

缪其浩

“业务流程重组(BPR)”与图书馆改革

ABSTRACT The author discusses why and how we should use business process reengineering, a scientific management method in business management, and describes its studies in library communities in U. S. A. , Australia, Hong Kong and Taiwan and its practice in Shanghai Library. 19 refs

KEY WORDS Public library. Reform. Information technology. Business process reengineering. Shanghai Library.

CLASS NUMBER G251

1 积极应变的当代图书馆

对全世界的图书馆界来说,90年代是悲喜参半的年代。地方公共图书馆因经费不足而衰败甚至关门已不是新闻,而一些大学的图书信息学系,包括全球著名的哥伦比亚大学图书馆学院、凯斯西部保留地大学图书馆系,则因生源枯竭不得不相继停招新生;1993年美国加利福尼亚州的大地震震塌了加州大学某分校的许多楼房,其它大楼后来都修复了,唯独图书馆大楼却不再重建。类似的故事还发生在英国的Norwich,那里1994年毁于火灾的中心图书馆变了连接14个服务器的网络节点。也许是基于这样一些事实,美国《洛杉矶时报》1995年8月20日发表的一篇文章,将公共图书馆员列入了“即将消失的职业”之列。当然,好消息也不少,比如耗资数亿美元的法国国家图书馆,作为密特朗的“总统工程”,终于站了起来,但也许真正令人兴奋的是这样一个事实:世界上大多数图书馆并没有就此“消沉”下去,它们采取的态度是“应变”而不是“等待”。

为了迎接变化环境的挑战,图书馆界纷

纷学习借鉴企业界的应变措施和管理方法。在国内外图书馆管理的文献资料上,近年来越来越多地出现了现代经济管理的术语,例如,全面质量管理(TQC)、企业识别(CI)、顾客满意度(CS)、定标比超(Benchmarking)、业务外包(Outsourcing)等,本来完全是企业管理中的概念,现在也纷纷被图书馆管理工作所采用。如美国霍华德大学图书馆何光国提出,“完全品质管理(即全面质量管理——引注)已经成了美国图书馆管理界的新宠儿”^[1]。定标比超原来也是企业质量管理和竞争分析的新工具,大英图书馆支持的一项研究发现,在图书馆和信息部门运用这种技术的兴趣正在增长^[2]。国际图联1997年度大会中已经出现了“管理和营销(management and marketing)”的专题^[3],甚至连市场竞争这样的概念也已进入了图书馆工作研究的文献^[4]。国内一些图书馆在改革中实际上也借鉴了国际企业管理的概念、工具和方法(虽然不一定用其名称),上海图书馆新馆建设中则明确引进了企业识别和顾客满意度等现代企业管理的工具^[5]。

“业务流程重组”正是国际图书馆界采用的一种战略性管理的最新概念和方法。经作

者研究发现,对我国公共图书馆探索组织架构和业务流程改革来说,它也是一种适用工具。本文首先简单介绍“业务流程重组”的定义;然后收集分析了国外和我国香港、台湾一些图书馆运用这种工具的案例,总结了其中可能存在的规律性;最后以上海图书馆为例,探讨在我国图书馆改革实践中借鉴利用“业务流程重组”的可行性。

2 业务流程重组:背景、定义和特点

业务流程重组是一个外来语,其原文为 Business process reengineering,简称 BPR。在国内管理文献中,有时根据不同上下文也译作“企业再造”等。

本世纪 80 年代末以来,由于冷战时代结束和高新技术的加速发展,以及由此带来的经济全球化浪潮,市场竞争日趋复杂,企业的外部环境正在发生急剧的变化,使企业的互相关系出现了“合并”和结成“战略同盟”的新趋势,从而要求企业内部也必须产生相应的战略调整。例如,近年来企业采用的信息技术日新月异,企业原有的、以亚当斯密的分工理论为基础的部门结构和业务流程已很难与之相适应,必须进行重大调整。为此,各种各样的产业分析师和战略家们开出了各种各样的妙计良方,其中原美国麻省理工学院计算机教授、企业战略分析家 Michael Hammer 和 James Champy 在 1993 年发表了《再造公司:经营革命之宣言》^[6],总结了一些企业分散片段的个别经验,系统地提出了业务流程重组概念,在西方企业界引起了轰动。一些跨国公司通过业务流程重组而迅速取得了骄人的业绩,例如美国电话电报公司消费品部门进行“业务流程重组”,两年内大大增加了股值,而成本下降 15%,产品品种扩大了 4 倍,新品上市时间缩短 1/3^[7];又如美国 BM 公

