

# 论高校图书馆管理体制创新

郑贵榕 陈滨

(厦门大学图书馆)

[摘要]高等教育的跨越式发展及网络信息技术的迅猛推进对高校图书馆管理体制提出了新的要求。在分析高校图书馆传统管理体制弊端的基础上,提出了创新管理体制的理念和构想,并阐述了体制创新中如何运用三种创新管理理念。

[关键词]创新 管理体制 高校图书馆

[分类号]G251

## 1 高校图书馆呼唤管理体制创新

### 1.1 信息技术对图书馆的冲击

网络和信息技术对图书馆的冲击既深且远,几乎颠覆传统的思维模式。

1.1.1 通过网络提供参考服务。首先,以电子邮件为媒介回答参考问题;其次,电子布告栏在图书馆的运用,主要功能有布告讨论、双人交谈、多人交谈和电子邮件,由于其互动性及不受时空限制,许多图书馆多利用电子布告栏回答使用者的问题。另外,美国许多大学图书馆已利用视频会议(Videoconference)提供互动式的参考服务。

1.1.2 由实体到虚拟,以资料的获取为依归。图书馆不再是一个“地方”、一栋“建筑物”,而是一个“过程”,一个“通道”,简言之,是一个“gateway library”(这条路通往全世界);也是一个“worldwide

library”——无远弗届。

图书馆作为一个“通道”(gateway),有三种意涵:第一,教学图书馆的塑造。美国南加州大学于1994年成立电子化的教学图书馆(teaching library),其特点是以读者乐于看到的形式提供信息,并且配合学校的教学活动。教学图书馆的目的在协助各种程度的人们学习如何辨识其所需的信息,以及如何在浩瀚的信息资源中去芜存菁。第二,学习如何学习。处于网络时代的今天,图书馆除了教导读者如何获取信息外,更须指导他们学习如何评鉴信息,并且使信息转化成知识,经由整合、互动,形成新的知识。第三,信息专家的培育。馆员在不知不觉间已变成信息专家,他必须帮读者找寻信息、过滤信息、评估信息。未来的图书馆将不再以馆藏的质量为单纯的评价指标,其成败将系于“获取资料”的可行性。而馆员素质的高低则在于馆员是否能够辨识读者的需求,运用判断力去分配资源,并帮助读者开发整理各种可能的资源。馆员不但要懂得检索,更要熟悉处理的方法,这里所指的处理技巧包括下载、贮存、整理和运用。换句话说,图书馆的经营方式必须重新调整,要求弹性、全

能合理配置各类人才,才能达到最佳的组合效益。激活机制不是走过场式的改变,而是要从岗位设置、人力资源规划、薪资福利、绩效考核、职业生涯等多方面进行开发和管理。当前图书馆的岗位设置、绩效考核等还是沿用计划经济的一套方法,做和不做、做多做少、做好做坏没有很大的差别,不能从根本上做到“奖勤罚懒”,不能构建一个公平竞争的平台,也就不能做到人尽其才,才尽其用。同时,在对职工的职业生涯设计上,图书馆系列也没有一套科学可行的方案,图书馆工作需要的人才复合型的,是杂家。既需要进馆时有一定的专业水平,更需要在具体的工作中磨炼。没有相关的机制来促动、来制约,人才的培养就很难见效,没有一支高素质的人才队伍,图书馆事业的持续发展将不能实现。这个层面其实就是图书馆文化的中间层,是保证核心价值观化为具体行为的桥梁与纽带。

### 2.4 强调以人为本是构建图书馆文化的保证

在新时期图书馆文化的构建中,以人为本是一个关键理念。这里的以人为本有两个层面的内涵:一是图书馆管理者对职工的管理,要体现以人为本管理。这一管理哲学是将新的重点放到了“人力资源”而不是“人际关系”上,在管理中实施全新的管理理念和管理模式,比如生涯管理概念的导入、建立学习型团体等,都是力求将组织发展与员工个人发展结合起来,真正有效地体现人文关怀。因为图书馆的本质是人文的,人文价值观是图书馆职业的核心。这就要求我们在服务中,在服务对象的界定中,既要为社会成功人士送上精神食粮,使他们的生活“锦上添花”,更要关注社会弱势群体,为生存能力、信息检索能力较差的人群“雪中送炭”。在服务手段上,多想读者之所想,多为读者提供方便;在阅读环境、开放时间、借阅方式、书架设置、信息产品的提供等各方面多为老弱病残者着想,体现出“倾情”、“亲情”的服务特色。总之,在服务中要切实尊重用户的信息消费人格,打破管理者与用户的界限,赋予服务载体和服务手段以具体可感的人性化色彩,各种服务均要体现出图书馆知识和信息的增值效应,热情服务于用户。

