

·学术方阵·

# 图书馆危机管理的基本概念及内容

刘兹恒 潘 梅 (北京大学信息管理系 北京 100871)

**摘 要:** 图书馆危机是指对图书馆系统造成严重威胁或破坏、需要图书馆人立即反应的高度震荡状态。它的特点包括隐蔽性、长期性、复合性、难恢复性。根据危机诱因、危机发生发展特点、危机发生领域、危机中主体的一致态度等标准,图书馆危机可分为不同类型。而图书馆危机管理是指对图书馆运行中出现的危机因子和危机事件从发生到消亡全程全面监控处理的管理理论与管理实践。文章比较了图书馆危机管理与相关管理(灾害管理、风险管理、突发事件管理、问题管理)的关系,提出图书馆危机管理的内容应包括五个方面:树立正确的危机观和危机管理观、图书馆危机管理的基础工作、图书馆日常危机管理、图书馆危机事件管理、图书馆危机后续管理。

**关键词:** 图书馆危机 图书馆危机管理 图书馆危机管理的内容

中图分类号: G251

文献标识码: A

文章编号: 1003-6938(2007)02-0032-06

## The Basic Concepts and Contents of Crisis Management of Libraries

Liu Ziheng Pan Mei (Information Management Department of Peking University, Beijing, 100871)

**Abstract:** Crisis of libraries means a highly shocking situation which not only would threaten or destroy library system, but also request librarians' immediate reaction. The characteristics of library crisis include concealment, long-term, complex and difficult in recovering. According to different standards, such as crisis inducement, the traits of crisis occurring and development, the domain of crisis engendering, the people's consistence attitude and so on, we can divide crisis of libraries into different types. Crisis management of libraries is a kind of theory and practice about management which mainly focuses on the whole-course and all-round supervision and treatment of crisis genes and crisis events during libraries' operation. And later, it compares crisis management of libraries with disaster management, risk management, emergency management and problem management. Finally, it points out that the contents of crisis management of libraries should include five aspects: setting correct concepts of crisis and crisis management, doing some basic work of crisis management of libraries, carrying out the routine work of crisis management of libraries, responding to the crisis of libraries, dealing with the crisis of libraries continually or recovering from the loss.

**Key words:** crisis of libraries; crisis management of libraries; contents of crisis management of libraries

CLC number: G251

Document code: A

Article ID: 1003-6938(2007)02-0032-06

### 1 图书馆危机的概念和分类

#### 1.1 图书馆危机的定义和特点

由于目前国内外学者对图书馆危机直接下定义的不多,已有定义大多是借鉴其它学科的危机概念,所以我们也按照这种方法,给图书馆危机下一个定义:“图书馆危机是对图书馆系统造成严重威胁或破坏、需要图书馆人立即反应的高度

震荡状态”。在这个定义里,我们将图书馆危机的反应主体确定为图书馆人,而不单纯是图书馆决策者,有两方面考虑:第一,图书馆危机需要决策者和执行者即所有图书馆人共同应对;第二,在形势十分危急,图书馆决策者不在场时,普通馆员必须立即承担部分决策的任务。这两方面反映了图书馆危机管理组织化、制度化、变通化的必要性。

图书馆危机具有危机的一般特征,即高度威胁性或严重

基金项目:本文为国家社科基金项目《图书馆危机管理研究》(05BTQ004)的研究成果之一。

收稿日期:2007-01-30;责任编辑:王景发

破坏性、突发性和紧迫性、不确定性、牵连性、聚焦性。但图书馆危机更有其特殊性,表现在:

( 1) 隐蔽性

图书馆相对弱化的竞争环境、受政府保障的生存方式、历史积累的社会体制弊病的渗透等, 都使图书馆对危机的爆发和威胁缺乏敏感, 即便在处理危机时, 也缺乏相应的紧迫感。这往往使图书馆危机在人为的“忽视”中被“隐蔽”。

( 2) 长期性

图书馆危机长期性的内涵主要包括: 图书馆的许多危机因子是历史长期积累的结果, 如人才危机、形象危机等; 部分危机之后的恢复时间较长, 如火灾、水灾、地震后的恢复; 危机

的根本解决需要很长时间, 如经费危机的解决需要国家经济发展、图书馆立法保障、民众的需求拉动等; 危机影响时间较长, 比如资源危机造成的某些重要文献缺失、损毁, 将给图书馆带来长久的不利影响。

