

# 資訊服務收費方式之探討

余 俊 傑

## 壹、前 言

一九八九年六月美國專門圖書館年會在紐約市舉行時，其中至少有八個研討會的主題是與「收費服務」有關的，而每一個研討會參加的人數都很多，會後並有熱烈的討論，由此可見，「收費服務」(charging for information services)是一九八九年最熱門的話題。

根據筆者的觀察以及和其它圖書館員的交談，大部份的專門圖書館並不贊成「收費服務」，因為他們覺得讀者的反應難以預料。雖然很多專門圖書館已經對某些資料服務予以收費，但是由於收費的單價計算牽涉到組織內部的財務資料，因此很少有專門圖書館員發表談論單價設計方面的文章。

本文首先介紹美國專門圖書館「收費服務」的源起，隨後說明三種「收費服務」的型態及其計算各項服務費用的方法，並分別討論其優缺點，最後再就「收費服務」整體所涉及的問題作一總結。希望能藉此文章讓國內圖書館界同仁對美國專門圖書館「收費服務」的現況及辦法有所瞭解。

## 貳、美國專門圖書館「收費服務」的源起

在瞭解資訊服務收費的源起背景之前，首先必須知道圖書館經費的來源。在此就美國專門圖書館經費來源的四種類型說明如下：

### 一、中央預算型

傳統上，美國公司圖書館的經費是由上級撥發下來的。像圖書館的服務、公司停車場的土地和維護、廠房的整修、員工餐廳的費用等等，都是非生產性費用(overhead expenses)，中央便強迫各單位以員工人數分擔非生產性費用，而圖書館的經費就是由此方式獲得的。

## 二、經費分擔型

現今的大公司中，各中級單位較以往有自主權，其單位主管也以生產營利產品和為公司節約經費來表現其經理能力。非生產性部門，例如圖書館，就得向這些中級主管交涉每年的經費。大部份是以各單位的人數多少來平均負擔。

## 三、按件計酬型

近兩年來，美國各公司都在縮減經費，以提高公司的年終淨利(net income)。既然各中級主管必須縮減他們各單位的經費，他們也有理由要求圖書館縮減圖書館經費的分擔部份(library allocation)，而且，他們認為按人數分擔費用不公平，因為生產機構的單位，其員工使用圖書館的次數比較少，而研究發展單位才是圖書館的大主顧。因此，比較公平的分擔方式是部份經費仍由單位依人數來分擔，另一部份的經費則由讀者按件計酬的方式付款。例如：各單位分擔百分之七十五的圖書館經費，而其它百分之二十五的經費則由館際互借、線上檢索等服務項目來收回成本。

## 四、自給自足型

當然，各單位主管最高興的是完全不必負擔任何圖書館經費，圖書館全部的經費完全由按件計酬來收回。

不管是按件計酬型或是自給自足型，圖書館經營的成功與否，要視讀者是否願意付費購買資訊而定。

回顧七〇年代，美國各公司都熱衷於品管；八〇年代，流行湯姆皮德(Thomas Peter)的「追求卓越」(In Search of Excellence)；到了八〇年代後期，華爾街股市分析師不滿意各大公司的股息，一再用輿論向各大公司施壓力，希望各大公司增加股票的價值。他們認為各公司如果無法擴展市場，就應當精簡經費，因此各大公司便希望能裁減非生產部門的經費，而圖書館便是屬於非生產性的部門，於是主管圖書館的經理通常會要求圖書館員想辦法能夠自給自足(cost recovery)，甚至成為營利圖書館(profit center)，來減少公司對圖書館的負擔。為此，圖書館必須提出自救的辦

