

提高公共图书馆的工作效率计划

[美] 霍华德·塞缪尔森

全国公共图书馆的主管人员正在研究解决一个共同的困难问题：即如何能使公共图书馆在不增加开支或减少开支的情况下提高服务的效率。

因为在读者要求图书馆给予更多、更好服务的同时，它们的开支却不断增加而收入经常减少，这就使图书馆的主管人必须对上述问题找到答案。

提高工作效率（改进馆员的工作质量和增加它们的工作数量）是克服预算不足的一种有效方法。

公共图书馆在编制提高效率和降低费用的计划方面普遍落后。少数图书馆已经真正致力于提高工作效率（主要是通过计算机技术），但更多的图书馆还在继续使用过时的，开支大的、效率低的老传统和习惯做法。

最近我写信给一百二十个十万人口以上城市的大型公共图书馆，询问它们是否执行了持续提高工作效率计划，并要求它们分担做些下列工作：改进降低费用措施，研究工作简化办法，规划工作分析方案，研究工作方法以及有助于提高工作效率和降低费用的其他工作。有二十三个公共图书馆作了答复。虽然所有的图书馆一致认为提高工作效率是整个公共图书馆界应该力求达到的目标，但其中只有两个图书馆答复说已编制好持续提高工作效率计划。

下面是公共图书馆主管人员能降低费用以及提高工作效率的一些切实有效的办法：

简化工作

1. 用图书馆工作程序的“流程图”

提高工作效率

流水作业图（一种简化工作的工具）用

图形清楚地表明一项工作是如何开始和如何完成。只有按本来顺序记录了每道工序的细节，才有可能分析工序，以便节省费用。

2. 撤销不必要的或价值不大的服务项目或机构

3. 征求职工对降低费用和提高工作效率的意见

4. 简化统计资料

5. 撤除不需要的卡片目录和索引

工作分析

6. 按职工级别检查工作

努力设法去发现职工使用效率低（拿十美元工资的人去干仅值五美元的工作）的情况。加利福尼亚州奥林奇县公共图书馆的主管人员曾对该县的十个公共图书馆作了一次调查，了解二十五项典型的图书馆工作由哪些级别的职工执行。结果发现：在很多情况下，高工资的职员被安排去干办事员的工作和工人的活，订购图书的情报书目检索工作由一级办事员到三级图书馆员办理，操纵储存系统由一级办事员到图书馆助理办理，而按原始定单和发票验收图书的工作则由图书馆工人到三级办事员担任。

圣安娜图书馆于一九七二年完成了对全馆全日制职工的分析研究工作。通过工作的改组和重新分配，把某些任务交给低级职工去完成，这就节省了二万至二万五千美元。每个职员都编制自己两个星期的作业表，然后分析这些作业表，确定能被低级人员执行的工作。早期曾对图书馆的十一项主要工作和七项辅助工作进行了分析研究，这在一年内就节约了八千美元的经费。

7. 运用工作分析方法研究图书馆各个部门

8. 重视技术服务活动降低费用和提高效率的技术的作用

编目是公共图书馆中成本最高的活动之一。在一九六五年和一九七二年,圣安娜图书馆对这个技术服务部门作了两次研究。在第一次研究中提出的流水作业程序,使编目人员每周能节省四十七个工时,并使这个部门编完了两年中积压未分编的图书。在第二次研究中又提出了四十一项节约费用的建议。

9. 分析每馆的每个机能和服务项目

10. 分析每馆“工作量大”的活动

在一九七九年,圣安娜图书馆完成了一项图书排架的分析研究工作,一年节约了五千七百二十九美元。每年一百多万册图书的排架费用由二万三千二百三十三美元降低到一万七千五百零四美元(下降百分之二十四)。排架一百册图书所需要的时间由三十九分钟减少到三十分钟。图书的排架程序采用了“最优方法”,节省了许多美元。其他节约措施是:在图书馆闭馆后排书;在招收图书馆工人工时,对报名者测验识别数字和字母的技能;规定排书的标准;改进书架标记;运书车多装书;在开始排架前,用正确的杜威十进位顺序把书预先排列运书车上。

改善管理

11. 通过职工参加管理来提高工作效率

让管理人员参加对决策的制定。职工参加管理是提高他们的责任感、士气和工作效率的关键。最近的研究已表明:知道自己将做什么和怎样做的职工越多,他们完成的任务就越多,工作效率也就越高。圣安娜图书馆馆长每周大约接见十五名主要馆员(包括专业馆员和专业辅助馆员)讨论管理问题,听取和讨论他们的建议,考虑新的方针和计划,交流各个部门的工作情况和新创见,传达地方当局的信息,讲述与职工有关的其他

