

●罗贤春 谢阳群 胡昌平

## 图书馆危机管理计划\*

**摘要** 图书馆危机管理小组成员应包括信息资源专家、计算机网络专家、公共关系专家等多方面的专家,是一个包含技术、人力、组织文化和高层心理因素的组织系统。危机管理计划行动方案,是危机前、中、后连贯的过程。最佳管理计划方案,是危机前的有效行动,将危机扼杀。图书馆危机管理计划的制订,应考虑用户期望、应付用户需求最大峰值能力,以及计划与图书馆发展战略的联系。表1。参考文献19。

**关键词** 图书馆 危机管理 管理计划 用户期望

**分类号** G215

**ABSTRACT** The authors think that a library crisis management group should include information resource experts, computer network experts, public relations experts and experts in other fields, and is an organizational system related to technologies, human resources, organizational culture and high-level psychological factors. Crisis management action plan is a continuous process before, during and after the crisis. The best plan is to kill the crisis before its appearance. While drafting a library crisis management plan, we should consider user's expectations, ability to deal with peak values of user requirements, and the relationship between the plan and the library development strategy. 1 tab. 19 refs.

**KEY WORDS** Library. Crisis management. Management plan. User expectation.

**CLASS NUMBER** G251

图书馆危机管理计划的有效制定是图书馆培养核心竞争力,防范、处理危机的有效手段。据统计,爆发危机的组织,被危机困扰时间平均为8周半,危机后遗症的波及时间平均为8周,没有危机管理计划的组织要比有危机管理计划的组织受困扰和波及时间长2.5倍<sup>[1]</sup>。Library Crisis Management Planning (LCMP)是图书馆遭遇危机时行动的指导原则。它可以使图书馆在各种危机状态下将注意力集中在决策上,行动时能有条不紊,它注重角色的描述和反应来源。计划包括两套作业,一套与支持危机管理反应的组织有关,一套与反应行动有关<sup>[2]</sup>。Dana James也指出危机计划着重模拟危机各种发生的可能,评估组织内部的脆弱领域<sup>[3]</sup>。

### 1 图书馆危机管理计划中的组织机构

危机管理是一种针对特殊情境的管理活动,与图书馆的日常管理有着很大区别。LCMP的重要内容之一是建立图书馆危机管理小组(Library Crisis Management Teams, LCMT)

#### 1.1 图书馆危机管理小组成员

危机管理小组成员应具备专业能力,组织忠诚度

和压力管理三种能力<sup>[4]</sup>。汉纳·赖利指出,作为小组组长必须及时站出来领导、指示和命令,成为行为榜样,恰当设定指示语调,维护联系与沟通<sup>[5]</sup>。故LCMT组长应由一名具有领导力、沟通力、情境意识和决策力强的馆长或副馆长担任。成员包括:①信息资源专家。要明白各类信息资源的不同重要级次,不同载体信息资源的保存与转移规范,侧重于信息资源内容的价值判定;②计算机网络技术专家。能在危机情境中最大限度地保障计算机系统的完全,并将相关危机情境信息通过网络向外发布,以寻求外来援助,侧重于以技术为支撑的现代信息交流渠道的建立。③公共关系专家。负责图书馆各内部机构间的协调,图书馆与外部组织以及读者的沟通,以维护图书馆的形象,侧重于人文支持的新型信息沟通模式的建立。还要有其他相应的具体操作实施人员。总之,作为一个有效的LCMT应是:①多人组成的复合系统,为成功管理紧急事件,而担任不同角色;②地理上分散的联结体,从而要求沟通和协调;③成员仅在危机事件出现时才在一起工作;④处理中包含多项目标的均衡;⑤具有在巨大心理压力下工作的能力;

