

试论我国图书馆业务流程重组的实施

李阳晖

(武汉大学信息管理学院, 湖北 武汉 430072)

〔摘要〕分析图书馆现有流程, 界定图书馆的核心流程、图书馆业务流程优化和再造图书馆组织文化。

〔关键词〕图书馆; 业务流程重组(BPR); 实施

〔中国分类号〕G251 〔文献标识码〕A 〔文章编号〕1002-1167(2006)03-0272-03

业务流程重组(Business Process Reengineering, BPR)曾在一些国际知名企业内取得过惊人的效果, 它不仅在西方企业界和理论界引起轰动, 也引起了图书馆界的重视。自20世纪90年代末以来, 我国图书馆界从不同角度对图书馆业务流程重组进行了探讨, 并开始尝试用BPR理论指导图书馆的改革, 如香港理工大学图书馆、清华大学图书馆、上海图书馆、第二军医大学图书馆、上海海运学院图书馆等, 先后在其改革及数字化建设过程中不同程度地引入BPR理念,^[1]虽然取得了一定的成效, 但也仅限于局部的尝试。

1 分析图书馆现有流程

对现有业务流程的分析、诊断是依照业务流程重组理论的核心思想与原则, 确定当前业务流程中存在的 key 问题, 为新的业务流程的设计提供依据。

长期以来, 图书馆业务流程的核心是“物流”, 即物化文献的“采、编、藏、借、阅、检”等流水作业。其组织结构要素的产生和划分的理论依据主要是按文献载体形态特征的不同、文献的流程或读者类型设置机构。这种设置的弊端主要表现如下:^{[2][3]}

(1) 图书馆业务流程主要满足于纸质文献采、编、藏、借、阅、检等传统文献组织过程, 忽视了电子馆藏和海量网络信息资源等数字信息的组织流程, 忽视了印刷型文献、电子馆藏资源和网络信息资源的合理配置与协调服务。

(2) 图书馆组织机构的设置一般依据文献载体、业务流程或读者类型, 忽视了信息的内容和价值, 使得同一学科专业的信息分散管理, 读者必须多次往返几个部门才能将某一课题的研究资料收集起来, 影响了图书馆和读者的工作效率。

(3) 图书馆各部门功能重叠、垂直管理, 而又缺乏横向联系, 造成信息传递与流通不畅, 读者在图书馆查找资料时, 有时会遇到各部门互相推诿的“踢皮球”现象, 限制了图书馆信息服务的整体效益的发挥。

(4) 由于图书馆业务流程将文献的采、编、藏、借、阅、检分工过细, 使图书馆员视野狭窄, 能力单一, 只能停留在低层次“守摊子”式的被动服务, 积极性和创造性不够, 不能满足高质量信息服务的要求。

2 界定图书馆的核心流程

所谓“核心流程”, 是指在众多流程中, 集成组织的各种核心竞争力的流程。核心流程具有不惟一性(即组织的核心流程可能不止一个)和可变性(即核心流程可能会随组织的不同发展阶段而变

化)两个特点。^[4]

图书馆的核心业务就是信息服务工作, 但图书馆从“重收藏”到“重服务”经过了一个漫长的过程。图书馆的核心业务的确定也是随着形势的变化而变化的。过去图书馆把分类编目等技术性较强的信息加工与处理的业务看作是核心业务, 所以高层次人才主要集中在这些部门。^[5]随着社会分工更趋专业化和专业化, 图书馆的很多业务可以外包出去, 如排架、贴书标等事务性业务和分类编目等技术性业务等, 可以由外界的专业性服务公司来完成。图书馆可以撤销或裁减这些部门的人员, 将他们充实到信息服务部门, 提高信息服务的质量。图书馆的核心流程应该是围绕图书馆的信息服务而进行的一系列相关的活动。

