

王世伟

上海图书馆近年来的改革实践与思考

摘要 上海图书馆以新馆开馆为契机,在改革实践中有8点深刻体会:以业务改革为中心,以人才战略为基础,以图情一体为优势,以功能扩展为动力,以内外公关为方法,以数字化建设为方向,以文明创建为载体,以班子建设为重点。参考文献6。

关键词 上海图书馆 改革实践 业务改革 人才战略 功能拓展 数字化建设

分类号 G258.21

ABSTRACT With the opening of the new building, Shanghai Library began its management reform with the following characteristics: operation reform as a center, human resource strategy as a basis, integration of library and information services as an advantage, function extension as an impetus, public relations as a method, digitization as a direction and management structure as a key point. 6 refs.

KEY WORDS Shanghai Library. Reform practice. Operation reform. Human resource strategy. Function extension. Digitization.

CLASS NUMBER G258.21

上海图书馆以新馆开馆为契机,自1997年上半年以来,将改革与发展作为图书馆各项工作的主题,使全馆上下发生了深刻变化。回顾几年来的改革实践,主要有以下8点思考与体会。

1 以业务改革为中心

1997年上半年,上海图书馆提出了3项改革的具体目标,即业务改革、人事制度改革和内部分配制度改革,并提出以业务改革为中心。上海图书馆提出的业务改革的总体目标是:建设国内外一流的图书馆,形成上海重要的信息枢纽和精神文明建设的重要基地,建立上海图书情报信息网络和数字化图书馆,创建信息加工的出版基地和教育培训基地,形成历史文献、信息咨询、图书馆学情报学等三大研究特色,形成教育、枢纽、增值和市场的四大功能。与此同时,各业务部门也相应地制订了本部门的业务改革方案,如上海图书馆历史文献中心业务改革的总体方案是:形成国内外一流的历史文献信息枢纽,形成一支知识结构合理、国内领先、世界有影响的历史文献研究队伍,逐步配备国内外先进的文献收集加工的硬件设施与条件,将所有馆藏历史文献有序化,并在此基础上逐步实现数字化和有计划地开发历史文献资源,建立岗位规范和各类管理制度,形成竞争和激励机制,提高服务质量,提倡热心、精心、耐心、细心、专心服务,争创馆所和市级文明岗位和部门,同时提出了专业队伍建设、文献资源建设、开发咨询项目、提高服务质量、健全管理制度和加强国内外学术交流等具体要求。

由于树立了以业务改革为中心的改革思路,从而使全馆的各项工作真正围绕业务改革来展开,这样,使人事制度改革和内部分配制度改革也有了具体的方向。防止了部门向图书馆吃空额或简单地让一些人下岗的结果,以及不顾社会效益和社会效益的短期行为和乱收费现象的发生。

2 以人才战略为基础

随着图书馆的竞争由馆藏与建筑转向管理与服务,图书馆员在图书馆的服务中扮演着越来越重要的角色。优秀的图书馆员已经成为当代图书馆最重要的资源和首要财富,他们将履行知识导航员的职能,将成为信息资源与读者用户之间的桥梁与纽带,他们将是高知识含量信息产品的设计者、生产者与操作者。具有创新精神的图书馆员是图书馆现在与未来发展的动力。因此我们将人才战略作为全馆发展的基础。图书馆原有人才结构不能适应知识经济发展的要求,仅以学历指标进行分析,上海图书馆现有大学以上学历者仅占全馆馆员的一半左右。为了实施人才战略,我们对外把好进人关。以历史文献中心为例,在进入方针上近几年来提出,以招收硕士生和博士生为主,非本科不进的严格要求,使整个中心的人才结构得到明显改观,大大促进了中心的业务建设,提高了服务质量。在对内方面,严格把好培训关。我们对全馆35岁以下的200多位青年进行全员培训,同时通过每10天1次全馆业务讲座、青年志愿者活动、定期召开全馆教育培训工作会议和学术研讨会、建立青年发展基金、岗位交流等形式来抓好人才的培训工作。

