

南華大學社會科學院國際事務與企業學系公共政策研究碩士班

碩士論文

Master Program in Public Policy Studies

Department of International Affairs and Business

College of Social Sciences

Nanhua University

Master Thesis

埔里鎮立圖書館營運管理之研究—以政策行銷之觀點

Research on the Management of Puli Township Library

--The Perspective of Policy Marketing

盧建宏

Chien-Hung Lu

指導教授：劉華宗 博士

Advisor: Hua-Tsung Liu, Ph.D.

中華民國 108 年 1 月

January 2019

南華大學

國際事務與企業學系公共政策研究碩士班

碩士學位論文

埔里鎮立圖書館營運管理之研究—以政策行銷之觀點
Research on the Management of Puli Township Library
--The Perspective of Policy Marketing

研究生：盧建宏

經考試合格特此證明

口試委員：_____

陳希宜
林春和
劉華宗

指導教授：劉華宗

系主任(所長)：鍾志明

口試日期：中華民國 108 年 1 月 7 日

致謝辭

論文能夠完成，要感謝太多太多的人。原本一度想要放棄，畢竟要一邊兼顧工作一邊進行論文的撰寫，壓力著實不小，當然有很大部分的原因是自己意志不夠堅定，再加上外務太多，無法把握時間依照進度撰寫，才造成進度嚴重落後，無法如期完成。

感謝當初鏗而不捨，拉著大家參加學分班的文淑，如果沒有她，可能到現在我都還只是停留在嘴巴上說要唸碩士班的階段；感謝魚池班的同學們一路互相打氣勉勵，終於都有了好的結果；感謝南華大學張子揚博士、胡聲平博士不辭辛勞地來到魚池為我們上課，啟發我對論文寫作的概念；感謝進到南華大學就讀後遇到的每一位教授，讓再次回到校園的我受益良多；感謝前南投縣政府文化局張怡芬副局長、埔里鎮立圖書館前後任的蘇麗雯館長與張以姪館長、陳義方大哥、陳佳苹小姐、王雅樂小姐的協助，讓我能夠完成訪談；感謝口試委員林泰和博士及陳希宜博士，給予這篇論文最中肯的建議；最要感謝的是我的指導教授劉華宗博士，除了課堂上引領我進入政策行銷的領域，還容忍我的論文常常因為工作或外務就是數個月的耽擱，但每當我將論文稿本寄給劉教授後，教授總是以最快的時間回復建議我要修正的地方，讓此篇論文能夠順利完成。

2018 年最後的二個月，對我而言是變動很大的一段時間，離開了原本熟悉的職位，短時間內歷經兩個職位，在適應新職位業務的同時還必須在期限前完成論文，準備口試，內心之忐忑不安，難以形容，感謝我的太太婉瑩及二個孩子，讓我能無後顧之憂的面對工作的挑戰並進行論文的撰寫，雖然她自己也在為論文奮戰著，希望她也能夠在短時間內有好的成果。

摘要

自從 Kotler & Levy 提出擴大的行銷觀念後，行銷策略以不再是營利性企業的專利，公共組織與非營利組織也開始將行銷理論運用於推動公共政策的過程中。而隨著公民參與思潮的興起，學者主張在公共政策制定決策的過程中應加入人民參與的機制，而要達成這樣的目標，學者認為應立足於政策行銷理論。

鄉鎮(市)圖書館是我國數量最多且分布最廣的基層公共圖書館，是各鄉鎮教育、文化、資訊及休閒的中心，教育是國家的百年大計，文化亦是基本國力的重要基石，資訊狂潮早已席捲全世界，休閒是現今人類極為重視的一環，因此，確有必要針對鄉鎮(市)公共圖書館之營運管理進行研究。

埔里鎮立圖書館係屬由鄉鎮(市)設立的基層公共圖書館，在我國公共圖書館改造運動中，取得亮眼的成績，獲得許多獎項的肯定，其營運管理之策略，實有必要加以探究。

本研究採取質性研究，以文獻探討、實地觀察、深度訪談等研究方法，建立理論架構及蒐集相關資料，再以政策行銷之觀點分析探究埔里鎮立圖書館營運管理之成效及面臨的挑戰，並提出相關建議如下：

- 一、組織修編增加員額。
- 二、預算編列固定比例。
- 三、埔里文庫擴大效益。
- 四、協助產業文創轉型。
- 五、藝術小鎮打造品牌。
- 六、爭取民間企業捐獻。
- 七、提升志工運用層次。
- 八、回歸縣府統一管轄。

關鍵字：政策行銷、營運管理、公共圖書館、埔里鎮立圖書館

Abstract

Since Kotler & Levy proposed an expanded marketing concept, marketing strategies are no longer patents for for-profit companies, and public organizations and non-profit organizations have begun to apply marketing theory to the promotion of public policy. With the rise of civic participation in the trend of thought, scholars advocate that the mechanism of people's participation should be added in the process of public policy decision-making, and to achieve such a goal, scholars believe that it should be based on policy marketing theory.

The township (city) library is the largest and most widely distributed grassroots public library in China. It is the center of education, culture, information and leisure in all towns and towns. Education is the country's century-old plan. Culture is also an important cornerstone of basic national strength. Information frenzy It has already swept the world, and leisure is a part of today's human beings. Therefore, it is necessary to conduct research on the operation and management of township (city) public libraries.

The Puli Town Library is a grassroots public library established by a township (city), a public library in Taiwan. In the renovation of the museum, it has achieved outstanding results, won many awards. It is worthwhile to explore its operational management strategy.

This study adopts qualitative research, and uses literature research, field observation, in-depth interviews and other research methods to establish a theoretical framework and collect relevant information, and then analyze the effectiveness and challenges of its operational management from the perspective of policy marketing, and make recommendations. as follows:

1. Organizational revisions to increase posts.
2. The budget has a fixed ratio.
3. The Puli library expands the benefits.
4. To assist in the transformation of industrial culture.
5. The art town to build a brand.
6. Striving for donations from private enterprises.
7. Improve the level of volunteer use.
8. Return to the unified jurisdiction of the county government.

Keywords: policy marketing, operations management, public library, Puli Township Library

目錄

致謝辭.....	I
摘要.....	II
Abstract.....	III
目錄.....	IV
表目錄.....	VI
圖目錄.....	VII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 文獻回顧.....	6
第三節 研究架構與章節安排.....	19
第四節 研究方法.....	21
第二章 政策行銷與公共圖書館之文獻探討.....	23
第一節 政策行銷之理論與相關文獻探討.....	23
第二節 公共圖書館之文獻探討.....	48
第三章 個案背景介紹及現況.....	65
第一節 埔里鎮立圖書館背景資料.....	65
第二節 埔里鎮立圖書館營運現況.....	70
第三節 訪談對象與訪談題綱.....	83
第四章 埔里鎮立圖書館營運管理之政策行銷分析.....	97
第一節 埔里鎮立圖書館營運管理之產品分析.....	97
第二節 埔里鎮立圖書館營運管理之價格分析.....	103
第三節 埔里鎮立圖書館營運管理之通路分析.....	109
第四節 埔里鎮立圖書館營運管理之促銷（推廣）分析.....	114

第五節 埔里鎮立圖書館營運管理之夥伴分析.....	121
第六節 埔里鎮立圖書館營運管理之政策分析.....	130
第五章 結論.....	133
第一節 研究結論.....	133
第二節 研究建議.....	146
參考文獻.....	149
中文書目.....	149
英文書目.....	156



表目錄

表 2- 1 各家學者行銷策略整理表	38
表 3- 1 埔里鎮立圖書館 90 年~107 年預算編列金額表	68
表 3- 2 埔里鎮立圖書館歷年爭取一百萬元以上補助經費計畫表	82
表 3- 3 訪談對象、編碼及訪談時間、地點一覽表	83



圖目錄

圖 1- 1 研究架構	19
圖 3- 1 埔里鎮立圖書館一樓入口外觀	73
圖 3- 2 埔里鎮立圖書館一樓「閱讀就是力量」書牆	74
圖 3- 3 埔里鎮立圖書館一樓王灝紀念書房	74
圖 3- 4 埔里鎮立圖書館二樓童書樂園	75
圖 3- 5 埔里鎮立圖書館二樓電梯門面搭配「番婆鬼」魔法傳說主題製作警語	75
圖 3- 6 埔里鎮立圖書館二樓定期舉辦說故事媽媽志工說故事時間	76
圖 3- 7 埔里鎮立圖書館二樓「書書福福·閱讀福袋」借閱處	76
圖 3- 8 埔里鎮立圖書館三樓「文創美學」閱讀專區	77
圖 3- 9 埔里鎮立圖書館三樓「森情閱讀區」	77
圖 3- 10 埔里鎮立圖書館四樓「埔里文庫」收集埔里鎮文史相關資料及圖書 ..	78
圖 3- 11 埔里鎮立圖書館四樓「埔里文庫」珍藏鎮民捐贈的埔里鎮歷史文物 ..	78
圖 3- 12 埔里鎮立圖書館五樓「青春閱酷」青少年閱讀專區	79
圖 3- 13 埔里鎮立圖書館五樓「創酷·多功能教室」及「酷聚討論小間專區」 ..	80

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

本研究的主要目的，在於從政策行銷的觀點，來探究埔里鎮立圖書館營運管理之成效及面臨的挑戰，並提出建議。

威權時代，政府部門的公共政策是以政府為中心，採取強力促銷的方式，要求人民服從並接受。而進入民主時代，公民意識的高漲，以往單向傳播式的政策宣導已不符時代潮流，政府部門必須思考回應人民的需求來制定公共政策，並且採取以人民為中心，運用整合行銷的雙向傳播式政策行銷策略，將公共政策行銷給人民以提高其對公共政策的支持（何吉森，2011：45）。

自從 Kotler & Levy（1969：10-15）提出擴大的行銷觀念後，行銷策略已不再是營利性企業的專利，公共組織與非營利組織也開始將行銷理論運用於推動公共政策的過程中。Coffman（1986：5-6）認為：「公共部門之行銷乃是公共服務設計與民眾之間交換的雙向關係，從服務的設計、規劃、運送至民眾回饋，乃至於改變、再設計、再運送，是一種循環持續的過程。」Mokwa（1981：19-20）主張：「公共政策行銷須將公共組織視為行銷者，與人民從事溝通，並將服務訊息傳輸給人民（消費者），使人民獲得所想要的利益。」（魯俊孟，2011：32-33）。

隨著公民參與思潮的興起，人民參與公共事務的權利應受到保障並加以落實，學者主張在公共政策制定決策的過程中應加入人民參與的機制，並且這種機制應成為指導政府部門制定與推動公共政策的決策中心。而要達成這樣的目標，學者認為應該先尋求建立政府部門與人民之間資訊有效交換的機制，讓政府部門施行的各項政策能夠讓人民理解並且信服，提升政府部門與人民對於公共政策相

互體認與遵循的條件，而這種建立資訊有效交換的機制，應立足於政策行銷理論（魯俊孟，2011：26）。

公共管理者應該在誠實透明與專業說理的前提下，運用行銷策略來為公共政策創造有利的環境，也因此政策行銷管理應該是現代公共管理者必備的核心能力之一（陳敦源、魯炳炎，2008：4）。故而，必須針對不同階層的公共管理者進行政策行銷的訓練。對於中高階公共管理者，應讓政策行銷成為其策略思考的基礎；對於基層公共管理者，政策行銷是其辦理日常業務必備的技術，各級公共管理者均應提升對公共政策論述與辯證的能力（魯俊孟，2011：32-33）。

如前所述，政策行銷既然已是基層公共管理者辦理日常業務必備的技能，亦是政府推動公共政策成敗的重要因素，因此探究基層機關在執行政策及營運管理時是否運用政策行銷策略組合工具就成了重要的課題，而鄉鎮（市）立圖書館是我國數量最多且分布最廣的基層公共圖書館，是各鄉鎮教育、文化、資訊及休閒的中心，教育是國家的百年大計，文化亦是基本國力的重要基石，資訊狂潮早已席捲全世界，休閒是現今人類極為重視的一環，因此，確有必要以政策行銷的觀點來針對鄉鎮(市)公共圖書館之營運管理進行研究。

圖書館歷史悠久，是為了要整理、保存和利用文獻而產生，發展至今，圖書館已被認為是重要的教育、文化推廣甚至是地方文史收藏的場所，從一個地區的圖書館可以看出該地區的發展程度及文化水平，可以說是極具指標性的機構。在我國〈圖書館法〉第4條第2項第2款規定：「公共圖書館：指由各級主管機關、鄉（鎮、市）公所、個人、法人或團體設立，以社會大眾為主要服務對象，提供圖書資訊服務，推廣終身學習及辦理閱讀等文教活動之圖書館。」埔里鎮立圖書館依上述規定，係屬由鄉（鎮、市）公所設立的公共圖書館，此類圖書館是臺灣

數量最多且分布最廣的基層公共圖書館。

早期的圖書館在建築及空間的規劃上較為單調，在業務上也都是單純的借書與還書及提供閱覽室給民眾看報閱讀或自修，在教育程度較低的鄉鎮不易吸引民眾的利用。臺灣的公共圖書館從 2002 年起開啟改造運動，原由臺灣省政府文化處負責的各鄉（鎮、市）公共圖書館業務，因為「精省」政策，改由行政院文化建設委員會（現為文化部，以下稱文建會）接手相關業務，文建會為將各鄉（鎮、市）公共圖書館作為最基層的文化建設單位，彙整產官學界意見引進新加坡公共圖書館改造成功的經驗，積極推動公共圖書館改造相關計畫。

2002 年在九二一地震重建區推動「九二一地震重建區公共圖書館經營管理金點子計畫」開始迄今仍持續進行中，投入的經費高達幾十億，在相關部門及許多專家學者的努力下，超過 400 所的鄉鎮（市、區）圖書館參與改造，在這一改造過程中，原本制式規格各鄉鎮（市、區）圖書館有了新的風貌，或是建築外型獨具特色，或是空間規劃頗具巧思，或是館藏書籍豐富多元，或是提供獨特主題藏書。

而埔里鎮立圖書館在這一系系列公共圖書館改造運動中，取得亮眼的成績，前述的金點子計畫是屬於競爭型的補助機制，埔里鎮立圖書館靠著提出饒富創意的計畫入選為 2002 年及 2003 年二期（文建會主導的金點子計畫只進行 2002-2003 年共二期）的補助對象，踏出建築空間與經營管理改造的第一步，接著在 2004 年獲教育部全國評鑑為「台灣地區九十三年度營運績優公共圖書館卓越獎」、2008 年獲教育部評鑑獲「金圖書館獎」、2013 年獲教育部評鑑為全國第一，並成為唯一同一年度囊括「績優圖書館」、「特色圖書館」、「年度圖書館」三大獎的鄉鎮（市、區）圖書館、2015 年成為教育部認證的第一個「台灣書香卓越典範館」、2016 年

除獲教育部頒發「社教有功貢獻獎」外，更獲行政院人事行政總處地方行政研習中心（現為行政院人事行政總處公務人力發展學院南投院區，以下稱地研中心）評選為「105 年度地方治理標竿學習優選案例」，是該中心自 2013 年起辦理地方治理標竿論壇案例評選以來唯一入選的圖書館，這樣的績效，在鄉（鎮、市）公共圖書館中無可比擬，相比更高層級的公共圖書館亦是不遑多讓（蘇麗雯，2017：9）。

前面提到，政府部門在公共圖書館的改造過程中投入幾十億的經費，協助超過 400 所的鄉鎮（市、區）圖書館進行改造，硬體的建設及改造顯而易見，但是在風光亮麗的硬體落成或改造剪綵後，後續卻須靠軟體實力來進行營運管理，這裡的軟體實力包括首長的支持，館員的專業、行銷、創新及跨域合作等能力，為何同樣獲得經費進行改造，埔里鎮立圖書館的營運管理能夠獲得以「提供全國公共圖書館標竿學習、起而效尤」為目標的「台灣書香卓越典範館」，而大部分的鄉鎮（市、區）圖書館在改造之後卻無法產生相對應的營運績效，其差異就在於軟體實力。因此，以政策行銷的觀點來探究這樣的軟體實力確有其意義。

研究者曾任埔里鎮公所人事人員，在提報埔里鎮立圖書館參加地研中心「105 年度地方治理標竿論壇案例評選」，協同館方人員整理相關資料、陪同進入評選簡報會場接受評選委員口試、參加獲選地方治理標竿學習案例頒獎典禮暨發表會的過程中，對於埔里鎮立圖書館之營運管理有所接觸，加之現今政府人事行政業務逐漸從「人事管理」趨向「人力資源發展」，人事人員亦肩負將政府所制定的人事政策行銷給公務員之責，因而從原本只是單純因應上級人事處要求提報而參與，到產生從政策行銷的觀點探究埔里鎮立圖書館營運管理的研究動機。

綜上所述，本研究主要探討的研究目的如下：

藉由政策行銷的觀點，分別針對主管機關人員、埔里鎮立圖書館前任館長、現任館長、承辦人員、志工及到館民眾進行訪談，了解其對埔里鎮立圖書館營運管理之感受，再以政策行銷之觀點分析埔里鎮立圖書館在營運管理中所採取之策略及措施，探究其營運管理之成效及面臨的挑戰。



第二節 文獻回顧

為了從政策行銷的觀點來探究埔里鎮立圖書館營運管理之成效及面臨的挑戰，有必要針對從政策行銷的角度或觀點分析探討公共政策議題、研究公共圖書館營運管理及行銷與以埔里鎮立圖書館為研究對象的相關文獻進行回顧。

壹、政策行銷相關研究

從政策行銷的角度或觀點分析探討公共政策議題的研究數量很多、範圍很廣，涵蓋政策、機關、產業、觀光、節慶、活動、措施等等。研究者針對以政策行銷觀點分析公共政策議題之論文整理如下：

一、單以政策行銷組合分析公共政策議題者

黃榮源、謝耀庭（2009）「台北市節能減碳政策之研究：以政策行銷角度分析」以台北市節能減碳政策為中心，探討該方案施行之政策目標與環境之評估和設定、政策資源、政策夥伴、行銷通路、行銷策略，政策環境、政策評估等要素，除瞭解台北市節能減碳政策方案之內涵外，並探討相關行銷作為對該政策方案推動的影響，最後從上述各個面向對台北市節能減碳政策方案的行銷進行分析，提出相關結論與建議。

白峨嵎（2012）《政策行銷之研究—以臺中市大肚區磺溪書院考生祈福活動為例》以政策行銷 6P 理論與模式—產品、價格、通路、推廣、夥伴及政策來檢視磺溪書院考生祈福活動之行銷策略。透過問卷調查及深度訪談資料評析地方政府辦理磺溪書院考生祈福活動之宣傳方式、內容設計之行銷模式及發現該活動在執行政策行銷時所面臨的困難與產生之問題。

葉嘉楠、邊魯興（2013）「政策與行銷成效評估之研究—以 2010 臺北市國際

花卉博覽會為例」透過問卷調查及深入訪談法，配合文獻與次級資料分析進行研究，以 4Ps 行銷組合—產品、價格、通路、促銷為行銷成效評估標準，獲得 2010 臺北市國際花卉博覽會行銷策略評估構面。

汪子錫 (2014)「E 化民主的政策行銷挑戰分析：以反服貿學生運動新媒體運用為例」以 2014 年政府推動「兩岸服務貿易協定」政策，引發「太陽花」學生運動，分析反服貿學生運動的新媒體運用，比較政府與反服貿學生雙方的媒體運用、議題設定、政策論述等面向，驗證不只是政策行銷的一方可以運用媒體，反政策行銷的一方也可以運用媒體擴大政策衝突，甚而迫使政府改變原有之政策。研究發現政府未來推動政策行銷勢必會面臨類似的挑戰，應加強建立應用新媒體進行政策溝通的能力，展現政策行銷的新思維。

劉清屏 (2015)《屏東縣客家文物館經營管理之研究~政策行銷之觀點》採用質性研究法，藉由文獻分析及深度訪談結合政策行銷策略的組合要素 6Ps：產品、價格、通路、促銷、夥伴及政策來分析屏東縣客家文物館的經營管理之現況及困境，並且依據屏客館經營管理之政策行銷分析的訪談稿內容，分析、歸納出研究結論。

蔡美玲 (2015)《政策行銷與成效評估之研究—以新竹市十八尖山賞花月為例》透過次級資料分析法及深入訪談法進行研究，探究十八尖山賞花月活動政策成效及行銷策略，並結合深度訪談及次級資料新竹市政府問卷調查結果獲得結論並提出建議。

林政穎 (2017)《屏東市勝利新村活化再利用的政策行銷》以政策行銷的核心概念—產品、價格、通路、促銷、夥伴、政策分析勝利文創園區的政策意涵，

經過文獻回顧、深度訪談與田野調查後，發現政策行銷過程中所遇到的困難，並運用學者丘昌泰提出的政策行銷六種特質中消費者不確定、標的團體的態度傾向不甚明顯、生產者的不確定性、行銷策略與行銷目的之間的因果關係不是很確定、公共市場必須注意社會的可接受性加以分析。

二、結合優劣分析法（SWOT Analysis）及政策行銷組合分析公共政策議題者

陳春玟（2012）《台灣精緻農業政策行銷之分析—以彰化縣葡萄產業為例》透過文獻探討及深度訪談資料進行葡萄產業政策行銷環境之 SWOT 分析，再利用分析之結果探討應採取之行銷策略，進而將政策行銷環境 SWOT 分析資料結合 4P—產品、價格、通路、促銷分析，提出葡萄產業 4P 未來應採取之策略。

蔡慧君、歐佳齡、童嘉為、李繼平、黃月女、林弘祥（2013）「強化政府機關政策行銷作法之探討—以臺北市政府推動『助你好孕』為例」針對「助你好孕」政策行銷作法，運用 SWOT 分析其內部條件及外部環境問題，並以政策行銷學理 4Ps—產品、價格、通路、促銷之行銷組合模式，提出解決的方案及對策。

麥婉琪（2014）《精緻農業政策行銷之研究—以花蓮縣富麗米參與「台灣農漁會百大精品展」為例》採用政策行銷策略探討花蓮縣富麗米之推廣，運用文獻分析、田野調查及深度訪談瞭解富麗米現況，並以情境分析、SWOT 分析法加以分析，運用行銷組合策略 6P—產品、價格、通路、促銷、夥伴、政策探究其行銷過程，並提出結論與建議。

房書平（2015）《政策行銷策略之研究—以臺中市新社花海活動為例》以政策行銷觀點瞭解新社花海活動行銷策略組合—產品、成本、倡導與告知、人力資源、地點之運用，利用 SWOT 分析新社花海活動之優勢劣勢與機會威脅，透過深

度訪談瞭解新社花海活動過程中公部門方面、私部門方面及其他方面諸如攤位爭議、流動攤販、活動時間等問題，並分析評估新社花海活動行銷成果，最後提出研究發現及建議。

以上列舉之政策行銷相關研究，從各種行銷策略組合去分析各類公共政策議題，解構政府部門在推動公共政策時之行銷策略運用，顯見眾多研究者均認為現今公共政策的推行已非政府部門單向宣傳，而是需要採行與民眾互動之雙向溝通，因而藉由研究發現提出相關建議提供政府部門參考。

而行銷策略組合，從行銷學先驅 McCarthy 在 1960 年提出 4Ps 行銷組合 (marketing mix)：產品、價格、經銷通路、促銷推廣以來，一路發展出 5Ps、6Ps、7Ps、8Ps、10Ps，這些各家學者所提出的行銷策略組合之內涵，會在後續章節中探討，其中學者丘昌泰於 2010 年所提出政策行銷策略組合的 6Ps：產品、價格、通路、促銷、夥伴及政策，被多位研究者採用來分析相關公共議題，也是討論政策行銷最常被採用的行銷策略組合。

貳、公共圖書館相關研究

研究公共圖書館的文獻很多，研究的面向也很多，從角色定位、館藏特色、空間規劃、閱讀推廣、數位落差、服務需求、公共藝術、服務品質、高齡服務、非典型人力運用或是從館員工作滿足、運用義工資源、讀者資訊素養的角度甚至到研究圖書館遊民讀者均有相關研究文獻，研究者將與本研究相關之文獻分為兩類：一、公共圖書館營運管理相關研究；二、公共圖書館政策行銷相關研究。

一、公共圖書館營運管理相關研究

林奇謀 (1997)《以資料包絡分析法(DEA)評估臺灣地區公共圖書館經營績效

之研究》以資料包絡分析法（Data Envelopment Analysis, DEA）來進行評估縣市公共圖書館的相對績效。先探討公共圖書館績效指標及評估模式之選擇過程，然後建立評估指標並進行實證分析，從「自我評估」與「同儕評估」的角度評估 1994 年台灣地區 22 個縣市公共圖書館之經營績效。經由相對效率及其跨期變動程度的衡量，進一步提出縣市公共圖書館經營管理之方向，以提供縣市公共圖書館經營者進行管理時之參考資訊。

黃愛華（2009）《應用模糊層級分析法發展高齡化社會公共圖書館經營策略》先建構「有形性」、「確實性」、「便利性」、「關懷性」與「溝通性」5 項構面 20 項評估準則，採用問卷調查法針對學者、公共圖書館實務工作者、高齡者三群專家進行問卷調查，再運用模糊層級分析法求得各項評估準則的權重值與排序上差異，並將研究結果利用 80/20 法則找出關鍵性準則，得以瞭解各專家做決策時優先選用準則。研究結果發現，在評估準則之重要性排列方面，學者認為最重要構面為「便利性」、排序最後的構面為「有形性」；實務者與高齡者認為最重要構面為「有形性」、排序最後的構面為「溝通性」。而專家共通認為重要性關鍵準則為「館員熟悉各項服務內容與流程」、「提供高齡者有興趣的新書資訊」、「提供合宜多元化的館藏內容」、「專為高齡者設置參考諮詢服務」共 4 項準則。該研究建議公共圖書館在擬訂策略時，應以高齡者所認知關鍵性 12 項準則為主，參酌學者與實務者專家的意見，才能建構出符合高齡者資訊需求的服務性指標。

周志宏（2012）《我國縣（市）及鄉鎮（市）區公共圖書館隸屬、輔導與營運之分析：中地理論之啟示》先敘明我國縣（市）及鄉鎮（市）區地方公共圖書館之使命及功能。再論及鄉鎮（市）區公共圖書館因隸屬於鄉鎮（市）區公所，其營運成效完全取決於鄉鎮（市）區公所主官、管的任事與支持態度以及對公共圖書館事業的認知及了解，而鄉鎮（市）區公所的資源有限，所轄屬的鄉鎮（市）

區公共圖書館非核心業務，更不易獲得足夠的人力、經費。而地方派系對於地方政治權力的掌控及分配有實質的影響力，此種政治生態不可能讓變更行政區劃任意或是隨時發生。縣(市)及鄉鎮(市)區公共圖書館亦因此實然面的制度影響，讓其行政隸屬對人力配置、輔導及營運產生了約制。

縣(市)及鎮(市)區公共圖書館以提供社區讀者需求為主，受到行政區劃的規範及影響，在地理空間位置上不如一般零售業、服務業能呈現理想的分布，及形成中地理論階層性分佈互相支援體系，相對的實質上妨礙了各地區、各類型、各族群民眾獲得相類似、一致性服務品質的機會。研究建議應該比照消防隊、衛生所及醫療院所的建置方式，國家公園、流域整治、捷運路網佈建的治理模式，不固著於既有的官僚組織，制定必需的法律規範，以全縣區域為考量範圍，涵蓋區域內鄉鎮(市)區，跨越鄉鎮(市)區行政區劃的規範，配合中地理論階層性分佈模型，推動全縣區域的公共圖書館集中治理模式，統一人力調度及資源配置，讓全縣區域整體的鄉鎮(市)區公共圖書館的輔導及營運環境能依照需求門檻及服務範圍來滿足全縣區域讀者的相類似、一致性需要，才能達到增進圖書館整體服務效能之目的。

蘇金蕉(2013)《臺灣地方公共圖書館制度與營運管理之研究-臺北市立圖書館與台南市立圖書館之比較分析》比較分析臺北市與臺南市對其圖書館之制度與營運管理，試圖找出組織隸屬對營運管理之影響。研究結果認為要有效解決現況困境，當從健全法令制度著手，適度修改圖書館相關法規，使法制與事實吻合，始能策畫整體而長遠的願景，確保圖書館事業永續發展。

上述研究從許多理論或角度探究公共圖書館之經營績效或營運管理，惟尚無以政策行銷之觀點分析公共圖書館營運管理策略及成效之研究。

二、公共圖書館行銷相關研究

林彥君(1992)《行銷概念應用於我國公共圖書館之探討》採用文獻分析法，首先介紹行銷概念之意義、發展及其與企業界和非營利性機構的關係，並探討美國公共圖書館應用行銷概念之原因及情形，和實際應用行銷概念遭遇之問題。其次分析公共圖書館需採用行銷概念之理由，根據國內外文獻之記載及國內公共圖書館的實際狀況，擬定我國公共圖書館之行銷模式，依進行之程序可分為三階段，第一階段為行銷計畫之規劃，第二階段為行銷計畫之執行，第三階段為行銷計畫之控制，並評估未來圖書館應用行銷概念之優缺點。最後歸納研究之結果，並提出建議，希望能突破目前圖書館經營的瓶頸。

潘連鄉(2007)《全面品質管理與行銷管理在公共圖書館內部應用之研究》針對台灣地區縣市文化中心，鄉鎮公共圖書館在「全面品質管理」、「行銷管理」方面做研究，以「推行行銷管理滿意度」、「館藏利用滿意度」、「館舍環境滿意度」、「館藏服務滿意度」四大構面，及人口變項，了解在此四項構面滿意度的認知程度。研究結果發現：(一)因職務不同，對這四項構面有顯著之差異；(二)因性別及年齡不同，對這四項構面沒有顯著差異；(三)教育程度高低在館舍環境滿意度上有顯著差異，其他則不顯著；(四)集群分析顯示，四個集群在這四項構面上均有顯著的差異；(五)透過迴歸分析了解四項構面間之相關性和顯著性；(六)透過交叉統計分析了解：1、人口變項之相關性與顯著性。2、四項構面間之相關性與顯著性。3、分別以人口變項為依變項，了解與四項構面間之相關性與顯著性。

侯雅喬(2008)《Web2.0 網路服務應用於公共圖書館行銷之研究》藉由國內企業個案研究，透過質性觀察進行功能摘要，以深入訪談方式進行研究，提出 Web 2.0 服務模式、行銷建議與產業合作方向，歸納其研究結論提供給公共圖書館從業人員參考。研究結果為：(一)重視用戶需求，強調「使用者經驗」的重要性；

(二) 增加用戶停留並使用網站機制—Web 2.0 書籍分享平台；(三) 加強網站內容豐富度；(四) 透過網路行銷，鼓勵閱讀分享；(五) 善用人脈網絡推薦與關係，帶動社群互動；(六) 利用網路行銷工具搭配 Web 2.0 的概念行銷；(七) 方便用戶可將資訊帶著走，移植到各種設備；(八) 應用分析機制進行經營與行銷檢討。產業合作建議如下：(一) 資源交換；(二) 透過其他網站，曝光館藏資源；(三) 免費資源置入；(四) 共同舉辦書展或聯合行銷。

莊靜芬(2008)《公共圖書館網路行銷策略之研究—以臺北縣立圖書館為例》採用網路問卷調查法，從臺北縣立圖書館網路讀者會員中以立意抽樣法抽樣，寄發電子郵件，進行網路問卷填答。問卷內容是透過文獻整理出企業界、非營利性組織、服務業與圖書館網路行銷理論與應用分析及臺北縣立圖書館網路資訊服務項目為概念架構。研究結果發現，網路讀者對於臺北縣立圖書館提供之網路資訊服務，大幅降低讀者時間與金錢成本，抱持高度認同；表示公共圖書館是以讀者為中心，設計符合其需求之網路服務。當讀者感受到圖書館所傳遞之真正價值，滿意度提高，形塑品牌形象，則公共圖書館所實行之網路行銷策略成功。網路讀者對於臺北縣立圖書館所實施之網路圖書與線上通閱服務為讀者節省更多時間最為同意，但是對於該項服務若實施使用者付費，則最不認同。

綜合網路讀者對於臺北縣立圖書館網路資訊服務認知調查分析，具體結論如下：臺北縣立圖書館網路行銷目標市場為：(一) 主力目標市場：高學歷網路老手之女青年讀者；(二) 潛力目標市場：青少年讀者。網路行銷策略因素分為三層級，分別是(一) 核心因素：圖書館網站系統操作簡便性、圖書館網路服務內容豐富性；(二) 次要因素：個人化網路推廣平台多元性、價格知覺、資訊溝通互動性；(三) 普通因素：網路服務涉入程度與流暢經驗。根據上述之網路行銷目標市場與策略因素擬定臺北縣立圖書館應用網路資訊服務之六點網路行銷策

略及根據研究結果提出對臺北縣立圖書館規劃網路行銷之五點建議。

何素嵐（2011）《公共圖書館青少年閱讀活動體驗行銷之研究：以臺北市立圖書館超「閱」自我活動為例》以在圖書借閱量及服務專業度，優於其他各縣市的臺北市立圖書館為對象，藉由 Schmitt（1999）提出的策略體驗模組（感官、情感、思考、行動、關聯）及體驗媒介（商品、活動、環境、網路與電子媒體）為理論基礎進行探討，找出公共圖書館辦理青少年閱讀活動經營管理和服務行銷可運用的體驗要素，利用狩野模型（Kano Model），將這些要素進行歸類分析，探究青少年閱讀活動採行體驗行銷服務項目與其滿意間的特性，研究結果可做為管理者辦理青少年閱讀活動採行體驗行銷的策略建議。

