

知识、学习与管理

Knowledge, Learning & Management

ABC 管理法在国家重点档案抢救工程中的应用

The Application of the ABC Analysis in the National Key Files Rescue Project

周耀林¹ 李姗姗¹ 付正刚²

(1. 武汉大学信息管理学院, 武汉, 430072; 2. 湖北大学历史文化学院档案系, 武汉, 430062)

[摘要] 本文分析了国家重点档案抢救工程存在的重点不明、主次不分等问题,在此基础上提出了运用 ABC 管理法的思想。作者重点论述了 ABC 管理法在国家重点档案抢救工程中的具体实施过程及注意事项,最后扼要说明了 ABC 管理法对于国家重点档案抢救工程的指导意义。

[关键词] ABC 管理法 国家重点档案抢救工程

[中图分类号] G271 [文献标识码] A [文章编号] 1003-2797(2010)01-0102-06

[Abstract] The authors in this article try to adopt the ABC Analysis to resolve the problems existing in the implementation process of National Key Files Rescue Project. Then they focus on the approaches of ABC Analysis and what should be paid attention during its practical usage. Finally, the importance of ABC Analysis in the National Key Files Rescue Project is briefly analyzed.

[Key words] ABC analysis National key files rescue project

在国家财政部和国家档案局的共同努力下,国家档案局于 2006 年正式启动了“国家重点档案抢救工程”,计划用十年时间完成全国 1200 万国家重点档案的抢救与保护任务^[1]。由于任务重、周期长、压力大,不少档案馆在实施国家重点档案抢救工程过程中已经出现了主次不分和重点不明等问题,造成有限的抢救资源得不到合理利用,严重影响了国家重点档案抢救工程的进度和质量。造成这种现象的原因是多个方面的,其中,缺乏行之有效的管理方法是不可忽视的一个重要方面。为此,笔者尝试将 ABC 管理法(ABC Analysis)应用于国家重点档案抢救工程的管理,以期抓住国家重点档案抢救工程的关键,分清该工程实施的层次,从而提高国家重点档案抢救工程的质量和效益。

1 国家重点档案抢救工程实施过程中的问题

自从国家重点档案抢救工程实施以来,各地档案馆积累了丰富的经验,取得了不少成绩。但有些欠科学的做法也已经出现,例如,“国家专业行政主管部门尚没有建立必要的指导、服务、监督机制”,“处于多头管理、各自为政的不平衡状态”;“年代跨度大,质地大相径庭,如何因地制宜地加以保护,尚缺乏专指性政策与专门化标准的支持”;“档案文献遗产的修复过程尚缺乏选材、程序、方法和检查等配套过程的标准”^[2]。还有人提出了该工程实施过程中存在“家底不清,保护的总体状况不明”、“缺乏一个全面的保护计划与保护对策”、“缺乏科学的管理体制与手段”等现象^[3]。

国家重点档案抢救工程是一项涉及全国的重大文

[基金项目] 本文系国家社科基金项目“我国可移动文化遗产保护体系研究”(08BTQ042);教育部人文社科项目“《国家重点档案抢救工程》质量标准与实施指南研究”和国家财政部项目“国家重点档案抢救修复科学化管理策略研究”成果之一。

[作者简介] 周耀林,教授、博士生导师;李姗姗,博士研究生;付正刚,讲师。

文化遗产保护工程。笔者通过湖北、江苏、西安等地的调查发现,当前国家重点档案抢救工程比较集中的问题表现在:①一些地方档案行政管理机关在抢救资源的分配上不分轻重缓急,“面面俱到”,“眉毛胡子一把抓”,简单地以各馆申报的项目数量以及待抢救的国家重点档案量作为分配依据。②有些档案部门并没有事先制订抢救重点档案的计划,缺乏划分抢救重点档案先后次序的理念和依据,这不仅表现在不同全宗档案的抢救方面,也表现在对同一全宗的不同案卷、同一案卷的不同文件的抢救方面。③不少单位将国家重点档案抢救工程简单地理解为修复,以档案修复代替整个工程的全部内容,缺乏对国家重点档案抢救工程的整体性理解。即使是实施档案修复,往往不顾档案载体特性和损毁程度的差异,简单地“一刀切”,统一修复。④很多档案馆的特藏室建设还不完善,修复后的档案并没有给予应有的保管方面的特殊“待遇”。简言之,当前的国家重点档案抢救工程普遍存在着计划不周、主次不分、重点不明、实施不力等现象。

