



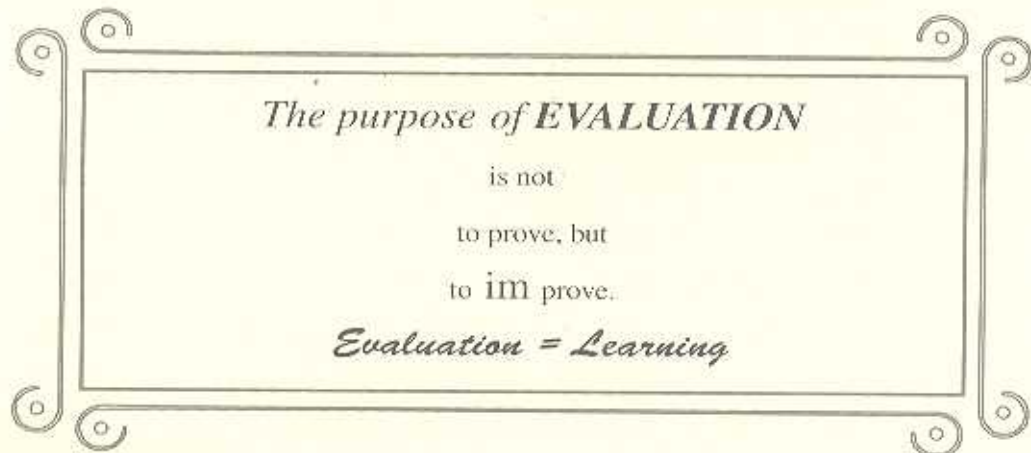
從顧客觀點來談 圖書館的績效評估

謝寶媛 教授

台灣大學 圖書館學系

壹、前言

圖書館是服務機構，今天我們從顧客的角度來評估圖書館的服務績效，首先必須釐清的一個觀念是，評估不是為了證明我們做了什麼，評估的目的是為了「改善」(註1)；評估的過程不是考核，而是學習；從評估的過程中學習過去是怎麼做的，得到什麼成果，未來可以怎麼樣做得更好，這是我想要強調的重點，也是我對圖書館績效評估所抱持的基本理念。





貳、為什麼我們要改善？

既然評估是為了要改善，就讓我們先來看一看，如果我們提供好的服務，可以得到什麼樣的效果？首先，好的服務能夠讓讀者滿意，滿意的讀者下次才會再來利用，而且滿意的讀者會推薦別人來利用，這是最好的口碑行銷，讀者的一句話勝過我們的千言萬語。

再來，滿意的讀者會支持圖書館，尤其那些可能會影響到圖書館的讀者一定要讓他滿意；滿意的讀者會捐款資助圖書館，現在各大學都要自籌經費，如果讀者對圖書館的服務很滿意，他會比較願意捐款資助圖書館。

最重要的是滿意的讀者會讓我們的工作品質更好，有滿意的讀者才有快樂的館員，這樣我們的圖書館才會成為一個卓越的圖書館。

再從反方向來看，如果顧客不滿意的話呢？根據美國消基會的消費者調查結果顯示，只有4%的不滿意顧客會抱怨，大部份(96%)的不滿意顧客，是不會抱怨的；但是有90%的不滿意顧客不會再來光顧，他們會悄悄地離開，並且把他們的經驗告訴親朋好友。每位不滿意的顧客，至少會向9位親朋好友訴說他們的遭遇，其中13%的不滿意顧客，會向20個以上的人訴說他們的故事(註2)。所以，當您得罪了一位顧客，就等於得罪了9到20位的顧客。所謂好事不出門，壞事傳千里；而且在傳播時，好事通常是以平實的口語敘述，而壞事則會加上激動的情緒和豐富的肢體語言，所以讚美常常聽過就忘了，但是批評卻可以深印腦海之中。

