

●张晓源

城市图书馆通借通还项目管理与体制创新研究

摘 要 涉及通借通还的图书馆管理模式现有3种:总馆—分馆管理模式、分散—共建管理模式和分散—整合管理模式。3种管理模式在组织架构、管理链、资产管理、馆藏与服务等方面各有长短。由通借通还的普及引起城市图书馆管理体制变革。作为一个体制创新思路,图书馆直接对市民负责,城市与城区各级人大代表控制拨款,委托文化行政管理部门具体管理,可以把“分灶吃饭”与总分馆制的优越性结合起来。图3。表1。参考文献2。

关键词 城市图书馆 管理体制 借阅服务 通借通还

分类号 G252.3

ABSTRACT In this paper, the author proposes three management patterns for coordinated loan and return in urban libraries, i. e. central and branch libraries, distributed and cooperative management, and distributed and integrated management. The three patterns have their own advantages and disadvantages. The popularization of coordinated loan and return causes a reform of the management system of urban libraries. 3 figs. 1 tab. 2 refs.

KEY WORDS Urban library. Management system. Lending service. Coordinated loan and return.

CLASS NUMBER G252.3

通借通还是城市图书馆服务的一个重要内容。所谓通借通还,就是对公众提供服务的图书馆组合为一个服务平台,在其中任何一家图书馆读者都可以:(1)查找所有图书馆的馆藏信息和借阅信息;(2)外借所有图书馆的藏书,包括可以预约在哪一家馆取书;(3)在任何一家图书馆还书;(4)上述服务均可通过现场、网络、电话方式实现。作为通借通还服务的延伸,也包括了借还书的上门服务。

近年来,我国内地城市图书馆通借通还服务发展迅速。北京、上海、天津等地在不同程度上实现了城市图书馆的通借通还。

1 3种管理模式

涉及通借通还的图书馆管理模式现有3种:总馆—分馆管理模式、分散—共建管理模式和分散—整合管理模式。

总馆—分馆管理模式,是指城市图书馆纳入一个管理体制,统一管辖,统一经费来源,统一业务行政管理,统一技术支撑系统,统一服务平台和分布式的统一馆藏。在全部图书馆网络覆盖范围内,设立一个地区中心馆,即总馆,负责网络内所有图书馆的公共业务(如采编、读书推广等)和行政管理等,还负责该地区的较大规模的全面的图书馆服务,包括全

面的参考咨询和信息服务。其他的图书馆作为分馆,根据分馆属性级别,分别负责不同范围、不同层次的本地图书馆服务。香港、台湾和国外的城市图书馆,多实行总馆—分馆管理模式^[1]。我国内地的高等院校图书馆,也有实现总馆—分馆(包括部室)管理模式的。

分散—共建管理模式和分散—整合管理模式是在我国内地目前的图书馆管理体制下为适应通借通还的需要而出现的两种协调型管理模式。

分散—共建管理模式,指全市图书馆保持现有的条块分割、分散管理的管理体制,通过协调方式,共建一个专门的馆藏和实施项目的管理机构。图书馆通借通还项目的成员馆合作共同建立一个专门的通借通还馆藏,专用于通借通还服务。每个馆拿出一笔经费,专用于建立一个共同的通借通还馆藏,该通借通还馆藏属于所有成员馆的,图书流动到哪个成员馆就留在那个成员馆,不必回到原来借出的地方。全市成立一个通借通还管理机构(委员会或领导小组,负责对通借通还工作的领导和各馆之间的协调)。在成员馆当中设置一个牵头馆,负责对通借通还项目的业务管理、通借通还专项经费的使用和通借通还馆藏的统一采购加工等。上海地区图书馆,实行的就是分散—共建管理模式。