究其原因,一方面,国家重点档案抢救工程开展时间短,缺乏经验,制度与标准有待制订,政策落实不到位,监督管理机制不够健全。另一方面,国家重点档案抢救工程以保护珍贵档案为目的的指导思想是非常明确的,但缺乏必要的管理理念和方法,结果无法解决国家重点档案抢救工程任务重、数量大、要求高和时间紧、投入不足之间的矛盾。

事实上,国家重点档案抢救工程实施的对象是档案,它们的内容、形式、形成年代、载体类型、损毁程度、修复期限、修复难易度、保管条件等都有所不同。最为重要的是,它们的价值不同,不仅不同馆藏间存在差异,即使是同一馆藏,不同全宗、不同案卷甚至同一案卷的不同文件之间也存在着差异,不能一视同仁、平等对待。因此,如何改变当前工程实施过程中的“平均主义”,突出重点、兼顾一般,合理分配和使用有限的人财物资源,按计划、有重点、分阶段地完成工程任务,并提高国家重点档案抢救工程的效率和质量,是摆在各个档案馆面前的一个亟待解决的问题。

2 国家重点档案抢救工程中的 ABC 管理法

ABC 管理法最早源于巴雷特曲线图,美国通用公

司的狄凯(H. F. Dickie)于 1951 年将其应用于库存管理,并命名为 ABC 管理法。此后半个多世纪,ABC 管理法日渐发展成熟。

ABC 管理法是运用数理统计的方法对构成事物的影响因素按主次进行分类排列以抓住事物的主要矛盾进而对它们实行分别控制的一种科学分类管理技术。它是按照分析的需要,将事物或管理对象的影响因素或所占比重的大小,划分为 A、B、C 三部分,并对其分别进行“重点”、“次要”和“一般”三种不同程度的控制和管理,以便最经济、最有效地使用人力、物力、财力,获得最大的经济效益^[4]。正因为如此,该方法自创建以来,被广泛地应用于企业的各项管理工作中,如物资管理、质量管理、生产管理、资金管理、成本控制、设备管理、人事劳动管理、科学技术管理、市场调查等多个方面。如今在图书管理、档案管理等文献管理领域也得到了应用^[5-6]。

“凡是管理对象众多又存在不均匀分布规律的地方,为了抓住主要因素,突出管理重点,均可应用 ABC 管理法。”^[8]分析国家重点档案抢救工程不难发现,该工程便是“管理对象众多又存在不均匀分布规律”,主要表现在:①档案价值不同,有的入选《中国档案文献遗产工程》,有的列入省级《档案文献遗产工程》,有的是镇馆之宝或特藏档案,更多的则是一般档案。②档案损坏程度不同,例如有的只是轻微纸张破损,或字迹洇化,而有些档案的纸张已经脆化、自己退化,无法用传统方法进行修复,必须借助现代化技术转移档案信息。③档案修复难易度不同,有的是字迹扩散,有的是纸张酸化,有的需要单面修复,有的需要双面修复……。这表明,国家重点档案抢救工程明显地存在着“关键的少数和次要的多数”的规律,因此可以将 ABC 管理法应用于重点档案抢救工程的管理,从而为解决当前国家重点档案工程实施过程中的矛盾提供指导。

其实,国家重点档案抢救工程本身可以看作是 ABC 管理法的宏观运用。十一五期间,国家重点档案抢救工程将抢救 1200 万卷重点档案,占各级各类综合档案馆馆藏的 6%。这种“关键的少数”正好体现了 ABC 管理法的基本原则。然而,重点档案之中仍有重

