

谢 康 肖静华

## 图书馆的激励机制与创造需求

**ABSTRACT** Based on the theory of encouragement mechanism in modern information economics, the authors discuss ways of improving library services and employees' performance in the condition of socialist market economy. 2 refs

**KEY WORDS** Library encouragement mechanism. Information economics

**CLASS NUMBER** G251

图书馆服务效率是图书馆管理的核心问题之一。图书馆服务效率的提高,除应用新技术于图书馆流程管理,配置新的管理设备和投入完善的基础设施作为基础外,还应以经济激励为基本手段,辅以敬业教育,从根本上提高图书馆管理人员和服务提供者的工作积极性。这应是当前社会主义市场经济条件下我国图书馆管理中提高服务效率的基本思路之一。

### 1 信息经济学激励机制理论

1996年诺贝尔经济学奖将分别授予维克里和米尔利斯两位信息经济学家,以表彰他们在激励机制理论领域的开拓性贡献,这表明信息经济学日益成为当代经济学中有影响的理论领域。在信息经济学中,激励机制理论是以委托人—代理人理论为背景条件而展开的,而委托人—代理人理论是应用对策论方法,研究非对称信息条件下相互对应的市场参加者之间关系的一种理论形式。

#### 1.1 委托人—代理人理论

委托人—代理人模式,是自70年代发展起来的具有广泛经济意义的信息经济学理论。简单地说,只要在建立或签定某种合同前

后,市场参加者双方掌握的信息不对称,这种经济关系都可以被认为属于委托人—代理人关系。掌握信息多(或具有相对的信息优势)的市场参加者称为代理人,掌握信息少(或处于信息劣势)的市场参加者称为委托人。可见,委托人—代理人关系事实上是居于信息优势与处于信息劣势的市场参加者之间的相互关系。由于信息非对称现象在经济活动中相当普遍,而许多经济合同都是在非对称信息条件下签定和执行的,所以,经济活动中的许多经济关系都可以归结为委托人—代理人关系。在各种信息非对称市场中,相互对应的市场参加者之间的关系,基本上都属于委托人—代理人关系。具体地讲,政府与垄断企业、企业雇主与雇员、股东与经理、证券投资者与经纪人、保险公司与投保人、批发商与零售商、医生与病人、管理者与雇员等,都可以构成委托人—代理人关系。

构成委托人—代理人关系的基本条件是:

(1) 市场中存在两个相互独立的个体,且双方都是在约束条件下的效用最大化者;在这两个个体中,其中之一(代理人)必须在许多可供选择的行为中选择一项预定的行

为; 该行为既影响其自身的收益, 也影响另外一个个体(委托人)的收益; 委托人具有付酬能力并拥有规定付酬方式和数量的权力, 即委托人在代理人选择行为之前就能与代理人确定某种合同, 该合同明确规定代理人的报酬是委托人观察代理行为结果的函数。

(2) 代理人与委托人都面临着市场的不确定性和风险, 且他们二者之间所掌握的信息处于非对称状态。也就是说, 第一, 委托人不能直接观察代理人的具体操作行为; 第二, 代理人不能完全控制选择行为后的最终结果, 因为代理人选择行为的最终结果是一种随机变量, 其分布状况取决于代理人的行为。由于存在该项条件, 委托人不能完全根据对代理行为的观察结果来判断代理人的成绩。

为了进一步说明上述问题, 我们假定某个图书馆馆长 A 希望聘请一位工程师 B 为其管理电子系统, 并假设 B 掌握电子系统的知识和技能比 A 详尽和全面, 那么, A 与 B 之间就构成典型的委托人—代理人关系, A 为委托人, B 为代理人。从 A 的方面观察, A 了解 B 的行为原则是使其自身的效用最大化, 这样, A 必须设计出一种 B 能够接受的合同, 在这种合同的约束下, A 必须根据 B 的某些行为或操作结果给予 B 一个收益, 这个收益额是双方事前约定的。结果, 由于 A 是根据 B 的结果向 B 支付合同规定的收益, 这就刺激了 B 对经济最大化的操作, 这样, 在 B 追求自身效用最大化的约束条件下, A 的效用达到了最大化。但是, A 在建立和维持委托人—代理人关系过程中存在着许多困难。首先, 在选择代理人方面, A 并不知道哪个工程师最适合于为他管理电子系统, A 只能按照某些普遍承认的市场信号(如教育)来甄别雇员的能力, 或者根据某些人为的标准(如根据雇员的经历和经验)来分析雇员的生产率。其次, A 难以轻松地设计出在各种复杂条件下都能够对 B 产生最大化刺激的合同, 因为 A 不可能在合同中确切地规定 B 的

