

●李法勇, 卢胜军 (中国国防科技信息中心, 北京 100142)

NMC图书馆管理模式研究

摘要: 在知识经济时代, 我国图书馆必须积极转型和创新发展。本文通过分析美国国会图书馆的管理模式, 结合图书馆现实存在的问题, 提出了新形势下我国图书馆管理的 NMC (Notion, Mode, Circumstance) 模式, 从管理理念、管理方式与外在环境 3 个方面展开讨论了图书馆未来创新发展的主要思路。

关键词: 图书馆; 管理模式; 管理理论; 国会图书馆

Abstract In the era of knowledge economy, the libraries in China must make active transformations and encourage innovative development. By analyzing the management mode of the US Library of Congress and in consideration of the existent problems in libraries in China, this paper puts forward the NMC (Notion, Mode and Circumstance) mode of library management in China in the new circumstances, attempting to open up discussions on the ideas of encouraging innovative development in libraries in future in terms of management concept, management method and exterior circumstance.

Keywords library management mode; management theory; Library of Congress

作为世界上最大的图书馆以及美国最古老的联邦文化机构, 美国国会图书馆以其悠久灿烂的历史、恢弘海量的馆藏以及全面细致的服务, 成为世界图书馆中的佼佼者, 在全球图书馆事业发展过程中占有重要地位, 对我国图书馆发展也具有一定的借鉴意义。

1 美国国会图书馆概况

美国国会图书馆始建于 1800 年^[1]。美国第三任总统托马斯·杰斐逊将“包容一切的”收藏和尽可能广泛地分享知识的理念植入到国会图书馆的管理中, 使之成为国会图书馆的基本准则, 至今仍发挥着巨大的影响力^[2]。

国会图书馆的收藏量堪称世界第一。为建立一个“世界性的人类知识集成库”, 国会图书馆藏书一直坚持“求全”原则^[3]。至 2007 年初, 其藏书量已超过 1.3 亿出版单位, 其所用书架就有 530 公里之长, 涉及 470 多种语言, 几乎涵盖了所有的人类语言^[4]。尤其是在法律、电影、地图、活页乐谱音乐和语音记录等领域, 国会图书馆是世界上收藏最多的信息机构。

国会图书馆的服务对象广泛, 服务形式多样, 服务内容丰富, 为其赢得了世界声誉。它的首要服务对象是国会, 该馆下属机构——国会研究服务部不涉及图书馆的常规业务, 仅针对国会提供专门服务^[5], 此外还包括政府部门、其他信息服务机构和美国民众。值得注意的是, 该馆逐渐加强与国外信息机构的合作, 欲将其服务对象扩展至

全球。国会图书馆的服务形式不仅包括常规的阅览服务, 它还举行各种展览和讲座活动, 并通过网络为不同的用户直接提供更加人性化、便捷化的服务。国会图书馆的服务内容几乎涵盖所有专业领域 (除农业和医学外, 这两类资源分别由另外两家图书馆收藏), 不仅提供传统的收藏内容, 还提供许多特殊的极具特色的服务内容。

2 美国国会图书馆管理模式

2.1 管理理念

国会图书馆的首要使命是: “使其资源为国会和美国人民所用, 为未来各代保持和保存包容一切的和创造性的收藏”^[5]。该描述包含两个主旨: 服务和收藏, 即国会图书馆将服务与收藏作为它们的中心任务。

美国有大量欧洲移民, 国会图书馆继承了很多欧洲图书馆服务思想和文化, 譬如对外开放、读者平等、为大众服务、注重合作等, 此外, 美国兼容并蓄的开放型文化背景, 造就了立足于读者、立足于服务的整体开放意识, 这在建筑格局、藏书格局、服务形式等各个方面都有体现。该馆秉承了杰斐逊的思想, 一直将收藏作为其根本职能之一, “无论在哪个领域, 国会成员都有可能要参考和引证”^[5], 这个思想依然是国会图书馆确立管理理念的重要依据。正是国会图书馆一贯坚持这些服务和收藏的管理理念, 才造就其在图书馆界中的地位。在这种理念的引导和支持下, 该馆在管理过程中尽可能灵活多样地采用符合图书馆现实情况和未来发展趋势的各种管理方式。

