

·理论园地·

新农村建设中公共图书馆的功能设计

——针对资源短缺型县级图书馆的研究

李晓新 (南开大学商学院信息资源管理系 天津 300071)

陆秀萍 (苏州市图书馆 江苏苏州 215000)

付德金 (天津静海县图书馆 天津 301600)

摘要: 资源短缺是我国大部分地区的县级图书馆面临的处境。在建设新农村的大背景下,县级公共图书馆应承担文化建设、民主建设的重要使命。本研究以优化资源短缺型县级图书馆的竞争力为出发点,采用SWOT分析工具,通过对案例图书馆的深入考察,分析和判断资源短缺型图书馆所面临的内部和外部环境,所在地区公众对图书馆服务的需求程度;以此为依据,设计出案例馆目前应实现的服务功能;讨论了案例馆如何通过实现这些功能优化竞争力,向社会彰显自身的价值,争取更多的资源和发展机遇。

关键词: 农村图书馆 功能设计 资源短缺

中图分类号: G258.23

文献标识码: A

文章编号: 1003-6938(2009)06-0024-10

Functional Design of Public Libraries in the new Rural Construction

——Study of Country Level Libraries Facing Resource Shortage

Li Xiaoxin (Department of Information Resource Management, The Business school, Nankai University, Tianjin, 300071)

Lu Xiuping (Suzhou Library, Suzhou, Jiangsu, 215000)

Fu Dejin (Jing hai Library of Tianjin, Tianjin, 301600)

Abstract: Resource shortage is the situation that most country level libraries in China. Under the social background of the new rural construction, country level public libraries should shoulder important mission of cultural construction and democratic construction. In this study, optimizing the competitive power of country level libraries short of resources as starting point, we use SWOT analysis tools to analyze and judge the internal and external environment, and public demands to local libraries through one case library. By the in-depth investigation we will design the service functions which should be implemented currently in the case library and how to strengthen its competitive power by means of theses functions, aims to demonstrate its value to the whole society and find out more resources and development opportunities.

Key words: rural library; function design; resource shortage

CLC number: G258.23

Document code: A

Article ID: 1003-6938(2009)06-0024-10

1 研究背景和研究目的

在我国,“县级图书馆”的含义视语境而定。有时候,它泛指我国大陆县一级政府(包括农村地区的县政府、县级市政府和城市地区相当级别的区政府)建设的图书馆,例如,《中国图书馆统计年鉴》中的“县市级图书馆”以及公共图书馆评估定级中的“县市级图书馆”就包括城市地区行政级别相当的图书馆,而有些时候,它又专指我国农村地区县政府或县级市政府建设的图书馆,例如中国图书馆学会主办的“百县馆长论坛”中

的“县级图书馆”主要指这类图书馆。本研究中的“县级图书馆”采用的是这个概念的第二种含义。

在我国公共图书馆的发展历史中,设立于农村地区的公共图书馆作为当地教育文化、信息交流、社区活动的中心在促进大众教育、丰富民众生活、改善信息服务条件、提高当地民众参与社会活动的的能力、促进农村地区文化建设和民主建设发挥着重要作用。然而值得注意的是,20世纪70年代开始的农村经济体制改革,在解放生产力促进经济发展的同时,也造成了农村公共文化服务,特别是公共图书馆的边缘化:由于经济价值

基金项目:本文系国家哲学社会科学基金资助项目“面向学习型社会主义新农村的县级图书馆功能设计研究”(06BTQ002)的系列成果之一。

收稿日期:2009-10-27 责任编辑:王景发

成为衡量发展的尺度,作为具有准公共品性质的公共图书馆很难得到政府财政的青睐,因此几乎所有的地方政府都希望改变由财政拨款支付图书馆所需全部经费的投入模式,鼓励公共图书馆按市场运作方式提供服务,增加创收。这种变化在很大程度上削弱了公共图书馆的服务能力,使大部分县级图书馆在发展过程中陷入低谷。因此,“资源短缺”成为很多县级图书馆面临的处境。所谓“资源短缺”是强调,在一些经济发展水平相对较低的地区,公共图书馆难以获得充足的、来自公共财政支持的发展经费,同时,经济的不发达也使当地政府部门更多地关注与经济发展有直接联系的机构,难以顾及图书馆的发展要求。与此同时,受我国现有行政体制的制约,图书馆也很少有机会获得公共文化部门以外其他部门的关注和经费支持。因此,这类图书馆虽然可以在一定程度上满足一些用户的服务需要,但服务能力有限。尽管图书馆愿意承担教育、信息服务等职能,但现存的资源条件限制了他们的发展潜力。

