

异地办学条件下军队院校图书馆管理模式研究

姜 爽¹, 胡德华¹, 敬 卿², 施燕斌², 黄敦芳², 谢永强²

(1. 中南大学 信息安全与大数据研究院, 湖南 长沙 410013;

2. 国防科技大学 图书馆, 湖南 长沙 410073)

摘 要: 随着改革的不断推进, 异地办学模式在军队院校中愈发普遍。办学模式的变化为军队院校图书馆的发展带来了管理方式、资源分配、服务模式等方面的问题。本文结合异地办学模式下军队院校图书馆的现状与问题, 构想了一个新型图书馆异地校区管理模式——总分馆制与并列馆制相结合的管理模式, 力求解决军队院校图书馆在异地办学模式下存在的问题。

关键词: 异地办学; 军队院校; 图书馆; 管理模式

中图分类号: G647 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-8874 (2019) 01-0091-05

On Managing Military Academies' Libraries On Different Campus Locations

JIANG Shuang¹, HU De-hua¹, JING Qing², SHI Yan-bin², HUANG Dun-fang², XIE Yong-qiang²

(1. Information Security and Big Data Research Institute, Central South University, Changsha 410013, China;

2. Library, National University of Defense Technology, Changsha 410073, China)

Abstract: With the continuous advancement of reform, the mode of running university branches in different cities has become more and more common for military academies. The change of school-running mode brings some problems for their library management in management mode, resource allocation, service mode and so on. Based on the present situation and existing problems of running campus libraries in different cities for military academies, this paper proposes a new library management mode, which is the combination of the general branch library system and the parallel library system in an effort to solve the existing problems.

Key words: running university branches in different cities; military academies; libraries; management mode

一、引言

近年来, 军队院校经过调整改革, 其结构布局产生了较大变化。很多军队院校经过合并、调整, 形成了一校多区、校区异地的办学模式。所谓多校区办学是指办学单位除一个主校区外, 还存在一个或多个在同一城市或多个城市中地理位置不相邻校区的办学模式。而异地办学则是指在

主校区以外的一个或多个城市建立多个办学机构, 是多校区办学的一种特殊形式。在异地办学模式下, 分校区虽然在组织结构上隶属于主校区管理, 但由于主校区与分校区相距较远, 在整合之初甚至整合后的较长一段时间内, 各校区内部机构之间的互联性也相对较少^[1]。以国防科技大学为例, 新组建的国防科技大学以原国防科学技术大学、国际关系学院、国防信息学院、西安通信学院、电子工程学院, 以及解放军理工大学气象海洋学

院为基础重建,主校区设在长沙,分校区位于南京、武汉、合肥等地^[2]。因此,本文以异地办学条件下的军队院校图书馆为研究对象开展研究。

军队院校异地办学的主要目的在于整合军队教育资源,为实现强军目标培养高素质人才。目前,军队院校异地办学一般是在现有院校的基础上进行整合、调整,形成新的院校。这种办学模式的变化不仅为军队院校图书馆的发展带来了新的机遇和活力,也为图书馆的管理方式、资源分配、服务模式等带来许多新的问题与挑战。具体体现在:(1)学校布局调整致使各校区文献信息资源分散,经费紧张导致各校区图书馆难于应对各种学科专业需求;(2)各校区馆藏之间协作调配机制缺乏,信息资源建设与服务缺乏系统性、整体性和连贯性,进而影响图书馆的集成化管理;(3)读者群体流动性大,获取信息的内容、方式与阅读需求日趋广泛和多样,单一的文献信息资源与服务方式已不能满足异地校区图书馆读者服务的需要。

因此,本文拟结合军队院校图书馆异地校区的实际情况,构想一个新型图书馆管理模式,从经费投入、人力资源和馆藏资源方面探讨具体管理机制的如何运行,力求解决军队院校图书馆在合并模式方面的问题,并探索出适合异地办学模式下军队院校图书馆的管理模式和运作机制。

