

# 基于理性自觉的大学图书馆转型发展

——复旦大学图书馆近五年来的探索实践

□李尧鹏

**摘要** 理性自觉是主体自觉和理性把握,是精神状态,更是扎扎实实的实践行为。复旦大学图书馆近五年来提升理性自觉,更新理念,积极务实地推进服务转型、管理创新和馆员塑造,探索积累了图书馆转型发展的一些认识和实践素材。

**关键词** 大学图书馆 理性自觉 图书馆转型 图书馆发展 复旦大学图书馆

## 1 提升理性自觉

### 1.1 正确认识图书馆在大学的定位与价值

正确认识图书馆在大学的定位与价值,把握好图书馆与大学的关系,是大学图书馆理性自觉的首要问题。葛剑雄馆长强调大学图书馆应该提升学生的素质,传达给学生一种对文化的、对未知的求知欲,引导他们对待前人知识文化的态度,应该成为师生进行学习交流的地方<sup>[1]</sup>。科学发展观要求我们重新认识图书馆在学校的功能定位和价值,图书馆是一所大学的知识汇集中心和文献信息公共服务平台,是大学最具标志性的人文环境,是大学校园文化和校园文明建设的重要阵地,是建设一流大学的必要条件和内涵要素之一。重视和加强图书馆建设发展是高校落实科学发展观、走内涵发展道路的应有之义,图书馆的发展进程要与学校发展的进程相适应、相匹配、相协调,应该在学校发展战略中优先安排和优先发展<sup>[2]</sup>。

### 1.2 更加确立以读者为中心的理念

正确认识图书馆与读者的关系,真正确立以读者为中心的理念,是大学图书馆理性自觉的本质要求。图书馆要加强文献信息组织和整合揭示,让读者便捷地了解和使用资源。要处理好保护和使用的关系。对于古籍、特藏、保留书籍和随着时间的推移更加罕见和具有升值空间的纸质图书,图书馆负有保护的责任,必须采取保护措施。在采取保护措施

的前提下,尽可能为读者所用。要积极采取馆际互借、文献传递等方式,满足读者的需要。

### 1.3 全面加强图书馆自身建设

尊重大学图书馆发展规律和业务规律,全面认识图书馆自身建设问题,是大学图书馆理性自觉的内涵要求。“打铁要靠自身硬”,图书馆必须切实全面加强自身建设。图书馆工作要业务、队伍和管理三位一体,全面要求,全面发展;图书馆服务理念更新与馆舍结构、馆藏布局、服务内容、服务模式、岗位设置和人员素质技能等紧密相关,需要整体考虑,统筹安排;要以员工为本,充分改善和合理保障图书馆员工的工作条件和切身利益,形成激励机制,培养德才兼备的业务和管理年轻骨干;要加强内部管理,依靠制度来保障管理的科学性、合理性、有效性和可持续性。对文献和设备家具等采购要科学规划、合理配置、规范管理,做到程序合法、有章可依,提高规章制度的执行力,及时检查和总结规章制度执行情况。

### 1.4 明确和完善办馆思路

每个图书馆都是在既定的环境和条件下开展工作的。复旦大学的特点是综合性、多校区,图书馆分布在四个校区、五个馆部,比较分散,读者分布不均衡,读者的需求和使用情况多样和复杂。主校区邯郸校区 20 多年来没有建新馆,读者最集中,压力最大。图书馆根据所处内外条件,提出了“理性,务实,有序,渐进”的办馆思路,并在实践中不断丰富和完

善具体内涵。

## 2 推进服务转型

### 2.1 践行读者第一的服务理念

扩大服务开放。合理统筹四校区馆舍空间,增加阅览空间,新设方志等阅览室,新增5个可外借馆藏地。扩大开放外文图书和外文教材借阅服务。向读者开放普通古籍阅览,并提供古籍文献传递服务。五年来两次增加可外借图书量。通过文献传递满足读者需要,向师生增加免费馆际互借和文献传递的数量。

