大學圖書館
7卷2期（民國93年9月） 頁100-121

論讀者需求

On Library Users' Demands

陳冠年 **Kuan-nien Chen**
高雄醫學大學圖書館副館長
Deputy Head Librarian, Kaohsiung Medical University
E-mail: wc@cc.kmu.edu.tw

【摘　要】

圖書館服務的對象是其讀者，而滿足讀者的需求正是圖書館營運的主要目的。本文著眼於讀者需求的層面，就其意涵、類型、特點，以及館方的角色和任務加以探討，前半篇以概念說明爲主，後半篇則輔以若干實務作法介紹。

【Abstract】

One of the major functions of the library is to maximize the satisfaction of its users. To do this, the demand management of its users should be considered as a crucial task. This article aims, on the one hand, to explore the implications, types, and characteristics of library users' demands, and on the other hand, to describe the role a library plays in the process of satisfying its users. The paper will also offer some practical techniques and methods to enhance the satisfaction of the users' demands.

關 鍵 詞：讀者需求；需求管理；圖書館管理；圖書館行銷；需求雙環
Keywords : Library users' demands; Demand management; Library management; Library marketing; Double loop of demand

壹、 前言

「讀者爲中心」的圖書館經營理念，一如鮮明旗幟，飄揚數十年，儼然已經成爲圖書館界的領航精神。儘管時代和環境的變遷(註1)，以及各家圖書館服務的策略和作法巧妙不同(註2)，但是不容諱言，比起從前，館方與讀者的距離拉近許多。(註3)然而，圖書館在讀者身上的努力是否眞正滿足他們的需要？作爲知識社會的一員，圖書館如何扮演積極的角

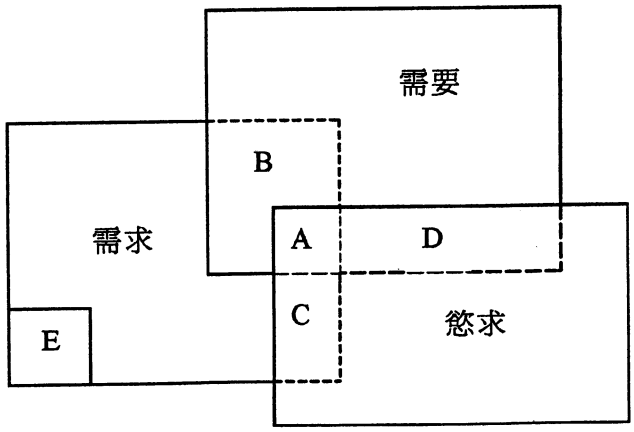
色？電子時代來臨是否衝擊雙方的關係？皆是必須思考的課題。基於此，圖書館宜重新清楚勾勒讀者的形樣、分析讀者的類型、探求讀者需求的眞正內涵，進而提升滿足讀者需求的效率和品質，以落實讀者爲依歸的經營理念。本文以讀者需求的層面和內容爲研究主軸，從行銷觀念切入，深入討論，兼及若干實務作法之說明，期能將本文主題詳細說明。首先，由需求的意義談起，並且論及需求的內涵和類型；其次導入圖書館和讀者雙方的互動關係，最後提供若干實際方法以作爲館方之參考。

貳、 讀者需求

一、 意義說明

滿足讀者的需求既是圖書館任務的關鍵重點，館方必須先釐清其讀者的需求，才能有效地使其滿足。

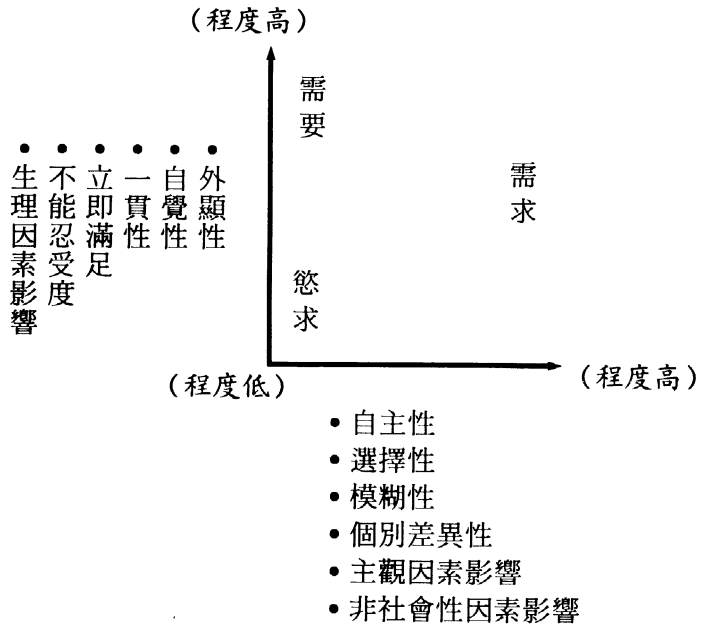
簡言之，需求 (Demand) 是一種較強烈而主觀的偏好和要求，一般較常用於對於一個群體，而非個人現象的解釋。需求和需要 (Need) 不同，需要是一種“眞實和理想的落差”(註4)，指個體在生理或心理的要求能獲得滿足的感覺狀態，強調較爲普遍客觀和出於人性本能的需索。需求亦和慾求 (Want) 不同，慾求則是個體對達成目標的渴望 (不論目標是否遙不可及)，其受社群文化環境的影響遠大過人類生理或心理本能的自發。相對慾求而言，需求者較主動，較有選擇權及自主性，但是對自己某些眞正的需求不一定明瞭。(註5) 圖一和圖二分別說明需求、需要和慾求三者的關聯。



圖一　需求、需要和慾求關聯圖

A 既是需求，也是需要和慾求者，譬如讀者要求館方全年無休開館。
B 既是需求和需要，卻不是慾求者，譬如殘障讀者要求供其通行的走道。
C 既是需求和慾求，卻不是需要者，譬如讀者要求館方購置許多複本書刊。
D 既是需求和慾求，卻不是需要者，譬如飢餓的讀者不至要求開放何在館內飲食。
E 需求者本身不知道的需求，譬如讀者搜尋資料時不知有灰色文獻的存在。

