

●谭惠康

品质管理的理论和实践

——对90年代澳大利亚高校图书馆进行品质管理的评论

ABSTRACT Based on the Deming Management Method, the paper after analyzing the theory and special qualities of quality management gives some living examples of quality management carried on by several university libraries in Australia and makes a comment on it. [3 refs.]

SUBJECT TERMS Library management—Management techniques
University libraries—Australia

CLASS NUMBER G251

1 引言

在澳大利亚,高等教育绩效指标(performance indicators for higher education)^[1]自80年代开始逐渐受到重视,其功用特别表现在厘定大学效能及公众责任方面。1992年教育部长鲍德温(Hon. P. J. Baldwin)接纳了高等教育议会(Higher Education Council—HEC)《高等教育迈向优质服务》(Higher Education Achieving Quality)报告的建议,成立了高等教育品质保证委员会(Committee of Quality Assurance in Higher Education—CQAHE)。高等教育议会的报告清楚表明图书馆在教学基础结构中的重要性。报告指出:“图书馆是影响高等教育品质的重要因素之一……行政职员在许多教授和学习过程例如图书馆服务……及计算机设备起中介作用,因此行政人员帮助的工作与教学进程有直接联系。学生在衡量他们所接受的教育品质时,至少部分会取决于这些行政人员帮助他们学习的有效程度。”1992年11月鲍德温在高等教育品质保证委员会的声明中指出:“教育机构有责任去保证

教学过程、研究成果及毕业生都有优良的品质”,“在大学中,优质成效不单在资源提供方面起作用,也包括了资源运用方面”,而“自我评价成为了高等教育品质保证委员会在检核过程中的基础。”鲍德温亦强调,“值得注意的是检核过程十分注重大学不仅要有良好的品质保证政策,而且这些政策是可行和有效的。”

由此可知,品质管理对澳大利亚高等教育来说显然是不可或缺的。澳大利亚的大学面对这种趋势的反应是提交能成为提供优质教育的大学的计划书。对这些大学的审核,除了计划书及检核过程外,图书馆也在品质保证过程中占有位置。

2 何谓品质管理

以下对品质标准的阐释基於1986年国际标准化组织所订国际品质标准ISO 8402。其定义是:整体服务能符合既定之要求。因为需求会随时间而改变,对服务的要求也要按时修订。值得注意的是需求包括使用性(usability)、安全性(safety)、可用性

(availability)、可靠性(reliability)、维护性(maintainability)、经济(economics)及环境(environment)各方面。品质管理是全面推行品质政策的重要方面,它要求高层管理人员能承担研究战略计划、分配资源及推行其他与品质有关的系统性活动如品质计划、运作和评估的责任等。

2.1 品质管理的理论

管理学权威戴明(W. Edwards Deming)在1986年将其管理哲学总结为14个要点,包括管理层的决心和领导能力,统计工序控制,清除品质控制的障碍,及赖以维持产品及服务竞争力的不断改良过程^[2]。后来,安德生(John C. Anderson)、朗度山坦(Manus Rangsuthan)和舒尔达(Rodger G. Schroeder)以戴明管理方法为基础,构想出一套品质管理理论^[3]。安德生、朗度山坦及舒尔达认为,“戴明管理学说之精华在于建立一个培养合作精神及促进推行工序管理(process management)的组织系统,继而引发工序、产品及服务的不断改良和员工对职责的履行,这两者对令顾客满意和使公司能生存下去都非常重要。”^[4]他们利用特尔斐小组调查法(Delphi panels),提出下列概念:

(1) 有远见的领导(Visionary Leadership)。

(2) 内部及外部的合作(Internal and External Co-operation)。

(3) 学习(Learning)。

(4) 工序管理(Process management)。

(5) 不断改良(Continuous Improvement)。

(6) 员工对职责的履行(Employee Fulfilment)及顾客满意程度(Customer Satisfaction)。

2.2 品质管理的要素

80年代中期,不少机构开始注重推行品质管理。全面品质管理(Total Quality Management—TQM)成了优质达标的途径,

它具有以完整、系统及全员性战略去改良产品及服务品质的特征^[5,6]。华特文(David A. Waldman)从不同研究中撷取了全面品质管理(TQM)的8种要素^[7]:

(1) 高层管理人员将品质放于首位的决心。

(2) 规定品质的定义并以最低成本的投入去满足顾客期望,包括设计、生产和提供产品及服务各个层面。

(3) 以实现宏图(vision)为目标,设定全面品质管理价值观(TQM values)。

(4) 建立品质管理文化(quality Culture)。

(5) 鼓励及授权所有员工参与品质改良。

(6) 重视依据事实管理(managing-by-fact),包括大量利用如统计工序控制(statistical process control)这类科学及解决问题的技巧。

(7) 不断通过训练及订立标准去改良员工技能和工序。

(8) 尝试邀请外部供应商及客户参与全面品质管理。

3 澳大利亚高校图书馆如何推行品质管理

3.1 墨尔本大学图书馆

墨尔本大学图书馆以组织及文化改革的方法在各部门推行品质管理^[8]。高层管理人员如果想使员工的工作有趣味并使其工作效率不断提高,就必须不断加以变革和改进。通过合并及改组奖励(Award Restructure),包括重新设计职务等,令员工具备多种技能,使员工在多方面有所发展。并且科技的进步,图书馆功能的进步深化,大学文化转向服务的导向,及高等教育面对更多竞争挑战等,都是墨尔本大学图书馆需要改变的原因。墨尔本大学图书馆馆长的宏图是:

——图书馆能明白并优先考虑用户的需

要,能顾及长远计划主动与用户沟通;

——提供优质服务,支援学术活动;

——图书馆员工能充满信心并明白他们的贡献;

——馆藏能照顾用户的需求。

变革的目标在于提供多种服务、加强馆藏建设、员工的专业发展、科技创新等。计划包括:

3.1.1 战略及行动计划(Strategic and Action Plans)

战略计划在行政程序上会经过重大改变。在财政、读者教育和馆藏建设各个层面经过了咨询,其中包括进行员工意见调查及起草经各部门同意的战略方针。计划经主管与有关员工商讨后交由学系图书馆委员会(Faculty Library User Committees)研究讨论,调整并排列优先次序后再交回图书馆,而图书馆各阶层的员工就内部的优先次序加以考虑,然后图书馆各部门对行动计划订出序列。通过建立具有高度咨询性的程序,新的战略计划的订立程序纠正了以前忽略用户及员工意见的弊病。

图书馆也制定了与信息科技委员会(Information Technology Committee)、公共关系和馆藏建设有关的新计划。

3.1.2 员工配备(Staffing)

高层管理人员认为一所成功的图书馆有赖于员工的技能和工作态度,所以把这两方面作为培养员工的目标。并以此订立了以下计划:工作表现评估;员工发展及培训;制订结构效率原则;员工论坛;员工意见调查;图书馆用户访问计划;服务管理的工作环境及图书馆内部沟通。这些计划不仅使图书馆的员工认识了信息服务对教学及研究项目的价值和重要性,也令员工对其为图书馆各类读者提供所需服务的能力充满信心。

3.1.3 公共关系(Public Relations)

公共关系计划的目的在于宣传图书馆的服务及资源,让读者知道图书馆在大学里所扮演的角色,发展新的通信路线和加强现有

的路线以及确保图书馆在任何时间都能提供准确恰当的信息。这些计划通过图书馆年度报告及与各学系、各委员会主席、各图书馆委员会和各学院、系图书馆馆长的会议加以推广。为确保图书馆能迎合读者需要,每年进行读者意见调查,图书馆反馈委员会(Library Feedback Board)根据读者的建议进行分析,然后对工作加以改进。展览委员会(Exhibition Committee)一般定期地邀请校长主持有关会议并邀请大学讲师演讲。

3.1.4 品质指标(Quality Indicators)