党的十六届三中全会提出的科学发展观被定义为“坚持以人为本,全面、协调、可持续发展”的发展观。它是在我国经济力量持续增强,社会发展相对滞后、各种结构性矛盾日益突出的背景下提出的。根据科学发展观的精神,社会主义新农村建设要同时解决农村政治、经济、社会、文化的全面协调发展问题,使社会主义新农村真正实现“生产发展、生活宽裕、村容整洁、管理民主、乡风文明”的发展目标。正是在这样的思路下,农村的文化建设开始受到特别关注。2005年11月,中共中央办公厅、国务院办公厅发布《关于进一步加强农村文化建设的意见》。《意见》提出,要坚持以政府为主导,以乡镇为依托,以村为重点,以农户为对象,发展县、乡镇、村文化设施和文化活动场所,构建农村公共文化服务网络,到2010年,实现“县有文化馆、图书馆,乡镇有综合文化站,行政村有文化活动室”的农村文化新格局。2006年9月,《国家“十一五”时期文化发展规划纲要》(2006/9)发布^[1]。其中对县级图书馆明确赋予责任:“县(市)图书馆逐步实行分馆制,丰富藏书量,形成统一采购、统一编目的图书配送体系,充分发挥县图书馆对乡镇、村图书室的辐射作用,促进县、乡图书文献共享”。根据这些政策的精神,政府有责任承担公共文化设施,包括公共图书馆建设的财政支持,遍布于我国农村的县级图书馆应该承担新农村文化建设、民主建设的重要使命。

在这样的社会发展背景下,对于“资源短缺型”图书馆来讲,充分利用现有的优势,把握可能的一切机遇,彰显自身的价值和影响力,逐步改善地方政府对图书馆的认识和投入是目前发展中面临的最大挑战。本研究通过对一个案例馆的具体考察,分析这类图书馆

目前的劣势和所面临的挑战,具有的优势和机遇,确定他们在现有的资源条件下应优先实现的功能,并通过实现这些功能彰显自身的价值,优化自身的竞争能力,争取更多的支持。本研究的结果希望对我国大部分地区的同类图书馆有借鉴意义,以使县级公共图书馆在新农村建设中发挥更大的作用。

2 研究工具和研究过程

2.1 研究视角和分析工具

本研究以优化资源短缺型图书馆的竞争力为视角。研究着眼于资源短缺型县级公共图书馆现有资源条件,通过为图书馆设计可实现的功能,最大限度地提高他们的竞争能力。研究中的竞争力概念是借鉴管理学领域的研究,指个人、组织、行业、国家等在与竞争对手的比较中表现出的相对能力。韩国学者赵东成认为,这样的理解隐含了形成竞争力的两个条件:(1)存在一个竞争对手;(2)竞争对手的决策将影响自己的相对份额。^[2]竞争力在公共部门中很少有直观的表现,但是借鉴管理学领域的研究成果,在对图书馆竞争力的研究中可以认为,如果一个公共图书馆比其他公共服务机构具有更高的知名度和影响力,并能在公共经费的分配中获得优先支持,那么,该图书馆就具有较大的竞争力。

优化竞争力的前提是对组织所处的内外环境有清晰地认识。在对图书馆自身状态和所处环境的分析中,本研究采用SWOT分析工具。20世纪60年代以来,SWOT通过系统地分析组织所处的内外环境,已经成为很多组织(包括图书馆)制定战略规划时首选的数据收集和分析工具,SWOT也是美国公共图书馆协会在其功能设计和规划指南中推荐的工具之一。美国公共图书馆协会认为,图书馆采用SWOT分析方法,可以比较清晰地确认自己的优势与劣势、眼前与未来的机遇和威胁,为图书馆的科学规划提供依据。

本研究采用SWOT分析方法,分析案例馆所具有的优势、劣势、机遇与挑战。立足图书馆自身和外部环境中的有利因素,设计与其内外环境相适应的功能。目标是通过合理的功能设计,一方面提升图书馆在竞争公共资源时的能力,另一方面提高其满足公众及当地经济社会发展需要的能力。

2.2 研究步骤

本研究的具体步骤是:

(1)参考已有研究的SWOT分析并结合案例馆的实际,提出SWOT分析侧面、数据要素和判断标准(见表1、表2)。为避免判断的主观和随意,对图书馆优势、劣势的判断尽量采用权威指标体系和标杆性数据作为判断标准。对机遇和威胁的判断则特别比较了同样的环境

因素对图书馆及其同类机构(如成人教育机构、信息咨询机构)的影响。

(2)扫描案例馆内部和外部环境,采集数据。按照表1、表2分析判断图书馆的优势与劣势、机遇与威胁。

对案例馆的环境扫描按下述步骤和方法进行:第一,文献调研:阅读和分析有关案例馆的资料,采集需要的数据;阅读和分析涉及到案例馆所在县未来社会经济发展的文件,分析其中对图书馆形成影响的内容。

