

●徐贵军

图书馆核心能力之构建：基于管理学观点的整合

摘 要 图书馆的核心能力,就是图书馆根据自身信息资源特点,最大限度地整合与协调资源的技能,更好地为用户提供有价值服务的一组技术或能力的组合。核心能力表现为四个维度。图书馆的核心能力构建可以从业务外包中得到推动力,且与业务流程重组及知识管理密不可分。图4。参考文献10。

关键词 图书馆核心能力 业务外包 流程重组 知识管理 整合研究

分类号 G251

ABSTRACT Library core competence is the combination of technologies and abilities to integrate and coordinate resources to greatest extent to provide better services to users. The author thinks that the construction of library core competence can be pushed by business outsourcing, and is closely related to business restructuring and knowledge management. 4 figs. 10 refs.

KEY WORDS Library core competence. Business outsourcing. Workflow restructuring. Knowledge management. Integration.

CLASS NUMBER G251

近年来,图书馆学者将资源基础论与核心能力的概念引入到图书馆管理与学科研究中,针对关于图书馆如何建立以及保持核心能力的问题提出了各自的观点。与此同时,图书馆界对于知识管理、业务外包、流程重组等课题的研究也方兴未艾。本文试图在以核心能力为基点,将图书馆引进的一系列管理学观点加以梳理、整合,统一于图书馆职能的优化与服务能力的提升。

当然,一个图书馆要构建自己的核心能力,首先要重视的是自己内部的资源与技能。图书馆只有拥有或形成了自己独特的难以模仿的资源,并在此基础上形成一组特有技术的集合,才能真正形成自己的核心能力。而业务外包、流程重组以及知识管理等都可以看作是构建核心能力的一种有益的手段和方式。

1 图书馆核心能力及其构建

1.1 核心能力简述

核心能力理论从本质上说脱胎于资源基础论,其战略思想的精髓没有超过资源基础论的范围。资源基础论主要包括三个方面的内容:企业竞争优势的源——特殊的异质资源;竞争优势的持续性;资源的不可模仿性;特殊资源的获取与管理。核心能力其实就可以看作是组织的一种特殊的资源,不过它表现的更为抽象而已。

核心能力是由管理学家普拉哈拉德和哈默在1990年的《哈佛商业评论》一篇论文“The Core Competence of The Corporation”中首先提出的:核心能力是组织中的积累性学识,特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识。并在其后来的专著《竞争大未来》中提出核心能力是一组技能和技术的集合体,而不是单个分散的技能或技术。之后许多学者对这一概念进行了各种阐述与发展,但是基本仍然在普拉哈拉德和哈默概括的范围之内。

在普拉哈拉德和哈默看来,核心能力首先应该能为企业提供进入不同市场的潜力。其次,核心能力对最终产品的顾客价值贡献巨大。最后,一个企业的核心能力应该是难以被竞争对手所模仿和复制的。我们可以概括为延展性、价值性和独特性,这三个特点也可以用来作为判别一项能力是不是核心能力的标准。因此,我们可以发现专利、品牌、产品、机器设备和优势资源都不能算核心能力,核心能力应该符合以上三个特点,即它是否能带来竞争优势,是否在竞争力上独树一帜,而且能提供用户看重的价值或降低成本。

基于以上论述,图书馆核心能力可以定义为:根据自身的资源特点,能够最大限度地整合与协调资源的技能,更好地为用户或读者提供有独特价值服务的一组技术或能力的组合。

1.2 如何建立图书馆核心能力

必须要明确的是,并不是每个图书馆都有核心能力。如果按照核心能力的三个特点来判断,许多图书馆在认识上还存在一些偏颇。比如一些图书馆将自己的特有馆藏、特殊部门或组织结构、组织文化以及领导的决断力等作为核心能力,都是不太准确的。当然,追求和建立自己的核心能力是大多数图书馆都孜孜以求的目标。

我国图书馆界对于如何建立图书馆核心能力也有较多的论述。归纳起来主要有以下几个方面:

(1)以馆长为核心,不断提升图书馆凝聚力。制造一个具有吸引力甚至是神圣的目标,并根据这个目标组织自己的团队;善于培养和利用手中的资源;本事不比手下强,但懂得怎样统御下属。

(2)组织人力资源管理。发现“关键少数”成员;打造核心成员团队;提高“关键少数”成员的竞争力;强化“关键少数”成员的工作动力。

(3)实施两个控制,包括组织控制和目标控制。

(4)加强图书馆的自动化、网络化进程。

(5)打造信息服务业的品牌是培养图书馆核心能力的基础。

(6)培养用户价值观念是图书馆核心能力培养的目标。

(7)加强知识管理能力的培养是图书馆核心能力培养的重要手段。

以上观点是对当前培养核心能力途径的简单总结,所涉及的途径与方法比较全面与中肯。本文力图从核心能力的本源来说明其建立与保持的过程。作为一种竞争优势源泉的核心能力,主要表现在四个维度(图1)。

而作为非赢利性组织,图书馆的核心能力建立应当从自身的资源与能力出发,画出自己的核心能力根系图(图2)。

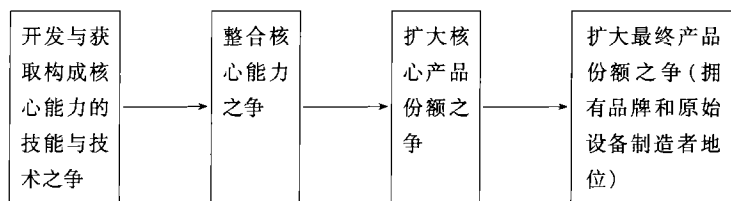


图1 核心能力竞争的四个维度

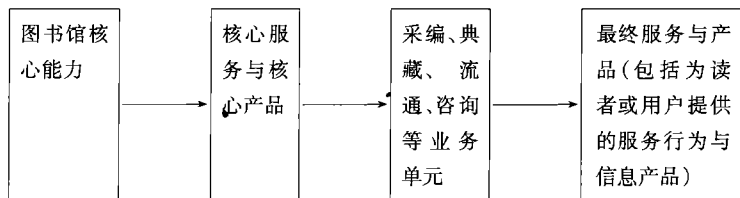


图2 图书馆核心能力根系图

核心能力犹如一棵树木的“根”,它使某个图书馆具有粗壮的“树干”(核心产品与服务)提供深层支持。通过不断延伸出一系列相关的“枝干”(业务单元),向外界提供自己的“果实和绿叶”(最终产品与服务)。早年深圳图书馆开展的剪报业务可以看作是一个例证。深圳图书馆的信息咨询能力(包括检索、综合以及开创性)构成了他们的核心能力,其核心产品表现在其出色的综合经济信息产品与专门服务中。然后,通过网络、邮寄和其他派送方式,将其最终产品如股评、投资、创业等根据需求提供给不同的用户。国家图书馆的善本收藏与服务虽然不能说

形成了自己的核心能力,但其无论是在研究队伍(有一支高水平的科研队伍)还是在最终成果(研究论文、影印出版)上都有很大的潜力。

可以看到,许多图书馆拥有了领先的信息咨询产品或用户服务,从而成为该图书馆竞争优势之源。因此,一个图书馆要明确并形成其核心能力,就要对其馆藏资源、技术资源、人力资源、服务资源、环境资源、社会资源及文化资源等各类资源状况进行调查,分析已形成的优势和可能的潜在优势,本着有所为有所不为的原则,确定其核心能力与业务发展的重点,在此基础上进行有针对性的整合管理,从而

为图书馆的发展奠定坚实的基础。

在图书馆建立核心能力的过程中,不可避免地要涉及到当前许多前沿管理理念的影响与作用。本研究力图在建设核心能力的基础上对其加以整合研究。

2 图书馆核心能力与业务外包

业务外包(Outsourcing)是早已存在的一种新的经营策略,但近些年才被系统提出和论述。其本质即组织只保留核心功能,把知识、技术等依赖性强的高增值部分掌握在自己手中,而把不擅长、实力不够或没有优势的其他部分外包出去。最近十年该理念已被图书馆界吸收和采用,早期的业务外包在图书馆的应用主要集中在事务性工作和采编工作方面。随着信息技术的发展,图书馆服务功能的变化,业务外包在图书馆的应用将日益扩展。目前较为常见的形式有:采访编目业务,数据库建设与维护,自动化系统,物业管理,消防安全,设备维护等等。