优良图书馆计划成为发展重心,以品质指标去补充战略计划中所出的成效准则。制订的目标和准则在员工、部门以至全图书馆进行。

在墨尔本大学图书馆,品质指图书馆怎样有效地透过服务和资源(馆藏及员工)去迎合用户需要。实际上,这应该与战略计划及员工计划相配合,以确保图书馆能明白用户现在和将来的需要。墨尔本大学图书馆管理阶层相信,“确保品质需主动而非被动,要明确而非含蓄,要有系统化的方法。要提供优质服务需有重心和不断检查。确保品质,就必须有一个令我们能系统地检讨我们的工作表现的环境,从而使我们可以建立足够的标准去衡量我们的工作表现和可以用恰当的绩效指标来测试我们的假设。通过自我评价和战略计划去确定重心对品质管理过程来说非常重要”。^[9]

3.2 蒙纳殊大学图书馆(Monash University Library)

在校长罗根教授(Malcolm I. Logan)带领下,蒙纳殊大学强调“由现在直至下一世纪,品质会继续成为澳大利亚高等教育一个重要议题”,“蒙纳殊大学必须下定决心去确保品质”。^[10]为达到这一目标,1993年蒙纳殊大学校长以通告形式向大学各学院院长及系主任发出有关维持优质服务的指示,要求每个学系各自订立目标和纲领去达到优质服务

的目标,并建议各学系成立品质小组,从教学及研究成果两方面发表自己的目标声明,订立指标去衡量绩效,设计并推行试点评价计划(pilot evaluation schemes),找出高质量工作的最佳方法。

据此,蒙纳殊大学图书馆成立了品质特别工作组。该组认为图书馆的品质管理计划应包括三方面:员工发展、战略计划和品质尺度或指标。原则上,战略计划的设计目的是帮助用户尽量利用图书馆的资源,并且使他们透过网络在其他地方得到所需信息。这个战略计划带出一个年度行动计划,其中包括将推行的各种项目。推行这些项目目前对所需的资源要先计划好,然后实施品质管理过程。这些计划透过成效指标或尺度定时加以检查。作为一个反馈机制,这些尺度会用于修订、改善战略计划。

特别工作组建议成立专门小组(例如借书服务,技术服务,信息服务,行政管理)在图书馆各层面开展工作。专门小组会提出你在做什么、为什么要做和如何去做、为什么你会这样做、你认为这样做是否最好、你怎么知道这究竟是否行得通、你可否提出衡量的方法等问题。专门小组接着会再分成小组继续去提出上述问题。各个专门小组在咨询了其他专门小组及有关员工后才向协调委员会或直接向品质特别工作组提交讨论结果。对不同专门小组的建议可以进行改良。品质特别工作组收集各种报告及建议后会筹备与图书馆的战略计划有直接关系的品质保证计划,并邀请图书馆员工和用户参加讨论和修改后提交有关委员会正式通过。

3.3 其他大学图书馆的品质管理计划

可能是高等教育品质保证委员会订立了评核程序后,许多大学开始推行品质管理。根据高等教育品质保证委员会订立的评核程序指引,大学需提交品质计划书以作评估。委员会在考虑大学的计划书时提出几个问题^[11]:

(1) 大学有什么现行或发展中的品质保

证方针和措施去保证其教与学的品质?

(2) 这些方针和措施是否有效及能否充分施展?

(3) 大学有什么程序去评价和监察品质管理的成效?

(4) 大学选择了哪些品质指标?为什么要选择这些指标?

(5) 大学有什么要优先改进的地方?

(6) 与前一次比,进行了哪些与品质有关的行动?有何显示的证据?

