

# The Analysis of Multi-Campus University Library Management Based on System Theory

Junnan Ren

Zhou Enlai School of Government, Nankai University, Tianjin  
Email: [nkrenjunnan@163.com](mailto:nkrenjunnan@163.com)

Received: Jun. 9<sup>th</sup>, 2015; accepted: Jun. 23<sup>rd</sup>, 2015; published: Jun. 30<sup>th</sup>, 2015

Copyright © 2015 by author and Hans Publishers Inc.  
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).  
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

---

## Abstract

This paper analyzes the problems in library management of multi-campus university and tries to find some ways to solve the problems under the perspective of system management theory. Universities should be more people-oriented to enhance innovation in human resource management. They can focus on the relationship between library and environment, increase the frequency of communication with other libraries, and promote the long-run development of multi-campus university library.

## Keywords

Multi-Campus, Library, System Theory

---

# 系统理论视角下探析多校区高校图书馆管理

任珺楠

南开大学周恩来政府管理学院, 天津  
Email: [nkrenjunnan@163.com](mailto:nkrenjunnan@163.com)

收稿日期: 2015年6月9日; 录用日期: 2015年6月23日; 发布日期: 2015年6月30日

---

## 摘要

本文对多校区高校图书馆在管理中存在的问题进行分析, 在系统管理理论的视角下探析解决多校区高校

图书馆管理问题的方法，需要以人为本、促进人力资源管理的创新，并关注图书馆与环境的关系，加强与其他图书馆的交流，促进多校区图书馆的长期发展。

## 关键词

多校区，图书馆，系统理论

## 1. 引言

系统管理理论(system approach to management)从整体的角度出发分析和研究组织的管理活动和管理过程，并在分析组织的模式和结构的基础上建立系统模型。系统管理的重视系统的整体性目标和系统中人的重要性，强调组织与环境的关系。20世纪90年代以来，我国高等教育体制改革不断深入推进，高校多校区办学已成为高等教育的普遍模式。一方面，上世纪90年代我国高校合并和重组达到新的高潮，促成了多校区办学模式。另一方面，近年来随着高校扩招和高校自身的发展，许多高校建立了新校区。多校区办学模式也进一步促进了高等教育体制改革和高校的长足发展。多校区办学促进了多校区高校图书馆模式的形成。图书馆在多校区办馆的形势下促进图书资源的利用率，扩大自身规模，但是也面临着多种挑战，如图书馆管理人员面临短缺、不同校区图书馆之间以及本校图书馆与其他高校图书馆交流少等，这些因素阻碍了图书馆系统的统一性。系统管理思想对多校区高校图书馆建设有重要的理论指导意义。

## 2. 系统管理理论

系统管理理论是管理学重要理论之一。在20世纪30年代，福莱特就提出了整体性的管理思想，以巴纳德为代表的社会系统学派首先使用系统理论研究管理问题。西蒙在社会系统理论的基础上，吸收行为科学、一般系统论等创立了决策理论学派。20世纪60年代，以美国学者卡斯特、罗森茨韦克、约翰逊为代表的系统管理学派将系统理论全面运用到组织管理中，他们出版的《系统理论和管理》，把一般系统引进管理领域形成了现代管理理论中的“系统学派”[1]。贝尔塔朗姆进一步提出对整体、整体内部平衡和稳定以及与外部环境的关系。

系统管理理论以一般系统论为依据，系统地阐述了系统哲学、系统管理、系统分析三者的关系，分析了组织和管理的系统模型以及系统管理中的各项管理职能[2]。系统管理理论的主要逻辑是，要完全了解一个实体的运行，必须将该实体视作一个系统，而系统是许由许多为了一定目的而作为一个整体运行的相互依存的部分组成的[3]。组织机构是一个相互联系组成的开放系统，为了实现组织和个人的目标，与周围的环境(顾客、竞争对手、政府等)相互作用，并根据信息网络反馈进行自我调节，调整自我与环境的关系。系统管理的基本特征是重视整体、重视责任、重视系统中人的作用，促进组织与环境一体化。

多校区图书馆以一个图书馆为中心，形成多个图书馆并存的体系，提高图书馆的使用效率，促进图书馆的长足发展，须以系统理论为指导，处理好多校区图书系统之间相互关系，实现图书馆文献保障的最大效用。

## 3. 多校区高校图书馆管理中存在的问题

在多校区图书馆的模式下，高校的图书期刊分散在不同校区造成查阅不便，图书馆数量的增加导致图书馆管理人员缺失，图书馆分布在不同校区，客观上导致不同校区图书馆之间交流不畅……这些问题直接导致图书馆的整体功能受到影响。