分散—整合管理模式,指全市图书馆保持现有

的管理体制,各馆保持原有行政业务运作模式,通过建立全市性的协调机制实现通借通还。协调机制包括:整合各个成员馆外借馆藏为一个馆藏;全市成立一个通借通还管理机构(委员会或领导小组,负责对通借通还工作的领导和各馆之间的协调);在成员馆当中设置一个牵头馆,负责对通借通还项目的业务管理;建立一个物流系统,承担通借通还的图书配送;建立一个馆藏建设协调规范,实现分工合作的资源共享。北京地区图书馆走的就是分散—整合管理模式,但是目前还没有建立起物流系统,所以也只实现通借通阅。

2 组织与管理链

通借通还采取的管理模式,决定了通借通还项目的组织结构,并形成不同性质的管理链。组织结构指对通借通还工作如何进行分工、分组和协调合作。管理链在管理学中指一种不间断的权力路线,从组织最高层扩展到最基层,澄清谁向谁报告工作。在本文中,主要指通借通还各个工作环节的衔接、指挥和反馈的传递。组织与管理链是分不开的,在通借通还项目中,两者涉及了机构、行政、人事、业务、读者、馆藏、资金、资产、技术系统、物流等多个方面的内容。下面仅以行政架构、资金、馆藏三方面对 3 种模式做一比较。

总馆—分馆管理模式的组织架构是正式组织形式,所有的管理链均为垂直管理线。分散—共建管理模式和分散—整合管理模式两者都存在两类组织形式:正式组织和虚拟组织。而正式的组织又分为垂直指挥组织和横向协调组织。虚拟组织在分散—共建模式里表现为各个成员馆为通借通还这个项目而构建起来的项目工作组合。参与这个虚拟组织的各个成员馆的有关部门,其行政等方面仍然继续各自的隶属管理关系,只是根据通借通还工作需要而结成一个工作组合。而对通借通还项目的决策、指挥、管理等,则集中于横向的协调组织中,例如项目的领导小组、委员会或办公室。该协调组织对通借通还项目发挥着核心作用。具体操作的工作部门,则借助于各个成员馆的相关职能部门,通过协调方式组合为一个通借通还的工作、服务平台。用于通借通还馆藏的资金,也通过协调组合为一个资金平台。因此,该管理模式下,管理链由两部分组成:横向管理链和垂直管理链。这两种管理链在机构、行政、人事、业务、读者、馆藏、资金、资产、技术系统、物流等方面以不同主次配合方式运作。分散—整合管