二、研究现状

目前,国内外关于异地办学模式下图书馆的研究主要集中在多校区图书馆及高校合并图书馆研究等方面。

(一) 国外研究现状

国外的相关研究起步较早,大都侧重于高校合并后图书馆实例问题研究和利用某一特定的技术开展的相关问题研究。Mael从技术角度研究了Towson University(TU)和Baltimore Hebrew University(BHU)合并后图书馆的管理与资源整合策略^[3]。Riu Amblas从项目的初始规划和定义、图书馆人员与服务管理、馆藏和目录的系统集成方面阐述了Biblioteca del Campus Universitari de Manresa(BCUM)图书馆的创建过程^[4]。Bilo结合Duisburg-Essen University图书馆的实际运行情况阐述了重组对组织结构和人员的影响,以及重组成功的构成因素与变更过程相关的风险^[5]。

Akhshik等人基于知识粘性理论,利用问卷调查法、深度访谈法以及小组讨论法对Ferdowsi University图书馆的合并模式进行了实证研究^[6]。

(二) 国内研究现状

20世纪90年代,我国高等院校扩招,高校结构调整也随之而来,多校区办学、异地办学等新型办学模式不断涌现,关于异地办学模式下的图书馆研究也逐渐引起了研究学者的关注。

秦剑以中山大学珠海校区为例,介绍了图书馆的员工编制、组织架构以及派驻员工、合同制员工和学生工的管理措施,从人事架构层面探讨了图书馆实行延伸和属地管理相结合的管理新模式^[7]。刘丹结合济宁医学院日照校区的实践提出了对于馆藏资源和人员管理相关问题的解决对策^[8]。梁琪悦从技术应用、文献资源、服务、人力资源、对外交流合作等方面分析了异地办学模式下浙江大学舟山校区图书馆运作的特点和存在的问题^[9]。陆建芳认为,国内高校多校区图书馆的组织管理模式主要分为三种:总分馆制模式、并列馆制模式及独立馆制模式^[10]。李广都等人则认为,由于合并和改革,高校中出现了校区和学部两种管理模式,因此图书馆的设置应在两种管理模式的前提下进行研究^[11]。沈传尧等人认为多校区高校图书馆管理的有效性有赖于机构设置、文献资源分布、文献借阅方式、设备配置与管理、人员调配以及读者服务模式等诸方面的改革与创新^[12]。丘劲松等人分别对高校多校区图书馆的典藏、流通环节进行研究,并提出了动态典藏管理模式和多校区书籍流通管理策略^[13-14]。陈丕庞等人分别以广东工业大学图书馆、常熟理工学院东南校区图书馆及长安大学图书馆为例,分别阐述了各自图书馆管理模式的实际运营现状,并对如何优化运作机制与管理模式提出了相应的见解^[15-16]。黄水清结合华南师范大学图书馆的现状,探讨了总分馆管理模式在实践中存在的问题,认为必须针对图书馆特性,采取有利于多校区图书馆发展的管理模式^[17]。杨梦瑶等人以长安大学图书馆为例,分析了多校区图书馆管理模式中“总分馆制”管理模式的原则,论述了“总分馆制”管理模式在长安大学图书馆的实际运行^[18]。

综上所述,目前国内外相关研究主要集中在高校多校区或高校合并后图书馆管理模式理论研究、案例研究、图书馆工作流程管理、信息资源利用效率以及资源共建共享等方面,针对异地办

学模式下的图书馆研究较少，更未见有军队院校异地校区图书馆的相关研究报道。随着军队院校调整改革的顺利进行，很多院校形成了一校多区、校区异地的办学模式，创新图书馆管理模式提势在必行。因此，本文拟对此开展研究，探讨一种新型图书馆管理模式，为异地办学模式下军队院校图书馆的管理和运行提供决策支撑。

三、总分馆制与并列馆制相结合模式研究

（一）军队院校图书馆管理模式现状

目前国内存在多个校区或异地校区的高校图书馆管理模式主要分为四种：总分馆制、并列馆制、一馆制和独立馆制^[19]。这四种管理模式各有特点，总分馆制下设有一个总馆和多个分馆，由总馆对分馆进行统一管理；并列馆制下各馆分别保留自己独立的管理体系，一般通过建立新的上层机构对各馆进行组织和协调；一馆制则是在各校区图书馆的基础上进行整合，建立一个新的统一的图书馆；独立馆制下各校区图书馆完全独立，不进行整合和协调。目前国内存在多校区分馆的高校图书馆普遍采用的是总分馆制管理模式。