ABC管理法在国家重点档案抢救工程中的应用

The Application of the ABC Analysis in the National Key Files Rescue Project

周耀林 李姗姗 付正刚

点,例如,有些档案馆的重点档案仅有几个全宗,而最具有价值往往只有几个案卷甚至是几份文件,即一小部分重点档案占据全部重点档案价值的绝大部分。再如,为数不多的重点档案的修复成本往往占用总成本的绝大部分。为此,只有通过ABC管理法,揭示重点档案抢救工程中“关键的少数和次要的多数”,才能把握关键,推动重点档案抢救工程的顺利实施。

3 国家重点档案抢救工程中ABC管理法的实施

3.1 实施ABC管理法的具体过程

ABC管理法有一套成熟的实施程序,通常分为确定分类标准、收集有关资料进行因素排序、计算有关数据填入ABC分析表、绘制ABC分析图、根据研究对象具体拟定分类标准、划分因素类别、制定分类管理方案组织实施^[7]。这是使用ABC管理法的一般程序。一旦将其应用于具体的实践,就需要结合实际进行适当的调整。

3.1.1 组织筹划,做好准备工作

将ABC管理法应用于国家重点档案抢救工程时必须做好一系列的准备工作,主要包括:①将模糊的重点档案意识转化为明确的认识。各档案馆对于本馆的重点档案(通常是“镇馆之宝”)是熟知的,尽管如此,仍需要通过ABC管理法对这部分档案进行分析,划定其价值范围。收藏丰富的档案馆尤其需要如此。②重点抢救工程的管理人员需要和专业保护工作者以及相关工作人员共同制定ABC管理法实施的细则,以明确国家重点档案抢救工程的实施范围、实施时间、实施步骤等。③制订相关规范和标准。实施ABC管理法时需要有工作程序、分类依据、分类方法、数据资料收集、图表分析绘制等等,这些都需要规范化、标准化,这是正确使用ABC管理法的保障。④评估现有抢救能力。到底有多少保护技术工作者可以胜任这

项工作、有多少国家重点档案抢救经费可以使用、有什么样的抢救技术和设备,在实施ABC管理法之前也需要弄清楚。准备工作的充分与否直接影响到ABC管理法的实施效果。

3.1.2 调查分析,确定分类依据

凡是涉及到分类的问题都需要首先确定分类依据。分类依据取决于分类目的和分类对象的特性。对国家重点档案进行分类,其目的在于区分重点档案中的重点、次重点和一般,了解不同档案的抢救成本,为制定先后有别的抢救次序提供科学依据,以期在抢救资源有限的情况下提高工程质量和进度。因此,确定国家重点档案分类依据时,一方面需要考虑国家重点档案的价值,另一方面需要了解其抢救成本。前者决定了抢救的重要性,后者决定了抢救的效益,二者共同决定着抢救国家重点档案的重要性(价值)与投入(成本)之间的关系。鉴于此,笔者建议以“价值成本比”作为国家重点档案抢救工程实施的依据。

3.1.3 收集数据,列出元素统计表

确定了分类依据后就需要着手评估国家重点档案价值和抢救成本,并尽量量化,这是实施ABC管理法的关键,也是难点。实践过程中,可以参考档案著录工作的成果,缩小收集数据的范围和工作量。以全宗为例,起止年限、利用频次、立档机构及其主要职能、档案内容、文件数量、稿本等决定着档案价值;载体类型、损毁情况、修复技术、文件数量等则影响着档案抢救成本。其中既有可以量化的规定因素,又有内容特征的表述因素,因此,无法量化计算,需要灵活运用ABC分类法,采取定量和定性分析相结合的方法,用具体的数值表示需要定量描述的因素,用文字概括需要定性描述的因素,然后一起填入制作好的登记表中,以备综合评价时使用(见表1)。

表1 国家重点档案因素登记表(以全宗为单位)

基本情况		价值因素					抢救成本				备注
全宗名称	全宗号	立档单位 主要职能	主要内容	档案数量	利用频次	起止年月	损毁情况	载体类型	修复技术	损毁文件数量	
X											
Y											
Z											
.....											

