



# 高校图书馆管理激励机制探析

王雁

(中南林学院, 株洲 412006)

**【摘要】** 为充分发挥高校图书馆工作人员的积极性和创造性, 加强和改善高校图书馆工作, 本文围绕人的积极性形成的动因和如何调动积极性问题, 从理论上对高校图书馆工作人员的需要与满足、积极性的调动和激励机制等进行了探讨。

**【关键词】** 高校; 图书馆; 积极性; 激励机制

**【Abstract】** In order to fully activate librarians' enthusiasm and creativity, improve library work of colleges and universities, this paper focus on the formation of enthusiasm and how to activate enthusiasm, probe into demand and satisfaction of librarians, activation of enthusiasm and encouragement mechanism.

**【Key words】** colleges and universities; library; enthusiasm; encouragement mechanism

**【中图分类号】** G258.6 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1008-0821(2003)03-0101-03

## 1 激励的涵义、作用、过程与原则

激励, 从语义学角度来定义, 是指激发人的行为动机。组织行为学中, 激励主要指人们在工作中的激励, 也就是管理工作中调动积极性的问题, 是一个运用各种措施、方案等来发挥劳动者的积极性和创造性的过程, 它是一种启动、持续、调整、提高人的行为的运行机制。激励是对员工的各种合理要求的满足, 它能激发员工的工作热情并充分发挥其潜能, 实现员工行为目标和组织目标的协调统一。

人的需要是对人实施激励的前提, 只有当人产生需要时, 激励才会有效果。认识和利用需要的心理与行为规律,

坚持从需要出发去诱导和激发人的动机, 通过对工作行为和工作效果的有效控制, 最终满足人的种种需要, 是激励的重要途径和方式。正确的激励机制对人的能力的开发有着不可替代的作用。美国哈佛大学的心理学家威廉·詹姆斯通过研究发现, 一个没有受激励的人, 仅能发挥其能力的20%~30%, 而当他受到激励的, 其能力可以发挥至80%~90%, 可见激励的作用之大。

激励是激励者与被激励者的一个互动过程, 大致可分为4个阶段: 激励者决策, 激励实施, 被激励者决策和激励者评价(如图1)。

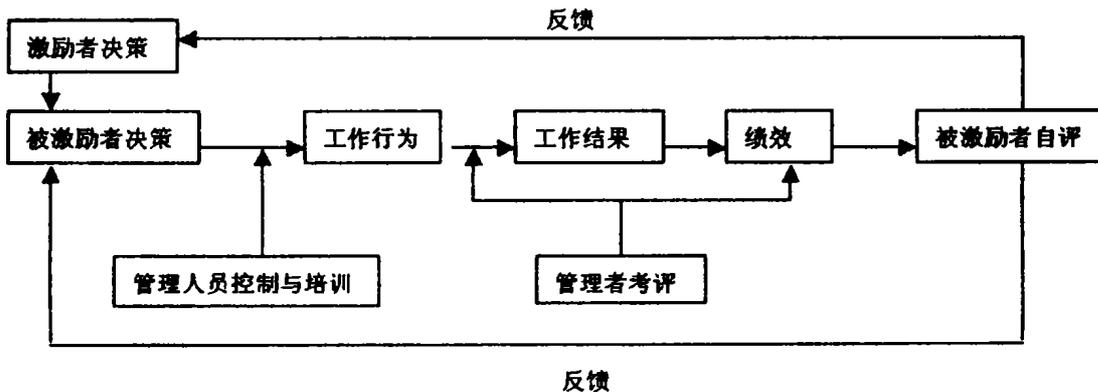


图1 激励的互动过程

激励机制的设计和 implementation 应遵循民主、公正、公平的原则; 正面激励(鼓励)与负面激励(惩罚)相结合, 以正面激励为主的原则; 按需激励的原则; 组织目标与个人目标相结合的原则; 外部激励与内在激励相结合的原则。

## 2 激励机制在图书馆管理工作中的应用

### 2.1 图书馆工作人员需要的特点

恩格斯说: “在社会历史领域内进行活动的, 全是有意识的、经过思虑或凭激情行动的、追求某种目的的人。任

何事情的发生都不是没有自觉的意图、没有预期的目的的。”人们对目的的追求, 在心理上表现为需要或动机。需要主要表现为精神和物质两方面。高校图书馆工作人员作为高校工作人员的一个特殊群体, 他们不仅有物质需要, 也有精神需要。由于图书馆工作人员职业的特殊性, 因而就决定了他们在人们一般需要的基础上形成了自身的特点。

