高雄市政府評鑑
高雄市立圖書館 110 年度營運績效分析報告

報告日期：111 年 8 月

目　　錄

壹、　前言 3
貳、　評鑑程序 4
參、　評分方式及等第說明 5
肆、　高市圖年度營運計畫達成情形 6
伍、　評鑑結果 9
一、　評鑑項目及等第 9
二、　評鑑小組審查意見綜整 10
三、　高市圖回應辦理情形與改進策略綜整 11
陸、　建議與結論 13

壹、 前言

高雄市立圖書館（以下簡稱高市圖）於中華民國 43 年正式命名，99 年底縣市合併，原市各區圖書館及原縣各鄉鎮市圖書館統整於一體。

106 年 9 月 1 日，高雄市政府（以下簡稱本府）為促進圖書館之有效經營管理，提供完善圖書資訊服務，將高市圖改制為行政法人，為全臺首座行政法人公共圖書館。統計至 110 年底，高市圖轄有 1 座總館、59 座分館及 1 間閱覽室。

高市圖改制為行政法人後，以提昇公眾服務項目與品質，增進公共圖書館經營管理效能為目標，規劃執行閱讀推廣相關業務，並自主辦理公益勸募計畫，結合民間資源，實現推廣多元教育、提升閱讀文化之公共任務，朝向專業文化治理及文化空間永續經營持續前進。

本府為監督機關，依據高雄市立圖書館設置自治條例及高雄市立圖書館績效評鑑原則，對其年度營運績效辦理評鑑，期達到下列目的：

一、 藉由評鑑作業檢視高市圖年度業務執行成效，確保本府交付之公共事務遂行，並做為本府未來核撥其營運及管理經費之參據。

二、 提供評鑑委員之專業意見，做為高市圖擬定爾後年度營運目標與重點工作之參據，俾利業務精進。

貳、 評鑑程序

高市圖 109 年 8 月 7 日第 1 屆董事會 109 年度第 2 次會議通過「110 年度營運計畫及績效目標」，110 年 2 月 1 日第 2 屆董事會 110 年度第 1 次會議修正部分績效目標，110 年 3 月 9 日函報本府備查。本府於 110 年 7 月 7 日核定績效評鑑指標。而後因應 COVID-19 疫情影響，高市圖 110 年 8 月 18 日第 2 屆董事會 110 年度第 3 次會議修正績效目標，110 年 9 月 23 日函報本府。本府考量落實行政法人績效評鑑之精神與機制，強化評鑑項目與營運計畫之關聯性與效度，於 110 年 12 月 7 日修正績效評鑑指標。

110 年度終了，高市圖於 111 年 3 月 14 日召開第 2 屆董事會 111 年度第 2 次會議，審議通過「110 年執行成果及決算報告書」，111 年 3 月 24 日報送本府備查。

本府依「高雄市立圖書館設置自治條例」暨「高雄市立圖書館績效評鑑原則」辦理 110 年度營運績效評鑑，由本府副秘書長張家興擔任召集人，敦聘專家學者及本府機關代表組成評鑑小組，成員如下：