### 2.5 坚持领导垂范是构建图书馆文化的关键

如前文所言,种种文化现象都不是自发产生的,而是经营者根

据需要创造、贯彻或引导的一种举措,那么在文化的构建中,领导垂范尤为重要。从显性的角度讲,领导垂范可以推动核心价值观的形成、共同愿景的建立、可行性目标的实施、人文环境的构建;从隐性角度来讲,领导垂范也可对属下形成强烈的心理暗示,带动群众进入“奉献”与“投入”的精神层面。新时期的图书馆文化对领导者提出了新的要求,要求他们不仅要具备敬业、奉献、正直、诚信、进取等基本素质,具备进行系统思考、形成团队精神、建立共同愿景的诸项能力,更要学会“聆听”来自下属、来自读者的声音。惟此,才能推动图书馆文化在具有共性的同时,体现出个性化的特征,并推动图书馆工作健康持续稳步向前发展。

关注新时期图书馆的发展不能不关注图书馆文化的构建。随着对这一课题研究的日臻成熟,图书馆工作必将走向新的发展阶段。

## 参考文献:

- 1 陈大辉. 用“三个代表”重要思想指导我国图书馆建设[J]. 图书馆工作与研究, 2003(2)
- 2 张光照. 中国企业文化促进会会长致词. <http://www.cecia.cn/cecialbenhuisy.htm>. 200-04-12
- 3 (美)彼德·吉圣著;郭进隆译. 第五项修炼. <http://www.cna-rt.com.cn/yxzi/wxxl>. 2003-04-20
- 4 吴斌. 关于公共图书馆可持续发展的思考[J]. 图书馆工作与研究, 2003(2)
- 5 周红炜. 图书馆人性化管理的体现: 导入生涯管理[J]. 图书馆论坛, 2003(1)
- 6 沙振江. 21世纪图书形象探新[J]. 图书馆工作与研究, 2003(2)

王晓洁 女, 1969年生. 大学学历, 馆员, 副馆长. 已发表论文多篇. 邮编: 226500.

(收稿日期: 2003-08-31; 责编: 徐向东.)

方位的管理,站在读者的立场去设计系统,编写使用手册。

### 1.2 图书馆旧管理体制的弊端

中国有着几千年传统的积淀,等级观念是这种历史遗产的具体内容之一。一个人所处的岗位,成为个人价值和重要性的标志。对地位和身份的偏爱与追求,使管理组织结构自然倾向“金字塔”形式,等级森严,层次分明。基于这种形式,就不可能形成图书馆上下一致的读者观和服务观。

这种传统的管理组织一般都遵循一种分割式的方法管理业务。造成的结果往往不是相互激励,而是相互制约,不是相互交流,而是相互封闭,这分明与知识经济时代格格不入。图书馆管理层的分工大都有明确的分管部门,可谓分工明确,各司其职。正因如此,各层管理人的能力,对建议的审批、对决策过程的分析判定都是在相对狭隘的范围内分立进行的,不可避免地带有主观性和随意性倾向。倘若管理层横向关系不协调,将加剧信息传导的阻碍,甚至“井水不犯河水”,这正是今天知识经济的大敌。相互间信息沟通的阻滞不仅不利于工作,还往往因掩盖探究事物本质特征的敷衍作风,而带来大量的工作积压和后遗症。

遗憾的是到目前为止,继续沿用这种管理组织结构和管理方式的图书馆,反复经受着缺乏创新,缺乏主动和缺乏个人责任的困扰。即使训练有素的馆员在这种等级森严的组织中,也不得不把自己的行为限制在狭小的空间。

组织结构的不适应性,反映了组织的老化。这样的管理组织一遇外部环境剧烈变化时,老化程度就会加速。若不能很快地调整结构,适时地引入先进的管理手段,加大管理创新的力度,就会逐渐丧失读者和用户对图书馆的依赖和需求,失去社会对图书馆的信任。一旦核心业务衰竭,组织丧失活力,图书馆也就到了难以为继的地步了。

## 2 管理体制创新的模式

以往图书馆变革,多半在既有等级结构中进行——即对平行组织与矩阵组织加以调整。上个世纪80年代起,图书馆实施自动化作业,美国人学图书馆开始思考组织结构之调整,使作业流程简化,避免工作重复,提高工作效率。

### 2.1 部门转移或合并

①采访编目合一,如耶鲁大学图书馆,将采访、编目、期刊合并成为作业服务部(Processing Service Department);得克萨斯A&M大学图书馆,成立书目利用部(Bibliographic Access Division)将采访、套录编目、原始编目及期刊四组合并为一;Syracuse University Library将采访与编目二组合并为书目服务组。