臺灣大學學術期刊資料庫



圖二　需求、需要和慾求對比圖

茲舉例詳論。馬斯婁(A. Maslow)所提出的人類五大需要，由低而高的階層分別是：(註6)

生理的需要－空氣、水、溫度、食物、休息、性。

安全的需要－免於身心的恐懼和威脅、確保工作地位和環境安全。

愛與隸屬的需要－家庭、愛情、友情的接納和認同、工作歸屬。

自尊的需要－被發覺、受重視、得到欣賞、鼓勵和嘉獎。

自我實現的需要－實現理想、超越競爭、完成計劃、主宰別人。

試將此五大需要引伸至圖書館讀者而言：

生理的需要－空調、飲水機、舒適的設備(桌椅和器材)、整潔的環境(含洗手間)、合宜的光線、館舍附近有飲食小店(吧)。

安全的需要－順暢的室內通道(樓梯)、明朗的區域動線、便捷的地理位置、定期檢修保養的設備、週全的防災措施、明確的逃生指示、合理的讀者使用規範、隱私被重視。

歸屬的需要－圖書館之友會的推行、愛惜館藏和設備的宣導、新規定的接納和認同、義工榮譽的塑造、捐贈書刊者的嘉獎。

臺灣大學學術期刊資料庫

自尊的需要－被公平對待、獲參與館務發展、遵守規範者能得到鼓勵。
自我實現的需要－透過館方資源的利用促使讀者完成其工作並帶給讀者價值感（實質面或精神面）。

對圖書館的讀者而言，需要是指一種期待基本要求從館方獲得滿足的感覺狀態，不論爲求知、休閒或自修的目的，他們本能地期待圖書館爲其解決心靈渴望，屬於讀者認知館方「理應具備」的條件。讀者的需要有其共通性質，譬如要求光線明亮、桌椅舒適、館員態度良好、相關規定合理、大家被一視同仁地對待等等，屬於館方「客觀的事實、客觀的判斷」範圍，圖書館若未在此範圍內善加經營，以滿足讀者明顯而重大的需要，恐易於遭致批評；相反地，館方如果能於此照顧讀者，則應可符合他們基本面的期待，從而建立圖書館良好的公衆形象，奠定與讀者互動的穩固基礎。

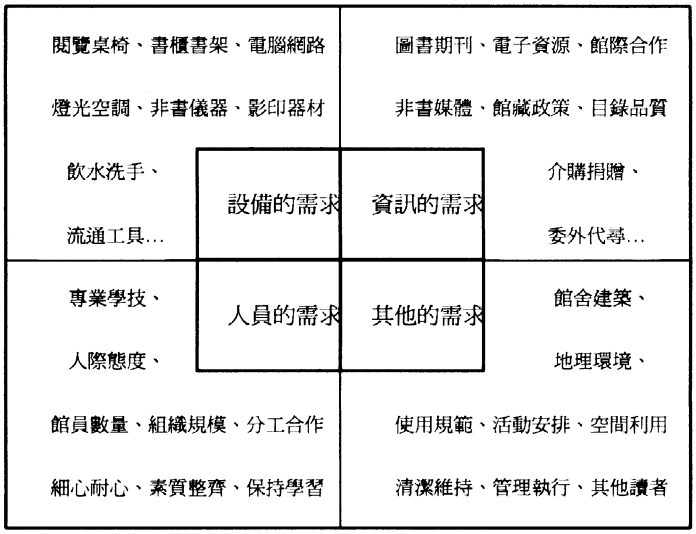
慾求是個人對達成目標的渴望，當讀者發現館方所能提供的館藏、設備或服務與自己合意的程度有落差，亦即偏好未能得到滿足，遂要求補充，處於「讀者和館方對應」的狀態，屬館方「主觀的事實、主觀的判斷」範圍，此時必須作內部評估，亦即館方必須衡量自身能力和讀者的要求，並且奉行「爲多數人最大利益」的原則(除非另有特殊考量)，方能作出決定。該決定或許不能滿足讀者的要求，卻保障其他讀者的權益。譬如有讀者爲一己之方便，在館內使用行動電話，卻干擾其他讀者，館方必須出面制止。

需求是讀者對能滿足自己欲求的目標作選擇，希望從館方或其他組織的資源得到最大的慰藉，具有「讀者自主判斷、選擇和負責」的特質，屬於館方「主觀的事實、客觀的判斷」範圍。一般說來，讀者會將圖書館能否滿足其需求以及滿足多少需求先行界定（譬如「公共圖書館是否有豐富的參考資料」），再尋求館方的資源。需求得到滿足則矣，得不到滿足時（譬如「圖書館裡的參考資料都太老舊了」），讀者或向館方反應，或轉向其他地方尋求解決（當然也可能自我排解而不再抱持同樣需求）。當需求得到滿足時，可能有讀者進一步產生新的需求，向館方提出。由於讀者明瞭新的需求館方不一定能迅速補足（譬如「圖書館如果有最新版的百科全書就好了」），其對館方的要求壓力不至沉重。館方應對的方式不外乎兩種：予以回應（設法滿足其要求或說明不能滿足其要求的原因）和不予回應。而回應的管道可能在館內，也可能在館方引介的其他資源供應者（譬如「透過館際合作取得他館文件」或「利用網路尋找所需資料」），讀者可以挑選其認爲最佳的資料獲取來源。

期刊資料庫

二、需求的類型

由前述可知，讀者的需求是因人、因事而異，圖書館面對不同類型的需求，自當以不同的策略和方法對應。以下從兩方面說明讀者對圖書館需求的類型，圖三由讀者對於圖書館的四大需求面向-資訊需求、設備需求、人員需求和其他需求來分析各面向可能關注的影響因素；表一則列舉十種讀者需求的狀態以及館方的應對之策。



圖三　讀者對於圖書館的各種需求面向和因素

圖書館一方如果能掌握不同面向和類型需求的特質，針對事實發生的背景和人物等主觀因素配合考慮，應可切中問題核心，並且迅速謀求解決之道。(註7)

三、「需求雙環」引介

從需求管理的觀點而論，顧客的需求是生生不息、循環不已的，應以動態的角度觀之。所謂「需求雙環」(Double loop of demand)，是指在此動態循環的過程中，被需求者控制需求滿足過程的步驟和程序，尤爲重要者，是透過主導該過程的方式將自身的資源作最大效益地發揮和利用。以下先說明雙環中的四個步驟：

