

【编者按】本栏目由本刊和e线图情 (www.chinalibs.net, www.chinalibs.cn) 合办, 对图书情报领域的知名专家进行特约访谈。受访专家就特定问题的真知灼见将陆续见刊, 以飨读者。本期受访专家为: 张伟, 男, 上海市浦东图书馆馆长, 2013年中国图书馆榜样人物, 兼任上海市图书馆行业协会副会长、浦东新区图书馆学会理事长。著有《教育变革的现代视野》、《学校变革的实践》、《问道》、《图书馆与社会教育》等多本个人专著, 发表论文近百篇。

## 敢探未发明的新理 ——访上海市浦东图书馆馆长张伟

刘锦山

(北京雷速科技有限公司, 北京 100085)

DOI: 10.3772/j.issn.1673-2286.2015.04.012

浦东图书馆新馆创建之后短短几年之内, 取得较好的发展成效。《人民日报》等媒体曾经多次对浦东图书馆进行报道。如今, 浦东图书馆又一次发扬敢为人先、勇立潮头的浦东精神, 在事业单位法人治理的探索中取得成效。因此, e线图情就图书馆法人治理问题采访了浦东图书馆张伟馆长。

### 一、渊源与背景

刘锦山: 张馆长现在图书馆法人治理是热点问题, 不少图书馆成立理事会实施图书馆治理, 大家对此都比较关注。浦东图书馆作为法人治理试点单位, 在图书馆法人治理方面进行诸多探索, 目前已经进入到具体实施阶段, 请您谈谈图书馆治理问题的渊源以及贵馆的实施情况。

张伟: 法人治理是政府深化事业单位改革的重要举措。法人治理在国外是很普遍的事情, 国外企业单位和社会组织基本上是所有权、经营权分离的。1842年, 美国马塞诸塞州火车相撞, 结果是撞出了管理史上著名的“经理革命”。过去火车公司老板既是所有者又是经营者, 业务量增大后管理混乱, 导致两列火车相撞, 造成重大财产和人身伤亡。这种情况下, 州议会通过调查发现, 火车公司所有权虽然属于老板, 但是老板不善管理, 导致严重事故。为了避免以后出现类似事故, 在议会干预下, 火车公司的老板聘用懂业务、懂管理的人

来帮助自己管理和经营企业, 这样诞生经理层。在历史上管理权和所有权的分离被称为“经理革命”。今天的MBA培养职业经理人就起源于此。

我国过去沿袭前苏联体制, 行政大一统, 事业单位都是其行政上级的下属单位, 并参照行政机关来管理, 类似马克思·韦伯笔下描述的传统官僚等级体制的管理架构。政府管办不分, 包办了很多, 在微观的甚至很具体层面都进行直接管理; 而事业单位尤其是图书馆行业运行中则只能靠行政治理, 靠政策治理, 这种管理思维和管理方式下的公共图书馆, 或多或少存在着唯上是从、内在活力不够、自主发展意识不强的弊端。

应该说, 中央很早看到了事业单位的问题所在。2009年前后, 中央出台一系列文件, 要求事业单位建立法人治理结构。但事业单位建立法人治理结构是系统工程, 需要伴随着相关政策的同步出台, 比如干部管理涉及到组织部, 人事管理涉及到人社部, 业务涉及到图书馆主管部门本身, 哪些政策和规定能调整, 哪些政策和规定暂时不能调整, 这些都需要系统设计。事业单位法人治理结构需要在稳定中推进, 既要改, 又不能乱, 所以过程比较缓慢。目前, 从全国图书馆界来看, 图书馆法人治理结构尚处于试点阶段, 通过各地试点, 比如上海在政策的某方面有突破、北京在政策的另一方面有突破, 所有的突破汇总在一起, 变成一个相对完善的模型或范式, 进而建构起事业单位法人治理结构的大生态环境。这种鼓励试点、鼓励突破、鼓励创新, 通过试点推动事业单位法人治理结构的整体进程是很有价值的。浦

