

基于 ISO 9001: 2015 标准的图书馆供应商质量控制

——以馆配商质量控制为例

纪超 (山东省图书馆)

摘要 业务外包作为一种来源于企业外包的管理模式,近年来在图书馆界得到广泛应用。为使业务外包持续、健康发展,真正降低图书馆的管理成本,突出图书馆的核心业务,必须加强供应商质量控制。文章以馆配商为例,将供应商质量控制的观念导入到图书馆的外包管理中,提出建立图书馆供应商质量控制体系。该体系基于 ISO 9001: 2015 质量管理体系标准,以“预防为主”为指导思想,从事前、事中、事后三个维度对图书馆供应商进行全面而科学的控制,以有效提升供应商的服务水平,改善读者满意度,降低图书馆成本和风险,提升图书馆的服务效能。

关键词 ISO 9001 供应商质量控制 图书馆 业务外包 质量管理体系

0 引言

随着社会化大生产的不断发展,技术水平日新月异,专业化程度越来越高,导致社会组织的生产和活动分工越来越细。在这种情况下,很多组织越来越注重培育和发挥自身的核心能力,对于非核心业务则采用外包的方式,寻找合适的供应商配合或者代替本组织进行作业。为降低运行成本,切实提高服务水准,我国各类型图书馆纷纷借鉴企业的外包模式,充分利用供应商在各个领域的专业优势,建立起符合本馆实际情况的外包体系。^{[1]55}

陈新洁将图书馆业务外包分为事务性外包和专业性外包两大类。^[2]事务性外包主要是指图书馆的后勤管理工作外包,涵盖卫生、安保、消防、绿化、水电、动力及设备设施、办公用品的日常保养、维护管理等工作。专业性外包一般是图书馆的核心业务外包,包括采访业务、编目业务、流通业务、数字资源建设、信息技术及数据库建设等工作。提供采购书目、图书物流、图书加工、数据编目等服务的馆配商,就属于图书馆中最常见的专业性外包供应商。

当前,图书馆业务外包发展越来越快,供应商正与图书馆进行深度融合,在图书馆的职能发挥中体现出越来越明显的作用。程焕文更是指出:

图书馆业务外包已经成为一种无法阻挡的发展趋势。^[3]在这种趋势下,如果图书馆忽视业务外包管理,弱化供应商质量控制,就会制约管理效能的提升,甚至影响图书馆业务的正常开展。

在万方数据知识服务平台中输入关键词“图书馆外包”,在“图书馆学、图书馆事业”学科分类下,2010—2015年间共收录文章508篇。其中相当一部分文章是对于业务外包利弊、外包模式与决策以及具体外包业务的研究成果,对理论研究着墨较多;而以企业管理的视角探讨图书馆业务外包,尤其是依据广泛应用于企业管理的ISO 9001: 2015标准详细介绍图书馆供应商质量控制方法的实践型文章较少。本文基于ISO 9001: 2015标准,利用质量管理体系的基本理论和基本方法,同时借鉴企业管理中的供应商质量控制经验,尝试提出图书馆供应商质量控制的思路和方法。

1 供应商质量控制的必要性

1.1 图书馆业务外包的优势

实践证明,图书馆实施业务外包有诸多优势:可获得供应商更加高效而专业的服务;可获得通过比较优势效应带来的成本降低利益;能够将更多的优势资源和精力投入到核心业务建设中去;可将管理风险进行有效的转移;能够精简机构规

模,有利于提升管理效能等。^{[1]55-64}以编目外包为例,如果由高质量的供应商负责图书的加工及编目,就能够大大解放图书馆编目人员的重复性机械劳动,从而使他们有更多的时间从事更高层次的业务研究工作。^[4]

1.2 业务外包失控的风险

任何事物都是一分为二的,业务外包尽管有诸多好处,但如果图书馆对供应商的服务质量不够重视,没有一个行之有效的质量控制体系,就有可能失控,从而引发管理风险。例如供应商所提供产品与服务的质量风险,供应商质量控制不当可能带来成本增加,供应商无法履约或无法全部履约的风险,供应商选择不当带来的法律风险等。以图书馆供应商中最常见的馆配商为例,书目信息质量不高、图书加工不完善、编目数据不规范、图书到货率和及时率较低等问题时有发生。^[5]这些风险不但没有减轻馆员的工作压力,反而增加了管理难度,最终会给读者带来种种不佳体验,从而直接影响图书馆的读者满意度。因此,图书馆加强业务外包管理,对供应商进行质量控制十分必要。