- 發現需求：圖書館必須透過各種可能的方式探究讀者的需求和喜好，並且確定該需求的內容、質量、起因、時效、可替代性等。譬如調查讀者對館方網站的接受度和使用率，進一步查明對該網站的各種需求(易用度、畫面觀感、內容豐富和新穎程度、連結點多寡等)。

表一　讀者的各種需求狀態以及館方的因應對策

需求狀態	說明及舉例	因應對策
負需求	館方的某些資源不受讀者的歡迎，讀者儘可能遠之避之，譬如讀者意見調查。	探討原因，且針對原因，透過服務或管理的內容及宣傳方式來改變讀者的觀念和態度，並留意讀者的意見。
無需求	讀者對館方某些資源幾無被需求現象，譬如老舊的微縮影片閱讀設備。	設法爲讀者開創利益，並適切將此利益向讀者傳達；從不同角度看待無需求的情形，或可重新設計服務內容。
潛在需求	館方的資源一時無法引發讀者興趣而產生需求，譬如新開發的線上諮詢服務系統。	再界定目標讀者群所在，針對讀者的特性強化服務內容，以吸引讀者深刻注意的方式來傳達訊息。
衰退需求	讀者對館方某些資源的需求呈現減弱趨勢，譬如定期讀書會的會員人數逐漸減少。	節省讀者付出成本以刺激該需求；創造新的服務項目；或轉移讀者需求至其他相似的服務項目。
不規則需求	讀者對館方某些資源的需求呈現不穩定需求的情形，譬如館內影印機的使用量。	檢視該需求曲線與館方期待的假想需求曲線的差距，營造各種對讀者的誘因以調整需求不規則的情形。
不足需求	讀者對館方某些資源的需求呈現供過於求的情形，譬如館內擁有內容重複的電子資料庫。	分析供給過剩的原因，如不屬潛在需求或衰退需求類，則專注檢討所提供的服務其本身的因素。
飽和需求	讀者對館方某些資源的需求呈現飽和狀態，譬如大學圖書館爲新生開設的利用指導活動。	館方一則設法維持該需求爲飽和狀態，另必須分析需求飽和的原因，以作爲其他服務的參考。
過量需求	讀者對館方某些資源的需求呈現求過於供的情形，譬如網路設備及教授指定書的使用量。	透過減低供給量或提高讀者付出成本的方式調降該需求，同時使館方不至因此破壞與讀者的正常關係。
病態需求	讀者對館方的某些資源的需求屬於對讀者身心有危害性者，譬如色情書刊和色情網站等。	館方可修改自身的政策，或以特別宣傳的手段(譬如警語)和提高讀者付出成本的方式來抑制該需求。
全新需求	館方主動刺激需求或被要求提供前所未有的服務項目，譬如圖書巡迴車和到府收書服務。	館方一則檢視現有資源是否確無滿足讀者需求之可能，同時評估新服務項目實施的可行性，擬訂行銷計畫。

資料來源：本表係參考 Philip Kotler 著作內容改寫而成，該作品參見 "The Major Tasks of Marketing Management," Journal of Marketing (Oct 1973): 42-49.

臺灣大學學術期刊資料庫

- 回應需求：館方針對界定清楚的需求予以回應，在回應之前，先考量資源的利用性，回應之後不忘探查需求者被滿足的程度。譬如在確定讀者對於參考工具的需求之後，館方可能先擬訂充實參考館藏的具體計畫，估計經費，購進並提供使用之後，了解利用的情形。
- 刺激需求：館方對於需求較低的資源項目加強宣傳，運用各種可行的方法提升利用率。譬如館方發現新系統線上目錄使用情形不踴躍，經探查後發現原因可能在於讀者不熟悉新式檢索方式，館方藉增加宣導和改善該軟體等手段，來吸引讀者利用，便是刺激需求。
- 創造需求：館方除了上述三件任務，並且研究讀者在現有各樣需求之外，是否有其他尚未開發的新需求，也就是圖書館爲讀者開創需求，爲資源的利用增加更大的效益。譬如引進隨選視訊系統(VOD)，館方爲讀者打開更多元的資訊接收管道，帶動讀者對多媒體資訊的更多需求以及更多利用。

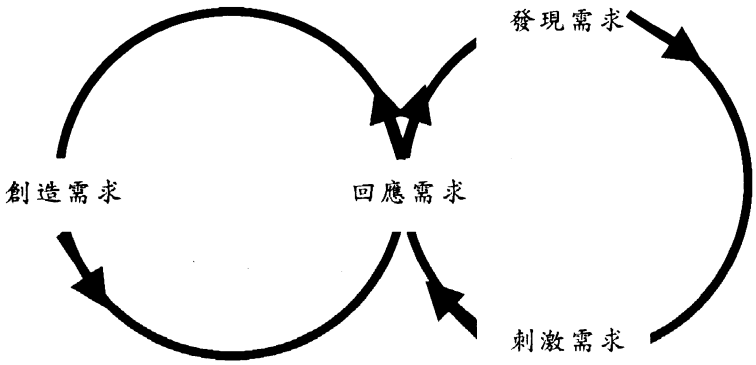
需求雙環的運行程序爲：(註8)

在第一種雙環（圖四）中，當館方發現讀者有某種需求時，便設法利用其資源來填補其需求，如此週而復始，不斷滿足讀者需求，期間視情況給予適當的刺激，以加大讀者之需求量，館方藉此使更大多數的讀者得到滿足，圖書館的資源便能被更充分的利用；另方面圖書館也可師法企業界「創造市場」的精神，將開發讀者的新需求視作自我挑戰的目標。當創造需求成功地出現時，館方可迅速填補其需求，此時需求循環進入右環運行（即「發現需求－刺激需求－回應需求」），繼發現需求之後，館方刺激讀者滋長需求，再回應該需求。左右雙環交互通達，有賴館方汲汲不懈，促成讀者對圖書館的深切需求，同時積極致力於滿足讀者需求的各種準備。

