

图书馆服务标准化与 SMART 原则的运用

赵建爽

(国家图书馆典藏阅览部 北京 100081)

〔摘要〕 图书馆提供的服务应该是标准化服务,这是读者满意的前提。介绍标准化服务的含义、意义以及图书馆制定服务标准应考虑的因素,分析阐述 SMART 原则在提高图书馆服务标准上的应用以及制定优质服务标准应该避免的 6 个误区,为提升图书馆服务标准提供借鉴。

〔关键词〕 标准化服务;图书馆服务;目标设置理论;SMART 原则

Standardization of Library Service and the Utilization of SMART Principles ZHAO Jian - shuang, Repository and Reading Department, National Library of China, Beijing 100081, China

〔Abstract〕 The Services provided by libraries should be standardized services, which are the prerequisites for readers' satisfaction. The paper introduces the concept, meanings of standardized services as well as the considering factors for formulating library service standards, analyzes adopting SMART principle in promoting library service and the six misunderstandings which should be avoided to formulate high quality service standards, so as to provide reference for improving library service standards.

〔Keywords〕 Standardized service; Library service; Goal setting theory; SMART principle

1 引言

“服务立馆”已被列为国家图书馆 3 大发展战略内容之一^[1],这足以说明服务在图书馆业务工作中的主导地位。“服务是图书馆存在的理由”^[2],如果没有了服务,图书馆就成了无皮之毛、无源之水,而无异于封建时代的藏书楼。因此图书馆的一切工作都应该围绕如何更好地为读者服务来开展。提供怎样的服务才能令读者满意并超过读者的期望值,已成为图书馆业“服务立馆”的中心议题。从 1993 年国内第 1 篇关于“读者满意”的论文发

表^[3]以来,图书馆一直致力于研究提升读者的满意度,现在普遍认为“图书馆的服务也应该实行标准化”^[4]。但是如何制定图书馆流通服务标准以及如何规范图书馆员行为来提升读者满意度还是一个没有定论的研究课题。这是由于读者服务本身的无形性、不可分割性、异质性和不可存储性^[4]等特殊属性,使得现行的一些规范和标准,往往过于抽象,操作性差,馆员执行不力。笔者认为行之有效的服务标准应该是容易执行、馆员自觉遵守、读者满意的服务标准。因此本文将从标准化服务入手,运用心理学理论分析阐述 SMART 原则在提高图书馆服务标准上的应用。

2 标准化服务

〔收稿日期〕 2009 - 12 - 16

〔作者简介〕 赵建爽,馆员,主要研究方向为图书馆服务标准。

2.1 标准化服务的含义

简单地讲,就是制定、实施、修改标准的过程。标准是对一定范围内的重复性事务和概念所作的统一规定,目的是获得最佳秩序。而标准化则是对标准进行制定、实施、反馈、修改等活动的过程。其目的是:选择最优的手段,达到理想的效益。标准化也是管理的一项基础性工作,是在一定范围内获得最佳秩序,对实际或潜在问题制定共同的和重复使用的规则的活动。

2.2 标准化对图书馆服务的意义

ISO9000 标准化管理理念最早是由生产型企业引进我国的,标准化生产是企业生存的一种不可或缺的能力。随着图书馆的发展,图书馆人对本专业有了更深入的认识,从以往凭经验管理的方式转向标准化建设,从图书的采选、加工、编目、整理、提供利用到管理、服务的各个环节都以标准化来度量,最大限度地节约办馆成本,以实现高标准、高层次的读者服务及资源共享。随着社会的发展,读者的需求已不仅仅停留在馆藏数量、馆舍大小等方面,而对图书馆提供的无形产品——服务也提出了要求,因此有必要将服务行业的服务标准、服务管理理念引进到图书馆的流通服务管理之中。

在服务行业中,标准化服务是“用户满意”的前提;在图书馆的流通服务管理中,标准化服务是“读者满意”的前提^[3]。如果图书馆馆员的业务水平、工作能力及态度达到某一标准化水准,读者可以得到满意的服务。满意的服务反过来会增加读者需求,用户需求增加使图书馆馆员更能感受到自身存在的价值。这种职业自豪感对馆员创造价值具有催化作用,会进一步带动其他图书馆馆员提高业务素质、改善服务态度、做好服务工作,从而形成一个良性循环的机制和氛围。如果没有一个服务的标准,馆员的工作就没有压力,可能不注意提高自身的业务水平,对工作不负责任,怠慢读者,引起读者不满;读者不满意,反过来会给图书馆造成不良的影响,进而影响整个图书馆的形象,由此又会形成一个恶性循环。

“跳不脱的图书馆根基,始终是读者”^[5]。提供标准化服务有利于提高服务实效,使图书馆成为信息资源与读者的桥梁;可以节约办馆成本,有利于创建服务品牌,树立高效服务的形象;特别是能最大程度减少和消除工作的无秩序状态和重复加工现象,规范服务人员的行为,清晰准确传递管理人员的意图,便于图书馆组织协作,最终目的是促进信息资源的交流和共享,使图书馆工作在良性的轨道上运行,以标准化促进图书馆的现代化建设。