优化资源建设。在保持文献建设馆藏体系和特色的同时,减少复本,增加品种。特别重视外文资源的购置,除了外文期刊、数据库外,还增加购置经典西文人文图书和经典优秀教材。注重跟踪购置国外最新出版成果。改进资源揭示,图书编目外包,加快新书上架速度;加快回溯编目,对密集书库馆藏数据对应序化,重视馆藏数据整理,让更多的图书能被更加便捷地找到。

改善条件设施。在书库和阅览室安装空调。在阅览室配备自助复印机、扫描仪,普遍实行校内一卡通自助付费,增加电源和网线插口,满足读者需求。在阅览室、走廊和厕所等处安装应急灯,以备晚间突发停电时照明。安装饮水设备,满足学生夏天要喝冷水的要求。在洗手间放置洗手液、卫生纸,安装烘手机,改善卫生条件。

方便和信任读者。开通了四校区五个图书馆间通借通还和无线网络全覆盖,开通教师和研究生凭统一身份认证校外访问使用数字图书馆资源。允许读者带书包进阅览室,专门配置塑料篮子供借书较多的读者使用。

### 2.2 拓展主动服务领域

积极推进学科服务。学科服务是大学图书馆体现主动服务的一个有效抓手,对处于现阶段的中国高校图书馆具有特别重要的意义。清华大学、上海交通大学等高校图书馆已经有很好的探索<sup>[3-7]</sup>,复旦大学图书馆也有所探索。

学科服务将一个读者需要的图书馆送到读者身边。整合式、团队式学科服务能够最大限度地克服

由于图书馆的业务组织方式和部门设置所带来的分割、分离和分散,提供文献需求、文献组织和参考咨询等整体服务,与读者当面沟通互动,面向院系开展学科化定向服务。嵌入教学课程开展信息素养教学和学科资源介绍分析,是大学图书馆开展学科服务的重要途径。学科服务还包括为学校 and 院系等提供学科信息分析报告和决策参考,为科研人员提供跟踪的学科信息推送服务。

### 2.3 构建畅通有效的读者沟通

重视读者意见和回复。重视与读者的沟通是近年来复旦大学图书馆尊重读者、改进服务的一个特色。图书馆党政联席会议上经常通报和讨论读者意见建议,重要的意见建议还进行专题讨论。

建立日常沟通机制。针对大学师生读者的信息沟通习惯,充分利用先进传播手段。图书馆主页留言簿、BBS 图书馆版成为读者沟通的日常渠道,还开通了QQ、MSN 实时在线咨询服务和官方微博。开展读者满意度调查,学科服务联络馆员与院系保持日常联络,馆领导带队到院系开展服务调研。建立学生代表大会对图书馆的提案资料库。馆领导与读者及时当面沟通。在学校《情况交流》上发表《关于图书馆建设:读者的意见建议与图书馆的回应》,图书馆针对师生的意见和建议进行回答和沟通。

### 2.4 探索信息化新技术应用服务

主动融入校园信息化和教育信息化建设进程。大学数字图书馆应该成为学校数字化教育基础设施的重要组成部分,要积极参与教育资源公共服务平台建设,促进优质教育资源的整合、开发和更加充分的利用。为提供课程信息参考和电子教学参考书全文阅读服务,直接支持保障一线教学活动,促进教学资源共建共享,复旦大学图书馆承建了CALIS三期子项目“CALIS教学参考信息管理服务平台”项目。项目建设注重与信息化校园建设相结合,探索将图书馆教学参考资源直接嵌入到学校E-learning教学平台,提高教参系统的服务能力<sup>[8]</sup>。图书馆还探索移动图书馆和RFID技术等新技术应用服务,先后开通移动图书馆2.0服务,在张江馆和文科馆学生阅览室实施RFID应用试点。