2.2 管理方式

2.2.1 职责分明、灵活变化的行政机构和行政管理 馆长办公室是国会图书馆的最高领导和管理机构,下辖5个主要的服务和办公机构。每个常规机构都有明确的任务和目的,其工作相互关联和影响,都是整个图书馆系统不可或缺的重要组成部分。但该馆的机构设置并非一成不变,通常会

根据工作、业务或技术等方面的需要增减或调整某些机构。该馆经常聘用人员组成许多临时机构来完成某个项目,几乎每个重大项目都有相应的临时机构来实施。

2.2.2 严格的业务监督管理机制 国会图书馆具备严格的业务监督管理机制,其每个职能部门都有自己明确的工作范围、任务和计划,有严格的评定标准,并受到全方位的监督。该馆接受国会和馆长办公室的全面领导和监督,而图书馆的各种项目都有各种相关专业协会或机构的参与、指导和监督。在严格的监督管理机制之下,每个部门都必须按照评定标准完成工作,从而保证图书馆各项业务能够高质高效地实施。

2.2.3 以人为本的人力资源管理文化和管理措施 国会图书馆把人作为基本财富,推行人力资源文化,实施人本管理。为了最大程度地发掘人力资源,该馆制定了一系列有效的政策措施,其人力资源计划目标为:使用高素质人才,鼓励创新,对员工进行培训和管理,创造公正、机会均等、多样性的工作环境,提高人员工作效率等。

2.2.4 丰富多样的经费来源 国会图书馆千方百计使经费来源最大化。国会图书馆的经费主要来自国会拨款,该馆建馆时法律就规定国会对国会图书馆经费负责审定和批复,因此该馆的经费有严格的法律保障。各种基金会和社会私人捐赠也是其经费的重要来源。此外,图书馆逐渐加强与其他信息机构或者相关商业机构的合作,以获取更多的资金支持。运用法律保障经费来源是国会图书馆经费的根本保证,而充分利用社会基金、私人捐款和机构合作更扩大了其经费来源。

2.2.5 面向全球和未来的战略管理 国会图书馆非常注重全球战略,并积极研究未来的发展战略。该馆致力于全球合作,制定并实施了许多庞大的国际合作项目,其服务对象也不再局限于国内机构和公众,已经开始针对全球用户提供服务。不仅如此,它还召集信息、网络、计算机等领域涉及图书馆业务的专家学者,研究和分析未来图书馆发展所面临的问题、所必需的先进技术及其发展趋势。

3 我国图书馆管理中的一些问题

3.1 管理理念问题

3.1.1 目标不明确或未能付诸实际工作 图书馆的目标是管理理念最显著的反映,是整个业务管理和运行的核心

与依据。图书馆的目标可简单分为收藏和服务两项内容,那么两者孰轻孰重?很多机构对收藏与服务的关系的定位不明确,也有很多机构具有清晰的目标,但目标却游离于业务工作之外,未能发挥方向性、导引性的作用。

3.1.2 平等开放的服务理念缺失 平等开放是服务理念的核心内容。近些年来,平等开放的服务理念逐渐在我国图书馆界推广,但其思想土壤还不深厚,并没有渗透到各个服务行为中,许多图书馆占有资源的同时,“拥兵自重”。没能把用户真正作为自己的工作中心,作为自己的“上帝”。轻视用户的需要、漠视用户的意见、无视用户的不方便……这样的问题屡见不鲜。

3.1.3 人才观念相对弱化^[6] 人才是事业发展最重要,也是最稀缺的资源。我国图书馆招人才难,留住人才更难,根本原因就在于对人才的重视还不到位,具体体现为“谁干都行”的观念、低微的工资待遇、单调的文化氛围、有能者不能尽其才的环境等。人才流失限制了图书馆事业的发展,这个问题比较严重,已得到业界重视,但鲜有有效的措施。

3.2 管理方式问题

3.2.1 机构设置不够灵活 我国图书馆具有特殊的行政体制,许多机构依然存在职责不明、多重管理等问题,机构调整难度大,灵活性差。机构设置要适应形势任务发展,面向特定的工作和功能,具备足够的弹性。