法，否則就會遭到關閉的命運，因此而有「收費服務」觀念的產生。以下分別討論「收費服務」的三種型態：(一)自給自足型；(二)附屬性按件計酬型；(三)按件計酬型。

## 參、「自給自足型」收費服務

這兩年來，很多機構因為經費困難，或是希望降低非生產性的花費，已經有很多公司的圖書館關閉了。通常在關閉圖書館之前，圖書館員如果能提出自給自足的辦法，圖書館就還可以維持下去，因為圖書館所需的經費百分之百都是由館員自己去經營賺來的，公司本身不需要負擔任何費用。但是以這種方式經營的圖書館不太多，因為經費的來源不穩定，生意好的話，圖書館可以生存，生意不好的話，隨時就會關門。

### 一、圖書館的經費分析

在圖書館的所有經費中，可以分為兩大部份，一為固定費用，一為不固定費用。

#### (一)固定費用(fixed costs)：

包括員工薪水、福利、書籍、期刊、房租、電腦、電話、水電、文具等，這些費用不會因讀者使用量減少而不必負擔，因此稱為固定費用。

#### (二)不固定費用(variable costs)：

包括線上檢索、複印服務、參考服務，這三種服務項目，因無法預測數量，也就無法預估所需費用，所以歸為不固定費用。

另外，最重要的一項，是許多沒有經驗的圖書館員在分析經費時常常忽略的，那就是非生產性的費用。譬如：期刊、書籍的上架和維護，以及圖書館員的進修、開會，這些非生產性所花費的時間必須計算在內才能平衡收支。

### 二、收費方式

以Science Applications International Corporation(SAIC)為例，此工程服務公司有一萬名員工，全美國有二千所辦公室。它的圖書館有4名全職圖書館員和9名兼職圖書館員，這9名兼職圖書館員均為退休後再回來兼差，因此公司不必付給他們員工福利，每小時薪水也比較低。

據SAIC的估計，圖書館全年的花費為\$172,500，再加上百分之二十五的墊底(overhead padding)，做為非生產性費用緩衝的餘地，須\$57,500，所以全年總共需要向讀者收回的費用為\$230,000。而圖書館全年服務讀者的時間(chargable hours)為11,500小時，因此，圖書館得向讀者收取\$20鐘點費才能平衡經費，這是固定費用的部份。

至於不固定費用的部份，線上檢索的資料庫使用費和電話費是直接向讀者索取的。此外，圖書館員替讀者做此項服務時所花的時間也可以向讀者收取鐘點費；至於複印服務則委託複印中心負責，圖書館只負責替讀者找出期刊，或做書目補正(bibliographical verification)的工作。這些服務所需的時間(包括線上檢索服務、複印服務、參考服務)以每小時\$20向讀者收費，因此圖書館可以完全沒有負擔，如果業務多的話，還可以補貼其它方面的費用。

服務所花費時間的計算方法，以SAIC為例說明如下：如果讀者要來借書，從讀者問話(或打電話來)開始，就計算時間。直到替讀者找到書、辦理出納(或寄出書本給外埠的分支機構)，總共的服務時間就以每小時\$20收費。另外，每借一本書，還得加上借書費以收回借書系統的維護、書本的價錢、編目處理等的成本花費。

如果讀者用他們自己辦公室的費用來購買書籍，那麼圖書館就只有收取購書的手續費。因為SAIC的借書費比手續費高，因此SAIC的圖書館員鼓勵工程師用自己辦公室的經費購買書本，不要向圖書館借書。

### 三、優點和缺點

#### (一)優點：

1. 據SAIC圖書館員的記錄、採用此種收費服務，反而替公司省下很多錢。假設整個公司的工程師(二千人)，一週使用資訊所花費的時間為100小時，而工程師向公司的顧客收取的顧問費用每小時是\$35。所以由圖書館員為工程師作資訊服務的話，一年下來，圖書館替公司省下了\$78,000。計算方法如下：

$$100 \text{ 小時/每週} \times 52 \text{ 週} \times 35 \text{ 元/小時} = \$182,000$$

$$100 \text{ 小時/每週} \times 52 \text{ 週} \times 20 \text{ 元/小時} = \$104,000$$

$$\$182,000 - \$104,000 = \$78,000$$

2. 因為公司不用負擔圖書館的經費，他們也不用管圖書館僱用多少人，反正圖書館是自給自足。有了這種自由之後，圖書館可以僱用兼差館員來幫忙，如果讀者急需某種服務，館員可以加班來完成，因為加班費也是由讀者付款。

