

论图书馆中层执行力的流程控制

叶允中

山东大学图书馆 济南 250100

摘要: 以控制论原理为依据, 从理论上探讨了提升中层执行力的流程控制, 论述了图书馆中层执行力前馈控制、同期控制、反馈控制的控制点及操作技巧, 为图书馆提供了一个解决执行力问题的思路。

关键词: 图书馆 中层管理 执行力 控制

分类号: G25

On the flow control of library middle-level executive power

Ye Yunzhong

Shandong University Library

[Abstract] In terms of the cybernetics principles, we approached the flow control of promoting middle-level executive power in the abstract, and discussed the reference point and operating skills of feedforward control, concurrent control and feedback control. we therefore provided a clue to solve the executive power problems for libraries.

[Key words] Library middle-level management execute power control

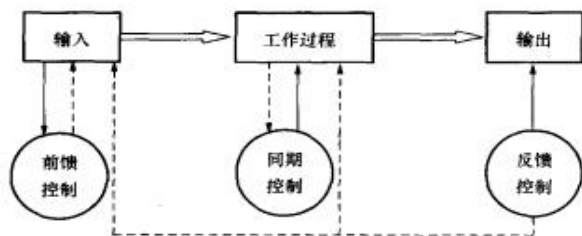
1 执行力及图书馆中层执行力控制

执行力就是组织的执行战略, 即实现组织战略目标的能力。作为一个组织仅有战略还不能让组织在激烈的竞争中站稳脚跟, 一切成效要靠执行力来支撑, 只有执行力才能使组织创造出实质的价值。没有执行力, 也就没有了核心竞争力。在组织执行力中, 中层执行力处在承上启下位置, 举足轻重。中层执行力是组织中间管理层理解管理决策、并组织实施的能力, 是保证组织目标转化为结果的枢纽。

作为管理职能之一的控制, 就是保证组织活动有条不紊地进行, 以达到组织目标实现的过程。尽管中层执行力的强弱受组织战略的科学合理性等众多因素的制约, 但最终取决于对中层管理者及执行流程坚持不懈的控制。控制之重要性, 在于控制能够监督组织各项活动, 并随时纠正各种执行偏差, 促使执行到位。为了维持或改进一个组织的整体效果, 管理者应该关心控制。一个组织若是缺少控制或有效的控制。就会产生混乱, 甚至偏离组织正常活动的轨迹。

知识经济时代, 尤其是信息技术与网络技术的发展, 使图书馆面临着愈来愈激烈的竞争, 图书馆必须面对如何生存与发展的问題。当正确的战略方向确定后, 最重要的莫过于图书馆的执行力, 尤其是图书馆中层管理者的执行力。图书馆提高核心竞争力, 不仅要有好的决策班子、发展战略、管理体系, 更重要的是要有强大的图书馆中层执行力。图书馆中层管理者在图书馆内部处于承上启下位置, 他们既是管理者, 又是被管理者, 既是控制者也是被控制者。一方面受高层领导控制, 当好他们的参谋, 做他们决策的执行者。一方面又是本部门的领导者, 尽管手下人手不多, 也要运筹帷幄, 当好执行官, 即控制他人。无论是管理者与被管理者, 只要是执行者, 都该被控制。按照控制的时间和内容, 对中层执行力的控制包括前馈控制、同期控制和反馈控制。(见图 1)

图 1



2 图书馆中层执行力的前馈控制

前馈控制也称预先控制，是指图书馆运行活动开始之前，面向未来的控制。前馈控制的作用就是在行动之前排除隐患，“防患于未然”，把握未来的发展事态，以防止可能预料到的偏差，把偏差消灭在萌芽状态，前馈控制解决了反馈控制中因时间滞后所带来的缺陷。前馈控制的关键是需要充分准确的信息，准确的分析预测，准确的决策。前馈控制实际上也是一个真正的反馈的结果。例如对某些缺位的制度与文化的补充与完善。事物是在发展变化之中，任何人都不可能做到事事“料事如神”，前馈控制很容易受高层的主观影响，因而需要同期控制进行调整。图书馆前馈控制维度主要包括四个方面：目标控制、人员控制、制度控制和文化控制。