2 ISO 9001:2015 标准简介及在图书馆界中的应用

ISO 9001:2015 标准(国标为 GB/T 19001-2016,以下均简称“标准”),是由国际标准化组织(ISO)制定的 ISO 9000 族标准的核心标准,该标准规定了质量管理体系框架和具体要求,以证实组织具有稳定提供满足顾客要求及适用法律法规要求的产品及服务的能力。该标准广泛应用于企业之中,旨在增强顾客满意度。标准具有良好的契合度,其提出的具体管理要求是通用的,适用于各种类型、不同规模和提供不同产品及服务的组织。^[6]各类型图书馆完全可以将标准的要求融入到供应商的质量控制活动之中,使得管理活动由主观化、无序化、盲目化逐渐变为客观化、文件化、标准化。

目前,国内外许多图书馆已经引进该标准建立起符合本馆实际的质量管理体系,如美国的 OCLC、哈佛大学图书馆、哥伦比亚大学图书馆以

及我国的澳门大学图书馆、海南大学图书馆^[7]、上海市嘉定区图书馆^[8]、杭州图书馆^[9]等已经依托 ISO 9001 标准建立起科学、有效、完备的质量管理体系。且早在 2006 年,国家图书馆就对应用 ISO 9001 标准进行了可行性分析。^[10]

3 图书馆供应商质量控制的原则

3.1 以读者为关注焦点

图书馆将自身的部分业务外包给供应商,固然是为了降低管理成本,提升图书馆管理效益,但更重要的目的是希望利用供应商某项业务的优势,不断提升自身满足读者要求的能力。图书馆对供应商进行质量控制,从根本上说,是为了提升读者满意度,旨在给读者提供更加快速、简便、准确、贴心的文献信息服务。

3.2 预防为主的原则

对供应商进行质量控制,核心在于将控制点前移。通过事前控制,识别可能发生的质量隐患并采取相应的控制措施,预防质量隐患演变为质量问题,将质量事故的发生率和损害程度降到最低限度,而不是出现损失以后再进行补救。

3.3 采用过程方法

供应商质量控制是一项比较复杂的管理工作,要想高效地实现预期结果,就必须化整为零,将其分解为几个相互关联的过程,同时识别这些过程的输入、输出及相互作用,对每个过程建立管控。对于图书馆而言,应当从事前(成立工作组、供应商开发、评价与选择)、事中(实施采购、采购验证、不合格的纠正预防)、事后(供应商的日常管理)三个维度、六大过程对供应商进行全过程控制,见图 1。

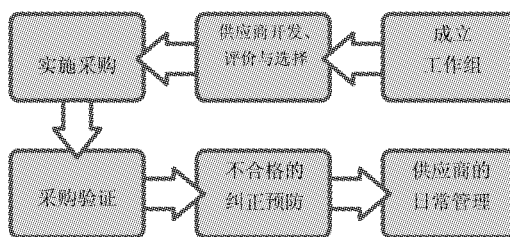


图 1: 供应商质量控制流程图

3.4 询证决策的原则

询证决策是质量管理的七项原则之一,它要

求组织开展的各项管理活动必须基于事实。供应商质量控制作为图书馆的一项重点工作,自然也离不开各项统计数据的支持。通过询证决策,能够有效避免决策的主观性,使各级管理者能够站在客观位置,作出更加贴近本馆实际情况的供应商管控决策,确保管控决策的客观性、适宜性和有效性。

3.5 持续改进

持续改进是一种努力超越、追求卓越的管理理念。图书馆所处的内外部环境处在不断变化之中,尤其最近几年我国文化主管部门陆续出台相关政策,鼓励社会资本参与公共文化建设和图书馆业务外包的比重很可能因此持续增长。对此,图书馆只有持续不断地改进业务外包管理,制定适应形势变化的策略和目标,才能应对内外部环境变化,做好供应商质量控制工作。

4 图书馆供应商质量控制体系

图书馆要加强业务外包管理,做好供应商质量控制,就必须建立科学、严谨、有效的供应商质量控制体系。本文以图书馆中最常见的馆配商为例,根据 ISO 9001:2015 质量管理体系标准的要求,尝试从事前、事中、事后三个维度及六大过程建立馆配商的质量控制体系。

