

圖書館館務委外之決策與管理探討 Outsourcing Library Service: Critical Factors and Control

朱碧靜 Pi-ching Chu

國立中央大學圖書館採編組主任
Head, Acquisitions and Cataloging Department
National Central University Library

【摘要】

館務委外的理念在圖書館界應用甚早，國內圖書館界人士卻鮮少為文討論。隨著越來越多的圖書館開始進行委外服務，其決策考量及管理技術值得探討。本文首先探討圖書館館務委外服務的意義，以及其在館務的發展與應用，並闡明進行委外服務之決策考慮，以及相關之管理技術，冀使圖書館人員對於委外服務有更深層的認識，進而思考其在所屬業務範圍的應用，並盼能作為各圖書館進行委外服務之決策及執行時參考。

【 Abstract 】

The concept of library outsource service has long been neglected in the field of library science in this country. The purpose of this article is to discuss the function of library outsource services and the critical factors and management tools involved in providing successful outsource service activities.

關鍵詞：委外；圖書館管理

Keywords: Outsourcing ; Library management ; Contract out

壹、前言

根據許多研究文獻顯示，人力短缺、經費不足素來是各類型圖書館之主要經營困境。近年來，臺灣社會變

遷快速，精簡編制、管制員額為公民營組織之共通表徵，未來人力物力之不足，將持續成為圖書館的經營難題，且較以往更顯嚴重。值此之際，圖書館如何突破既有限制，改善經營

效率與效能，提升服務品質，增加讀者的滿意度，實為當前圖書館從業人員，所應積極思考並努力著手改進的。

委外服務是圖書館界因預算刪減、資源不足等危機，而採取的一種因應方式。圖書館館務所涉及到的層面，在技術服務方面如：書刊代理商服務、閱選訂購、分類編目等，在讀者服務方面如：館際互借、書刊上架、服務台輪值或流通服務，以及社區專家支援參考服務等，其他如：資訊系統、硬體設施（如：影印機）委外，以及館舍清潔工作、聘用臨時人員及工讀生等業務均可視為委外服務的內涵。

委外服務的理念在圖書館界應用甚早，且行之有年，然而國內圖書館界人士卻鮮少為文討論。隨著越來越多的圖書館開始進行委外服務，管理者所關心的，除了應不應該委外，那些業務適合委外等決策考量外，更應該重視委外活動的管理。

基於上述，本文首先探討圖書館館務委外服務的意義，以及其在圖書館館務的發展與應用，並闡明進行委外服務之決策考慮，以及相關之管理技術，冀使圖書館人員對於委外服務有更深層的認識，進而思考其在所屬業務範圍的應用，並盼能作為各圖書館進行委外服務之決策及執行時參考。

貳、委外服務之意義與功能

有關於委外服務的相關名詞為數

不少，英文如：outsourcing、contracting out、privatizing、management by going outside、support service等；中文則有外包、外包服務及委外服務等名詞（本文則穿插使用），雖然用語有所不同，但其主要內涵則是一致的。基本上，outsourcing一詞是由於資訊系統委外才正式產生的名詞，發展至今其涵蓋的層面已甚為廣泛。簡單說來，委外服務就是「將組織運作需要部分（非關鍵功能）以合約方式交由外面服務者負責」。（註1）因應時代環境之變革，有學者將委外服務的定義擴大為：「假若有一份工作，外面的組織能做得比組織本身更有效率而且便宜，則此份工作應由外面的組織來做，假如組織本身能將此工作做得較好，則此工作應該保持自製。」（註2）對圖書館而言，委外是指將圖書館連續性生產流程中所涵蓋的各階段作業步驟，透過合約的簽訂，由館方轉包全部或一部分予外部機構或廠商代為處理。（註3）

