

●王 冰

## 公共图书馆管理体制改革与嬗变

**摘 要** 公共图书馆管理体制改革的重点是人事制度改革、分配制度改革和业务管理改革。深圳市公共图书馆在改革与创新的过程中作了一些有益的探索与尝试。参考文献 2。

**关键词** 公共图书馆 管理体制 图书馆改革

**分类号** G251

**ABSTRACT** The keys of the reform of management systems of public libraries include the reform of personnel system, income distribution system and library services. In this paper, the author introduces the experiences of public libraries in Shenzhen City. 2 refs

**KEY WORDS** Public library. Management system. Library reform.

**CLASS NUMBER** G251

### 1 公共图书馆管理体制的现状与问题

我国公共图书馆的主体是国家兴办并由国家管

理,按国家计划运行的机构。公共图书馆属于事业单位,由各级政府或政府各个部门主办并主管,所需经费绝大部分依靠国家财政拨款,人员全部纳入国家

信息需求”。我们内部管理的自动化:编目系统的应用、流通系统的应用、检索系统的应用、连续出版物系统的应用……等等,这一切不是为了管理而管理,不只是为了减轻工作人员的劳动强度,不是为了自动化而自动化,而是为了方便、快捷地为读者提供文献信息的检索和借阅服务。“图书馆要将以读者为本的精神贯穿于图书馆各业务工作环节,以满足读者需求为宗旨来开发新技术、运用新技术,让新技术成为读者方便、快捷、准确获取信息资源的得心应手的工具”。

### 4 以人为本的管理模式

以人为本在管理活动中的含义是,通过以人为中心的管理活动和以尽可能多的实践,来锻炼人的意识、脑力和体力,通过竞争性的生产、管理、经营活动,达到完善人的意识和品格,提高人的智力,增强人的体力,使人获得超越于生存需要的更为全面的自由发展。人是管理的核心,管理活动归根到底是通过人去实现管理目标,取得管理成效的过程。所以图书馆以人为本的管理必然要从人、团队、社会价值观的形成和优化的角度,着眼于图书馆的价值观倾向及其变化与行为方式的状态及变化的相关性,努力营造适合于本馆发展目标的价值观体系,使其充分发挥内化、整合、感召、凝聚、规范、激励等作用。

图书馆所追求的是创造最大的社会效益,为每一位到馆的读者提供全方位的服务。图书馆以人为本服务理念的实现和所追求的目标的实现,都要依靠全体工作人员的努力,都要通过人的工作去实现。这就要求图书馆的管理者从尊重人、关心人、爱护人的原则出发,建立和发展更快捷、更经济、更高质量的人力资源管理系统,关注并指导职工树立全方位的服务理想,将图书馆所追求的目标与个人理想有机地结合起来,带动全体职工为实现现代化图书馆的发展而共同奋斗。

### 参考文献

- 1 王海泉,师丽梅.走进知识广场 感受现代建筑.图书馆建设,2000(5)
- 2 吴建中.21 世纪图书馆新论.上海:上海科学技术文献出版社,1998
- 3 师丽梅.现代化的社会记忆装置 亲切的人间图书馆.黑龙江人看日本,日本侨报出版社,2001
- 4 肖希明.图书馆呼唤科学精神与人文精神的融合.图书馆,2000(1)
- 5 富平.网络环境下我国图书馆服务模式的演变. <http://www.yiyee.com>

王海泉 黑龙江省图书馆馆长,副研究馆员。通讯地址:哈尔滨市。邮编 150008。(来稿时间:2000-04-01)

编制,业务活动遵循国家计划,业务工作脱离经济主体。我国现有的公共图书馆管理体制与机制在运行与管理过程中呈现如下的特点与缺陷:

(1)公共图书馆之间呈现条块分割、各自为政的管理特点。各级公共图书馆之间由于资源分属各级政府部门所有,容易形成“大而全”、“小而全”的封闭体系,从而导致国家和政府主管部门对公共图书馆整体事业宏观管理、调控规划的无序。

(2)政府主管部门直接干预或决定公共图书馆管理事务。政府主管部门对公共图书馆工作管得过多过细,管理方式和手段单一,使公共图书馆事业发展缺乏生机和活力。公共图书馆事务中最重要的人事编制、人事任免、薪酬分配等方面都由政府主管部门决定,图书馆没有自主权。

