

● 张文德

论图书馆整合*

摘 要 图书馆合并后的整合管理是合并双方战略性资源和能力的转移和运用,整合后所形成的独特资源、独特技能和独特知识,是提高图书馆战略性资产核心能力的重要保证。图书馆整合包括:生产制造管理系统的整合、图书馆文化整合、人力资源整合、组织管理与研究开发、信息营销5个方面。参考文献4。

关键词 高校图书馆 资源整合 图书馆文化 人力资源 整合管理

分类号 G251

ABSTRACT The integration of a library formed by the merging of two libraries is the transformation and operation of strategic resources of both libraries before the merging. In this paper, the author discusses the issue from the aspects of library culture, human resource, organization management, research and development, and information marketing. 4 refs.

KEY WORDS University library. Resource integration. Library culture. Human resource. Integration management.

CLASS NUMBER G251

1 引言

目前,一些大学往往在大学城中有图书馆,在原单位也有图书馆,与其他学校合并形成一个新大学后又有图书馆。如何整合各个图书馆,依整合程序,整合资源,使 $1+1>2$,这—问题是人们一直在探索的问题,本文将运用现代生产管理理论与方法的知识对此进行探析。

整合是将尽可能多的不同资源有机地组织到一起,集成、综合、一体化。整合有3个过程:一是先将不同的资源集中,将传统图书馆与数字图书馆相同的资源集中,存储相同的信息。二是将尽可能多的不同资源集中,不同的资源集中得越多,整合度就会越高。三是把整合后的资源有机地组织在一起,而不是机械地组合起来。所谓“有机”,是指不同质的资源有内在的物质、能量和信息的交换,能够像有机体那样对外界变化做出能动的反应。

2 合并后整合管理模式

1974年,美国的约瑟夫·哈林顿(Joseph Harrington)博士在《Computer Integrated Manufacturing》一书中首次提出计算机集成制造的概念。借助该理

论,笔者认为:图书馆的各个环节,应将各种信息资源统一考虑,形成一个不可分割的整体,做到信息资源共享,没有冗余。

供应链(Supply chain)是图书馆间优势资源整合的重要一环。它是指各个图书馆集中最有优势的资源,从事最具竞争力的业务,将不擅长的业务外包,建立新的供需关系。组成供应链就是为了提高竞争力。实施敏捷制造,也是整合思想的体现。敏捷制造实质是将不同图书馆的特定资源有机地组织到一起,以响应需求的变化,是图书馆间的集成。

图书馆合并后的整合管理,是指由合并双方共同采取的一系列旨在推进合并进程、提高合并绩效的措施、手段和方法,它涉及到员工安排、队伍建设、文化重组和业务重建等各项管理工作。图书馆合并后整合管理是合并双方战略性资源和能力的转移和运用,是实现合并价值创造的本质来源和重要保证。

基于核心能力的整合管理系统模式,强调战略性和系统性的结合。核心能力是图书馆内部不同技能和知识及其组合共同作用所形成的,是组织内部群体学习能力,尤其是协调不同信息产品技能、整合不同技术流的能力,它反映了跨内部组织边界之间实现沟通、参与和高度认同感。核心能力是系统范畴的概

* 本文系科技部(2003D1A4T025)课题研究成果之一。

念。基于核心能力来考察整合后的整合管理,目的在于培育图书馆持续竞争优势,属于战略性范畴。

图书馆整合后的管理模式包括核心层次整合管理、要素层次整合管理和职能活动整合管理3部分。其中核心层次整合管理包括战略性资产核心能力;要素层次整合管理包括独特资源、独特技能和独特知识;职能活动整合管理包括人力资源、图书馆文化、组织管理与研究开发、生产制造和信息营销。从职能活动整合管理依次到要素层次整合管理,再到核心层次整合管理,重要程度由低到高。战略性资产是嵌入在独特的资源、技能和知识系统中。这些独特的资源、技能和知识又是嵌入在人力资源、图书馆文化、组织管理与研究开发、生产制造和信息营销等各项职能活动中。

