

高校图书馆流通业务外包转型期工作的探索 ——以西南大学中心图书馆为例

郭鸿英

(西南大学图书馆 400715)

【摘要】本文以西南大学中心图书馆流通工作为例，对外包转型期的工作进行了探讨，特别对外包工作的一些风险以及风险规避做了思考。

【关键词】流通工作；转型期；风险预判

近年来，国内许多图书馆都采用了业务外包的管理方式。但是，流通业务的外包在中国高校图书馆并未大量出现。随着高校图书馆现代化的发展方向与工作人员不足的矛盾加剧，图书馆的流通业务必然要考虑外包模式。本文以西南大学中心图书馆为例，对流通业务外包前的工作做了一些梳理和探索。这有益地探索可以帮助我们发现一些外包的潜在风险、如何应对风险，为将来图书馆的外包决策做好准备工作。

一、背景

西南大学中心图书馆全而开放于 2014 年 6 月 18 日，建筑面积约 3.7 万平方米。现有中文图书 52 万册，外文图书 3.6 万册，中外文纸质期刊 3000 余种，藏书以综合类文献为主，以利用率高为起点，从低往高进行文献布局。采取的是集借、阅、藏、检、咨询于一体的大流通管理模式。中心图书馆实行全年开馆 358 天，每天开放时间为 14 个小时。1 至 5 楼为主要的流通阅览场所，由读者服务一部进行管理，而我部含部门主任在内共有职工 24 人，人员不足，管理起来比较困难。在这种情况下，就需要我们主动、积极的探索出一条适合我们图书馆自身要求和发展的外包转型期的道路。

二、西南大学中心图书馆流通业务外包转型期工作的尝试

(一) 外包转型期的工作现状

1、前台组、楼面组、上书组的划分。随着中心图书馆的全面开放，西南大学图书馆的面积由原来的 2.9 万平方米增至 6.6 万平方米，馆舍面积增加了一倍多，但我们的人员数却没有增加。随着现代化图书馆的发展，特别高校图书馆，只提供书籍已经完全不能适应新形势下的需求了。读者要求提供更深层的服务。这就要求我们图书馆员工成为信息专家，成为知识咨询师，成为教育引导者。传统的管理模式已经不能适应现代化图书馆的要求，所以，我们转变了观念，根据工作重心的不同，划分出前台组、楼面组和上书组。前台组主要从事读者的咨询、读者的管理以及研讨间的管理等。楼面组主要从事楼面的巡视、读者的引导，家具等设施、设备的管理等。上书组主要负责收书、上书、整架等劳务性的工作。这也是为以后劳务性工作的外包做好过渡准备。

2、让高职称、高学历的员工充实到读者服务第一线。目前，中心图书馆读者服务一部有正高 1 人，副高 2 人，具有博士学位 2 人、硕士学历 9 人。这些高学历、高职称的员工自身具有较高的专业素质，这部分员工的加入，为我们注入了一股新鲜的

血液，不仅可以带动老一批图书馆员工主动、积极的学习以提高自身的素养，提升自己的服务意识，还可以营造良好、和谐的服务氛围，提升图书馆的形象。这也可以为我们将来流通业务的外包做好过渡工作，使流通部员工不至于出现衔接上的不适应，不理解。能让我们于无形中慢慢的转化，慢慢的过渡。

3、以临时工为主，勤工助学为辅，志愿者自主管理的纸质文献管理模式。社会虽然已渐渐步入了大数据、全媒体的时代，但是图书馆要真正集数字化和现代化为一体，还需要很长时间的的努力。而且，图书馆从建立伊始就是为了保存文本，纸质文献对读者可谓是最直接、最亲近的。所以，纸质文献的管理还是我们工作中的重点。

(1) 独立出收书、上书、整架、顺架等具体的劳务性工作。由于我们将来要外包这部分劳务性的工作，所以我们独立出来由临时工负责，以便于对以后劳务性工作的外包做好准备，做出成本核算，提供科学的依据。面对中心馆面积广、外借率高的状况，我们聘请了 9 名临时工作人员，再加以勤工助学同学作为上书工作的辅助。根据图书的外借量、存书量以及图书翻阅量的多少，合理的安排到各个区域，做好上书、整架的工作。他们利用课余时间参与到图书馆的工作中来，不仅可以减轻低收入家庭的经济压力，增加他们社会实践的能力，同时又可以缓解图书馆目前遇到的困难；(2) 划出志愿者自主管理的区域。把中心图书馆四楼 A 区图书和 B、C 区的报纸和中、外文期刊独立出来，由志愿者进行自主管理：他们不以物质报酬为目的，利用自己的业余时间、技能等资源，自愿参与并在图书馆的指导下为读者服务。他们自主排班，有着严格的工作流程，具有很强的凝聚力，秉承“奉献、友爱、互助、进步”的志愿者精神，成为了中心图书馆里“最可爱的人”。