表1 图书馆优势与劣势的分析侧面、数据要素与判断标准

分析侧面	数据要素	S/W 判断依据
馆舍	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 馆舍离市(县)中心的距离 ✓ 距离图书馆 200 米范围以内设置的公交站点数量 ✓ 步行 20 分钟能到图书馆的人占总人口的比例 ✓ 馆舍面积、人均面积 ✓ 馆舍初建年份 ✓ 馆舍最近装修年份 ✓ 馆舍布局(借阅一体还是分离) ✓ 阅览室布局(阅览室数量、用途、位置、入室证件) ✓ 馆舍标识系统(数量、类别、位置) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 《公共图书馆建设标准》 ✓ 文化部《县市级图书馆评估标准》 ✓ 《中国图书馆统计年鉴》 ✓ 其他可比图书馆(所在地区经济水平相当、图书馆级别相当)
馆藏	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 藏书数量、成人非小说类图书的学科分布、实用型图书(如 DIY、菜谱、旅游等)的大致比例 ✓ 成人小说类图书的数量、占馆藏比例 ✓ 少儿读物的数量、占馆藏比例 ✓ 农业科技类图书数量、占馆藏比例 ✓ 参考工具书数量、类别(词典、百科全书、统计资料等) ✓ 地方文献的数量 ✓ 期刊种数、报纸种数 ✓ 数据库数量、名称、自建数据库数量、名称、地方文献数据库数量、名称 ✓ 过去 3 年的年均馆藏增长率 ✓ 特色馆藏类别及每类的数量 ✓ 视听资料数量(件) ✓ 视听文献年入藏数量(件) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 文化部《县市级图书馆评估标准》 ✓ 《中国图书馆统计年鉴》 ✓ 其他可比图书馆
设施	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 全馆阅览坐席数 ✓ 少儿阅览坐席数 ✓ 电脑数量,其中用于电子阅览室的电脑数量、用于书目检索的电脑数量、少儿专用电脑数量 ✓ 电脑的配备型号、网速容量 ✓ 电脑购置年份 ✓ 电脑软件的升级频率 ✓ 阅览室是否有空调或电扇 ✓ 是否提供饮用水 ✓ 是否有图书馆自动化系统 ✓ 是否已建馆内局域网 ✓ 是否已建图书馆网站 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 文化部《县市级图书馆评估标准》 ✓ 《中国图书馆统计年鉴》 ✓ 其他可比图书馆
经费	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 过去 3 年的年均政府拨款 ✓ 人均经费量 ✓ 购书经费占总经费的比例、人均购书费 ✓ 近三年的平均年经费增长率 ✓ 除馆舍维修外的项目经费 ✓ 捐赠经费 ✓ 过去三年的创收额、占总经费的比例 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 文化部《县市级图书馆评估标准》 ✓ 《中国图书馆统计年鉴》 ✓ 其他可比图书馆
馆员	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 在编工作人员数量、合同工数量 ✓ 每万入馆员数量 ✓ 大学本科以上学历职工占职工总数的比例(含合同工) ✓ 图书馆学专业人士的比例(含合同工) ✓ 中级以上职称占职工总数的比例 ✓ 馆员的年龄结构、平均年龄 ✓ 馆员接待读者的态度(通过观察馆员接待读者时,是否微笑耐心,读者的投诉率) ✓ 馆员对图书馆职业的认识(通过访谈) ✓ 每年的培训次数、人均继续教育学时/学分 ✓ 馆员加入图书馆学会的比例 ✓ 馆员的工资待遇与当地工资水平比例 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 文化部《县市级图书馆评估标准》 ✓ 《中国图书馆统计年鉴》 ✓ 其他可比图书馆
服务	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 办证量、办证人口占总人口的比例 ✓ 年增办证量 ✓ 人均外借册数 ✓ 平均每册图书年流通次数 ✓ 每年解答问题量 ✓ 人均解答量 ✓ 每年开展少儿活动次数、参加人次 ✓ 每年开展成年人活动次数(不含培训)、参加人次 ✓ 每年开展送书下乡活动、送书量 ✓ 每年开展读者培训活动次数、参加人次 ✓ 每年定题服务的数量 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 文化部《县市级图书馆评估标准》 ✓ 《中国图书馆统计年鉴》 ✓ 其他可比图书馆

表2 图书馆机遇与威胁的分析侧面、数据要素与判断标准

分析侧面	数据要素	O/T 判断依据
政治经济(1)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地区(市、县)经济社会发展规划的相关内容 ✓ 地区(市、县)文化发展规划的相关内容 ✓ 地区(市、县)教育发展规划的相关内容 ✓ 地区(市、县)信息化发展规划的相关内容 ✓ 本地经济社会发展统计资料 ✓ 地方志、地方媒体等地方文献 ✓ 对相关政府部门或机构的访谈 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 重点发展领域与公共图书馆的关联 ✓ 左栏文献对公共图书馆的关注、理解与期待 ✓ 左栏文献对社会教育机构的关注、理解与期待 ✓ 左栏文献对信息服务机构的关注、理解与期待 ✓ 左栏文献对其他公共文化设施的关注、理解与期待 ✓ 左栏文献对经营性文化、教育、信息机构的关注、理解与期待
政治经济(2)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 由各类发展规划派生的文化、教育、信息、社区发展项目(工程): <ul style="list-style-type: none"> ◆资金来源 ◆实施主体 ◆实施过程 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 由公共图书馆实施或参与的项目及支持力度 ✓ 由社会教育、信息服务及其他公益性组织实施的项目及支持力度
社会	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人口变化 ✓ 公共娱乐设施(博物馆、文化站等)的数量、分布、免费开放情况 ✓ 商业娱乐设施(健身房、歌舞厅、网吧等)的分布、数量及经营状况 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 对图书馆需求的影响
技术	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 电脑与网络普及率 ✓ 网民的比例(数字技能) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 全国性统计资料 ✓ 其他可比地区统计资料