3.2.2 人才管理不够科学 目前图书馆人多于事、人浮于事、吃大锅饭等现象还难免存在。人才管理失序会使工作效率低下,利益分配不公,人才不能尽其用,致使整个组织缺乏活力和动力^[7]。应积极引入先进的人才管理方法和手段,以工作需要和能力水平合理安排相应的职位,建立健全人才流动与管理机制,实行科学化管理。

3.2.3 业务监督管理机制还未完全建立 我国图书馆行业普遍缺乏完整的监督管理机制。许多人认为图书馆的工作就是“坐拥天下、唯我独尊”。很多工作自己说了算,服务效果由自己评估,上级部门和读者的有效介入十分有限。整个图书馆工作及其各个环节都需要监督和管理^[8],有效地监管才能给图书馆带来足够的效率和效益。

3.2.4 经费支持力度不足 图书馆是公益性为主的服务机构。国家下拨经费有限、社会及个人资金投入极少、经济效益低下、经费获取途径单调等是图书馆经费不足的重要原因。新形势下,图书馆要开展深入的调查研究和跟进式服务,利用现代化信息手段拓展服务,需大量投入。

3.2.5 新型的管理思想缺乏^[9] 许多新型的管理思想至今未很好地融入图书馆中,如创新管理、知识管理、质量管理等。这些思想是新时期图书馆的转型与创新必需的催化剂、点金石,对于整个图书馆系统的管理、运作、改革

和发展都具有关键的促进、提升和指导作用。

3.2.6 对全球战略及未来战略的研究不足 没有全球战略就没有竞争力和生命力。我们可能不会在国外展开服务,但不能回避国外信息机构的竞争、挤压和孤立,那么,全球战略思想势必要列入我们的战略规划。与美国国会图书馆、Google公司、兰德公司等世界一流信息服务机构相比,我们还缺乏全球战略眼光,缺乏全球合作的实力和基础。参与国际竞争,加强国际合作,需要从更高层次思考问题,制定规划,谋划未来。我国图书馆界要深入审视和部署图书馆的全球战略和未来战略。

3.3 外在环境问题

3.3.1 图书馆文化未能广泛传播,市场意识还未系统引入 图书馆文化的普及度和外界对图书馆工作的认同度是与图书馆的事业紧密相连的。当前,我国还缺乏信息文化环境,缺乏商品、品牌和竞争的意识^[10]。由于事业体制和职能等原因,还未将系统的市场竞争机制引入我们的工作,导致机构与市场、产品与用户脱节,不能形成良好的文化环境。

3.3.2 机构间合作动机明确,但成效甚微 共建共享等机构间的协作可实现信息资源的低成本开发、高效利用和广泛传播,形成行业整体优势^[11]。我国在这方面做了很多工作,也取得很多成绩,但总体上未能尽如人意,主要原因包括政策法规缺失或强制效用未能有效发挥,国家的宏观规划不到位,责权利分配不明确等。

3.3.3 经济、法律、政策、文化、体制等大环境有待改善 国家大环境对我国图书馆事业的影响是长远而又深刻的。经济方面,我国良好的经济势头将极大影响图书馆事业的经济基础,但这种作用具有政策性、延时性和不固定性。法律方面,我国相关立法不完善,如有关知识产权和信息产品的法律^[6],但更重要的是执法难的问题。政策方面,国家对信息的定位还需提高,扶持力度还需加大。文化方面,社会对知识的认识、态度、需求等将决定信息服务的深度和广度,但目前还缺乏良好的知识氛围和环境。此外,还存在其他的影响因素,如教育、技术、体制、国际竞争等,不一而足。

4 NMC图书馆管理模式

4.1 NMC模式的建立

美国国会图书馆的先进经验与我国图书馆中的不足之间隐含着些许关联。通过深入的剖析、比较和总结,笔者提出了NMC (Notion Mode Circumstance 理念、方式、环境)图书馆管理模式。NMC模式包含3个元素:管理理念、管理方式和外在环境。见图1。

