

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

計畫編號：NSC 88-2413-H-002-028

執行期限：87 年 8 月 1 日至 88 年 7 月 31 日

主持人：謝寶媛

執行機構及單位名稱：國立台灣大學圖書資訊學系

圖書館組織溝通與服務績效關係之研究

中文摘要

圖書館是因利用而存在的，所以圖書館的服務績效應該由讀者來評量。國內圖書館雖然一直積極致力於提昇圖書館的服務品質，然多屬內驅式的，各圖書館並未有系統地探討讀者對圖書館服務品質的認知與服務期望，以致效果不彰。

本研究擬以大學圖書館為研究對象，採多重個案研究法，以 SERVQUAL 的服務品質量表來探討讀者對大學圖書館的服務品質認知與期望，由認知與期望的差異，解析大學圖書館服務之優劣，以及改善方向。

圖書館若只是了解讀者對圖書館服務品質的認知與期望，並無法有效地提昇服務品質。顧客滿意不僅只是外部顧客滿意(即讀者)，更包括內部顧客滿意(接續工作的館員)，所以要提昇圖書館的服務品質不能僅僅只是瞭解外部顧客對服務品質的認知，更要進一步瞭解內部顧客對服務品質的認知。讀者對服務品質的滿意與否會受到多項因素的影響，首先是讀者服務館員對服務品質的認知是否與讀者一樣，也就是說讀者服務館員是不是真的知道讀者要的服務品質

是什麼；接下來，讀者服務館員是否能正確地將讀者的服務品質要求傳達給技術服務館員；同樣地，管理階層是否真的了解讀者對服務品質的要求，圖書館的服務行銷是否傳達適切的服務品質訊息給讀者，這些因素都會影響讀者對圖書館服務品質的滿意程度。所以，本研究進一步探討館員對圖書館服務品質的認知與期望，解析館員、讀者、與管理者對服務品質的認知與期望的差異，以確實掌握服務品質的缺口。

然而，館員和管理者對服務品質認知與期望之差異，是來自於內部的組織溝通。因此，本研究進一步分析圖書館的組織溝通，界定各館服務品質缺口產生的原因，以做為研擬服務品質改善策略之參考。

關鍵詞：服務品質，組織溝通，服務績效，大學圖書館

英文摘要

Libraries are for use. Measurement and management of customer satisfaction with library services have been issues of concern for librarians and academics in the field for some time. Historically, the quality of an academic library has been described in terms of its collection and counts of its use. This traditional orientation no longer offers attainable goals for addressing successfully the campus community's demands for information. Identifying new approach to demonstrate accountability, to conceive of quality, and to monitor its attainment are current challenges for academic libraries.

The purpose of this study is to explore the applicability of the SERVQUAL instrument to academic libraries— a topic widely discussed in the marketing literature, to introduce the Gaps approach to service quality, and to identify approaches to closing the gaps in terms of organizational communication. The user gap will be explained and measured in terms of perception and expectation,

and the other gaps within the libraries will also be described and their causes and cures will be addressed. Finally, this study will also suggest implications of the study's findings on the improvement of service quality and management of organizational communication.

Keywords : Service Quality, Organizational Communication, Service Performance,
Academic Libraries

一、前言

大學圖書館的服務品質，傳統上，是以館藏大小為最主要的評量標準，所以大學圖書館的服務績效就決定於館藏的多寡、館藏的年成長率，以及館藏和館舍的利用率等。Nitecki 認為這種傳統的評估方式已經無法滿足現在學校社群的資訊需求，更無法建立可衡量的目標，所以，大學圖書館應該尋求一個更適切的績效評估方式，而 SERVQUAL 服務品質量表，正是 Nitecki 的建議(註1)。

SERVQUAL 服務品質量表是 Parasuraman, Zeithaml 和 Berry(以下簡稱 PZB)三位學者所研發的。1985 年三位學者以銀行、信用卡公司、證券經紀商和維修廠四種不同的服務業，進行探索性研究，經由與管理者的深度訪談和顧客的焦點群組訪談(focus group interviews)之後，提出服務品質的觀念性模式，認為消費者對服務品質的認知是由消費者對該服務的期望與實際所接受到的服務，在消費者心中所產生的認知之間的差距而來的。而消費者對該服務的期望主要受到過去經驗、個人需要、口碑、和廣告宣傳的影響；至於消費者對實際接受到的服務所產生的認知，則是受到服務提供系統之設計、服務傳遞過程以及服務態度所影響，因此，提出消費者與服務提供者對服務品質認知的五個差距，並整理出十項服務品質構面。這十項服務品質構面之內涵為(註2)：