( 3) 复合性

随着系统复杂性增加, 利益相关性增强, 危机波及半径扩大, 图书馆危机越来越呈现多种危机复合的特点, 表现为一个事件引发多重危机。例如近年来图书馆因文献采访问题引出的资源危机、服务危机、舆论危机、信任危机等, 就有明显的复合性特征。

( 4) 难恢复性

表 1 图书馆危机的类型

分类标准	危机种类	危机表现
按危机诱因	主客因	自然诱因 干旱、洪水、地震、台风、雷击、虫灾等自然灾害造成图书馆建筑、设备及文献信息资源严重损毁, 甚至造成人员伤亡, 无法继续开展正常服务。
		人为诱因 吸烟造成火灾; 不合格的馆舍建筑引发坍塌事故、雷击火灾等; 服务态度不好、收费不合理等引发媒体大量负面报道。
	内外因	外部诱因( 外生型) 自然灾害、战争、传染疾病、社会动荡等造成图书馆损毁或无法正常服务。
		内部诱因( 内生型) 图书馆内部问题如馆舍的安全隐患、管理不善及服务问题等引发的危机。
		内外诱因( 内外双生型) 在内外双重力量的互动中产生危机, 如内部问题经外部报道后引发危机。
按危机发生发展特点	突发型	来势猛, 让人措手不及, 如地震、水灾、火灾等。
	一波三折型	由一个危机而引出多个危机“ 燃点 ”; 它主要是由于图书馆处理不当而反复出现。如国图巴金赠书流失事件。
	缓慢型	图书馆长期积累的弊病, 它不在一时爆发, 也不在一时结束, 处于危而待发状态。如经费、服务、人才危机。
按危机发生领域	经费危机	现有投入过少以至无法维持正常运转、政府预算投入大幅度减少等。
	资源危机	资源严重不足、资源结构严重不合理、资源长期大量闲置、资源保护乏力造成珍贵古籍严重损毁等。
	服务危机( 含形象危机)	服务态度不好、服务制度不合理( 如服务时间太短、不合理收费), 服务素质落伍等造成用户不满, 引起媒体的集中、连续、跟踪报道, 产生大量负面评论, 形成强大舆论攻势, 图书馆形象严重受损等。
	人才危机	人才大量外流、专业人员紧缺。
	法律危机	采购回扣中出现商业贿赂、侵犯知识产权、侵犯用户隐私等卷入法律官司不能自拔; 有关法律中出现不利于图书馆发展的规定。
	安全危机	自然灾害引发的火灾、水灾、传染疾病、地震等安全危机; 恐怖分子、匪徒劫持人质或实施爆炸; 国际国内战争; 病毒袭击计算机系统, 造成数据大量丢失, 系统瘫痪。
	可持续发展危机	建筑陈旧老化、安防设施落后或缺失, 但无力整改或整改不达标, 因而被相关部门勒令闭馆; 经费大幅度缩减; 用户量急剧减少, 图书馆被边缘化; 其它信息服务行业竞争优势明显, 图书馆生存环境恶化; 国际国内图书馆行业整体不景气;

	其它危机	与社会系统有关的其它危机。如广东省立中山图书馆拆迁北斋建筑群建新馆所引发的新闻舆论压力、民众抗议、政府关注等。
按危机中主体的 一致性态度	一致性危机	危机状态中的主体形成利益共同体，共同应对危机，如面临自然灾害时。
	冲突性危机	危机状态中出现不同利益群体和不同利益诉求，而且这种诉求往往极端对立、矛盾、冲突，易形成对峙的紧张状态。

文献信息资源是图书馆区别于其它机构的特色资源，也是图书馆核心能力的基础。一般来讲，文献信息资源包括纸质文献、缩微文献、电子文献、网络文献等，面对战争、地震、洪水、火灾、计算机病毒、黑客攻击等，它们都十分脆弱。如果文献信息资源在危机中损毁，则是很难恢复的。

1.2 图书馆危机的分类

国外学者主要是从灾害角度来对图书馆危机进行分类的，比如分为火灾、水灾、地震、台风等。而国内则习惯按危机发生的领域来进行图书馆危机分类，如财政危机、人才危机、资源危机、社会危机、心理危机、管理危机、服务危机、形象危机、安全危机、突发事件危机等。<sup>[1]</sup> 这些分类方式虽有一定启发性，但都有标准过于单一之嫌。为使图书馆危机明晰化，我们增加了其它分类标准，其分类的结果见表 1。

