

●曹志梅 孙杰

图书馆构建新型管理模式研究*

摘要 图书馆传统管理模式的弊端、外界环境的影响因素、变革的动力需求等,都强烈要求图书馆对原管理模式做出应变,构建现代图书馆的组织结构管理模式,如交叉管理、项目管理、学科管理、虚拟管理等。图4。参考文献11。

关键词 图书馆管理 组织结构 管理模式

分类号 G251

ABSTRACT The disadvantages of traditional library management patterns, outside influential factors, transformation impetus and other factors require libraries to change their present management patterns, and construct modern library organization structure management patterns, such as intersecting management, project management, disciplinary management and virtual management. 4 figs. 11 refs.

KEY WORDS Library management. Organization structure. Management pattern.

CLASS NUMBER G251

图书馆管理模式包括静态的组织结构和动态的管理机制两部分内容^[1]。人们较多地关注后者的研究,而对于前者的研究很少有人论及。其实,静态的组织结构并不意味着静止不动,一成不变。知识信息时代的到来,对动态的管理机制构成强大冲击,对静态的组织结构也产生了影响。和动态的管理机制一样,静态的组织结构必须随着内外环境的变化作必要的调整。本文拟就静态组织结构的管理模式的变革作探讨,针对传统的线性组织结构,探讨构建几种新型的组织结构管理模式。

1 图书馆管理模式的现状

1.1 现行的组织结构形式

我国大多数图书馆现行的管理模式,是一种金字塔形、层级制、直线形、垂直式的组织结构形式。从上到下,一级领导一级,形成一条垂直式的指挥直线。这是一种结构化、固定型的单一管理模式。图书馆传统的组织结构形式是建立在以分工为基础的职能制基础之上,部门的设置沿着文献管理的主线依工序划分来展开,是工业社会的产物。这种组织结构一旦形成,不会轻易变更,也不容易改变。

1.2 现行组织结构形式的弊端

(1)单向直线形的管理模式,使得每个人只对自己的上级负责,部门之间壁垒森严,相互之间缺乏交流,一些部门与读者更是无法交流。图书馆的整体功能被割裂和封闭,图书馆传播知识的完整功能被人为划分的各部门职责所割裂,各部门人员只知道完成自己的一份工作,不关心图书馆整体功能的实现。而目前在图书馆整个组织结构中只有少数人从事知识的直接传播工作,更使得图书馆传播知识的功能不能成为主导功能^[2]。

(2)图书馆追求的服务方式应不仅满足到图书馆来的读者,而且能为远距离读者服务,实现用户(而不仅是读者)将图书馆搬到家,搬到鼠标所点之处的理想。然而传统图书馆的组织结构并不能适应这种要求。流通部、咨询部等面对读者服务的公共服务和采编部、技术部等为用户服务做准备的内部业务工作部门传统的组织结构分工太细,岗位职责明确,部门之间联系少,业务协调全靠领导。这难以形成图书馆上下一致的读者观和服务观,必然制约图书馆自身的发展,成为向现代化图书馆发展的重要障碍。部门之间往往不是相互激励,而是相互制约;不是相互交流,而是相互封闭。这种结构过于死板,各部门之间缺乏发现和解决新问题的能力,不

* 本文为江苏省教育厅人文社科重点项目、江苏省社科“十五”规划项目“技术渗透与图书馆业务重组及功能再造研究”的成果。

能适应现代图书馆环境的变化。

2 构建新型图书馆管理模式

2.1 构建新型图书馆管理模式的雏形

2.1.1 矩阵型(耦合)交叉管理模式

在传统的按图书馆的职能或功能形成的部门基础上,辅之以按项目划分的小组,结合而成一种全新的组织结构管理模式,呈现纵横交错的矩阵型,即为矩阵型交叉管理模式(cross manager,以下简称C管理模式),如图1^[3],为矩阵型(耦合)交叉管理模式的组织结构形式的雏形。