司 1992 年新总裁 Gestner 上任以后,开展大规模的业务流程重组,结果 13 个业务流程的重组 1 年中就节省 80 多亿美元^[8]。Michael Hammer 因其对企业管理的贡献而被美国《新闻周刊》誉为当代管理界 4 大“巨擘”之一^[9],《时代周刊》则将他评为 1996 年度美国最有影响的 25 人之一^[10]。在《再造公司》一书中,企业业务流程重组被定义为“对于业务过程的彻底再思考和再设计,其目的是在当代衡量企业绩效的关键指标,如成本、质量、服务和速度等方面取得重大改进”^[11]。

业务流程重组的核心内容为 4 个方面:注重流程、彻底变革、打破常规和创造性地运用信息技术。它不同于一般的改革,以超越部门或功能的作业流程为着眼点;它不是对原有流程的“修修补补”,实质上是从深层次开始进行的全新的再设计;而在许多情况下,信息技术的应用使业务流程重组成为一种必要,也成为可能。各种各样的文献上对业务流程重组的具体原则作了不同的诠释,但是 Hammer 等人强调指出,业务流程重组区别于其他企业改革概念的最根本特征是“重新开始”。

3 图书馆业务流程重组概念的案例分析

在 1996 年 9 月的一次国际会议上,本文作者就已经提出上海图书馆新馆建设应是一个再造和过程重组^[12],但仅指出了其功能定位要求这样做,而没有能提供具体的分析。除此以外,当时在祖国大陆文献中尚未见到有关业务流程重组在图书馆的应用和相关论述。但通过查找《图书馆与信息科学文摘》(LISA)和因特网就可发现,业务流程重组虽然源于企业管理,但很快进入了国际图书馆和信息管理领域。Hammer 等人的著作发表于 1993 年,《图书馆与信息科学文摘》在 1994 年就已将该术语用作主题词。从国际图书馆文献(包括因特

网)中已经可以看到不少业务流程重组在图书馆应用的案例和论述。这些案例对图书馆如何利用这个概念提供了启示。

我们在分析中选取了3个图书馆实际运用的案例,它们是美国夏威夷州立公共图书馆^[13,14],美国犹他州立公共图书馆^[15]和香港理工大学图书馆^[16],并参考了两篇有关的论述:澳大利亚技术大学图书馆助理馆长Maxine Brodie和马奎利大学图书馆执行馆长Neil McLean关于大学图书馆资源提供流程重组的论述^[17],以及台湾新竹交通大学王美鸿关于图书馆技术服务中的流程重组的论述^[18]。分析这些图书馆应用的案例和论述,我们总结出以下一些带有规律性的内容:

(1) 图书馆与企业都处在变化的环境中,其基本业务:信息资源传递同样是一种业务流程,因而图书馆运用业务流程重组是可行的。

(2) 自动化或信息技术运用本身并不是业务流程重组,但信息技术的运用是提出业务流程重组这个问题和使之得以实现的关键因素,对图书馆来说尤为明显。在上述案例和论文中无一不是如此。

(3) 业务流程重组可以有各种不同的实施方式,但都包括这些基本操作步骤:

“目前是什么”,弄清图书馆业务目前的流程;

“应该是什么”,提出图书馆业务的理想流程;

“如何重组”,从目前状态变为理想状态的途径。

(4) 案例中的经验表明,高层的理解和支持是图书馆业务流程重组成功与否的决定因素。一般来说,业务流程重组不可能由基层部门发起,它所要求的彻底变革必须体现最高领导人的意志。

(5) 业务流程重组实现过程中的关键是人员认识和技能的变化。海外案例中对人员培训以适应新的业务流程置于极其重要的地

位,有的案例中为了职工培训甚至不惜闭馆。

(6) 图书馆业务流程重组的实施有许多做法,有的请来了外部的咨询顾问公司,但组织专门队伍,由专人负责看来是正规的做法。

(7) 图书馆的信息传递不完全等同于企业一般作业流程,因此业务流程重组必须有自己的特点。例如,信息资源从产生到最终被用户消费可以看作一个业务流程。但是图书馆不同于企业,图书馆中的资源大多不是自己生产的,图书馆在这个流程中只占了一个阶段。

