

曲晓玮

图书馆项目管理应用探析

摘要 项目管理的基本理论框架包括项目的进程管理和项目管理要素。图书馆的许多管理活动都可以分解成一个个大小不同的项目管理,运用科学的方法,在最短时间内,付出最小的成本,达到最好的效果。参考文献3。

关键词 图书馆管理 项目管理 管理理论 管理方法

分类号 G251

ABSTRACT The basic theoretical framework of project management includes the management of project processes and the elements of project management. The author thinks that many library management activities can be divided into several different project management activities. We can use scientific methods to minimize our costs and maximize our achievements. 3 refs.

KEY WORDS Library management. Project management. Management theory. Management method.

CLASS NUMBER G251

1 项目管理在图书馆的应用

在项目的概念认识中,项目是广义的,包括一项行政工作、一项投资活动、一项公益事业。但项目管理不是简单的布置任务、验收成果,它是一个系统工程。相对于一般管理,它有以下特征:(1)特定目标——项目管理有具体的任务目标、产品或结果。(2)既定的预算——人员、资金、资源总额。(3)时间限制——有明确的项目工作开始或结束的时间界限。(4)一次性——一个项目是一次独立的不可重复的活动。即使建造两座同样的建筑,不同时间不同地点建造也是不同项目。因而项目管理最简单的定义就是在规定的的时间和预算内,按照特定的要求达成最优目标的独一无二的过程。

图书馆作为一个不断生长的有机体,其活动越来越受市场经济体制和信息技术环境的影响。项目管理作为一种效益高、灵活快速、高弹性的组织管理模式,可广泛应用于图书馆日益丰富和不断变化的各项活动中。

(1)在回溯建库中的应用。回溯建库一般牵涉到采编、典藏、流通、技术等多个业务部门,工作量大,规范性强,时间紧迫。传统的管理方法往往对这种多头合作的工作感到头疼,部门之间的协调摩擦无疑会增加回溯建库的成本,影响项目进度。而项目管理的优势恰恰在于它能很好处理跨部门、跨领

域工作中的复杂问题,并实现更高的工作效率。项目管理强调在一个确定的时间范围内,为完成一个既定目标而建立特殊形式的临时性组织运行机制,通常以项目小组为临时组织结构。抽调相关部门的业务人员组成项目小组,可以较好地协调理顺各种关系,整合各方面资源,缩短回溯建库完成时间。

(2)在数据库建设中的应用。项目管理这个词语不仅仅是指对项目的管理,它还用来说明一个组织的管理方法,这种方法叫做“通过项目进行管理”(management by project),也就是说把一项渐进的活动、一项独立而持续的工作看成像项目一样来对待,以便采用项目管理方法来处理各方面的问题。对许多图书馆来说,自建地方数据库和特色数据库无疑是重大的业务项目。数据需要不断更新补充,软件常常面临升级改造等又使得数据库建设成为一项持续的渐进的活动。传统的管理方法往往造成许多图书馆的数据库建设虎头蛇尾、框架大内容少、有“库”无“货”或无“新货”。项目管理拥有一套成熟完备的动态(对项目的进程管理)和静态(对项目的要素管理)管理方法,能够保证数据库建设的持续、完整。

(3)在信息咨询服务中的应用。任何一项较大的信息咨询项目都是一个小的系统工程,包含项目管理的主要因素:咨询课题(特定目标)、完成咨询的时间限制及投入人力、财力、资源等成本预算,也涉及到用户和图书馆咨询人员双方诸多要素的管理,

如资金管理、资源管理、咨询过程控制等。

(4) 在图书馆社区服务、文化经济活动中的应用。社区服务活动、读书活动、服务宣传周活动以及举办一期培训班、筹备一个展览、举行一个系列讲座等等都是一个一个的项目,都或大或小地要经历项目的启动、计划、执行控制、总结等管理过程,运用项目管理的相关知识和方法,可以使这些活动项目开展得更加顺利和成功。

总之,项目管理的范围可以理解为实现一个目标,大到一项工程、一个科研项目,小到一次聚会、一个庆典仪式。从这个意义上来说,图书馆的许多管理活动都可以视为项目管理,运用科学的方法,在最短的时间内,付出最小的成本,达到最好的效果。