问题。

12. 实行目标管理来提高工作效率

执行任务和提高工作效率的最好办法是对图书馆职工规定出合适和可测量的目标。圣安娜图书馆给全体职员都定了目标。要求每个全日制职员规定下一年度与自己工作有关的三项目标,然后部主任和各组组长分别给本单位制定十至十五项指示,最后由全馆管理委员会汇总制综合目标。一九七九年至一九八〇年,它为全馆制订了三十八项主要目标。

13. 通过自动化和新工艺提高工作效率

14. 培训管理人员提高工作效率

一九七八年,圣安娜图书馆举办了第三期业务进修班,培养管理人员识别他们面临的工作问题、尽可能地讲清问题、选择解决办法和贯彻计划。然后,管理委员会的每个成员去鉴定和分析一项在他(她)执行任务过程中有问题的的工作。采用这种方案,全馆大约节省了七千六百美元和九百三十个工时。

15. 通过“自由讨论问题”提高工作效率

自由讨论问题的办法(由亚历克斯·奥斯本在《想像力的应用》一书一九五〇年出版后加以推广)能刺激创造性思想和建设性意见的提出。圣安娜图书馆曾广泛地自由讨论下列一些重要问题,如:我们如何能提供更好的为读者服务;如何减少技术服务费用;如何改进卡片目录编制、图书保管、物资管理和期刊的使用;流通部门如何能完成本部门必需的工作和分馆工作如何能改进。

16. 教育图书馆职工更好地利用时间

培养管理人员和职工有效地利用时间、精简日常文书工作、简化表格、实行工作条理化 and 掌握把工作量提高到最大限度的其他方法。

全国文献编目标标准化的新步骤

——记全国文献工作标准化技委会第六分会福州扩大会议

全国文献工作标准化技术委员会第六分会于今年三月二十六日至三十日在福建省福州市召开扩大会议。参加会议的有来自全国各类型图书馆、情报所以及其他有关单位的代表共九十余人。技术委员会秘书和国家标准局综合所分管文献工作标准化的同志也出席了会议。这次会议是六分会在去年召开的北京市通县扩大会议的继续，它的主要任务是审议和通过根据通县会议参加者的意见进行修改的《文献著录总则》和《检索期刊条目著录规则》两个国家标准报批稿。

在二十六日上午的开幕大会上，六分会主任委员阎立中同志首先向代表们介绍了两个标准报批稿的形成过程、制订原则以及对于某些问题的处理意见，同时着重指出了尽早报批和公布《文献著录总则》的重要意义。接着，北京图书馆黄俊贵和中国科技情报所白光武两同志在会上分别就两个报批稿的修订情况作了说明。从二十六日下午起，全体代表分为四个小组，对两个报批稿进行了一天半的认真讨论。与会者一致认为，这两个报批稿从形成建议草案到制定报批文

职工的工作动力

17. 教育管理人员提高对工作效率的认识

圣安娜图书馆在一九七八年至一九七九年中制订了工作效率提高计划，向各部门的领导提出了下列要求：设法在不减少必要的服务项目或不解雇职员的前提下，压缩百分之二的工资费用。同时发给他们列有五十种提高生产率办法的一览表，要求他们明确回答如何实现这种目标。

18. 提高职工士气去促进工作效率
士气高，工作效率就高。大部分职员对于他们的工作是满意的，他们感到自己享受到了图书馆员应有的待遇。一九七七年圣安娜图书馆发给职工一份调查表，提出了三十四个问题，调查职工对工作满意或不满意的程度、职工与管理人员的关系、工作条件、图书馆提供高标准服务的范围，并征求改革意见或革新建议。这次调查结果克服了职工

抱怨情绪、改善了他们的工作条件和普遍提高了他们的士气。

19. 通过工作的重新安排和调整去提高工作效率

20. 用鼓励发明创造办法提高工作效率

图书馆要创造这样一种气氛，不仅使有创造发明的职员个人感到满意，而且能对组织作出真正的贡献。要保证做到：在没有作认真研究以前，决不摒弃任何新建议或有独创性的意见。放手让有创造力的职员试验他们的方案。欢迎不同意见和相反的观点。当创新事项获得成功的时候，应给予承认和表扬。

一个制订得好的、持续的和有组织的工作效率提高计划，能够明显地节约费用、改进图书馆服务质量和更好地发挥预算资金的作用。

（谢慎初译自美国《图书馆杂志》1981年第3期，本刊有删节）