图书馆危机还可以按危机涉及范围（单个图书馆、地区、国家、国际）和危机持续时间（短、中、长）来划分，但考虑此种划分不具典型意义，所以不列入表中。现实中的危机往往具有

多维属性，体现出复合特征，这使图书馆危机分类难免挂一漏万。因此，我们倡导各图书馆根据本馆的性质、工作流程、建筑特点、馆舍环境、馆舍布局结构，预设各种危机出现的可能，危机的等级和发生频率、危机的损失及程度等来综合考虑适合自己的危机分类与危机应对方法，不必拘泥一说。

2 图书馆危机管理的定义及相关概念辨析

2.1 图书馆危机管理的定义

我们认为，图书馆危机管理是对图书馆运行中出现的危机因子和危机事件从发生到消亡全程全面监控处理的管理理论与管理实践。从这个定义可以看出，图书馆危机管理是对图书馆危机事前、事中、事后进行全面全程监控处理的连续链条，是一个系统工程，它不等同于单一的危机处理，也不等同于危机公关。真正的图书馆危机管理不仅应体现在危机事件出现时，更要体现在危机还没有爆发时，它包括危机管理的组织、制度、流程、策略、计划、决策等，涉及培养危机意识、组建职能部门、侦测并处理危机因子、建立危机预案和预

表 2 图书馆危机管理与相关管理特点比较

管理类型	特 点	图书馆危机管理特点
灾害管理	1 微观视角：侧重具体灾害的防范和应对。 2 决策紧迫性。 3 灾害管理是图书馆危机管理的一个分支。	1 宏观视角：注重从危机的前因后果进行总体理解和全程全面管理。 2 决策紧迫性。
风险管理	1 风险管理需要对风险概率进行评估，其目的是提供科学备选方案以减小风险损失。 2 因为风险有预期收益和预期损害二重性，所以风险管理并不一定扼杀风险。 3 风险管理是图书馆危机管理的组成部分，是图书馆危机管理的起点。	1 图书馆危机管理强调危机事前、事中、事后的连续管理，即消灭危机因子于萌芽状态，控制危机事件使损失最小，转危为安或转危机为机遇，进行危机恢复。 2 图书馆危机管理一般视危机因子和危机事件为消解对象。
突发事件管理	1 主动预防 + 被动应对。 2 决策紧迫性。 3 突发事件管理更多的是针对突发事件的应对处理，即事后处理。	1 主动预防 + 主动 / 被动应对。 2 决策紧迫性。 3 图书馆危机管理防范第一，有制度化、日常化发展趋势，不只事后处理一面。
问题管理	1 主动出击，确定潜在变化、趋势、问题，本质倾向于预期性。 2 目前可能没有任何确定的焦点，行动导向性较弱。 3 目前可能没有任何紧迫感和清晰的时间框架。	1 相对反应式，主动预测的成分较问题管理稍弱，但都有主动侦测的特点，尤表现在危机因子侦测和危机信号收集上。 2 对危机事件一般有明确的焦点和目标，需即刻采取行动。 3 对危机事件一般有强烈的紧迫感和清晰的时间周期框架。

警系统、处理危机事件、危机恢复、事后总结经验并学习改进 等诸多方面。

目前,国内图书馆危机管理主要停留在理论探索层面,实践还相对薄弱,显然,没有实践的图书馆危机管理研究是不完整的,也是无法持续的。若要改变这种现状,当务之急是传播图书馆危机管理理念。只有这样,图书馆危机管理的实践维才能生长,理论维的存在才有必要。当然,这两个维度并不是孤立的,图书馆危机管理实践是危机管理理论的基础,图书馆危机管理理论是危机管理实践的提炼升华,只有二者实现互动,图书馆危机管理的价值才能真正体现。

## 2.2 图书馆危机管理相关概念辨析

与图书馆危机管理相关的概念主要有灾害管理、风险管理、突发事件管理和问题管理。下面列表简要比较它们与危机管理的特点。见表2。

由上分析可知,灾害管理、突发事件管理与图书馆危机管理是交集关系,几已达成共识。现在争议最大的是危机管理与风险管理和问题管理的关系。一些学者认为,风险管理与危机管理是交集关系,风险管理可以作为危机管理的组成部分,用于危机管理的危机因子探测、危机风险评估、危机预警系统建设等,<sup>[2]</sup>笔者认同这种观点。所以下面主要探讨危机管理与问题管理的关系。

