

●徐 剑 黄秋月

“二八定律”在图书馆管理中的应用

摘 要 “二八定律”适用于图书馆的管理。“二八定律”用于图书馆的人力资源管理,可实现人岗最佳匹配,合理使用人才等;用于资源建设及管理,有利于核心资源建设和集中力量建立特色馆藏;用于读者服务工作,便于集中优势开展个性化服务。参考文献5。

关键词 二八定律 图书馆管理 人力资源 资源建设 读者服务

分类号 G251

ABSTRACT The authors think that Pareto Law is suitable to library management. When applied in library human resource management, it can help to realize optimal match of staff and positions, proper use of human resources, etc. When applied in resource development and management, it can help to develop core resources and characteristic resources. When applied in reader service management, it can concentrate advantages to provide personalized services. 5 refs.

KEY WORDS Pareto Law. Library management. Human resource management. Resource development. Reader service.

CLASS NUMBER G251

“二八定律”堪称管理学公理。“二八定律”也叫帕累托原则(Pareto Principle),被描述为“关键的少数,次要的多数(Vital Few and Trivial Many Rule)”。该法则以近代意大利著名经济学家和社会学家帕累托·维尔弗雷多的名字命名。这个定律已经被企业界奉为信条。其主要意义是说,在一个机构里80%的绩效是由20%的人来完成的,而80%的人只完成了总工作量的20%。以单个的个体来看,也就是说你所完成的工作里面80%的成果来自于你所付出的关键的20%的努力。此定律告诉我们应该把精力用于最见成效的地方,即所谓“好钢用在刀刃上”。这一定律也适用于图书馆管理。

1 利用“二八定律”加强图书馆人力资源管理

1.1 确立人才高地的结构

我们过去习惯用“金字塔”结构来形容稳定的员工队伍,但事实上太稳定的结构并不利于人才成长,尖顶人才学说是无法实现人才优势的。我们可以建立这样一个模块:将20%的优秀人才和80%的一般人才,依据人才的全方位和动态性形成一个立体梯形结构。人才高地是团队,是由各层次各种个性的人才组成的,人才自身是动态的,事业发展更是动态的,人才结构也必然是动态的;但就团队而言又必须建立在稳定基础之上,团队才能具有凝聚力。为此,图书馆要建立符合人性特点的“适才”管理,放开20%的优秀人才的管理,不断提高优秀人才的素质;要搞活80%的一般人才的管理,打破现在事业单位人才的一统管理政策。

1.2 建立“适才”平台,实现人岗最佳匹配

图书馆需要合理的人才结构,它必须是包括图书馆学、

中外文、计算机以及相关学科的专业人才和高、中、初级各类专业技术职称人员合理的搭配,相应的岗位要用相应的人。图书馆只有把握这一人才选用和招聘原则,才能形成一个多学科、多层次、多要素的知识和智力结构。对人才的素质要求分为两个层次:第一个层次是人的知识、技能和态度,人员不仅具有广博的知识、良好的文化修养和经济头脑,还应具有获取、组织、传播信息的各种基本操作技能。第二层次是人的综合能力,包括组织决策能力、处理人际关系的能力、分析和评价信息的能力及设计信息系统的能力等。整体结构具有较强的适应性和互补性,具有合力增值作用,使群体功能达到 $1+1>2$ 。这样建设人才队伍,才会使20%的优秀人才更优秀,80%一般人才水平更高,工作成绩就会更上一层楼。

不同的管理层次、不同的岗位人员,均有其工作的目标及工作的重点。我们必须明确目标,抓住重点,有所取舍,集中精力做属于我们该做的事。在业务上,我们必须用80%的人力和精力先做“对”的事情;在时间的管理上,我们必须用20%的黄金时间做重要的事情,用“垃圾的时间”去处理相对不重要的事情。

1.3 引进激励机制,合理使用人才

“二八定律”揭示:总工作业绩的80%是由20%的人完成的,而80%的人只完成了总工作业绩的20%。那么在领导管理中如何去把握住人群中的20%,带动其余的80%,是用人上的重要问题。首先应抓住20%这部分人,也就是抓住重点并抓住了问题的主要方面。20%这个比例大体上是稳定的,而谁是属于这20%,谁属于80%,这却是动态的,在这两个方面进行着不断的新陈代谢,没有一成不变的事物,

也没有铁交椅。通过激励竞争,给拔尖人才予以重点使用和培养,同时为大多数人的发展提供机会和创造条件。这就是领导的艺术,或者说是艺术的领导。在用人的决策上要把关键性任务交给能人去作,一个能人的潜力相当于常人的十几倍。因此,在图书馆的管理中对于一些重要的关键性的部门和技术性的工作,要让骨干力量去做,牢牢抓住20%,也就是抓住了矛盾的主要方面,什么问题都可以迎刃而解了。图书馆在人员方面的安排和配置方面就会少一些纷扰,多一些轻松愉悦。把图书馆的工作岗位分成三六九等,有重要部门,有技术性强的工作,有一般性的工作,“什么人,就什么岗”。最不重要的部门,聘请临时工。这样基本上做到人尽其才,物尽其用,在客观上也就提高了图书馆的整体效益。

