

全面品質管理(TQM)在大學圖書館應用之探討 Total Quality Management(TQM)and Its Application in University Libraries

張嘉彬

Chia-bin Chang

國立臺灣大學圖書館閱覽組

Readers Services Department

National Taiwan University Library

E-mail: leombin@ms.cc.ntu.edu.tw

【摘要 Abstract】

全面品質管理是因應組織經營上發現難題而產生的管理思潮。在圖書館面臨經費、人力縮減及資訊仲介業者等出現而面臨營運上的難題時，全面品質管理或許可以為圖書館帶來一條新的出路。本文的目的除了介紹全面品質管理的基本理念以及內涵外，主要針對全面品質管理在大學圖書館的應用情況做一探討，希望透過此篇文章的討論，能夠引起大家熱烈的迴響，並且思考全面品質管理在其他類型圖書館應用的可能性。

Total Quality Management (TQM) is a prevailing concept in response to the bottleneck of management in an organization. It might offer an alternative solution while libraries are faced with the difficulties, such as budget cuts, the downsizing of human resources, and the challenge of information brokers. This article introduces the theory and contents of TQM and discusses the application of TQM in the management of university libraries. It is hoped that this article could inspire further studies and discussions of TQM for other types of libraries.

關鍵字 Keyword

全面品質管理 大學圖書館 圖書館服務品質 圖書館管理

Total Quality Management(TQM) ; University library ; Library service quality ; Library management



壹、前言

近年來，圖書館由於內外環境的交相變革而產生了極大的衝擊。就內在環境而言，圖書館經費、人力的縮減以及組織的重組，使得圖書館在經營上面臨了相當大的難題；就外在環境而言，資訊中介業者的出現以及政治、經濟、社會等環境的改變，使得圖書館在經營上更是雪上加霜。因此，有許多學者面對此等環境的衝擊，也亟思其解決之道。其中，有一派學者認為，可以將企業界所盛行的全面品質管理概念(Total Quality Management, TQM)應用於圖書館的經營之中，或許可以使圖書館所遭遇到的問題降至最低。

全面品質管理概念是美國戴明(Deming)博士所提倡，並且在二次大戰後，日本廣泛運用此概念。到了1980年代中期，美國企業界由於目睹日本產品不斷提昇的事實，也開始注意和施行。圖書館平常最為讀者所詬病的就是我們的服務品質，也因此藉由援用企業界所盛行的TQM概念於圖書館的經營之中，或許可以讓我們重新思考圖書館服務品質的問題。

或許有許多人會納悶，到底何謂TQM？它又具有什麼樣的魅力，使得那麼多機構紛紛採用？對於圖書館而言，它又具有什麼樣的效益以及如何應用在圖書館的環境？這些都是本文所要探討的範圍。因此，本文的目的，除了介紹TQM的基本理念以及內涵外，主要針對TQM在大學圖書館應用的情況做一探討。希望透過此篇文章的討論，能夠引起大家熱烈的迴響，並且思考TQM在其他類型圖書館應用的可能性。

貳、全面品質管理概說

一、全面品質管理之意義

要了解全面品質管理的意義之前，首先應該

從「全面」及「品質」二個重要詞彙來剖析全面品質管理的意義以及內涵。

(一)何謂全面(Total)？

目前關於Total這個字有不同的譯法，例如：全面、全員、全公司、全方位、全心投入等，而要如何翻譯Total這個字才能夠傳神實在是相當難的一件事。在本文中，我們採用「全面」這個字眼，因為這是目前最為人所熟知的翻譯名詞，所謂全面的意義基本上有如下幾點：(註1)

1. 管理的目的除了重視品質外，成本、時間、組織的活動等整體運作機能也應加以重視。
2. 整體活動的進行，應由組織中所有的部門協力參與。
3. TQM強調的是整體活動的進行，有賴管理人員的正確認知、詳盡的規劃。
4. 全面意義涵蓋提供與接受服務兩方面的整體活動，以圖書館為例，以往的研究重視組織內部的運作管理及效率，而新的管理研究典範則轉向重視讀者資訊需求的了解和滿足，也就是TQM強調的精神——重視顧客的反應。

(二)何謂品質？

在「全面品質管理」活動中，品質的定義是由顧客來下定論，構成品質的條件，並不單是物品或服務機能的本身，它尚包括了時間、價格、人及安全等因素。

學者Peter Brophy, Kate Coulling 以及Maxine Melling 為品質所下的定義如下：(註2)

「品質是一項產品或服務特徵、特色的所有總和，它用來滿足消費者陳述或隱微的需求。」

而學者Lascelles 以及Dale 認為：「品質由顧客所界定，在他們的生活中，需要這些產品以及服務來滿足他們的需求或期望。」(註3)

也就是品質的概念主要有二：

1. 符合目的(Fitness for purpose)。



2. 符合要求(Conformance to requirements)。

(三)何謂全面品質管理?