到目前为止,不少论著提出“由危机管理向问题管理转向、过渡”的观点。要解释这种现象,就要弄清危机管理与问题管理的关系。持上述观点的部分学者认为:“危机只不过是问题积累后的突然爆发”,“危机管理的重点是危机公关,有许多场合危机管理基本上等同于危机公关”,“危机管理治标准治本”。<sup>[3]</sup>问题管理能够未雨绸缪,防微杜渐,防患于未然。而危机管理是滞后被动管理,不如问题管理那样具有前瞻性、主动性。<sup>[4]</sup>显然,此观点将危机管理化约为危机处理,忽略了危机管理中的危机因子发现、处理、预防及危机后的恢复、评估、改进。其实,危机管理与问题管理有诸多相似之处。从管理思想来看,危机管理重视预防的理念与问题管理“以挖掘问题、表达问题、归结问题、处理问题为核心”<sup>[5]</sup>的思路异曲同工。从管理目的来看,都有防微杜渐、将问题与危机消灭于萌芽状态、尽力规避不利风险的目的。从管理流程来看,都有探测、发现、处理、评价、反馈、改进等步骤。但是也应看到,问题管理只是有助于减少危机,它不能杜绝危机。一旦危机爆发,问题管理可能失效,那么此时的危机处理及稍后的危机恢复是问题管理无法替代的。这些共通性和差异性说明二者不是替代关系,它们有交叉但各有侧重,可以互相借鉴。

参考众多文献,我们发现这五大管理其实有诸多共同的研究趋势:(1)注重全球化和现代化背景。(2)由重“治”到重“防”。(3)强调参与主体的多元化和合作意识。(4)重视多维因素对管理决策的影响(如社会认知、文化心理、价值观等)。(5)

跨学科、跨领域研究趋势明显。显然,每种管理思想都在进步,它们互相影响,各有其适用性和合理性。所以现在的问题不是它们的优劣高下之争,而是如何打通这些管理,对其进行整合,创造出适合图书馆发展的科学管理体系。

## 3 图书馆危机管理的内容

国外学者对危机管理过程的认识较为成熟,这方面的成果有助于我们把握图书馆危机管理的内容。比如奥古斯丁(Norman R. Augustine)的6阶段模型:第一阶段:危机的避免,第二阶段:危机管理的准备,第三阶段:危机的确认,第四阶段:危机的控制,第五阶段:危机的解决,第六阶段:从危机中获利。<sup>[6]</sup>罗伯特·希思的4R模型:(1)缩减(Reduction)阶段,(2)预备(Readiness)阶段,(3)反应(Response)阶段,(4)恢复(Recovery)阶段。<sup>[7]</sup>米特罗夫(Ian I. Mitroff)和皮尔森(Christine M. Pearson)的5阶段模型:(1)信号侦测阶段(Signal Detection),(2)准备及预防阶段(Preparation & Prevention),(3)损失控制阶段(Damage Containment),(4)恢复阶段(Recovery),(5)学习阶段(Learning)。<sup>[8]</sup>另外《危机管理——当最坏的情况发生时》一书中提出的5P危机管理步骤也颇有见地,即Perception(端正态度)、Prevention(防范发生)、Preparation(时刻准备)、Participation(积极参与)、Progression(危中找机)。<sup>[9]</sup>

借鉴这些学者的观点,我们提出图书馆危机管理的一般内容模型,见图1。

### 3.1 树立正确的危机观和危机管理观

危机观是对危机的基本认识和总体看法,只有树立了正确的危机观,才能形成正确的行为模式。正确的危机管理观主要包括:

(1)危机管理常态化。危机管理不是危机爆发时才存在,它是一种对危机因子和危机事件从发生到消亡全程全面监控处理的管理思维、管理方法、管理实践。所以真正有效的危机管理,在危机没有爆发时,是一种常态化管理。常态化的危机管理要求树立危机管理意识,要将危机管理融入日常管理中,要有对危机的前因后果进行管理的敏感,以及建立科学的应对策略。

(2)危机管理的重点要由危机应对转向危机预防。通过危机预防,可以及时发现危机因子,消除危机隐患。前联合国秘书长安南在1999年“直面人道主义挑战,走向预防文化”的报告中,提出了由反应文化向预防文化转变的重要性。<sup>[10]</sup>联合国“国际减灾战略”(ISRD)提出从“灾后反应”向“灾害预防”转化的理念。<sup>[11]</sup>这些都说明危机预防的重要性。

