

图书馆危机管理二维框架及其实现 *

罗贤春

摘 要 图书馆危机管理包括应急处理和过程控制两个维度。应急处理包括支撑网络、反应系统、应急网站和管理软件等要素,过程控制包括危机预案、危机预警、危机训练、情境分析、沟通协作、危机决策、危机学习和组织变革等要素。要从日常防范、情境管理、应急行动、信息管理、危中找机和维护利益等方面实现图书馆危机管理。图1。参考文献18。

关键词 图书馆危机管理 应急管理 过程管理

分类号 G251

ABSTRACT Library crisis management includes the dimensions of emergency treatment and process control. Emergency treatment includes the elements of supporting network, system response, emergency management software and Web site, and process control includes elements of crisis plans, early warning, crisis training, situational analysis, collaborative communication, decision-making, crisis learning and organizational change. To realize library crisis management, we should pay attention to prevention, situational management, emergency response, information management, etc. 1 fig. 18 refs.

KEY WORDS Library crisis management. Emergency management. Process management.

CLASS NUMBER G251

图书馆危机管理是对图书馆运行中出现的危机因子和危机事件从发生到消亡全程全面监控处理的管理理论与实践,包括图书馆日常危机管理、危机事件管理和危机后续管理^[1]。从国内外图书馆危机管理研究的现状看,欧美国家侧重图书馆的灾害控制与恢复。如英国伦敦地区学术图书馆联盟的“M25 灾害管理”、美国图书馆协会的“A dopt a library”计划^[2]、由国际图联等四个非政府组织组成的“蓝盾国际委员会”、美国纽约地区图书馆协作防灾联盟 Big11^[3]等。而国内则侧重于由特定事件所引发的对图书馆价值、管理体制、人员素质等质疑的事件处理。如“巴金赠书流失事件”、“信阳师院卖座事件”、“中山图书馆北斋拆迁事件”、“苏图事件”等。可见,图书馆危机管理是融应急处理与过程控制于一体的二维管理。在及时快速处理突发事件的同时,也越来越重视从日常管理规范角度防范危机的发生,以及通过突发事件

后的学习变革提升图书馆的竞争力。

1 图书馆危机管理框架构建

应急管理是以信息技术为支撑构建应急系统,形成快速的组织反应机制,是基于快速反应与抑制冲击的即时处理。过程管理是在图书馆日常管理基础上构建危机管理体制,将危机防范、处理与危机后的发展融合在图书馆业务活动中,形成特定情境中的组织运作模式,是基于日常防范与战略规划的持续性控制。

1.1 基于应急处理的图书馆危机管理维度

这是一种直接针对危机事件冲击的快速反应、有效抑制危机的管理维度,是以现代信息技术构建的图书馆危机应急系统。系统无需太多

* 本文为国家社科基金项目“基于社会化服务的电子政务信息资源共享研究”(项目批准号:07CTQ011)资助成果。

的前期投入,速度快,对危机冲击的抑制作用较好。在危机来临时,从技术支撑角度直接应对,抑制冲击,将危机扼杀。系统包括支撑网络、应急网站、反应系统和管理软件等要素。

支撑网络。支撑网络是应急处理的平台,图书馆必须建立相应的作为基础设施的支撑网络。危机支撑网络对图书馆原有网络进行功能扩展,使其具备更强的冲击承受力,保证在危机中的可用与可靠。支撑网络需提供相应的支撑内容:①信息。包括感应与警告、数据标准化、文件管理、需求评估、基础设施系统数据库的集成、即时信息中心、信息系统和行动结果传播等。②认知。包括电子讨论群组、卫星网络、专家群的求助传递、信息过滤知识、电话会议等。③协作。包括事件日程、协作计划、协作网络、后勤保障支持、即时性支撑等。④决策焦点。包括群体决策支持系统、计算机辅助表决系统等^[4]。