全面品質管理(TQM)一詞為美國的費根堡(Feigenbaum)首創，但在歐洲地區，一般企業將此種品質管制活動為「整合的產品品質管制」(Integrated Control of Product Quality, ICPQ)；而在日本則被稱為「全公司品質管制」(Company-Wide Quality Control)。雖然各國對此活動所設定的名詞略有差異，但其基本精神皆在於運用全公司各部門、各分子的力量，共同達成「以最低成本，確保產品品質」為目的。(註4)

學者 Tom Peters 認為：「全面品質管理是一種非階層及非官僚的文化，它是透過主要業務程序持續改善的一種員工參與、滿足顧客要求的基本哲學，而 TQM 可經由一些分析工具加以測量。」(註5)

美國國防部 DOD5000.51 指令也對全面品質管理做了如下的定義：「TQM 是一種理性的思考方式與一組指導原則，作為持續改進組織的基礎，它利用數量化方法與人力資源，以改進所獲得產品與服務的品質，組織內的所有作業流程，以符合顧客現在與未來的需求。它是以規則的方法，整合基本的管理技術、現有的改進努力，以及技術工具，集中全力於品質改進的工作上。」(註6)

由上我們可知，TQM 有幾個核心概念，即將焦點集中於顧客上、持續改善的使命、改善品質、團隊合作、員工授權以及使用統計技術，來比較希望達到的標準或標竿(Benchmarks)。(註7)

二、全面品質管理之內涵

先前提過，TQM 有幾個主要核心觀念，而筆者將在此一部分詳加介紹之。(註8、9)

(一)顧客界定品質(Quality is customer defined)

品質是廣泛顧客的認同，或顧客對企業所提供服務的預期和其認知間標準的落差。這種顧客對品質的界定不只是市場的反應，還包括組織內部各部門的滿意程度。所以顧客界定品質的精義在組織所提供的產品或服務能符合目的也能符合要求。

(二)內部及外部顧客(Internal and external customers)

服務對象是品質決定的考慮重點。服務對象除了外在顧客，也包括組織內的工作單位。在各部門的運作中，後一個單位便是前一個單位的服務對象，因此在執行 TQM 的過程中，不只要注重市場的反應，也要做好內部員工和工作機能的配合。在大學圖書館中，如果編目部門實行全面品質管理，則其外部顧客包括校內的老師以及學生；內部顧客則包括參考部門、流通部門等。了解大學圖書館所設定的市場區隔以及持續的館員訓練，是維持大學圖書館穩定成長的重要內涵。

(三)員工參與(Employee involvement)

員工參與意味著每一個員工都是獨立的個體，不需要依賴他人。為了達成此目的，組織文化的建立極為重要。每一組織內的個體都必須了解，他們對於組織的貢獻都是同等重要，只有透過合作和支援，任何一個人的工作才會成功。

(四)零缺點運動(Error free processes)

TQM 的重點在避免浪費、減少成本和達成零缺點運動。傳統的 TQM 是應用在製造業，其重心是流程品質管制(Process quality control)；應用在服務業時，管理者必須將重點轉移到提供適當的服務，減少對顧客的管轄。

(五)績效評估(Performance measurement)

績效評估仰賴及時評估，以及透過品質資訊系統建立回饋管道。



(六)持續改善(Continuous improvement)

當科技持續使某一些工作更容易做時，顧客將依賴我們以最快的速度以及最高的效率來完成工作。TQM 的部分精義即是使員工（館員）認知到，總是有一個更好的方法可以將事情做好。（註 10）持

續改善的工作應該視為組織內每一個員工的責任，因此應將著眼點擺在員工的訓練、教育、溝通、成託的認知以及團隊合作上。

關於 TQM 的內涵，以下圖表示之。



圖一：TQM 的內涵

資料來源：Jennifer Rowley, "Implementing TQM for Library Services: the Issues," *Aslib proceedings* 48 (Jan. 1996), p.17.