东是中国改革开放的前沿地带,创新是浦东人天然的使命,浦东为浦东图书馆法人治理结构试点提供地利之便。

就浦东图书馆而言,四年多的发展为法人治理结构试点奠定良好基础。建馆之初,浦东图书馆就明确新馆发展愿景以及五年发展目标、重点工作和保障措施,着力从本体论、价值论、方法论上思考图书馆“是什么、为什么、怎么做”,认识到在图书馆发展的数量、规模、速度的背后,一定要关注内涵建设。在内涵发展的理论架构下,浦东图书馆秉持“以人为本,文化立馆,把浦东图书馆办成读者和馆员的精神家园”的核心办馆理念,从重书走向重人,从重藏走向重用,从重技术走向重人文,从被动走向主动,从单一走向复合,从纸质走向数字与纸质并重,创新浦东图书馆转型实践。2014年12月底,浦东图书馆荣获国家文化部和人社部颁发的“全国文化系统先进集体”奖。过去四年的内涵发展为现在的法人治理结构试点工作做了有益铺垫。

经过2013年的前期调研,2014年完成理事会章程等文件草案的起草。为了着力顶层政策设计有所突破和创新,在图书馆法人治理试点中有一定的示范和借鉴作用,用未来导向审视浦东图书馆的发展,真正激活浦东图书馆的主体自觉和服务读者的活力。在协调各方的基础上,对章程草案进行多次修改完善。经过2014年的谋划,2015年3月20日理事会成立就水到渠成。

## 二、创新与突破

**刘锦山:** 贵馆在探索和实施图书馆法人治理过程中,充分体现了敢为人先、敢于突破的浦东精神,请您具体谈谈贵馆法人治理方面有哪些创新?

张伟: 既创新突破,又稳妥有序,是推进浦东图书馆法人治理的基本原则。浦东图书馆法人结构治理主要在以下几方面有所创新。首先是理事会定位的突破。将理事会作为图书馆的决策机构来建立,使理事决策和图书馆微观实践结合在一起。而不是每年固定两次会议,理事程序性地举举手,不参与实质性决策。按照中央提出的管办分离、政事分开的要求,通过法人治理结构的建立,上级单位要真正从原来的直接管理转为间接管理,微观管理转为宏观管理,管理转为治理。当然,上级单位退到后台不是撒手不管,而是探索更科学、更合理的管治,要规划好事业单位法人治理的顶层设计,通过拨款、审计、干

部管理等规范管理层的管理行为,同时发挥理事会的科学决策作用,依托社会各界共同治理图书馆。

实践中,法人治理结构对上级单位的挑战很大。放权是一件痛苦的事,要转变思想、转变过去习以为常的认识。建立法人治理结构、成立理事会就是要改变这个格局,由理事会决策,按照章程管理图书馆。

第二是理事会构成的突破。调研发现国内图书馆理事会的组成主要有几种模式:第一种是追求“治统”,以体制内的人员为主,各部委办局的局长、领导等加盟理事会的比较多,企业界或者读者中找一两个人象征性地点缀一下,主要成员都是体制内的,我把这种理事会定义为“治统”模式。第二是“道统”模式,就是以知识分子、学者专家为主组成的理事会,理事长由学者专家担任,成员以学者专家为主。第三种是“金统”模式,图书馆理事会成员中企业界人士比较多,理事长是大老板,理事会成员大都是各企业老板。这是理事会组成比较典型的三种类型,当然还有其他不同类型的模式,在结构布局中有的三者兼而有之。

浦东图书馆理事会没有简单模仿“治统”、“道统”或“金统”模式,本着充分利用社会资源共同治理图书馆的原则,理事长由著名文化学者担任,副理事长由上级单位分管副部长(副局长)担任;浦东图书馆仅有馆长参加理事会,理事会其他十一位成员全部来自社会各界,有外籍代表(如上海纽约大学图书馆馆长)、港澳台代表(如原台湾图书馆馆长)、大学图情院系代表、中央单位(如中国浦东干部学院图书馆馆长)、工商企业界(如中国商飞企业文化部长)代表,还有陆家嘴金融贸易区、张江高科技园区的志愿者代表等。理事会中,社会成员比例达到了85%。