再來看看網路資訊時代對傳播的影響，如果不滿意的顧客上網宣洩他們的服務經驗的話，那就更可怕了，想想看，圖書館需要花多少的精力去補救！

接下來要介紹的是校園中一群重要的顧客——教授，許多研究生稱呼他們的指導教授為「老闆」，由稱呼就可以知道教授對學生的影響力有多大了。教授在課堂上確實有很好的傳播管道，俗謂：水可以載舟，亦可以覆舟，我們應該特別重視這一群深具影響力的關鍵顧客，讓教授對圖書館的服務感到滿意，自然會形成良好的口碑，在課堂上的推薦，對圖書館努力建立的服務形象，肯定會很有幫助的。



參、新顧客?!舊顧客?!

如果讀者沒有辦法得到滿意的服務，可能不會再回來，也許您會認為舊顧客難留，那麼開發新顧客好了。很遺憾，開發新顧客的成本是留住舊顧客的6倍（註3）。所以根本之道還是要留住顧客，那要留住那些顧客呢？

根據80/20定律，事實上圖書館所提供的服務，有百分之八十是由百分之二十的顧客在利用。換句話說，只有百分之二十的讀者經常利用圖書館的各項服務，所以這百分之二十的讀者，就是圖書館的核心顧客，或稱為關鍵顧客，圖書館要能找出這群關鍵顧客，並且多多聆聽這群關鍵顧客的聲音，讓這些讀者成為圖書館的忠誠顧客和支持者，如果流失這群顧客可能會對圖書館產生衝擊。

肆、ACRL的績效評量指標

如果圖書館的目標是要提供令讀者滿意，甚而是令讀者高興的服務，那麼圖書館的績效應該怎樣評估呢？美國大學暨研究圖書館學會(Association of College and Research Libraries；簡稱ACRL)提出下列四項評量準則與十數項評量指標(註4)。

一、使用者整體滿意度 (General User Satisfaction)

1. 整體滿意度：請讀者自述其利用圖書館各項服務的成功率、使用圖書館的容易程度、以及當天造訪圖書館的整體滿意度。可以利用「整體滿意度調查表」（見 p.21,表一）來蒐集讀者圖書館之旅的整體滿意程度。

二、資料取得和利用 (Materials Availability and Use)

圖書館的主要功能是提供圖書資料供讀者利用，此項準則就是要評估圖書資料的利用、取得和延誤的情形。

2. 流通：每年總借書冊數，包括原始借出、續借和預約，館藏型態則包括一般館藏和指定參考書等。
3. 館內使用：在館內使用但未借出的總冊數。
4. 資料利用總和：(2+3)
5. 資料取得：讀者成功取得圖書資料的情況。以問卷請讀者配合，列出要找的書單，在離館時評估其找到的冊數。
6. 資料提供之延誤：讀者需要等待的時間，包括圖書館沒有的圖書，或是圖書館有但不在架上的圖書。評估的項目包括：預約催還、secondary storage、特殊館藏(如技術報告)、館際合作之圖書互借或文獻複印。



三、設備和圖書館利用 (Facilities and Library Use)

評量圖書館實體設施的利用情況，包括建築、各項設備和服務。

7. 到館次數：讀者到訪圖書館的次數，如圖書安全系統之次數統計。
8. 遠距利用：包括館際合作服務、連線檢索圖書館目錄 (opac或webpac)、連線檢索資料庫，以及電話、傳真、e-mail 等的服務件數。
9. 利用總和：(7+8)
10. 設備使用率：閱覽席位、電腦檢索設備、會議室、影印設備...等的使用次數。
11. 服務台使用率：服務台 (service point)，指有配置服務人員的服務項目，如流通服務台、參考服務台、諮詢台等。
12. 館舍使用率：是第7項的不同衡量方式，抽樣時段，計數館內所有讀者人數，包括自修室、閱覽室等。

四、資訊服務 (Information Services)