這種一切以讀者需要而發展的服務，當然為讀者所歡迎。

(二)缺點：

唯一的缺點是圖書館只是忙著讀者需要的服務項目，例如：線上檢索、參考服務、館際互借、文章複印等等。於是沒有時間去選購書籍、分類編目和整理書庫，因此無法建立一個館藏健全的圖書館。

#### 四、討 論

SAIC計算出每年替公司節餘的方法，值得再提出討論一下。因為圖書館員有專業的訓練，並且熟能生巧，所以資料徵集、查尋的速度比工程師快多了。以筆者的經驗，科學家和工程師花費兩小時才能完成的資訊查尋，專業館員只要五分鐘就夠了。因此，SAIC計算替公司每年節省\$78,000，其實應當更多。

另外一點值得討論的是，SAIC估計工程師向顧客索取的鐘點費是\$35，(SAIC是工程服務公司，工程師是向外收費服務的)，但是在美國大公司的研究機構，其成員大部份為博士、碩士學位的科學家和工程師，他們的本薪、福利等，平均起來鐘點費可能在\$100至150之間。相對的，此種機構的圖書館員的服務鐘點費也在\$60左右。假設同樣的一個參考問題，由圖書館員來做，只要5分鐘，而科學家來做，需要費時一小時；又假設二千位科學家全年使用52,000小時去徵集科技資料，那麼換成圖書館員來服務的話，就可以省掉公司每年將近五百萬元。算法如下所示：

$$[(100 \times 1) - 60 \times (5/60)] \times 52,000 = 4,940,000$$

(按：科學家每小時\$100鐘點費，圖書館員每小時\$60服務鐘點費)

因此，圖書館能替公司省下多少使用資訊的經費，是依使用資訊者的薪水和圖書館員薪水之間的差距，再加上使用者和館員之間徵集資料的效率高低的比較而計算出來的。

### 肆、「附屬性按件計酬型」收費服務

很多工業園區(industrial park)裡的小公司本身沒有圖書館，當他們需要使用技術資料時，就到附近的大學圖書館去使用。但是，這些非本校讀者並沒有支持學校的經費，按常理是沒有資格使用大學圖書館的館藏；而且當他們遇到複雜的問題，

或需要線上檢索時，只好請教參考館員，服務這些非本校的讀者當然會佔去館員不少時間，有時候甚至會干擾到對本校師生的服務；另外，當這些非本校的讀者要求線上的服務時，大學圖書館因沒有收費服務的管道，只好拒絕服務。

這種類似的情況很多。既然有人需要此類服務，並且他們願意付費，於是很多大學圖書館成立一個附屬機構，經過市場調查和服務單價的分析後，印製宣傳冊子，以校外的小公司為服務的對象。例如佛羅里達中部大學(University of Central Florida)就成立了一個「圖書館資訊網路與交換」(Library Information Network and Exchange)，簡稱LINE，來服務附近工業園區裡的五十家輕工業公司。服務的項目主要為線上檢索、期刊文章複印、借書、買書、館際互借等等。

許多服務各工業界的協會圖書館也將採用同樣的辦法，成立附屬性按件計酬的服務，甚至醫院圖書館也提供非住院醫生各種按件計酬式的資訊服務，這類服務的共同點是有既定的讀者市場。

## 一、經費分析

基本上附屬性按件計酬型的資訊中心與自給自足型一樣必須收支平衡。母機構不用拿出任何經費來支持附屬性按件計酬型的資訊中心的活動，但是由於此類資訊中心可能不必分擔期刊和書籍的費用，甚至有些因為依附在母機構裡，房租也不用分擔，所以此類資訊中心比自給自足型更容易生存。

