

# 我国校地共建图书馆管理机制的调查研究

□张晋鹤\*

**摘要** 校地共建共享图书馆是一种跨系统的创新合作模式,合理的管理机制是影响该模式发展的关键因素。文章对国内 11 所该类图书馆的管理机制进行调查,研究了其合作类型、投资方式、管理模式、运营经费、人事管理等;简析了校地共建图书馆管理机制存在的问题,提出保持经费供给一致、注重顶层设计、建立法律保障与加强绩效管理等建议。

**关键词** 校地共建图书馆 管理机制

**分类号** G251

**DOI** 10.16603/j.issn1002-1027.2017.02.002

校地共建共享图书馆作为一种特殊的合作模式,主要是指“高等院校与地方政府本着联合共建、资源共享、优势互补、互惠互利的原则,共同投资、合作共建的图书馆。”<sup>[1]</sup>其共建原因基本可归结为两点,一是节省经费,二是实现资源共享,这也是该模式最大的优势。校地共建共享图书馆的研究始于 2002 年,研究内容主要集中在必要性、可行性、建设意义等宏观层面,且研究主题多数停留在理论层面<sup>[2]</sup>,并没有开展调查研究。

纵观校地共建共享图书馆近十余年的实践可知,合理的管理机制是该模式能够良好发展的关键因素。笔者经过大量文献调研,选取我国 11 所校地共建共享图书馆展开访谈调查,由于普通馆员对运行管理不十分了解,因此将访谈对象限定于校地共建图书馆的中层以上管理者,如馆长、副馆长、办公室主任、业务部门主任等,通过电话访谈、电子邮件、以及社交软件(微信、QQ)等进行访谈,并对调查结果进行分析,以期深入了解此类图书馆的管理机制,摸清其现状究竟如何,存在哪些问题,有哪些成功经验,为校地共建图书馆的发展提供一些参考。

## 1 校地共建图书馆管理机制调查

### 1.1 合作类型

根据所属高校的属性,可以将校地共建共享图书馆分为以下 3 种合作类型。

第一,本科高等院校与地方政府的共建共享。这一类高等院校主要是本科院校,如河南科技大学、聊城大学、东北石油大学、池州学院、黄淮学院,均是省属普通高等院校,其行政级别有的高于与之合作的当地政府的行政级别。

第二,高职院校与地方政府的共建共享。其中除了四川工程职业技术学院是隶属于四川省经济委员会外,河源职业技术学院、济源职业技术学院,宁波职业技术学院均由当地政府主办。

第三,大学园区图书馆。主要有宁波大学园区图书馆和深圳大学城图书馆,它们均是由当地政府主办,同时服务大学园区各个高校与社会读者。深圳大学城图书馆(深圳市科技图书馆)是深圳市政府独立建设,作为北京大学、清华大学、哈尔滨工业大学的深圳研究生院共同拥有的图书馆,同时面向深圳市民开放,是国内第一家兼具高校图书馆和公共图书馆双重功能的图书馆<sup>[3]</sup>。宁波大学园区图书馆是宁波市教育局投资建设的图书馆,是市教育局的直属单位,为宁波大学园区中各大中专院校共用的大学图书馆,同时又是宁波市第二图书馆和宁波市鄞州区图书馆,三馆合一<sup>[4]</sup>。

### 1.2 投资方式

校地共建共享图书馆建设初期的投资方式,基本上有三种。第一,双方共同出资建设新馆,一般学校是投资主体,如聊城大学图书馆、东北石油大学图

\* 通讯作者:张晋鹤,ORCID:0000-0001-5744-0443,442166089@qq.com。

书馆、黄淮学院图书馆、济源职业技术学院图书馆、宁波职业技术学院图书馆与当地政府的合作。第二,双方并未建设新馆,以原有的高校图书馆为依托,政府给予一定的运行经费,如池州市图书馆以池州学院图书馆为依托,市政府每年资助200万元。第三,单独由政府投资建设新馆,如深圳大学城图书馆由深圳市政府单独投资2.3亿元<sup>[3]</sup>,宁波大学园