(3)危机决策要考虑多维因素。危机不仅具有事实属性,也具有文化属性,所以在进行危机管理时,要充分考虑伦理规



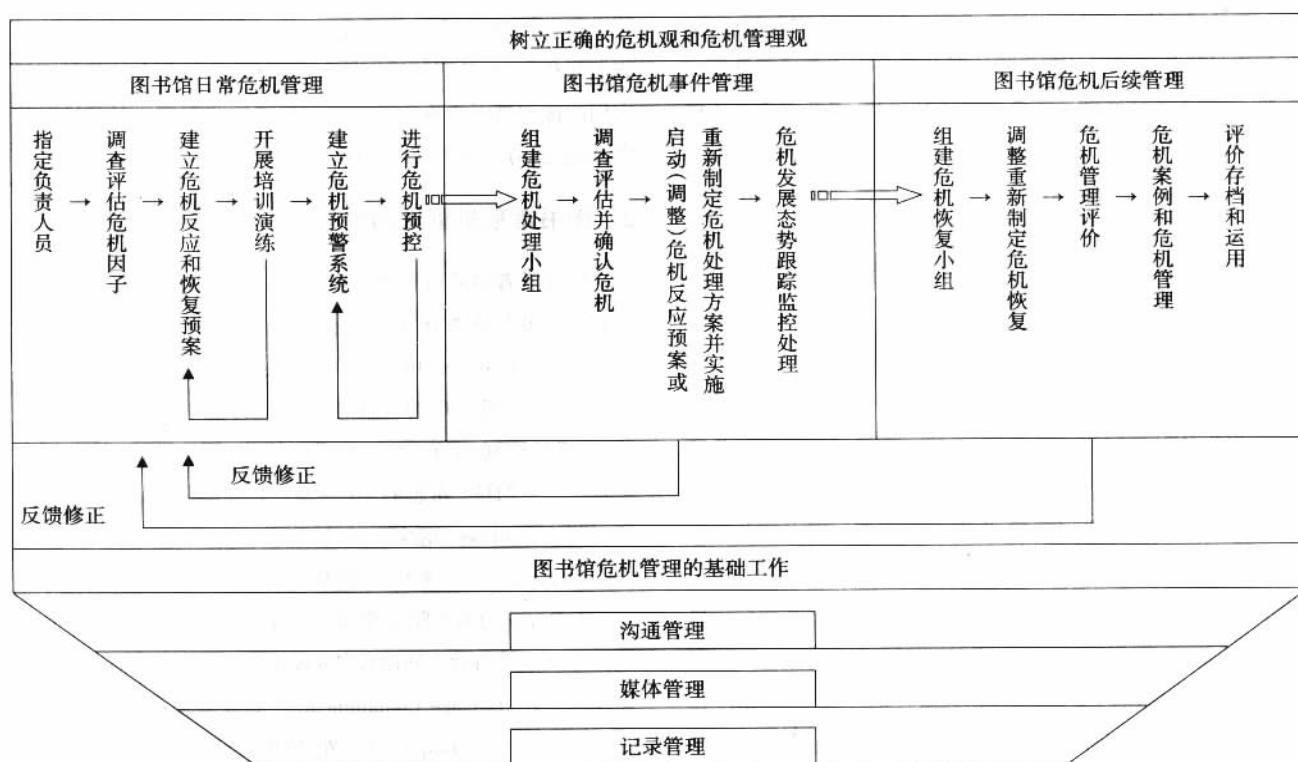


图1 图书馆危机管理的内容

范、价值观、文化心理、公众认知等多方面因素，不能用简单的因果思维进行决策。

(4) 危机管理要有合作意识。危机管理要有与国际国内相关组织、协会、项目、以及企业、政府、社区、民众合作的意识，构建大危机防范系统。如与国际图联、中国图书馆学会及当地的公安、消防、气象、地震、防汛等部门保持良好沟通和密切联系；参加联合国“国际减灾战略”(ISDR)活动，蓝盾国际委员会(ICBS)的“蓝盾计划”，国际图联的资源保护核心计划，中国文化部、财政部2005年启动的“中华古籍特藏保护计划”；与联合国开发计划署下属的“危机预防和恢复办公室”(Bureau of Crisis Prevention and Recovery)、国际风险管理理事会(IRGC International Risk Governance Council)等保持联系；借鉴伦敦地区学术图书馆联盟(M25 Consortium of Academic Libraries)和纽约地区综合研究图书馆联盟“大11联盟”(Big 11)的经验，组建图书馆危机防治联盟。