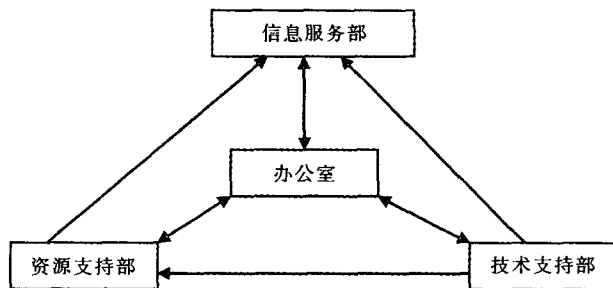
3 图书馆业务流程优化

图书馆可以把信息服务作为图书馆的流程重组的切入点, 全方位地实施图书馆的馆内业务流程优化和馆际业务流程优化。

3.1 图书馆的馆内业务流程优化

图书馆可以从信息服务入手——改进服务方式, 深化服务内容, 拓展服务领域——实现以信息服务为中心的业务流程重组。

业务流程重组应用于图书馆首先影响的是图书馆组织机构的改变。在图书馆组织机构的变革中, 需要的是一个有弹性、能避免重复作业, 高效率, 能增加彼此间的协作, 有良好的沟通渠道, 可迅速回应各种读者需求的变形虫组织。^[6]在外界环境快速变化时期, 粗分式的组织框架, 有许多优点, 如集中人力, 减少派别, 灵活调度等。因此, 笔者主张把图书馆的组织结构粗为三部一室(如图所示)。



图书馆的组织结构图

(1) 信息服务部。主要整合了原来的流通部、期刊部、阅览部

和参考咨询部的服务功能,在提供传统文献服务的同时,提供数字化信息服务,并指导读者如何尽快获得所需信息。由于不同载体的文献有不同的保存要求,可能导致内容相关的不同载体的文献在图书馆的分散贮存,对信息服务的提供带来不便,但是,由于信息服务部在管理上是一个整体,可以较方便地协调本部门内各组的工作,向读者提供所需的各种类型的信息资源。

(2) 资源支持部。即为信息服务部提供资源支持的部门。它将传统图书馆的采访部、编目部、典藏部合并在一起,并增加数字化文献的采集与编目工作,下设传统文献采访与编目组、传统文献典藏组、馆藏文献数字化加工组、数字化信息采集与编目组等机构。其业务包括:中西文书刊和电子信息源采集、编目,馆藏文献数字化,特色数据库建设,特色文献的典藏及过时文献的剔除等工作。其主要功能是对各类文献的采、编、藏、剔等,承担图书馆文献信息的获取、整序及维护功能,为整个图书馆的信息服务提供基础信息及资源保障。

(3) 技术支持部。由于图书馆数字化信息的大量存在,图书馆的正常运行需要很多技术支持,重组后的技术服务部是一个非常关键的部门,需要建立一支高效的技术队伍。该部门下设硬件组和软件组,硬件组主要负责系统硬件设施的维护、更新、故障排除等工作,软件组主要负责软件的开发、选购、使用和维护等工作,为信息服务部和资源支持部的正常运行提供技术上的支持。

(4) 办公室。办公室集业务、行政于一体,主要职能是为信息服务部、资源支持部和技术支持部这三大部门的业务工作的开展做好业务与行政的协调工作。经费分配,业务协调,年度计划,发展决策,科学管理,馆际交流与合作,人力资源配置与协调以及设备维修、环境美化绿化、办公用品保障等后勤事务的管理,都归口于办公室。^[2]

3.2 图书馆的馆际业务流程优化

图书馆业务流程的重组不应该局限于某一个图书馆的内部,应该突破“本馆”的传统思维,积极与其他图书馆合作,实现图书馆的馆际业务流程优化。目前,图书馆的馆际业务流程优化主要限于三个方面:即信息资源的协作式采集、信息资源加工组织的书目信息共享、合作参考咨询服务。^[7]

(1) 信息资源的协作式采集。网络的发展为各图书馆的信息资源的协作式采集创造了条件。各图书馆也可以通过网络进行集团采购,享受批量购买的优惠价格,并节省各成员馆分别谈判的人力资源。^[8]因此,图书馆的资源支持部可以通过网络与各成员馆协调后再统一安排本馆信息采集的步骤,达到图书馆馆际业务流程优化的目的。