館務委外既成為圖書館經營不可避免之趨勢，各館在決定某些業務進行委外時，應先明瞭委外制度可能帶來的利弊得失，以下從幾個層面探討其正負功能，敘述如下：

一、正面功能（註4）

(一)財務面

1. 降低成本：因為外包廠商具有規模經濟，可減少成本。規模經濟是指當廠商逐漸調整規模，擴大生產

時，由於實質上（如勞工的專業化）和金融性（大量購買原料而降低單位價格）的經濟，產品的長期平均成本會呈現下降的現象。（註5）透過代理商或外部機構來提供服務，通常享有折扣優惠並可節省龐大的人事費用。例如 Alberta University 圖書館即利用外包，為該館省下約 40% 的經費，而圖書處理速度及服務品質亦獲得改善與提升。（註6）另外，圖書館如能適時援用委外，亦可節約人事費。

2. 財務規劃更有效率：將傳統甚少估計的業務成本支出，經由長期委外契約的定義，變為可以估計的成本定數，也就是將原來固定成本的投資轉為變動成本。

(二)經營面

1. 提供較佳品質：以外包廠商之專業性及高度效率化，可提供較好的服務品質。
2. 發展核心業務：透過將設備和特殊專業人員的外包，使圖書館能將資源專注於主要業務，將獲得更多競爭優勢。
3. 風險管理：有些業務之承辦，圖書館可能要付出失敗的代價，如開發系統，委由具經驗的人士開發或管理，可減少其失敗的風險。
4. 資源互相利用：圖書館重視資源管理，將資源投資於附加價值較高的產品，外包可以提供圖書館和外包商將彼此的資源互相利用，而提高其服務品質的方式。

5. 解決人力不足問題：積壓過多的待編圖書（backlog）一直是圖書館業務所為人詬病的，在逐漸以抄錄編目為主的技術作業後，有更多圖書館將編目作業外包，以加快圖書上架速度，使人力專注於核心業務的發展，進而提升服務品質。

6. 能力負荷的調整：圖書館遇有專案經費補助、大筆贈送書刊及進行回溯建檔時，往往需要大量的短期人員來協助完成。此時，外包策略常為圖書館用來作為因應問題的對策。
7. 減低管理者的壓力：減低過多內部服務業務的監督，管理者可專心於核心事務的經營。

(三)技術面

1. 實際需求：科技進展迅速，圖書館服務項目也日新月異，當館員礙於專業的學科背景不足或是能力不夠時，便須藉助外部資源加以協助，如：資訊網頁建置、自動化系統設計、硬體設施維護及管理、特殊語文資料編目、翻譯、期刊裝訂、特藏資料的處理及維護等。
2. 獲得新技術：館員可利用外包經驗，獲得培養新技術的能力。

(四)政治面

除去麻煩問題：有些棘手業務，動輒得咎，將惱人問題交由外包廠商解決，省力又省事。

二、負面功能（註7）

(一)法律面

1. 對「法律保留」的侵犯：基本上圖

書館讀者服務及參考諮詢等資訊服務，在法無明文授權之下，圖書館擅自委託他人代為執行，將構成侵害法律保留原則之嫌。

2. 構築複雜的法律關係：館務委外係根植於行政委託之法理，其授權方式有多種，可能形成的法律關係趨於紛歧，若有紛爭發生，非定位其法律性質，很難化解兩造衝突。

(二)管理面

1. 行政監督權行使不易：圖書館難以對外包商作適當的管理和約束，其外包品質問題也難以衡量。
2. 掌握計畫時效困難：委外工作由廠商自我控制，其監督及控制不易，能否依照預期進度，有待商榷。
3. 形成推諉塞責之藉口：館務由他人代為執行，本是基於重點管理下的權宜措施，假使執行不當，任將核心館務授予他人，將和行政委託之本旨相違，造成館員權責不對等、避重就輕之官衙怠工氣候。

(三)財務面

外包成本不斷增加：由於事前未作預估及規劃，外包商不斷要求增加經費，圖書館為了能達到預期的服務，則答應其要求，久而久之，外包成本不斷上升。也可能因外包廠商經營不善，導致館方受害。

誠然，委外服務有其優缺點，是否實施成功，則視個案而定。因圖書館本身條件及需求之不同，以及外包業務功能屬性之不同，而有不同的經營成效。因此，各館必須配合其組織策略、目標任務及文化背景等，來決