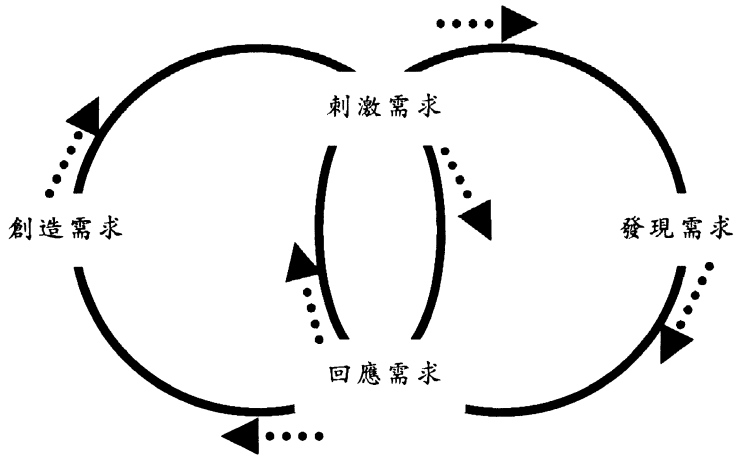
在第二種雙環（圖五）中，右環表示當館方發現讀者有某種需求時，便先設法利用其資源來回應其需求，但不以此爲滿足，應刺激讀者需求，並發現其需求的變化，持續回應需求，如此週而復始，以謀圖書館的資源便能被更充分的利用。左環則起自創造讀者需求，隨即加上刺激需求的動作，館方再迅速回應其需求，此時需求循環進入右環運行（即「發現需求－回應需求－刺激需求」）。館方不斷創造新需求，便是爲圖書館增添附加價值，也讓讀者受益更多。

圖書館畢竟必須量力而爲，不可能一味地迎合讀者，也不可能滿足所有的讀者。資源重分配的過程牽涉許多因素，館方必須學習爲讀者考量，並爲他們追求及創造最大可能利益。圖書館既非營利機構，又不屬無可替代的組織（譬如相較博物館而言，圖書館館藏及服務有頗高之可替代性，其他圖書館、各種資料中心、電子資源供應公司、書店、文件傳遞公司，

臺灣人文藝術期刊資料庫



圖四　讀者需求雙環（一）



圖五　讀者需求雙環（二）

甚至資料收集捐客等都可以某種程度地取代圖書館的功能），因此必須與讀者緊緊結合，互利互惠。爲讀者創造需求考驗館方的智慧和能力，刺激需求和填補需求的過程挑戰圖書館的實力，而其成就感卻是所有館員的最大滿足。

四、需求最大滿足的考量

在館方資源有限的前提下，有一個課題必須加以重視和研究，就是圖書館運用其資源以滿足讀者需求的時候，面臨一個重要考量：館方期望滿足最大多數讀者的需求(the Demands of the Majority)，抑或滿足某些讀者的最大需求(the Most Demands of Some Users)？兩者方向殊異，作法自不相同。茲以某研究型大學圖書館爲例說明，該館每年書刊預算中的極大比例用以添購和訂閱專業性圖書期

臺灣大學學術期刊資料庫

刊和電子資料庫，然而佔該館讀者一半以上數量的大學部學生甚少利用上述專業性資料，他們所期待的一般性書刊館藏卻由於館方經費分配政策而遲遲未能改善。該大學爲保持其高度研究水準，導致圖書館的館藏發展扭曲，損及多數讀者閱讀的權益，此現象正是前述所謂「滿足某些讀者的最大需求」。另外，以某公共圖書館爲例說明，該館爲迎合廣大社區民衆閱讀偏好，大量訂閱一般休閒性雜誌和報紙，小說類也添購頗多複本，企圖使其讀者歡喜，營造高度到館率和借閱率的成績。然而此舉在無形中可能影響館方提升資訊功能的目標，使民衆誤以爲公共圖書館只是借書中心和休閒場所。

因此，對館方而言，衡量自身資源，釐清讀者眞正需求所在，擬訂具有客觀性、自主性、彈性和前瞻性的館藏發展政策並確實執行，應是避免資源浪費，且有效發揮圖書館積極功能的不二法門。

總結本文前半篇所論，圖書館回應讀者需求須留意以下幾點的原則：

1. 釐清和判斷讀者需求的內容和類型
2. 衡量館方自身具備的資源
3. 參酌相關處理的經驗
4. 運用需求雙環的概念和步驟
5. (在館方能力許可之下)思考「爲讀者最大利益」
6. (如有必要)擬訂計畫、實施及檢討
7. 公平性、時效性、權宜性

如能兼顧前述要點，並誠懇而實在進行服務業務，館方與讀者將可在穩固的基礎上互動，從而達到理想的需求滿足境界。(註9)

參、 實務作法說明

一、 一般需求

一般需求是指正常情形下出現頻率較高的要求，圖書館可以從兩方面收集這些要求，一爲讀者意見，一爲讀者抱怨，兩者都可以從館內設置的意見箱、電子佈告欄或電子郵件、當面向館方人員口頭提出、及讀者之間口耳相傳等管道獲得。

一般常見的讀者意見不外乎以下四方面： 關於館藏方面、關於人員方面、關於服務方面、關於設備方面等(細節項目可參見本文圖一)。

一般常見的讀者抱怨則有：(註10)「我要找的書經常不在架子上。」「當期的雜誌怎麼這麼慢才出現？」「網路速度太慢了！」「去年出版的小說今年才在圖書館看的到。」「爲什麼星期一不開館？」「圖書館辦的活動都太嚴肅了。」「其他讀者這麼沒有公德心！」「館際合作的文件來得太慢了。」「館員怎麼不預先通知一聲我借的書已經逾期了？」「影印機的聲音經常干擾我閱讀。」「書架上的小標示牌已經舊得看不清楚了。」「如果圖書館裡頭也有托育中心就太

臺灣大學學術期刊資料庫

棒了！」「圖書館提供的停車位子太少了。」「圖書館的服務專線經常忙線，不能想想辦法嗎？」「廁所的味道眞受不了！」「能不能放幾副老花眼鏡借給老年讀者？」「自修區的座位被有些人長時間霸佔。」