在提供以上内容基础上发挥应急的支撑作用:①预测。包括各种监视信息的及时传递、协作化的智能分析、对图书馆危机情境变化的及时察觉、对危机冲击的可能路径和部门的分析,以便实施危机隔离。②联通。将图书馆各部门、各工作人员按应急处理的环节链接成一行动网络,相关危机信息能在网络各节点快速传输。③报告。利用网络的信息采集功能,及时收集、分析危机处理进程报告,提高决策的科学性。④资源。估计整个网络节点的资源总量、配置比例,从而为危机处理提供资源获取路径。⑤专家支持。在线向远程专家求助,得到适时的解决问题的方案。

可见,在支撑网络的支撑与联接下要开展众多的跨组织的活动是整个应急反应的基础平台。

应急网站。图书馆网站是用户获取信息资源服务的平台,也是员工了解图书馆状况与相互沟通的接口。它必须有较高的可用性和安全性、友好的界面,确保使用;能将单独的信号与组织链接;用已存在的标准交换信息。在危机状态下,图书馆网站的访问量必然大大增加,有关危机的信息会急剧增长,若在原有的网站上进行危机处理势必造成原有网站功能的紊乱,故有必要

开通专门针对危机的门户网站,提供与危机相关的信息。但是,若图书馆专门针对危机建立网站,势必在资金、技术、人员等方面造成图书馆的过重负担。建立一种平时隐藏,危机时激活的Dark网站,无疑是解决这一矛盾的有效方式^[5]。Dark网站担负图书馆危机管理的信息发布与内外沟通的职责。Dark网站是事先建好的,只需要构建强大的访问容量,而无需大量的后台数据库,平常处于“隐藏”状态,到危机爆发时才进行激活使用,建设和维护成本较低。Dark网站可以及时建立专门的沟通通道,体现图书馆对危机的重视,并且将所有有关危机的信息都集中于该网站,将公众视线吸引到应急门户网站上。图书馆原有标准网站可以边进行危机处理边开展服务,并适时捕获危机中的机遇,提高危机处理效率。这样就把图书馆在危机中的行为置于大众监督之下,表明图书馆应对危机的态度,使图书馆的危机处理更具科学性和公开性。

反应系统。作为一种针对特殊情境的反应系统,其设计要能提供层次化的当前数据,提供文本检索和自由选择;能通过人的定位和数据库配置资源,与相关部门和图书馆内部管理系统保持链接;到达用户面前的信息都能通过用户界面及时更新;权威的应急信息流流向正发生紧急情况的地方^[6]。当前国际上应用较多的反应系统主要有:①VCMC(Virtual Crisis Management Centre,虚拟危机管理中心)。它能提供多层面的组织合作处理危机,为信息沟通、决策制定、资源调配等提供便利^[7];能为图书馆提供对应急网站的上传、下载以及显示功能;能确保最及时的危机信息在被赋权的成员间出现;提供对文档、备忘录、新闻主题等的储存;与全球信息系统链接提供可理解的导航路径和方法,为在资源与团队成员之间形成信息流提供便利^[8]。②ICS(Incident Command System)事故指挥系统。这是一种用于应急反应中的指挥、控制和协作等方面管理的系统,能为高层管理者提供指挥与管理。包括资源调配、信息沟通和管理、技术支撑、持续管理与维护等^[9]。③CS(Combined Systems)联合系统。该系统可以进行环境观察、决策、情境高效管理等活动,从四

方面支撑决策;SA (Situation Awareness, 情境意识), 用数据传感与附加的信息建立起危机情境的总体看法;TA (Threat Assessment, 威胁评估), 从战术层解释当前环境中的威胁因素;DM (Decision-Making, 决策), 计划和行动;DC (Direction and Control, 指导与控制), 小心展开行动^[10]。