4.1 成立供应商质量控制小组

标准 4.4.1 条款规定:“组织应明确质量管理体系所需的过程及其在整个组织的应用。”5.3 条款又规定:“最高管理者应确保组织相关岗位的职责、权限得到分配、沟通和理解。”按照标准要求,在从事管理活动之前,应该先由图书馆的最高管理者(可以是馆长、馆长办公会,也可以是分管具体业务、掌控足够资源的副馆长或其他领导)主导,结合本馆实际情况,对供应商质量控制体系进行顶层设计。顶层设计的内容包括:供应商质量控制小组(以下简称“工作组”)、工作目标、小组各成员的职责与权限、具体的质量控制过程、各过程的接口、各过程产生的文件或记录、所需资源以及有效获得途径等。其中,建立工作组并分配职权是构建供应商质量控制体系的第一步,也是最困难、最关键的步骤。以馆配

商为例,图书馆应成立以分管馆配业务的馆领导为组长的工作组,组员包括采访、编目、流通、财务等部门人员。在职责上,采访部门负责审查馆配商提供的书目及订单采购,编目部门负责检查馆配商的编目质量,流通部门负责反馈读者意见,财务部门负责成本管理。工作组中的各部门人员,各自依据本部门职责,参与馆配商的质量控制工作。各部门在组长的统一领导下,既相互制约,又彼此配合,从而切实保证供应商质量控制工作的有序开展。

4.2 供应商开发、评价与选择

供应商的服务能力参差不齐,如果不能对供应商的情况进行全面分析和评估,就可能对图书馆的工作带来极大风险。不过,借鉴质量管理体系的理念与方法,建立供应商开发、评价与选择的标准,运用科学的评估手段,就能够在最大程度上规避风险。标准 8.4.1 条款规定:“组织应基于外部供方按照要求提供过程、产品和服务的能力,确定并实施对外部供方的评价、选择、绩效监视以及再评价的准则。”本条款提出了两个要求:第一,图书馆应对供应商进行全过程控制,且管控力度应视具体情况而定。对图书馆工作质量影响较大,容易造成重大风险,特别是与读者满意度息息相关的外包过程(比如采访、编目、信息技术、安防等)应予以重点管理和控制。第二,对于供应商的开发、评价与选择,图书馆应该制定相应的制度。其中,应建立供应商开发流程,对供应商的前期接洽、询价、比价、初步筛选、考察、评估等过程作出具体规定。在评价和选择供应商时,必须运用科学的评估方法,对潜在供应商进行全面、系统的对比分析。在此环节中,工作组应由相关业务的分管领导、有关部门负责人和技术专家组成,针对本馆的实际情况,确定评价指标和指标权重,建立科学的评估体系。表 1 是以馆配商为例的评估体系,建立了一、二级指标,并分配了权重。必须指出的是,对于不同种类的供应商,要依据实际情况制定专门的评估体系。

表1: 馆配商评估体系

基本条件 20%	供应商资质	价格与 交易 20%	价格水准
	供应商规模		交货条件
	业界风评		付款条件
	往来客户水准		紧急订单配合能力
管理与 服务能力 40%	订单总量	财务 能力 15%	资产总额
	人员能力与意识		经营能力及前景
	技术与设备		财务状况
	管理制度	其他 5%	企业文化
	质量控制		保密措施
	不合格的纠正和预防		人员稳定性
	售后服务		个性化服务

4.3 实施采购

经过评价与选择的供应商进入本馆的“合格供应商名录”。图书馆在实施采购之前,必须确认供应商是否在“合格供应商名录”之中。也就是说,为了规避风险,除非在极端特殊的情况下,否则未曾经过评价与选择的供应商,不能够与之建立合作关系。

为有效实施供应商质量控制,本着“预防为主”的原则,标准对于采购前的准备工作也作出了规定。标准8.4.3条款规定:“组织应确保在与外部供方沟通之前所确定的要求是充分与适宜的。”这里的“要求”,指的是图书馆的采购要求。标准中提出了六条采购要求:一是要向供应商提供完整而明确的采购信息,即“要买什么样的产品或服务”。如提供给馆配商的图书订单、采访书目对新书及核心出版社的覆盖率等。二是对采购品的过程、设备方面的要求。如提供给馆配商的本馆学科专业设置、采访书目数据规范、分编规范等。三是所采购产品和服务的接收准则。如图书加工、编目的质量验收规范。四是图书馆与供应商的互动。如与馆配商出现争议的解决方式或订单更改与终止的方式等。五是图书馆对于供应商的绩效监测以及必要的质量控制措施。如为确保馆配质量,图书馆可指派专人对馆配商进行实时辅导与全程协助。六是对供应商所提供人员的能力及资质的要求。除以上六条之外,图书馆还应充分考虑采购活动可能遭遇的法律风险。

