

·理论园地·

# 图书馆危机与六西格玛理论和皮格马利翁效应

闫智勇 (衢州学院图书馆 浙江衢州 324000)

**摘 要:** 公共图书馆已进入一个危机渐增时期, 而危机管理过程中, 又存在诸多薄弱之处, 特别是日常管理和馆员情绪管理, 都缺少一种有效的改进方法。六西格玛是代表高质量水平的管理方法, 可有效改善图书馆日常管理的业务流程、提高服务质量。而皮格马利翁效应, 则十分有利于图书馆员的情绪管理。因此, 引进六西格玛理论和皮格马利翁效应, 旨在为图书馆危机管理注入新的管理方法, 实现管理目标。

**关键词:** 图书馆危机 六西格玛理论 皮格马利翁效应 服务质量管理 馆员情绪管理

中图分类号: G251

文献标识码: A

文章编号: 1003-6938(2009)05-0059-04

## On Library Crisis and Six Sigma Theory and Pygmalion Effect

Yan Zhiyong (Library of Quzhou College, Quzhou, Zhejiang, 324000)

**Abstracts:** Public library has entered a period of increasing crisis, but there are many weaknesses in crisis management, especially in daily management and librarian's emotion management, wanting an effective ameliorative means. Six-sigma theory is a managing method of high quality, and it can be used to improve the process of operating in daily management for library and service quality. Pygmalion effect is propitious fully for librarian's emotion management. Therefore, Six sigma theory and Pygmalion effect are introduced into library to transfuse new managing methods and realize the managing aim.

**Key words:** library crisis; Six sigma Theory (6 $\sigma$ ); Pygmalion Effect; service quality control; librarian's emotion management

CLC number: G251

Document code: A

Article ID: 1003-6938(2009)05-0059-04

### 1 引言

危机作为人类社会发展过程中的客观现象, 古已有之, 且无处不在。虽然长期以来, 人们一直在努力探讨如何对危机进行管理和控制, 但作为管理学重要分支意义上的“危机管理”理论, 却一直到了 20 世纪 60 年代才得以创立。目前, 危机管理已扩展到全社会的任何一种机构或组织。现代图书馆也是一种社会机构, 它担负着文献、信息和知识的搜集、整理、加工和传递等职责, 是我国信息产业和文化产业的重要组成部分。现代图书馆作为当今社会组织的重要成员, 它与社会各个方面的联系也日益广泛, 人们在日常社会生活中, 已越来越离不开图书馆, 而图书馆自身的生存与发展, 也更加离不开整个社会的客观环境。因此, 一方面图书馆本身存在的问题和处理问题的不当, 都极有可能引起各种社会性的冲突; 另一方面社会政治经济发展的不平衡和文化道德体系的失衡, 也都会影响到图书馆自身, 使图书馆产生某种程度的危机, 削弱甚至破坏图书馆的公共职能。在 2007~2008 年的国

家社科基金课题申报指南中, 连续两年明确将图书馆危机管理单独列为一个专门的研究项目。可见, 加强图书馆危机管理问题的研究, 已成为我国图书馆学术界一个不容忽视的课题。本文就图书馆危机及危机管理的不足, 进行研究分析, 在分析中, 发现危机渐增, 而危机管理过程中, 又存在诸多薄弱之处, 特别是非常重要的服务质量管理和馆员情绪管理, 都缺少具体管理方案和有效的改进方法。在不断的探索研究中, 世界管理界的二个著名理论吸引了我们的视线——六西格玛理论和皮格马利翁效应, 希望这两个理论在图书馆的危机管理中, 解决服务质量管理和馆员情绪管理问题, 为图书馆带来新的竞争力。

### 2 公共图书馆进入危机渐增时期

图书馆作为一个开放的社会文化机构, 并不是一个世外桃源。我国图书馆长期积累的诸多弊病, 如体制问题、经费问题、管理问题和服务问题等, 随着公民的纳税人意识和权利意识的觉醒, 正在逐渐暴露。图书馆与社会公众的矛盾不断激化, 已成为媒体不断关注的焦点。“北