- 1 . 可靠性(reliability)：係指績效的一致性和可信任程度，即第一次就做對、信守承諾。如：帳單正確，記錄正確，在預定時間完成服務。
- 2 . 反應性(responsiveness)：係指員工提供服務的意願或態度。如：立即寄發交易單，立即回電話給顧客，馬上辦。
- 3 . 勝任性(competence)：係指員工具備提供服務所需之技能和知識。如：與人接觸的知識和技能，作業支援人員的知識和技能。
- 4 . 接近性(access)：係指接觸的方便性和可親近性，易於連絡和溝通。如：電話服務利用方便(不會佔線或長時間等待)，等候服務的時間短，服務時間

註1：Danuta A. Nitecki, "Changing the Concept and Measure of Service Quality in Academic Libraries," *Journal of Academic Librarianship* 22:3 (May 1996): 181.

註2：A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing* 49 (Fall 1985): 41-50.

方便利用，服務設備的地點便利。

- 5 . 禮貌(courtesy)：服務人員有禮貌、友善、尊重和體貼顧客。如：考慮顧客的財務，服務人員的儀表整潔。
- 6 . 溝通性(communication)：係指員工能使用顧客能懂的語詞與顧客溝通，提供充份資訊，樂於傾聽顧客的意見。如：說明服務的內涵以及服務將收取的費用等。
- 7 . 信用性(credibility)：係指員工時時將顧客最高利益放在心上，公司具有值得信賴和誠實的形象。包括公司的品牌、形象和服務人員的個人特質等。
- 8 . 安全性(security)：能讓顧客免於危險、風險和懷疑。包括設備的安全性和資訊的保密性等。
- 9 . 瞭解 / 熟知顧客(understanding/knowing)：係指員工瞭解顧客的需求，認識常客。如：提供個人化的服務等。
- 10 . 有形性(tangible)：係指與服務相關的實體證據。如：服務人員的儀表，提供服務所需的設備，以及同時利用服務設備的其他顧客等。

PZB 三位學者於 1988 年進一步針對前述服務品質之十個評量構面進行實證研究，每個構面約發展出十個評估項目，共計 97 個評估項目，挑選電器維修業、銀行、長途電話公司、證券經紀商和信用卡公司等五種服務業為研究對象，實問卷調查，結果將原來的十個構面，精煉為五個構面 22 個評估項目的服務品質評量表，稱之為 SERVQUAL。此五個構面係將原來構面中的溝通性、信用性、安全性、勝任性和禮貌五個構面會併為確實性(assurance)，而瞭解/熟知顧客和接近性則合併為關懷性(empathy)(註3)。美國大學暨研究圖書館學會自 1999 年起，委託德州大學圖書館進行 SERVQUAL 在大學圖書館應用之可行性研究，目前已有華盛頓大學、加州柏克萊大學等十所大學圖書館加入該探索性研究行列。

誠如 Drucker 所說：「圖書館不是因為在裏面工作的人而存在，而是因為他們所服務的人而存在的」(註4)，所以圖書館的服務績效應該是由讀者來衡量。

註3：Parasuraman A., Valvarie A. Zeithaml, and Leonard Berry, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing* 64 (Spring 1988): 12-37.

註4：Donald E. Riggs, "TQM: Quality Improvement in New Clothes," in *Total Quality Management in Libraries: A Sourcebook*, Rosanna M. O'Neil (Englewood, Colo.: Libraries Unlimited, 1994), 5.