1.4 建立健全人才培养机制

图书馆专业的包容性使得人才学习的广度、深度比起一般的生产性企业都更强,有效度更难以确定。因此,根据从业人员的不同情况,图书馆可制定培训计划,对于20%的员工应该着重培养,使之成为图书馆发展的中坚力量。图书馆可以通过建立竞争申报制度,对于通过申报竞争而入选的人员,他们可以享受专项培养基金、带薪学术假期、出国培训等项待遇,同时也必须承担学术团队培养、开展业务和管理专题讲座、撰写学术论文和专著等项业务。

1.5 实行绩效考核,严明奖惩制度

考核程序要民主化,以确保其群体性;考核指标要量化,以确保其可操作性;指标制度应具有一定的弹性,以适应多变的情况;考核结果应同人员的聘任、晋升、奖惩挂钩,以确保其权威性。

既然80%的效益是由20%的人创造的,这说明20%的骨干力量在企业的劳动中付出了更多的汗水和劳动,对整体效益的贡献也更大。图书馆应该根据效益与公平的原则进行分配,凡是在图书馆整体效益中贡献最大的骨干力量应给予相应的物质奖励,在重要部门或从事技术性工作的骨干力量应给予更多的物质鼓励。上面已经提到把工作岗位分为三六九等,同时规定相应的权利、义务和相应的报酬,这样才会打破大锅饭,让整个图书馆充满生机与活力,有利于提高图书馆的服务水平和服务质量。

2 利用“二八定律”加强资源建设

在图书馆馆藏管理中要抓住20%有特色的馆藏资源进行重点建设。如果一个图书馆没有自身的藏书特色,没有个性,那只会被共性所淹没;图书馆馆藏应在强调共性的同时兼顾个性的发展。

2.1 规划图书馆信息资源,重点收藏利用率高的核心文献资源

新的信息技术的发展,促成了以计算机的普遍使用、通信技术的快速发展、密集存储技术的出现、电子出版及多媒体技术的应用和国际网络的扩展等为主要特征的电子

环境的形成。在这种环境下,图书馆信息资源的建设随之发生了巨大的变革,面临新的抉择。图书馆的信息资源采访策略、选书原则、复本标准、购书经费分配方法、文献获取的具体方式等等都需要进行科学合理的规划,制定明确的政策和规范。必须改变过去那种单凭经验办事的做法,避免信息资源建设中的盲目性和随意性。应当根据“二八定律”来规划图书馆的信息资源建设,有计划地将利用率高的核心文献资源收藏进馆。在传统图书馆馆藏中,往往是20%的信息资源能满足读者80%的需求。因此,在馆藏中,就要以足够的经费来保证这20%的重要资源的采购,其余利用率不太高的文献可以用馆际互借或其他方式获取。这种策略也为解决困扰图书馆多年的购书经费短缺难题提供了有效的途径。

2.2 抓住骨干力量进行信息资源的采访工作

在图书馆信息资源优化建设过程中,采访人员是工作的关键。图书馆应把主要精力放在20%业务骨干的挑选与管理上。

在挑选采访骨干人员时,应注意其思想素质、业务素质乃至体能素质。采访骨干人员必须具有强烈的全局意识和责任感、事业心,较强的公关能力、协调能力和广博的知识,对新的信息环境下出版业的发展变化、新型文献载体具有敏锐的洞察力,且好学上进,努力掌握和钻研与信息资源建设有关的知识与技术,熟悉信息源,了解馆藏,及时掌握读者需求动态和阅读倾向,所购置的信息资源才能发挥最大的效用,能最大限度地满足读者需求。

抓住了骨干力量来进行信息资源的采访工作,也就抓住了信息资源优化建设的80%的效果,提高图书馆运作的整体效率,把好图书馆工作的第一关。在日常工作中,运用“二八定律”把主要精力放在搞好采访人员的管理上。引导和督促采访骨干人员做好信息资源建设的主要或重要工作,也就做好了每年的80%的工作。

2.3 建立有学科特色的馆藏

在互联网时代,对于你也有我有的文献信息并不会受到用户的青睐,人人更愿意访问那些具有馆藏特色的数据库群。现代化的图书馆,除传统文献保障外,还应该运用“二八定律”,把主要的人财物力用于建立馆藏特色数据库上,形成特色优势,把这些“金子”、“靓点”开发出来,成为受欢迎的网上图书馆。

特色馆藏建设应该是实体特色馆藏建设和虚拟特色馆藏建设的结合。虚拟特色馆藏建设比实体特色馆藏建设更重要,难度更大。我们一方面应努力去发掘网上的特色资源,建立自己的特色馆藏,另一方面还需努力开发自己的特藏数据库。

