

略论高校图书馆目标管理

高桂芬 汤正荣

目标管理是现代科学管理的重要组成部分,是当代社会一种先进的管理方式。本文提出了把目标管理应用于高校图书馆管理的论点;论述了高校图书馆实现社会效益与经济效益的同步增长,就必须实行目标管理;探讨了高校图书馆目标管理的实质和目标管理的方法;并把现代科学管理的基本原理——系统原理、动态原理、人本原理、效益原理移植到高校图书馆的目标管理。

管理不仅是一门科学,而且是一门艺术。管理是一定社会单位所进行的计划、裁决、组织、指挥、协调等活动。其目的是使总体运动中各要素协调有序,使运动更适时、更准确地达到目标,以达到提高效率或效益之目的。目标管理是现代科学管理的重要方式。目标管理不仅已得到世界企业部门的普遍采用,而且还先后被事业单位、乃至国家各级机关所引进。

近年来,随着我国高等学校教育的不断深入,许多高校已经或正在实行现代目标管理,从而大大推动了高校改革的进程。这对于充分调动广大教职员工的积极性起到了巨大的激励作用。高校实行目标管理已成为现代管理的必然趋势。作为颇具教育职能和情报职能的高等学校图书馆(以下简称高校馆)的管理,也应与高等学校管理同步、引进目标管理机制,在目标管理的理论与实践相结合上进行有益的尝试。本文略论关于高校馆目标管理的几个问题。

一、实行目标管理的必要性

80年代中前期,随着我国改革开放大潮的冲击,高校馆也进行了一系列改革。在图书馆的运转机制中引进了负责制、聘任制、定额制、岗位责任制、标准规范等措施。有的高校馆引入了以定额指标为核心的管理机制——定额管理,并制定了相应的管理措施,如不同工作岗位的不同定额标准等。这对于激励职工的工作热情,调动职工的积极性,提高工效,更好地贯彻为“两个文明”建设服务,发挥两个职能都起到一定的积极作用,取得了一些可喜的成绩。

然而必须看到的是,我国高校馆的改革毕竟是在理论和实践准备都不甚充分的情况下进行的。其最大的不足是,在实施一系列改革措施的同时,未能进行图书馆管理体制的配套改革,也就是说,原有的管理体制并没有随之变更,其活动机制和社会功能并没有取得实质性进展,致使高校馆至今尚未摆脱传统管理体制的制约和束缚。正是由于体制不健全,则有的高校馆甚至尚处于放任管理状态,整个单位处在无目标、无规章,有布置、无检查措施、无结果,一切听其自然发展的松散状态。几年来的实践证明,这种以定额指标为核心的管理方法以及其他管理措施,由于体制不健全,便暴露了其不可避免的弱点和弊端。例如,定额的确定难以做到适当和科学;在制订定额指标时,或是由于人情、或是囿于职工的争辩而使其定额不饱满,以致难以达到

应有的指标,图书馆有些工种又难以量化,即使勉强定额,也形同虚设,反而被动,其结果是抑制了图书馆管理主体(管理者和被管理者)的积极性和创新精神,从而导致效益不佳、队伍不稳。因此,高校馆欲摆脱改革的困境、走出低谷,实现图书馆的社会效益、经济效益,同社会对高校馆的投入及其要求趋于同步,就必须进行高校馆管理体制的改革。于是引进现代科学管理的新途径——目标管理就显得必要了。

二、目标管理及其意义

目标就是目的。也就是管理者对管理对象所要求或希望达到的境界或程度。目标管理就是通过把各级管理都纳入目标制定过程,从而把个人或群体的目标组合进组织的目标里的管理方法。奥迪奥恩在《目标管理》一书中说:“目标管理系统可以描述为这样一个过程:组织中的上级和下级管理者一起制定、组织的共同目标,根据预期效果,规定各人的主要职责范围,并用这些衡量尺度,作为单位经营的指导方针和评定每个人所作贡献的标准。”