图春节闭馆事件”、<sup>[1]</sup>“信师事件”<sup>[2]</sup>、“苏图事件”<sup>[3]</sup>、“北斋事件”<sup>[4]</sup>、“巴金赠书事件”<sup>[5]</sup>、“文物室热力管道破裂”<sup>[6]</sup>等事件,一经媒体放大,就构成了图书馆危机,但这也仅仅是图书馆众多危机中的冰山一角,图书馆面临的危机还不止这些。

虽然说图书馆已到了危机四伏的境况有点夸张,但公共图书馆进入危机渐增时期却是不争的事实。

### 3 公共图书馆危机管理的薄弱之处

图书馆危机管理,就是指图书馆在开放运转过程中,针对可能面临的或正在面临的危机,进行危机监测、危机预防、危机分析、危机处理和图书馆形象恢复等管理行为所进行的一系列管理活动,以达到尽量避免、减少危机产生的危害,甚至将危机转化为管理机会,提升服务质量的目的。图书馆发生危机事件和发生危机事件处置不当,这既有客观的原因,也有主观的原因。而图书馆日常管理中存在诸多薄弱环节,则是图书馆危机的主要主观原因。

#### 3.1 危机意识淡薄

我国关于图书馆危机管理方面的研究始于2002年,起步较晚,起点较低,尤其是对危机管理的意识普遍还很淡薄,各图书馆一直习惯于常态管理和常规决策,认为图书馆危机不会经常发生,是偶然的,不舍得于平时投入人、财、物力来加强防范,没有合理有效的应对机制和危机预案。一旦图书馆发生危机事件,管理层只能依靠经验和个案来应对,甚至不计代价地动员所有力量来抢救。图书馆危机应对还是停留在补救阶段,预防性的危机干预机制还远没有普及,对潜在和已暴露的危机缺乏警觉性和应变力。危机意识淡薄,在危机出现时措施无力,从而造成很多挽救机会丧失,危机得以蔓延。

#### 3.2 漠视“成长危机”

图书馆自身出现的问题是产生图书馆危机的主要原因,包括:书刊质量事故、服务行为不当、馆员素质低下与管理体制不健全,对于图书馆发展运转的盲目性乐观,图书馆与读者、新闻媒体、社会组织打官司的危机公关的错误决策,等等。对于这些“成长着”的危机,由于危机意识淡漠,图书馆领导者对危机风险的认识不足,易形成危机面前不知所措,以至于这些“成长着”的危机演变成现实的危机。<sup>[7]</sup>

#### 3.3 职业高原与职业倦怠

目前,我国图书馆中普遍存在职业高原现象,金字塔式的组织结构,而职业分层又不尽公平合理,在职务上只能上不能下,在分配制度上体现的大锅饭、平均主义,严重挫伤了广大馆员的积极性。另一方面,馆员长期处于重复、琐碎的工作,容易产生自卑、性急易怒和对读者服务工作漠然的情绪,职业忠诚度下降。于是,出现了美国心

理学家弗鲁登伯格提出的被专门用以说明助人行业的职业倦怠现象。<sup>[8]</sup>目前图书馆已成为职业倦怠的高发地带,如不能有效化解,将严重阻碍图书馆的危机管理工作和图书馆事业的向前发展。

图书馆危机管理其他薄弱之处还有:缺乏危机管理预案、缺乏危机管理机构、危机处理措施不力、缺乏统一协调配合等,归根结底还是服务质量管理和人力资源管理的薄弱。

### 4 六西格玛理论在图书馆危机管理中的应用

图书馆危机管理包括危机预防阶段、危机处理阶段和危机恢复阶段。任何阶段都离不开有效的科学管理。笔者认为,在管理方法上可借鉴行政管理、企业管理方面已相对成熟的管理方法、模型和管理途径,将它们引入或移植到图书馆的管理过程中。这不仅可以解决危机管理中管理方面的薄弱环节,也是危机管理的一个拓展,为图书馆的管理注入新的活力。六西格玛是代表高质量水平的管理方法,可有效地改善业务流程、提高服务质量,把其作为图书馆危机管理中的日常管理方法应该十分有益。

