

·理论园地·

论 CS 战略在图书馆的实施

孙 茜 (中国科学院文献情报中心 北京 100080)

摘 要: 文章分析了 CS 战略在图书馆实施的必要性与可行性, 及其实施对图书馆现有工作流程、组织结构及评估方法的影响。

关键词: CS 战略 用户满意度

中图分类号: G251

文献标识码: A

文章编号: 1003-6938(2006)02-0023-03

CS Strategy is Implemented in Library

Sun Qian (Library of Chinese Academy of Sciences, Beijing, 100080)

Abstract: This article describes CS strategy, analyzing the necessity and possibility of its implementation in library. The author also introduces the alteration of library working programming, organizational structure and evaluation methods after bringing CS strategy into effect.

Key words: CS strategy; customer satisfaction indicator

CLC number: G251

Document code: A

Article ID: 1003-6938(2006)02-0023-03

1 CS 战略剖析

1.1 CS 战略的涵义

CS 战略是用户满意战略 (Customer Satisfaction) 的简称。这一思想源于企业管理实践和理论。其产生背景是企业从“生产导向”经营战略向“用户导向”经营战略的转移。企业经营战略的选择经历了生产导向、产品导向、推销导向、市场导向、社会市场导向、用户导向这一逐渐提升改变的过程。其改变动力是经济水平的提高。^[1]

用户导向就是一切以目标用户需要为出发点, 集中组织一切资源, 千方百计地满足和留住用户的一种经营战略。美国摩托罗拉公司质量总裁戴尔先生较好地概括了 CS 战略的涵义。“CS 战略是成功理解用户的需求 (爱好), 并着手为满足用户需要做出相应努力的结果。”这个从供应方企业角度出发的定义, 指明了让用户满意的第一步从市场调查了解用

户的需求开始, 然后再在设计、制造、销售、服务的过程中, 努力去满足用户的需要, 它贯穿了产品质量形成的全过程。^[2]

从战略分析的角度看, CS 战略是差异化战略即管理者集中所有努力, 使组织产品在一个或者几个维度上与竞争对手产品区分开来。这些维度包括设计、质量、服务等。通常, 差异化战略的成本要高于前者, 但是, 差异化产品可以收取“溢价”——一个比竞争对手高许多的价格。这个溢价能够补偿差异化战略的成本上升。^[3]

环境决定战略选择。低成本战略的一个基本前提是用户需求的稳定性和单一性。然而随着经济的发展, 用户的需求不断被刺激提高, 多变和个性的产品与服务更受到人们的青睐。低成本战略的前提假设被动摇了, 替代之的 CS 战略被证明越来越适用于今日竞争激烈的生存环境。该战略通过调查用户需求, 提供差异化产品与服务, 获得高用户满意度, 赢得大量忠诚用户, 进而提高市场份额, 获得比竞争对手更多的利

润,从而赢得长久的竞争优势。

1.2 图书馆环境分析

长期以来,图书馆实施的是信息资源(IR)建设战略,看重对资源的收集、整理、传递过程。因此,也有学者将图书馆定义为一个信息资源集合。在印刷载体环境下,由于信息资源分布的不均衡和信息获取的困难性,实施 IR 战略,建立一个大而全的信息资源体系,有助于传递、检索和交流信息,形成图书馆在学术交流中的主体地位。但是,随着数字信息主流化、学术交流体系重组和用户工作空间数字化的信息环境的变化,信息的可获得性、易获得性程度得到极大提高,跨时空的实时存取信息打破了图书馆的地域垄断;各类出版商、文摘索引商、发行商和网络信息服务商直接向用户提供信息产品,一个信息生产者驱动、直接面向信息用户的数字化学术交流体系已经初见端倪,严重动摇了学术图书馆在传统信息交流中的中心地位;而用户工作空间和工作流程的数字化更是将信息资源、信息交流与信息服务和用户工作过程聚合在同一数字空间,极大地改变了用户信息需求的主要指向和用户信息检索利用的基本方式。^[4]

以上这些因素导致了图书馆在 IR 战略上建立的资源优势逐渐失去竞争优势:信息检索走向边缘化与非专业化,传统的图书情报服务(物理馆藏建立、编目、流通)对用户的重要性已逐渐削减。因此,信息资源(IR)战略,已不符合图书馆的现在与未来发展之需。

