

●陈曙

时间管理和图书馆馆长

如何使中国的图书馆从“低谷”中崛起,并使之跻身于世界的先进行列,这是中国图书馆界许多有识之士的热门话题。纵观以往图书馆管理的实践,那些兢兢业业的图书馆长通过计划、组织、控制和协调等手段,努力使有限的人力、物力和财力资源得到合理的利用。他们往往感到震惊的是图书、设备和资金等的损耗。然而,这些图书馆长是否意识到还有另一种不可忽视的重要资源——时间资源的损耗?历史上有位哲人曾经说过^{〔1〕}:“世界上最快而又最慢,最长而又最短,最平凡而最珍贵,最容易被人们忘记而最令人后悔的就是时间。它能使一切渺小的东西归于毁灭,也能使一切伟大的东西生命不绝。”虽然我们拥有一批聪明睿智和有相当知名度的学者型馆长,也拥有很多整日忙忙碌碌的事务型馆长,但是,若缺乏时间管理的有效性,就无法使这些图书馆长的智慧、学识和献身精神转化为卓有成效的工作成果。因此,我们不仅要有良好的愿望和办事经验,还需要掌握时间管理的理论及其方法。从理论上讲,时间管理就是探讨如何克服时间

浪费,从而有效地达到办馆目标的学问;从实践上讲,时间就是效益。不关心管理时间的馆长犹如驾驭没有缰绳的烈马,很容易身坠马下。因此,在我们拥有相当优势的人力资源前提下,只有娴熟地驾驭了时间,才能使我国的图书馆事业更快起飞,才能尽快地缩短中国与世界先进水平之间的差距。

一、面临时间的挑战

近年来,在全球范围内,伴随着人类信息和物质财富的剧增,国内外图书情报界开始愈来愈重视时间管理的研究。作为保存和利用文献的图书馆,也已感觉到时间的紧迫。如今全世界每天的出版物已是原先的200倍左右,况且,如果所获的情报资料晚1~3个月,便会失去其实际的应用价值。所谓信息时代,就是时间竞争的时代。具有强烈事业心的馆长经常面临着时间不足的问题。这正如美国管理专家查·泰勒所指出:“时间是我们所理解的最无情和无伸缩性的要素。令人烦恼的是,几乎百分之九十九的管理者感到时间不够用。”

把它们调整到适应需要,而不是让原有的资源都能立即“充分发挥其作用”。在一般工作上人们习惯于用这种语言,在管理学上用它就不够准确了!“最优的方式结合”,可以用目前较为通用的“优化组合”来代替。资源,应是“所管理的资源”。所以,第四点内容可概括为“使所管理的资源优化组合”或“使所管理的人力、物力、财力及其他资源优化组合”。

关于图书馆管理的外延,即管理活动所包括的范围,也就是管理的职能。对此,定义一和二大同小异。管理学界对管理职能的意见颇不一致,但基本上属于分合的不同,故用“通过计划、组织、控制等过程”是可以概括的。

综上所述,图书馆管理的定义,可归纳为:“是图书馆管理者为实现图书馆系统某项活动的最佳目标,通过计划、组织、控制等过程,使所管理的资源优化组合,以达到提高图书馆系统社会效益的活

动。”

参考文献

- 〔1〕 周吉.管理学教程.上海:上海交通大学出版社,1987.
- 〔2〕 李建设、何振祥.现代管理学.北京:中国展望出版社,1986.
- 〔3〕 于鸣镛.图书馆管理学纲要.沈阳:辽宁人民出版社,1986.
- 〔4〕 吴慰慈、邵巍.图书馆学概论.北京:书目文献出版社,1985.
- 〔5〕 王植、张伟.图书馆管理.北京:北京大学图书馆学报学系(油印本),1988.
- 〔6〕 赵成山.论图书馆的社会效益.图书馆学研究,1991,(2)

(作者单位:辽宁省图书馆。来稿时间:1991.7。编发者:刘喜中。)

