

# 高校图书馆流通外包的实践与思考

魏育辉 万云芳 范蔚蔚

(北京工业大学图书馆 北京 100124)

**文 摘** 流通外包是图书馆服务外包发展的新趋势,它不仅能够降低图书馆的用工成本与管理成本,提高工作效率,同时也能够改善馆员队伍结构,提升读者服务水平,当前流通外包市场还很不成熟,外包商的数量、规模 and 专业化程度不高,图书馆缺乏相关经验,在实施外包的过程中会出现各种问题,因此需要图书馆与外包商的相互理解与磨合,使外包服务朝着预期的方向发展。

**关键词** 图书馆 业务外包 流通

## Practice and Thinking on Library Circulation Outsourcing

Wei Yuhui, Wan Yunfang, Fan Weiwei

(Library of Beijing University of Technology, Beijing 100124)

**Abstract:** Library outsourcing in circulation is becoming a new trend currently, which can reduce the cost of management and improve the human team structure. But the outsourcing market of circulation is in initial stage, only a few vendors can provide the service, and both the vendors and libraries are lack of experience, so the vendor and library need to cooperate together to overcome the obstacle and to achieve the expected goals

**Key words:** Library, Outsourcing, Circulation

近年来我国图书馆业务外包有了较快的发展,相关理论和实践已涵盖了采访编目、图书加工、期刊装订、保洁和物业管理等环节,但鲜见涉及流通外包。笔者认为,对于耗费人力资源多、劳动强度大、技术含量低的流通服务,外包是其未来发展的新趋势,因此有必要加强对流通外包的研究。本文结合我馆一年多来进行流通外包的实践,对这一问题加以探讨,以期起到抛砖引玉的作用。

### 1 流通外包的决策分析

#### 1.1 拟外包的工作内容是否为本馆的核心业务

业务外包的对象通常是企业的非核心业务。流通阅览是图书馆面向读者的一线窗口,主要工作内容包括办理书刊借还手续、书刊归架整架、阅览区管理以及一般事务咨询等,工作内容简单,技术含量低,在图书馆各项业务工作中处于非核心地位,应该属于可以外包的业务范畴。但是,并不是所有非核心业务都适宜外包,适宜外包的业务应该是一般性

的非核心业务。在流通阅览,大量一般性的岗位是书刊的归架、整架和阅览区管理,虽是一线工作,但与读者并不过多接触,因此十分适宜外包;而一些关键性的岗位,如图书借还、办证和事务性咨询等,虽然技术含量不高,但因直接关系到图书馆的核心业务数据和读者服务质量,因此并不适合外包。

#### 1.2 是否有合适的外包商

目前流通外包还没有真正发展起来,因此提供此类服务的公司并不多,可供选择的外包商主要有两类:一类是物业公司,通常不了解图书馆的业务,需要图书馆对外包人员进行较为系统全面的培训;一类是数据公司,由于长期外包编目业务,因此比较熟悉图书馆的工作,但在流通管理方面并无太多经验。

除了其专业服务背景,在选择外包商时还应综合考虑以下几方面因素:与本地区图书馆是否具有良好的合作关系和较高的信誉度;公司员工是否具有

有基本的身体素质、文化素质和品德修养,以保证良好的工作状态;公司管理是否严格、规范、人性化,员工是否具有好的精神风貌。

### 1.3 实现外包目标的成本效益分析

流通阅览主要以体力劳动为主,加之较长的开馆时间,耗费了图书馆大量的人力资源。在高校图书馆,流通阅览所需的岗位数常达全馆岗位总数的50%左右。过多的人力资源投入到非核心业务,势必会影响图书馆的整体绩效水平。此外,用工体制的差异,也使馆内员工的整体工作效率偏低,管理成本偏大,与专业公司的低投入、高产出相比具有明显差距。

### 1.4 外包的监管与风险控制

流通外包后,图书馆的管理责任更多地转变为对外包商履行服务承诺的监管。但是,由于图书馆业务外包市场的发展还很不成熟,通常外包公司的规模不大,抗风险能力低,公司与员工的纠纷很可能对图书馆的正常业务工作产生影响,因此,在外包决策时,图书馆应全面考虑外包过程中可能出现的问题,并制定相应的防范措施和应对措施,保证风险可控,以避免因外包风险引发读者服务质量下降。