對於讀者需求不滿足之調查，可分成勾選式、評比式、給分式、訪問式和「管理方格法」等五種方式進行，以下分別提供實際表格作爲參考。

表二　讀者需求不滿足調查表（勾選式）

	我要的書經常不在架子上		罰則不恰當		館內噪音太多
	當期的雜誌很慢才出現		准許借書册數太少		開館時間不夠長
	電子資料庫種類不夠		館員服務態度不佳		自修室座位不夠
	報紙的種類太少		館員專業素質不佳		閱覽區閱讀桌太少
	新出版的書太慢上架		Email 詢問有去無回		書庫動線不良
	推廣活動辦得太少		缺乏新知報導		室內整體色調不佳
	推廣活動不吸引人		燈光不夠明亮		停車區規劃不良
	館方網站內容貧乏		讀者的公德心不夠		圖書館地理位置不佳
	館際合作的文件來得太慢		廁所不乾淨		網路速度太慢
	館際合作的收費太貴		飲水機不衛生		電腦設備落伍
	架上圖書排列紊亂		冷氣太強或太弱		電腦設備不足
	某些讀者享有特權		桌椅太舊		影印費偏高
	館內標示指引不明確		館內氣味不佳		忽略殘障讀者的需求
其他（請列舉）					

臺灣大學學術期刊資料庫

表三　讀者滿意度調查表（評比式）

項　　目	非常滿意	滿意	不滿意	非常不滿意	意見中立
館員的服務態度					
館員的專業素質					
館藏資料的取得難易					
館藏資料的豐富程度					
館藏資料的新穎程度					
電腦設備的使用數量					
電腦設備的使用狀況					
OPAC的操作難易					
參考服務的品質					
館內清潔的程度					
書庫動線的安排					
推廣活動					
影印設備的供應					
開館時間					
閱讀桌					
本館網頁內容設計					
各項使用規定和罰則					
（其他補充事項）					

臺灣大學學術期刊資料庫

表四　讀者需求不滿足調查表（給分式）

事　　項	給分：最差									最佳
從書庫找到我要的書	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
當期雜誌上架速度	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
電子資料庫的種類	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
書刊的新穎程度	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
館際合作的服務效率	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
館方網站的利用性	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
館員的服務態度	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
館員的專業素質	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
桌椅設備的數量	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
電腦設備的品質	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
圖書館的服務項目	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
推廣活動	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
其他讀者的素質	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
各項規定	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
開館時間	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
交通位置	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
館內清潔程度	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
服務殘障讀者	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
（其他事項）	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

臺灣大學學術期刊資料庫

表五　讀者需求滿足/不滿足調查表（訪問式）

1. 您認爲圖書館那方面令你最滿意？爲什麼？可否舉出具體事項？
2. 您認爲圖書館那方面令你最不滿意？爲什麼？可否舉出具體事項？圖書館在這方面必須做到何等水準您才滿意？
3. 圖書館不久前推出一些新的服務項目，譬如「文獻傳遞服務」（補充說明）等等，您是否利用過這些服務？它能滿足您的需求嗎？爲什麼？
4. 圖書館正在規劃一些新的服務項目，譬如「專題選粹服務」（補充說明）等等，您對這些未來的服務有什麼期待？
5. 您有需要補充說明其他的事情嗎？

臺灣大學學術期刊資料庫

表六　讀者滿意度調查表（混合式）

項　　目	給分 (1 -5)	說　　明
館員 服務態度、專業素質等		
館藏 資料取得難易、資料豐富、資料新穎程度等		
電腦設備 數量、使用狀況等		
OPAC 操作難易、內容呈現等		
參考服務 正確度、速度、項目等		
館內維護 清潔、亮度、佈置等		
書庫 動線安排、標示等		
推廣活動 內容、次數、知名度等		
影印設備 數量、品質、位置等		
開館時間 一般時間、特別時期等		
閱讀設備 桌椅數量、新舊、舒適等		
本館網頁 內容設計、更新率等		
各項規定 有效度、更新率等		
讀者 公德心、配合態度等		
（其他補充事項）		

臺灣大學學術期刊資料庫

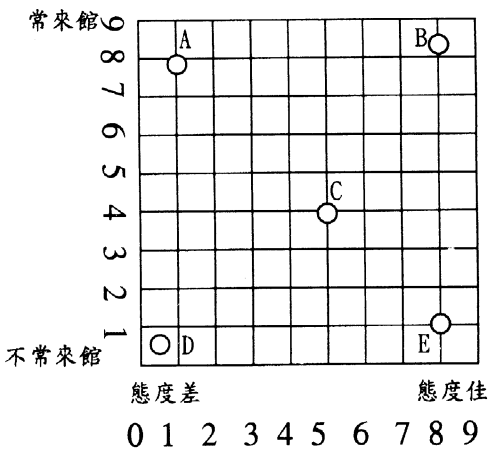
「管理方格法」：此方法係改編自R. Blake和J. Mouton兩位的發明-Managerial Grid 。(註11)其功能原本在於說明組織管理過程中的諸多現象(譬如衝突及其解決方式)，在此借用作爲探求讀者需求意見的工具。「管理方格法」強調以簡單、迅速而低成本的方式，來收集並分析一般讀者對圖書館某方面的普遍性看法，茲舉兩例解釋：

範例舉隅一

目標：探求讀者對圖書館館員人際服務態度的普遍性看法

做法：

1. 界定調查項目並預備詳細名詞解釋；
2. 設計兩個問題：
   (1) 您平均一個月來圖書館幾次(以決定是否爲經常讀者)？
   (2) 您對全體館員的人際服務態度感覺如何(佳/普通/不佳)？
3. 預試並修改；
4. 決定採用何種方式(當面詢問、問卷作答、電話詢問、網路填答等)進行調查；
5. 確定樣本數及抽樣方法(隨機抽樣、集叢抽樣、區隔抽樣等)；
6. 實施調查；
7. 整理回收結果(剔除不正常回答、統計回覆率)；
8. 以「管理方格」方法將每一讀者之回覆標點如A,B,C,D或E；
9. 觀察標示點分布狀況，作成簡易分析圖表；
10. 根據分析圖表探討原因。



