

台灣地區大學圖書館 採編外包作業影響因素探討

江慧娟（世新大學資訊傳播所研究生）

摘 要

外包是一種策略。對圖書館而言，配合政府人事精減及經費緊縮，圖書採編外包已成為普遍的選擇。雖然採編外包已行之多年，但外包成效究竟為何、解決了那些問題又留下那些待改善的空間卻鮮少有人討論。本文從三個面向探討影響外包作業的因素，分別是：1.外包的動機；2.外包作業的流程與品質控管；3.選擇承包商與合約的訂立。其中外包的動機可用來檢驗是否達到外包的目的，如改變成本結構、降低編目成本、解決人事經費緊縮、人力不足等問題。但外包品質的控管還是得從外包流程及瞭解其所產生的問題著手，以確保外包品質。若能及早規劃及溝通，對於外包作業愈有助益。當然除了明確的需求外，為確保外包雙方的權利義務仍需簽訂合約書作為彼此的依據以及日後審核的標準。本文僅從上述三個面向探討，期望能對圖書採編作業外包有所幫助。

關鍵字：外包作業、大學圖書館、圖書採訪、圖書編目

壹、前言

對企業而言，外包的主要目的在做好核心工作、降低成本以及創造更高的利潤，以維持企業的競爭力，因而，業務外包近來成為一種普遍現象。圖書館為配合政府部門人事精減、經費短縮政策，圖書採

編作業多採外包制。每年各大學圖書館的購書經費均在數百萬元之上，所採購的各項圖書亦超過數千冊。特別是近年各類技術學院及大學激增，圖書館的館藏量亦相對的增加。但在人力精減及經費有限的情況下，圖書館的技術服務部門人員並沒有相對增加。如何有效進行採編工作以減低

待編書數量，已成為大多數圖書館所必需面臨的問題。另一方面由於市場競爭激烈，以前圖書供應商所額外提供的圖書編目加工的技術服務，如今已成為普遍且必需的基本服務。新書採購含編目成為圖書代理商與圖書館的普遍合作模式。這樣的合作方式也讓圖書館的採編部門有更多選擇性。然而對於每年花費龐大的圖書採編外包作業的評量等研究卻相當缺乏，究竟影響採編外包成果的因素有那些？整個外包作業的品質控管、結果是否符合其目的，也鮮有人探討。對於非營利的圖書館而言，外包並非只強調經費的節省，同時也希望能夠加快各館編目的速度，藉以達到消化館藏、服務讀者的目的。本文希望經由外包作業模式及其流程的探討，瞭解影響外包成功的因素為何？同時以績效評估的觀點探討圖書採編外包是否已達成目的，期望經由一些具體的建議使得圖書館與廠商間形成良好的合作夥伴關係。

貳、影響圖書採編外包作業的因素

圖書館的圖書採編外包作業已經由該不該外包的考量，進展到那些項目該外包、以及運用不同的外包政策，企圖找出外包的最佳化方式。目前各大學圖書館的圖書採編外包大致可分為：新書採購含編目、回溯資料外包編目，而不同的語文別也有不同的編目政策，不論是何種外包方式，外包的影響因素大致可從下列幾個面向探討：

一、外包的動機與目的：

評估事物的成功與否是一件難事，與其動機、目的有很大的關係。一般企業外

包的原因主要在提昇其競爭力，降低成本及專注於本身的核心業務。

相較於企業的低成本、提昇競爭力等原因，對於圖書館而言，外包作業主要是指藉助外部機構來協助館務的提供、或者稱將圖書館連續性生產流程中所涵蓋的作業步驟透過合約的簽訂，由館方轉包全部或部份業務，委由外部機構或廠商代為處理（朱碧靜，民 87）。圖書採編外包主要的原因在於（朱復成，民 89）（林靜莉，民 90）：