(二) 做好外包风险的预判。中心图书馆现在这种流通业务工作模式，除了管理还归属于图书馆，其根据工作内容划分组别已经很接近外包的模式。所以，我们可以通过现在这种用工模式所出现的问题来预判出外包以后会出现何种风险。

1、社会用工，人员素质的参差不齐。为了做好外包工作的准备，我们中心馆上书组全部起用临聘人员。然而，这种社会用工的模式，也让一些外包问题初现端倪。首先，外包人员普遍学历较低，人员素质及业务能力的不同会影响工作的效果；其次，临聘人员对图书馆的认同度和归属感不高，缺乏对图书馆的系统性理解。服务质量整体不高；最后，由于人员流动性强，新来人员初期业务工作不熟悉，导致效率较低。

2、馆内员工，观念转变的难以适应。这种新的工作模式的形成，也就打破了原有的、固定的一些利益格局，带来了一些新的问题。首先，馆员从劳务性的工作中剥离出来，一些新工作的介入，工作重心发生改变，在情绪上会有一些难以接受，甚至出现抵触；其次，目前处于工作尝试、调整阶段，对人员岗位的安排具有不确定性，会让馆内员工产生不安和焦虑。另外，流通部员工普遍学历不是很高，对新的工作常常感到心有余而力不足，这就需要从管理上加强培训和引导，提高整体素质。

3、书库外包，工作质量的难以把控。首先，流通书库是处于流动的、全开放的，我们只能从直观上看出书架的整齐度，而对书库的乱架率和丢失率不能很好的把握。其次，我们对外聘人员的服务态度和服务质量，无法进行量化，进而给予合理的考评。再加上对工作质量进行监控和检查，需要耗费大量的人力和时间等这些都给我们带来了一定的管理难度。

(三) 制定出外包风险的对策。面对流通业务外包可能出现的隐患，我们就应该主动的，积极的对流通业务工作进行分析梳理，制定切实、可行、有效的应对措施，预防和降低外包可能带来的风险。

1、派专人指导，深入具体的业务工作中。目前，我们安排一名正式员工深入到具体的上书组工作中，从招聘、培训等就严格把关。并对上书工作进行指导，让问题能够及时的得到解决。还加强了与外聘人员之间的沟通，使他们能够互帮互学，增强其凝聚力，提升外聘人员的归属感。另外，给他们安排出合理的工作量并作公正的评价。同时图书馆也关心这些外聘员工，为他们解决问题，从而极大地提高他们的积极性。

2、细化、量化工作，制定可行的工作标准。我们加强了流通业务的量化，根据各类图书流通的特点，合理制定出工作要求、

检查记录表，以管理者为主，图管会为辅，开展每两周一次的书架检查工作，检查结果与绩效工资挂钩。图管会是学生团体，学生检查的结果更具有说服力。除此之外，还建立了读者服务反馈信息的平台，让读者能迅速的，及时的把我们工作中出现的问题的提出来，以便于我们积极的改进。

3、延伸的思考。虽然转型期工作的尝试已经为我们提供了一些外包的科学依据，但它并不是真正意义上的外包，所以我们还需要对真正的外包做一些有益的思考。我们应该多借鉴和学习其他高校图书馆流通业务外包模式的成功之处，全方位、多角度的考察多个外包公司，进行合理的选择。其次，要拟订详细、周密的外包合同，从法律上最大化保护图书馆的利益。最后，还要让外包过程能够在图书馆的掌控之中，让外包公司能与图书馆更好的融合在一起。

参考文献：

- [1] 郑敬蓉. 图书馆流通业务外包的质量控制[J]. 大学图书情报学刊, 2014(1)
- [2] 陈琳. 高校图书馆流通书库业务外包的实践与探索--以深圳大学城图书馆为例[J]. 河北科技图苑, 2013(1)
- [3] 沈蓉蓉. 高校图书馆流通业务部分外包的实践与思考--北京工业大学图书馆流通业务部分外包成功案例介绍[J]. 图书馆论坛, 2010(3)
- [4] 陈楚青. 试谈高校图书馆流通业务外包[J]. 内蒙古科技与经济, 2011(5)