3 图书馆制定服务标准应该考虑的因素

图书馆服务标准是否合理,按照服务标准能否为读者提供优质服务,不是由图书馆决定的,也不是由图书馆的主管部门决定的,而最有发言权的是读者。所以制定服务标准应该站在读者角度,仔细研究读者到馆活动的全过程。在图书馆读者首先感受的是物理环境是否舒适,其次是各种设备和书目信息是否好用,最终目的是利用采购和交换来的各种载体的资料。这一切需要图书馆编目人员、导读咨询人员、网络技术人员以及后勤保障人员等共同保证读者在图书馆整个活动进程圆满、顺利。因此图书馆服务标准包括图书馆员的行为举止和语言规范、场地和设备的要求、工作技术方法、业务工作标准等。总体可以概括为人员、硬件和软件,3者相辅相成,缺一不可,共同构成服务金三角。

4 SMART 原则在提高图书馆服务标准上的应用

4.1 SMART 原则由来

SMART 原则是人们根据美国马里兰大学管理学兼心理学教授洛克(E. A. Locke)的目标设置理论(Goal Setting Theory)在实践中总结和发展而来。目标有两个最基本的属性:目标清晰度和目标难度^[6]。目标应该满足 SMART 原则^[7]中的 5 个方面,即 S (Specific)——明确性、M (Measurable)——可衡量性、A (Achievable)——可实现性、R (Relevant to Customers)——与读者的需求

相吻合、T (Timely) ——及时性。

4.2 明确性——S (Specific)

所谓明确性就是要用具体的语言清楚地说明要达成的行为标准。作为服务标准，仅仅告诉馆员对读者要“态度友好”是不够的，而要明确地告诉他们通过哪些具体行动来展示“友好”，从而引导馆员全面地实现管理者要求的管理目标。例如：当读者前来办理图书馆读者卡、办理借阅图书手续或走到咨询台前时，距离工作台约1米左右时，工作人员主动眼神致意，并且微笑，同时询问读者的需求；当倾听读者叙述情况时，目光注视读者；对多次来馆的老读者，尽量称呼读者的名字；收付读者钱款时应双手接收，“唱收唱付”；将借阅的图书双手递交到读者手里，“您借了一本日文图书，两本英文书，都齐了”；图书交到读者手里，一定要将大开本图书放在下面，小开本放在上面。上面的例子是说一个明确具体的服务标准要直截了当，一语中的，需要清清楚楚地说明：标准的执行者：图书馆的服务是由谁来完成；具体的行为：做什么、何时做、怎样做、检核的标准是什么。

4.3 可衡量性——M (Measurable)

制定服务标准是为了能够根据标准控制馆员的行为，因此，标准必须采用可衡量的方式陈述。所谓可衡量的，就是可以将馆员实际的工作表现与服务标准相比较，馆员可根据标准自我衡量，业务管理人员可根据标准进行评判。一般标准表述与可衡量标准表述的对比，见表1。

表1 一般标准表述与可衡量标准表述对比

一般标准表述	可衡量标准表述
立即接电话	在铃响3声内接电话
及时回复读者的电话	在24小时内回复读者的电话
重视读者	在读者走近你5秒钟内接待读者

服务标准的设立是为使读者更容易、更快捷地找到他想要的资料。要保证程序的快捷，有两个诀窍：设定合理的时间标准；减少不必要的环节，简化手续。国家图书馆针对藏书库出书时间相对较

长的情况，经过合理科学地测算，提出了限时30分钟的提速目标。这就是对到馆读者希望缩短等书时间，用可衡量语言表述的标准。服务标准包括图书馆员接待读者的行为举止、仪态仪表、语音语调等。例如，国家图书馆制定的员工文明行为规范中明确图书馆员在接待读者时的行为、语言、着装要求^[8]，但也略显粗放，不够细腻。可以引进服务行业的一些标准，也对图书馆员的头发长度、化妆程度、佩带的首饰甚至香水的浓度都做细致的规定。

4.4 可实现性——A (Achievable)

标准应该使执行者——图书馆馆员有信心去实现，否则他们不会去努力尝试。建立标准远不只意味着确立目标，而是设计一个可能实现的工作过程，并且能够不断地提高，这也包括对图书馆现在的工作方式进行一次根本的结构调整。例如：2003年底国家图书馆引进了ALEPH系统，对闭架图书借阅流程进行全面修改，从而结束了只有面对面提出申请才能借阅图书的历史，缩短了等待时间。无论在什么地方，只要有一台能上互联网的计算机，出门之前提交借书请求，工作人员可在读者来图书馆的行程中把图书送到借阅处，读者到馆就可拿到图书，大大节省了时间，提高了服务效率。

4.5 与读者的需求相吻合——R (Relevant to Readers)

