

## 二十四、创新管理 优化服务 打造现代图书馆新模式

图书馆作为文化知识的收集者、承载者和传播者，在加强我国文化实力和竞争力，实现文化强国梦的进程中起着举足轻重的作用。随着社会的不断发展，科学技术发展突飞猛进，图书馆管理变得越来越繁杂，传统的图书馆管理模式已经无法适应社会发展的需求，更无法满足人民群众日益增长的文化需求。2015年1月14日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于加快构建现代公共文化服务体系的意见》，意见要求公共文化服务机构完善内部管理制度，提高服务水平。为了满足人们对图书馆的新要求，深入贯彻落实党的十八届三中全会精神，深化文化事业单位改革，创新文化管理体制机制，提升图书馆服务效能，朔州市图书馆提出一系列符合社会发展的新的办馆理念和管理机制。笔者就此作出总结阐述，希望能够为图书馆行业提供一些帮助。

### （一）朔州市图书馆管理新模式

朔州市图书馆于2012年12月27日正式开馆，是山西省内开馆时间最晚、规模最大、起步最高的地市级图书馆之一。除了拥有优雅崭新的馆舍环境，朔州市图书馆还自创了一系列先进的办馆理念，通过实行“公司化管理、酒店式服务、公益化运作、项目制推进”的管理理念，着力将朔州市图书馆打造成市民满意的“城市会客厅、市民大书房、文化大展台、高雅休闲地”。

#### 1. 公司化管理

当前，身处事业单位改革的浪潮中，如何调动事业单位内部人员的工作积极性，激发事业单位内在活力，成为许多事业单位管理者首要考虑的问题。对此，朔州市图书馆提出了最基础也是最重要的一个理念——公司化管理。公司化管理，即将公司、企业的管理模式、劳动计酬、劳动合同关系等因素引进图书馆管理中，打破图书馆原有的管理机制，改变“吃大锅饭”、“干多干少一个样”的制度现状。

以岗位设置、公开招聘、收入分配、绩效考核为主，以考勤制度、请假制度、巡查制度、奖惩制度等制度为辅，实现由固定用人向合同用人转变，由身份管理向岗位管理转变的管理制度，达到分工明确、权责分明，形成奖惩严格的岗位责任制模式。

##### （1）岗位管理

鉴于朔州市图书馆现有编制仅有20名，人员编制数远远不能满足图书馆现有规模发展的需要，也未达到国家规定的每服务人口10000人~25000人应配备1名工作人员的要求<sup>①</sup>。面对增加人员编制不太可能的实际，参照其他省市的做法，把编制和政府购买服务岗位限额一并纳入岗位设置范围，由政府设定人员总限额，打破编制类别及人员身份界限，人员收入分配实行同工同酬。政府购买服务岗位限额人员和在编人员在岗位设置、收入分配、职称评审等方面享受同等待遇<sup>②</sup>。

财政部门改进财政投入方式，结合事业单位业务特点和财务收支状况，按照编制及政府购买服务岗位限额的一定比例核拨经费，确保图书馆的公益属性。

##### （2）实行自主公开招聘

事业单位新进人员除国家政策安置、按干部人事管理权限由上级任命及涉密岗位等确定使用其他方法选拔任用人员外，全部实行公开招聘。在招聘过程中，使用事业编制的人员，

<sup>①</sup> 国家质量监督检验检疫总局、标准化管理委员会. 公共图书馆服务规范[Z]. 2012-01.

<sup>②</sup> 渭南市机构编制委员会办公室. 推进事业单位法人治理结构建设工作实施意见[Z]. 2015-01.

根据图书馆专业人才需求可具有一定的选人自主权；使用政府购买服务岗位限额的人员，由图书馆自主公开组织招聘，招聘结果报人社、财政部门备案。

### （3）实行竞争上岗

打破政府购买工作人员的身份界限，按照市政府核定的总数限额与在编人员一并进行合同管理。通过人事制度改革推行业务岗位双向选择，管理岗位竞争上岗。参与岗位竞争的人员进行相关技能的考核并发表竞选演讲，最终通过民主投票决定岗位人选。关键岗位人员及骨干人员可实行长期聘用，全员按照国家规定标准参加社会保险，使队伍具有稳定性。

### （4）收入分配

人员收入分配实行同工同酬，实行岗薪制和绩效考核相结合的薪酬分配制度，逐步建立以岗位工资为主，结合绩效考核的结构工资制。秉承效率优先，兼顾公平的原则，建立图书馆绩效考评制度，实行奖优罚劣、奖勤罚懒，逐步建立起重实绩、重贡献、灵活有效的薪酬分配制度。