參、大學圖書館應用 TQM 之探討

一、大學圖書館應用 TQM 之原因探討

大學圖書館應用 TQM 於圖書館的經營之中，可以追溯到 1989 年奧瑞岡州立大學圖書館 (Oregon State University Library) 在其 Shelving 以及 Government publications 部門施行 TQM，就其施行 TQM 之原因，筆者歸納如下：

(一)經費問題

這是所有經營機構最爲重視也最爲切要的問題，所謂「巧婦難爲無米之炊」，如何因應在有限經費的情況下，提昇服務品質是相當重要的一件事。近年來，大學圖書館經費刪減嚴重，每

個部門的經營都是相當艱辛，如何以緊縮的經費，發揮最高的效能，使圖書館的運作不但正常，甚至更爲突破，並以持續的品質更進一步做爲爭取經費的籌碼，是圖書館員的體認。奧瑞岡州立大學圖書館，也就是以經費問題爲進行 TQM 的最大動力。

(二)圖書館內各部門之溝通問題

大學圖書館由於分工極細，因此每個部門的館員僅在自己工作崗位上努力工作，極少與別的部門之館員接觸、溝通，久而久之，漸漸形成館員彼此之間漠不相聞，甚至部門與部門之間形成惡性競爭的情況。圖書館的目標是建立在館員的彼此共識上，如此的情況，將導致圖書館在經營



上面臨難題。TQM 強調內部館員的意見以及全體館員參與，因此，大學圖書館施行TQM 將使館員內部溝通問題獲致解決。

(三)新資訊科技的問題

圖書館面對的是快速變遷的社會，如何趕上並走在資訊科技的前端，是圖書館員最大的挑戰。尤其近幾年來，網際網路(Internet)的快速發展，使得圖書館及圖書館員更是面臨了極大的衝擊。TQM 強調對於館員的持續訓練(繼續教育)，加強館員應有的知識技能發展，使館員在面臨資訊科技衝擊時，能夠不畏懼，勇敢面對，提升讀者服務的品質。

二、大學圖書館應用 TQM 之效益

圖書館的組織形態雖然和商業環境不同，但其施行 TQM 仍可為圖書館帶來預期的效益。以下筆者就簡單論述，大學圖書館應用 TQM 可能之效益。(註 11、12)

(一)打破組織內各部門的協調問題

如同其它複雜、高度結構化及階層化的組織一樣，大學圖書館傾向於將功能及人員分割成獨立的單位，負有提供資訊資源給使用者的責任。此種方式往往會造成各單位自行其事，不但作業無法互相配合，更會因問題產生而發生溝通上的爭執。因此若能因進行 TQM 而形成一團隊，合力解決問題，建立部門間的了解、共識，使其能發展並分享相互的技術及經驗，則館員不只能獲得個人成長，也能夠學習和參與影響其他部門的議題，並且對於大學圖書館的目的有更深刻的了解。

(二)提高內部館員的滿意度

我們可以說，當重新界定圖書館服務和工作流程的受益者時，其實他們亦包括了內部館員以及外部的讀者。一般而言，內部館員經常為我們所忽略，但其概念對於圖書館而言，卻是相當的

重要，內部館員可以是在組織內接受組織程序輸出的個人，這些輸出可能包括物品、資訊或服務等。以下五個主要問題可以幫助我們界定內部館員的需求：

1. 別人需要我提供什麼服務？
2. 別人會將我所提供的服務做如何的運用？
3. 我所提供的服務是否能配合別人的需求？
4. 我是否曾給予別人多餘或不必要的產品或服務？
5. 有那些是別人要求而我所無法提供的服務？

若大學圖書館內各個部門都能以此檢討自己，和其他部門溝通，圖書館的各項服務工作必能順暢運作，館員的工作意識和滿意度也將因工作的順利推展而更加強；而當圖書館內各項機能充分發揮時，讀者的滿意度也自然而然會提高。

(三)保持品質的持續精進

傳統的管理觀念，通常只是針對既有問題提出解決方案，然而此種近似亡羊補牢的管理方式，常無法如 TQM 強調平時保養，做到隨時保持組織運作順暢變化的好。要保持品質的持續改進，需要利用明確的方法和調查方式有系統地收集和 analyzing 資料，以便能找出過程中有所缺憾的步驟。因此，藉由 TQM 這種結構化的管理過程，不但可讓管理者更能掌握品質的執行情況，透過明確可測量的量化指標，館員也更可以了解自己所應改進之處。

此外，學者 Miller 以及 Stearns 也談到了將 TQM 應用在大學圖書館，可以達到如下的效益：(註 13)

- (一)使管理者可以發展其領導技能，而非憑藉著他在地位上所擁有的權威，使館員願意聽從他。
- (二)增加館員在決策過程中的參與感。
- (三)改善館員訓練的層級，如此更可增加館員的技能。



(四)在資源有限的時間內，提供一個更有效改善讀者服務的方式。

三、大學圖書館應用 TQM 問題之探討

大學圖書館應用 TQM 雖可為圖書館帶來如上的諸多效益，但其在施行的過程中，仍會碰到諸多的障礙，這些我們不可不察，茲分述如下。(註 14、15)