宋慧筠（中興大學圖書資訊學研究所副教授）

張瑜倩（政治大學科技管理與智慧財產研究所副教授）

鍾尚樺（三餘書店店長）

蘇明如（實踐大學觀光管理學系副教授）

王玉鈴（高雄市政府主計處專門委員）

錢學敏（高雄市政府研究發展考核委員會專門委員）

評鑑小組檢視書面資料後，於 111 年 7 月 7 日召開會議，邀請高市圖代理館長林奕成列席簡報，並於詢答後評定等第。

本府續依評鑑小組審查意見、會議詢答內容與高市圖回復說明，提出本分析報告。

參、 評分方式及等第說明

各評鑑委員就各評鑑項目予以評分，加總後計算總平均，轉換為等第。

一、 評鑑項目

(一)年度執行成果之考核：85 分

(二)年度自籌款比率達成率：10 分

(三)經費核撥之建議：5 分

二、 等第

(一)優良：總分 85 分以上

(二)良好：總分 70 分以上，未滿 85 分

(三)待加強：未滿 70 分

肆、 高市圖年度營運計畫達成情形

工作目標及計畫內容		達成情形
項目一：年度執行成果之考核		
(一) 建置多元館藏，豐富圖書資源，優化閱覽服務	1. 持續充實與豐富本館多元館藏及電子資源並完善閱覽流通及管理維護	1. 增加館藏 12 萬 6,780 冊。 2. 人均擁冊數達 2.33 冊。 3. 人均借閱量達 4.44 冊。 4. 電子資源推廣活動辦理 493 場次。
	2. 強化館藏發展政策，逐年優化分館館藏及提升服務功能	1. 青少年主題選書會議 1 場次、英語列車選書會議 3 場次，共 4 場。 2. 完成 6 所分館館藏優化及服務功能。
	3. 創新、優化及深化讀者多元閱讀體驗	優化空間或設備10所以上分館。
(二) 推廣城市閱讀及終身學習以建立市民文化涵養	1. 依分齡分眾提供各式閱覽資源及辦理推廣活動	分齡分眾辦理各式推廣活動，年度活動總場次達10,028場。
	2. 持續推動文化及知識平權	1. 共計送書至不同單位達 2,276 箱。(若加上書車則為 17,376 箱) 2. 東南亞多元文化閱讀活動及研習 12 場(總館)、東南亞行動書車 38 場。 3. 辦理藝術下鄉計畫 7 場，表演藝術結合分館或行動書車 264 場。 4. 辦理視障等特殊族群之活動達 23 場次。
	3. 透過跨域合作及在地鏈結，強化閱讀推廣之深度及廣度	1. 已與 30 個外部單位合作。 2. 書盒已發放共計 13,848 套，約全高雄市出生人口數約 80%。 3. 親子工作坊辦理 98 場。 4. 各分館辦理達 22 場次特色館藏閱讀推廣活動。
(三) 打造高雄文學館為南臺灣文學基地	1. 以高雄文學館作為南臺灣文學基地，建置高雄文學脈絡及交流平台，並培育市民創作能	文學推廣相關活動已辦理178場活動，參與人次達7,970人。

工作目標及計畫內容		達成情形
	量	
	2. 建立高雄文學館典藏制度	典藏研究(或推廣)成果紀錄已發表超過13篇，觸及率超過11,275人。
	3. 持續推動及辦理高雄青年文學獎	1. 徵件總數達 1,194 件。 2. 共辦理 8 場推廣活動及 4 場評審面對面活動。 3. 於相關平台發布或轉發得獎作品介紹共計 6 篇，觸及率達到 3,644 人次。
(四) 打造國際繪本中心為南臺灣繪本扶植及創作交流平台	1. 持續豐富本館繪本多元館藏及推廣	1. 共增加繪本多元館藏 2,089 冊。 2. 共 36 場相關推廣活動。
	2. 扶植創作並強化與繪本產業之鏈結	1. 與出版社辦理繪本產業相關活動 5 場。 2. 辦理「好繪芽創作班」總授課時數 60 小時。
	3. 強化國際繪本交流	1. 結合臺灣原創繪本拓展國際交流及行銷活動 3 場。 2. 邀請國際繪本作者或相關專家辦理交流活動共 2 場。
(五) 連結社會資源及朝向多元化營運發展	1. 連結社會各界產業資源以拓展閱讀推廣	總計收到民間企業及其他社會各界投入價值計新台幣1,040萬3,976元資源於閱讀推廣及相關活動，改善館舍軟硬體。
	2. 多元化營運發展	1. 辦理 15 場次體驗工作坊。 2. 由總館及 31 所分館串聯辦理期刊和二手書販售共 1 場。
(六) 強化國內外館際交流及合作	1. 持續本館與國內外圖書館及人才培訓合作與業務交流	1. 與圖書周邊、教育單位或文化相關產業相關單位合作，共計 23 場次。 2. 辦理 1 場(邀請德國柏林自由大學語文圖書總館館長「從學習場所到共享空間」線上視訊講座。) 3. 已發表 5 篇，審查通過 4 篇，1 篇已投稿審查排版中。 4. 已與 5 個相關單位、機構合作。
	2. 媒體行銷	1. 新聞發布 (1)總館(62 則)暨分館(56 則)。 (2)共計 775 則新聞露出記錄。 2. 截至 12/31 社群媒體(含 Facebook 及

工作目標及計畫內容		達成情形
		Instagram) (1)追蹤人數：3 萬 6,709 人。 (2)觸及人數：404 萬人。
(七) 持續提升本館服務品質與優化閱讀體驗	1. 辦理知能培訓課程暨跨域學習	已辦理13場，共921參與人次。
	2. 優化志工服務品質	基礎訓練5場，共9人。 特殊訓練19場，共132人。 成長訓練1場，共38人。 在職訓練 4 場，共 258 人。
	3. 落實圖書館績效管理	辦理各層級會議(主管會報、館務會議、董事會)。辦理內部稽核、讀者滿意度、分館評鑑及分區輔導等措施。
項目二：年度自籌款比率達成率		
(一) 自籌本館營運經費	營運自籌相關收入占預算收入之比例	總收入決算數426,703,567元，自籌收入決算數16,986,462元，比例為3.98%。
(二) 爭取各類補助經費	補助款佔預算收入之比例	政府公務預算補助收入加其他業務收入決算數409,717,105元。本期爭取文化部、教育部等單位補助挹注本館營運補助計畫合計11,896,263元。
項目三：經費核撥之建議		
相關營運經費分配情形	預算之運用與分配合理性、管理效益與執行率	經常門執行率達90.82%，資本門執行率169.83%，資本門執行數高於預算數，係辦理大樹三館新館內裝工程、外文圖書購置及館舍設施改善工程等，由經常門預算流用11,110,771元至資本門。

