

●张杰 张蓓 金中仁

核心竞争力：人才与管理机制之思考

摘要 管理是核心竞争力。对图书馆的人力资源加以科学的管理,形成合理的管理机制,才能有核心竞争力。要建立以人力资源价值链循环为特征的 e-HR 体系,以保障图书馆的核心竞争力。图1。参考文献10。

关键词 图书馆 核心竞争力 人才 人力资源 管理机制 e-HR

分类号 G251

ABSTRACT Management is a core competence. If we form scientific management mechanisms of human resource of library, we will have core competence. In this paper, the authors propose to establish an e-HR system with the characteristics of human resource value chain circulation to build the core competence of a library. 1 fig. 10 refs.

KEY WORDS Library. Core competence. Human resource. Management mechanism. e-HR.

CLASS NUMBER G251

在知识管理中,人是资源,它所关注的是人的工作和工作的人。人力资源管理的目的是通过对人力资源的开发与管理,实现人力资本的升值,利用信息资源创造更多的价值。这种转变来自于价值创造要素的变化,也就是说知识正在或将替代劳动和资本,成为主要的价值创造要素,知识劳动成为更有效的高附加值劳动,于是就有了人力资源管理的概念,有了重视知识与重视人才的理念。在现实中,许多图书馆做的仍是传统人事管理的工作;一方面我们提倡重视知识和人才,另一方面我们却不能为知识拥有者和优质人力资源发挥作用提供良好的舞台;一方面我们在渴求人才,另一方面没有形成良好的人力资源生态环境和良好的人力资源经营模式;一方面我们在提倡创新与职业化,另一方面在员工培训教育的投入方面显得又非常吝啬;一方面在外部劳动力市场上深感人才的难寻,一方面对大量的内部劳动力视而不见。

人力资源,从实质上讲,像深埋在地层的煤炭、石油一样,没有开发过程,这种资源不会自发地喷涌出来。而资源的开发必须有合适的工具与手段。同时,当资源被开发出来以后,还必须有良好的平台与机制使用这些资源,进而使资源转化为产生价值的能量。这就是人力资源的开发与管理。这些体系、机制和工具真正建立起来以后,图书馆才能从人事管理走向现代人力资源管理,人力才能真正变为资源。

1 管理是核心竞争力

到底什么是图书馆的核心竞争力?核心竞争力

概念的定义是:在组织内部经过整合的,协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能的能力。在国内图书馆,把人才定位于核心竞争力,引进人才,培养人才,留住人才,成为许多图书馆的价值理念,这固然没错,但这是否意味着人才就是核心竞争力?不是。人才为什么不能成为核心竞争力?这是因为:

第一,人才没有客观标准。什么是人才,什么不是人才?很难用一种具体准确标准来界定人才,如果我们仅以学历、职称、经验或是否海归,作为人才的标准,无疑是将复杂的问题简单化了。在市场经济运行中,任何人都是人才,任何人都是资源。关键在于图书馆如何使用和开发。

第二,人才是个动态概念。人才是会转化的,今天的人才,明天可能会变成庸才,今天的庸才明天也有可能变为人才。

第三,静态的人才划定会扼杀人才。在图书馆中,如果将一部分人划定为人才,而将另一部分人定为非人才,产生的结果必然是前者骄傲自满,而使后者不思进取。其结果必然造成对人力资源的浪费。

所以,人才必须在科学管理下才能形成竞争力。

图书馆的核心竞争力应具有五大特点:即核心竞争力具有不可模仿的特性,具有不可转移的特性,具有不可交换的特性,具有不可分割的特性,具有不可或缺的特性。由此来看,人才显然不具备这五个特点。所以人才并非是图书馆的核心竞争力。那么,什么是图书馆核心竞争力?很显然,不是技术,不是所谓的人才,更不是信息。原因很简单,这些要素都不

具备核心竞争力的基本特征,它们可以成为图书馆的核心技能与核心竞争力要素,但核心技能与核心竞争力要素并不等于核心竞争力。核心竞争力不是指知识和技能,而是指能够整合知识和技能的知识技能。能够承担使命,并与之完全契合的是图书馆的管理。所以,管理才是图书馆的核心竞争力。能够形成图书馆核心竞争力的唯有管理,这是因为:

第一,管理能把图书馆的核心技能和要素聚合起来,形成整体合力和系统优势,并在激烈的竞争中处于优势地位,从而赢得竞争的胜利,为图书馆的持续发展提供力量。

第二,图书馆依靠系统的管理,才能最终摆脱对人才、技术、设备的依赖,才能适应激烈的信息市场的变化。

第三,管理体系能够降低图书馆对优秀人才或少数稀缺人才的需求,同时提升了管理者整体管理能力的水平,进而为图书馆的持续发展提供稳固和长远的基础。

第四,图书馆管理实践证明,优秀的图书馆可能在某项或几项核心技能方面并不出类拔萃,但在整体管理能力和整体管理水平上无疑是最优秀的。可以讲,世界领先图书馆之所以领先,在于其领先的管理。因为衡量其领先的重要指标不是其员工规模,而是其效率,特别是人均效率,而唯有管理才能带来人均效率的持续和稳定的提高。

所以说正确的选择是关注管理,管理才是真正的核心竞争力。

2 人才与机制

对于图书馆来讲,人才是那些认同图书馆的核心价值观,具有职业素养和较高工作技能,能够持续地为图书馆创造价值的人。但是一个员工能够安心本职工作,持续不懈地提高工作效率,也是人才。应该说图书馆中人人都是人才,人人都可能成为人才。因为每一位员工都具备一定的知识与技能,关键在于图书馆能够通过有效的管理将其协调和整合起来,不能为人才设置管理上的特区,在管理面前人人平等。图书馆的机制就是能够产生使员工向着图书馆所期望的方向转化的力量。

我们在看重人才的价值创造能力的同时,还必须看到人才对于图书馆管理的反作用力,把人使用好了,会提升图书馆的核心竞争力,成为图书馆竞争的利器;使用不好,反而会破坏图书馆的管理体系,为图

书馆产生副作用。人才固然重要,但也有引狼入室的风险,既有人才潇洒走一回的无奈,又有人才变为庸才的尴尬。因此,管理人才更重要。

图书馆缺乏的是培育与牵引人成才的机制与制度,以及使优秀人才成长的土壤与舞台,缺少的是优质的人力资源生态环境,良好的人力资源管理和模式。引凤需要先筑巢,这是图书馆是否能够吸引、留住和有效使用人才的根本。这并不决定于图书馆是否出手大方,而在于能否构建人才脱颖而出的机制,在于是否具有人才发挥其作用的舞台。正确的选择是图书馆从外部劳动力市场中,引进的是人,然后依靠自己的机制与制度,使他们成才。而一个没有活力的机制,不但会消磨人才的创造力,使之变为庸才,会使人才产生破坏力,还会使优秀的人才用自己的脚去选择更有活力的机制——外流;吸引人才并不困难,困难的是让人才为图书馆所用。什么是图书馆人才培养的机制?它包括三个方面:

一是以核心价值观为内涵,以绩效为特征的优秀图书馆文化,它为图书馆提供的是生生不息的长期牵引力;

二是对全体员工的激励与约束体系,它为图书馆提供的是持续不断的内部动力;

三是与世界先进图书馆接轨的科学规范的内部管理体系,它为图书馆提供的是长期持久的推动力。

可以讲,牵引力、内部动力和推动力构成了图书馆人才培养机制的主要内容和基本框架。这三种力量同时也构成了图书馆核心竞争力的主要内容。

图书馆成功的关键,不在于图书馆中拥有多少人才,而在于其运营机制。一个好的机制不但能够不断地造就人才,能够使优秀人才脱颖而出,能够使人才产生出高绩效,而且也能够使那些不是人才的转化为图书馆所需要的人才。对于图书馆来讲,比起人才来,核心竞争力更重要,机制更重要。

3 构建以“人力资源价值链循环”为特征的 e-HR 体系

有人认为:在我国图书馆中只有人事管理,而没有人力资源(e-HR)体系管理。造成这种现象的原因是多方面的,有一点是不容忽视的,这就是图书馆的管理者对人力资源管理体系的理解存在着问题,没有系统地把握人力资源管理的实质,因而在图书馆管理实践中对人力资源管理定位不准确,加之图书馆人力资源管理者职业素养的缺乏,使图书馆的人力资

