

数字环境中图书馆管理创新策略*

肖希明 王喜和

(武汉大学信息资源研究中心, 湖北武汉, 430072)

(井冈山大学图书馆, 江西吉安, 343009)

摘要: 数字环境中图书馆管理创新需要探索新的策略, 这些策略包括基于不同的服务理念 of 图书馆业务流程的改造; 压缩管理层级, 构建扁平化的图书馆组织; 建立团队结构, 实行团队管理; 以柔性管理弥补刚性结构的不足。

关键词: 图书馆管理创新 创新策略 数字环境

中图分类号: G251

文献标识码: A

数字信息、网络条件为图书馆管理带来了全新的社会背景和技术环境, 这既为图书馆管理展示了美好的前景, 也对图书馆管理提出了严峻的挑战——图书馆管理需要创新。图书馆管理的创新不仅体现在理念的变革和理论的创新, 同时也必须在实践环节探索管理策略的创新。

1 基于不同的服务理念改造图书馆业务流程

组织经济理论中交易成本或交易费用概念的建立界定了组织内部运作的消耗和“效率边界”。尽管图书馆是一个公益组织, 但仍然要考虑到业务流程设计的内部交易成本问题。“现代图书馆的服务职能从文献服务发展到信息服务、再到知识服务后, 业务流程重组就成为图书馆必须解决的问题。”在不同的服务理念下, 业务流程改造的模式也不尽相同。以用户为中心的服务理念可衍生出局部业务流程改造模式和全局业务流程改造模式; 以开放存取

(Open Access) 为核心的 IC (Information Commons, 信息共享空间) 理念下的业务流程改造则是一种全新的模式。

1.1 局部业务流程改造模式 (图 1)

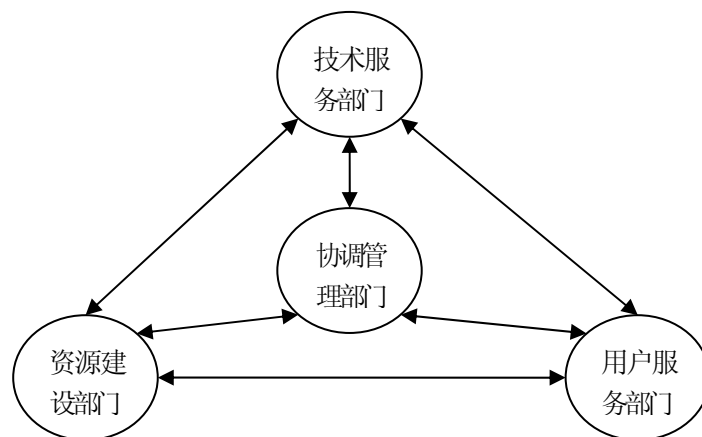


图 1. 局部业务流程改造模式

这种模式在国内图书馆业务流程重组理论和实践研究中占据很大地位, 各部门职能分别为:

*教育部人文社会科学重点研究基地重大项目“数字信息环境下图书馆管理研究”(07JJD870221)研究成果。

(1) 用户服务部门。整合流通、期刊、阅览、网络用户请求响应、信息检索和参考咨询等服务功能, 图书馆大部分用户服务内容在管理上形成一个整体。随着 RFID 等新型图书馆自动化技术的应用和大流通模式的普及, 用户服务的部门色彩将逐渐淡化甚至消失。

(2) 资源建设部门。其职责将更加复杂多样, 业务范围除纸质文献资源的选择、采集、加工外, 也包括数字资源的采集与加工、馆藏资源数字化、特色数据库建设等工作。

(3) 技术服务部门。主要负责图书馆信息基础设施的正常运转, 保障网络运行的安全性及数据的完整性。技术服务应渗透于业务流程的各个环节, 而不能只封闭在机房内。

(4) 协调管理部门。从宏观层面协调用户服务部门、资源建设部门和技术服务部门的业务开展; 其职责更为集中, 人员更加精简。

1.2 全局业务流程改造模式 (图 2)