## 二、服務項目與單價

前面提過，這類資訊中心的成立，主要是因為有明顯的讀者需求。但是在成立以前，圖書館員還是必須去拜訪這些可能的讀者客戶，向他們說明服務範圍和價錢，並調查那些服務比較受歡迎。等到市場調查完畢，然後才提出服務項目和單價。

一般而言，附屬性的資訊中心的單價比公司圖書館服務的單價低，因為附屬性資訊中心只需要負擔自己職員的薪水、福利、器材、文具等等，而不用負擔書籍、期刊等費用，(因館員所使用的參考書籍、期刊是屬於大學圖書館或資訊中心的母機構的)。至於計算單價的問題，就得憑經驗和很多實際工作資料，大部份資訊中心多是在開業三個月後，才能知道單價訂得是否合理，然後再予以調整。有些資訊中心是在每次服務讀者後，就請讀者順便填寫一張服務評估卡，藉由這種評估資料，可以知道讀者是否滿意資訊中心的服務，進而改善服務品質，或調整單價。

### 三、服務量與經營方式的關係

依筆者所見，此類資訊中心依服務量可分為三種類型，其經營方式的特性也有所不同。

#### (一)服務量小：

圖書館員大部份的時間仍然服務母機構的讀者，只有一成至二成的時間服務外來的讀者。因為服務量小，所以不以營利為目的，只希望收回員工的鐘點費。至於線上檢索、複印和參考服務的一切費用都百分之百收回。其中線上檢索費用包括館員所花的時間和資料庫的使用費，複印則包括複印時所需的時間和紙張費用，參考服務則只收取鐘點費。

#### (二)服務量中等：

圖書館員約需花一半以上的時間去服務外來的讀者，可是其收入仍然不足夠成立一個獨立的單位。在母機構裡，可能會劃出小部份面積做為此類資訊中心的辦公室，但是由於服務量不高，母機構只希望資訊中心的大部份經費能夠收支平衡，如果資訊中心無法支付辦公室的房租和器材費，母機構也不會在意。如果母機構決定要收回經營此資訊中心的所有費用，那麼每項服務的單價就得漲高，才能達到收支平衡。以線上檢索服務的費用為例，依筆者的經驗，如果要收回直接費用，每小時的鐘點費可能在\$40左右，可是如果要收回直接費用和間接費用，那麼鐘點費就在\$64至100之間，圖書館員會因此有所顧忌，擔心單價的增加會不會因而失去顧客。

#### (三)服務量大並且穩定：

如果服務量高達需要一個完整的圖書館和一個全職的館員時，就應與母機構的圖書館分開，正式成立一個附屬性資訊中心。有自己的辦公室、有說明各項服務的宣傳小冊子，並且很清楚地列出各項服務單價。單價的估計是百分之百地收回所有的直接費用和間接費用，如果母機構希望有利潤的話，那麼利潤的百分比必須再加入經費中重新估計。

### 四、討論

大部份的附屬性資訊中心都是由服務量小的雛型，漸漸轉變成服務量大的資訊中心。當服務量小時，經費的估計一切從簡，沒有去計較間接費用；但轉變成正式

的資訊中心後，一切都要求收支平衡，由於加入間接費用的計算，服務單價就會上漲，若母機構認為除了收支平衡外，還有利潤，那麼單價更要加高。當然，有些顧客會因單價的提高而減少資訊服務的要求，因此，圖書館員不但要注意市場的推廣，更要加強兩點：第一，提高工作效率，以降低間接費用；第二，提昇服務和產品的品質，來贏回基本顧客。

