

当代图书馆管理中的市场化工具

罗 军

摘 要 市场机制及工商管理技术(市场化工具)已在现代图书馆管理中广泛、深入地应用,成为 21 世纪图书馆管理创新与发展的趋势。本文评介当代图书馆管理中常用的民营化、业务外包、全面质量管理、绩效管理、标杆管理和危机管理等十几种市场化工具。图 6。参考文献 43。

关键词 图书馆管理 管理方法 市场化工具

分类号 G256

ABSTRACT Market mechanism and business administration techniques(marketization tools) have been frequently and widely used in the contemporary library management, which seems to be a trend in the innovation and development of library management in the 21st century. There are more than ten marketization tools including privatization, outsourcing, total quality management, performance management, benchmarking and crisis management. 6 figs. 43 refs.

KEY WORDS Library management. Management methods. Marketization tools.

CLASS NUMBER G256

管理工具研究是当代图书馆管理学理论研究中一个新的主题领域,也是当代图书馆管理实践的重要课题。在实践上,图书馆管理方式的创新,特别是市场化机制、工商管理技术和社会化手段的引入,是 21 世纪图书馆管理发展的一个基本趋势。

随着我国市场经济的不断成熟,图书馆的管理方式、方法和手段亟待创新。通过对图书馆管理工具,尤其是市场化工具、工商管理技术和社会化手段进行深入的理论研究和实证分析,帮助我们全面了解图书馆管理工具的内涵、性质、类型、作用以及每种工具的潜力、优劣和应用范围等,以形成关于图书馆管理工具的系统化知识,拓展图书馆管理学的视野,促进图书馆学与管理学、经济学、工商管理学在理论及方法上的相互融合和借鉴,把握 21 世纪图书馆管理研究领域的发展前沿,推动我国图书馆管理在新世纪的全面发展。就实践意义来说,概括、总结和提炼一系列在国内外图书馆管理中被证明是行之有效的工具,有助于促进我国图书馆管理方式以及管理方法、技术、手段的创新,提高图书馆管理的绩效。

1 什么是市场化工具

“凡是那些在某一方面具有明显市场特征(如价格、利润、私有产权、金钱诱因、自由化等)的方式、方法和手段,都是市场机制的反映,都可以称为市场化工具。”^[1]

2 市场化工具应用的背景

公益性主导了图书馆发展史,所以图书馆在社会组织划分中,属于非营利组织,美国学者 Wolf Thomas 对非营利组织曾进行描述性定义:“非营利组织具有公共服务的使命,必须在政府备案,并接受相关法令规章的约束;必须为一个非营利或慈善的机构,且经营必须排除私人利益或财物的获得。”^[2]

20 世纪 70 年代后期,随着各国和地区社会经济的进步及非营利组织的壮大,非营利组织开始认识到实现其宗旨和目标需要在管理方式上采用企业管理的理论、方法及技术,引入市场机制,掀起了“新公共管理”运动,图书馆管理也

受到“新公共管理”思想的深刻影响。1977年美国图书馆学家 R. D. Stuart、J. T. Eastlick 在合著的《图书馆管理》中就“注意吸收和移植管理科学及其他行业管理的理论与方法,按计划、组织、人事、指挥、控制等管理职能论述图书馆的管理。”^[3]

20世纪80年代以后,特别是90年代以来,各种新兴的企业管理理论极大地影响了图书馆学的研究取向,众多现代企业管理前沿理论被移植进图书馆学,尤其是图书馆管理学。图书馆工作者和研究者在理论与实践两个方面,更加主动地运用市场机制及工商管理技术,诸如运用目标管理、全面质量管理、科学管理、集成管理、危机管理等,都取得了非常好的实践经验和理论成果,适应了知识经济时代资本运营与资本管理的新变化,发现、挖掘和优化已经创造的共同的知识工具,并把它们应用于新的流程,解决新问题^[4]。

图书馆不追求经济利益,而在于社会价值的创造。Peter Drucker 指出,非营利组织的管理,不是靠“利润动机”的驱使,而是靠“使命”的凝聚力和引导,经由能反映社会需要的“使命”以获得各方面拥护和支持^[5]。

正是由于图书馆非赢利特点非常突出:①设立的目的在于服务大众,促进社会进步、推动改革与创新、实现价值维护与文化遗产;②资金主要来自政府拨款、捐助和部分服务收费;③在经营上常呈现亏损状态;④图书馆活动以其使命为出发点;⑤提供的服务产品,既表现为无形的知识产品,也包括无形的劳务付出。因此在引入工商企业管理方法与技术时,产生了相应的困难,普遍存在下列问题:

● 目标衡量问题

图书馆的经营目标多重且无形,又因以公益为使命,不以赢利为目的,所以无法以利润这一具体且单一的管理标准来衡量。因此,如何发展出一套客观且具体的目标衡量准则,成为图书馆管理的重要课题。

● 组织权责问题

外部力量往往会影响图书馆决策。政治因素的干扰,加之政府相关监管法律不健全,使得

图书馆在运作上往往产生权责不明确的问题。

● 成本控制问题

图书馆的成本主要是信息资源成本、人力成本、精神成本和时间成本。以往图书馆不太重视成本控制问题。图书馆所提供的公益性服务产品与其财务收入基本不发生关系,这就导致在增加服务的质与量时,未能相应增加所需的资源,因而负担加重,使得资源更加匮乏。P. Kotler 1998 年撰文指出,“顾客可得价值”主要由总顾客利益(包括产品价值、服务价值、人员价值、形象价值)与顾客总成本(包括货币成本、时间成本、精力成本与心理成本)所组成。对非赢利组织而言,这些“顾客可得价值”的非金钱成本难以具体衡量^[6]。