Hammer曾在其著作中批评了滥用业务流程重组概念的倾向^[19],然而图书馆中的许多应用案例严格来说都有一点“非正规”。对此我们认为,图书馆采用业务流程重组的概念和方法毕竟不是为了完成管理学的“课堂作业”,也不能有期望仅仅依靠这种或那种管理新概念就解决问题。但是只要业务流程重组中的思想和某些方法有助于更好地实现图书馆业务和工作的改革,我们就借鉴,这才是我们的目的。

4 图书馆改革与业务流程重组

自70年代末以来,国内外图书馆都面临市场经济大潮和信息技术的挑战,也面临着改革的艰巨任务。以上海图书馆为例,除了一般图书馆都具有的共同问题外,它还有其特殊的情况,主要是:

(1) 功能定位发生变化。上海图书馆与上海科学技术情报研究所合并,集公共图书馆、研究图书馆和智囊库三重功能于一身,成为上海重要的信息枢纽和精神文明建设的基地;

(2) 已经导入了先进的计算机集成管理系统。计算机和局域网不仅将原本分立的业务和职能部门连接起来,也迫使业务和办公流程发生重大变动;

(3) 图书馆的主要收藏中,非纸张类尤其是数字化电子版资源的比重急剧增长,信

息服务要求全新的流转和管理模式,网络的发展又使图书馆的服务延伸到了馆外;

(4) 1996 年上图迁入新址,全馆的空间结构和物理布局有机会重新部署。

这些特定条件恰恰为业务流程重组提供了得以发挥作用的舞台。由于上图新馆的规模和影响,可以这样说,不管是否采用业务流程重组的概念和方法,实际上它的建设和搬迁本身就已经启动了一个在世界图书馆界具有重要意义的流程重组工程。鉴于国际上业务流程重组已经有了许多成熟的经验和在公共图书馆运用的实例,了解和分析这些实例,借鉴其经验教训,必将对上图的改革产生积极的作用。

当然,要具体分析上图这个大系统的各种业务流程变化将是极其复杂的,必须从某些局部着手。例如,促使国内外图书馆业务流程发生重大变化的一个共同因素是信息技术的运用。我们首先借助业务流程重组的程序和方法,来对上海图书馆因信息技术带来的功能扩展做一剖析。

(1) 功能拓展:从馆内到馆外。传统图书馆的功能基本局限于馆内,读者必须亲身来到图书馆才能享用各种资源和服务。而信息技术,特别是数字化和网络技术的运用,使得读者有可能在任何地点,通过网络来利用上海图书馆,这是一种重大的功能拓展。

(2) 形成新的业务链。传统图书馆的馆外服务只能是以分立的活动形式出现,没有统一的业务链。由于数字化资源生产和网络服务的运用,形成新的业务链(实践中业务链不一定是线性的,这里只是示意):

资源数字化⇒元数据制作和超文本勾联
⇒主页制作⇒主页维护;

建立局域网⇒网络服务器设置⇒广域网连接(根据需要和其它馆专线连接)⇒网络维护。

(3) 机构重组。加强领导和协调:成立信息化委员会及相关工作小组。

业务部门功能扩展:原电脑中心新增网络功能(改名为系统网络中心);编目部门变卡片制作为电子数据制作;研究部增设电子化科技简报小组;资料部门(如历史文献中心)启动数字化项目;

.....

新增业务部门:新设数字化研究开发部,后又扩展,具体负责主页制作和维护。

上面提到的大多数操作,即使不了解业务流程重组这个概念,我们也会去做,但是借鉴国际上成熟的程序和方法,显然可以使我们考虑的更为严密,工作更加完善。例如按照上述程序,我们就发现了功能链中新增的某些环节没有得到组织机构支持,这就促使我们下决心进行机构重组,而且通过业务链重组的初步分析,也可以看出加强人员培训和形成新的管理体系将成为成功与否的关键。从这个例子可以看出,业务流程重组在新上图的业务改革中是值得研究和借鉴的,对于上图正在进行的办公自动化和网上采访编目等,业务流程重组的程序和方法相信一定可以发挥更大的效用。