区图书馆由市政府单方投资1.4亿元<sup>[4]</sup>。投资方式的不同也反映在法人代表上,除了宁波职业技术学院图书馆与北仑区图书馆各有独立的法人代表,宁波大学园区图书馆与深圳大学城图书馆的法人代表来自公共图书馆,其余7所图书馆均由高校承担法人代表,具体情况见表1<sup>①</sup>。

表1 校地共建共享图书馆投资及法人概况

图书馆	开馆时间	建设资金	法人代表 <sup>①</sup>	提出共建方 <sup>②</sup>
聊城图书馆 聊城大学图书馆	2001	学校出资4500万元 市政府出资1500万元	大学校长	共同提出
大庆市图书馆 东北石油大学图书馆	2005	学校出资1亿元 市政府出资2千万元	大学校长	大庆市政府
驻马店图书馆 黄淮学院图书馆	2005	双方共同投资1亿元,学院为主要投资方 市政府出资3000万元	学院院长	黄淮学院
济源市图书馆 济源职业技术学院图书馆	2008	双方共同出资	学院院长	济源市委市政府
德阳市图书馆 四川工程职业技术学院图书馆	2007	共同出资2400万元,加上国家发改委专项 经费1200万元	学院院长	共同提出
池州市图书馆 池州学院图书馆	2005	以学院为主,市政府每年资助200万元	学院院长	池州市政府
河源市图书馆 河源市科技图书馆 河源职业技术学院图书馆	2008	学院全部出资	学院院长	河源职业技术学院
宁波大学园区图书馆	2003	市政府全部出资1.4亿元	图书馆馆长	宁波市政府
深圳大学城图书馆 深圳科技图书馆	2007	市政府全部出资2.3亿元	大学城管理办公室主任	深圳市政府和大学城入 驻学校共同提出
洛阳市图书馆 河南科技大学图书馆	2013	共投资3.5亿元,市政府承担1/3,大学承担 2/3	河南科技大学校长	双方共同提出
北仑图书馆 宁波职业技术学院图书馆	2014	共投资2.6亿元,北仑区政府出资1亿元, 学校与市政府出资1.6亿元	双方图书馆各有独 立的法人代表	宁波职业技术学院

①“法人代表”的内容来自访谈调查结果。

②“提出共建方”的内容来自访谈调查结果。

### 1.3 管理模式

校地共建图书馆按照合作深度可分为三种:(1)松散融合型:一般只共享馆舍,其他方面则各自独立运营,没有进行实质性重组。如宁波职业技术学院图书馆与北仑区图书馆,两者共用馆舍和物业管理公司,领导班子不变,人员编制不变,各自使用各自的资源建设经费。(2)部分融合型:管理运营主体多数为高校图书馆,主要原因在于,一是多数共建图书馆的运营经费以高校图书馆为主,故管理也归高校图书馆;二是部分公共图书馆是依托在高校图书馆的基础上对外开放的;三是合并后图书馆的管理人员按照原有单位的行政级别进行职务安排,如东北

石油大学图书馆是处级单位,大庆市图书馆是科级单位,两馆整合后,正馆长由原东北石油大学图书馆馆长担任,副馆长则由原大庆市图书馆馆长担任。(3)完全融合型:一般由市政府主导,打破公共图书馆与高校图书馆的体制限制,组建一个新的领导班子,人员统一调配、统一管理,实现资源与人事的全面整合<sup>[5]</sup>。如济源职业技术学院图书馆,深圳大学城图书馆和宁波大学园区图书馆。总的来说,松散融合型和完全融合型的共建图书馆发展较好,部分融合型的共建图书馆的运行情况不太理想。

