

新形势下高校图书馆的组织机构重组

武汉大学图书馆 燕今伟 谭明君

摘要:网络信息资源和网上信息服务的发展,使高校教学科研的环境发生了巨大的变化,教师和学生学术研究活动中获取文献信息的渠道和利用图书馆的方式有着新的特点。高校图书馆的组织结构和功能也需要改变,以适应新的形势。文章在对上述情况进行分析的基础上,综述近年来对高校图书馆的工作流程和机构重组方面的研究和实践,提出今后的工作思路。

网络信息环境的日新月异、用户获取信息方式的变化以及各种新的管理理念的提出都深刻影响着图书馆当前和今后的发展。重组图书馆的业务流程,进而研究重组图书馆的组织机构,以适应新的形势,成为目前图书馆界普遍关注的一个问题。

1. 传统高校图书馆的组织机构设置模式

图书馆这一社会组织形式的出现是伴随着印刷型图书的普及而出现的,我们可以把以纸质文献为收藏主体的图书馆称之为传统图书馆。图书馆的文献收藏是图书馆一切活动的出发点,因此,传统图书馆的组织机构是围绕着纸质文献的处理流程和读者服务方式设置的,高等学校图书馆也概莫能外。

随着图书馆事业的发展,传统高校图书馆的组织机构设置形成了一个相对固定的模式,并以政府法规的形式予以确认。如1956年教育部颁发的《中华人民共和国高等学校图书馆试行条例(草案)》中,明确规定高等学校图书馆一般应设立采录部(组)、编目部(组)、流通管理部(组),并可根据具体情况和发展规模增设办公室和采录、编目、参考阅览、流通保管、期刊、方法研究、特藏等部(组),规模较大的图书馆还可以再设立专业分馆。《条例(草案)》中对图书馆内各部门的职责也做出了具体的规定。尽管各高校图书馆在设置机构时所设部门的数量和名称各不相同,但都没有跳出这个《条例(草案)》规定的框架。这个模式也可以说是传统高校图书馆机构设置的典范。

在教育部1981年颁布的《中华人民共和国高等学校图书馆工作条例》中,虽然在部门的名称上采用了更时代化的语言,如“采录部”改为“采访部”,根据形势的发展,提出了情报服务部、技术部等新的部门设置,预示着图书馆工作领域的扩展,但还没有触及到传统图书馆机构设置的固有模式。

1987年,国家教育委员会对1981年的《工作条例》进行了修改,颁布了《普通高等学校图书馆规程》。新的《规程》在高校图书馆的领导体制方面提出了更为具体明确的要求,但是取消了对图书馆内部组织机构设置的规定,只是说“高等学校图书馆应从实际出发,以有利于科学管理和便利读者为原则,确定本馆部(组)、室的设置,并确定各机构的相应职责”,把机构设置问题留给了各个学校。

2002年教育部修订颁发了《普通高等学校图书馆规程(修订)》。《规程(修订)》沿用了1987年《规程》的做法,没有规定图书馆内部的部门设置,但有一个微妙的变化,把“以

有利于科学管理和便利读者为原则”改成了“以方便读者和有利于科学管理为原则”，体现了以服务为导向的精神。

这两个规程是伴随着高等教育改革的步伐而诞生的，着重突出对高校图书馆职能的要求，而把图书馆组织机构的设置归入了高校办学自主权的范畴，不再给以具体的规定。不过我们是否也可以这样理解，从1981年提出情报服务部、技术部等新的部门设置，又后退到不做具体规定，一方面说明在“无纸化”社会、信息社会、知识经济社会这样一些令人眼花缭乱的论断面前，图书馆的内部管理如何适应社会的快速变革还存在太多的不确定因素，需要大家做深入地探索，另一方面也说明传统图书馆的组织机构设置模式仍然具有顽强的生命力，一时还难以找到公认的、适应时代发展的、可普遍实施的新的模式。