第三是干部管理的突破。法人治理结构下事业单位的干部管理,要“追求框架中的自由”。浦东图书馆章程中规定,管理层实行馆长负责制,馆长由上级单位按照干部管理程序提名任命,副馆长由馆长提名任命,中层干部由馆长任命。同时浦东图书馆法人治理建构一种内外结合、多元化、制度化的多维监督体系,理事会设立若干专业委员会帮助科学决策。

## 三、制衡与监督

**刘锦山:** 图书馆治理类似于企业,在运行过程中股东、董事会、CEO、经理层间会有制衡,制衡就可能存在某种张力,请您谈谈如何取得更好的治理效益。

张伟：治理过程中的制衡机制需要在顶层设计中考虑。根据《浦东图书馆章程》规定，理事会向上级单位负责，理事会行使决策权，管理层行使执行权，另外还有监督权，是一种制衡体系和运行机制。首先要拒绝负面心理。从政府层面讲，上级单位应该信任理事会。理事会成员是由上级单位提名产生的，应该把注意力转到“依法治理、绩效评估”上来，需要与理事会、图书馆管理层建构一种新型的合作机制，既不是过去的政事不分，管办不分，又不是把图书馆一推了之，而是通过理事会更好地实施对图书馆的科学管理。其次，理事会从无到有，是个新生事物，实践中要拒绝“橡皮公章”的负面心理，把注意力转向“科学决策、资源支持”。理事会作为决策实体，要了解上级单位和图书馆的实际情况和工作规律，注意和图书馆管理层进行有效沟通，合力推进图书馆的管办分离、共同治理、服务读者。第三，管理层也要克服“拒绝婆婆”的负面心理，把注意力转向“主体自觉和能力提升”上来。馆长和管理层要善于通过理事会吸纳更多社会资源帮助自己治理图书馆，让资源流向读者。馆长要善于制约权力，建立制衡机制。实行馆长负责制的是“赋权”和“角色转换”后的责任担当。法人治理后，馆长和管理层要着力提升图书馆规划发展能力、制度设计能力、管理创新能力、业务拓展能力、资源组织能力、队伍建设能力、发展研究能力和自我评估能力等，是对图书馆的一次革命，也是对馆长的严峻挑战。

《浦东图书馆章程》规定理事会由上级单位成立，任期三年。理事会、上级单位、管理层的权利和义务界定得比较清楚。如何有序、有度地推进适合图书馆的法人治理结构，需要在实践中不断探索，在合乎法规的基础上，共同创造适合事业单位的治理理念和治理方式。因为适合生命体的成长才是最好的。

刘锦山：法人治理结构中有一项重要制度设计就是监督权，请您谈谈贵馆治理结构中关于监督权的设计和实施情况。

张伟：法人治理结构很重要的是监督的生态环境营造。最初计划要设立监事会的，经过考虑没有设立单独的监事会，而是建立一个完善的监督体系，营造便于监督的生态环境。监督体系包含上级单位政府的监督、理事会监督和图书馆自身的监督以及社会监督等。

来自上级单位的监督包括政府的年度财务和专项

审计以及财务、资产管理等方面的过程监督，还有来自政府对干部的任命、业务管理、年终考评等方面的规定。政府监督是一种制度化的、刚性的监督。来自理事会的监督包括是否按照章程自主管理，是否科学决策执行，以及所属文献资源建设和财务资产管理等专业委员会的监督。图书馆则按照国家相关规定和办馆章程，向社会公布图书馆的运作、发展情况，报告图书馆的重大事项等。社会公众则根据上级单位、理事会和图书馆向社会公布的信息对图书馆运行进行监督。图书馆内部监督也需要逐步走向规范化、标准化、体系化。还运用每周读者服务例会上《大众点评网》对浦东图书馆的评价来改进工作，充分体现利用社会资源帮助图书馆建构的监督生态。文化部四年一次的公共图书馆评估也是一种监督。这样，将各方面的力量充分利用起来，使决策、执行、监督、反馈构成相对良好的运行机制。