在人才战略上,我们还努力做到:以图书馆的典雅环境和良好的后勤保障来吸引人,以图书馆的事业发展和广阔舞台来感染人,以图书馆的功能拓展来影响人,以知识殿堂和数据库、思想库的魅力来鼓舞人,以图书馆的两个效益来激励人,以互相协作积极奋进的团队精神和深入细致的思想政治工作来教育人,从而使图书馆不仅能够留住人才,还将源源不断地吸引人才。在对待人才问题上,做到容得下人、留得住人、舍得放人,逐步营造并形成具有感召力的人才高地。

3 以图书情报一体为优势

1995年10月4日,上海图书馆与上海科技情报研究所合并,形成了全国第一个省市级的图书情报联合体。这一图情一体化的改革举措为上海图书馆的发展带来了新机遇。首先是文献资源共享。两家颇具规模的图书馆与情报所的合并,使原本各自独立的中外文图书报纸期刊、联合国托存资料、产品样本、专利文献、科技报告、标准文献、会议文献、历史文献、地方文献、音像文献、缩微文献、机读文献等融为一体,不仅克服了部分重复采访的弊端,而且在图书馆中开设了专利标准阅览室、经经贸和产品样本阅览室等在全国公共图书馆界独具特色的读者服务。其次是人才优势互补。上海图书馆和上海科技情报研究所发挥了各自的逻辑思维与形象思维的优势,发挥了各自的计算机水平、外语水平与社会交际水平、文艺表演水平的优势,发挥了各自的与社会科学界和自然科学界联系的优势。由于科技情报界在80年代就开始逐步推向市场,因此情报所的干部职工市场观念和改革观念较强,对3项改革的举措较能理解和适应,从而为全馆3项改革的实施创造了良好的思想基础。第三是形成合力。图情一体化后,上海图书馆的规模达到了相当的程度,实力大大增强,人才资源、文献资源、硬件设施等规模效应应在文献开发、参考咨询、用户服务、社会联系等方面不断地显现出来。上海图书馆的业务在图情一体化后得到了很大的进步和拓展。

4 以功能拓展为动力

图书馆是个大舞台,她与社会各个阶层、各个系统、各个方面以至海外有关方面均可发生联系,这是其他文献机构难以做到的。以上海图书馆为例,通过院士长廊的载体,与科学家、与上海市委组织部和上海市委科委发生了联系;通过妇女之窗的载体,与各界妇女、与上海市妇联以及外国来沪的女士发生了联系;通过中华职工周末读书会的载体,与社会各系统的读者和上海市总工会发生了联系;通过青少年读书基地和青年志愿者基地的载体,与社会各阶层青少年和上海团市委发生了联系;通过企业家读书俱乐部的载体与广大企业家交了朋友;通过创设教育培训中心的载体与市委组织部、市委宣传部、市人事局、市教育局等部门发生了联系;通过建立文献资源共建共享体系的载体与各高校、中科院、各

区县建立了联系;通过建立艺术研究所和举办音乐欣赏会的载体与广大艺术爱好者发生了联系;通过挂靠的上海图书馆学会、上海科技情报学会、上海海峡两岸学术交流促进会以及建立历史文献研究所、图书馆学会情报学研究所等载体与学术界建立了广泛的联系;通过创设展览会议视听中心和举办各类展览会与国内外的各个方面建立了联系;通过参观游览这一载体,与国内外各个方面的来宾建立了联系,通过赴境外举办展览和建立学术交流、网上联系等载体与国外众多图书馆及台港澳图书馆建立了联系……如此等等。在图书馆这一舞台上,我们尽可以展开思想的翅膀,去发挥,去开拓,去创造,去耕耘,去建立读者与信息之间的桥梁,去建立读者与文化之间的纽带。