管理软件。Lexicon、Tal Global、Vegavir、Swihart、Ship Analytics International 和 ICA HP 公司等能提供危机处理软件以及在线资源, 已开发了多种用于应急反应的软件。主要有: ①Blue292。该软件是基于网络应用设计的, 为应急管理提供广泛的特征描述、规划和管理; 具有先进的能力训练、警戒通报、地理信息系统和灵活的内部信息的创造和报告。②CRISIS™。这是一种以网络为依托的对灾害事故应急管理与决策支持系统, 为危机管理团队提供了标准关系数据库、地理信息系统 (GIS)、科学的预测轨迹和危害模型。③EM2000。该软件可集成多种警戒能力, 提供资源审查、部署和特征采集以及形成媒体发言的综合报告; 提供开发和管理集成方案与操作程序进入各种反应活动。④E-Team 软件是基于多用户和网络系统采用标准浏览器的客户软件, 强调其在应急管理系统方面的经验和用户使用界面的友好性。⑤Incident Master and InfoBook 软件提供逻辑统一的客户服务, 包括信息管理与任务、资产、人员、标准作业程序, 以及制图和地理信息系统的选择。⑥Ops-Center 软件具有紧急情境的全方位管理能力, 不仅帮助管理与危机相关的事, 而且关注事故中的人、设备和其他资源, 关注重点是与已有的计划相连的反应行动能力, 从多方面提供及时的事故管理显示^[11]。

1.2 基于过程控制的图书馆危机管理维度

这是一种以危机管理全过程的任务为核心的管理维度, 不仅针对危机的有效抑制, 而且从战略规划角度实施全程的管理和支撑。危机管理过程有缩减、预备、反应、恢复等四阶段划分法^[12]; 有信号侦测、准备及预防、损害抑制、复原、学习等五阶段划分法^[13]; 有避免、准备、确认、控制、解决、获利等六阶段划分法^{[14]9-31}。一

般以危机前管理 (pre-crisis)、危机中管理 (crises) 和危机后管理 (post-crisis) 三阶段为通用。基于过程的危机管理就是以危机前的防范、危机中的处理和危机后的发展为总线索, 包括危机前的危机预案、危机预警、危机训练, 危机中的情境分析、组织协作、危机决策, 以及危机后的危机学习、组织变革等要素。

危机前管理 (pre-crisis)。从思想、态度、体制、资源、方案等角度做好准备, 防范危机发生。包含为避免危机发生的准备和危机爆发后应对的准备, 有危机预案、危机预警和危机训练等要素。①危机预案。这是对危机管理全阶段活动的预先安排, 能帮助图书馆系统地处理危机, 具有普遍意义和一致性观点表达的步骤和方案, 是克服危机的基础和纲领性文件。其关键是要制定结合自身图书馆实践的危机管理计划 (LCMP), 组建危机管理小组并制定确切的行动方案^[15]; 要完成与危机有关的一切人、财、物准备, 一旦危机爆发, 就要启动相应预案。由于预案实施会打破现有的正常次序, 所以, 预案启动需考虑成本与效应的均衡。②危机预警。预警是图书馆从正常状态转入非正常状态的激发要素, 核心是侦测图书馆内外环境及业务活动中的征兆, 将征兆与特定冲击相联系, 选择恰当的警报激发方式, 向相关人员发出警报。关键是征兆与危机冲击的匹配、警报方式与接收者的认知模式匹配, 以及警报发出后成本的测算。③危机训练。危机管理是在压力情境下的非常态管理, 没有时间进行周密的思考和选择, 情境中的不确定事件对处理人员形成心理上的某种压力。通过训练能提高图书馆在危机情境中的适应力, 使危机处理人员能在真正的危机情境中产生即兴型反应, 同时能了解各类资源状况, 有利于及时有效地调度。

危机中管理 (crises)。这是对危机的应急处理, 要快速反应, 有效抑制冲击, 降低损失。要对危机情境有全面而真实的认识, 调动多方资源有效决策, 及时行动。危机中管理有情境分析、沟通协作和危机决策等要素。①情境分析。危机情境是图书馆危机冲击的集中体现, 对危机情境的把握和对情境中的各项事物的分析是

危机处理的基本前提。危机情境有以下特点:

a 二维性,即现实情境和虚拟情境。现实情境的控制通过对虚拟情境的分析来实施,虚拟情境的周密程度反映图书馆危机管理小组的情境规划能力。

b 核心事件。总是围绕引发危机的事件展开,与这一事件相关的各种要素组成了复杂而多变的情境,而且这一核心事件对图书馆组织结构、业务运作和组织声誉都产生极大影响。

c 动态性。危机情境自身内部各要素随时变动、发生迁移,难以捕捉,同时情境也会因为不同的危机处理措施和效果发生转移。通过情境分析弄清情境中的要素成分和要素之间的多维关系,以及情境可能的迁移路径等问题。