第二,实地考察:实地走访图书馆,考察图书馆的阅览室、服务状况、读者利用情况等。第三,访谈:与图书馆工作人员座谈和交流,进一步了解难以量化和观察到的内容。第四,对馆员的问卷调研。在前三个环节的基础上,得出对案例馆优势、劣势、机遇、威胁的初步判断。为了验证初步判断的结果,将结果整理成问卷,发放给案例馆的馆员,请他们依据经验和感觉作进一步的判断,以验证初步判断的结果。对于问卷反馈结果与初步判断结果有明显差异的,再补充数据,做进一步的分析,然后根据分析结果或保留或修改了原来的判断。

(3)调研公众对案例馆的需求。对公众需求的调研采用问卷调研方式。调研目的是了解公众对图书馆服务内容的需求,问卷数据涵盖研究人员对公共图书馆服务功能的归纳。

(4)确定案例馆优选的功能及相关服务。

3 数据分析

3.1 案例馆内外环境扫描

在对案例馆文献调研、实地考察、访谈调研的基础上,采集到大部分与表1、表2的分析相匹配的数据,根据表1图书馆优势与劣势的分析侧面、数据要素与判断标准,表2图书馆机遇与威胁的分析侧面、数据要素与判断标准得出对案例馆目前优势、劣势、机遇、威胁的分析判断结果。

案例馆所在县是一农业县,位于所属市区西南,全县共有土地面积1414.9平方公里。截至到2006年底,全县共有18个乡镇,下属384个行政村。据2007年末的统计,全县户籍人口53.59万人,其中农业人口43.70万人,非农业人口9.89万。案例馆始建于1978年,1998年扩建,目前的馆舍面积5700平方米,此外还拥有12个馆外服务点,2个社区分馆,1个县级分馆。

在馆舍方面,案例馆建筑面积5700平方米,平均97.82平方米/万人。人均面积高于该馆所属市图书馆的人均面积35.16平方米/万人,也高于《县市级图书馆评估标准》(以下简称《标准》)中3000平米以上,馆舍面积宽裕为其优势。然而,目前的馆舍建于1978年,1998年扩建后未经装修或粉刷,馆舍比较陈旧。馆舍布局未实现借阅一体化。目前的四个阅览室,一个为综合阅览室(成人阅览和儿童阅览合一),一个为党建阅览室,其他两个是阅览自习室。依据《标准》,少儿阅览区应与成人阅览区分开,但该馆成人阅览和儿童阅览的合并,不利于读者的使用。这些都成为该馆的劣势。对照《标准》的要求,案例图书馆交通不太方便,过路的6个客车和1个公交站点都不能确定到图书馆需要花费的时间,步行20分钟能到图书馆的人大约占县城总人口的十分之一。交通不便,是该图书馆的一大劣势。

馆藏方面,据2006年的统计,馆藏图书17万册,人均馆藏0.29册,依据《标准》,与国内江苏、山东、吉林等地的同类图书馆相比较,该馆馆藏数量相对丰富。其中,成人小说类4894种,9981册,占馆藏的5.87%。少儿读物50000册。约占馆藏比例30%。相比较,成人读物数量较少。农业科技类图书数量为3424种,尽管比较陈旧,但仍构成该馆的一大特色。参考工具书数量、类别(词典、百科全书、统计资料等)的数量极少,只占到馆藏的2.59%。据2006年统计,馆内有各类报刊220种,依据《标准》,报刊年入藏数量的最低标准为100种,该馆所属市区的图书馆均为300种以上,相比而言,处于中等水平。图书馆近几年每年的购书费为2万元,只能维持报刊的续订,年增新书很少。依据《县市级图书馆评估标准》,年购书经费不得少于4万元,图书年入藏量最低标准为500种。另外,与国内山东、四川、陕西等地区相比,案例馆的年购书经费偏低,图书的年入藏量

也偏少。案例馆也没有自己购买的数据库,只在一定的权限下共享所属市图书馆的4个(EBS、CNKI、维普、龙源期刊)数据库,符合《标准》的最低标准,但只能供该馆的100个用户使用。同时,图书馆也没有自建的数据库。图书馆拥有1506件视听资料,案例馆所属市平均每个馆拥有的视听资料3031.25件,该馆未能达到平均数,与北京、福建、浙江、湖北、重庆等地区的图书馆相比处于中等偏下水平。2006、2007两年平均每年增加81件,超过《标准》的最低标准。2008年6月26日图书馆网站开通,开展简单的网上资源组织和问题解答,对于县级图书馆来讲,是一大优势。

在图书馆设施方面,案例馆拥有200个阅览坐席,平均3.43个/万人,依据评估标准,属于中等水平。拥有少儿坐席24个,《标准》的最低标准为20个。另据2004年统计,案例馆所属市平均每个馆拥有250个阅览室坐席,7.81个/万人。案例馆目前拥有56台电脑,全部在电子阅览室,平均0.96台/万人,超过《县市级图书馆评估标准》的最高标准30台以上。但未配置用于书目数据查询的公用计算机。此外,据2004年统计,案例馆所属市平均每个馆拥有35.84台计算机,1.12台/万人,与以上数据相比,该馆的计算机数量比较多。图书馆已建馆内局域网,图书馆网站,标志着该馆的发展跟上了现代化的脚步。