参考文献

- 1 何光国 从完全品质管理论图书馆读者服务品质之提升. 资讯传播与图书馆学(台湾). 1994, 1 (1): 23~ 31
- 2 Garrod, P. and Kinnell, M. : Benchmarking development needs in the LIS sector, Journal of Information Science, 23(2), 1997: 111~ 118
- 3 63rd IFLA General Conference, Conference Programme and Proceedings
[URL: <http://www.ifla-net.org>]
- 4 Renaud, R. , Learning to compete: competitor, outsourcing, and academic library, Journal of Academic Library, 23(2), Mar 1997: 85~ 90
- 5 上图精神文明调研课题组 实施CIRS战略 图书馆杂志 1996, 15(6): 14~ 16
- 6, 11 Hammer, M. and Champy, J. : Re-engineering the corporation: a manifesto for business revolution

- tion. New York: Harper Collins, 1993
- 7 The Boston Consulting Group: Reengineering and Beyond, A Senior Management Perspective, Second Printing, February 1994: 7~ 8
- 8 姜奇平: 从业务流程重组到企业转型 计算机世界 1997-07-07.
- 9, 19 Hammer, M. and Champy, J.: Re-engineering the corporation: a manifesto for business revolution. London: Nicolas Brealey, 1995
- 10 25 America's most influential people, Time, 147 (25), June 17, 1996: 41
- 12 Miao, Q.: Automation, digitalization and the beyond: re-engineering Shanghai Library, In: Proceedings of the International Symposium on Academic Libraries in the 21st Century, Shanghai Jiao Tong University Press, September 1996: 32~ 37
- 13 Kane, B. A., Reengineering Progress Report, Spring 1996
[URL: <http://www.hcc.hawaii.edu/hsp1s/reprog1.html>]*
- 14 Kane, B. A., Reengineering Progress Report, May 22nd 1996
[URL: <http://www.hcc.hawaii.edu/hsp1s/reprog2.html>]*
- 15 Jenkins, J. A., and Owen A., Re-engineering statewide library services in Utah: continuity and change for the coming decade
[URL: <http://www.state.lib.ut.us/division/re-eng.htm>]*
- 16 Storey, C.: Appraising appraisals: a case study of process re-engineering, staff appraisal and staff development in the library of the Hong Kong Polytechnic University, In: Proceedings of the International Symposium on Academic Libraries in the 21st Century, Shanghai Jiao Tong University Press, September 1996: 482~ 487
- 17 Maxine B. and Neil M.: Process Reengineering in Academic Libraries: Shifting to Client-centered Resource Provision, CAUSE/EFFECT magazine, Volume 18, Number 2, Summer 1995: 40~ 46
[URL: <http://CAUSE-www.colorado.edu/information-resource/>]*
- 18 王美鸿: 图书馆技术服务之再造工程 教育资料与图书馆学(台湾). 1996, 33(4): 407~ 420
注: 后有*号者, 方括号内为因特网统一资源地址(Universal Resource Location).

缪其浩 上海图书馆副馆长, 研究员。通讯地址: 上海市淮海中路 1555 号, 邮编 200031。

(来稿时间: 1997. 9. 18 编发者: 翟凤岐)

(上接第 62 页)

- 7 Wesseling, Michel G. Z39.50 and resource sharing
- 8 Favaro, John The ARCA Z39.50 client
- 9 Lindahl, Aase Can conventional statistics describe electronic media and services?
- 10 O'Neill, Edward T. Characteristics of Web accessible information
- 11 Young, Peter R. Measurement of electronic services in libraries: statistics for the digital age
- 12 Larsen, Poul Steen Preservation of Documents for Posterity
- 13 Kuny, Terry. A Digital Dark Ages?: Challenges in the Preservation of Electronic Information
- 14 UNESCO Secretariat Telematics as an Opportunities for Libraries in Developing Countries
- 15 Bunn, Paul; Byrum, John D., Jr; Parent, Ingrid The BL/ALC/NLC MARC Harmonization Initiative
- 16 Hakala, Juha Nordic Metadata Project

顾 北京图书馆图书采选部外文选书组组长, 副研究馆员。通讯地址: 北京市白石桥路 39 号。邮编 100081。

(来稿时间: 1997. 11. 7. 编发者: 赵薇)