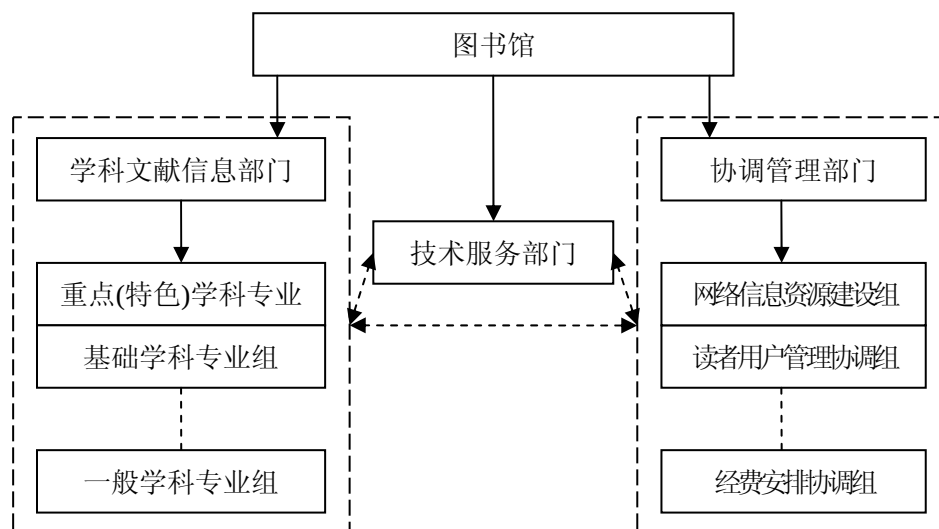


图 2. 全局业务流程改造模式

这种模式的合理性在于:

(1) 成立学科文献信息部门, 按学科或专业划分职能部门, 全面负责与该学科或专业相关的信息资源建设和用户服务工作。例如中科院、中国社科院等科研机构下属的专业机构图书馆, 其实质就是专业分馆(部)。

(2) 结合图书馆馆员的整体素质和学科专业分布情况, 采用学科馆员与辅助馆员双轨制进行人力资源配置。既能充分了解和挖掘用户的专业需求以及学科专业最新的发展动向, 又能使辅助馆员各尽所能, 发挥其对学科专业服务的辅助作用。

(3) 学科文献信息部门对本专业相关的信息资源实行从采集到提供的一体化服务, 使馆员与用户的联系紧密, 信息资源与用户的距离更短。管理层级减少, 部门分割被打破。图书馆对环境变化的适应能力得到提高。

从图 1 和图 2 可知, 局部业务流程改造和全局业务流程改造在组织结构的架构上实质相同或相似, 都是以学科或部门职能为导向进行组织结构设计。

1.3 IC 理念下的业务流程改造模式 (图 3)

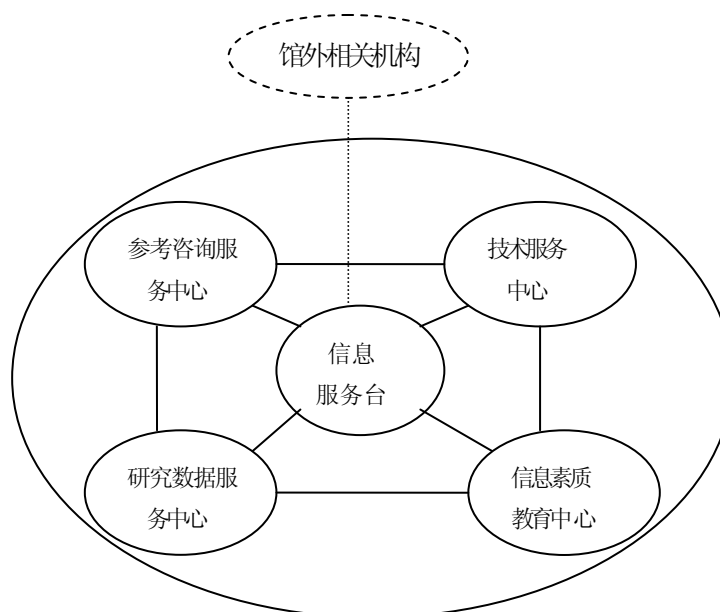


图 3. IC 理念下业务流程改造模式

目前，较为完整的 IC 模式如图 3 所示，其核心是信息服务台，其余为图书馆内部的其它部门，图中用实线表示。同时，IC 的建设必须与馆外的相关机构相协调或取得他们的智力、技术支持和外包服务，图中用虚线表示。IC 运行机制并不复杂，但需要重新调整图书馆原有的部门设置。

