

PDCA 法在总分馆制中的应用

王嘉雷

(长春图书馆,吉林 长春 130021)

[摘要]从国内外总分馆制发展现状入手,论述了PDCA循环法的概念及其应用于总分馆制的可行性,同时根据当前图书馆界PDCA循环法的现状及应用过程中出现的问题,提出了解决的办法。

[关键词]总分馆制 质量管理 PDCA法

[分类号]G251.5

总分馆制是在一定区域内各类型图书馆互助合作、联合办馆的一种模式,在国外及我国港澳台地区已得到广泛实施。美国洛杉矶市立图书馆下设72个分馆,纽约的皇后区图书馆下设62个分馆,香港公共图书馆系统共有63个分馆,澳

门中央图书馆有6个分馆,台北市立图书馆是由12个区的48个分馆组成。在我国内地也有很多成功的范例,如上海的中心图书馆、深圳的图书馆之城、杭州的“一证通”都是具有自己特色的发展模式。

3.2.3 影印采购渠道解决无货问题 通过与出版社、作者、馆际沟通等方式,采取影(复)印方式将所需图书采购到,要保证质量,这类图书不宜外借,只适合内部阅览。

3.2.4 发动教师主观能动性 辅助图书馆采购工作。因为一线教师了解教学科研的信息动态,了解图书需求,有较高的学术研究水平,在图书选择上更具有针对性。对教师提供的图书信息经采购人员汇总、甄别进行集中采购。

3.3 树立渠道管理意识

把“读者至上”宗旨作为图书采购渠道管理工作的出发点,把服务教学、满足教学需要作为立足点,无论采用何种渠道,都要做好相关渠道管理,以在有效时限内能采购到所需图书为目的。要树立图书采购渠道也是图书馆的重要资源的意识,科学选择与规划,优化采购渠道结构和资源布局,提高资源整合与互补效率,获得最好采购渠道利用效益。

3.4 完善渠道管理体制和运行机制

3.4.1 完善管理体制。在投标单位的选择条件、考查范围、能力评价等方面作文章,加强图书招标机构的职能,完善采购人员岗位职责,检验书商履行合同能力,确定采购渠道的选择标准和原则,对书商综合能力进行年度评定。为保证学校利益最大化及采购合法正版图书,减少中间环节,尽量选择一级书商,即出版社直接授权经营的书商进行合作,有效降低多级渠道的风险,合同的签订要明确书商的义务和权利,要规范采购人员工作行为。只有不断完善和加强图书采购渠道的制度管理,才能为图书馆各项业务的顺利开展提供强有力的支撑。

3.4.2 健全运行机制。采购渠道管理是一项相对复杂的工作,涉及问题很多,必须建立一种协调运行机制,调动采购人员、图书馆、书商共同参与,必须建立约束机制,对书商的履行合同、承诺服务等行为进行制约。必须重视渠道管理,形成

齐抓共管、协调联动工作局面,进而建立起长效的运行机制,促进图书采购工作的开展。

4 结束语

图书采购渠道管理是图书馆管理工作的重要组成部分,要充分结合高校图书馆藏书特点和发展规划,积极适应渠道发展变化,提高抗风险能力,在竞争日益激烈的图书市场中,做好渠道管理工作。在渠道的选择、维护、调整等方面要重视有效性、效率最大化和可持续发展,探寻适合图书馆自身发展的图书采购渠道管理方式。

参考文献:

- [1] 左铭欣.图书采购招投标中供应商的选择[J].现代情报, 2008(12): 142-143.
- [2] 孙娟.图书馆员的营销态度研究[J].图书馆学研究, 2005(12): 72-75.
- [3] 刘桂杰.网络平台构建合理图书采购渠道[J].图书馆学研究, 2009(1): 111-112.
- [4] 张驰.浅议高校图书采购招标的利弊[J].中国西部科技, 2009(20): 95-96.
- [5] 刘萍.渠道管理中重点客户的选择[J].山西经济管理干部学院学报, 2006(1): 28-30 42.
- [6] 常军燕,周洋.浅析使市场有效运营的渠道管理[J].科技信息, 2008(27): 240-241.

刘振义 男,1971年生。副研究馆员,副馆长。研究方向:图书馆管理。

(收稿日期 2011-09-20,责编 徐向东。)

图书馆全面质量管理是以向用户和读者提供满意的服务为目的,以图书馆各部门和全体职工为主体,以数理统计方法为基本手段,贯穿于图书馆活动全过程,最经济地保证和提高工作质量和服务质量的科学管理方法。PDCA循环法是全面质量管理的基本工作形式,如何将PDCA循环法合理地运用到总分馆管理中,是笔者所研究的内容。

1 PDCA循环法的基本概念

PDCA是英文Plan(计划)、Do(实施)、Check(检查)、Action(处理)的缩写。较为详细的解释就是:P根据顾客的要求和组织的方针,为提供结果建立必要的目标和过程;D实施过程;C根据方针目标和产品的要求对过程和产品进行监视和测量并报告结果;A采取措施,以持续改进过程业绩。它的主要作用在于控制过程,通过PDCA的不断循环,及时发现工作中存在的问题,使工作得到不断改进。

