谭伟

论图书馆人力资源开发

摘要 由于管理者过时的管理观念、人事管理制度的弊端和图书馆人才价值与其贡献的背离,造成了图书馆人力资源的浪费。因此,人事管理的指导思想和工作内容要创新,并建立合理的用人机制,完善吸引和造就人才的保障系统。参考文献7。

关键词 图书馆 人事管理 人力资源

分类号 G251.6

ABSTRACT The out-dated management idea of managers and old personnel system have caused the waste of human resource in libraries. Therefore, we should update our guidelines for personnel management and form a reasonable personnel mechanism. 7 refs

KEY WORDS Library. Personnel management. Human resource

CLASS NUMBER G251.6

1 图书馆人力资源开发与管理的尝试及其不足

在我国图书馆学理论研究中,长期以来,人们似乎形成了这样一种思维定势:一提起管理,便是对文献资源的管理;一提起开发,便是对文献资源的开发。其实,图书馆的管理活动,不仅仅是对图书馆的物质资源,包括文献资源和设备、馆舍的管理,而且也包含对图书馆工作人员的管理。资源开发,也不仅仅是对文献资源的开发,而且也包括对人力资源——图书馆工作人员的资源开发。

1.1 图书馆对人力资源开发的尝试

人力资源开发的本质,是最大程度地调动人的积极性,使其潜在能量得以尽可能地释放,并且使这种积极性和能量为他所服务的机构、为他的工作目标发挥效益。应当说,最近20年来,图书馆界的理论工作者和领导者为此曾进行了有益的探索。比如岗位责任制的推行,这是农村责任承包制影响下的产物。后来又是在目标管理的采用。在实际工作中,这两者是很难有一个明晰的划分的。图书馆大多实行的是岗位责任制和目标管理制的结合。岗位责任制偏重于对每个员工职任务的落实;目标管理的对象侧重于图书馆的各个部门的工作任务和目标,而尤其侧重于部门的负责人。它们都是侧重于对“事”不是对“人”。目标管理,应当说是比岗位责任制前进了一步。

参考文献

- 1 符福恒. 信息资源学. 北京:海洋出版社,1997
- 2 姜策群,桂学文. 信息经济学通论. 北京:中国档案出版社,1998
- 3 孟广均等. 信息资源管理. 北京:科学出版社,1998
- 4 代根兴,周晓燕. “信息资源”概念研究. 情报理论与实践,1999(5)
- 5 刘延章. 文献信息分类学. 北京:中国科学技术出版社,1996
- 6 代根兴等. 信息资源属性研究. 图书馆杂志,1999(9)
- 7 代根兴,周晓燕. 信息资源构成研究. 待发表
- 8 刘兹恒. 信息媒体及其采集. 北京:北京大学出版社,1998
- 9 董小英. 网络环境下的信息资源管理. 北京大学博士学位论文,1997
- 10 李媚等. 试论网络信息资源开发. 情报科学,1999(5)

代根兴 郑州大学信息管理系副主任,副教授。
通讯地址:郑州市。邮编 450052。

周晓燕 武汉大学传播与信息学院博士生,讲师。
通讯地址:武汉市。邮编 430072。

(来稿时间:1999-09-14。编发者:李万健)

所谓目标管理是指:组织的最高领导层根据组织面临的形势和社会需要,制定出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标,然后层层落实,要求下属各部门主管人员以至每个员工根据上级制定的目标和保证措施,形成一个目标体系,并把目标完成的情况作为各部门或个人考核的依据。简言之,目标管理是让组织的主管人员和员工亲自参加目标的制定,在工作中实行“自我控制”并努力完成工作目标的一种管理制度或方法^[1]。

目标管理是当前最先进的一种管理方法,在图书馆实践中也确实表现出了它的优越性。但是,就某些图书馆而言,其效果并不十分理想,主要有两个原因。其一是,在目标制定过程中,只有主管人员的参与,广大员工被拒于目标制定过程之外,或者就是领导确定了一个目标,再分解到各个部门,各个部门必须无条件去完成而不管这个目标是否符合部门的实际。这是对目标管理这一科学方法的扭曲。其二是,目标管理方法本身有一定的局限性,目标难以确定。往往是领导者和被领导者的期望值存在一定距离,难以确定员工们经过一定程度的努力去达到的考核目标,这个“一定程度”和“目标”都是不容易把握的量。而且,在目标达到过程中还存在许多不确定因素,往往需要对目标不断进行修正。这种修正,有可能使目标管理名存实亡。