\* 本文为国家社科基金项目(04BTQ015)和宁波大学学科建设项目(XK200520)资助项目成果。

⑥需各种专家组成<sup>[6]</sup>。

## 1.2 图书馆危机管理小组结构

LCMT 在组建时要将其看成是一复杂系统,包含技术、组织结构、人力因素、组织文化、高层心理<sup>[7]</sup>。技术上着重考虑人与技术整合,要将技术看成是人控制的技术,图书馆从采编到流通,从阅览到参考咨询,在现代信息技术的推动下,已跨越时空界限,使图书馆的信息扩散影响力远远超过原有地理区位。技术的应用一要考虑选择恰当的人选进行技术操作,二要考虑技术对人的生理、心理所带来的影响,从而使人为技术失误降至最低。组织结构是指小组内部的自组织结构。图书馆要建立 PNKTDS 自组织系统<sup>[8]</sup>。即:P(purpose)系统目标,微观上是 LCMT 建立目标,宏观上是图书馆的整体社会目标,故系统目标的制定除了考虑应对各种危机外,还必须考虑图书馆的发展战略和图书馆的社会定位;N(number)参与系统的部门数量,即参与到 LCMT 的图书馆各部门,危机将牵涉到图书馆各个部门,但图书馆作为一服务性部门,在考虑纳入危机管理小组的部门时,必须考虑到服务的间断性和有效性,必须有相应的部门维持图书馆的核心服务;K(number of interactions)参与的各个部门交互数量,即出现不同危机时,牵涉部门的详细清单以及部门间联系的路径。T(type)参与者为完成目标任务的交流类型,即小组内各部门在危机中沟通模式,虽然图书馆的网络化已有一定成效,但在危机情境中传统的沟通方式却显得更为有效;D(duration)参与者行动时的持久力,即在危机中馆员面对压力时的行动能力,这靠平时的危机项目训练和图书馆文化维持;S(source)参与者凭借的基础资源,包括内部和外部资源,对图书馆来说内部资源重点考虑信息资源,外部资源重点考虑读者的支持、理解。人力因素是指 LCMT 各成员的业务特长和职能划分,除日常的业务考虑外,重点要考虑在压力下个人承担业务的类型和数量。组织文化则是在小组内形成学习环境,使 LCMT 成为一学习型组织,通过不断学习,提升图书馆危机处理能力。由五大因素决定 LCMT 是否成为一学习型团队:①前期交互(Prior Interactions):组建小组前,各成员要就 LCMT 的内容、框架、过程等各方面进行交流,形成一定共识,从而使小组任务明确。②小组构成(Team Composition):由资源、技术、公共关系等多成份组成,使危机中的各种情境都有相应

的成员负责。③任务知识(Task Knowledge):对图书馆危机界定、各种情境认知、小组的核心任务等拥有相关背景知识。④领导能力(Leadership Ability):在领导风格上倡导领袖式领导。⑤组织文化(Organizational Culture)是指图书馆在承担社会义务时所形成的组织行为上的倾向性<sup>[9]</sup>;高层管理心理,是指图书馆领导层对危机的态度,要求在领导层形成识别和评价图书馆弱点、防范危机发生、制定危机计划、危机本身处理,危机前后的沟通、监控、评价和调整等“危机顾问观念”<sup>[10]</sup>,将最有效的危机管理理念最佳地应用于图书馆管理及业务活动中。其最终目的是增强图书馆免疫力,能有效对抗来自各方面的冲击。

危机管理小组是危机计划中有关组织机构的关键,只要建立起高效的图书馆危机管理小组,在小组的协调控制下建立其它相关的危机管理框架就可迎刃而解。如在此基础上建立图书馆危机管理框架结构(Library Crisis Management Shell Structure, LCMSS)。由咨询和信息系统,决策和操作流程两大块构成,前者由信息系统(包括信息整理部、公共媒体部)和咨询系统(包括咨询形象管理部、主要咨询团体)组成,后者由决策系统(包括危机管理者、与高层权威的接口)和操作系统(包括合作和指挥系统、专业的战术反应部)<sup>[11]</sup>。这一框架中的每个部门负责人都是 LCMT 的成员,部门间协调的直接运行者就是危机管理小组成员间的协调工作。

## 2 图书馆危机管理计划中的行动方案

行动方案是在有限信息、有限资源和有限时间下的行动指南,可以有效防止“鸵鸟效应”和“第一辆出租车”反应。行动方案是危机前、中、后图书馆采取的具体行动和次序手册。在 LCMP 中对危机情境下的各种行动方案要做好充分准备。使图书馆面临危机时能从容应对。

危机前的行动方案主要是对危机征兆信息的识别和分析,并以此为基础进行预警。图书馆是公益性的组织,其危机类型总体上看有资源型危机和事务型危机。资源型危机渐变特征明显,是由于图书馆长期发展中不利因素积淀而成;事务型危机是日常工作中的具体不受控制地放大发展而带来的冲突,突发性强<sup>[12]</sup>。具体类型有:财政危机、人才危机、资源危机、