不同于其它的专门学术机构, 图书馆以事务性工作为主。图书馆长肩负着管理的重任, 因此, 增强时间观念和搞好时间管理已是每个馆长的重要课题。中国生机勃勃的四个现代化, 已经促使我们愈来愈感到时间的重要。“时间就是金钱, 效益就是生命”, 已成为当今的现实。如果我们再不研究时间管理的方法, 那么, 即使拥有现代化手段和献身事业的满腔热忱, 中国的图书馆事业仍将远远落后于发达国家。所谓落后, 实质上也是时间的落后。为此, 富有进取心的中国图书馆馆长们, 应记住毛泽东早期的一段名言: “今日之我与昨日之我挑战, 来日之我与今日之我挑战。”

有人这样批评我们: 与图书馆效率相联系的中国人的形象是缓慢的, 其服务质量较低。服务质量所以较低: 原因是我们的图书馆管理人员不善于管理时间, 主要表现在: 没有周密的计划, 缺乏卓越的远见, 机构过于臃肿, 规章制度不健全和信息功能不灵等。在时间管理方面, 如果图书馆馆长们首先身体力行, 其他的工作人员就会随之仿效, 以其成果和效益来迎接时间的挑战。“补昨日之非, 创今日之是”, 这也许是医治惰性管理的良药。

二、不善于管理时间的馆长

实现我国图书馆的现代化, 应视时间管理为主要条件。作为一名图书馆馆长, 若缺乏现代化的时间管理技能, 则不仅影响自己, 也不可避免地影响全面的工作效益。据有关资料显示^[2], 较为典型的不善于管理时间的馆长主要有 7 种: (一) 事必躬亲型。他把大量的时间、精力都倾注在自己的动手上, 而不讲究整体的管理效益。(二) 冲动行事型。凭冲动作出决定, 缺乏计划和条理性, 整天不知疲倦地奔波于馆内外的各部门之间。(三) 个人学术型。即避免陷入图书馆的事务堆, 只注重自己学术著作的水平和数量, 在某种程度上放弃了图书馆整体效益的时间管理。(四) 拘泥细节型。过于注重事物的细节, 忽视了有关管理的基本原则, 因而往往减缓了自己工作的进度。(五) 工作拖沓型。作风慢慢悠悠, 工作四平八稳, 只知画圈, 不知拍板。(六) 互相扯皮型。大量时间在不必要的内耗中流逝, 力量抵消, 智能相抑。(七) 时间公有型。甘心情愿地迁就于缺乏时间观念者。如美国管理学家亚·麦肯齐所指出“时间管理似乎就低不就高, 时间利用较差的人习惯于把他人拉回到自己的水准, 因而无故消耗他人宝贵的时间”。

通过对上述 7 种类型管理者的分析, 我们可看

出掩藏在其后面的两种极端倾向: 一方面, 因社会竞争意识的强烈而导致时间需求的爆炸, 但却很容易因此钻入“时间的圈套”^[3]; 另一方面, 因社会竞争意识的减弱而导致时间观念的麻木, 进而完全听任时间的摆布, 成为时间的奴隶。我国的图书馆因有于陈旧的时间观念和现有的经济条件, 似乎较习惯于安闲自得的慢三步, 其结果往往是“三多一拖拉”(即会议多, 重复出现的错误多, 处理人事纠纷多, 工作拖拉) 现象日趋严重。

综合国内外图书馆中不善于管理时间的情形, 我们从系统的观点出发, 以图示其真正的原因 (见图 1), 藉以引起图书馆馆长们的思考。

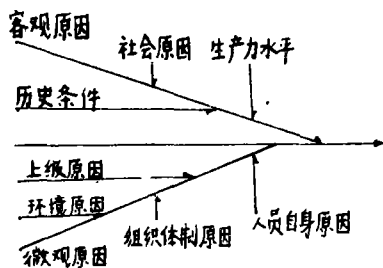


图 1 损耗时间原因树形分析示意

三、有效管理时间的馆长

当今中国的图书馆, 往往面对着纷繁复杂的工作, 无法预见的困难, 头绪不清的内外扯皮, 令人头疼的人事关系等, 图书馆馆长们应当学会并进行有效的的时间管理, 英文简称其为 ETM。^[4] 与不善于时间管理的方法相反, ETM 意味着巧干, 而不是苦干。如果用 t 表示所耗时间, V 代表使用价值, Z 代表单位工作效益, 那么通过公式 $t = V / Z$, 我们可以看出: 当人们所创造的使用价值一定时, 其时间的价值取决于工作效益的高低。工作效益愈高, 所耗的时间也就愈小。ETM 很有实用价值。适用于 ETM 的主要有巴特莱法则、4D 法则、例外法则和否定法则。现我们对其分述如下:

(一) 巴特莱法则。这是根据英国社会经济学家巴特莱所命名的, 也称为“二八律”。巴特莱认为, 在特定的一群事物中, 其重要的项目通常在总项目中只占相当少的一部分, 即其 80% 集中在 20% 的组成部分上 (见图 2)。

(二) 4D 法则^[5]。这是以英文 4 个单词的首字母命名的。该法则规定, 每当一件新工作出现时, 任何人都会面临着 4 种选择, 即丢掉不管 (Drop it) 拖一拖再办 (Delay it), 委派别人去干

(Delegate it) 和自己做 (Do it)。例如, 某图书馆馆长可以借故不出席马拉松式的馆内职工年会、推迟处理退休人员的福利待遇问题、委派助手接待兄弟馆人员的来访, 而自己集中精力解决明年的经费预算事项。因为这个馆长按照 4D 原则处理手头工作, 所以他节省了自身很多时间, 并提高了工作效率。

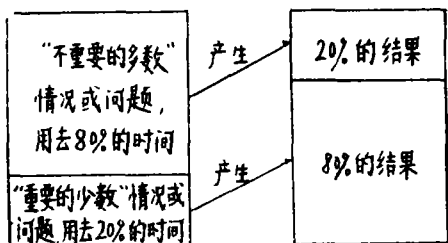


图2 巴特莱法则示意图

(三) 例外法则。即凡规章制度中尚未规定的例外事情由馆长亲自受理, 否则由他人按章办事, 自己不应去干涉。为了处理象大型图书展览或举办国际学术会议等例外事情, 馆长每天应留有 20% 的机动时间, 未雨绸缪, 防患于未然。

(四) 否定法则。即否定无价值或无意义的事情。图书馆事无巨细, 图书馆馆长不可能事事躬亲。美国管理学家森恩·卡尔森曾说过: “无条件地取悦任何人的最高首脑只不过是一个傀儡, 往往被某些庸人和阿谀奉承者所利用。”这样, 馆长应学会说“不”字。例如, 新上任的馆长对不合理的苛责完全不必介意, 甚至还可一推了之。

除上面 4 个主要法则外, 还有在这些法则的基础上派出出来的诸种方法, 如:

(一) 机会成本法^[6]。即参照经济学中机会成本的计算, 人们根据事件的目标价值和重要程度, 而不是根据事件到来的先后顺序处理这些事。

(二) ABC 筛选法。即根据事件的轻重缓急合理安排时间, 进而选出 ABC 之类事件。

(三) PDCA 循环法。即根据计划 (Plan)、决定 (Decision)、检查 (Check) 和实施 (Action) 的循环程序, 不断地进行时间管理方面的实践, 并对其不断地总结, 从而达到最大限度节约时间的目的。

(四) 生物钟法。即根据人体内像时钟那样的准确的周期性的生物节律, 选择适当的工作时间, 使人体机能处于最佳状态, 从而有效地提高工作效率。

率。

(五) 电话管理法。即对打电话的次数和回答电话的方式进行有效的管理。除了上级领导或其它重要事情外, 馆长一般不必亲自接电话, 应尽可能让秘书或其他职员进行电话联系。这样, 可避免浪费宝贵时间。

(六) 会议管理法。即对会议的时间、数量和质量进行有效的管理。馆长应珍惜时间, 可开可不开的会议就不开。即使召开会议, 也应事先拟好发言提纲, 并使会议安排紧凑, 不偏离主题。一旦会议结束, 整理出会议纪要, 标明会议名称、日期和参加人员, 并注明责任者及履行职责的期限等。

(七) 人事和行政管理。即对人与事、人与人之间进行有限的管理。所谓有限管理, 就是授权别人去做工作, 而不是事事自己干。每位馆长应监督其下属岗位职责的制度和落实, 使其职责分明。