信息服务台是 IC 功能中心，由参考咨询馆员或学科专家负责。信息台的主要任务是收集和反馈用户的提问。图书馆内部各部门主要负责各类信息资源的组织、建设及使用，解决技术问题，回答用户提出的问题，培养用户的信息能力，支持信息服务台的正常工作。图书馆外的相关机构主要负责提供图书馆外部的信息资源、智力资源和技术资源，接收信息服务台发来的咨询问题，并将问题的解答反馈给信息服务台，传递给用户。

2 压缩管理层级，构建扁平化的图书馆组织

组织结构的扁平化是指组织通过精简机构、改造工作流程，扩大基层组织成员的管理授权等方式来减少组织层次。“组织扁平化虽然表现为管理层次的削减，但其本质是为了增强组织对外部环境变化的适应性、以发掘员工潜能和创造性为导向的组织变革。”这种变革的结果就是能够有效地适应传统管理模式下对基层知识创新的沟通，上下层次之间的信息交流更为便捷，成本更少，效率更高。扁平化管理“融进了对人的价值、意识和精神的关涉，突出了人在组织中的中心地位。”

2.1 扁平化的优势和实施条件

扁平化的图书馆是一个有机的组织结构，注重分权与赋权，鼓励馆员共同工作，寻找当前问题的解决办法。扁平化的图书馆有如下优势：

- 更少的中间管理层，更宽的管理幅度；
- 采用自我管理小组或团队；专业馆员获得自主管理的授权；
- 大多数馆员拥有网络化的知识决策支持系统、专家系统或其它信息工具；
- 所有馆员都可得到任何信息；信息从底层直接传到顶部；
- 馆员团队能够被分布在不同的地方；
- 馆员发展高度专业化的服务技能，能被应用到很远的地方。

然而，扁平化管理也面临挑战。它需要具备两个重要条件：第一，必须以现代信息技术的全面应用为前提。只有在图书馆内部真正建立起以现代技术为基础的信息基础设施，并建立起相应的信息系统，才能说图书馆管理的扁平化具备了必要的条件。第二，馆员的独立工作能力的提高。图书馆管理的扁平化意味着管理者要向馆员全面授权，馆员要承担更大的责任。在这样的组织系统中，普通馆员与管理者之间的关系更为直接；下级管理者和上级管理者的关系由传统的层级关系转变为一种新型的团队成员之间的关系。因此，如果图书馆的员工不具备足够强的独立工作能力，这种授权和团队成员关系是不可想象的。

2.2 扁平化的实施

图书馆组织管理的扁平化一般有三类型。

第一，在传统管理模式的基础上，找出图书馆基于其社会职能的主要活动；根据活动内容设置部门，即组织机构的集成化。部门集成化一直是近年图书馆组织变革的实践活动之一。如清华大学图书馆、上海图书馆、第二军医大学图书馆等先后进行过类似的变革活动。

第二，成立各种类型的专项小组，如图 4。图书馆在面对多变的外部环境和用户的多元化需求时，需要把管理幅度加宽，职能加以扩展，将管理层次压缩或减少。由此产生一般由跨部门或跨职能的馆员组成的专项小组。如武汉大学图书馆针对有关专项服务分别成立了电子文献订购工作组、集成系统参数控制工作组、网上资源整合工作组、门户建设工作组等。专项小组内部没有正式的领导者，成员的角色和分工随着任务或项目的进展而随时变化调整，有充分的信息交流和良好的学习与氛围。