初步分析：茲以上圖所呈現的結果爲例，如果多數讀者的座落點在A（1,9），表示這所圖書館可能眞的要好好改進工作人員的服務態度，因爲讀者常來圖書館而且對館員的服務態度留下不良印象；如果多數讀者的座落點在B（9,9），表示這所圖書館工作人員的服務態度可能眞的很不錯，因爲讀者常來圖書館而且對館員的服務態度留下良好印象；如果多數讀者的座落點在C（5,5），表示這所圖書館工作人員的服務態度是要改進，因爲讀者還算常去圖書館，而對館員態度的印象只是普通評價；如果多數讀者

臺灣大學圖書館學術期刊資料庫

的座落點在D（1,1），因爲讀者不常來圖書館，其判斷結果未必可信，而讀者到館率偏低，可見資源尚未被充分利用，館方也要反省及改善。如果多數讀者的座落點在E（9,1），館方先別高興太早，由於讀者不常來圖書館，對眞實情形的判斷可能有誤解（圖書館可能眞的服務不錯但也可能時好時壞），因此依然要持續檢視其他不足之處，另外讀者到館率偏低，館方也要反省及改善。

深入分析：當初步分析結果呈現之後，不論評價爲正面或負面，館方人員應根據該結果，進一步作深入分析。分析的方向不外乎：(1)爲何讀者常／不常來圖書館，以及(2)爲何讀者對館員人際服務態度的感覺良好/不良。至於分析的工具，則必須配合質性方法(如訪問、觀察、個案研究等)。

範例舉隅二

目標：探求讀者對不同服務項目(以館際合作和書刊介購為例)服務成效的普遍性看法

前置作業：先篩選受訪者(譬如近一年來至少利用館際合作和書刊介購服務兩次)

做法：1. 界定調查項目並預備詳細名詞解釋；

2. 設計兩個問題：

(1) 您對館際合作整體服務滿意度如何(佳/普通/不佳)？

(2) 您對書刊介購整體服務滿意度如何(佳/普通/不佳)？

3. 預試並修改；

4. 決定採用何種方式(當面詢問、問卷作答、電話詢問、網路填答等)進行調查；

5. 確定樣本數及抽樣方法(隨機抽樣、集叢抽樣、區隔抽樣等)；

6. 實施調查；

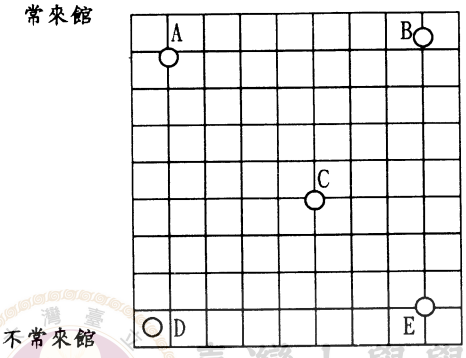
7. 整理回收結果(剔除不正常回答、統計回覆率)；

8. 以「管理方格」方法將每一讀者之回覆標點如A,B,C,D或E；

9. 觀察標示點分布狀況，作成簡易分析圖表；

10. 根據分析圖表探討原因。

(館際合作)



(書刊介購)

臺灣大學學術期刊資料庫

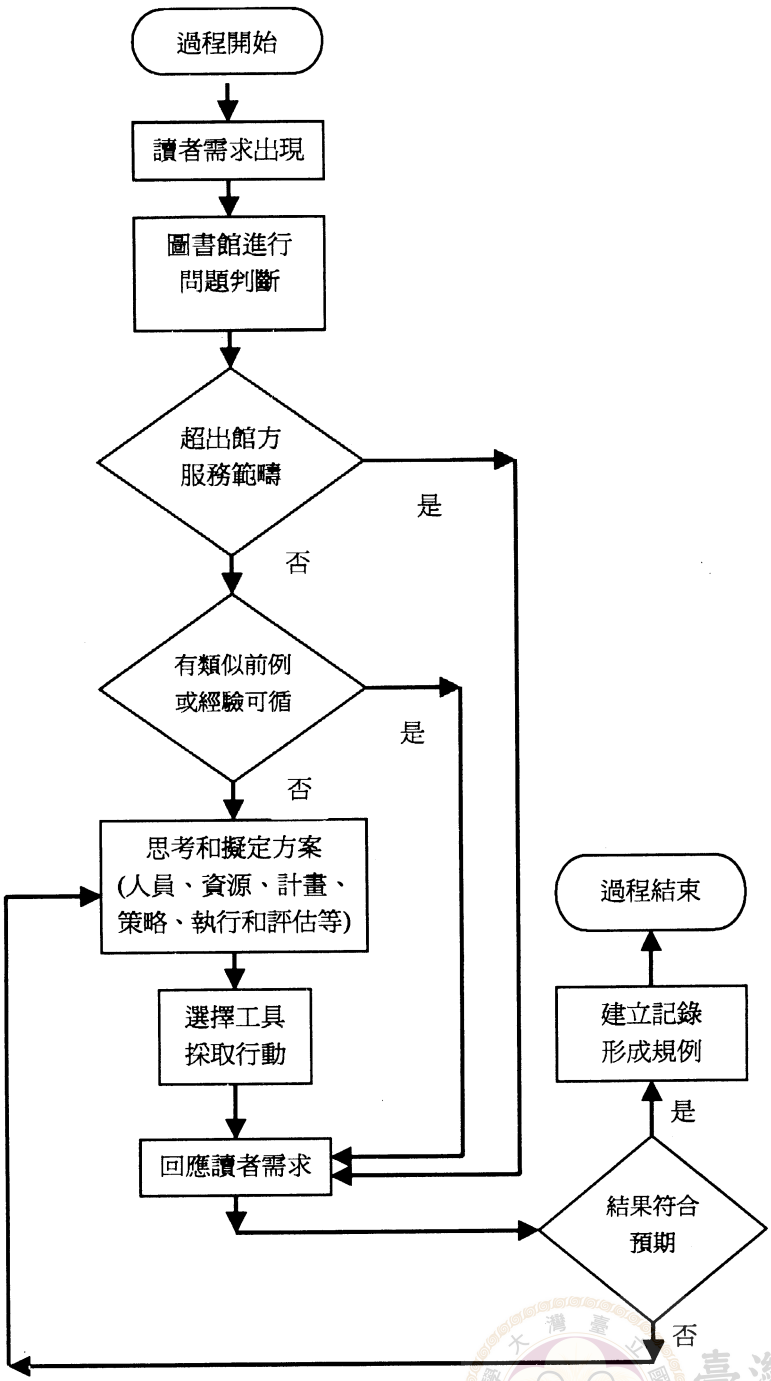
初步分析：茲以上圖所呈現的結果爲例，如果多數讀者的座落點在A（1,9），表示這所圖書館可能眞的要好好改進書刊介購的服務，因爲讀者對該服務成效留下不良印象；如果多數讀者的座落點在B（9,9），表示這所圖書館的館際合作和書刊介購服務可能都眞的很不錯，因爲讀者常來圖書館而且對該服務成效留下良好印象；如果多數讀者的座落點在C（5,5），表示這所圖書館的館際合作和書刊介購服務尙有改進空間，因爲讀者對該服務的印象只是普通評價；如果多數讀者的座落點在D（1,1），代表館際合作和書刊介購服務成效可能皆不佳，館方應反省及改善；如果多數讀者的座落點在E（9,1），表示圖書館可能眞的要好好改進館際合作的服務，因爲讀者對該服務成效留下不良印象。