这是标准中最重要的一个特点。尽管可以设立数以百万计的服务标准，但标准应该体现这样一个中心，即读者的需求。标准应该体现的另一方面是影响读者感受的因素。新的标准应该能够引起员工的注意，并且得到他们的赞赏。这些标准越与读者的需求相吻合，馆员就越有可能执行这些标准。

图书馆制定服务标准时，主要考虑的是便于管理图书，多是围绕“馆藏”来制定制度和规则。而读者看待事情的方法往往和图书馆员所期望的不一样。藏书质量和数量是提高读者满意度的基础，藏书质量不过关，数量有限，再好的服务设备、流程、态度，读者也会非常失望，因为读者找不到需要的资料。了解读者的评判标准，是制定有效服务

标准的关键。一般来说藏书质量、程序快捷程度、个人接触特征 3 个要点决定了读者的满意度。

4.6 及时性——T (Timely)

优质服务不仅是为了帮助读者所采取的行动,也包括能否及时地为读者提供服务。若打第 1 个电话就可以解决问题,却要在打了 6、7 个电话后才解决,毫无疑问满意度会降低。国家图书馆制定的服务标准里就有首问责任制^[9],一线人员严格遵守,确保在第一时间里为读者解决问题,该标准有明确的目标和时间限制。

5 制定优质服务标准应该避免的误区

在制定服务标准的时候,还应该规避以下 6 个误区。误区 1: 标准越严越好,只要是符合读者的期望、切合实际的可操作的标准就是好的标准。事无巨细的标准有时候会禁锢馆员思维,束缚他们的手脚,反倒不利于为读者提供优质服务。因为读者是千差万别的,读者的需求也各不相同,因此在标准的前提下,也要提倡个性服务,创新服务。误区 2: 标准要符合“行规”。其实标准并非适合所有的图书馆,各个图书馆有各自的特色,每个图书馆都应该根据自己的馆藏特色、行业定位、服务人群制定本图书馆的服务标准,没有特色的标准等于没有标准。误区 3: 以平均数为标准。制定标准要考虑到一般普通读者,还要考虑到一些特殊读者群体,比如:国家图书馆既为大众读者服务,也为国家的立法决策服务、为两会服务、为同行业的图书馆服务,所以要考虑到方方面面,根据服务对象的不同制定不同的服务标准,而绝不能仅以平均数为标准。误区 4: 标准没有必要让读者知道。有些标准制定出来后,只是在内部员工的范围公布,这又是一个误区,标准要得到执行就少不了监督,而最好的监督来自于读者。误区 5: 标准越细致越好。其实万变不离其宗,那就是以读者为中心,满足读者的需求。误区 6: 为了“标准”而标准,这是在制定标准时的又一个误区。会让人迷失制定标准的初衷,忘记制定标准的目的,甚至因此而遭到损失。

为了避免这种现象,应该让馆员有机会参与制定服务标准的过程,只要把馆员纳入确定标准的进程中,他们履行承诺的程度就会有所增加。

6 结语

图书馆行业的服务标准化工作起步较晚,可以引进和借鉴其他领域较成熟的服务标准。以上论述仅初步研究了图书馆服务标准化问题,今后还可以将图书馆服务领域进一步细化,借鉴 SMART 原则还可以研究图书馆远程服务标准、后勤部门与业务部门之间的服务标准、采选编目部门与一线部门之间的服务标准、馆际互借服务标准与文献提供服务标准、图书馆与信息产业、数据库提供商之间的服务标准。不同形式的服务,由于服务对象不同,服务与被服务者发生服务关系的物质基础不同,制定出来的服务标准也应该不同,为此需要将提供服务的过程进行分解,抓住不同服务形式、不同服务阶段的特点,依据 SMART 原则制定出具有本馆特色、容易执行、员工自觉遵守、读者满意的服务标准。

参考文献

- 1 詹福瑞. 应对机遇和挑战 实施三大发展战略 全面推进国家图书馆的现代化、国际化进程 [J]. 国家图书馆学刊, 2004, (2): 3-9.
- 2 王世伟. 服务是图书馆存在的理由 [J]. 图书馆论坛, 2002, (5): 42-43.
- 3 高彩玲. 标准化服务是“读者满意”的基础 [J]. 图书与情报, 2004, (4): 60-62.
- 4 李海. 谈图书馆读者服务的标准化 [J]. 中国图书馆学报, 2005, (3): 96-97.
- 5 崔凤雷, 洪修平. 跳不脱的图书馆根基, 始终是读者 [J]. 高校图书馆工作, 2009, (4): 12-14.
- 6 D. 赫尔雷格尔, J. W. 斯洛克福姆, R. W. 伍德曼著, 俞文钊, 丁彪译. 组织行为学 [M]. 上海: 华东师范大学出版社, 2001: 261-262.
- 7 方振邦. 绩效管理 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 43-44.
- 8 国家图书馆员工文明行为规范实施细则. 2007.
- 9 国家图书馆职能部门首问责任制 (试行). 2004.