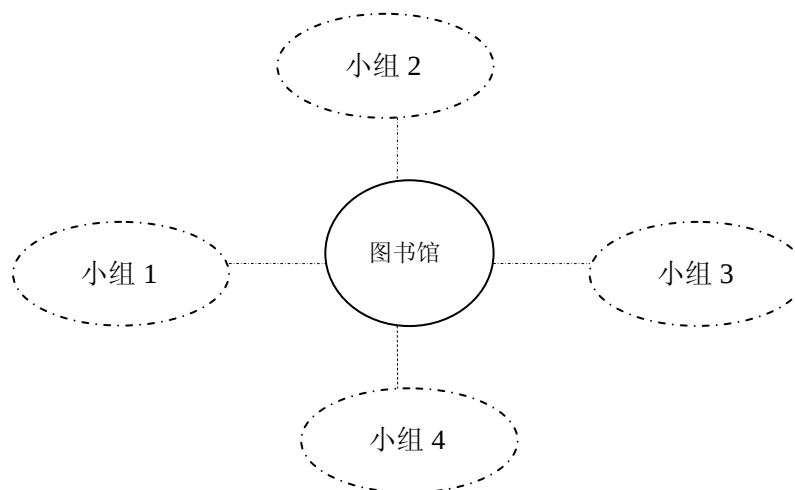


图 4. 专项小组模式

第三，以学科或用户需求为导向，在部门设置或团队的基础上形成矩阵式组织结构，如图 5。学科（或用户需求）和部门是这种组织结构的二维坐标；项目组是目标实施的节点。在矩阵式结构中，图书馆的权力流向仍然存在，但以项目组的自我管理和参与式管理作修正。当有新的任务或者项目下达时，可由各部门有专长的馆员组成项目组，形成一种柔性组织，使图书馆组织有增加新服务和新功能的能力。矩阵式组织有助于人与组织之间的良性互动，弥补了传统管理模式的不足，充分发挥人力资源作用。

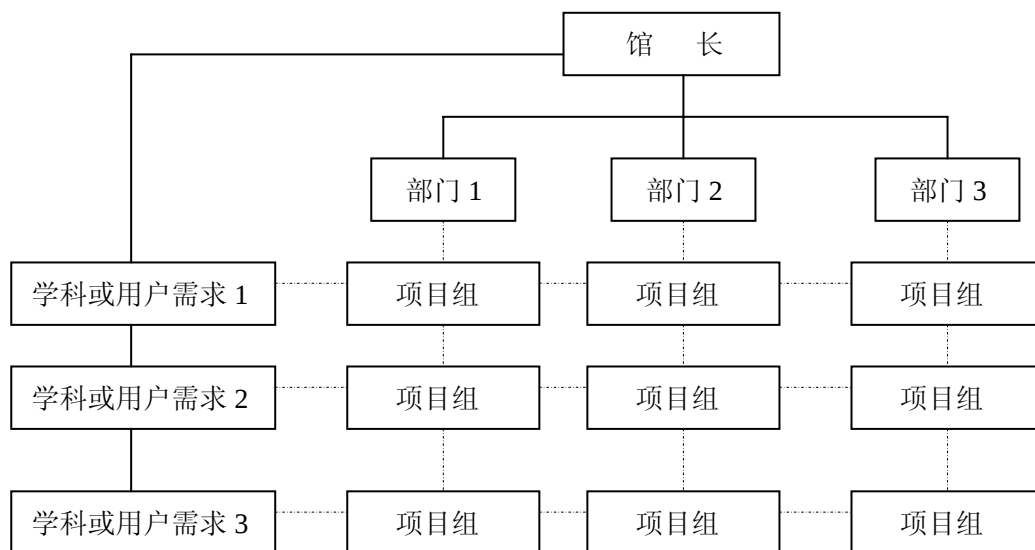


图 5. 矩阵式图书馆组织模式

与专项小组不同，矩阵式结构是一种正式组织类型。部门和学科（用户需求）是图书馆在一定时期内通过对其社会职能的分析后建立的比较固定的组织架构；而专项小组临时由跨部门、跨学科的馆员组成，任务完成或项目结束后可随时解散。