● 财政短缺问题

在社会资源有限、服务成本高涨的限制下,图书馆要和众多公共和私立信息机构相互竞争有限的资源,财务上可能因无法得到足够资源及出现资金短缺而无法支付服务费用的现象。对任何一个图书馆管理者而言,如何调整决策,募集到足够资源继续支持各项服务的运作,都是一个棘手的问题。

● 职员激励问题

图书馆提供无形的知识服务不仅无法运用利润作为衡量绩效的指标,而且服务质量也难以评估,所以,如何评定图书馆绩效的高低并据此制定激励方案是一件非常困难的事。另外,在图书馆的结构中,升迁通道狭小,薪资待遇不高,如何在种种外在条件限制下,发展一套激励制度来留住人才、降低流动成本,是图书馆面临的另一个严峻考验。

● 服务绩效评估困难

图书馆提供服务这种无形产品,既不能像有形产品那样可以被看、听、嗅、尝到,也不能像有形产品那样可以储存和延期出售,服务的生产和消费是同时发生的。因此,服务的质量也难以被评价和控制。许多因素影响着评估图书馆服务绩效,包括服务目标的多重化、服务技术的不可决定性和服务效益难以量化等等,这些问题导致图书馆在监督及评估上的困难。

通过以上分析,我们看到,一方面,图书馆

关注的是社会大众,关注的是整个社会用户的整体利益,必须时刻以用户的利益为中心,而社会用户或利益相关者是多样的,这无疑增加了管理的难度和交易成本。另一方面,从图书馆自身来说,资金非常有限,不可能满足全社会读者的无限需求,同时图书馆管理的成果又很难量化和评估。面对这种困难情形,有必要借鉴当代工商企业管理思想,探索适合图书馆的管理理论和方法,实现图书馆管理的创新和效益的提升。

3 图书馆管理中的市场化工具

现代图书馆管理中使用的市场化工具有许多,本文仅就有研究成果、应用相对成熟、有实例的市场化工具做简要评述。

3.1 民营化

民营化(Privatization Management — PM)是指将原先由政府控制或拥有的职能交由非政府方承办或出售给私方,通过市场的作用,依靠市场的力量来进行经营的方式。图书馆民营化是指依靠社会力量而非国家财政经费经营图书馆。

20世纪70年代末英国等西方国家的民营化道路值得借鉴:一是向公众出售股份,实现国有资产撤资。二是通过特许投标、合同承包,鼓励私人部门进入公共服务领域。其成就:缩小了政府规模,减少了财政支出,获得了股份收入;政府对公共部门的干预减少,公共服务部门获得较大自主权;在引入竞争机制的部门,绩效明显提高。

2002年北京市文化局颁布的《北京市图书馆条例》是新中国成立以来第一个允许并鼓励私人办图书馆的法律条文。《条例》第十一条“本市鼓励自然人、法人和其他组织兴办图书馆或者以捐赠资金、文献信息资料、设备等形式资助图书馆事业发展。捐赠人依照《中华人民共和国公益事业捐赠法》享受税收等优惠。”^[7]

陈华认为图书馆民营化可以“吸纳民间资金,填补图书馆事业发展中经费不足问题,引进竞争机制,按市场规律办事,促进传统图书馆的

改革。在提高全民素质和加强社会主义精神文明建设的同时,也给私营业主开辟了另一块巨大的市场空间,是政府与个人同时获益的双赢合作。”^[8]

但是,我国民营图书馆发展缓慢,主要制约原因有:①图书馆的公益性压缩了民营图书馆的赢利空间,减少了赢利点,增加了经营难度;②受资金限制,难以与政府资助的公共图书馆相提并论;③从准入、服务到监管的相关法律不配套,现有的粗放式条文可操作性差;④监管部门太多,政出多头,限制了民营图书馆的发展。

3.2 合同外包

合同外包(Outsourcing)是把民事行为中的合同引入公共管理领域中来,它的做法是以合同双方协商一致为前提而达成的一种双方合意的行为。发包方的职责是确定需要什么,然后依照所签订的合同监督绩效,在图书馆管理中它被称为“业务外包”。

早在20世纪70~80年代,美国图书馆开展自动化业务以来,即开始以招标承包形式与外部企业或团体开展委托合作。“目前,美国图书馆已普遍将大量机械性劳务,甚至事务性工作交给专业公司来完成,完全体现了高效、低耗、优质的管理目标。”^[9]

20世纪90年代以来,国内图书馆逐渐开始业务外包活动,出现了一批提供图书采配、数据加工、图书上架等多元化业务外包服务的民营书商。联机编目和CIP的长足发展、编目数据共享、编目的速度和质量大幅度提高等因素促进了图书馆业务外包的发展^{[10]28}。

业务外包的意义在于基本上不涉及管理权的问题,又能够调动一切社会积极因素,充分利用各种资源,实现科学化、专业化管理的目标,同时可缩小图书馆规模、降低成本、节约时间、提高效率、改进质量、增加工作灵活性;更重要的是通过业务外包,可以集中精力更有效地完成本单位的核心任务和目标^{[10]28}。通过对图书馆业务外包的大量调查表明,“在服务水平不变的前提下,合同承包可以节省大约25%的费用。”^[11]