#### 2.1.1 精神文化需要的优越性

图书馆工作的职业实践, 使工作人员大量接触认识人

收稿日期: 2002-12-29

作者简介: 王雁(1966—), 女, 毕业于武汉大学图书情报专业, 学士学位, 馆员, 现在中南林学院图书馆采编部工作。

类历史积累起来的丰富的精神文化遗产, 同时又不断吸收着当前现实中创造出来的新鲜的精神文化成果, 所有这些历史和现实的精神文化成果, 会深深地影响着图书馆工作者的心理, 使他们的精神文化需要得到优越发展的条件。

图书馆工作人员需要的这一特点, 表现为强烈的求知欲望, 从其专业技术工作范围中扩大自己的知识面以满足自己的认识需要, 以对事物较高的美学价值要求和多种艺术欣赏, 来满足其审美的需要。

#### 2.1.2 物质需要的迫切性

由于历史的原因, 总的看来, 图书馆工作人员的物质待遇较低, 工作条件较差, 迫切需要提高待遇, 改善工作环境。邓小平同志曾说过: “对于个别积极分子可以, 对广大群众不行, 如果只讲牺牲精神不讲物质利益, 那就是唯心主义”。而这种“唯心”的做法, 最多只能使人一般地完成任务, 其潜力和聪明才智会受到限制而不能发挥。

### 2.2 图书馆激励机制的内容、目标和措施

#### 2.2.1 加强对图书馆工作领导的重视激励

推动图书馆事业发展的相关因素是多方面的, 但其中最为主要的是领导因素。加强领导, 提高领导对图书馆工作的重视程度; 这是图书馆工作发展与进步的关键因素。首先, 把图书馆工作列入高校管理工作的议事日程, 摆正位置, 提高地位, 这无疑会给图书馆工作人员很大的鼓舞, 以增强其工作信心。其次, 及时帮助解决图书馆工作中遇到的困难和问题, 实现财务、人力资源的最佳配置。在条件允许的情况下, 对图书馆人、财、物资源给予适当倾斜, 对图书馆的进步和发展提供重要的资源保证。

#### 2.2.2 注重专业素质培养的智力激励机制

图书馆人员业务素质的高低, 决定图书馆工作水平的高低。面对新技术革命和信息时代的到来, 图书馆信息化、网络化、数字化建设迅速发展, 对传统的图书馆管理形成巨大冲击, 给图书馆工作人员提出一系列新课题。图书馆工作人员深感现有的知识和技能跟不上形势发展和图书馆现代化管理的需要, 必须不断学习专业知识和技能, 更新知识结构, 加强知识技能的储备, 用科学的态度, 科学的方法和手段从事图书馆工作。实践证明, 要实现图书馆管理现代化离不开智力投资。因此, 领导者要创造条件让图书馆工作人员参加各种形式的专业培训, 如上岗前培训、提高型培训及选送优秀人才进校和进修学习等, 以便更新知识, 培养技能, 提高业务素质, 这是图书馆工作人员精神需要的重要内容, 尽可能满足这一需要, 可以进一步发挥智力激励的作用, 促进图书馆工作人员群体的智力结构优化, 提高图书馆工作的质量, 更好的完成组织目标。

#### 2.2.3 建立切实可行的目标激励机制

所谓目标, 即人们行动所要得到的预期结果。当一个人有了明确的目标后, 他便能按照目标的要求控制自己的行为, 而当一个目标实现后, 它又能给人满足感和成就感, 促使人向更高的目标前进。因此, 在制定图书馆工作短期和长期目标时, 应以调动馆内人员的积极性, 并使其为之奋进为目的, 确定一个切实可行的目标值。如果制定的目标值大, 实现的可能性也比较大时, 工作人员的奋斗动力也就大。如果制定的目标值过高, 而实现的可能性很小, 显然这个目标对工作人员就无吸引力。如果制定的目

标值过小, 即便实现的可能性很大, 同样对工作人员没有吸引力, 也不会有人为之奋斗。美国心理学家佛鲁姆(V.H.Vroom)认为这种奋斗的力量与目标价值以及期望概率成正比。用公式表述为: 奋斗力量 = 目标价值 \* 期望概率。由此可见, 建立图书馆的总体目标, 首先, 目标的设置要把个人目标与组织目标、短期目标与长期目标有机地结合起来, 有定性和定量方面的双重考核体系。其次, 确定恰当的目标。制定的目标既要有挑战性, 又要有实现的可能性; 既不能高不可攀, 又不能唾手可得, 使之达到最佳的激励效果。