#### • 岗薪制

岗薪制由保障工资、岗薪工资、绩效工资、津贴构成。保障工资由基本生活保障和工龄工资两部分组成。基本生活保障是保障员工基本生活的劳动报酬，标准按照朔州市政府公布的最低工资标准执行，并随朔州市政府公布的调整标准而调整。工龄工资是员工对朔州市图书馆贡献积累的报酬。工龄工资标准按相关规定执行。岗薪工资是岗薪制工资的主体，是依据岗位劳动的要素评价确定岗级（岗位系数）后所对应的工资标准。

#### • 绩效考核

绩效工资是朔州市图书馆员工个人与工作业绩挂钩考核后的报酬，在编人员绩效工资退出财政统筹发放系统，按照年度财政预算计划，由试点单位按照绩效考评结果按月或按年度自行发放，财政部门不再进行绩效工资统发<sup>①</sup>。所有员工的30%绩效工资作为考核资金来源，在编人员和政府购买服务岗位人员一并纳入此办法，并采用适当拉大收入分配差距的方式，依据工作实绩、工作表现和具体的考核指标进行考核，绩效工资适度向关键岗位、高层次人才、业务骨干和成绩突出的工作人员倾斜。

## 2. 酒店式服务

酒店式服务是指参照酒店服务，融汇图书馆业务标准和服务规范，通过持续的培训、考核，实现服务的人性化和专业化，使读者在畅游书海的同时，体验休闲、惬意、高雅的生活氛围。

图书馆要把酒店式的服务理念引入管理服务中来，首先要提高全体馆员的服务意识，变被动询问为主动服务。其次，参照酒店礼仪服务，从员工的着装、举止、用语等到每项工作的程序和要求，制定具体、明确、科学的服务标准和规范。使读者能够通过馆员的语言、动作、姿态表情、仪容仪表、行为举止等感受到温暖和尊重。最后，要根据图书馆的发展要求，不断细化自己的服务标准和业务程序，并定期从服务理念、礼仪形象、业务流程等方面对员工进行培训，真正将酒店式服务理念变为工作习惯。

## 3. 公益化运作

公共图书馆存在和发展的根本意义就在于它为社会提供优质的公益性服务，社会效益始终是公共图书馆及其服务运作的首要准则。公益化运作就是要从图书馆的实际需求出发，兼社会公益事业、推广目标双效益为一体，认真贯彻党和国家的政治、经济、文化方针和相关政策法规，宣传社会公益文化理念，组织社会公益活动，发展带动更多社会公益大事业中的志愿者，最终帮助图书馆实现公益化目标。

<sup>①</sup> 宁夏事业单位登记管理局. 关于推进我区事业单位法人治理结构建设试点工作的指导意见[EB/OL]. [2013-01-18]. <http://wl.zybbweb.cn/yjy2084961/zezn/html/?584.html>.

## 4. 项目制推进

项目制管理是所有管理中最繁复、最精微的管理，要求管理者具有综合管理能力。项目制管理的领导者，不再是传统意义上的管理者。为了增强团队的战斗力，管理者将以“指挥与控制”为基调的传统管理转变为以“激发与引导”为基调的现代管理，最终大大提升项目的执行力。比如围绕一个主题开展阅读活动，全体馆员均可提交策划方案，通过多方测评，最终筛选出最优秀的策划，且该方案的策划人具有包括财务、人员、报酬分配等在内的所有权利。

## （二）取得的成效

### 1. 馆员工作主动性加强，激发了图书馆内在动力

公司化管理改变了原有干与不干一个样的制度现状，员工的薪酬通过岗薪制和绩效考核制度直接与自身的工作态度、能力以及工作岗位的强度挂钩。自实行公司化管理后，朔州市图书馆馆员工作积极性得到了很大的提高。在各方利益的驱动下，馆员不仅工作态度变得更加积极，还在保质保量地完成自己职责范围内的工作的前提下，通过工作之余的学习，提高自己的工作能力，变之前的被动接受任务为现在的主动学习。

### 2. 礼仪业务素质扎实，服务效能提升

为了向读者提供星级酒店式服务，朔州市图书馆从礼仪形象和业务素质两方面定期对全体馆员进行扎实有效的培训。除了每周一闭馆期间雷打不动地开展业务学习活动外，还采取了“走出去、请进来”的办法，或者不定期地聘请知名专家开展礼仪、业务知识培训，或者带领馆员到各地兄弟图书馆参观学习；朔州市图书馆倡导“干中学、学中干”，鼓励员工积极创新业务学习方式，自行研制考试软件，精心准备考试内容，并举行馆员业务知识竞赛，达到了全面检测馆员业务理论水平的目的。