在基于核心能力的合并整合过程中,指导思想是围绕核心能力构筑和培育图书馆的战略性资产。由于机构的战略性资产是以独特的资源、技能和知识为根本要素的,所以,在整合过程中,应识别出合并双方在资源、技能和知识之间的互补性。对于具有战略性资产特征的要素,整合过程中要进行重组;对于不具有战略性资产特征的要素可以剥离,但剥离过程要以不影响战略性资产发挥为原则。由于这些要素是嵌入在图书馆人力资源、图书馆文化、组织管理、研究开发和信息营销等各项职能活动之中的,所以,图书馆基于核心能力的整合管理还应从这些职能活动入手。核心层次整合围绕着图书馆战略性资产的构筑和培育展开,要素层次整合是核心层次整合的内在基础,职能活动层次整合是合并后整合管理的切入点。合并后的整合具体反映在这些职能活动的整合过程中。

从实际合并活动看,具体资源的识别比较容易,因为这些资源外显性比较强,困难的是对组织资本的识别。通过合并构筑和培育核心能力,和简单购买资产和招聘新员工完全不同,其根本特征之一就是合并涉及“组织资本”的收购和保存。针对组织资本的特殊性,在战略性资产要素层次的整合管理过程中,可以采取不同的整合方式:吸收式、保全式和共生式,其中共生式整合具有重要意义,因为在该方式下图书馆之间建立的相互依存关系可以最大程度促使双方的能力在彼此之间进行有效传播,这也是组织资本的特殊性所决定的。

3 具体整合思路

3.1 生产制造管理系统整合

3.1.1 信息体集中化整合和数据整合

信息体集中化具有增加可靠性和可用性,减少运行成本,改进工效管理的特点,信息体集中能够更好地满足需要,提高效率。

数据整合是将来自多个数据源的数据组合为一个单一资料库,它具有提高资源利用率,降低运营成本,增强数据访问和完整性的特点。GB2901-82《文献目录信息交换用磁带格式》等标准是数据整合的法律保证和必要条件。

数据的集中通常包括数据的准备、数据挖掘、知识评估及表现。可按传统数据库系统理论和方法进行构造。

数据的准备主要包括数据选择、数据清理和数据预处理。实际应用系统收集到的数据通常存在杂乱性、重复性和不完整性。用全新的“业务模型”来组织原来的数据,抛弃一些与挖掘目标不相关的属性,为数据挖掘内核算法提供干净、准确、更有针对性的数据,从而减少挖掘内核的数据处理量,提高挖掘效率,提高知识发现的起点和知识的准确度^[1]。

数据挖掘的主要任务是确定发现知识的种类,研究数据挖掘的模型和算法,发现规则知识。根据实际的挖掘任务和领域特点,选择合适的挖掘模型和算法,以从整合后返回的数据信息中聚类出用户可用的信息。经过数据挖掘过程,产生的知识模式可以通过表格、统计图、图形、可视化模型等形式表达出来。这些知识有强弱之分,是否具有实用价值要经过分析评价,最终得到所需的有用知识。

由于无法从数据录入系统的数据模式中直接得到许多综合度较高的相关数据,必须进行专门的数据抽取,计算出大量的中间数据。对被评测的对象特性进行评测,评定方法为静态与动态结合。对被评测的对象,进行静态分析,抽取能客观反映被评测对象内部质量属性的“度量”,对所有分析的“度量”和评测结果均采用图文并茂的方式进行输出,从而提供非常有价值的数据和决策支持。动态测试包括数据测度、总体测试指标、功能测试指标、统一规范的标准指标模式。各类指标按照设置、操作、控制3项指标结构,可以直观地判断和统计出评测结果。在此基础上运行集中并根据物理仿真,建立若干个测评模型,如检

索模型、相似性检索模型、算法描述与分析模型、文本挖掘模型、分类与整合模型等。

此外还有网络传递的数据。通过选择可跨平台的架构组件特别是服务器软件,使用 HTML、XML 等开放式标准,采用跨平台技术,按照普遍适用的应用程序框架进行开发,使数据整合具备控制的能力。对于非规范的数据,用户可以通过普及运算设备,方便地连接到整合数据,实现统一的方式运行硬件和操作系统平台。