但是,图书馆业务外包范围要适度,防止极端化倾向,恪守图书馆的公益性质不动摇。要加强外包质量监控,防范图书馆服务质量降低、教育功能和保存文化遗产职能丧失的风险。

3.3 特许经营

特许经营(Franchise)是指特许经营权拥有者以合约形式,允许被特许经营者有偿使用其名称、商标、专有技术、产品及运作管理经验等从事经营活动的商业经营模式^[12]。

从经营管理的角度看,特许经营是扩大业务规模途径之一。任何类型的生意、产品或服务,都可以采取特许经营权的策略。特许代理权策略成功的关键,一是被授予特许权者是否有实力;二是所建立业务的标准是否完善;三是对特许经营者运作是否有评估标准;四是挑选合适的人选并给予适当的理念及技术培训。

1999年下岗工人潘跃勇创办了中国首家民办图书馆——山东济宁科教图书馆。目前,形成了以北京总馆为中心、全国省市20多家特许加盟连锁馆,总面积1.5万m²,年接待读者1千余万人次的中国第一民办图书馆品牌。它展示出特许加盟模式的广阔市场前景、灵活高效的经营体制、高质量的企业文化,有力地推动了中国图书馆事业的改革和发展,为《图书馆法》的制订提供了积极而有益的经验。正如北京大学李国新教授所说:“科教图书馆的诞生不仅对中国而且对世界发展中国家图书馆事业的进步具有十分重要的意义。”^[13]

3.4 全面质量管理

全面质量管理(Total Quality Management—TQM)是一种由顾客的需要和期望驱动的管理哲学。ISO 8402对TQM的定义是:一个组织以质量为中心,以全员参与为基础,目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径。TQM蕴涵如下含义:①强烈地关注顾客,“以顾客为中心”,注重顾客价值;②坚持不断地改进,没有最好,只有更好;③改进组织中每项工作的质量;④精确地度量;⑤向员工授权,吸收一线员工加入改进过程,依

靠团队发现和解决问题^[14]。

陶冶把图书馆的TQM定义为:“图书馆为保证和提高信息服务质量,动员各个部门和全体员工积极参与,在思想上、方法上和技能上对员工进行培训,综合运用管理技术、专业技术、科学方法、思想教育和经济手段,建立健全服务质量保证体系,对服务的全过程实行有效控制,从而以最低生产消耗和提供用户满意的信息产品与信息服务,并可持续改进以不断提高服务质量的一种管理方式。”^[15]

经过20多年的探索,我国图书馆工作者结合国内实践、吸收国外图书馆利用TQM的经验,总结出适合我国图书馆的TQM模型^[16]并付诸实践^[17]。2005年7月,海南大学图书馆获得ISO 9001质量管理和质量标准认证。2006年7月,通过认证机构的年度审核,成为我国第一家以图书馆为独立单位获得ISO 9001质量管理体系资格认证机构^[18]。它在全国图书馆的示范效应不可低估,也标志着我国图书馆TQM进入一个新阶段。

3.5 目标管理

目标管理(Management by Objectives—MBO)是Peter Drucker于1954年在《管理的实践》一书中提出来的。MBO核心内容是将组织整体目标,逐层转化为各阶层与各单位的目标,形成一个目标体系,同时以既定的目标作为激励员工的工具,定期回馈上级,共同讨论,进行绩效评估的一种完整的规划与控制程序。

MBO的三大特征:①面向成果的管理。用目标统一员工的意志和工作,让每个部门、每个员工都将注意力转向组织的长期目标;②分权与自我控制的管理。赋予每个部门、每个管理人员独特的任务和职责,强调员工应该做出自己的贡献;③参与式管理。要求上级部门充分发挥下级参与各项管理决策的能动作用。

我国“图书馆实行MBO始于20世纪80年代中期”^{[19]87},但至今没有一套权威的或是被广泛接受的体系。主要原因是:①图书馆MBO源于企业管理,缺乏坚实的理论基础和普遍应用的实践经验,没形成系列规范的、操作性较强的

目标考核标准,特别是体制改革滞后,图书馆的各种内外环境条件不完全具备支持目标管理的背景条件^{[19]90}。②受到 MBO 在企业中应用的效果并不理想的影响。目标管理的实质是反向式控制管理,面对高额的绩效目标和严格的奖罚,员工最关心的是完成指标而忽视了对质量的关注,其结果必然影响到企业长远的发展。

盛小平认为,虽然图书馆 MBO 有利于调动员工的积极性,有利于从分散性管理向系统性管理过渡,从单项管理向综合管理过渡,有利于提高专业队伍的素质和工作效率,但是在实践中有两个问题难以解决:①难以协调图书馆总目标与各部门、小组的具体目标间的冲突,阻碍了图书馆实施目标管理。②难以激发员工的工作热情与创新精神^{[20]4}。

3.6 绩效管理

绩效管理(Performance Management - PM)是指各级管理者为达到组织目标对各级部门和员工进行绩效计划制定、绩效辅导实施、绩效考核评价、绩效反馈面谈、绩效目标提升的持续循环过程,其目的是持续提升组织和个人的绩效。