#### 4.1 六西格玛理论的定义

六西格玛(6 $\sigma$ )概念于1986年由摩托罗拉公司的比尔·史密斯提出,此概念属于品质管理范畴,西格玛( $\Sigma$ ,  $\sigma$ )指统计学中的标准差。“ $\sigma$ ”用来表示标准偏差,即数据的离散程度。对连续可计量的质量特性,用“ $\sigma$ ”表示质量特性总体上对目标值的偏离程度。几个西格玛是一种表示品质的统计尺度。任何一个工艺程序或服务过程的质量水平,都可用几个西格玛表示,“ $\sigma$ ”前面的数字越高,说明过程的执行情况越好。六西格玛即“6 $\sigma$ ”,表示一种水平的质量,它意味着产品均值与目标值还存在仅1.5 $\sigma$ 的偏离,产品差错率仅为百万分之3.4,对顾客要求高度符合。<sup>[9]</sup>

#### 4.2 六西格玛理论与LibQUAL+相结合

公共图书馆危机管理重在预防、重在日常科学管理,而科学管理离不开一个优秀的质量评价体系。当前,LibQUAL+成为国际上图书馆服务质量评价的新发展趋势。<sup>[10]</sup>它让图书馆认清在“以用户为中心”的角度下,哪些服务需要改进,与其他同类机构的服务质量相比,还有哪些差距。然而评价的目的是为了改进,图书馆知道有问题存在,却缺少有效的方法找出造成问题的原因,改善那些在用户期望值以下的过程,以致下一个评估依然可能会产生类似的不满结果,这样的不良循环不但让用户失望,也使LibQUAL+失去积极作用。因此,引入一种高效的进程改进方法势在必行,六西格玛理论以其杰出的科学性和系统性,成为LibQUAL+后续改进方法的最佳选择。引进六西格玛理论的目的就是要将图书馆的整体运行看成一个过程,每一个部门是组成大过程的小过程,用户不

满意因素或危机因素,是由于小过程中的缺陷造成的,而缺陷又证明图书馆的业务流程存在问题,所以利用六西格玛理论优化业务流程,消除服务中的缺陷,这样既实现了服务质量评价的意义,又可以通过过程的改善消除图书馆危机,更好地满足用户的需求。

#### 4.3 六西格玛理论在图书馆中的设计与实施

六西格玛理论原本产生于企业制造业领域,而公共图书馆是具有服务性质的场所,如果靠简单的方法移植是行不通的,一定要基于自身特点,改进其应用方式,让它在图书馆运作起来更贴切、更合理。首先,需聘请六西格玛专家来指导工作,建立六西格玛执行小组,学习六西格玛理论知识。其次,设计好图书馆六西格玛理论实施过程图。在图书馆中,服务的过程即是对用户需求进行“加工”的过程,用户的满意度就表示出服务的质量好坏,同时它又会影响到用户的未来需求,所以应从用户的满意度入手,设计实施过程图。通过用户需求、图书馆服务项目和用户满意度之间的小循环,来评估、界定、测量、改进等组成大循环,从而达到消除危机缺陷,改善业务流程的目的。如果成功推动这一个循环,馆员就能够及时发现问题,并主动寻求更好的解决方案。而图书馆的危机管理就可以实实在在解决诸多的薄弱环节,从而达到目的。

### 5 皮格马利翁效应在图书馆危机管理中的作用

在美国,图书馆服务所发挥的作用,5%来自图书馆的建筑物,20%来自信息资料,75%来自图书馆员的素质。<sup>[11]</sup>也就是说,图书馆员作为知识和智力的载体,在图书馆生存和发展中成为首要因素,优秀的图书馆员成为图书馆最重要的资源。近十年来,图书馆人力资源结构发生了巨大的变化,然而由于职业高原、职业倦怠等职业隐患现象的不断出现,图书馆并没有因大量高学历人才的涌入而提升服务的层次,反而呈现出职业忠诚度不断下降的趋势,这是造成图书馆危机的一个深层次原因,同时也是图书馆危机管理诸多薄弱之处的一个共同原因。笔者认为,产生的原因既有体制问题,同样与领导的管理方式不当密不可分。在此引入心理学与管理学的著名定律“皮格马利翁效应”,希望以此消除图书馆馆员的职业情绪隐患,人性化地执行特别管理制度,创造一个高绩效、高忠诚度的图书馆。

#### 5.1 皮格马利翁效应的内涵与功能

1968年,美国心理学家罗森塔尔(R·Rosenthal)和雅各布森(L·Jacobsen)出版了《课堂中的皮格马利翁》,公布了他们的研究成果:教师对学生发自内心的热爱、期望和激励,会激活学生积极的动机,产生行为的内驱动力,最终成为教育者所要求的人才。他把这种现象称为“皮格马利翁效应”。