经费方面,过去3年政府拨款数量分别为:2005年,962044元;2006年,1120277元;2007年,1340707元。平均年1141130元,全县人口人均经费1.96元/人。依据《县市级图书馆评估标准》,财政拨款最低标准为20万/年。另据2004年统计,案例馆所属市的县级图书馆的平均政府拨款是454250元,江苏地区县市级图书馆的平均政府拨款是1028732元,辽宁地区县市级图书馆的平均政府拨款是356282元。与同类地区相比,该馆的财政拨款比较充足,但由于馆内现有职工数量多,财政拨款的绝大部分需要支付职工工资,因此其他经费明显不足。据2004年统计,我国东部地区公共图书馆04年的经费增长率为15.36%,中部地区公共图书馆04年的经费增长率为17.64%,西部地区公共图书馆04年的经费增长率为21.73%,全国公共图书馆04年的平均经费增长率是16.06%。案例馆2005~2007三年的平均经费增长率是18.2%。相比而言,其经费增长幅度较大。近几年案例馆的年均购书经费是两万元,占总经费的1.75%,平均342.2元/万人。根据《中国图书馆年鉴》2004的统计资料,案例馆所属市的县级图书馆的平均购书费是3.4万元,占总经费的5.4%,辽宁省县级图书馆的平均购书经费是3.7万,占总经费的7.4%,河北省是0.8万,占总经费的5.2%,北京是15.0万,占总经费的9.4%。由此可以判断,案例馆的购书经费不充足。图书馆近几年也没有

接收到任何捐赠,表明社会支持办馆力量薄弱。案例馆有一些创收服务,2005年创收32万,2006年创收35万元;2007年创收30万,占总经费的28.33%。创收数额比较大,虽然在一定程度上缓解了经费紧张的窘境,但是收费服务必然会占用免费服务的资源(馆舍、人员等),影响了用户的使用。

工作人员方面,案例馆目前有在编馆员36名,平均0.67馆员/万人。据统计,2005年我国平均0.39馆员/万人,2004年为平均0.38馆员/万人。相比而言,馆员数量较多。其中,有图书馆专业学习经历的人员13位,占总人数的36.11%,超过《标准》,与江西省、河南省、河北省等地的县级图书馆相比较,专业人员的比例较高。据2006年资料,全馆副研究馆员4人,馆员15人,助理馆员21人,管理员3人,中级以上职称占44.18%。馆员平均年龄46.8岁。案例馆的职称比例具有优势,但工作人员年龄偏大,这是我国公共图书馆的一个普遍劣势。案例馆的馆员每年有两次培训,平均每人40学时。依据《标准》,培训学时的最低标准是人均70学时/年,培训的不足有可能导致馆员专业素质得不到提高。在访谈中,馆员普遍抱怨津贴福利少,这成为影响馆员工作热情和吸引人才的重要因素。馆领导班子成员均是副研究馆员职称,大专以上学历,受过系统的图书馆学或情报学专业培训,领导班子的专业化程度高是该馆的一个优势。

案例馆现办证总量为2999个,占全县总人口的0.56%。据统计,2004年案例馆所属市平均每个公共图书馆发证数7062个,北京地区平均每个公共图书馆发证数为17480个,河北地区平均每个公共图书馆发证数2866个,山东地区平均每个公共图书馆发证数为4330个。相比而言,该馆的持证读者数量偏低,且年增加速度缓慢。近年来案例馆年借阅册数,2003年为98398册,2004年为140279册,2005年为128944册,2006年为13万册,平均每年外借124405册,人均0.23册。依据《标准》,该馆近年外借册数超过了最高标准10万,但人均外借册数是0.23册,与同类地区图书馆比较,人均外借册数低。据对馆员的访谈得知,该馆每年开展少儿活动5次,成人活动10次,但对于活动的参与人数及效果没有得到相关数据。据04年的统计数字,与天津、北京、江苏、辽宁、湖南、山东、四川等地相比,该馆的读者活动开展得偏少。依据《标准》属于中等水平。案例馆2004、2005年各送书下乡2次,没有其他读者培训活动。据馆员访谈得知,案例馆每年有定题服务25个,但调研中没有得到具体的定题服务数据,因此无法判断其效果。图书馆开放时间为每天上午8点到12点;下午2点半到5点;电子阅览室是从早上8点到晚上7点。每周开放49个小时,依据《标准》,开放时间最低为48小时,与其他地区同类图书馆相比,吉林省县级图书馆中2/3的馆能够每周开馆60小时以上,河北省昌黎

县、抚宁县图书馆每周开发时间56小时。案例馆的开馆时间较短,属于较低水平。

对案例馆机遇与威胁的分析和判断的依据是案例馆所属市、县的“国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要”、“教育事业第十一个五年规划”、“文化事业第十一个五年计划”、“信息化发展第十一个五年规划”以及案例馆所在地区的社会、经济发展现状。从中分析图书馆发展中可获得的机遇,图书馆在优化自身竞争优势时会遇到的威胁。

对于案例馆来讲,所在县的新城区建设,村镇发展目标都是其规划分馆建设,延伸服务领域和范围的重要机遇。地方文化建设规划中提出的开发特色文化,提高文化品位,满足群众日益增长的精神文化需求的目标也为图书馆拓展服务提供了机会。但地方政府关于新城区建设规划中均缺少图书馆建设和服务规划,这将成为获得相应财政支持的困难。