然而，再進一步從顧客滿意的角度來看，讀者對圖書館服務品質的滿意是相對比較的結果，也就是讀者在利用服務之前會因其個人過去的經驗、親朋好友的口碑介紹、圖書館服務行銷所傳達的訊息、以及當時資訊需求的殷切程度等，建立服務期望，在實際利用圖書館的服務之後，將服務期望與實際接受到服務相比較。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 1 的顧客滿意示意圖。因此，要了解圖書館服務品質的是待加強、可接受、還是卓越，應該針對讀者的服務期望和服務認知，分別加以衡量。

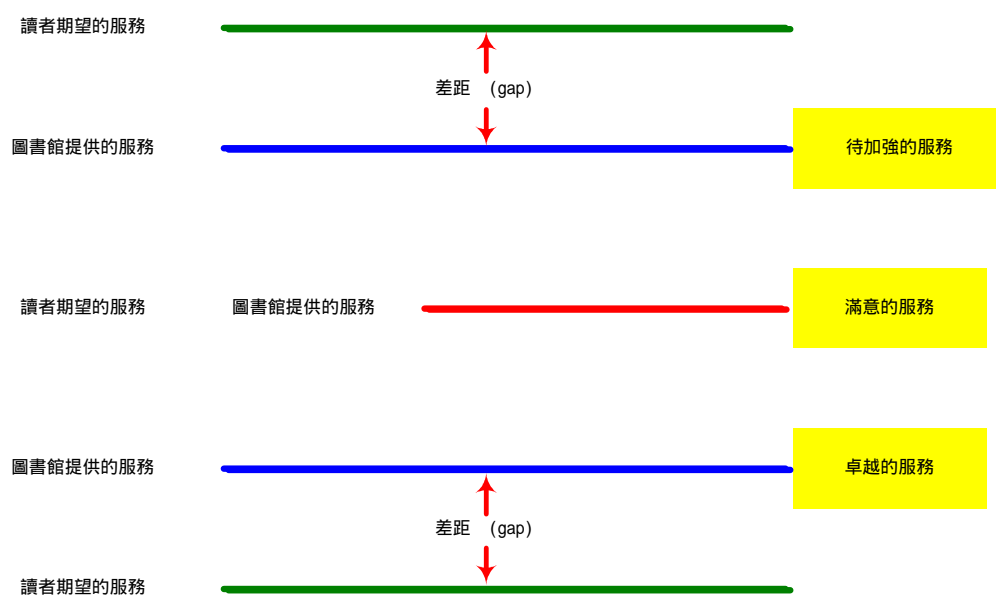


圖 1：顧客滿意示意圖

資料來源：本研究

然而，圖書館若只是了解讀者對圖書館服務品質的認知與期望，並無法有效地提昇服務品質。顧客滿意不僅只是外部顧客滿意(即讀者)，更包括內部顧客滿意(接續工作的館員)，所以要提昇圖書館的服務品質不能僅僅只是瞭解外

部顧客對服務品質的認知，更要進一步瞭解內部顧客對服務品質的認知。由圖 2 的圖書館服務品質缺口模式可知，讀者對服務品質的滿意與否會受到多項因素的影響，首先是讀者服務館員對服務品質的認知是否與讀者一樣，也就是說讀者服務館員是不是真的知道讀者要的服務品質是什麼；接下來，讀者服務館員是否能正確地將讀者的服務品質要求傳達給技術服務館員；同樣地，管理階層是否真的了解讀者對服務品質的要求，圖書館的服務行銷是否傳達適切的服務品質訊息給讀者，這些因素都會影響讀者對圖書館服務品質的滿意程度。所以，本研究擬進一步探討館員對圖書館服務品質的認知與期望，解析館員、讀者、與管理者對服務品質的認知與期望的差異，以驗證各圖書館的服務品質是否有缺口存在。

