



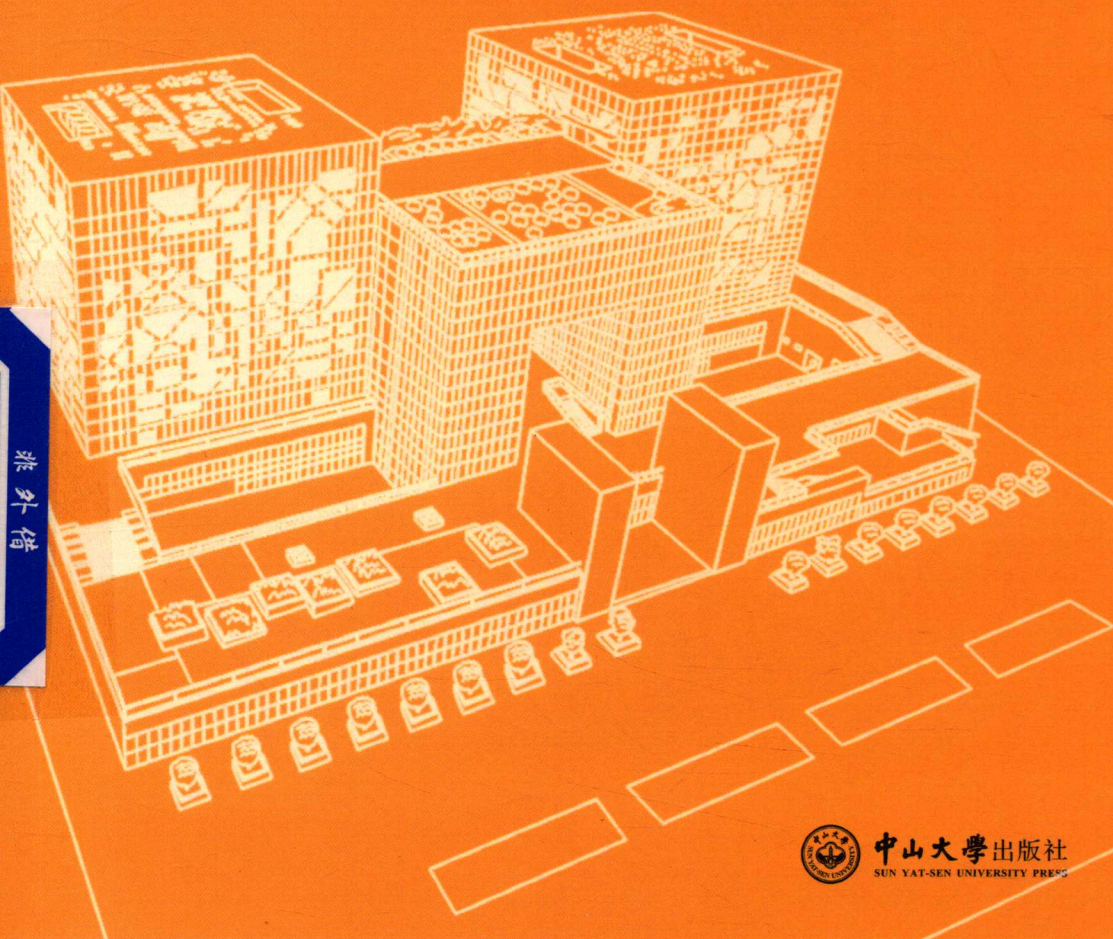
佛山市创建国家公共文化
服务体系示范区研究丛书

城市图书馆项目化管理研究

—— 佛山市图书馆“项目立馆”理论与实践

A Study on Project Management of the City Library

杨玉麟 谷秀洁 赵 冰 苟欢迎◎著



中山大学出版社
SUN YAT-SEN UNIVERSITY PRESS



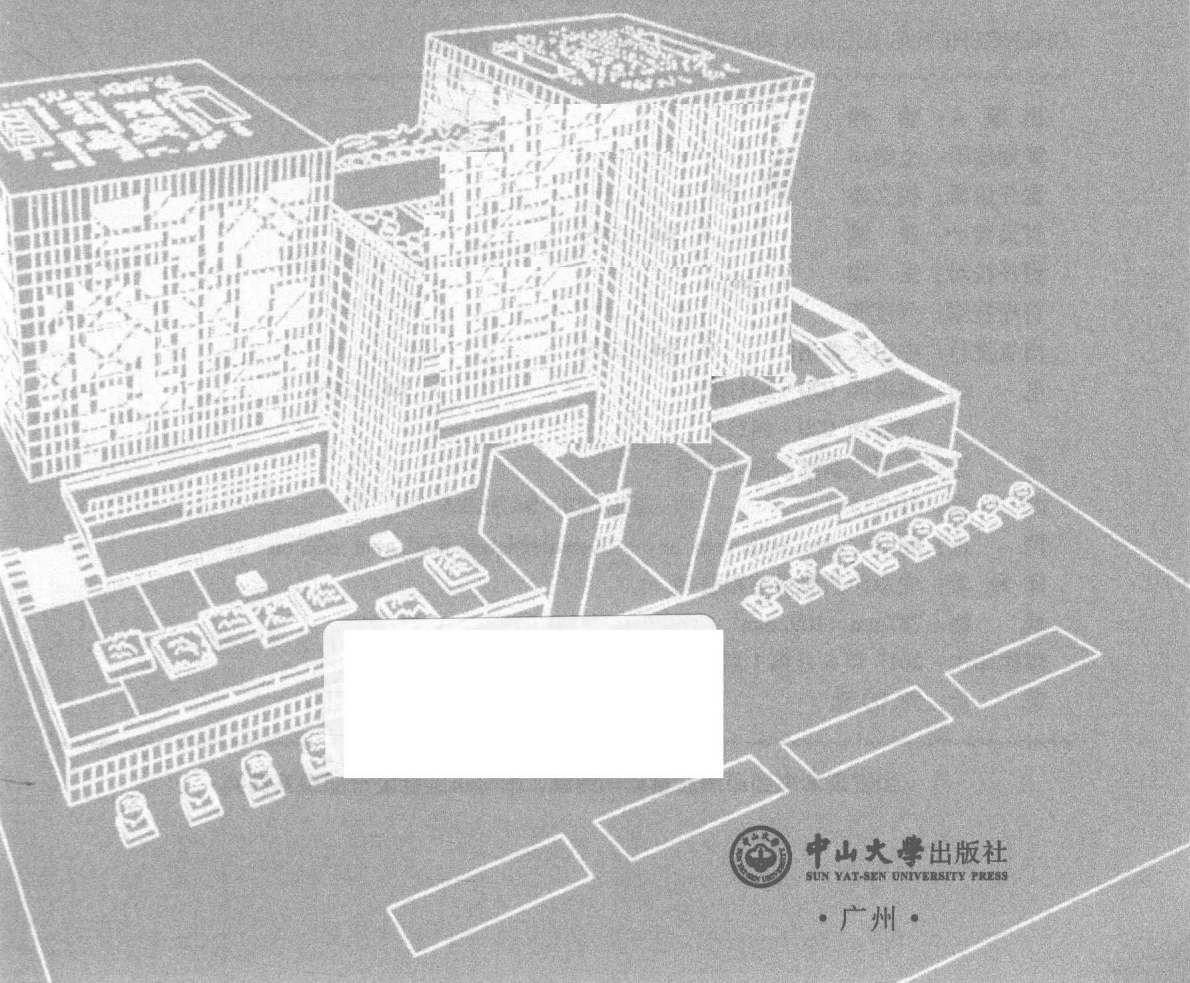
佛山市创建国家公共文化
服务体系示范区研究丛书

城市图书馆项目化管理研究

—— 佛山市图书馆“项目立馆”理论与实践

A Study on Project Management of the City Library

杨玉麟 谷秀洁 赵 冰 苟欢迎◎著



中山大學出版社
SUN YAT-SEN UNIVERSITY PRESS

• 广州 •

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

城市图书馆项目化管理研究: 佛山市图书馆“项目立馆”理论与实践 / 杨玉麟, 谷秀洁, 赵冰, 苟欢迎著. —广州: 中山大学出版社, 2017. 6

ISBN 978 - 7 - 306 - 06059 - 4

I. ①城… II. ①杨… ②谷… ③赵… ④苟… III. ①市级图书馆—图书馆管理—研究—佛山 IV. ①G259.252.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 115442 号