通过图书馆功能的不断拓展,目前上海图书馆几乎每天都有各类活动举行,文明基地、信息枢纽和文化中心的形象在读者的心目中日益确立。

5 以内外公关为方法

为了保证3项改革的实施和顺利进行,增强全馆的凝聚力和向心力,在全馆内外营造良好的氛围,我们在全馆积极开展对内与对外的公共关系。

在对内的公共关系方面,注意建立理念识别系统、行为识别系统和视觉识别系统。在理念识别系统方面,以江泽民总书记为新馆落成的题词“把图书情报新馆所建成上海的重要信息枢纽和精神文明建设的重要基地”作为全馆上下的努力目标和奋斗理念。在行为识别系统方面,以1998年上海图书馆行业开展的规范服务达标总体要求40个字作为行为服务准则:读者第一,服务至上;着装统一,挂牌上岗;文明接待,借阅迅速;文字规范,有问必答;设施完好,环境整洁。并向全体职工提出了热心、精心、耐心、细心、专心的“五心”服务及百问不厌、百问不倒的“双不”服务要求。在视觉识别系统方面,我们在国内外广泛征集馆标,确定了全馆黑白蓝灰的基本色调,倡导并规定使用规范化汉字与外语文字并要求在接待中讲普通话,建立起醒目方便而又典雅协调的导引系统,设计并使用系列的机构识别用品,包括信封、信纸、礼品袋、馆旗、馆徽、名片、对外告示、汽车外型等。

在对外公共关系方面,我们从5个方面展开。第一是读者用户关系。我们先后采取了设立读者意见箱、限时服务、提供电话预约留书服务、向特别需求的读者提供超常外借服务、向60岁以上老人提供免证阅览、取消中午休息的服务常规,向读者提供全天连续服务、取消历史文献对读者每天阅览数量以及阅览范围的限制、为读者提供目录查询辅导和代查服务、为院士和残疾人等特殊群体的读者提供送书上门服务、设立寄包间并根据需求不断增加寄包箱、提供饮水与快餐及点心服务等项措施。在平时经常召开读者用户座谈会的基础上,我们于1998年建立起由社会各阶层读者组成的社会监督员队伍并定期召开咨询会议,使许多问题做到了防

患于未然或克服于萌芽状态,同时也使图书馆的决策层能经常听到来自读者的呼声和富有创意的建议。第二是政府部门关系。我们注意与有关的政府主管部门经常汇报工作并为其提供有关文献信息的服务,通过各种形式向他们宣传图书馆的重要地位和作用,如图书馆的主管机构宣传文化部门、图书馆的财务管理机构财政税务部门、图书馆的文献进出口及对外交往的主管机构外办办及港澳办、图书馆的消防综合治理主管机构、公安和国家安全及文保部门等。我们的各位馆长还分别担任了徐汇区、静安区的科技顾问等社会职务,从而与各级政府机构保持经常的联系。第三是新闻机构关系。我们改变了以往对新闻批评麻木不仁、熟视无睹的现象,定期与新闻机构汇报沟通,与广大记者交朋友,为新闻机构采访创造便利,争取新闻记者对图书馆的理解与支持。第四是社区关系。我们与所在社区的徐汇区、上海新村居委会、天平街道、五十四中学、武警部队等单位签订了文明共建协议,为社区街道办起了图书馆,积极解决环境污染问题,社区也为图书馆的环境卫生、车辆管理、安全防范、全民健身、读者教育、志愿者服务等提供了众多的支持。第五是业务协作关系。业务协作关系包括兄弟省市图书馆及各系统图书馆、台港澳图书馆、国外图书馆、国际图联、文献贸易出版编目机构、信息网络机构、图书馆用品提供商、图书馆学会及专家学者等。如与兄弟省市图书馆的关系方面,我们在全馆干部职工中提倡馆不分大小应平等相待,树立尺有所短、寸有所长的意识,并于 1998 年和 1999 年分别由主要负责人带队,先后到东南、西南、东北、西北及华北等地区参观学习,改变以往图书馆之间难得往来的情况,并在图书馆之间建立起了互相学习、你追我赶的良好氛围。我们对于来馆参观的各界人士也十分重视,专门设计了几条参观路线并在馆办公室和国际交流处专门配置了接待人员,专事接待中外嘉宾。

6 以数字化建设为方向

文献信息的电子化、全文化、多媒体化、网络化已成为 21 世纪图书馆发展的趋势。上海图书馆自 1998 年下半年开始酝酿建设数字图书馆,1999 年把数字图书馆的建设放到了全馆业务工作的首位,成为全馆的中心工作。在 1999 年 5 月的图书馆宣传周中,上海图书馆“数字化图书馆工程”对外宣布正式启动并取得了阶段性成果。目前上海图书馆数字化建设的战略目标是将上海图书馆的馆藏特色文献率先数字化,在建设过程中注意社会效益和经济效益的统一,注意标准化与规范化,注意遵守知识产权。上海图书馆已建和在建的数字化项目主要有以收录上海有关年鉴全文为主的上海文典,以收录上海百年来各类照片资料的上海图典,以反映上海图书馆馆藏特色的民国丛书,以反映上海图书馆馆藏音像资料特色的点曲台,以上海图书馆数十年来的拳头产品《全国报刊索引》为基础的报刊全文数据库,以馆藏优势为基础的古籍善本全文数据库,以全馆订阅的数千种西文期刊为