然而，館員和管理者對服務品質認知與期望之差異，是來自於內部的組織溝通。PZB 三位學者認為服務品質的五道缺口可以利用組織溝通與控制來加以消弭，第一道缺口是讀者本身的期望與管理者所認知的讀者期望之間的差距，其缺口大小取決於圖書館的讀者與市場定位研究、向上溝通的範圍與品質、以及管理控制幅度；第二道缺口是管理者所認知的讀者期望與服務品質規格之間的差距，其缺口大小取決於管理階層對服務品質的承諾、服務品質目標的設定、服務標準化的程度、以及服務可行性的認知；第三道缺口是服務品質規格和實際提供的服務之間的差距，其缺口大小取決於團隊合作、工作分配的適切性、所用資訊科技的適切性、館員與讀者接觸時的情境控制程度、館員角色衝突、以及館員角色的模糊度；第四道缺口是實際提供的服務與圖書館的服務行銷對讀者期望的影響之間的差距，其缺口大小取決於組織間橫向溝通的暢通性、整體服務目標的明確性、以及過度承諾的傾向；第五道缺口是讀者的服務期望與實際接受到的服務之間的差距，缺口五是缺口一、二、三、四的函數，缺口五的大小取決於缺口一至四的大小。(註5)因此，本研究擬更深入地分析圖書館的組織溝通，界定各館服務品質缺口產生的原因以及消弭方法，以做為研擬服務品質改善策略之參據。

註5：Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and A. Parasuraman. "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality." *Journal of Marketing* 52 (April 1988): 35-48. Also in *Managing Services Marketing: Text and Reading*. John E.G. Bateson. 2nd ed., 521-538. Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1992.