所谓图书馆管理,就是遵照图书馆事业发展的客观规律,通过计划、组织、指挥、控制和协调等职能,最合理地使用和最大限度地发挥图书馆人力、财力、物力、时间、信息等资源的作用,达到图书馆管理预定目标的活动。高校馆目标管理则是根据事业的任务把全体人员共同参与制定的目标,具体落实到图书馆的每个部门、每个环节和每个人。通过执行、控制、检查和验收(评价)等过程实现预期目的,达到最佳效益。或解释为:高校馆的管理组织者通过民主协商,制定出一定时期的总目标,然后围绕实现总目标,自上而下,将总目标分解为部门(如采访、编目、典藏、外借、阅览、参考咨询、期刊、技术等部)目标和个人目标,并层层落实实现这些目标应采取的各项措施,开展一系列组织、激励、控制等活动。最后对完成目标的情况进行考核,并给予相应的奖惩。在实现预定目标的基础上,再开始制定新的目标,进行新的良性循环。高校馆将管理组织要达到的目标与图书馆各项工作和人员的职责密切结合起来,从而形成全员参加、全程管理、全面负责、全面落实的科学管理的方法链。

目标管理的主要特点是以激励理论为基础,引进竞争机制。因此,它可以激发人们超越现状去不断创新,主动地明确目标,并去追求更高的目标。人都是有追求的,目标管理将组织目标与个人追求有机地结合起来,使每个人自觉地为实现目标做出贡献。目标管理本身要求管理者要树立强烈的超前意识,善于超前预测,发动全员制订出既鼓舞人心,又切实可行的奋斗目标,使人们看到本馆的发展前景,激发人们对未来的向往和追求,进而充分有效地发挥领导者和群众的两个积极性。

可见,高校馆实行目标管理就具有特别重要的意义。其一,高校馆工作是高校建设的组成部分。图书馆的目标必须体现学校对图书馆工作的要求。图书馆有了明确的目标就为完成和贯彻执行高校馆工作方针创造了条件;其二、图书馆工作人员是事业发展的主人,工作人员参与管理,集中体现图书馆人员在确定与实现目标过程中所发挥的重大作用;其三、图书馆目标管理指明了图书馆发展的具体方向,它对于动员、组织和激励图书馆工作人员的积极性具有十分重要的作用。

三、目标管理的基本原理

高校馆目标管理研究的是高校馆这个特定的动态系统。在研究中,应该运用辩证唯物主义的方法,从系统的动态观点出发来研究高校馆的整体与部分、动态与静态的对立统一关系,进

而用系统的、整体的观点来管理各个部分,用相互联系和不断变化的观点来管理高校馆的各项
工作,不断研究改善管理对策。

高校馆目标管理工作的核心是做好人的管理工作。应充分调动人的主观能动性、积极性,
把管人、管物、管事三者有机的结合起来,以管好人为中心来带动诸方面的管理。其根本目的是
创造更多更好的社会效益和经济效益。也就是说,高校馆目标管理工作的实质是,通过对以人
为核心的动态系统管理来实现整体控制,达到创造最佳效益之目的。

由高校馆目标管理的实质内容便派生出了目标管理的基本原理——系统原理、动态原理、
人本原理、效益原理。这些基本原理与实质内容之间有着内在的逻辑对应关系,它是对高校馆
管理工作的实质内容进行科学分析的基础上总结出来的带有规律性的认识。认真研究和掌握
基本原理对于高校馆实行目标管理有着十分重要的、普遍的指导意义。

1. 系统原理。所谓系统是指以一定方式相互联系、相互制约的因素构成的相对稳定的整
体,也是普遍存在的相互作用的若干元素的复合体。而系统原理则是将高校馆这个管理对象视
为一个系统,运用系统论的观点、理论、方法对其管理对象进行系统分析,分析、研究和处理在
管理工作中所出现的各种问题,以达到优化目标的理论。高校馆系统管理的主要内容是,对高
校馆这个特定系统所处的环境和系统内的各因素及其相互关系进行调查研究,建立健全系统
管理机构 and 制度,制定系统的发展计划、目标及其实施方案,监督、指挥该方案的实施,评价系
统工作的效果等。在现代管理中,任何管理对象都是一个特定的系统,高校馆也不例外。在高
校馆这个特定系统中,每一个基本要素都不是孤立的,它既在自己的系统之内,又与其他系统
发生各种形式(纵向、横向、交叉)的联系。为了达到高校馆目标管理的优化目的,就必须对其管
理进行充分的系统分析。这样一来,系统分析便成了系统原理的核心。

系统分析是一项系统的作业分析方法。这种方法应用到高校馆的管理就是对这个系统的
基本问题,用系统的观点进行辩证思维和推理,在确定或不确定的条件下找出可采取的计划方
案,通过方案的比较,按照预期的计划目标选出最优管理方案。系统分析既是系统原理的重要
内容,又是科学的分析方法。它主要是对系统的要素、系统的结构、系统的功能、系统的集合、系
统的环境 系统的历史,以及系统的评价和改进等诸问题,运用科学的方法进行全面的分析。并
在分析的基础上进行综合、推理、判断,进而作出正确的结论,为决策提供可行性的根据。