（一）改變成本結構、降低編目成本：

國外的案例中指出，由美國萊特州立大學圖書館（Wright State University Libraries）在外包編目前的成本費用為 17.7 美元/冊，外包後降低為 5.6 美元/冊。另外史丹佛大學圖書館指出，雖然單獨以委外結果所付的費用無法代表成本的真正花費，但就人事成本而言，委外之後所結省的員工費用，多於付給廠商的錢。所以，委外可以比原本在館內編目具有更低的成本。（林靜莉，民 90）。國內的中文採編狀況而言，中文圖書若以 95 折含編目加工，純採購為 8 折，每冊書單價以 250-300 元計費，則每冊圖書的處理費約為 37-45 台幣（ 250×0.15 、 300×0.15 ）。相較於每人每月以 30000 元薪水計，一個月上班 22 日，每冊約 40 元計（ $30000 \text{ 元} \div 22 \text{ 日} = 40 \text{ 元/冊} = 34 \text{ 冊/天}$ ），則每日需處理圖書 34 筆，但採編（或稱技術服務）人員的薪資大都超過 30000 元/月。且因還有其它行政工作等因素無法經常性達到此數量，也需工讀生協助加工，圖書耗材尚需其它費用，加上大多數圖書館未有工作筆數的限制。（這些僅以人事費用估算

，場地費、水電及加工材料等尚未包含在內)。這些都將增加圖書館的營運成本。傳統上，企業在資訊上的投資是固定成本，但經由外包的方式，可以將固定成本改為變動成本，因為許多外包合約是以量計價的。儘量縮減成本並且使成本成為變動的形式是企業生存的關鍵。同時更容易控制成本，因為超出的成本的後果是由外包廠商承擔(許利銘，民 84)。這樣的觀念也適用於非營利的圖書館，況且館員每年還有年終獎金、退休金等經費需規劃，所以相對的外包方式在價格上對財政日益艱困且為非營利機構的圖書館而言，無疑是因應經費縮減的良好考量方式之一。

(二)人事經費緊縮、人力不足：

近年因為專科及技職院校的改制，館藏量急速增加。但圖書館的館員人數並未大幅增加，而技術部門的人力養成與工作輪調更屬不易。同時因為政府瘦身計畫的緣故，各大學圖書館的員額相對減少，有些圖書館甚至遇缺不補。所以採編部門人力不足成了圖書館的普遍現象。對於激增的圖書在人員有限的情況下，外包成為可以協助完成編目工作的必然趨勢。

(三)改善績效、解決問題：

如前所言，除了回溯性資料外，圖書館有每年購買的新書、贈書、特殊語文等資料需要處理，往往有庫存待編書產生。據文獻研究指出，原始編目的館員只有 40%的工作時間在編目，其它時間需要從事研究、開會等行政工作(林靜莉，民 90)。相較之下，圖書編目公司的人員較有時間專心在編目工作，有些圖書編目公司甚至有每日最低處理數量的規定。另外圖書館缺乏專業人員如法文、德文、日文

等相關圖書的處理，圖書館或因缺乏相關語言的人員，故書籍延置較久，待累積一定數量之後，再以批次委外處理。

(四)市場競爭：

由於市場競爭激烈，以前圖書供應商所額外提供的圖書編目加工的技術服務，如今已成為普遍且必需的基本服務。從早期的一筆西文書編目外加近百元的編目加工費，到目前以訂價 8 折左右含圖書採編、加工作業，可見圖書供應商的競爭激烈。如前文所言，純採購與採購含編目價格上只有 1.5 折的差距，所以純採購的價格反而不比採編合一的新書處理費用低。這種誘因之下，加上採編人力普遍不足，這樣的合作方式也成為圖書供應商與圖書館合作的經常性模式，亦讓圖書館的採編部門有更多選擇性。