① 表1中的数据均来自图书馆网站及相关文献,并经过笔者的访谈核实。

表 2 校地共建共享图书馆的管理机制

图书馆	管理主体	运行经费投入	财务	人员招聘	员工构成	是否参加高校/ 公共图书馆评估
聊城大学图书馆 聊城图书馆	大学图书馆	学校投入,经费短缺	大学管理	大学	全是大学员工	两个都参加
东北石油大学图书馆 大庆市图书馆	大学图书馆	市政府每年拨款 100 万元,其余由大学支出	各自独立	各自独立	公共图书馆员与大学图书馆员混合,但未整合	两个都参加
黄淮学院图书馆 驻马店图书馆	学院图书馆	以学院为主,市政府投入非常少	各自独立	各自独立	全部来自黄淮学院图书馆	两个都参加
济源职业技术学院图书馆 济源市图书馆	学院图书馆	学院与市政府共同投入	各自独立	学院	馆员完全整合	两个都参加
四川工程职业技术学院图书馆 德阳市图书馆	学院图书馆	主要来自学院,部分来自市政府	学院管理	学院	全部来自学院	两个都参加
池州学院图书馆 池州市图书馆	学院图书馆	以学院为主,市政府每年拨款 200 万元,作为文献资源建设经费	各自独立	各自独立	公共图书馆员与高校图书馆员混合,但未整合	两个都参加
河源职业技术学院图书馆 河源市图书馆 河源市科技图书馆	学院图书馆	全部来自学院	学院管理	学院	全部来自学院	只参加高校图书馆评估
宁波大学园区图书馆	大学园区图书馆	全部由市政府承担,不短缺	财务独立	图书馆	全部来自大学园区图书馆	参加公共图书馆评估
深圳大学城图书馆 深圳科技图书馆	主管为深圳大学城管理办公室,馆长负责制,独自管理	全部来自市政府,2012 年为 3400 万元,不短缺	预算独立,由大学城管理办公室统一管理	图书馆	完全来自深圳大学城图书馆	至今还未参加
洛阳市图书馆 河南科技大学图书馆	大学图书馆	全部来自大学	大学	大学	全部来自大学图书馆	学校评估
北仑图书馆 宁波职业技术学院图书馆	各自管理	各自独立运行	各自独立	各自独立招聘	各自有自己的人员	参加各自的评估

#### 1.4 运营经费

校地共建图书馆的运营经费普遍来说不够理想,虽然在建设初期,一些地方政府给予高校图书馆经费,但根据调查结果获知,大多数校地共建共享图书馆的运营经费由高校承担。根据地方政府投入运营经费的多少,可以分为三类,见表 2。一是基本无投入型,包括聊城大学图书馆、黄淮学院图书馆、河源职业技术学院图书馆。二是少量投入型,如四川工程职业技术学院图书馆,济源市济源职业技术学院图书馆,大庆市每年为共建图书馆拨款 100 万;池州市每年为共建图书馆拨款 200 万作为文献建设经

费,2011 年池州市与池州学院合作 5 年的合同到期后,池州市不再继续为共建图书馆拨款。三是全部由政府投入经费,包括深圳大学城图书馆、宁波大学园区图书馆。

#### 1.5 人事管理

##### 1.5.1 人员招聘与考核

总结 11 所图书馆的人事管理,可以分为以下四种,见表 2。

(1)两个图书馆各自独立运营,不涉及人员整合,人员编制不变,职称评审不变,如宁波职业技术学院与北仑图书馆。

(2) 图书馆员工全部来自高校,如聊城大学图书馆、黄淮学院图书馆、河源职业技术学院图书馆、四川工程职业技术学院图书馆均属此类。

(3) 员工全部来自公共图书馆,如宁波大学园区图书馆的人员招聘全部面向社会独立招聘,编内员工实行绩效工资,编外用工工资由图书馆自定,馆员参加当地公共图书馆系统的职称评定<sup>①</sup>;深圳大学城图书馆的人员全部面向社会招聘,由图书馆聘用,签订统一的聘用合同,工资由财政统发,职称评审由图书馆专业技术小组初评推荐,参加深圳市统一评审<sup>②</sup>。