2 项目管理的基本理论框架与图书馆应用范例

2.1 基本理论框架

项目管理的基本理论框架包括两个方面:项目的进程管理(动态)和项目管理要素(静态)。

项目管理的进程分为四大过程。(1)项目的初始过程,包括初步确定项目组成人员、确定项目界限、初步确定项目计划、项目初始阶段总结评审。(2)项目计划过程,包括确认项目流程、确认项目详细计划、计划评审及批准等。(3)项目执行和控制过程,包括执行项目计划、管理项目、控制项目计划及完成情况、项目变更控制、项目进程评审等。(4)项目结束过程,包括完成项目移交准备工作、完成项目结束和移交工作计划、结束项目和完成项目等。

项目管理的静态管理要素贯穿在项目管理全过程,它主要表现在9个方面。(1)集成管理是将项目管理的各个方面整合在一起的活动,其核心是在多个相互冲突的目标和方案中权衡,做出更利于实现项目目标的决定。(2)范围管理是界定项目的活动范围并在此基础上进行管理,它是项目未来一系列决策的基础。(3)时间管理是给出项目活动的时间估计、制定进度计划并进行控制。(4)成本管理是确保项目在预算范围之内,包括资源规划、成本估算、预算和成本控制。(5)质量管理是确保项目满足要求的质量的过程。(6)人力资源管理是确保项目成员发挥最佳效能的管理过程。(7)沟通管理是指搜集、存储、散发并且最终配置项目过程中产生的信息的过程。对于项目组成员来说,沟通管理所解决的是何时(when)向何人(who)汇报什么(what)的问题。(8)风险管理是一个包括风险识别、风险度量、风险应变措施及风险控制的过程。(9)采购管理是确保项目过程中所需要的原材料、资源得到满足的过程。

相对于管理科学来说,项目管理是一种微观管

理或者是基层管理;相对于管理学的一般原则来说,项目管理的理论原则更为具体和具有操作性。由于应用性极强且项目本身就意味着变化,使得项目管理不可能有一套固定的规则,但在其基本理论框架内,所有的项目都有其管理运作和要素的共性。图书馆的项目管理亦是如此。

2.2 范例一:某一专题数据库建设的项目管理过程

2.2.1 初始阶段

(1)初步确定建库小组的参与人员,任命项目负责人并授予足够权利,明确责任。(2)展开数据库需求和用户调查。(3)展开相关专题资源的调查。包括对馆藏资源、网上资源、社会资源进行综合调研,分析选择和搜集资源可能的障碍,确定项目的意义、可行性。(4)初步确定建库计划,估算所需条件和经费,讨论和选择合作馆及合作方式。(5)对本阶段进行小结、评审。

2.2.2 计划阶段

(1)选择和确定数据库系统及其基本配置。(2)确定专题资源的选择原则、选择范围。(3)选择和确定建库依据的主要标准、规范。(4)制定详细的工作计划,包括人员分工、建设进度、阶段目标。(5)上报计划,修改计划,确定计划。

2.2.3 执行和控制阶段

(1)执行项目计划,进行资源数字化加工。(2)管理项目:协调数据库建设中的各种矛盾,解决出现的各种问题。(3)控制项目:在执行偏离计划时采取措施,有效控制建库进度。

2.2.4 结束阶段

(1)对数据库进行系统调试。(2)请专家评审,正式发布。(3)移交数据更新补充计划等给相关人员。(4)完成项目总结,项目文档整理、保存。

在项目管理模式中,数据库建设的关键是初始和计划阶段的专题调研、专题选择和相关规范与标准的确立。执行项目计划也不是简单地将资源扫描识别,而是要按一定的知识体系将资源重组,建立资源间的关联。在合作建库、共享资源的原则下,确保资源建设的进度、目标正常。项目基本完成、总体评审之后,要整理归档项目有关文件。此时,大部分项目组成员可以回到各自部门,留下的网管人员或数管人员,继续进行资源补充更新等后续工作。

2.3 范例二:某一信息咨询服务的的项目管理过程

2.3.1 初始阶段

(1)会见用户,与用户第一次交谈,启发用户准确表达其信息需求。(2)分析用户的咨询需求,展开信息资源的初步调查,确定自己完成的可行性和难度。(3)初步确定咨询人员。授予权利,明确责任。