評估參考資訊服務滿足讀者資訊需求的情況。

13. 參考諮詢次數：參考問題的件數，可依日按時段紀錄。
14. 參考諮詢滿意度：以問卷方式請讀者評估參考館員所提供資訊的相關性 (relevance)、資訊量的滿意程度、所回答問題的完整性 (completeness)、館員的幫助程度 (helpfulness)、和整體滿意程度。
15. 線上檢索評估：以問卷方式請讀者評估參考館員對讀者問題的了解程度、所提供資訊的相關性 (relevance)、資訊量的滿意程度、資訊的新穎性、檢索時間、和整體滿意程度。

伍、服務導向的績效評量指標

以一般系統理論的觀點來看圖書館的績效評估，由圖一可以知道，圖書館投入資源，經過中間的加值處理，產生輸出；而績效評估所要衡量的是投入與產出之間的變化，所以圖書館的績效評估要衡量的當然是資源的利用，這也是ACRL所採用的績效評量方式。

然而圖書館是服務機構，服務機構一個最大的特性就在於顧客參與服務提供的過程，所以一個服務機構的輸入 (Input)，應該包括兩項，一個是資源，一個是顧客。圖書館是因使用而存在的，我們是因為讀者需要才提供資源和服務，所以，對圖書館的績效評估應包括二個層面，一個是資源的利用，一個是顧客的滿意度。有關資源的利用方面，前述美國



大學暨研究圖書館學會，已經訂立一個很好的指標，絕對值得參考。但是，如果從顧客滿意的角度，我們應該怎樣來評估圖書館的服務績效呢？



圖一：圖書館服務績效之系統觀

陸、關鍵時刻

接下來我要介紹的是服務業非常重要的一個觀念——關鍵時刻(Moments of Truth)。北歐航空公司總裁卡爾森認為服務水準與提供服務的第一線員工，才是公司反敗為勝的關鍵因素，將經營重點從被視為重要資產的飛機轉移到顧客身上，在航空業不景氣時努力使北歐航空成為商界人士的「最佳航空公司」。卡爾森的做法是針對商務旅客的需求，從改善服務品質著手，強調準時起飛、準時抵達，並且以客為尊。卡爾森分析每位乘客搭乘北歐航空公司班機的過程中，平均會接觸五名員工，每次十五秒鐘，換句話說，每位乘客會對北歐航空公司產生五次印象，每次十五秒鐘，而這每次的十五秒鐘就是決定公司成敗的「關鍵時刻」，而每一次令人滿意的接觸，一方是乘客，另一方則是直接服務乘客的員工，卡爾森稱這些員工為「第一線人員」，要讓第一線人員享有現場自主權，要求他們不要「拒絕」顧客的請求，對顧客提供體貼入微的服務，讓顧客感受到他的要求很受公司重視，並盡其所能的提供一切服務時，顧客那種受尊重、窩心的感覺，絕對會使這個顧客成為忠誠顧客，再也不會改搭別家航空公司的飛機了，甚至連顧客的親朋好友也會受到影響，選擇搭乘北歐航空的飛機(註5)。

同樣的，讀者與圖書館的每一次接觸，也都是關鍵時刻，每一個關鍵時刻，都會影響讀者對圖書館的看法，都是顧客評價服務品質的依據。雖然，每一個人都具有不同角色的身份，因時、空不同而扮演不同的角色而有不同的需求，但基本上顧客對服務的期望是相同的，不會因為利用圖書館而改變其對服務品質的要求和期望。那麼從顧客的立場來看，讀者與圖書館接觸時，這些關鍵時刻會發生在那裡呢？圖二說明有四項服務證據會影響讀者的服務接觸。