(4) 员工由高校图书馆与公共图书馆组成,在业务上归高校图书馆管理,但其职称考核、工资发放仍由原单位负责。如:①东北石油大学图书馆与大庆图书馆合并后,高校员工的编制仍然在东北石油大学,评审职称、年终绩效评审也在校内完成,而原大庆市图书馆的员工的编制仍然在大庆市图书馆;②池州学院图书馆与池州市图书馆仅是业务上的合作,其人员没有进行整合,编制没有变动;③济源职业技术学院与济源市图书馆在机构设置时对人员进行了整合,原济源市图书馆人员的编制全部纳入济源职业技术学院,将所有人员全部打散,重新安排岗位,原济源图书馆的馆员也参与济源职业技术学院的考核与职称评审,但其工资仍由编制所在原单位发放。

### 1.5.2 员工压力

访谈中馆员普遍反映工作量增大,一方面读者人数增加,读者需求复杂,导致工作量大大增加;另一方面部分图书馆须同时参加高校与公共图书馆的评估,接受双重监督,在11个共建共享图书馆中,6所图书馆同时参加高校图书馆评估与公共图书馆的评估、定级工作(见表2),令员工感到压力较大。虽然工作量增加,但是大部分受访馆员表示两馆人员整合后,未出现较大的职场文化冲突,馆员并无太多的负面情绪。

## 2 实践存在的问题

### 2.1 发展受政府影响较大

由政府主导的校地共建图书馆,地方政府对其重视程度影响着图书馆的可持续发展。总结11所校地共建共享图书馆的实践,受到地方政府重视的图书馆,能够获得稳定的经费,都有较好的发展,如

宁波市政府重视宁波大学园区图书馆的建设,建设前期投入1.4亿元,并在运行过程中非常支持图书馆的建设,经费方面并不短缺,目前该馆已经成为宁波市民文化活动的重要场所<sup>[6]</sup>;济源市图书馆的发展从建馆开始便受到地方政府的重视,并且通过政策来支持图书馆员的彻底整合,济源市机构编制委员会于2008年5月16日印发的《关于整合济源市图书馆和济源职业技术学院图书馆的通知》的文件,体现出市政府高度重视共建图书馆的发展。地方政府不够重视的图书馆,则基本上无法达到预期目标。如聊城大学图书馆,市政府只是在建设初期对其投入一些经费,后期基本上没有投入运行经费,黄淮学院图书馆的情况与其类似,目前两者仍然是服务高校师生的图书馆,对社会读者有限开放,并未在职能上成为真正的公共图书馆。

### 2.2 缺少法律的有力保障

根据调查可知,大多数校地共建图书馆在建设前期只做了一般性调研,合作前期没有进行充分准备,地方政府与学校方面在签订协议时,仅是非常笼统地对图书馆的建设及运行作简单约定。一些图书馆是在真正开始合作之后才考虑业务上的管理、运行方面的协调问题,有关图书馆对整合之后日常管理的运行、读者服务的内容及水平、如何进行工作监督等,都未在协议中约定。如宁波大学园区图书馆在合作初期没有签订具体协议,由图书馆和学校双方共同的上级——政府教育行政部门把握;大庆市图书馆的合作协议只明确建馆主要由学校完成,仅声明一下主管单位,没有具体规范分工,双方在合并后通过口头方式安排具体分工;深圳大学城图书馆在建设前期由深圳市政府与大学城各院校签订具体办学合作协议,但无图书馆专门合作协议;四川工程职业技术学院在校地共建之初并没有签订书面协议,只是通过市领导与学校领导口头协商确定共建项目。由于协议的缺失,使得在后期建设中,合作初期的口头协议可能因为领导变更而无法兑现,或是在合作中遇到矛盾时,没有解决的依据,一定程度上影响图书馆的发展。