### 3 推进管理创新

#### 3.1 更加规范内部管理

更加规范工作程序和行为。根据民主集中制和“三重一大”等制度要求,结合图书馆管理特点,明确了图书馆工作规范制度。主要内容是“集体领导,分工负责;三重一大,集体决定;提出草案,充分酝酿;专家论证,专题研讨;说明讨论,会议决定;执行落实,协调督促;小结汇报,备案归档。”这个工作规范制度包括了论证、决策、执行、总结、汇报和档案管理等基本流程和关键环节。对岗位设置与聘任、岗位津贴调整、岗位考核、职称评审等议题,在充分研究讨论的基础上,按照规则无记名投票决定。建立健全了党政联席会议和重要业务会议、采购谈判和招标会议、涉及经济行为和群众利益密切相关的事项等纪要备案制度。

更加规范文献和设备采购管理。文献采购是图书馆涉及经费使用最大的领域。复旦大学图书馆根据国家的相关法律法规和上海市教委相关文件精神,制订了本校《图书资料采购管理办法》、《图书馆文献资源采购招标投标管理办法》及实施细则等制度。图书馆成立由分管馆长担任组长的仪器设备采购管理小组,完善了《图书馆关于仪器设备与家具采购的有关规定》,修订了家具设备采购流程,制定了《图书馆物资采购申请与处理单及说明》、《物资采购管理条例》、《设备家具归档细则》等规章制度。汇编印制《图书馆采购管理制度选编》,依章进行相关采购及管理。

#### 3.2 重视公共关系

图书馆管理和服务的公共关系理念和方法,早在30多年前黄宗忠先生就有专文推介<sup>[9]</sup>。实际工作中更加自觉运用公共关系还存在着广阔的空间。复旦大学图书馆近年来注重加强公共关系,2012年5月正式成立了由馆领导担任组长的公共关系组。

宣传与信息发布。及时在学校新闻网、校刊和学生报刊等宣传和发布图书馆信息。2008年开始编辑发行《图书馆通讯》,逐渐形成每年大约4—6期的出版频率,成为向学校和院系领导汇报工作,与校内外同行交流的主要载体。每年完善《图书馆手册》,2010年起开始编撰《图书馆年报》。

塑造图书馆形象。2007年开始图书馆在每年的“世界读书日”期间开展服务宣传推广活动,利用宣传网页、展板、网页、视频和电子公告屏等多种媒介,开展服务介绍、信息素养教育、资源推荐推广和读者调查等活动。2012年第一次利用学校大门口宣传橱窗进行服务推广,展示了图书馆的服务理念、服务内容和形象。

沟通协调。图书馆成立了以各院系教师代表组成的图书馆咨询委员会和以学生为主的“读者之友”协会。这两个组织成为图书馆民主办馆和增进与师生读者良好沟通的重要桥梁纽带。图书馆主动与学校相关职能部门保持良好沟通,邀请学校机关干部领导参加每年一次的图书馆咨询委员会会议,为图书馆队伍建设、条件设备改善、服务改进等创造条件,争取理解和支持。

#### 3.3 组建任务协作组

协作组是跨部门的工作团队,是对图书馆传统内部机构设置和人员使用管理的突破,体现了图书馆新理念。协作组还很好地锻炼了年轻骨干。图书馆根据工作和任务的需要设立了仪器设备采购管理小组、馆员学习网建设组、四校区通借通还协作组、RFID项目协作组和公共关系组等协作组,取得了明显的成效。

仪器设备采购管理小组。由一位计算机技术背景的副馆长担任采购管理小组组长,相关负责人和专业技术人员组成。根据管理权限和程序,对金额较大的仪器设备和家具采购由采购小组组织招标,对不需要组织招标的采购项目通过电子邮件等方式经采购小组成员发表意见后实施采购。特别注重发挥采购小组成员专业技术优势,对采购项目进行深入的市场调研和技术性能比较分析和评估。经过三年来的探索,仪器设备采购管理制度和模式切实可行有效,做到了节省资金,规范行为,提高效率,较好地兼顾了规范、效率与效果三者统一。