3 建立团队结构，实行团队管理

“团队是指致力于共同目的和工作目标，具有互补性技能，彼此互相负责的工作群体。”团队的概念“最早出现在发达国家的工业企业中。上世纪 90 年代以来，这种以任务为导向的、适应性的、弹性的、竞争性的团队组织形式逐渐流行，其原因主要是由于它与现阶段强调员工合作和满意感的管理哲学相一致。”团队组织是以任务为导向的、开放的、有机的、弹性的组织模式：重视组织内部平行与横向协调，工作分配和个人职务具有弹性，组织成员具有整体系统观，个人对组织的影响力主要取决于其知识和能力，而非职务大小。

3.1 图书馆的团队组织

图书馆团队组织是指图书馆主要依照信息组织和服务的活动范围，建立能够整体协作、共同完成核心任务的、职能交叉的各种任务团体。团队通常由来自不同部门、不同学科、具有不同服务特长的若干馆员共同组成。它将馆员的不同技能和学科优势整合到一起，使图书馆的综合服务能力提高，能够适应不确定性的用户需求。团队能够迅速的组合、重组、解散，具有一定的灵活性。以团队为基础而设计的组织是一个复合的网络化组织，能适应图书馆外部复杂多变的社会环境和用户需求。前文所述的专项小组管理或矩阵式组织管理是团队组织管理的雏形。团队组织管理的模式见图 6。

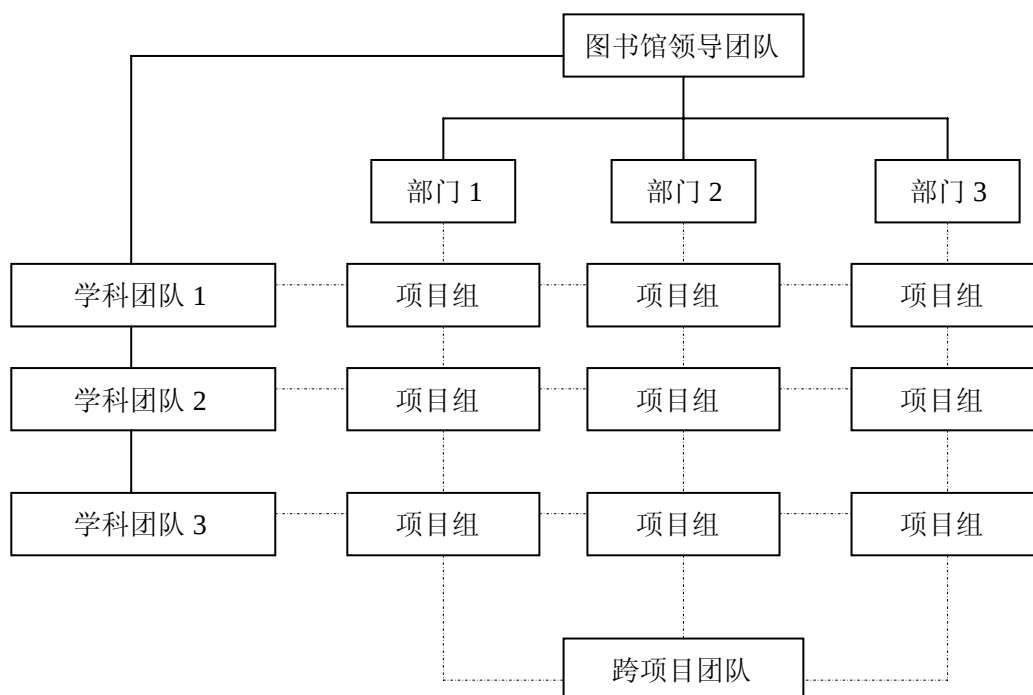


图 6. 团队组织模式

基于图书馆管理的信息化、知识化性质以及为实现其社会职能所需的目标稳定性、过程连续性的要求，图书馆的团队应该是一种正式的馆员群体。根据图书馆社会职能价值的实现目标，图书馆的团队一般有四种类型：