具体行为和努力程度, 即使能够做出规定, A 也难以对 B 进行有效的观察。再次, 由于电子系统的运行质量与许多因素相关, 也就是说, A 难以或者不可能从电子系统的运行质量中明确划出由于 B 的努力带来的结果。另一方面, 如果 A 与 B 建立某种合同, 但是, 该合同不能刺激 B 实现自身效用最大化, 甚至使 B 的努力对他来讲是一种负效用。在这种情况下, B 将设法利用其私人信息优势降低努力程度, 从而损失了 A 的利益。由此可见, 在 A 建立的维护委托人—代理人关系过程中, 如何确定对 A 和 B 都有利的合同, 是委托人—代理人关系的核心内容。

实际上, 如何确定对 A 和 B 都有利的合同问题, 属于典型的对策问题, 因为 A 和 B 之间的任何一方在采取行动时都不可避免地考虑到另外一方的可能反应。A 采取什么行动要根据 B 的信息来判断, 即 A 不仅需要了解 B 的信息, 而且还需要了解 B 已经掌握 A 的什么信息; B 也一样, 他不但要知道 A 的信息, 并且需要了解 A 是否知道 B 已经掌握 A 的信息, 或者需要了解 A 是否知道 B 已经知道 A 了解 B 的信息。

## 1.2 激励机制

按照广义理解, 所谓激励, 就是委托人拥有一个价值标准或一项社会福利目标。这些标准或目标可以是最小个人成本或社会成本约束下的最大预期效用, 也可以是某种意义上的最优资源配置, 或个人的理性配置集合。委托人怎样使代理人在达到自身效用最大化的同时, 达到委托人规定的或希望的具体价值标准或社会目标呢? 也就是说委托人如何“激励”代理人在选择与不选择委托人标准或目标时, 从自身效用最大化出发, 自愿地或不得不选择与委托人标准或目标相一致的行动。通俗地讲, 激励机制的核心是“我怎样使某人为我做某事”。

在委托人—代理人关系中, 委托人与代理人之间经过讨价还价和相互退让, 最后达

成双方都能接受的合同。我们将委托人与代理人之间达成的合同称为均衡合同。均衡合同必须满足下述两个条件:

(1) 代理人履行合同责任后所获收益不能低于某个预定收益额,是为参与约束条件。或者说,代理人接受委托人合同的预期收益不能低于他在其它委托人处同等条件获得的收益水平。

(2) 代理人以行动效用最大化原则选择具体的操作行动,代理人获得预期效用最大化的同时,也保证使委托人预期收益最大化,即所谓激励相容约束条件。

在现实活动中,对于委托人来说,只有使代理人行动效用最大化,才能获得其自身效用最大化的收益,然而,要使代理人采取效用最大化行为,必须对代理人的工作进行有效的刺激。这样,委托人与代理之间的利益协调问题就转化为信息刺激机制的设计问题。尽管目前还没有总结出一套完备的信息刺激机制的具体形式,但是,人们对非对称信息条件下刺激机制的设计思路大体相同:委托人设计一套信息刺激机制,该机制能够使代理人在决策时不仅需要参考原有的信息,而且还需要参考由信息刺激机制发出的新信息,这种新信息能够使代理人不会因为隐瞒私人信息或显示虚假(或错误)信息而获利,甚至有所损失,从而保证代理人无论是否隐瞒信息或是否采取“信息欺骗”行为,代理人所获的收益都是一样的,因而代理人没有必要隐瞒私人信息和采取“信息欺骗”行为,结果,最终也就保证了委托人的利益。这是激励相容约束条件的具体解释。

简单地说,由于每个经济模型都是一个机制,因此,设计激励机制必然要求既定模型符合参与约束和激励相容约束,这也是设计任何激励机制应满足的两个原则。

## 2 激励机制理论在图书馆管理实践中的应用

在社会主义市场经济条件下,人们的行动准则越来越受到经济利益的影响。如果我国图书馆管理层不及时转变观念,不重视图书馆工作人员的个体经济利益要求不断强化的发展趋势,就难以适应当代图书馆管理发展的基本要求。按照激励机制原理,要使图书馆工作人员的工作热情高,或自觉地努力提高服务效率,必须满足参与约束和激励相容两个基本条件。在图书馆管理中,这两个基本条件具体表现为:

首先,图书馆主要管理者给予作为代理人的工作人员的预期收益,不能低于后者在同等劳动条件下的其它行业岗位上获得的预期收益。值得明确的是,这里的预期收益不仅仅指经济报酬,还包括对工作的满意程度,领导评价与赏识水平,自我实现的可能性,以及其它隐性的福利收益等因素。事实上,图书馆中和谐的服务气氛在其中发挥着重要的作用。

其次,图书馆主要管理者的管理目标与工作人员的个人行为目标相容,或者说,图书馆工作人员实现其预期收益最大化的行为,同时保证了图书馆管理的最终目标实现。图书馆是人类文化的象征之一,其灵魂是圣洁的,但作为图书馆实际管理却不能脱离最基础的经济利益而只高谈圣洁的文化。市场经济给予每个人的影响迫使后者不能不现实地对待他们基本的经济问题,即工作的经济报酬。激励相容原则是以经济报酬最大化为基本手段,同时强调个体的总体福利收益最大化。

在图书馆的实际管理中,如果通过增加一定的工作报酬,能够使图书馆代理人获得劳动的积极性;如果通过报酬的岗位差别待遇能够提高服务效率;如果在管理中能有效的限制某些工作人员的“搭便车”现象(如工作人员滥竽充数或“出工不出力”)而制订相关政策措施,致使原有的“搭便车者”牢骚满腹,那么,就没有理由不实行这些政策措施。按照微观经济学原理,如果工作人员中出现

“搭便车”现象而又不能有效地限制或消除,那么,将会降低图书馆的总体服务效率。在图书馆管理实践中,主要管理者难以获得或不可能获得每个工作人员的实际努力程度的私人信息,也没有必要为获取这类信息而花费大量的机会成本(如管理时间)和管理成本。为使每个工作人员“自觉”地工作,应改变以往的管理规则,一切以实际的“产出”数量和质量为标准,明确岗位工作的基本报酬和预期报酬,以此激励工作人员的工作热情,提高服务效率。在这里,岗位的基本报酬包括基本工资、岗位津贴和完成岗位任务的奖励。预期报酬指包括岗位报酬在内的超工作量补贴、岗位奖励和先进奖励等报酬。上述这些措施都应以图书馆管理规则和章程的形式固定下来,并不断改进和完善。

下面以中山大学岭南学院图书馆为例,谈谈如何运用激励机制理论提高全馆服务效率而取得较为明显的经济效益和社会效益。

岭南学院图书馆属于我国高等院校中的

中型经济类和计算(机)类专业图书馆,设中文书库、外文书库和期刊阅览室 3 个流通口。在管理组织形式上,全馆按图书与期刊划分为图书组和期刊组。主要的读者服务对象除岭南学院 4599 名教职员工和学生外,还需要为中山大学管理学院、数学系、港澳研究所、计算中心等相关单位以及全校与经济研究和计算机研究有关的教师、研究生提供读者服务。3 个流通口日均服务对象超过 60 人次。显然,全馆服务人员数量与读者人数之间的比例严重不足。为此,需要大幅度提高服务人员的待遇,以满足激励机制要求的两个基本约束条件。在这种指导思想下,岭南学院图书馆建立健全岗位责任制、工作人员奖励和处罚管理暂行条例、流通口管理条例等一系列规章制度,使管理人员责任明确、目标明确、服务过程中有章可循,提高了全馆服务效率,顺利地为本馆服务对象提供了较高质量的读者服务和相关咨询服务(参见表 1)。

表 1 岭南学院图书馆服务效率的比较

项 目	建立激励机制前状况	建立激励机制后状况
馆舍面积	1000 平方米(旧馆)	5000 平方米(新馆)
正式在岗人数	10 人	8 人
流通窗口数量	1 个	3 个
服务对象数量	院内 600~ 750 名读者	全院 4599 名读者,校内外读者
接待读者数	约 50 人次/日均	190 人次/日均
馆内自修读者数	无	1425 人次/日均
订购报刊、杂志数量	约 300 种	769 种
图书流通量	约 30 册/日均	81.1 册/日均
复印等服务	无	125 人次/日均
读者咨询服务	极少	42 人次/日均
日开放时间	6 小时	13 小时