(3)公共图书馆内部机构权责不清。公共图书馆内部运行机制落后,管理手段单一,人浮于事,效率低,资源浪费,人才闲置的现象时为常见。

(4)传统管理模式与观念制约图书馆事业发展。传统的业务流程管理模式,以及与其配套的工作方法、服务方式难以适应快速发展的信息化社会对图书馆的新要求。在这些传统流程、服务方式背后隐藏的本位主义、因循守旧、重藏轻用等观念严重束缚了公共图书馆人的创新意识和能力,使图书馆与社会相结合、事业与产业相结合的探索举步维艰。

## 2 公共图书馆管理体制改革的总体思路及理论构架

公共图书馆管理体制改革的根本目标是建立与发展与现代化图书馆相适应的管理体制,改变传统的事业单位运行模式,结合社会主义市场经济的发展,建立充满活力与生机的管理体制与机制。

### 2.1 改革的总体思路

公共图书馆管理体制改革的要达到上述目标,关键在于抓住干部人事制度、分配制度、业务管理制度三大领域的改革。

干部人事制度改革,要推行真正的全员聘任制,逐步形成优胜劣汰的竞争机制,做到干部职工能进能出,能上能下,不断给图书馆队伍注入活力;分配制度改革,要逐步推行“双向选择、优化组合”、“以岗定薪、薪随岗变”为核心内容的岗位职级分配制。业务管理改革,要参照全国创建文明图书馆和公共图书馆评估定级工作的要求,规范业务管理流程,推动图书馆科学管理,建立有责(职责)、有序(秩序)、有效(效果)的业务管理体系,以谋求管理的规范化、系统化与科学化。在业务管理改革发展趋势

方面,出现了单一线性管理向线性、平面管理兼容的变化,集权管理向民主管理的演化。比如在图书馆实践中不断涌现的各类专题小组或工程小组,打破了部门的界限,适应了不断变化的环境,快速满足日新月异的用户需求和图书馆自身建设的需要。

### 2.2 改革的理论构架

改革的理论构架应从以下几方面考虑:从用人制度入手,以实行聘任制为突破口,进行一系列重大的人事制度改革与尝试。主要内容包括四个方面:

(1)改革管理方式。变身份管理为职位管理,由以“管人”为中心向以“管事”为中心转变。在对图书馆情况充分调查研究基础之上,考虑事业发展的前瞻性,计划好机构的设置、岗位的编制两项工作,调整机构,完善定岗定编。职位管理的操作,可实行职位分类制度,建立行政、技术两个职位系列以及新的职位系列。实现职称改革,专业技术职称作为任职资格,不再与工资待遇直接挂钩,实现真正意义上的“评聘分离”。实现干部制度改革,打破干部工人身份界限,取消以资格为特征的行政级别,所有人员均以职位为主要依据决定待遇。

(2)改革用人方法。由过去的委任制为主向聘任制为主转变。公共图书馆干部职工实行全员聘用合同制,对工作职位实行聘任制。切实建立人员流动机制,对于辞退与淘汰的冗员,需要主管机关出台相关的配套政策,做好与社会保障体系的对接,否则,改革始终有后顾之忧。

(3)改革分配方式。实现以职位为核心,以责任为主要因素,考虑效益和功绩积累因素相结合的分配机制,实现薪酬挂钩,打破“铁饭碗”。操作难点在于考核指标量化、细化,在于紧密结合图书馆工作实际,制订与不断调整效益与功绩考核指标。

(4)改革管理职能和方法。文化主管部门对公共图书馆的管理,主要是政策引导,管好领导班子为主。此外,将逐步扩大公共图书馆的自主权,实现公共图书馆的自主管理。

## 3 公共图书馆管理体制改革创新实践

以深圳市公共图书馆改革为例,借鉴港台地区与其他国家的先进经验,进行构架与探讨。

### 3.1 公共图书馆管理体制改革创新的基本特征和功能

(1)政府主管部门宏观规划、管理、指导、调控整个地区图书馆事业的规划与发展。

(2)地区性的中心图书馆对全市图书馆业务工作组织与指导,在地区间形成图书馆网络中心

与业务中心。

(3) 公共图书馆之间以一个整合的全体应对网络环境下的信息资源建设、图书馆服务转型而带来的挑战。

### 3.2 深圳经济特区公共图书馆管理体制创新实践

在深圳经济特区公共图书馆事业管理体制的改革与创新过程中,深圳公共图书馆及其主管部门作了一些有益的探索与尝试。

#### 3.2.1 行政协作管理与专业管理结合的管理模式

深圳市公共图书馆的行政协作管理是指市、区两级文化行政管理部门主管,各级相关部门协管的管理体制。这是深圳市公共图书馆兴旺发达的体制保证。《深圳经济特区公共图书馆条例》规定:市、区人民政府文化行政管理部门是市、区公共图书馆事业的主管部门,负责本行政区内公共图书馆的建设、监督和管理,履行以下职责: 编制公共图书馆发展规划; 编制公共图书馆网络建设方案; 制定有关公共图书馆管理的规定; 组织公共图书馆发展规划和网络建设方案和实施; 对公共图书馆工作进行监督。各级财政、规划、人事、建设、教育等有关部门应根据各自的职责,协同主管部门实施本条例。