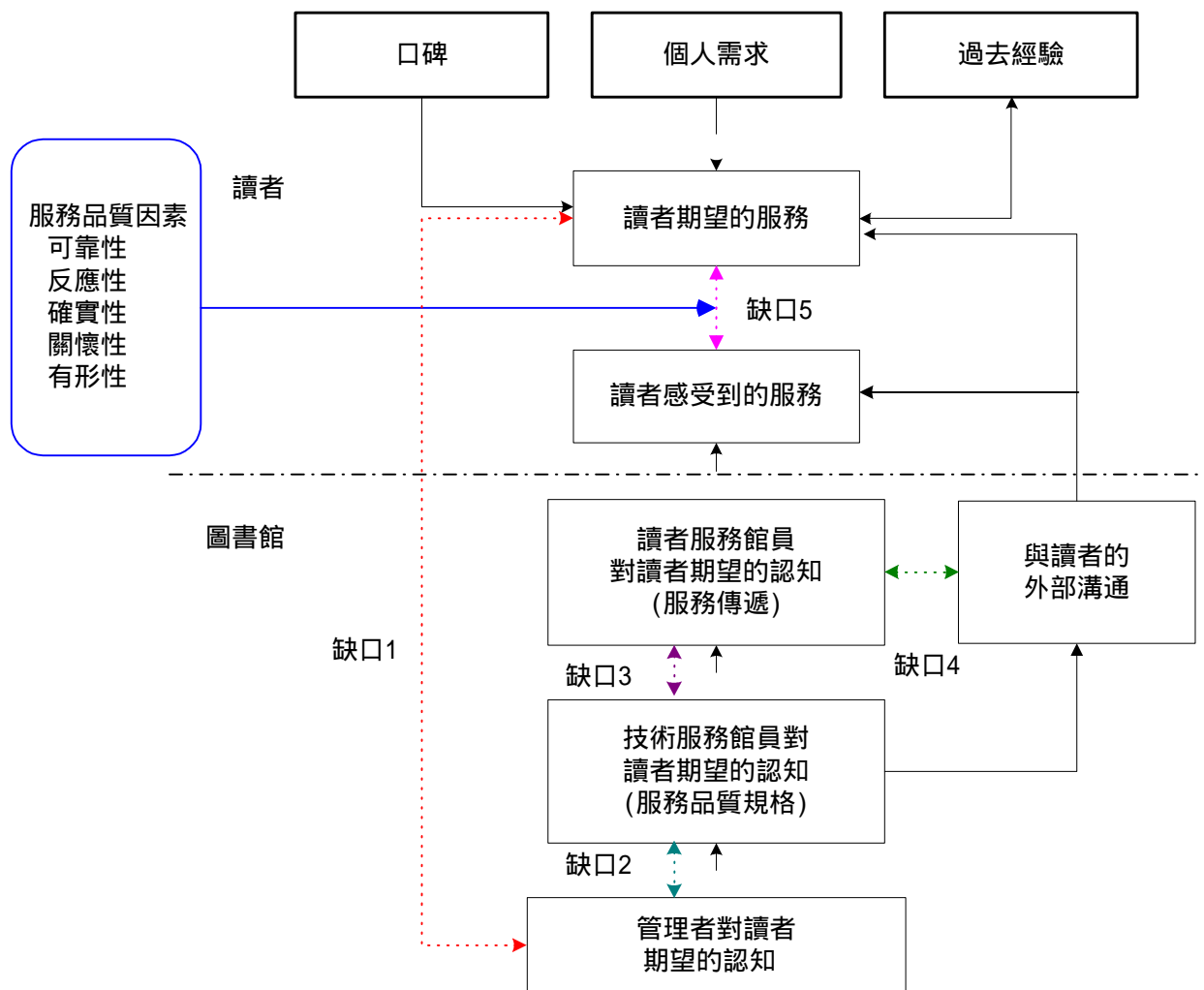


圖 2：圖書館服務品質缺口模式
資料來源：本研究

二、文獻分析

圖書館的存在是為了服務讀者，那麼圖書館管理者所關心的課題應該是圖書館所提供的服務是否符合讀者需求，服務品質是否能令讀者滿意，讀者對圖書館服務品質之評價如何，是否有亟待改善之處。近年來，圖書館學文獻中陸續出現有關服務品質實證之研究，然多為驗證 PZB 的 SERVQUAL 服務品質量表，多數並未針對圖書館的服務特性重新設計量表；至於服務品質缺口方面，僅有 Millson-Martula 和 Menon 在探討大學圖書館服務的觀念與現實時介紹了缺

口模式，說明五道缺口為何，以及在管理和溝通的策略，但未進行實證研究(註6)。因此，到目前為止，國內外均未有圖書館驗證服務品質缺口模式，當然也就沒有後續的組織溝通與服務績效的實證研究。而在其他服務業也都是驗證服務品質缺口模式，而未進一步探討組織溝通與服務績效間之關係，因此，本研究之結果當可提供圖書館界與其他服務業在進行有關服務品質、服務績效與組織溝通之研究時的參考。

鑑此，此節重要文獻分析將針對圖書館服務品質之實證研究，加以介紹。首先是 Humphries 和 Naisawald 利用 PZB 所提出來之五個服務品質構面構建一線上檢索服務(online service)之品質保證系統(quality assurance program)，惟本文是直接應用 PZB 的服務品質構面，並未針對線上檢索服務的品質進行實證研究。(註7)

Herbert 分從圖書館與讀者兩方的觀點調查研究圖書館館際互借服務品質，以為管理者改善圖書館服務效率之參考。從圖書館的觀點使用成功率(fill rate)與回件時間(turnaround time)以測量館際互借服務的品質；從讀者的角度，藉由讀者原先對圖書館服務的期許與實際所得的感受來測量館際互借服務品質，以 SERVQUAL 7 點測量尺度作為評鑑圖書館服務品質的基礎，以分別典藏於加拿大國家圖書館與多倫多大學圖書館的四本圖書當作變項，並以 4 位志願者對全加地區 38 所大型公共圖書館發出 152 次館際互借服務申請，其中接受申請者計 130 份。志願者參與該項計畫前已先接受 SERVQUAL 第一部份問卷的測量，以瞭解其對好的公共圖書館所提供服務的期許；本計畫完成之後，志願者再做 SERVQUAL 第二部分的測量，瞭解其對圖書館服務實際的感受。研究結果顯示，館際互借的成功率為 52%，回件時間為 38 天。根據 SERVQUAL 7 點測量尺度，館際互借服務評分平均值為 3.37，標準差為 2.58；讀者對圖書館應有服務之期望的平均值為 5.65，標準差為 1.07；讀者對圖書館實際服務之感受的平均值為 5.22，標準差為 1.76。由讀者對服務品質的評鑑得知，實體性為唯一一項符合讀者期許的構面，而可靠性是最重要的品質構面，但結

註6：Christopher, Millson-Martula and Vanaja Menon, "Customer Expectations: Concepts and Reality for Academic Library Services," *College & Research Libraries* (January 1995):33-47.

註7：Anne Wood Humphries and Gretchen V. Naisawald, "Developing a Quality Assurance Program for Online Services," *Bulletin of the Medical Library Association* 79:3 (July 1991):263-270.