定外包的程度與方式，如此才能得到最大效益。

參、委外服務在圖書館之發展及應用

委外服務對圖書館而言並非一新趨勢，早期如：美國國會圖書館、OCLC 出售卡片目錄或機讀紀錄，以及回溯建檔、閱選訂購、館際互借等。爾後，圖書館自動化作業興起，資訊系統多採委外進行，近來，外包層面更新增人員訓練、參考服務支援等，使其內涵更為豐富。以下分別介紹國內外圖書館館務委外的一些重要發展，以及在圖書館業務上可行應用的層面：

一、圖書館館務委外之重要發展

(一)書刊代理商

由於圖書、期刊之出版種類眾多，圖書館訂購人員無法一一對各個出版社發出訂單，加上採購作業之繁瑣，委託代理商代理採購業務，除了可簡省作業外，也可獲得較佳服務品質及較優惠價格。如代理商所提供之閱選訂購服務，此種採購方式開始於1960年代初期，後來為美國、加拿大、澳洲等國的大學及研究圖書館普遍採行。(註8)

(二)編目卡片

1901年美國國會圖書館提供編目卡片銷售服務。(註9)我國自民國73年起由國立中央圖書館提供國家書目資訊卡片服務，主要為民國70

年以後在臺灣地區出版且呈繳之新書。(註 10)

(三)編目外包

1959 年美國出現商業性編目及圖書加工服務，圖書館開始與書商透過契約簽訂的方式，授權其處理圖書館技術服務的業務。(註 11) 國內目前也有若干中文圖書代理商，如：三民、聯京書局，除了代理採購外，並提供編目建檔資料。

(四)圖書館自動化

1960 年代圖書館自動化作業興起，圖書館礙於人力、經費的不足而無法自行開發，因此多採用轉鍵系統或是委由資訊廠商來設計。

(五)書目供用中心

書目供用中心大約起源於 60 年代末，70 年代臻於成熟。1967 年第一個書目中心 OCLC 成立，該中心最初為俄亥俄州地區的大學圖書館提供書目服務，其後由於支援國會圖書館的機讀編目分送服務與接受會員圖書館編目紀錄而迅速發展。(註 12) 書目供用中心的出現，造成圖書館界抄錄編目的盛行，並掀起館務外包的風潮。民國 80 年底國立中央圖書館「全國圖書資訊網路」系統啓用，提供國內圖書館線上合作編目系統。(註 13)

(六)編目部門委外

沿用書商所提供的編目或圖書加工服務或是編目外包服務，近來趨勢則有某些大型學術或公共圖書館考慮將其整個編目部門或抄錄編目委外，如 1993 年美國 Wright State Univer-

sity 將其編目作業部門全部委外處理。(註 14)

二、委外服務在圖書館之應用

儘管各類型圖書館因其成立宗旨、服務對象、組織目標之不同而有其不同之服務內涵，大抵說來，圖書館業務主要分成：讀者服務、技術服務、資訊系統及行政管理等。以下分別從這四個層面，分別探討其可茲委外的業務：

(一)讀者服務方面

1. 資訊仲介服務

資訊仲介服務是指由個人、公司或圖書館等機構，按研究者、團體、公司等需求者之實際需求，利用各種資源，提供各種資訊相關的服務，並收取費用的商業資訊服務。(註 15) Robin Kinder 認為圖書館面對資訊時代的重大衝擊，囿於各種內、外環境的限制，其經營並未有相對快速的改變，不論是預算的刪減或技術設備的更新不受肯定，圖書館的改變可說是緩慢而不情願的，漸漸無法適時地提供讀者所需要的資訊，因此資訊仲介服務業興起，而填補此一需求。(註 16) Gupta 及 Kundra 則指出現有圖書館至目前仍無法提供的一些服務，如翻譯服務、編輯、報表分析等，或因圖書館人力資源等限制而無法提供者，正是資訊仲介服務業所能填補不足之處。(註 17)