可以看出,使用先进管理方法过程中,如果人力资源没有得到合理开发,它很可能达不到预期的目的。这里的症结,除了先进管理方法本身的局限,一个重要原因是:我们在管理中是否真正认识和实践了人本原理。“人本原理主要包括下述主要观点:职工是企业的主体;职工参与是有效管理的关键;使人性得到最完美的发展是现代管理的核心;服务于人是管理的根本目的”^[2]。人本原理就是以人为中心的管理思想,是管理理论发展到 20 世纪的一个显著特点。

1.2 图书馆人力资源何以得不到有效开发

1.2.1 管理者过时的管理观念

古代的和现代的管理思想,都是以研究组织管理为基础的。然而“科学管理”这一概念的出现,却是在 19 世纪末,它是工业革命引起的社会、政治、经济、技术发生巨大变化和发展的产物,直到 20 世纪 30 年代才在人们心中,在社会土壤中扎下了根,50 年代开始又形成了众多学派。“科学管理”理论一般都是以企业的生产组织过程为研究对象。但在我国,小农经济长时期是社会经济的主体,因此科学管理

理论很难发展起来并得到普及。即使是担负着一定职务的领导者,有的也或多或少受小农思想意识的影响。长期以来,人们习惯用搞政治运动的方法或者用所谓的“政治思想工作”,试图用压服的办法解决管理工作中的问题,提高工作效率。领导者处在领导、管理、教育的位置上,一般群众处在被领导、被管理、被教育的位置上——一个高高在上,一个俯首听命,这种状态,人力资源开发的难度可想而知。这种旧的思维习惯,恰恰是背离了人本原理,忽视了组织的主体及主体在组织中的作用。

管理者过时的管理观念,还表现在“见物不见人”方面。比如:重视现代技术设备的添置,不重视对人员的培训;重视经费的投入,不重视人力的投入;等等。

1.2.2 人事管理制度本身的弊端

图书馆是事业单位,图书馆的人事管理,既带有政府机关人员管理的色彩,又带有科研单位科技人员管理的色彩。图书馆工作人员的职级和待遇包含两个序列:一是政府官员的序列,馆内各级负责人套用政府公务员,如局、处、科级等;二是科技人员序列,如研究员、副研究员、馆员等。这样的序列和聘任方法带有浓厚的政府行为和计划经济体制的影响。不仅不少图书馆的馆长是政府从其他部门派来,而且每个职级的人员数量也是事先由政府主管部门定下来了,只有极少数人能够登上金字塔的顶点。由于职级和待遇挂钩,当一所图书馆的行政负责人,其行政级别待遇低于某技术职务待遇时,他便将技术职务作为自己的猎取目标,并且比那些没有行政职务、行政职务较低的人更容易达到目的,即使他的学术水平不如他的部属。另外,有些政府部门不考虑图书馆学术服务的特点,把文化层次极低的人派到图书馆任馆长。正如有人指出的,在图书馆,“理想的岗位往往不是工作人员自己通过努力学习、不断更新知识和提高技术所能得到的,而是早已被某种社会关系所决定了。再加上分配、晋级、评职称等方面的‘阴差阳错’,挫伤了大多数人的积极性,使他们丧失了主动进取的精神。”^[3]

1.2.3 在人才竞争日益激烈的条件下,图书馆人才价值与其贡献的背离

在市场经济尤其是国际经济逐渐一体化的环境下,人才流动愈来愈呈现出两种趋势。一种趋势是,发达国家由于科学技术的飞速发展,高素质劳动力的需求远远超过供给而升值,低素质劳动力因过剩而贬

值。于是,发达国家通过优先入境、提供奖学金等办法吸引和留住发展中国家的中青年科技人才。第二种趋势是,在某个发展中国家内,人才由该国待遇低的部门(这个部门往往是竞争力低的部门)向待遇高的部门(一般是外资企业、合资企业)流动。两种趋势在我国都很明显。图书馆在这种人才流动或曰人才竞争中处于十分不利的地位,它基本上处在人才流动链的末端。连北京某所全国知名图书馆也惊呼留不住人才,几年来调进的博士生和硕士生大量流失。图书馆成了某些高学历人才的跳板:第一步,借助它跳到北京这个全国政治、文化中心或其他大城市;第二步,跳到国外或市内待遇较好的单位。产生这种问题的主要原因是图书馆人才价值没有得到实现。