(一)品質定義上的模糊

「全面」、「品質」以及「管理」這一些都是企業界專業的詞彙，就如同行銷(Marketing)一樣，很多館員擔心這一些詞彙是否能夠應用在大學圖書館中，因為大學圖書館的環境，畢竟和企業界的商業環境不同。並且，TQM 在執行時，最重要的一點是組織應將整體的目標明確化，以及建立所謂「品質」的衡量標準。但在圖書館工作中，卻因為職務不明確，工作目標不顯著，以及評定標準和方式不夠客觀，而無法掌握各個變量的影響。

雖然圖書館的服務目的，都可以供概略地以提供資訊，滿足讀者的資訊需求來涵蓋，但各館有不同的服務對象，如何真正掌握這些讀者的資訊需求？讀者的滿意度又如何測量？雖然圖書館服務評鑑工作即是在了解服務的品質，但評鑑方法有太多不確定性，我們如何將「快」、「完整」或「正確」等質化觀念，以量化方式明確表示？又如何訂定一個客觀標準來認定？而且各單位的目標及工作標準往往不具明確政策，可說是因人而異，當尋求責任歸屬時，便遭遇到相當大的困難，這是大學圖書館所面臨的問題，也是其在推行 TQM 時，所應加強的工作。

(二)持續進行的障礙

TQM 如前所述，需要長時間的努力，其成效並非一蹴可及，而圖書館做為一新興的應用領

域，更需要長時間的學習改進。大學圖書館在推行 TQM 期間，除了要顧及館員能否接受推行的改革是否影響阻負的工作進度外，管理階層能否繼續重視和維持更足影響 TQM 的執行問題。大學圖書館的人事結構常因職缺或輪調而使工作不連續，並且單位工作中的教育也不完善，因此，如果靠著臨時興起或間斷持續的方式進行 TQM，是不可能獲得巨幅的成效。

(三)執行技術和觀念的問題

圖書館員平常所受的訓練，常是傾向於快速而便利的方式來解決問題，並且總是缺乏耐心和探究的精神去找出事情之前因後果。此種急就章方式的解決問題，常會在問題解決之後又引發其他相關的問題，因此館員唯有學習去界定各種問題，並給予系統性的分析，方能導致最後問題的解決。這其實有賴全面而長期導正館員的心態，引導學習不以盲目方式達到優化的目標，並且應分析不能達到的問題，如此的精神，方能接受 TQM 的要求。

(四)專業心態上的問題

組織中凡是專業化程度越高者，對 TQM 的抗拒也往往較高，因為專業人員對提供服務的看法，應是以教導或解惑的心態來面對讀者，而 TQM 強調一切以讀者至上的觀念，令其有受詛辱或專家不受尊重之感覺。這也之所以 TQM 在商業、服務業較其他行業進行順利的因素，由此也可以自省，當我們（圖書館員）在提供服務時，是否會因為這種專業心態而在服務上有所偏差？

此外，Miller 以及 Stearns 也提出了以下幾點：(註 16)

(一)〈大學〉圖書館中級主管認為，他們在一個扁平組織架構中所擁有的權威受到了威脅，因此會極力反對 TQM。

(二)〈大學〉圖書館主管級人士認為，施行



TQM 要花許多時間及資源在訓練及發展活動上，在圖書館經費、資源有限的情況下，施行 TQM，沒有這個必要。

(三) 圖書館員認為，TQM 只是一時的流行，而其內容換湯不換藥，了無新意。

四、大學圖書館應用 TQM 應有的準備

進行 TQM 對於大學圖書館而言，是一項新的嘗試。雖然 TQM 在日本製造業以及服務業應用的相當成功，但由於大學圖書館的性質與企業界環境不同，並且英美等國大學圖書館應用 TQM 的情況也不可能完全移植至國內，因此對於 TQM 基本精神以及原則的了解，以便發展符合國內大學圖書館的 TQM 也就變得相當重要。以下筆者就簡單介紹大學圖書館應用 TQM 應有的準備。

(一) 管理者應有的認識

管理者做為領導及規劃的地位，因此首要便是對圖書館的目標有深刻的體會，時常追求改善服務的品質以及更好的經營理念。追求圖書館服務品質，不只是一句口號而已，而是要以身作則，全力支持服務品質管制工作之推行。此外，應及早建立授權屬下的觀念，信賴館員，並盡量多給他們權利與責任，使他們也能夠共同分擔責任，發揮圖書館之機能。最後，加強館員福利，關心其生活，如此館員才會忠於自己的工作，熱愛圖書館而建立起敬業樂群的精神。