圖二：服務接觸

第一項是實體環境：當顧客來到一座圖書館，他不一定會和館內服務人員接觸，但他會使用館內的設備，這些設備的外觀是否整潔新穎、運作是否方便正常，都會讓顧客留下印象，而這些「局部」的印象也許就代表了這位顧客對這所圖書館「整體」的印象！舉例來說，有一次帶學生參觀圖書館，事後詢問學生對該圖書館印象最深刻的是什麼？有位學生的回答是：「我覺得這所圖書館的廁所非常乾淨，讓我感到印象深刻！」這個回答雖然有些令人「意外」，但由此可見，實體環境對顧客而言，可能會留下強烈的印象，所以我們可以透過服務環境的管理來改善實體環境，使讀者滿意。

第二項是館藏資源：這當然是圖書館中非常最重要的一個項目。

第三項是服務人員：服務人員要能以客為尊，盡量滿足讀者到圖書館所希望達成的。

第四項服務溝通：如何正確傳遞服務訊息，使顧客能完全了解，也是非常重要的。舉個例子：圖書館在網路上通知讀者「10月9日起圖書館光碟可以上網路，提供讀者連線檢索」。就會有讀者是在10月9日凌晨開始上線檢索，這就是服務溝通所傳遞的訊息不夠明確，造成雙方認知上的差距。因此圖書館一定要將服務訊息正確無誤的傳遞給讀者，以避免不必要的誤會。

然而實際上讀者是如何評估圖書館的服務品質呢？不同類型圖書館的讀者，認為重要和不重要的服務品質項目是不是一樣呢？根據民國83年交通大學管理學院張保隆院長所進行的圖書館服務品質研究的結果顯示，大學圖書館的讀者認為最重要的服務品質屬性是：支援研究、館藏多樣化、設備現代化、館藏新穎、空間舒適；最不重要的服務品質屬性是：儀表整潔、與讀者關係、建築物易辨識、主動服務、個別需求。但是教職員與學生的看法略有不同，教職員認為最重要的是館藏支援研究，但是學生認為最重要的是設備現代化，參見表二。這個研究所調查的是10所大學圖書館的171位教職員和580位學生（註6）。由於圖書館進步突飛猛進，事隔多年，有些當年所考慮的項目現在可能已經不那麼重要了，但是大致上仍可看出其服務品質屬性重要程度之差異。



表二：大學圖書館服務品質屬性：最重要的

教職員	學生
1. 館藏支援研究	1. 設備現代化
2. 館藏架位正確	2. 館藏多樣化
3. 終端機足夠	3. 館藏支援研究
4. 館藏多樣化	4. 館藏新穎
5. 館藏分類適切	5. 空間舒適
6. 館藏期刊完整	6. 館藏支援課程
7. 設備可靠	7. 內部整潔
8. 程序標準化	8. 閱覽席位足夠
9. 館員具專業知識	9. 館藏架位正確
10. 提供新服務項目	10. 期刊完整

至於非常不重要的服務品質屬性，教職員和學生的看法顯得相當的一致，參見表三。最末五項屬性中有四項教職員和學生均視為非常不重要，這四項屬性是「與讀者關係」、「儀表整潔」、「建物易辨」和「個別需求」。此外教職員認為館藏「支援休閒」需求非常不重要，而學生認為館員提供「主動服務」非常不重要。

表三：大學圖書館服務品質屬性：最不重要的

教職員	學生
1. 館員認識常利用的讀者	1. 館員儀表整潔
2. 館員儀表整潔	2. 館員認識常利用的讀者
3. 建築物明顯易辨認	3. 建築物明顯易辨認
4. 館藏支援休閒需求	4. 館員主動詢問讀者
5. 館員了解讀者個別需求	5. 館員了解讀者個別需求
6. 館員主動詢問讀者	6. 服務人員足夠
7. 圖書館地點適中	7. 提供電話諮詢服務
8. 服務人員足夠	8. 建立讀者交流管道
9. 建立讀者交流管道	9. 館員立即為讀者服務
10. 圖書館外部整潔	10. 館員處理讀者抱怨