图书馆必须在实施采购之前充分识别以上各项要求,并一一体现在采购合同、协议、订单中。为保障合同、协议、订单的适宜和严谨,必须进行充分评估,并生成评估记录,尽可能降低由于采购信息不清或不全而造成的采购风险。

4.4 采购验证

采购验证的目的在于验证采购的产品或服务是否符合图书馆的采购要求。标准8.4.2(d)条款规定:“组织应确定必要的验证或其他活动,以确保外部提供的过程、产品和服务满足要求。”如果不重视采购验证,就无法防止大量不合格的产品或服务进入图书馆。采购验证分为多种形式,图书馆应依据采购的产品或服务对图书馆工作质量的影响,针对具体的产品或服务分别制定相应的验证方案。如对于价值较低的物品,可采用验证供应商的资质,要求其提供证明产品或服务合格的文件(产品合格证等)。而对图书馆工作质量影响较大的产品或服务(如馆配工作),则必须制定有针对性的验证方案。方案中应包括验收项目、验收设备、验收方法、验收结果、验收结论,以及不合格的统计。^[11]见表2。

表2: 馆配商服务验收方案

验收项目	验收设备及验收方法
核对单据	核对供应商提供的送货单
外观检查	检查外包装有无明显破损
核对数目	核对该批次图书的具体数目
书目数据	核对书目数据是否正确
图书加工	是否按照要求粘贴条形码、磁条、书标,盖馆藏章、封口章等

4.5 不合格的纠正与预防

“不合格”,在标准中的含义是“未满足要求的产品或服务”,本文仅讨论与供应商有关的不合格。在图书馆日常工作中,不合格可能是一本编目有误的图书,可能是设备设施的故障,也可能是信息系统的失效。无论哪种不合格,都可能对读者产生影响。因此,必须依据标准规范不合格的处理流程,及时对各种不合格进行纠正,避免不合格的产品或服务对读者造成损失。标准8.7条款明确规定:“组织应确保对不符合要求的

输出进行识别和控制,以防止非预期的使用或交付,组织应根据不合格的性质及其对产品和服务符合性的影响采取适当措施。”由此可见,图书馆一旦发现供应商提供的产品和服务存在不合格现象,就应制定措施,督促供应商对不合格进行处理。在企业中一般是向供应商出具《供应商缺失改善要求单》,详见表 3。就馆配商管控来讲,也可以借鉴这类做法,由图书馆填写不合格的具体情况,并作出不合格分类,要求馆配商分析不合格的原因,并制定改进措施。整改完毕后,由图书馆对整改措施的效果进行确认。如果整改通过,则结案;整改后仍未达到要求的,则要求馆配商返回“原因分析”步骤,重新制定和实施改进措施,直至达到图书馆的要求为止。

表 3: 供应商缺失改善要求单

不合格类型	<input type="checkbox"/> 严重不合格 <input type="checkbox"/> 一般不合格 <input type="checkbox"/> 轻微不合格
不合格说明:	
原因分析:	
整改措施:	
实施时间:	
预定完成日期:	
效果确认:	

4.6 供应商的日常管理

对供应商进行日常管理是为了规范供应商的

管理,确保管控的客观性、公正性、科学性,确保提供产品或服务的质量符合图书馆的要求。它包括两方面内容:一是供应商的业绩评定,二是供应商的动态管理。

供应商的业绩评定是供应商质量控制最重要的内容之一,也是对供应商进行动态管理的基础和依据。图书馆应建立科学有效的供应商业绩评定标准,定期对供应商进行考核。这一环节的重中之重是建立评定指标。为保证评定结果的客观公正,指标应力求全面,具备较强的针对性和可操作性,并且遵循定性定量相结合的原则。以馆配商管控为例,在《馆配商日常业绩评定表》(表 4)中,从交货质量、交付及时性、交易条件、服务、纠正措施等几个维度评定。

供应商的动态管理是根据合格供应商的不同业绩表现,分级采取有针对性的管理措施。这是优化供应商队伍,强化供应链质量的有效手段。这项工作基于业绩评定,核心在于对供应商进行分级管理,便于图书馆采取相应措施奖励优秀供应商,鼓励合格供应商,淘汰不合格供应商。这样,一方面可以确保供应商的产品质量和服务质量,规避图书馆自身风险;另一方面,可以促进供应商的持续改进,不断提升自身效益,通过与图书馆的合作和共享达到互利共赢的目的。