2. 服務台輪值或流通服務

服務台除了出入口管制、換取證件外，並答覆讀者的一般詢問，而流

通台主要辦理借、還業務，由於自動化作業，借還流程標準化、簡單化，上述兩項作業屬於非專業職責，可採短期訓練方式，使人員習得相關作業技巧。因此，圖書館可訓練學生工讀生、義工（家庭主婦或退休人士）等，從事服務台輪值或流通出納作業，但是為了讓服務人員遵守館方既定政策，以及便利回答讀者的問題，應由專業館員負責監督工作。

3. 館藏排架

在開架閱覽下，圖書館典藏管理業務，更顯繁重，如何讓讀者能夠簡單而迅速地找到其所需館藏，每一圖書館莫不投注極大人力於此項業務。由於書刊上架工作量大，書刊排架與序列工作可採用非專業人士為之，同樣地圖書館可訓練學生工讀生、義工（家庭主婦或退休人士）等協助館藏排架工作，只是，專業館員必須擬妥工作計畫，決定作業方法與常規，設計及監督排架作業，俾使書刊快速且容易上架，需要計劃如何將讀者所歸還或閱覽之書刊置回正確位置，並且也要制定尋找遺失書刊之程序。（註 18）

4. 社區專家支援參考服務

學科背景不足是圖書館員從事參考服務的主要困擾，各圖書館可以考慮開發外部人力資源，藉以協助參考服務工作。

(二) 技術服務方面

1. 閱選訂購

閱選訂購是圖書館和代理商合作的一種採購方式，經由合約簽訂方

式，代理商根據圖書館提供的某一特定範圍，主動為圖書館挑選所需要的圖書，將書送到圖書館。圖書館選書者將代理商送來的書實地翻閱，並加以選擇，如果有不合圖書館需要的，可以將書退還代理商。採用閱選訂購可以加速圖書採訪的時效，減少個別訂購所需的文書作業時間，同時享有購書折扣。

2. 書刊代理商服務

圖書館直接向代理商購買書刊，可以節省人力、時間和費用。另外，代理商亦可提供額外的服務，如：提供書目紀錄檔、自動化建檔服務等。這些服務的費用有些包含在書價中，有些需要另外收取費用。（註 19）

3. 編目外包

由於編目業務負擔重、組織龐大但效率不彰，加上原始編目費用昂貴，某些圖書館採用外包的方式，即編列預算將圖書整批委託圖書資訊公司建檔，國內某一採編合併之圖書館，因人力緊縮，遂將查核複本、購前查證及預行編目等作業，委由圖書代理商完成，圖書館則待書到驗收，再增加館藏紀錄欄位及維護若干欄位後，便可迅速完成分編工作。Waite 認為編目業務緩慢、費用昂貴，未能符合資訊時代讀者的需求，他建議採閱選訂購方式，將選書業務外包，並認為讓讀者能夠儘速找到所需圖書或電子資訊，遠比對架上圖書過多精確完美及瑣碎的描述來得重要，由於讀者使用標題檢索頻率不高，且當館藏達到一定規模時，分類就不那麼有意

義，因此圖書館應該將分編流程合理化、經濟化。（註 20）

（三）資訊系統方面

1. 硬體維護

隨著資訊科技之進展，圖書館各類型資訊檢索系統不斷湧現，相對地，館內資訊檢索設備也漸趨複雜，如何維持讀者使用區及館內作業部門為數眾多之資訊硬體設施之正常運作，遂成為圖書館讀者服務及技術服務外，一項重要的業務職能。由於大多數圖書館缺乏資訊技術人員編制，或雖有人員編制，但員額不足，無法承擔所有資訊硬體設施之維護，大部分圖書館透過合約簽訂方式，將若干資訊系統，如：自動化系統、光碟網路系統、期刊日次檢索系統等，委託廠商經營維護。

2. 軟體設計

圖書館自動化作業興起，圖書館礙於人力、經費的不足而無法自行開發，因此多採用轉鍵系統或是委由資訊廠商來設計。圖書館全球資訊網站的建置，目前已發展成為圖書館的基本服務項目，各館可委託較具經驗之廠商或人士建立基礎架構及重要界面功能，再由館內人士擔任後續一些基礎的維護工作。