基础的西文期刊目次数据库,以多年来会议文献收集咨询为基础的国内专业会议篇名数据库,以上海图书馆声像部门拍摄的科技百花园为基础的科普影片“科技百花园”,以上海图书馆妇女之窗为基础并在上海市妇联指导下建立的“妇女之窗”等等。

数字化图书馆的建设作为一个长远目标,对上海图书馆的业务重组和业务推进起了催化剂的作用。

7 以文明创建为载体

1997 年年底,上海图书馆向全体干部职工提出了文明创建的三大奋斗目标,即争创全国省市文明图书馆并力争名列前茅;争创上海市两个文明的最高荣誉——上海市文明单位;争创上海图书馆行业规范服务达标单位并力争起龙头作用。全馆召开了文明创建的动员誓师大会。实践证明,文明创建的载体极大地推动了图书馆的各项工作。

在文明创建中,我们做到对外树三大形象。第一是树精神文明建设基地的形象。我们先后与上海交通大学、华东师范大学、上海市广电局、上海市委宣传部、华夏宾馆、上海市青浦监狱等 10 多个单位签订了文明共建协议,并开展了一系列文明共建活动,充分发挥了上海图书馆作为精神文明建设基地的作用。我们还积极参加文明社区建设,举办社区艺术展、社区广场音乐会、参加社区党建工作联席会和全民健身运动会。我们在上海市监狱局的指导下,把文明之风吹入大墙之内,在服刑人员中开展读书明理、读书学法、读书悔罪、读书求真活动。为了在全体干部职工中发扬帮困扶贫的社会公德,我们向全馆职工发出了“支援老区文化建设,开展图书扶贫活动”的通知,许多干部职工纷纷购置新书。1997 年以来,我们先后向国家级贫困县江西省安远县以及山西省、云南省的一些图书馆捐赠 100 多万元的图书。为了以文明的环境来引导人、教育人,我们在文明共建单位的支持下,开展了“做文明读者,树都市形象”的万人签名活动,向广大读者提出了“六要六不要”的文明规范。第二是树信息枢纽的形象。在 1998 年庆祝上海科技研究所建所 40 周年的庆典上,上海市市长徐匡迪的题词“集全球信息,促上海发展”,为我们建立信息枢纽的目标提出了更高的要求。我们先后建设了具有世界先进水平的上海图书馆计算机管理系统,承担了上海公共文化信息网的建设,积极发展决策咨询,充分发挥展览、会议、讲座的功能,开通为大型企业集团服务的“知识干线”,不断推出适应市场与用户需求的信息产品,包括为市领导决策参考用的“上图速递”等等。第三是树优质服务的形象。我们在全馆开展了规范服务达标活动,把有规范服务各项要求内容的小册子发至每位职工包括外聘的临时工,馆级领导首先背诵默写,并要求每位职工背得出、做得到。专门成立了 8 个文明督查小组,定期进行检查并记分考核,作为年终文明部门评比的依据。在全馆倡导开放型办馆的思想,具体表现在:服务时间上,做到天天开放,中午不休

息,取书实行限时服务;服务对象上,向更多的读者开放,推出了部分阅览室的免证阅览;服务方式上,包括古籍阅览室在内均实行开架阅览,推出东方上图联名卡,逐步向一卡走遍全馆发展;服务范围上打破本馆馆藏的限制,提供跨省市、跨国界的馆际互借服务;服务手段上,充分利用现代信息技术如网页展示、电子函件、因特网、全文光盘等为读者提供服务,等等。在规范服务达标的基础上,我们于1999年在窗口部门逐步推出品牌服务,服务质量不断提高。