#### 2.2.4 建立必要的奖励激励机制

奖励包括物质奖励和精神奖励。奖励激励是充分肯定图书馆工作人员的正确行为, 它使图书馆工作人员的工作积极性和创造性得以巩固和发扬。但在实行奖励的过程中要注意公平性。美国心理学家斯塔西·亚当斯的公平理论认为: “一个人的公平感取决于他对自己的贡献与报酬是否相等, 或者自己的贡献与报酬之比与他人贡献的报酬之比是否相等。”图书馆工作人员的积极性也受公平感的影响。另外要注意个人与集体奖励结合, 片面强调个人奖励容易导致孤立, 不易培养集体荣誉和团结协作精神。但忽视个人作用, 片面强调集体奖励, “吃大锅饭”, 形似公平, 实则不公, 会使有能力、有作为的个人积极性减弱。

#### 2.2.5 建立完善的反馈激励机制

反馈激励机制是领导把工作人员的工作实绩和学习状况反馈给本人, 同时做出评价, 以此激励图书馆工作人员的积极性。反馈激励的手段有: 定期公布图书馆人员的工作成绩和研究成果, 及时公布其政治表现、业务、技术能力等统计资料, 公布各种竞赛名次等。

#### 2.2.6 注重领导对工作人员的感情激励

感情激励是领导对图书馆工作人员在思想上、工作上、学习上、生活上不断给予关心和理解, 从中建立起深厚的感情。这样, 既可协调好群体关系、融洽气氛, 又能使工作人员心情舒畅地工作, 不过多地计较工作的难易程度和自身得失。使领导与工作人员、工作人员与工作人员之间, 在无拘无束的工作、学习中营造一种相互关心、相互尊重、相互体贴、相互信任的和睦氛围, 这对提高图书馆群体的凝聚力和战斗力; 最大限度地发挥图书馆各部门的效能都将有重要的促进作用, 图书馆的工作才能更好地为教学、为读者服务。

#### 2.2.7 充分利用赏识激励机制

把赏识激励机制运用到图书馆的管理之中, 对挖掘工作人员的潜能, 激发其工作热情将会收到预期满意的效果。大家知道, 人都有一种心理, 希望得到领导者的承认和赏识, 并争取成为组织中不可缺少的一员。作为领导者要知人善任, 对有才干, 有抱负的工作人员要创造条件, 提供施展才能的空间, 这比奖励一笔钱会更有效果; 对工作人员提出的合理化建议和正确的批评意见, 要善于采纳, 敢于接受等等。这些都是对工作人员的一种赏识。这样, 一方面可缩短领导与工作人员的距离, 增强工作人员对领导的认同感, 亲密感和信任感, 一方面又能增进工作人员同领导的自觉合作意愿, 其工作的紧迫感和责任感就能大大增强, 他们的积极性和主动性就会得到充分发挥。



### 3 高校图书馆管理工作中运用激励机制时应注意的问题

#### 3.1 正确处理个人需要和集体需要的关系

传统思想总是强调个人需要必须无条件地服从集体需要。集体需要无比神圣,为此不惜压制个人需要。要正确处理两者关系,首先要明确个人需要处于集体需要的何等级地位,把个人需要看成是构成集体需要的元素;其次集体需要包含个人需要,它不是和个人需要相对立,而是个人需要的外化和升华;再次在个人需要与集体需要之间,双方为了实现自身的需要,忽略或不满足对方的需要,只注重自身的需要,结果必然是缘木求鱼,适得其反。双方各自的需要只有在满足对方需要的同时才能实现。因此,个人需要是集体需要的基础,集体需要是无数个人需要的集合。两者相互满足,相互促进。如果个人在集体需要中看不到自己的需要,就缺乏行为的动力,更不会为集体需要而努力。正确处理集体需要和个人需要的关系,对于激发人的内在积极性,实现个人目标和组织目标具有重要意义。

#### 3.2 制定适度的需要目标

目标管理是一种过程性的激励理论,它的功能是通过目标的设置来激励人们的动机、强化人的行为,使个人的需要与目标挂钩,以调动人的积极性,所以确定合理的需要目标是十分重要的,它能引起人的追求,规范人的行为,发挥人的潜力。但有的目标是没有主观随意性的,它既不能拔高,也不能降低,对于这样的目标,就要采取分解和逼近的方法,建立起一整套目标体系,使高校图书馆的各个层次、各个岗位的人员都有自己的目标。用目标管理责任制把每个人的行为和图书馆的整体目标联系起来,把目标实现的结果和每个人的切身利益联系起来,形成整体