## 2 北工大图书馆引入流通外包的尝试

### 2.1 北工大图书馆开展流通外包的动因

北工大图书馆是一所地方“211工程”院校图书馆,目前在校读者约2万人。校总馆由2个馆舍组成,总建筑面积2万平方米,现有纸本馆藏100余万册;周开馆时间99.5小时,采用藏借阅一体的全开架管理模式。2008年4月,图书馆开始试验性流通外包,外包的主要工作内容为图书上架整架和阅览区管理,承包方均为具有图书馆业务背景的私人公司。从区域试点、逐步推进,到如今的全部外包,历经了一年有余的时间。

首先从图书馆的发展来讲,目前我馆正处于新旧人员的交替时期,一方面旧体制下大量低学历人员正值退休高峰,使流通岗位严重空缺;另一方面近年来新进人员基本为研究生学历层次,他们理应在更重要的岗位发挥作用。此外,由于临时用工人员的管理问题日益突出,使我校对于大量聘用临时用工人员持谨慎态度。在这种形势下,适时引入流通外包无疑是一个较好的选择。

其次从学校和图书馆的管理理念来讲,激活用工机制、节约用工成本、建立多元用工方式、降低用工法律风险已是人事制度改革的新思路。流通外包不仅是变革意识与创新性管理思维的一次有益实

践,同时也是对实施创新管理的胆略和谋略的考验。

### 2.2 流通外包的成效与问题

流通外包的成效是显著的,满足了图书馆对外包的预期希望:(1)用人成本与管理成本大幅降低。节省了聘用人员的工资与福利支出,并使人员管理变得轻松。(2)工作效率显著提高。外包后图书归架及时,架位齐整,错架率明显降低。(3)图书馆可以集中精力更多地开展人性化服务,提升服务水平。(4)极大减少了图书馆低学历人员所占比例,提高了馆员队伍的学历层次,有利于图书馆建设一支学历结构、学科结构、职称结构和年龄结构合理的馆员队伍。

外包过程中的问题主要表现在:(1)对馆员心理的冲击。业务外包无疑会对馆员心理产生冲击,尤其是那些学历层次较低的弱势馆员群体,由于他们的岗位通常是外包的首选目标,必然导致他们产生抵触情绪,并影响与外包人员的积极配合。(2)外包人员的心理压力。外包商大多属于私企,管理严格,惩罚分明,使员工具有较强的危机意识。由于馆员的评价往往会对他们的岗位产生较大的影响,因此,外包人员在到馆初期往往承受着较大的心理压力。(3)外包人员流动频繁,需经常对外包人员进行岗位培训。(4)临时工作的增加与非常规工作的处理,需与外包公司协商,并有费用产生,而这部分费用通常较难预测。

## 3 关于流通外包的思考

### 3.1 流通外包市场的成熟度

目前,流通外包市场还未真正建立,市场成熟尚待时日。衡量流通外包市场是否成熟,笔者认为可以从以下三方面加以度量。

(1)外包商的成熟度。主要表现在专业服务背景、公司规模、人员素质、管理水平、信誉度、抗风险能力等方面。目前,流通外包刚刚起步,外包公司的规模和相关专业化程度并不高,公司缺乏足够的人员储备,通常都是根据图书馆的需要临时招聘人员。这势必限制了其专业服务质量的提升。

(2)图书馆的成熟度。主要表现在对外包商的信任度、监管与风险防范机制、相关法律素养以及外包的规划性等。

(3)市场的规范度和选择度。规范度主要表现在是否建立了行业标准,包括资质标准和准入机制。选择度主要表现在是否具有一定数量的外包服务商等。

### 3.2 流通外包的良性发展

流通外包能否获得良性发展,不仅与图书馆与外包商的成熟度有关,下述一些因素也会产生影响:

(1)学校领导与人事部门的支持。高校图书馆是学校的附属机构,其人员、经费和运行都要接受学校的管理,因此高校图书馆的流通外包必须获得学校领导和人事部门的支持,才能够不违反学校相关政策,避免相关法律风险并获得长久的经费保障。