2.3.2 计划阶段

(1)与用户第二次洽谈,在咨询主题及需求目标上的理解与用户达到完全一致。(2)签定咨询合同

或咨询协议。(3)编制咨询计划。

2.3.3 执行与控制阶段

(1)按咨询计划搜集信息资料。(2)整理分析信息资料,完成咨询阶段报告并再次与用户沟通,征询用户意见。(3)补充搜集信息资料。(4)控制咨询进度,尽量缩短咨询时间。

2.3.4 结束阶段

(1)撰写或汇总最终咨询报告。(2)提交咨询报告,与用户最后沟通,让用户评价报告并详细记录。(3)对用户的合作表示谢意,并及时总结完成该项咨询的经验教训。(4)整理咨询文档,保存。

在这个范例中,项目执行与控制是管理的核心内容。在项目管理的全过程中,强调咨询人员与用户要及时沟通意见,交换信息。要重视咨询报告的撰写,而最后的致谢也是不应被忽略的,是对用户合作和支持表示谢意,也是介绍图书馆信息咨询优势和风格的机会。

图书馆项目的要素管理和过程管理是有机的统一体,要素管理渗透于整个过程管理中,而过程管理实质上是各个管理要素在整个项目完成过程中的分配、使用和管理。

3 项目管理在图书馆应用的积极意义

3.1 提高工作效率

项目管理可以从根本上提高管理人员的工作效率。项目管理灵活、快速、高效益,具有很强的竞争力和可操作性。比如,如果一个图书馆确立了一个数据库建设项目,馆长尚可沿用传统管理模式,召集技术部、采编部、典藏部等人员,告之工作内容然后再划分具体任务。但如果同时有几个项目,传统管理方法必定使馆长焦头烂额:时间紧任务多,部门间不配合,人员任务交叉,工作目标含糊,于是造成工作延误、责任互相推委,项目不能完成或完成质量不高。而项目管理的运作改变了低效率的等级命令体系,可根据不同的需求和环境采用不同的有弹性的组织形式。项目需要时将相关人员召集到项目小组,每个项目由临时任命的项目负责人计划、组织和控制,并充分授权给项目小组。项目任务完成后其成员又各自回到自己的部门或岗位。这种扁平式的组织结构提供了一个跨职能部门、多项目同时运作的解决方案。

图书馆的许多项目任务,如读者服务宣传周活

动等,有重复性和相似性,项目管理的严密、规范、灵活、强调过程完整、善于总结和保存项目文件等特点,为相似项目的完成提供了参考。

3.2 锻炼队伍,调动员工积极性

传统管理方式束缚了大部分员工个人才能的锻炼和发挥,甚至造成员工“能力萎缩”。而在项目管理中,一个项目不管大小,都依赖一整套科学的知识体系和管理方法来开展工作,因而能够充分锻炼和培养基层管理人员。一个项目的完成对项目负责人(也许他并不是部门主任,甚至连小组长都可能没当过)的协调能力、计划能力、控制能力、总结概括能力和业务技术水平都是一次全方位的锻炼和提高。将一个项目交给一位普通的业务人员去管理,也许从此就培养和发现了一位能干称职的业务骨干。多个不同项目确立乃至完成,就能锻炼和培养出一批业务骨干和基层管理人员。

项目管理的“扁平化”组织结构强调个人和团队作用。由于项目组每个成员的工作范围可能比传统工作方式更广,决策需要更多地依靠自己的判断和团队的智慧,因此每个成员的作用都得到了加强,发挥了个人的积极性、特长和潜能。

3.3 推动图书馆管理体制的改革

现在图书馆基本上还是沿用金字塔式的权力型管理模式,这种以等级为基础、以权力为特征进行控制的管理方式,往往只体现了上级和管理者个人意志,随意性较大,而被领导者只能被动消极地接受,低效运作,不能充分调动员工主动性和创新精神。这种低效能的管理运作模式已经不适应图书馆数字化网络化的发展趋势,不适应图书馆服务活动的对外拓展。学习和应用项目管理理论来推动和促进图书馆管理体制的改革,是一项具有实际意义的行动。

参考文献

- 1 赵洗尘.论数字图书馆专题资源库的建设.中国图书馆学报,2002(2)
- 2 索传军.信息咨询服务的项目管理——预备、项目控制和报告.图书馆工作与研究,1996(6)
- 3 蔚林魏.项目管理的最新进展.管理工程学报,2000(3)

曲晓玮 副研究馆员,佛山市图书馆信息部工作。通讯地址:广东省佛山市祖庙路。邮编 528000。

(来稿时间:2003-01-20)