高校馆在运用系统原理时要充分注意的是,把握系统的目的性、整体性、层次性这样的三
大特征,坚持系统分析的原则。在实际管理工作中,还应注意内部条件与外部条件相结合,当前
利益与长远利益相结合,局部利益与整体利益相结合,定量分析与定性分析相结合。系统原理
还要求高校馆的每个管理者必须从思想上明确自己负责控制的对象是一个整体的动态系统,
而不是一个孤立的、分割的静态部分。管理者应从整体(全局)着眼来对待部分(局部),并使部
分(局部)服从整体(全局)。因为在高校馆这个管理系统中,每个子系统只有通过该系统结构才
能表现出自己的性能。所以,必须用系统的思想、方法组织各个子系统,建立合理的系统结构,
提高整个系统的可靠性和效率。在改善某个子系统的性能时,必须考虑它对整个系统的影响。
任何一项措施的出台都必须着眼于有利于系统性能的改善,否则是不可取的。同时还应明确,
不仅高校馆管理的对象是一个整体系统,而且这个系统还是高等学校这个更大系统的一个组
成部分。因此,还必须考虑更大的全局,摆好图书馆这个系统的位置,为更大系统的全局效益服
务。

总之,系统原理要求高校馆的管理者在管理工作中必须有全局观点,要有一个系统运筹规
划,考虑尽可能多的因素的管理模式。管理者的管理决策和控制措施就是建立在这样的系统分
析基础之上的。而那种头痛医头、脚痛医脚的管理方法则是高校馆的目标管理中之大忌。

2、动态原理。动态原理就是必须注意高校馆目标管理的动态特征,遵循在动态中做好管理工作的规律。

在高校馆的目标管理中,管理对象是高校馆这个大系统。目标管理的目的是实现高校馆工作的最佳效益。这个系统的正常运转,不仅受到系统自身条件的限制和制约,而且还要受到有关系统的影响和制约。随着时间的推移和地点的变迁,随着人们的不同努力,图书馆的目标不会是一成不变的。正因如此,对于高校馆系统目标的制订与选择也必然会有相应的变化。也就是说,随着人们对问题认识的不断深化,人们不仅会提出目标的更新与变换的问题,而且对于目标的衡量标准也会发生变化。因此,高校馆系统的管理工作同其他事物的发展过程一样,静止只能是相对的,而运动则是绝对的。这是动态原理的核心思想。

动态原理要求高校馆的每个管理者务必从认识上明确:管理的对象和目标都在发展、变化的,不能一成不变地看待它们,不能用一个不变的老框架去套。因为高校馆管理过程的实质就是要把握住管理对象运动、变化的规律和特点。所以在管理过程中应重视搜集信息,经常进行信息反馈。根据实际情况及时进行必要的调节,并注意保持充分的弹性,以便更好地适应客观事物各种可能的变化,从而确保有效地实现高校馆的动态管理。

3、人本原理。所谓人本原理是指高校馆的一切管理都应以调动人的积极性、主观能动性、做好人的工作为核心。马克思主义认为:社会的主体是人民群众;人是生产力中最积极、最活跃的因素,是现代科学技术研究的支柱。人既是管理的主体,又是构成管理对象的重要因素。因此,离开了人以及人的主动积极性将一事无成。所以人本原理要求高校馆的每一个管理者必须从思想上明确:要做好整个管理工作,要管好财、物、时间、信息等,就必须紧紧地抓住做好人的工作这个根本;要让全体人员既明确全馆的整体目标,又明确自己的职责、工作的意义、个人的目标、以及相互间的关系,从而使全员能动地、积极地、创造性地去完成自己的任务。实践证明,人们的主观能动性发挥得如何,不仅直接关系到高校馆的管理水平的提高,而且关系到高校馆的进步和发展。人们从实践中得到的结论是,人的主观能动性发挥的程度与管理绩效成正比,即人的主观能动性发挥的程度愈高,则管理的绩效就愈大;反之就愈小。因此,高校馆目标管理把人本原理的研究列为它的核心内容,强调以做好人的工作为本。