接下來看看大學圖書館和公共圖書館的讀者對服務品質的評估是不是會有所不同？這個研究公共圖書館部份是調查24所縣市級以上的公共圖書館，共回收有效問卷661份(註7)。由表四之分析可以發現大學圖書館之讀者認為最重要的前十項服務品質屬性中，有七項與館藏管理和館藏品質有關，另外三項則與實體環境有關，充份顯示大學圖書館的讀者對館藏的高度重視。

再來看看公共圖書館的情況，讀者認為最重要的前十項服務品質屬性中有四項是與實體環境有關的，其餘則與服務的方便性和館員的能力有關，顯然公共圖書館的讀者比較重視館舍和服務之品質，不像大學圖書館的讀者那麼強調館藏。

表四：大學圖書館與公共圖書館之服務品質屬性比較表

大學圖書館	公共圖書館
1. 支援研究	1. 光線充足
2. 館藏多樣化	2. 開放時間便利利用
3. 設備現代化	3. 記錄正確
4. 館藏新穎	4. 服務手續簡便
5. 空間舒適	5. 環境整潔
6. 支援課程	6. 館員熟悉館藏
7. 架位正確	7. 空調完善
8. 期刊完整	8. 服務規則清楚易懂
9. 分類適切	9. 空間舒適
10. 內部整潔	10. 館員熟悉服務設施

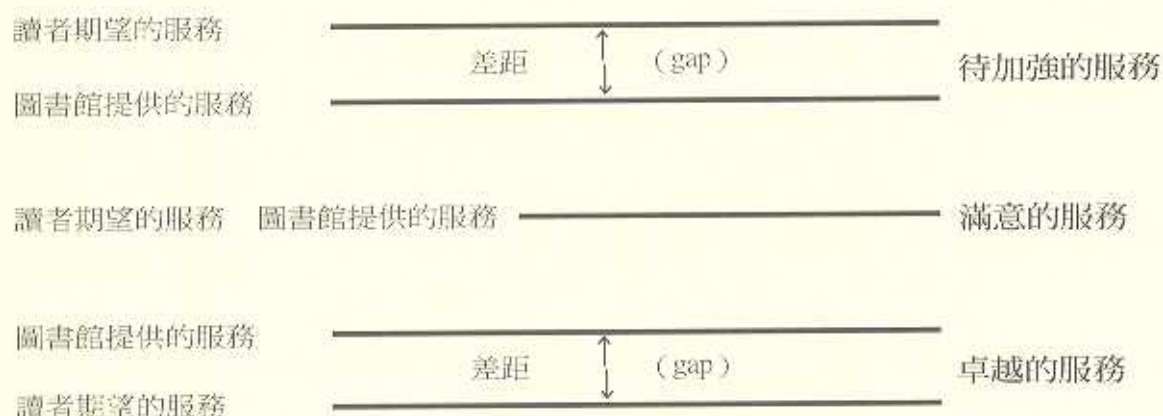
柒、顧客為什麼會不滿意

上面所做的這份調查研究，只是想了解國內讀者對圖書館服務，他覺得重要的是什麼？不重要的是什麼？但並不能了解讀者到底滿意或不滿意。若想知道讀者對圖書館的服務到底滿意與否？應該怎樣來評估呢？

在服務領域裡很熱門的一個研究議題，就是PZB三位學者所提出的差距理論。PZB三位學者認為：顧客對服務品質滿意與否是一個比較的結果，是顧客期望的服務跟他接受到的服務之間的比較。讀者期望的服務如果超出圖書館提供的服務，讀者就會感到不滿意，



表示圖書館的服務需要加強；如果讀者期望的服務與接受到的服務水準相同，讀者就會感到滿意，表示圖書館的服務是可接受的；如果圖書館提供的服務高於讀者期望的服務，就表示讀者很滿意，圖書館的服務是卓越的。這是目前衡量顧客滿意最常應用的一個模式，參見圖三。



