

以读者服务为导向的图书馆业务流程管理

张向云

(深圳市龙岗区图书馆, 广东深圳 518172)

【摘要】 服务是图书馆的核心目标, 管理是通过整合资源完成读者服务的过程, 而流程管理作为图书馆管理的重要环节, 对于提升服务质量、降低服务成本有重要意义。论文结合工作实践, 通过分析图书馆关键业务流程的确认和管理要求, 提出公共图书馆应该以读者服务为导向, 分清主次、缓急, 对各项业务流程进行绩效管理, 为更广泛的读者(用户)提供更多、更好、更便捷的图书馆服务。

【关键词】 读者服务 图书馆 业务流程 流程管理

【中图分类号】 G251 【文献标识码】 A

“图书馆管理就是根据图书馆办馆的根本目的——服务于社会, 充分或比较充分地满足社会对信息资源的需求, 通过决策、计划、组织、指挥、控制、协调等行动, 最合理地分配与使用图书馆系统的人力、文献信息、建筑设备、经费等资源, 使之得到充分利用, 发挥最大效益, 提高图书馆的效率, 以达到图书馆预期的目标, 完成图书馆任务的过程。”^[1] 为此, 公共图书馆要善于对本馆战略、人员、流程、资源等进行有效整合, 以服务结果为导向, 以服务于读者为核心, 努力提高图书馆利用率和为读者服务的能力, 吸引更广泛的用户利用图书馆。

然而, 业务流程作为图书馆管理的一个重要环节, 却经常被管理层忽视, 影响了图书馆服务潜能的挖掘。2010年, 深圳市龙岗区图书馆采用卓越绩效模式, 引进欧洲通用评估框架(Common Assessment Framework, 简称CAF), 对本馆公共服务情况, 包括战略规划、业务流程、绩效结果等进行详细梳理, 改进业务流程管理, 有效提升了服务效率和绩效结果。本文结合工作实践, 尝试对此进行探讨。

1 确认图书馆关键业务流程

1.1 确认关键业务流程的原则

图书馆业务流程是提供读者服务的关键所在, 与本馆绩效目标和重点工作分不开, 不同时期、不同任务下, 会增加、修改或删除一些流程环节。确认关键业务流程, 首先要明确本馆的核心价值、长远规划和重点工作, 坚持三个原则: (1) 以读者服务为中心。图书馆所有业务流程的最终目的都是为读者提供服务, 这是工作的基本点; (2) 以政策为基准, 调整本馆流程的方向。政策的变化直接影响到业务流程中的具体任务, 也就使得流程必须适时变化; (3)

整合内部、外部资源, 使图书馆各种资源都能在流程中产生最大的服务效能。

1.2 影响关键流程的主要因素

任何组织的存在, 都要受各种外在和内在因素的影响, 图书馆不是象牙塔, 其关键流程的确认必然受到各种社会因素的影响, 包括: 政府政策和指令、读者(用户)需求、现代化技术, 还有图书馆的现实情况, 以及服务理念的变化等。从图1可以看出, 以上所有因素最终都指向“读者服务”, 说明这是图书馆最基本的职能和核心工作。因此, 如何调动人、财、物资源, 满足“读者服务”需求, 应是图书馆进行业务流程管理时首先要考虑的问题。

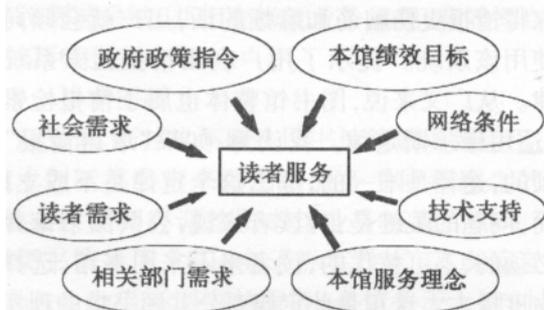


图1 影响关键因素的流程

公共图书馆服务流程可分为两个层面: 一是面向读者的服务层面, 指为公众提供的大家都看得见的图书馆各项服务; 二是后台支持层面, 指通过资源优化组合, 为读者服务提供支持的管理流程。有了后台的服务支持, 才能实现直接面对读者的各项服务。以龙岗图书馆为例, 面向读者服务层面包括: 文献流通流程、网络服务流程、统一服务流程、公益讲座流程等, 这些关键业务都是直接为读者提供图书馆服务的, 是图书馆服务价值的集中体现。后台服务支持层面包括: 文献采编流程、数字资源建设流