“皮格马利翁效应”也可以通俗地理解为时下流行的情商,它是运用情感对人们内心活动状态的一种激发,推动并引导行为使之朝向预定目标的一种方式,它是提高工作效率的重要组成部分,也是衡量人的管理水平高低的重要标志之一。具有评价与表达、调节解决问题等功能。<sup>[12]</sup>

#### 5.2 皮格马利翁效应在图书馆危机管理中的运用

皮格马利翁效应给图书馆危机管理的启示:面对危机,图书馆管理者要“以人为本”,对馆员发自内心地关爱、期望和激励,正确看待、尊重馆员的个性差异,充分挖掘他们的个人潜能,消除图书馆现存的职业隐患,成为一名成功的“皮格马利翁”。

图书馆领导要在图书馆中实现“皮格马利翁效应”,首先,要从关爱的角度出发,研究馆员的生理和心理需求,充分了解每一位馆员的个体差异,从能力和素质各个方面充分考量,为每一位馆员的知识和才能发挥提供机会与平台。其次,充分认识并尊重馆员在危机管理中的价值,肯定馆员在危机管理中的主体作用,让每一位馆员都充分认识到危机管理对图书馆的重要性,意识到自己在危机管理中的责任,激励全员参与制定完善的危机管理计划并付诸实施,实现将危机消灭在萌芽状态或将危机带来的损失降到最低的目标。再次,善用语言,善控情绪。面对职业隐患,管理者要运用情感因素疏导不良情绪,引导馆员形成正确的自我评价、积极的自我期望。认同“其实好员工也是表扬出来的”方法,对馆员在工作中取得的进步,应该细心去发现并毫不吝啬地表达真诚的鼓励与表扬。组织机构也要尽可能多地为馆员提供成功的机会,而绝不能简单地用行政管理办法对馆员施压,要批评时,一定要讲究技巧、方法和场合,从而达到化解职业隐患的管理目的。

### 6 结语

当前,我国图书馆事业已有很大的发展和进步。但是,图书馆也进入了一个危机渐增时期,而危机管理又存在诸多薄弱之处。本文引入六西格玛理论和皮格马利翁效应,将他们移植到图书馆的管理过程中,这也是危机管理的一个拓展,可为图书馆的危机管理注入新的活力,实现公共图书馆危机管理的目标。

参考文献:

- [1] 万静等.图书馆,公共了吗[N].南方周末,2006-08-24(8).
- [2] 燕辉.国内图书馆危机管理案例分析之“信师事件”[J].图书情报知识,2007(3):25-31.
- [3] 侯虹斌.“苏图事件”谁限制了一个学者使用善本的权利[N].南方都市报,2005-03-28(7).



- [4]何雪华.穗仅存四合院被拆 政府参事用特权呼吁停拆[N].信息时报,2005-03-16(5).
- [5]张英.怨望和愿望:巴金身后三事[N].南方周末,2005-11-03(8).
- [6]阳国华.论图书馆危机及危机管理机制[J].农业图书情报学刊,2008(9):164-167.
- [7]容春琳.公共图书馆危机管理的理性思考[J].图书馆理论与实践,2008(4):97-119.
- [8]吴静,兰孝兹.图书馆管理中的“皮格马利翁效应”[J].当代图书馆,2007(89):41-42.

- [9]什么是六西格玛[EB/OL].[2009-01-20]/http://www.globra-nd.com.
- [10]魏稳涛,高明.论图书服务质量评价方法——LibQUAL+ [J].科学情报开发与经济,2006(21):36-37.
- [11]徐晓琳.从图书馆危机事件看图书馆危机管理[J].图书情报工作,2006(11):124-126.
- [12](美)Daniel Goleman.耿文秀等译.情感智商[M].上海:上海科学技术出版社,1997.
- 作者简介:闫智勇(1954—),男,衢州学院图书馆馆员,研究方向:图书馆管理与法规。

(上接第47页)也算是打发时间吧。电视可以说就是了解最新信息的基本渠道了。

不论从哪种意义上看,城市市民和农民工共同在一个城市中生活,除了日常基础、简单的工作接触之外,大众媒介信息是二者获得各自信息的重要媒介。但是大众媒介的报道对于双方而言,作用如何呢?