果卻是讀者最失望的一項。本研究結果亦顯示，讀者對圖書館館際互借服務的期望與實際接觸感受之間存在著嚴重的落差。(註8)

Seay, Seaman 和 Cohen 針對 College of Charleston Library 之讀者服務研究則兼採輸出和質化之評量方法。該館原已採用 Van House, Weil 和 McClure 之「學術圖書館績效評量手冊」(註9)之方法，每學期進行整體滿意評估，然有感量化評估方法無法了解讀者對圖書館服務之期望，難以據以改善圖書館之服務品質，遂參考 PZB 模式，從中篩選最能反映讀者對圖書館服務期望之七項服務品質因素(可靠性、反應性、確實性、接近性、溝通性、安全性和有形性)，將讀者所提出來之 529 項對圖書館服務之建議，根據這七項服務品質因素加以歸類，結果發現讀者對圖書館服務之期望以「有形性」最高，其次是「可靠性」(註10)。

Nitecki 以 SERVQUAL 量表評估大學圖書館之館際合作、參考服務和教師指定參考書服務，結果驗證了該量表適用於大學圖書館之服務品質評估，但是統計分析並不支持 PZB 之五個構面，而是得到三個構面，其中以「有形性」最近似，其他項目之因素歸類均不同(註11)。

Coleman 等人的研究採用 SERVQUAL 量表來探討讀者對 Texas A&M 大學的 Sterling C. Evans 圖書館的服務品質，從有形性、可靠性、反應性、確實性、與關懷性五個構面來評估圖書館的服務品質。目的在為圖書館服務品質做一界定，確定改善圖書館服務品質的方法，找出讀者認為最重要之品質構面。本研究之問卷共分兩大部分。第一部份請讀者就 22 個問項評量其最低限度的服務、期望的服務、和認知的服務績效，以 9 點尺度來衡量。第二部分，讀者以總計 100 分來評量五個構面之重要性，以

註8：Francoise Hebert, "Service Quality: An Unobtrusive Investigation of Interlibrary Loan in Large Public Libraries in Canada," Library & Information Science Research 16 (Winter 1994): 3-21.

註9：N.A. Van House, B.T. Weil, and C.R. McClure, Measuring academic Library Performance: A Practical Approach. (Chicago: American Library Association, 1990).

註10：Thomas Seay, Sheila Seaman, and David Cohen, "Measuring and Improving the Quality of Public Services: A Hybrid Approach," Library Trends 44 (Winter 1996): 464-490.

註11：Danuta A. Nitecki, "Changing the Concept and Measure of Service Quality in Academic Libraries," Journal of Academic Librarianship (May 1996): 181-190.

對圖書館服務品質給予一全面評價。調查結果顯示了圖書館所提供的服務品質與讀者的知覺及期望之間有顯著的差異，在服務品質的五個構面中，讀者認為可靠性是最重要的，其次是反應性，關懷性則敬陪末座。而最需要改善的構面則是可靠性與反應性。(註12)

國內有關圖書館服務品質之實證研究有張保隆和謝寶煖針對大學圖書館和公共圖書館之服務品質進行探索性研究，以了解讀者所認知的重要服務品質屬性(註13)。林則孟等人則以清華大學圖書館為對象，進行實證研究了解讀者對該館服務品質之重要性認知(註14)。

由上述之分析可知，現有文獻中有關圖書館服務品質之實證研究僅限於從外部顧客--讀者的觀點來評估，並未討論到內部顧客—館員對服務品質的影響。因此，本研究擬以大學圖書館之整體服務品質為評估對象，開發適合大學圖書館服務品質評估之量表，深入了解讀者與館員評估對服務品質評估之差異，驗證缺口模式，實證組織溝通與控制對服務品質缺口的影響。

三、研究方法

圖書館是因利用而存在的，所以圖書館的服務績效應該由讀者來評量。國內圖書館雖然一直積極致力於提昇圖書館的服務品質，然多屬內驅式的，各圖書館並未有系統地探討讀者對圖書館服務品質的認知與服務期望，以致效果不彰。

本研究擬以大學圖書館為研究對象，採個案研究法，以 SERVQUAL 的服務品質量表來探討讀者對大學圖書館的服務品質認知與期望，由認知與期望的

註12：Vicki Coleman, Yi (Daniel) Xiao, Linda Bair, and Bill Chollett, "Toward a TQM Paradigm: Using SERVQUAL to Measure Library Service Quality," *College & Research Libraries* 58:3 (May 1997):237-251.