军队院校图书馆的管理模式不同于地方院校图书馆，主要体现在三个方面：（1）2017 年军队院校改革后，全国军队院校共计 43 所，其中只有 26 所院校为学历教育院校，即获教育部批准面向普通高中毕业生招生的院校^[20-21]。与地方高校不同的是，军队院校生源不仅有普通高中毕业生，还可能存在来自各基层部队的士兵学员和干部学员，因此军队院校图书馆的读者类型较地方高校更多样化。（2）军队院校图书馆一般由各院校分管部门管理，地方高校图书馆则一般由各院校分管校长直接管理，军队院校管理层级较地方院校更为复杂。（3）军队院校图书馆一般注重数据信息保密，各类数据都保存在内网，总馆与分馆的数据整合较地方高校图书馆更为困难。

目前，国内大部分军队院校图书馆总馆与各异地校区图书馆均由学校分管部门统一管理，处于同一管理层级，如图 1 所示。这种管理模式是完全的并列馆制管理模式。主校区所有馆区在行政制度、建设规划、人事管理、经费管理等方面实现完全统一管理，各异地分馆在以上各方面自主管理。如有规划、经费、人事等需求，主校区总

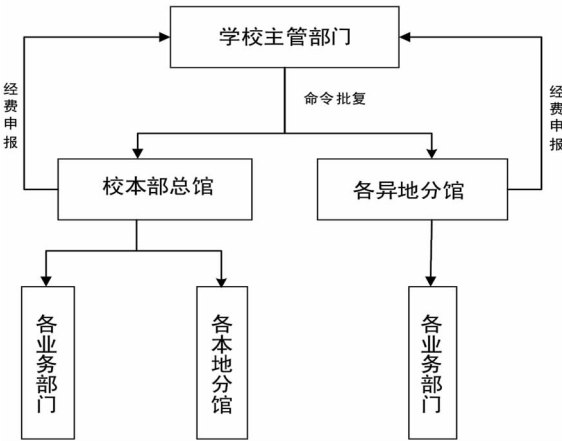


图 1 国内军队院校图书馆组织结构图

馆与各异地分馆分别向学校上级主管部门上报申请。这种管理模式存在的问题主要表现为：（1）学校上级主管部门缺乏图书情报专业学科背景，对各图书馆的资金划拨、资源购置、人员设置等具体情况不太熟悉，易造成工作处理的偏差；（2）各校区馆藏之间协作调配机制缺乏，信息资源建设缺乏系统性、整体性和连贯性，易造成资源重复浪费；（3）主校区图书馆与各异地图书馆管理体制不同，资源分布分散，资源共享效率低，全校范围内的读者服务难以开展。

（二）总分馆制与并列馆制相结合模式的构想

总分馆制管理模式实际是一种权责相对集中的管理模式，在这种模式下，各校区图书馆业务管理、系统设置、数据标准等需要完全统一。目前，由于国内军队院校改革还处于起步阶段，各院校合并时间不长，总馆与异地馆区完全做到总分馆制难度较大，但其相对集中的权责划分适合军队院校行政命令的传达与执行。因此，基于军队院校管理模式的特点，为解决图书馆日常工作所面临的上述问题，本文提出构建一种新型管理模式——总分馆制与并列馆制相结合的模式，具体组织架构如图 2 所示。

在这种模式下，图书馆整体实行总馆负责制。所有图书馆的制度制定、资金划拨、资源配置、人员安排等均由总馆统一负责并向上统一申报，向下统一分配。学校的所有行政命令、通知安排经由学校主管部门向总馆传达，再由总馆统一向各馆区下达。图书馆总馆除本身已存在的各业务部门外，下设图书馆工作委员会。图书馆工作委员会由各馆抽调相关负责人组成，主要职能为：（1）负责总馆与各异地分馆之间的行政、业