“在市场经济条件下,人才价值既体现在个人对社会的责任和贡献,也包括社会对个人的尊重和满足。人才为社会付出的劳动越多,质量越高,人才的价值也就越大,而个人受到的尊重和满足也就越大,人才的知识性、创造性也就越高。”^[4]然而,包含数量和质量在内的等量劳动在不同国家之间以及同一国家内部不同的企业、事业单位之间取得的报酬却不同甚至悬殊极大。在前者,是发展中国家的人才流失;在后者,可以实现一国范围内人力资源的优化组合。目前,在我国,图书馆以及图书馆工作者对社会进步的贡献都没有得到应有的肯定。这不仅表现在脑体倒挂,也表现在知识阶层内图书馆人员收入较低这一基本事实上。把不同图书馆之间、图书馆与其他单位之间做一平衡比较便可以看出差异。1999年4月7日,北京市劳动局公开发布的部分职位工资指导价位(依企业效益分)中:总会计师的高位数为67890元/年,中位数28332元/年,低位数9939元/年;保洁员高位数16409元/年,中位数7344元/年,低位数4288元/年^[5]。但恐怕多数图书馆,研究馆员的年收入恐怕也难以达到总会计师中位数的水平,大概只能与保洁员高位数相当。于是,人才从图书馆流出也就顺理成章的了。

2 图书馆人力资源开发对策

2.1 人事管理的指导思想要创新

人事管理部门要从仅仅把人看成管理对象,转变到以人为中心。人力资源是图书馆文献资源之外的又一宝贵战略资源。人力资源状况决定着文献信

息资源的保存和开发状况。图书馆要开发文献信息资源服务于社会,靠的是文献信息资源的开发者。如果人的活力得不到激发,人的积极性难以充分调动,人对文献资源的开发能力也就不可能最大程度地释放出来。即使有了最现代化的技术装备,如果人的积极性得不到发挥,设备的维护和运转也会受到负面影响而使效益受损。所以,人力资源是图书馆为社会服务的重要物质基础。不仅如此,图书馆之间的竞争、图书馆与其他文献信息部门之间的竞争,在很大程度上也表现为人力资源的竞争。所谓以人为中心,就是把职工作为图书馆的主体,把人力资源作为图书馆制定发展战略和发展规划的依据,作为实施图书馆战略的支撑点。人事管理的立足点应当是充分调动人的积极性,发挥人的能力,发挥人的创造精神。目前我国不少企业改组为公司制,实施制度创新,把人事管理部门改称为人力资源开发部,这当然不仅仅是名称的改变,它可以给图书馆界以许多有益的启迪。

2.2 人事管理的工作内容要创新

过去,人事管理一般是侧重于人员的调进调出、人员的安排、例行的调职晋级、人事档案的抄写整理等具体事物性工作。这些具体事情如果不与图书馆的发展目标紧密联系,其操作者如果不参与图书馆的战略决策,或者对图书馆的工作规律工作内容缺乏基本了解,那么,人事管理活动就没有多少技术含量,不需要多少科学知识,就是低档次的。可喜的是,随着人事制度改革,这种事务性工作状况正在得到改变。比如图书馆工作人员的调迁、晋升、培训、考评和招聘,正逐步走上规范化的轨道,成为人力资源开发和管理工作内容。图书馆正通过培训、考评等活动,提高图书馆业务工作人员的技能,调动他们的积极性。有些图书馆的人事部门改变让其他部门围着自己转的状况,积极与其他部门联系,为他们提供服务。把人事处和教育处合并,加强了岗位培训,就是有益的尝试。今后,人事管理部门应更加自觉地把人力资源开发规划和岗位说明书制定作为自己的核心工作。目前的工作人员绩效考评也应当进一步完善。人力规划的依据是图书馆长期战略规划,预测未来若干年内新增和撤销岗位及人员需求变化。岗位说明书包括岗位工作内容、标准、责权范围和任职资格条件等。坚持实事求是、公开、公平、公正的考评原则,从馆长到普通员工都应当成为考评对象,制定科学的考评指标体系和考评标准,把考核和目标管