### 3.1. 多校区图书馆人力资源供求关系不协调

#### 3.1.1. 多校区图书馆人才相对短缺

多校区图书馆的办馆模式直接导致图书馆数量的增加，新校区图书馆对管理和工作人员产生新的需求。多数中心图书馆在长期工作中形成传统的人事管理模式，管理模式相对单一，短期内难以向新校区调动中心图书馆的工作人员。此外，就目前我国高校新校区状况而言，新校区多数建立在远离市中心地带或者城市的郊区，由于交通或者工作环境等原因，图书馆工作人员迁往新校区的动力不足。因此多校区图书馆面临人才短缺的问题。

#### 3.1.2. 多校区图书馆人力资源结构失衡

随着多校区图书馆模式的普及和信息技术的发展和运用，高校图书馆走向一体化和网络化。科学技术的发展对高校图书馆的工作人员的素质有更高的要求。目前我国高校图书馆的工作人员整体水平不高，工作人员老龄化现象相对严重，非图书情报专业工作人员比例较大，而技术、法律和数字管理等相关领域的人员短缺。新校区图书馆建设将进一步推进图书馆的数字化建设，对工作人员素质提出更高的要求，而目前图书馆的工作人员难以满足新的发展需求，出现人力资源结构失衡。

#### 3.1.3. 多校区图书馆人才流失

近年来图书馆人才流失现象严重，根据天津市图书工委调查，天津市的高校图书馆专业人员中有 11% 表示对图书馆工作不感兴趣，16% 的人抱着有机会就走的态度，50% 学图书情报专业的大学生已跳槽。上文提到，新校区图书馆在地理位置和工作环境等方面对工作人员吸引力不足，加剧了图书馆人才流失。

### 3.2. 多校区图书馆模式下跨学校、跨校区图书馆之间交流少

随着科技进步，图书馆面临着大量的信息资源，用户对图书馆的需求也日益增多，图书馆之间需要扩大信息收集和资源开发渠道。据了解，国外图书馆较早地实现图书馆之间的资源共享。

而我国跨学校、跨校区图书馆之间交流较少。首先，多校区图书馆模式的建立，图书馆在空间位置的客观分离，导致不同校区图书馆之间的交流成本相对增大。其次，虽然数字图书馆的发展在一定程度上减少不同校区图书馆之间的交流障碍，但是我国图书馆的数字化程度较低，缺乏成熟的图书馆交流平台。不同高校的图书馆甚至不同校区的图书馆采用不同的技术、图书馆数字化建设不同步，造成跨学校、跨校区图书馆之间资源贡献受到限制。对于用户而言，用户也面对各种各样的检索查询系统，在查阅资料时需要掌握不同的查询技能，造成不便。再次，图书馆数字资源的版权问题也阻碍了图书馆之间的交流。依照著作权法，图书馆所购的纸质版图书可以免费向读者提供，但是，所购的电子文献只能有限度地向读者提供借阅。传统图书馆根据读者的需求，对文献资料进行摘编而提供无偿服务被认定为合理使用的范围，而网络环境下拷贝下载则可能构成侵权<sup>[4]</sup>。最后，我国跨高校、跨校区图书馆交流意识不足。我国不同高校图书馆之间交流受到资金、版权等问题的限制，高校之间在交流与资源共享中存在诸多不便与顾虑，但是高校图书馆对资源贡献、馆际交流的益处认识不足，这些阻碍了我国跨学校、跨校区图书馆之间的交流。

图书馆之间交流不畅不仅对图书馆本身的长足发展带来弊病，无法满足用户日益增长的图书借阅需求，也造成不同高校、高校不同校区的图书馆发展水平不平衡。对于图书馆系统而言，不仅要处理好图书馆子系统(各个校区图书馆)之间的关系，也要注重图书馆系统与环境(其他高校图书馆)的关系。

## 4. 系统管理理论对多校区图书馆管理的启示

系统管理理论认为组织是由人与其他资源在一定的目标下组成的一体化系统，在这些要素的相互关

系中，人是主体，其他要素则是被动的。系统中的人需力求保持各部分之间的动态平衡、相对稳定、一定的连续性，以便适应情况的变化，达到预期目标。同时，组织系统是社会系统中的一部分，与外界环境有重要的联系，组织系统与外界环境在相互作用中实现目标最大化。这些对于解决多校区图书馆在人力资源、图书馆沟通等方面的问题有重要启示。

#### 4.1. 多校区图书馆管理应以人为本，促进人力资源管理创新

系统理论中人的主体地位的观点对图书馆人力资源管理有重要的影响，多校区图书馆要解决面临的人事问题，就要坚持以人为本，正确处理人力资源问题。

##### 4.1.1. 引进图书馆志愿者，完善图书馆志愿者管理制度

目前我国图书馆面临的人才短缺的困境，盲目扩大图书馆规模既不符合效率原则，也不符合图书馆长期人力规划。多校区图书馆引进志愿者可以解决图书馆人力资源不足的现象，也促进图书馆管理系统的完善，降低图书馆的管理成本，促进图书馆人力资源管理创新。