(5) 危机管理中要正确处理与媒体的关系。在信息时代，媒体是舆论的引导者，是社会的守望者，是主流价值的支撑者，所以图书馆对待媒体应有正确态度。要改变过去那种仅把媒体当作应付对象观念，积极与媒体沟通，通过它们发现问题，将危机因子消灭于萌芽状态；在危机爆发时，要争取媒体的情感支持，共同引导舆论的发展。同时，对于媒体的不实报道要及时纠正，争取主动。总之，要处理好与媒体的关系。

### 3.2 图书馆危机管理的基础工作

图书馆危机管理的基础工作是指贯穿危机管理全过程的管理工作，它包括沟通管理、媒体管理、记录管理三方面。

(1) 沟通管理有助于及早发现问题，树立良好的组织形象，有助于提高危机管理的效度。它包括内部沟通和外部沟通，其管理内容主要有沟通的对象、目标、原则、计划、方法等。各图书馆应在实践中探索适合自己的沟通模式和方法，防止忽视沟通、沟通不力、沟通失误、沟通致危等情形的出现。

(2) 媒体管理的主要内容包括：组建职能机构或指定负责人，确定媒体管理的目标和原则，挑选培训新闻发言人，收集分析媒体相关报道，及时处理媒体所反映的问题，与媒体保持密切联系，利用媒体发布信息、重塑形象，引导不利舆论向利己方向发展，利用媒体向政府表达图书馆的合理诉求等。

(3) 记录管理可以保存大量的数据、事实、资料、文件等，它可作为危机因子分析和危机决策的依据、事后的奖惩凭据、必要时的法律证据，它也有利于客观评估危机管理。记录管理需要对调查记录、评估记录、计划记录、培训记录、危机事件记录等分类、存档、入库，及时将结果反馈给危机管理的相关系统。

### 3.3 图书馆日常危机管理

图书馆日常危机管理是指在图书馆日常工作中对潜在的危机因子进行管理，以预防危机的发生，并建立危机反应和恢复预案，以减小危机事件给图书馆造成的损失，提高图书馆的

危机恢复能力。图书馆日常危机管理的内容包括:指定负责人员、调查评估危机因子、建立危机反应和恢复预案、开展培训演练、建立危机预警系统、进行危机预控。

(1) 指定负责人员。由于图书馆发生危机的频率不像企业那么高,因此国内图书馆几乎都没有设立单独的危机管理职能部门。这不能片面地说图书馆没有危机管理意识,其实从经济性上讲,图书馆单独设立危机管理部门成本太高,容易造成人力资源浪费。我们认为,比较好的一个方法是,由图书馆的一位高层领导来负责危机管理,由他从各部门灵活抽调危机管理人员完成日常危机管理工作。而一旦危机事件爆发,也是由他召集各部门相关人员,组建危机管理小组,负责危机处理和善后。这样既推进了危机管理进程,又对危机管理成员的日常工作无太大影响。

(2) 调查评估危机因子。主要是调查图书馆有哪些潜在危机因子,评估这些危机因子转化为危机事件的频率、概率、影响群体、影响大小等。调查评估危机因子可以使用历史发生法和行业对比法:<sup>[12]</sup>历史发生法即本馆曾经发生过哪些危机,影响怎样,是由什么危机因子导致的;行业对比法即图书馆行业及相近行业曾发生过哪些危机,影响怎样,危机因子是什么。也可以使用定性方法和定量方法,如头脑风暴法、德尔菲法、危机晴雨表法、现场考察法、数学方法、统计方法、计算机方法等。准确客观地调查评估危机因子是做好危机反应和恢复预案的基础。

(3) 建立危机反应和恢复预案。“所谓预案,有时也称为应急预案,是针对可能的重大事故(件)或灾害,为保证迅速、有序、有效地开展应急与救援行动、降低事故损失而预先制定的有关计划或方案。”<sup>[13]</sup>在制定预案前,应对可能爆发的危机进行分类(可参照前面的危机分类方法)、分级(如突出级、关键级、难以解决级等),然后根据危机特点设立不同的预案。图书馆反应预案必须明确在危机发生之前和发生之中,谁负责做什么,何时做,怎么做,以及相应的策略和资源准备等。编制格式和方法可以参考国家发布的《国家突发公共事件总体应急预案》。而在恢复预案的编制中,则要确定危机恢复对象并进行重要性排序,明确危机恢复目标、资源分配、人员配置、经费预算、奖惩标准等,注重危机恢复中的协调沟通。这里应注意的几个问题是:危机管理预案要富有弹性,对备选方案要排定优先次序,几种危机并发时要优先解决关键危机,将危机预案印成文件或手册发给相关人员并进行有针对性的培训。