根据这些要求,一些实行品质管理计划的大学向该校图书馆提出了这些问题:“图书馆有何现行或发展中的品质管理方针和措施?”“这些方针和措施的成效如何?”“图书馆如何评定其成果的品质?”“这些成果在什么地方和从哪几方面来说是优良的?”“图书馆有什么需要优先改进的地方?”而这些支持该大学的品质管理计划,确立了自己的使命,其中之一便是图书馆提供解答以上问题的不同类型服务。如迪勤大学图书馆(Deakin University Library)。该图书馆的服务包括支援教学用馆藏、读者教育、参考和信息服务、线上资料库使用、联络和反馈(学系和用户)、复印和缩微胶卷服务、文件传送服务及图书馆内的学习条件(如开放时间、座位、图书安放位置、环境)。在设立多种服务模式前,图书馆员工集体讨论定出一致的目标、服务标准及尺度。年度行动计划(战略计划的一部分)会根据该标准和尺度来进行。

昆士兰大学高等教育学院的派伯(David Warren Piper)在其《大学品质管理》^[12]的报告中描述了一套大学品质管理和品质稽核的概念体系以及一些学术服务的品质管理例子。在书中的附录部分显示了来自昆士兰科技大学、皇家墨尔本科技大学、昆士兰大学、南澳大学、悉尼大学和五龙岗大学的例子,并为下述问题提供了答案。这些问题是:“大学在学术支援服务方面明确表达了什么使命、目标和宗旨?”“大学有什么程序去评估其学

术服务的品质?”除五龙冈大学的例子是专门关于图书馆的外,其他答案都非常概括。

4 讨论

至此为止,本文尝试描述 90 年代初澳大利亚一些高校图书馆迎合高等教育品质保证委员会的品质保证要求的过程。《校园回顾》^[13]刊登了高等教育品质保证委员会的品质报告的浓缩版本,其中对大学的品质管理作出了以下评论:

(1) 近年来,在教与学的过程中,有证据显示品质保证的过程和价值明显受到重视。当成效在教与学方面达到不同水平时,重视品质保证能确保整个系统提高成效。

(2) 大学现行的程序在寻求有效机制保证及改良品质方面欠缺组织。

(3) 与高层次工业水平(top level industry standards)相比,大学的品质管理只是处于初级发展阶段。

(4) 部分大学的反馈显示,因发展计划的实施和检查使一些大学在自我评估时表现出一种警觉性,一些大学对本校实施计划书的能力不足和漏洞,为应付检查,采取了相应的对策。

高等教育品质保证委员会作出的评论大多针对在评估中的澳大利亚大学的教授和学习方面。在品质问题上,文中提及澳大利亚高校图书馆纵使推行品质管理方法有所差异,但从所作的努力看已达到高层次工业水平。

5 理论和实践

墨尔本大学图书馆和蒙纳殊大学图书馆推行品质管理的方法看来都倾向通过有系统的计划而达到一体化。墨尔本大学图书馆的“优良图书馆计划”和蒙纳殊大学图书馆的品质管理特别工作组都在团结合作、配合、全员参与、信赖及消除恐惧等方面得到内外的合

作。有证据显示两所大学图书馆创造了一个教育发展的学习环境。他们以顾客为焦点,不断改进工作达到顾客满意。两所大学图书馆与用户的联络及咨询工作引起了不少议论,在这方面两所图书馆的品质管理计划都有不足之外。在程序管理方面,两所大学图书馆在取消数量化定额(elimination of numerical quotas)、目标管理(elimination of management by objectives)及取消考绩制度(elimination of merit-rating reward systems)方面都偏离了戴明管理方法。不过墨尔本大学图书馆对某些职务的范围重新加以设计并予以重视,如墨尔本大学图书馆较蒙纳殊大学图书馆和迪勤大学图书馆更为注重员工对职责的承担,这从员工的工作满足感、工作责任感和自豪感中可以得到反映。

上述图书馆是否具备全面品质管理的八项要素^[14]呢?墨尔本大学图书馆及蒙纳殊大学图书馆拥有前四项,即管理高层的决心、对品质作广义的解释、重视全面品质管理价值和宏图的领导方针、建立品质文化的趋势。不过在另外四项要素方面的表现就较为逊色。首先,虽然它们都有推动及授权给全部员工竭诚合作改良品质(蒙纳殊大学图书馆在这方面更胜一筹),但很难说出在推动和授权给员工方面达到什么程度和究竟有多成功。其次,它们没有充分使用如统计工序控制法和依据事实管理等科学化和解决问题技巧。此外,两所大学图书馆并没有系统化地通过训练和订立标准去不断改进员工的技能和工序。墨尔本大学图书馆的编目结构效率计划(Structured Efficiency Programme for Cataloguing)可被视为迈向这目标的起点。两所大学图书馆在令外部供应商和顾客参与全面品质管理方面只侧重向用户咨询和与用户联络,忽略了持续和有系统地保证用户满意。迪勤大学图书馆进行了用户对图书馆服务的意见调查,调查结果与推行不断改良计划和优质服务计划有密切关系。