（四）行政管理方面

1. 硬體設施之保養維護

除資訊設備外，圖書館硬體設施尚包括：空調設備、電梯、微縮閱讀機、影印設備等，也都可經由合約簽訂進行委外服務。如：影印設備管理，圖書館可提供場地，由外包廠商

提供影印設備及人力協助，圖書館可在法律許可範圍內，分享廠商所創造的利潤，達到雙贏的局面。

2. 館舍清潔

圖書館是一公眾閱覽的開放空間，定期清潔維護，是一項不可忽視的業務，在工友監督不易或員額不足的情況下，可以考慮外包清潔公司，惟館方必須建立明確詳實之考核制度，以監督清潔公司之服務成效。

3. 安全管理

圖書館可視自身需求，考慮採用保全措施，以確保圖書館閱覽空間的安全。

委外服務在圖書館界，已行諸有年，爾後因為經費緊縮、人員刪減，以及因應資訊時代圖書館服務內涵的迅速變化，若干圖書館也陸續採行此項措施，其在圖書館業務的應用層面也日益擴展。委外服務不僅促使圖書館從節省成本及提升效率等方面進行創意思考，同時也是圖書館思考改造其組織作業流程，實施再造工程的一項良方。

圖書館可因其自身狀況之不同，採用以下兩種不同作業形式：

1. 授權外製：將作業委由承包商處理完成，此種作業方式可以節省圖書館人力、物力及空間設施等，但有監督不易之憂。
2. 派員駐館：代理商或承包商派員至圖書館協助館務，以解決人力不足之問題，此種作業形式較容易控制品管與交期。（註 21）

肆、圖書館委外服務之決策考量

如何以最經濟成本取得高品質的服務，是圖書館經營的重要目標。根據文獻顯示，有許多外包失敗的個案，外包商不僅帶來一些無用的浪費，且因為無法恢復未外包前之情形，而無法終結外包作業（註 22）。如：圖書館自動化系統的選擇，因為所需經費龐大，使用後更換不易，加上自動化系統設計之良窳，影響圖書館資訊服務品質甚鉅，其決策考量之正確與否，攸關圖書館整體發展甚大。

委外服務主要在透過與外包商合作及關係之調整，以改善圖書館之服務品質並提升作業績效，而館方仍要承擔規劃、目標設定、監督標準擬定，以及執行、評估及修訂導正等功能。換言之，委外服務品質之良窳，圖書館應負全責。因此，如何進行委外服務之決策，其考慮因素如何，實在值得重視。以下就從是否進行委外服務及選擇外包廠商兩方面，探討其決策考量因素：

一、決定委外服務之決策考量因素

委外服務可以解決圖書館在經營管理上的一些問題，在目前預算緊縮、人事精簡的環境下，相信也會給委外服務帶來一股推動的力量。不過，圖書館在決定委外業務時，應從組織內、外部因素來考量：（註 23）

（一）內部因素

1. 評估成本效益：成本分析應含因實施外包而附帶發生的有關費用，如：驗收檢查費用及其他有關外包管理的成本。委外業務運作所衍生出來的成本，分為事前與事後兩種概念，事前的成本包括：發掘價格的成本，以及起草、磋商與保護契約的簽訂等執行成本；事後成本則包括：引發適應不良的成本、討價還價的成本、設置與運作統御結構的成本等都是交易成本。（註 24）
2. 聽取各方意見、參考資料及參考成功的案例。
3. 應考慮圖書館未來發展的可能情形，才能注意時機及問題解決。
4. 確定反應機制：建立一套可以將服務對象的問題直接反應給館方的機制，而非完全透過外包公司。如：提供意見箱、電子布告欄及 WWW 讀者留言版等多元的使用者意見反應管道。
5. 採漸進方式：在決定將某項業務外包時，應從影響最小之部分著手，以利原單位所屬人員之移轉或適應。（註 25）

（二）外部因素

1. 確認採用何種價格結構，如：按件、按時間或空間計酬。
2. 外包公司的花費成本，最好能夠充分的利用館方現有的資源。
3. 應建立完整的有關外包業務的安全與保密策略。