上述方案是针对全宗而言的, 单个案卷或者文件也可以参照执行。

3.1.4 制定等级, 综合评价有关数据

收集相关数据信息后, 需要按照一定的方法对这些数据信息进行综合评价, 分别得出各个全宗的价值和抢救成本。鉴于档案价值和抢救成本涉及到很多定性因素, 可以使用等级评定法, 即将档案价值分为 a1、b1、c1 三个等级, 抢救成本分为 a2、b2、c2 三个等级。依据现有的重点档案的范围, 档案价值的评估可以规定: 入选《中国档案文献遗产名录》、省级《档案文献遗产名录》和其它镇馆之宝列为 a1 级; 1949 年以前各个历史时期政权机构、社会组织和著名人物的档案以及反映中国共产党及其领导的革命组织、革命根据地、革命政权、革命活动家的档案为 b1 级; 反映中华人民共和国成立以来党和国家领导人活动的档案以及经过国家档案部门鉴定和确认的其他重点档案为 c1 级。对于抢救成本, 损毁严重、抢救成本要求高的国家重点档案为 a2 级, 损毁较严重、修复难度较大的为 b2 级, 其他的国家重点档案则为 c2 级。然后, 依据上述标准对各个全宗的价值和抢救成本进行等级评定, 并用分数形式表示每个全宗的价值成本比, 记录在事先制定好的表格中(见表 2)。

表 2 单个全宗的价值、抢救成本及价值成本比

全宗名称	价值	抢救成本	价值成本比
X			
Y			
Z			
.....			

按照上表中的价值成本比对待抢救的档案进行排序, 共分为 9 个等级, 即 a1 /a2、a1 /b2、a1 /c2、b1 /a2、b1 /b2、b1 /c2、c1 /a2、c1 /b2 和 c1 /c2(见表 3)。

表 3 价值成本比的等级表示

抢救成本 \ 价值	a1	b1	c1
a2	a1 /a2	b1 /a2	c1 /a2
b2	a1 /b2	b1 /b2	c1 /b2
c2	a1 /c2	b1 /c2	c1 /c2

如果按照价值成本比从高到低排列, 则依次为 a1 /c2、a1 /b2、b1 /c2、a1 /a2、b1 /b2、c1 /c2、b1 /a2、c1 /b2、c1 /a2。其中, a1 /c2 属于 a 类价值成本比——最高价值成本比, a1 /b2、b1 /c2 两个等级属于 b 类价值成本比——适中价值成本比, a1 /a2、b1 /b2、c1 /c2、b1 /a2、c1 /b2、c1 /a2 六个等级属于 c 类价值成本比——较低价值成本比(见表 4)。

表 4 价值成本比的等级排序

价值成本比分类	价值成本比(降序)
a 类价值成本比	a1 /c2
b 类价值成本比	a1 /b2
	b1 /c2
c 类价值成本比	a1 /a2
	b1 /b2
	c1 /c2
	b1 /a2
	c1 /b2
	c1 /a2

3.1.5 绘制 ABC 分析表, 具体划分类别

结合以上三个表, 按照价值成本比从高到低的顺序对待抢救全宗进行排序, 绘制 ABC 分析表, 便可以一目了然地找出待抢救的国家重点档案之间的轻重关系(见表 5)。

表 5 国家重点档案 ABC 分析表

全宗名称	成本价值比(降序)	价值成本比分类
Y	a1 /c2	a 类价值成本比
.....		
X	a1 /b2	b 类价值成本比
.....		
Z	a1 /a2	c 类价值成本比
.....		