CHENGSHI TUSHUGUAN XIANGMUHUA GUANLI YANJIU

出 版 人: 徐 劲

策划编辑: 金继华

责任编辑: 杨文泉

封面设计: 曾 斌

责任校对: 王 璞

责任技编: 何雅涛

出版发行: 中山大学出版社

电 话: 编辑部 020 - 84110771, 84110283, 84111997, 84110779

发行部 020 - 84111998, 84111981, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275

传 真: 020 - 84036565

网 址: <http://www.zsup.com.cn> E-mail: zdcbs@mail.sysu.edu.cn

印 刷 者: 虎彩印艺股份有限公司

规 格: 787mm × 1092mm 1/16 18.5 印张 332 千字

版次印次: 2017 年 6 月第 1 版 2017 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

如发现本书因印装质量影响阅读, 请与出版社发行部联系调换

课题组负责人：杨玉麟 谷秀洁

课题组成员：赵 冰 苟欢迎 张 萌 陈 艳

张妍妍 黄佩芳 洪文梅 李 楠

吴雪敏 白 珊

序

佛山市图书馆组织结构的变革归根结底是人才管理方法的变革。

将项目管理方法引入图书馆管理领域的想法，不是一时兴起。2009年，我有幸参加了中国图书馆学会发起的“全国图书馆志愿者行动——基层图书馆馆长培训”，这个项目对全国基层图书馆意义重大，影响深远。在各地调研的过程中，基层图书馆的资源、人才、服务现状也让我进一步思考：作为一名馆长，在现有的体制、资源状况下如何“破局”，更好地带领图书馆事业向前发展。俗话说“不破不立，破而后立”，佛山市图书馆的“项目立馆”义无反顾地迈开了第一步。

1. 以改革之剑，破效能之局

2012年，我在《国家图书馆学刊》第4期发表《谈“项目立馆”》一文，对“项目立馆”办馆理念的源起、内涵及思路进行了阐述，其中提到“基于计划经济而建立起的中心单一又相对封闭的管理模式，一定程度上确保了事业单位能保持运作的秩序化、制度化和标准化。但其层级众多、机构庞杂、分工细致、等级森严等问题的存在，使得公共图书馆在管理上张力不足……严重影响着其管理效能”。这是我们实施“项目立馆”的初衷之一。在实施之初，组织结构的改变是“项目立馆”的重点与难点。在大部分管理者和员工眼中，传统的金字塔式的层级组织结构意味着稳定、安全、低风险；而“项目立馆”带来的矩阵组织结构意味着灵活、高效，也意味着改变。矩阵组织结构是最理想的结构，是最有生命力的结构，也是最难管理的结构。在这样的现实状况下，与其说“项目立馆”是组织赋能理念下的自我创新，不如说是图书馆人突破传统桎梏、打破体制僵局的自我革命。

2. 以创新之刃，破人才之局

立馆先立人，立人须立心。图书馆因人而兴，因人而衰，个中体会我们做馆



长的冷暖自知。每位馆员的工作历程就是一段图书馆的历史，我们管理者带领着他们走什么路，走什么方向，都是一个个历史的印记。创新之难，在于冒险带来的不一定是成功与奖励，馆员反倒可能因为探索失败而遭到惩罚，因此，有些图书馆对于有一定风险的创新唯恐避之不及。而大部分图书馆人都是有情怀、有职业梦想的人，重大责任的交付、锻炼技能的机会比金钱的激励作用更大。“项目立馆”就是佛山市图书馆打破体制局限、激发创意思维、发挥人才作用的突破口。我庆幸自己遇到了这样一批人——他们敢想、敢干、敢闯、敢变革，他们以项目管理方法为工具，以精妙绝伦的创意为切入点，组织、协调各部门的资源形成合力达到项目目标。馆员自觉发现工作中可能存在的风险与问题，并及时采取行动，哪怕这项工作根本不是他的职责所在。正如一位馆员在工作手记中所说：“在项目的环境下，我能获得更大的空间与自由度去做我想做的东西……我身边的人不光是同事，我们还是战友。”