引进图书馆志愿者需要完善志愿者管理制度，志愿者管理制度包括志愿者的招募、培训、志愿服务、绩效评估及保障等方面。高校图书馆志愿者招募一方面可以与学校分管志愿者的相关部门形成长期合作关系；另一方面在高校图书馆网站开设志愿者专题，加大线上宣传，扩大志愿者招募渠道和范围。图书馆志愿者招募以后需对志愿者开展培训，不仅要培养志愿者的图书馆的专业知识和技能，还要培养志愿者的职业道德和职业精神以及志愿者的责任心，在培训中将志愿者的成长与图书馆的发展相结合，让志愿者感受到自己成为图书馆的一部分，增强志愿者的归属感。对于图书馆志愿者的志愿服务内容而言，寻找志愿者与图书馆的交集，除了基本的整理图书等工作外，设计丰富的志愿服务项目，如组织志愿讲解、图书馆志愿者评馆藏活动等，丰富志愿者的服务内容。此外，还要结合志愿者本身特点，有针对性地开展志愿服务，如计算机相关专业志愿者可以利用本专业优势帮助图书馆维护网络系统，编辑管理软件；有外语特长的志愿者为留学生开展汉语辅导、外语图书整理等，使志愿者在服务中得到成长和锻炼。针对图书馆志愿者的绩效评估而言，将利用图书馆网站的志愿者系统，及时更新志愿者服务时长，开展图书馆志愿者表彰活动，对表现突出的志愿者进行表彰；对于表现优异的志愿者可以增加其图书借阅期限，激发志愿者的积极性，也可以优先为表现突出的志愿者提供勤工俭学的岗位等。最后，还要加大对图书馆志愿者的保障，如保障志愿者的人身安全和工作环境等，使志愿者增强归属感。

##### 4.1.2. 建立图书馆项目团队，提高多校区图书馆管理效率

多校区图书馆可以采用项目团队的组织形式解决图书馆人才短缺和流失问题。图书馆项目团队可由中心图书馆、校区图书馆和校区行政职能机关组成，旨在集聚各个部门的力量，协调部门利益，促进多校区图书馆的管理。建立图书馆项目团队，既可以协调多校区图书馆由于空间距离分割和传统管理体制下在人员、技术等方面的问题，也可以加强图书馆之间的沟通，实现资源效用最大化。

图书馆项目团队建设需要各个图书馆工作人员与学校行政机关人员系的参与，建立管理团队和执行项目团队。管理团队由主管馆长和校区相关负责人为核心，图书馆业务骨干参与其中，共同发展规划和行动方案。管理团队要发挥主动性和客观性，把握图书馆发展方向，根据客观状况做出合理的发展规划。执行项目团队由各个校区图书馆的优秀成员参与。团队是指致力于共同目的和工作目标，具有互助性技能、彼此互相负责的工作群体。团队有一个共同目标，其成员之间相互依存相互影响，并且能很好地合作，以追求集体的成功<sup>[5]</sup>。执行项目团队可以实现职能交叉、并行工作，成员可以根据图书馆任务的变化进行相应的调整；执行项目团队需保证团队成员的积极性与专业性。就具体运作机制而言，委员会根据学校发展需求和图书馆的客观情况制定中长期规划，并指导成立执行项目团队，主管馆长和校区负责



人担任项目团队的负责人，全面落实委员会的发展规划和行动方案。在执行项目过程中要定期开展团队会议，总结项目执行的经验和教训，并完善后期工作。

#### 4.1.3. 完善多校区图书馆人力资源培训和激励机制

培训是提高图书馆工作人员素质的重要手段。图书馆要定期为工作人员提供培训机会，举办讲座与沙龙等活动；多校区不同图书馆之间开展交流会，增进工作人员之间的沟通，了解工作人员的状况；请馆内先进工作者可以为大家讲解工作经验，使工作人员互相学习和提升。这里的培训不只包括图书馆通用技能培训，还应该针对专业性的岗位进行的专业培训，如计算机、外语等相关培训。此外，还要对图书馆工作人员的责任感、荣誉感等内在精神世界进行培训，增强工作人员的归属感等。