②沟通协作。现代社会的多维关系,危机事件的复杂多变,使图书馆危机牵涉到多维的利益相关者,危机中的馆员、用户、利益相关者和社会大众之间的沟通与协作成为处理危机的关键要素。通过沟通和引导,可以使利益相关者与大众对图书馆所出现的危机事件有一客观评价,从而维护图书馆的形象。

③危机决策。危机决策的非常规性不仅需要充分的信息作支

撑,还需要决策人员在压力情境下保持抗压能力,要在时间、资源、信息都缺少的情况下靠长期的经验和即兴的反应快速形成有效方案。由于危机情境的动态流动性,往往一种状态还没来得及激发决策产生,另一种新状态又出现,从而使决策滞后于情境的变化。首先是要获得更多的时间应对;其次是要获得更多的信息,了解情境,为危机决策提供依据;最后是降低损失,以最有效的行动抑制危机。

危机后管理(post-crisis)。这是危机后的图书馆发展,要在评价、学习和变革的基础上实施“危中找机”的发展,其核心任务是学习和变革发展。

①危机学习。图书馆要从危机管理过程中汲取经验教训,明确危机事件后图书馆的目标与价值取向,通过危机档案建设形成评价学习的资源基础和成果汇总,建立专门处理危机的相关机制,通过学习使图书馆能力得以提升,为图书馆可持续发展打下基础。

②变革发展。危机表明图书馆中矛盾已经激化,一些结构和体制已不适应面临的环境,要在客观评价的基础上,进行增强图书馆管理与服务的变革。

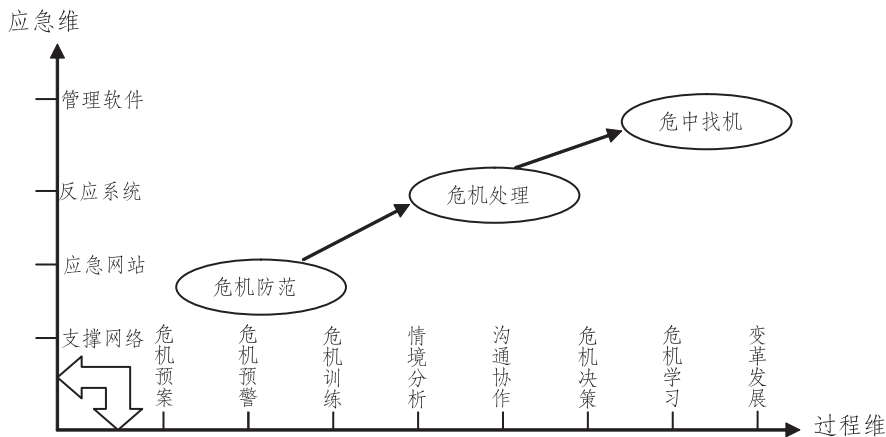


图1 图书馆危机管理二维框架

用以上各要素来构建图书馆危机管理的二维框架(见图1),两个维度都是图书馆危机管理体系的有机组成,二者相互支撑,互为补充。应急维度由于其健全而强大的信息技术成分,对过程维度提供全面支撑,各项技术渗透在过程

维度中的各阶段;而过程维度中的管理机制是应急维度的目标定位,暂时的抑制只有转化为组织定式的机制,才能全面有效地防范和处理危机,并寻求新发展。随着图书馆危机意识的增强和管理水平的提高,应急管理将逐渐融合

在过程管理中,使危机管理成为与图书馆采编、流通、阅览、咨询等并列的常规业务管理。

2 基于二维框架的图书馆危机管理实现

网络环境下的危机影响,可“一秒万里,一秒亿人”,危机应对的主要力量是依靠图书馆自身对抗突发事件的能力和早期的防范。图书馆的核心资源要有后备替代,要防止危机的负面连带。经常检查应急系统,利用信息的展示和沟通联合各方利益人,有条理地引导危机情境中的资源。基于二维框架的图书馆危机管理实现,是应急和过程管理整合的实现方式,在建立图书馆应急系统的同时,将危机管理理念、体制、标准和方法融合在图书馆的战略规划和日常管理中。