RFID项目协作组。RFID项目是复旦大学图书馆985三期重点建设内容。图书馆成立了由分管系统部的副馆长任组长,由来自系统部、流通部、参考咨询部等部门的主管和业务骨干共20多人组成的协作组。项目组成员先后对10多家应用RFID

技术的图书馆进行了调研和实地考察,并对5家行业主流公司的设备进行了测试,完成了调研、设备测试以及技术评估、厂商综合评估等相应报告。对涉及面广的业务问题、项目关键问题经过充分讨论,尽可能做到科学决策。先后在张江馆和文科馆学生阅览室进行试点,保质保量完成了前期任务。

#### 3.4 加强公共安全管理

大学图书馆作为大学的一个重要公共服务部门,负有维护图书馆公共安全、公共卫生和公共秩序的重要责任,必须更加提升相应的管理意识和能力。关于大学图书馆安全保障工作,笔者曾经从建立机制,突出重点,落实措施和协调保障等方面加以论述,可参见拙作《大学图书馆安全保障综合优化策略》<sup>[10]</sup>。

### 4 推进馆员塑造

#### 4.1 促进学习建设

推进馆员塑造首先要加强学习建设。学习先进理念,领略前沿知识,激发图书馆人爱岗敬业和创新进取精神,成为当前高校图书馆工作的重要任务。图书馆人员要具备不可替代的业务或者管理的知识和技能,还要学习培养尊重读者权益、尊重知识产权的良好职业道德和行为习惯。

领略业务前沿。图书馆邀请国内外图书馆馆长和专家来馆做业务前沿讲座报告,支持馆员参加业务学术会议,开展业务学术研究。学习先进理念,并将以读者为中心的服务精神体现到日常工作中,在数字化信息发展的新形势下为教学科研和学生成长提供更好更深入的服务。

建设馆员学习网。馆员学习网旨在促进馆员业务学习和交流、加深学习氛围、培养图书馆职业意识,促进馆员职业发展。馆员学习网设有“学习园地”、“研究空间”、“分享地带”等栏目。“学习园地”设有文献荐读、业界必读、学术报告、业务培训、业务题库与测试等子栏目,“研究空间”设有专业资源、写作与投稿、馆员成果、申请课题、馆员报告和信息举报等子栏目,“分享地带”设有国内外知名大学图书馆馆刊汇集、学术博客、业界动态和馆员随想等子栏目。

新进员工轮岗培训。图书馆于2008年开始实行新进员工为期一年轮岗培训,让新员工尽可能对本馆主要部门的业务及业务流程有所了解,并掌握一些业务技术,培养新员工对图书馆整体的感觉。要求各部门为轮岗的新进员工配备业务强、素质好的带教老师,制订简明可行的轮岗培训实施方案。

#### 4.2 建设精神家园

图书馆致力于共同建设图书馆人的精神家园,努力营造积极有为、理性务实、规范有序、阳光和谐的图书馆氛围。积极有为首先是一种责任意识和职业精神,同时也是一种精神状态。理性务实也要求清醒地认识自己,找准自己的位置,保持良好心态,认识自身的价值,能够从工作中感到快乐。大学图书馆人应该有法治精神,有道德品行,做到严于律己,规范有序。从馆领导到普通员工都要把自己置于组织、纪律、制度和法规的框架内,遵守规矩,按规矩办事,做好本职工作。

构建阳光和谐的图书馆内部人际关系具有特别重要的意义。同事之间要倡导和谐宽容,与人为善,遇事多商量,复杂的事情当面沟通,信息对称。要尊重年长者,善待新人和年轻人。要乐意帮助年轻人成长起来担当角色,甚至是主角<sup>[11]</sup>。

#### 4.3 发挥组织优势

拥有健全的基层党组织,是中国大学图书馆制度的特色和优势。复旦大学图书馆党总支注重把党组织开展学习实践科学发展观和创先争优等主题活动与推进图书馆提升理性自觉,积极转型发展有机结合,贯穿融合。坚持以提高读者满意度为标准,推进服务争优。发挥党员骨干作用建设馆员学习网,促进学习建设。根据多校区、多馆部的实际情况和岗位特点,注重以党支部、党小组、党员协作组等多种组织形式发挥党组织的作用,尽最大可能调动一切积极因素,共同建设团结和谐的图书馆。