理模式与分散—共建管理模式类似,只是它通过虚拟方式整合的是馆藏而非资金(见图 1、2、3)。

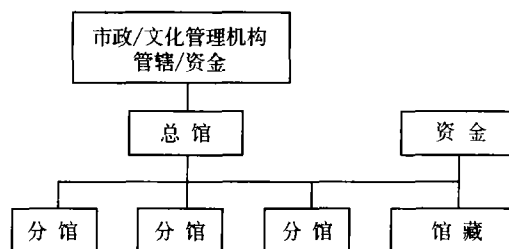


图 1 总馆—分馆模式的组织

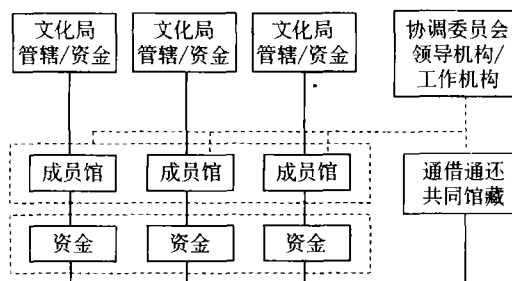


图 2 分散—共建模式的组织

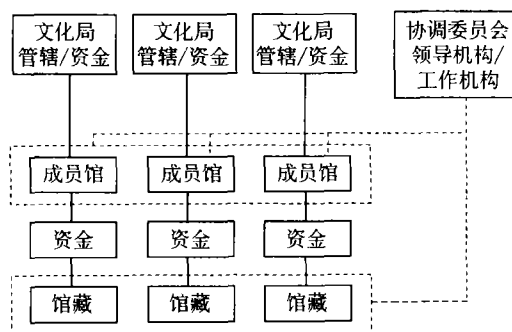


图 3 分散—整合模式的组织

说明:实线表示垂直管理链,虚线表示协调管理链;
实线框表示正式的组织,虚线框表示虚拟的组织。

3 资产管理

图书馆馆藏是国有资产。馆藏的资产管理实际上涉及两方面内容:一个是资金到馆藏的转换,两者必须对应,多少钱买了什么书,一切都要有案可查。另一个是馆藏资产的去向与管辖,这里有两种文献流:一种是图书馆—读者之间的文献流。读者办理手续借还图书,只是该图书的财产使用权作了一个契约规定的从图书馆到读者到图书馆的转移循环,而该图书的占有权、管理权没有发生变化。另一种是图书馆—图书馆(本文主题为通借通还,图书的馆

内转移、剔除报废等不纳入范围)之间的文献流,这里面有可能发生占有权、管理权和使用权的转移。通借通还服务的开展使得图书馆馆藏从原来的图书馆—读者的单一流动形式发展为图书馆—图书馆、图书馆—读者的多种流动形式,这就给图书馆流动资产资产管理提出了更高要求,而不同的管理模式引出资产管理问题也不同。

(1)总馆—分馆管理模式的馆藏,是同一个机构拥有,只不过这个馆藏分布于该机构不同地点(总馆和分馆)而已。总馆—分馆管理模式的资金流单一,资金所转化的馆藏也单一,对馆藏的占有、使用与管理的“业主”也是单一的,资金与馆藏文献始终一一对应。因此,在资金到馆藏的转换方面资产管理很清楚,没有问题。其馆藏资产流动存在两种形式:图书馆(包括总馆—分馆、分馆—分馆)之间的流动;图书馆—读者(包括总馆—读者、分馆—读者)之间的流动。因为总馆—分馆管理模式下通借通还的各个成员馆都归属一个机构管理、使用同一个馆藏,馆藏无论通过哪种方式流动,无论流动到哪个成员馆,都没有离开这个机构,都是属于这个机构的,所以在馆藏财产的流动与管辖方面资产管理也不存在问题。

(2)分散—共建管理模式,实际上是各个成员馆共同出资建立一个共同使用的共有馆藏。对于一个成员馆的文献采购资金来说,采访的资金将划分为两部分,一部分用于自己独有的馆藏,另一部分用于通借通还馆藏。两类馆藏的性质完全不同:一个是该馆的“私有”财产,而另一个则是通借通还所有成员馆的共有馆藏。通借通还的共有馆藏类似于总馆—分馆管理模式的馆藏,图书流动到哪个成员馆都是共有馆藏。但是问题在于,分散—共建管理模式资金来源与总馆—分馆管理模式资金来源不同。后者资金来源只有一个,馆藏财产业主也只有一个,所以资产管理方面的问题较少。而前者,资金来源有多个,与其所转化成的一个共同馆藏不一致,即资金与馆藏不能一一对应。资金与馆藏不能一一对应,将造成资产管理的复杂。

如何向清产核资审计事务所说清楚资金与馆藏的一一对应关系?共同馆藏如何管理?分散—共建管理模式在财产占有权和管理权方面都存在一系列复杂问题,需要相应的措施加以解决。上海地区图书馆解决的办法就是在共同的通借通还馆藏中,通过条码区分各成员馆馆藏财产。藏书随着读者的借阅流动而改变其馆藏地点,中心图书馆可以在计算

机网络上了解藏书的去向。

(3)分散—整合管理模式,资金和馆藏的管理保持原来的方式,即在资产管理方面不做任何改变,是哪个成员馆的资产,仍然属于哪个馆,因此不存在不同隶属的不同成员馆的馆藏资产管理问题。但是必须建立一个物流系统,把借出去的图书回收回到原来的图书馆来。