源管理实践处于一种非常尴尬的落后局面。

图书馆人力资源管理体系的主线和主体框架究竟包括哪些内容?我们究竟该如何建立图书馆的人力资源管理体系?应当建立以人力资源价值链循环为特征的e-HR体系(见图1)。

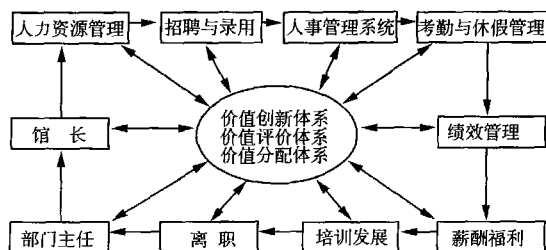


图1 e-HR管理价值生态链

3.1 人力资源管理价值链

图书馆是一个组织,其源泉在于图书馆全体员工的投入,即图书馆中每一个人的工作成果的集合。在图书馆外部,全体员工有价值的工作表现为图书馆的效益;在图书馆内部,全体员工有价值的工作表现为图书馆的效率。从这个意义上讲,人的工作价值构成了图书馆人力资源管理的核心内容。进一步展开来讲,价值创造、价值评价和价值分配构成了现代人力资源管理的主体体系。图书馆人力资源管理体系的建立应该围绕着这三方面构成的“价值链”来构建。也就是说,全力创造价值,科学评价价值,合理分配价值及其三者的闭合循环,是图书馆人力资源管理体系建设的核心与重点。

价值创造体系、价值评价体系和价值分配体系的有机结合及其良性循环,是现代人力资源管理体系的重要特征,同时也是人力资源管理体系的基本框架。

3.2 价值创造体系

图书馆价值创造体系需要解决的是两方面的问题:

第一,图书馆的价值创造理念,即图书馆为什么创造价值的问题,实际上是图书馆文化建设的问题。价值的创造过程必须有核心价值观做牵引,以图书馆的核心价值观创造价值。图书馆的核心价值观所解决的是将全体员工的价值创造行为整合起来,凝聚起来,这一过程就是培育和弘扬图书馆文化的过程,也是形成人力资源管理体系的前提和条件。

第二,谁创造了图书馆价值,即确定图书馆价值创造过程中的重要度和价值贡献度。从一般意义上

讲,这是一个不是问题的问题,但它正是现实中“大锅饭”的理论依据,价值创造理念的“大锅饭”造就了图书馆分配的“大锅饭”。如果说全体员工创造了图书馆的价值,那么全体员工以平均的方式共同参与价值分配就是顺理成章的了。

我们并不否认每一员工都是图书馆价值的创造者,但不同的部门与职位对图书馆的价值贡献度是不同的。只有对此作出明确的界定,才能确定人力资源的开发重点。在人力资源管理体系建设上,必须建立职位描述和职位评价体系,以制度的方式确定不同职位的职责和价值贡献度,这是现代人力资源管理的基础。

3.3 价值评价体系

价值评价体系要解决两方面的问题:

第一,价值创造过程问题,即如何充分发挥和挖掘员工的能力与潜力,持续地提高工作效率,以创造更多的价值。在人力资源管理体系中,表现为绩效管理问题,其中包括绩效计划的制定、组织氛围的改善、员工素质的提高、任职资格体系的形成、管理风格的改善,以及沟通和培训教育体系的建设。

第二,价值创造成果的评价,即对每一位员工创造的价值作出科学的评价。在人力资源管理体系中,表现为绩效考核问题。通过绩效评价对员工的工作作出评价是对其贡献的承认,同时又是对下一聘岗周期工作的牵引,更重要的是为价值分配提供客观的依据,使员工的绩效与其回报建立有机的联系。没有科学的价值评价体系,正是大多数图书馆在人力资源管理方面的缺陷,它导致了图书馆在价值分配上的扭曲。

3.4 价值分配体系

价值分配体系所要解决的问题包括:

第一,如何回报价值创造要素,即如何确定图书馆的薪酬战略和薪酬政策。价值分配既是对员工价值创造成果的回报,又是对价值创造要素的激励。当我们知道哪些是促使图书馆成功的关键因素,我们就知道用什么样的薪酬政策去管理它,所以,在图书馆的价值分配体系中,首先要解决的是对什么样的成果和行为进行激励和回报,也就是要回答“为什么发工资”这一原命题。

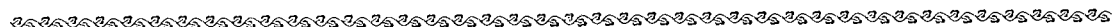
薪酬政策实际上是一个选择行动。当我们选择了回报和激励“人”,价值分配必然会导向于与人相关的工龄、年龄、学历、职称和职务,员工也必然强化与此相关的行为;相反,当我们选择了回报和激励