註13：張保隆、謝寶煖。「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；張保隆、謝寶煖。「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14：林則孟，簡禎富，彭金堂，吳淑芬，「大學圖書館服務利用與讀者服務涉入之比較研究：以清華大學圖書館為例」，《中國圖書館學會會報 59 期(民國 86 年 12 月)，頁 75-98。

差異，解析大學圖書館服務之優劣，以及改善方向。

圖書館若只是了解讀者對圖書館服務品質的認知與期望，並無法有效地提昇服務品質。顧客滿意不僅只是外部顧客滿意(即讀者)，更包括內部顧客滿意(接續工作的館員)，所以要提昇圖書館的服務品質不能僅僅只是瞭解外部顧客對服務品質的認知，更要進一步瞭解內部顧客對服務品質的認知。

因此，本研究擬首先利用文獻分析法，檢視國內外有關圖書館服務品質與顧客滿意之相關文獻。利用 SSCI 蒐集有關 PZB 的 SERVQUAL 和 Gap theory 的後續研究，並利用 LISA 和 Library literature 蒐集有關圖書館服務品質、顧客滿意以及績效評估的相關研究，以了解圖書館服務品質的特性與重要構面和屬性。

接著，尋求個案研究對象，冀期利用個案研究法，深入了解大學圖書館之服務品質與組織溝通方式。藉由到西雅圖華盛頓大學短期進修的機會，得以參觀華盛頓大學圖書館，並深入觀察該館之讀者利用行為，以及深入訪問該館各部門之主任、組長，了解組織溝通方式與館員開發計劃。

四、華盛頓大學圖書館之服務品質與組織溝通

Heskett 等人認為，對服務組織而言，顧客忠誠、員工滿意與生產力三者之間是密不可分的，因而提出圖三之服務價值鏈模式（註15）。其連結關係為：顧客忠誠度刺激服務組織的營利和成長；而顧客忠誠是顧客滿意度的直接表現；顧客之所以滿意度主要源自服務的價值；而價值之創造乃源自員工的滿意度、忠誠度和生產力。所以在員工方面，需要高品質的服務支援系統和服務策略，以增進其員工滿意。服務價值鏈也可以管理者的角度來看，卓越的服務組織的高階主管強調員工及顧客的重要性；對他們而言，顧客和員工的並不是每

註15：James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review* (March-April 1994): 582-593.

年管理會議中無意義的標語。所以無論在任何時間、任何地點，都應保持與員工及顧客的互動。再者，看待事物也不可全憑量化因素，否則將忽略其核心資產 - 人。

圖書館又何嘗不是這樣呢？華大圖書館為了解師生對該館服務之利用與滿意程度，自 1992 年起，每隔三年進行一次大規模的使用者調查，以了解使用者的需求，以做為圖書館設定服務優先序(priorities)之參考依據。1995 年 5 月的調查對象是所有的教師和隨機抽樣 1000 名研究生和 2000 名大學生，問卷回收情形為，教師 1400 份 (31%)，研究生 400 份(41%)，大學生 500 份(25%)。調查結果顯示讀者對華大圖書館的服務普遍都非常滿意，有百分之 90 的教師和研究生以及 80%的大學生，給予 4 或 5 分的評分 (五點尺度)。只有 1%不到的教師和研究生，以及 1.5%的大學生給予 1 或 2 分的評分，顯示滿意程度為八、九成，而不滿意的僅 1%左右。

當詢問教師和學生，在未來兩年優先改善的服務項目時，教師和學生都一致地反應其對電腦網路需求之殷切，希望圖書館能提供服務讓其能在家或研究室的桌上電腦即可取用。表一為其提供讀者選擇的十二項服務，由表中之數據可知，有些服務是教師、研究生和大學生都一致期望的，如第一項之供電腦連線檢用；有些是教師和研究生的期望，如第二項的提供書目資料庫；有些是學生共同的期望，如第三項的提供電子指定參考書服務；有些是大學生想要的，如在圖書館內增置電腦。經過了這樣的優先序調查分析之後，圖書館就可以進行市場區隔，和實施差異化策略。