(2) 信息资源加工组织的书目信息共享。长期以来,信息资源的加工组织一直是图书馆繁重的工作之一,网络的发展为各图书馆的书目信息共享提供了条件,提高编目人员分编图书的工作效率和准确性,实现编目资源共享化。国家图书馆、上海图书馆以及深圳图书馆都在开展网上联合编目服务,在高等院校系统中比较突出的有中国高等教育文献保障体系(CALIS)、江苏省高校图工委等的联合编目系统。由于各图书馆在电脑和通讯设施的配备上参差不齐,在短期内要在全中国范围内实现在线编目似乎还有一定的困难。^[5]不过,有条件进行联合编目的图书馆,应该合理安排本馆资

源支持部的信息资源的编目工作流程,如每编目一种图书必先查询联合目录库的数据,尽可能套录联合目录库中的标准记录等,实现图书馆馆际业务流程优化。

(3) 合作参考咨询服务。参考咨询是信息服务的重要内容,是衡量图书馆的整体信息服务水平的重要标准,而合作参考咨询是提高其服务质量的重要手段之一。对于疑难的咨询问题,图书馆的参考咨询人员可以通过网络来寻求合作者(他馆的同行、各专业的专家和广大的网络用户等),找出问题的解答方案。这样,所有用户实际上就成为进行参考咨询服务的自愿者。因此,重组后的信息服务部门,应充分考虑馆际业务流程优化的要求,配置良好的网络设备,使得参考咨询人员可以通过网络寻求合作者,提高参考咨询服务的质量。

4 再造图书馆组织文化

组织结构与文化之间的匹配,是图书馆组织有效运作的前提条件。因此,我们必须在新的组织结构建立之际,完成图书馆组织的文化转型,使图书馆文化不会成为组织变革的阻碍,而成为组织变革的强大推动力。^[4]

图书馆在业务流程重组的同时,必须重构一种适合自身未来发展趋势的、积极的、主动的、以“人”为本的新型文化,完善和增强推进自身持续发展的内在驱动力。^[10]应该指出的是,组织文化的载体,如俱乐部、文体活动、文艺晚会等是组织文化的表层现象,不等同于组织文化。要发展组织文化,就要对本职业及职业使命有一个清晰的认识。

具体来说,再造图书馆组织文化应该注意以下几个方面:^[4]

(1) 以人为本。一方面,图书馆领导应该树立以“以人为本”的管理思想,领导的任务相应地变成了协助每个图书馆员实现个人和组织目标的教练、导师和资源协调人,管理的境界在于创造一种促进图书馆员不断学习的组织氛围,形成组织不断创新的核心能力。另一方面,图书馆员应该自觉地树立“以人为本”服务思想,降低门槛,开放资源,让图书馆真正成为能满足社会经济、文化的发展需要,满足各界读者文化和信息需求的资源库和知识库。^[5]

(2) 学习创新。图书馆要取得持久的竞争优势,必须展开学习革命,把图书馆建成学习型组织。图书馆业务流程重组后,严格的分工界限被打破,如打破传统图书馆分工过细的“采、编、藏、借、阅、检”流程的界限,将图书馆部门粗分为“三部一室”(信息服务部、资源支持部、技术支持部、办公室),由于工作层面的增加,图书馆员需要不断地完善学习,才能在工作中增加个人知识和能力的深度和广度。

(3) 团结协作。图书馆的组织文化要提供团队精神,并且这种协作精神还应超出本馆的范围,如跨图书馆的协作采购、联合编目和合作参考咨询等等。图书馆应该树立图书馆的良好形象,让服务意识深入到图书馆的每一个工作人员的心中,从馆长到普通的馆员,都形成一种普遍的服务观,直接与读者接触的为读者服务,不直接与读者接触的按业务流程为下道工序服务。

〔参考文献〕

- [1] 陆宝益,郑建明.关于我国图书馆实施BPR的思考[J].大学图书馆学报,2002,(2):63-66,70.