黃琬珺（2014）《公共圖書館閱讀活動行銷策略認知與活動滿意度關係之研究-以 A 圖書館為例》探討公共圖書館閱讀活動行銷策略認知與活動滿意度之關係，目的在瞭解民眾對公共圖書館閱讀活動行銷策略認知與活動滿意度整體現況，分析不同背景變項民眾在公共圖書館行銷策略認知與活動滿意度之差異情形，並進而探討行銷策略認知對活動滿意度之影響。本研究採問卷調查法，以 A 公共圖書館為研究對象，並以參加該館各項閱讀活動之民眾為研究樣本母群體，採取便利抽樣方式抽取樣本。問卷回收後以敘述性統計、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析與線性迴歸分析等方法進行資料統計分析。依據研究發現歸納結論如下：（一）民眾對於公共圖書館閱讀活動行銷策略的認知現況，屬於「中上程度」，其中以「產品策略」認知程度最高。（二）民眾對於公共圖書館之閱讀活動滿意度的滿意現況，屬於「中上程度」，其中以「環境與設備」之滿意度最高。（三）民眾的背景變項中，不同「性別」的民眾在公共圖書館「產品策略」與「通路策略」等二個向度認知上，均達顯著性差異。（四）民眾的背景變項中，不同「年齡」、「職業」與「教育程度」的民眾在公共圖書館「產品策略」、「推廣策略」

與「通路策略」等三個向度認知上，均達顯著性差異。(五) 民眾的背景變項中，不同「性別」、「年齡」、「職業」與「教育程度」的民眾在公共圖書館「環境與設備」的滿意程度上達顯著差異。(六) 公共圖書館閱讀活動行銷策略認知對活動滿意度具有顯著正向影響。

楊清媚(2014)《公共圖書館推廣「閱讀起步走」政策行銷及其成效-以臺中市圖書資訊中心為例》探究公共圖書館推動閱讀起步走政策的行銷及其成效，以公共圖書館四大功能：教育、文化、資訊、休閒與三大任務：閱讀推廣、推廣服務、參考服務，為本研究的基本架構。選擇以臺中市圖書資訊中心「Bookstart 閱讀起步走·親子悅讀營」為主要研究對象。先探討公共圖書館的任務與發展、嬰幼兒閱讀的重要性、政策行銷發展等理論及說明「Bookstart 閱讀起步走」推動現況。為瞭解政策行銷之規劃及實際執行之成效，採用質性研究分別對文化局承辦員、圖資中心館長、承辦員、Bookstart 教師及參與家長等不同層面進行訪談，再經訪談資料分析歸納出「Bookstart 閱讀起步走」產品、定價、通路、促銷四個行銷策略之評估實證分析及建議。

上述有關公共圖書館各種行銷策略或措施之研究，僅有楊清媚以政策行銷的觀點來分析臺中市圖書資訊中心推廣「閱讀起步走」政策之行銷及成效，惟其係以單一政策為研究對象，並未涉及公共圖書館之整體營運管理。

參、埔里鎮立圖書館相關研究

以埔里鎮立圖書館為研究對象的文獻在「臺灣博碩士論文知識加值系統」中僅有四篇，分別是探究青少年讀者對埔里鎮立圖書館利用情形及滿意度、從埔里鎮立圖書館創新改造歷程探討其創新策略、研究埔里鎮立圖書館執行「閱讀起步走」計畫的政策執行分析及以服務創新進化觀點探討埔里鎮立圖書館之個案研究

服務創新，惟尚未有從政策行銷的角度探析其營運管理現況之文獻。上述四篇文獻整理如下：

朱懿幟（2012）《青少年讀者對埔里鎮立圖書館使用情形與滿意度研究》以埔里鎮立圖書館青少年讀者為研究對象，以問卷調查法為主，訪談法為輔，分析不同背景變項之青少年讀者對圖書館使用滿意度的差異，其研究發現包含青少年讀者使用埔里鎮立圖書館各種行為，例如：最常使用的借閱服務、最常使用的休閒性質服務、最常進行與學校課業相關的活動、最常參加的推廣活動、使用圖書館的次數、時間、時段最喜歡的讀物類型及圖書館空間等等，另外也分析了對埔里鎮立圖書館最滿意與較不滿意的項目並據以提出相關建議。

蘇麗雯（2017）《公共圖書館創新策略之研究-以埔里鎮立圖書館為例》以埔里鎮立圖書館為研究對象，採取質性研究的方式，運用文獻資料分析及訪談圖書館改造計畫參與人員、縣市主管機關主管人員，埔里鎮長及圖書館館員、書香志工，探究埔里鎮立圖書館透過提案爭取競爭型的經費補助及擬定創新營運策略並落實執行而成為公共圖書館改造運動中的典範。其研究結果分析發現埔里鎮立圖書館創新改造成成功的原因包括：政府改造公共圖書館的政策與資源投入、專案計畫輔導機制的陪伴與輔導、埔里書香鎮長接力打造、擁有快樂的書香園丁、結合政府的相關計畫與政策拓展圖書館事業、善用社區資源。其創新策略包含了觀念、空間、館藏、服務、活動、行銷及資源結合等七大面向，在研究中均予以充分分析及建議。該研究以創新營運的角度探討埔里鎮立圖書館改造歷程中靠著一次又一次創新的提案獲得政府部門競爭型的經費補助，並分析其採取的創新營運策略所獲得的效益。在其採取的創新營運策略包括了行銷創新的策略，顯見埔里鎮立圖書館亦將行銷策略運用於營運管理中，然而在研究中僅提及其行銷創新的具體作法，並未利用政策行銷的觀點加以分析其各項策略。

李軒瑩(2017)《我國「閱讀起步走」計畫的政策執行分析-以埔里鎮立圖書館為例》主要探究埔里鎮立圖書館推動「閱讀起步走」計畫的歷程與現況，從第一線推廣閱讀起步走計畫的鄉鎮(市)圖書館來檢視我國「閱讀起步走」計畫政策執行的情形。其研究發現埔里鎮立圖書館推動「閱讀起步走」計畫成功的因素有內部共識與外部協力相輔相成、內部領導風格和決策彈性大、館員具有高度服務熱忱、重要的協力支援等，並對我國推動該計畫給予五項建議(李軒瑩,2017:iii)。該研究以政策執行分析的角度，透過架構府際互動面、內部組織面、外部協力面三者的執行關係，以質性訪談的方式來分析埔里鎮立圖書館與上級主管機關、協力團體推動「閱讀起步走」計畫政策的執行情形。研究主要聚焦於埔里鎮立圖書館推動「閱讀起步走」計畫的執行情形，並未涵蓋整體之經營管理。

曾雅娟(2018)《以服務創新進化觀點探討埔里鎮立圖書館服務創新個案研究》採用質性研究深度訪談埔里鎮立圖書館館長及活動策劃人員，以服務創新進化之觀點，探究埔里鎮立圖書館服務創新三維度資源之內涵及其推動服務創新之考量因素與具體策略。根據研究發現歸納五點結論並針對埔里鎮立圖書館的服務創新、鄉鎮級圖書館的營運及未來相關研究等方面提出建議。

上述有關從政策行銷角度研究各類公共政策議題、採取不同研究方法探究公共圖書館營運管理及針對埔里鎮立圖書館青少年讀者使用情形及滿意度、創新策略、執行「閱讀起步走」計畫政策、服務創新個案之研究等等，尚無從政策行銷觀點探究埔里鎮立圖書館營運管理成效之研究。埔里鎮立圖書館以一鄉鎮(市)級公共圖書館，受限於基層機關員額編制、經費預算及民選首長支持等因素，卻能屢屢以優異的營運管理績效爭取到競爭型預算進行改造，再以改造後的營運管理成效獲得各類公共圖書館評比獎項及經費補助，其營運管理實有研究價值。而政策行銷為現今政府部門推動或執行公共政策時必備的觀念及策略，甚至是公共

政策成敗之重要因素，學者丘昌泰認為「政策行銷」是政府施政與民眾感受之間的連結器，並提到 6Ps—產品(product)、價格(price)、通路(place)、促銷(promotion)、夥伴(partnership)、政策(policy)為政策行銷的核心觀念，本研究即從 6Ps 探究埔里鎮立圖書館營運管理之成效及遭遇之困境。



第三節 研究架構與章節安排

壹、研究架構

本研究將從政策行銷的觀點，探究埔里鎮立圖書館之營運管理，首先說明埔里鎮立圖書館改造歷程、營運管理現況及目前獲得之成效，再利用 6Ps—產品、價格、通路、促銷、夥伴、政策之行銷組合工具，分別針對主管機關人員、埔里鎮立圖書館前任館長、現任館長、承辦人員、志工及到館民眾進行訪談，了解其對埔里鎮立圖書館營運管理之感受，以分析埔里鎮立圖書館在營運管理中所採取之政策行銷策略及措施，發現其運用 6Ps 政策行銷理論成功之處及所面臨之挑戰。

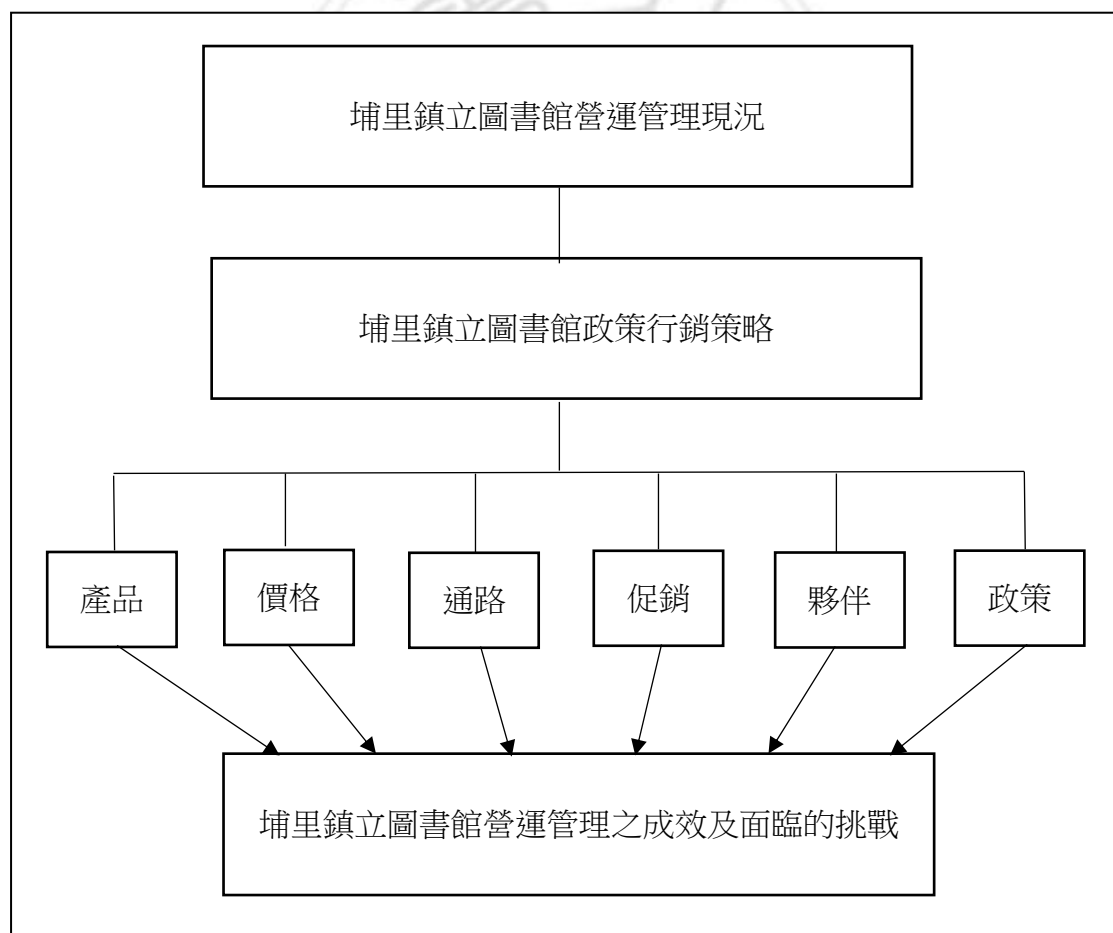


圖 1-1 研究架構

資料來源：研究者自行繪製。

研究架構圖係從埔里鎮立圖書館營運管理之現況中，透過深度訪談相關人員獲得其對埔里鎮立圖書館營運管理之政策行銷策略的感受，再將深度訪談資料以學者丘昌泰提出之政策行銷策略組合 6Ps 加以分析，以發現埔里鎮立圖書館營運管理之成效及面臨的挑戰。

貳、章節安排

本研究內容分為五章，說明如下：

第一章緒論，包括研究動機與目的、文獻回顧、研究架構與章節安排及研究方法等。文獻回顧係針對從政策行銷觀點分析公共議題及公共圖書館營運管理和埔里鎮立圖書館進行現有研究文獻的了解及分析。

第二章理論探討，主要是政策行銷理論發展及公共圖書館之發展與任務等相關理論的探討。

第三章個案背景介紹及現況，介紹埔里鎮立圖書館背景資料及改造歷程，並說明營運管理之現況。

第四章埔里鎮立圖書館營運管理之政策行銷分析，採用質性研究，針對主管機關人員、埔里鎮立圖書館前任館長、現任館長、承辦人員、志工及到館民眾進行訪談，再以政策行銷的觀點將訪談結果進行分析。

第五章結論，依據前一章政策行銷觀點之分析結果，探究埔里鎮立圖書館營運管理之成效及困境，並提出建議。

第四節 研究方法

學者陳向明認為，研究方法是蒐集、處理資料的技術，選擇資料蒐集的方式，必須依據研究問題、目的、情境及可接近的資源判定（陳向明，2002：127）。本研究為了從政策行銷的觀點探討埔里鎮立圖書館營運管理之策略之成效及面臨的挑戰，採取質性研究的「文獻分析法」、「參與觀察法」及「訪談研究法」，來蒐集所需的資料，透過檢閱蒐集之資料，整理歸納適用於本研究架構之概念、定義，並據以分析獲得研究結果。

壹、文獻分析法

文獻研究分為文獻回顧與文獻分析兩個部分，文獻研究係指研究者在進行研究前的準備工作，藉由對於特定議題或主題的資料進行蒐集與閱讀，做有系統的分類及整理，進而相關著述對該議題或主題的討論面相及研究結果，成為研究者進行研究時的參考，並據以作為與先行研究區隔之基礎；文獻分析是指研究者經由廣泛資料的蒐集和閱讀，建構出適合自身研究主題的理論架構基礎，以及用以解釋說明該研究主題的相關背景（林淑馨，2010：126）。

本研究先以「政策行銷」為關鍵字，蒐集政策行銷理論及與本研究關聯性較高之論文、期刊、書籍，加以回顧及整理，進而建構本研究政策行銷觀點之理論。

另外並蒐集有關公共圖書館營運管理及行銷之文獻，瞭解各種研究面向，再以四篇針對埔里鎮立圖書館青少年讀者使用情形及滿意度、創新服務策略及推動閱讀起步走計劃的政策執行分析之研究歸納埔里鎮立圖書館改造歷程、營運服務、創新作法等，以建立研究架構及訪談大綱。

貳、參與觀察法

學者認為在社會科學中，透過嚴謹的科學觀察程序來進行研究的方法稱之為「觀察研究法」。觀察研究法具有直接性，研究者可以在事件發生時即進行資料的蒐集並從事研究，除了可以避免資料受到記憶扭曲而產生真實性的問題外，還因觀察研究法在蒐集自然情境中的資料時，是直接透過所見所聞所獲得的可靠資料，所以能夠還原事件或行為發生時的真實情形。因此，研究觀察法被視為是一種蒐集社會即時訊息或原始資料的方法（林淑馨，2010：156）。

由於埔里鎮立圖書館是研究者服務機關的所屬機關，對其組織編制、人力配置、經費預算、補助計畫、改造歷程均能取得相關資料，並經由到館實地訪視，蒐集其空間規劃，服務流程、人力運用、活動策劃等營運管理現況資料，以作為擬定深度訪談題目之參考。

參、訪談研究法

「深度訪談法」是質性研究的一種資料蒐集的重要方法。根據 Taylor and Bogdan 在 1984 年提出的定義，深度訪談就是「受訪者與採訪者面對面重複的交互作用」，主要目的在於透過受訪者本身的語言來陳述其對生活、經驗或情況的觀點。深度訪談的目的在於透析真正的內幕、探詢真實意涵、影響衝擊、未來發展及解決方法之道，企圖了解受訪人內心深處的真正感受，希望透過所得到的結果作為進一步分析的依據（蔡美玲，2015：61-62）。

本研究以深度訪談進行質性研究，分別從「管理者」、「決策者」、「執行者」、「服務者」、「使用者」五個面向訪談主管機關人員、埔里鎮立圖書館前任館長、現任館長、承辦人員、志工及到館民眾，以取得本研究所需資料，並加以分析進而整理出研究結果。

第二章 政策行銷與公共圖書館之文獻探討

本研究係以政策行銷之觀點分析探究依我國〈圖書館法〉規定屬於公共圖書館的埔里鎮立圖書館之營運管理，故先對相關文獻進行探討，本章分為二部分，第一部分先探討政策行銷之理論與相關文獻，包含政策行銷的定義、發展、特質、作用、策略組合、模式、步驟與原則；第二部分探討公共圖書館相關文獻，內容包含公共圖書館的定義、發展、任務及功能。

第一節 政策行銷之理論與相關文獻探討

壹、政策行銷的定義與發展

一、政策行銷的定義

Coffman (1986: 5-6) 主張「公部門之行銷即為公共服務與民眾之間交換的雙向關係，從服務的設計、規畫、運送至民眾回饋，乃至於改變、再設計、再運送的一種循環持續的過程」。

荷蘭學者 Buurma (2001: 1287) 認為公共組織運用的行銷有四種類型，第一種類型行銷是透過公共財貨和服務的進入市場環境，市場化的概念可以將公部門的活動轉移至私部門，目的在於降低價格而使得品質更能符合顧客的需求。第二種類型行銷是有助於促銷區域性的公共組織，是一種以區域為傳播單位的行銷作為。第三種類型行銷是公共組織與非營利組織可以透過行銷以增進自身利益。第四種類型行銷是為達成政治目的而運用行銷工具以實現政策目標。Buurma 認為第四種類型才是公共政策行銷所欲實現的目標，也才是所謂的政策行銷(陳敦源、魯炳炎，2008: 6-7)。Buurma (2001: 1288) 提出政策行銷的定義為：透過可接受

的政策工具要求社會行動者做出特定的社會行為，並由政府運用行銷交易的作為和社會行動者共同達成目標的整體配套之規畫和執行過程（魯炳炎，2007：38）。

黃榮護（2000：528）認為政府公關與行銷並非單純政令宣導、教育民眾或形象廣告，亦非僅是建構良好的人際網絡或交際應酬，而是一種講求方法的社會科學，同時需要身體力行。其內涵除了在政策形成後，消極的運用行銷方法傳遞訊息，化解反彈聲浪，進而改變內外部顧客想法達到預期行為外，更應在政策擬定前，就積極擔任邊界偵測角色，蒐集內、外部顧客的期待與願望，建立大眾參與公共事務的管道。

吳定（2003：302）認為政策行銷是指政府機關及人員採取有效的行銷策略與方法，促使內部執行人員及外部服務對象對於研議中或已形成之公共政策產生共識或共鳴的動態過程。對外採取適當的行銷工具，透過多元參與、溝通對話、宣導說服等方式，取得外部服務對象的支持，其目的在於增加政策執行成功的機率，提高國家競爭力，達成為公眾謀福利的目標。

張世賢（2005：301）認為政策行銷是公部門運用「行銷」的觀念與活動，以爭取公共政策獲得民眾的接受與支持。

魯炳炎（2007：41）將政策行銷定義為政府部門的機關與人員透過政策行銷策略工具之組合，與公民顧客之間完成價值交換關係，以實現政治目標，並因勢利導、促成特定社會行為的政策過程。

蘇偉業（2007：14）強調「政策行銷」並不是將公共政策商品化或民粹化，而是集體權力行使方式的調整，利用更多政策受眾愜意手段制定及推行政策。進一

步將政策行銷定義為：以行銷之技巧促進公共政策與社會需求之互配；其目的是要辨識、預測及滿足社會/公共需求，並以最少的權威手段及最多的受眾愜意手段推展及執行政策。

魯炳炎（2007：40）依據國內外學者的見解，將政策行銷的定義歸納成九點：

- （一）政策行銷的主體是政府部門的機關和人員。
- （二）政策行銷的對象是社會公民或是利害關係的個人、組織或團體。
- （三）政策行銷的手段包括行銷的策略與工具。
- （四）政策行銷的目的在於滿足政府機關和社會公民、或是服務對象之間價值交換各自的需求，並促使民眾對公共政策的認識與支持。
- （五）政策行銷過程是一個持續循環的動態過程。
- （六）政策行銷的內容除了一般既定公共政策與公共服務的傳送外，還包含政策的規劃、推介及執行。
- （七）成功的政策行銷活動要有機關首長的支持和機關成員的充分參與。
- （八）政治、經濟、社會等外在政策系絡環境配合的重要性。
- （九）公共服務應該將公民價值奉為圭臬，並和政策利害關係人進行溝通對話，以瞭解彼此的意向和需求。

丘昌泰（2011：5）認為政策行銷是指政府機關提供一套讓市民需求得到滿足的行政服務，市民則以納稅、付費或其他成本支出的方式支持政府的公共政策，是兩蒙其利之事。

何吉森（2011：45）認為政策行銷是指公部門利用行銷的觀念與活動（含行

動與策略)，促使公共政策獲得公眾的接受與支持。行銷的觀念具有供給與需求—由政府提供；交換—政府與民眾在行銷過程中各獲取其所要的價值；堅強的意志力—主動積極貫徹行銷目的等 3 面向。

呂育誠（2011：2）指出政策行銷實際上乃是在法定基礎上，對政府與民眾互動關係的詮釋。簡言之，政策行銷不是政府如何推銷，或是民眾要不要接受特定政策，而是在政策執行過程中，政府重塑其民眾之間的互動關係。

劉兆隆（2011：21）認為所謂政策行銷就是要將公共政策傳遞給人民知的過程，最重視能夠讓人民接受並落實此一公共政策。

以上眾多學者對於政策行銷定義的看法，以吳定（2003）及丘昌泰（2011）對於政策行銷的定義與本研究較為貼近，也就是說政府機關及人員，採取有效的行銷策略與方法，對內使其內部人員對於研議中或已形成之公共政策產生共識或共鳴，對外對於服務對象透過多元參與、溝通對話、宣導說服等方式以取得其對政策的支持，目的在於增加政策執行的成功率，進而提高國家競爭力，以達成為公眾謀福利之目標。而政府機關透過上述的機制，提供能夠讓民眾的需求得到滿足的政策或服務，民眾則以納稅、付費或其他成本支出的方式來支持政府的公共政策，互惠互利。

二、政策行銷的發展

行銷從古希臘時代就存在於人類社會，1900 年代德國與美國大學院校就有學者從事行銷的研究。1950 年代後期，行銷專業在美國蓬勃發展，並藉由跨國公司將世界帶入行銷的年代。1960 年 Levitt 提出行銷的概念，闡述顧客需求對於企

業生存發展的重要性，行銷學先驅學者 McCarthy 提出 4P 行銷組合—產品、價格、通路、促銷。1969 年 Philip Kotler 和 Sidney Levy 發表「行銷概念擴大化」(Broadening the Concept of Marketing) 一文，將行銷的概念推廣到非營利事業，認為市場行銷交換活動的概念可以擴大應用至社會、健康、文化及宗教等不同領域的行銷 (陳敦源、魯炳炎，2008：4-5)。

1971 年 Kotler 與 Zaltman 合著《社會行銷：通往社會變革的一個途徑》(Social Marketing：An approach to Planned Social Change) 提出「社會行銷」的概念，主張可以將行銷理論納入解決社會問題的社會運動中推廣，但此一社會行銷概念引發各界質疑 (林佳慧，2005：3)。

1980 年 Kotler 與 Fox 提出〈社會議題的行銷：最初的 10 年〉(The Marketing of Social Causes：The First 10 years) 一文，社會行銷的概念才逐漸被行銷學界認可。

1981 年 Mokwa 與 Permut 的首部公部門行銷專著《政府行銷理論與實務》(Government Marketing：Theory and Practice) 問世後，標誌了行銷概念擴及公共組織範疇，其中提到行銷概念能夠引入公共組織管理領域中的可能因素如下 (Mokwa & Permut, 1981：54-55)；莊世鳳，1994：19)：

- (一) 強調解決社會問題之重要性與滿足特定族群的需求。
- (二) 在推動重要商品或政策時，公、私部門間所採取的行動差異日漸模糊。
- (三) 社會變遷速率增快，資訊交換必須跟上腳步。
- (四) 公民參與公共事務觀念的提升，民眾發表意見的管道增加。
- (五) 政府要求公務人員落實以顧客至上的服務導向。
- (六) 有限財政資源的有效利用。

(七) 改善公共部門的生產力與績效，增進民眾認同。

1986 年 Cropton 與 Lamb 合撰《政府與社會服務的行銷》(Marketing Government and Social Services)，提出政府部門之所以採用行銷概念，源自於針對民眾(顧客)對環境激烈變動所引發的批評做出回應，並且建立了公共政策行銷規劃程序(洪綾君、郭昱瑩，2011：1-18)。

到了 1990 年代，政策行銷模式紛紛被提出，Keith Snavelly 在 1991 年《政府部門的行銷：公共政策模型》(Marketing in the Government Sector：A Public Policy Model)一文中提出了政府部門公共政策的行銷模型(林佳慧，2005：3)。

政策行銷是由企業行銷發展而來，學者丘昌泰認為，企業以顧客為導向，顧客為企業生存之命脈；為爭取顧客，行銷管理是任何企業經營致勝的必備管理工具。近年來，行銷已非企業之專利，非營利/非政府組織為求永續發展，必須具備非營利性的善因行銷管理(cause-related marketing management)，政府部門的統治為了得到人民的支持，當然更需要政策行銷管理(丘昌泰，2011：1)。

政策行銷是逐漸發展而來的世界潮流，可從以下行銷觀念發展階段觀察：從營利到非營利行銷、從個體到總體行銷、從有形產品到無形服務的行銷、從企業利潤到企業社會責任的行銷。從以上 4 種行銷發展階段可看出：政策行銷的本質是屬於非營利行銷與總體行銷，又政策行銷的產品多是無形抽象的公共服務或管制，政策行銷的目的是公益性而不以追求私利為目的(洪順慶，2007)。

綜上所述，政策行銷是因應世界潮流而發展，是行銷概念的擴大化，是從傳統商業行銷的基礎上發展出屬於政府部門政策行銷的管理策略，政府部門的政

策為了得到民眾的支持，政策行銷可說是當代政府部門人員所必須具備的核心能力。



貳、政策行銷的特質與作用

一、政策行銷的特質

蔡祈賢認為政策行銷管理具有下列特性（蔡祈賢，2007：335-355）：

- （一）無形性（intangibility）：政府提供的公共服務大多是無形的、抽象的；民眾並不需要付出代價購買實體物品，而是享受其使用過程、使用經驗、花費時間或其他無形的服務，因其無形故很難評估其行銷的價值。
- （二）易消逝性（perishability）：某些公共服務無法庫存，在某段期間未使用就會消逝而形成浪費。服務無法像有形的產品一樣儲存，等到需求旺盛時再提出供應，故政策行銷者很難平衡供需。同時，政策行銷要滿足巔峰需求的成本太龐大，也因此常遭到批評為能提供妥善即時的服務。
- （三）不可分割性（inseparability）：許多公共服務產生的過程是由許多機關同時參與，無法分割。甚而有時候政府機關的生產階段就與消費者的享受同步發生，消費者在某個階段參與了公共服務產生的過程，形成服務提供者與服務接受者不可分割的關係。
- （四）異質性（variability）：由於政府機關業務性質不同、服務人員素質不一，每一政府機關對服務品質的定義很難一致，故常呈現異質化色彩而有所差異，很難標準化，因而導致服務品質不穩定。

林佳慧（2005：4-11）整理了政策行銷與企業行銷之異同，其中提到了政策行銷的幾項特性如下：

- （一）政策行銷的交易特質—交易雙方是自願且對等的。

1、學者 Crompton and Lamb（1986）認為：

政府與民眾交易的本質關係為政府提供民眾想要的服務，而民眾回

之以賦稅、規費、交通成本、機會成本等支持。在此交易關係中，雙方是自願且對等的，一方願意付出是因為要獲得另一方提供的某些服務，所以在交易之前，會先衡量將獲得多少以及會付出多少。

2、學者 Buurma (2001) 認為：

民眾之所以願意受制於政府制定的政策，原因在於需要政府所提供的服務及確保社會安定的保障。

(二) 政策行銷的產品生產者特質—產品生產者是不可分割的。

政策行銷的產品生產者通常無法明確認定，因為政府部門是一個整體，所制定的公共政策經常是許多部門通力合作的結果，很難分割誰是真正的生產者。

(三) 政策行銷的顧客特質—顧客群是很難鎖定的。

政策行銷首先要碰的問題是「誰是消費者？」，因為公共政策涉及的範圍廣大，很難鎖定消費者。

(四) 政策行銷的行銷環境特質

1、環境與組織

(1) 自主性與彈性--自主性、彈性及市場暴露程度較低，但受到政治力量的影響較大。

政府部門不須接受市場的自然淘汰機制，經費來源為稅收而非銷售產品所得且會受到政治力量的干預，因此政策行銷在行銷策略的改變、價格調整、顧客定位等方面較不具自主性與彈性。

(2) 組織的公共關係--較為廣泛，會與一般的民眾發生互動。

民眾通常無法選擇政府部門提供的產品，或者即使沒有享受到政府的服務仍須付費（繳稅）。

(3) 內部結構與流程—銷售與獲利的目標很難訂定且權責模糊。

政府部門的目標較為複雜、分歧及模糊，故銷售與獲利的目標很難訂定。且政府部門的政治過程、官僚體制及層級節制會成權責模糊，有時甚至無法分辨不當決策的負責者。

2、利潤與非利潤導向

(1) 組織目標—焦點在服務，績效較難衡量。

政府部門的焦點在提供有效率、有效果的服務，對其選民及民眾負責，較難以衡量其績效。

(2) 價格功能—仰賴稅收獲取收入。

3、貨品與服務的差異—提供無形的服務。

政府部門提供無形的服務。服務的品質難以衡量與掌握，端視接受者的感受而定。

(四) 政策行銷的行銷組合特質

1、產品

政策行銷的產品較難明確定義，其可能是一項服務，或是一個理念，或者是其他。若將政策規劃及執行視為產品，則從政策行銷的角度加以檢視便可知道產品設計的優劣，亦可得知民眾對產品的接受度。

2、價格

政策行銷的價格通常是指民眾接受政策所付出的有形及無形成本，而這兩項成本的加總結果往往成為民眾是否願意接受政策的關鍵因素。

3、通路

政策行銷的通路係指民眾接受政府部門服務的管道。政府部門基於公共性及公平性考量，無法取消較無成效或無利潤的服務，這是政府部門推動時的一項限制，益增加了施政成本。

4、促銷

政策行銷的促銷應稱之為推廣，以往「政令宣導」式的推廣方式已無法引起民眾的共鳴，日漸被重視多元化整合行銷的推廣方式所取代。

丘昌泰（2010）指出政策行銷具有六點特質：

- （一）消費者不確定。
- （二）標的團體的態度傾向不明顯。
- （三）生產者的不確定性。
- （四）行銷策略與行銷目的之間的因果關係不是很確定。
- （五）公共市場必須注意社會的可接受性。
- （六）政策行銷的對象多半是公共服務或行政行為，而非有形產品。

劉兆隆（2011：22）認為政策行銷的對象不只是外部服務顧客（外顧客），也包含內部執行人員（內顧客）；政策行銷進行的時間點，並不只是在政策制定完成後，也包括在政策制定時就必須探詢標的人口（target population）與利害關係

人 (stakeholders) 的意向與需求，增加政策執行的成功率；政策行銷亦承襲傳統企業行銷的「交易」本質，重視與政策內外顧客的交換行為，以「各取所需」來達到政策目標。

綜上所述，相較於傳統商業行銷，政策行銷的產品，或稱為公共政策或服務具有無形性、易消逝性；政策或服務的制定或形成的過程具有不可分割性，有時候是跨機關參與制定形成，甚至是在制定的過程中就有民眾參與了產生的過程；而由於政府各部門業務性質及人員素質的不同，對於服務品質的定義亦不相同，因而具有異質性。此外，政策行銷的對象不只是民眾，也包括了政府部門內部人員，必須要先讓內部人員對於要進行行銷的政策或服務產生共鳴，以利將來行銷給民眾以獲得支持。

二、政策行銷的作用(功能)

吳水木 (2007: 317-326) 認為政策行銷的作用有 6 點：

(一) 博取民眾更多的好感。

經由選舉而執政的政府必須重視民眾的滿意度，如果民眾對政府的施政不滿意，就很難繼續取得執政權。

(二) 澄清不必要的誤會。

民主政治言論自由，傳播媒體成為批評政府的公器，亦常成為散布謠言的溫床，必須透過政策行銷澄清民眾的誤會及疑惑。

(三) 獲得社會更多的支持。

對民眾有利的公共政策，民眾自然願意支持；但如果是要民眾分攤義務的公共政策，則民眾會因為覺得不方便或麻煩而不願意配合，必須透過政策行銷爭取更多民眾的支持。

(四) 贏取媒體更大的認同。

民主國家的傳播媒體影響力極大，政策行銷可以贏取媒體更大的認同，進而透過傳播媒體的傳播，得到民眾的認同。

(五) 建立雙向溝通的管道。

政策行銷是政府與民眾的雙向溝通行為，政府要將訊息明確的傳達給民眾，民眾則將感受告知政府，作為改進的參考。所以政策行銷可以建立政府與民眾雙向溝通的管道。

(六) 構築彼此回饋的橋樑。

政府的服務必須透過民眾的回饋進行改進，政策行銷企圖建構民眾意見回饋的橋樑，政府希望其所提供的公共服務能夠滿足民眾的需求，如果不能滿足，就是有尚待改進的空間。

丘昌泰（2003）認為政策行銷具下列 4 項功能：

(一) 可以加強公共政策的競爭力。

公共政策競爭力的提升可以產生不同的選擇，有了選擇就可以有所比較，有了比較才能讓民眾獲得較佳的服務，競爭可以說是使政府部門發揮效能的最佳策略。

(二) 可以建立良好的公共關係。

透過政策行銷策略的運作，可以建立政府部門良好的公共形象，有助於推展公共政策，獲取民眾支持。

(三) 可以促使公共服務價格的商品化。

政策行銷可以將政府所提供的公共服務予以「商品化」，使其更能吸引民眾的接受與支持。所謂的「商品化」即是將公共服務價格化，具體的方式就是「使用者付費」的運用。

(四) 可以創造民眾的需求。

政策行銷可以刺激民眾的需求以購買公共服務，現今大多數的政府部門財源短缺，可以透過政策行銷來創造民眾的需求進而付費購買公共服務，以增加財源。

呂育誠（2011：1）認為政策行銷的目的有四：

- （一）增加計畫的參與程度。
- （二）提高公共服務的使用程度。
- （三）加強規範與法規的遵守程度。
- （四）增加產品的購買率。

以上有關政策行銷作用、功能或目的的論述，均能看出政策行銷對於現今政府部門推動政策時的重要性，可以說政策行銷是影響政府部門政策執行成功與否的重要因素之一，無怪乎有專家學者主張政策行銷為現代政府文官必備的核心能力。