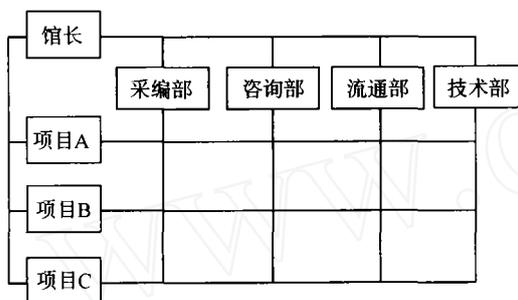


图1 矩阵型管理模式示意

它在传统的垂直管理模式的基础上,增加了数条水平管理链,如此纵横交叉,形似矩阵(“矩阵”是借数学中矩阵的概念)。在矩阵组织形式中,当完成A、B、C不同任务时,可以从各部门中把原来垂直领导下的不同专业人员临时抽调集中在一起,组成A、B、C 3个横向领导系统。矩阵结构中的人员在执行任务时,主要服从横向领导,行政上仍是原单位成员,任务完成后归队,项目小组撤消,其成员回到各自的岗位。完成任务所需人力、物力、财力、设备、技术手段等均由横向领导统一管理,纵向系统应给横向系统创造完成任务的必要条件。这样,图书馆在项目任务的过程中,不需要把该任务从一个部门转到另一个部门,而是更换有关人员即可。

C管理模式是一种尝试所谓双模式组织甚至多模式组织的管理模式。其中,第1种组织形态图书馆传统的管理是一种固定型的管理模式,构成稳定的基础组织单元即“小核心”。第2种是以任务为中心,是可及时变动、多任务、多功能的动态的知识服务团队即“大外围”,主要运用于关键性或集团性管理任务的动作^[4]。这种团队组织主要由传统的职能部门和组织的主体成员组成,每个团队成员均成为网络的节点,通过网络横向交流,获取和共享他们的知

识、创新观点和想法,彼此依赖各自的知识和创造力^[5]。

在以传统的直线制管理模式为主的图书馆,这是一种最容易实现变革的管理模式,保持原有的部门分工,增加几条灵活的项目水平链,根据需要及项目的添加,随时变更。这是目前大部分图书馆愿意接受的一种新型管理模式。

2.1.2 蛛网型项目管理模式

在馆长的统一协调下,按图书馆的功能实现(项目完成),将图书馆划分为若干项目小组,每个馆员可以承担多个项目,在多个项目中兼职,或主要负责,或辅助参与,项目之间相互交错、相互借鉴、相互补充,形成蛛网状工作关系,即为蛛网型项目管理模式(item manager,以下简称I管理模式)^[6]。如图2,为蛛网型项目管理模式的组织结构形式的雏形。

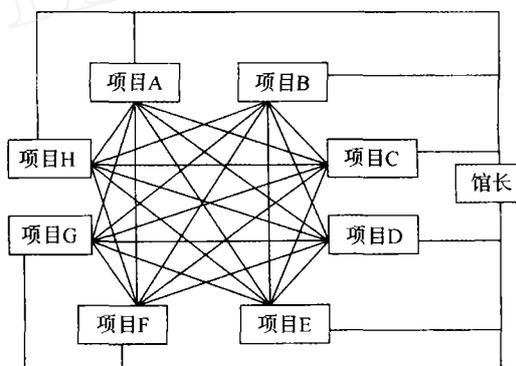


图2 蛛网型管理模式示意

该模式完全摆脱了传统图书馆结构化部门的禁锢,不受传统的垂直管理体制的约束,以项目为中心组建一个个临时的、可灵活变动的项目小组,即以承担的项目为分工,以特定任务为导向,随时灵活组织工作队伍,或兼职或专职。小组中的每个成员可以承担多个项目,构成蛛网状的工作关系,根据项目任务中心的转移和更替进行服务小组成员的实时重组和调配。

I管理模式淡化了管理中的权力,各成员工作的业务范围相互重叠,每个人对整个项目任务承担更多的责任,而不仅限于他们自己的那一小部分,由此产生较宽广的思路有助于刺激创新。从一个项目到另一个项目有许多联系,一个人完全可以越过其上级到其他项目中,没有一个“上司”会生气,因为很可能在另一个项目中,他又成了“下属”。每个人在组织中进行多个方向流动是理所当然的,并且权力源

泉也是可选择的,馆员之间的关系是一种工作关系而并不总是直接的权力关系。

I管理模式看上去结构比较凌乱,但却非常有效。每个人在多个项目中扮演不同的角色,承担不同的任务,不容易管理,实际上,正是这样,才发挥了每个人的最大潜能,每个人的知识得到最大限度的利用,确保各学科专业人员的专业知识得以充分发挥。馆员之间也才得到最广泛的信息沟通和交流,从而使项目的完成最有效,图书馆的整体功能得到最好的体现。这种组织结构,克服了传统管理模式中各部门之间无根据攀比的弊端,各项目组的人员通过工作对比,发现自己业务上的不足,主动提高自身素质,进而提高图书馆的工作质量。这种组织结构,打破了传统管理模式中各部门工作人员只关心本部门的工作而忽视图书馆整体功能的弊端,所有馆员都为图书馆的总体目标奋斗,从而发挥图书馆的整体效能。