深入分析：當初步分析結果呈現之後，不論大多數評價點在何處，館方人員應根據該結果，進一步作深入分析。分析的方向主要在於：(1)爲何讀者對館際合作／書刊介購服務滿意／不滿意，以及(2)此二項服務的關聯性，也就是查明館際合作與書刊介購服務之間是否有互補或互斥的關係，如果有，此關係爲何。至於分析的工具，必須配合質性方法(如訪問、觀察、個案研究等)，再次收集和整理資料，以期探索眞正原因所在。

二、個別需求

除上述一般需求之外，從不同部門及其業務細項觀之，尙有形形色色的個別要求，有些係針對圖書館某種服務、某項業務、某個部門、某件物品，甚至某位人員，提出客觀或主觀的需求意見。從管理的出發點和以讀者爲重的理念而言，館方皆必須加以應對，有些可即時解決，有些則必須作成記錄，經過審愼評估和集思廣益之後，謀求建立策略或機制，形成規例(Routine)，以利日後作業。圖書館固不必一味討好所有讀者，且應適當表示自身的服務宗旨、界限和能力，卻也不可妄自菲薄，得過且過，喪失自我改造、日新又新的動機。因此，如何回應讀者個別需求，可謂對館方管理能力、團隊共識和經營理想的考驗。圖六指出館方回應讀者需求的管理流程；表七列舉圖書館各部門可能被需求之業務項目(註12)，供作參考。

臺灣大學學術期刊資料庫



圖六　指出館方回應讀者需求的管理流程

臺灣大學學術期刊資料庫

表七　圖書館各部門被需求舉例說明行政管理

行政管理	• 館方管理階層與讀者意見交流(隨時、定時；正式、非正式；傳統管道、電子方式等)； • 各項政策(館藏發展、館際合作、人員訓練等)； • 經費爭取(擴編預算、募款、自闢財源等)； • 解決問題的誠意(積極主動、透明化、效率等)； • 館內各項規定(罰則、借閱册數、開館時間等)； • 督促館員成長(知識、技能、人際能力成長等)； • 與他館比較(標竿學習、汲取經驗、創意分享等)。
採訪編目	• 讀者介購資料的處理(速度、正確性、校正等)； • 館方目錄資料的品質(正確性、連結、豐富等)； • 現期期刊雜誌處理(登錄、催缺/遺的速度等)； • 新出版圖書的購入(時效、數量、均衡等)。
閱覽流通	• 館員服務態度(良好或惡劣、仔細或馬虎等)； • 館員專業水準(高或低、新穎或過時等)； • 各項設備（桌椅、電腦等）的損毀和故障情形； • 規範其他讀者(霸佔席位、破壞館藏設備等)； • 必要時協助老弱殘障讀者(主動、貼切等)； • 主動詢問看似需要協助的讀者(主動、貼切等)； • 傳達給有關部門(迅速、暢通、明確等)。
典藏管理	• 書刊損毀及遺失(定期檢查、即時通報處理等)； • 書刊排列位置(索書號與架位號的一致性)； • 行進動線和指標(明確、易懂、美觀等)； • 維持書庫區域明亮整齊(經常查看、遇壞修補等)； • 遇讀者詢問時能給予正確指引(明確、親切等)； • 待歸架之書刊依類號排列整齊以供讀者查找。
資訊檢索	• 待歸架之書刊依類號排列整齊以供讀者查找。資訊檢索 • 資料庫品質(新穎、豐富、易操作、好列印等)； • 館員專業水準(熟練、易於溝通、精益求精等)； • 館員服務態度(親切、耐心、仔細等)； • 電腦設備品質(速度、數量、視覺、穩定度等)； • 協助工具(簡易操作手册)(清楚詳細、定期修版)； • 留意各種資料庫檢索方式及檢索指令的改變； • 可以遠端協助讀者(網路/電話即時排解問題等)； • 訓練其他部門的同仁以改善其工作表現。

臺灣大學學術期刊資料庫

參考諮詢	• 傾聽讀者的問題(經驗、理解力、聯想力等)； • 不厭其煩地向讀者解說直到完全了解爲止； • 鼓勵讀者回應館員的解說(建立互信和互動)； • 可以利用電話或書面方式答覆讀者問題； • 不斷吸收新知以及掌握參考資料的更新訊息； • 可以使用不同語言與讀者交談； • 轉介讀者的問題給合適的機構或個人。
非書資料	• 定期檢查機器運作是否正常(親自操作檢查)； • 機器故障時立即叫修(有維護合約和專人負責)； • 主動向首次使用機器的讀者解說(教導策略)； • 遇讀者要求時迅速提供協助(問題判斷和處理)； • 各類非書資料編排整齊供讀者查找(檢索便利)。
教育推廣	• 活動或課程內容(吸引性、實用性、便利性等)； • 在活動或課程之結束後進行檢討(經驗記錄)； • 經常更換活動或課程的目標及內容(迎合時興)； • 儘可能顧及不同類型的讀者群(配合所好)； • 尋找和開發潛在讀者(市場區隔、後續聯繫)。
館際合作	• 對首次利用館合的讀者作必要解說(建立互動)； • 讀者提出需求時可以親切而有效地回應； • 不斷蒐集現時有關館際合作的訊息(修正差誤)； • 主動詢問讀者是否需要協助並加以完成； • 擴展與非「合作館」的關係以利讀者需求之滿足； • 儘可能迅速連絡讀者取件(展現效率)； • 當讀者提出需要時可以送（寄）件給讀者； • 可以透過不同方式傳遞文件給讀者(避免漏失)； • 讀者提出疑問時可以親切而有效地回應； • 文件取得過程有困難時主動聯繫讀者並提供建議協助解決(表示解決問題的能力和誠意)； • 保持文件印刷的良好品質(清晰、無遺漏)。
行銷管理	• 積極而持續掌握讀者群的需求及滿意度； • 將讀者需求與本館資源能力進行分析和比較； • 提出可行的行銷計畫(共同參與、內容詳細)； • 提出明確的品質改造方案(側重目標和可行性)； • 創造和引導讀者對本館產生新的需求； • 影響館內同仁朝向「讀者爲中心」的思想和作爲； • 對同仁傳達和推行圖書館行銷的理念和實務。