刘锦山：在图书馆治理实践中，如何处理与党团、工会组织，以及职代会、妇联等党群团组织的关系，以便形成合力，促进图书馆的发展。

张伟：您谈到的问题也是图书馆法人治理中需要注意的问题。我认为，党组织和群团组织不会影响图书馆法人治理结构的运行，反而会促进图书馆法人治理的顺利实施。

以职代会和工会为例，涉及到职工利益分配的重大事项要经过职代会，在向理事会提交关乎职工利益分配方案之前，首先要通过职代会表决，职工通过职代会参与到决策过程中。党组织也是一样，图书馆的党组织围绕中心业务开展党建，发挥政治核心作用，中心工作确定后，党组织会动员干部党员在完成中心工作的过程中发挥先锋模范作用，团委组织动员青年团员融入到图书馆的中心工作中。这些做法与法人治理结构不矛盾，恰恰是法人治理结构的组成部分。我认为，不同性质和类型的组织在图书馆内应合作有序，相得益彰，实现共同治理。

## 四、责任与使命

刘锦山：法人治理毕竟是一件新生事物，请谈谈您对法人治理过程中的理事会、馆长和图书馆的期待。

张伟：理事会是新的生命体，实践中倍受大家期

待。理事会要有思想，要站在时代发展的高度，帮助图书馆做好战略规划和目标定位；要敢于打破旧有思想框架，建构图书馆发展的新思想，要有让思想落地的新技术路线。要关注如何把这些思想转化为技术层面的设计，把思想通过技术路线变成实践。理事会还要关注学术路线。我曾经在中国图书馆年会学术论坛发言中提出，中国当下应关注“图书馆改造实验”。杜威在“五四”运动前来到中国，在中国待了两年多时间，在多地演讲，宣传他的“实验主义”主张。“实验主义”包括“历史的方法”和“实验的方法”。图书馆发展离不开学术路线的支持，离不开实验。所以，图书馆理事会应建构一种思维方式，帮助图书馆管理层确立图书馆发展的思想路线、技术路线和学术路线。

刘锦山：您对于图书馆的未来有什么样的期待？

张伟：公共图书馆是传播教育、文化、信息的一支有生力量，需要大力开发图书馆的社会教育、文化引领功能，建构图书馆发展的良好生态。如同教育一样，应该把社会教育、家庭教育、学校教育三者结合起来，图

书馆应该集教育、文化、信息三位一体。这是国际图联给公共图书馆的要求。

图书馆发展应该有平台意识，是教育平台、文化平台、信息平台，也是生活平台。搭建一种大平台，建设内涵更加丰满、外延更加开放、技术更加新潮、人文更加浓郁的图书馆。图书馆不能仅仅被动地满足读者需求，还应有很重要的文化引领功能。文化引领不是灌输，而是潜移默化影响读者，使读者在交互中自然而然受到文化的熏陶。

图书馆的文化引领要重视阅读推广。图书馆举办讲座、展览、读书沙龙等各种阅读推广活动，就是帮助读者厘清人生价值，影响人的思维方式和价值重构。

在法人治理实践中，图书馆要转型，形成自己的主体发展意识和主体发展能力。图书馆主体发展意识和能力体现在战略发展规划、制度设计、新业务组织、功能拓展、队伍建设、自我评价、学术研究以及新常态下发现资源、利用资源的能力，这些都是图书馆法人治理结构实施后图书馆应该系统思考、认真梳理、理性对待的问题。当然，法人治理结构只是手段，不是目的。主旨是为了激发图书馆的活力、主体自觉、能力提升，承担社会、历史赋予的使命，更好服务于读者，创造读者的精神家园。

## 作者简介

刘锦山，男，1969年生，博士，北京雷速科技有限公司董事长，E-mail: ljs@leisun.net。

(收稿日期：2015-03-28；编辑：王立学)

## 书讯

# 简讯

2015年4月16日，中国人民大学书报资料中心给本刊来函，祝贺本刊在“复印报刊资料”转载学术论文指数排名中喜获佳绩！

在“图书馆、情报与档案管理学科期刊”中，《数字图书馆论坛》2014年度的全文转载量排名第13，转载率排名第9，综合指数排名第12。

上述排名是“复印报刊资料”根据近100种学术刊的全文转载数据，从转载量、转载率、综合指数三个维度统计得出。