2.1.3 车轮型学科单元管理模式

根据用户群的知识结构,按学科将图书馆划分为不同的学科单元小组,所有单元小组都围绕“用户”这一轴心而运转,形成抱合力很强的车轮型,即为车轮型学科单元管理模式(knowledge manager,以下简称K管理模式)。如图3,为其组织结构形式的雏形。

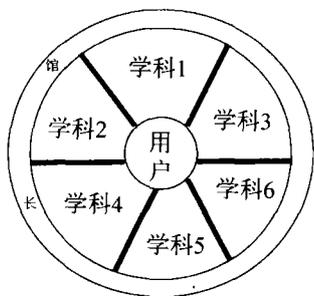


图3 车轮型学科单元管理模式示意

K管理模式不再有传统的文献采集、编目、流通等依文献工序分工的部门,完全按知识的学科组建一个个灵活的以学科馆员为主的学科单元,采、编、开发、利用等一系列工作融于其中。所有成员处于和用户的信息广泛交流中,将注意力投放在用户身上。单元小组将传统的职能部门整合为一体,并对大多数操作性问题和服务负全部责任。该模式真正体现了图书馆“读者第一、用户至上”这一永恒的主题。在读者群的学科结构较明确的高校图书馆,它

可能将成为主导管理模式。

K管理模式把决策权下放到学科馆员,对员工提出了很高的要求,要求员工既是全才又是专才。每个单元既要负责有关学科文献的预订、购置、检索、咨询,又要负责学科课题、承接学科项目,如果没有合理的、多元的知识结构很难胜任。它有利于分权和授权,也有利于地区、全国乃至全球同行的交流。它改变了图书馆的管理方式,即由文献知识的粗放型管理向学科专业集约化的管理,管理中的知识含量增加,管理更精细化。从图书馆整体上看,传播知识的功能已占据主导地位,这正与知识经济时代图书馆的发展方向吻合^[7]。目前,有不少高校图书馆将文献资源依学科布局,也许此模式的选择将是他们下一步的变革。

从图3可以看出,“车轮型”的最外层是馆长,构成“车轮”的“轮胎”。馆长的主要角色不再是最高的权力控制者,主要是要保证车轮的有效运转,进行必要的协调,提供必要的支持,成为图书馆所有学科单元有效运转的基石。

2.1.4 星型虚拟管理模式

根据自身的功能需求,管理群体选择合适的合作伙伴,将图书馆部分工作外包给其他组织,代理完成。这些组织是从管理群体周围发射出去的虚拟组织,呈星型,故称星型虚拟管理模式(virtual manager,以下简称V管理模式)^[8]。如图4,为其组织结构形式的雏形。

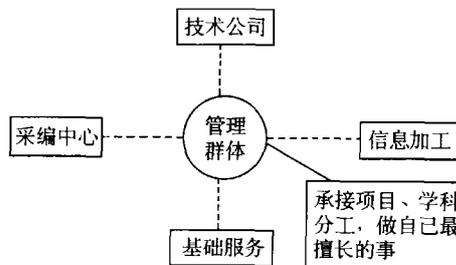


图4 星型虚拟管理模式示意

“可以租借,何必拥有?”这句话道出了V管理模式的实质^[9]。从图4可以看出,图书馆只有一个核心的管理群体,采编中心等部门都是虚拟化的,存在于图书馆外,或者根本就不存在。管理群体把图书馆的基本职能都移交给外部力量,他们的工作只是协调和控制外部关系,及做自己最擅长的事,图书馆与虚拟组织之间的关系通常是一种契约关系。

V管理模式主要采用业务外包、委托服务等方

式开展工作,是指由专门机构如采编中心、IT公司等,向使用者提供专业服务的一种形式。这是专业化、分工化的产物,是社会资源整合、分工合作的新形式,是变“为我所有”为“为我所用”。选择此方式,可以以较少的投入,获得同样的使用效果。这种方式将在管理中形成一股新潮流。