3. 以制度之力，破发展之局

制度管人，文化塑人。制度、文化、人是拉动一个单位前进的三驾马车，缺一不可。一个好的制度不仅能让业务工作的开展有章可循，而且能减少管理者决策的随意性、偶然性；不仅是对员工行为的规范，也是对管理者的约束。“项目立馆”的配套规章制度是全馆规章制度的重要组成部分，涵盖了立项、审批、结项、经费使用等方方面面，在绩效考核部分则制定了员工绩效评分规则进行考量。虽然没有采用 KPI（关键绩效指标法）、OKR（目标与关键成果法）等常用的考核方法，但基本思路是相似的。员工绩效评分系统分为年限资格分、项目分、科研分、荣誉分四大板块，项目分尤其是重中之重。员工根据参加项目的级别、参与的程度、参与的数量不同，能获得不同的项目分值，成为员工业绩总分的重要组成部分。“项目立馆”运行环节和运行制度紧密联系、相辅相成，不仅促进了本馆服务效益持续增长，其连带影响还带动了全市公共图书馆服务体系的完善与发展。而我们付出这么多管理成本研究制定的规章制度、激励机制的最终落脚点是什么？是为了发展，而发展的最终受益者就是我们的用户。“用户满意度”才是我们一直在追求的目标。

4. 举全员之智，无不破之局

我于 2010 年年底到佛山市图书馆的时候，暗暗赞叹这真是一块好土壤。在一块好土壤上，撒下什么种子，就会发什么芽、结什么果。“读者自主采购借阅

服务”“二代身份证免押金借阅服务”“项目立馆”“导师制”“佛山阅读联盟”“服务活动化”……所有撒下去的种子都化成了沉甸甸的读者好评，这在我意料之中又让我大为欣喜，效果比我预期的要好很多。我对这群可敬、可爱的馆员有着太多的感情。我们遇到的困难也不少，也彷徨过、迷茫过，这时我想到了一位图书情报专业领域里我很钦佩的人——西北大学的杨玉麟教授。我们把“项目立馆”中遇到的难题、困惑一股脑儿倒出来，希望借专家之力共同破这个“局”。三年期间，杨玉麟教授多次带着病痛还在带领他的团队坚持调研、访谈、研究论证，如今付出终有回报，30余万字的成果凝结着课题组的心血。这个研究成果不仅梳理了“项目立馆”的发展源流，探究了理论支撑，更指明了实践过程中可能存在的风险，给出了规避和应对风险的建议。自此，佛山市图书馆“项目立馆”识来路，更知去处。

我常说：“图书馆的建筑是我们服务的依托而不是我们的束缚，我们不能把自己局限于做好这个建筑内的服务工作，更要把自己放在整个公共文化服务体系中进行思考。”公共文化服务就应该始于新，精于勤，至于外，打破边界。近年来，国家层面的公共文化服务政策频出，《中华人民共和国公共文化服务保障法》业已出台，各地掀起了公共文化服务创新热潮。在这个最好的时代，图书馆人迎来了前所未有的机遇，有人在探索，有人在收获，而我们，征程未有穷期。正如《达摩流浪者》一书中所说：永远年轻，永远热泪盈眶。

屈义华

2016年11月

前 言

2010年夏天，在一次路边等车的闲聊中，佛山市图书馆屈义华馆长兴奋地说，他想在图书馆开展项目管理。我说，图书馆是块无公害试验田，什么理论和方法都能移植运用。项目管理作为方法、战术，从企业借鉴到图书馆来并不稀奇，例如图书馆新馆建设、搬迁、网站建设、回溯建库和新资源引进都可以作为项目来管理。“不止于此！项目能让更多的人动起来，主动参与到图书馆的创新和发展中。我希望全馆人员都能承担或参与项目，我预感这将是一次深层次的管理变革”，屈馆长信心满满地说。也就是说，要把项目管理从战术提高到战略层面？对！战略层面的图书馆项目管理要涉及组织结构调整、日常业务平衡以及人员考核评价等诸多问题。当时，国外图书馆不知道有没有先例，至少国内还没有。怎样做呢？我们都在思考。