(1)谨慎细致的日常管理与预警。高明的管理在于避免危机的发生。危机管理不是要等危机出现后才处理,而是一种管理理念在日常的图书馆管理活动中的渗透,谨慎而细致的处理图书馆日常活动中的问题,如日本图书馆将危机分成“人对人”、“物”、“人(单独)”三类^[16],细致地辨别日常工作中的危机,全面实施问题管理。此外,图书馆还应注重内外环境的危机信号侦测,准确预警,使图书馆对无法避免的危机做好准备。

(2)高效的危机情境管理。这是应急和过程两种模式都关注的部分。危机情境是图书馆危机是否存在、发生、扩散、处理等的标志,是表明危机状况的一种客观情势,它包括现实危机情境和虚拟危机情境。现实危机情境是指危机对图书馆所造成的客观影响的现实情形状态,虚拟危机情境包含我们所认识到的以及由此联想到的情境。从信息的角度看,现实情境表现多是一种语法态信息,认识到的情境表现多是语义态信息,联想到的情境则多为语用态信息。危机情境是危机管理的核心控制对象,对危机情境的全面细致观察、缜密周全地分析和果断高效地处理,是危机管理成败的关键。

(3)有条不紊的应急行动。针对危机情境中的具体问题,提供完备可行的应对方案,为决策层提供必要的决策支持。确保应急系统具有

知识库和逻辑推理能力,能提供直观和可视化的行动方案,借助现代网络技术将各领域、地域的专家、研究人员有效组织起来解决半结构化和非结构化的决策问题。严格执行危机应对方案,启动相关资源,将执行步骤分配到每一个相关执行部门付诸实施,准确、科学、及时地检测执行结果以及评估产生效果,利用大众媒体传播、新闻发布会等形式,将相关信息及时、准确地向社会发布,确保危机相关信息的透明公开;建立开放的、基于标准的信息交互共享机制,支持数据、语音和视频业务,实现信息交换和资源共享,以确保危机中图书馆核心服务的持续性。

(4)快速有效的损失控制。图书馆危机必然带来相应的损失,危机管理的直接目的就是降低组织的人、财、物等损失。危机管理的损失控制涉及图书馆设备、藏书、数字信息资源和图书馆声誉等方面。图书馆危机管理与企业危机管理的不同之处在于,图书馆的损失控制重点是保护承载人类文化的信息资源,而非图书馆自身声誉;而企业则更关注声誉。所以,图书馆危机管理必须对核心信息资源实施有效的保护,并确保核心服务的持续。

(5)连续而全面的信息管理。图书馆是人类信息资源最大的拥有者,在危机中这些信息资源是图书馆所要保护的资产。“危机管理过程实质上是一个信息收集、分析、传递、利用的信息管理过程。”^[17]一方面,信息本身的控制与管理可有效降低危机冲击;另一方面,信息是其他管理活动的黏结剂,是有效实施其他管理的保障和支撑。信息的处理是危机管理的关键要素,许多危机的爆发、扩散都是以信息的方式表现。所以,信息的保障工作成为图书馆危机管理中不可或缺的部分。要根据应急处理和过程控制建立有效可靠的信息保障体系。

(6)擦亮眼睛寻找机会。“每一次危机既包含导致失败的根源,又孕育着成功的种子。发现、培育,以便收获这个潜在的成功机会,就是危机管理的精髓。”^[14]英明的决策者,往往能在“危中找机”,化被动为主动,寻找更好的发展机会。危机后主要做好危机善后和获益。对危机管理过程、资源、人员、技术等各要素进行全面

反思、评价、总结经验,在此基础上学习、创新、变革,以寻求图书馆发展的新阶段。危机使图书馆成为社会关注的焦点,是免费的广告,它带给图书馆损失的同时也会带来正面的促进。