### 5 余论

图书馆转型发展是一个过程。要从发展潮流、理念引领、技术驱动、学校要求、师生需求、实际条件和组织行为、馆长理念、馆员自觉等多维度全方位全面考察和具体研究中国大学图书馆的发展问题。更

加注重图书馆有机整体、环境条件和图书馆人的因素,更加注重图书馆生长的推动力。对照早前发表的许多富有远见和启迪意义的文章<sup>[12,13]</sup>,可以看到由于认识差异和受诸多因素的制约和影响,图书馆先进理念的具体实践和实际效果并不平衡。上海图书馆吴建中馆长坦言当下的图书馆“正处于一个痛苦的转型过程”,保持与时俱进,真正实现图书馆的范型转换,是摆在图书馆人面前的一个重大课题<sup>[14]</sup>。考察复旦大学图书馆近五年来的探索实践也可以得到一个启示:大学图书馆的理性自觉和转型创新发展方兴未艾,不进则退,图书馆人还需继续坚韧进取。

### 参考文献

- 1 梁建刚, 尤蕊洁. 葛馆长的“期末考”. 解放日报, 2008-01-17(5)
- 2 李尧鹏. 复旦大学图书馆“十二五”发展要点. 上海高校图书馆情报工作研究, 2011(3): 2-5
- 3 姜爱蓉. 清华大学图书馆“学科馆员”制度的建立. 图书馆杂志, 1999(6): 30-31
- 4 邵敏. 清华大学图书馆学科服务框架与学科馆员队伍建设. 图书馆情报工作, 2008(2): 11-14
- 5 陈进. 大学图书馆学科化创新服务体系构建. 上海高校图书馆情报工作研究, 2008(3): 1-4
- 6 郭晶等. 上海交通大学图书馆学科服务创新的特色. 图书馆杂志, 2010(4): 32-34
- 7 钟建法, 韩丽风. 学科资源建设与学科服务一体化发展模式研究. 大学图书馆学报, 2012(2): 56-60
- 8 成伟华. 我馆承建的教参项目顺利通过 CALIS 管理中心验收. 复旦大学图书馆通讯, 2012-05-04. [2012-11-30]. <http://www.library.fudan.edu.cn/guide/201201.pdf>
- 9 黄宗忠. 论图书馆管理的公共关系方法. 图书馆, 1991(3): 10-13, 1991(4): 16-43
- 10 李尧鹏. 大学图书馆安全保障综合优化策略. 图书馆工作与研究, 2012(4): 56-58
- 11 李尧鹏. 建设图书馆人的精神家园. 上海高校图书馆情报工作研究, 2012(3): 13-15
- 12 朱强. 新世纪的大学图书馆: 变革创新, 应对挑战. 津图学刊, 2001(2): 1-5
- 13 张晓林. 重新定位研究图书馆的形态、功能和职责. 图书馆情报工作, 2006(12): 5-10
- 14 吴建中, 柳森. 去图书馆, 还有必要吗. 解放日报, 2012-07-05(6)

作者单位: 复旦大学图书馆, 上海, 200433

收稿日期: 2012年9月13日

## Transformation and Development of University Library Based on Rational Consciousness

—Exploration and Practice of Fudan University Library in the Last Five Years

Li Yaopeng

**Abstract:** Rational consciousness includes both subject consciousness and rational knowledge. It is a kind of mental status to be put into practice. In view of rational consciousness enhancement, idea renovation, promoting service transformation, management innovation and librarian-moulding pragmatically, Fudan University Library has gained cognition and experience in transformation and development in the last five years.

**Keywords:** University Library; Rational Consciousness; Library Transformation; Library Development; Fudan University Library