圖三：讀者對服務的認知

PZB三位學者主要根據有形性、可靠性、反應性、安全性和關懷性，五個構面來評估服務業的服務品質，其評量方式是針對每個構面設計四到五個問項，詢問顧客期望的服務品質和認知的服務品質，現在我們以圖書館為例，針對五個構面各舉一個例子來說明：

1. 有形性 (Tangibles)

如：卓越的圖書館應該有現代化的設備

2. 可靠性 (Reliability)

如：卓越圖書館的服務應該是第一次就做對

3. 反應性 (Responsiveness)

如：卓越的圖書館應該立即為讀者提供服務

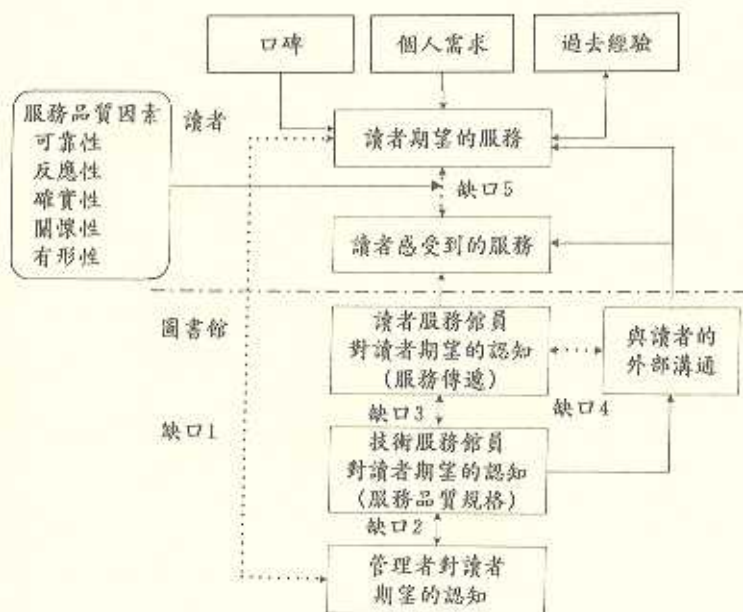
4. 安全性 (Assurance)

如：卓越圖書館的服務應該讓讀者覺得很安全

5. 關懷性 (Empathy)

如：卓越圖書館的服務時間應該方便所有的讀者利用

最後要來分析讀者為什麼會不滿意？由圖四可知，當讀者利用圖書館服務之前，會根據他過去的經驗、個人的需求、口碑、再加上圖書館的行銷訊息，來建立他的服務期望。而在接受過服務之後，讀者將其服務經驗與其服務期望相比較，決定其是否滿意。



圖四：圖書館服務品質缺口模式

所以圖書館要省思的是，為什麼讀者的需求和圖書館的想法竟然會不相同？圖書館希望提供好的服務，想要滿足讀者的需求，但是為什麼圖書館所做的會和讀者所想的不一樣呢？顯然這中間有差距存在，PZB三位學者提出缺口模式來說明服務業無法令顧客滿意的原因（註8），現在就讓我們把這個模式轉譯到圖書館看看到底問題發生在那裏。

在讀者的認知方面，由於口碑或圖書館服務行銷的不確實，都會造成一些差距。圖書館方面，由於圖書館的服務系統是分為內部技術服務和對外讀者服務，而技術服務的館員無法直接聆聽到讀者的聲音，必須經由讀者服務部門的館員來傳遞讀者的需求，部門之間的傳遞可能會有錯誤，造成訊息沒有正確傳達，這中間就有缺口存在，缺口3就是表示服務傳遞和實際上要提供的服務規格是不一樣的。



缺口2表示管理者的認知和館員的認知之間的差距。管理者有行政上的壓力，因此採行的策略可能與館員希望採行的策略是不一樣的，這也會造成最後讀者得到的服務是不是令其滿意。