有必要指出的是,应用激励机制,以经济报酬为激励手段提高图书馆服务效率,并不表明可以完全抛弃必要的职业精神教育。而应以经济报酬为基本的激励手段,在此基础上辅以敬业精神的教育和培养,而不应反过来。图书馆管理不应一切以“钱”为目标和唯一激励手段,但这却是基本的、有效的激励手段。

### 3 创造需求是图书馆在市场经济条件下发展的经济基础

激励机制中的参与约束条件要求图书馆管理者必须重视图书馆工作人员的基本经济要求和工作回报。但这又是目前困扰许多管理者的难题之一。

如何才能为本馆工作人员创造更多的工作报酬?我们认为,依靠国家和社会对图书馆的投入是重要的,但不能仅仅停留在“靠”的水平上。目前在我国社会主义市场经济条件下,图书馆成为文化部门的“清水衙门”。国家、社会对图书馆事业投入不足,因此不少图书馆纷纷经营某些可以盈利的活动,如出租场所、经营饮食服务业、内部影视娱乐业等,管理者希望以此补贴经费的不足和提高工作人员的经济报酬。然而,这种活动的成功者最终发现图书馆不知不觉地变成娱乐场所;失败者发现仅能有限地提高工作人员报酬得不偿失。可以认为,这种在一定程度上偏离图书馆自身服务目标的经营行为,不会对图书馆事业的发展提供普遍的成功经验。

按照经济学萨伊定律,即供给会创造出它自己的需求。所以,创造需求才是图书馆在市场经济条件下发展的经济基础。所谓创造需求,就是指图书馆管理以提高图书馆服务效率,提高图书馆服务质量和读者满意程度为基本手段和方式,以此创造(或扩大)读者对图书馆服务的需求而获得经济效益。显然,创造需求的核心是图书馆必须提高服务质量。在这里,图书馆服务质量不仅仅包括工作人员的服务质量,还包括图书馆对于服务对象的开放观念、馆藏图书数量和质量,报刊杂志的种类和完备程度,阅览环境,复印、传真、胶(影)印、电话和电子网络等现代服务设备设施等内容。

下面再以岭南学院图书馆订购期刊的实践为例,进一步阐述在社会主义市场经济条件下图书馆如何创造需求:中山大学中心图书馆每年为该馆订购大量报刊杂志,美国岭南基金会和香港岭南董事会每年亦投入大量资金购买重要的图书馆资料,从而使国外英文经济类核心期刊、国内经济类和计算(机)类核心期刊的订购完整率分别达到100%,国内经济类和计算(机)类非核心刊物的订购完整率也分别达到80%和95%。此外,还接受世界贸易组织、国际劳工组织、国际货币基金组织,以及海

内外出版机构、校友赠送的各类经济杂志。该馆收藏的这些专业报刊的种类和质量吸引了校内外大批读者前来查阅资料,从而也就为该馆获取经济收益创造了机会。

实践表明,图书馆创造需求的基本途径有四:第一,扩大读者面,即扩大图书馆信息供给范围,这是图书馆创造需求的最基本的途径;第二,为读者提供高质量的图书报刊“品种服务”,使读者能够获得他们希望获得的完整的图书资料;第三,为读者提供完善、齐全的现代化信息服务手段和服务设施,以及舒适的阅览环境;第四,提供高效率的读者服务体系。

总之,按照信息经济学激励机制理论,图书馆管理者不能忽视图书馆工作人员的基本经济要求,应为他们更多地创造报酬的机会。然而这种“创造”又应在图书馆服务领域中来实现,而不能偏离发展我国图书馆事业的基本目标和原则。一方面,图书馆创造需求,意味着图书馆获得了通过自身服务创造各种经济效益的机会,意味着管理者可以以此为基础有效地提高图书馆工作人员的实际报酬。另一方面,图书馆创造需求,意味着需要提高图书馆服务效率和质量,而图书馆服务效率和质量提高,使图书馆管理者实现其管理收益最大化成为可能,也使图书馆能够更好地成为社会进步力量的源泉。

#### 参考文献

- 1 谢康 微观信息经济学 广州:中山大学出版社, 1995
- 2 谢康 经济对策论在委托人—代理人理论中的应用 经济学动态, 1995(11)
- 3 周小平 中外图书馆经费来源比较, 中国图书馆学报 1996(2)

谢康 中山大学岭南学院图书馆馆长, 副教授, 企业管理博士生。通讯地址: 广州市。邮编 510275  
肖静华 中山大学岭南学院图书馆馆长助理, 馆员。通讯地址: 同上。

(来稿时间: 1997. 2. 25。编者: 翟凤岐)