数据集中的模型自上向下分为3层:人机交互层、信息处理层、信息收集层^[2]。需要注意的是,第一,信息处理基于性能的考虑需要建立大量的索引,这对于录入系统来说会降低系统的效率;第二,如果没有针对性的系统的数据组织,则每一种分析都必须编写专门的程序,而获取分析数据的工作将变得复杂。

3.1.2 管理制度的整合

管理系统整合还必须注意在管理制度上的整合,即双方在各职能管理制度上实现统一规范、优势互补,由此带来管理协同效应。制度是用来指导实践的,对它的整合可以通过共同的组织活动来逐步进行。

3.2 图书馆文化整合

合并后的图书馆文化整合是影响图书馆合并战略与业绩的关键因素。图书馆文化整合涉及到双方理念、行为规范、工作风格等方面的个性特征,因此,在实现文化整合、提高组织间亲和力的过程中,要根据不同组织文化特点,因地制宜采取针对性整合模式。

信息时代,同质资源构成的系统终究要被淘汰。族群的多样化是提高生存能力的主要因素,不同资源整合的系统才能具备应变能力,因而才有竞争力。同样,一个组织中如果拥有各种各样的人才,才能适应外界的变化。图书馆文化整合的内容之一,便是将不同职能(采编、流通、教学培训、情报服务)的人有机地组织到一起,发挥团队精神,协力工作,共同开发信息产品,使信息产品开发质量明显提高。

在通过整合提高群体的知识创造能力的过程中,首先要和员工建立新的心理契约。建立心理契约要注意4个原则:一是相互理解,让每一位员工都清楚地认识到投入和回报是平等的。二是内心接受,让绝

大部分成员相信公正性。三是增强信心,让员工意识到,随着图书馆整合和图书馆战略的展开,新的组织将提供给他们更新知识和发展相关技能的机会。四是目标导向,让员工认识到,新的契约不是对他们的迁就,而是清晰地与图书馆的发展战略联系在一起的,支持图书馆战略的心理契约有助于员工和图书馆在未来的共同发展中受益。在坚持4个原则基础上,把新的心理契约再通过各种报酬激励组织策略体现出来。报酬组织策略除金钱和物质,更主要的还是知识发展机会、休假、工作地和生活环境的适意性等。这些激励策略的价值不仅仅是报酬本身,更是新组织文化的标志。

通过文化整合将不同知识背景的人组织到一起,可以从不同的角度提出问题和认识问题,不同思想的交流和碰撞容易产生新的思想火花和新的观念,创造新的知识,从而在根本上提高图书馆的核心竞争力。

3.3 人力资源整合

3.3.1 选择管理者

管理能力和才能是创造价值最重要的工具。对合并来说,管理者选择至关重要,因为他们是最有动力进行合并并学会如何与新的图书馆成功合作的人。获取管理人员的途径可以是对现行人员的重新评估聘任,也可以是内部晋升或聘请外部专家,但绝大多数合并图书馆倾向于继续聘用图书馆的人,这既有利于稳定图书馆的人心,更重要的是他们熟悉业务,可以降低人员更换的转换成本和风险。

3.3.2 合并后的人力资源整合

由于合并后的人力资源整合同涉及到个人内在的心理、激励、政治关系、价值观和行为方式等因素的影响,会给整合带来困难。因此进行人力资源整合,首先要保持人力资源的相对稳定性,这关系到以个体为载体的知识和技能积累和以组织为载体的个体知识和技能的有效联结。如果不能保持人力资源队伍的稳定而导致人员大量流失,可能会带走具有战略性资产特征的关键人才。

在人力资源整合时,人力资源部和管理人员都要共同关注员工的心理反应,及时采取有效的沟通策略来缓解心理压力。其中,馆长应做的工作有:(1)及时向员工传递图书馆发展远景的战略规划,以及人力资源规划和政策等信息,指引员工形成新的远景体系,快速形成组织凝聚力。(2)定期或不定期与关键

性高层管理人员进行会晤,会晤对象不仅包括被合并方的图书馆中层人员,还包括合并方的图书馆人员,以加深对双方高层心理状态的了解,缓解双方高层因分工造成的压力,并赢得他们对工作的支持。人力资源部门以及相关职能部门直线管理人员应及时与员工沟通,获取员工的理解和支持;要针对不同员工采取不同的缓解压力的对策,协助员工对自身目标进行重新定位;要聚集一批有高业绩水平的人,并尽快赋予他们相应的工作安排和相应激励;要肯定被合并馆员工的贡献,向他们说明合并的目的不是谁吃掉谁,而是为了共同实现新的目标,并在措施上得到真正贯彻。