社会危机、心理危机、服务危机、形象危机、安全危机、突发事件危机等<sup>[13]</sup>。对征兆信息的扫描有三种来源:问题管理信息来源、风险评估信息来源和关系信息来源<sup>[14]</sup>。在此基础上,采用危机列举法、草根调查法、报表分析法、作业流程法、实地勘察法、问卷调查法、损失分析法、大环境考量等方法鉴定危机,确定预警临界点。这一阶段的行动方案的制定一方面要对危机信息走向进行引导,使危机信息流向相应的危机管理小组成员。小组成员会同其它成员分析征兆信息,采取相应控制措施。另一方面是对危机信息的认知,对于各种语法态表现的信息要同一定的危机类型联系,分析出信息表现的真实含义。从而确立是否进入紧急状态,或者即刻采取相应的人员、资源调配、内外部沟通等预处理措施,将危机排除。如某大学图书馆工作人员听见有些老师抱怨外文全文资料不能获取原文的风声,马上进行调查,发现是个别老师一次性大批量下载外文全文资料造成,便马上在图书馆网页上刊出公告,告知真实原因,声明图书馆会长期订购这些外文资料,并诚恳地请老师们不要一次性大批量下载。从而将有可能爆发的一场服务危机在危机前处理掉了。

危机中行动方案的制定要依据危机情境来确定,通过危机情境中的信息传递、确认、理解,并依此作出反应。在制定方案时,采用“意念演习”(Mental Practice)来预测危机情境,这是一种根据未来可能发生的情境,倒退到现在而制定和调整现在行动计划的“未来情境分析法”<sup>[15]</sup>。这一方面通过对以前案例中危机情境的分析得出;一方面可通过虚拟现实技术,利用计算机模拟情境得出,Hideyuki Nakanishi 就利用这种技术,对突发事件中的撤离情境进行了模拟,并依此制定出相应的撤离方案<sup>[16]</sup>。危机中的行动关键是速度,故行动方案制定要直接、明了,使情境中相关的人、资源都能在第一时间有相应的行动方案对应。而这种对应是建立在危机情境要素与相应方案的知识关联基础上,故在危机中对体现情境的信息内容把握至关重要。

危机后的行动方案,是在危机中找机会,危机中学习的方案,发现、培育,以便收获,这个潜在的成功机会,就是危机管理精髓<sup>[17]</sup>。通过学习,为图书馆开拓新的发展路径。方案内容有:一是对危机征兆信息的认知学习。使馆员能识别征兆信息,并且将征兆信

息同特定的危机联系。二是对危机情境要素的定位学习。情境中会牵涉到要素数量种类、相互间关系及重要排序等。三是危机中可用资源、工具使用的学习,各种信息传递、媒体沟通、设备使用等学习。四是各种危机控制的技巧和方法学习,使馆员对种类危机处理能明白处理程序、关键环节等。

危机计划中的行动方案,是危机前、中、后连贯的过程。最佳行动方案是在危机前的有效行动,将危机扼杀。通过危机管理小组和行动方案的考虑,LCMP最终要得到面对各种危机的“最佳行为模式”。这是伊恩·I·米特若夫所提出的对待危机的类型、机制、系统、风险承担方案等五要素所组成的行为模式<sup>[18]</sup>。要使五要素在行动方案里有对应的描述和人员负责。从而形成有反应机构又有反应行动的完整的LCMP。

### 3 图书馆危机管理计划制定中需要注意的几个问题

(1) 用户期望。图书馆是社会文化中心,是研究人员的信息基地,是人们获取知识的重要场所,一旦陷入危机,必然会使相关人员的日常学习、生活、工作受到极大影响。不同类型的用户对图书馆的期望不同,所以危机计划制定时要充分考虑用户期望,根据图书馆自身的性质、层次、服务的主要对象,相应确定计划内容。

(2) 应付峰值能力。危机处理要有相应的人、财、物的支撑。图书馆是公益性服务机构,它所能承担的最大服务能力是计划中要考虑的首要因素。同时,信息资源数量、质量、图书馆网络连接能力在危机中可承受的负荷等因素也是必须考虑的。