（1）工作团队。工作团队是根据信息组织和用户服务目标，由部门和学科范围内长期从事某项工作的馆员组成的群体。如信息生产加工团队、信息服务团队、技术支持团队和咨询服务团队等。工作团队通常持续的时间比较长，相对稳固。

（2）领导团队。领导团队由某位高层领导及其直接下属组成，是图书馆整体任务的计划者、指挥者、支持者和协调者。它的主要任务是制定规划、协调组织、决策控制和馆员激励。

（3）跨项目团队。跨项目团队是为了完成图书馆不同部门、不同学科的工作而互相协调组成的群体，通常要整合和协调两个或两个以上工作团队的工作。如果说组建不同的工作团队是为了分工的需要，那么，组建跨项目团队则更多体现了协作的需要。跨项目团队可以是临时性的，也可以是永久性的。

（4）学习团队。学习团队不是为完成图书馆的某一项任务，而是为了提高图书馆及其团队完成任务的能力与效率而组成的学习型群体。学习团队可以出现在上述的任何一种团队之中。学习团队具有善于学习、民主氛围、创新精神、关怀意识、个体独立等特点。

3.2 团队管理的实施

一个高绩效团队的形成必须重视以下条件：共同利益、目的和策略；分享价值；个人责任心；高效合作；行为一致；分享领导权；坚持学习，不断创新。团队管理的实施须注意把握以下原则：

——开展有效的团队研究活动，通过民主讨论形成价值观和目标共识。在此基础上，建立一套指导馆员工作及其与他人交往的共同信念和构想并加以明确。

——实行以馆员为本的管理：营造图书馆文化；工作轮换；工作范围扩大化和工作内容

丰富化；沟通和敏感性训练；因人制宜的权变管理。

——对团队给予充分的授权，使其能灵活采用多种服务手段，满足用户复杂化、多元化、前瞻性的信息需求，提高工作效率和进行服务创新。

——实行主动接触服务，即把服务拉向与用户需求相接近，而非坐等用户。主动接触服务有助于提高馆员服务的态度和技能，增强团队的创新能力。

——实行三重评估激励机制，即从个体、项目团队和部门团队三个层面进行评估和激励。

——促进知识共享，解决知识共享障碍。注重建立畅通的知识交流渠道，塑造知识共享和注重学习的图书馆管理文化。

4 以柔性管理弥补刚性结构的不足

传统的图书馆管理是刚性的管理架构，适应于静态的外部环境和图书馆可预见的成长。但随着社会的进步和“人性”在馆员与用户意识中的重新苏醒，刚性管理显然不能达到预期的效果。彼得·德鲁克认为“知识工人在基层从事不同的工作，自主管理和自主决策，这意味着组织权力的分散化，必然要求从传统的高度集权的‘命令—控制’型组织结构转变为以知识员工为中心的……信息化组织结构。”这一思想的张力直接导致了柔性管理概念的产生。

4.1 柔性管理的内涵

柔性管理的思想最早发端于日本丰田公司的柔性制造系统(即加工线的组成机械具有各种功能或易于改变功能)，此后逐渐被应用到管理领域。郑其绪教授将柔性管理定义为：“柔性管理是在研究人们心理和行为规律的基础上采用非强制方式，在人们心目中产生一种潜在的说服力，从而把组织意志变为人们自觉的行动。”

柔性管理尊重人格和个人尊严，使组织成员对组织产生向心力和凝聚力，自觉自愿地将自己的知识、思想、才能与工作相结合以人性修正制度；讲求管理软化，激发人的主观能动作用，通过调动成员的参与积极性使组织目标得以实现。

根据郑其绪教授的研究，柔性管理有八个基本的原则：

——内在重于外在。规章制度、职能分工、层级节制等是管理的外在形式；说服教育、形象影响、激励尊重、心理沟通等潜在的方式是管理的内在形式。外在管理的理想效果必须通过内在管理来实现。

——直接重于间接。间接方式指宣传教育、会议动员、创造环境等一般性工作。直接方式指在一般性工作的基础上调查研究，因人而异做针对性的工作。间接方式只能顾及到矛盾的普遍性，而无法知晓矛盾的特殊性。直接方式则是管理者与被管理者沟通思想、交流感情，因而，解决问题直接、迅速、彻底。