3.3.3 人力资源整合中的问题

基于核心能力构筑和培育的人力资源整合,要特别注重对关键技术人才和管理人才的留用和整合。有计划地提升有能力的人员,以满足职务对人的要求。实施补充规划,培训开发规划,是图书馆组织的一种重要职能^[3]。图书馆合并后的人员剥离有两种方式:一是主动剥离,二是被动剥离。主动剥离就是合并图书馆将富余的人员剥离出去,被动剥离是有一定技能和知识的人员另谋高就,这就是所谓“想要的留不住,不想要的走不了”的现象。对关键人才的留用和稳定,在相当大程度上决定了合并与整合的成败。为了留住这些关键人员,首先,在合并后的人才资源整合中,要与他们建立信息沟通机制,对他们要善于包容诚实相待,当与他们建立了人际关系的基础后,就能充分发挥他们的才智;其次,要尽快与关键人员建立新的心理契约。

3.4 组织管理与研究开发

3.4.1 聚合新资源

现代图书馆理论认为,组成图书馆的系列资源在短期内应比较稳定,不轻易改变为好;而图书馆之间通过集群,则能迅速聚合起新的资源,通过取长补短,更快、更经济地发展新资源。这样,集群不知不觉地摆脱了资源固有的惰性,这是集群具有的动态优势。集群的出现降低了图书馆间技术转移的成本,提供了取长补短的便捷之路。

3.4.2 要素层次整合管理

集群竞争优势不仅仅限于集群与单个图书馆之间。在集群间的竞争中,集群的竞争优势也来源于特定集群所具备的资源创新性整合能力以及由此带来

的协同效应的大小,最终形成要素层次整合管理,形成独特资源、独特技能和独特知识。

集群的竞争优势来源于资源的创新性整合能力,资源禀赋和资源的整合能力构成了集群的竞争优势。对于资源的运用和整合是在集群的结构中形成的。资源的竞争优势受到以下因素的影响:(1)集群的规模描述的影响。集群的规模描述是集群控制利用资源的总量状况,反映了集群利用资源的协同效应的广度,也是集群竞争优势所在。衡量集群规模的量度可以从成员的数量和市场占有及生产规模来考察。(2)受拥有成员的资源 and 集群的结构方式及在集群的结构中形成资源整合的协同效应的影响。不同的规模和结构决定了不同的资源整合方式及协同效应的广度和深度,而群内图书馆的合并行为受集群结构的影响,同时也作用于集群的结构。在优化集群结构和平衡群内图书馆的整合行为以提升集群的竞争优势方面,各级管理者应有所作为。

3.4.3 图书馆的合作

在人力资源开发和技术资源的培养方面,应通过有意识的培训和引进加强资源上的优势;适当引导集群的规模,增强集群总体的生产能力和市场占有率,扩大集群的影响力;在集群的形成和发展过程中,应引进产业内极具竞争力的图书馆或一些公共机构、智囊团体,改善集群的结构。在群内图书馆行为方面,应积极引导,规范竞争,促进合作。应建立专门的中介服务机构协调和解决集群中可能出现的问题,及时公布行业竞争的相关信息,发挥竞争对创新的积极作用。在促进群内合作方面,主要是促进互信互惠的图书馆间关系的形成。加强图书馆间的接触和交流有利于信任关系的建立。互惠是合作关系得以维持和发展的关键,建立在互惠之上的合作才具有持久性。可以通过对集体行为的规范和合作报酬机制的设置,平衡图书馆间的利益,达到图书馆间在合作中的互惠互利。

对于群内图书馆而言,面对集群竞争,个体图书馆也不是“无为而治”。在新的竞争形态下,两方面的因素影响着图书馆能够从集群中获取的价值:一是影响集群利益的因素;二是图书馆分享这些利益的影响因素。群内图书馆管理者不仅需要关心自己的利益,也要留意集群中其他图书馆的利益。此时,管理者不仅要考虑集群赢得集体利益的可能性,同时也要