②购前查证与编目作业合并于编目部。

③多单位合并为信息利用服务部(Access Services),如将流通、典藏、书库维护、馆际互借、现刊服务及文件传递合于一个部门。

### 2.2 新增部门

如耶鲁大学与得克萨斯A&M大学图书馆新增数据库管理部;宾西法尼亚州立大学及伊利诺斯大学等图书馆增加馆藏发展部门。

### 2.3 部门名称改变、全馆重组

为适应新时代信息科技之发展需求,不从传统各功能考虑,而是将信息利用指导与馆藏使用分开,各种类型的资料获取集合在同一部门。这种结构方式是由美国学者Irene B. Hoacley与John Corbin于1990年提出他们的建议结构,建议图书馆全部重组,分成6个部门:

● 行政管理部(Administrative):负责预算、建筑设备、人事、自动化、研究发展等。

● 信息获取部(Acquisition):负责采购、馆际互借、争取电子资料库使用权许可等。

● 信息组织部(Organization):整合所有书目资料及书目记录之维护,包括权威控制、原始编目、套录编目等。

● 馆藏管理部(Collection):各种形式的馆藏资料管理,包括选书、典藏、特藏。

● 信息利用指导部(Interpretation):各种形式资料的使用指导、参考服务、馆际及网际资源之利用。并依据学科、读者程度及特

殊需求,安排指导活动,含分馆馆藏说明及馆藏利用等。

● 馆藏使用部(Collection Use):包括所有借阅活动——流通、文件传递、互借、预约、排架、书库维护;特殊类型资料的使用:缩微片、视听资料、地图及软件等。

## 3 高校图书馆管理理念的创新

上个世纪80年代在企业界兴起三种管理方法:全面质量管理、再造工程、企业转型。这些新的管理理念也引起了图书馆界的注意。图书馆在体制创新工程中学会运用这些管理理念,对创建适应时代要求的管理体制具有十分重要的意义。

### 3.1 参与式管理理念的应用

在传统等级架构的大学图书馆组织中,以权威式管理为主,层级呆板,一个组织的成败操纵在少数领导者手中,而参与管理模式就是组织成员对于与其有关的问题有积极参加决策的机会,鼓励管理者与下属共同分担权责,争取民主式领导;以群体决策方法共同解决问题;注重个人能力而非其职级所赋予的权力。因此各种工作小组是图书馆各项业务活动的主要组织形式,小组成员在业务分工范围内有机会表达意见,贡献其专长。换言之,工作小组是以工作任务为导向,结合具有不同背景、技术与知识的行政主管、专业馆员及其他各层级人员,透过彼此的意见与沟通,达成共识,推动共同目标的实现。

这种参与式管理模式在美国各大学图书馆采用很多,如耶鲁大学内图书馆自我管理小组;台湾地区各大学普遍采用的图书馆自动化规划与推动小组。这种小组的工作成效良好,可协助图书馆跨越组织解决许多无法沟通解决的问题。我国国内不少高校图书馆也渐渐开始运用这一管理理念。

### 3.2 策略规划理念的应用

大学图书馆面对动态的竞争环境,在规划明确的策略性发展方向,或改变结构计划时,可采用这一理念为指导。策略规划是决定机构的主要目标,以及此后获取、使用及分配资源的基本政策和策略,并通过回馈系统测定政策与预测的结果,以达成机构目标的过程。

由于大学图书馆为非营利性机构,又隶属于等级体制下,往往设有明确的目的及目标,若透过策略规划程序,有系统地筹集分析资料,提出具有远见的规划,作为发展方向的指引,再辅以组织发展技巧,运用教育策略使组织成员达成共识,完成最终的目标。美国密歇根州立大学图书馆在1980年即采用此管理理念,组织技术服务策略小组达成实践自动化作业之目标。

### 3.3 全面质量管理理念的应用

全面质量管理对图书馆而言,指在执行服务的每一个过程中,均强调以读者为重,馆员的全面参与以及充分授权,能对质量有所保证且不断改进;注意任何形式的馆员训练及发展需求,鉴别、收集并运用可靠的资料来做决策,采用有系统的方法来管理各项业务工作,并将生产力与质量有机结合。

近年来,全面质量管理在“图书馆管理”中的研究与应用,逐渐受到许多国家或地区高校图书馆的关注。在等级管理体系中,如何更具有弹性地实施全面质量管理,尚待我们共同研究和探讨。

## 参考文献:

- 1 顾卫东. 管理组织结构理论与实践的新发展. 经济学动态, 1999(12)
  - 2 黄宗忠, 邢允斌. 论权变管理理论在图书馆管理中的应用(上)(下). 晋图学刊, 1996(3)(4)
  - 3 戴龙基. 新世纪中国大学图书馆发展之我见. 大学图书馆学报, 2001(2)
  - 4 葛敏. 试论数字图书馆业务机构的重组. 大学图书馆学报, 2002(2)
  - 5 杨宇立, 薛冰. 市场公共权力与行政管理. 西安: 陕西人民出版社, 1998
- 郑贵榕 厦门大学图书馆馆员. 邮编: 361005.  
陈 滨 厦门大学图书馆副研究馆员. 邮编: 361005.

(收稿日期: 2003-02-28; 责编: 徐向东。)