按照“关键的少数和次要的多数”的原理, 价值成本比属于 a 类的档案包含价值高、抢救成本低、数量少, 因此可以划分为 A 类国家重点档案; 价值成本比属于 b 类的档案成本和价值均适中、数量不多, 可以划分为 B 类国家重点档案; 价值成本比属于 c 类的档案成本较高、价值较低、数量多, 可以划分为 C 类国家重点档案(见表 6)。

ABC管理法在国家重点档案抢救工程中的应用

The Application of the ABC Analysis in the National Key Files Rescue Project

周耀林 李姗姗 付正刚

表6 国家重点档案ABC分类表

全宗名称	成本价值比类别	ABC类别
Y	a类价值成本比	A类
.....		
X	b类价值成本比	B类
.....		
Z	c类价值成本比	C类
.....		

3.1.6 制定分类抢救方案,组织实施

将国家重点档案划分为ABC三类后,便可以制定

表7 国家重点档案分类抢救方案

	数量	价值	抢救要求	质量标准	资金投入	保管措施	备注
A类重点档案	±5%	±80%	优先抢救	高要求	按需	特藏室	
B类重点档案	±15%	±15%	尽早抢救	较高要求	酌情	妥善	
C类重点档案	±80%	±5%	按时抢救	一般要求	暂缓	得当	

ABC分类抢救方案制定后,应编制具体的实施计划,组织国家重点档案抢救人员、落实抢救资金、购置技术设备、制定时间要求和工作标准等,切实保证国家重点档案ABC抢救方案的贯彻实施,并注意做好进度控制和动态调整。

3.2 实施ABC管理法的注意事项

(1)突出重点,兼顾一般。在国家重点档案抢救工程中使用ABC管理法,应注意处理好重点、次重点和一般的关系问题,既集中精力优先抢救A类国家重点档案,又兼顾B类、C类国家重点档案的抢救和保护,这就要求我们在制定抢救方案时不能把所有的人财物资源全部分配给A类国家重点档案,需要兼顾B类和C类国家重点档案。

(2)具体问题具体分析。由于ABC管理法强调重点,这对于国家重点档案工程的管理而言非常必要。但它的实际应用形式可以灵活多样,并不强调固定划一的模式,只要能够实现以最少的人力、财力、物力投入达到最优化目标的最终目的即可。至于各个档案馆的国家重点档案是否都划为A、B、C三类以及各类的比率则不能强行规定、强求一致,可以以优化资源配置为目的进行灵活运用。

(3)与定性分析相结合。ABC管理法是一种定量的科学的分类管理技术,采用数理统计的方法划分事

先后有别的抢救方案,这是至关重要的一步,关系着人财物的合理投放问题。A类国家重点档案大都形成年代久远,潜在价值大,约占总价值的80%,而数量约占全部重点档案的5%左右,应当集中精力优先抢救保护;C类国家重点档案大多形成年代较晚,价值较小,数量约占全部重点档案的80%,只要做到及时抢救与保护就可以;B类国家重点档案介于A类和C类之间,价值和数量都约占总数的15%,在条件允许的情况下应该尽早抢救,妥善保管(见表7)。

物类别^[10]。但在国家重点档案抢救工程中,影响国家重点档案价值和抢救成本的因素中,既有需要定量分析的又有需要定性分析的,比如:立档机构及其主要职能、档案损毁程度、修复难易度等就无法用数字表述。因此,需要灵活运用ABC管理法,综合运用定量分析与定性分析方法,形成满足管理要求的分析方法。

(4)动态管理,及时调整。国家重点档案抢救工程的抢救经费、技术条件、抢救人员的素质和抢救工作的质量标准等都会随着实践的发展而变化,同时,随着A类国家重点档案抢救任务的完成,原B类、C类国家重点档案中的一部分便会“升级”为新的A类档案,因此ABC抢救方案应该根据条件的变化,及时调整其重点抢救的重点,以保证分类的科学和方案的正确有效,这是在国家重点档案抢救工程中应用ABC管理法时又一个值得重视的问题。

(5)加强标准化、规范化、制度化。管理方法的标准化、规范化、制度化是实现现代化管理的关键。ABC管理法运用于国家重点档案抢救工程时,应该认真总结推广应用ABC管理法的经验,广泛吸取其他行业应用ABC管理法的先进经验,结合国家重点档案抢救工作的特点和实际情况,逐步实现ABC管理法的标准化、规范化、制度化,从而保证国家重点档案抢救工程