除了內外部因素外，圖書館在決定哪些業務需要委外時，應從業務資料本身的特徵加以研判著手，如：圖

書館技術服務的工作，通常具有一定的作業流程及標準，加上其作業重複性高、耗費人力且與讀者間的互動性不高，不需要太多的專業知識便可擔任，且極少涉及決策及判斷層面，因此，技術服務常被視為最先考慮外包的對象。（註 26）

二、選擇外包廠商的決策考量因素

李淑芳在其研究論文中，整理各文獻對「選擇外包廠商」決策考慮因素的看法，並將其歸納整理成 26 個決策考量因素，簡單說來，包括：公司內部管理狀況、公司整體形象、技術與經驗、服務品質，以及他人的推薦等因素。（註 27）

為能評選出最具效率，且真實生產成本最低的廠商，學者提出以下四點考慮：1. 確定可選出最低生產成本的廠商。2. 確定外包契約的簽約廠商本身有設法降低生產成本的誘因。3. 設法選定風險趨避廠商。4. 建立稽核系統，以確定簽約廠商的生產成本。（註 28）

美國高等教育管理學會 (CHEMA)，則提出財務、人力資源、任務及文化背景、管理控制及效率、服務品質及法律、倫理上的考量等六項決策考慮要素。並與決策過程中的十項程序交互考慮而成為矩陣式的思考向度，其決策過程包含以下十項步驟：（註 29）1. 確認參與人士。2. 發展分析架構。3. 評估目前環境。4. 確認顧客需求。5. 發展方案設計。6. 確認可行方案。7. 法律、倫

理，以及社區之考慮。8. 比較可行方案。9. 選擇可行方案。10. 建立持續評估及改善過程的機制。

各館在選擇外包廠商時，可依據自身需求及條件之不同，綜合上述觀點考慮之。

伍、圖書館委外服務之管理

在制定委外服務政策後，必須經由妥善的管理，才能彰顯效益。茲歸納文獻所得，整理成以下數項，分別說明之：

一、建立審慎的外包決策評估制度

任何一項政策之執行，必須有專責人員或單位負責計畫推動與監督，包含作業目標、預期效益、選擇方案、需求書擬定、承包商選擇、契約簽訂、品管交期控制及監督驗收等事宜之擬定，應集合負責該項業務之主管、相關館員、相關領域專家、經驗豐富的諮詢顧問，以及法律顧問等組成專案小組，負責外包決策之評估。評估時，除了上述各構面之因素考量外，必須針對館方的特性增減其考慮層面。如 J. Hugh Jackson 圖書館將其編目業務委外處理時，館方除了擬定需求書，明確委外業務範圍外，並先採取試驗性計畫，定義實施階段，並統計其編目失誤率。（註 30）

二、避免因短期利益而犧牲長期利益

外包前應作好整體性的評估，並經周全的考慮，以減少日後合作的問

題。換言之，圖書館必須擬定完整的長程規劃方針，以前瞻性觀點著眼考慮圖書館未來的成長。

三、建立合作共識

圖書館與外包商之間必須藉由建立良好的、正常的 (formal) 朋友關係，降低伴隨雙方互動而來的運作風險，而在講究人際關係與情理法處事方式的中國社會裡，恰當地運用社會關係可能比單純的法律約束更有效。(註 31) 此外，圖書館及外包廠商雙方無論是在單價之決定、品質之要求，以及日後在管理上所遭遇之困難，均應秉持「互惠互利」之觀念，並且雙方之管理階層亦應彼此互相了解，確實使外包成爲轉機，而非危機。(註 32)

四、制定階層式條款的外包契約

爲了達到委外服務的預期目標及效益，應簽訂契約書，作爲雙方共同遵守及管理的依據。一份完整的契約書，應包含：工作目標及預期效益、合作範疇、運作方式、責任劃分、績效衡量標準、所有權歸屬、合約修改與終止，以及付款方式、專案時程的規定、修改彈性、賠償問題等的規範。(註 33)

五、自主管理技術 (註 34)