程、总分馆建设流程等 这些关键业务是对员工的要求,也是做好读者服务的保障措施(见图 2)。

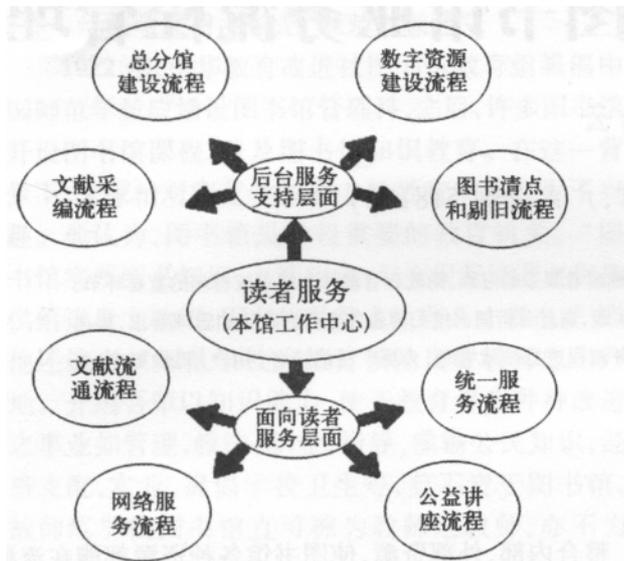


图 2 公共图书馆业务工作总体流程图

1.3 流程开发的驱动力

公共图书馆业务流程设计要根据现实情况而定,并适时调整和修改,既不能无事自扰,也不可事败乃救。有两个主要的驱动力不断推进图书馆业务流程的开发和调整,一是基于提高管理效率的创新;二是为读者(用户)和其他利益相关方提供更多、更好的服务。这也是两条检验标准,业务流程的顺畅与否,管理效率的优劣,都与此相关。

情报学界有个著名的“穆尔斯定律”,内容是:“一个情报检索系统如果对用户来说,取得情报比不取得情报更伤脑筋和麻烦的话,用户就会倾向于不使用该系统。”提示了用户利用情报检索系统的规律。从广义来说,图书馆整体也属于情报检索系统,适用穆尔斯定律。我认为,如果“取得情报”是必须的,途径是唯一的,那么这个定律是不成立的。然而,问题的关键是:对读者来说,公共图书馆并不是必须的、不可替代的,读者来不来图书馆,选择的自由度极大。这正是此定律对公共图书馆的现实意义之所在。图书馆设置的门槛越多、操作流程越复杂,则进图书馆或使用图书馆的读者就越少。所以,公共图书馆必须重视业务流程的设计和管理,尽可能把复杂问题简单化,为读者提供界面清晰、操作方便的服务流程和规则。

2 对公共图书馆业务流程的管理

图书馆业务流程管理,其实就是对各种流程进行协调、监测、评估和调整的过程,“其关键点在于不断进行审查,以保证流程的有效性和高效率”^[2]。创新手段和新技术的应用往往是在不断满

足用户需求的过程中形成的,为进一步挖掘读者服务的潜能,图书馆应该建立各种机制,接收和分析读者反馈意见,及时反映到业务流程系统之中。

2.1 分工和协作

公共图书馆要根据本馆的战略目标、读者服务项目以及业务工作性质,合理设置组织机构,规定各部室的功能、职责和权限,减少中间环节。可依据如下原则:(1)为读者提供方便快捷的一站式服务;(2)大部门管理,服务项目和业务内容划分条理清晰,尽量减少交叉,避免跨部门太多和推诿扯皮的情况;(3)政府战略规划和重点推进的业务单独列出。然而,读者服务是复杂的系统工程,很多流程并非单独分开互不关联,而是交叉重合共同完成的,所以各部门在各司其责的基础上,还必须提倡协作意识和团队精神。