V管理模式的组织结构精简,并能突出自己的核心功能。大部分功能可以从组织外“购买”或“外包”,以合同方式联结彼此之间的关系,这样就给管理者提供了高度的灵活性,并集中精力做他们最擅长的事。对于一些善于创新但又缺乏资金的小型组织,星型虚拟管理模式是一个可行选择,通过与其他组织的相互支持、相互补充,强化自身的竞争优势。大型组织当然也可采用,将某些基本职能外包出去,借助合作单位的力量,搞强强联合,进一步提高自身的竞争力。

图书馆很多基础工作完全可以外包。文献的采集、编目加工可以交给专门的采编中心完成,由他们制定单、加工后直接交给图书馆使用。组网建设、主机管理、技术维护等技术性工作完全可以转包给技术公司。高技术公司目前已经处于引进和管理各类战略伙伴关系的最前沿,在转包中实际上已经成为许多行业的流行趋势。回溯建库、特色数据库制作加工等可以由专门的信息加工公司代理。阅览、文献上架、后勤等基础服务则可外包给服务公司完成。其实,目前图书馆大量雇用临时工、勤工俭学学生有一种基础服务外包的倾向。

2.2 实用组合管理模式的评价分析

很多图书馆开始尝试双模式结构甚至多模式结构的管理,它们亦或称之为组合管理模式。

2.2.1 C+I管理模式

C管理模式本身就是一种双重模式组合的尝试,如果将其中的项目管理辅之以I管理模式,则构成CI管理模式。

C管理模式的建立,未打乱传统的垂直管理系统,只是增加了几条水平管理链。在水平链的项目管理中,依然是直线型,管理的灵活性受到限制,直线制的弊端不时暴露。I管理模式最大的优点在于其内在的灵活性,完全脱离了直线制。但是整个管理略显凌乱,缺少垂直的行政管理。

C+I管理,对于图书馆中的一些重要项目任务,组成不同项目小组,跨过职能部门的槛,人员灵活调配,二者互取其长,补其所短,更加强了馆员之间的

合作与联系,实现传统管理方法与现代管理理念的完美组合,应成为图书馆管理改革中的首选。宾夕法尼亚州立大学,最有意义的变化是建立了5种新组织,这些组织或联合体没有代替学校和系的结构,而是覆盖其上,促使其中的人员合作工作,以对社会需要做出反应^[10]。东南大学图书馆在机构改革中,除了对原部门进行了调整,最前卫的一点就在于将项目管理揉进了传统的部门制管理。

2.2.2 K+I管理模式

以K管理为主导模式,在不同的学科单元中,根据项目任务的需要,组建临时的项目小组,实现KI组合管理。K管理模式的主要特点是打破了原部门之间的界限,每个较小的学科单元能维系这些跨职能部门的业务单元之间的紧密工作联系。根据学科设备的变化,还可以随时调整单元结构,提高整个“车轮”的运行效率,也增加了灵活性。而且,各单元的职能相仿,工作的质量可由统一的标准来衡量,可比性强,有利于成员的参与,发挥其主动性和创造力,能激发所有工作人员的积极性。但是,随着学科的交叉越来越重,完成不同的任务,往往需要多个学科之间的相互渗透、相互协调,人员可能需要相互借用、相互支持。也就需要以灵活性为主要特点和I管理的支持和配合。

在国外的大多数图书馆,特别是一些大学图书馆,目前都采用KI管理。近几年,K管理在国内图书馆已得到了认可,尤其在高校图书馆正日益推广,文献的学科布局、人员的知识结构调整、学科馆员制的推行等等都体现了学科管理的美好前景。如果在K管理的基础上,灵活运用I管理处理一些项目和任务,无疑将为图书馆管理开辟一块新领域。

2.2.3 V+K+I管理模式

在V管理模式下,大部分组织是虚拟的。在第一层V管理模式下,图书馆人主要是集中精力做自己最擅长的事,根据馆员的知识结构、主要用户群的知识结构,图书馆可构建第二层K模式的组织形式,依K模式的分工协作,各学科单元分担相关的学科课题,每个学科单元的组织内部,根据项目的多寡、难易,再构成第三层I管理模式,从而形成多层管理模式。VKI管理可谓融合了全新的管理思想及管理理念。

