

# 基于激励理论的图书馆管理策略

丁枝秀

(南京信息工程大学图书馆 江苏 210044)

**摘要** 从管理心理学的角度出发,阐述了激励产生的过程以及激励的基本理论,探讨了激励理论在图书馆管理效率改进中的重要作用。

**关键词** 激励理论 图书馆管理

美国哈佛大学的一项研究发现,在缺乏激励的环境中,职工的潜力只能发挥20%~30%,以保全“饭碗”,但在激励良好的环境中,同样的人员却可以发挥潜力的80%以上。这说明了激励在企业中的极其重要的作用。同样在高校图书馆,也普遍存在馆员工作效率低下,积极性不高的现象,严重影响了图书馆服务质量的提高。因此,对图书馆馆员建立有效激励是图书馆实现管理效率最大化的关键因素之一。

## 1 激励的产生过程

“激励”一词,是管理心理学中一个重要概念,派生于激励理论。含有激发动机、鼓励行为、形成动力的意义。通俗地讲,激励就是针对人们生理或心理上的各种需要,以奖励方式来刺激,使个人完成目标的行为总是处于高度激活状态,从而最大限度地发挥人的潜力。由于人的需要是行为的动因,因此对人的激励,就要从人的需要出发,通过创造外部条件,来满足这一需要的过程。具体说来,就是个体由于内心感觉到有不足之感,便引起心理紧张,后来,这种紧张状态在某种刺激(诱因)的作用下,产生出一种驱动力,表现为动机,导致人采取行动。一旦需要获得了满足,刺激就会失去激励力量,激励状态很快被解除。随之,个人又会萌发新的需要,开始新的心理紧张。激励就是这样一种周而复始的动态过程。由此可见,激励是一个由需要开始,到需要不断得到满足的动态过程。因此,图书馆有效的激励能够充分挖掘馆员的潜力,从而促进管理目标的顺利实现。

## 2 两种激励理论及激励模型的改进

### 2.1 双因素论

美国的心理学家赫茨伯格早在50年代就提出了著名的工作行为激励理论——双因素论。他认为对个体的激励而言,存在着两种彼此相对独立的因素:保健因素和激励因素。激励因素是指为工作本身富有成就感,有挑战性,能得到上级及同事的认可感。这些因素的改善能给人以很大程度的激励,有利于充分持久的调动人们的积极性,激发人们做出最大的努力。保健因素是指能消除员工不满的因素,如

待遇、上下级的关系等。这类因素带有预防的性质,只能起到维持工作现状的作用。在双因素中,激励因素是激发员工积极性的关键因素。

### 2.2 期望理论

美国的弗鲁姆也在1964年提出了著名的期望理论,他认为对个体的激励程度可用公式表示为:激励力量 $=\sum$  效价 $\times$ 期望概率。激励力量(I)反映了一个人工作积极性的高低和持久程度,它决定着人们在工作中会付出多大的努力。期望概率(P)是指对事件成功可能性的预计,“1”是成功可能性最大;“0”是不能成功;“0.5”是有可能成功,需经过努力才能实现,不努力不会成功。从管理者的角度选0.5概率为最佳。效价(E)则是指人们对所预期目标的重视程度或评价高低,即人们在主观上认为该目标能够满足自己需要的程度。当个体对某一目标的欲求很高,而且估计自己通过努力可以完全实现时,积极性就会被充分调动,激励力量最大。

### 2.3 改进的激励模型理论

双因素理论和期望理论从不同的角度分析了影响个体激励程度的因素,这两种理论所包涵的因素并不独立的,而是密切联系的。如果将这两种理论有机地结合起来,将会成为更合理的激励理论。我们在建立这两个理论的综合激励模型时,以美国的麦格雷戈的Y理论为假设前提,导出以下激励模型:激励力量(I)=[工作的成就感、挑战性(A)+对工作的期望(E)] $\times$ 期望概率(P),即 $I=(A+E)\times P$ 。这里E是指对完成工作后所获得的奖励和满足感的预期。当 $I\rightarrow 0$ 时,即A、E、P均趋向于零时,表现为工作对员工毫无成就感,没有挑战性,导致员工对工作的极低预期,激发不起员工的工作积极性。当I达到最大时,即A、E达到最大,P趋向于1,即表现为工作对员工极有成就感极具挑战性,这会使得员工对工作极高的预期,认为工作比较切实可行,这时员工处于一种高度激活的状态,激励力量最大。

### 3 激励理论在图书馆管理领域的应用

通过对以上的理论分析,员工的激励程度取决

于工作的成就感与挑战性、员工对工作的期望以及工作自身的实际可行性。那么相对于图书馆管理者来说,把这三种因素有效的结合起来,最大限度地激发馆员的创造潜力,就必须构建一套行之有效的激励机制。