參、政策行銷的策略與模式

一、政策行銷的策略

陳敦源、魯炳炎（2008：9）在「創造共識：民主治理中的政策行銷管理」一文中，提到如同政策行銷的理論，政策行銷的策略組合也是從市場行銷策略而來。行銷學先驅 McCarthy 在 1960 年提出 4Ps 行銷組合（marketing mix）：產品、價格、經銷通路、促銷推廣。也就是企業生產符合市場需求的產品，並依據產品價值制定合理的價格，再透過經銷通路，用促銷推廣活動來吸引消費者購買。

1991 年 Kotler, Philip 與 Gary Armstrong 提出 5Ps 行銷組合：產品、價格、通

路、促銷、人員。國內學者蘇偉業（2007）認為 5Ps 行銷組合包括：產品、價格、通路、促銷、夥伴。

Snaveley 在 1991 年提出了 6Ps 的公共政策行銷組合：服務、成本、倡導與告知、人力資源、合法權威及政策分析。其以「服務」取代傳統行銷組合中的「產品」；「成本」就是「價格」概念的延伸，「倡導與告知」亦稱為公共宣導，其工具有直接行銷、廣告、公共關係、銷售促銷、人際管道及事件行銷；「政策分析」包含診斷、分析、執行及評估四步驟；而「合法權威」的確立則有助於公共政策的推動。1995 年 Titman 提出政策行銷要素 6Ps：產品、價格、通路、促銷、計畫與人員，認為傳統的 4Ps 行銷組合強調的是公共部門事前對於政策目標之陳述、系絡環境和政策資源的了解以及行銷策略方案措施的研議；而增加的計畫、人員則重視針對公共組織內部成員之行銷。學者丘昌泰 2010 年提出政策行銷核心概念 6Ps：產品、價格、通路、促銷、夥伴及政策，其所增加的夥伴、政策兩個策略組合要素比起 Titman 更加聚焦與明確。

1981 年 Booms 與 Bitner 提出針對飯店和運輸業等服務業的行銷策略組合 7Ps：產品、價格、通路、促銷、人員、流程、實際例證。1992 年 Fine 認為公共部門行銷的 7Ps 包含：生產者、購買者、產品、價格、如何促銷、機構主體在何時何地會參與到行銷以及獲取評估回饋的檢測資訊（陳敦源、魯炳炎，2008：9）。

Alastair M. Morrison 在 1999 年提出了 8Ps 的概念：產品、價格、通路、促銷、人員、包裝、節目企劃及合夥，擴大了傳統行銷工具的適用範圍。國內學者魯炳炎（2007）認為 8Ps 包括：產品、價格、通路、推廣、探查、分割、優先及定位。

Milton Kotler 新增列市場行銷戰略與大市場行銷技能的 10Ps 行銷策略組合，

其中 4P 是市場行銷的戰術；而市場行銷的戰略有四個步驟：探查、分割、優先、產品形象之定位；大市場行銷有兩種技能：政治權力及公共關係（陳敦源、魯炳炎，2008：9）。

還有許多學者 Kim, et al.(2004); Kitchen & Pelsmacker(2004); Schultz & Kitchen (1997); Schultz and Schultz (2003) 等，將 4P 行銷導向 4C 的整合性行銷傳播，主張 4P 是賣方的組合，係以銷售為導向；而 4C 是顧客導向或行銷導向的組合：顧客價值、顧客成本、便利性及溝通。

另外學者陳敦源（2002；2008）則提出公共部門在推動政策行銷工作時需要問的五個問題之策略思考框架：「有意義嗎？誰關心呢？」、「資源在哪裡？」、「標的是誰？內容為何？」、「如何行銷？」以及「如何評估？」，分別對應「產品」、「價格」、「促銷」、「通路」、「計畫」，也就是說不同的政策行銷策略均可適用公共政策行銷五問的思考框架，亦值得做為解釋為什麼需要進行公共政策行銷的參考（陳敦源、魯炳炎，2008：9-10）。

上述各學者提出的行銷策略組合整理如下表 2-1：

表 2-1 各家學者行銷策略整理表

學者及年代	行銷策略組合	
McCarthy (1960)	4Ps	產品、價格、經銷通路、促銷推廣活動。
Kotler, Philip 與 Gary Armstrong (1991)	5Ps	產品、價格、通路、促銷、人員。
蘇偉業 (2007)	5Ps	產品、價格、通路、促銷、夥伴。
Snavey (1991)	6Ps	服務、成本、倡導與告知、人力資源、合法權

		威及政策分析。
Titman (1995)	6Ps	產品、價格、通路、促銷、通路、計畫、人員。
丘昌泰 (2010)	6Ps	產品、價格、通路、促銷、通路、夥伴、政策。
Booms & Bitner (1981)	7Ps	產品、價格、通路、促銷、人員、流程、實際例證。
Fine (1992)	7Ps	生產者、購買者、產品、價格、如何促銷、機構主體在何時何地會參與到行銷、獲取評估回饋的檢測資訊。
Alastair M.Morrison 王昭正譯 (1999)	8Ps	產品、價格、通路、促銷、人員、包裝、節目企劃及合夥。
魯炳炎 (2007)	8Ps	產品、價格、通路、推廣、探查、分割、優先、定位。
Milton Kotler	10Ps	產品、價格、通路、促銷、探查、分割、優先、產品形象定位、政治權力、公共關係。

圖表來源：參考陳敦源、魯炳炎 (2008：9) 表 1 學者行銷策略整理表，並經本研究再行整理。

本研究之個案埔里鎮立圖書館，係為鄉鎮（市）級公共圖書館，其營運管理比之各級主管機關所設立之公共圖書館的規模及型態較小且單純，不宜採用過多之行銷策略組合進行分析。又其在跨域夥伴合作及對接上級機關政策上有顯著表現，就上述眾學者提出之 4Ps 及 5Ps 行銷策略組合則無法涵蓋其營運管理現況，而學者丘昌泰 (2011：8) 認為 6Ps—產品、定價、通路、促銷、夥伴、政策，是政策行銷的核心概念，是進行政策行銷時必須要掌握的 6 個 P，亦是討論政策行銷最常被採用的行銷策略組合，也將聚焦於此，採取此 6Ps 的觀點分析探究埔里鎮立圖書館營運管理之成效及面臨的挑戰。

以下針對此六項政策行銷策略組合內涵說明：

（一）產品（product）

商業行銷的產品指的是有形產品，除了實體產品本身以外，還包括品牌形象，品牌價值、標籤、包裝、質感，消費者認同等，是比較容易被定義的。而政策行銷的產品較難被定義，其可能是無形的社會觀念或公共政策，該觀念或政策須具有說服性或合理性，才能說服他人以達到宣傳效果（丘昌泰，2011；林佳慧，2005；白峨媚，2012；劉清屏：2015）。

本研究政策行銷觀點的「產品」，係指埔里鎮立圖書館空間規劃、館藏書籍及營運服務。

（二）價格（pricing）

商業行銷的價格常是考量產品的各項成本並加上合理的利潤來訂定，而價格也常是消費者是否願意購買產品的決定性因素。因此，商業行銷會依據產品的銷售情形來調整價格以因應顧客的接受程度。政策行銷的價格通常是指民眾為了接受該項政策或服務所需付出的有形或無形成本，這兩項成本正是決定民眾是否願意順從政策或接受服務的關鍵因素。如前所述，政策行銷的產品可能是無形的社會觀念或公共政策，行銷的對象通常是所謂的「公共財」，多半是免費服務，但為了避免搭便車（free-rider）效應，有時還是會對使用服務的消費者象徵性費用。通常，政策行銷的價格設定僅反映成本而不以營利為導向（丘昌泰，2011；林佳慧，2005；白峨媚，2012；劉清屏：2015）。

本研究政策行銷觀點的「價格」，係指埔里鎮立圖書館經費預算、爭取補

助款及民眾為參與圖書館推出之活動所需支付的費用。

（三）通路（place）

商業行銷的通路是將產品送到消費者手中的管道或流程，也是現今商業行銷成敗的重要關鍵。通路廣泛與否關係到消費者接觸產品的頻率及對產品的熟悉程度，自然也影響了消費者購買產品的意願。但商業行銷重視通路成本，會依據通路的銷售量而決定結束銷售不佳的通路，並不會去考慮消費者購買是否便利。政策行銷的通路是指民眾接受政府部門服務的管道，蘇偉業（2007：16）認為政府產品多不涉及實質產品，甚至無任何服務，而是一些規範或計畫，是要求標的對象的行為符合政府規範或依照計畫實踐，所以通路是政策行銷中政策推動的促進器。因此，必須視不同的政策選擇不同的行銷通路，才能有顯著的效果。而政策行銷無法像商業行銷一樣以成本利潤來評估公共政策是否有存續的價值，政府部門推動公共政策通常不會以成本為唯一考量而是以提供民眾滿意的服務為核心價值，無可避免的這也是政府部門在推動公共政策上的限制，也會增加政府部門施政的成本（丘昌泰，2011；林佳慧，2005；白峨嵎，2012；劉清屏：2015）。

本研究政策行銷觀點的「通路」，係指埔里鎮立圖書館如何透過各種不同的通路管道將活動訊息傳達給民眾，讓民眾能夠獲知圖書館的各項訊息，並提高民眾對圖書館訊息的關注度。

（四）促銷（推廣）（promotion）

促銷也可稱為推廣，係對標的消費者所進行的有關產品與組織的告知與說服活動。商業行銷的促銷是指透過各種媒體宣傳、促銷活動等方式將產品銷售出去，有時為了促銷產品，也可能會降價求售，但這樣的推廣方式流

於形式，無法引起民眾的共鳴。推廣的目的是要將訊息傳達、教育、說服標的民眾，使其採取符合期望的行為，因此在進行推廣前，應先確定行銷的訊息內容、政府部門所要達到的期望值，據以考量應利用何種推廣策略。不同的政策或服務要以不同的方式推廣，並運用不同的行銷工具，來讓民眾接受。目前政府部門已走向採取多元整合行銷方式來推廣相關政策或服務（丘昌泰，2011；林佳慧，2005；白峨嵎，2012；劉清屏：2015）。

本研究政策行銷觀點的「促銷（推廣）」，係指埔里鎮立圖書館如何透過各種促銷（推廣）策略吸引民眾利用圖書館及參與圖書館推動的政策與辦理的各項活動。

（五）夥伴（partnership）

政策行銷不能僅靠政府部門，我國目前正在進行政府組織改造及總員額管制，特別是鄉鎮市公所，受限於地方制度法組織編制員額及財政匱乏等因素，能夠分配給圖書館的資源相較於國家級或直轄市立的圖書館更顯不足，因此，必須借助其他機關、部門的資源，進行跨機關協調合作及與民間企業、團體建構公私協力模式來共同推動政策，讓這些內外人員皆能成為政策行銷的好夥伴。蘇偉業（2007：16-17）認為政策行銷者可能是單一政府部門，很難以單一力量推動政策，必須與不同的組織團體合作，共同參與政策行銷。在現今公共部門資源不足及政府網絡在政策過程重要性的認知下，夥伴是政策行銷不可或缺的一部份（丘昌泰，2011；林佳慧，2005；白峨嵎，2012；劉清屏：2015）。

本研究政策行銷觀點的「夥伴」，係指埔里鎮立圖書館如何與國家圖書館、國立臺灣圖書館、國家資訊圖書館、南投縣政府文化局、鎮內各級學校、

社團社區、民間企業、志工及民眾建立夥伴關係。

（六）政策（policy）

政策行銷涉及的公共政策常常不是一個機關就能決定，政策內涵的形成必須藉由相關部會或機關，進行政策的診斷、分析、執行及評估。所以，各主管機關對於政策的內涵及各自的分工與職掌必須有所瞭解，避免發生職掌衝突或疊床架屋產生事倍功半之效果。同時，政策的推動也需要政府部門內部人員的分工合作，在政策行銷的過程中除了重視外部對象的意見，亦應讓內部人員對形成中或已形成的政策產生共鳴，也就是先對內部人員進行政策行銷，讓內部人員參與「產品」的製作，瞭解「產品」的價值與特色，並一起討論決定要採取什麼管道、哪些促銷方式及找哪些機關或團體合作來推廣這個「產品」，如此才能夠凝聚內部共識並結合外部力量，事半功倍的推行政策行銷（丘昌泰，2010：377；丘昌泰，2011：8；劉清屏：2015：33；林政穎，2017：54）。

本研究政策行銷觀點的「政策」，係指埔里鎮立圖書館如何對接中央與縣市等主管機關的政策、讓內部人員對擬推動的政策或活動產生共鳴，並凝聚團隊共識及配合地方治理政策。

二、政策行銷的模式

有許多學者提出政策行銷模式以詮釋商業行銷的基本概念與精神是如何轉化為政府部門適合的運作模式，陳敦源、魯炳炎及林佳慧等學者整理了各家學者所提出的模式，簡述如下（陳敦源、魯炳炎，2008：7-8；林佳慧，2005：11-15）：

Coffman（1986：7-11）在其著作的《政策區域行銷實習指南》（Public-Sector

Marketing : A Guide for Practitioners) 一書中提出政策行銷模式。其主張五個正確說，認為政府部門行銷就是要在適當的時間 (right time)，以正確的方法 (right means)、適當的價格 (right price)，在正確的市場 (right markets) 提供適當的服務 (right service)。並認為以服務為主的政府部門，行銷是服務設計者與民眾之間交換活動的雙向催化劑，其政策行銷模式是一種持續性、循環性的過程，強調政府部門與民眾之間的政策互動關係，已從單向溝通與服務傳遞，演進為「傳遞服務—回饋—修正後服務傳遞」的雙向關係 (白峨峯，2012：45-46)。

學者 Crompton 及 Lamb (1986：44) 提出「策略行銷規劃過程」之策略行銷模式：認為策略行銷規劃是一個連續性過程，強調先從環境分析開始，再進入需求評估、確認組織任務、訂定行銷目標、選定行銷策略、發展行動方案、執行、行動評估及修訂回饋的系統性行銷程序。

學者 Snavelly (1991：319-323) 所提出的「公共政策行銷模式」中，包含了六大要素：服務、成本、倡導與告知、人力資源、合法權威及政策分析。認為公共政策的制定必然會受到壓力團體遊說及社會一般民眾的監督制約，而政治行動者的互動環境則是當時的政治環境、人口/經濟環境、社會/文化環境及技術/實際環境。其「公共政策行銷模式」是由幾個同心圓所組成，內涵如下：

(一) 同心圓的中心--「服務/管制的顧客」

位處中心的是「服務/管制的顧客」，取代傳統商業行銷的「顧客」，也就是政策產品的標的顧客，對政府部門而言，標的顧客包含了一般民眾及政策規畫者，必須以不同的行銷方式來滿足他們的需求。

(二) 同心圓的第二圈--政策行銷策略組合工具

將傳統 4Ps 的行銷策略組合工具加以修改，「產品」被「服務」取代；「價格」與「通路」被「成本」取代；「促銷」被「倡導與告知」取代，並

加上個人、合法權威及政策分析。

(三) 同心圓第三圈—價值體系

在政策行銷策略組合工具的外圍是政府部門行銷的「價值體系」，藉由考量政策的價值，才能針對要行銷的政策進行各種行銷概念的應用與設計。

(四) 同心圓第四圈—微觀環境

第四圈的「微觀環境」包括了行政部門，選民、壓力團體及一般民眾，是政府部門必須直接面對的環境，在制定政策時會遭遇到這些團體所施給的龐大壓力。

(五) 同心圓第五圈—宏觀環境

同心圓最外圈是「宏觀環境」，包含了當前的政治、經濟、人口、文化、社會、技術等環境。政府在規劃政策時，應考量當前所面對的宏觀環境，是影響政策執行成敗的重要因素。

Altman 與 Petkus (1994: 37-51) 在探討環境政策的發展時，提出以利害關係人為基礎的行銷過程，此模式是從政策問題的界定開始，諮詢參與吸納、方案規劃與評估、辦理公聽會、決策溝通引導、政策執行、監測與修正、回饋到政策的再設計。

Chapman 和 Cowdell (1998: 306) 提出「公共部門行銷管理」，包括五個階段：情境與多元市場、分析、策略、評估及組織學習循環的回饋，此模式除了顧及政治、經濟、社會各層面政策系絡環境外，還有持續循環回饋的動態過程之行銷管理流程設計。

Burton (1999) 提出「以利害關係人為焦點的政策行銷模式」，主張政府部門

應該運用行銷工具，收集各類利害關係的資訊以促銷其服務，並藉此操控其所接受的訊息及反應。其模式內容主要分為三部份：

- (一) 利害關係人分析 (stakeholder analysis) — 利害關係人的團體、利害關係人的需求、權力分析。
- (二) 服務策略的確定 (determine service strategy) — 服務組合、價格、標的區隔市場、產品及策略的定位。
- (三) 利害關係人的影響策略 (stakeholder influence strategy) — 策略的關鍵訴求、欲形成的認知、欲達成的行為。

Kotler 及 Lee (2007：282) 提出具體的「公共部門行銷計畫綱要」，包括：情境分析、政策目標、標的群體、定位、影響標的群體的行銷組合、評估計畫、預算及執行計畫。

以上所述各種模式雖存有差異，但仍存在著共同點：政策制定過程、行銷策略組合要素及利害關係人分析的重要性。行銷必須從大處著眼，小處著手，才能「見樹又見林」，對於問題的處理或政策的制定，常會有以偏概全或斷章取義的弊端，會抵消掉良法美意及政策行銷的成效，只有「以客為尊」，從公共的利益出發，從公眾的角度看待政策產品，善用政策行銷策略，方能達成政策的目標(陳敦源、魯炳炎，2008：8)。

肆、政策行銷的步驟與原則

一、政策行銷的步驟

Kotler 及 Lee (2007：110-381；郭思妤，2008：40-112) 主張政策行銷管理的步驟如下：

- (一) 發展與改善熱門計畫與服務。
- (二) 制定有效價格，誘因與罰則。
- (三) 發展最適化通路。
- (四) 創造與維持品牌。
- (五) 與目標對象有效溝通。
- (六) 改善顧客服務與滿意度。
- (七) 影響正面的公眾行為—社會行銷。
- (八) 形成策略夥伴。

二、政策行銷的原則

學者翁興利（2004）認為一項完善的政策方案於進行政策行銷時，為了獲得行銷對象的信服且收到實際的效果，其政策行銷之執行有幾項原則可參考：

- (一) 品質保證原則。
- (二) 創新獨特原則。
- (三) 市場區隔原則。
- (四) 嚴守分際原則。
- (五) 有效行銷原則。

學者賴建都（2007）認為政策行銷管理必須掌握五項基本原則：

- (一) 要影響閱聽人的行為。
- (二) 從閱聽人的角度看事情。
- (三) 運用各種管道接觸閱聽人進行宣導。
- (四) 達到訊息一致性。
- (五) 與閱聽人建立關係。

第二節 公共圖書館之文獻探討

壹、公共圖書館之定義與發展

一、公共圖書館的定義

聯合國教科文組織公共圖書館宣言 1994(Unesco Public Library Manifesto 1994) 將公共圖書館定義如下：公共圖書館是地方的資訊中心，備有各種知識及資訊供讀者取用。公共圖書館提供無私的服務，不因年齡、種族、性別、信仰、國籍、語文及社會地位而有所差異。少數民族、身心障礙人士、住院病患、在監人士等，有事實上的困難而無法利用常態性的服務及資料時，公共圖書館應針對其需求提供特別的服務。各種年齡層的人都應該可以在公共圖書館找到所需的相關資料，館藏和服務在涵蓋各種現代科技之時，應兼顧傳統的資料；尤其要重視品質，不能忽視地方的需求與特性。資料的內容必須反映當前的潮流及社會變遷，包括人類努力的記錄及想像未來的雄心。館藏及服務不能屈從於任何意識形態、政治或宗教的檢查，當然也要抗拒商業行為的壓力（毛慶禎譯，2001：1）。

而國際圖書館協會聯盟出版品第 97 號--「公共圖書館服務綱領」則將公共圖書館定義為：公共圖書館是全球性的現象，存在於各種社會及文化裡，有不同的發展階段。儘管所處的環境不同，形成各種服務方式，它們仍可以歸納出若干共通點。公共圖書館是由地方政府、中央政府或其他社區機構等機制建立、支持及資助的機構。提供近用知識、資訊及想像作品的資源及服務，不受種族、國籍、年齡、性別、宗教信仰、語言、身心障礙、經濟及就業狀況與教育程度的限制，社區成員都享有相同的資源及服務（毛慶禎譯，2003：1）。

依據我國於 2001 年 1 月 17 日公布實施，2015 年 2 月 4 日最新修正的〈圖書

館法〉第 4 條第 2 項規定，圖書館依其設立機關（構）、服務對象及設立宗旨，分為：國家圖書館、公共圖書館、大專校院圖書館、中小學圖書館、專門圖書館。其中對於公共圖書館的定義是指由各級主管機關、鄉（鎮、市）公所、個人、法人或團體設立，以社會大眾為主要服務對象，提供圖書資訊服務，推廣終身學習及辦理閱讀等文教活動之圖書館。

在國家教育研究院的「雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網」中以「公共圖書館」做為關鍵詞彙查詢，在《圖書館學與資訊科學大辭典》（王振鵠，1995）中對於公共圖書館的解釋如下：公共圖書館是由政府或私人所設立，為全民開放利用的圖書館。公共圖書館設置的目的，在配合地方或社區特性及需求，蒐集、整理、保存與利用圖書資料，提供圖書借閱、參考諮詢與推廣輔導等服務，以發揮推展社會教育、提升地方文化、傳播知識資訊與倡導正當休閒生活之功能。公共圖書館的服務對象為社區全體民眾，包括兒童、青少年、成年人、殘障人士及機關團體。

綜上所述，可知公共圖書館是以全體民眾為對象，提供圖書資訊、推廣社會教育、終身學習、閱讀、辦理文教活動及保存在地文化等服務，而這個服務必須是無私且平等的，還要針對無法常態性利用公共圖書館的民眾提供能夠滿足其需求的特別服務。而且要在現代與傳統之間取得平衡，並且不應屈服於來自各方的壓力，應該重視品質，不能忽視地方的需求與特性。我國鄉鎮（市、區）圖書館是最基層、最貼近民眾的公共圖書館，可說是肩負著我國國民整體文化素養的重任。

二、公共圖書館的發展

公共圖書館起源於十九世紀中葉，1850 年英國通過《公共圖書館法案 (Public Library Act)》，同年在曼徹斯特市成立第一座公共圖書館，到了 1900 年共成立了 300 座公共圖書館。在該法案通過後，英國各地會員制的圖書館或是直接成為公共圖書館，或是將藏書移交給當地的公共圖書館，這些圖書館被視為公共圖書館的先驅（尹定國譯，1983：168）。

美國則在 1848 年開始推動現代公共圖書館運動，該年麻州 (Massachusetts) 通過了由地方行政單位徵稅以維持公共圖書館營運的法案。1854 年在波士頓成立美國第一座公共圖書館，到了 1998 年已有近 9000 座公共圖書館。從十九世紀末到二十世紀初，歐美各國紛紛成立公共圖書館，讓民眾能夠普遍利用圖書館的藏書，公共圖書館的興起，除了承續以往提供民眾教育機會的機構，也擔負起導正社會風氣的重要任務（宋建成，1999：16-20）。

有關台灣公共圖書館的發展，在台灣百年圖書館史數位圖書館先導計畫網頁中由當時擔任國家圖書館宋建成副館長撰寫的「台灣公共圖書館史」一文有很清楚明確的敘述，早期台灣的藏書事業以官學、書院及私人藏書為主，1901 年由台灣官民推動於台北城內書院街淡水館創設的「私立台灣文庫」是第一個具近代圖書館意涵一輪進文明，啟發民智，勸學育才的公共圖書館；1909 年石坂莊作在基隆創設「私立石坂文庫」；1915 年於當時總督府後方彩票局成立當時台灣最大的圖書館「台灣總督府圖書館」（於 1945 年被炸毀）；1923 年台灣總督府公布台灣〈公立、私立圖書館規則〉；1927 年在台北成立「台灣圖書館協會」，此後，台灣各地紛紛成立圖書館，至 1943 年除總督府圖書館外，全島共有 93 所公私立圖書館。但大部分的圖書館因為經費不足、設備不全的問題，館藏內容及設施未能更

新，一成不變，連當時的台灣總督府圖書館館長都曾感嘆許多公私立圖書館只是茫然掛著圖書館的招牌，卻也是事非得已。

在日治時期台灣公共圖書館的發展中，另外一個重要的脈絡要從民族運動領導者蔣渭水先生談起，在 1921 年蔣渭水先生針對台灣社會沉苛問題加以診斷，並於台灣文化協會《會報》中指出台灣患有智識營養不良症，當時其開出醫治台灣的處方中就包括了「圖書館—最大量」的藥方。受到這樣的啟發，掀起台灣首次大規模文化啟蒙運動，廣設圖書館，透過林獻堂「台灣文化協會」的鼓吹，提供公眾閱讀的圖書館、巡迴書庫在台灣各地逐漸設置與發展，在 1927 年，台中州能高郡埔里街的埔里青年會長羅銀漢，捐蓋「埔里青年會館」並設置「私立埔里青年文庫」，可說是埔里街最早的公共圖書館（蘇麗雯，2017：18-19）。

到了 1945 年日本戰敗無條件投降，台灣脫離了日本的統治，宋前副館長敘述了台灣公共圖書館事業史，分為三個時期：

（一）縣市立圖書館時期（1945 年至 1976 年）

本階段初期（1945 年至 1952 年）為台灣公共圖書館開創時期，各省市縣市立圖書館大多於此階段即已設置。依〈台灣省接管計畫綱要〉，各級圖書館的設置、地點與經費，接管後以不變動為原則。首先接收台灣總督府圖書館及台灣南方資料館，予以合併成立「台灣省行政長官公署圖書館（台灣省圖書館）」。另接收台中州圖書館而設立台灣省立台中圖書館。至於縣市鄉鎮圖書館的設置，依 1946 年 10 月的調查：台北縣、新竹縣、台中縣、澎湖縣、台北市、基隆市、彰化市、嘉義市、台南市及屏東市等 10 縣市都已先後成立圖書館（台中及新竹 2 縣並已成立了好幾個鎮圖書館），台東縣及高雄市尚在籌備中。

台南、高雄、花蓮 3 縣則暫時附設於民教館內。1945 年 12 月長官公署重新釐定行政區域，全台劃分為 8 縣 9 省轄市 2 縣轄市。為了圖書館經營及推行教化與自治行政能夠密切配合，1946 年 10 月及 12 月先後公布〈台灣省各縣市立圖書館章程〉及〈台灣省地方自治三年計畫完成事項（草案）〉，希望各縣市立圖書館能於 1947 年內籌設完成；區立圖書館、鄉鎮閱覽室亦計畫於三年內完成。1947 年 5 月成立台灣省政府，台灣省圖書館及台灣省立台中圖書館先後改隸省政府教育廳，前者並更名為台灣省立台北圖書館。1948 年 7 月增設台灣省立台東圖書館。1950 年 8 月再次重新畫分行政區域，分為 16 縣 5 省轄市 1 管理局，至 1953 年 11 月，全台除台中市、雲林、台南及台東 3 縣以外，均已完成設置縣市圖書館。

1953 年頒布〈社會教育法〉、中國圖書館學會成立，1954 年國立中央圖書館復館。1967 年台北市改制院轄市，1970 年雲林縣立圖書館設立，1973 年省立台北圖書館改隸，稱國立中央圖書館台灣分館。至 1976 年，僅台中市及台南、台東 2 縣無縣市立圖書館外，公共圖書館計有國立 1 所、院轄市立及省立各 1 所、縣市立 17 所。

（二）縣市文化中心時期（1977 年至 1998 年）

1977 年 9 月蔣總統經國先生於當時行政院長任內，在立法院作施政報告時昭示政府將繼自 1974 年開始的十項建設完成之後，決定要再進行十二項建設。其中第十二項是：「建立每一縣市文化中心，包括圖書館、博物館、音樂廳」。教育部研訂「建立縣市文化中心計畫大綱」，目的在透過圖書館、博物館及音樂廳的興建，促進各縣市文化活動中心的形成。

至 1985 年止，台灣省 21 縣市，除新竹縣、嘉義縣市外，各縣市文化中心均已陸續完工啟用，展開服務。各縣市文化中心的任務，根據 1982 年 7 月教育廳〈台灣省各縣市立文化中心組織要點〉所載有五：「1、文化活動之策劃及執行事項；2、文化活動之輔導事項；3、文化諮詢服務之推廣事項；4、文化活動基金之籌措事項及 5、其他有關文化活動事項」。各縣市文化中心，「以圖書館為主，辦理各項社會教育及文化活動。」本階段之文化建設以圖書館為主，但由於縣市財政困難，實難支應一個既有的縣市立圖書館，及一個新建的文化中心圖書館。因此〈社會教育法〉（1980 年修正）規定「直轄市、縣（市）應設立文化中心，以圖書館為主」。「各級政府視其財力與社會需要，得設立或依權責核准設立圖書館（室）」。各級政府以財力決定既有圖書館與新興文化中心是否並存，當必須擇其一而捨之，依該法必然以文化中心為主。1983 年底之後，人員經費短缺苦苦經營近 40 餘載的縣市立圖書館，除極少數尚存外（台南市立圖書館），均為新興文化中心所替代。各縣市文化中心均將原縣市立圖書館併入文化中心，縣市立圖書館的名詞及機構在絕大部分的縣市均已成陳跡，在新的硬軟體設計之下，邁向文化中心推進。

1976 年底，台灣省政府謝東閔主席曾提出「一鄉鎮一圖書館」的構想，1985 年 3 月台灣省政府特頒「台灣省加強文化建設重要措施」，其重點之一即為「普設鄉鎮（市）圖書館，充實鄉區文化資源」，促使鄉鎮圖書館數量大幅成長，透過政策及經費的支持，成功落實「鄉鄉有圖書館」的理念，圖書館普及到台灣地區各鄉鎮。

（三）縣市政府文化局時期（1999 年迄今）

1981 年 11 月行政院文化建設委員會（以下簡稱「行政院文建會」）正式成立，使得教育行政與文化行政業務多所重疊，兩者行政權責難完全釐清。1999 年 8 月內政部依〈地方制度法〉第 62 條規定，訂頒〈地方行政機關組織準則〉，規定「縣（市）政府依本準則擬定組織自治條例，經各縣（市）議會通過後，報內政部備查」。由於文化中心地位問題，有關法規未予明確定位，若依〈台灣省各縣市政府組織規程準則〉文化中心既非屬縣市政府一級單位，也非縣市政府附屬機關，地位不明，促使各縣市文化中心紛紛揭竿而起，要求升格為文化局，使得教育文化由合一，而走向分立。文化局成立將文化事務獨立出來，對公共圖書館事業造成很大的影響。

1998 年台灣省政府文化處成立，台灣省立台中圖書館由教育廳改隸文化處；精省後則移撥行政院文建會。行政院文建會期望藉由修正該會組織法，明定為公共圖書館的主管機關；再藉以修正〈圖書館法〉（2001 年 1 月總統令公布）。但由於未能及時修正上述兩法，行政院文建會始終無法編列公共圖書館相關預算；而教育部因認為公共圖書館為行政院文建會所主管，對公共圖書館也無長遠計劃。公共圖書館主管機關一時渾沌不明，搖擺不定，最大的影響是編列經費無著，鄉鎮圖書館經營深受影響。

自縣市文化中心時期以來，每個縣市及鄉鎮雖然都有公共圖書館，但是部分功能不彰，陳設空間吸引力不足。這是因為一則公共圖書館普遍人力不足，經費拮据；一則是圖書館硬體受限，藏書數量有限，設備老舊。雖然〈圖書館法〉明訂教育部為圖書館業務中央主管機關，

但是基於中央補助地方統籌分配款的規範，教育部要再編列補助地方圖書館預算就有困難；而地方政府取得統籌分配款，實際能用在圖書館也很有限。行政院文建會有鑒於此，在 2003 年行政院「擴大公共建設方案」，與教育部共同主辦「公共圖書館強化計畫」，本計畫包含「公共圖書館空間及營運改善計畫」，1,124,200 千元；「公共圖書館自動化與網路系統架設計畫」，89,070 千元；「建立網路內容資源中心(共用資料庫)計畫」，70,000 千元；「建置公共圖書館線上採購機制計畫」，22,000 千元及「充實公共圖書館館藏計畫」，243,800 千元（補助各縣市文化局圖書館各 70 萬元，鄉鎮圖書館及其分館各 45 萬元）。縣市及鄉鎮圖書館共計有 301 所通過審核，進行空間及營運改善。這是一次重大的、有計畫的公共圖書館建設，在全國各地出現了許多圖書館經營團隊，以無比的創意和行動力，為圖書館注入新的活水，以當地的特色為號召，試圖打破民眾對圖書館的刻板印象，試著將民眾「拉」進圖書館。然而行政院文建會卻趁勢悄悄地推動鄉鎮圖書館轉型為在地的生活學習中心，期待鄉鎮圖書館經由結合地方人文特色、社區產業發展，逐漸轉型成為多功能「生活學習中心」，提供在地居民終身學習的優良場域。使圖書館轉型為資訊中心、安親班、書店、讀書會等，更進一步成為地方藝術的據點。