2.2 有效的资源配置

图书馆组织流程要紧紧结合本馆的战略目标,在分配有限的人、财、物等资源时,本着以下几点:

(1)保证本馆关键流程的原则。在配置人力、物力、财力的过程中,先要保证关键业务顺利完成。比如对外服务方面,首先要与职能部门协调,解决一线服务人员的配置。

(2)对有助于关键流程完成的计划外工作,积极争取必要的资源去完成。图书馆每年计划和政府预算都是前一年做的,实际工作中,突发任务总是难免的,对其中影响关键流程运作的任务,必须敢于承担责任,想办法在资源配置上给予全力支持。2009年底,龙岗图书馆为了与深圳市图书馆合并书目数据库,提前进行全馆图书条码置换,这本来是预算外的任务,但它是统一服务战略目标中很重要的一部分,所以在无专门预算的情况下,想办法从项目预算中“挤”出一部分资金,集中组织全馆工作人员,加班加点提前完成转换工作。

(3)对于关键流程要完成的,但资金缺乏的工作,要争取上级主管部门支持,多与相关部门沟通,寻找资金来援,保障此工作的顺利完成。2008年,龙岗图书馆开始地方文献的收集和整理工作,着手开发自己的地方文献资源库,但开发数据库所需的设备、软件和专业人员都缺乏,为做好这项工作,该馆争取到区文体局的支持,结合区政府“龙岗文化报道”任务,获得了专项费用。

(4)有些工作相对于本馆的战略目标只是“锦上添花”的作用,原则上是在所有资源丰盛的情况下才给予支持,好钢用在刀刃上,重点保证战略目标的完成,该放弃的必须勇敢地放弃。

2.3 确定绩效目标

图书馆服务对象是读者,为读者服务是所有流程的结果。所以,以读者为导向的绩效目标,是图书馆衡量业务流程的重要指标。公共图书馆确定绩效目标的程序:(1)分析流程指标,估算目前的流程指标可以达到的理想绩效目标值;(2)在流程试运行期间,监控流程指标,推算出合理的绩效目标值;(3)对比理想绩效值和目前推算值,根据本馆对读者服务目标的要求,制定出以读者为导向的绩效目标。以龙岗图书馆为例,该馆业务流程规则规定的文献采编流程主要指标是:(1)新书编目指标。新书到馆以后,必须在规定时间内完成编目加工任务,具体要求是:一次性到馆1万册以内的,10天加工完成;一次性到馆1-3万册,30天加工完成;一次性到馆3-5万册,60天加工完成;一次性到馆5万册以上,75天加工完成。图书分类必须依据《中国图书馆分类法第四版》,录入数据差错率控制在1%。(2)新书上架指标。新书编目和加工完成后,必须在2天内上架,期刊必须在到馆当天上架,图书排架差错率控制在2%以下。(3)馆藏中文图书书目数字化程度100%,馆藏中文期刊书目数字化程度100%。

2.4 适时对业务流程进行必要的调整

政策变化、技术革新、人员变更以及读者新的需求等,都会导致图书馆相关业务流程发生调整,图书馆也要主动根据战略目标、工作任务等,不断调整、持续优化各项业务流程。新的变革,必然承担一定的风险,公共图书馆要善于分析影响流程结果的各种风险。

2.4.1 政策支持

图书馆要根据政府法律、法规和文件规定,结合本馆实际情况,在节约读者时间、充分利用馆藏资源的原则指导下,排除那些不适合的规章制度,优化组合关键业务流程。如2009年,龙岗图书馆要对读者开放网络服务,国家对未成年人上网是有明确规定的,图书馆不能剥夺未成年人查阅资料的权利,该馆为未成年人单独开放了“少儿多媒体室”,提供少儿网络阅读和资料查询服务,为此专门修改了最初的全部开放的流程,把上网读者按年龄进行分类,参考国家图书馆、深圳市图书馆等相关规定,在法律允许的范围内制定规章制度,避免了不必要的纷争。

2.4.2 读者需求

公共图书馆要确实把读者的利益放在第一位,对合理性的建议尽可能满足,经常通过读者座谈、发放调查表等方式与读者沟通,分析、了解读者在流程实施中感觉不满意的地方,特别是程序繁琐的地方。在流程的测评阶段,一个重要的任务是尽量简化不必要的步骤,对可以一次性办理的步骤坚决合并办