缺口1是最重要的一個缺口，如果管理者對讀者需求的認知原來就不正確的話，則圖書館所提供的服務勢必無法滿足讀者的需求。

如果我們要提供符合讀者期望的服務，要從顧客的觀點來評估圖書館的績效的話，除了考慮讀者對圖書館提供的服務是否清楚了解之外，圖書館尋求改善的途徑就是將每一個缺口全部都消弭掉。

捌、結語

最後，我想對圖書館績效評估做個總結：圖書館績效評估的目的是希望改善服務，而不只是證明我確實有在做事，或是做了什麼事。績效評估的過程就是一個學習的過程，學習如何把事情做好，如果在評估的過程中發現問題，就針對這個問題來改善，而不要去指責那個人做錯事。圖書館是服務機構，圖書館的投入（Input）應該包括資源與顧客，所以圖書館的績效評估當然是要資源與顧客都兼顧，同時考量資源利用與顧客滿意。

圖書館績效評估：

1. 目的是要改善服務
2. 是學習的過程
3. 資源與顧客兼顧
4. 資源利用與顧客滿意並重

※ 本文為「圖書館績效評估研討會」演講記錄，由楊嘉玲小姐記錄，並經主講者寓目，同意刊登。



表一：整體滿意度調查表

1. 您今天到圖書館來利用了那些服務？請圈選適當的數字來反應您的成功情況

	成功情況					
	未利用	都不成功	大部份不成功	半數成功	大部份成功	都成功
找書或期刊	0	1	2	3	4	5
自修	0	1	2	3	4	5
瀏覽最新文獻	0	1	2	3	4	5
查檢文獻(literature search)	0	1	2	3	4	5
詢問參考問題	0	1	2	3	4	5
到架上瀏覽	0	1	2	3	4	5
還書	0	1	2	3	4	5
其他(請說明):	0	1	2	3	4	5

2. 您覺得今天來利用圖書館容不容易(how ease)? (請圈選一項)

0	1	2	3	4	5
一點也不容易					非常容易

為什麼？請說明： _____

3. 整體而言，您對今天這趟圖書館之旅滿不滿意？(請圈選一項)

0	1	2	3	4	5
一點也不滿意					非常滿意

為什麼？請說明： _____

4. 今天來圖書館的目的是為了：

1. 作功課 3. 教學 5. 多種目的
 2. 研究 4. 吸收新知 6. 其他

5. 您是：

1. 大學部學生 3. 老師 5. 職員
 2. 研究生 4. 研究員 6. 其他

6. 您的學域是：

1. 人文學 2. 科學 3. 社會科學 4. 其他



註釋

- 註1：Douglas Zweizig, D.W. Johnson and J. Robbins, The Tell It! Manual : The Complete Program for Evaluating Library Performance (Chicago: American Library Association, 1996), p.5.
- 註2：a. Suzanne Walters, Customer Service: A How-To-Do-It Manual for Librarians (New York: Neal-Schuman Publishing, 1994), p.2.
b. 洪良浩，「你應該知道的怪現象」，管理雜誌 210期 (1991年12月)，頁4。
- 註3：Suzanne Walters, Customer Service: A How-To-Do-It Manual for Librarians (New York: Neal-Schuman Publishing, 1994), p.2.
- 註4：Nancy A. Van House, Beth T. Weil and Charles R. McClure, Measuring Academic Library Performance : A Practical Approach (Chicago: American Library Association, 1990).
- 註5：卡爾森著，李田樹譯，關鍵時刻 (台北市：長河，民國83年)，修訂版。
- 註6：張保隆、謝寶媛，「大學圖書館服務品質評估之研究」，中國圖書館學會學報 第56期 (民國85年6月)，頁49-68。
- 註7：張保隆、謝寶媛，「公共圖書館服務品質評估之研究」，圖書館學刊 第10期 (民國84年12月)，頁85-114。
- 註8：Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman and Leonard L. Berry, Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations (New York: The Free Press, 1990).