2005 年 10 月行政院文建會補助興建「嘉義縣溪口鄉文化生活館」動工，可望成為第一個鄉鎮圖書館轉為地方生活學習中心的典範。依據行政院文建會研擬「鄉鎮市圖書館轉型為地方生活學習中心計畫」，鄉鎮市圖書館都將積極轉型為鄉鎮市的文化、產業、生活和學習中心，俾造就一個終身學習的文化公民社會的實現。政府推動文化建設造成縣市立圖書館併入縣市文化中心，這次「公共圖書館強化計畫」，是

否真的將鄉鎮市圖書館轉型為文化生活館，這是值得正視的大事。而隨著行政院組織改造，行政院文建會已於 2012 年 5 月 20 日升格為文化部，同時間原本的行政院新聞局、行政院研究發展考核委員會亦併入文化部，而蒙藏委員會也在 2017 年 9 月 15 日併入文化部，而其業務職掌已與公共圖書館無直接關係了。

根據公共圖書館統計系統 (pLibSTAT) 的調查統計，2016 年台灣公共圖書館數為 482 所 (含總館 220 所及分館 262 所)，館舍總面積達 1,199,289 平方公尺，每人擁書量 1.08 冊，圖書巡迴車計 41 台，全年購買圖書資料預算經費為 566,329,545 元。全年圖書資訊借閱人次、借閱冊數及辦理推廣活動的場次等，依該系統自 2011 年起的統計資料來看，年年遞增。

從我國公共圖書館的發展歷程看來，政府相關部門及人士投入許多的經費及心力，只是期間歷經主管機關不明確導致權責無法釐清，政策方向混亂致使在預算的編列及定位上產生困難，現已明定公共圖書館的主管機關為教育部。

貳、公共圖書館之任務與功能

一、公共圖書館之任務

聯合國教科文組織公共圖書館宣言 1949(Unesco Public Library Manifesto 1949) 提到公共圖書館必須向兒童、青少年、成年人提供下列機會及鼓勵他們：不斷的自我教育、吸收新知、自由表達意見並在公共議題上有建設性的批判、成為國家及國際的社會與政治公民、日常生活更有效率、促進文學與藝術的創造及鑑賞能力、協助求知進步、利用閒暇促進個人幸福及社會福祉。公共圖書館是重要的社區力量，公共圖書館必須主動積極的去實現其政策，並成為社區生活的活力之一。公共圖書館不告訴人們去思考的方向，而是協助人們決定自己的思考方向。因此，必須舉辦展覽、編製書目、籌組討論會、辦講演及研習會、安排電影欣賞會以及個別的閱讀指導等。也必須激勵閱讀口味；並安排若干公共關係推展計畫，將圖書館的活動公告周知。公共圖書館的活動必須與中小學、大學、博物館、工會、讀書會、成人教育團體等教育、文化、社會團體相配合。同時還要與其他的圖書館合作，資料互通，並與圖書館學會連繫，增進公共圖書館的業務。公共圖書館應採用分館或巡迴圖書館的方式，把服務延伸至家中或工作場所。公共圖書館是民眾大學，有訓練好、學識足、想像力夠的工作人員，充足的經費，又能得到地方上的支持，那麼它就可以算是一間民眾大學了，而這間大學可向所有的讀者提供人文教育的機會（毛慶禎譯，1999）。這份宣言對於公共圖書館的任務主要與教育、資訊、文化及休閒有關。

而在 1972 年的聯合國教科文組織公共圖書館宣言中聲明了聯合國教科文組織對公共圖書館的信念—是教育、文化與資訊的活力，也是孕育和平及增進人際及國際間相互瞭解的重要單位。

公共圖書館是教育、文化與資訊的民主機構。是民主信念在普及教育的實證，對人類知識與文化成就做持續評價的過程。是保存人類思想及見解的記錄、想像力的表達，並免費提供給大家。公共圖書館必須提供輕鬆休閒讀物，重振人們的精神，提供最新的技術、科學及社會學方面的資訊，幫助學生成長。公共圖書館應由法律授權設立，成立全國性的公共圖書館網，為利充份利用全國的資源，並服務每位讀者，館際合作是必要的。公共圖書館應完全由公款維持，並不該因其服務而對任何人直接收費。為達成其宗旨，公共圖書館應充分開放，使社區內的所有成員，不論其種族、膚色、國籍、年齡、性別、宗教、語言、社會地位或教育程度的差異，皆能免費且平等的利用它。該年度的宣言中並且提到了公共圖書館對於兒童、學生及身心障礙讀者的任務而且應該要成為融入社區的公共圖書館（毛慶禎譯，1999）。

1994 年的聯合國教科文組織公共圖書館宣言中，具體明列出公共圖書館的任務與資訊、識字、教育及文化有關，應該做為公共圖書館服務的核心，共列舉 12 項任務，分別與教育、文化、資訊及素養有關（毛慶禎譯，2001）：

- （一）從小強化兒童的閱讀習慣。
- （二）支援各種層級的正規教育及自我進修。
- （三）提供個人開創發展的機會。
- （四）刺激兒童及青少年的想像力及創造力。
- （五）促進對文化遺產的重視、對藝術的欣賞、對科學成就及發明的尊重。
- （六）讓表演藝術有演出的機會。
- （七）嘗試各種文化，欣賞其間的差異。
- （八）贊助口語傳統。
- （九）確保居民能夠接觸各種社區資訊。
- （十）對地方性的企業、協會及成長團體提供適當的資訊服務。

(十一) 助長資訊及電腦技能的發展。

(十二) 贊助及參與各種年齡層的掃除文盲活動，必要時，可以主動發起這類活動。

而因應 21 世紀的趨勢，國際圖書館協會聯盟公共圖書館委員會提出了 10 項《公共圖書館宣言補充建議》(Koontz & Gubbin, 2010；毛慶禎譯)，期望公共圖書館能將蓬勃發展的網路科技運用在對民眾的服務中：

- (一) 公共圖書館建築的發展應強調社區／文化空間，不只是知識的實體儲存空間。
- (二) 以 Web 2.0 的技術，面對 Web 3.0 與 Web 4.0，活化服務。
- (三) 與社區連結，提供人民訓練與教育。館員與資訊科學家可扮演教育者個人知識指導者的角色，不只是書庫的開門者或網際網路的守門員。
- (四) 發展全球智慧(world wide wisdom)--在 Web 建立國際性的文化通路，成為全球性知識的交流與跨文化的理解的場所。
- (五) 在尊重所有文化的前提下，全面地消彌障礙與管制。
- (六) 支持館員接受在職訓練，並鼓勵其勇於任事。
- (七) 發展數位館藏服務與知識--混合圖書館--多樣格式的知識、教育與資訊。
- (八) 改良近用至目錄及資料庫，尤其是對那些有視覺障礙的使用者。
- (九) 在網際網路環境上，建立國內及國際的標準。
- (十) 把公共圖書館視為文化的儲藏所--「活生生」的環境與「記錄的」併存--檔案館、博物館、圖書館與文化中心的角色結合，成為一個融合各項資源與服務的機構。

2000 年 4 月中國圖書館學會（現為中華民國圖書館學會）在「圖書館事

業發展白皮書」中，敘述了各類型圖書館的任務，其中對於公共圖書館任務的說明如下：

「公共圖書館指由各級政府主管機關、個人、法人或團體設立，以社會大眾為主要服務對象，推廣社會教育及辦理文化活動之圖書館。茲陳述其主要發展目標如次：(一)建立適用的館藏，辦理各種推廣活動，使成為民眾的社區大學、文化活動中心、個人學習與心靈加油站。(二)蒐集並保存各地方文化資源，俾傳承並發揚鄉土文化。(三)結合各地相關資訊，建立「文化與社教資訊服務網」，便於民眾利用網際網路節點，獲取所需資訊。(四)主動服務年長、幼童與肢體障礙讀者，以達成資訊為全民共享的目標。(五)各地公共圖書館應與當地其他類型圖書館建立合作關係，於館藏、人力、網路、參考及推廣等方面，相互支援，謀求資源共享。(六)結合當地教育文化機構、團體，倡導地方讀書風氣，推展終身教育活動。」(中國圖書館學會，2000：5)。

2001年公布施行的〈圖書館法〉第4條第2項第2款規定：「公共圖書館：指由各級主管機關、鄉（鎮、市）公所、個人、法人或團體設立，以社會大眾為主要服務對象，提供圖書資訊服務，推廣社會教育及辦理文化活動之圖書館。」除了敘明公共圖書館的定義之外，也揭櫫了公共圖書館的任務—提供圖書資訊服務、推廣社會教育及辦理文化活動。而同法第7條第1項規定了圖書館服務的原則：「圖書館應提供其服務對象獲取公平、自由、適時及便利之圖書資訊權益。」。該法於2015年修正公布施行，第4條第2項第2款規定亦有作修訂：「公共圖書館：指由各級主管機關、鄉（鎮、市）公所、個人、法人或團體設立，以社會大眾為主要服務對象，提供圖書資訊服務，推廣終身學習及辦理閱讀等文教活動之圖書館。」對於公共圖書館的任務有了新的敘述：提供圖書資訊服務，推廣終身學習及辦理閱讀等文教活動。此次的修訂，對於終身學習及重視閱讀的時代

浪潮有所呼應。

而教育部依據〈圖書館法〉第 5 條所制定的「圖書館設立及營運標準」，在第 12 條亦提及了圖書館的任務：「圖書館應注重公共關係、社會服務、閱讀推廣等工作，並結合社會資源，協助館務發展。」。

從以上國內外對公共圖書館任務的主張或規定看來，公共圖書館最主要的任務是要公平無私地提供給所有的服務對象能夠自由、適時且便利的取得圖書資訊，並且應該重視與社區的公共關係、辦理終身學習活動及推動閱讀計畫等，特別還要針對無法正常利用公共圖書館的人們設計特別的服務措施。

二、公共圖書館之功能

國際圖書館協會聯盟出版品第 97 號--「公共圖書館服務綱領」中提到公共圖書館的功能（毛慶禎譯，2003）：

- （一）教育—支援各種層級的正規教育及自我進修。
- （二）資訊—公共圖書館是地方的資訊中心，備有各種知識及資訊供讀者取用。
- （三）個人的發展—提供個人開創發展的機會。
- （四）兒童與青少年—從小強化兒童的閱讀習慣。

沈寶環（1989）指出，鄉鎮地區的公共書館應有的四大功能如下：

- （一）文化的功能—是為地方文獻的保存中心。
- （二）教育的功能—是為永久的教育中心。
- （三）資訊的功能—是為社區的資訊中心。
- （四）休閒的功能—是為休閒活動中心。

毛慶禎（2001）認為圖書館有文化、資訊、教育、學術及休閒五大功能：

- （一）在文化方面，由於文化的演進有賴資訊的自由流通和普遍傳遞，圖書館除了蒐集、保存文化資訊，也肩負提升民眾文化素養、充實文化內涵的重責。
- （二）在社會、政治、經濟方面，圖書館客觀、即時、迅速地提供各類資訊，豐富民眾心靈智能，提升民主素養，促進經濟發展。
- （三）在教育方面，圖書館提供多元學習的教材，肩負推動社會教育、終身學習的重責。
- （四）在學術研究方面，圖書館匯集研究資訊，促進資訊的交流、激發學術研究與創新發展。
- （五）在滿足民眾日常資訊需求、提倡正當休閒方面上，圖書館不僅扮演滋潤心靈、寓教於樂的角色，更是大眾追求進步、完成自我學習的最佳場所。

陳書梅（2005）主張新時代公共圖書館的功能有：

- （一）保存人類文化。
- （二）資訊傳播。
- （三）提供民眾終身學習。
- （四）提供民眾休閒活動。

薛理桂（2008）認為 21 世紀公共書館的功能為：

- （一）資訊素養的中心。
- （二）全球電子資訊中心。
- （三）成人終身教育中心。
- （四）社區資訊中心。

(五) 長青人士資訊中心。

(六) 特殊民眾資訊中心。

就毛慶禎主張公共圖書館具有文化、資訊、教育、學術及休閒五大功能看來，確實對於一個國家的文化國力有著很重要的影響，特別是現今世界各國普遍重視閱讀，對於閱讀的推廣不遺餘力，都是想要提升國民的文化素養，進而增強國際競爭力，公共圖書館的角色更顯重要，而我國的鄉鎮（市、區）圖書館正是最基層的公共圖書館，如何有效運用鄉鎮（市、區）圖書館來配合國家整體教育及文化政策，確實是一個重要的課題，埔里鎮立圖書館能夠獲得政府相關部門諸多肯定，證明其在配合執行政府政策及自身營運管理策略等方面均有值得探究之處。



第三章 個案背景介紹及現況

在第二章針對政策行銷與公共圖書館之文獻進行探討後，瞭解到政策行銷的定義、發展、特質、作用、策略、模式、步驟及組合；以及公共圖書館的定義與發展、任務及功能，確立了將以學者丘昌泰提出的政策行銷策略組合 6Ps--產品、價格、通路、促銷、夥伴、政策來對埔里鎮立圖書館之營運管理進行分析探究，本章將介紹研究個案埔里鎮立圖書館背景資料及營運現況，包含發展沿革、業務職掌、組織編制、經費預算、改造歷程、空間規劃等，據以對應政策行銷策略組合 6Ps 擬定訪談題綱，並擇定輔導者、決策者、執行者、服務者、使用者五類人員為訪談對象。

第一節 埔里鎮立圖書館背景資料

壹、發展沿革

埔里鎮立圖書館在機關層級上是埔里鎮公所所屬機關，最早於 1980 年 3 月 1 日於埔里鎮西安路一段 150 號三樓設立，就如同當時多數的鄉鎮（市）級公共圖書館一般，館舍空間制式無趣，館藏設備匱乏不足，無法吸引民眾利用。

1999 年發生九二一大地震，埔里鎮立圖書館建物全倒，館員不捨館藏圖書及設備，在不斷的餘震之中，冒著生命危險進入倒塌的館舍中搶救出大部分圖書及設備。地震後惠普科技公司及許多善心人士認為閱讀可以撫慰災民心靈，遂捐建臨時圖書館舍，位於埔里鎮六合路現館旁，是二層樓的組合屋。

隨著地震災區重建的展開，埔里鎮立圖書館也開始了重建之路，但卻並非一路順遂，原因在於從 1996 年起埔里鎮公所就於埔里鎮六合路與北安路口起造興

建地下一層，地上五層的新圖書館館舍，至 1999 年已完成硬體工程，但尚未驗收就發生了九二一大地震，此一剛完工的建築物成為了埔里鎮公所唯一沒有倒塌的公有建築物，因此，在名義上埔里鎮立圖書館已經有了館舍，當然無法使用震災重建經費再興建新館舍，而埔里鎮公所由於辦公處所全倒，為了讓鎮公所人員能有辦公場所，以執行埔里鎮的災後重建工作，新的圖書館館舍被充作埔里鎮公所臨時辦公處使用，而埔里鎮立圖書館就只能在臨時搭建的組合屋中以克難的方式服務埔里鎮的讀者，無法馬上進行重建。一直到了鎮公所重建完成搬移後，埔里鎮立圖書館才得以搬入新館舍，並於 2002 年搭上臺灣公共圖書館升級再造的風潮進行其主要的閱讀空間與營運改造工程。至 2015 年以「埔里文創美學圖書館」經教育部認證為全國首座「書香卓越典範圖書館」。

貳、業務職掌

南投縣埔里鎮立圖書館是依據〈南投縣埔里鎮公所組織自治條例〉第 10 條規定所設立，並依據該條規定訂有〈南投縣埔里鎮立圖書館組織規程〉。

〈南投縣埔里鎮立圖書館組織規程〉第 2 條前段規定，南投縣埔里鎮立圖書館隸屬南投縣埔里鎮公所。

埔里鎮立圖書館依據〈南投縣埔里鎮立圖書館組織規程〉第 3 條規定掌理下列事項：

- 一、圖書採編、閱覽典藏、推廣輔導及視聽教育等事項。
- 二、推動及輔導展演事項。
- 三、其他有關圖書行政與管理業務事項。

參、組織編制

依據 2012 年 8 月 29 日埔里鎮公所最新修訂之「南投縣埔里鎮立圖書館編制表」，該館置有管理員一人，助理員二人，書記一人；另置有人事管理員及會計員，二者均由鎮公所派員兼任。

〈南投縣埔里鎮立圖書館組織規程〉第 2 條後段規定，埔里鎮立圖書館置管理員一人，承鎮長之命，綜理館務，並指揮監督所屬員工。編制表內管理員職務列等為委任第五職等或薦任第六職等至第七職等。

組織規程第 4 條規定，本館置助理員、書記。於編制表內助理員職務列等為委任第四職等至第五職等，其中一人得列薦任第六職等；書記之職務列等為委任第一職等至第三職等。

另外配有駕駛及技工各一人，臨時人員數人。

而依據研究者取得之資料，2000 年 3 月 10 日訂定之編制表內，埔里鎮立圖書館的人員編制只有管理員及幹事各一人；2002 年修訂之編制表內，將幹事之職稱改為助理員，仍只有管理員及助理員各一人之編制，另外人事管理員及會計員分別由鎮公所人事室主任及主計室主任兼任。到了 2003 年修訂編制表增列助理員一人，成為管理員一人、助理員二人，人事管理員及會計員仍由鎮公所人事室主任及主計室主任兼任。

肆、經費預算

埔里鎮立圖書館在 2018 年的預算主要分為三個部分，在圖書館一般行政預算編列為 6,853,000 元，藝文中心一般行政預算編列 1,956,000 元，購置圖書預算編列 300,000 元。其中圖書館一般行政預算中人事費就佔了 5,007,000 元，業務費

僅 1,846,000 元，若再扣除水電費的預算 900,000 元，實際上能夠運用的業務費只有 946,000 元，平均一個月不到 80,000 元。茲將埔里鎮立圖書館從 90 年度起之預算編列（扣除配合上級機關補助之自籌款預算金額）整理如下表 3-1：

表 3-1 埔里鎮立圖書館 90 年~107 年預算編列金額表

年度	圖書館一般行政 預算 (新臺幣/元)	藝文中心一般行政 預算 (新臺幣/元)	購置圖書 預算 (新臺幣/元)	預算總額 (新臺幣/元)
90	4,327,000 (人事費 3,040,560/ 水電費 180,000)	554,000 (水電費 360,000)	320,000	5,201,000
91	4,591,000 (人事費 3,081,370/ 水電費 180,000)	3,272,000 (水電費 360,000)	66,000	7,929,000
92	4,795,000 (人事費 4,042,000/ 水電費 180,000)	2,267,000 (水電費 756,000)	120,000	7,182,000
93	6,017,000 (人事費 4,073,000/ 水電費 1200,000)	2,267,000 (水電費 756,000)	240,000	8,524,000
94	4,963,000 (人事費 3,519,945/ 水電費 600,000)	2,360,000 (水電費未編列)	200,000	7,523,000
95	4677000 元 (人事費 3546000/ 水電費 444,000)	1679000 (水電費 500,000)	100,000	6,456,000
96	6479000 元 (人事費 4246223/ 水電費 744,000)	3,615,000 (水電費 720,000)	200,000	10,294,000
97	5,729,000 元 (人事費 3,947,000/ 水電費 780,000)	2,227,000 (水電費 720,000)	300,000	8,256,000
98	5,852,000 (人事費 4,003,000/ 水電費 780,000)	2,206,000 (水電費 720,000)	300,000	8,358,000

99	5,851,000 (人事費 4,093,000/ 水電費 780,000)	2,121,000 (水電費 720,000)	300,000	8,272,000
100	6,013,000 (人事費 4,270,000/ 水電費 780,000)	2,091,000 (水電費 720,000)	300,000	8,404,000
101	5,201,000 (人事費 3,470,000/ 水電費 780,000)	2,050,000 (水電費 720,000)	300,000	7,551,000
102	5,503,000 (人事費 3,790,000/ 水電費 780,000)	1,970,000 (水電費 720,000)	300,000	7,773,000
103	5,611,000 (人事費 3,810,000/ 水電費 800,000)	1,797,000 (水電費 650,000)	300,000	7,708,000
104	5,427,000 (人事費 3,844,000/ 水電費 800,000)	1,731,000 (水電費 650,000)	285,000	7,443,000
105	5,643,000 (人事費 3,860,000/ 水電費 900,000)	1,863,000 (水電費 720,000)	300,000	7,806,000
106	6,608,000 (人事費 4,773,000/ 水電費 900,000)	1,905,000 (水電費 720,000)	300,000	8,813,000
107	6,853,000 (人事費 5,007,000/ 水電費 900,000)	1,956,000 (水電費 720,000)	300,000	9,109,000

資料來源：埔里鎮公所 90~107 年預算書經研究者整理。

由上表資料可見，埔里鎮立圖書館每年編列之預算有很大一部分都用在人事費及水電費，剩餘能夠使用之業務費實在不多，另外購置圖書的預算每年平均約在三十萬元上下，面對日益高漲的書價，能夠採購的書籍數量也受到了限制。

第二節 埔里鎮立圖書館營運現況

壹、改造歷程

2002 年行政院文化建設委員會（現為文化部，以下簡稱文建會）與教育部開始推動台灣公共圖書館進行提升與改造，埔里鎮立圖書館把握機會提出「愛上圖書館」災後重建計畫與營運發展願景，成功獲得政府首次採用的「競爭型計畫」方式的補助，讓館員大感振奮，除了利用爭取到的補助進行改造之外，更積極的撰寫創新的計畫參與之後的各項競爭型補助，也成功地爭取到經費來進行閱讀空間與營運改造工程，依據埔里鎮立圖書館的資料顯示，前後主要有三期的改造：

一、第一期改造—2002 年至 2009 年

2002 年由文建會推動的「九二一地震重建區公共圖書館經營管理金點子計畫」（以下稱「金點子」計畫），當時為了說服行政院、審計部、財政部等部門的支持，選擇在九二一地震重建區的台中縣、彰化縣、南投縣、雲林縣及嘉義縣試辦，強調透過災區圖書館的重建能夠撫慰災民心靈，進而帶動振興地方的生活、產業與文化，在當時的社會氛圍中，這樣的訴求果然獲得相關部門的支持順利取得經費挹注而開始推動，而「金點子」計畫也可算是台灣公共圖書館改造運動的起點。

「金點子」計畫打破了以往由主管機關制定計畫，然後將預算經費齊頭式平均補助給各個圖書館的方式，採用前所未有的競爭型方式，由各圖書館提計畫來爭取補助，從中評選有創意，有願景、首長重視支持的圖書館，入選的圖書館每案最高補助 700 萬元經費，再經由文建會所訂定的執行策略與輔導機制，組成學者專家輔導團，針對入選的圖書館進行專案輔導改造。「金點子」計畫一共進行了 2002—2003 二期，輔導了共 9 所公共圖書館進行改造，而這二期的執行方式與輔導機制也成為往後臺灣公共圖書館改造的標準作業流程。

埔里鎮立圖書館於 2002 年以「愛上圖書館計畫」入選「金點子」計畫第一期計畫獲補助 700 萬元，2003 年再獲「金點子」計畫第二期計畫補助 150 萬元，同年並獲文建會「公共圖書館強化計畫—公共圖書館空間及營運改善計畫」補助 400 萬元，利用獲得的補助進行了圖書館戶外入口意象，一樓閱讀花園、二樓童書樂園及三樓書香桃源局部閱讀空間的改造。

此時期除了爭取各上級機關補助，時任鎮長的現任立法委員馬文君，亦自籌配合款 500 萬元充實圖書館電腦設備、改善廁所及樓梯。而由埔里鎮立圖書館負責管理的地方文化館亦獲得文建會多筆補助，為埔里鎮增添了藝文空間。

二、第二期改造—2010 年

教育部為了能全面充實公共圖書館閱讀資源質量，建構樂學多元環境，提升圖書館服務效能，透過「閱讀植根與空間改造：98~101 年圖書館創新服務發展計畫」推動子計畫「公共圖書館活力再造計畫—公共圖書館閱讀環境與設備升級實施計畫」，展開第二波臺灣公共圖書館空間改造及充實閱讀設備運動。該計畫為期四年，總經費高達新台幣 7.32 億元，當時總計核定補助了全國 458 所公共圖書館。

埔里鎮立圖書館於 2010 年提出了「愛上圖書館」第二期計畫，獲得該計畫補助 520 萬元，利用該筆補助完成三樓書香桃源、四樓埔里文庫閱讀空間改造及五樓埔里數位學習中心空間整修，讓埔里鎮立圖書館整體空間規畫更趨完善。

三、第三期改造—2013 年

由於「閱讀植根與空間改造：98~101 年圖書館創新服務發展計畫」對於公共圖書館空間改造及閱讀推廣方面成效良好，教育部於 2012 年繼續推動了「閱讀

植根與空間改造第二期：102~105 年圖書館創新服務發展計畫」，以「全民在閱讀中感受幸福」為計劃願景，由國家圖書館、國立公共資訊圖書館及國立台灣圖書館負責規劃，其中二個項目「扶植公共圖書館發展計畫」與「攜手提升圖書館品質計畫」與鄉鎮公共圖書館改造有關，而「扶植公共圖書館發展計畫」的子計畫「公共圖書館書香卓越典範計畫」是最受矚目的亮點，目標在打造臺灣書香卓越典範館，預計補助 10 館成為書香典範館，入選的圖書館每館最高補助 1,000 萬元。

埔里鎮立圖書館於 2013 年以「書福臺灣—埔里文創美學圖書館發展特色計畫」，獲選為「臺灣公共圖書館書香卓越典範館」第一期補助館之一，同時入選的為高雄市大東藝術圖書館及雲林縣斗六市繪本圖書館，全國僅三館入選。獲得 1,000 萬元的補助進行空間再升級改造。此期改造特別關注青少年與樂齡讀者的服務需求，於一樓闢設「老吾寶學堂—樂齡讀者閱讀與學習資源中心」，五樓闢設「青春創學中心」。此外，更將埔里鎮立圖書館與相鄰的埔里藝文中心整合成為「埔里書香文化園區」，並於 2015 年 12 月 12 日舉行「埔里文創美學圖書館」盛大開館活動，成為教育部認證的全國首座「書香卓越典範圖書館」。吉祥物「書書」、「福福」首次亮相，成為埔里鎮立圖書館往後辦理各類活動、發展文創商品的重要幫手及元素。

貳、空間規劃

歷經過三次主要改造，以「埔里文創美學圖書館」展現新風貌的埔里鎮立圖書，結合了埔里藝文中心（含演藝廳及田園藝廊）、藝術光廊及周邊綠地公園形成一完整的書香文化園區，讓埔里鎮立圖書館同時具有靜態及動態的多元服務功能，靜態的有閱讀、展覽、學習等閱覽休閒服務；動態的有音樂、戲劇、舞蹈等藝文表演活動，成為地方文史、社區營造及文化產業的交流平台，另外搭配兩部「埔里行動圖書館」書香巡迴車，讓圖書館的服務深入埔里鎮各個角落（蘇麗雯，

2017：44)。

埔里鎮立圖書館目前空間規劃及營運管理現況如下：

一、一樓—閱讀花園

包括流通服務台、報紙雜誌閱讀區、新到圖書區、老吾寶學堂樂齡學習中心、王灝紀念書房及文創品展示區。

一進門的新到圖書區以「閱讀就是力量」為主標題，仿造書店新書排行榜書牆的陳列方式，吸引進入圖書館讀者的目光。另外針對高齡化社會需求創設的「老吾寶學堂樂齡學習中心」，是提供樂齡讀者閱讀及學習的空間，除提供老花眼鏡、放大鏡外，並特別購置專用閱讀架讓樂齡讀者能更輕鬆的進行閱讀，並規畫各類銀髮族講座及學習課程，讓銀髮族能在埔里鎮立圖書館獲得學習及休閒的服務。

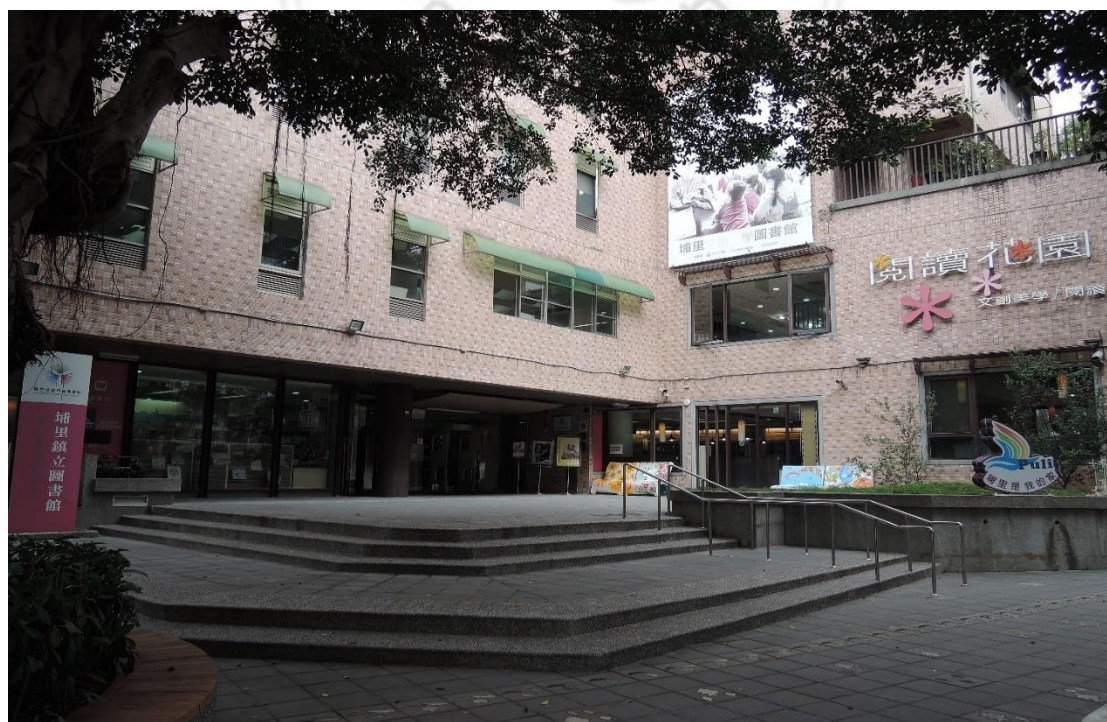


圖 3-1 埔里鎮立圖書館一樓入口外觀

資料來源：研究者拍攝。



圖 3-2 埔里鎮立圖書館一樓「閱讀就是力量」書牆

資料來源：研究者拍攝。

王灝老師是埔里知名的作家及書畫家，為了表彰其對埔里鎮文化藝術的貢獻，特別設立「王灝紀念書房—茄苳腳書舍」，是一個多用途的空間，平時為王灝老師的藏書、文物展覽室，需要時可做為辦理研習、講座、小型表演、發表會、說故事甚至播放電影之用。



圖 3-3 埔里鎮立圖書館一樓王灝紀念書房

資料來源：研究者拍攝。

二、二樓—童書樂園

包括多元文化與親子閱讀專區、童書繪本書庫、閱讀福袋專區。

童書樂園係專為幼童規劃的親子閱讀空間，色調鮮明，圖像活潑，搭配「書書」及「福福」兩個吉祥物及埔里「番婆鬼」魔法傳說，營造出童趣舒適的閱讀環境，並規劃了哺集乳室與親子廁所提供貼心的服務。



圖 3-4 埔里鎮立圖書館二樓童書樂園

資料來源：研究者拍攝。



圖 3-5 埔里鎮立圖書館二樓電梯門面搭配「番婆鬼」魔法傳說主題製作警語

資料來源：研究者拍攝。

多元文化與親子閱讀專區固定於每周六上結合說故事媽媽志工、18 度 C 巧克力基金會的巧克力叔叔舉辦說故事活動，並且與鄰近的暨南國際大學東南亞學系辦理新住民多元文化閱讀節。



圖 3-6 埔里鎮立圖書館二樓定期舉辦說故事媽媽志工說故事時間
資料來源：埔里鎮立圖書館提供。

「書書福福·閱讀福袋」專區是埔里鎮立圖書館的一項創新服務，利用圖書館辦理的裁縫研習班所製作的書袋，將適合 0-5 歲及 6-12 歲幼童閱讀的書籍或繪本以套裝推薦的方式整理成袋並陳列於專區，讓無法於館內慢慢挑選的家長能夠整袋提著就走的方式借閱，除方便上班族家長外，藉由館方挑選的書籍或繪本可有系統地培養幼童閱讀能力。