就大部份情況而言，因為當初就是因已有固定的讀者要求資訊服務，才引起各圖書館成立此種附屬性的資訊服務中心，所以只要資訊本身有其價值，價錢倒不是很重要的。因此圖書館員推廣資訊服務時，應該提醒讀者資訊的價值。正面地說，資訊可以突破科技研究的瓶頸、縮短實驗的時間、輔助商業的決策；反面地說，假設讀者沒有資訊的話，對他的科技研究發展、商業決策等等，會有什麼樣的後果。但須注意的是，如果資訊中心的調查不完整，使得甲公司開始生產推銷研究產品時，才發現乙公司已經行銷類似的產品，並且侵犯到乙公司的專利，此時甲公司可能被迫停止生產該產品，損失修重，那麼甲公司可以去法院空告資訊中心未盡職責。因此營利性的資訊中心一定要請律師寫出一張「資訊服務法律責任說明書」，此說明書中提示，資訊中心人員會盡最大的努力去完成交付的任務，可是不負任何法律上的責任。在每次開始替讀者做很大的案件服務前，要請讀者先看說明書，簽字同意。

另外，大部份的資訊中心還未決定是否要有利潤，並且也不知道假設有利潤結餘的話，是否要給母機構，或是資訊中心可以用來購買器材，或增加員工。不過此類資訊中心會隨著工業區設立在大學附近的發展，漸漸地成立，但若要由服務量小的單位演變成服務量大的資訊中心，可能就不多了。

## 伍、「按件計酬型」收費服務

美國大公司的圖書館不管是商業圖書館或是科技圖書館大多是以「按件計酬型」的方式經營的，此類圖書館的主要經費是由各單位以人員的多少來計算圖書館經費分擔部份(Library allocation)，另外小部份的經費則以按件計酬的方法收回成本。這種方式比自給自足型、附屬性按件計酬型都較為穩當，但大多不可能有利潤，因為一有利潤，那麼各單位馬上會要求退回多付的經費分擔部份，或要求按件計酬的單

價降低。

## 一、圖書館經費分擔(Libray allocation)的計算

前面已提及按件計酬型的圖書館大部分的經費是由各單位依人員數目的多少來分擔，另一小部份以按件計酬的方式收回成本。因此，要經營此類圖書館的首要事項就是要找出計算圖書館經費分擔的基礎(allocation base)。這個基礎可能是各單位的員工人數或使用圖書館的次數。

如果以各單位的員工人數作為經費分擔的計算基礎，有時會有失公平；如果以使用圖書館的次數作基礎，則必須施行短期調查。例如：以十週為調查期，每當讀者來圖書館要求各項服務時，就記錄其讀者的單位及要求服務的項目。在單位欄，最好使用公司裡機構組織中最小的單位，以便日後分析讀者群。調查期結束後，可用人工或電腦將讀者所屬小單位(部門)歸納入中層組織，再歸納入上層組織(見表一)。以表一為例，電腦設計部門有164人，裝配生產部門有218人，研究部門有72人；而各部門使用圖書館服務的次數分別為：電腦設計部門2245次、裝配生產部門72次、研究部門3537次。因次可發現，裝配生產部門雖然員工人數佔組織總人數的48%，但是使用圖書館的次數只佔12%，而研究部門員工只有公司的16%，但卻佔了圖書館服務量的一半(見表二)。所以如果以員工人數來分擔圖書館經費，那麼裝配生產部門雖只有12%的使用量，卻必須負擔48%的圖書館經費，這是很不公平的，而最公平的辦法是以使用圖書館的次數作為分配經費分擔的基礎。可是調查使用次數的過程很煩雜，而且必須常常調查才能維持準確性，因此，只要各單位不反對，很多圖書館都以員工人數為分配圖書館經費的基礎。

## 二、按件計酬的經費計算

在解決各單位的圖書館經費分擔之後，就必須決定按件計酬收費部份所佔的百分比。一般而言，係以百分之七十五的經費由各單位來分擔，另外百分之廿五的經費由按件計酬的方式來收回。