案例馆所在县的教育发展规划中提出建立以学校为主,社区参与的社区教育机构,每个乡镇和村街至少建立一处校外教育活动场所。这对案例馆开展辅助学校教育服务是一个机遇。图书馆如能与教育机构取得良好的合作关系,可在一定程度上提高支持正规教育的服务能力。但目前该馆所具有的资源数量难以支撑对学校教育的服务。教育发展十一五规划中提出的社区教育、成人教育对于案例馆也是一个机遇,该馆应利用现有的条件,参与各项培训,在社区教育中逐渐成为主力。

案例馆所在县的文化发展规划以及文化发展经费的增长对于案例馆均为机遇。但是,文化馆、博物馆等其他公共文化机构以及网吧、歌厅等营业性娱乐场所的存在势必与公共图书馆竞争用户闲暇时间和社会注意力。在文化娱乐活动日益多元化、用户选择范围持续扩大的今天,案例馆要以其陈旧的图书和年龄偏大的馆员队伍吸引用户的注意力,确非易事。

根据案例馆所在县信息化建设的目标和布局,案例馆可参与到全县的信息化建设中。通过提供信息咨询或承担部分信息组织工作参与县信息化发展战略中的信息资源建设。提供计算机及互联网知识的基本培训,利用图书馆的网站组织公众感兴趣的网上资源。这些活动的开展对案例馆推广服务,扩大影响都可视为机遇。

案例馆是文化信息共享工程的分中心,有条件依托文化信息共享工程的乡镇及村级服务点分馆,依托文化信息共享工程的资源,开发以数字化资源为基础的新服务,对乡镇文化站进行培训指导。实际上,在这个工程中,案例馆已经获得拨款20多万元,还申请到8万的辅助经费。文化信息共享工程一方面为案例馆提供了发挥自己价值的平台,另一方面也由此获得了更多的经费。

从2008年起,案例馆所属市的市委、市政府每年投入8000万元建设文明生态村。文明生态村的内容之一是完善文体场所。图书馆可以通过努力在这一项目中赢得自己的一席之地。案例馆可通过在所辖16个镇、2个乡镇建立借阅点来协助完成这项工程。在对有关部门负责人的访谈中,有关领导也认为,文明生态村建设中涉及的文化建设,图书馆(室)的建设是必不可少的部分。图书馆应该在文明生态村的文化建设中发挥优势。

此外,案例馆所在县实施的农民继续教育工程对于案例馆也是机遇。案例馆可发挥人员、文献、场地等方面的优势,参与这些工程,从中获得经费支持,也扩大自身的影响力。但目前这些农民教育项目中均忽视了公共图书馆的存在,没有提到公共图书馆的作用。

根据案例馆所在县2005、2006、2007三年的国民经济和社会发展统计公报,该县的人口一直呈增长趋势,平均增长率为8.57%。人口的增长会对馆藏数量和馆舍建设有更高的要求,而由于购书费的不足,案例馆的馆藏量增长很少,同时案例馆也难以在短时期内调整馆舍布局,增加阅览座席,这些都将直接影响到图书馆的服务质量。

3.2 对案例馆的SWOT分析结果

在上述分析的基础上,研究将分析判断结果整理成问卷,请案例馆馆员进行判断,再进行修正。最终对案例馆目前所具有的优势、劣势、机遇、威胁进行陈述(见表3、表4)。

表3 案例图书馆优势与劣势的判断陈述

优势	劣势
✓ 拥有相对宽裕的馆舍面积	✓ 馆址位置比较偏僻
✓ 拥有较大规模的馆藏	✓ 馆舍比较陈旧
✓ 拥有农业类特色馆藏	✓ 借阅空间分散
✓ 拥有比较新颖的视听资料馆藏	✓ 成人及儿童阅览空间未加区隔
✓ 拥有较多、较新的面向公众的计算机设备	✓ 人均馆藏量较低
✓ 图书馆自动化程度高	✓ 成人小说类馆藏比例偏低
✓ 拥有相对充足的财政拨款	✓ 参考工具书馆藏比例偏低
✓ 馆员队伍的学历水平和职称水平较高	✓ 报刊种类较少
✓ 图书馆学专业人员比例较高	✓ 每年新增图书数量较低
✓ 图书馆历史悠久	✓ 视听资料馆藏总量较低
✓ 拥有馆外服务点	✓ 阅览坐席较少
✓ 开展较多的定题服务	✓ 少儿阅览坐席数较少
	✓ 无专门的少儿阅览空间
	✓ 未配置用于书目数据查询的公用计算机
	✓ 人均购书经费偏低
	✓ 支持办馆的社会力量薄弱
	✓ 馆员年龄老龄化
	✓ 馆员知识更新机会欠缺
	✓ 工资待遇偏低
	✓ 读者活动频次较低
	✓ 服务内容不够丰富
	✓ 没有流动图书车
	✓ 开馆时间较短