在众多的探讨业务流程重组和组织重组的文章中，对传统图书馆组织模式的弊端做了透彻的分析，提出了各种各样的改革设想。但我们也要清醒地认识到，在目前大多数图书馆工作人员还在纸质文献的采集、整序和流通服务流程上工作时，在大多数读者还离不开纸质文献时，摒弃传统模式的弊端不是一蹴而就的事情，还需要我们进行深入的研究和反复的实践。

2. 图书馆组织机构重组的动因

我们谈新形势下高校图书馆的组织重组，到底是什么新的东西促使我们不得不认真思考这个问题？上个世纪七十、八十年代兴起的图书馆自动化，把计算机引入了图书馆，MARC的应用使流行近一个世纪的卡片目录逐渐退出。OCLC的成功，使我们可以在图书馆之间共享书目信息，极大地提高了图书分类编目的效率，建立了更为方便的馆际互借系统。但这一切仍然是围绕纸质文献在做文章，通过计算机处理和传送的只是目录信息，读者需要阅读原文时还是要到图书馆找到纸本的书刊，这还不足以撼动建立在纸质文献工作流程之上的传统的组织模式。

真正使我们措手不及的是文献资源的变化和网络的飞速发展。全文电子书刊的出现不过刚刚超过十年的时间，给图书馆带来的变化超过了图书馆一百年的发展。现在我们都知图书馆赖以生存和提供服务的基础不再仅仅是在馆内收藏的纸质图书期刊，我们已经把藏书建设改称文献资源建设。我们面对的是纸质文献和电子文献的复合体，我们所熟悉的一套处理纸质文献的工作流程用来处理电子文献就不那么得心应手。

电子文献的出现和网上便捷的信息传输，使学术信息交流的模式发生着变化。学术信息从作者产生，到出版发行商，到图书馆，到读者这样一个传统的信息流向正在被改变。“开放获取”（Open Access）运动的兴起，在作者和读者之间架起了多座桥梁，原来不可缺少的中介环节似乎变得可有可无。一个我们不得不接受的事实是，电子文献供应商已经在建立直接面对终端用户的服务网络，一些读者不通过图书馆也能够获取他们需要的文献资料。

不断变化的信息环境使读者利用文献的方式也发生着前所未有的变化。通过网络查找和阅读文献，大大提高了人们学习和研究的效率，也对图书馆的工作提出了更高的要求。在我们热衷于发展电子文献资源的时候，在我们热心地帮助读者学会通过网络查找和阅读文献的时候，我们发现一些原来图书馆的“常客”已经不经常到图书馆来，在电子资源发展比较好的大学图书馆里读者流量在下降已经是普遍的现象。读者对图书馆服务的需求更趋向于个性化，他们不仅到图书馆来利用文献时需要帮助，他们在馆外查找文献时也需要服务，而且他

们也有条件利用图书馆内外的文献资料建立自己独有的文献库，这些服务要求是一对一的，各不相同。

文献资源和信息传输手段的发展也使图书馆之间的合作成为图书馆赖以生存的必要条件。各种类型图书馆联盟的出现，图书馆在文献资源建设和读者服务方面走上了整体化建设的道路，这为图书馆“不求拥有，但求获取”的文献资源建设新理念建立了实践的基础，同时也要求图书馆内部的工作流程和组织机构不仅要适合内部管理的需要，也必须适应图书馆之间合作组织的要求。

处在这些内外压力面前我们不需要自暴自弃，我们不相信图书馆会逐渐消亡的预言。在面对一次检索得到几万、几十万命中信息而不知所措时，计算机专家、数据供应商都在寻找对信息分类的合适的方法，人们发现图书馆对知识进行分类编目的理论和方法并没有过时，而是有了新的发展空间。纸质文献保存文化和传播知识的作用仍然会长期存在，图书馆的社会职能也没有变化，只是有了更高的要求。从社会资源合理配置的角度看问题，发展和完善图书馆的社会功能以适应信息社会发展的需要，比培植一些新的行业更能发挥已有资源的效益，目前兴建新图书馆的热潮就是这一理性思考的体现。