从以上例子来看,大部分澳大利亚高校图书馆都或多或少进行了品质保证活动,大体上包括了下列各项:制订战略计划及年度行动计划;为图书馆制订品质改良计划及不同指标;提供恰当和有效的服务,利用大学的技术投资制定适合的信息技术战略以达到图书馆的目标;开发图书馆员工资源,使信息服务在教学和研究中的重要性得到确认。

大部分大学的品质保证战略侧重于咨询、监察和整合过程。图书馆管理层必须在认清需要及改革程序和步骤上扮演重要角色,从而反映大学不断在改变中的需求、措施和结构。为了尽量利用有限的资源,图书馆管理层要不断留意观察新兴的科技,要采用全面品质管理的方法和有系统的步骤及措施去改善服务的层面与品质。

有些人对在图书馆推行全面品质管理持怀疑的态度。有的认为全面品质管理只对商界而非学术机构有用。有的认为全面品质管理只是一系列组织理论的最新趋势,与图书馆现行的管理措施没有什么分别。它占用了员工大部分时间,得到的只是理论性的声明和增加少许效率。

正如俄勒冈州立大学图书馆的布特查(Karyle S. Butcher)所说,“图书馆想推行全面品质管理时要考虑为了达到长远改革,员工的生产力可能会暂时减低,这并没有捷径。但与俄勒冈州立大学图书馆相似的许多图书馆都倾向于推行全面性补救措施,……但不知哪些措施可行或得到最佳改善效果。再者,全面品质管理是基于负责工作者即最佳管理者的信念,这给予全机构的员工在各层面都有参与管理的机会。全面管理是由上而下的,除非得到管理阶层的支持,否则不会有效。……全面品质管理对图书馆和员工的好处是实际负责工作的人可有更多参与管理及决策的机会。这令图书馆可透过用户意见调查,显示它真的关心用户。此外,由于全面品质管理注重持续使用成效标准,图书馆可以监察它

所建议的是否成功”。^[15]结束此文之前,我想指出全面品质管理并不提供一个快速的解决方法,在推行时需要渐进的改革来达到持续改良的效果。如果全面品质管理不能在图书馆全面推行,也可在某部分图书馆运作的范围内推行。

参考文献

- 1 Linke R. D. et. Performance Indicators in Higher Education—Report of a Trial Education Study Commissioned by DEET, 1991
- 2 Deming, W. E. Out of the Orisis Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Centre of Advanced Engineering Study, 1986
- 3, 4 Anderson, John C, Rangtusanthan, Manus, Schroeder, Roder G. A theory of qulaity management underlying the Deming management method. Academy of management Review, 1994, Vol. 19, No. 3, pp. 472~509
- 5 Dean J. W. Jr & Evans J. Total quality: management, organization, and strategy, St Paul, MN: West, 1994
- 6 Tenner, A. R. & Detoro I. J. Total quality management: three steps to continuous improvement, Reading, MA: Addison Westley, 1992
- 7 Waldman, David A. The contributions of Total Quality Management to a theory of work performance. Academy of management review, 1994, Vol. 19, No. 3, pp. 510~536
- 8, 9 Quality in Libraries Forum, University of Melbourne, 16 Sept, 1993.
- 10 Report to Council by Vice-Chancellor (June 1992), Melbourne: Monash University, 1992
- 11 "Quality in teaching and learning at Deakin" in Network (Special Issue) Deakin University 11 March, 1994, pp. 78
- 12 Piper, David Warren, Quality management in universities, Vol 2 Appendix Canberra: Australian Government Publishing Service, 1993, pp. 81~87

(下转第 68 页)