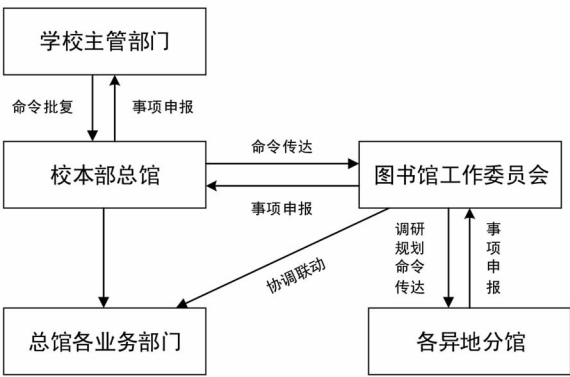


图 2 总分馆制与并列馆制结合模式

务对接，即学校行政命令传达至总馆后，经由该委员会向各异地分馆传达，同时各异地分馆管理、业务方面的意见与需求通过该委员会上报总馆；（2）负责各异地分馆与总馆各业务部门的协调与联动，如资源共享、人员借调等；（3）负责调研、收集各异地分馆的资金分配、资源建设、岗位设置、学科分布等情况，制定异地分馆的资金使用、资源购置预算，规划异地分馆的发展目标。

总分馆制与并列馆制相结合的管理模式对外将图书馆总馆与异地分馆看作一个整体，对内异地分馆又拥有一定的自主权。图书馆实行此种模式可以从以下几个方面考虑具体管理机制：一是关于经费投入管理。由原来的各学院分馆经费自主使用采购分编，改为总馆统一上报、调拨。各异地分馆向图书馆工作委员会上报当年经费需求情况，图书馆工作委员会制作当年各异地分馆预算上报总馆，然后由总馆制定图书馆总体经费预算上报学校上级主管部门。总馆按照各馆区的分工与学科需求，制定经费投入配置比例进行资金分配。同时，总馆制定统一的经费使用制度，全馆照章执行。总馆建立经费使用效益评价制度，各异地分馆对经费使用情况进行周期性评价报告，汇总至图书馆工作委员会后上报总馆。总馆根据各分馆上报情况汇总评估，适时调整下年经费预算及投入比例。二是关于人力资源管理。首先，总馆根据上级主管部门下发的人员编制数量与图书馆工作委员沟通协调；其次，各异地分馆可以根据各自的需要实行按需设岗，但需向图书馆工作委员会申报岗位设置与人员配备情况；然后，图书馆工作委员会根据各分馆上报情况与图书馆整体人员编制份额对各分馆的人员配备数量进行协调，协调完毕后上报总馆；最后，总馆审

批决定。总馆还可通过图书馆工作委员会调研全馆各部门工作岗位层级及其对等的职责，明确正误标准，按部门岗位设置需要，建立符合各部门岗位要求的绩效考评体系。另外，根据图书管理的需求和个人发展需求，总馆还可定期组织图书馆馆员统一进行包含信息技术、职业道德、服务技能等内容的针对性培训，提升馆员素养。三是关于馆藏文献资源管理。（1）关于纸质文献资源管理。首先，通过图书馆工作委员会对各异地分馆的现有资源进行调研，分析各分馆的馆藏结构体系，把握各馆优势、特色及存在问题。其次，总馆根据图书馆工作委员的调研报告，以全校文献资源建设规划和目标为前提，对各异地分馆的馆藏资源进行整合，使各分馆形成既相对独立但同时又与总馆保持密切关联的各具特色的馆藏资源体系。再次，总馆依托外网建立统一的自动化馆藏资源管理系统，在剔除重复记录的前提下，对各异地分馆不涉密的纸质资源进行整理归档。利用 MARC 数据转换功能将各馆整理、修改过的书目数据通过批处理程序转换输出，做到与基本书目数据库有效的融合和统一，实现各馆之间共享馆藏目录、联机查询 OPAC 数据，实现对可公开的纸质文献资源进行联合编目。内部资料等涉密资源数据仍由内网系统进行处理和存储，不参与联合编目。最后，总馆制定统一的纸质资源管理制度和借阅制度，全馆统一执行。（2）关于数字文献资源管理。根据数字资源建设的针对性和特色性，在经费额度统一调拨的前提下，总馆制定数据库订购原则与流程，并负责统一招标采购。各异地分馆可根据自身学科特色需要，在通过图书馆工作委员会向总馆协商报备的前提下单独订购部分数字资源。整体订购原则为内容不重复的资源可以继续保持订购，内容完全重复的资源可实行合并订购，分包内容不同的同一资源可进行整合订购。总馆在整合数字资源的基础上与数据库商协商对各异地校区分馆开放已购数据库的使用 IP，或为各异地分馆开通总馆数字资源远程访问权限，推动实现各校区之间的资源共享。各异地分馆还可集中自身优势，结合各自校区专业特色，将相关学科的信息资源进行数字化建库工作，形成各具特色的文献信息资源数据库，最终使图书馆建立一个各有侧重、优势互补、相互依存的数字资源保障体系。