绩效管理过程一般包括三个最基本的功能活动:①绩效评估。②绩效衡量。③绩效追踪^[21]。

“20 世纪 60 年代后期至 70 年代初,美国图书馆界首次把它引入图书馆”,我国图书馆绩效评估的实践和理论研究始于 20 世纪 80 年代中期^{[22]101}。

“1998 年国际标准化组织信息与文献技术委员会统计与业绩评估分委员会通过在图书馆范围内征集大量使用的业绩指标,并综合这个领域原有的研究成果 ISO TC46/SC8,颁布了图书馆业绩指标评估标准 ISO 11620。”^{[23]98}

ISO 11620 标准的颁布极有参考价值、指导意义和规范作用,极大地推动了世界各国图书馆全面实施 PM 的进程,最具代表性的是欧盟委员会 1998 年 11 月 27 日启动的欧洲图书馆远程信息处理项目的子项目“图书馆业绩计量和质量管理体系(简称 EQUINOX)”。该项目依据传统图书馆的业绩指标,建立了管理异构图书馆

的系统,目标是:①建立网络化、电子环境下图书馆的业绩指标,使之符合 ISO 11620 业绩指标的描述框架;②开发一种适用于图书馆管理的集成质量控制和业绩评估的工具。“虽然 EQUI-NOX 是在 ISO 11620 的基础上发展起来的,但它同时又促进了 ISO 11620 的完善和推广。两者互相依存,相辅相成。”^{[23]101}

余胜指出,我国图书馆绩效评估经过初期、多元化、转型的发展,目前呈现出评估指标标准化、评估对象数字化、评估主体多元化、评估客体整体化的特点。我国文献标准化委员会第八分会也于 2000 年 6 月开始起草与 ISO 11620 相对应的国家标准,以期建立与国际标准接轨的绩效评估指标和体系。2001 年国家图书馆制定了《国家图书馆绩效评估指标体系》。2003 年,中国图书馆学会调整和修改了公共图书馆评估标准,增加了读者服务方面的指标,如首次增加了读者满意率指标,强化了服务效益的评估,更加注重评估“绩效”与“效率”^{[22]103}。

3.7 战略管理

战略管理(Strategic Management)是管理者有意识的政策选择、发展能力、解释环境,以集中组织的努力,保证在一个相对稳定的时间内达到既定目标。

战略管理旨在将计划功能与整体的管理工作整合在一起,战略管理过程始于战略使命、内外部环境分析,在分析基础上制定战略计划,实施战略计划,同时还要对战略计划的实施进行控制,从而确保组织战略使命的实现。引进战略管理工具主要为了达到以下目的:明确战略性发展方向,加强组织目标规划;指导资源配置的顺序;解决跨部门的功能问题,强化整体管理能力;发展可行的决策制定程序,改善组织绩效等。

“综合国内外对战略管理概念的研究,‘图书馆战略管理’的概念可以这样表述:图书馆为适应外部环境的变化,使之能长期、稳定地健康发展,实现既定的战略目标而展开的一系列事关图书馆全局的战略性谋划与活动。它是以预测和分析未来的竞争环境为基石、以寻求长期竞争优势为目标的一种先进的管理方法。”^[24]

战略管理能够加强图书馆适应外部环境的能力,抓住机遇,规避风险,优化配置内部资源,引导各部门高效、协同运作,激励员工等。

战略管理程序一般为:使命陈述→战略定位→战略环境分析→战略选择→战略规划→战略实施与控制,见图1^[25]。

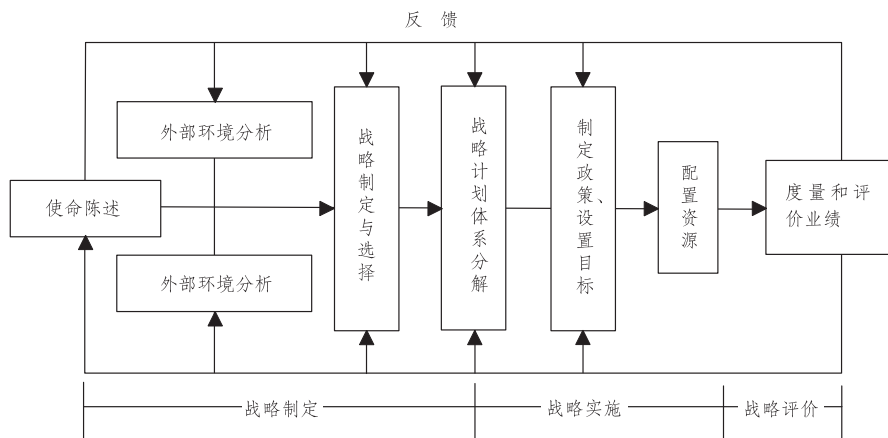


图1 综合战略管理模型

柯平从知识管理的角度提出了图书馆战略知识管理的思想。他认为,“图书馆战略知识管理主要在3个层次上:一是图书馆知识资产的战略管理,将图书馆员工、图书馆法、图书馆业务流程等作为图书馆的无形资产,使其增值;二是将图书馆作为学习型组织,探讨图书馆组织的战略学习;三是探讨图书馆的发展与图书馆文化等问题,从而提升图书馆的社会地位和文化价值。”^[26]

3.8 标杆管理

标杆管理(Benchmarking),又译为基准管理,是指一个组织为了取得更好的绩效,瞄准一个比其绩效更高的组织进行比较,不断超越自己,超越标杆,追求卓越,组织创新和流程再造的过程,是20世纪70年代末兴起的一种新型管理方法^[27]。