2.1 目标控制

目标控制是将图书馆愿景具体化。即根据本馆性质、当前任务、读者需要及未来发展，结合各种主客观条件，制定图书馆规划与战略目标，以战略目标为导向，将目标层层展开，分解为各部门特定目标，并确定部门职责范围、绩效的衡量标准、目标考核办法以及向中层授权力的过程。主要让中层明确本部门目标在图书馆战略中的地位及其责权利，并在与中层充分交流意见的基础上，为中层答疑解惑。让中层真正理解高层的战略思维，如果不这样，那么很多工作可能南辕北辙或者形似神不似。

2.2 人员控制

人员控制就是要求寻找最恰当任务执行者。所谓最恰当，并不是指学历最高、资历最长、业务能力最强的人。要求“恰当”，就是要综合考察即将承担执行任务的中层管理者，是否具有该任务要求的任职能力。这个能力包括业务能力与管理能力。业务能力能够使中层管理者随时洞察业务工作中的错误；管理能力则使中层管理者能够在了解下属心态、能力的基础上，做到知人善任，带动一个团队积极工作。同时要注意中层管理者执行能力、敬业精神和忠诚感，选择那些理解能力强、执着而明智、具有激情和创新能力的中层来担当重任，以保证执行到位。

2.3 制度控制

制度控制是围绕制度的制订和实施来规范中层执行的原则、程序和方法。图书馆必须建立健全科学的、完善的规章制度，做到凡事有章可循、有人负责、有人监督。制度能够维持执行的秩序。制度化和规范化能够最大限度地减少执行过程中的人际冲突，也容易被执行者所接受。制度体现了组织的行为规范，同时建立起图书馆与馆员的心理契约，发挥了整合和控制作用，确保图书馆的中层执行力。

2.4 文化控制

组织文化是指组织在长期的实践活动中所形成的，并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。它包括组织的精神文化、行为文化和物质文化。组织文化控制是一种运用组织文化，通过规范和管理员工态度及行为的控制方式。图书馆文化是作为一种文化形式出现的现代管理控制方式，是控制中层执行力的手段。组织行为学理论告诉我们，个体态度和行为取决于其价值观。因而在图书馆长期的服务实践活动中，所形成的特有的共同价值观，是图书馆发展的内在驱动力。在中层执行力控制中，建立以共有价值观为核心的图书馆文化，是实现自我控制的有效方法。不能忽略代表图书馆整体价值观的图书馆文化，对中层管理者的行为引导与约束作用。

3 图书馆中层执行力的同期控制

同期控制也称即时控制、同步控制、过程控制、现场控制,是指某项活动过程的控制,同时也是产生在执行过程中所实施的控制。在活动之中予以控制,其目的是及时发现和纠正执行过程中出现的偏差。同期控制的突出特点,是对正在进行的计划执行活动即时予以指导、监督。全程掌控中层管理者的行为,及时予以激励或调解是高层同期控制的重要方面。还包括当中层执行过程中遇到困难时,能否有效提供支持。同期控制也是高、中层在有效的信息沟通的基础上的良性互动。

同期控制并不是要高层事无巨细的过问中层在执行过程中的每一个细节,只需要把握中层执行过程中的控制要点。

控制要点之一,是中层对计划和目标的认同度。尽管计划和目标的制定是经过广泛征求意见的基础上制定的,但在具体实施过程中往往实际情况变化了,但原定计划没有做出相应的调整,使中层对计划和目标的认同度降低,容易造成中层执行过程中的消极。

控制要点之二,对不同部门之间的交叉点的关注。包括工作流程中的部门之间的交接点、各部门工作之间的交叉点等,都是容易产生问题影响中层执行力的点。例如图书馆中采访与编目、编目与流通、流通与采访、技术与参考咨询等部门所产生的问题。在现代网络环境中图书馆各部门之间联系与影响越来越大,尽管制定有各部门职责,但是有些具体工作很难分得清楚。一旦调整不到位,便影响到各个部门执行到位。

控制要点之三,对执行进度的重视。高层对中层执行进度的忽视,极易造成中层执行的前松后紧现象,人一旦紧张起来,便容易出现错误。图书馆工作中的一些错误有的极难发现,等到发现时已经积累过多。

控制要点之四,信息掌握与沟通。同期控制活动是经常的,每时每刻都在进行之中。要保证决策迅速、执行有力、控制及时就必须及时掌握信息,在此基础上迅速作出判断,不断消除干扰,保证计划顺利执行。显然高层和中层需要共同应对新情况和新问题,并依据所掌握的信息来调整工作。因此,双方保持经常性的接触和信息交换就显得非常有必要。同期控制中有效的信息沟通是保证高、中层管理者良性互动的必要条件。由于存在权力和信息掌控的不对称,信息沟通方式时应以方便中层和照顾中层的心理特点为原则。这样会使中层感受到高层关注,从而受到的感动和鼓励,他们会以更加尽心尽力的行为表现予以回报。