(2)长期发展后经费能否真正得到有效控制。图书馆的工作内容会随着业务发展的需求而发生变化,新的工作内容或临时性的工作会随时出现,企业逐利的本性必然使外包公司在承担非合同约定工作或增加合同工作内容的情况下提出费用要求,这使图书馆的外包费用在一定程度上难以控制。

(3)外包服务的招标。在流通外包规模化发展后,招标是必不可少的环节,这不仅是建立公平、公开、公正的市场竞争机制的需要,同时也是国家相关财政管理的要求。但是从目前我国高校图书馆招标实践来看,招标程序上的操作有可能对已外包服务的连续性产生影响。

(4)图书馆服务品质的提升。工作理念的不同必然造成馆员与外包人员的差异,这种差异有可能影响图书馆服务品质的提升。图书馆是公益性服务机构,其服务理念是为读者提供满意的服务。外包

公司则是营利性企业,其指导思想是按照合同条款为图书馆完成规定的工作,因此,外包人员虽然身处图书馆,但缺乏读者服务意识,他们不仅在工作经验和技能方面逊色于馆员,更在对图书馆的认同与责任感方面与馆员有较大差异。

外包的过程实际上是图书馆与外包商不断磨合、相互适应的过程,成功与否取决于图书馆与外包商能否本着合作共赢的精神进行有效的沟通。北京工业大学图书馆开展的流通外包是在特定形势下的有益尝试,既取得了经验,也发现了问题,能否长期朝着期望的方向发展还有待时间的检验。相信随着市场的不断发展与成熟,流通外包必将呈现美好的前景。

#### 参考文献

- 1 什么是业务外包. <http://baike.baidu.com/view/123205.htm#l>. 2009-06-17
- 2 江小国,吴凤平. 企业业务外包决策体系构建与分析. 江苏商论, 2009(4): 114-115

魏育辉 女 北京工业大学图书馆副馆长,研究馆员。

(收稿日期: 2009-06-29 编发:许桂菊)

(上接第 41 页)

“播讲团”的活动宗旨为“形成地方特色、建设和谐文化”。地方特色在于突出独具地方特色的民族文化,向公众,也向外界展示本省的文化特色,公共播讲形式的直接性与广泛性,利于本省传统文化的传播。建立和谐文化需要多学科、多专业的综合研究,将文学、语言、艺术等多学科成果整合后,获得更有效的传播。

“播讲团”的活动不限于传播,“播讲团”每到一地,学者们都与当地听众进行座谈,听取他们的建议,了解他们的需求。通过这些活动,学者与公众通过交流得到信息互补,丰富了“播讲团”成员自身的社会知识,成为高校学者贴近社会实践、汲取民间文化的机会,更为自身科研工作提供了相应的支撑。

### 3 “联盟”推动了智力资源共享

依托高校的科研力量开展文化传播是“联盟”活动的一个重要方面。2005年至2008年,吉林省图书馆共举办传统文化讲座44场、长春市图书馆举办59场、吉林市图书馆举办25场,“播讲团”在吉林省各地举办讲座9场(不包括在吉林市图书馆举办的

2场),累计到场听众近20000人次。讲座活动的主讲人绝大部分是来自高校的学者。

公共图书馆搭建传播平台,高校学者提供文化智力资源,形成了精英文化研究与公共传播服务的紧密结合。“联盟”的播讲团活动不仅整合公共、高校图书馆的资源,更为高校学者的研究提供了应用平台,走向省内人才与智力资源的共建与共享。

目前在长春市、吉林市等大城市的公共讲座听众较多,而在地方市、县和农村,尚存在一定困难。这就需要在公共播讲的选题与形式上有所创新,同普通民众的生活紧密结合,具有吸引力,才能使普通民众产生兴趣,传播活动才能收到良好效果。文化公共传播的形式还应以各种形式有机结合,如公共播讲与图书馆的送书、读书活动结合,以更有效地吸引普通民众。

由兴波 文学博士,历史学博士后,吉林大学文学院副教授。

石丽珍 女 吉林省图书馆馆长,研究馆员。

(收稿日期: 2009-05-12 编发:王宗义)