自主管理，即外包商自己管理自己的一套品質保證的制度，包含：表單、訊息傳遞方式及獎勵、懲罰等要項。

表單可分三類：1. 自主檢查表：以工作項目的檢查爲主，由現場工作人員完成工作時填具。2. 管理表單：由管理人員會同外包商及消費者填具。3. 改善計畫表：當管理者抽檢外包業務時，如發現缺失則記錄在管理表單上，外包商應提出改善計畫，而改善計畫表則須含缺失要因分析、改善計畫及預定改善目標或成果三部分。

訊息傳遞方式分爲：抽檢及問卷兩種方式，抽檢方式，可在剛開始時進行全檢，如果品質良好就放寬抽檢頻率，在品質穩定的情況下再逐步放寬，一旦發現缺失，則立刻恢復全檢，並檢討制度。而問卷則是針對消費者進行訪查，以了解消費者的滿意程度。

獎勵、懲罰則應制定考核評分表，再依據評分表制定獎懲辦法，作爲處罰、獎勵，以及是否續約的參考。另外，亦可結合目標管理及提案制度，使外包管理更爲落實。

六、全面品質管理

全面品質管理是藉由高階領導者開始，經由全員參與、跨部門協調合作、注重過程、與外包商建立合作關係，再由顧客的反應回饋，整個循環來回互動，持續不斷改善的管理過程。全面品質理念，促使組織加強與外包廠商的溝通互動，以及協調合作，進一步要求外包商之內部組織結構，也能運用全面品質管理制度，達到全面品質提升之「雙贏結果」。

(註 35)

圖書館在將原有服務委外處理後，應對圖書館整個組織架構、工作流程、人力資源應用等加以重組與重新分配。

陸、結論

圖書館囿於人財兩難的窘境，館務委外不失為各圖書館追求利基的良方。為使委外制度真正成為圖書館因應變革的利器，應探究委外制度的利弊得失，以及館務委外的決策考量，以制定最適宜方案，提升圖書館整體服務品質。經由文獻閱讀及個人管理實務經驗，作成以下三項建議，供圖書館從業同仁參考。

一、建立圖書館委外活動資料庫

為提供圖書館進行承包商篩選的重要資訊來源，建議不妨建立一個市場資料庫，由圖書館界自由登錄其委外服務的成功或失敗經驗，以及對外包廠商的評語，以作為其他圖書館選擇承包商的參考。

二、制定更多階層式條款的契約內容

圖書館應該審慎擬定合約，並加入適當的階層式條款，以協助雙方能以更彈性、更有效的方式進行委外活動，以提高委外的成果與滿意度。

三、加強與承包商的互惠關係

由於契約內容在委外一開始時便已確定，如何在委外過程中調整雙方

的社會關係，以改善委外成果，便成為一項重要的考量因素。因此圖書館與外包商雙方必須維持良好的社會關係體制，以協助在過程中溝通、協調、排除問題。

註釋

註 1 : J. J. Laabs, "Successful Outsourcing Depends on Critical Factors," Personal Journal (Oct. 1993):51-60.

註 2 : D. Minoli, Analyzing Outsourcing: Reengineering Information and Communication Systems (New York: McGraw-Hill, 1993),12.

註 3 : 委外定義主要參考以下兩篇文章：

1. Sheila S. Intner, "Outsourcing: What Does It Mean for Technical Services?" Technicalities 14:3(Mar. 1994):3.

2. 廖又生，「論公立圖書館業務外包所引發之法律問題」，國立中央圖書館台灣分館館刊 1 卷 1 期（民國 83 年 9 月），頁 17。

註 4 : 本文標題主要參考 M. C. Lacity and L. P. Willcocks, "IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control," Harvard Business Review (May 1995):84-93。