(7)维护利益相关者权益。图书馆与利益相关者的千丝万缕联系,使图书馆在危机处理中不能仅考虑图书馆自身的得失,还必须权衡各利益相关者的利益与关系。这是图书馆文化与价值的体现,需对各类型利益相关者进行统筹安排。

3 结语

图书馆危机管理的应急维度是倾向于现实危害抑制的反应,是一种基于现实行为主义作风的技术视角,而过程维度是倾向于规范性运作的长远发展,是一种基于理性集体主义作风的管理视角^[18]。基于二维管理框架的危机管理实现,是在利用现代信息技术的同时注重体制的建设,将图书馆抗冲击能力和可持续发展结合在一起的实现方式。

参考文献:

- [1] 刘炫恒,潘梅. 图书馆危机管理的基本概念及内容[J]. 图书与情报, 2007(2): 32-38.
- [2] 李丹. 国内图书馆危机管理典型案例述评[J]. 图书馆, 2007(5): 84-87.
- [3] 徐芳,柴雅凌,金小璞. 国内外图书馆危机管理研究现状概述[J]. 情报资料工作, 2007(4): 86-89.
- [4] Edward Mahinda and Brian Whitworth. Evaluating Flexibility and Reliability in Emergency Response Information Systems [C]. Proceedings ISCRAM2004 Brussels, May 3-4 2004: 93-98.
- [5] Maartje Snellen. How to build a "dark site" for crisis management[J]. Melcrum publishing Ltd. 2003(4-5), Vol. 7. Issue. 3: 8-21.
- [6] Murray Turoff. etc. all. The Design of Emergency Response Management Information systems (ER-MIS) [J]. Submitted to JITTA for publication. 2003: 1-60.
- [7] Jan Otten. etc. all. The Virtual Crisis Management Centre [C]. Proceedings ISCRAM2004 Brussels, May 3-4 2004: 21-26.
- [8] Stepher E. Hannestad. Incident Command System; A Developing National Standard of Incident Management is the U. S [C]. Proceedings of the 2nd International ISCRAM Conference (B. Van de Walle and B. Carlé, eds.), Brussels, Belgium, April 2005: 19-28.
- [9] A. H. J. Comes, R. M. Neef. Scaling-up Support for Emergency Response Organizations [C]. Proceedings of the 2nd International ISCRAM Conference (B. Van de Walle and B. Carlé, eds.), Brussels, Belgium, April 2005: 29-34.
- [10] Pal Burghardt. Combined Systems: the Combined Systems Point of View [C]. Proceedings ISCRAM2004 Brussels, May 3-4, 2004: 51-57.
- [11] John Ashcroft, Deborah J. Daniels, Sarah V. Hart. "Crisis Information Management Software Feature Comparison Report," National Institute of Justice, October 2002 [EB/OL]. [2008-06-16]. <http://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/197065.pdf>.
- [12] [美]罗伯特·希斯(Robert Heath). 危机管理[M]. 王成,等,译. 北京: 中信出版社, 2004: 22.
- [13] Tobin Hensgen, Kevin C. Desouza and George D. Kraft. Games, Signal Detection, and Processing in the Context of Crisis Management [J]. Journal of Contingencies and Crisis Management, 2003(2): 67-77.
- [14] [美]诺曼·K. 奥古斯丁(Norman. R. Augustine). 对力求规避的危机的管理//新华信商业风险管理有限责任公司译. 《哈佛商业评论》精粹译丛——危机管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.
- [15] 罗贤春, 谢阳群, 胡昌平. 图书馆危机管理计划[J]. 中国图书馆学报, 2007(4): 32-35.
- [16] 高波. 中日图书馆危机管理比较研究[J]. 中国图书馆学报, 2007(2): 37-41.
- [17] 罗贤春, 谢阳群. 企业危机管理过程中的信息活动分析[J]. 中国图书馆学报, 2005(6): 37-40, 44.
- [18] Carole Lalonde. In Search of Archetypes in Crisis Management [J]. Journal of Contingencies and Crisis Management, 2004(2): 76-88.

罗贤春 宁波大学商学院副教授, 武汉大学管理学博士。通讯地址: 浙江宁波大学商学院 52 号信箱。邮编 315211。

(收稿日期: 2008-10-08)