控制要点之五,培训与指导。中层管理者多来自于具体业务岗位,对他们进行不间断培训和指导是图书馆持续拥有卓越执行力的保证。让他们掌握图书馆内外部竞争环境的变化,整合管理经验,才能建构出独特、具有执行力的图书馆的智能管理体系。尤其是在中层执行过程中,高层的指导能够使中层在一个更高的层次上理解组织战略,避免陷入具体琐事的泥潭。

4 中层执行力的反馈控制

反馈控制也称事后控制,是指计划完成之后的,将计划实施结果与预先制定的目标进行比较分析,找出偏差。然后根据偏差的大小及其发生的具体原因,对战略行动采取纠正措施,使最终结果能尽量符合既定的标准。中层执行力的反馈控制是建立在对执行结果评估的基础上。反馈控制虽不能避免已发生的不良后果,但仍具有前馈控制和同期控制所无法替代的作用。与前馈控制和同期控制相比,反馈控制具有三个优点:首先,反馈控制使管理者获得了中层执行与计划任务之间是否吻合的真实信息,通过信息分析能够发现问题所在,以便使新的计划制定得更有效;其次,反馈控制可以增强中层积极性。通过公正的绩效考评和奖罚,能够进一步提高中层和员工的积极性。人们总是希望辛苦工作以后,获得对自己工作绩效评价的反馈信息,而反馈正好提供了;其三,反馈控制通过对工作结果进行测量比较和分析,查明原因,采取措施,进而矫正今后的行动,避免已发生的不良后果继续发展或防止其再度发生。具有“亡羊补牢”的作用。反馈控制的关键点,是绩效考评和奖罚兑现。

中层管理者是图书馆发展战略和工作任务贯彻实施的组织者与执行者,是组织的中坚力量,图书馆中层执行力的强弱,直接影响了图书馆整体执行力。由于中层管理者的工作复杂多样性、绩效间接性等特点,客观准确地评价中层绩效一直是管理的难点和薄弱点。因此,建立一套系统有效的中层管理者绩效考评体系,解决中层管理者绩效考评难题,调动他们的工作积极性和创造性,对提高图书馆整体执行力,进而实现组织战略目标具有重要的现实意义。图书馆中层绩效考评,首先,要与图书馆战略目标紧密联系;其次,考评指标设置要合理;其三,要注意考评主体的多样性,即参与考评主体不仅有上层

管理者、本部门人员、中层同级，还要包括其本人；其四，合理设置阶段性考评。

对中层不仅要有合理的评价，同时还需要奖罚兑现的激励措施。奖罚是价值激励和价值劝戒的手段，实质是个价值问题。管理学的最主要目标是实现高效益，而效益问题是价值问题。管理学的核心是充分调动人的积极性问题。要调动人的积极性，很重要的一个问题是价值观念问题。人们需要的不仅仅是物质奖励，同时还包括精神上的奖励，员工用绩效获得物质、精神、社会地位等利益。奖罚不到位，实际是对对落后者的仁慈就是对优秀者的惩罚。因此及时兑现奖罚，加大对优秀中层的表扬力度，由此反馈出优秀者前途无量的正面信息。

参考文献：

- [1]刘艳艳, 蒙启. 论图书馆文化的传承与创新[J]. 沿海企业与科技 2009 (3): 179-181.
- [2]金雪花, 王淑华. 图书馆目标管理的有效控制[J]. 图书馆学研究, 2006 (2): 15-18.
- [3]芮明杰. 管理学教程[M]. 北京: 首都经济贸易大学出版社. 2004, 251.
- [4]武卫军. 提升中层管理者执行力的控制模型[J]. 企业研究, 2007 (5): 64-66
- [5]郭小梅. 提升高校图书馆中层管理者的执行力分析[J]. 图书馆论坛, 2008 (3): 31-33, 74.
- [6]叶允中. 试论图书馆中层执行力[J]. 图书馆学研究, 2009 (3): 21-23
- [7]张喜荣. 经济管理基础[M]. 北京: 中国电力出版社. 2007, 220-250.

[作者简介] 叶允中, 男, 1955, 副研究馆员, 发表论文 8 篇。