四、结语

随着军队院校调整改革的不断优化升级,异地办学模式在军队院校中不断涌现,单一实行图书馆总分馆制管理模式已不能满足军队院校图书馆的需求。本文提出的总分馆制与并列馆制相结合的管理模式可以更为较好地解决目前军队院校图书馆在异地办学条件下出现的协作机制缺乏、资源配置分散等实际问题,并且为经费、机构、人事、资源配置等管理机制的运行提供了可行思路。

参考文献:

- [1] 邢志杰. 中国大学异地办学的发展与问题研究[J]. 现代大学教育,2005(3):104-108.
- [2] 国防科技大学. 国防科技大学 2018 年招生简介[EB/OL]. [2018-12-10]. <http://kdweb.nudt.edu.cn/info/1062/3521.htm>.
- [3] Mael E. When one plus one remains one: the challenges and triumphs of merging two university libraries [J]. Library resources & technical services, 2014(4): 265-278.
- [4] Riu Amblas T. The creation of Spain's first interuniversity library: The library of Manresa university campus [EB/OL]. [2018-12-10]. <http://bid.ub.edu/resum/235/en>.
- [5] Bilo A. Target Group - Oriented, Central, Future Feasible - The merged University Library Duisburg - Essen as a Model of the Change Management [J]. Zeitschrift Fur Bibliothekswesen Und Bibliographie, 2016(1): 13-23.
- [6] Akhshik S S, Parirokh M. The dance of change in libraries: a case study of FUM libraries merger in Iran [J]. Library Management, 2016(8/9): 520-534.
- [7] 秦剑. 高校异地办学: 图书馆管理新模式[J]. 图书馆论坛, 2003(2): 122-123.
- [8] 刘丹. 关于异地办学对高校图书馆产生影响的几点思考[J]. 内蒙古科技与经济, 2010(12): 148-150.
- [9] 梁琪悦. 异地办学模式对图书馆工作的影响——以浙江大学舟山校区图书馆为例[J]. 办公室业务, 2016(21): 142-143.
- [10] 陆建芳. 试析高校多校区图书馆的组织管理模式[J]. 图书馆论坛, 2003(4): 135-136.
- [11] 李广都, 罗辉. 校区管理与学部管理模式下的高校图书馆的设置分析[J]. 高校图书馆工作, 2005(6): 52-55.
- [12] 沈传尧, 明海. 多校区高校图书馆管理与服务模式研究[J]. 情报杂志, 2006(12): 152-155.
- [13] 丘劲松. 试论多校区图书馆之间的动态典藏管理模式[J]. 高校图书馆工作, 2009(5): 38-39.
- [14] 支雅君, 陈江洪. 高校图书馆多校区间图书流通管理模式思考[J]. 内蒙古农业大学学报: 社会科学版, 2009(3): 235-236.
- [15] 陈丕庞, 方岩雄. 高校多校区图书馆运作机制与管理模式的优化[J]. 图书馆学研究, 2006(3): 42-44.
- [16] 戴怀平. 高校图书馆大流通模式下书库管理工作探析——以常熟理工学院东南校区图书馆为例[J]. 遵义师范学院学报, 2015(1): 168-170.
- [17] 黄水清. 多校区图书馆的发展与管理模式探讨[J]. 河南图书馆学刊, 2006(4): 44-45.
- [18] 杨梦瑶, 崔玲玲, 张江江. 多校区高校图书馆管理模式分析——以长安大学图书馆为例[J]. 图书情报导刊, 2016(6): 64-66.
- [19] 宋雪玲, 董富国. 多校区图书馆信息资源优化配置研究综述[J]. 内蒙古科技与经济, 2017(20): 137-139.
- [20] 中华人民共和国国防部. 军队院校 2017 年各省市招生计划 [EB/OL]. [2018-06-10]. http://www.mod.gov.cn/services/2017-05/31/content_4781766.htm.
- [21] 中华人民共和国国防部. 国防部公布调整改革后军队院校名称 [EB/OL]. [2018-06-10]. http://www.mod.gov.cn/info/2017-06/29/content_4784010.htm.

(责任编辑: 邢云燕)