理结合,使考评真正起到鼓励先进、鞭策后进的作用,建立起激励机制。

2.3 建立合理机制,完善吸引和造就人才的保障系统

如前所述,目前的人才管理体制在招聘、工资分配、职务晋升等方面,是不符合社会主义市场经济体制要求的。需要建立一套竞争、流动而且充满生机与活力的人才管理体制。图书馆应当按照文献资源保管和开发的需要,按照图书馆的工作流程设立不同职级的岗位。重要岗位(包括馆长)公开向社会招聘,设立专家小组,对应聘者公开考核,择优录用。任职之后,其工作绩效也应由专家小组、上级主管部门和图书馆职工代表进行评定。要因事设人,而不要因人设事。

图书馆不能改变自身所处的社会环境,不能摆脱行政体制和计划经济体制残余的制约,更不能与国际经济一体化中的人才流动抗衡,但可以改善自己的微观环境。这种环境要有助于人才的成长和人才资源的开发。除了改善人才管理体制,图书馆对社会的贡献、社会影响、知名度、学术成就,它对人才成长与发挥作用所能提供的空间也相当重要,在这些方面图书馆完全可以有所作为。图书馆领导者的思想、学识水平、领导艺术和魅力等个人品格对聚集人才,使人才愿意尽其所能,也是一个重要因素。图书馆也可以通过创收活动和其他经营活动,给职工增加一定的工作报酬,并通过报酬的岗位差别来提高工作效率。还应重视精神激励的作用。要重视职业道德教育,重视理想、情操教育,在思想上、生活上关心职工。

3 人力资源开发要防止几种倾向

3.1 人才“高消费”不可取

人才“高消费”,是指某些图书馆不根据自己的实际需要盲目引进高学历人才的现象。这种现象必然导致大材小用和人才闲置,人才难以发挥作用。根据西方世界广泛流传的激励理论——美国人亚布拉罕·马斯洛(Abraham Maslow, 1908~1970)的需要层次理论,人的需要分为五级:生理的;安全的;感情和归属的;尊重的;自我实现的。其中,自我实现的需要是最高一级的需要。这种需要就是“人希望越来越完美的欲望,人要实现他所能实现的一切欲望。”由于人才具有高层次需求——自我实现,因此,当他在图书馆岗位上不能充分发挥自己的才能甚至无所

事事时,他便会寻找机遇离开图书馆到自己希望的岗位上。这是人才“高消费”的直接后果。它的另一个后果是图书馆工作人员积极性下降。盲目引进高学历人才,必然使在馆工作时间相当长,学历、业务都比较高以及学历虽低但实际业务能力强的员工感到升迁无望,灰心丧气。这些高学历人才的流失又进一步离散图书馆的凝聚力,动摇员工对图书馆的信心。频繁的高层次人才招聘和流动也加大了图书馆管理成本。可见,人才“高消费”也是一种资源浪费。这里有一个安排工作人员岗位的技巧:一个能力略低(既不太低,又不过高)于岗位要求的人,如果他通过努力可以完成工作目标,他会觉得工作对他有挑战性,他也会在工作中提高能力。这也是人力资源开发中的激励办法。

3.2 重学历文凭和职称,轻实际能力不可取

一般说,学历在一定程度上反映了一个人的文化素养、知识水平和专业能力,学历高者社会适应性也强。这正是人们重视学历的原因之一。但是学历和能力又不能简单地画等号。实际上,一个人的总知识量大约有 70% 至 90% 是在工作实践和职业学习过程中获得的。图书馆工作者在这方面更有着得天独厚的条件。许多人正是在实践中成长为复合型人才,这正是图书馆所急需的。

学历教育本身,目前存在着许多弊端。特别是硕士研究生的学历教育至少有三个弊端。一是入学考试,除政治、外语全国统一命题外,其余三门课程由招生单位设置,而且这三门课程很难囊括大学本科所有知识,即使是跨专业考生若在考试半年前通过分析历年试卷也可以获得高分。二是教学与实际脱节,同一专业毕业的研究生各方面相差甚远是常事。三是学习方法不对路,入学后把自己的专业作为副业,另攻社会热门专业。另外,还有一些只要交钱,哪怕只有专科学历的“研究生班”,造成研究生文凭满天飞^[6]。

正常情况下,职称反映了一个人的学术水平,但是目前职称评定中的一个弊端是看论文数量而少看论文质量。有些人仅仅是为了评职称而撰写论文,用“剪刀加浆糊”的方法去著书立说,还有其他学术造假活动以及倾斜的评审机制,造成了学术界种种不规范乃至腐败现象^[7]。于是,有些人的职称是与其实际能力不相符的。