标杆管理的核心是向业内或业外最优秀的组织学习,并以此为基准与本组织进行比较、分析、判断,针对自身产品、服务与作业流程予以评价的连续过程,并重新思考和改进经营实践,创造自己的最佳实践,这实际上是模仿创新的过程。

到20世纪90年代初期,美国图书馆界开始应用标杆管理。美国威斯康辛和俄亥俄州图书馆推行的参考咨询服务标杆分析(Wisconsin-O-hio Reference Evaluation Program)、澳洲北领地大学图书馆的采编标杆分析(Australian Best Practice Demonstration Program)是图书馆应用标杆管理的成功典范。

标杆管理在图书馆管理中常常与全面质量管理、绩效管理、目标管理等结合使用。图书馆实行标杆管理的基本流程是:确定标杆学习主题、构建标杆学习团队、选择标杆学习对象、搜集标杆对象信息、分析调查结果、实施标杆管理、评价标杆管理^[28]。图书馆引进标杆管理有利于评价图书馆的服务架构;提高图书馆的服务绩效;获得与改善管理高层对图书馆的支持;协助实现图书馆整体的战略目标;证明图书馆的价值;建立图书馆相互间的专业关系。

3.9 战略联盟

战略联盟(Strategic Alliance)是指由两个或两个以上有共同战略利益和对等经营实力的企业(或特定事业和职能部门),为达到拥有市场、共同使用资源等战略目标,通过各种协议、契约

而结成的优势互补或优势相长、风险共担、生产要素水平式双向或多向流动的一种松散的合作模式。

“图书馆联盟是指为了实现资源共享、利益互惠的目的,以若干图书馆为主体,联合相关的

信息系统,根据共同认定的协议和合同,按照统一的技术标准和工作程序,通过一定的信息传递结构,执行一项或多项合作功能的联合体。”^[29]它的运行机制见图2。

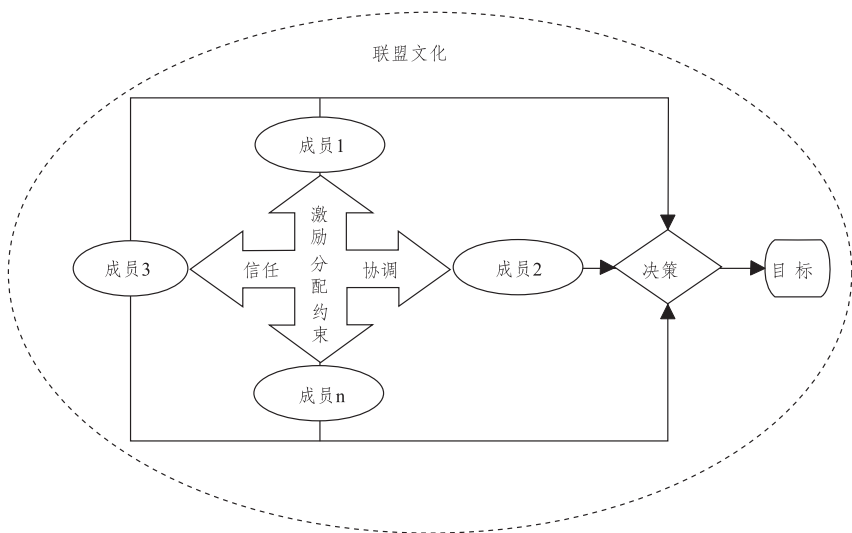


图2 图书馆联盟机制

图书馆联盟作为图书馆之间的合作形式,经过40多年的探索,特别是在美国已经发展得相当成熟。国际图书馆联盟协会(International Coalition of Library Consortia, ICOLC)成立于1997年,是图书馆联盟的第一个国际性专业组织,目前已有199家世界各地的图书馆联盟加入^[30]。虽然我国对图书馆联盟的探索与实践起步于20世纪90年代,但在理论研究和各种形式的联盟建设方面相互促进,共同发展,取得了可喜成绩,出现了区域性、行业性、实体性、虚拟性联盟组织。可以预见,21世纪将是我国图书馆联盟发展的黄金时期。

3.10 集成管理

集成管理(Integration Management),是指对各种资源要素的集成活动以及集成体的形成、维持及发展变化,进行能动的计划、组织、指挥、协调、控制,以达到整合增效目的的过程。其思路是利用先进技术和手段,将现有传统工作程

序和职能部门尽量集成起来,追求整体效率和效益的提高,提高组织的整体柔性,减少冗余,实现低能耗、低物耗、高效益、高应变的能力^[31]。

1998年钱刚和毕强在《集成管理:21世纪图书馆追求卓越管理的新方法》中指出,“图书馆集成管理,实质上就是将集成思想创造性地用于图书馆实践的过程。即通过科学而巧妙的创造思维,从适应现代信息环境的角度和层面来对待各种信息资源要素,扩大图书馆管理视野,增强管理对象的交融度,并综合运用不同的方法、手段促进各项要素、功能和优势之间的互补、匹配,使其产生 $1+1>2$ 的效果,从而为图书馆催生出新的附加值、新的信息服务形态和多元化的系统机制。”^[32]魏浩把图书馆集成管理的运作机制描述为:形成一个图书馆先进的自我组织机制,通过整体优化、多维旋进、模糊控制和虚拟联盟,使它在系统的基本结构和功能上支持图书馆动态的科学管理^[33]。