### 2.3 模糊的体制归属

跨行政级别和体制归属不清是制约校地共建共

① 该内容由宁波大学园区图书馆前任馆长颜务林提供。

② 该内容由深圳大学城图书馆薛列栓副馆长提供。

享图书馆发展的主要因素。一方面,行政级别关系到两馆整合后馆舍归属、馆内资产归属,以及员工岗位安排、职务分配、工资发放、福利、职称评审等一系列问题;如四川工程职业技术学院在与德阳市图书馆合并之初,共设置40余个编制,一直为市图书馆的人员转入保留10余个编制,但由于双方级别不同,涉及较多复杂环节,至今两馆没有进行彻底的人员整合。另一方面,我国图书馆的管理体制都是按系统划分的,分为高校图书馆系统、公共图书馆系统及科技图书馆系统,经常会将共建共享图书馆边缘化,如宁波大学园区图书馆在理论上是“公共图书馆”,但事实上,文化系统只承认本系统的图书馆才是公共图书馆,宁波大学园区图书馆没被纳入文化系统的公共图书馆体系,其馆员在进入公共图书馆系统评职称时不是很顺利,造成理论和现实的脱节。

### 3 对策与建议

#### 3.1 保持经费供给来源一致

跨系统跨行政级别的校地合作确实为共建带来一定难度,由于公共图书馆的经费由当地政府划拨,而高校图书馆的经费是由所在院校划拨,资产均归属于各个图书馆的主管机构,图书馆自己没有权力处置资产的使用权。在这种情况下,校地共建模式实行起来困难很大,也难以达到预期目标。但若双方的经费供给来源一致,如高校是由当地政府主办,公共图书馆也是由当地政府拨款,那么政府就能够对城市或区域的土地资源、经济发展、公共文化服务、经费划拨等方面进行通盘考虑,同时双方在人员整合、资产划分方面都比较容易解决。根据目前实践的成功经验,笔者认为,校地共建图书馆适合在地方高校与地方政府之间开展,两者经费来源一致,合作更加容易实现,通常适合在两种区域内开展合作:一是在经济欠发达的中小城市,由于其城市规模较小,人口适中,城市的公共图书馆可以与当地政府所属高校合作,尽可能在市中心、交通便利的地方共建图书馆;二是在经济发达的大中型城市,在远离市中心的城市新兴区域,文化生活服务尚不完备,该区公共图书馆可以与当地政府所属高校合作共建图书馆,成为整个区域或所在社区的文化交流中心。

#### 3.2 注重顶层设计

校地共建图书馆的规划、建设须从长远发展考虑,做好顶层设计。首先,加强前期调研。在调研内

容方面,对图书馆覆盖的人口、交通配套设施、区域经济发展、城市文化服务水平等环境进行评估,实地考察国内已有的共建共享图书馆,借鉴成功经验,吸取失败教训;在调研对象方面,除了对在馆人员及相关顾问进行意见调查,也要面向市民与高校读者征询建设意见。其次,编制规划。地方政府与高校必须在建设目标上达成一致,图书馆发展应与城市战略规划、高校发展规划相结合,才能科学地确定图书馆的角色定位,进而做好馆舍选址、功能布局、管理机制构建等一系列工作<sup>[7]</sup>。最后,建立协调机制。成立一个“校地共建共享图书馆小组”,负责制定图书馆的发展规划,协调馆内的管理工作,督促各有关部门履行职责,小组须分别向学校与市政府对口的行政管理部门负责;在小组成员的构成上,应尽量做到平衡,既有原公共图书馆的馆员,又有高校图书馆的馆员。

#### 3.3 建立法制保障

法制化是校地共建图书馆的制度保障,应通过契约对各个环节进行调节和规范,将具体的合作方式、程序等法律化,在这方面,我们可以向国外共用图书馆学习<sup>[8]</sup>,在建设前期双方做充分沟通,并对建设中及运行中会遇到的所有问题作深入考虑,通过书面方式确定下来,签订的协议应尽可能详细,协议内容主要包括:①共建项目的背景介绍,图书馆的定位及远景目标;②图书馆建筑的各项细节,如馆舍面积、功能设置、空间规划等;③建设初期的各项投资分配、资金比例等;④图书馆建筑、馆内资产的所有权;⑤运营期间经费的投入额度、费用的分配等;⑥日常运行时,维护和维修的责任;⑦图书馆的管理制度、组织机构设置、人员编制配给等问题;⑧合作有效期限;⑨解散和早期终止的步骤<sup>[9]</sup>。