专业管理由专家咨询制度实现,以保证决策的科学性。市文化主管部门对下列事项应征询专家委员会的意见: 公共图书馆发展规划与网络发展方案; 公共图书馆的馆舍建筑设计方案; 公共图书馆业务规程与业务工作; 公共图书馆管理等重大问题。

#### 3.2.2 地区联机联合采编协作网发展模式

深圳图书馆联合相关省市级图书馆,成立地区联机联合采编协作网(CRLNET),积极有效地开展地方文献协作和跨地区联合编目工作,将各地区、各类型图书馆及其多种文献以网络方式组织起来,实现优势互补、资源共享,向社会提供远程传输、网络互联的数字化信息资源。

(1) 管理体制与机制。联合采编协作网的参加成员一般是各自独立的大型图书馆。联合采编协作网由各参加馆馆长组成管理委员会。管理委员会下设联合采编网络中心,负责日常事务的运作与管理,承担数据质量控制及业务培训工作。协作网坚持平等互利的原则,开展有偿服务,中心向原始编目上载馆支付一定的报酬,向下载馆收取少量的费用。

(2) 发展现状与前景。协作网由福建省图书馆、上海地区中文新书联合目录数据库编辑部、天津图书馆、辽宁省图书馆、湖南图书馆、深圳图书馆和广州图书馆等单位参加。截至 2001 年 11 月,协作网已完成网络联合书目库整合,建成 120 余万条规模的网络数据平台,各馆之间完成上载数据 61631 条,下载

数据 42733 条。

联合采编协作网是图书馆文献资源建设的一种尝试与试验。通过 CRLNET 的运作,逐步建立跨地区的联合编目中心,形成一种图书馆内部的网络组成资源,推动图书馆业务工作的社会化,形成网上文献联合目录,开展馆际互借、资源共享,尽力收全中文书目资源,在汉语文献书目数据资源占一席之地。

#### 3.2.3 地方文献共建共享管理体制创新

深圳地方文献是地区公共图书馆资源建设体系中保障性文献。要收全收齐,并形成深圳特色文献的保障体系,只有通过馆际协调合作,构建地方文献共建共享机制,形成各自的馆藏特色,在此基础上,以异地存取的方式提供文献服务。

(1) 管理体制与机制。成立深圳市公共图书馆地方文献共建共享工作委员会。工作委员会下设秘书处,选出秘书长一名,负责协作网的日常管理及协调工作,各馆委派专人做协作网的联络员,负责馆际地方文献工作的协调和沟通。

(2) 权利与义务。协作网成员共同遵守《深圳市公共图书馆地方文献共建共享协作网章程》,构造地方文献共建机制: 由市图书馆提供场地、设备及人员,各成员馆协助,共建全市性的地方文献数据库。

各成员馆所征集的地方文献中多余的部分由协作网办公室根据其他成员馆情况给予统一调配。市图书馆拨专项经费,支持各成员馆的地方文献发展。凡市馆未有收藏的区域文献,各成员馆可购置 3~5 册(件),其中 2 册由市图书馆保存,所需费用全部由该专项经费列支。各成员馆共享地方文献征集信息、地方文献数据信息、征集地方文献渠道、地方文献工作的人力资源。

(3) 发展现状与前景。目前,深圳市公共图书馆地方文献工作朝着系统化、网络化的方向迈出了一大步。深圳图书馆拟借助此网络,团结全体成员,依托各成员馆的地缘优势与政策优势,完善深圳市地方文献征集网络,共同做好深圳市地方文献资源建设工作,充分实现深圳市地方文献资源共享,构建地方文献资源保障体系与服务体系。

### 参考文献

- 1 周和平. 建立适合我国国情的图书馆管理体系. 中国图书馆学报, 1999(4)
- 2 程亚男. 图书馆改革发展态势分析. 中国图书馆学报, 1999(5)

王冰 深圳图书馆馆长办公室副主任。通讯地址: 广东深圳。邮编 518027。(来稿时间: 2002-01-22)