1) 管理理念。管理理念是图1中的第①分层,即三

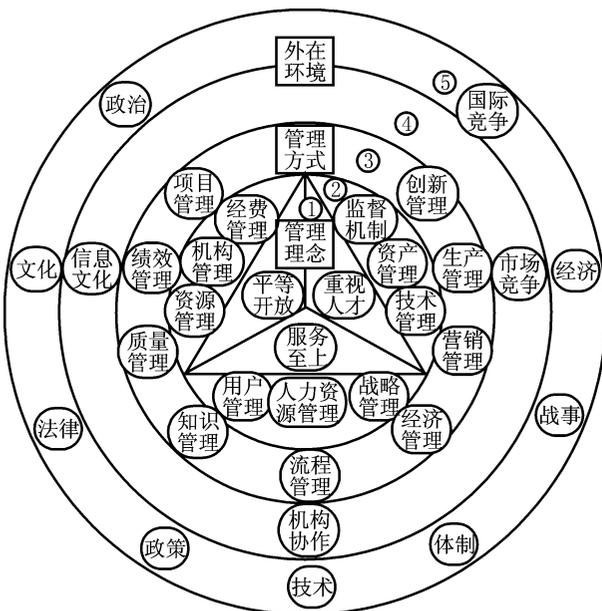


图1 NMC模式

角形区域。管理理念包括3个部分:服务至上、平等开放与重视人才。服务至上是根本的管理理念,后两者是以此延伸出来的核心管理理念,分别针对用户和信息工作人员而言,都是涉及人的因素。管理理念层是NMC模式的核心,管理方式层围绕该层运行,而外部环境层是该层的基础。

2) 管理方式。管理方式包括两个分层:图1中的第②分层和③分层。第②分层是较为传统的基本的管理行为与方式,包括机构管理、经费管理、资产管理、人力资源管理等等。第③分层对于信息工作来说是比较新型的管理方式,能够极大提升业务效率、效能和效益,包括知识管理、绩效管理、技术管理等。该层是NMC模式的关键,管理理念和外在环境对信息工作的影响是通过管理方式实现的。

3) 外在环境。外在环境包括两个分层:图1中的第④分层和⑤分层。第④分层是与信息工作紧密相关的外在环境因素,包括机构合作、市场竞争等。第⑤分层是对信息工作具有重要影响的外在环境因素,包括政治、经济、文化、政策等。该层是NMC模式的基础,管理理念的实现以及管理方式的实施都建立在外在环境的基础上。

NMC模式的3个元素之间相互关联和影响,见图2 外在环境作用于管理理念和管理方式,这种作用可以起到关键的甚至是决定性的影响;而后两者反作用于前者,但这种反作用是脆弱的:管理理念决定管理方式,并通过管理方式的实施得以实现。进一步分析,还可发现三者之间形成了两个闭环。①闭环 $e \rightarrow b \rightarrow c$,该闭环中,外在环境作用于管理理念,管理理念决定管理方式,管理方式又反作用于外在环境。②闭环 $d \rightarrow e \rightarrow f$ 该闭环中,外在

环境作用于管理方式，管理方式实现管理理念，管理理念又反作用于外在环境。

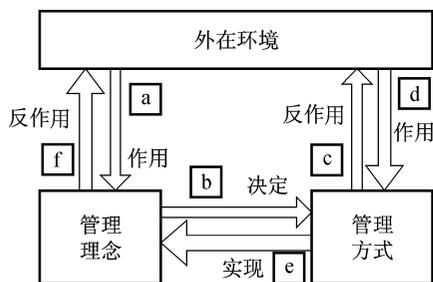


图2 NMC模式3个元素间的关系

对比两个闭环，外在环境是影响力最大但受影响最小的元素，管理方式是影响力最小但受影响最大的因素，而管理理念则在两者之间传递影响力，使外在环境的阻碍或促进等影响在其身上得以反映，进而通过管理方式使这些影响增强、削弱或消失。因此，在NMC模式中，管理理念是核心，管理方式是关键，外在环境是基础，三者间的关系对于图书馆的工作具有一定的指导意义。