图书馆需要做的是，认真研究新形势下图书馆工作的规律，形成新的建设、管理和服务理念，进行业务流程和组织机构的重组。在这个发展潮流中，高校图书馆是最活跃的群体。

3. 高校图书馆在组织机构重组方面的研究和发展动态

3.1 对组织重组的理论方面的研究

3.1.1 业务流程重组

业务流程重组（Business Process Reengineering, BPR）是 20 世纪 90 年代初美国麻省理工大学教授 Michael Hammer 在“Reengineering Work: Don't Automate, But Obliterate”一文中提出的，在 Michael Hammer 和 James Champy 合著的《公司重组企业革命的宣言》中将业务流程重组定义为“对企业过程进行根本性的再考虑和彻底性的再设计，以求企业当前关键的性能指标获得巨大的提高”。

BPR 作为一种新的管理思想，也影响着图书馆学的研究和图书馆管理的实践。针对网络环境下图书馆的文献资源、技术装备和服务手段的变化，研究者运用企业管理的一些理论和方法，分析图书馆现有业务流程和机构设置的弊端，提出新的设想。这些研究主要关注两个方面，一是如何克服基于纸质文献工作流程的传统组织机构设置模式的弊端，提出处理多种文献载体形态的业务流程以及与之相适应的组织机构设置的原则，二是如何改变原来按业务功能划分机构的做法，如采访、编目、典藏、流通、阅览、参考咨询等，建立更为便捷的内部业务工作流线和读者服务工作流线。

3.1.2 组织结构

这方面的研究把传统图书馆的组织机构模式归结为职能式的组织结构，其实际运作模式是层级式的机构设置。这种组织结构的特点是根据职能划分部门，按照文献的加工管理流程设置机构，一般设置采访、编目、流通、阅览、咨询、技术维护等职能部门，各职能部门直接对上级领导负责，并在其业务范围内对下级进行指挥、协调和控制。不容讳言，这种组

组织结构是从纸质文献的工作流程中产生的。一般认为职能式组织结构的优点是各部门职责明确，分工细致，工作流程比较严谨，条理清晰，能够分解上层管理人员的管理压力，对下级管理和控制的能力比较强。研究者普遍认为职能制的组织模式不适应新形势下图书馆工作的需要，其弊端在于各职能部门分工过于精细，且直接对上级领导负责，部门与部门之间信息传递不畅，缺乏交流与沟通，势必在一定程度上影响图书馆整体功能的发挥。比如一个图书馆纸本图书、纸本期刊、电子文献、声像资料的采访工作可能分属不同的职能部门，各类型文献资源建设的协调比较困难。

许多研究文章看好矩阵式组织结构和扁平化的组织结构。矩阵式组织结构是对图书馆传统职能模式的改进，按职能划分的职能部门为纵向排列，按项目划分的工作组为横向排列，形成一个数学上的矩阵。这种组织模式在纵向上维持了原先的职能分工，同时通过横向工作组，加强了各个部门之间的联系，并且可以根据需要随时组建新的工作组，因而被认为是目前优化图书馆的整体功能的一个比较好的解决方案。

由于图书馆各部门之间的工作关系复杂，并不一定能划分成一个规整的矩阵，也有研究者提出网络式的组织结构模式，其具体的描述仍然是纵横向交织的组织系统，强调用加强横向的组织功能来弥补层级式模式的不足。如陆宝益、郑建明提出创建纵横交叉的网络型组织模式，按学科专业划分纵向部门，虚设一些跨部门的、可以完成相同性质工作的项目或协调小组为横向部门，也不失为有益的探索。

扁平化的组织结构是将层级式的结构的管理层次予以压缩，减少管理层次，扩大中间层的管理幅度，下放决策权限，以形成一些能够独立处理某一专门工作的组织单元，如：设立能集中采购、整理某一学科的各类型文献，并向读者提供全方位服务的直属馆长的部门，其目的也是在于克服按职能划分部门所带来的横向信息沟通不畅的问题，以适应图书馆各类文献信息和管理信息快速流动的发展趋势。