圖 3-7 埔里鎮立圖書館二樓「書書福福·閱讀福袋」借閱處
資料來源：研究者拍攝。

三、三樓—書香桃源

包括文創美學閱讀專區、開架閱覽區、森情閱讀區。

「文創美學閱讀專區」蒐集國、內外文創美學出版好書，也是埔里鎮立圖書館提出「文創美學圖書館」發展願景的重要特色館藏。



圖 3-8 埔里鎮立圖書館三樓「文創美學」閱讀專區

資料來源：研究者拍攝。

「森情閱讀區」為戶外露天閱讀區，延伸文創美學視野，布置閱讀家俱，讓讀者能在氣候舒適時節，能夠於戶外閱讀區享受自然的閱讀空間。

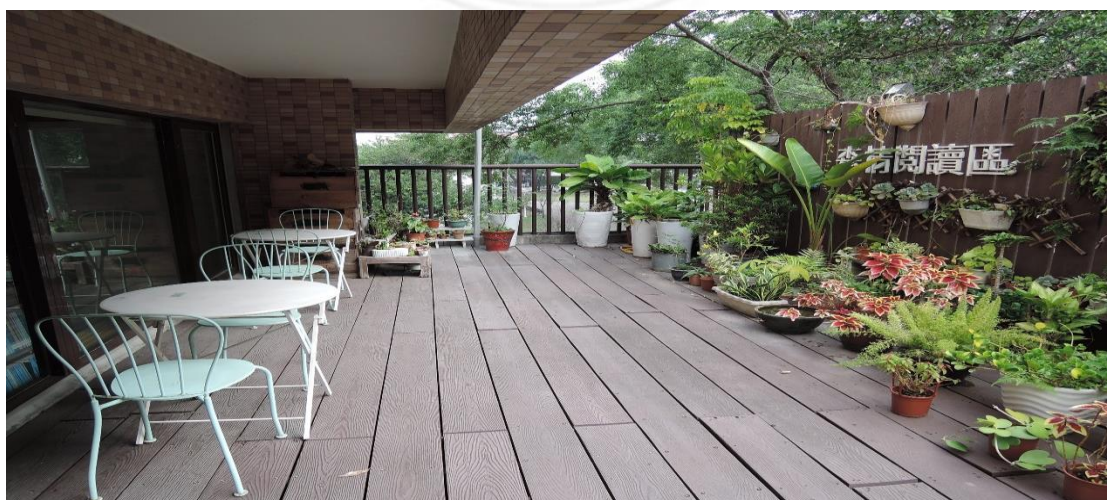


圖 3-9 埔里鎮立圖書館三樓「森情閱讀區」

資料來源：研究者拍攝。

四、四樓—埔里文庫

包括福爾摩沙文學桂冠巫永福紀念文庫、埔里寫真達人李百祿紀念文庫、藍紅綠文學傳奇陳春麟紀念文庫、埔里小鎮醫生李長紀念文庫、日興商店特藏專區、陳慶祥醫師診間文物陳列區及罕用書庫。



圖 3-10 埔里鎮立圖書館四樓「埔里文庫」收集埔里鎮文史相關資料及圖書
資料來源：研究者拍攝。

埔里文庫亦是埔里鎮立圖書館的特色之一，許多參訪過的團體或個人均對於一鄉鎮及圖書館竟能收集典藏如此豐富的地方文物深感訝異，也由於館方的用心收藏，越來越多的鎮民願意將文物捐贈給圖書館做典藏展覽。



圖 3-11 埔里鎮立圖書館四樓「埔里文庫」珍藏鎮民捐贈的埔里鎮歷史文物
資料來源：研究者拍攝。

另外追隨數位化的浪潮，埔里鎮立圖書館亦建置數位化保存資料庫，將收集的文物及史料予以數位化典藏。另外更設立「埔里影像故事館」臉書專頁，開創在社群網站上閱讀地方鄉土文物及歷史的新閱讀方式。

五、五樓--青春創酷學習中心

包括青春閱酷（青少年閱讀）專區、電腦網路區、視聽欣賞區、創酷·多功能教室及酷聚討論小間專區。

「青春閱酷專區」是專門為青少年讀者規劃的閱讀空間，該區書籍是從「玩文創」、「品文學」、「樂自然」、「夯歷史」、「趣旅遊」、「賞影音」、「瘋漫畫」等角度進行挑選，營造酷閱讀氛圍以吸引青少年進入圖書館閱讀。



圖 3- 12 埔里鎮立圖書館五樓「青春閱酷」青少年閱讀專區
資料來源：研究者拍攝。

「創酷·多功能教室」主要辦理青少年「創客」學習課程，特別是暑假期間規劃一系列青少年喜愛的資訊、設計、DIY 課程，往往都是開放報名就瞬間額滿。

「酷聚討論小間專區」採取開放式小包廂的設計，提供討論及休息空間。



圖 3-13 埔里鎮立圖書館五樓「創酷·多功能教室」及「酷聚討論小間專區」
資料來源：研究者拍攝。

「電腦網路區」及「視聽欣賞區」係先期規畫之空間，目前已先裝設視聽欣賞設備二套，仍待尋求補助經費設置相關設備才能提供服務。

參、得獎紀錄

2004 年 經教育部評鑑為全國第一，榮獲首屆「臺灣地區九十三年度營運績優公共圖書館卓越獎」。

2008 年 經教育部評鑑為全國第一，榮獲「金圖書館獎」。

2013 年 經教育部評鑑為全國第一，成為全國唯一同一年度同時獲得「年度圖書館」、「特色圖書館」及「績優圖書館」三大獎項的圖書館，紀錄空前。

2015 年 獲教育部認證為全台首座「書香卓越典範圖書館」。

2016 年 獲教育部頒發「社教有功貢獻獎」，為唯一獲獎的圖書館單位。

2016 年 獲行政院人事行政總處地方研習中心評選為 105 年度「地方治理標竿學習」優選案例。

2004—2016 年 每年均獲得南投縣公共圖書館評鑑為營運績優第一名。

肆、補助經費

埔里鎮立圖書館爭取一百萬元以上補助經費計畫整理如下表 3-2：

表 3-2 埔里鎮立圖書館歷年爭取一百萬元以上補助經費計畫表

年度	計畫名稱	補助金額 (新臺幣/元)	補助單位
2002	公共圖書館金點子計畫	7,000,000	文建會
2003	重建區公共圖書館金點子第二期計畫	1,500,000	文建會
2003	公共圖書館自動化與網路架設計畫	3,000,000	文建會
2003	公共圖書館強化計畫—公共圖書館空間及營運改善計畫	4,000,000	文建會
2003	地方文化館	5,900,000	文建會
2004	地方文化館	5,800,000	文建會
2005	地方文化館	2,000,000	文建會
2006	地方文化館	1,700,000	文建會
2007	地方文化館	3,000,000	文建會
2008	地方文化館	6,600,000	文建會
2009	地方文化館	7,000,000	文建會
2010	閱讀植根與空間改造第一期	5,200,000	教育部
2012	台灣書香卓越典範館計畫	10,000,000	教育部

資料來源：埔里鎮立圖書館提供，由研究者整理。

第三節 訪談對象與訪談題綱

壹、訪談對象

本研究係利用深度訪談法從政策行銷的觀點來分析埔里鎮立圖書館的營運管理。訪談的對象以與埔里鎮立圖書館營運管理有關的人員為主，包括實際參與公共圖書館改造運動的南投縣政府文化局前副局長、前後任圖書館館長、館員、志工及到館民眾等，涵蓋輔導者、決策者、執行者、服務者、使用者等五個面向。受訪對象整理如表 3-3：

表 3-3 訪談對象、編碼及訪談時間、地點一覽表

類別	代號	對象	訪談時間	訪談地點	服務/到館年資
輔導者	A1	南投縣政府文化局前副局長	2018 年 10 月 8 日	南投縣政府三樓秘書辦公室	20 年以上
決策者	B1	埔里鎮立圖書館前任館長	2018 年 10 月 11 日	埔里鎮公所三樓辦公室	20 年以上
決策者	B2	埔里鎮立圖書館現任館長	2018 年 10 月 15 日	埔里鎮立圖書館五樓辦公室	3 年
執行者	C1	埔里鎮立圖書館館員	2018 年 10 月 9 日	埔里鎮立圖書館四樓	6 年
執行者	C2	埔里鎮立圖書館館員	2018 年 10 月 9 日	埔里鎮立圖書館四樓	20 年以上
服務者	D1	埔里鎮立圖書館志工	2018 年 10 月 9 日	埔里鎮立圖書館四樓	8 年
服務者	D2	埔里鎮立圖書館志工	2018 年 10 月 15 日	埔里鎮立圖書館四樓	3 年
使用者	E1	埔里鎮立圖書館到館民眾	2018 年 10 月 18 日	埔里鎮立圖書館四樓	10 年以上
使用者	E2	埔里鎮立圖書館到館民眾	2018 年 10 月 18 日	埔里鎮立圖書館四樓	8 年
使用者	E3	埔里鎮立圖書館到館民眾	2018 年 10 月 18 日	埔里鎮立圖書館四樓	5 年

資料來源：研究者自行整理。

訪談對象涵蓋輔導者、決策者、執行者、服務者、使用者五個面向。其中輔導者為南投縣政府文化局人員，雖然〈圖書館法〉明定圖書館的主管機關在中央為教育部，在縣市為縣市政府，但實際上在公共圖書館的改造運動中卻是縣市政府文化局與圖書館的關係較為密切，扮演著輔導者的角色，一方面作為鄉鎮級公共圖書館與文化部（之前為文建會）之間的對口橋梁，一方面也輔導鄉鎮級公共圖書館進行改造運動及執行相關的文化政策。選定的訪談對象是曾負責南投縣各鄉鎮市圖書館業務，並且一路陪伴輔導埔里鎮立圖書館進行改造運動的南投縣政府文化前副局長，不只經驗豐富，對於埔里鎮立圖書館整個改造歷程及經費爭取遇到的波折瞭然於心。

決策者為埔里鎮立圖書館館長，正式職稱為管理員，雖然埔里鎮圖書館是埔里鎮公所的所屬機關，鎮長當然會關心圖書館的運作與發展，但民選首長要關注的事務很多，所以實際上圖書館整個營運管理的決策者是館長，許多計畫及活動都是館長帶領圖書館人員擬訂後經鎮長同意後辦理。選定的訪談對象是埔里鎮立圖書館的前後任館長（管理員），前任館長在埔里鎮立圖書館任職十數年，在埔里鎮立圖書館改造的過程中扮演重要的決策角色，引領埔里鎮立圖書館營運管理與發展的方向，榮獲各項褒獎。現任館長接手後，一方面持續爭取補助經費進行尚未完成的改造運動，一方面在現有的營運管理基礎上再行提升。

執行者為埔里鎮立圖書館館員，館員除了必須負責將館長擬定好的計畫與活動落實執行，並且同時分擔圖書館營運管理的各項行政工作，在人力調配的考量下有時亦必須參與第一線的借還書作業。訪談對象為埔里鎮立圖書館兩位館員，其中一位長期任職於埔里鎮立圖書館，參與埔里鎮立圖書館改造的程度很深，對圖書館充滿熱情，圖書館進行各項改造所代表的意義都能娓娓道來。另一位館員能有效執行館長所要推動的各項計畫及活動。

服務者為埔里鎮立圖書館的志工，志工的運用在埔里鎮立圖書館涵蓋很多方面，從第一線面對民眾的借還書作業、協助整理書籍書櫃、說故事志工媽媽及辦理活動時擔任工作人員等等，是埔里鎮立圖書館在營運管理上很重要的助力。訪談對象的兩位志工在圖書館服務已經有 3 年以上，是第一線面對到館民眾並且參與圖書館營運管理的一份子。

使用者是埔里鎮立圖書館的到館民眾，到館民眾是最直接感受到埔里鎮立圖書館營運管理績效的一群，也是埔里鎮立圖書館主要服務的對象。訪談對象的三位到館民眾都是經常利用圖書館的常客，對於圖書館的變化有所感知，對於圖書館的營運管理也抱持相當大的肯定與期許。

深度訪談的受訪者計有十位，其中男性有二位、女性有八位，訪談時間在 2018 年 10 月份，每人約一小時。訪談地點主要以受訪者感覺便利舒適且不易受外界因素干擾的空間為原則，訪談過程經受訪者同意錄音，謄寫為逐字稿，並整理為訪談重點摘要，作為研究分析之依據。基於研究倫理，故不公開受訪者之姓名資料，以編碼方式代替，先將受訪者分類進行編碼，輔導者為 A，決策者為 B，執行者為 C，服務者為 D，使用者為 E。再依據每一類別的訪談人數設定編碼為 A1、B1、B2、C1、C2、D1、D2、E1、E2、E3。

訪談題目的編碼以 Q1、Q2、Q3、．．．．．為順序，本研究將深度訪談逐字稿篩選整理成訪談重點摘要，以 interview 之簡寫「INT」為代號，故本研究編碼方式為「受訪者代號—訪談重點代號—訪談題目代號」，例如：「A1—INT—Q1」即代表受訪者 A1 對於第一個訪談題目的訪談重點摘要。

貳、訪談題綱

本研究是透過政策行銷策略工具 6Ps—產品、價格（成本）、通路（管道）、促銷（推廣）、夥伴、政策來分析埔里鎮立圖書館營運管理之成效與困境。希望藉由深度訪談的資料，加以分析整理埔里鎮立圖書館營運管理的現況、成效、困境及建議改善情形，以期研究結論與發現能提供相關機關單位參考。訪談對象分為輔導者、決策者、執行者、服務者、使用者五類，並據以擬定訪談題綱。

一、「輔導者」--南投縣政府文化局人員訪談題綱

對應之政策行銷策略工具	訪談題目
產品	1、你長期以來輔導鄉鎮圖書館業務，請問你對於公共圖書館改造運動的看法？ 2、請問你認為埔里鎮立圖書館的空間規劃有哪些特色？困境？（例如老吾寶學堂樂齡學習中心、文創美學閱讀專區及青春創學中心的設置） 3、請問你認為埔里鎮立圖書館的館藏有哪些特色？困境？（例如書籍方面引進專家選書機制及埔里文庫強調的在地閱讀；在文物方面徵集老照片及埔里鎮寶回娘家活動） 4、請問你對於埔里鎮立圖書館所提供的營運服務有何看法？（例如具特色或巧思的服務項目、環境整潔、書籍數量種類、館員服務態度及作業流程等）
價格（成本）	5、請問你認為埔里鎮立圖書館編列的預算是否充裕？困境？ 6、請問你認為埔里鎮立圖書館為何能屢屢爭取到補助經費？困境？ 7、請問你對埔里鎮立圖書館有部分活動需要收費有何看法？（例如 DIY 手作課程需繳交材料費）？民眾接受程度如何？困境？
通路（管道）	8、請問你對埔里鎮立圖書館民眾知道訊息的通路有何看法？（例如社群軟體、通訊軟體、刊物傳單、垃圾車隨車廣播及車身懸掛宣傳布條、社團傳播） 9、請問你對於埔里鎮立圖書館將服務傳送到民眾面前的

	<p>通路有何看法？（例如埔里影像故事館粉絲專頁、行動圖書車）</p> <p>10、請問你對於埔里鎮立圖書館所設計藝術借書證來提升民眾對圖書館的關注度有何看法？</p>
促銷（推廣）	<p>11、請問你認為埔里鎮立圖書館吸引民眾利用圖書館的方式有何看法？（例如吉祥物、閱讀書袋等）</p> <p>12、請問你對於埔里鎮立圖書館推動兒童閱讀的方式有何看法？（例如閱讀護照換巧克力、集點換獎品等）</p> <p>13、請問你對於埔里鎮立書館推廣深耕閱讀的活動有何看法？（例如主題小書展、埔里書香節、來去圖書館住一晚、小樹苗親子讀書會、埔里故事列車、成長的喜閱等）</p> <p>14、請問你對於埔里鎮立圖書館推展文創美學的活動有何看法？（例如青少年創客課程—機器手臂、APP 設計等）</p> <p>15、請問你對於埔里鎮立圖書館辦理鄉鎮藝文活動的方式有何看法？（例如利用地方文化館辦的藝術、文學、歷史、自然、音樂、文化埔里年等活動）</p> <p>16、請問你認為埔里鎮立圖書館在推廣活動的過程中有些些困境？</p>
夥伴	<p>17、請問你對於埔里鎮立圖書館與政府機關學校之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如文化局、國家資訊圖書館、國家圖書館、國立台灣圖書館、鎮內大學高中及各國中小等）</p> <p>18、請問你對於埔里鎮立圖書館與社區社團之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如在地藝術家、文學家、中台禪寺、籃城社區、守城社區、珠子山社區等）</p> <p>19、請問你對於埔里鎮立圖書館與民間企業之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如十八度 C 文教基金會、在地文化產業等）</p> <p>20、請問你對於埔里鎮立圖書館與志工之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如故事媽媽志工、服務台志工等）</p> <p>21、請問你對於埔里鎮立圖書館與民眾之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如請您·書出愛的力量運動等）</p>
政策	<p>22、請問，就您輔導鄉鎮圖書館的經驗，十年來重要的臺灣公共圖書館發展政策有哪些？（如 2000 年的公共圖</p>

	<p>書館新世紀新創新論壇啟發、推動公共圖書館金點子計畫、空間及營運改善計畫、活力再造計畫、書香卓越典範館計畫、閱讀起步走計畫等)</p> <p>23、請問，就您輔導埔里鎮立圖書館的經驗，埔里鎮立圖書館如何對接中央與縣市等主管、輔導機關，執行這些政策計畫？(如首長支持-書香鎮長接力打造、書香園丁團隊創新力及成立規劃小組、參訪學習等)</p> <p>24、請問，就您輔導埔里鎮立圖書館的經驗，埔里鎮立圖書館的營運發展、館藏發展等政策的制定與執行，有何特色與影響?(特色-如文創美學圖書館(駐館計畫、與地方產業文創結合等)、埔里文庫地方學的館藏特色等；影響-產生政策效益，影響全臺灣投入圖書館創新與服務等)</p>
--	--



二、「決策者」--埔里鎮立圖書館管理員（館長）訪談題綱

對應之政策行銷策略工具	訪談題目
產品	1、請問你對於公共圖書館改造運動的看法？（例如對埔里鎮立圖書館營運發展的影響） 2、請問你認為埔里鎮立圖書館的空間規劃有哪些特色？困境？（例如老吾寶學堂樂齡學習中心、文創美學閱讀專區及青春創學中心的設置） 3、請問你認為埔里鎮立圖書館的館藏有哪些特色？困境？（例如書籍方面引進專家選書機制及埔里文庫強調的在地閱讀；在文物方面徵集老照片及埔里鎮寶回娘家活動） 4、請問你對於埔里鎮立圖書館所提供的營運服務有何看法？（例如具特色或巧思的服務項目環境整潔、書籍數量種類、館員服務態度及作業流程等）
價格（成本）	5、請問你認為埔里鎮立圖書館編列的預算是否充裕？困境？ 6、請問你認為埔里鎮立圖書館為何能屢屢爭取到補助經費？困境？ 7、請問你對埔里鎮立圖書館有部分活動需要收費有何看法？（例如DIY手作課程需繳交材料費）？民眾接受程度如何？困境？（使用者付費）
通路（管道）	8、請問你對埔里鎮立圖書館民眾知道訊息的通路有何看法？（例如社群軟體、通訊軟體、刊物傳單、垃圾車隨車廣播及車身懸掛宣傳布條、社團傳播） 9、請問你對於埔里鎮立圖書館將服務傳送到民眾面前得通路有何看法？（例如埔里影像故事館粉絲專頁、行動圖書車） 10、請問你對於埔里鎮立圖書館所設計藝術借書證來提升民眾對圖書館的關注度有何看法？
促銷（推廣）	11、請問你認為埔里鎮立圖書館吸引民眾利用圖書館的方式有何看法？（例如吉祥物、閱讀書袋等） 12、請問你對於埔里鎮立圖書館推動兒童閱讀的方式有何看法？（例如閱讀護照換巧克力、集點換獎品等） 13、請問你認為埔里鎮立圖書館在推廣活動的過程中有那些困境？ 14、請問你對於埔里鎮立圖書館推廣深耕閱讀的活動有何

	<p>看法？（例如主題小書展、埔里書香節、來去圖書館住一晚、小樹苗親子讀書會、埔里故事列車、成長的喜閱等）</p> <p>15、請問你對於埔里鎮立書館推展文創美學的活動有何看法？（例如青少年創客課程—機器手臂、APP 設計等）</p> <p>16、請問你對於埔里鎮立圖書館辦理鄉鎮藝文活動的方式有何看法？（例如利用地方文化館辦的藝術、文學、歷史、自然、音樂、文化埔里年等活動）</p>
夥伴	<p>17、請問你對於埔里鎮立圖書館與政府機關學校之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如文化局、國家資訊圖書館、國家圖書館、國立台灣圖書館、鎮內大學高中及各國中小等）</p> <p>18、請問你對於埔里鎮立圖書館與社區社團之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如在地藝術家、文學家、中台禪寺、籃城社區、守城社區、珠子山社區等）</p> <p>19、請問你對於埔里鎮立圖書館與民間企業之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如十八度 C 文教基金會、在地文化產業等）</p> <p>20、請問你對於埔里鎮立圖書館與志工之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如故事媽媽志工、服務台志工等）</p> <p>21、請問你對於埔里鎮立圖書館與民眾之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如請您·書出愛的力量運動等）</p>
政策	<p>22、請問，埔里鎮立圖書館十年來爭取到的重要的臺灣公共圖書館政策計劃資源有哪些？（如 2000 年的公共圖書館新世紀新創新論壇啟發、推動公共圖書館金點子計畫、空間及營運改善計畫、活力再造計畫、書香卓越典範館計畫、閱讀起步走計畫等）</p> <p>23、請問，埔里鎮立圖書館如何對接中央與縣市等主管、輔導機關，執行這些政策計畫？（如首長支持-書香鎮長接力打造、書香園丁團隊創新力及成立規劃小組、參訪學習等）</p> <p>24、請問，埔里鎮立圖書館的營運發展、館藏發展等政策的制定與執行，有何特色與影響？（特色-如文創美學圖書館(駐館計畫、與地方產業文創結合等)、埔里文庫地方學的館藏特色等；影響-產生政策效益，影響全臺灣投入圖書館創新與服務等）</p>

三、「執行者」--埔里鎮立圖書館館員訪談題綱

對應之政策行銷策略工具	訪談題目
產品	1、請問你對於公共圖書館改造運動的看法？（例如對埔里鎮立圖書館營運發展的影響） 2、請問你認為埔里鎮立圖書館的空間規劃有哪些特色？困境？（例如老吾寶學堂樂齡學習中心、文創美學閱讀專區及青春創學中心的設置） 3、請問你認為埔里鎮立圖書館的館藏有哪些特色？困境？（例如書籍方面引進專家選書機制及埔里文庫強調的在地閱讀；在文物方面徵集老照片及埔里鎮寶回娘家活動） 4、請問你對於埔里鎮立圖書館所提供的營運服務有何看法？（例如具特色或巧思的服務項目環境整潔、書籍數量種類、館員服務態度及作業流程等）
價格（成本）	5、請問你認為埔里鎮立圖書館編列的預算是否充裕？困境？ 6、請問你認為埔里鎮立圖書館為何能屢屢爭取到補助經費？困境？ 7、請問你對埔里鎮立圖書館有部分活動需要收費有何看法？（例如DIY手作課程需繳交材料費）？民眾接受程度如何？困境？（使用者付費）
通路（管道）	8、請問你對埔里鎮立圖書館民眾知道訊息的通路有何看法？（例如社群軟體、通訊軟體、刊物傳單、垃圾車隨車廣播及車身懸掛宣傳布條、社團傳播） 9、請問你對於埔里鎮立圖書館將服務傳送到民眾面前得通路有何看法？（例如埔里影像故事館粉絲專頁、行動圖書車） 10、請問你對於埔里鎮立圖書館所設計藝術借書證來提升民眾對圖書館的關注度有何看法？
促銷（推廣）	11、請問你認為埔里鎮立圖書館吸引民眾利用圖書館的方式有何看法？（例如吉祥物、閱讀書袋等） 12、請問你對於埔里鎮立圖書館推動兒童閱讀的方式有何看法？（例如閱讀護照換巧克力、集點換獎品等） 13、請問你認為埔里鎮立圖書館在推廣活動的過程中有哪些困境？ 14、請問你對於埔里鎮立圖書館推廣深耕閱讀的活動有何

	<p>看法？（例如主題小書展、埔里書香節、來去圖書館住一晚、小樹苗親子讀書會、埔里故事列車、成長的喜閱等）</p> <p>15、請問你對於埔里鎮立書館推展文創美學的活動有何看法？（例如青少年創客課程—機器手臂、APP 設計等）</p> <p>16、請問你對於埔里鎮立圖書館辦理鄉鎮藝文活動的方式有何看法？（例如利用地方文化館辦的藝術、文學、歷史、自然、音樂、文化埔里年等活動）</p>
夥伴	<p>17、請問你對於埔里鎮立圖書館與政府機關學校之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如文化局、國家資訊圖書館、國家圖書館、國立台灣圖書館、鎮內大學高中及各國中小等）</p> <p>18、請問你對於埔里鎮立圖書館與社區社團之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如在地藝術家、文學家、中台禪寺、籃城社區、守城社區、珠子山社區等）</p> <p>19、請問你對於埔里鎮立圖書館與民間企業之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如十八度 C 文教基金會、在地文化產業等）</p> <p>20、請問你對於埔里鎮立圖書館與志工之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如故事媽媽志工、服務台志工等）</p> <p>21、請問你對於埔里鎮立圖書館與民眾之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如請您·書出愛的力量運動等）</p>
政策	<p>22、請問，埔里鎮立圖書館十年來爭取到的重要的臺灣公共圖書館政策計劃資源有哪些？（如 2000 年的公共圖書館新世紀新創新論壇啟發、推動公共圖書館金點子計畫、空間及營運改善計畫、活力再造計畫、書香卓越典範館計畫、閱讀起步走計畫等）</p> <p>23、請問，埔里鎮立圖書館如何對接中央與縣市等主管、輔導機關，執行這些政策計畫？（如首長支持-書香鎮長接力打造、書香園丁團隊創新力及成立規劃小組、參訪學習等）</p> <p>24、請問，埔里鎮立圖書館的營運發展、館藏發展等政策的制定與執行，有何特色與影響？（特色-如文創美學圖書館(駐館計畫、與地方產業文創結合等)、埔里文庫地方學的館藏特色等；影響-產生政策效益，影響全臺灣投入圖書館創新與服務等）</p>

四、「服務者」--埔里鎮立圖書館志工訪談題綱

對應之政策行銷策略工具	訪談題目
產品	<p>1、請問你擔任埔里鎮立圖書館志工的動機？（例如是受到圖書館美麗的建築、空間規畫、館藏特色、營運服務等）</p> <p>2、請問你認為埔里鎮立圖書館的空間規劃有哪些特色？困境？（例如老吾寶學堂樂齡學習中心、文創美學閱讀專區及青春創學中心的設置）</p> <p>3、請問你認為埔里鎮立圖書館的館藏有哪些特色？困境？（例如書籍方面引進專家選書機制及埔里文庫強調的在地閱讀；在文物方面徵集老照片及埔里鎮寶回娘家活動）</p> <p>4、請問你對於埔里鎮立圖書館所提供的營運服務有何看法？（例如具特色或巧思的服務項目環境整潔、書籍數量種類、館員服務態度及作業流程等）</p>
價格（成本）	<p>5、請問你認為埔里鎮立圖書館編列的預算是否充裕？困境？</p> <p>6、請問你認為埔里鎮立圖書館為何能屢屢爭取到補助經費？困境？</p> <p>7、請問你對埔里鎮立圖書館有部分活動需要收費有何看法？（例如DIY手作課程需繳交材料費）？民眾接受程度如何？困境？（使用者付費）</p>
通路（管道）	<p>8、請問你對埔里鎮立圖書館民眾知道訊息的通路有何看法？（例如社群軟體、通訊軟體、刊物傳單、垃圾車隨車廣播及車身懸掛宣傳布條、社團傳播）</p> <p>9、請問你對於埔里鎮立圖書館將服務傳送到民眾面前得通路有何看法？（例如埔里影像故事館粉絲專頁、行動圖書車）</p> <p>10、請問你對於埔里鎮立圖書館所設計藝術借書證來提升民眾對圖書館的關注度有何看法？</p>
促銷（推廣）	<p>11、請問你認為埔里鎮立圖書館吸引民眾利用圖書館的方式有何看法？（例如吉祥物、閱讀書袋等）</p> <p>12、請問你對於埔里鎮立圖書館推動兒童閱讀的方式有何看法？（例如閱讀護照換巧克力、集點換獎品等）</p> <p>13、請問你認為埔里鎮立圖書館在推廣活動的過程中有那些困境？</p>

	<p>14、請問你對於埔里鎮立圖書館推廣深耕閱讀的活動有何看法？（例如主題小書展、埔里書香節、來去圖書館住一晚、小樹苗親子讀書會、埔里故事列車、成長的喜閱等）</p> <p>15、請問你對於埔里鎮立圖書館推展文創美學的活動有何看法？（例如青少年創客課程—機器手臂、APP 設計等）</p> <p>16、請問你對於埔里鎮立圖書館辦理鄉鎮藝文活動的方式有何看法？（例如利用地方文化館辦的藝術、文學、歷史、自然、音樂、文化埔里年等活動）</p>
夥伴	<p>17、請問你對於埔里鎮立圖書館與政府機關學校之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如文化局、國家資訊圖書館、國家圖書館、國立台灣圖書館、鎮內大學高中及各國中小等）</p> <p>18、請問你對於埔里鎮立圖書館與社區社團之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如在地藝術家、文學家、中台禪寺、籃城社區、守城社區、珠子山社區等）</p> <p>19、請問你對於埔里鎮立圖書館與民間企業之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如十八度西 C 教基金會、在地文化產業等）</p> <p>20、請問你對於埔里鎮立圖書館與志工之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如故事媽媽志工、服務台志工等）</p> <p>21、請問你對於埔里鎮立圖書館與民眾之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如請您·書出愛的力量運動等）</p>
政策	<p>22、請問你對於埔里鎮立圖書館內部成員凝聚共識的方式有何看法？（例如書香園丁、書香志工的訴求及成立規劃小組、參訪學習及志工訓練等）</p> <p>23、請問你對埔里鎮立圖書館結合地方治理政策所辦理的活動有何看法？（例如藝術、文學、歷史、自然、音樂、文化埔里年及舒蝴台灣文創美學、書香藝文店家，生意更佳計畫等）</p> <p>24、請問你認為民選首長對於埔里鎮立圖書館的影響有何看法？（書香鎮長接力打造）</p>

五、「使用者」--埔里鎮立圖書館到館民眾訪談題綱

對應之政策行銷策略工具	訪談題目
產品	<p>1、請問埔里鎮立書館吸引你前來利用的原因？（例如是受到圖書館美麗的建築、空間規畫、館藏特色、營運服務等）</p> <p>2、請問你認為埔里鎮立圖書館的空間規劃有哪些特色？困境？（例如老吾寶學堂樂齡學習中心、文創美學閱讀專區及青春創學中心的設置）</p> <p>3、請問你認為埔里鎮立圖書館的館藏有哪些特色？困境？（例如書籍方面引進專家選書機制及埔里文庫強調的在地閱讀；在文物方面徵集老照片及埔里鎮寶回娘家活動）</p> <p>4、請問你對於埔里鎮立圖書館所提供的營運服務有何看法？（例如具特色或巧思的服務項目環境整潔、書籍數量種類、館員服務態度及作業流程等）</p>
價格（成本）	<p>5、請問你認為埔里鎮立圖書館編列的預算是否充裕？困境？</p> <p>6、請問你認為埔里鎮立圖書館為何能屢屢爭取到補助經費？困境？</p> <p>7、請問你對埔里鎮立圖書館有部分活動需要收費有何看法？（例如DIY手作課程需繳交材料費）？民眾接受程度如何？困境？（使用者付費）</p>
通路（管道）	<p>8、請問你對埔里鎮立圖書館民眾知道訊息的通路有何看法？（例如社群軟體、通訊軟體、刊物傳單、垃圾車隨車廣播及車身懸掛宣傳布條、社團傳播）</p> <p>9、請問你對於埔里鎮立圖書館將服務傳送到民眾面前得通路有何看法？（例如埔里影像故事館粉絲專頁、行動圖書車）</p> <p>10、請問你對於埔里鎮立圖書館所設計藝術借書證來提升民眾對圖書館的關注度有何看法？</p>
促銷（推廣）	<p>11、請問你認為埔里鎮立圖書館吸引民眾利用圖書館的方式有何看法？（例如吉祥物、閱讀書袋等）</p> <p>12、請問你對於埔里鎮立圖書館推動兒童閱讀的方式有何看法？（例如閱讀護照換巧克力、集點換獎品等）</p> <p>13、請問你認為埔里鎮立圖書館在推廣活動的過程中有些些困境？</p>

	<p>14、請問你對於埔里鎮立圖書館推廣深耕閱讀的活動有何看法？（例如主題小書展、埔里書香節、來去圖書館住一晚、小樹苗親子讀書會、埔里故事列車、成長的喜閱等）</p> <p>15、請問你對於埔里鎮立圖書館推展文創美學的活動有何看法？（例如青少年創客課程—機器手臂、APP 設計等）</p> <p>16、請問你對於埔里鎮立圖書館辦理鄉鎮藝文活動的方式有何看法？（例如利用地方文化館辦的藝術、文學、歷史、自然、音樂、文化埔里年等活動）</p>
夥伴	<p>17、請問你對於埔里鎮立圖書館與政府機關學校之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如文化局、國家資訊圖書館、國家圖書館、國立台灣圖書館、鎮內大學高中及各國中小等）</p> <p>18、請問你對於埔里鎮立圖書館與社區社團之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如在地藝術家、文學家、中台禪寺、籃城社區、守城社區、珠子山社區等）</p> <p>19、請問你對於埔里鎮立圖書館與民間企業之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如十八度 C 文教基金會、在地文化產業等）</p> <p>20、請問你對於埔里鎮立圖書館與志工之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如故事媽媽志工、服務台志工等）</p> <p>21、請問你對於埔里鎮立圖書館與民眾之間的夥伴關係有甚麼看法？（例如請您·書出愛的力量運動等）</p>
政策	<p>22、請問你認為埔里鎮立圖書館內部成員對於圖書館的營運發展政策是否有凝聚共識？（例如書香園丁、書香志工的訴求及成立規劃小組、參訪學習等）</p> <p>23、請問你對埔里鎮立圖書館結合地方治理政策所辦理的活動有何看法？（例如藝術、文學、歷史、自然、音樂、文化埔里年及舒蝴台灣文創美學、書香藝文店家，生意更佳計畫等）</p> <p>24、請問你認為民選首長對於埔里鎮立圖書館的影響有何看法？（書香鎮長接力打造）</p>