高校馆的管理者应遵循目标管理的人本原理,有效地运用激励机制,采取一系列的激励措施,尊重知识、尊重人才、知人善用、任人唯贤,充分发扬民主,让全员参与管理。在管理中,既要充分发挥工作人员的主观能动性,又要注意改善他们的工作环境,为其创造良好的条件,保护他们的积极性,使工作人员既有饱满的工作热情,又有主动负责的精神,让每个人保质保量地实现工作任务目标,力求创造最佳效益。

4、效益原理。所谓效益原理就是在某系统的管理中都应注意讲求实效,为实现系统的总目标而管好系统的各个部分。

高校馆目标管理的根本目的就在于创造出更多、更好、有形、可见的社会效益和经济效益,从而为社会作出更大的贡献,也就在于充分发挥管理工作的生产力职能。如果管理者一天从早到晚忙忙碌碌,只见树木不见森林,抓了芝麻丢了西瓜,还用“没有功劳有苦劳”来作自我安慰和自我表扬,而实际上却没有做出一个管理者应有的效益贡献,那么他仍然是一个无效的、失职的管理者。

总之,系统原理、动态原理、人本原理、效益原理是实现现代目标管理所必须遵循的基本规律。因为任何管理对象都是一个特定的由诸个小系统(子系统)构成的大系统(母系统)。人是每个管理系统中的主体和核心。任何系统又都在不断地运动变化,处于动态,也就是说,静止是相对的,运动是绝对的。而实行目标管理的最终目的是为了

此,目标管理的这四个基本原理是相辅相成的有机统一体,缺一不可。

现代目标管理的基本原理在实现管理中主要体现为以下相应的原则。它们是做好目标管理工作的行为规范。这就是与系统原理相应的整分合原则和相对封闭原则;与动态原理相应的反馈原则和弹性原则;与人本原理相应的能级原则、动力原则和行为原则;与效益原理相应的价值原则。这就要求人们在实现高校馆目标管理的过程中务必始终遵循这四个基本原理及其原则,按目标管理的规律办事,切忌主观片面性。

四、目标管理方法和步骤的制定

目前我国高校馆的管理尚无一个统一的、规范化的管理模式,仍处于管理探索的历史阶段。从高校馆的这个实际情况出发,作者认为在高校馆实行目标管理,可采用定额——质量一目标管理模式。这就是说,目标管理是以定额管理和质量管理为基础,融定额管理、质量管理为一体,升华而成的更为科学的管理方法。

定额的核心是完成具体的工作数量。这些分散的、具体的定额的集合体便是定额管理。而衡量定额工作人员的工作完成程度,单单考核定额——量的方面是远远不够的,还必须从数量和质量两个方面进行考核。因此,定额中所规定的具体工作数量必须是在保证质量的前提下的具体工作数量。定额的目的为了提高工效。不难设想,没有质量保证的工作数量必将与定额目的相悖。如何保证质量呢?于是质量管理就油然而生。所以定额管理和质量管理是不可分割的,是一对矛盾的两个方面。定额管理有数量指标,质量管理有其质量标准。管理主体遵循现代科学管理原理和规律、行为规范完成定额指标,达到质量标准、实现管理效益的活动过程,就是实现目标管理的过程。目标管理作为整个图书馆的管理是集体行为,是群体意识,是总体目标。而定额管理和质量管理从某种意义上讲则是分解行为,是个体意识,是个人目标。评价一个图书馆的工作,检验目标管理,都要落实到定额指标和质量标准上。因为无论是一个图书馆或个人,要确定任务目标,都需要制定定额指标和质量标准,也就是说,都要有质和量的要求。这些定额指标和质量标准集合于个人,便是对个人的目标管理;集合于一个部门,就是对一个部门的目标管理;而集合于整个图书馆,则是对全馆的目标管理。

由此可见,高校馆的目标管理就是在认识目标、建立目标、实现目标的全过程中使图书馆中的各职能部门和工作人员都能看到自己的作用和责任,对工作发生浓厚的兴趣,对事业树立坚定的信心,以致产生一种激励力量,并在此基础之上用工作规范和规章制度科学地协调全体人员的行动,从而形成实现共同目标的整体运动。

高校馆在制定目标时,应把目标的制定、分解、实施管理组合成一个有机整体。其制定方法是:自下而上,有使接触实际工作的下级人员最大限度地参与制定目标工作的优点;自上而下,有为下级参与制定目标时提供较清楚的方针和参数的优点。一般来说,将两者结合起来使用为最佳。成功的管理目标方案都强调协同努力和通力合作。