二、外包作業流程與品質控管：

圖書採編外包作業的流程從圖書採訪、複本查核(或書目查證)、廠商規格審查、選擇合作廠商、訂單發訂、分編、圖書到館驗收以及書目轉檔等，短則數週，長則數月。小從與老師、學生等圖書推薦人員的聯繫工作、編目規則、合約的訂定，大到館藏政策、館藏發展的擬定，不僅是採編人員的工作更需要相關的人力及專業知識配合，才不致於造成人力、物力的浪費，或導致外包工作失敗。特別是外包進度控制與圖書回館後的品質控管事宜，更需要專業人員的配合。這一系列的流程控管工作需要訂定實施計畫，將相關人力、時間、步驟、經費列出，才能有所依據。目前雖有合約內容規範及罰款的規定，但外包廠商對於館內採編政策與編目細則通常不盡瞭解，特別是新書發訂前的採訪

過程及書單造冊、上網公告等事宜，或編目發包前的打包整理、裝箱、造冊等，通常是瑣碎且耗費體力與時間。發包回館後的清點、驗收、轉檔、移送閱覽等工作，仍應有工作時程表及經費預估，方不致於手忙腳亂或延誤時間，影響雙方權益及外包品質。

除去流程掌握外，外包作業的品質影響其成敗與否，端賴館員的專業要求。同時館員在圖書外包回館後更應擔起品管的工作，否則外包回館的圖書，只會造成館員的負擔。目前圖書採編外包經常遭遇的問題可分為：

(一)圖書採購部份：

1. 無法取得專業書訊：

對圖書館而言，仍然有許多訪書過程是經由圖書供應商的提供。但目前因為經常發生提供書單的供應商無法得標，導致供應商不願再提供相關書訊。同時國內的圖書供應商對於利用網路作為提供書訊的工具尚未蔚為風氣，仍是依賴紙本式或與其業務人員接洽的形式獲得，使得館員無法直接取得書訊已成為採訪作業的困擾。

2. 書商換書的現象：

因為廠商競標是以價格做為得標的依據。雖然有合約書的簽訂，但因某些書的單價過高、或是因政府出版品折扣數低等因素，使得廠商對於缺書、絕版證明的浮濫，造成圖書館購入的圖書與當初開出的書單有所出入，最後由書商以等價格的書補齊。有些圖書館或因補助的經費有限但與圖書館實際需要的冊數差異太大，常出現圖書供應商以語言類或文學作品等價格較低的圖書代替。這類情況或因會計年度

所限必需結案，不得不配合，亦造成館方相當困擾。

3. 複本查核：

圖書館為結省經費，對於複本書的採購控制較為嚴謹。但如此的複本查核工作耗費人力甚多，目前的替代性作法是由圖書供應商以簡略編目的 ISO2709 格式的檔案配合自動化系統的複本查核功能來完成。但各系統比對複本條件、功能不一致，另一方面供應商的預行編目資料的正確性與完整性亦各不相同。以致於有些複本書未能被比對出來，以套書中的單筆資料最為嚴重。

4. 延遲交書：

自採購法訂立以來，圖書採購方式常以標案方式進行。對於圖書供應商而言，若同時得標數家圖書館，除了所需資金非常龐大外，其所需處理的分編作業也相對增加、交書日期也變長。經常有延遲交書、或因資金運用不當而導致違約的狀況產生。對於執行的館員而言，無法在時間內完成其任務，導致經費運用不當，亦是一件相當困擾的事。