比如制定分馆采购图书的方针、目标、计划就是P,为分馆采购图书、配送图书、使这些图书在分馆流通就是D,对流通情况进行统计、整理、反馈就是C,根据反馈情况调整采购计划就是A。这样就形成了一个循环,在这个循环的不断推动下,图书馆采购的图书就会越来越符合分馆读者的要求。事实上,PDCA循环法是一个普遍适用的方法,可以贯穿到图书馆所有工作之中,它对于提高图书馆的工作质量和服务质量都会有很大的帮助。

2 PDCA循环法在图书馆界应用现状

当前,研究将PDCA循环法应用于图书馆管理方面的文章并不多,笔者在CNKI中以“PDCA”为主题词进行跨库检索,能检索到2803条记录,而在这2803条记录中再以“图书馆”为检索词进行检索,只能检索到31条记录。为什么只有这么少的人研究这方面的问题?笔者认为这和PDCA循环法产生和发展的环境有直接关系。

PDCA循环法是由美国统计学家、管理学家戴明博士提出的,并且一直被应用于企业管理之中,因此作为事业单位的图书馆很少有人会涉猎到这方面的内容。但是,随着图书馆服务意识的不断增强、管理方法的不断改进,需要及时吸收企业管理中一些先进的理念来充实完善自身建设。PDCA循环法是经过实践验证的、行之有效的、先进的、不断完善的管理方法之一,业内人士有必要进行深入研究,并将其运用到图书馆建设中来。

3 PDCA法应用于总分馆管理的设想

PDCA循环法具体可分为4个阶段8个步骤。第一阶段:Plan(计划)阶段,此阶段包含4个步骤,即分析现状,找出问

题,分析产生问题原因,找出主要原因,拟定措施,制定计划。第二阶段:Do(实施)阶段,包括执行措施,执行计划。第三阶段:Check(检查)阶段,包括检查工作,调查效果。第四阶段:Action(处理),包括标准化,固定成绩,以及遗留问题转入下期。如图所示。

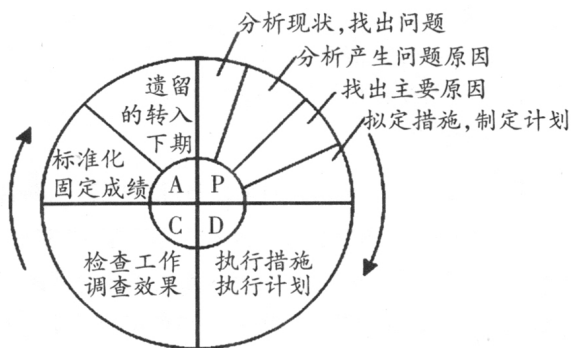


图1 PDCA循环的8个步骤

总分馆管理应该如何运用这4个阶段8个步骤,笔者以分馆采购图书的例子来加以说明。在计划阶段(P阶段),第一步就是要根据分馆的类型和反馈信息来找出哪些图书是分馆读者喜欢的,哪些是无人问津的;第二步要分析为什么会出现这种情况,出现这种情况有几种原因;第三步要在这些原因中找到哪个是最主要的,并提出解决该问题的办法;第四步制定具体的采购计划,充分考虑各种情况,使采购的文献能够真正满足读者需要。这个阶段在整个循环中至关重要,有了好的计划就成功了一半,从8个步骤的比例上能看出,仅这个阶段就包含了4项内容,而且这个阶段基本都是由中心馆来完成的,所以只有充分发挥中心馆的优势,才能为整个循环打好基础,保障其持续改进、不断提高。

实施阶段(D阶段)的第5步骤要根据计划采购图书、配送图书,使图书在各分馆中合理流通。这个阶段是整个循环的目的所在,前述工作归根到底就是为了提高这个阶段的水平。检查阶段(C),也就是第6步骤应及时、准确地对实施情况进行统计、整理,主要是对流通情况进行实事求是的记载,只有这样才能保证整个循环的正常运行。D阶段和C阶段主要由分馆来完成,如何充分调动分馆的积极性使其能认真地完成这两个阶段的工作是目前我们面临的难点之一。要解决这个问题需要从很多方面去考虑,建议可以考虑在大循环中加入一个小循环,比如C阶段就可以单独作为一个循环来处理,也就是说将确定统计方法作为P,按计划进行统计作为D,对统计情况进行检查上报作为C,总结经验将遗留问题转入下一循环作为A。这就是PDCA循环的特点之一,即大环套小环,通过对工作的细化、量化提高每一项工作的水平,从而使整个工作水平得以提高,也可以说成是以小环推动大环。