随着以资源为中心到以用户为中心的现代图书馆理念的转变,了解到用户对图书馆传统服务需求的降低,并逐渐转向多样化、个性化、知识化的趋势,该是图书馆采纳 CS 战略的时机了。

实施 CS 战略,意味着图书馆必须以满足用户需求为每项工作的目标,以用户满意度为评价图书馆绩效的指标,并不断向用户学习。在了解用户、满足用户的过程中,图书馆员与用户不断交互、融入用户利用信息解决问题的过程中,图书馆逐渐形成新的知识服务竞争优势。

2 实施 CS 战略,重组图书馆工作流程

实施 CS 战略是从识别用户、调查用户需求开始的,它贯穿了组织活动的全过程,大致可分为五个环节,如图 1。

从图中可以看出,图书馆员工作的起点和终点都是用户,以调查用户需求开始,以用户满意度反馈来评估工作绩效、持续改进工作结束一轮的工作。

实施 CS 战略,首先是调查用户需求。今日用户的需求不再是简单的文献资源或者文献服务,而是需要 DigitalLibrary 机构库、学科门户、网络资源导航、Information Commons 等新

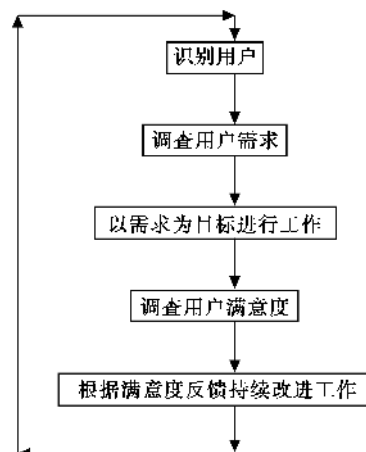


图 1: 用户满意工作流程

型集成资源;需要网络化、数字化、个性化服务,需要数字参考咨询服务,需要信息素养教育;通过满足用户这些新的需求,图书馆期望形成新的学习中心,学术交流中心和社区信息枢纽。

实施 CS 战略工作流程后,传统的“采、分、编、检、流”这样一个完全体现 IR 建设的线性工作流程已经不能满足需求了。传统的工作流程体现的是一个封闭的信息服务系统,而 CS 工作流程则是一个开放系统。它以用户需求为驱动,依托数字化学术交流体系,依靠分布式异构资源,以知识服务为中心。

围绕重组的工作流程,图书馆管理体制将发生重大变革。图书馆组织结构将由职能结构向矩形结构或跨职能小组结构转变(跨职能小组结构图见图 2)。跨职能小组不仅有助于消除部门界限,将狭隘的部门目标取代为组织目标,而且有助于小组人员互相学习。图书馆运营方式将从行政机构办公管理逐步向知识性服务企业运营管理过渡,不断学习与采纳企业界行之有效的管理方法,通过塑造一流的管理能力,提高图书馆在市场经济和知识经济双重挑战下的可持续发展能力与长期竞争优势。

3 用户满意度评价

用户满意是一种心理活动,是用户的需求被满足后的愉悦感。菲利普·科特勒指出:“满意是一个人通过对一个产品或服务的可感知的效果与他的期望值相比较后所形成的感觉状态。”用户满意的内容从纵向上看,包括物质满意层、精神满意层和社会满意层;从横向看则包括用户对企业的经营理念满意、行为满意、视听满意、产品满意和服务满意。用户满意一般具有主观性、层次性、相对性和阶段性。^[5]