——心理重于物理。心理指人的内心的情感活动；物理是指人所需要的客观物质条件、自然环境和生活水准。在柔性管理中，物理是必要的经济基础和管理的重要保障。但是，情感、创新、坚韧、协作等心理因素是物理发挥作用的基础。

——个体重于群体。柔性管理需要注意到不同的个体有不同的志向、爱好和需要，有不同的性格、追求和态度，有不同的知识、技能和潜力。管理学中的“木桶原理”其实已经诠释了个体与群体的关系；柔性管理则突出强调了重视个体的重要性。

——肯定重于否定。肯定是从正面指出其长处，以利发扬；否定是从反面指出其问题，以便克服。对组织成员的充分肯定不仅会给他心理上带来满足，而且使他有明确的是非观念并为继续发扬成绩增加了信心，在此基础上否定其不足，易于引起本人的思考和接受。

——身教重于言教。言教作为宣传主张、导之以行、晓之以理的启蒙教育，只完成了教育的初始阶段——知，继而到来的是第二个阶段——行。能否知行统一，管理者的模范作用、以身效法的身教将是一个不可忽视的巨大而潜在的影响力，是一个无声的命令。

——务实重于务虚。在柔性管理中，影响人的积极性，阻碍人的自主性和创新能力发挥

的因素往往是一些实际问题。在解决这些问题时，第一步是务虚，即调查研究，探索讨论；第二步是付诸实践，解决问题，谓之务实。柔性管理重视精神的作用，但并不是单纯的说教，实际问题的解决才是激励精神的前提。

——执教重于执纪。所谓的执教，指深入人的内心世界，激励人的精神，改变人的意志。执教不可能在人的心理中直接作业，而只能是通过感情交流、舆论宣传、因势利导。执纪指执行纪律，克服消极因素，抵制消极影响。在柔性管理中，重要的是感知、引导，而不是限制、惩罚。

柔性管理不是一种组织模式，而是在正式的组织结构中，通过组织的共同价值观和文化精神、和谐融洽的协作机制、合理的分权授权、弱化的部门边界和尊重激励的人文氛围来弥补刚性结构简单刻板、缺乏互动和人性缺失等不足。柔性管理并不排斥管理中的刚性成分，而是在保持适度刚性的同时，尽可能地在管理过程中体现出和谐、融洽、协作、韧性，使管理有刚有柔、刚柔相济。

4.2 图书馆的柔性管理

图书馆的柔性管理以馆员技能、服务目标、图书馆战略为核心，重视图书馆员自身的作用，强调馆员的精神状态和专业素质，以充分调动馆员的主动性和创造性。柔性管理不依靠外力，而是依靠人性解放、民主意识，通过激励、感召、等方法，从内心深处来激发馆员的内在潜力和创造性，是“人本”管理的一种实践形式。但是，由于柔性管理思想发端于商业组织，虽然在商业组织的管理实践中得到了广泛的应用，取得了许多成功的经验。然而，图书馆作为一种知识性公共服务组织，在应用这些经验时，需要有审慎选择的态度。目前，图书馆学界有许多人主张为了实施知识管理，图书馆的管理都应该朝柔性化方向发展。本文认为，图书馆管理中的结构整合应该有充分的依据。这个依据就是管理模式变化后，是否会对图书馆的社会职能产生冲击。就柔性管理而言，图书馆应该区分考虑。

柔性管理大多采取二元性组织这种结构形式。二元性组织大致分为两个部分：一部分相当于一般标准结构中的基础性单元。它是相对稳定的部分，为整个组织各个业务单元之间的联系提供了一种机制，并且使雇员有很强的稳定感，只是定期发生重大改变。这种基本结构具有较大的刚性，不可能因内部或外部的原因而经常变化。在图书馆的管理结构中，无论采用何种模式，其基本架构应该是稳定的、连续的。因为图书馆的社会职能在相当长的一段时期内并不会发生急剧的变化；变化的只是外部的环境（其实这也是局部的）和用户的需求。所以，图书馆管理的宏观架构不一定适于采用柔性管理。另一部分是由组织成立的项目组或团队所组成的，其成员来自各个不同的操作单位。这样在集中处理关键的任务时，组织的各个部门不至于发生混乱，使组织具有柔性化的特征，通过柔性管理的方式来弥补组织刚性结构的不足。就这个方面而言，柔性管理对多数图书馆具有一定的适用性。