表 4: 馆配商日常业绩评定表

序号	评定项目	总分	得分	说明
1	质量状况	40 分		$40 \text{ 分} \times (1 - \text{不合格件数} / \text{总交货件数})$
2	纠正措施	10 分		10 分 (纠正措施按时回复并实施有效 10 分;纠正措施不按时回复,但实施有效 5 分;纠正措施按时回复但效果有限 2 分;纠正措施不按时回复且实施无效 0 分)
3	交付及时性	20 分		$20 \text{ 分} \times (1 - \text{迟交货批数} / \text{总交货批数})$
4	交易条件	20 分		20 分 (交易条件评分 = 价格评分 + 付款条件 + 交货条件;价格评分满分为 10 分,付款条件满分为 5 分,交货条件满分为 5 分)
5	服务及时性	5 分		5 分 (服务及时率 95% 以上 5 分;服务及时率低于 95%、高于 80% 为 3 分;服务及时率低于 80%、高于 50% 为 1 分;服务及时率低于 50% 为 0 分)
6	服务质量	5 分		5 分 (服务质量好,用户满意 5 分;因服务质量问题导致用户抱怨 2 分;因服务质量问题导致用户投诉及索赔 0 分)

5 结语

随着我国文化体制改革向纵深推进和文化事业不断发展,作为公共文化服务体系重要组成部分的各类型图书馆,其服务功能不再仅仅局限于基础的藏书和借还,还出现服务多元化的趋势。图书馆外包的种类和形式也将越来越灵活多样,供应商所提供的产品或服务也越来越影响着图书馆受众的满意度。在这种背景下,如果无法对供应商进行有效控制,势必造成图书馆管理成本和管理风险的增加。图书馆业务外包是图书馆界参照企业业务外包管理方法而提出的新型管理方法。^[12]既然来源于企业,那么管理的原则、流程及方法必定与企业管理有较强的关联度。因此,运用企业思维来管理图书馆外包业务和供应商,就显得尤为重要。

本文依据 ISO 9001:2015 标准,借鉴质量管理体系的基本理论和基本方法,引入企业中供应商管理和控制的经验,尝试提出图书馆供应商质量控制的模型,旨在抛砖引玉,为质量管理体系与图书馆具体工作深度结合提供参考。

参考文献

- [1] 刘淑华. 图书馆业务外包及其发展趋势[M]. 北京:国家图书馆出版社,2015.
- [2] 陈新洁. 图书馆业务外包[M]. 北京:北京理工大学出版社,2013:7-8.
- [3] 程焕文. 图书馆业务外包:一种无法阻挡的发展趋势[J]. 图书情报工作,2006(1):5.
- [4] 蔡廷建. 省级公共图书馆编目业务外包工作探析——以山东省图书馆为例[J]. 山东图书馆学刊,2017(6):56-60.
- [5] 李锦秋. 高校图书馆与馆配商合作中存在的问题及对策分析[J]. 农业图书情报学刊,2012,24(3):108-111.
- [6] GB/T 19001-2016/ISO 9001:2015, 质量管理体系要求[S]. 北京:中国标准出版社,2017.
- [7] 毛雅君,陈荔京,方自今. 采用 ISO 9000 标准构建服务质量管理体系案例分析[J]. 国家图书馆学刊,2006(1):15-22.
- [8] 高红梅. ISO9001 质量管理体系在公共图书馆中的应用——以上海市嘉定区图书馆质量管理体系认证为例[J]. 内蒙古科技与经济,2016(10):107-109.
- [9] 褚树青,粟慧. 杭州图书馆 ISO 9000 质量管理体系建设实践[M]. 北京:国家图书馆出版社,2015:62-63.
- [10] 刘康宁,王杨. 国家图书馆采用 ISO 9000 标准可行性分析[J]. 国家图书馆学刊,2006(1):23-27.
- [11] 林岫. 图书馆业务外包的质量管理与评价 [C]//中国图书馆学会年会论文集 2015 卷. 北京:国家图书馆出版社,2015:508-516,32.
- [12] 莫振轩. 国内图书馆业务外包研究现状及趋势[J]. 图书情报工作,2007(8):113-116.

纪超 山东省图书馆馆员。

(收稿日期:2021-04-04。)