(二) 館員應具有信心與使命感

TQM 是否成功，端賴館員們的能力以及努力，一時的 TQM 熱，其效果並不大，當熱情冷卻下來時又會恢復原狀，所以從事 TQM 的館員務必全力關注。唯有腳踏實地累積努力，長期有恆的活動，才可能使 TQM 推行成功。

(三) 推行有計畫、有目標的 TQM

推行 TQM，圖書館須配合實際的歷史背景和既有的規模情況，擬出適合自己本館的計畫，不能只靠一時的熱衷。TQM 的計畫可由最易著手及最易得到效果的項目開始施行，如減少編目錯誤或改善排架正確率，使大家對 TQM 產生信心並融入日常生活中。(註 17)

(四) 進行 TQM 教育訓練

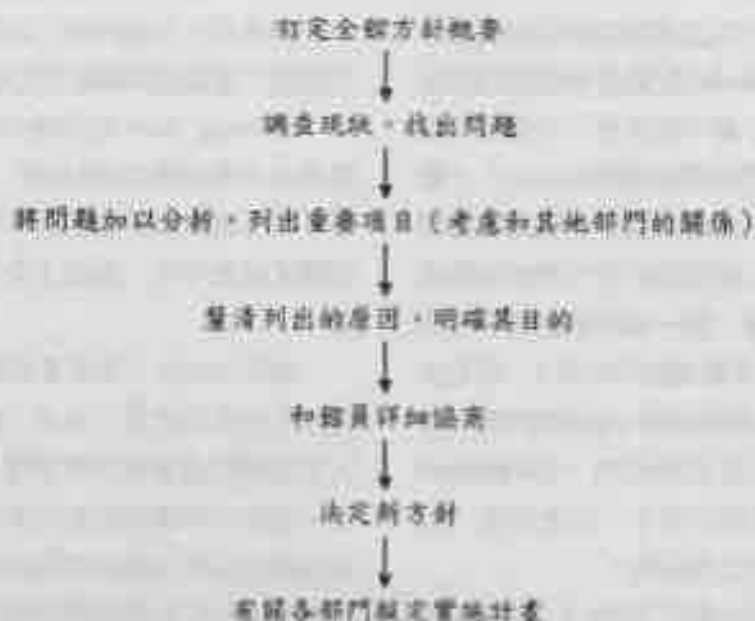
TQM 是一種經營思想與工具，要它能生根，並產生效果，必須有充分的教育。而要使全體館員提高服務意識，除了腳踏實地的實施教育訓練外，沒有其他更有效的辦法。大學圖書館施行 TQM 教育訓練，可以分為對管理者的 TQM 教育訓練及一般館員的 TQM 教育訓練。高階層管理者須隨時加強對館務經營及服務管理的認識，更應鼓勵其管理幕僚參加各種 TQM 講座，了解 TQM 的重要角色；針對一般館員的 TQM 訓練而言，應該有一套完善的教育課程安排，這不一定是由外面人員進行訓練，館內有經驗的人也可提出心得或給予一個個案，使其有活用的機會。此外，要不斷培養全館 TQM 的氣氛與熱潮，定期舉辦說明會，服務成果發表會或利用圖書館刊物報導圖書館的動態與消息等。

(五) 服務流程標準化

為了實現圖書館整體的經營方針，各部門主管應依據其實際作業提出具體目標，訂定重點實施計畫，這是最要緊也是最困難的部分。如前述，圖書館作業長期以來就充滿了不確定及無法量化的問題，而唯有打破這種限制，圖書館方能推行 TQM。以下步驟將有助於圖書館定出其經營方針：

17. 參見：(1) 吳文輝，〈TQM 與圖書館〉，《圖書與資訊學刊》，2000(1)；(2) 吳文輝，〈TQM 與圖書館〉，《圖書與資訊學刊》，2000(1)；(3) 吳文輝，〈TQM 與圖書館〉，《圖書與資訊學刊》，2000(1)。





制定好方針後，建立標準化的服務流程及評鑑方式，是使 TQM 能推進的第一步驟。這方面的工作有賴資深及熱心的館員共同參與，找出最實際且可以應用的標準。(註 18)

(六)加強自動化以提升 TQM

圖書館自動化是時代的趨勢，電腦高效率的運算處理能力，不但能幫助館員節省許多日常工作的時間，透過電腦的資料分享和整合能力，更能協助各部門加強聯繫。目前圖書館自動化仍多數停留於以機器代替人力的階段，對電腦特性的運用則尚嫌不足，圖書館自動化可以賦予圖書館服務品質新面貌，並且加強圖書館自動化的服務品質也是較易實行的 TQM 項目，也因此大學圖書館在施行 TQM 時，圖書館業務電腦化的配合相當重要。