要按件計酬，圖書館則必須列出每項服務的單價。以下將逐步介紹計算各項服務單價的方法：

(一)找出每項服務所需的平均時間：

當圖書館員在進行每項工作時，就記下服務次數和大約所花費的時間。

上層組織	中層組織	部 門	員 工 人 數	服 務 次 數
電腦設計	軟體設計	100	5	105
		101	20	253
		102	35	478
		103	55	637
			115	1473
電腦設計	硬體設計	200	4	130
		201	22	320
		202	15	172
		203	8	150
			49	772
裝配生產	電器裝配	300	5	24
		301	60	15
		302	53	7
			118	46
裝配生產	機械裝配	400	5	13
		401	25	8
		402	70	5
			100	26
研究部門	電子研究	500	2	212
		501	18	632
		502	24	1026
			44	1870
研究部門	機械研究	600	3	178
		601	12	542
		602	13	947
			28	1667
		總和	454	5854

表一. 各單位使用圖書館次數

單 位	員 工		經 費	服 務		經 費
	人 數	%	分 擔	次 數	%	分 擔
電 腦 設 計	164	34	180K	2245	38	190K
裝 配 生 產	218	48	240K	72	12	60K
研 究 部 門	72	16	80K	3537	50	205K
	454	100	500K	5854	100	500K

表二. 分配經費的方法

爲了要得到正確的平均時間，這些資料必須是：

1. 長時間(三個月以上)收集的資料：因爲每個案件繁簡不一，只有長時間收集的資料，才能達到真正的平均數。
2. 很多館員工作的資料：因爲個人熟練的程度不同，所以即使同樣的工作，所需的時間可能有所差異。

通常處理書籍和會議論文的要求比較複雜，所以平均時間要比處理期刊文章所需的平均時間長。但如果將處理期刊文章和處理書籍或會議論文分成兩類單價，可能會造成讀者的誤會，因此還是不分要求服務的類型，而將所有館員在調查期間內的服務總時間除以服務總次數，得出所有讀者要求的服務所需的平均時間。至於參考服務，因爲問題本身難易不同，所需時間有時長、有時短，所以應當以所需時間來計算每次服務的價錢。

(二)找出每項服務的所有費用和間接費用的比率：

在估計單價時，必須將各項經費以直接費用和間接費用的方式予以分類，主要目的是要找出間接費用的比率(overhead rate或burden rate)。

對圖書館而言，因爲部門小，所以比較容易找出直接費用和間接費用。一般而言，美國大公司圖書館的間接費用比率大多在150%至200%，這種比率並不算高，如果仔細分析圖書館的間接費用，就會明瞭：

1. 工作時間：圖書館員每天工作八小時當中，直接服務讀者的時數，如果能超過五小時，已經算是很忙了。這五小時是館員的生產性工時(direct labor)，而其餘三小時用在指導職員、進修、開會、行政工作，就列爲非生產性工時(in-direct labor)。簡單地說，館員以服務讀者五小時的收費來支持八小時的薪資。
2. 準備工作：分類編目、圖書和期刊上架等都是做好讀者服務的必要工作，不能因服務量少而省略不做。
3. 圖書和期刊的費用：有圖書才能出納服務、有期刊才有期刊文章複印的服務，並且，有了圖書和期刊才能做好參考服務，所以圖書和期刊的費用是必要的投資。
4. 行政費用：圖書館主管的薪水和館員的行政工作時間都是屬於間接費用。
5. 設備和電腦系統：圖書出納和分類編目的電腦系統提昇了圖書館服務的品

質和效能，卻也使間接費用提高很多。

找出了圖書館的全部直接費用和間接費用後，就可以找出間接費用的比率。

### (三)計算出每項服務的單價：

從好幾個月的統計資料得到每項服務的所需平均時間後，再配合圖書館工作人員的間接費用比率，就可以計算出每項服務的單價。現在以處理讀者要求期刊文章複印為例加以說明如下：