理,逐步实现一站式服务。龙岗图书馆原来办理借书证业务需要读者填写申请表,提供照片,押金也需要工作人员开具收据,工作人员还要把照片扫描入系统存档,工作程序繁琐,而且读者等待时间颇长。为此,该馆经过反复讨论,并与区财务主管部门多次协商,简化办证手续,读者只需在办证机上扫描一下二代身份证,就可按提示办理,平均办理时间为20秒/人次,并且不需要办证押金收据,大大缩短了服务响应时间。

2.4.3 员工意见

图书馆服务人员也应当是“以人为本”所包含的对象,“只有做到以服务人员为本,才能保证管理工作的优质、高效。”^[3]员工是很多业务流程的直接操作者,最了解流程中有哪些重复和不必要的步骤。图书馆要建立健全部门之间、上下级之间的定期交流机制,讨论相互流程之间的衔接关系、发现问题,以及合理化建议等。龙岗图书馆通过馆务会、馆长信箱、小组长会议、专题讨论、调查问卷等,倾听员工意见,集思广益,相继征集到很多提升读者服务的“金点子”。比如,针对劳务工读者感觉借书证押金100元太多,办证、退证很频繁的情况,有员工提出办理专门的劳务工证,把押金减到50元,相应减少可借书权限;针对很多分馆办证外借少、无证阅览多的情况,有员工提出“虚拟借书证”,以厂牌代替借书证,只须注册即可,不收押金和办证费;引入读者奖励机制,对借阅册次较多、且一年内无违规记录的读者,推出“VIP读者证”,相应增加可借书权限。这些建议都被采纳,并相应修改业务流程,有效提高了图书馆利用率。

2.4.4 技术创新

新知识、新技术不断在图书馆领域得到运用,每次技术创新都会带来图书馆服务手段和理念的变化,也必然要相应调整图书馆业务流程。2008年,龙岗图书馆采用RFID电子标签技术,实现读者自助办证、自助借还图书的服务,全馆7天×24小时还书,部分区域7天×24小时借书;2010年又在此基础上,率先与深圳图书馆合并书目数据库和读者库,实现统一服务。为此,全馆读者服务流程和服务规则都随之而修改,极大方便了读者。

3 必须以读者服务为导向

“图书馆是为广大民众提供书刊和信息的服务机构,读者是图书馆服务的主体,图书馆的核心目标就是为读者服务。”^[4]对公共图书馆来说,读者是第一位的,是一切工作的核心。明确这一点,对于廓清很多人的服务概念、服务理念,有极其重要的意义,

在实践中才能分清主次和轻重缓急。

3.1 读者第一

前些年,有专家从管理学角度提出“图书馆员第一”,强调以人为本的管理理念。这与“读者第一”的理念是互补的,并不矛盾,但却被很多人误读,以为两者是对立的,非此即彼,由此引起争论。对此,程亚男说:“‘读者第一’强调的是图书馆服务的宗旨:一切为读者着想,提供周到、高效的服务。‘员工第一’所蕴含的是一种观念:员工永远是图书馆工作的主体,员工的素质,就是服务的素质,就是图书馆的质量。没有一流的员工,就不会有一流的服务。坚持‘两个第一’就是给读者更满意的服务,给员工更广阔的发展空间。”^[5]

其实,员工和读者的第一之争是假命题,两者不同范畴、不同对象,又密切相关,是互补的、和谐的,不是对立的。“读者第一”讲图书馆服务,是对图书馆所有从业人员而说的,从馆长到普通员工,都要绷紧这根弦,须臾不可忘。“员工第一”讲图书馆管理,是对图书馆管理层说的,如何使每一位员工都能获得最好的工作状态,充分挖掘图书馆服务潜能,开展更周到、便捷的服务,这是图书馆管理层必须认真思考和妥善解决的问题。可以这么说,图书馆管理本身也是一种服务,服务的对象是所有的图书馆员,实施这个服务的主体是管理层,最终受益者也必然是读者,并不违背“为读者服务”这个核心目标。