第四章 埔里鎮立圖書館營運管理之政策行銷分析

本研究透過文獻探討分析，探究各家學者對於政策行銷理論之主張，最終採用政策行銷的 6Ps 理論—產品、價格、通路、促銷（推廣）、夥伴、政策內涵，針對政策的輔導者（主管機關人員）、決策者（圖書館館長）、執行者（圖書館承辦人員）、服務者（圖書館志工）、使用者（到館民眾）等十位受訪者擬定深度訪談的題目綱要，以瞭解埔里鎮立圖書館營運管理之現況，並透過輔導者、決策者、執行者、服務者、使用者等不同角色對於埔里鎮立圖書館營運管理之感受，加以分析與探究，從政策行銷之觀點評估埔里鎮立圖書館營運管理之成效。本章共分六節，以政策行銷理論六個內涵—產品、價格、通路、促銷（推廣）、夥伴、政策來分析埔里鎮立圖書館營運管理之成效。

第一節 埔里鎮立圖書館營運管理之產品分析

埔里鎮立圖書館搭著公共圖書館改造的浪潮，進行一連串的空間改造計畫，同時充實館藏書籍，提升營運服務績效，提供一個優質的產品來吸引民眾利用圖書館，進而達到文化與教育的功能。從訪談資料中可分析出三項特色：

一、空間規劃特色

埔里鎮立圖書館充分利用其獨棟五樓層的建築，規劃出「分齡分眾」的空間特色。也就是針對不同的年齡族群來規劃空間，營造無壓力的閱讀空間。從入口處營造有如誠品書局般的新書排列書牆及主題書展陳列區，一樓「閱讀花園」報紙雜誌閱讀區及老吾寶學堂樂齡學習中心是考量樂齡讀者上下樓梯安全及搭乘電梯可能產生暈眩的體貼規畫，讓樂齡讀者能夠輕鬆方便的進行閱讀或學習；二樓「童書樂園」是針對幼童規劃的親子閱讀空間，三樓「書香桃源」的文創美學閱讀空間是專為對文創美學有興趣的民眾所規畫，也是埔里鎮立圖書館朝向「文創

美學圖書館」發展的一個願景，四樓埔里文庫為埔里在地的文學家、藝術家及耆宿規劃了作品及文物的專屬典藏空間，是文史工作者找尋資料的最佳幫手，五樓「青春創酷學習中心」則是為青少年規劃的專屬空間，也是培養未來文創美學願景的基地，各種巧思設計就是要吸引青少年能夠進入圖書館。

『它的空間規畫的特色並不是一朝一夕就起來的，因為當年下來的經費不是那麼的夠，而且是分批分年核定補助，所以非常慶幸的就是埔里圖書館的這些夥伴，對於他們這個圖書館要做什麼非常清楚的知道，所以在 921 之後先借給公所當臨時辦公室，後來遷回來要做這個圖書館的這個部分的時候，他們對於圖書館日後要做怎麼樣的營運使用很有自己的想法，所以當時也就畫好了一樓二樓三樓一直到五樓他們要做什麼，那空間規劃上面已經底定了，只是錢不到位，都是錢核定下來後再把錢花在要做的刀口上面，所以這是一個很成功的案例，他是一個有順序有計畫性的一層樓一層樓的去把它完成建構的。』(A1—INT—Q2)

『埔里鎮立圖書館的空間是以每一樓層設定不同的閱讀族群來規劃，而這樣的規劃並不是一蹴而成，而是透過歷次爭取到的補助經費一步一步來完成。在閱讀族群的設定上，一樓為樂齡族群，考量到樂齡族群上下樓梯不便捷及搭電梯可能會暈眩，所以在一樓設置了老吾寶學堂樂齡學習中心，並購置專用閱讀架，提供放大鏡，專用座椅等等，並搭配樂齡中心辦理各項活動。』(B2—INT—Q2)

『我們是期望它能夠提供多元族群的對象年齡的一個比較廣面的服務的公共圖書館，所以它服務對象可能是 0 歲到 99 歲很大的範圍，那還好埔里圖書館它的樓層總共有五樓，所以它很難得算是一個中型的公共圖書館的空間，所以在空間運用上就比較能夠對應到所謂的 0 到 99 歲閱讀的一個比較理想的空間規劃。』(C1—INT—Q2)

『埔里鎮立圖書館是一棟五層樓的建築，館方充分的利用這樣的空間去

規劃每一個樓層，基本上每個樓層都有針對不同的族群做規劃，讓每一個樓層的讀者群是比較相近屬性的，比較不會互相干擾，這一點在埔里鎮立圖書館是很成功的。」(D2—INT—Q2)

『在埔里鎮立圖書館我可以選擇適合自己閱讀型態的樓層，這讓我在閱讀的時候有一種安全感，不會感覺很混亂，因為埔里鎮立圖書館每個樓層的空間規劃有很明確的區別。』(E2—INT—Q2)

但是因為補助經費並非一次到位，造成有一段期間館內經常處於施工的狀態，造成民眾使用不便，並且因為是分期施作，造成早期施作的部分已呈現老舊或不符現況需求的情形。

『只是說中央的補助有時有有時沒有，補助到五樓的時候，一樓就又變成舊的了，所以就是像這樣的情形，在圖書館的空間的改造計畫裡面，其實應該不只埔里圖書館，有很多圖書館應該都遇到這樣子的狀況。』(A1—INT—Q2)

『由於各樓層是透過每期爭取到的經費陸續改造，無法做一致性的規劃，導致早期改造的部分現在已經有些老舊或不符現況需求。』(B2—INT—Q2)

『大概是因為經費的關係，常常會有施作工程的情形，經詢問館方是說因為經費是一期一期爭取來的，每一次爭取到的經費就只能針對某個樓層或某個項目施作，才会有這樣的情形出現。』(E1—INT—Q2)

二、館藏書籍特色

在館藏書籍方面，引進專家選書機制，搭配各樓層分齡分眾的整體規劃，一樓新到圖書區以「閱讀的力量」為主題，仿造書店新書排行榜書牆方式陳列。三樓文創美學閱讀專區用心蒐集國、內外有關文創美學相關書籍，與提出的「文創

美學圖書館」發展願景互相呼應。四樓的埔里文庫包括書籍與文物兩大類，書籍強調在地閱讀，這裡的書籍都是館員用心蒐集或是民眾捐贈，極其珍貴，必須用塑膠套加以保護，而典藏的文物更是埔里鎮歷史的瑰寶，並透過徵集老照片及埔里鎮寶回娘家活動讓民眾有參與感且充實館藏。五樓專為青少年讀者規劃的青春酷閱專區，其選書係從「玩文創」、「品文學」、「樂自然」、「夯歷史」、「趣旅遊」、「賞影音」、「瘋漫畫」等面向進行，營酷閱讀氣氛。

『埔里圖書館從早期就是金點子計畫的時候，我們就有一個想法就是說如何去增加館藏的質，所以不能只由館員去選書，靠館員自己選書那可能或許會有偏頗，因為可能某些採買的館員他認為美食的書是最重要的，所以就變成整個館藏會不平均，所以那時候就有一個想法就是說我們請在地的專家學者能夠來幫我們做一個選書的機制。』(B1—INT—Q3)

『由於購書經費有限，引進專家選書機制，希望能夠將有限的經費做最合乎本館及鎮民需求的運用。』(B2—INT—Q3)

『館藏特色的部分，就跟剛才我說的那個分區一樣，就是它不同的區域會有不一樣的館藏，我覺得這也是它的書籍的館藏特色所在。』(D1—INT—Q3)

三、營運服務特色

埔里鎮立圖書館的營運服務除了一般圖書館提供的報章閱覽、圖書借閱及活動課程外，在許多細節更充滿創意、巧思及貼心。考量到樂齡讀者上下樓梯不便或搭乘電梯易產生暈眩而將老吾寶學堂設置在一樓外，更購置單價不斐的專用閱讀架、放大鏡等閱讀輔助器材，並規劃樂齡族學習課程，充分落實活到老學到老的精神。二樓童書樂園的「書書福福·閱讀書袋」是針對上班族或是無法在館內慢慢選書的家長提供的服務，「拿著就走，放著就還」的便利性很受家長歡迎，而袋中的書籍或繪本則是館方用心挑選搭配，能夠系統性培養幼童的閱讀能力。三樓

閱讀區提供了一個戶外露天閱讀區，搭配埔里宜人的氣候，延伸三樓文創美學閱讀專區的視野，在戶外布置了閱讀家具，讓讀者能享受自然閱讀空間。

『其實空間改造之後，大家對埔里圖書館的一個外觀，第一印象就會覺得說很漂亮，然後甚至於當年就是在推閱讀推廣活動的時候，很多人說埔里圖書館很像百貨公司，所以就是從民眾的反應來看，就知道埔里圖書館的服務面向是非常多元的，很多的閱讀推廣活動常常都是走在我們南投 13 鄉鎮圖書館的前面，比如說他們的一些閱讀推廣活動的一些特色，像是大家都還在辦一些書法研習、串珠研習的時候，他們就不走這些的路線，因為這些對於傳統的圖書館，吸引人氣是有幫助，可是它沒有轉介到去利用我們的館藏。』(A1—INT—Q4)

『其實平常我們就會針對館員的一些在職訓練，給他們一些觀念，讓他們能夠提供一個更好的服務。』(B1—INT—Q4)

『我們當時在所謂的營運服務上也作了很多的努力跟相關的教育，希望每個圖書館員在這個營運服務上都能夠有一定的水準，這是我們當時所提出來的很多在當時台灣各地其他的圖書館服務面向上跟人家有不一樣的地方。』(C1—INT—Q4)

『我們經常會遇到一些讀者跟我們反應說覺得閱讀書袋的服務很貼心，就是它針對不一樣的年齡層比如說有零到五歲及六到十二歲兩個年齡層去做書袋的設計，由館員或是專家老師先選好書，裡面固定放好十本，只要一袋提回去就是十本，而且裡面的書籍就是適合兩個年齡層的小孩來閱讀的，比如說家裡有一個五歲小孩，就借零到五歲年齡層的閱讀書袋回去，也避免了家長他自己在挑書上面產生盲點或偏食啦。』(D1—INT—Q4)

『我覺得最主要的關鍵還是在於館員的心態，他們很用心地在經營圖書館，服務態度就不用說了，也會不斷改進作業流程，讓服務更加便民。另外環境的維護也很用心，窗明几淨，讓人很想一直待在這裡哩。』(E3—INT—

Q4)



第二節 埔里鎮立圖書館營運管理之價格分析

這裡的價格分析，指的是埔里鎮立圖書館營運管理所需的成本及辦理活動或課程時民眾所需要支付的費用。營運管理所需的成本主要包含兩大來源，一是自身所編列的公務預算，一是來自向上級各機關爭取的補助款。另外為了避免活動資源浪費，依據「使用者付費」的觀念，在部分的活動會向使用者酌收費用。依訪談資料分析如下：

一、經費預算

由於埔里鎮立圖書館是埔里鎮公所的所屬機關，其預算的編列受限於埔里鎮公所的整體財政狀況及首長重視程度，幾乎所有的受訪者都認為在預算的編列上是有所不足的。先不說採購書籍的費用，光是水電費就是一筆很大的開銷，特別是夏季，空調的費用負擔很大，鎮公所一般是上午十點鐘才開空調，但是圖書館九點一開門，民眾進到圖書館如果覺得悶熱就會要求要開空調，甚至還會投訴，在經費預算的編列上，人事費及水電費就佔去了不少百分比。

『在圖書館的一個預算的編列裡面，其實都只是把我們所該要用的人事水電等等這些最基本的東西去做編列，沒有辦法去做比較大的預算編列啦！不過雖然編列的經費有限，我們還是精打細算的將每一份預算做最有效的運用。』(B1—INT—Q6)

『大概每年能夠編的預算只能夠勉強支應營運的一些相關基本的費用而已，所以我們圖書館都是謹慎地運用這些經費，希望能夠讓每一筆錢都用在刀口上，能夠發揮它的最大效益，提供更多的服務，這是預算編列沒辦法很充裕但是能夠妥善的運用每一份預算，擴大它效益然後作更多的服務。』(C1—INT—Q6)

『經費三十萬買書當然是不夠，在編預算的話可以考慮是不是要爭取可多增列一些，那目前雜誌我們自己的預算是沒有編的，都是要靠跟其他單位

或跟議員要補助款，但是到底要不要得到都是個未定數？所以有可能面臨到這本雜誌我們只能訂上半年，下半年就沒有了，讀者就會來抱怨說啊為什麼訂到一半就沒有了？就是變成讀者會覺得我們沒有盡到我們的本分去滿足他們的需求。」(C2—INT—Q6)

『感覺起來應該是不太夠，所以冷氣都不太捨得開（笑），有時候一些讀者要求館方開冷氣，館員都會說明要達到幾度且時間要幾點才能開。我想這與公所的整體財政也有關係吧，另外就是民選的首長比較會想把經費拿去用在民眾看得到的地方，圖書館就比較不容易分配到較多的預算。』(E2—INT—Q6)

二、爭取補助

埔里鎮立圖書館在爭取經費補助這方面的能力很強，從金點子計畫開始，一連串的公共圖書館改造運動中，幾乎所有能夠爭取補助的計畫，埔里鎮立圖書館無役不與，究其原因，主要是善用爭取到的經費做出亮麗的成果，再提出讓評選委員眼睛一亮的特色計畫爭取下一期補助經費，如此循環，終於獲得第一座書香卓越典範館的殊榮。

『我們在執行相關計畫的過程中是很清楚的，執行率越高中央對於所謂的核定的金額就會放心，我覺得埔里圖書館是有符合這樣的一個特色，他們雖然執行進度幾乎每個案子都是落後，在當年執行的時候，可是那個時候是因為對於計畫的執行上面我們有品質上面的堅持，所以雖然落後，可是最後我們也用實際的證明，告訴那些委員最後落後做出來的成果值得的，所以在一個成果導向來看的話，中央會願意給埔里圖書館那麼多經費，其實跟他的一個執行成效是有關係。』(A1—INT—Q7)

『只要是上面的政策我們接到訊息可以能夠爭取的，我們就一定是努力地去爭取，當然在爭取補助經費的時候要去了解部會的一個政策方向是什

麼？政策內容的一個主軸是否符合圖書館的一個營運，然後我們就是儘量去提計畫然後去說服中央的委員能夠補助給埔里圖書館。」(B1—INT—Q7)

『從公共圖書館改造運動開始，埔里鎮立圖書館常能提出極具創意的計畫來爭取補助經費，利用獲得的補助做出績效與成果，再以這樣的績效與成果爭取下一個競爭型的補助，再進行下一階段的改造，到現在榮獲全台第一座「書香卓越典範館」，大抵都是以這樣的良性循環來獲得補助經費。』(B2—INT—Q7)

『我們在爭取計畫資源的時候，大概會考慮到幾個面向，第一個面向就是說計畫內容要有創意，可行性一定要高，計畫理想要能夠被評委接受。第二個面向就是推出來的計畫，地方首長一定要非常重視跟支持，這樣的話上級機關才比較願意給你計畫資源。第三個面向就是說為了下一次的提案，一定要把每次爭取到的計畫資源好好的執行並且得到很大的效益效果，這樣才會變成你下一次去提案爭取經費的時候最重要的賣點，就是說上級機關每次給我的補助經費我都做得很好，讓上級機關有信心繼續給埔里圖書館補助，我們每一次都是在這樣的循環下才能夠比較有機會爭取到大型的經費。』(C1—INT—Q7)

『因為我們歷年的績效都還不錯，記者會來報導、來採訪，那種氛圍都蠻好的。民眾參與率跟後續給我們的評價跟回饋也都蠻好的，他們詢問度會蠻高說，就是詢問我們什麼時候會再辦甚麼活動等等？這個部分記者採訪及民眾評價好的話，上級長官在看到一些報章雜誌的報導或者是有時候聽到讀到讀者給我們的評價，其實對我們下一次計畫爭取補助的時候也是有幫助的。』(C2—INT—Q7)

然而，在爭取經費的過程中也遭遇到困境，部分評選委員仍有齊頭式平等的舊思維，認為埔里鎮立圖書館已經取得一定的成果，應該將資源分配給其他圖書

館，所幸館方提出好還要更好的觀念說服評選委員，才能成為典範帶領其他圖書館共同成長。

『其實是每一期那個委員都會這樣講，從金點子之後他們就開始會覺得說是不是把資源給其他館，我們每一次在簡報時都會爭取讓委員了解埔里鎮立圖書館它確實有這樣子的一個需求，那委員們當然提出就是說你們就已經有了，為什麼我這個錢不給其他人去做？』（B1—INT—Q7）

『曾幾何時埔里鎮立圖書館的績效與成果也成為爭取補助經費的絆腳石，有些長官與評審委員，依舊擺脫不了齊頭式平等的舊思維，認為埔里鎮立圖書館已經夠好了，應該把經費補助給其他圖書館，所以有幾次埔里鎮立圖書館無法獲得上級政府機關的補助。』（B2—INT—Q7）

『埔里圖書館在爭取計畫經費有一個比較尷尬的困境，就是說做了一兩期成效做得很好之後，那上級的長官學者眼睛很亮，希望讓台灣很多的圖書館也能夠比照埔里的經驗去好好做改造，所以他希望能夠把資源去給更多還沒有改造的館，那相對就讓埔里圖書館好幾次都遇到說你們已經做得很好就不需要再拿經費這樣的困境。』（C1—INT—Q7）

三、活動收費

由於自身財源的限制，就算提出計畫爭取經費辦活動，仍不足以支應埔里鎮立圖書館一整年所需辦理的活動開支，另一方面，民眾普遍對於免費的資源較不珍惜，經常報名後藉故甚至無故不來參加，不僅影響他人權益，也浪費了活動的經費，因此基於「使用者付費」的精神，部分活動加以酌收材料費，基本上還是能夠獲得支持的。

『使用者付費的狀況其實是有必要存在的，那這個部分並不是說我們一定要跟民眾收錢，第一是希望讓圖書館有一點點的收益，有一點點的收益它才可以再挹注下一場的活動，這是一個機制的問題。那第二就是因為就是如

果都是免費的參與，很多的民眾它不懂得珍惜，所以使用者付費的機制其實是有它的一個必要性。」(A1—INT—Q8)

『辦理活動需要收費的部分，其實一直以來想推的就是使用者付費這樣子的一個概念，那當然就是說第一我們的預算沒有很充裕，然後第二我們申請的補助也不見得符合我們所要辦理的項目，所以如果我們需要讓民眾繳部分的費用，我們會儘量的讓民眾了解其實我們的經費其實是不夠，但我們會以最好的師資最好的服務讓民眾覺得說這是一個物超所值的活動。』(B1—INT—Q8)

『埔里鎮立圖書館身為公共圖書館的角色，當然希望能夠免費提供各項服務，但是因為資源有限，必須善加利用及珍惜，部分活動向民眾收取合理的費用，除了能夠減輕經費上的負擔而能夠辦理更多的優質活動外，也透過收費的方式讓民眾能夠珍惜資源，不會因為免費而報名後不參加或浪費材料。』(B2—INT—Q8)

『其實我們圖書館不是以營利為目的，所以我們跟民眾收取費用就是只有考慮材料費跟講師費的部分去計算，CP 值還蠻高的，因為我們沒有賺錢的成分在裡面。』(C2—INT—Q8)

『很多民眾就是免費的活動他們會變得比較不那麼珍惜，可能有時候報了名，因為不用付費，所以報了名，可能當下他覺得說反正先把那個名額搶下來再說，可是因為沒有付費，所以可能因為今天下雨了或是可能會因為很小的原因他就不來了，那他可能不來他也不會打電話先告知，所以變成活動開始了，可是民眾的到席率不是那麼的高，所以我個人是還滿贊成使用者付費的啦。』(D1—INT—Q8)

當然，還是有一些民眾會認為圖書館是公家機關，使用人民的納稅錢就應該提供免費的服務，所以要收取費用的活動或課程，參加的意願就較低。

『有些課程可能是材料費用本身就比較高，就會有一些民眾反應說覺得這個費用要收得比較高，參加意願可能就會比較低一點，這是我聽到館員說有遇到這樣的情形，就是他們在收費的活動遇到的困境。』(D1—INT—Q8)

『我是比較偏向不要收費的，我也知道免費的活動常常有人搶報名之後卻沒來參加，不僅浪費材料而且阻擋了別人參加的機會，這是公德心的問題，我覺得可以採取黑名單的方式來處理，將報了名卻不來參加的人做紀錄，下次活動時如果那些人要再來報名時就告知因為之前報名未到所以本次不接受報名，畢竟圖書館是公家的，人民有繳稅金，我認為不要再向民眾收費。』

(E3—INT—Q8)



第三節 埔里鎮立圖書館營運管理之通路分析

通路係指埔里鎮立圖書館如何透過各種不同的通路（管道）將活動訊息傳達給民眾，讓民眾能獲知圖書館相關活動的訊息。依據訪談資料分析如下：

一、多元通路

埔里鎮立圖書館對於本身提供的服務是很有自信的，也就是產品很優質，所以館方非常希望將這個產品行銷給鎮民，採取了多元的管道將圖書館的各項訊息提供給鎮民，針對不同的族群採用不同的管道，網路族群用網頁、社群軟體、通訊軟體等；傳統族群用傳單、刊物，甚至有特殊重大活動時，連鎮公所清潔隊的垃圾車車身都懸掛活動宣傳布條或錄製廣播隨垃圾車在鎮內播放活動訊息讓鎮民知道。

『在早期完全就是靠刊物等傳單 DM，從手繪開始然後慢慢請人家設計漂亮的傳單，那用夾報甚至用派報，這是一個階段一個階段的，後來就是為了要因應我們現在無紙世代的來臨，我們節省了這個宣傳單的印製。接著就是發現民眾人手一機，那我們是否可以用這樣子的一個方式做宣傳，所以就是開始利用社群軟體或者是 line、line@ 生活圈這樣子的方式，然後鼓勵讀者到圖書館來掃描我們的 QR code 加入群組，就可以透過群組得知我們的一些訊息，用這樣子的一個方式讓民眾就是能夠第一時間來獲得訊息。』

（B1—INT—Q10）

『埔里鎮立圖書館在通路的運用上是針對各類族群採取多元的通路管道將圖書館的訊息傳遞給民眾。比如說社群軟體、通訊軟體是針對年輕及網路族群，刊物傳單透過報紙夾送是針對仍有閱報習慣的群眾，至於利用清潔隊的垃圾車收垃圾時在車身掛紅布條或錄音廣播則是針對大型活動宣傳，宣傳車也是如此。後來為了配合節能減碳，紙本傳單就取消了。另外就是也會利用社團的口語傳播，基本上效果都不錯。』（B2—INT—Q10）

『因為不同族群有不同需求，像老人家你叫他看 FB 有一點困難，他們會比較喜歡看紙本的東西，所以圖書館之前每個月會出一張月刊，把圖書館、藝文中心及田園藝廊每個月的活動、演出、展覽彙整成一張月刊寄到鎮民家中，後來就是環保的考量就不再印紙本的，改用電子報的方式，利用 line、FB 或是公所網站宣傳。』(C2—INT—Q10)

『埔里鎮立圖書館有成立臉書粉絲團，館方常會透過粉絲團發布圖書館的相關訊息，另外也有成立 LINE 的群組。還有如果有重大的活動，還會特別透過清潔隊的垃圾車廣播或將活動布條掛在清潔隊車身，有時也會請宣傳車在鎮內巡迴宣傳，總之管道很多啦，要知道圖書館的訊息還滿方便的。』(E3—INT—Q10)

二、服務通路

埔里鎮立圖書館除了傳達圖書館活動的訊息外，對於居住於鎮郊比較不方便來到圖書館的鎮民，採取了將服務傳遞到鎮民面前的通路，成立埔里影像故事館粉絲專頁，將埔里文庫所收集到的老照片，利用說故事的方式讓民眾利用電腦或手機就可從老照片回顧埔里鎮的歷史。另外，兩部行動圖書車巡迴鎮內較偏遠的學校，將館藏書籍提供給學生不同於校內圖書館藏書的閱讀樂趣。

『其實這是非常好的做法，因為埔里不算小啦，滿大的，但是並不是所有的民眾都住在我們圖書館附近，很方便到達的地方，它還是有所謂鎮郊比較偏遠的地方，所以透過這種 3C 的產品或者是網路上的宣傳，其實是有無遠弗屆的功能。行動圖書車的這個部分應該是全國 319 鄉鎮的第一台，對於鎮郊沒有辦法到的這樣的一個學校還是社區，它們直接就進去了，這個事情是非常好的，只是在行動圖書車的這個部分，到後來跟學校的一個結合。』(A1—INT—Q11)

『有兩個方式，一個就是我們透過粉絲專頁的方式去做一個宣傳，一個

是行動圖書車就是一個活廣告，在街上跑，那我們在書車出去的這段期間裡面，民眾會發現說怎麼有這個奇特的車子？這是要做什麼用的？這個是一個活廣告嘛。」(B1—INT—Q11)

『除了有實體的館舍以外，埔里圖書館還是台灣第一個鄉鎮圖書館有做行動圖書車服務的圖書館，當時的時空環境是因為 921 地震後我們發現有很多雙薪家庭的出現，過去都是爸爸在賺錢媽媽可能在家照顧小孩，那她比較能夠有機會跟時間載小朋友到圖書館來使用，但是 921 地震後我們發現為了生活生計很多父母必須都去工作，那生活在離圖書館有一點距離的小朋友，在鄉下他沒有辦法來利用圖書館，那時候我們向中台禪寺爭取到捐贈一台行動圖書車給圖書館，讓圖書館能夠有機會主動把書運送到離圖書館比較偏遠的社區去服務。』(C1—INT—Q11)

『這幾年有在做數位化的保存，那很多數位化的保存也不是只有把它存儲在電腦裡面而已，我們就建立的一個埔里影像故事館的臉書專頁，可以透過這樣的社群平台讓圖書館的館藏開拓新的閱讀方式跟閱讀的互動，那也給我們一個啟發就是說原來館藏的利用隨著時代很多新科技的出現，其實有很多可能性。』(C1—INT—Q11)

『行動圖書車可說是圖書館的分身，許多小朋友期盼著圖書車的到來，許多學校會搭配圖書車巡迴的時間辦理相關的閱讀活動，圖書館利用圖書車把服務帶到民眾面前。另外埔里影像故事館粉絲專頁是將埔里文庫收藏的老照片，以說故事的方式呈現，讓民眾利用電腦或手機就能接受圖書館提供的服務。』(E1—INT—Q11)

三、吸引通路

埔里鎮立圖館致力於提升民眾對於圖書館的關注度，惟有民眾主動關注，圖書館才有機會發揮其功能。為了吸引民眾的關注，埔里鎮立圖書館結合埔里在地

的藝術家推出了藝術借書證，將藝術家的作品作成借書證的卡面，引發了民眾收集的熱潮，甚至有別的鄉鎮的讀者也為了藝術借書證前來辦卡，由於定期會更換不同的卡面圖案，想收集的民眾自然要隨時關注圖書館的訊息。

『其實這一個部分，我個人是非常肯定，而且就像我之前講的，它就是每一年換一張，到後來民眾就是為了收集這個部分而來，那全縣 13 個鄉鎮第一版的這個部分，是我們文化局做給他們的，有一些圖書館到現在目前為止第一版都還沒有用完，埔里圖書館居然可以每年都用不同藝術家的畫設計一個新的，第一個當然就是讓圖書館借書證美化了嘛，第二就是可以行銷這個藝術家，第三就是把它當作是一個藝術收藏品來看的話，也是很不錯的。』

(A1—INT—Q12)

『設計藝術借書證其實是在 921 地震之後，我們發現信用卡開始有一些特殊的用梵谷的圖來做，那埔里的藝術家這麼多，我們是不是可以用這樣的方式來做，所以這樣一做就是大概做了就是已經快二十年了。』(B1—INT—Q12)

『我們在做圖書館改造的時候也想到怎麼樣提升民眾對圖書館的關注度及吸引讀者願意辦證來利用圖書館？當時就運用了埔里藝術小鎮這樣的概念，邀請很多藝術家來參與借書證的設計，然後製作出所謂的藝術借書證，希望能夠提高民眾辦證的意願，因為它具有收藏的價值，就能夠衝出借閱證的辦證量，能提升民眾對圖書館的關注度及利用度。』(C1—INT—Q12)

『借書證的部分，因為我們定期都會換卡面的圖案，有時候是藝術家老師的畫作，像今年是蔡有老師的水墨畫，有民眾拿到就覺得蠻驚豔、好漂亮，覺得跟別的圖書館的借書證不一樣，他們為了想要收藏，就必須要注意圖書館發布的訊息，對圖書館相關訊息的關注就跟著提高了。』(C2—INT—Q12)

『藝術借書證這個設計我覺得是還滿有創意的啦！因為會換卡面的圖案，又是以埔里在地藝術家的作品來做，以行銷的角度民眾會覺得有趣，就

是民眾會覺得在不一樣的時期是會拿到不一樣圖案的借書證，我們志工也會看到說你拿的這個借書證的卡面圖案就大概會知道讀者是在幾年的時候成為圖書館讀者的。」(D1—INT—Q12)



第四節 埔里鎮立圖書館營運管理之促銷（推廣）分析

促銷（推廣）係指埔里鎮立圖書館如何透過各種促銷（推廣）策略吸引民眾參與圖書館的各項活動。辦理活動可說是埔里鎮立圖書館的強項之一，往往活動訊息一公告就有許多電話打來詢問，報名時間一到也常常呈現秒殺的情況，主要是館方推出的活動都能掌握社會脈動，顧及讀者需求，讓民眾很感興趣想要參加。依據訪談資料分析如下：

一、推升民眾利用的促銷策略

埔里鎮立圖書館先利用埔里在地傳說推出可愛版造型「番婆鬼」做為吉祥物，後來因為有一部分幼童排斥暫時不用，於 2015 年為了配合卓越典範計畫推出了書書、福福兩個可愛造型的吉祥物，出現在許多鎮公所及圖書館舉辦的活動中，成功塑造圖書館整體意象，許多小朋友會要求家長帶他們到圖書館找書書、福福玩。另外閱讀書袋免去家長挑書的時間而且避免閱讀偏食的狀況，因為這樣便利的措施，讓家長更願意來到圖書館替小孩借書。

『當全國當興起一陣閱讀起步走 bookstart 的時候，很多縣市都是跟某基金會做一個合作，所以有關禮袋啊相關的事情、相關的物品，都是會直接跟那個基金會做採買，可是我們覺得說應該要做有一個地方特色，所以那個時候在開發禮袋的時候，埔里圖書館就要跟人家不一樣，就開發了自己的禮袋。』（A1—INT—Q14）

『埔里鎮立圖書館之所以能夠吸引民眾前來的因素有很多，除了館舍空間媲美誠品書局外，館員的服務熱忱及充滿巧思的服務、創新多元的活動更是主要原因，特別是搭配書香卓越典範計畫推出的書書、福福兩隻吉祥物，成功塑造成圖書館的代表，除了圖書館自己辦理的活動外，也搭配鎮公所的活動出現，成功促銷埔里鎮立圖書館給更多鎮民。』（B2—INT—Q14）

『我們在做公共圖書館改造的時候，埔里圖書館在行銷推廣吸引讀者利

用的策略上，大概有幾個重要的想法，第一個是空間吸引人，就是每一個的樓層服務空間在美學上它的氛圍能夠讓人家喜歡，喜歡這個地方喜歡這個新的圖書館，就比較願意來圖書館，這是一個空間魅力上的一個方式。第二個是服務品質的改善，過去圖書館一直讓人家不喜歡去利用的一個很大原因就是館員不夠親切、服務態度不好等等，第三個是說透過活動，透過許多多元有趣的活動讓民眾喜歡來。」(C1—INT—Q14)

『書袋裡面的書可以說是大雜燴什麼都有，科學的啦歷史的啦或者是童書繪本等，書袋裡面都有，會這樣選書就是要避免小朋友會像飲食有偏食的習慣，在閱讀的時候也會有偏食的情況，就是他只看科幻的書或是他只看漫畫，只看他有興趣的書，這是違反兒童閱讀範圍要廣的原則。』(C2—INT—Q14)

『有吉祥物的鄉鎮圖書館應該不多，埔里鎮立圖書館在以前有「番婆鬼」當吉祥物，最近又推出了書書、福福兩個可愛的吉祥物，出現在許多活動中，『營造圖書館的整體意象。閱讀書袋能夠拿了就走，不用花時間傷腦筋選書，很多家長因為這樣方便的措施願意來到圖書館替小孩子借書。』(D2—INT—Q14)

二、推動兒童閱讀的促銷策略

埔里鎮立圖書館開南投縣風氣之先，為了推動兒童閱讀，採取兒童閱讀護照換巧克力的促銷策略，成功提高兒童閱讀的意願與風氣，現在這樣活動的已經是全南投縣各鄉鎮都在進行了。不過，埔里鎮立圖書館也發現經過一段時間，巧克力的吸引力會降低，因此從超商集點換贈品的促銷活動得到靈感，推出閱讀集點換獎品的活動，讓兒童閱讀的動機能夠持續進而養成習慣，可見埔里鎮立圖書館的促銷策略並非一成不變，而是隨時注意讀者的反映與需求做出改變的。

『推廣閱讀兒童閱讀的這個部分，當然對孩子就是要有吸引力，就要想

吸引力要用什麼的方式？」(B1—INT—Q15)

『這些活動主要是先吸引兒童願意接近書籍，就算一開始是為了巧克力或贈品才借閱書籍，但經常與書籍接觸下，一定會有其感興趣的書籍出現，進而走入書香的世界，這就是推動兒童閱讀的推廣策略。』(B2—INT—Q15)

『因為現在大家都在集點啊，就是 7-eleven 也在集點、全家也在集點、屈臣氏甚至全聯都在集點，所以其實我覺得這個活動若以一般商家來看，這個活動的確是能夠吸引一些人為了集點然後來購物。其實就跟我們剛剛說的一樣，就是透過辦一些活動的方式讓人家願意來圖書館，所以我覺得透過集點的方式來推廣兒童閱讀，小朋友可能會為了想要集點就會願意來圖書館借書回去看啦。』(D1—INT—Q15)