5. 無法遏止不良廠商：

有些圖書供應商因為上述資金運用不當、交書情形不良等因素，成為圖書館的拒絕往來戶。但在轉換公司名號及負責人之後又重新加入供應商的行列，亦對圖書館產生相當困擾。

有關圖書採購方面的問題，除了慎選供應商並養成合作默契外，合約書的簽訂是另一個可以預防問題發生的方式。下文將有另外的討論。

(二)圖書分編部份：

1. 索書號、權威檔的控制：

索書號對於圖書上架影響甚巨，權威檔亦影響書目查尋的結果。關於索書號與權威控制是採編外包作業中的一大問題。同一作者的作者號、外國人名的譯名問題，都影響索書號的結果。同一本書的索書號應該是一致的，相同作者的譯名或本名、筆名等也應相同。但編目廠商所提供的採編服務是一種離線的作業方式，無法及時更新書目資料，對於索書號控制不易。近年雖可利用網路的便利性，直接查詢各圖書館的資料庫。但這僅止於複本書的索書號查核工作，對於相同作者所著的同類別作品控制不易。另一方面大多數與圖書館合作的圖書供應商或編目廠商都超過一家以上，在無法即時同步更新書目資料的情況下，對於同時將圖書外包多家廠商的圖書館而言仍不免產生索書號無法控制的情況，這對於倚賴自動化系統作為索書號控制的圖書館而言，此部份的系統功能仍有待加強。

2. 轉檔問題：

此處所指的是書目資料轉入自動化系統時的轉檔問題，大致可分為下列幾點：

(1) 中文碼的問題：

目前圖書館自動化系統儲存的中文內碼有 CCCII 碼或 BIG5 碼，但有些圖書館對於日文及罕見字採用「中國海」或「輕鬆輸入法」等其它中文字集補字，若未能事先測試，經常導致亂碼產生。另外圖書館自動化系統儲存 CCCII 碼，在 Web 介面查詢時經常出現亂碼，亦造成編目品質及書目查詢的困擾。

(2) 編目格式問題：

大部份的自動化系統可同時接受 US MARC、C MARC，作為中西文圖書編目

格式。但仍有少數自動化系統是只能接受 C MARC 或 US MARC，若未事先言明，可能編目廠商習慣中、日文書以 C MARC 處理，英文書以 US MARC 處理，導致編目格式錯誤而無法轉入。

(3) 館藏段 (TAG 805、TAG 095) 的欄位處理問題：

雖然 C MARC、US MARC 中都有館藏分欄的說明，但各自動化系統對於 LOCAL 段的制定仍有各系統的限定。如訂價、折扣價、複本號、冊次號等館藏說明的著錄方式差異頗大。且有些系統只接受某種排列順序，若未能在編目細則中說明，往往無法順利轉入。

對於上述問題，圖書館應有詳盡的編目規則及明確需求提供給外包廠商作為分編依據。另外在編目外包進行之前，進行數筆書目資料的測試，及早發現問題並將問題減到最少。資料未轉入之前，提供驗證單給館員，先行查核權威檔及索書號部份，再將需要修改部份轉告廠商，待其修改完善後進行書目加工。另有些圖書館不貼書標，待圖書回館後自行核對書目資料與索書號，再產生書標。或利用自動化系統的預行轉入功能，先行查核書目的正確性及館藏控制等。這些處理都可以提高資料的正確性。

三、選擇承包商與合約訂立：

避免上述的諸多問題產生，慎選供應商是整個外包作業重要的一環。對於供應商的選擇，通常館員會事先打聽同類型圖書館有關於廠商的合作情況，目前圖書採編外包作業中通常要求資格的審核。由圖書館開出所需的條件：如資本額的限定、最近幾年內是否承包圖書館的案例（或合

約書影本)、編目能力的測試等。關於各廠商的選擇考量,下列幾項可供參考:

(一)圖書供應商部份:

1. 提供書單及出版資訊
2. 複本查核或篩選不適合圖書
3. 到書率
4. 圖書到館的時效性
5. 可配合退書及其它緊急訂書、現貨書提供
6. 交貨清冊及單價分析、帳務清楚等
7. 代理商財務狀況是否信譽卓著
8. 以往相關服務,具相同等級圖書館採購經驗、瞭解圖書館採購程序的運作
9. 具學科專業背景易於溝通
10. 距離遠近,聯繫是否方便
11. 提供編目加工服務
12. 是否協助圖書上架

[以上各項整理自:(翁慧娟,民 86

)(阮紹薇,民 91)]

(二)編目廠商部份:

1. 圖書處理速度
2. 價格(單筆或總成交金額是否較館內人員完成便宜)
3. 敘述編目的正確性(各欄位的著錄內容及格式)
4. 主題編目的正確性(類號,標題等)
5. 加工作業(蓋章、書標、條碼等)是否符合館內所需
6. 配合圖書館的編目需求:如複本查核、驗證單提供、索書號控制等
7. 提供編目相關資訊(如編目相關規則及標準的更新)
8. 編目廠商的專業技能(如分編及機

讀格式的熟悉)、易於溝通

9. 具有處理不同語文類別圖書的能力
10. 代理商財務狀況:是否信譽卓著
11. 有無相關承包經驗、可否提供數筆資料給予測試
12. 是否協助圖書上架

慎選合作廠商外,重要的是圖書館與承包商雙方需有一個日後執行與審核的依據,就是合約書的簽定與執行。合約的目的在於對專案中的要求或承諾有所澄清、依據,是一種風險管理的重要工具,同時一份好的合約也是供應商可用為工作的文件,其所包含要點如下:

1. 整體架構:包括雙方權利、義務等
2. 採編數量:專案中的採編數量
3. 服務內容:如圖書採購、分編清冊,外包的方式等
4. 進行時程:專案的開始、截止日期、分批交貨與最後結案日期
5. 專案金額:專案決標的金額
6. 付款方式:分批付款或整批付款等方式
7. 服務標準:專案中所要達成的標準,如編目層次、分類法、機讀格式版本、圖書館特殊館藏段需求、加工項目、是否包含採編所需的耗材等
8. 評估標準:如圖書到書率、編目品質、完成日期等的評估項目
9. 變動處理:若因價格變動、服務方式改變或一方中止合約時的處理
10. 罰則:供應商若表現不佳時的處罰辦法與方式,如錯誤率的最低要求、逾期罰鍰等。

[以上各項整理自(劉朱勝,民 88)

(廖秀滿, 民 89)(蓋伊&艾辛格, 2001))

從發包動機到合約的訂定都影響外包執行的結果, 其中採編過程中所經常遭遇到的問題更是決定外包品質的因素, 當然除去技術層面的品質控管外, 一份好的合約不僅是雙方合作的依據, 同時也是彼此的保障。

參、結論

外包是一種策略, 目前的問題不在於要不要外包, 而在於如何外包也就是外包的項目及流程的控管。上述的三個面向是影響外包作業的因素, 可做為一種事前的規範。要瞭解外包是否符合圖書館的所需及其效益如何還是得透過績效評估的方式。以目前台灣地區的圖書採訪、編目作業而言, 外包仍不失為一個節省經費、精簡人力的方式。根據林靜莉對高屏地區 17 所大學院校圖書館中文圖書編目委外所進行的調查, 大多數的館員對於圖書採編外包持正面的態度, 甚至認為在不額外負擔編目費用的情形之下, 由圖書代理商連採訪帶編目是個附加價值高、節省時間、不會取代館員角色的服務, 對館員而言是相當不錯的選擇。(林靜莉, 民 90) 同時在資訊化的社會中也提昇了圖書館的效率。雖然外包是由圖書代理商或相關廠商提供服務, 但真正付費者還是圖書館, 倘若品質與效率不符圖書館要求, 仍可能花費更多時間及經費, 反而無法達成外包的效果。相較於企業外包的經濟效益考量, 圖書館雖不必然以降低成本為考量, 但對於外包的省思, 究竟整體的外包政策何在? 動