(上接第162页)

用;(4)信息分析技术和使用等。在现代社会中,高校图书馆人员不断更新知识和提高现有专业水平,这是对大学生进行素质教育的根本保证。

#### 3.3 加强网络信息资源的开发和利用

高校图书馆信息资源,尤其是网络信息资源的开发和利用,必须紧密结合我国信息资源建设的现状和高校图书馆网络发展趋势进行优化布局结构,提高信息资源的保障体系和整体效能。加强电子出版物等新媒体的收藏,由静态开发为动态开发,使其馆藏结构由物理空间向信息知识空间拓展。充分利用图书馆信息资源和设备优势,全面开放其资源和设备,如计算机检索、光盘检索和镜像站等,将文献检索的途径指引工作由学生自己完成。学生在这个过程中逐渐培养了他们的信息意识和信息能力。

#### 3.4 利用图书馆的优势,加强大学生信息道德素质培养

随着信息高速公路的开通,信息网络化极大地扩展了信息源、信息的流动和传播速度,它为人们获取、加工和利用信息带来了极大的方便。但同时也出现了一系列问题,如网上信息资源的知识产权保护问题,制作、传播和利用不健康信息问题等。要解决这些问题,单靠开设一些法律

力,最后达到总目标。

#### 3.3 密切关注图书馆工作人员的高峰需要

所谓的高峰需要,是指人在所有的需要中最为强烈、效价最高的某种需要。高峰需要一般来说是具体的,具有时间性的,如一年一次的职称评审。一个人的高峰需要会因时间的变化而变化,不同的人的高峰需要也有所不同。人的需求有强弱,某种需求越强烈,从事某种活动的积极性、主动性就越高。因此,密切关注图书馆工作人员的高峰需要,对于满足他们的合理需、转化不合理需要、调动人的积极性、提高工作效率,具有极其重要的作用。

市场经济的竞争,科学技术的竞争,归根结底是人才的竞争。运用有效的激励机制来调动图书馆工作人员的积极性,最大限度开发其潜能,以创造最大的价值,应是高校图书馆工作中最值得关注的问题之一。但长期以来,由于种种原因,对如何调动图书馆工作人员积极性、创造性问题只停留在一般的号召上,缺乏较深入的研究。多年的实践告诉我们,如果不从理论上探索调动图书馆工作人员积极性的规律,不从宏观上促进激励机制的建立和完善,图书馆工作人员的积极性就得不到很好地发挥,图书馆工作就难以搞好。只有管理好图书馆工作中人这一因素,图书馆工作中的其他问题才能迎刃而解。

#### 参 考 文 献

- [1] 苏东水. 管理心理学 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 1990.
- [2] 王长春. 中层管理中的权利无为 [J]. 图书馆建设, 1999, (4): 31—32.
- [3] 张一弛. 人力资源管理教程 [M]. 北京: 北京大学出版社, 1999.

课程是难以完成的,而应充分利用高校图书馆这个第二课堂,在信息检索课中增加知识产权法规教育内容,定期举办知识产权法、大学生道德修养等方面的讲座;充分利用图书馆的宣传栏定期发布有关用户信息法律和保密法知识;由图书馆制作有关的法律知识不定期放入学校的局域网中,使学生能时刻接触和了解有关方面的法律知识。使他们能自觉遵守一定的信息道德准则,规范自己的信息行为,不侵犯他人的知识产权、商业机密和个人隐私权,不利用信息技术进行犯罪等。

信息素质教育是面向未来的教育,它以提高大学生综合素质为目标,是建设有中国特色社会主义的需要,是信息时代的需要。我们应充分利用高校图书馆的信息资源和人才优势,切实有效地开展对大学生的信息素质教育工作,以便能培养出适合社会需求的有用人才。

#### 参 考 文 献

- [1] 陈铮. 信息时代中学生信息素质教育初探 [J]. 中小学图书馆情报世界, 2001, (4).
- [2] 吴晓燕. 高师图书馆开展信息素质教育的再思考 [J]. 咸阳师范专科学校学报, 2001, (3).
- [3] 张康康, 周晓蓉. 网络环境下的图书馆必须强化国民的信息素质教育 [J]. 现代情报, 2001, (3).