相关研究证明,卷入“农民工议题”新闻场的四个主体,即农民工、政府、城市市民和雇主,后三者对媒体的话语实践都有程度不同的影响力,唯独处在议题中心的农民工,“它唯一的资本就是其本身的遭遇带来的话题,它对议题的影响和积极的塑造能力却相当薄弱。他们总是在被看、被讨论、被塑造……一个与其利益密切相关的议题却与其本身的积极主动的参与无关,这就是农民工在新闻场中的尴尬地位”。<sup>[5]</sup>并总结出五种媒介报道农民工话语原型的叙事模式,即受难模式、负面行为叙事、英雄/正面行为叙事、受爱护叙事和中立叙事等五种类型化叙事模式,以此来推测这些类型化叙事对农民工的身份建构、社会主流对其的认知和情感乃至社会公共政策制定的可能影响等。<sup>[6]</sup>例如:大众媒介对于大学生就业形势的报道现实,影响到不仅是大学生的择业观,而且还包括一些潜在的目标受众,如乡村的或者小城镇的青年,采访中,他们说报纸和电视上,大学生找工作这么难,我们花钱去上大学,又找不到工作,现在打工还可以积累经验,赚钱也不少。看来,在社会转型时代,大众媒介的社会责任不仅仅是在于针对目标对象,更重要的是潜在目标受众,他们或者农民工中新生代的主要部分。

农民工在城市大众媒介信息场中的弱势,使得通过大众媒介建构市民与农民工之间良好的沟通模式的希望,在现实中得不到实现。而大众媒介自身的城市化属性和商业化属性,使得大众媒介自身在传播信息上,始终以强势群体的信息需求和媒介从业者对信息的掌控和报道为主,这样势必造成作为传授双方的农民工与市民在大众媒介这一不可回避的中介渠道中,不仅没有因由此获得的信息而构建良好的传播关系,而是潜在地腐蚀和破坏了这种极脆弱的传播关系。

综上所述,就农民工与市民在城市这一共同生活场景中的交流而言,其信息内容以工具性信息为主,传受双方所需要的非工具性信息比较缺乏,换言之,二者之间的情感需求和日常交往比较缺乏。尽管二者共同在一个生活场景中,对双方的了解大多依赖自身的个体经历和个体经验的积累,在城市中缓慢地进行着各自的再社会化过程,农民工群体内部的差异性、市民群体内部的差异性,在双方对各自的信息评价的差异性中表现得较为突出,从二者之间信息传播的内容可以得出以下几点:

农民工群体与市民群体内部由于生活场景和工作性质等差异,内部的阶层分化已经超出了两个阶层之间的分化。已分化的农民工群体的发展趋势处于未明朗化的状态。他们是否依然生活在社会制度的屏蔽下,部分群体以经济地位的获取来完成阶层的转化,定居在城市,成为“事实上”的城市市民,部分群体则以自身的努力期待着自己的还尚未清晰的明天,徘徊在城市与乡村之间,乡村的温情呼唤着他们,城市化生活的习惯性支撑着他们,还有一部分群体依然挣扎在城市生活的边缘和底层,过着在城市生活中“低度城市化”的生活。

参考文献:

- [1]徐丙奎.进城农民工的社会网络与人际传播[J].华东理工大学学报(社会科学版),2007(3).
- [2]王春兰,毛卉.外出农民工难以城市化的原因探究[J].西南民族大学学报(人文社科版),2006(5).
- [3]谢建社.城市化进城农民工教育问题及对策[J].教育与职业,2007(18).
- [4]央视国际网站.中国受众多媒体接触报纸到达率停止下跌[EB/OL].[2008-04-17].http://www.news.cctv.com.
- [5]乔同舟,李红涛.农民工社会处境的再现:一个弱势群体的媒体投影[J].新闻大学,2005(4).
- [6]李艳红.一个“差异人群”的群体素描与社会身份建构:当代城市报纸对“农民工”新闻报道的叙事分析[J].新闻与传播研究,2006(2).

作者简介:李红艳(1969—),女,博士,中国农业大学副教授;安文军(1975—),男,博士,中国农业大学讲师;旷宗仁(1976—),男,博士,中国农业大学教授。