盛小平认为,图书馆集成管理只不过是实

现了对图书馆管理要素的整合与集成,是信息管理的一种高级形式。集成管理技术与方法可以促进图书馆知识管理的实施,而图书馆知识管理则吸收了“集成”理念,站在更高的层次,即从知识创造、知识共享和知识服务的角度来拓展图书馆集成管理的应用^{[20]5}。

3.11 流程再造

流程再造(Business Process Reengineering—BPR)是指由组织过程重新出发,从根本思考每一个活动的价值贡献,然后运用现代的科技,将人力及工作过程彻底改变及重新架构组织内各种关系^[34]。

胡昌平认为,“图书情报组织是基于流程的组织活动,关键是按价值链来组织流程活动。图书情报组织流程的价值链分为两类,即基本价值链活动和辅助价值链活动。”“基本活动包括知识信息组织、管理、服务等,辅助活动包括基础设施投入、信息资源投入、人力资源管理、保障等。图书情报组织的基本活动是一种基本的信息增值活动,使输入信息通过价值链活动形成增值性输出;组织的辅助活动是图书情报增值活动的基本保障,其目标是支持基本的增值活动。”^[35]基于流程的业务管理体系见图3。

以流程价值链为依据的业务组织是对原有业务的重构,其重构的基本思路是实现以图书情报用户为中心,以优化业务组合和资源整合为前提,以现代技术为依托的流程管理。

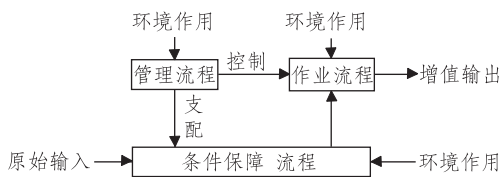


图3 基于流程的图书情报组织管理体系

3.12 人力资源管理

人力资源管理(Human Resource Management)在经济学与人本思想指导下展开。一是对人力资源外在要素——量的管理。即根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使二者经常保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥出最佳效应。二是对人力资源内在要素——质的管理。是指采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理,充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

1954年彼德·德鲁克在其著作《管理的实践》中首次提出“人力资源”概念。20世纪80年代以来,人力资源管理理论不断成熟,为企业所广泛接受,并逐渐取代人事管理。进入20世纪90年代,人力资源管理理论又得到进一步发展,提出了战略人力资源管理理论,它标志着现代人力资源管理的新阶段^[36]。

我国图书馆界几乎同步引入人力资源管理思想,研究文章数量颇丰,而且随时间推移呈几何级数增长(见图4)。

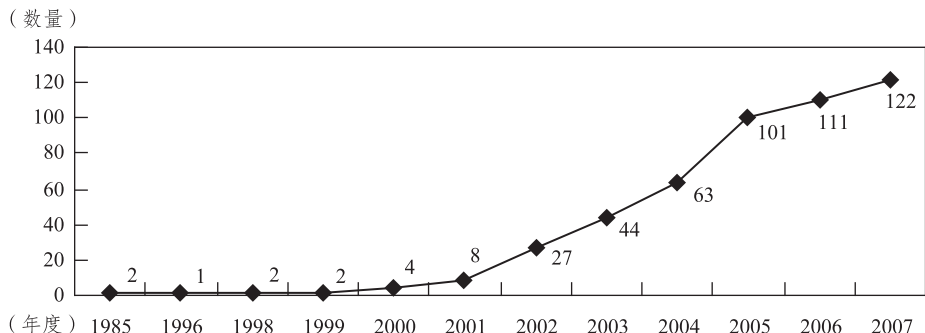


图4 年度文献发表数量

发表文章的内容涉及到图书馆人力资源的战略规划与决策、成本核算与管理、招聘、选拔

与录用、教育与培训、工作绩效考评、薪酬福利管理与激励、保障体制、职业发展设计、政策与

法规、人力资源管理的诊断等方面,研究的视角集中在人本管理、自我管理、柔性管理、职业管

理和知识管理。据此,可以总结归纳出图书馆人力资源管理战略机制(见图5)^[37]。

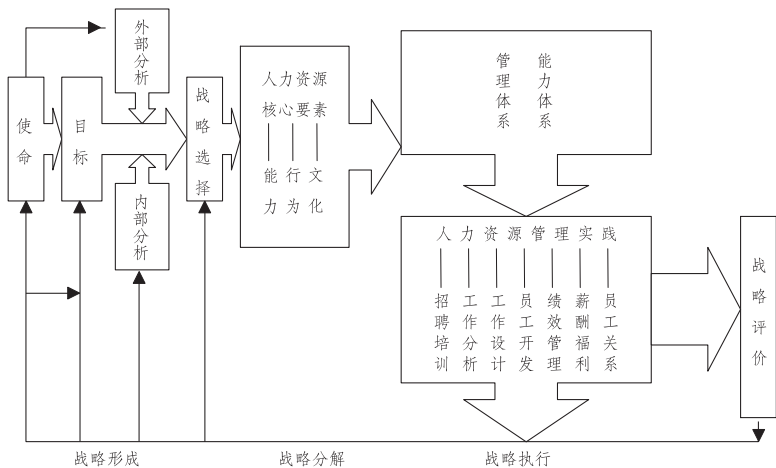


图5 图书馆人力资源管理战略机制

3.13 危机管理

危机管理(Crisis Management)是企业为应对各种危机情境所进行的规划决策、动态调整、化解处理及员工培训等活动过程,其目的在于消除或降低危机所带来的威胁和损失。通常可将危机管理分为两大部分:危机爆发前的预计;预防管理和危机爆发后的应急善后管理^[38]。