从交易成本理论来看,业务外包可以降低交易成本,提高服务速度,提升服务价值。尤其是它克服了“木桶短板效应”,将“桶”打散,将“短”板抽出,然后将自己与外面的所有“长木板”捆绑在一起,从而提高整体竞争力。那些比较成熟的图书馆把资源和注意力更多地放在核心能力上面,而对于那些与核心能力无关的业务,则尽量通过外包或采购获得。所以,业务外包对于图书馆培养自己的核心能力有着

强大的推动力。

图书馆的资源共享其实也可以看作是一种行业内的业务外包。相对于企业战略联盟,它更要求每个图书馆建立起自己的核心能力。

当然,业务外包也有一定的风险,比如对资源提供者失控、技能培养不当、跨功能性机能丧失,甚至失去自己的核心能力。这是每个图书馆在进行业务外包过程中必须引起注意的。

3 图书馆核心能力与流程重组

“业务流程重组”(Business process reengineering)也是目前图书馆界采用的一种战略性管理的概念和方法。1990年,美国管理学家迈克尔·汉默(Michael Hammer)博士在《哈佛商业评论》上发表文章提出Reengineering的概念(可译为重组、再生、再造等)。1993年,汉默在与他人合作的一部专著中,总结了一些企业分散片段的个别经验,系统地提出了业务流程重组的概念。汉默等认为,业务流程重组的核心内容分为四个方面:注重流程、彻底变革、打破常规和创造性地运用信息技术。20世纪90年代,美国一些图书馆开始引入业务流程重组的管理模式。我国大陆与台湾、香港、韩国、日本的图书馆界也开展了有关这一问题的研究与实践。

流程重组的思想在一定程度上与核心能力有异曲同工之妙。因为培养核心能力就必须对原有的组织结构进行改变,甚至是根本性的改变。我们可以看图3,这是一个图书馆流程重组后的矩阵结构。

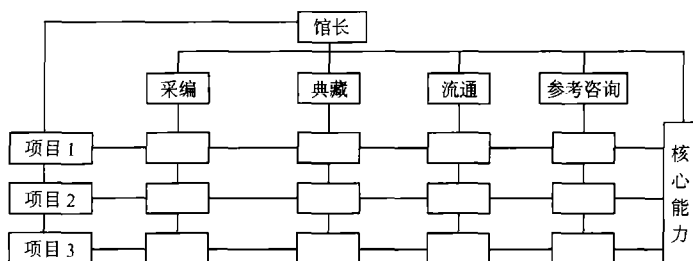


图3 图书馆矩阵式组织结构

亨利·明茨伯格于2003年提供了审视组织的一个全新视野。他创造了一种新方法——组织运作图。它能揭示企业真正运作的方式,描绘出员工、产品以及其他信息之间的互动关系,并指出组织存在集合式、链式、网状结构等等。当然,无论是矩阵结构、链式结构、网状结构,业务流程重组的组织运作

图中都应当有核心能力的一席之地。图书馆重组后,其结构成为扁平化的单元式格局。针对每一项任务(项目),都由一个任务小组来负责执行。在业务单元(图书馆各个部处或各个项目单位)的组织与最终产品(信息产品与服务)的生产中,图书馆业务流程重组与核心能力培养的确密不可分。

4 图书馆核心能力与知识管理

核心竞争力作为知识体系,根据知识管理的观点,是由显性知识与隐性知识组成。图书馆各个业务单元中的大多数隐性知识高度个人化,因此,在识别、培育、保护和部署核心竞争力的过程中,必须经过知识的社会化或明晰化处理,比如内部研讨、业务指点、经验交流会等,这有赖于知识交流的基础设施建设。信息平台的建立与信息交流技术的应用是必要的硬件基础。