(3) 计划要同图书馆发展战略相联系。计划制定时首先要考虑图书馆的战略管理,阿诺德·亨伊特就此提出了战略三角理论<sup>[19]</sup>。道德是目标,确立的是计划制定时的任务环境,要考虑图书馆目标是什么,对社会的价值是什么;其次是考虑其支撑的资源环境,寻找各种资源支持,建立图书馆联盟共同应对危机;最后是图书馆自身能力。只有将危机管理计划同图书馆战略相联系,才能在实践中推行、实施计划。

经过以上分析可以得到图书馆危机管理计划制定框架表(表1)。

表1 图书馆危机管理计划制定框架

| 组织机构 |                            | 行动方案                                       | 注意问题      |
|------|----------------------------|--------------------------------------------|-----------|
| 小组成员 | ①信息资源专家;②技术专家;<br>③公共关系专家。 | 危机前:征兆信息识别和预警                              | 1 用户期望    |
| 小组结构 | 自组织系统                      | ①参与部门数;<br>②交互数;③交流<br>类型;④持久力;<br>⑤资源。    | 2 应付峰值    |
|      | 学习型团队                      | ①前期交互;②成<br>员构成;③任务知<br>识;④领导能力;<br>⑤组织文化。 | 3 与发展战略结合 |

LCMP只是图书馆危机管理的前期准备。图书馆应对危机的能力要在实践中不断培养,使图书馆在创新发展中从容应对各种危机。

#### 参考文献

- 1 张玉波.危机管理智囊.北京:工业出版社,2003:4
- 2 [美]罗伯特·希斯著;王成等译.危机管理.北京:中信出版社2004:217
- 3 Dana James. when your company goes code blue;How crisis management has changed. Chicago: Marketing News, Nov6. 2000:1~15
- 4 朱延智.企业危机管理.北京:中国纺织出版社,2003:100
- 5,19 孙玉红等编;王文材等译.直面危机——世界经典案例剖析.北京:中信出版社2003,12:66~70,173
- 6 Margaret T. Crichton, Rhona Flin, William A. R. Rattray. Training Decision Makers-Tactical Decision Games. Journal of contingencies and Crisis Management. 2000(4):208~217
- 7,18 [美]伊恩·L.米特若夫,格斯·阿纳戈诺著;燕青联合传媒管理咨询中心译.危机!!!防范与对策.北京:电子工业出版社,2004:33,25
- 8 Louise K Confort, Yesim Sungun. et al. Complex systems in crisis; Anticipation and Resilience in Dynamic Environments. Journal of contingencies and crisis Management. 2001(3):144-158
- 9 Cranville King, III. Crisis Management Team Effectiveness; A closer Examination. Journal Of Business Ethics 41, 2002: 235-249

- 10 [美]杰弗里·R.卡波尼格罗著;杭建平译.危机顾问.北京:中国三峡出版社,2001:19
- 11 MBA 核心课程编译组.危机管理.北京:九州出版社,2002:52~61
- 12 唐伟.高校图书馆危机管理工作类别及应对原则.成都大学学报(社科版),2004(4)
- 13 庞恩旭·试论我国图书馆的危机管理.现代情报,2005(2)
- 14 W. Timothy Coombs. Ongoing Crisis Communication-Planning, Managing, and Responding. London: SAGE Publication, Inc, 1999,23
- 15 鲍勇剑等.危机管理——当最坏的情况发生时.上海:复旦大学出版社,2003:125~135
- 16 Hideyuki Naranishi, Satoshi Koizumi, Toru Ishida. Virtual Cities for Real-word Crisis Management. Digital Cities 2003, LNCS3081, PP. 204~216, 2005
- 17 诺曼·R.奥古斯丁等著;北京新华信商业风险管理有限  
公司译校.危机管理:诺曼·R.奥古斯丁对力求规避的危  
机的管理.北京:中国人民大学出版社,2004:5

罗贤春 宁波大学商学院讲师,武汉大学信息资源管理  
中心博士生。通讯地址:宁波大学商学院。邮编315211。

谢阳群 博士,宁波大学商学院教授。通讯地址同上。

胡昌平 武汉大学信息资源管理中心教授,博士生导师。  
通讯地址:武汉大学。通讯地址:武汉大学。邮编  
430072。

(来稿时间:2006-09-27)