3.1.3 机构设置的理想模式

一些研究者试图提出一个理想的机构设置的模式，以适应各类型图书馆的实际工作需要。陈能华等在分析图书馆的“物质流”和“信息流”的基础上，提出了图书馆机构设置的通用模式，即高校图书馆可以按学科和按功能设立两个机构系列。按学科设立的专业部（馆、组）集馆藏、流通、阅览、参考咨询、课题研究等功能于一身，避免专业文献信息服务分散到图书馆的各个部门；按功能设立的职能部（组）包括采编部、技术部、借阅部、信息部、咨询部、培训部、协调部和办公室，负责处理相关业务。各图书馆根据自己的情况将两种部门有选择地进行组配，形成本馆的机构设置，如：大型馆可侧重于设置专业部，辅以采编部等职能部门，小型馆或专业馆则应以设置职能部为重点，适当设置专业部。

刘二灿在一份研究报告中分析了网络环境下图书馆组织机构的特征，提出了“二分法”和“三分法”的概念。“二分法”主张图书馆实行集成化的服务，全馆只设立两个部门：信息存取部和信息传递部，前者包含原来编目、技术和参考咨询部门的功能，后者包含原来采访和流通部门的功能。“三分法”把图书馆的组织机构分成三大部分：信息资源与服务部，负责资源建设、公共服务和技术服务；知识管理中心，负责开发知识工具、支持教育与培训、研究集成网络资源等；互动式学习实验室，负责与各院系合作设计和协调专门的课程。

3.2 组织机构重组的实践探索

理论方面的研究成果，为高校图书馆进行组织机构重组提供了参考依据。在具体实践中，由于高校图书馆的组织机构重组涉及到方方面面，具有相当的难度，对于历史较长的大型图书馆来说尤其如此。

一般说来，除了必要的技术条件和合理的工作流程设计外，高校图书馆重组组织机构时还要受到三个因素的制约，即：文献载体、学科和读者层次。首先，在重组机构时，调整电子文献的业务流程和工作划分一般不会大量搬动实体文献，实行起来比较容易，而调整纸质文献的业务流程会涉及调整纸质文献的布局，要大量搬动图书，实施难度较大。其次，各学科的读者对各类型文献的需求并不完全一致，理工医科读者偏重于使用电子文献，以获取最新研究动态和研究成果，而人文社会科学读者则偏重于纸质文献，以求得系统、完整的研究资料，这使得图书馆难以用一种固定的模式适应不同学科用户的需求。第三，本科生、研究生和教师对文献的需求也不一样，本科生的阅读比较宽泛，适于按职能划分服务部门，而研究生、教师文献需求的针对性比较强，适于按学科专业划分部门。受这些因素的影响，图书馆在重组机构时，往往采用多种模式的复合体，兼顾着各方面的要求。近年来，高校图书馆努力探索新形势下的组织机构重组，取得了积极的成果。

3.2.1 “三部一室”的最简结构和“四部一室”的可行模式

一些研究文章提到，在数字时代图书馆的最佳组织机构设置是“三部一室”，即：（1）文献资源建设部门，也有称文献整理部、资源部、文献信息采编部等，负责文献信息资源的采集、加工、整序、资源整合等业务；（2）读者服务部门，也有称用户服务部、信息服务部等，负责提供集成化的文献信息服务，集文献流通、阅览、参考咨询、用户培训于一身，不再按文献载体类型区分服务部门；（3）技术支持部门，也有称技术部、系统部、计算机网络部等，负责图书馆计算机技术平台的硬软件建设和维护，为全馆的业务工作提供技术支持；（4）办公室，负责处理行政方面的事务。这样设置机构的目的是最大限度地实现扁平化，提高管理的效率和灵活性。文献报道最早按照“三部一室”设置机构的是佛山大学图书馆，全馆设文献整理部、文献服务部、应用技术部和办公室。南京航空航天大学也仅设置了文献资源建设部、文献资源服务部和信息检索技术部三个部门。