4.2 NMC模式的实施

NMC模式能够反映我国图书馆实施管理工作的主要特点：在这5个分层中，从①到⑤是由易至难、由重至轻、由急至缓、由先至后的顺序。在管理实践中应把握这一规律，有条不紊地开展工作。

4.2.1 确立管理理念 依据并分析外在环境的需要、变化等影响，确立服务至上、平等开放与重视人才的管理理念，以作为整个管理工作的核心。本步骤是比较容易实现的，但对整个图书馆管理工作而言是极其重要的，应该首先执行。管理理念的确立应该由不同机构的定位和职能来决定，不能千篇一律，搞“一刀切”。对于我国整个图书馆事业全局，可考虑建立“以服务为先导，以收藏为支撑，以服务带动收藏，以收藏推进服务”的总体思想，而各个图书馆按照具体情况建立自己的理念。

4.2.2 实施管理方式 依据确定的管理理念，并结合本单位的实际情况分析、选择、确立并实施适合的管理方式。相对于确立管理理念，该步骤是比较复杂的，需考虑管理理念、外在环境以及本单位的人、财、物等因素影响，需采用灵活的方法组织、协调与执行许多具体而繁杂的事务。目前已经运用了人力资源管理、经费管理、技术管理等很多经典的管理方法，还需要进一步完善和引入绩效管理、质量管理、营销管理等新型管理思想。

4.2.3 改善外在环境 外在环境对工作的影响是主动的、绝对的、彻底的，也是最大的。通常，对于外在环境的影响，且不管是积极或消极的，更多的是被动地接受或反抗它，而很少能主动地适应或改变它，即使存在主动的行

为，其作用也是微乎其微。在未来的工作中不仅要面向图书馆本身，更要面向外在环境的变化与影响，确立正确的管理理念并通过各种先进的管理方式得以实现。同时，还要主动改善外在环境，为图书馆的创新发展创造良好的氛围和环境。改善外在环境是极其困难的。目前，引入市场机制、加强机构间协作以及营造信息文化氛围是可以实施并能取得效果的主要措施。

5 结束语

本研究是初步的、粗浅的探索，还未形成系统的理论，未来将进一步完善NMC模式理论，为我国图书馆事业的创新发展提供有益的借鉴。□

参考文献

- [1] Library of Congress. The Library of Congress strategic plan fiscal years 2008-2013 [EB/OL]. [2008-07-01]. http://www.loc.gov/about/strategicplan/2008-2013/StrategicPlan07-Contents_1.pdf
- [2] Library of Congress About the library [EB/OL]. [2008-07-01]. <http://www.loc.gov/about/>
- [3] Library of Congress Jefferson's legacy a brief history of the Library of Congress [EB/OL]. [2008-07-01]. <http://www.loc.gov/about/generalinfo.html>
- [4] Library of Congress Fascinating facts about the library (Library of Congress) [EB/OL]. [2008-07-01]. <http://www.loc.gov/about/about/facts.html>
- [5] Library of Congress The mission of Library of Congress [EB/OL]. [2008-07-01]. <http://www.loc.gov/about/about/Mission.html>
- [6] 罗开元, 李佳. 加入WTO对我国科技信息工作的影响与对策 [J]. 国防技术基础, 2005 (7): 14-16.
- [7] 谭梅凤, 帅克. 网络环境下图书馆的变革 [J]. 国防技术基础, 2006 (9): 43-45.
- [8] 罗开元. 国防科技信息流若干问题刍议 [J]. 中国航天, 2005 (1): 14-17.
- [9] 周伟, 耿彤, 杨争, 等. 创建新型信息服务方式 [C] // 中国国防科学技术信息学会信息资源与信息技术专业委员会. 知识组织与知识服务学术研讨会论文集. 重庆: [s.n.], 2008: 71-77.
- [10] 黄小燕. 论情报机构的知识服务 [C] // 中国国防科学技术信息学会信息资源与信息技术专业委员会. 知识组织与知识服务学术研讨会论文集. 重庆: [s.n.], 2008: 54-59.
- [11] 杨光杰, 宋子平, 马金标. 浅议新时期的科技信息工作 [J]. 中国信息导报, 2006 (11): 22-24.

收稿日期: 2009-09-17