企业能力理论没有对为什么企业拥有核心能力,以及一些企业在获得了核心能力的同时反而出现了“核心刚性”(core rigidities),最终丧失了核心能力等问题给出解释。因此,我们可以进一步地追问的是:如何才能保持组织的持续竞争优势,即如何保持自己的核心能力长盛不衰?隐藏在核心能力背后的又是什么?等等。当然图书馆也面临同样的问题。新近出现的企业知识理论认为,隐藏在能力背后、决定企业能力的是企业的知识以及与知识密切相关的组织学习。同时,在一定情况下,正是知识所固有的性质导致了核心刚性。理论上,测度企业竞争优势的基本尺度包括四个方面,即创新能力、难以模仿、可持续性以及学习能力。正是在这几个方面,组织的知识,尤其是隐性知识发挥了关键作用。

可以说,组织学习是保持核心能力不断更新与进步的基础动力,是保持竞争优势的根本。但是,作为对核心能力有巨大影响的隐性知识,只有通过知识管理才能发挥其实际作用。图书馆作为一个知识组织,必须进行知识管理,在引进与交流外部与内部显性知识的基础上,开发内部的隐性知识,进一步完善组织学习功能,不断创新与保持自己的核心

能力。

5 结论

作为一个不断生长的有机体,图书馆经过了贵族休闲中心、藏书楼、教育中心、知识喷泉等不同的历史阶段。在当今的知识经济环境中,图书馆要发挥自己的独特作用,必须在各个层次上发展和完善自己。资源、能力、学习是每个图书馆都要认真思考的关键性问题。

图书馆的核心能力肯定要建立在其异质化的资源(比如国家图书馆的善本、上海图书馆的家谱等)之上,但是这并不是充分条件。业务的外包对于核心能力只能起到一种催化剂的作用。而知识管理与组织学习为核心能力的保持与创新提供了可靠的保障。对于知识的追求不仅是图书馆的目的也是图书馆发展自己的惟一可靠的手段。当然,在核心能力培养、部署、保持的整个过程中,图书馆业务流程重组就变得理所当然。因此,从资源、能力、知识三个层次,我们可以将核心能力、业务外包、业务流程重组、知识管理加以整合,如图4。

哈默曾经提出,要建立核心能力,必须要有一个连续性的努力,并要求高层管理人员的稳定与坚持。王世伟先生也曾经提出图书馆要进行整合管理,必须树立以下几种意识和观念:一是大局意识,二是协作意识,三是开放意识,四是品牌意识,五是发展意识,六是服务意识,并指出图书馆要进行整合管理,其关键是要确定其核心能力。所以,图书馆核心能力的培养与保持,在资源、能力与知识的基础上,必须要靠所有领导与员工的积极努力与默契配合,并形成一個能为之共同奋斗的愿景。(下转第29页)

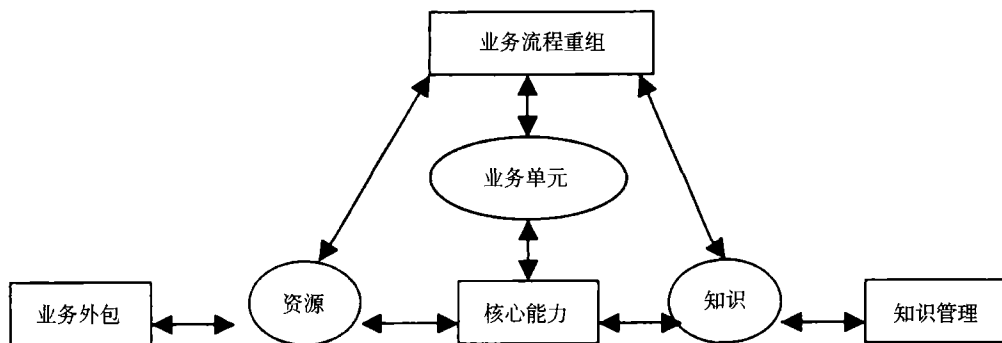


图4 基于核心能力的管理学观点整合

境中增加新的功能,而不是重新开始构筑一个新的知识管理系统。L-KM 的实施要循序渐进,在知识管理系统的建设中处理好购买商业软件与在现有系统、工具和程序的基础上根据图书馆实际知识分享需求状况逐步开发完善之间的关系^[15]。