“事”,价值分配必然会导向于绩效,员工也必然会强化自己的高绩效行为。此外,我们可选择的还包括职位的价值、薪酬的市场竞争力以及素质与价值观等价值回报与激励因素。

第二,以什么样的方式与水平回报和激励员工,即薪酬模式的选择问题。从人力资源管理体的角度看,图书馆需要依照价值创造理念和价值评价结果,确定薪酬等级,薪酬结构,薪酬水平,薪酬晋升等。需要强调的是,这些都是技术性的人力资源管理技术,但它们离不开图书馆价值创造理念、图书馆文化、薪酬战略和薪酬政策的指导。同时,如何将价值评价结果与薪酬回报有机地结合起来,是人力资源管理体系建设的重点和难点,这也是验证图书馆人力资源管理体系是否有活力和扩张力的重要依据。

综上所述,人力资源与知识资本优势的独特性成为图书馆重要的核心竞争力,人力资源的价值成为衡量图书馆整体竞争力的标志。建立价值创造、价值评价和价值分配的人力资源价值链,并使之形成良性循环,同时人力资源管理经历着前所未有的来自全球一体化的挑战和冲击。21世纪人力资源管理既有着工业文明时代的深刻烙印,又反映着新经济时代游戏规则的基本要求。

参考文献



(上接第65页) 一是提供给人(数字图书馆的用户和员工)查阅参考;二是在 Ontology 的支持下,提供数字图书馆系统中的各个 Agent 学习,从而逐步提高 Agent 的工作性能。例如,对于用户查阅而本馆未订购的图书,如何鉴别其购买价值、如何自动订购、自动分类、编目,如何向用户发送资料到达信息及提出替代建议等。

3 总结

该系统在构建中会遇到的问题,一是有关知识管理和客户关系管理概念、理论的引入以及相应的管理机制的构建;二是该系统的技术支撑。把两方面结合起来构筑一个完整的数字图书馆管理模式和管理系统是该系统今后研究的重点,有关系统的其他研究工作也将进一步展开。

参考文献

- 1 张成保,赵翠侠.试探人力资源价值与价格的计量.安徽大学学报(哲学社会科学版),2003,27(1)
- 2 周海涛.试论人力资源管理及其发展趋势.长春大学学报,2003,13(1)
- 3 颜冰.新经济时代的人力资源管理.人才瞭望,2003(6)
- 4 马恒通.图书馆知识管理的核心—人力资源管理.图书馆理论与实践,2003(1)
- 5 费小宁.浅谈图书馆人力资源管理.广西财政高等专科学校学报,2003,16(2)
- 6 韩燕.沃尔玛的人力资源战略.经济管理,2003(21)
- 7 马启花.图书馆人力资源开发的哲学思考.图书馆界,2003(3)
- 8 胡晓玉,李大为.关于人力资本价值及其有效实现的研究.求是学刊,2003,30(2)
- 9 陈文敏.论图书馆人力资源的开发.科技情报开发与经济,2003,13(2)
- 10 刘新妍,葛敏.当代图书馆人力资源管理新论.信息管理,2003,16(5)

张杰 浙江工商大学图书馆副馆长、副研究馆员。通信地址:杭州市。邮编 310012。

张蓓 浙江工业大学图书馆馆员。通信地址:杭州市。邮编 310014。

金中仁 浙江大学图书馆花家池分馆副研究馆员。通信地址:杭州市。邮编 310029。(来稿时间:2004-12-23)

- 1 叶荣华.基于本体论的知识管理模型及其实现.微机发展,2003(10)
- 2 赵龙文等.Agent的概念模型及其应用技术.计算机工程与科学,2000,22(6)
- 3 Rob Mattison. Web warehousing and knowledge management. New York: McGraw-Hill, 1999
- 4 何炎祥,陈萃萌. Agent 和多 Agent 系统的设计与应用.武汉:武汉大学出版社,2001
- 5 黄晓斌.论数字图书馆的用户研究与关系管理.大学图书馆学报,2003(3)
- 6 阿姆瑞特·蒂瓦纳著;徐丽娟译.知识管理精要:知识型客户关系管理.北京:电子工业出版社,2002
- 7 钱万里,吴玲芳.客户关系管理—数字图书馆信息用户市场竞争策略.图书情报工作,2003(7)

董颖 哈尔滨师范大学图书馆副研究馆员。通信地址:哈尔滨市。邮编 150080。(来稿时间:2004-09-06)