对于大多数图书馆来说，由于目前纸质文献仍然是大多数读者使用的载体形式，图书馆的大多数工作人员还是处于纸质文献的业务流程之中，在实践中更为可行的是“四部一室”的模式，即读者服务部仍然主要负责纸质文献的流通阅览工作，将参考咨询工作分离出来，单独设立一个信息服务部门，也称信息咨询部、参考咨询部等，专门负责参考咨询服务以及读者培训等相关工作，在有的图书馆这个部门还负责电子文献的采购工作。如清华大学图书馆，除了研究所（室）等附设机构外，主体业务设置了采访与编目部、流通阅览部、信息参考与读者教育部、系统部四个部，再加上一个办公室。对于多数具有一定规模的高校图书馆来说，“四部一室”可能是目前实行扁平化组织结构模式的极限状态，虽然推行起来还有不少困难，图书馆界还是在努力实践。

据王可文 2002 年的调查数据，江苏省高校图书馆中，部（室）总数在 6 个以下的图书

馆占 58%，采访、编目、典藏工作合为一个部门的占 83%，书、刊、流通、阅览合一的占 50%，设有信息（情报）咨询部的为 100%，作者认为江苏省高校图书馆的改革走在全国的前列。杨学红等 2004 年用类似的方法对北京地区 20 所教育部直属高校图书馆的机构设置情况进行了调研，上述四种情况在北京高校图书馆中所占的比例分别为 30%、75%、25%、90%，由此认为北京高校图书馆的改革力度不及江苏。虽然缺少纵向时间的对比数据，我们不能据此推断今后的发展趋势，但可以看出业内人士对尽可能减少部门设置以推行扁平化的管理持肯定态度。

3.2.2 设立专项工作组

针对某一特别的工作事项设立跨部门的专项工作组，是在目前通行按职能划分的层级式组织结构之下解决部门之间联系和协调问题的有效办法，在各高校图书馆得到普遍采用。在图书馆网络化数字化迅速发展的形势下，新的工作内容不断出现，它们在现有的组织机构中找不到合适的部门单独承担，但又不适于马上成立新的部门，于是就在与某项工作相关的各个部门中选择相关的工作人员，组成专项工作组，专门负责处理此项工作或完成某项任务。这种专项工作组可以是固定的，也可以是临时性的，根据具体工作而定。如：武汉大学图书馆近年来先后设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和门户建设工作组，分别承担相应的工作，解决需要多部门协调处理的事务。

专项工作组建立了部门之间横向联系的桥梁，形成了所谓的矩阵式的，或者说网状的组织结构。由此带来的问题是，一个工作人员上面可能会有多个领导者，容易产生矛盾和混乱，以至延误工作。武汉大学图书馆为此专门做出规定，“根据工作需要组织的跨分馆跨部门的横向专业工作组中，工作人员受专业工作组组长和所在部门负责人双重领导。在专业工作组和部门的工作安排发生冲突时，由部主任进行协调。在一般情况下，部主任应优先考虑专业工作组的安排。在确有困难时，部主任应向专业工作组的主管馆长提出自己的意见，由该主管馆长负责协调解决”，以便把横向工作组带来的负面影响降低到最小程度。

3.2.3 按学科专业设立分馆或部门

电子文献的迅速普及，使得按文献载体的管理和服务来划分业务部门的传统做法备受批评，按学科专业设立分馆或部门得到普遍的认同。其实，几十年来关于图书文献是按类型集中还是按学科集中的争论就一直没有停止过。在只有纸质文献的时代，藏书布局就决定了图书馆组织机构的设置，不论采取哪种办法划分藏书和机构，都不能避免读者要跑多个部门才能找全所需资料的弊端。现在，越来越强的文献检索手段和网上传输文献的便利，使文献实体收藏在什么地方不再那么重要，为读者提供“一站式”的服务、个性化的服务成为可能。按学科专业设立分馆或部门，有利于把文献资源建设、文献管理、文献服务和文献队伍建设有机地结合起来，提高文献资源建设和文献服务的质量和水平。

不少高校图书馆，特别是研究型大学的图书馆把按学科专业设立分馆或部门提上了工作日程。几年前，厦门大学就整合了全校的院系资料室，设立3个专业分馆和7个学院资料室，由图书馆统一领导。北京大学图书馆设立了分馆办公室，统一组织全校院系资料室的回溯建库，成立了学科分馆，把院系的藏书纳入图书馆集成系统的管理之下。