五、大學圖書館施行 TQM 之實例—以奧瑞岡州立大學圖書館(Oregon State University Library)為例

奧瑞岡州立大學圖書館是第一個引進 TQM

在其管理之中的大學圖書館，因此藉著審視其施行 TQM 的經驗，或許可做為國內大學圖書館施行 TQM 時的參考，以下筆者就簡單敘述奧瑞岡州立大學圖書館施行 TQM 的經過。(註 19、20)

由於讀者對於服務的要求增加，圖書館經費的減少等因素，奧瑞岡州立大學圖書館決定從 1989 年起開始施行 TQM，TQM 的施行首先由該校副校長發表了促銷說明會揭開序幕，而後緊接著有三天的訓練課程，使圖書館行政主管以及部門主管(Division heads)能夠學習到更多關於 TQM 的知識，並且如何將之應用於圖書館的環境。

為了達到最高的效率，改善服務以及更合理地使用資源，奧瑞岡州立大學圖書館成立了兩個試驗小組(Pilot team)，這兩個小組都是屬於圖書館的公眾服務部門，其中一個小組 Shelving team 將檢視圖書館的上架程序；另外一個小組 Government publications team 將檢視政府出版品從到館一直到上架的流程。

這兩個小組的成員包括從事該項程序的館員，也就是真正從事該項工作的館員，以及直接



參與外的小組代表，像 Government publications team 就包含編目、期刊以及政府出版品的代表。小組的領導者(Team leader)就是這兩個部門的主任，此外，在這兩個小組中都各有一位資深的圖書館行政主管做為他們的贊助者(Sponsor)。小組的領導者及小組的贊助者經常有一些定期的會議召開，以確保此兩個小組所採行的行動能夠為圖書館主管所接受。最後，每一個小組並有一位協助者(Facilitator)，其並非圖書館內的員工，而是由校內所遴選出，負責監督這兩個小組進行 TQM 程序的運作，但是又不去干涉他們。Government publications team 最後總共有十一位參與者，而 Shelving team 總共有六位參與者。

當然，這兩個小組在推行 TQM 上，也遇到了一些困難。首先，這兩個小組的規模稍大以及個人特質上的差異，以致於他們很難找到共同的時間可以開會，並且一起工作。第二個困難是這兩個小組在調查上的困難。他們原本事先想擬定幾個簡單問題調查圖書館的外部讀者(學生以及老師)，但他們發現要擬定很精確的問題相當地難，並且無法得知誰是經常使用圖書館的讀者，因此，他們最後只調查到館使用的讀者。在調查外部讀者的同時，也同時調查了內部館員的意見。令人欣慰的是，他們從調查內部館員中獲益良多，因為這給予內部館員終於有機會表達他們自己的意見。第三個困難是許多參與者覺得 TQM 花太多的時間，又似乎看不到很大的成效，因此希望結束這一項工作。儘管遇到如上諸多困難，這兩個小組依舊完成了最後的建議案。

Government publications team 的建議有兩點：其一，政府出版品應該要有相當良好的指示標誌，因為政府出版品位於圖書館一樓的某塊小區域，一般人恐怕不容易找得到。藉由改善標示系統，使讀者方便找到那塊區域；其二，一些館員以及圖書館教員對於政府出版品有一些建議的認

知及資訊，而政府出版品館員將針對此議題有一些訓練課程。六個月後，政府出版品館員將做一次調查，看這些問題是否已經解決。

Shelving team 的建議如下：每種層的上架作業皆由分配到的各組負責，建立上架的績效指標，有一重新組織圖書館資料的計劃，使書庫的安排更井然有序，針對上架人員進行更好的訓練等。

奧瑞岡州立大學圖書館施行 TQM 為圖書館帶來了諸多的效益。首先，使圖書館以及這二組人員更積極地參與決策過程；其次，透過讀者調查，更加了解讀者的真正資訊需求；再者，TQM 強調績效標準的持續使用(Ongoing use)，因此使這兩個小組可以監測他們所提的建議案是否成功。最後，圖書館產生了一種注重讀者服務以及品質改善的文化。時常當有問題出現時，總會有人提議應該成立 TQM 小組來解決。對於館員以及教員而言，TQM 是任何人都可以使用的問題解決工具，這或許是該館施行 TQM 最重要的效益。