#### 3.4 加强绩效管理

“十三五”期间,我国正面临经济下行的压力,图书馆也将面临“新常态”,土地资源日益紧张,建筑规模控制趋严,建设经费收紧,过去的一些作风已经无法适应新的发展潮流,我们要树立绩效思维,管理、运营好图书馆。第一,注重图书馆业务活动的绩效评价。除了参加政府的绩效评估之外,要主动地将绩效评价纳入预算管理,提升服务和管理的质量和成效<sup>[10]</sup>。第二,加强图书馆员工的绩效管理。通过设置合理的绩效计划,认真执行日常的绩效监控,建立科学的绩效考核指标体系,实施绩效考核后,及时

进行有效的绩效反馈,真正实现对图书馆员的过程管理和激励。

### 参考文献

- 1 王雪燕. 校地共建图书馆实施对策研究[J]. 新世纪图书馆, 2011(8):94-96.
- 2 张晋鹤. 近十年我国校地共建共享图书馆研究综述[J]. 河南图书馆学刊, 2016(2):88-90.
- 3 江红辉. 一座独特的现代化图书馆:访深圳市科技图书馆(深圳大学城图书馆)副馆长赵洗尘[J]. 全国新书目, 2007(14):79-81.
- 4 王静儿, 颜务林. 一种新的办馆模式——宁波高教园区图书馆剖析[J]. 大学图书馆学报, 2003(2):70-71.
- 5 付莉莉, 孙海双, 张智英. 校地共建图书馆运行管理模式探析[J]. 图书馆建设, 2013(5):84-87.

- 6 王效良. 图书馆没有“围墙”——宁波大学园区图书馆调查札记[J]. 图书馆建设, 2006(5):100-103.
- 7 柯平, 邹金汇, 官平. 战略管理工具在公共图书馆“十三五”规划中的应用[J]. 图书馆, 2015(10):9-14.
- 8 张晋鹤. 国外共用图书馆研究综述[J]. 图书馆论坛, 2016(4):104-112.
- 9 Gunnels C B, Green S E, Butler Patricia M. Joint-Use libraries: models that work[M]. American Library Association, 2012:74-75.
- 10 吴建中. 新常态下图书馆联盟发展的新课题[J]. 新世纪图书馆, 2015(1):5-8, 17.

作者单位:珠海城市职业技术学院, 珠海, 519090

收稿日期:2016年7月11日

## A Study on the Management Mechanism of China's Co-construction of University and Public Library

Zhang Jinhe

**Abstract:** Co-construction of University and Public Library is an innovative cooperation model crossing the system boundaries in China. The paper takes surveys on management mechanisms of 11 co-construction of university and public libraries on aspects such as cooperation type, investment model, management system, operation fund and human resource management. It also analyzes the problems and gives suggestions such as guaranteeing fund supply, highlighting the top-level design, building law system and enhancing performance management.

**Keywords:** Co-construction of University and Public Library; Management Mechanism

(接第 80 页)

## Open Access Repository Policy of Germany University

Zhang Wei Zhang Qing Gao Bo

**Abstract:** This paper analyzes the details of Open Access Repository Policies on issues of objectives and standards, library responsibility, electronic documents, content standards, technical standards, long-term preservation, organizational regulations, copyright notice and version information. It shows characteristics of Open Access Repository Policy of Germany University such as high starting point, clarity of purpose, completed system, comprehensive content, and strong operability. Domestic colleges and universities need to learn from the experience of Germany Universities to promote national, social and institutional organizations to formulate a series of suitable OA policy for Publishing industry, Library and academic community.

**Keywords:** Open Access; Campus Policy; OA Repository; Germany