表4 案例图书馆机遇与威胁判断陈述

威胁
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 案例馆所在县的新城区规划中均缺少图书馆建设和服务规划； ✓ 营业性娱乐场所的发展会形成威胁； ✓ 目前的农民教育项目中均忽视公共图书馆的存在和作用； ✓ 目前的信息化发展规划没有考虑图书馆的作用； ✓ 建设文明生态村的图书室时未考虑案例馆的作用 ✓ 案例馆所在县的人口增长率为 8.57%。人口的增长会对馆藏量有更高的要求； ✓ 目前案例馆仅有注册用户 2999 个,占总人口的 0.51475%； ✓ 公众利用图书馆还需要付费办证、拿证借阅,营业性娱乐场所也会与图书馆形成竞争； ✓ 即将建设的各种文化设施会在经费、用户方面对图书馆有竞争。
机遇
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 参与新城区和文明生态村的分馆建设； ✓ 可以通过文献收集和保存,参与特色文化的开发； ✓ 可与基础教育机构、初等教育机构和职业教育机构建立良好的合作关系； ✓ 可以向未设置图书馆的学校提供读者服务,为已设置图书馆的学校提供图书馆增强服务； ✓ 参与教育发展十五规划中提出的社区教育、成人教育； ✓ 案例馆所在县的文化发展规划以及文化发展经费的增长有望带来图书馆经费增长(规划要求文化事业的经费增长不能低于案例馆所在县经济增长率)； ✓ 可以通过提供信息组织咨询或承担部分信息组织工作参与案例馆所在县信息化发展战略中的内容建设 ✓ 提供计算机及互联网知识的基本培训； ✓ 文化信息共享工程一方面为图书馆提供了发挥自己价值的平台,一方面也由此获得了更多的经费； ✓ 通过专题信息服务、送书下乡,提供咨询服务等,参与双百工程； ✓ 通过提供教学空间和设施、提供教学辅助资料、保存本县自编教学资料和档案等参与农民培训工程(原 315 培训工程的继续)； ✓ 案例馆所在县人事制度改革有利于图书馆吸引人才

3.3 公众对图书馆需求的调研

对公众需求的调研采用问卷的方式进行。调研的目的是了解公众日常生活对图书馆服务的要求。问卷在案例图书馆所在县城的乡村、街道、超市、书店、集市及公共汽车上发放,共发放问卷416份,回收416份,有效问卷397份,无效问卷19份,有效回收率95.43%。

表5是问卷数据经过SPSS统计软件分析后,公众对案例馆服务重要性的排序。数据显示,公众认为比较重要的服务主要集中在教育与实用信息服务领域,公众认为相对次要的服务主要集中在文化和面向机构的信息服务领域。

3.4 社会公众、社会经济发展中最需要的服务

由上述分析可以看出,案例馆所在地区的社会经济发展,社会公众对图书馆的需求按程度依次为:

(1)支持正规教育:支持学校开展素质教育;为各年龄段学生提供学习空间;为各年龄段学生提供参考资料;对各年龄段学生开展爱国主义教育;为学龄前儿童和低年级小学生举办故事会。

表5 公众对图书馆服务的重要性排序

服务内容	平均值
为各年龄段学生提供参考资料	3.11
为各年龄段学生提供学习空间	3.07
支持学校开展素质教育	3.03
向学龄前儿童提供适龄图书	3.02
为老年人、残疾人等弱势群体提供有针对性的服务	2.97
对各年龄段学生开展爱国主义教育	2.96
指导家长和老师正确引导儿童阅读	2.95
为城镇居民及农村剩余劳动力提供就业信息	2.93
为农民提供农业科技信息	2.92
提供电脑、网络基本知识培训	2.89
提供计算机及互联网设施	2.88
利用图书馆的网站揭示公众感兴趣的网上资源	2.87
为行动不便的人送书上门	2.86
为需要继续教育的人提供培训机构的信息	2.85
参与或组织扫盲活动	2.84
举办信息查询、信息评价及信息利用等技能培训	2.83
为人们解决日常生活问题提供信息	2.80
参考工具书阅览	2.79
为城镇及农村居民提供政务信息	2.79
为学龄前儿童和低年级小学生举办故事会	2.79
向其他图书馆代借本馆没有收藏的图书	2.78
组织各年龄段的阅读与写作俱乐部	2.76
提供本地文化遗产介绍	2.71
组织假期阅读活动	2.70
为学校图书馆输送文献	2.69
举办各类文化艺术展览	2.69
为本地的少数民族和外国人提供相应语种的资料	2.68
组织亲子阅读活动	2.67
提供与时事及热门话题相关的资料	2.66
宣传推荐图书	2.65
收集和提供地方志、家谱或其他地方特色文献	2.64
为本地企业提供商业信息	2.60
为本县科研部门或个人提供研究信息	2.54
组织讲座或培训活动	2.53
为本地社团、兴趣小组的会议、活动提供场所	2.52
为政府部门的决策提供信息	2.51
举办与读者兴趣爱好(如集邮)相关的专题活动	2.51
收集和提供本地企事业单位的信息	2.48
声像资料(如电影光盘)外借	2.30

(2) 信息服务 :为农民提供农业科技信息 ;为城镇居民及农村剩余劳动力提供就业信息 ;为城镇及农村居民提供政务信息 ;为人们解决日常生活问题提供信息 ;为本地企业提供商业信息 ;为本县科研部门或个人提供研究信息 ;为政府部门的决策提供信息 ;收集和提供本地企事业单位的信息。