肆、大學圖書館施行 TQM 之模式建構

大學圖書館施行 TQM 依其不同的館藏、組織結構而有不同的方式與步驟。本部分筆者將試著為大學圖書館進行 TQM 建立一模式，以為施行 TQM 時的參考。此模式共包含四個階段，十個步驟，但這並非意味著此十個步驟或活動是相繼產生(連續)或必須的。相反地，它只是呈現出施行 TQM 經過的不同議題、元素或過程而已。茲將這四個階段、十個步驟分述如下：(註 21)

階段一：第一個步驟

步驟一：探究(Exploration)

在任何機構，上級管理階層對於 TQM 的支持是 TQM 最後成功與否的重要因素。沒有上級管理階層的支持，TQM 的成功是短期並且受到限制



的。探究階段的目的是希望蒐集資訊，以幫助圖書館主管發展對於 TQM 的重要知識，並且了解 TQM 在圖書館可能的角色以及應用。而其活動可能包括閱讀和討論 TQM 在圖書館應用的主要書籍或文章、邀請演講者或顧問前來演講、圖書館館長或各部門主管參與 TQM 會議或訓練等。

步驟二：施行 TQM 的決定(Decision to implement)

這個階段的目的是希望使圖書館館長和其他各部門主管、館員了解和支特 TQM 的執行，並且應解釋和討論為何要施行 TQM 的理由。此階段的活動包括對於圖書館館長、各部門主管、管理群體(Governance groups)和所有館員的導覽會議(Orientation sessions)，提供他們對於 TQM 的進一步資訊等。

階段二：組織品質(Organizing for quality)

在第二個階段中，主要包含三項主要的活動，即組織評估、了解讀者以及徵求和引導原則，而這三個活動可以包含於領導規劃中。

步驟三：領導規劃(Leadership planning)

理想上，規劃和施行全面品質管理，應該與組織策略規劃連結在一起。我們可以說，當一個組織具有願景以及目標，並且建立起行動計畫和目的時，它已經準備好將品質原則和步驟融入在施行 TQM 的程序裏。

1. 組織評估(Organizational assessment)

當開始從事 TQM 時，大學圖書館也許想要決定組織文化中那些與 TQM 相容或不相容之處，因為這樣可使得圖書館在組織 TQM 程序或培養 TQM 行為上有確實的價值以及利益。一些用來評估組織文化的方法，諸如全面品質文化矩陣(Total Quality Culture Matrix)、全面品質管理清單(Total Quality Management Inventory)等。

2. 了解讀者(Understanding customers)

整個 TQM 程序的核心即是了解讀者，而這些讀者包含外部讀者以及內部館員。了解讀者主要著眼於讀者服務以及其滿意度上。所有的圖書館長、中級主管在 TQM 施行之前就應該了解此兩者，並且公眾服務、技術服務部門的主管及館員應該要有一些訓練課程，包括界定讀者的需要、評估讀者滿意度、改善讀者服務和滿意度的策略和技巧等。

3. 願景和引導原則(Vision and guiding principles)

發展願景和引導原則可以幫助圖書館上級管理階層以及其他館員對於未來圖書館遠景、未來所要採取的引導原則建立共識，而這些共識將會變成組織願景和價值正式陳述的基礎。

階段三：開始進行(Start-up)

步驟四：確認產品、服務和讀者(Identifying products, services and customers)

這個階段主要包括三項活動，包括確認圖書館所提供的服務和產品、確認圖書館的外部讀者以及內部館員，並將他們分為幾個類別、確認提供給每一群讀者的服務以及產品。

步驟五：評估讀者的預期以及需求(Assessment of customer expectations and needs)

評估的目的是希望決定讀者的期望，評估讀者對現存服務的滿意度，確認問題的盲點以及找尋讀者不滿意的需求，可以使用的工具包括調查、訪問、讀者的抱怨以及回饋、團體訪問等。

步驟六：確認和評估重要的程序(Identifying and measuring critical processes)

確認和評估引導組織的重要程序，對於 TQM 的持續改善相當重要。這一些重要程序可經由工作小組以及圖書館中、高級主管的研究來確認。



並且對於每一個重要程序，需要有一、二個方法隨著時間來做評估。

步驟七：起始試驗計畫小組(Initial pilot project teams)

起始試驗計畫小組包含 TQM 程序中各個不同層級的館員，並使圖書館內的所有人員都參與問題解決(Problem-solving)之決策。每一個試驗計畫有一 TQM 小組，並且小組的人員通常不超過十個人，包括贊助者、協助者、小組領導者以及小組成員等。每一個人的角色都要清楚知道並且明確界定。

步驟八：小組成員技能發展(Team member skill development)

試驗性計畫小組的成員都要參與 TQM 訓練，而這些訓練包括互動式技能發展、決策制訂共識的產生以及問題解決的程序等。

階段四：評估和擴增(Evaluation and expansion)