采用目标管理方法,通常要分以下几个步骤:1. 人事部门根据实际情况提出短期成绩评定办法;2. 各级管理部门分别制定自己的目标;3. 经多次上下协商、讨论、消除矛盾和重叠,取得统一的总目标;4. 根据统一的总目标(共同目标)改变过去的组织结构、决策过程、领导作风、控制系统等。在制定总目标时,应注意做到以下几点。

1、明确目标值。这就是说,在制定目标的过程中,既要定量又要定性,没有定量和定性的目标是无法管理的。只有使目标的内容尽可能在质和量上都具有具体掌握和记载的量度,才能实现有效管理。

2、明确目标管理的责任部门。高校馆的管理是从目标的制定、展开、实施到评价全过程的管理。因此,高校馆除了需要制定“目标管理制度”外,还必须明确并落实对全过程各个环节管理的责任部门。作者认为,高校馆的目标管理可以建成分级管理模式,也就是建成一个在国家教委宏观控制下的全国高校馆目标管理大系统。每个高校馆是这个大系统中的一个子系统。每个子系统则可实行分级目标管理:校长——馆长——部主任三级管理。从上到下制定目标,目标明确,责任到人,一级对一级负责。在哪一级发生质量问题就由哪一级的工作人员负责。从而形成宏观管理——中观管理——微观管理的动态目标管理机制。

3、明确实现目标的措施。目标展开包括措施的展开。目标越往下展开就越具体,直至展开到能够达到所要求的目标为止。目标既有目标值,又有切实可行的措施。这里需要指出的是,在目标展开的过程中要特别注意理顺措施与目标的各种关系。

4、明确目标的检查考核办法。随着高校馆服务工作的不断深化,则管理工作已由“静态”管理进入到“动态”管理。因此,高校馆应根据本部门的实际情况来制定出目标实施计划。目前,高校馆的目标管理大都与质量、任务、责任制紧密结合在一起,并在实践中不断得以深化。所以,在检查考核目标管理的过程中,应当把落实目标的效果作为评价各部门工作质量优劣的重要标准和奖惩的依据。

这里所探讨的高校馆的目标管理,大多还是一种理想状态。而要实现目标管理,却要复杂得多。因为实际工作中的许多问题,往往不以人们的意志为转移,都要受社会、经济、政治、文化、科技诸因素及其规律的影响和制约。所以,现代目标管理的原理、原则、规范、方法,虽然会有助于人们遵循客观规律,但这些原理、规范、方法本身也并不是万能的。在实施目标管理的过程中,应允许在多种力量或因素的影响下可能发生的变形。如果确能从高校馆的实际出发,灵活、综合地运用目标管理的这些原理、规范、方法,使每个高校馆的管理系统逐渐成为一个具有充分适应能力的“活体”,能自己“繁衍”出切合实际、灵活多样的办法,能够及时解决在改革开放新形势下提出来的新问题,那么必将大大加快高校馆现代目标管理的进程,最后必将显示出目标管理的双重效益。

参 考 文 献

1. 钱学森、李宝恒等:《现代领导科学与艺术》,军事译文出版社,1985年版。
2. 杨建华:《图书馆目标管理研究》,载《吉林高校图书馆》1992年第1期,第27—29页。
3. 傅星魁:《高校图书馆的目标管理》,载《吉林高校图书馆》1992年第1期,第24—26页。
4. 石亚民、张杰:《运用激励机制加强图书馆管理》,载《吉林高校图书馆》1992年第2期,第14—15页。
5. 吴伟民:《试论图书馆管理体制改革的模式及系统观》,载《山东图书馆季刊》1991年第3期。
6. 鲁海:《定额管理之我见》,载《山东图书馆季刊》1991年第4期,第29—31页。
7. 李致中:《图书馆的定额管理与目标管理》,载《中国图书馆学报》1993年第1期,第22—27页。
8. 宛福成:《浅谈定额管理的相关措施》,载《吉林高校图书馆》1992年第3—4期,第13—14页。
9. 霍国庆:《试论图书馆管理机制的转变》,载《图书馆工作与研究》1993年第1期,第42—44页。
10. 张伟:《近年来我国高校图书馆管理研究综述》,载《大学图书馆学报》1991年第6期,第37—41页。
11. 姚奎荣:《关于图书馆员能动性的观察与思考》,载《图书馆杂志》1992年第1期,第25—26页。
12. 潘健:《现代行政管理手册》,辽宁人民出版社1987年版。