3.3 从馆外引进人才时,不可忽略馆内人才

当我们从社会上招聘人才的同时,馆内也有人员流出,其中有一些在馆内默默无闻,但到了其他单

位却成为骨干。于是馆负责人惊呼:“怎么把他放走了?”这种现象本身就说明,不能忽略馆内人力资源的开发和使用。其实,馆内人力资源得不到合理开发利用,也是人力资源流失的一种形式,不过这种形式不像人员调出那么被人注意罢了。

从馆外引进人才到图书馆主要岗位上,当然有它的优点:(1)被聘者有“外来优势”。他在图书馆的新部下只看到他当前的工作能力而不知他曾经“走麦城”的历史记录,也不知他尚未暴露出来的缺点,有利于他放手大胆工作。(2)有利于缓解和平息馆内原来竞争者之间的紧张关系。(3)能为图书馆带来新鲜空气。但也有缺点:(1)被聘者不熟悉馆内情况,也缺乏一定的人事基础,要有一段适应期。(2)被聘者学历高但实际工作能力差(高分低能),或者实际工作能力在招聘时被过高估计了。(3)使馆内人员升迁无望,积极性受到打击。所以,我们更应当注意采用内部培养和提升的办法,而且这种办法也比较符合图书馆几乎处在社会人才流动链末端的实际。现在有一个问题,就是我们比较重视中青年的培养和让他们在工作中发挥骨干作用,而忽略了年龄稍大者这一群体。由于人才招聘市场上,对人才的年龄要求大多在35岁以下,所以图书馆内的年轻人容易受到诱惑,而年龄偏大者却更比较安心工作。况

且,他们中有一部分人的学识水平也较高,工作经验更是丰富,所以他们一到退休年龄便进入老年人才市场并在其他单位施展才华。对这一部分人力资源,图书馆不应当白白放过。

参考文献

- 1 杨士文,张雁 管理学原理 北京:中国人民大学出版社,1998
- 2 周三多 管理学——原理与方法 上海:复旦大学出版社,1997
- 3 姜汉卿 图书情报人员继续教育论 中国图书馆学报,1999,25(3):79
- 4 侯风云 稳定高层次人才的经济分析 光明日报,1999-02-16(6)
- 5 崔红 北京首次发布报酬指导价 北京晚报,1999-04-08(10)
- 6 彭文刚 硕士文凭不值钱 书刊文摘报,1999-04-02(8)
- 7 吴必尚 如何制止学术造假 北京青年报,1999-01-29(3)

谭 伟 河北泊头师范学校图书馆工作。通讯地址:河北泊头市光明街150号。邮编062150。

(来稿时间:1999-06-10。编发者:刘喜申)

(上接第75页)

多书刊的现有数据,各少儿馆只得各自分编,建设自己的书目数据,造成彼此差异,不利于书目资源共享。建立全国的少儿书目数据库迫在眉睫,目前已实现自动化管理的少儿馆基本都是采用同一系统(FLAS),数据格式统一、标准,可以减少人力、物力、财力的重复浪费。可由文化部有关领导机构统筹,选择1~2间藏书丰富、书目数据全、购书费充足、设备较先进、人员素质较高的省市少儿馆作为全国少儿编目中心,采用全国书目数据标准,建立全国少儿书目数据库。另一方面在文化部的统领下,各地少儿馆可充分发挥,利用各自文献信息资源、人才资源的优势,做好社会调研,选准专题,有计划、有步骤、有实效、规范地进行我国少儿特色数据库的建设。

参考文献

- 1 郑莉莉 中国儿童图书馆的现状与发展 儿童图书馆与

中小学图书馆,1998(5)

- 2 徐凤 蓬勃发展中的少年儿童图书馆事业 儿童图书馆与中小学图书馆,1997(3)
- 3 刘经宇 图书馆事业发展战略的若干问题 见:中国图书馆发展战略研讨会论文集 北京:书目文献出版社,1996
- 4 黄俊贵 我国图书馆事业发展战略问题随想 见:中国图书馆发展战略研讨会论文集 北京:书目文献出版社,1996
- 5 莫萍 强化信息服务——未来少儿图书馆的发展契机 少图学苑,1998(1)
- 6 段启堂 我国少图事业的回眸与21世纪的展望 少儿图书馆中小学图书馆,1998(2)

赖嘉梅 曾海燕 广州少年儿童图书馆工作。通讯地址:广州沿江西路149号。邮编510120。

(来稿时间:1999-05-04。编发者:徐苇)