认识到图书馆在集群中扮演的角色。

3.5 信息营销

营销工作是竞争情报商品化和培育市场不可忽视的重要组成部分^[4]。在管理系统整合时,还要对管理制度和管理能力的有效性进行识别,以选择最终采取的方式,如营销、服务和销售理念等。这一点在合并双方优劣势比较明显时最易出现判断性错误,因为优势方总想主导劣势方。为此,在“合并方主导”和“双方共同参与”这两种典型的管理系统整合模式中,尽量选择第二种模式,因为,现实合并过程中,管理制度和能力的转移往往是双向的。

战略性资产要素的有效整合,其落脚点是在图书馆各项具体职能活动中。核心能力是不同技术系统和管理系统的有机组合,具有很强的路径依赖性,所有这些都深深根植于图书馆价值观中。

参考文献

- 1 Fayyad U. et al. The KDD process for extracting useful knowledge from volumes of data. Communications of the ACM, 1996, 39 (11)
- 2 韩立新等. 基于 Agent 的面向 Internet 的信息检索系统的设计和实现. 情报学报, 2002, 21(3)
- 3 张文德. 图书馆人力资源的规划构想. 见: 21 世纪中国图书馆建设与发展. 北京: 北京图书馆出版社, 2002
- 4 张文德. 竞争情报市场营销构想. 大学图书馆学报, 2000 (4)

张文德 福州大学图书馆馆长、研究馆员、硕士生导师, 华中科技大学管理学院在职博士生. 通信地址: 福州大学图书馆. 邮编 350002. (来稿时间: 2004-07-26)

第四届中国社区乡镇图书馆发展战略研讨会召开

2005 年 3 月 2~4 日, 由中国图书馆学会、深圳市科协主办, 广东图书馆学会、深圳市盐田区委宣传部协办, 深圳图书情报学会、深圳图书馆承办的第四届中国社区乡镇图书馆发展战略研讨会在深圳召开。参加本届研讨会的有来自国内外图书馆界专家, 中国图书馆学会社区乡镇图书馆专业委员会委员, 全国各地的市、区、街道、社区乡镇图书馆代表, 以及深圳市各区图书馆代表共 200 余人。

文化部社会文化司图书馆处处长张小平, 广东省文化厅副厅长杜佐祥, 中国图书馆学会社区乡镇图书馆专业委员会主任黄丽华, 广东图书馆学会理事长、中山大学图书馆馆长程焕文, 广东省立中山图书馆馆长李昭淳, 深圳市科协副主席曹嘉庚, 深圳市文化局助理巡视员李南生, 深圳图书馆馆长吴晞等出席会议。

中国图书馆学会理事、深圳南山图书馆研究馆员程亚男作了题为《图书馆之城: 深圳市公共图书馆发展的战略抉择》的学术报告, 从“图书馆之城”的提出与总体目标、“图书馆之城”的指标内涵、“图书馆之城”的实施、建设“图书馆之城”政策研究等方面精辟

地阐释了深圳建设“图书馆之城”的战略抉择。香港图书馆协会副主席、香港中央图书馆总馆长李玉文先生全面介绍了香港公共图书馆的基本情况、体制、网络和提供的全方位服务。美国加利福尼亚州北岭州立大学终身荣誉退休教授、美国国务院付尔布莱特基金会特约图书情报学资深专家左四臧(Angela Iew)女士作了题为《雪中送炭, 务求立竿见影; 锦上添花, 不为标新立异——就美国和中国实际谈谈社区乡镇图书馆的建设》的学术报告。

研讨会上, 来自全国各地图书馆的代表交流了社区乡镇图书馆事业的发展情况和建设经验。会议期间, 与会代表参观了深圳图书馆新馆、南山图书馆、福田区下沙图书馆、福田区滨河社区图书馆、盐田区图书馆和盐田区沙头角图书馆, 实地考察了深圳不同类型公共图书馆的建设情况, 并与深圳市图书馆界的同行进行了切磋和交流。

通过专家讲座、经验介绍、交流和实地参观考察, 代表们对我国社区乡镇图书馆事业的建设和发展有了切实的感受, 颇多收获。大会开得圆满成功。

(余胜)