在文明创建中,我们还做到对内抓五大管理,即队伍管理、制度管理、环境管理、业务管理和读者管理。在队伍管理方面,抓了干部队伍、党员队伍、职工队伍和青年队伍的管理。如在职工队伍管理方面,我们抓了5个提高,即提高职工的政治思想素质、业务素质、文明素质、身体素质和生活素质。在制度管理方面,我们共建立健全了涉及全馆的职能制度、业务制度和行政制度共175项,建立健全了200个岗位职责、129项工作流程及流程图。在环境管理方面,要求做到远看近看一个样,粗看细看一个样,正面看反面看一个样,平时看与检查看一个样。在业务管理中,我们已建和在建了三馆三所,即中国文化名人手稿、艺术研究馆、数字化图书馆、历史文献研究所、图书馆学情报学研究所、战略决策咨询研究所。

8 以班子建设为重点

一个图书馆的发展,领导班子起着举足轻重的作用。上海图书馆近年来的发展就证明了这一点。

在班子建设方面,我们主要抓了4个方面。一是抓学习。我们坚持每周周末的班子学习制度和每月中心组的学习制度。学习内容既有党和国家的方针政策,也有馆内外专家的学术报告,以及各业务部门的调查研究报告。每年要求馆级领导联系实际写一篇邓小平理论的学习心得。二是抓民主生活会和干部民主测评。民主生活会每年召开2次,干部民主测评每2年进行1次。我们在民主生活会前,广泛听取群众意见,召开民主生活会预备会,使班子成员对照检查具有针对性。民主生活会上,我们联系个人与工作实际,认真开展批评与自我批评,并对存在的问题形成整改措施。民主生活会后,我们主动向干部职工通报民主生活会情况,并检查落实整改措施。这样不仅起到了及时“洗脸”的作用,也增强了班子的协调与团结。三是抓党风廉政建设责任制度。我们采取了看录像、观展览、听报告、写心得、知识竞赛、学习交流、廉政谈话等生动活泼的多种形式进行学习教育,建立了干部廉洁自律等10多项制度,不断完善党内监督、舆论监

督、群众监督三大体系,对干部提出了慎独、慎初、慎微的“三慎”和不想为、不能为、不敢为的“三不”要求。从而抓住了教育、法制和监督三大环节。四是抓联系点制度。为了密切联系群众,倡导调查研究的工作作风,馆级领导成员分别对口联系全馆各业务中心,在干部中倡导办实事、讲实效的务实精神;在分工负责的基础上,实行AB角制度,即A角不在时,由B角负责有关工作,这样有助于树立分工不分家的观念和工作的持续性。我们还适时地进行干部交流,使干部在不同的岗位上得到锻炼,培养干部的一专多能,树立政治意识、大局意识和协作精神。

近几年来,上海图书馆在改革的道路上取得了长足的进步,全馆面貌发生了很大的变化。但是,从创建国内外一流的图书馆来说,从精神文明的基地、信息的枢纽和文化中心的目标来说还有很多工作要做,特别是内强素质、内抓管理方面还要下大力气。21世纪的数字化、网络化的图书馆正在向我们招手,争创国内外一流的图书馆是一个奋斗的过程,是一股感召的力量,是一种不懈的追求,也是全馆干部职工希冀的远大目标。这一崇高的目标必将激励我们不断改革、不断创新、不断进取,将一个充满生机与活力的图书馆带入新的世纪。

参考文献

- 1 王世伟.论树立跨世纪图书馆的七大形象.图书馆,1999(3)
- 2 王世伟.建立思想库是当代图书馆管理与服务的重要思想.图书馆杂志,1998(4)
- 3 王世伟.从“读者第一”到“图书馆员第一”.图书馆杂志,1999(2)
- 4 王世伟.宏观调控是知识经济时代图书馆事业发展的有效手段.图书馆杂志,1999(3)
- 5 王世伟.建立可持续发展的图书馆管理体系.图书馆杂志,1999(4,5)
- 6 王世伟.精神食粮的宝库,文明建设的基地.上海精神文明,1999(2)

王世伟 上海图书馆、上海科学技术情报研究所教授,上海科技文献出版社社长。通讯地址:上海市。邮编200031。

(来稿时间:2000-01-18)