『兒童閱讀護照換巧克力現在都已經是全南投縣各鄉鎮的活動了，起始點就在埔里鎮立圖書館，提高了兒童閱讀的意願與風氣，一段時間後館方發現巧克力的吸引力降低，再推出閱讀集點換贈品的活動，讓兒童閱讀動機能夠持續進而養成習慣，可見埔里鎮立圖書館並非一成不變，而是經常注意讀者的反應與需求的。』(D2—INT—Q15)

三、推廣深耕閱讀的促銷策略

埔里鎮立圖書館對於推廣深耕閱讀的政策目標也採取了許多很有特色的促銷策略，從主題小書展、埔里書香節、來去圖書館住一晚、小樹苗親子讀書會、埔里故事列車及成長的喜「閱」等等。其中主題小書展配合時事、季節、節日展出相關書籍，引發民眾閱讀興趣；來去圖書館住一晚從夜宿屏東海生館發想而來，讓民眾在圖書館過夜，體驗夜晚的圖書館；小樹苗親子讀書會鼓勵親子共讀；成長的喜「閱」則是在孩子的成長過程中提供不同的閱讀書單。

『其實閱讀來講並不是說一定就是閱讀一本書，所以我們很多的一些想法就說，我們會透過書去延伸去連結相關的活動，然後讓孩子覺得說閱讀真

的是一件非常有趣的事情，埔里鎮立圖書館會用主題小書展的方式，無論是在節慶或者當季的一些活動比如說春天春遊那要賞花，那花有那些花草植物去延伸，或者可能這段時間大家喜歡玩的、比較有趣的，比如說現在大家比較喜歡種多肉，多肉是屬於植物的，就把所有的植物相關的書布置在圖書館的某個角落，讓到館民眾及孩子能夠看到其實書跟實體的東西有什麼不同，他們可以看到真正的這些植物的東西，然後去搭配閱讀書的這個部分。』

(B1—INT—Q16)

『圖書館的閱讀推廣活動從過去辦理的經驗裡面，會從比較小的小小孩子裡面做閱讀深耕，從一歲兩歲開始就有小樹苗親子讀書會，然後大一點的孩子提供他故事列車，然後是成長的喜悅這些活動。一般的讀者的話就有埔里書香節、來去圖書館住一晚的活動，甚至不定期辦一些小書展，主要的用意就是說希望服務的層面第一個要廣，第二個就是閱讀習慣儘量從很小就培養起，讓他從小就接觸圖書館喜歡閱讀，一輩子就變成我們的讀者。』(C1—INT—Q16)

『我覺得埔里圖書館的活動是真的很多，那辦的活動你會發現在辦活動之餘，它裡面都會有一些想要傳達給民眾的一些理念在裡面，就是說不是只是辦一場活動，然後活動結束了，民眾回家後覺得我今天只是去參加一場活動而沒甚麼收穫。埔里圖書館會把一些比如說希望給小孩一些對於家鄉的認同也好、讓你慢慢去親近書籍也好或者是把文學、藝術、音樂、歷史的東西就設計在活動裡面，讓你有點潛移默化的去學到些什麼？可是又不會是很生硬的告訴你說就是要來看書，從書裡面要得到什麼知識？』(D1—INT—Q16)

『印象最深刻的是來去圖書館住一晚這個推廣活動，長這麼大第一次在圖書館過夜，不得不佩服館方人員的創意及用心，因為不只是活動要能夠成功達到推廣的目的，還要顧及參加人員的安全，又因為參加的小朋友不少，夜間的控管也是一大挑戰。』(E1—INT—Q16)

四、推展文創美學的促銷策略

文創美學圖書館是埔里鎮立圖書館未來發展的一個願景，必須讓鎮民瞭解與接觸文創美學，為了將文創美學的概念推展出去，埔里鎮立圖書館在館內設置了文創美學閱讀專區，收集了許多文創美學相關書籍提供民眾閱讀。另外因為青少年活動力正強，較不喜歡靜態閱讀活動，為了啟發青少年對於文創美學的興趣，在五樓規畫了青春創酷學習中心，開設創客課程，吸引青少年走進圖書館。

『文創美學其實是我們這幾年所推的一個願景，希望把我們卓越典範圖書館能夠以文創美學當作一個主軸，那也因應這幾年開始推青少年閱讀這件事情，其實在我們這邊比較大的問題是我們針對青少年相關的資源其實還不多，現在比較有趣的的就是孩子們喜歡手作喜歡手動，他不會只侷限於閱讀一些書本上的東西，那些對青少年來講是比較枯燥無味的。』(B1—INT—Q17)

『我們希望能夠把藝術文化美學跟創意新科技知識做一個結合，希望結合台灣創客教育上，埔里圖書館也能夠扮演一個重要的角色，我們這幾年推了一系列青少年的創客學習課程，也是希望說圖書館能夠變成台灣在面對知識經濟時代一個很重要的社會教育機構，就是從圖書館就能夠推廣讓更多青少年接受這樣的創意教育，對於國家未來的美學文創水準能夠提升，鄉鎮圖書館也要扮演一個很重要的角色。』(C1—INT—Q17)

『文創美學的部分主要是想要讓不同族群的讀者可以進館，有很多人是因為想要上文創美學的這個課程才第一次進到我們埔里圖書館，算是我們新開發的客源！這些人來到我們圖書館會發現埔里圖書館跟他想像中的圖書館不一樣，原來是這樣的吸引人，環境跟空間都很好，之後可能就會常來變成常客，或者是變成我們的鐵粉，這就是一種行銷。』(C2—INT—Q17)

『這些青少年創客的課程或者是 APP 設計的話，以埔里這樣的小鎮來說，它的青少年是比較少有機會接觸到這些東西的，因為這個課程很新，跟外面的都市比起來的話這種東西算是很新，我覺得圖書館積極推動創客或

APP 設計的課程，對埔里在地的青少年來說，是能夠讓他們有一個機會去知道說外面現在是在流行什麼東西？不會說因為我是鄉鎮的小孩，就錯過了接觸這些新的東西的機會。」(D1—INT—Q17)

五、推行鄉土藝文的促銷策略

由於埔里鎮有許多藝術家、文學家及音樂家前來定居，藝文風氣很是興盛，埔里鎮立圖書館利用其周邊的藝文中心(地方文化館)舉辦了一系列藝術、文學、歷史、自然、音樂、文化埔里年的活動，有效提升埔里鎮藝術文化的風氣，也為地方培育優秀的藝文人才及表演團隊，拓展鄉土藝文活動舉辦與參與的活力。

『其實這個問題就是反映出埔里圖書館它的功能已經不是單純只是圖書館，因為公共圖書館的設立它有四大面向，它其實還有提供在地民眾參與藝文活動的這樣的一個功能，但通常這個部分在其他的鄉鎮會被忘記，可能他們大概也沒有這樣子的心思去做這樣的事情，那剛好埔里圖書館旁邊還有一個藝文中心，所以我覺得它已經不是一個圖書館而它其實應該是叫做一個埔里鎮立文化中心。』(A1—INT—Q18)

『早期的藝文活動大部分就是辦理一些書法班啦、寫作班啦，比較屬於制式的一個活動，但是埔里圖書館跟其他圖書館不同的地方是因為埔里鎮本身人文薈萃，有很多相關的藝術、文學、歷史、自然、音樂、文化等等都可以帶進來。』(B1—INT—Q18)

『另外重要的是推廣鄉鎮藝文活動，等於是可以用補助圖書館，將美學教育與文化藝術結合起來，讓所謂的文創美學圖書館特色打造出來，這幾年非常幸運的教育部跟文化部的資源能夠整合，能夠結合發揮它的效益，讓埔里的孩子從小就能夠喜歡圖書館、能夠喜歡文學、喜歡音樂與藝術，甚至讓他們有一個表演的空間，能夠把他學習的成果表演出來，能夠增加更多的人口投入藝術文化這個領域來做相關的學習。那慢慢地現在埔里也開始有交響樂

團出現，這是過去幾十年來圖書館在推動文化藝術音樂這樣的一個活動上所產生的一個中長期的效益的展現。』(C1—INT—Q18)

『埔里圖書館除了一般的活動之外，跟埔里在地的結合也是很深的，比如說在藝文中心表演的團體大部分都是埔里在地的團體，然後在田園藝廊展出作品的也大多是埔里在地的藝術家老師。那我覺得是要讓埔里在地的小孩認識在地的人事物，這樣子的活動推廣是有必要的啦，不要說小孩都只是認識外面的名家，對於自己的家鄉的藝術家及表演團體反而很生疏，所以我覺得像圖書館這樣子辦理一些跟埔里在地相關的活動是重要且必要的。』(D1—INT—Q18)



第五節 埔里鎮立圖書館營運管理之夥伴分析

埔里鎮立圖書館除了充分運用自身產品的優點外，藉由與其他政府機關、公私立學校、社區社團、民間企業、志工及民眾之間建立了網絡般的合作夥伴關係，將彼此的資源充分利用，達到互惠的目的。就訪談資料分析如下：

一、與政府機關學校之間的夥伴關係

南投縣政府文化局在位階上是埔里鎮立圖書館的上級機關，也扮演著輔導的角色，同時也是夥伴的關係。對於埔里鎮立圖書館提出計畫爭取經費補助上，南投縣政府文化局一方面要針對圖書館提出的計畫進行初審，是否合乎補助計畫的意旨，在計畫執行過程中輔導圖書館克服遭遇的難題，在計畫執行後共同分享成果。

『文化局在南投縣來講其實算是我們的輔導單位，它們接收到訊息之後再轉下來的這樣子一個方式。其實文化局給予我們很大的一個幫助，就是說無論是在計畫的申請我們必須透過文化局，然後就是每年的評鑑、輔導圖書館的一些相關的評鑑都是先由縣文化局來跟鄉鎮作評鑑之後，再由中央作評鑑。』（B1—INT—Q21）

『基本上埔里鎮立圖書館與縣府文化局在法制上雖然是上下級機關的關係，實際上卻是夥伴的關係，文化局的長官是以輔導為出發點來協助埔里鎮立圖書館爭取補助經費，在改造的過程中更擔任埔里鎮立圖書館與中央機關之間的協調者，一路陪伴埔里鎮立圖書館成長。』（B2—INT—Q21）

『對上的輔導單位我們會保持比較良好的關係以外，很重要的原則就是把成績做好、效益做大，讓輔導單位給你資源的這些人覺得有面子，覺得給埔里圖書館的錢我很放心，支持埔里圖書館絕對沒有錯，大概我們是保持這樣的經營的方式。所以我們每一次在活動宣傳上第一優先的宣傳對象就是輔導單位，會把每一次活動的請柬設計得很漂亮、很有亮點，然後就寄給他，

讓每個評審、委員、學者、專家，相關領域的學者專家，包括補助給錢的直屬長官及承辦人知道說埔里圖書館我給他經費補助，他們又辦了那些活動？這是經營與輔導單位夥伴關係的一個作法就是這樣，就是每次你給我經費補助我每次就是讓你優先知道、行銷給他知道。」(C1—INT—Q21)

『埔里鎮立圖書館因為績效很好，很受縣府文化局的重視，在經費的爭取上文化局的長官也都會幫忙，是很好的夥伴關係，圖書館的績效好也是文化局輔導的成果。』(D2—INT—Q21)

國家圖書館、國家資訊圖書館及國立台灣圖書館是國內圖書館的三大龍頭，教育部要推動的一些政策會委由三大圖書館來執行，埔里鎮立圖書館會靈活調整去銜接三大圖書館推動政策的主軸，而埔里鎮立圖書館的營運管理績效也讓三大圖書館願意將重要的計畫交由其執行，而埔里鎮立圖書館也藉由與三大圖書館的合作，獲得目前整體政策走向的資訊，即時因應掌握政策重點，與時俱進。

『國家圖書館、國台圖、國資圖這三個就是我們國內圖書館的三大龍頭，教育部都會委託他們執行一些相關的政策，所以我們必須跟隨著這三大龍頭給我們的一些訊息，就是說現在要推的政策可能需要著重的是在哪一些，因此他們只要推動相關的一些課程，我們就必須趕快去銜接，因為這樣才能獲得一些最新的資訊，我們圖書館接下來要怎麼調整去配合他們？』(B1—INT—Q21)

『由於三個圖書館經常負責許多政策的推動，必須靠第一線的鄉鎮圖書館來執行，埔里鎮立圖書館在執行績效方面也讓三個圖書館很信任，願意把資源給埔里鎮立圖書館。』(B2—INT—Q21)

埔里鎮內的各級學校，從大學、高中職、國中、國小甚至幼兒園，均與埔里鎮立圖書館保持良好的夥伴關係，與暨南大學、暨大附中、埔里高工成立「埔里

閱讀聯盟」，資源互通。國中小的部分是以主動出擊的方式將書送到學校去，配合學校的運動會、園遊會或母親節活動，將與該活動相關主題的書送到學校去做閱讀結合。

『國中小學的部分，其實大部分是我們主動出擊去詢問學校是否我們能夠把書送到學校去，那其實我覺得這個也很重要，當然學校圖書館的資源也很多，那我們鎮立圖書館能夠給予什麼樣的一個協助，書也不見得比他們多到哪去，因為他們的繪本也滿多的，所以通常來講我們會搭配學校的一些比如說運動會啊、母親節的親子活動啊、聖誕節的一些活動，需要我們去協助就把圖書巡迴車開到學校去，然後以他們的主題把書送到學校去跟他們做一個結合。那還有就是大學高中我們有成立閱讀聯盟，那個閱讀聯盟其實就是不是以閱讀主要的東西，是以資源的互相協助為主，所以在我們的閱讀聯盟裡面，從暨南大學、埔里高中、暨大附中以及埔里鎮立圖書館這四所就是變成一個互相支援協助的概念這樣子。』（B1—INT—Q21）

『與鎮內各國中小合作推動閱讀，利用行動圖書車進入校園，除了提供學生不同於學校圖書館的書籍，有時亦搭配DIY手作活動來增進學生的閱讀動力。另外圖書館也希望成為鎮內高中職圖書資訊補給站，並且與暨南大學合作組成閱讀策略聯盟，這些都是夥伴關係。』（B2—INT—Q21）

『跟鎮內國中小學的部分就是藉由行動圖書車跟他們建立連結，推動兒童閱讀，再來高中職和大學的部分很常就是會申請要來圖書館參訪，也有組成策略聯盟，彼此之間是夥伴的關係！』（D1—INT—Q21）

『許多學校都會安排學生來到圖書館參訪或閱讀，而圖書館也會在學校辦理活動時將行動圖書車開到校園內配合辦理相關的手作課程。』（D2—INT—Q21）

二、與社區社團之間的夥伴關係

埔里鎮立圖書館透過駐館計畫主動與在地藝術家、文學家、音樂家連結，並且提供藝文中心及田園藝廊讓這些藝術家、文學家及音樂家有一個展演的空間，增進他們創作的動力。在社區方面，主動到社區辦理講座、活動或老照片巡迴展，讓無法前來圖書館的社區民眾也能夠接觸到圖書館的服務，另外社區要做營造發展，可以到圖書館的埔里文庫找尋文史資料，而圖書館也能夠適時提供社區在營造發展上的一些建議，而當圖書館辦理活動需要社區協助時，社區也樂於提供資源，共享共惠。另外就是鎮內著名的中台禪寺，因為離市區較遠，辦理活動時鎮民參與的不多，圖書館就提供場地讓他們來鎮內辦活動，提高民眾的參與度。

『現在很多社區是屬於比較老化的社區，老人家要到圖書館來實在是非常的困難，所以我們變成是主動出擊，我們到社區去辦講座、到社區去辦老照片的巡迴展等等，然後去拉近彼此間的距離。以中台禪寺來講，中台禪寺他們也非常喜歡將他們的活動能夠推廣到鎮內，可是他們一直覺得他們的辦理方式，民眾上去的不多，所以他們下來埔里這邊，他們需要有一個地點能夠讓他們辦活動，那我們覺得跟他們做一個結合，讓民眾也能夠透過來圖書館這邊上課然後跟中台禪寺這邊能夠作一個比較多的一個接觸這樣。』(B1—INT—Q22)

『埔里圖書館在辦理活動時經常會找社團來合作，一方面尋求資源的協助，也讓社團參與公共事務；還有與社區之間的夥伴關係，社區要做推動整體營造，需要從社區的文史中找材料，圖書館正好能夠提供這樣的服務，甚至也能提供適當的建議來協助社區的發展。』(B2—INT—Q22)

『對於在夥伴關係的經營上有個重要的考量，就是說我們可能很難補助經費給學校或社團，但是當這些團體學校需要幫忙的時候，我們就發揮最大的服務精神去參與他的活動、去幫他的忙，讓他覺得說有這個夥伴很不錯，我需要幫忙、活動需要人力、需要好的創意的時候，圖書館就來參與我並且

協助我，是一個很不錯的夥伴關係，那下次換圖書館需要幫忙的時候我們就幫忙他，這有點像是早期我們農忙的時候，就是相換工的精神，埔里圖書館大概就是用這樣的精神去經營與鎮內學校及社區社團的夥伴關係。」(C1—INT—Q21)

『算是合作互惠的關係吧！像是我們有一些活動會邀請社區團體前來表演搭配，或者是社區有什麼活動，就會邀請埔里圖書館的行動圖書車前去配搭說故事順便帶一些簡易 DIY 活動，可以增加他們活動的豐富度，也有一個亮點。』(C2—INT—Q22)

『埔里圖書館跟其他的圖書館另外一個比較不一樣的地方是它在做地方文史的收集這個部分是很認真在做，而現在很多社區要發展自己的特色，那你要發展出特色就必須要知道你的歷史是什麼？文化是什麼？所以會有很多社區的人會來圖書館找相關的資料，或許一開始是要來找相關的書籍啦，那來了之後發現圖書館四樓有一個文庫，在這個地方可以找到他想要知道的歷史或是文化的東西，另外館方也願意社區發展計畫撰寫上的協助，我覺得這是他跟社區能夠形成夥伴關係的一個很重要的點。』(D1—INT—Q22)

三、與民間企業之間的夥伴關係

埔里鎮立圖書館的成績獲得埔里鎮內民間企業的肯定，願意提供資源給埔里鎮立圖書館，比如 18 度 C 文教基金會提供巧克力、恆河木工坊提供木製產品及造紙龍提供紙類 DIY 產品等，藉由與民間企業的合作夥伴關係，一方面彌補圖書館自身經費不足的窘境，一方面提升了民間企業的形象，甚而能夠運用圖書館的館藏及文史資料對在地產業的轉型提供協助，比如說協助廣興紙寮進行產業文創轉型。

『民間企業方面，18 度 C 文教基金會長期以來提供巧克力給埔里鎮立圖書館推動的閱讀護照活動，現在已經成為全南投縣十三鄉鎮都在進行的一

項活動，而企業也善盡了社會責任，提升了自己的形象。』(B2—INT—Q23)

『圖書館跟 18 度 C 合作的閱讀護照，圖書館提供閱讀推廣那他提供巧克力，一方面提高小朋友閱讀的意願，一方面也提高他的企業形象，然後又把這樣的埔里經驗拓展到全南投縣，變成南投縣各鄉鎮市都有 18 度 C 企業資源的贊助。』(C1—INT—Q23)

『我們如果在經費許可下也會儘量去支持我們在地的產業，採購他們的產品放到閱讀櫥窗，對小朋友也是一種吸引力，另一方面也能夠讓小朋友知道說這是我們在地的東西，有更多不一樣的管道去認識原來這麼好的東西是我們埔里的人做的、埔里的地方做出來的，跟在地企業之間也是一種夥伴的關係。』(C2—INT—Q23)

『圖書館協助廣興紙寮進行文創商品的開發。另外一家造紙龍也是相同的情形，而現在的閱讀集點換贈品也是與鎮內民間企業恆河木工坊合作的，由其提供生產的產品當作贈品。』(D2—INT—Q23)

四、與志工之間的夥伴關係

埔里鎮立圖書館受限於法定編制員額的緣故，光靠編制人力是不足以應付營運管理的需求，因此志工在協助整理書籍、參與服務流程、辦理活動等方面都提供了很多助力，而圖書館也定期辦理各項培訓課程或參訪活動來增進志工的素質，是埔里鎮立圖書館的重要夥伴。

『圖書館其實對人力的需求非常的高，除了行政人員之外，館員們就是負責每一個樓層的借還書，那也有提到說我們有藝文中心的表演藝術、有田園藝廊的視覺藝術，這樣子的業務量來講沒有志工實在是會非常辛苦。』(B1—INT—Q24)

『埔里鎮圖書館正式人力有限，雖然也有進用臨時人員協助，仍有不足，因此志工對於圖書館更顯重要，當然我們在志工的甄選上也有一定的程序，另

外在培訓時也都特別強調彼此的夥伴關係。』(B2—INT—Q24)

『志工夥伴的投入是埔里圖書館很重要的人力支援，那台灣這幾年來在推動所謂的志工參與、志工服務的面向上有很大的不一樣，就是說大概我記得是從國中高中大學都要有所謂的志工時數這樣的一個服務學習，所以圖書館就會有機會提供這些學生從國中一直到大學，這些學生志工來參與。另外埔里圖書館也有所謂的故事媽媽志工，也有退休人員也樂於到圖書館來擔任志工，提供圖書館在服務上一個人力的支援，這是一個很珍貴的資源。』(C1—INT—Q24)

『禮拜六志工媽媽的部分，她們都是很固定那一群，願意每個星期都來圖書館說故事，對小朋友來說是很期待志工媽媽每個星期都帶不一樣的故事來跟他們分享，所以她們會有一群小小的粉絲，他就是每次都很期待來聽比如說巧克力姐姐、螢火蟲姐姐或是嘟嘟姐姐來這邊說故事，我覺得回饋給志工的是看到小朋友很滿足的表情，小朋友就是很想要再繼續聽這個老師講故事，他們那種滿足感就是可能是會讓志工老師覺得有一股動力，會想要繼續再來這邊講故事，這是一種良好的循環。』(C2—INT—Q24)

『老實說志工真的就是要自己願意啦，因為可能你去別的機關單位當志工的時候，有的機關單位會給志工一些福利啦，但是埔里圖書館它其實是鄉鎮公所的圖書館，它的經費不多，所以能夠給志工的福利跟其他單位比較起來其實不多，所以志工要真的是很願意發心來做，是想要貢獻一己之力而不是看有沒有好處才來做。』(D1—INT—Q24)

五、與民眾之間的夥伴關係

埔里鎮立圖書館並不只是把民眾視為服務的對象，而是與民眾成為夥伴，藉由設計一些讓民眾參與圖書館硬體或軟體建設的活動，培養民眾圖書館是屬於大家的概念，每個人都能為圖書館盡一份心力，能夠給圖書館一些回饋，建立彼此

的夥伴關係。

『其實我們一直想讓民眾有一個概念是說圖書館不是只有公部門的，其實圖書館是大家的。那用這樣子的一個概念，就是讓民眾進到圖書館來可以隨時給予我們一些回饋，不是只來借還書就離開，他能夠對圖書館的每一件事都能夠比較上心用心地看待圖書館，所以我們之前曾經提出一個活動叫做「請你書出愛的力量」，這個部分其實當時的一個想法是「文化香油錢書香功德金」。』(B1—INT—Q25)

『希望能讓民眾來參與圖書館的事務，不是單純的公部門與民眾之間的關係，而是讓民眾產生認同感，把圖書館當成是好夥伴、好朋友，這個夥伴與朋友能夠陪伴鎮民度過喜怒哀樂、四季晨昏。』(B2—INT—Q25)

『一樓的木片牆在改造的時候，就是小朋友來畫各種不一樣的臉譜，我們把小朋友畫的圖那個木片就是都貼在一樓，像我在一樓值班的時候就蠻常發現小朋友會帶他的同學來看說這是我畫的，那時候我才幾年級這樣子，那個畫就是一直留在那邊，每次他來到圖書館他就會去看說那是他曾經有留下創作的地方，他會覺得有情感。』(C2—INT—Q25)

『圖書館早期在辦活動的時候都是比較單方面的給予，思考的方向是圖書館能夠為民眾做甚麼？比如說辦活動希望民眾來參加，辦什麼樣的活動希望能夠吸引什麼樣的族群來參加？後來這幾年大家慢慢在觀念上的改變，希望能夠把圖書館與民眾的關係對置，思考民眾能夠為圖書館做什麼？埔里圖書館會辦理一些活動是讓民眾來參與圖書館的營運服務。』(D1—INT—Q25)

『與民眾的夥伴關係可以從幾個地方說起，一個是圖書館一樓閱報區的一面牆上貼滿了圓形木片彩繪，那是由民眾與鎮內幾所國小的學生所畫，許多民眾及小朋友來到圖書館就可以看到自己的作品，你說會不會喜歡來，會不會把圖書館當成是自己的夥伴，另外就是閱讀書袋的袋子也是由民眾縫製的，那是提袋縫紉課程的作品，圖書館請民眾把作品留下來讓更多人利用，

這也是一種夥伴關係。』(E3—INT—Q25)



第六節 埔里鎮立圖書館營運管理之政策分析

一、對接中央與縣市等主管、輔導機關的政策

對於上級主管、輔導機關既定要推動的政策，埔里鎮立圖書館會先掌握政策的核心主軸及上級主管、輔導機關著重的要點，接著調整本身營運管理的策略，並整合資源投入政策的推動與執行，精準對接中央與縣市等主管、輔導機關的政策，做出亮麗的績效，因為只有做出績效，才能在下次爭取補助經費時獲得評選委員的青睞。

『埔里鎮立圖書館能夠對接上級機關的政策計劃，最主要在於歷任鎮長的支持，從馬文君鎮長一直到周義雄鎮長，可形容為書香鎮長接力打造，讓埔里鎮立圖書館一路改造成長，屢獲佳績。另外館員與志工組成的書香園丁團隊，以書香園丁自許，突破創新並成立圖書館整體發展的規劃小組，同時也不忘他山之石可以攻錯的道理，每年均固定安排參訪學習活動。』(B2—INT—Q28)

『在對接中央單位的部分，因為中央跟我們在承辦的單位一定對這個計畫的角度是不一致的，那就是慢慢的磨合吧，就是在這樣一個過程中尋求一個共識，這個立基點是在於怎麼樣找出對讀者更好的一個方向？』(C2—INT—Q28)

二、凝聚內部人員的政策共識

機關的營運管理與政策執行需要團隊的合作，內部人員必須對於政策目標有一致的共識，全力以赴向目標邁進，才能順利的執行政策。埔里鎮立圖書館的營運管理績效優良，相對的內部人員付出的時間與精神也會增加，為了凝聚政策的共識，圖書館除薦送內部人員參加各項培訓，研習課程外，本身也辦理參訪活動，並邀請專家、在地藝術家及耆老等組成多面向的諮詢委員會，透過各種措施來凝聚內部人員對於要推行的政策的共識。

『埔里圖書館館員的穩定度相對是高的，所以對圖書館有一定的認同，對於圖書館的發展方向有凝聚共識，才有辦法投入圖書館的營運管理，這當然是最重要的，看他們在做圖書館改造或是辦活動的時候那種熱情度，你會知道那個認同度是有的。』(D1—INT—Q27)

『他們有一種使命感，以書香園丁自許，希望圖書館能成為埔里鎮民的驕傲，他們有成立圖書館發展願景規畫小組，凝聚發展政策的共識。另外我也參加過他們辦理的參訪學習及志工訓練，透過這些活動讓我們志工能夠了解到館方的發展政策，與館員凝聚共識。』(D2—INT—Q27)

『圖書館整個營運發展的目標很明確，不管是在館內服務或是辦活動時，就都很有向心力，朝著既定的政策目標前進，這應該就是有對於圖書館營運發展的政策有凝聚共識的關係。』(E3—INT—Q27)

三、配合首長之地方治理政策

由於埔里鎮立圖書館是埔里鎮公所的所屬機關，因此由民選產生的埔里鎮長對埔里鎮立圖書館的營運管理有很大的影響，能夠配合首長的地方治理政策，讓首長認為埔里鎮立圖書館對其政績有所助益而重視，進而在預算及人力加以支持，是埔里鎮立圖書館營運管理上重要的課題。

『當然地方首長的支持也是很重要的，因為地方首長如果不支持，可能很多活動都沒辦法辦理，大家愈來愈沒有意願去參與這樣子的活動或者是大家越來越沒有意願去辦這樣子的活動，當然就不會有這樣子的風氣產生，文化藝術這種東西不是短時間能夠被熱絡起來，一定是必須要長時間的經營，所以我覺得民選的鎮長對於藝文活動的支持當然是很重要的啦。』(D1—INT—Q29)

『埔里鎮立圖書館是很強調在地化的，所以也會依據埔里鎮整體的地方治理政策來辦理各項活動，埔里鎮是一個人文薈萃的小鎮，加上地處台灣地

理中心，有豐富的自然環境，早期還是蝴蝶王國，圖書館會從這些著手規劃具埔里在地特色的活動。』(D1—INT—Q28)

『幾任鎮長對於圖書館的支持是有的，至少圖書館的活動鎮長大都會出席，聽說也會陪同館員向上級機關爭取經費，還曾因為上級機關補助的問題把得到的獎項退回去，我想這都是支持圖書館的實際行動，民選首長的態度當然對於圖書館的營運發展有所影響。』(E1—INT—Q29)

『圖書館是鎮公所的所屬機關，當然也要配合首長的地方治理政策。埔里鎮本來就是一個藝術小鎮，從馬文君鎮長開始就致力打造埔里鎮為一個適合移居的藝文小鎮，因此埔里鎮立圖書館也配合辦理了藝術、文學、歷史、自然、音樂、文化埔里年等活動，近年來更以文創美學為發展願景。』(E2—INT—Q29)



第五章 結論

本研究主要是以政策行銷的觀點來分析埔里鎮立圖書館的營運管理，在第四章利用政策行銷 6Ps—產品、價格、通路、促銷、推廣、政策六個策略工具設計訪談題目，深度訪談輔導者、決策者、執行者、服務者及使用者等十位對象，以訪談內容及實地觀察所得資料進行分析，本章是將分析探討後的結果加以歸納，提出研究結論及建議。

第一節 研究結論

一、產品

(一) 成效

1、空間規劃分齡分眾，營造無壓力閱讀空間

埔里鎮立圖書館運用其五樓建築物的特點，採取分齡分眾的方式規劃館內空間，營造出無壓力的閱讀空間，每個年齡層族群都有擁有自己專屬的閱讀空間，加上館藏書籍亦配合分齡分眾的原則陳列，在樂齡族群的空間不會有幼童走動說話的情形，在親子幼童閱讀區不會有青少年討論議題的聲音，在青少年專區不會擔心干擾樂齡族群想要靜靜閱讀的需求，在分齡分眾的閱讀空間中，大都是年齡相近的族群，不會因為年齡的差距產生閱讀的壓力，在埔里鎮立圖書館內，各個年齡層族群都能找到最舒適的閱讀空間。

埔里鎮立圖書館在整體環境意象的營造上很早就擬定以誠品書局為目標，由於必須透過向上級機關爭取補助的緣故，無法做一次性的改造，只能視爭取到的補助額度分期施作，逐步完成，這必須靠館員

有堅定的意志及一致的共識才能達成。

2、館藏書籍質重於量，埔里文庫保存在地文史

埔里鎮立圖書館因為購書經費有限，在館藏書籍方面採取質重於量的作法，針對各年齡層族群的需求，成立專家選書機制，搭配空間規劃分齡分眾的原則，讓各個年齡層族群都能迅速找到適合自己閱讀的館藏書籍。埔里文庫是埔里鎮立圖書館一大特色，以在地文史為主題的埔里文庫，蒐集、整理、陳列埔里鎮的文物及史料。另外以埔里特產--紙、酒、花作為媒介，徵集了埔里在地傳統產業的文創作品成為館藏，這些都是埔里鎮立圖書館不同於其他鄉鎮市公共圖書館的最大亮點。

3、營運服務擺脫傳統，巧思創意切合潮流

埔里鎮立圖書館在營運服務上勇於擺脫傳統，當多數鄉鎮市公共圖書館仍停留在被動等待民眾到館選書借書還書的傳統模式時，埔里鎮立圖書館已經採取以活動帶動民眾利用館藏的新模式。傳統的營運方式是閱讀歸閱讀，活動歸活動，所以許多圖書館會辦理書法班、串珠班等，但是民眾來圖書館上完課後就離開了，並未因此對閱讀產生興趣，而埔里鎮立圖書館提出「愛上圖書館」的口號，將閱讀融入活動之中，引發參與民眾對閱讀的興趣，達到閱讀推廣的目的。

（二）面臨的挑戰

1、分期改造新舊雜陳，經常施工影響民眾

埔里鎮立圖書館因為本身預算有限，必須依賴上級機關補助才能進行改造，雖然擅長向上級機關爭取經費補助，但補助的額度不足以

作一次性的改造，只能按照擬定的目標分期改造，因此讓民眾有經常在施工的感覺，常常某個樓層或某個區塊因為施工無法提供民眾使用。另外因為是逐年爭取補助分期改造，造成新舊設施雜陳，有些甚至不符現況需求。

2、購書經費不足，文史整理維護保存不易

埔里鎮立圖書館一年的購書經費約三十萬元，以現在書籍價格每本動則二、三百元，實在是偏低，甚至有些雜誌都無法全年訂閱，只能訂閱半年份，常接獲民眾詢問及質疑。另外埔里文庫徵集文物史料在後續的整理、維護及保存上需要的人力及設備對埔里鎮立圖書館來說是沉重負擔。

3、園區範圍廣大，環境維護管理不易

埔里鎮立圖書館是台灣鄉鎮及圖書館中，少見擁有圖書館大樓、藝文中心、田園藝廊、藝文廣場及公共藝術景觀等空間，兼具閱讀及展演功能的書香藝文園區，面積約有 3 公頃，除了館舍建築外，大多為綠地公園，草木扶疏，如此大範圍的環境，在維護管理上是一大負擔，每日光是落葉的掃除就要花費館員約一小時的時間，原本還有替代役可協助，因為政策的改變目前就只能靠館員跟志願服務的學生幫忙。