機為何? 以及經由何種評估方式檢討外包的成效? 仍缺乏評估的標準, 是以筆者認為需有一個績效評估的指標及模式, 做為圖書採編外包的考量依據。事實上圖書館界關於績效評估的應用不遺餘力。美國圖書館界早期是對圖書館標準的核對、調查、與業務執行衡量, 主要重點是圖書館的利用, 強調 input 而不重視 output。1970 年代時因為圖書館的經費面臨短縮, 但卻仍要符合大眾的需求, 所以圖書館界特別強調效能、效率的探討。同時受到企業管理理論的影響, 對於效能、效率等議題頗為重視。與圖書館評鑑相關的手冊、書籍亦不虞匱乏, (盧秀菊, 民 88 年)。然而這些評估大都偏重在圖書館的輸出, 以圖書館所提供的服務項目或讀者滿意度為主, 圖書館成為一個被評鑑的標的物。對於非營利機構的大學圖書館而言, 降低成本或許不是唯一的考量, 但在一切講究數據的今日, 若能提供數據說明外包所產生的效果、服務狀況, 以供館長瞭解館員執行外包的效果、政策的擬定、經費的分配, 更能作為爭取學校經費的有利說明。或許可參考企業界對於外包績效評估的方式。因企業界目前績效評估已跳脫以財務為主的衡量。因為過度注重財務面的績效有可能導致短期獲利但經營策略與核心競爭力的培養卻被忽視(柯普朗&諾頓, 民 90), 所以近年來企業或改以平衡計分卡的方式, 將績效評估分為四個構面: 財務構面、顧客(讀者)構面、內部流程構面、學習與成長構面, 此評估法乃由企業的願景與策略衍生出來, 將之轉換為具體的目標和量度。以追求客戶(讀者)滿意度為基本導向、將績效評估提升到策略層次。雖

然績效評估的推動不易，且需不斷的修正形成一種評估循環；另一方面圖書館對於自身的遠景與整個外包的策略或許不甚明瞭（李昆翰，民 90），但經由評估的過程中不斷修正與釐清，同時凝聚內部的向心力與營造出一個學習型的組織文化，相信這也是圖書館的另一種收穫與期待。

參考書目

- Marie A. Kascus, & Hale Dawn edited (1995). *Outsourcing Cataloging, Authority Work, and Physical Processing: a checklist of considerations* (Chicago and London: American Library Association, 1995).
- 世界經理文摘編輯部「內製不如外包，用人不如租人」世界經理文摘 85 (民 82 年 9 月)，頁 116-121。
- 朱復成，「美國圖書館業務外包的得失與啟示」大學圖書館學報 1 (民 89)，頁 30-33。
- 朱碧靜，「圖書館館務委外之決策與管理探討」大學圖書館 2:2 (民 87 年 4 月)，頁 107-119。
- 李明章，「資訊作業的績效評估」資訊與電腦 (民 81 年 9 月)，頁 146，86-90。
- 李昆翰，「圖書館績效管理之發展」圖書館績效管理研討會 (民 90 年 12 月)。
- 阮紹薇，網際網路時代大學圖書館與圖書代理商關係與影響因素 (出版之碩士論文，台北市：國立台灣大學圖書資訊研究所，民 91)。
- 林靜莉，中文圖書編目委外機制之研究—以高屏地區大學校院圖書館為例 (未出版之碩士論文，台北縣：淡江大學資訊與圖書管理學研究所，民 90)。
- 翁慧娟，「委外服務業對圖書館之衝擊」ASIS 臺北學生分會會訊 10 期，頁 59-71。
- 劉朱勝，「外包工作的執行計劃」圖書與資訊學刊 30 期 (民 88 年 8 月)，頁 68-81。
- 許利銘，組織資訊系統/科技外包之規畫性架構 (未出版之碩士論文，台北市國立臺灣大學商學研究所)。
- 廖秀滿，「淺論圖書館委外服務之理論及實務」國家圖書館館刊 2 (民 89 年 12 月)，頁 191-200。
- 蓋伊 (Charles L. Gay)、艾辛格 (James Essinger)；盧娜譯，企業外包模式 (台北市：商周文化，民 90)。
- 柯普朗 (Robert S. Kaplan)、諾頓 (David P. Norton)；策略核心組織 ARC 擎管理顧問公司策略績效事業部譯 (台北市：臉譜，民 90)。
- 盧秀菊，「學術圖書館之績效評估」大學圖書館 3:4 (民 88 年 10 月)，頁 4-14。
- 謝寶媛，「圖書館績效管理之發展」圖書館績效管理研討會 (民 90 年 12 月)。