從收到讀者的書面要求開始，大約需10分鐘才能知道館內是否有此期刊或是需要送外館際互借。若在館內複印，每篇文章平均需要10分鐘工作時間；若送外館際互借，則需15分鐘的準備時間。現在假設館員每小時工資\$10，而間接費用比率為200%，那麼在館內複印的單價為：

$$\left(\frac{20\text{分鐘}}{60\text{分鐘}} \times 100\% \times \$10\right) + \left(\frac{20\text{分鐘}}{60\text{分鐘}} \times 200\% + \$10\right) = \$10$$

送外館際互借的單價為：

$$\left(\frac{25\text{分鐘}}{60\text{分鐘}} \times 100\% \times \$10\right) + \left(\frac{25\text{分鐘}}{60\text{分鐘}} \times 200\% + \$10\right) = \$12.51$$

總之，每項服務的單價為：

$$\text{直接費用} + \text{間接費用} =$$

$$(\text{所需小時} \times \text{每小時工資}) + (\text{所需小時} \times \text{每小時工資} \times \text{間接費用比率})$$

## 三、優點和缺點

### (一)優點：

1. 容易反應讀者的需要：既然某些服務項目是按件計酬，那麼若讀者要求服務量大，則讀者須多付些錢來負擔館員所花的時間，因此服務量不會因圖書館的經費問題而有所限制。
2. 減少公司各單位的經費分擔：如果部份服務以按件計酬的方式收回成本，那麼各單位負擔圖書館的經費就會相對地減少，當圖書館每年向各單位主管籌經費時，就比較容易。
3. 建立讀者責任感：在尚未施行按件計酬時，讀者會因為不必負擔任何服務費用，因而要求圖書館複印一些不太重要的期刊文章，或是要求線上檢索時，

不太謹慎思考。他們認為反正這一切都不用再付費，讀者的部門已經從經費分擔的方式付過了。然而，複印不必要的期刊文章浪費了館員的時間和紙張，不必要的線上檢索也浪費了圖書館大筆的經費。現在這些服務變成以按件計酬的方式收費，而且。這些費用要從這些研究人員的研究費中扣除，因此現在研究人員怕研究費超過預算，到圖書館要求期刊文章複印，或請求線上檢索時，就會三思而行。當讀者建立這種責任感後，圖書館員人數也許可以減少，線上檢索的費用也會減少，最後，公司的金錢沒有浪費掉。

## (二)缺點：

1. 籌款不容易：每年籌集經費階段，圖書館主管必須和各單位經理多次連繫，向他們解說圖書館服務的範圍、圖書館怎樣努力經營來增加生產力並降低費用，以及各單位中每個人必須負擔圖書館服務的某些款數。各單位經理對這種服務單位來要求每年經費的事已習以為常，因此，向基本用戶單位籌款大多不會有問題，可是向一些週邊單位說明時，萬一他們拒絕付款，就得拿出很多統計資料來證明該單位確實使用圖書館的各項服務。
2. 使用量不穩定：每個公司出售產品都得經過研究、設計、生產、推銷等步驟。在研究和設計時，最需要資訊來支持，因此小公司圖書館可能會有些時候資訊服務量明顯減少。因為小公司也許只有一種產品，在生產階段，工程師就很少使用圖書館；而大公司因為產品多，隨時都有新產品在研究階段，圖書館的服務量就比較穩定。所以按件計酬部份應當儘量縮小，否則當服務量降低時，而薪水、圖書等費用仍得支出，就只能減少採購圖書館或裁員才能平衡收支了。
3. 讀者不瞭解單價：爲了要收回所有費用(直接費用和間接費用)，使得每項服務的單價很高。而平常來使用圖書館的讀者都是研究和設計的科學家和工程師，他們大多沒有間接費用的概念，因此不瞭解爲什麼館際互借一篇文章要\$15至\$32左右。
4. 有些服務收不到錢：當一些具有影響力的人物來要求圖書館服務時，通常圖書館是不向他們索費的。因為與這些經理的公共關係好，將來要求經費時，他們才會支持。
5. 單價很難設定：因爲不知道讀者的反應會如何，所以各項服務的單價都很難