伍、 評鑑結果

一、 評鑑項目及等第

評鑑項目
一、年度執行成果之考核 (一)建置多元館藏，豐富圖書資源，優化閱覽服務 (二)推廣城市閱讀及終身學習以建立市民文化涵養 (三)打造高雄文學館為南臺灣文學基地 (四)打造國際繪本中心為南臺灣繪本扶植及創作交流平台 (五)連結社會資源及朝向多元化營運發展 (六)強化國內外館際交流及合作 (七)持續提升本館服務品質與優化閱讀體驗
二、年度自籌款比率達成率 (一)自籌本館營運經費 (二)爭取各類補助經費
三、經費核撥之建議 相關營運經費分配情形
等第：優良

二、 評鑑小組審查意見綜整

(一) 為落實知識平權，建議深化弱勢族群的服務，擴大服務對象，深化服務內容。

(二) 志工培訓及故事達人培訓可更具主題性及目的性。

(三) 可考慮用故事的方式來行銷圖書館，以敘事方式呈現圖書館對社會的價值。

(四) 嬰幼兒及兒童閱讀推廣活動極有特色，建議提高定位，推動「家庭參與」，串連社區機構和資源，建構完善生態系統。

(五) 融合玩具可結合更多素養活動，增加其效益。

(六) 繪本、行動書車、閱讀袋著走、高雄好家載、青年文學等富含地方特色的服務，建議持續深耕、長期辦理。如無法續辦，應檢討執行情形，以為日後借鏡。

(七) 讀者透過網路獲取服務已是趨勢，電子書運用未來會更普及，建議加強推廣，並考慮將電子資源納入評鑑指標。

(八) 各分館之特色主題可持續強化並廣為宣傳，成為圖書館亮點，豐富各區文化特色景點。

(九) 建議高雄文學館再行釐清館舍定位與重點業務，以於績效目標與評鑑指標中呈現目前營運內容。

(十) 疫情影響下，自籌收入達目標值實屬不易。疫情影響進駐商家及商品販售業績，後續是否有提振商家營收的規劃？

(十一) 建議全面盤整績效目標與評鑑指標項目，以彰顯對應現行重要業務，避免項目分散但內容相似、用詞相似但定義相異情事，且在活動分類上可更精確或提供 TA（目標族群）輪廓，以免撰寫執行成果及閱讀時混淆。

(十二) 撰寫執行成果時，評鑑指標如係與以往數值比較所產生之比例，應列明前後數據或計算方法，以利評估。

三、 高市圖回應辦理情形與改進策略綜整

(一) 為落實文化平權，服務各年齡層與不同族群，持續分齡分眾辦理閱讀推廣活動，推行同步聽打及手語翻譯服務計畫，研擬多國語言個人圖書借閱證申請表，擴增行動書車服務地點，每月好書推薦多種類型圖書，辦理嬰幼兒閱讀推廣、青年董事等計畫。

(二) 志工依其專長、興趣及服務屬性進行培訓及現場服務。

(三) 行銷依不同媒體使用不同敘述方式，目前在推廣活動上除了平時的新聞露出以及臉書經常性地找尋亮點與民眾互動之外，亦積極與外單位合作刊物合作，未來將會持續精進行銷能力，例如以影片剪輯、Podcast 等新興形式，持續說圖書館的故事以及行銷圖書館。

(四) 嬰幼兒閱讀推廣目前有嬰幼兒家庭講座、親子說故事等活動，都是以推動家庭共讀為概念，也建立相關家庭參與客群名單。在推廣雄愛讀冊時，結合醫療院所、育兒資源中心、社區幼兒園進行工作坊分享，兒童閱讀推廣結合學校及社區協會一同辦理，串聯相關資源，以圖書館、家庭、社區及學校為不同生活場域，建構良好的閱讀系統，而且亦是時間系統性從出生到學齡期。未來志工等相關培訓課程，也將依幼兒早期素養技能有系統的規劃其內容。

(五) 各區圖書分館以地方文化中心為概念，邀集文史專家爬梳地方發展故事並策劃主題書展，讓在地市民能深入本市各區發展歷史，追尋地方百年記憶，瞭解城市蛻變、成長的歷程。未來持續規劃、逐年盤點分館區位條件，搭配社區需求發展主題館，以深化讀者服務。