目前,在国外图书馆界较为流行的用户满意度评价方法是 LIBQUAL+。LIBQUAL+ 来源于 SERVQUAL,后者是为服务

机构设计出来的一套服务质量客观评价工具。它从可靠性、反应性、保证性、移情性、可感知性等五个方面设计问卷提

问。每个层面都被分解为若干个问题,要求用户对每一个问题、每一个层面选取他所认为的最低服务水平、感知水平和

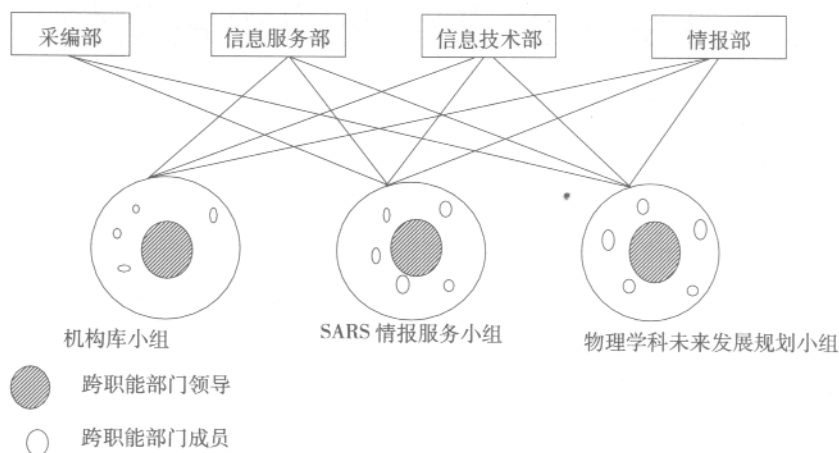


图2 跨职能小组结构图

期望水平打分,然后,管理者就可以据此获得图书馆服务水平与最低要求和最高要求之间的差距,从而判断出图书馆工作绩效的高低。LIBQUAL+ 五个层面内容如下:

可靠性:可靠而准确地开展承诺的服务的能力;

反应性:帮助用户并提供快捷服务的意愿;

保证性:工作人员的知识 and 礼貌及其传达信用和信心的能力;

移情性:对用户施与关切和个别的关注;

可感知性:物质设施、设备、人员和通讯材料的外在形式。^[6]

目前,LIBQUAL+ 在美国许多大学进行了连续几年的试验,以 OHIO LINK 的图书馆联盟最为著名。在 2002、2003 两年里,分别有 57 所和 55 所联盟内图书馆参与了 LIBQUAL+ 试验调查。^[7]根据 LIBQUAL+ 用户满意度调查,人们从用户角度分析联盟的影响力,Florida University 和 Bowling Green State University 利用用户满意度结果进行战略制定;而 Pittsburgh University 则从中找出用户对哪些服务满意,哪些服务不满意,并对此进行分析重新设计其公共服务。^{[8][9][10]}

LIBQUAL+ 方法以用户满意度为评价指标,从用户角度客观评价图书馆质量,图书馆可以根据反馈进行有针对性的改进,不仅使得图书馆绩效评估方法从主观走向客观,而且会赢得满意用户以致忠诚用户,获得在竞争中的最大优势。这一方法充分体现了 CS 战略的核心。

参考文献:

- [1] 张景安.客户服务[M].北京:中央文献出版社,2001:3-4.

- [2] 黄坚平,李晋明.用户满意理念及用户满意度指数在中国的应用[J].北京商学院学报(社会科学版),2000,(9):60-63.

- [3] 琼斯,乔治,希尔.当代管理学[M].北京:人民邮电出版社,2003:162.

- [4] 张晓林.数字信息环境下的图书情报服务[J].四川图书馆学报,2002,(5):1-6.

- [5] 张景安.客户服务[M].北京:中央文献出版社,2001:51-52.

- [6] 初景利.西方图书馆评价理论评介[J].中国图书馆学报,1999,(3):53-60.

- [7] Jeffrey N. Gatten. Measuring Consortium Impact on User Perceptions[J].The Journal of Academic Librarianship, 2004,(5):222-228.

- [8] Stephen R. Shorb, Lori Driscoll. Libqual+™ Meets Strategic Planning at the University of Florida [J].Journal of Library Administration 2004,(11):173-180.

- [9] Amy E. Knapp. We Asked Them What They Thought, Now What Do We do? The Use of Libqual+™ Data to Redesign Public Services at the University of Pittsburgh[J]. Journal of Library Administration 2004,(11):157-171.

- [10] Lorraine J. Haricombe Bonna J. Boettcher. Using Libqual+™ in Strategic Planning Bowling Green State University[J]. Journal of Library Administration 2004,(11):181-195.

作者简介:孙茜,女,中国科学院文献情报中心硕士生。