通过这些途径，馆员工作综合素质得到了迅速的提升，从刚入馆时的束手无策到现在的轻车熟路，完成了从外行到内行的成功蜕变。馆员扎实的业务素质和规范的礼仪形象直接促成我馆业务成绩的稳步提升。截止到2015年6月，在开馆短短两年的时间里，接待读者182万余人次，累计办证1.8万张，文献借阅量27.5万册，举办各类活动470余场，品牌栏目朔州大讲堂已成功举办109期，周末公益电影免费播放130余场。在开通时间刚满一年的情况下，手机图书馆读者点击量呈现出爆发式的增长，达到34.9万人次。此外，我馆报刊部在2015年1月1日正式实行期刊外借，受到读者的热烈欢迎，短短半年的时间，期刊借阅量达到1716册次。

### 3. 馆员工作质量提高，创新能力增强

朔州市图书馆根据项目制推进的管理理念，引进了电视台的“制片人制”，即一个项目通过评估预算后，其财务管理、人员使用、报酬分配等的实施可由项目负责人全权负责，在确保时间、技术、经费和性能指标的条件下，以尽可能高的效率完成预定目标，让所有与图书馆相关方满意。这种方式不仅可以激发馆员的竞争、创新意识、提高工作积极性，通过相互比较，还可以有效提高项目活动执行的质量，成效显著。目前，我馆大部分项目活动都采用了这种方式，如由馆员全权策划并举办的“爱祖国，知祖国知识竞赛”、“小荷卡杯”作文大赛、少儿粉笔画大赛等等，受到读者和业界的一致好评。总之，只要有好的创意，只要有能力，馆员就有发挥其才能的机会。

## （三）影响与意义

“公司化管理、酒店式服务、公益化运作、项目制推进”的管理理念由朔州市图书馆馆长张猛在建馆之初提出，对朔州市图书馆来说意义重大。一方面，它对内激活了朔州市图书

馆的内生动力，最大限度的发挥了馆员的力量；对外引导馆员为读者营造一个集学习、休闲、娱乐于一体的星级服务的高雅场所。另一方面，它既顺应了党的十八届三中全会对事业单位提升服务效能的要求，又符合事业单位法人治理结构体系建设的构想。因此，朔州市图书馆受到业界广泛关注，并被国家文化部列入“全国 10 家法人治理结构体系建设试点单位”。

馆员是图书馆事业发展的支撑，图书馆及图书馆馆员在深化改革、事业发展和社会进步中具有重要价值。事业发展关键在人，一支高素质的馆员队伍是我国图书馆事业不断创新和发展的根本。因此，将现有馆员培养成一批高素质的人才队伍并最大限度的发挥他们的潜力应该作为图书馆工作的重中之重。而“公司化管理、酒店式服务、公益化运作、项目制推进”这个由朔州市图书馆自创的管理体制正是围绕这一点来制定的。它必将在朔州市图书馆实现打造“全国领先、全省一流、业界有名、市民满意”的现代化图书馆这个终极目标的进程中发挥重要的作用。

（樊霞）

### 朔州市图书馆简介

朔州市图书馆是全市文化设施建设的标志性工程，是市政府向公众提供公共文化服务的重要场馆。

朔州市图书馆建筑外观以“书”为原形，好似一本即将展开的书，地上四层，地下一层。一层主要是休闲公共区，二楼是传统的纸质图书阅览区，三楼四楼是现代化的电子数字化阅读区，建筑面积共 15000 平米，整个建筑高度 21 米。图书馆设计藏书量 50-100 万册，各类纸质、电子期刊 5000 多种，规划各类数字资源藏量 50T，是目前全省地市级最大的图书馆之一。

朔州市图书馆内有各类图书和数字阅览室 15 个，阅览座位 2000 个，还设有 300 座的学术报告厅和大小不同的贵宾接待室、中小型会议室，同时还设有盲人视障阅览室、老年人阅览室、亲子阅览室、专题研究室、集体视听室等人性化特色服务设施。

朔州市图书馆设施配置先进，具有全省统计图书馆最先进的硬件设备和系统，是全省首家运用 RFID 无线射频技术的图书馆；装备了 24 小时自助图书借还机等世界领先的图书馆设备；整个图书馆实现了无线宽带覆盖，读者在这里可以免费上网。

朔州市图书馆主张“藏阅并举，休闲与阅读并重”的立馆理念，每一层都设置了不同风格的休闲区域，如公共检索大厅、天井生态园、咖啡厅等休闲服务区域，读者可在一种轻松的环境中去品味读书乐趣。

朔州市图书馆拥有一支充满活力的馆员队伍，其中，90%的员工都在 30 岁以下，90%以上为本科以上学历。在“公司化管理、酒店式服务、社会化运作、项目制推进”的自创管理体制的引领下，馆员们朝气蓬勃，拼搏奋进，伴随着同样年轻的朔州市图书馆一同成长。

朔州图书馆将以“全国领先、全省一流、业界有名、市民满意”为终极目标，努力为全市建设自然、生态、现代、宜居的幸福新城创造优质的学习休闲环境！

（朔州市图书馆）