南方人说干就干的火辣性格迅速得到了验证。2011年1月，佛山市图书馆就组建了“项目立馆”课题研究小组，调研企业项目管理，开展相关工作的研究，尝试开展14个项目。2012年立项45个，还配套制定了相应的管理办法。同年，《国家图书馆学刊》第4期刊登了屈馆长的《谈“项目立馆”》一文，详细梳理了该馆“项目立馆”战略的背景、“项目立馆”的概念，以及在政府、馆内和社会3个层面实施的思路。2013年，在佛山市图书馆的盛情邀请下，我们组建了一个由教师、研究生和佛山市图书馆馆员组成的课题组，开始观察、学习、研究战略层面和执行层面的图书馆项目管理，即“图书馆项目化管理”。这项工作历时3年，高校成员的主要任务是理论梳理和作为局外人进行客观评价；佛山图书馆馆员的主要任务是实践创新、提供馆内资料、交流问题和经验，纠正看客们的理解偏差。一方面是佛山市图书馆人“摸着石头过河”，在项目化管理中自我修正，寻找适合自己的路径；另一方面是旁观者收集研读文献，预测可能的冲突和问题，并在寒暑假集中探讨。实地调研的时候，我们一次次地被佛图人的创新精



神和坚韧执着的毅力所折服，被每年近百个项目与日常业务有序并行、相互补充，以及搬迁新馆后仍然读者盈门的服务效果所震撼。

本书为战略层面、组织级宏观视角和执行者微观维度，全方位探讨图书馆项目化管理，理论与实践相结合的研究成果，适合图书馆学学生和图书馆馆员学习探讨，也愿为我国图书馆管理创新抛砖引玉。以“城市”为限定语有两个原因，一是佛山市图书馆属于城市图书馆，便于与同类型公共馆归类交流；二是为了与高校图书馆等非独立法人单位和县以下基层图书馆相区别。城市图书馆通常是指地处城市的公共图书馆，具有独立的法人资格，能够相对自主地制定管理政策并及时考核兑现。县以下基层图书馆服务人口类型比较少，业务相对简单，因此，城市图书馆是项目化管理的沃土。当然，这并不妨碍其他类型和层级的图书馆思考和借鉴图书馆项目化管理问题。

全书由七章组成。第一章，综述图书馆管理变革的背景、国内外图书馆管理理论方法演进和佛山市图书馆的管理发展路径，由赵冰、吴雪敏执笔；第二章，以佛山市图书馆历年优秀项目为例，说明图书馆各部门、各岗位都有项目可做，由赵冰、张妍妍执笔；第三章，以组织级项目管理理论为基础，探讨了矩阵结构、图书馆日常运作项目化等核心问题，以佛山市图书馆项目化管理实践为例，为图书馆顶层管理设计拓宽思路，由谷秀洁、陈艳执笔；第四章，以组织级项目管理成熟度理论为基础，结合图书馆业务特征设计了由战略、运作、项目和文化4个维度5个层级构成的图书馆项目化管理成熟度评估框架，并据此对佛山市图书馆进行了评估，由谷秀洁、白珊和张萌执笔；第五章，以佛山市图书馆项目立馆为例，从组织战略、人力资源和组织过程资产管理等5个方面分析了组织级项目管理的必备要素，由苟欢迎、黄佩芳执笔；第六章，描述和分析了职能管理和项目管理并行环境下必然遇到的难点，坦诚面对困难，提出破解思路供实践者参考，本章由李楠、杨玉麟、洪文梅执笔；第七章是总结和展望，由杨玉麟、谷秀洁执笔。

简而言之，本书结合佛山市图书馆“项目立馆”实践经验重点谈了两个问题：一是项目管理和项目化管理的区别，二是职能管理与项目管理在图书馆的融合。第一个问题重点分析了项目战略和项目战术的层次问题。例如，单个项目是项目管理的基石，小型项目可由2~3个人人员组队完成；一组相关的项目（也称为项目集），需要在有限的时间内调用多个部门的资源，通常由部室主任中层干

部协调完成；而组织内外部多个项目、项目集和项目组合同时与日常业务并行，这就需要馆领导从战略角度规划制定政策，分配资源，考核评估，兑现激励，因而是组织级项目管理。第二个问题是试图寻求到一种图书馆职能管理与项目管理的最佳融合方式。其实，这是公共图书馆管理执行层面的难点问题，已经讨论了数十年，还没有形成固定的模板。只能说，在某段时间里，在某种组织环境下，该组织的业务运作和项目管理紧密围绕组织战略，交互支持，协同发展，这已经是很理想的状态了。