3 构建项目式水平管理模式变革的保证

3.1 转变思想,改变观念

有一个美国学者认为:“没有观念就没有信息”,“支配信息的是思想,而不是信息本身。”思想观念的更新对做好图书馆工作具有重要意义。要做好图书馆管理模式的变革,图书馆需要上下一致,勇于创新,打破清规戒律,用务实的眼光看待图书馆的发展与未来。所有馆员都必须意识到,图书馆的生存环境在变化,图书馆的功能在提升,图书馆管理的变革势在必行,图书馆中的人则应适应变革,调整自我。领导者明确了变革的目的,并让个人、群体乃至整个组织都能清楚地认识到这一点,才能产生变革的共识。

3.2 强化人力资源管理

人是图书馆管理中的主体。在新的管理模式中,图书馆对人的管理必须从基于部门和岗位的管理过渡到基于团队和项目的管理。对人的管理不再是简单的人员分配,而是对人力资源的开发和利用。图书馆必须针对馆员的个性,正确把握角色分工和技能互补问题。图书馆的领导者及团队的领导应为团队成员提供及时的时间支持、经济支持、选择支持和管理支持等。图书馆由此必须形成新的角色意识、新的行为模式和新的评价机制、人才培养及激励机制,基于协作和参与,调动馆员的积极性,充分发挥个人在团队中的作用。

3.3 淡化权力管理意识

管理者是图书馆管理层中的领导者,依靠一定的权力领导管理着下一级人员,权力的大小往往反映了管理范围的多少或领导人员的多寡。新型管理模式则淡化了权力管理意识,把权力下放到基层,使权力更加分散,使得原来意义上图书馆的管理者成为获得管理成果的支持者、协调者和分配者,他们的主要活动是为下级管理者清除障碍,开发资源,开展研究,提供咨询,而不是权力的制约、领导。管理者应支持每一个团队的项目完成、目标实现,进而组织新的团队,不断为每一个项目组建一个最佳组合的团队,取得最理想的成果。

3.4 激励馆员学习的热情

1997年7月在上海召开的一次管理论坛上,很多学者对未来世界管理作了变化趋势的预测,对于“学习型组织”的变化趋势,大家一致给予了充分肯定^[11]。在知识经济时代,组织的竞争在一定程度上,就是知识的竞争。因此,组织的一项重要使命,就是培养自身的学习能力,使组织具有比竞争对手

更快的变化能力。在信息时代,学习和工作融为一体,学习也是工作的核心内容,图书馆的功能和目标通过培养高素质、能够自我超越的馆员来实现。图书馆组织机构就是要充分发挥每个馆员的创造能力,努力形成一种弥漫于群众与组织的学习气氛,营造一个学习的团队,学习的组织。

参考文献

- 1,2 潘一珍,曹志梅.实现图书馆管理模式的变革.图书馆理论实践,1999(3)
- 3 黄宗忠.图书馆管理学.武汉:武汉大学出版社,1992
- 4 党跃武等.开发支持知识服务的现代图书情报机构组织管理机制.中国图书馆学报,2001(1)
- 5 杨业辉.高校图书馆的知识管理及其应用.三明高等专科学校学报,2000(4)
- 6 李德荣.新领导模式.北京:九州出版社,2001
- 7 王晓岩.知识经济时代高校图书馆的管理.中华医学图书馆杂志,2001(6)
- 8,11 蒋国平,王玉交.现代管理学.北京:工商出版社,2001
- 9 [美]斯蒂芬·P·罗宾斯著;孙建敏等译.组织行为学.北京:中国人民大学出版社,1997
- 10 http://www.drcnet.com.cn/html/document/guoyan/edu/2002-05-27/1982_drcnetchentechedfgdghda_A023df.asp

曹志梅 江苏徐州师范大学图书馆馆员。通讯地址:徐州。邮编221116。

孙杰 江苏徐州师范大学图书馆副研究馆员。通讯地址同上。(来稿时间:2001-09-24)

欢迎订阅 2004 年度 《大学图书馆学报》

《大学图书馆学报》是由北京大学和教育部高等学校图书馆情报工作指导委员会联合主办、北京大学出版社出版的图书馆学情报学期刊。

本刊为大 16 开,96 页。邮局发行代号:82-692,每本定价 12 元,全年订价 72 元。本刊对个人订户实行优惠价(全年 60 元),需要者可直接汇款至编辑部。地址:北京大学图书馆 314 室;邮政编码:100871。亦可通过银行信汇。开户行:中国工商银行北京海淀分理处;账号:04509089144162;收款单位请写:全国高校图书馆情报工作委员会秘书处。