参考文献

- 1 王世伟.论创建适应并促进图情事业发展的组织文化.图书情报工作,2002(5)
- 2 吴建中,金晓明.上海图书馆的“虚拟——现实图书馆服务体系”四川图书馆学报,2003(4)
- 3 肖巩.书海遨游.今日上海,2002(9)
- 4 彭俊玲.对专业图书馆导入知识管理的思考.图书馆,2002(1)
- 5 杨榕.让知识管理走进图书馆——兼谈深圳南山图书馆的管理探索.图书馆工作与研究,2002(3)
- 6, 12 Hwa-Wei Lee. The Role of Library in Knowledge Management(由李华伟博士无偿提供)
- 7 Laura J. Bendoric. Team Organization-Learning Organization: the University of Arizona Four Years Into It, Information Out Look 1

:9 (Sept.1997)

- 8 Perez, Ernest Knowledge Management in the Library-Not. Database Magazine, Apr/May99, Vol. 22 Issue 2
- 9 Heidi Schmidt Building Digital Tobacco Industry Document Libraries at the University of California, San Francisco Library/Center for Knowledge Management, D-Lib Magazine September, 2002 Volume 8 Number 9 ISSN 1082-9873)
- 10, 15 Guenther, KimBraun, Ellen. KNOWLEDGE MANAGEMENT benefits of intranets. Online; May/Jun2001, Vol. 25 Issue 3
- 11 程文艳.图书馆知识管理方案浅谈——论知识整合与知识联盟.情报科学,2003(4)
- 13 刘爱华.图书馆知识管理的双重任务.情报杂志,2003(10)
- 14 周磊.关于图书馆知识管理的几点思考.情报资料工作,2002(5)

任全娥 郑州大学文献信息资源研究中心、信息管理系图书馆学硕士研究生。通信地址:郑州。邮编 450052。

(来稿时间:2004-04-06)

(上接第 24 页)

参考文献

- 1 石继平.图书馆实施业务外包的意义和策略. <http://www.51lw.com/article/cmip/4744.htm>, 20004-04-10
- 2 闫月香.论图书馆核心能力的培养.现代情报,2003(12)
- 3 王世伟.图书馆的整合管理及其思考.图书情报知识,2002(6)
- 4 郭晶.论图书馆核心能力的形成及培养.图书馆学研究,2001(1)
- 5 李健康,夏旭.怎样打造图书馆的核心竞争力.图书馆论坛,2003(12)
- 6 亨利·明茨伯格.画一张组织运作图.哈佛商业评论,2003(11)
- 7 普拉哈拉德,哈默著;王振西译.竞争大未来.北京:昆仑出版社,1998
- 8 C. K. Prahalad and Gary Hamel. The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June 1990, P81
- 9 B. Wernerfelt, A Resource-Based View of the firm, Strategic Management Journal 5, 1984, P171-180
- 10 Richard L. Priem and John E. Bultner, Is the resource-based "view" a useful Perspective for strategic management research?, the Academy of Management Review, Jan 2001, P22-40

徐贵军 吉林建筑工程学院图书馆副研究馆员。通信地址:长春市红旗街 27 号。邮编 130021。

(来稿时间:2004-05-25)

关于来稿中“参考文献”著录的两点说明

请向本刊投稿的作者,除要严格按照国家标准《文后参考文献著录规则》对参考文献予以著录外,还应注意以下事项:

1. 凡文后有参考文献的论文,应在论文正文的相应位置,用角注形式标出参考文献的序号。

2. 参考文献如果是网上文献,著录项目不应省略责任者和文献题名;并且不能只著录网站主页,而应尽可能著录文献所在页面,并加注作者从网上查得该文献的日期。

例如:

包冉.国家网格在路上——2003 网格技术与应用研讨会侧记. <http://www2.cccw.com.cn/04/0402/b/0402b17-1.asp>(查询于 2003-03-11)