(八) 内务管理法。即馆长不仅应使自己的文具和公文等井然有序, 而且还要经常检查自己的公文包, 及时摒弃无用的杂物。为了进一步提高办公效率, 除必要时由馆长亲口述外, 一般应由助手或秘书直接负责答复所有的来往信件。

马克思指出: “无论是个人或是社会, 其发展需求和活动的全面性, 都是由节约时间来决定的。一切节约, 归根结蒂都是时间的节约。”现代图书馆的发展, 不仅迫切需要图书馆馆长具有科学管理时间的能力, 而且应使其致力于时间资源的开发。时间意味着成功, 时间意味着财富, 就现代化管理意义而言, 时间就是中国图书馆事业腾飞的翅膀。

参考文献

- (1) J.W. Lee M. Pierce. *Hour Power*, Dow Jones Irwin, 1980
- (2) 钟少光. 有效的管理者. 新世纪出版社, 1986
- (3) R. Alec Machenzie. *The Time Trap*. McGraw-Hill Book Company, 1975
- (4) Helen M. Gothberg. *Time Management and Women Library Manager*. Library Journal, 1987
- (5) 夏忠华. 时间管理的艺术. 世界图书出版公司, 1989
- (6) 潘劲松. 时间管理的诀窍. 辽宁科学技术出版社, 1986

(作者单位: 上海师范大学图书馆。来稿时间: 1991.5。编发者: 徐 苇。)

An Interpretation of Library Management / Zhao Chengshan / / Bulletin of the Library Science in China / China Society of the Library Science. -1992, 18(2).69~71

The definition of library management can be summed up as follows: It is a kind of activities conducted by the library administrative personnel for the purpose of achieving the optimum goal of a certain activity of library systems, who, by way of several processes of planning, organizing, controlling, etc., optimizes the combination of all the library resources to reach the height of improving the social benefit of library systems. 6 references.

Theory of systems —— Applications

Library management —— Studies

Library undertaking —— organization and management

G251

Time Management and the Director of the Library / Chen Shu / / Bulletin of the Library Science in China / China Society of the Library Science. -1992, 18(2).71~73

Accompanied with the radical increase of information and wealth of man, the library world is now confronted with the challenge of time. A director of the library will consequently be far behind if he handles his work merely by the virtue of his good intentions and experiences. He has to know well the theory and technique of time management, besides. The chief items of time management are: the 4D law, the exception law, the negative law, etc. as well as those techniques derived from these laws. In short, time management is none other than the knowledge of approaching ways on eliminating waste of time, thereby, it will be able to attain the goal of running a library. So far as the significance of the modern management is concerned, the wing for the Chinese libraries to soar is exactly the time. 2 illus. 6 references.

Library undertaking —— Scientific management

Directors of libraries —— Personal qualities

Time management —— Theories

G251-36

A Preliminary Probe into Subject Indexing Retrieval of Chinese Scientific and Technical Documents / Subject Indexing Research Group, Library of Hebei Mechanical and Electrical College / / Bulletin of the Library Science in China / China Society of the Library Science. -1992, 18(2).74~78

The abbreviation of Chinese sentence-mode subject indexing is the "sentence-mode method" — a new method for Chinese scientific and technical document subject indexing retrieval. The Chinese sentence-mode being a form of the retrieval language, is compatible with some characteristics of subject indexing and classification. The article also makes an approach to a new way for the standardization of mark unit. In each particular subject, there exists objectively a kind of "concept unit" which one may follow to use. The "concept unit" is not like the unit word of the basic word method, nor is it like the subject word derived from a thesaurus artificially standardized. It is an objective, intrinsic concept unit separated out from a particular subject, i.e. a kind of standard subject word of a special form without a thesaurus. The method has already been retrieved and tested by a computer. 1 table.

Subject word method —— Approaches

Sentence-mode method —— Reviews

G254.2

The Demarcation of High - and Low - frequency Terms and Ways of Estimating the Frequency of Terms / Sun Qinglan / / Bulletin of the Library Science in China / China Society of the Library Science. -