分散—整合管理模式下,A馆的资金,与A馆馆藏保持一一对应关系,与其他的图书馆没有关系;B馆的资金,与B馆馆藏保持一一对应关系,与其他的图书馆也没有关系。它是通过协调方式把所有成员馆馆藏整合为一体。在馆藏资产流动方面,无论是图书馆之间的流动还是图书馆—读者之间的流动,都存在一个反向的回流,是哪个馆的书就回流到哪个馆去。因此,分散—整合管理模式的资产管理不存在问题。

4 馆藏与服务

总馆—分馆管理模式,各分馆与总馆之间是隶属关系,总馆通过垂直管理链实施项目管理,工作标准统一,服务规范统一,馆藏和读者群都是一个整体。在馆藏方面,形成统一的藏书建设规划,投入资金有较高的效益产出,馆藏也有较高的资源共享程度。在读者服务方面,形成一个具有“连锁”性质的服务平台,人员、设施、服务制度、工作规范能够保持同一水平。各个馆之间,联系沟通更快捷、容易,对指挥的响应更敏感和及时。

分散—共建管理模式各个成员馆之间没有隶属关系,政策、指挥的实现,通过横向协调进行,工作标准、服务规范、馆藏资金投入,乃至服务平台都是通过协调实现。横向协调毕竟不同于垂直指挥,其效果很大程度上取决于各个成员馆对通借通还项目的参与程度,包括重视程度和主动性,甚至项目的可持续发展,都依赖这一点。在馆藏方面,分散—共建管理模式有一个成员馆共同出资共建的通借通还馆藏,但是对于某个成员馆来说,它所提供给通借通还的馆藏只是局部的,投入的采购经费也仅是部分的。读者只能通借通还共有馆藏的图书,而各个成员馆独立出资独立使用的馆藏是不能通借通还的。各个成员馆的藏书建设也需要协调。在读者服务方面,形成一个“虚拟”性质的服务平台,人员、设施、服务制度、工作规范等都需要通过协调以保持相近的水平。

与分散—共建管理模式相比,分散—整合管理模式有两个特点:它的馆藏是把所有成员馆的馆藏整合

一起,所以读者可以利用所有的馆藏;由于它存在一个固定的物流系统,因此可以提供比没有物流系统的更好的服务,如读者可以指定在某个网点取书。

5 3 种管理模式比较

综上所述,3 种管理模式的比较见表 1。

表 1 3 种管理模式比较

比较点	总馆—分馆管理模式	分散—共建管理模式	分散—整合管理模式
管理体制	统一管理	条块分级分散管理	条块分级分散管理
各馆经费来源	一个来源	“分灶吃饭”	“分灶吃饭”
内部管理线	直向指挥	横向协调	横向协调
通借通还馆藏	单一馆藏	合建的专用共同馆藏	整合的各馆馆藏
通借通还馆藏经费来源	单一来源	不同来源、不同馆的专款合成	不同来源独立使用
通借通还馆藏建设	统一规划	统一规划	协调
通借通还馆藏资产性质	单一机构的资产	不同图书馆的共同的独立资产	成员馆自己的独立资产

总馆—分馆管理模式是国际流行的城市图书馆管理模式,也是解决城市图书馆通借通还最好的管理模式。但是我国内地的图书馆管理体制是条块管理,马上采用总馆—分馆管理模式不现实。而且总馆—分馆管理模式还需要物流系统解决读者预约借书地点问题。

分散—共建管理模式可以在不改变现在图书馆管理体制的情况下实现通借通还。但是提供通借通还的只是成员馆的部分馆藏资源,而且不能解决读者预约借书地点服务的问题。与分散—整合管理模式相比,好处是不需要物流系统。

分散—整合管理模式同样可以在不改变现在图书馆管理体制的情况下实现全面的通借通还。包括提供成员馆的全馆藏资源和实现读者预约借书地点服务等。但是必须建立一个物流系统。