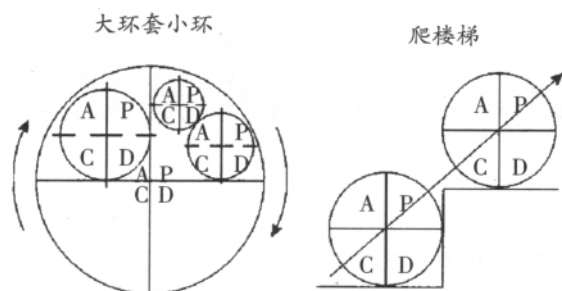


图 2 PDCA 循环的特点

处理阶段(A),包括第 7 步骤和第 8 步骤,是对本次循环中发现的好的经验进行总结,对成型的经验形成标准化文件,并普遍推广。对本次循环中未能解决的问题或本次循环中出现的新问题进行处理,对确实无法解决的转入下一循环。为此,笔者介绍一下 PDCA 循环的又一个特点,即爬楼梯,通过不断地发现问题、解决问题使整个过程得到持续改进、不断提高,也就是说每一次循环就是爬一层台阶,每爬一层台阶管理水平就应该上一个档次。处理阶段是爬楼梯的关键点,能否实现不断发展关键就在于此。一般来说,这个阶段应该是由中心馆来负责的,处理得好就会不断进步,反之就会停滞不前,所以图书馆应该认真对待反馈信息,对其进行系统的加工和整理,利用统计学知识对其进行深入的分析,将分析的结果转入下一循环,这样才能发挥真正的作用。

4 图书馆实施 PDCA 需解决的问题

虽然 PDCA 循环法是一种科学有效的管理方法,但由于其诞生于企业管理之中、发展于企业管理之中,所以在将其应用于协作图书馆管理中时难免会出现一些问题。

4.1 提高对 PDCA 循环法的认识

一种管理方法无论多么科学完善,如果没有人去实施最多只能停留在理论上而不能发挥真正的作用。从 CNKI 的检索结果中可以看出,当前图书馆界知道 PDCA 循环法的不多,了解、熟悉 PDCA 循环法的也很少,真正研究 PDCA 循环法的就更少。要想将 PDCA 循环法应用于总分馆建设之中,提高全员对 PDCA 循环法的认识是图书馆首先要解决的问题,只有让各级领导了解应用 PDCA 循环法的优势,让具体工作人员了解 PDCA 循环法的原理和具体实施步骤,才能做到事半功倍、水到渠成。

4.2 提高中心馆管理人员的统计分析能力

统计分析在整个循环中至关重要,没有正确的统计分析就不会有循环的层层递进。统计分析工作主要是在 P 阶段和 A 阶段进行,这两个阶段都是由中心馆的管理人员来完成的,但目前这项工作也只是停留在简单统计的层面,很少对统计结果进行细致的分析。出现这种情况主要有两个原因:一是原始

数据不全面、不准确、不及时,这样必然会造成无法进行统计分析或统计分析的结果出现误差。二是中心馆管理人员基本没有经过统计分析的专门学习和训练,导致对有些统计结果无法应用各种统计学工具进行深入的研究。要解决这个问题,首先要提高中心馆管理人员的统计分析能力,使其不但可以对数据进行深入的研究分析进而得出更深层的结论,还可以用不全的数据推论出全面的结论、对不准确的数据去伪存真。

4.3 提高分馆管理人员的服务意识和管理意识

分馆管理人员服务意识和管理意识的提高是整个过程的基础和保证,只有分馆管理人员的综合素质普遍提高,才能保证基础数据的准确、及时,进而才能保证整个循环的正常运转。为此,需对如下问题给予考虑:首先是人员编制问题,目前各社区、农村分馆有专职管理人员的并不多,大部分是兼职人员或者是义务服务人员,如果没有正式的编制必然会影响从业人员的积极性;其次是人员的业务水平仍需提高,管理人员的业务水平直接影响工作的效果,因此经常进行业务培训是非常必要的。通过培训不但可以提高管理人员的业务水平,还可以增强其服务意识,由于分馆分布面很广,经常组织集中培训可行性不大,所以建立三级培训网络是非常有必要的。所谓三级培训网络就是市馆对区县馆进行培训,区县馆对乡镇、街道进行培训,这样不但达到了培训的效果,而且节约了人力、物力。

5 结语

在总分馆的管理过程中,很多图书馆已经应用了 PDCA 循环法,现阶段需要做的是进行检查和处理,也就是说总分馆体系的大循环已经进入了第 3 阶段 Check(检查)阶段和第 4 阶段 Action(处理)阶段,如果这两个阶段能够处理好,整个总分馆体系的管理水平会爬上一个新的台阶,在更广泛的领域发挥更大的效益,让更广大民众平等享受公共图书馆的服务。总之,PDCA 法的应用范围十分广泛,它不但可以应用于一个部门的管理、一个馆的管理,也可以应用于总分馆制的管理,因为这种方法符合科学发展观的要求,运用这种方法可以让我们的工作更加合理有序。

参考文献:

- [1] 黄丽霞.质量管理 PDCA 法在图书馆中的应用[J].四川职业技术学院学报,2005(11).
 - [2] 李融,韩毅.基于 PDCA 的数字图书馆质量管理研究[J].大学图书馆学报,2003(3).
 - [3] 胡艳玲,阚立民.协作图书馆发展战略研究[J].现代情报,2006(1).
- 王嘉雷 男,1977 年生,本科学历。

(收稿日期 2011-09-13,责编 杨新宽。)