- [2] 龚蛟腾. 高校图书馆 BPR 与部门整合 [J]. 图书馆建设, 2004, (3): 95-97.
- [3] 赵宣. 关于图书馆业务流程重组的再思考 [J]. 山东图书季刊, 2001, (4): 26-28.
- [4] James T. C. Teng. 流程再造——理论、方法和技术 [M]. 梅绍祖. 北京: 清华大学出版社, 2004: 29, 43-44.
- [5] 吴建中. 21 世纪图书馆新论 (第二版) [M]. 上海: 上海科学技术文献出版社, 2003: 45, 48-49, 114.
- [6] 张曼玲, 杨丽雁. 从“再生工程”谈图书馆组织机构变革 [J]. 情报科学, 2000, (6): 536-537, 551.
- [7] 郑章飞, 凌美秀. 基于当前信息环境的图书馆业务流程重组 [J]. 湖南大学学报 (社会科学版), 2004, (3): 104-106.
- [8] 尹爱蓝, 陈能华. 电子商务环境下图书馆业务工作的变革——兼谈现行图书馆业务机构重组 [J]. 高校图书馆工作, 2004, (2): 19-22.
- [9] 赵媛. 21 世纪参考咨询展望 [J]. 高校图书馆工作, 2000, (1): 8-11.
- [10] 刘昆雄. 基于信息营销的图书馆业务流程重组研究 [J]. 中国图书馆学报, 2004, (5): 35-38.
- [11] 缪其浩. “业务流程重组 (BPR)” 与图书馆改革 [J]. 中国图书馆学报, 1998, (2): 15-19.
- [12] 胡昌平. 面向用户的资源整合与服务平台建设战略: 国家可持续发展中的图书情报事业战略分析 (2) [J]. 中国图书馆学报, 2005, (2): 5-9, 24.

On the Practice of Business Process Reengineering of Library in Our Country

LI Yang-hui

(Information Management Institute, Wuhan University, Wuhan 430072, China)

Abstract: The paper analyzes the present process of library, ascertains the core process of library, the optimization of library business process and reorganizer of library organization culture, etc.

Key words: business process reengineering (BPR); library

〔作者简介〕李阳晖 (1971-), 女, 武汉大学信息管理学院 2004 级博士研究生, 研究方向: 信息资源管理。

〔收稿日期〕2005-10-08

(上接第 265 页)

⑤图书馆事业是百年基业, 常年稳定地开展业务是其基本的行业特点, 加之熟悉公共图书馆业务有相当难度, 物业公司与图书馆之间工作磨合形成默契需要相当长时间, 因此物业公司一旦被选聘, 一般不宜频繁更换。为了充分发挥市场竞争的优势, 公共图书馆与物业公司签订《物业管理委托合同》以合作对象不轻易改变, 短期多次续签方式为宜, 合同期以每 2 年 1 续似乎较为妥当。这种操作模式既能够照顾到物业公司作为经营单位的经济利益, 又能够保证公共图书馆的后勤保障服务质量。其有效操作的前提仍然是公共图书馆后勤保障部门自身必须具备专业的物业管理知识和能力。如果公共图书馆后勤保障部门熟悉物业管理行业法规条款, 能够看懂全套馆舍竣工验收图纸, 能够开动、操作所有机电设备, 对房屋使用状况及本馆业务了然于胸, 公共图书馆在续签《物业管理委托合同》或者更换物业公司的时候能够有效地避免被动的局面。

〔参考文献〕

- [1] 广东省立中山图书馆. 中国图书馆建筑研究跨世纪文集 [C]. 北京: 北京图书馆出版社, 2003.
- [2] 王世伟. 跨世纪图书馆新建筑中的若干问题 [J]. 图书情报工作, 1997, (1).
- [3] 张太洪. 馆长在新馆建设中的角色论 [J]. 图书馆建设, 2003, (2).
- [4] 深圳市住宅局. 深圳市物业管理法规文件汇编 [Z]. 2001.
- [5] 上海图书馆. 图书馆物业管理实施 2000 版 ISO 9001 标准实施指南 [M]. 上海: 上海科学技术文献出版社, 2002.
- [6] 深圳南山图书馆. 物业管理委托合同及管理实施细则 [Z]. 2005.

On the Management of Logistics and Security in Public Libraries

LI Zhen

(Shenzhen Nanshan Library, Shenzhen 518052, China)

Abstract: The developments of public libraries bring challenges to the management of logistics and security. This paper analyzes the socialization trend of the management of logistics and security in public libraries, and discusses some possible problems of the new management.

Key words: logistics and security; public libraries; management; socialization

〔作者简介〕黎震 (1966-), 男, 副研究馆员, 深圳南山图书馆读者服务部主任。

〔收稿日期〕2005-10-13