註 5 : 于宗先，經濟學百科全書，第三冊（臺北市：聯經，民國 75 年），頁 153-155。

註 6 : Sarah E. Thomas, "Quality in

- Bibliographic Control," Library Trends 44:3(Win. 1996):502-504.
- 註 7 : 同註 3 , 廖又生 , 頁 19 。
- 註 8 : A. Kent et al., eds., Encyclopedia of Library and Information Science, vol. 22 (New York: Marcel Dekker, 1977), 482, "Plans for Acquisition of Current Library Materials: Approval Plans," by Peter Spyers-Duran.
- 註 9 : 李明錦, 「美國圖書館合作編目計畫之探討」(碩士論文, 國立臺灣大學圖書館學研究所, 民國 85 年), 頁 45 。
- 註 10 : 陳和琴等, 圖書分類編目 (臺北縣: 空中大學, 民國 85 年), 頁 264 。
- 註 11 : Karen A. Wilson, "Outsourcing Copy Cataloging and Physical Processing: A Review of Blackwell's Outsourcing Service for the J. Hugh Jackson Library at Stanford University," Library Resources & Technical Service 39:4(Oct. 1995):363.
- 註 12 : 同註 9 , 頁 58 。
- 註 13 : 同註 10 , 頁 264-265 。
- 註 14 : Ellen Duranceau, "Vendors and Librarians Speak on Outsourcing, Cataloging, and Acquisitions," Serials Review (Fall 1994):77-80.
- 註 15 : 陳曉理, 我國資訊仲介服務業之研究 (臺北市: 漢美, 民國 84 年), 頁 6 。
- 註 16 : Robin Kinder, "Agreeing to Disagree: The Relations between Librarians and Brokers," Reference Librarian 22(1988):1.
- 註 17 : B. M. Gupta, R. Kundra, and S. P. Gupta, "Information Brokers," Annals of Library Science and Documentation 30(1983):64.
- 註 18 : 莊芳榮譯, 圖書館的專業與非專業職責, 再版 (臺北市: 學生, 民國 74 年), 頁 80-81 。
- 註 19 : Audrey Eaglen, Buying Books: A How-To-Do-It Manual for Librarians (New York: Neal-Schuman, 1989),76.
- 註 20 : Ellen J. Waite, "Reinvent Catalogers," Library Journal (Nov. 1995): 36-37.
- 註 21 : 翁慧娟, 「委外服務業對圖書館之衝擊」, ASIS 台北學生分會會訊 10 (民國 86 年 9 月), 頁 63 。
- 註 22 : 陳能、朱彩馨、與林宜億合著, 「WWW 對傳統資訊系統開發的影響--以資訊系統外包為例」, 第八屆資訊管理研討會論文集 (臺北市: 政大, 民國 86 年), 頁 820 。
- 註 23 : 同前註, 頁 820-821 。
- 註 24 : 戴基峰, 「影響軟體系統委外滿意度因素之研究: 從交易成本與社會關係觀點探討」(碩士論文, 國立中央大學資訊管理研究所, 民國 86 年), 頁 20 。

- 註25：吳國基，「醫院業務外包之研究」（碩士論文，中國醫藥學院醫務管理研究所，民國82年），頁74。
- 註26：John Agada, " Outsourcing of Corporate Information Services: Implications for Redesigning Corporate Library Services, " International Information & Library Review 28(1996):160-163.
- 註27：李淑芳，「臺灣地區資訊系統外包決策考慮因素之研究」（碩士論文，國立中央大學資訊管理研究所，民國84年），頁6。
- 註28：王有康，「政府公共服務民營化--外包競標之理論探討」，臺北市銀月刊 268(民國81年1月)，頁47-60。
- 註29：Philip J. Goldstein et al., Contract Management or Self-Operation: A Decision-Making Guide for Higher Education (Washington, D. C.:CHEMA, 1995),13, 33-53.
- 註30：同註11，頁366-375。
- 註31：蔡政達，「資訊系統委外之研究」（碩士論文，國立中央大學資訊管理研究所，民國84年），頁95。
- 註32：同註25，頁75。
- 註33：張汝恬，「如何成功的運用設施管理」，資訊與電腦 141(民國81年4月)，頁72。
- 註34：秦志芳，「自主管理 短打奏效--總務業務之外包管理」，管理雜誌 259(民國85年8月)，頁70-72。
- 註35：韓慧林，「外包商是友是敵？-外包工程之全面品質管理」，品質管制月刊 32(民國85年3月)，頁47-49。