充分理解和领会“二八定律”,并运用于图书馆的特色馆藏建设,逐步形成“你无我有,你有我全,你全我精”的特色,将有特色的信息产品推向网络,推向市场,才能在信息市

场占有一席之地,才能更好地为读者服务,收到良好的经济效益和社会效益。

3 利用“二八定律”指导并搞好服务工作

图书馆是知识的殿堂,是为所有读者提供信息服务的地方,每个人在图书馆都享有平等受教育的权利,这是图书馆信息服务工作的准则。但是,事实上读者的需求是无限的,而图书馆的人力、财力、物力都是有限的。既然存在这样一对矛盾,图书馆对于特殊群体的读者(高价值用户)要实行重点服务。图书馆应建立重点用户、重点学科专栏,给他们获取信息以更宽松的环境,最大限度地满足他们的信息需求,为他们提供更快捷及时的服务,让他们更多地占有和利用信息,多出科研成果,从而影响和带动其80%的读者。这样图书馆的整体社会效益就更多地体现出来了。当然不能因此就忽视一般用户,而应在保证重点的同时,搞好对广大读者的服务。

3.1 重点读者与个性化服务

对图书馆而言,不同读者群体的价值是不同的。图书馆应对读者进行细分,不能胡子眉毛一把抓,一视同仁,平均用力。与改革发展目标相适应,具有较高学术水平、研究能力和发展潜力,能为社会发展做出较大贡献的学术带头人、教授等科研人员,是图书馆的重点读者,是图书馆个性化服务的主要对象。

图书馆为重点读者提供服务的过程,是一个人际交往的过程。图书馆要不断创新服务方式,提供网上服务、电话服务、上门服务等,美化馆舍环境,提高服务质量和效率,使这些读者在获取图书馆高价值知识信息的同时,让其感受到充分的人文关怀和精神享受,让其充分感受到图书馆的价值理念和文化底蕴。

通过图书馆的服务,一个读者创造的价值,可能会高出其他读者几倍、几十倍。当然,强调为重点读者提供个性化服务并不意味着要弱化对其他读者的服务,而是遵循“分类指导,突出重点”的原则为重点读者提供更优化的服务。

3.2 以重点读者的需求为导向,优化图书馆资源配置

为重点读者提供个性化服务,就要把其需求作为图书馆工作的重要导向,把满足其需求作为图书馆工作的重要目标。

要客观准确地把握重点读者的需求,就要吸引他们积极参与图书馆的管理工作。图书馆应充分发挥信息优势,在综合分析外部信息渠道、馆内书刊现状和资金规模的基础上,

适时对馆藏书刊结构进行调整,以满足重点读者的现实需求。图书馆还应密切关注重点读者的潜在需求,即客观上对读者学习、研究意义重大或能产生积极影响,而读者不知道其存在或暂时未意识到其价值的知识信息。通过满足重点读者的潜在需求,可以提高图书馆服务的附加值。按照“二八定律”原理,做好了占读者20%的重点读者的工作,往往可以取得图书馆80%的效益。

3.3 积极开展主动资讯服务,提高信息知识的附加值

在网络环境下,信息知识迅速增长,质量参差不齐,并且散见于多种文献书刊,缺乏条理性,读者对信息甄别的难度和选择的成本大大提高,信息知识的高效利用受到严重影响。图书馆员应跟踪相关学科的研究进展、研究热点、发展方向,根据读者的需求,对有价值的文献信息进行深层次的加工整合,主动提供服务。这种创造性服务应以读者的潜在需求为出发点,为读者提供全景式、多角度、多层次的高价值服务。一般应包括下列内容:目前最新的观点是什么,产生这种观点的原因、所能解决的问题、同以前观点的差异、使用的研究方法,研究者是谁,当前还存在的其他观点、今后的发展方向预测、权威机构中有关反映等。通过图书馆员的创造性劳动将科研的新动态、新观点以二次信息的形式揭示给读者,使读者能方便快捷地利用信息知识,使信息资源利用效益最大化,图书馆服务价值最大化。

参考文献

- 1 秦殿启. 图书馆人力资源管理模式研究. 图书情报工作, 2006(5)
- 2 龚军慧. 高校图书馆管理的有效模式——人性化管理与制度化管理的最佳结合. 图书馆论坛, 2006(4)
- 3 蒋秦. 高校图书馆文献资源建设面临的问题及对策. 福建图书馆理论与实践, 2006(3)
- 4 唐蓉琼. 新形势下图书馆管理模式初探. 四川图书馆学报, 2005(6)
- 5 王朝辉. 论高校图书馆的个性化服务. 图书馆, 2004(3)

徐 剑 黄秋月 浙江理工大学图书馆信息咨询部. 通讯地址:杭州下沙高教园区2号大街,浙江理工大学图书馆. 邮编 310018.

(来稿时间:2007-03-23)