图书馆进行项目化管理有何条件？动机何在？首先是业务弹性大。有的组织，如医院，以严格的业务流程（职能管理）为依托，少有自由变动的弹性空间；有的组织如软件公司，以产品和服务满足客户需求为目标，业务弹性大。图书馆在二者之间，具有项目化管理的弹性空间。从劳动强度和工作时间上而言，也有挖掘潜力。其次，随着图书馆技术环境的变革、公民素养的提升，以及政府新公共管理政策的变革，图书馆要适应环境，主动求变才能提高利益相关者的满意度，跟上时代步伐。最后，也是最重要的一点，图书馆项目化管理让工作人员重新定位，自己不仅是工作的执行者，还可以是项目的设计者，具有创造性和决策能力。人们常说，21世纪是人才的世纪，言之有理。人的主动性和创造性是组织的力量源泉，个体的能力汇聚成组织运行潜能才是推动组织健康、高效发展的不竭动力。

杨玉麟 谷秀洁

2016年8月

目 录

第一章 图书馆管理：理想与现实 变革与应变	1
一、引子	1
(一) 全球视角下的图书馆管理变革	5
(二) 国内公共图书馆管理变革潮流	8
(三) 佛山市图书馆管理创新路径	13
第二章 图书馆项目管理	29
一、项目与项目管理	29
(一) 项目	29
(二) 项目管理	30
二、图书馆项目管理	33
(一) 文献回顾	33
(二) 实践探索	36
三、佛山市图书馆项目实践	40
(一) 基础业务	40
(二) 阅读推广	50
(三) 新技术应用	64
(四) 跨部门复杂任务	71
(五) 联合图书馆服务体系建设	73
(六) 人才培养与组织文化	81
四、佛山市图书馆项目管理特点	85
第三章 图书馆项目化管理	88
一、组织级项目管理概述	90
二、日常运作项目化	100
(一) 为什么要将日常运作项目化	100
(二) 项目化管理与项目管理的区别	109



(三) 怎样将日常运作项目化	109
(四) 项目分类、分级和评分	111
三、组织结构中的权力配置	114
(一) 图书馆的组织结构	114
(二) 组织结构与权力配置	117
(三) 矩阵型组织结构	119
四、佛山市图书馆项目化管理过程	125
(一) 实施主体	125
(二) 组织目标和战略规划	125
(三) 项目化管理过程	126
(四) 考评与激励	131
第四章 图书馆项目化管理成熟度评估	135
一、评估定位	135
二、评估准备	141
(一) 评估主体	141
(二) 实地前测	141
三、评估指标框架设计	147
(一) 常见的项目管理成熟度模型	147
(二) 图书馆项目化管理成熟度评估框架	156
四、评估过程及结果分析	166
(一) 评估方法及过程	166
(二) 评估结果及分析	168
第五章 “项目立馆” 运行要素分析	174
一、组织战略管理	174
(一) 明晰的共同目标	175
(二) 战略与项目基于业务紧密结合	176
二、人力资源管理	184
(一) 项目团队的建设	184
(二) 项目团队的管理	190
三、组织过程资产管理	193
(一) 项目管理基本制度和规范	193
(二) 项目管理系统	193



(三) 微博、微信等社群平台	195
四、组织文化的营造	198
(一) 积极进取、竞争向上的组织文化	198
(二) 增强组织应变能力	198
(三) “读者导向”的服务理念	200
(四) 以人为本的工作氛围	201
五、干系人管理	201
(一) 识别干系人	202
(二) 规划干系人管理	202
(三) 管理干系人参与	203
六、项目化管理在公共图书馆推广的可行性	208
(一) 政策环境可行性	208
(二) 组织内部人、财资源的可行性	209
(三) 供给服务的可行性	210
(四) 管理方法和手段的可行性	212
第六章 难点与突破	214
一、新管理模式运行的难点原因分析	214
(一) 管理模式的差异	214
(二) 组织结构的差异	217
(三) 职能分工的差异	218
二、难点的具体表现	219
(一) 抵触变革的心理	219
(二) 组织结构的矛盾	220
(三) 职能工作与项目工作的平衡	220
(四) 如何分配资源	222
(五) 考评机制的争议	222
(六) 多重角色的协调	224
(七) 部门协作的问题	224
三、突破难点	225
(一) 消除疑虑, 获取信任	225
(二) 组织结构优化	226
(三) 完善项目化管理制度	228