設定。基本上，先從成本會計中估計單價，然後再參考其它同類型圖書館的單價。很多圖書館是先設定高價，再看大部份讀者的反應，如果反應不良，則降低單價。讀者群的成員不同，對於同一價錢的反應也會不同，據統計，只有百分之廿的工程師願意付費購買資訊，而有百分之八十的研究人員願意付費購買資訊。

#### 四、討論

自給自足型和按件計酬型的圖書館在計算各項服務的單價時，通常都是將間接費用全部加進去計算，而附屬性按件計酬型可能不加入間接費用，或只加入少部份間接費用去計算各項服務的單價。不論單價是否合理，總是會有讀者認為價錢太高，因此，當圖書館主管去向各單位主管要求經費或說明各項服務的單價時，一定會被問及單價的計算過程和構成元素，其中間接費用的部份最容易受到批評。因此，當圖書館開始收費服務後，圖書館的經營就失去了獨立性，因為讀者群有權要求圖書館改變經營的方式。

### 陸、總結

在討論了三種收費服務的型態之後，在此筆者將談及所有按件計酬服務都會涉及的問題。

當還未進行按件計酬時，讀者總是認為圖書館員非常有服務熱誠，可是一旦開始收費服務後，讀者就會以費用來評估所得到的圖書館服務，因此，圖書館的經營就開始受讀者的牽制。由於各項服務的單價涉及圖書館的經費和經營，所以各單位主管有權要求圖書館的主管去解釋單價，並表明圖書館的所有花費都是很經濟實惠的；其次，讀者不但可以影響圖書館上級人員的經營方式，也可以要求圖書館員提高工作品質，所以圖書館的經營便失去其自主權。

除了經營自主權的問題外，還有收帳的問題。在公司內，會計部門負責將各單位的經費依圖書館送去的帳單轉移到圖書館的帳戶。平常會計部門轉帳的數目都很大，現在圖書館這種小數目的轉帳會增加會計部門很多作業上的負擔。因為轉帳通常要用電腦處理，每項轉帳的費用很高，假設每項轉帳費用為\$15，而圖書館的服務

只有\$6，那麼這種小數目的按件計酬是否值得繼續下去？因此會計部門會要求圖書館去設計一個更簡便的轉帳辦法。

另外，附屬性的按件計酬大多是服務那些沒有圖書館的小公司。假如這些讀者不按期繳款，或者甚至賴帳，圖書館有沒有人力去追帳呢？館員對帳目的問題不熟悉，而且沒有受過此種小型商業經營的訓練，這對於才剛開始做收費服務的圖書館而言，是一件很大的考驗。

最後一件值得圖書館主管深思的問題就是——營利的歸屬。假設收費服務非常成功，那麼營利所得是否屬於圖書館去改善設備和增聘館員，或者加薪，或是歸於母機構呢？

雖然按件該酬服務是當今一項很熱門的主題，也是圖書館員非常願意接受的大考驗，可是，圖書館主管會因此而減少其對圖書館經營的權威性，並且館員也將會有很大的壓力，必須以最少的經費，去提供最高品質的服務。因此，向讀者群試探、疏通和宣傳的工作一定要週全，收費服務的進行才會順利。而決定收費服務能否成功的主要關鍵是讀者群對資訊的價值觀，這種價值觀與讀者的職務、讀者群的主管對資訊重要性的瞭解、以及母機構對研究發展費用的重視程度有非常密切的關係。因此，各圖書館推展收費服務時，其成敗差異很大。本文提供了一些基本工作程序的知識，而經營收費服務與讀者的公共關係息息相關，這才是圖書館主管最大考驗。