6 城市图书馆管理体制发展构想

随着通借通还服务在我国城市图书馆的普及,使得对通借通还的管理,实际上转化或者是上升为城市图书馆管理体制方面的问题。通借通还越发展,城市图书馆管理体制改革的请求也越迫切。

无论是分散—共建管理模式,还是分散—整合管理模式,都仅仅是在不改动现有图书馆管理体制为适应通借通还的需要而出现的。为保持原有的管理体制,两者在管理效率、服务质量等方面都作了不同程度的牺牲。对城市图书馆管理体制改革的思路,许多人提出,参照国际流行做法,实行总分馆制,即总馆—分馆管理模式,但是,要马上改变现行管理体制,直接转变为总馆—分馆管理体制,存在几个障碍:财政的“分灶吃饭”,人事、行政的管辖等。其中,最大的问题是财政“分灶吃饭”。一些地方已出台的

图书馆法规对此都有明文规定。没有出台图书馆法规的地方,对图书馆也是实行财政“分灶吃饭”。所谓“分灶吃饭”,就是地方的事业由地方出资兴办,开支列入地方财政预决算。

“分灶吃饭”的实质是“自家的孩子自家养”,“别人的孩子别人养”。广州市的通借通还项目 1998 年就做出规划方案,至今一直未能实施,最主要原因在于“分灶吃饭”这个问题,市级财政不愿意承担区级图书馆的费用。为解决管理体制中“分灶吃饭”这个问题,有人提出“或由市财政统一筹措资金或通过地方立法,按区(县)人口或财政收入一定比例征缴,专款专用”^[2]。无疑是图书馆管理体制改革的很好的思路。笔者认为,其实“分灶吃饭”也有其好处,这就是直接体现“取之于民,用之于民”的意义,多纳税,多享受社会福利,更容易发挥地方的积极性。因此,在考虑城市图书馆体制改革问题时,我们要从最根本的地方做起,即城市图书馆到底是谁出的钱,为谁服务,对谁负责,从中找到总分馆制、与“分灶吃饭”两者结合点。

我国内地现有图书馆法规,都规定了公共图书馆由政府出资主办,文化行政管理部门管理。所以形成现在的管理体制:政府出资,政府的职能部门管辖,而图书馆则对政府负责,具体就是对文化局负责。如果从上述法规追溯,可以在我国宪法中找到以下条款:“中华人民共和国的一切权力属于人民。”“人民行使国家权力的机关是全国人民代表大会和地方各级人民代表大会。”“人民依照法律规定,通过各种途径和形式,管理国家事务,管理经济和文化事业,管理社会事务。”据此,笔者认为,我国城市图书馆管理体制的改革,可以走市民拨款,对市民负责,委托管理的总分馆制管理方式。具体做法设想如下: (下转第 99 页)

中外在校学生信息素养教育比较研究 陆宝益(6:71~74)
 本科生研究生信息能力教育调查研究 王琼等(6:75~77)
 开发高校图书馆心理优化功能,促进大学生心理素质教育
 庄淑针(6:94~96)

现代化技术、管理·图书馆建筑与设备

中小企业电子商务及信息网络建设 孟雪梅(1:44~46,51)
 现代信息技术标准化与质量管理 何绍华(1:58~61)
 数字图书馆版权保护的博弈分析 李纲 邢晶晶(1:62~64)
 网络电子期刊出版模式研究 臧国全(1:65~67,72)
 超媒体数据库技术与档案信息组织
 王心裁 吕元智(1:68~71)
 MPEG-7 促进多媒体信息检索领域的革命
 李瑞勤(1:72~74)
 基于知识的语义网:概念、技术及挑战 刘柏嵩(2:18~21)
 数字图书馆中基于内容的视频检索关键技术
 何立民 万跃华(2:52~56)
 论数字图书馆基于颜色内容的图像检索技术
 张学福(2:57~60)