（四）合理配置资源 230

（五）考评方式优化 232

（六）多重角色的转化与协调 233

（七）利用项目信息管理平台进行沟通协作 235

第七章 总结与展望 237

一、图书馆项目化管理的可行性 237

二、图书馆项目化管理的可推广性 241

三、“项目立馆”的创新性与灵活性 243

四、未来展望 245

附 录 247

附录 1：调查问卷汇总 247

附录 2：说出你的故事优秀样本 256

参考文献 270

第一章 图书馆管理：理想与现实 变革与应变

一、引子

说起图书馆管理，很容易让人联想到教科书上常见的“计划、组织、领导、协调与控制”。理想的图书馆应当如阿根廷前国家图书馆馆长博尔赫斯在其《关于天赐的诗》中所描述的那样，“如果有天堂，天堂应该是图书馆的模样”。天堂一般的图书馆应当是环境优美、资源丰富、组织目标明确、低成本高效率、读者陶醉其中的圣境；而图书馆的工作人员也应该是天使的模样，热情服务、团结合作、敬业乐业。然而，事实是否如此呢？以下情形您是否觉得似曾相识？

情形1：某图书馆采编部新来半年的一位图书馆学科班出身的研究生，套录的书目数据又快又好，只需半天就能完成岗位任务，剩下的半天时间干什么呢？这位新员工很苦恼：如果自己干得太多，就会显得别人干得少，甚至抬高管理层对本部门的目标任务预期，引发同事抱怨，毕竟图书馆的工资与效率无关，自己何苦冒尖呢？如果像其他人一样做个“差不多”先生，将大把的时间浪费在“八卦”上，自己又不甘心。还是默默看书，准备考博吧。

情形2：某图书馆新引进了一台电子书阅读机，置于馆门口以便读者使用。数月之后，阅读机内容仍未更新，贴于机身的操作指南也已卷起，再没有读者在此驻足，馆员进进出出熟视无睹。技术部认为设备买回来任务就完成了，更新服务是厂家的事，流通部应当学会如何使用。流通部认为，这不是我们的事，我们只负责纸本书的上架和借阅。那么，谁该关心这个设备的使用？谁来督促厂家更新内容？置于公共区域的服务该由谁来管理？流通部应不应该知道，当书架上《平凡的世界》被借空了的时候，可以推荐读者去阅读机上下载该书的电子版？

情形3：图书馆年终考核评比，谁该得优秀？是给临近退休的老馆员一个“安慰奖”，还是鼓励干活卖劲儿表现积极的毛头小伙子？要不要照顾即将评职称的馆员？有限的职称指标怎样分配？各个部门都觉得自己干得多、贡献大，每个部门都有自己的业务范围和职责，难以确定统一的考评指标，有没有一种公开



城市图书馆项目化管理研究

透明的、可以计量的方法客观展示员工的工作表现?

情形4:公共图书馆通常在周末和节假日开展阅读推广活动。在没有经济或休假补偿的时候,组织活动很困难,要求员工加班也不符合国家法律规定。当规定工作人员周末或国家法定假日工作给予两倍补休后,读者活动好办了,但是问题也随之而来。尤其是暑假来临,正值图书馆服务高峰期,馆员纷纷拿着攒下的补休条要求休假。因为孩子放假时间集中,谁也不愿意换班,阅览室排班出现大面积缺口,部主任协调不了,来找馆长解决。

情形5:图书馆新馆落成,搬迁工作怎样组织?新馆远离闹市区,应当怎样布局?引进哪些设施、提供哪些服务、开展哪些活动才能吸引读者?怎样调动员工出主意思办法,为新馆新局面献计献策?如何推动图书馆服务上台阶?怎样以旧馆搬迁为契机提升图书馆的行业美誉度?员工到新馆工作后交通、生活等方面有哪些后顾之忧?……