对图书馆危机管理的基本概念,由刘兹恒承担的国家社科基金项目“图书馆危机管理研究”给出了权威性解释:“图书馆危机管理是指

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管理实践。”^[39]^[34]他根据图书馆的特点,按照危机诱因、危机发生发展特点、危机发生领域、危机中主体的一致性态度的标准,将图书馆危机划分15类^[39]^[33]。管理内容划分为两个部分:一是危机管理基础工作(包括沟通管理、媒体管理、记录管理);二是危机管理事务工作(包括日常危机管理、危机事件管理、危机后续管理)^[38]^[36]。

蔡秋文提出了图书馆危机管理的框架(见图6)^[40]。

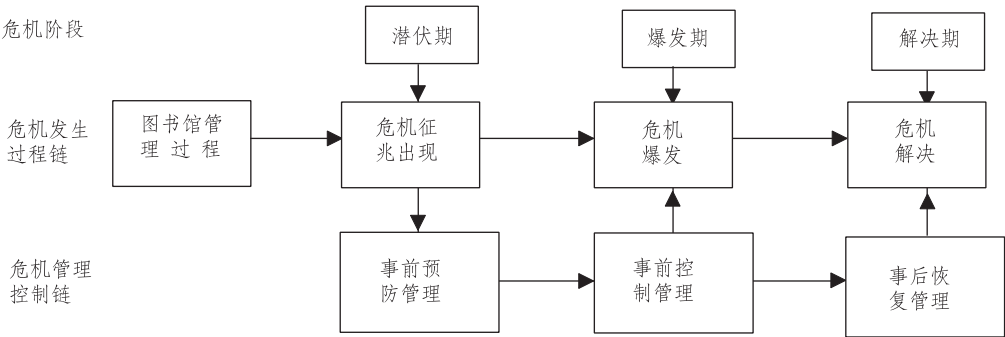


图6 图书馆危机管理框架

3.14 权变管理

“权变管理 (Contingency Theory of Management) 认为并不存在一种适用于各种情况的普遍的管理原则和方法, 管理只能依据各种具体的情况行事。管理人员的任务就是研究组织外部的经营环境和内部的各种因素, 弄清这些因素之间的关系及其发展趋势, 从而决定采用哪些适宜的管理模式和方法。”^[41] “权变”的意思就是权宜应变, 这一理论的核心就是力图研究组织的各子系统内部和各子系统之间的相互联系, 以及组织和它所处的环境之间的联系, 并确定各种变数的关系类型和结构类型。它强调在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变, 针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。

我国图书馆界关于权变管理的研究尚少, 且都是在 20 世纪 90 年代末。黄宗忠认为权变理论在图书馆应用的意义在于: 明确社会变革环境与图书馆管理之间关系, 树立图书馆管理思想的辩证和立体思维, 注重管理的有效性, 兼容并蓄、综合利用其他管理理论, 有助于图书馆管理研究与实践的创新^[42-43]。

由于权变理论始终提不出统一的概念和标准, 以及在实践运用效果的不尽如人意, 致使其前景黯淡。

3.15 知识管理(略)

4 结束语

从传统的管理时代、科学管理时代到现代管理的时代, 各种管理学说以及工具层出不穷。管理来源于实践并指导实践, 其最终目的只有一个, 就是整合资源, 提高效率, 用最小的成本创造最大的效益。我们看到, 借助于各种市场化管理工具, 图书馆的管理正在悄然变革, 相信对这些工具的有效研究与运用, 将会为图书馆的进一步发展注入新的活力。

参考文献:

- [1] 陈振明. 当代西方政府改革与治理中常用的市场化工具[J]. 福建行政学院福建经济管理干部学院学报, 2005(2): 5-11.
- [2] Thomas, Wolf. Nonprofit organization [M]. New York: Simon & Shuster, 1990.
- [3] 中国大百科全书编委会. 中国大百科全书·图书馆学情报学档案学[M]. 北京: 中国大百科全书出版社, 1993: 426.
- [4] 吴慰慈. 图书馆学基础[M]. 北京: 高等教育出版社, 2004: 217-239.
- [5] 彼得·杜拉克. 非赢利机构的经营之道[M]. 余佩珊, 译. 台北: 远流出版公司, 1994: 3-7.
- [6] Kotler P, Leong S M, Ang S H, Tan C T. Marketing management: An Asia perspective [M]. New York: Prentice-Hall, 1998: 130.
- [7] 北京市图书馆条例[OL]. [2002-07-18]. http://www.34law.com/lawfg/law/1797/3021/print_461638171717.shtml#zx6.
- [8] 陈华. 鼓励私营是新世纪我国图书馆事业发展的战略选择[J]. 图书馆建设, 2003(3): 9-11.
- [9] 王萍. 美国图书馆业务外包极端化的危害性分析[J]. 图书馆论坛, 1999(3): 12-13.
- [10] 莫振轩. 试论外包业务对图书馆发展的深刻影响[J]. 图书馆工作与研究, 2008(6): 27-30.
- [11] E·S·萨瓦斯. 民营化与公私部门的伙伴关系[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002.
- [12] 特许经营[OL]. [2008-09-22]. <http://baike.baidu.com/view/17104.htm>.
- [13] 科教图书馆[OL]. [2008-10-08]. <http://baike.baidu.com/view/422883.htm>.
- [14] 全面质量管理[OL]. [2008-09-25]. <http://baike.baidu.com/view/47270.htm>.
- [15] 陶冶. 全面质量管理——21世纪图书馆管理改革的方向[J]. 图书馆工作与研究, 2002(1): 5-7.
- [16] 罗曼. 图书馆全面质量管理(TQM)模型研究[J]. 图书馆, 2001(2): 24-27.
- [17] 张玲, 郑玲. 海南大学图书馆推行全面质量管理探析[J]. 现代情报, 2006(3): 102-106.
- [18] 李春, 等. ISO9000质量管理体系在海南大学图书馆有效运行[J]. 大学图书馆学报, 2007(1): 15-18.