(4) 开展培训演练。图书馆危机培训的对象既有图书馆高层领导,又有普通馆员、读者。通过培训演练,可以增强人们应对危机的能力,发现危机预案中的不足。可资运用的培训方法有:在职培训法、工作指导培训法、授课法、案例法、角色扮演法、行为模拟法、电脑化指导、电教培训、演习等。<sup>[14]</sup>

(5) 建立危机预警系统。“危机预警系统是指组织为了能在危机来临时能尽可能早地发现危机的来临,建立一套能感应危机来临的信号,并判断这些信号与危机之间关系的系统,通过对危机风险源、危机征兆进行不断地监测,从而在各种信号显示危机来临时及时地向组织或个人发出警报,提醒组织或个人对危机采取行动。”<sup>[15]</sup>危机预警系统由危机监测子系统、危机评估子系统、危机预报子系统构成。<sup>[16]</sup>图书馆可根据自身特点选择建立电子预警系统、指标预警系统、联合预警系统等。

(6) 进行危机预控。如果预警系统发出了预警信号,就应立即进行危机预控。危机预控的目的是在危机发生前或将要发生时对危机进行处理,及时排除全部或部分危机因子,如果不能阻止危机的发生,那么采取措施减少危机爆发造成的损失。危机预控的策略主要有:排除策略、缓解策略、转移策略、防备策略。<sup>[17]</sup>

### 3.4 图书馆危机事件管理

图书馆危机事件管理是指图书馆危机事件发生时对危机所进行管理,它包括:组建危机处理小组、调查评估并确认危机、启动(调整)危机反应预案或重新制定危机处理方案并实施、危机发展态势跟踪监控处理。

(1) 组建危机处理小组。由负责危机管理的高层领导根据实际情况,从所需部门调配相关人员组成危机处理小组,明确各自职责、任务,特别要确保危机中信息沟通的顺畅。

(2) 调查评估并确认危机。由危机处理小组的成员对危机事件进行初步调查,运用现场勘察法、询问法、文献调查法弄清危机事件的经过、原因等,评估危机已经造成或将会造成的破坏、损失,确认危机的类型及涉及的范围。

(3) 启动(调整)危机反应预案或重新制定危机处理方案并实施。如果危机类型是预案中已有的,那么启动或调整预案,如果危机并不在预案范围内,那么紧急制定危机处理方案,然后有条不紊地实施。要处理好与内外部公众、媒体、公安、消防、气象、地震、防汛、文教等部门、兄弟图书馆、文化遗产保护组织、国际防灾减灾组织等的关系,以加强图书馆的反应能力。

(4) 危机发展态势跟踪监控处理。有些危机具有持续性特点,它会随时间、事件、介入主体的变化而不断蔓延,所以需要危机发展态势跟踪监控处理。

### 3.5 图书馆危机后续管理

图书馆危机后续管理是指危机处于持续阶段或快结束或已经结束时所进行管理,它包括:组建危机恢复小组、调整或重新制定危机恢复计划、危机管理评价、危机案例和危机管理评价的存档和运用。

(1) 组建危机恢复小组。危机恢复是在(下转第41页)