華大圖書館根據 1995 年的調查結果，向校方爭取經費提昇服務品質，因為師出有名，得到校方和高教以及企業的大力支持，發展成為美國西北部的研究資源中心。其因應策略有，增購電子資料庫系統，建置於圖書館網頁中，供教職員生利用，並將外購之資料庫與圖書館線上目錄整合，讀者查到書目資料庫之後，可直接顯示得知華大圖書館之館藏情況，若為館藏沒有的，圖書館可免費提供館際複印或是館際互借服務。另，因華大是一分散式的圖書館，除了 Suzzallo 以外，尚有 16 所分館，為免讀者奔波勞頓，讀者可線上指定取書地點，

無須自行到各館借書，還書是亦可就在各館還書，相當方便。

此外，為滿足教師和研究生的研究需求，訂購了多種的全文資料庫，以補紙本期刊之不足。另為滿足大學部學生之需求，Undergraduate Library 是 24 小時開放的，且將一樓佈置成 Uwired，增置百餘部電腦供學生利用，三樓則為教室，經常舉辦各種電腦軟體之應用課程，甚至協助教師建置課程網頁。另為方便學生利用教師指定參考書，將教師所指定之參考書利用 Adobe Acrobat 的軟體建成影像檔，以指定參考書電子化。然為滿足學生之個人偏好，並彌補掃描影像之清晰度，仍然維持紙本指定參考書之服務，學生可任選一種媒體利用。

表三：華大圖書館 1995 年服務調查表

	教師	研究生	大學生
提供全文供電腦連線取用	56%	53%	41%
更多的書目資料庫網路	43%	41%	21%
提供電子指定參考書服務	21%	38%	45%
增加更多的電腦	13%	28%	49%
增購印刷式館藏	27%	22%	19%
上架快且正確	25%	32%	36%
增加開放時間	13%	30%	34%
預約服務	25%	24%	17%
公文傳遞圖書/期刊文章	25%	18%	9%
提供更多的圖書館員備諮詢	8%	13%	22%
提供更多的教育訓練	13%	21%	30%
增加小組/討論室	4%	11%	34%

是什麼樣的圖書館組織文化可以這麼有系統地回應讀者的服務要求呢？首先，華大圖書館實施 mentoring 制度，類似銀行和保險業的學長學姐制度，每位新進館員都會根據其性向指派一位資深館員為其學長或是學姐，而且學長學姐不一定是主管，也不一定是同部門的人，而且不是強迫的，由資深館員自由登記是不是願意擔任學長或學姐，願意提供什麼的服務或是經驗傳承。另外，

每位新進館員都必須接受一系列的新進人員訓練(orientation),除了業務說明外,最重要的是服務理念與服務態度的訓練,透過角色扮演和案例模擬的方式,來傳輸華大圖書館的服務理念。這個課程是不管讀者服務或是技術服務的館員都要參加的,連工讀生都是同樣的訓練方式。

透過新進人員訓練和學長學姐制度,經驗得以傳承,傳統得以延續。但是資訊科技不斷的進步,圖書資訊專業日新月異,館員如何跟上資訊的腳步呢?該館定有明文的館員開計畫,館員可以免費去上華大所開授的各項進修課程,有關資訊科技的應用以及管理技能等,只要與業務相關與組織發展契合,都會得到館方的鼓勵。如果是圖書館進行某項專案時,館方還會聘請顧問公司針對專案所需之各項技能施予教育訓練,充份展現灌能授權之管理風格。

此外,華大圖書館亦採用類似品管圈的概念,以及小老師之概念,在圖書館中遊說具有良好電腦能力的人,扮演小老師的角色,當館內有館員需要某一方面的電腦能力時,給予個別的輔導,或是電腦有問題時,做troubleshooting,此種做法,即可充份發揮館員的專長,讓館員有受重視的感覺,又能促進跨部門之間的溝通與了解,更重要的是,帶領全館追求卓越。

除正式的會議做為正式溝通的管道之外,上述方式也都是增進溝通的方法,另館內尚有才藝營等非正式之社團活動,可以凝聚館員的向心力。