上述情形不难看出,图书馆馆长和部主任大多数时候并不是在做计划、组织、协调、控制等管理工作,令他们头痛的常常是如何在现有体制下打破部门壁垒、激发人的活力、跟上时代的变革。情形1显示了全额拨款事业编制“铁饭碗”带来的低效率,新进人员存在被同化(受各种消极情绪影响)或流失(看不到职业前途而另谋高就)的风险;情形2是长期形成的部门划分和岗位责任制在强化专业分工的同时灌输了一种边界意识,跨部门的工作不是没人做就是问题上交,因而有的馆长自嘲为“救火队队长”或“不管部部长”。情形3描述的是考评困境,尤其是在评优、晋升等“僧多粥少”的情形下,评估标准不统一很难做到群众满意。情形4是公共图书馆服务的公益性带来的工作任务与员工利益之间的矛盾。情形5是图书馆员如何接受和应对变化。大家都认同“有为”才能“有位”,只有活力型的组织才能做到“有为”且“有位”。然而,在现行用人和分配制度下,正式职工只要没有犯大错,只有等其退休,缺乏退出机制。无论是延长开放时间还是增加服务项目,在现有编制条件下,图书馆通常只能增加员工的劳动强度而无法兑现相应的报酬,怎样才能激发员工的积极性从而提升组织的活力呢?由于人的工作和生活存在“惯性”,对于外界变化或变革具有抵抗的潜意识,因此无论是旧馆搬迁还是新项目上马,如何调动人的因素,上下同心迎接挑战才是难点。当然,现实生活中各间图书馆的管理难题远不止这些,理想与现实的差距、变革的挑战与应变策略的对弈,使图书馆管理成为一个有趣的研究领域。

从应变角度看,信息技术的发展和用户行为的变化一直都在弹拨图书馆人敏

感的神经和危机意识。20世纪60年代,计算机被引进图书馆。1972年,全球最大的国际联机系统Dialog成立。通过联机检索,科研人员可以快速准确地发现全球科技信息,而不必再去查找厚重的纸本检索工具。信息发现效率提高、知识传播速度加快,促使学术交流周期缩短、知识创新提速,以至于美国图书馆学家兰开斯特1978年预言人类将“走向无纸的信息社会”,其“图书馆消亡论”成为笼罩在业界上空挥之不去的魔咒。90年代以来,互联网和搜索引擎再次掀起巨浪,冲击着人们的生产和生活,也改造了图书馆的服务内涵。1995年,美国学者戈曼(Gorman, M.)在《未来的图书馆:梦想、狂想与现实》(*Future Libraries: Dreams Madness and Reality*)一书中提出“图书馆新五律”,即图书馆服务于人类文化素质;图书馆应掌握各种知识传播方式;明智地采用科学技术,提高服务质量;确保知识的自由存取;尊重过去,开创未来。2005年7月,英国不列颠图书馆发布了《重新定义图书馆:英国不列颠图书馆2005—2008战略规划》(*Re-defining the library: the British Library's strategy 2005—2008*),强调不列颠图书馆的目标为“架设获取世界知识的通道”,使命是“帮助人民为丰富生活而提供知识”。同年,联机计算机图书馆中心(OCLC)出版了一份研究报告,题目是《对图书馆和信息资源的认知》(*Perceptions of Libraries and Information Resources*)。OCLC的这份研究报告在图书馆界引起了较大的震动,该报告全面分析了用户对图书馆的认知程度。报告显示,信息用户认为图书馆和搜索引擎都已经成为可信赖的信息来源,图书馆不再是唯一。正如张晓林在《颠覆数字图书馆的大趋势》一文中所提出的,图书馆人要转变世界观,从以资源为中心的“地心说”转变到以用户为中心的“日心说”。^①上海图书馆吴建中馆长在《转型与超越:无所不在的图书馆》一书中提出的“重塑品牌”和“重新定位”与之异曲同工,也是要摆正读者在图书馆中的位置,突出图书馆根据人的需要而设置、以人为本而运行的原则。由于人的需求和社会环境是不断变化的,所以图书馆必须不断进行自我调整以适应新的发展需要。^②互联网、搜索引擎、数字出版、移动阅读、开放获取层出不穷,几乎每一项变革都让图书馆人担心自己被边缘化。从对传统纸本书刊的管理,到纸本资源和电子资源兼备的复合式图书馆,再到未来无所不在的数字社会,图书馆业务和管理应如何应对这些变革?

第二种变革的力量来自于管理方式。以往,图书馆人常以“信息中介”的

① 参见张晓林《颠覆数字图书馆的大趋势》,载《中国图书馆学报》2011年第5期,第4-12页。

② 参见吴建中《转型与超越:无所不在的图书馆》,上海大学出版社2012年版,第5页。