- [19] 贾晓东. 目标管理的实践与思考[J]. 图书馆建设, 2002(5): 87-90.
- [20] 盛小平. 图书馆知识管理对图书馆管理的创新[J]. 图书馆杂志, 2003(6): 2-6.
- [21] 张成福, 党秀云. 公共管理学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2001.
- [22] 余胜. 关于图书馆绩效评估的研究与实践[J]. 中国图书馆学报, 2006(4): 101-104.
- [23] 姚小霞, 陈凌. 图书馆业绩评估国际标准及其应用[J]. 图书馆情报工作, 2003(2): 98-101.
- [24] 雷永立. 在图书馆管理中导入战略管理思想探析[J]. 图书馆论坛, 2003(4): 17-19.
- [25] Arrow R R. 剑桥商务管理百科全书[M]. 韩枫, 编译. 北京: 光明日报出版社, 2002: 169.
- [26] 柯平. 图书馆知识管理研究[M]. 北京: 北京图书馆出版社, 2006: 307.
- [27] 标杆管理[OL]. [2008-10-03]. <http://baike.baidu.com/view/454767.htm>.
- [28] 孙琼. 试论标杆管理在图书馆的应用[J]. 图书馆学研究, 2006(2): 9-11.
- [29] 叶宏. 论图书馆联盟的运行机制[J]. 图书馆, 2007(2): 56-58.
- [30] 王丽华. 我国图书馆联盟研究综述[J]. 图书与情报, 2008(2): 29-33.
- [31] 吴秋明. 集成管理论[M]. 北京: 科学出版社, 2004: 108-109.
- [32] 钱刚, 毕强. 集成管理: 21 世纪图书馆追求卓越管理的新方法[J]. 中国图书馆学报, 1998(6): 33-37.
- [33] 魏浩. 图书馆集成管理的运作机制[J]. 情报科学, 20005(4): 12-413, 422.
- [34] 流程再造[OL]. [2008-10-04]. <http://baike.baidu.com/view/677710.htm>.
- [35] 胡昌平, 谷斌, 贾君枝. 组织管理创新战略——国家可持续发展中的图书情报事业战略分析(5)[J]. 中国图书馆学报, 2005(6): 14-17.
- [36] 人力资源管理[OL]. [2008-10-06]. <http://baike.baidu.com/view/4692.htm>.
- [37] 人力资源管理[OL]. [2008-10-06]. <http://hi.baidu.com/益倩倩/album/item/77a25688ed7fbc8da5c27225.html>.
- [38] 危机管理[OL]. [2008-10-06]. <http://baike.baidu.com/view/95227.htm?func=retitle>.
- [39] 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): 32-27, 41.
- [40] 蔡秋文. 图书馆危机管理的框架及对策[J]. 情报科学, 2008(1): 34-37.
- [41] 权变管理[OL]. [2008-10-07]. <http://baike.baidu.com/view/330286.htm>.
- [42] 邢尤斌, 等. 权变管理理论在图书馆应用的意义[J]. 中国图书馆学报, 1996(2): 30-33, 54.
- [43] 黄宗忠, 邢尤斌. 论权变管理理论在图书馆管理中的应用[J]. 晋图学刊, 1996(3): 1-6; 1996(4): 8-13, 21.

罗 军 曲阜师范大学日照校区图书馆研究馆员。通讯地址: 山东省日照市烟台路 80 号。邮编 276826。

(收稿日期: 2008-10-10; 修回日期: 2008-11-28)

(上接第 42 页)

- [9] 关于图书馆暂缓订购 Elsevier 期刊及电子资源说明[OL]. [2008-09-10]. <http://www.lib.nt-hu.edu.tw/news961122.htm>.
- [10] Elsevier 电子期刊不涨反降[OL]. [2008-06-22]. <http://libraryviews.blogspot.com/2007/12/31/628/>.
- [11] UKSG Licensing and Negotiation Skills for Librarians; London [OL]. [2008-07-21]. <http://www.uksg.org/node/291>.
- [12] 该怎么与爱思唯尔公司去谈判[OL]. [2008-07-

21]. <http://gzggly.bokee.com/6207745.html>.

黄如花 武汉大学信息资源研究中心教授、博士生导师, 图书馆学系副主任。通讯地址: 武汉市武昌珞珈山。邮编 430072。

张 静 武汉大学信息管理学院图书馆学系 2008 届本科生, 供职于中国核动力研究设计院设计所 11 室。通讯地址: 成都市 622 信箱 511 分箱。邮编 610041。

(收稿日期: 2008-09-24)