3.2.4 设立专门的数字化工作部门

面对数字化文献的汹涌浪潮，一些高校图书馆组建了专门处理数字化文献的部门，其名称有数字化部、数字图书馆研究所，也有的就直接叫数字图书馆。据杨学红等调查的北京市20所高校中，有35%的馆设有专门的数字化部（室）。对这些数字化部门的评价褒贬不一。北京大学的数字图书馆研究所结合项目建设开展工作，提出了一系列数字图书馆建设的工作规范，得到业界的好评。而杨学红等认为在数字图书馆建设还缺乏全国性宏观规划的情况下，组建数字化工作部门带有盲目性，存在重复建设的问题。

3.2.5 宏观的组织机构重组

随着网络化数字化兴起的各类型图书馆联盟，给图书馆带来了与以往不同的外部工作环境，对图书馆的业务流程和组织机构重组具有深远的影响。从“九五”期间开始建设的中国高校文献保障系统（CALIS）在全国范围内建立了高校图书馆文献资源共建共享的工作机制，各省的CALIS省级中心也正在推进本地区高校文献共享系统的建设。各成员图书馆都需要在文献资源建设和读者服务的有关业务环节建立与CALIS系统的接口，建立新的工作制度，以协调与其他成员馆的工作，如：各成员馆都组建了文献传递工作组，处理馆际互借和文献传递业务。这些文献传递工作组根据CALIS的规范开展工作，接受CALIS中心的检查和考核，形成了新的业务流程和管理机制。

沈丽萍提出了图书馆跨行业跨地区的宏观性重组问题，值得大家关注。在当前形势下，研究高校图书馆的业务流程和组织机构重组应该包括三个层面，一是图书馆内部业务流程和组织机构的重组，二是在学校范围内图书馆与学校其他信息设施和信息服务机构之间的业务工作的整合，三是行业及地区图书馆之间的合作组织及其业务流程的建立，三者相辅相成。在这方面目前还没有看到完整的实际案例。

4 结语

在目前这个充满变化的信息环境中，图书馆的整个管理体系和服务模式正在发生深刻的变化。图书馆的持续发展有赖于积极有效的组织机构重组。由于高校图书馆的文献资源类型和读者需求的多样性，高校图书馆组织机构的设置是多种模式的复合体，成功的组织机构重组取决于各个图书馆对自身条件、读者需求、工作规律和内外部环境的把握。按学科专业设立分馆或部门是值得高校图书馆关注的发展方向。

参考文献：

1. 付立宏，袁琳. 图书馆管理教程. 武汉：武汉大学出版社，2005
2. 刘颖. 图书馆业务流程重组研究综述. 情报杂志，2003（12）：112-114
3. 吴骏. 美国大学图书馆组织改革的新动向. 图书馆理论与实践，2006（1）：92-93
4. 陆宝益，郑建明. 关于我国图书馆实施BPR的思考. 大学图书馆学报，2002（2）：63-66
5. 葛敏. 试论数字图书馆业务机构的重组. 大学图书馆学报，2002（2）：25-29

6. 刘琼. 高校图书馆组织机构设置探讨. 武汉理工大学学报, 2005 (6): 254-257
7. 陈能华等. 图书馆业务流程重组与机构设置的一般模式. 图书馆, 2004(6): 70-73
8. 刘广明. 高校图书馆机构设置模式构想. 图书情报工作, 2006 (6): 112-115
9. 刘二灿. 网络环境下图书馆机构设置探析. 情报杂志, 2004 (10): 87-89
10. 王可文. 网络环境下图书馆机构改革. 维普通讯, 2003 (3): 79-80
11. 杨学红等. 高校图书馆组织机构改革. 农业图书情报学刊, 2005 (3): 76-78
12. 刘斌. 网络环境下图书馆工作组织新探. 图书馆学刊, 2002 (4): 2-3
13. 沈丽萍. 网络环境下图书馆的机构重组. 大学图书情报学刊, 2002 (1): 26-29