### 3.1 坚持“以人为本”,确立馆员的主人翁责任感

在以上的激励理论中,都比较重视员工的主动性和创造性的发挥,而这些必须是建立在员工具有主人翁责任感基础上的。因此,在实际的图书馆管理过程中,要尊重馆员,让馆员有自主权,有机会参加计划与设计,使馆员实现自我,获得一种主人翁责任感与成就感,进而使得其积极发挥自己的潜能,提高工作积极性,也就增加了馆员的责任感和对工作的兴趣,使馆员以高度的主人翁责任感,全身心地投入“图书馆的实现目标”之中。

### 3.2 充分注重馆员的内在激励

从激励的动态过程来看,内在激励是激发员工积极性的关键因素。在改进的激励模型中,我们可以看到,当一项工作能为员工带来成就感与挑战性时,就能激发员工的兴趣,使之自发的提高努力程度,提高自信心和工作的期望值,从而实现较高的激励力量和工作效率。为此,在图书馆目标激励的过程中,要从工作本身、馆员对工作的效价、期望值、对馆员的奖励形式等几个重要角度出发,采用以内在激励为主,外在激励为辅的激励措施对图书馆馆员进行有效的激励。

### 3.3 确立切实可行的激励目标

根据激励理论,图书馆管理者在设计和安排激励目标时,必须考虑影响激励的三个基本因素的可行性。对于工作的挑战性(A),管理者应该给不同的馆员拟定一个切合实际而又具有一定挑战性的工作目标,这些工作目标在经过馆员的不断努力的情况下,可以顺利实现。这样的目标设定,将极大的调动不同层次馆员的工作积极性和兴趣,即他们认为目前所从事的工作能较好的实现个人的价值,从而使图书馆大多数馆员的A均达到最大值。对于工作的期望(E),由于不同类型的馆员对不同工作的满足感存在差异,且他们所期望获得的奖励形式也因人而异,这就需要图书馆管理者针对不同类型的馆员给予对应的承诺以及相应的奖励方式,这也可使众多馆员的E都达到最高值。对于工作的可行性(P),图书馆管理应根据不同馆员的风险偏好,确立

绩效目标的分配,一般说来基层馆员偏向于风险小的工作任务,中高层馆员倾向中高风险的目标任务。这样使得工作的可行性趋于最大值。另外,由于以上三因素A、E、P是相互影响的,相互促进的,即工作的成就感、挑战性(A)对工作的期望(E)和期望概率(P)彼此都有正的相关性,图书馆管理者在设定目标时,必须把它们有机的整合起来,使得图书馆的激励目标更有可行性。

### 3.4 建立动态的激励绩效评估体系

在图书馆管理者的领导下,建立一套适合馆员的激励、绩效的评估、考核、反馈与再激励的体系,这对激励目标的实现是很重要的。对图书馆员工进行绩效管理 with 激励的考核标准流程为:制定激励计划——实施激励计划——检查执行情况、形成反馈——基于反馈调整激励方案。绩效评估、考核过程中的反馈不是独立于计划、执行和修改的孤立的活动,它们属于一个密不可分的系统,每一部分对图书馆管理的绩效都起作用。通过绩效的反馈,并采取适当的激励措施使得馆员对工作的成就感与挑战性、期望值、期望的概率有效的结合起来。同时,在激励的动态考核过程中,要建立科学报酬体系,使馆员的劳动付出与报酬相匹配,实现收入的相对公平,激发馆员工作的积极性,提高满意度,以此实现图书馆目标。

总之,当前高校图书馆要提高各项工作的效率,提高整体服务水平,馆员的激励是其重要内容,也是管理创新兴衰成败的关键之一。图书馆管理者必须建立一套行之有效的激励机制,最大限度地激发馆员的主动性和创造性,从而提高馆员的工作效率,顺利实现图书馆的组织目标。

#### 参考文献

- 1 程正方. 现代管理心理学(修订本). 北京:北京师范大学出版社,1996
- 2 李松妹. 图书馆人力资源激励机制的设计及事实. 中国图书馆学报,2006(5)
- 3 庞丽川. 刍议图书馆激励机制的创建. 图书馆工作与研究,2005(4)
- 4 迟伟凡,吴瑾,朱凡. 论高校图书馆激励机制的建立与完善. 图书馆学刊,2006(3)
- 5 谭焰. 论图书馆的激励机制. 图书馆论坛,2005(5)
- 6 王鲜萍. 试论图书馆激励机制的建设原则. 图书馆学研究,2004(8)

(责任编辑:彭 奋)