由此可见，图书馆管理的创新应因馆制宜，切不可跟风而上。美国匹兹堡大学的 Yogesh Malhotra 博士曾经指出：“组织重构是短期内组织的剧烈的结构变化，知识管理却是组织的连续的更新……知识管理更近似于把组织看成是一个有机体。”王宗义先生也主张：“任何创新变革都必须在原有的环境中起步，希望凭空建立一个新环境，是一种脱离实际的幻想；而企图回避对原有环境的改造，则只能说是一种内在的怯懦。”因此，图书馆的柔性管理，要以图书馆内外各种知识高效有序的运作为出发点；以知识沟通的便捷性、业务关系的合理性、管理人员知识水平与其职责的适应性以及管理活动的应变性为原则；分析各工作环节和用户的信息、知识需求和信息流规律；考察馆员所拥有的知识、技能，把握需求与能力相匹配的最佳切合点；真正建立起有利于馆内外主客观信息的广泛交流和高效整合，有利于最大限度发挥馆员智慧潜能，提高图书馆整体服务效率的组织结构。具体来说，图书馆应先对原有组织机构进行功能整合，建立以其社会职能的实现为主体框架的基础性组织结构，然后再将肩负不同使命的信息组织和用户服务角色配置到相应的部门中去，发挥柔性管理的独特优

势。

参考文献

- [1] 马振凯. 高校图书馆业务流程重组探讨[J]. 大学图书情报学刊, 2009 (3): 65~67
- [2] 任静等著. 大学图书馆业务流程重组模式研究[OL]. 深图通讯, 2007 (1);
<http://szlib.szptt.net.cn/UserFiles/contribute/1210125553802.doc>
- [3] 刘传玺等. 基于RFID技术的图书馆业务流程重组[J]. 图书馆论坛, 2008 (5): 68~70
- [4] 朱伟民. 组织扁平化与管理变革[J]. 江苏商论, 2009 (2): 108~109
- [5] 王明春. 从科层化到扁平化: 组织结构的人文解读[J]. 四川行政学院学报, 2005 (1): 13~15
- [6] 钟建法. 图书馆团队组织和团队管理[J]. 图书馆学研究, 2003 (5): 38~41
- [7] [8] 李梅娟, 王茂春. 基于团队的高校图书馆组织变革[J]. 晋图学刊, 2007 (5): 38~41
- [9] 罗珉. 管理学前沿理论研究[M]. 西南财经大学出版社, 2006: 51
- [10] 曹美琴. 论柔性管理: 图书馆管理的新理念[J]. 河北科技图苑, 2006 (6): 39~41
- [11] 郑其绪. 柔性管理[M] 石油大学出版社, 1996: 92
- [12] 同[11]: 102~112
- [13] [14] 李永秀. 基于知识管理的图书馆组织整合策略. 新世纪图书馆, 2006 (5): 20~22

Innovative Strategies for Library Management in Digital Environment

Xiao Ximing, Wang Xihe

(Center for the Studies of Information Resources of Wuhan University, Wuhan/Hubei, 430072)

(Library of Jinggangshan University, Ji'an/Jiangxi, 343009)

Abstract: It is necessary for library management innovation to explore new strategies in the digital environment. These strategies are a variety of library business process transformation based on different service philosophies; management-level compression, construction of the library flat organization; building team structure, implementation of team management; using flexible management structure to make up for the lack of rigid structure

Keywords: Innovation of Library Management, Innovation Strategy, Digital Environment

作者简介:

肖希明, 男, 武汉大学信息资源研究中心教授, 博士生导师。

王喜和, 男, 副研究馆员, 井冈山大学图书馆副馆长, 武汉大学信息管理学院在职硕士研究生。