的科学化实施。

4 ABC 管理法对于国家重点档案抢救工程的指导意义

ABC 管理法既是进行重点管理的基础方法, 又是一种优化资源配置的管理思想, 对国家重点档案抢救工程具有重要的指导意义。

(1) 抓住国家重点档案抢救工程的关键工作。在国家重点档案抢救工程中应用 ABC 管理法, 可以清楚地找出影响工程进度和效益的关键工作, 即 A 类国家重点档案的抢救与保护; 同时, 也可以明确影响关键工作的主要因素, 例如抢救的先后顺序、抢救资金的投入、抢救成果的质量要求、抢救技术设备的购置等, 从而帮助我们理清思路、分清主次, 以便对“关键的少数”进行有效抢救和保护, 抓住决定国家重点档案抢救工程成败的关键。

(2) 促进国家重点档案抢救工程的有序开展。在国家重点档案抢救工程中应用 ABC 管理法时, 需要调查分析、权衡价值成本比、制定先后有别的抢救方案, 即集中精力优先抢救 A 类国家重点档案、兼顾 B 类和 C 类国家重点档案的抢救, 并采取切实可行的措施组织方案的实施, 从而使国家重点档案抢救工程有计划有目的地进行, 促进国家重点档案抢救工程有序开展。

(3) 提高国家重点档案抢救工程的质量和效益。以 ABC 管理法作为指导思想, 各地档案馆便可以对馆藏重点档案的数量和比例、待抢救重点档案的投入比例做到心中有数, 可以在工程实施过程中抓住重点、兼顾一般, 既保证重点档案抢救的质量, 有兼顾了抢救资源的有效利用, 从而提高国家重点档案抢救工程

的质量和效益。

总之, 以 ABC 管理法为指导思想, 在国家重点档案抢救工程中实行重点管理, 可以在分析评定不同重点档案抢救的价值成本比的基础上, 将工程的重心和资源分配的重点集中在那些“关键的少数”, 即优先抢救保护 A 类国家重点档案, 而对“次要的多数”进行“一般管理”, 从而解决目前工程中存在的重点不清、主次不分的问题, 做到合理利用人力、物力、财力。这是当前国家重点档案抢救资源有限条件下的必然要求, 也是提高国家重点档案抢救工程进度和质量科学方法, 更是推进国家档案事业不断发展完善的重要保障。各级档案馆应该积极推进 ABC 管理法在国家重点档案抢救工程中应用, 尽全力完成国家重点档案抢救工程的重大使命。

参考文献

- 1 管思. 国家重点档案抢救与保护工作. 中国档案, 2007(7)
- 2 周耀林. 我国珍贵档案文献遗产保护工作的推进. 档案管理, 2006(2)
- 3 唐跃进. 我国档案文献遗产保护的思考. 档案学通讯, 2007(5)
- 4 柏松. ABC 管理法. 长春: 吉林人民出版社, 1985
- 5 邓梅. 论 ABC 管理法在高校图书馆藏书建设中的应用. 图书馆界, 2005(12)
- 6 宗培岭. ABC 管理法在档案工作中的应用初探. 浙江档案, 1995(8)
- 7 周莲. 运用 ABC 管理法做好重点工程档案资料归档工作. 浙江档案, 1995(9)
- 8, 9, 10 孟昭芳. ABC 管理法及其在石油企业的应用. 北京: 中国科学技术出版社, 1992

(收稿日期: 2009-10-20)

更正

本刊 2009 年第 6 期 115 页第 13 行“杜质柏先生……”有误, 应为“桂质柏先生……”; 121 页第 7 行“专家学者相廷宝……”应为“专家学者杨廷宝……”; 125 页注释 5 中第 12 行“贱卖到会并讲话。”应为“同志到会并讲话”。特此更正。为此, 本刊向广大读者深表歉意, 欢迎广大读者继续为本刊纠错。

《图书情报知识》编辑部