(六) 高雄文學館作為首座以城市命名的文學館，館舍核心任務以高雄文學之保存與推廣為主，同時延伸到城市地景的踏查紀

錄、文史資料的詮釋轉譯及青年文學創作培育等，各項推廣服務與活動均以城市發展為脈絡。有關工作目標之設定，將依現況重新評估，以對應現行推動之業務內涵。

(七) 110 年度人均借閱量 4.44 冊之統計包含實體書及電子資源，年度內雖受疫情三級警戒影響閉館近三個月，但電子書服務不間斷並回應市民需求，於十月啟動電子書雙平台服務，故達此成績；若不含電子資源，人均借閱量為 4.11 冊。將持續提供多元數位資源推廣活動給民眾參與，讓民眾多加善用圖書館電子資源，獲得更方便多元的知識來源。

(八) 持續規劃舉辦多場講座及活動，利用異業結合，配合館內課程活動的方式，刺激民眾入館消費，帶動店家營收。

(九) 有關委員建議「持續深耕富含地方特色的創新服務項目」，將善用行政法人組織優勢，持續積極進行創新作為。

(十) 「多元館藏 Diverse collections」指館藏多樣性的呈現，「多元選書 Multi-subject books」指選書主題範圍廣泛，「東南亞多元文化 Southeast Asia's cultural diversity」指由不同膚色、語言的文化組成，彼此相互支持且均等存在的文化，「多元化營運 Diversified operations」指圖書館開創營運新模式，導入商業、品牌等概念；未來編寫績效目標與執行成果時，會依委員意見加以留意文字用語。

陸、 建議與結論

本府以監督機關之立場，綜整評鑑小組審查意見與高市圖之發展目標、營運計畫及回應說明，提出方向性建議，供相關單位參酌辦理。

一、 深化公共圖書館功能

依《圖書館法》規定，公共圖書館以社會大眾為主要服務對象，以提供圖書資訊服務、推廣終身學習及辦理閱讀等文教活動為設立宗旨。高市圖廣設分館，搭配雲端書庫、通閱服務、行動書車、捷運圖書館、實體/線上活動等方案，成功擔負城市公共圖書館角色。因應本府文化政策推展方向，爾後於研擬營運計畫與策辦活動時，請納入新客群開發/吸引青少年入館運用圖書資源、社會資源募集與鏈結、館際合作、擴增媒體聲量、提升使用者滿意度等議題，並研訂適當之績效目標。

二、 強化營運計畫與績效目標之關聯性與效度

高市圖改制行政法人已近五年，自我定位與特色是否完整反映至營運計畫與重點業務，並符合普羅大眾對公共圖書館的期待？現今社會資訊流通迅速便捷，民眾觀念多元多變，應持續觀察社會脈動並隨時檢討、調整業務執行方向，以能與時俱進。

又無論是法人自訂的績效目標，或是監督機關核給的評鑑指標，其基礎均為營運計畫，因此延續前一年度建議事項意旨，請於研擬營運計畫時，持續思考如何展現企圖心；訂定績效目標時，其項目應密切扣合營運計畫內容，並能明確對應至各部門，目標值應具挑戰性與複雜度，切勿以安全值的角度出發，並建議搭配考核獎懲制度，以鼓勵同仁積極任事，求新求變。

此外請依評鑑小組意見斟酌營運計畫與績效目標的用字遣詞，避免定義不明或重覆核列。

三、 汲取社會資源，強化分館特色，落實文化平權

文化部近年積極推動「文化平權」，強調「文化生活是人民的基本權利，國家必須積極確保人民的『文化近用』，不會因為身份、年齡、性別、地域、族群、身心障礙等原因產生落差。……於資源分配上，應追求有效及均等，使所有人都有均等的機會，也避免資源重疊而失去效用。」（引自文化部官網）高市圖轄管 1 座總館、59 座分館及 1 間閱覽室，分布於各行政區，最是親近民眾、呼應「文化近用」精神的文教類館舍，但也因分館眾多，軟硬體設備維護負擔相對沉重。除爭取中央及地方機關公務補助外，高市圖每年主動發起公益勸募，並聯繫各方企業與社會團體，尋求金援及物資捐贈，成效極佳。在此建議進一步思考公務預算與民間資源之運用策略，公務預算或可以軟硬體設備建置、館舍維運、人事等成本為主，民間資源則以主題活動、專案計畫、偏區藝文及閱讀推廣、環境優化為優先，以利於活動期間適時適地露出贊助或協力單位，冀收感謝捐助者與鼓勵新力投注資源之效。

其次，因分館規模不一，部分分館受限人力物力與空間，少有動態活動，除圖書借閱之外，與民眾較少互動，殊為可惜。高市圖既已設定各分館館藏特色，建議循此藍圖，以各館館藏主題為出發點，策略性地策辦小型活動，加強分館與在地社區、學校、團體的合作聯盟，或嘗試發掘分館特點（建物、內裝、周圍景觀等），透過網路社群媒體多方行銷，凸顯各分館外顯印象，吸引非圖書館常態使用者（新客群）到訪入館。