二、價格

(一) 成效

1、善用預算做最大化運用

埔里鎮立圖書館的預算來自埔里鎮公所，受到鎮公所財政狀況及

民選首長是否支持很大的影響。就現況來講在預算編列上不算充裕，但埔里鎮立圖書館卻善於利用有限的預算，將每一分預算妥善運用，發揮最大的效益。

2、擅長爭取上級機關經費補助

埔里鎮立圖書館從公共圖書館改造運動初始就提出極具競爭力的計畫爭取上級機關經費補助，究其能夠屢屢獲得上級機關補助進行改造的原因，第一能與輔導機關南投縣政府文化局之間良好配合，相輔相成；第二能夠掌握上級機關政策方向並據以提出創新且具可行性的計畫；第三就是執行成效良好，透過民眾的評價及媒體的採訪，說服評審委員願意再次給予埔里鎮立圖書館補助經費。

3、活動酌收費用，減輕財政負擔，降低資源浪費

埔里鎮立圖書館配合使用者付費觀念的興起，在辦理部分的活動或課程時會酌收材料費或講師費，一方面可以抒解預算有限的困境，一方面透過付費機制，讓民眾能夠珍惜資源，不會因為免費的活動或課程而任意浪費材料或無故缺席。

(二) 面臨的挑戰

1、受限鎮公所財政，預算編列不足影響服務品質

埔里鎮立圖書館的預算多寡需視鎮公所財政的好壞及民選首長是否支持來決定，目前僅能就基本項目來編列預算，巧婦難為無米之炊，雖然館方將有限的預算做最大化的運用來創造最佳的績效，但仍有困窘之處，也影響到服務品質而受民眾責怪，最明顯的例子就是夏季空調開放的時間，夏季電費是埔里鎮立圖書館沉重的負擔，因此館方必

須執行較嚴格的空調開放時間，原則上必須上午十點過後且館內溫度超過攝氏 27 度才會開啟空調系統，但是每個人對於溫度的感受不同，有些民眾會抱怨很熱為什麼不開空調，進而責怪館方服務不佳。

2、績效良好反成爭取經費補助阻力

埔里鎮立圖書館利用爭取到的補助經費做出良好的績效，甚至成為鄉鎮市級公共圖書館學習的對象，但是這樣的成績卻反而成為爭取經費補助的阻力，有部分評選委員仍停留在齊頭式平等的舊思維，認為應該將經費「公平」的分配給各圖書館，不應獨厚埔里鎮立圖書館。

3、活動收費降低民眾參與意願及增加收入較低者負擔

埔里鎮立圖書館以使用者付費的觀念酌收部分活動及課程的費用，雖然某種程度上減輕了在經費上的壓力並且降低民眾因為免費的活動或課程而浪費資源的情形，但另一方面卻也出現要收費的活動或課程降低了民眾參與的意願，無形中也錯失讓民眾接觸圖書館的機會，甚至有些民眾亦質疑圖書館為公家機關，使用的是人民的納稅錢，為什麼還要收費？還有對於收入較低者，付費的活動或課程對他們來說也是一種負擔，對於有心想要參加活動或研習者造成阻礙。

三、通路

(一) 成效

1、通路多元，針對不同族群採取不同通路行銷

埔里鎮立圖書館在行銷通路上採取多元策略，為了讓各年齡族群都能夠接收到圖書館的訊息，傳統與現代通路兼具，傳統通路如刊物、海報、宣傳單夾報、社團口語傳播等；現代通路如網站、電子報、社

群軟體、通訊軟體等，另外有重大訊息或大型活動時，白天會錄製廣播請宣傳車在鎮內巡迴宣傳，晚間則配合清潔隊垃圾車收運垃圾時在車身懸掛宣傳布條及透過車上廣播來宣傳。

2、主動出擊，將圖書館的服務帶到民眾面前

埔里鎮立圖書館不是傳統式的等待民眾來圖書館才提供服務，而是思考如何主動將圖書館的服務帶到民眾面前，讓自身的價值發揮到最高。行動圖書車符合埔里地區的需求，讓較偏遠地區的鎮民也能夠閱讀圖書館館藏的書籍，另外透過臉書成立埔里影像故事館粉絲專業，以新科技改變不同的閱讀方式，民眾透過電腦、平板或手機就可以觀看埔里影像故事館的資料，讓埔里鎮立圖書館成為一座「會說故事的圖書館」。

3、創造話題，吸引民眾關注圖書館訊息

埔里鎮立圖書館為了吸引民眾養成關注圖書館訊息的習慣，經常創造許多話題，引起民眾的關注，從提出「請你書出愛的力量」運動、「文化香油錢書香功德金」募捐口號、「愛上圖書館」計畫名稱、辦理「來去圖書館住一晚」活動等等，都極具話題性，特別是藝術借書證的推出，引起民眾收藏熱潮，為了知道改版訊息，成功提升了民眾對圖書館訊息的關注度。

（二）面臨的挑戰

1、受限經費不足，部分傳統通路無法持續

埔里鎮立圖書館一方面為了配合節能減碳的潮流，一方面也是因為經費的不足，將一些傳統通路例如刊物、宣傳單夾報的印製量加以

縮減，原本每個月出版的館訊目前改為電子報，宣傳單夾報已經停止，這些措施多少都會影響到民眾接收圖書館的訊息，特別是習慣從紙本刊、宣傳單取得訊息的民眾。

2、人力及書車有限，巡迴密度仍待提升

埔里鎮立圖書館採取主動出擊的方式，利用行動圖書車將圖書館的服務帶到鎮內較偏遠的小學，行動圖書車每次巡迴需搭配司機及館員各一名，這對本來編制員額就有限的埔里鎮立圖書館來說，只能排定每周二次的巡迴路線，密度有待提升。

3、藝術借書證改版引發爭執

藝術借書證有效提升了讀者對埔里鎮立圖書館的關注度，雖然持續進行卡面圖案的改版，但是改版亦需要經費，對埔里鎮立圖書館而言亦是一筆負擔。另外，卡面上使用藝術家作品圖案，由於部分藝術家主觀性較強，偶而會為了先後順序產生爭執。

四、促銷

（一）成效

1、營造圖書館意象，掌握流行脈絡融入促銷策略

埔里鎮立圖書館在促銷推廣方面，首先是利用吉祥物塑造圖書館意象，吉祥物可愛的造型，成為增加民眾對圖書館親近感的媒介，吉祥物除了在圖書館自己辦理的活動中登場，也會配合鎮公所、社區社團或各級學校的活動出現，只要看到吉祥物就聯想到圖書館。其次，各項促銷推廣的策略能夠掌握流行脈絡，扣合潮流推陳出新，從閱讀護照集點換巧克力到集點換贈品，是扣合時下便利商店集點換贈品的

熱潮；來去圖書館住一晚則是從屏東海生館推出「夜宿海生館」引起媒體報導及知名日本電視節目「來去鄉下住一晚」發想而來。

2、不同年齡層採取不同促銷策略，透過活動傳達理念

埔里鎮立圖書館的促銷推廣策略並非一成不變，而是會針對不同年齡層採取不同的策略，針對幼童的閱讀護照集點換巧克力、換贈品；針對親子的小樹苗親子讀書會、成長的喜閱、來去圖書館住一晚；針對青少年的文創美學創客課程；針對成年讀者的主題小書展、埔里書香節；針對婦女族群的等手作課程等等。更重要的是將要推動的政策或想要傳達的理念融入活動之中，透過活動讓民眾接受。

3、落實圖書館功能，帶動在地藝文團體發展，提升在地認同

埔里鎮立圖書館與周邊擁有藝文中心及田園藝廊，這是其他鄉鎮市圖書館較少見的，透過藝文中心提供在地藝文團體演出的場地；田園藝廊提供在地藝術家展覽的空間，帶動了在地藝文團體的發展，也讓在地藝術家有創作的動力。另外也辦理許多埔里地區文史的講座，提升鎮民在地認同。

（二）面臨的挑戰

1、館員無法正常上下班，假日常須加班

埔里鎮立圖書館透過活動來推動政策或傳達理念，因此活動場次很多，館員在活動的擬定、活動前的準備、活動後的核銷均需花費時間，加上公部門例行行政業務，經常有無法正常上下班的情況，而且許多活動為讓民眾能夠有時間來參加，經常選在假日舉辦，因此有無法正常放假的情形。

2、在地藝術家、文學家主觀性強，不易溝通

埔里鎮氣候宜人，人文薈萃，不只孕育出許多藝術家及文學家，也吸引許多藝術家及文學家前來定居。埔里鎮立圖書館希望借重這些藝術家及文學家來推行在地藝文活動，因此有駐館藝術家、文學家的計畫，藝術借書證的卡面採用在地藝術家、文學家的作品，還有在館內設置在地藝術家、文學家的專屬展示空間。可是部分的在地藝術家、文學家主觀性較強，對於圖書館的作法經常有不同意見，未能顧及圖書館立場及難處，不易溝通甚至產生誤解。

3、藝術領域多元，無法重點扶植產生特色

由於埔里鎮藝文氣息濃厚，各類藝術領域多元發展，卻也造成原本就有限的資源不易分配，加上各領域主觀性強，總是認為自己才是最好，應該得到更多關注，反而造成無法重點扶植產生屬於埔里鎮特色的藝術。

五、夥伴

（一）成效

1、跨界合作增加資源

埔里鎮立圖書館擅於進行跨界合作來補足自身資源的不足，有效執行國家資訊圖書館、國家圖書館及國立臺灣圖書館所交付的任務，讓三圖更願意把資源交給埔里鎮立圖書館去運用，因為埔里鎮立圖書館會創造出績效來回饋。與在地民間企業的合作，一方面由民間企業提供資源來推展相關政策，一方面也幫民間企業提升形象及知名度，是雙贏的作法。

2、社區社團合作互惠

埔里鎮立圖書館與社區社團間是合作互惠的夥伴關係，一些社團想要拓展與民眾的關係，自己辦活動效果有限，就會來搭配圖書館的活動，因為圖書館的活動是有口碑的，能夠配合圖書館的活動，讓前來參加的民眾能夠順便接觸及瞭解社團，而圖書館的活動也能夠藉由社團人員的傳播讓更多人前來參與。另外社區要做營造發展，需要從社區的文史去做發想，圖書館的埔里文庫就能提供這樣的服務，甚至還能針對社區做客製化的服務，而在這樣的過程中，圖書館也能夠藉由社區提供的資料而更充實文庫。

3、善用志工民眾參與

埔里鎮立圖書館對於志工是經過嚴謹的甄選程序，在培訓時灌輸彼此是夥伴的關係，然後透過志工的回饋讓圖書館成長，形成良性的循環。在民眾的部分，埔里鎮立圖書館讓民眾有機會來參與圖書館的營運，比如說木片書牆及閱讀書袋都是民眾 DIY 的作品，並且透過辦理活動及講座傳達理念，讓民眾體會到圖書館與自己的生活有密切的關係，產生這是我的圖書館的認同感，建立夥伴關係。

(二) 面臨的挑戰

1、未能主動爭取民間企業捐款挹注

埔里鎮立圖書館雖然透過閱讀推廣活動及協助文創轉型與埔里在地產業建立不錯的夥伴關係，但目前為止合作的夥伴大多為在地產業，而在地產業對圖書館的資助主要是物質方面，尚未將夥伴關係擴大至國內大型企業，以自身的績效向大型企業證明圖書館的價值，進而說服其願意捐款挹注經費。

2、志工運用仍停留在機械式服務項目

埔里鎮立圖書館與志工之間是正向的夥伴關係，志工對於圖書館的營運發展也多持正面態度，雖然志工一定程度減輕了圖書館在人力調度上的困窘，但目前對於志工的運用仍大多停留在機械式的服務項目，比如說借還書作業、書籍上下架作業以及活動時擔任工作人員，未能發揮更大的效益。

3、部分民眾夥伴關係思維尚待改變

埔里鎮立圖書館透過許多策略讓民眾能有參與圖書館營運的機會，建立與民眾之間的夥伴關係，雖然曾經推動一個「請你書出愛的力量」的募款活動，讓民眾透過小額捐贈來幫助圖書館，後來因為法規的關係未能再進行主動募款，而大部分民眾仍有圖書館是公部門，應該提供所有免費營運服務的舊思維，捐款情形並不普遍。

六、政策

(一) 成效

1、能夠精準對接上級機關政策主軸精髓

埔里鎮立圖書館對於上級機關要推動的政策，能夠抓住主軸精髓，精準對接。所以每次提出的計畫總能符合上級機關的政策需求，願意將補助經費給埔里鎮立圖書館。爭取到經費後，埔里鎮立圖書館會調整本身的營運管理策略來執行，並做出上級機關政策內涵所需的成效。

2、能夠凝聚內部人員共識執行既定政策

埔里鎮立圖書館內部人員以書香園丁自許，由於有很長一段時間

內部人員並沒有太大的異動，透過培訓、研習課程及參訪活動，加上人員熱情肯學，並且組成諮詢委員會，充分凝聚共識，對於擬定的營運發展政策能夠堅定執行。

3、能夠彈性調整資源配合首長地方治理政策

埔里鎮立圖書館是埔里鎮公所的所屬機關，因此民選首長的地方治理政策也成為圖書館必須重視的課題，因為民選首長有選票壓力，會比較重視民眾有感的建設或事項，圖書館要能讓民選首長認同是有加分效果的，才會在預算及人力上給予支持。埔里鎮立圖書館會調整資源來配合首長的政策，比如說埔里鎮每年十二月份會辦理森巴踩街嘉年華，這是本屆鎮長重視的重大活動，圖書館就會配合推出主題書展介紹巴西森巴舞的相關資料，而前任鎮長則重視台日之間文化交流，曾辦過台日鼓舞節活動，圖書館也會展出有關日本文化的書籍或活動。另外，因為圖書館有許多關於埔里地區文史館藏資料，在鎮公所施政團體中扮演的企劃發展智庫的角色，首長在擬定地方治理政策時，提供相關資訊給首長參考。

（二）面臨的挑戰

1、地方財政困窘無法對接中央補助政策

由於目前中央機關的補助政策是看地方的自籌款有多少，中央再依規定給予補助，也就是說地方的自籌款越高，那中央補助的經費就越多，這對於財政拮据的埔里鎮來說是一大困境，因為沒有足夠的自籌款，能夠獲得的補助經費就有限，會影響圖書館的營運發展。

2、館員更替時能否維持凝聚政策共識

埔里鎮立圖書館的館員大都不是圖書館系畢業的，雖然因為很長一段時間沒有人員的調動而培養出很好的默契並凝聚政策共識，但因為民選首長基於鎮務需要可以調動人員，當人員更替時需要時間磨合默契及凝聚共識，會影響圖書館的營運發展。

3、民選首長更替時能否繼續支持圖書館營運發展政策

埔里鎮立圖書館幸運的是連續二任的鎮長對於圖書館基本上是支持的，但民選首長總有更替之時，新任的鎮長是否繼續支持是一困境，甚至有的民選首長的觀念是圖書館就做借還書的業務就好，自然就不會在預算及人力上給予支持。



第二節 研究建議

由於埔里鎮立圖書館在鄉鎮（市）級公共圖書館中極具指標性，而鄉鎮市級公共圖書館可說是我國最基層的文化與教育單位，亦是我國基本國力的重要基石，本研究從政策行銷的觀點分析埔里鎮立圖書館營運管理的策略，從而提出建議如下：

一、組織修編增加員額

埔里鎮圖書館的編制員額與營運管理的業務量不成比例，受限於地方制度法及地方行政機關組織準則的規定，鄉鎮市公所的編制員額有其上限，要增加圖書館的員額只能在編制員額總數內挪移，適時檢討鎮公所及所屬機關的業務量辦理員額評鑑，將員額移到最需要的機關，才能達到人力資源管理的目的。

二、預算編列固定比例

民選首長背負選舉的壓力，因此在施政上一般會以民眾喜好及有感的政策為優先，埔里鎮立圖書館應以營運管理取得之績效，說服民選首長確實重視圖書館有助於鎮民肯定其政績，進而爭取在預算上以鎮公所總預算的固定比例來編列，讓營運管理有充足的經費，能夠維持穩定服務品質並創造更好的績效。

三、埔里文庫擴大效益

埔里文庫是埔里鎮立圖書館的一大特色，除在館內的展示陳列及以埔里影像故事館的方式呈現外，可以採取更主動的方式，訂定短期、中期、長期計畫，將館藏文物做一系列主題特展。並可與其他機關、民間力量及學術單位合作，以館藏文物為研究主題，帶動社區田野調查，以研究成果提升文物

的能見度及可看性，能更加擴大埔里文庫的效益。

四、協助產業文創轉型

目前埔里鎮立圖書館雖已有協助埔里在地產業廣興紙寮開發文創商品，但以文創美學圖書館為願景的埔里鎮立圖書館應致力帶動在地產業文創轉型、生機再造。將館內與埔里在地特色產業一酒、花、紙、漆、昆蟲等有關的館藏資料提供給業者做為參考，亦可邀請相關領域的專家學者辦理相關講座課程，讓業者獲得新知，作為研發、再造的養分，讓圖書館成為在地特色產業生機再造與振興的助力。

五、藝術小鎮打造品牌

埔里鎮位居台灣地理中心，氣候宜人，是許多藝術家、文學家、音樂家選擇定居之地，埔里鎮立圖書館應善用此項優勢，加強與這些藝術家、文學家及音樂家的連結與互動，目前雖有駐館藝術家及文學家的作法，卻還是屬於單點合作，無法完全展現藝術小鎮的品牌，應該擬定整體計畫，加強與在地藝術家、文學家及音樂家溝通說明發展願景，從單點延伸連線再擴大至全面，將埔里打造成名副其實的藝術小鎮。

六、爭取民間企業捐獻

在西方國家對於捐款資助公共圖書館是一種風氣，而在台灣則尚不普及。因為圖書館的經費預算編列受限於鎮公所的財政及首長的支持，如若能夠主動出擊，將圖書館年度計畫、館藏、資源、服務項目及歷年績效向外界傳播，特別是針對民間企業及社會大眾，使其更清楚的認識圖書館的內涵及價值，爭取其認同，進而願意捐獻資助圖書館，當能一定程度減輕圖書館在預算上困窘的情形，這應該是圖書館未來重要的營運管理理念與策略。

七、提升志工運用層次

埔里鎮立圖書館目前在志工的運用上仍停留在機械式的服務項目，借還書服務、書籍上下架或辦理活動時擔任工作人員等等，建議能夠在招募志工時進行專長調查，結合志工的專長提升運用的層次，比如說具美術專長的志工可參與活動海報的設計或安排有關美術的課程請其教授；具資訊專長的志工可參與圖書館網頁的管理或文史資料數位化的作業；具團康專長的志工可在辦理活動時擔任串場人等等，如此，第一可以抒解圖書館人力，第二可以提升圖書館的服務，第三可以讓志工獲得成就感。

八、回歸縣府統一管轄

埔里鎮立圖書館是埔里鎮公所的所屬機關，受民選首長的影響極大，雖說可以透過對於民選首長施政理念的掌握，適時調整營運管理的策略加以配合，讓首長感受到圖書館是自己推行鎮務上的一個助力，進而願意投入人力及經費來支持營運管理，但仍有民選首長不甚重視的情形，如能將各鄉鎮市公共圖書館回歸縣府統一管轄，直屬教育或文化主管機關之下，或許能夠降低影響的程度。

參考文獻

中文書目

- 中國圖書館學會（2000），《圖書館事業發展白皮書》。臺北：中國圖書館學會。
- 王俊淵（2014），《從政策行銷論我國全面募兵政策》，臺北：國防大學政治作戰學院政治研究所碩士論文。
- 毛慶禎譯（1999），聯合國教科文組織公共圖書館宣言 1949 網頁，「公共圖書館任務」。
- <http://lins.fju.edu.tw/mao/pl/uplm1949.htm>，檢索日期：2018.4.8。
- 毛慶禎譯（1999），聯合國教科文組織公共圖書館宣言 1972 網頁，「資源與服務」。
- <http://lins.fju.edu.tw/mao/pl/uplm1972.htm>，檢索日期：2018.4.8。
- 毛慶禎譯（2001），聯合國教科文組織公共圖書館宣言 1994 網頁，「公共圖書館」。
- <http://lins.fju.edu.tw/mao/pl/uplm1994.htm>，檢索日期：2018.4.7。
- 毛慶禎譯（2003），公共圖書館服務綱領網頁，「公共圖書館的角色及功能」。
- <http://lins.fju.edu.tw/mao/pl/pls2001-1.htm>，檢索日期：2018.4.7。
- 文化部網頁（2018），「關於本部一成立沿革；組織職掌」。
- https://www.moc.gov.tw/content_246.html，檢索日期：2018.4.8。
- 公共圖書館統計系統（2018），「縣市重要統計指標」。
- <https://publibstat.nlpi.edu.tw/Frontend/Point/Index>，檢索日期：2018.4.8。
- 立法院法律系統（2018），「立法沿革—圖書館法」。
- <https://lis.ly.gov.tw/lglawc/lawsingle?00023B97420900000000000000000000A000000002FFFFFFD^01750104012000^0011C001001>，檢索日期：2018.4.9。
- 丘昌泰（2003），「政策行銷策略與方法」，載於《政策行銷研習班研習手冊》，臺

北：公務人力發展中心。

丘昌泰（2010），《公共政策基礎篇》，臺北：巨流。

丘昌泰（2011），「政府施政與民眾感受之間的連結器：政策行銷」，《研習論壇月刊》，129：1-13。

白峨嵋（2012），《政策行銷之研究—以臺中市大肚區磺溪書院考生祈福活動為例》，臺中：東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文。

全國法規資料庫（2018），「圖書館法」。

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0010008>，檢索日期：2018.4.7。

全國法規資料庫（2018），「圖書館設立及營運標準」。

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAllf.aspx?PCode=H0080093>，檢索日期：2018.4.9。

朱鎮明、徐筱婷（2012），「諮商、數據、說故事與政策行銷」，《T&D 飛訊》，137：1-23。

朱懿幟（2012），《青少年讀者對埔里鎮立圖書館使用情形與滿意度研究》，臺中：國立台中教育大學區域與社會發展學系碩士論文。

尹定國譯（1983），《西洋圖書館史》，臺北：台灣學生書局。

吳定（2003），《政策管理》，臺北：聯經出版事業公司。

吳水木（2007），「政府行銷」，《研習論壇月刊》，70：317-326。

李軒瑩（2017），《我國「閱讀起步走」計畫的政策執行分析-以埔里鎮立圖書館為例》，南投：國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。

李榮昌（2011），《臺北市政府推動「香枝紙錢減量焚燒」政策之研究：政策行銷觀點》，臺北：國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。

李雅蒂（2010），《大鵬灣國家風景區開發案觀光效益研究：政策行銷之觀點》，花蓮：國立東華大學公共行政研究所碩士論文。

- 何吉森 (2011), 「媒體公關與政策行銷」, 《研習論壇月刊》, 129: 39-49。
- 何素嵐 (2011), 《公共圖書館青少年閱讀活動體驗行銷之研究：以臺北市立圖書館超「閱」自我活動為例》, 臺北：國立臺北教育大學文化創意產業經營學系碩士論文。
- 宋建成 (1999), 「公共圖書館的教育功能」, 《台北市立圖書館館訊》, 16 (3): 16-20。
- 沈寶環 (1989), 《鄉鎮圖書館的理論與實務》。台北：臺灣書店。
- 呂明慧 (2010), 《公共圖書館體驗行銷之研究》, 臺北：國立臺北教育大學文化產業學系暨藝文產業設計與經營碩士班碩士論文。
- 呂維胤 (2006), 《在地養老-台南縣村里關懷中心模式：一個政策行銷的觀點》, 嘉義：國立中正大學政治學所碩士論文。
- 呂育誠 (2011), 「政策行銷意涵與目標的再定位」, 《T&D 飛訊》, 133: 1-10。
- 汪子錫 (2014), 「E 化民主的政策行銷挑戰分析：以反服貿學生運動新媒體運用為例」, 《中國行政評論》, 20 (2): 73-106。
- 林彥君 (1992), 《行銷概念應用於我國公共圖書館之探討》, 臺北：國立臺灣大學圖書資訊研究所碩士論文。
- 林奇謀 (1997), 《以資料包絡分析法(DEA)評估臺灣地區公共圖書館經營績效之研究》, 臺北：銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
- 林佳慧 (2005), 「公部門政策行銷策略之研究」, 《T&D 飛訊》, 39: 1-20。
- 林淑馨 (2010), 《質性研究：理論與實務》, 臺北：巨流圖書有限公司。
- 林原慶 (2017), 《從政策行銷觀點分析經濟部觀光工廠計畫》, 臺中：國立中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文。
- 林政穎 (2017), 《屏東市勝利新村活化再利用的政策行銷》, 屏東：國立屏東大學社會發展學系碩士論文。
- 房書平 (2015), 《政策行銷策略之研究—以臺中市新社花海活動為例》, 臺中：國

- 立中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文。
- 周志宏(2012),《我國縣(市)及鄉鎮(市)區公共圖書館隸屬、輔導與營運之分析：中地理論之啟示》,臺北：國立臺灣大學政治學研究所碩士論文。
- 洪嘉文(2003),「政策行銷在學校體育之實務應用」,《中華體育》,17(3):107-114。
- 洪順慶(2007),「導讀政府行銷：國家競爭力和人民幸福的終極藥方」,《研習論壇月刊》,129:39-57。
- 洪綾君、郭昱瑩(2011),「政策管理：政策怎能不行銷?」,《T&D 飛訊》,110:1-18。
- 侯雅喬(2008),《Web2.0 網路服務應用於公共圖書館行銷之研究》,臺北：世新大學資訊傳播學研究所碩士論文。
- 高小筑(2014),《以政策行銷模式評估新竹市推展國中小學全民國防教育之政策》,臺北：國防大學政治作戰學院新聞碩士班碩士論文。
- 孫本初、傅岳邦(2009),「行銷型政府的治理模式：政策行銷與政策網絡整合的觀點」,《文官制度季刊》,1(4):5-55。
- 翁興利(2004),《政策規畫與行銷》,臺北：華泰文化事業股份有限公司。
- 黃榮護(2000),《公共管理》,臺北：商鼎文化。
- 黃榮源、謝耀霆(2009),「台北市節能減碳政策之研究：以政策行銷角度分析」,《文官制度季刊》,1(4):79-110。
- 黃琬琿(2014),《公共圖書館閱讀活動行銷策略認知與活動滿意度關係之研究-以A圖書館為例》,高雄：國立高雄師範大學事業經營系碩士論文。
- 黃愛華(2009),《應用模糊層級分析法發展高齡化社會公共圖書館經營策略》,嘉義：南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
- 黃裕婷(2015),《由政策行銷觀點探究南投縣魚池鄉紅茶文化季的發展》,臺中：國立中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文。

- 黃金栢 (2008),《以政策行銷觀點論民宿之管理政策—以宜蘭縣為例》,宜蘭:佛光大學公共事務學系碩士論文。
- 莊靜芬 (2008),《公共圖書館網路行銷策略之研究—以臺北縣立圖書館為例》,臺北:國立臺灣大學圖書資訊學研究所碩士論文。
- 國家教育研究院雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網 (2018),「公共圖書館」。
<http://terms.naer.edu.tw/detail/1679078/>, 檢索日期:2018.4.7。
- 麥婉琪 (2014),《精緻農業政策行銷之研究—以花蓮縣富麗米參與「台灣農漁會百大精品展」為例》,花蓮:國立東華大學公共行政學系碩士班論文。
- 葉嘉楠、邊魯興 (2013),「政策與行銷成效評估之研究—以 2010 臺北市國際花卉博覽會為例」,《中華行政學報》,12:147-169。
- 葉師辰 (2013),《我國推動綠能汽車政策之研究:政策行銷的觀點》,宜蘭:佛光大學公共事務學系碩士論文。
- 曾雅娟 (2018),《以服務創新進化觀點探討埔里鎮立圖書館服務創新個案研究》,南投:國立暨南國際大學諮商心理與人力資源發展學系終身學習與人力資源發展碩士班碩士論文。
- 陳向明 (2002),《社會科學質的研究》,臺北:五南圖書出版股份有限公司。
- 陳敦源、魯炳炎 (2008),「創造共識:民主治理中的政策行銷管理」,《研考雙月刊》,32(2):3-15。
- 陳靜誼 (2010),《臺北市政府舉辦聽障奧運之研究:政策行銷的觀點》,臺北:國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 陳靜宜 (2006),《教育治理之探討---以政策行銷分析我國教科書開放政策》,嘉義:國立中正大學政治學所碩士論文。
- 陳春玟 (2012),《台灣精緻農業政策行銷之分析—以彰化縣葡萄產業為例》,嘉義:南華大學公共政策研究所碩士論文。
- 張世賢 (2005),《公共政策分析》,臺北:五南圖書出版股份有限公司。

- 張書銘 (2015),《從政策行銷論點分析臺灣好行獅山線》,臺中:國立中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文。
- 張雯琪 (2009),《公務人員退休所得合理化改革方案之研究—政策行銷的觀點》,臺北:國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 楊清媚 (2014),《公共圖書館推廣「閱讀起步走」政策行銷及其成效-以臺中市圖書資訊中心為例》,嘉義:南華大學國際暨大陸事務學系公共政策研究所碩士論文。
- 劉華宗、楊清媚 (2015),「臺中市圖書資訊中心推動『閱讀起步走·親子閱讀營』之政策行銷與成效探討」,《臺北市立圖書館館訊》,32 (2): 35-53。
- 劉兆隆 (2011),「政策溝通與政策行銷的理論及實務」,《研習論壇月刊》,129: 14-25。
- 劉清屏 (2015),《屏東縣客家文物館經營管理之研究~政策行銷之觀點》,嘉義:南華大學國際事務與企業學系亞太研究碩士班碩士論文。
- 劉恕忠 (2012),《我國招募志願役士兵之政策執行:政策行銷觀點之應用》,桃園:國防大學戰略研究所碩士論文。
- 蔡祈賢 (2007),「行銷管理及其在公務機關的應用」,《研習論壇月刊》,70: 335-355。
- 蔡水星 (2010),《從政策行銷觀點看觀光產業之發展—以台南市古蹟活化為例》,臺中:國立中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文。
- 蔡慧君、歐佳齡、童嘉為、李繼平、黃月女、林弘祥 (2013),「強化政府機關政策行銷作法之探討—以臺北市政府推動『助你好孕』為例」,《T&D 飛訊》,162: 1-16。
- 蔡美玲 (2015),《政策行銷與成效評估之研究—以新竹市十八尖山賞花月為例》,新竹:中華大學行政管理學系碩士班論文。
- 潘連鄉 (2007),《全面品質管理與行銷管理在公共圖書館內部應用之研究》,高

- 雄：樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 魯俊孟（2011），「政策行銷—公共治理概念下現代文官必備之核心能力」，《研習論壇月刊》，129：26-38。
- 魯炳炎（2007），「政策行銷理論意涵之研究」，《中國行政》，78：31-53。
- 盧郁伶（2008），《東北角暨宜蘭海岸國家風景區管理處執行觀光客倍增計畫之研究：政策行銷的觀點》，臺北：國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 薛理桂（2008），「展望 21 世紀公共圖書館」，《書苑季刊》，34：1-12。
- 謝佑晟（2013），《以政策行銷途徑評估台北市自行車道政策-跨機關協力之審視》，臺北：國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 謝耀霆（2010），《台北市節能減碳政策之研究：以政策行銷角度分析》，桃園：開南大學公共事務管理學系碩士論文。
- 蘇金蕉（2013），《臺灣地方公共圖書館制度與營運管理之研究-臺北市立圖書館與台南市立圖書館之比較分析》，嘉義：國立中正大學政治學研究所碩士論文。
- 蘇麗雯（2017），《公共圖書館創新策略之研究-以埔里鎮立圖書館為例》，嘉義：南華大學文化創意事業管理學系碩士論文。
- 蘇偉業（2007），「政策行銷：理論重構與實踐」，《中國行政評論》，16（1）：1-34。
- 羅一貴（2011），《桃園縣國小推動客語生活學校計畫之成效—政策行銷的角度》，桃園：國立中央大學客家研究碩士在職專班碩士論文。

英文書目

- Altman, J. A., & E. Petkus (1994) . “Toward a Stakeholder-Based Policy Process : An Application of the Social Marketing Perspective to Environmental Policy Development”, *Policy Sciences*, 27 : 37-51.
- Burton, Suzan (1999) . “Marketing for Public Organizations : New Ways, New Methods”, *Public Management Review*, 1 (3) : 373-385.
- Buurma, Hans. (2001) . “Public Policy Marketing : Marketing Exchange in the Public Sector”, *European Journal of Marketing*, 35 (11/12) : 1287-1302.
- Chapman, David, and Theo Cowdell (1998) . *New Public Sector Marketing*, London : Financial Times/Pitman Publishing.
- Coffman, Larry L. (1986) . *Public- Sector Marketing : A Guide for Practitioners*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Crompton, John L., & Charles W. Jr. Lamb (1986) . *Marketing Government and Social Services*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Koontz, C., & Gubbin, B. (Eds.) (2010). *IFLA Public Library Service Guidelines (2nd ed.)*. New York: De Gruyter Saur.
- Kotler, P., & K. F. A. Fox (1980) . “The Marketing of Social Causes : The First 10 Years”. *Journal of Marketing*, 44 (3) : 23-33.
- Kotler, Philip, and Nancy Lee (2007) . *Marketing in the Public Sector : A Roadmap for Improved Performance*, Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Education.
- Kotler, Philip & Sidney Levy. (1969) . “Broadening the Concept of Marketing.” *Journal of Marketing*. 33 (1) : 10-15.
- Kotler, P., & G. Zaltman (1971) . “Social Marketing : An Approach to Planned Social Change”. *Journal of Marketing*, 35 (3) : 3-12.
- McCarthy, G. (1960) . *Basic Marketing : A Managerial Approach*. Homewood, IL :

Richard D. Irwin.

Mokwa, Michael P. & Steven E. Permuteds. (1981). *Government Marketing : Theory and Practice*. New York : Praeger.

Snavely, Keith(1991). "Marketing in the Government Sector : A Public Policy Model." *American Review of Public Administration*, 21 (4) : 311-326.