2005年底,组织的对图书馆馆长的抽样问卷调查。

- [3][美] 伦斯·巴顿.符彩霞译.组织危机管理[M].北京:清华大学出版社,2002.
- [4] 陶澜.巴金赠书惊现旧书摊[N/OL].北京青年报,2002-12-10.[http://www.chineseall.com/chineseall/client/ebook/ebook\\_list.jsp?textId=2508](http://www.chineseall.com/chineseall/client/ebook/ebook_list.jsp?textId=2508).
- [5] 朱强 张英.谁衰读了巴金?——巴金赠书流失家属追索手稿[N/OL].南方周末,2002-12-19. <http://www.southcn.com/weekend/commend/200212190004.htm>.
- [6] 刘刚.危机管理[M].北京:中国经济出版社,2004: 6.
- [7] 李丹.现代图书馆危机管理研究[A].北京大学硕士论文[C].2006: 58-66.
- [8][11] 诺曼·R·奥古斯丁.北京新华信商业风险管理有限责任公司译校.对力求规避的危机的管理[A].见:危机管理[M].北京:中国人民大学出版社,2004: 1-31.
- [9] 姚惠忠.公共关系理论与实务[M].北京:北京大学出版社,2004: 372.
- [10][英] 迈克尔·里杰斯特.陈向阳,陈宁译.危机公关[M].上海:复旦大学出版社,1995: 132.
- [12] Recovery Commentary[EB/OL].2006-10-14. <http://www.m25lib.ac.uk/m25dcp/recover.html>.
- [13] 鲍勇剑,陈百助.危机管理——当最坏的情况发生时[M].上海:复旦大学出版社,2003: 67.
- [14] 赵东.企业危机系统管理[M].广州:华南理工大学出版社,2005: 14.

作者简介:孙静(1982-),女,北京大学信息管理系硕士研究生。

(上接第37页)危机持续阶段或危机将结束或结束后开始的,它所需要的人员、所涉及的机构可能与危机处理不一样,这就需要组建专门的危机恢复小组。危机恢复小组具有临时决策机构的性质,在危机恢复变为各部门的日常工作后就可解散。

(2) 调整或重新制定危机恢复计划。由于危机造成的具体破坏往往与危机恢复计划有出入,所以一般需要调整危机恢复计划。如果发生的图书馆危机未在预先制定的恢复计划之列,那就要根据具体情况,重新制定危机恢复计划。

(3) 危机管理评价。危机管理评价内容包括对危机管理基础工作、日常危机管理、危机事件管理、危机后续管理全方位的评价。评价要做到信息准确、实事求是、客观公正、全面系统。各图书馆应根据自己的实际选择评价方法,如定性评估法、定量评估法,完善评价指标体系。危机管理评价是图书馆对自身存在问题及危机管理漏洞进行反思的重要阶段,它可以促进图书馆进行深层次变革,确保图书馆的可持续发展。

(4) 危机案例和危机管理评价的存档和运用。利用危机管理中的记录管理成果,梳理总结危机案例,使之上升成文化,然后与危机管理评价一起存档或入数据库。这些资料不仅可以为日后的危机管理提供参考,也可作为危机管理培训的素材。同时,图书馆还可将这些危机管理案例和评价与兄弟图书馆分享,以提高共同应对危机的能力。

参考文献:

- [1] 庞恩旭.试论我国图书馆的危机与危机管理[J].现代情报,2005(2): 109-111.
- [2][4] 詹兴志.从“危机管理”到“问题管理”[J].通信企业管理,2003(4): 27-28.
- [3] 孙继伟.从危机管理到问题管理[J].企业管理,2005(3): 40-42.
- [5] 孙继伟.问题管理:简单而有效的管理经典[M].北京:机械工业出版社,2004: 192.
- [6] 诺曼·R·奥古斯丁.北京新华信商业风险管理有限责任公司译校危机管理[M].北京:中国人民大学出版社,2004: 9-31.
- [7][澳] 罗伯特·希斯.王成,宋炳辉,金瑛译.危机管理[M].北京:中信出版社,2001: 32.
- [8] Ian I. Mitroff & Christine M. Pearson, Crisis Management: Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness[M]. New York: JosseyBass Inc., 1993: 10-11.
- [9] 鲍勇剑,陈百助.危机管理——当最坏的情况发生时[M].上海:复旦大学出版社,2003: 67.
- [10][11] 刘燕华,葛全胜,吴文祥.风险管理——新世纪的挑战[M].北京:气象出版社,2005: 46-47,前言第5页.
- [12][16][17] 刘刚.危机管理[M].北京:中国经济出版社,2004: 84-85,98-111,114-127.
- [13] 计雷等.突发事件应急管理[M].北京:高等教育出版社,2006: 118.
- [14] 朱德武.危机管理:面对突发事件的抉择[M].广州:广东经济出版社,2002: 130-133.
- [15] 曹丽.危机管理应急机制问题探讨[J].商业时代,2006(11): 52-53.

作者简介:刘兹恒(1955-),男,管理学博士,北京大学信息管理系教授、博士生导师;潘梅(1982-),女,北京大学信息管理系硕士研究生。