臺灣大學學術期刊資料庫

各部門應有各自準備，有時可獨立應付，有時必須尋求其他部門合作；圖書館管理階層負責規劃、協調、控管和深植服務讀者的本質文化。此外，圖書館所面對讀者個別需求時，不容忽略作成量化的統計和質化的記錄，一則可從統計數字中分析各類需求的出現頻率、趨勢和背景因素，再則由記錄文件中探究深層的原因和可能的解決方法。在上述二方面如能借助電腦軟體，必將更具效率。

肆、 結論

讀者需求的相關課題複雜而多樣，不一而足，其核心價值在於透過館方積極回應讀者需求的努力，在讀者心目中建立圖書館「富有專業熱忱以及管理效能」的形象，從而增進館方與讀者良好的互動關係，促使館內人員不僅堅守崗位，並且具備理想；而讀者知其所需，更明瞭館方能力所在，既不強人所難，亦不至空手而回，雙方共創「資源盡其用、館藏盡其流」的理想境界。

本文從需求的本質著眼，以圖書館讀者與館方的對應關係爲根據，在理論方面，整合文獻並提出具啓發性的見解，旨在釐清需求的意涵及其相關的議題；在實務方面，提供若干簡易的研究技巧和工具，從基本面探查讀者需求的狀況，進而彰顯圖書館服務讀者的功能，不僅讓圖書館的整體形象和實質效益具皆提升，資訊的流通和利用的價值將更爲宏大。果眞其然，則「滿足讀者需求」的意義不只在於需求本身，而在於圖書館與讀者之間密不可分的互補合作--館方帶給讀者心靈和實際的收穫，讀者將需求市場的變化以及對館方熱烈的肯定回饋給館方，如此循環交替，爲雙方不斷的成長鋪下平坦的路徑，此便是研究讀者需求的最大目的。

註釋

註1：從早期美國公共圖書館界倡導館員必須以親切的態度爲讀者服務的理念爲濫觴，謂之「人員態度導向」(Staff Attitude Based)時期；隨之以書刊資料量和目錄品質取勝，謂之「資料導向」(Data Based)時期；接著以研究讀者資訊尋求行爲和需求變化爲主體，謂之「研究導向」(Research Based)時期；爾後科技興起，館方強調資訊傳送的速度和擷取，謂之「科技導向」(Infotech Based)時期；未來理應結合前述諸端所長，進行觀念的重整和作法的改善，謂之「整合導向」(Integration Based)時期，達到有效運用館方資源以使更多讀者得到滿足的目標。

臺灣大學學術期刊資料庫

註2：館方從事加強服務讀者之作為包羅萬象，以下茲舉數端：館舍的門面和氣氛、館員的態度和專業性、館藏豐富程度、設備的新穎和充裕、便利措施的施行、檢索工具的易用性、介購書刊是否被採納、開放時間、地點的方便、推廣活動的舉辦、新知和專題的剪輯等等。

註3：其原因主要在於現代化圖書館的興起，強調專業分工、分析館藏利用、講究閱讀環境、充實設備儀器以及擴增經費預算等，在在促使圖書館的軟硬體得到明顯發展。此外，資訊時代崛起、腦力取代勞力、教育更加普及、政府實質支援，以及科技產品盛行，也都對圖書館的角色產生衝擊，有力地扶持館方的種種作為，大大地影響讀者走進圖書館的意願。相關內容請參見程良雄(計畫主持人)，公共圖書館讀者資訊需求與資訊尋求行為之研究，(台灣省政府文化處，民國88年)。

註4：R. Reviere, et al., Needs Assessment : a Creative and Practical Guide for Social Scientists (Washngfor, D.C. : Taylor and Frana3, 1996),5.

註5：需求者往往只看見自己主觀需求之所在，卻對客觀需求視而不見，或根本無從得知。譬如抽煙者通常對香菸的品牌、口味和感覺有主觀的偏好，卻忽略自己身體對健康的需求，知識貧乏者甚至不明白抽煙對健康的威脅。

註6：Abraham Maslow, Motivation and Personality (NY: Harper & Row, 1970).

註7：解決問題時不一定只由讀者掌控過程，或完全仰賴館員，而是雙方相輔相成；更不能侷限本館範圍，而忽略館際合作。譬如指引讀者「核心需求」之外的相關資料、提供最新出現的相關訊息、將需求轉介合適機構或學科專家、協助檢索電子資料庫、指導使用參考資源等，都是常見的方法。相關內容請參見程良雄，「圖書館全方位的讀者服務」，書苑35期(民國86年)，頁1-11以及H. White, "Public Library Reference Service - Expectations and Reality," Library Journal 124:11 (1999): 56.

註8：陳冠年，「公共圖書館行銷觀念之辨」，中國圖書館學會會報70期(民國92年6月)，頁120。

註9：相關內容請參見謝寶煖，「行銷圖書館與資訊服務」，圖書與資訊學刊27期(民國87年)，頁40-54。

註10：同註8，頁124。

註11：Robert Blake and Jane Mouton, Building a Dynamic Corporation Through Grid Organizational Development (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969).

註12：改寫自註8，頁115-116。

臺灣大學學術期刊資料庫