推拉技术在数字图书馆中的应用

刘志敏 董慧(2:60~63)
 我国软件产业的现状分析 李树青等(2:92~94)
 开放元数据机制:理念与原则 张晓林(3:9~14)
 论知识仓库的架构 严亚兰(3:29~32)
 国外网络数据库:当前特点与发展趋势
 罗春荣(3:44~47)

基于 php 的电子期刊检索网站建设核心技术

翟晓娟(3:61~64)
 元数据标准的演变 曾蕾等(4:10~14)
 论网络信息控制的系统性 陈益君(4:50~52)
 我国的图书馆自动化技术体系 刘荣(4:60~62)
 基于 Web 环境的半结构化数据模型研究

严亚兰(4:63~66)
 数字图书馆统计标准框架设想 黄奇等(5:43~45)
 数字图书馆软件开发平台的一种理想选择

李大农 董慧(5:45~48)
 电子政务信息安全风险分析与防范策略

王欢喜(5:49~51,73)
 多 Agent 技术与分布式数字图书馆系统框架

耿骞 汤艳莉(5:52~56)
 统一建模语言在网络主动推送系统设计中的应用

焦玉英 柯青(5:57~60)
 法国国家图书馆的图书保护探析 周耀林(5:74~76)
 电子信息资源数据库的开发设计及技术特点

谈春梅 田质兵(6:60~62)

机构·人物·书刊评介

谈《中国图书馆学报》的办刊特色 徐苇(1:75~78)
 图书馆情报学研究的新进展 马恒通(2:80~81)
 图书馆学会职能探新 李广德等(2:95~96)
 图书馆情报学园地中的又一朵奇葩 刘兹恒(4:72~74)
 《裘开明图书馆学论文选集》序言 钱存训(6:70,91)

(上接第 22 页)组建由城市所有图书馆组成的,以总馆分馆管理模式进行管理的一个“城市图书馆”。城市图书馆的拨款由各级图书馆委员会决定,通过各级人民代表大会实现。委员会主要由各级人大代表组成,政府代表和专家参加。对图书馆的具体管理,全部委托市级文化行政管理部门负责。

城市对城市图书馆的拨款,由市级图书馆委员会控制。城市图书馆每年向该委员会提出经费申请,委员会根据市民对城市图书馆的需求和图书馆服务的评价、图书馆的上年效益和服务质量、城市发展规划等诸因素,决定对城市图书馆拨款的数量和用途。

城区对城市图书馆的拨款,由区级图书馆委员会控制。城市图书馆每年向该委员会提出经费申请,委员会根据本区市民对城市图书馆,主要是本区图书馆服务的需求和服务的评价、本地图书馆的上年效益和服务质量、城区发展规划等诸因素,决定对城市图书馆拨款的数量和用途(集中用于本城区)。

城市图书馆得到哪个行政区域的拨款,就需要对该行政区域负责,把该项经费用于为该行政区域的城市居民服务,努力满足他们的需求。城市居民则通过本选区人大代表行使对城市图书馆的监督,

保障自己的权益。

而由于实行总分馆制,城市图书馆资源配置、管理效率、资源共享、服务水平等方面也得到较大提高。

上述思路的关键在于把拨款的来源与用途(专用于本地)挂钩,与对本地的服务效益挂钩。这就保持了“分灶吃饭”的优越性,建立起一个投入与产出的联系机制。图书馆采取总馆分馆管理模式,管理的效率和效益都可以达到最大化。最重要的是,成立主要由人大代表组成的城市图书馆委员会,充分地、直接地体现了城市图书馆为市民服务,对市民负责的根本职责。

参考文献

- 程亚男. 深圳市区级图书馆建设探讨. 图书馆论坛, 2001(4)
- 孔方恩. 都市公共图书馆总分馆建制模式初探. 图书馆工作与研究, 2001(6)

张晓源 广州图书馆副研究馆员。通讯地址: 广州。邮编 510055。(来稿时间: 2003-06-16)