科学的激励机制可以有效提升工作人员的效率意识和竞争意识，提高图书馆的工作效率。激励机制包括精神激励和物质激励。就精神激励而言，一方面要激发图书馆工作人员工作热情，图书馆应该充分尊重馆内工作人员，尊重他们的兴趣、工作内容和追求成长和发展的目标，营造和谐的图书馆文化，用尊重激发工作人员的热情。另一方面要让工作人员在合作中竞争，图书馆要开展评优活动，对先进工作者进行表彰，激发工作人员的竞争意识，做到人人争优创优，使图书馆成为充满活力的集体。就物质激励而言，除去奖金激励外，为表现突出的工作人员优先提供继续深造和交流的机会，这样既可以激发工作人员的积极性，也可以为图书馆的进一步发展储备人才资源。

## 4.2. 多校区图书馆应关注环境，加强与其他图书馆的交流

系统理论特别强调要协调系统与环境的关系，对于图书馆而言，重要的环境包括其他校区图书馆、其他高校图书馆与国外图书馆等。图书馆之间要加强交流，取长补短，实现共同发展。

### 4.2.1. 跨校区、跨高校图书馆之间加强交流，实现资源共享

在新校区图书馆建设中，首先要实现图书馆技术的同步，保证不同校区图书馆的检索系统的一致性和图书期刊管理方法的同步。中心校区图书馆要满足新校区图书馆的数字化需求，并给与适当的指导。其次，不同校区图书馆之间可以实行岗位轮换制度，工作人员在不同校区图书馆岗位轮换，既可以促进不同校区图书馆之间的交流，也可为图书馆工作带来新的活力。

图书馆资源共享在国外成为一种普遍的模式。20 世纪 30 年代美国北卡罗莱州三所图书馆就实现了图书馆网络，欧洲、日本、澳大利亚等国家的图书馆也逐步实现了资源共享，促进了图书馆之间的交流和资源利用最大化。因此我国高校图书馆也应加强交流，最大限度地实现资源共享。一是加强图书馆资源共享意识至关重要。我国高校图书馆应该树立合作意识，关注图书馆的长远利益，从读者便利的原则出发，促进彼此之间的交流与沟通。二是高校图书馆共同制定资源共享管理办法。目前我国缺乏图书馆资源共享的相关法律，而资源共享涉及多方利益，因此高校图书馆可以探索较为规范的准则，保障资源共享的规范性，减少利益冲突。三是搭建高校图书馆共享检索平台，在版权法允许的条件下，实现部分数字资源的共享，并进行集中管理。

### 4.2.2. 多校区图书馆还要借鉴国外高校图书馆的经验

我国与国外图书馆的交流最早可以追溯到晚清，20 世纪 70 年代，中外图书馆交流活动全面展开。我国与国外图书馆交流活动形式多样，包括互派留学、学者互访、参加和举办国际会议、书刊交换和合作项目等。经过长期交流与合作，我国与西方国家图书馆交流已经形成了稳定、自由的环境，初步建立了交流机制，因此，我国多校区高校要抓住时机，加强与国外高校图书馆合作合作，借鉴国外的经验。

国外多校区图书馆的管理模式较为成熟，在图书馆管理中强调以用户为中心，并在此基础上集中组织机构和文献等。在人力资源管理方面，重视专业人员的作用，对专业人员的素质要求较高，并建立现

代评估体系……由于图书馆发展背景、发展历程不同，我国高校图书馆在借鉴国外经验时要辩证吸收。另外，我国高校可以就图书馆方面与国外高校形成长期合作关系，通过学者互访、书刊交换、项目合作等形式加强交流。尤其是在多校区图书馆的技术管理、人才培养与资源整合等方面借鉴国外较为成熟的理论，并吸取国外管理制度先进的高校图书馆的经验，再结合我国高校和图书馆的发展现状，建立符合国情和校情的管理制度。

我国多校区图书馆管理正处于探索阶段，随着技术发展和图书馆数字化的推进，多校区图书馆管理将迎来新的发展契机。当前，在系统管理理论的视角下，认识到多校区图书馆管理中存在的问题，并积极采取解决措施，将进一步推动多校区图书馆模式的发展，保证高校图书馆的整体性，实现其为用户服务的目标。

### 参考文献 (References)

- [1] 东西方文化发展中心, 主编 (2000) 人类管理之道. 商务印书馆, 北京.
- [2] 朱睿, 邹珊刚 (1994) 系统管理的过去、现代和未来. *系统辩证学学报*, **3**, 68-74.
- [3] 塞尔托(Certo, S.C.), 塞尔托(Certo, S.T.) (2010) 现代管理学: 概念与技能. 清华大学出版社, 北京.
- [4] 耿骞, 孙青 (2008) 数字资源建设中的版权问题. *中国教育网络*, **1**, 63-65.
- [5] 种建法 (2003) 图书馆团队组织和团队管理. *图书馆学研究*, **5**, 38-41.