步驟九：產生 TQM 策略計畫(Creating a TQM strategic plan)

在此步驟中，圖書館館長將會擬定三到五年的 TQM 主要計畫，將焦點擺在主要成功的議題以及改善的目標上，而早先所確認的產品、服務、讀者以及讀者需求的努力，需要在此步驟重新檢視和修正。

註釋：

註 1：林呈漢，「從全面品質管理發展到理論在圖書館的應用」，在《資訊學研討學期報告論文集》，v.2 (台北市：國立台灣大學圖書館學研究所，民國 86 年)，頁 5。

註 2：Peter Brophy, Kate Couling, and Maxine Meiling, "Quality Management: a University Approach," *Aslib Information* 21(Jun. 1993), p.246.

註 3：Peter Brophy, and Kate Couling, *Quality Management for Information and Library Managers* (Aldershot, Hampshire, England; Brookfield, VT: Ashib Gower, 1996), p.6

步驟十：部門規劃(Departmental planning)

各個部門最後產生部門 TQM 計畫，以反映在決策計畫中需要改善的主要系統或功能，而每個部門的管理者或監督者將確認一項或兩項的成功目標，以達成策略計畫中希望改善的目標。

伍、結語

TQM 以漸進的方式，改善圖書館的服務品質，雖然其不能解決大學圖書館財政上的困難，但它提供圖書館一個設計程序、政策以及工作的方法，使得大學圖書館利用 TQM 是一個最有效率服務讀者需求、彌補圖書館不足之處的方法。就在國內大學圖書館遭遇經費、人力刪減以及組織重組的情況下，將企業界盛行的 TQM 概念應用於圖書館的經營之中，或許是一條挽回劣勢的出路。

國內 TQM 應用於圖書館的文獻不多，因此希望藉由本篇文章能夠引起大家對於此議題的重視，並思考 TQM 應用於其他類型圖書館的可行性，或許將 TQM 概念應用於圖書館的經營之中，不是一條最好的路，但它至少提供給圖書館另外一種不同的角度來重新思考圖書館的服務品質，也因此館員要多方吸取 TQM 知識，以為施行 TQM 時之準備。

(收稿日期：2001 年 4 月 13 日)



- 註 4: 邱毅、謝京獻,「全面品質管理的內涵與實施方法」,《台北市議月刊》22:5(民國 81 年 5 月),頁 26。
- 註 5: Rosanna M. O'Neil, *Total Quality Management in Libraries: A Sourcebook* (Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1994), p.x。
- 註 6: 林公學,「全面的品質管理指引簡介」,《品質管制月刊》26:10(民國 79 年 10 月),頁 61。
- 註 7: Michael Cooper, "The Use of Total Quality Management (TQM) in Libraries and Information Services in Australia and Overseas," *The Australia Library Journal* 45 (May 1996), p.94。
- 註 8: Jennifer Rowley, "Implementing TQM for Library Services: the Issues," *Aulib Proceedings* 48 (Jan. 1996), p.17-18。
- 註 9: 同註 1, 頁 6。
- 註 10: "Total Quality Management," 3 Oct., 1996, <<http://www.results.com/tqm.htm>>。
- 註 11: Susan Jurow and Susan B. Barnard, "Introduction: TQM Fundamentals and Overview of Contents," in *Integrating Total Quality Management in a Library Setting*, ed. by Susan Jurow and Susan B. Barnard (NY: Haworth Press, 1993), p.3。
- 註 12: 楊曉雯,「論全面品質管理(TQM)在圖書館服務的可行性」,《國立中央圖書館臺灣分館館刊》1:4(民國 83 年 6 月),頁 41-42。
- 註 13: Raah G. Miller and Beverly Stearns, "Quality Management for Today's Academic Library," *College & Research Librarian News* 55 (Jul./Aug. 1994), p.408。
- 註 14: 同註 11, p.5。
- 註 15: 同註 12, 頁 42-43。
- 註 16: 同註 13, pp.407-408。
- 註 17: 同註 12, 頁 43。
- 註 18: 同註 12, 頁 43-44。
- 註 19: 同註 7, pp.95-96。
- 註 20: Karyle S. Butcher, "Total Quality Management: The Oregon State University Library's Experience," in *Integrating Total Quality Management in a Library Setting*, ed. by Susan Jurow and Susan B. Barnard (NY: Haworth Press, 1993), pp.43-56。
- 註 21: Susan B. Barnard, "Implementing Total Quality Management: A Model for Research Libraries," in *Integrating Total Quality Management in a Library Setting*, ed. by Susan Jurow and Susan B. Barnard (NY: Haworth Press, 1993) pp.57-70。