3.2 流程管理是手段而非目的

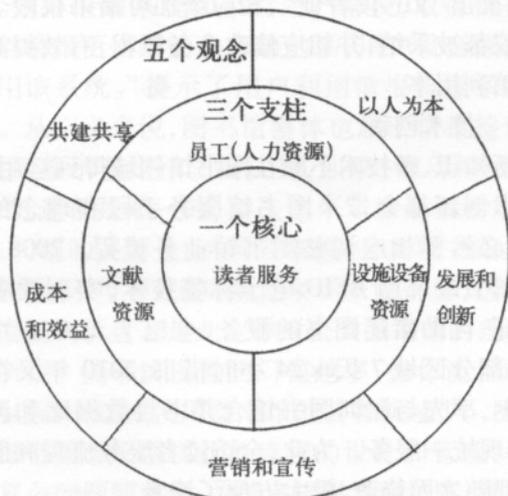


图 3 图书馆服务一三五

做任何事情都要分清手段和目的。比如,片面强调“员工第一”就犯了这样的毛病。员工管理是手段,服务读者是目的,两者相互影响,不可偏废。随着图书馆事业的迅速发展,新技术、新理念层出不穷,如自助借还技术、品牌策略、营销理念等,都是服务的手段,目的都是为更广泛的读者(用户)提供更

多、更好、更便捷的服务。然而,由于这个过程的艰辛,以及社会对宣传亮点的过多关注,逐渐使得有些人陶醉于各种各样的新技术、新口号、新品牌,也不管是否符合现阶段的用户需求,只把手段当目的,搞出变相的形象工程,读者并未真正受惠,或者社会效益不高。我认为图书馆读者服务、流程管理以及各种理念之间,是同心圆的关系,可统称为“图书馆服务一二三”,核心是读者,狭义概念指图书馆用户,广义概念指社会所有民众。

结论就是:第一,读者服务是目的而不是手段,图书馆流程管理必须以追求读者群体的最高满意度为原则,“读者满意”与图书馆的前途和命运息息相关,是图书馆赢得读者,求得生存和发展的关键。”^[6]第二,流程管理与技术创新、品牌策略一样,都是手段而不是目的,流程设计的优劣高下,要用服务结果来检验,其它的都是次要标准;第三,所谓“读者第一”,指的是群体概念而非个体概念,无论谁排第一,都不能以牺牲读者服务整体绩效为代价。

3.3 通过绩效目标加强流程管理

图书馆所有业务工作流程,都归于为读者服务这个终极目标,因此,以读者服务为导向的绩效目标成为衡量流程管理的一个重要指标。绩效目标是在流程运行过程中测定、建立和完善的,主要目标值包括:对读者的服务承诺、流程操作的具体数据要求、读者服务数据统计结果、用户导向的结果(读者满意度)、员工结果(员工满意度)、社会结果(社会满意度)等。图书馆通过对这些具体数值的分析,可以评估本馆业务流程的绩效:(1)满足读者需求的程度;(2)读者获取本馆服务的便捷程度;(3)节约服务成本的实际效果;(4)通过创新提升本馆服务能力的成效;(5)挖掘本馆服务潜能所付出的努力。

流程管理作为图书馆管理的重要环节,对于提升图书馆服务效率、降低图书馆服务成本有着重要意义,我们必须给予充分关注。

参 考 文 献

- (1) 黄宗忠. 论图书馆创新[J]. 图书馆论坛, 2010(12): 1-4
 - (2) 深圳市龙岗区区长公共服务质量奖评定工作委员会秘书处. 深圳市龙岗区区长公共服务质量奖评定标准 公共服务卓越绩效评价准则[M]. [出版地不详] 2009
 - (3) 付丽琴. 图书馆服务中的“以人为本”[J]. 图书情报工作, 2010(11): 50-53
 - (4) [5] 程亚男. 读者和员工,一个也不能少——关于谁是第一的思考[J]. 图书馆杂志, 2001(6): 24-28
 - (6) 郭培民. 以“读者满意”为目标的图书馆服务标准探析[J]. 新世纪图书馆, 2010(6): 51-53
- (作者简介) 张向云,女,1974年生,深圳市龙岗区图书馆助理馆员。