(3) 培训 :提供电脑、网络基本知识培训 ;信息评价及信息利用等技能培训 ;组织讲座或培训活动。

(4) 社区文化服务 :参与或组织扫盲活动 ;提供与时事及热门话题相关的资料 ;提供本地文化遗产介绍 ;为本地社团、兴趣小组的会议、活动提供场所 ;收集和提供地方志、家谱或其他地方特色文献 ;举办各类文化艺术展览 ;举办与读者兴趣爱好(如集邮)相关的专题活动。

(5) 辅导阅读服务 :指导家长和老师正确引导儿童阅读 ;参考工具书阅览 ;向其他图书馆代借本馆没有收藏的图书 ;组织亲子阅读活动 ;组织假期阅读活动 ;宣传推荐图书 ;组织各年龄段的阅读与写作俱乐部 ;为弱势和少数民族群体提供读物 ;为学校图书馆输送文献。

3.5 所需服务在SWOT分析中面临的状态

我们将公众需求的服务按SWOT模型进行划分(结果见表6)。本研究所做的分析和判断的基本前提是案例图书馆所处的资源部不充足的现状。研究发现,这样

的划分很难精确,在实践中每一项服务所面临的状态都不是绝对的。因此,这一结构只显示某一服务功能在案例馆所处的内外环境中的基本状态。每一项服务的实施,案例馆都需要作进一步的努力和克服一些障碍。

4 面向竞争力优化的功能设计

图书馆的功能是依据图书馆的定位、目标以及资源拥有状况而确定的图书馆活动的核心内容,从而保证图书馆在一个地区的社会生活中发挥最大的作用。1987年,在其出版的首部图书馆规划指南——《公共图书馆计划与功能设计:选项与程序指南》——中,美国公共图书馆协会开始引导公共图书馆界实施“功能设计”理念。该指南认为,由于资源的限制,任何图书馆都不可能承担公共图书馆应履行的所有责任,指南建议公共图书馆从其归纳的八项功能中进行选择,根据图书馆的实际情况规划、实现所选择的功能。

资源短缺型图书馆发展中的最大障碍是不能从公共财政中获得充足的支持。为了谋求发展,它必须充分利用自身优势,把握一切可能的机遇,应对来自社会环境的威胁和挑战,提高竞争能力。因此对这类图书馆功能设计的目标是利用现有的资源优势,提供公众所需要的服务,向社会、公众和政府主管部门证明公共图书

表6 所需服务在SWOT分析中面临的状态

	优 势	劣 势
机会	为农民提供农业科技信息 ; 支持学校开展素质教育 ; 为学龄前儿童和低年级小学生举办故事会 ; 组织假期阅读活动 ; 信息评价及信息利用等技能培训 ;组织讲座或培训活动 ; 参与或组织扫盲活动 ; 提供与时事及热门话题相关的资料 ; 为本地社团、兴趣小组的会议、活动提供场所 ; 引导儿童阅读 ; 参考工具书阅览 ; 向其他图书馆代借本馆没有收藏的图书 ; 组织亲子阅读活动 ; 组织假期阅读活动 ; 宣传推荐图书 ; 组织各年龄段的阅读与写作俱乐部 ; 为弱势和少数民族群体提供读物 ;为学校图书馆输送文献。	为各年龄段学生提供学习空间 ; 为各年龄段学生提供参考资料 ; 为城镇居民及农村剩余劳动力提供就业信息 ; 为城镇及农村居民提供政务信息 ; 提供本地文化遗产介绍 ; 收集和提供地方志、家谱或其他地方特色文献 ; 举办各类文化艺术展览 ; 举办与读者兴趣爱相关的专题活动。
威胁	解决日常生活问题的信息服务 ; 收集和提供本地企事业单位的信息 ; 提供电脑、网络基本知识培训。	为本地企业提供商业信息 ; 为本县科研部门或个人提供研究信息 ; 为政府部门的决策提供信息。

馆存在的意义和必要,最大程度地彰显图书馆自身的价值,从而获得社会各方的理解和支持。

根据案例馆内外部环境中的优势、劣势、机遇与威胁,本研究认为,案例图书馆现阶段应优先实现以下功能以优化其竞争能力。

4.1 支持农业发展的科技信息服务功能

案例馆所在县是农业县,案例图书馆中的农业科技分馆是案例馆所属市唯一的专业化农业科技图书馆。农业科技信息服务也是该馆长期坚持,并取得一定成效的服务内容。农业文献资源和服务经验是该馆的显著优势之一。案例馆所在县以蔬菜、水果种植见长;公众对种养殖技术需求量大,政府也将养殖业的发展作为主要产业,这对案例馆是重要的机遇。然而,经费不足,没有流动书车,在一定程度上制约了农业科技信息服务向广大农民的延伸和普及。特别是在社会主义新农村建设中,由政府主导的一些农业信息项目和工程中均没有图书馆的参与,例如该县实施的“双百”工程,没有任何关于图书馆地位和作用的要求。这种漠视对案例图书馆是一个挑战。因此为进一步提高农业科技信息服务的竞争能力,案例图书馆需要利用现有的优势,积极向有关部门彰显参与这类活动的能力,在这些工程和项目的实施中,争取资源,有所作为。

4.2 面向个人和组织的信息咨询服务功能

公共图书馆向个人提供各类信息服务,以保障其民主和社会参与能力。这是世界公共图书馆的传统之一。案例馆面向个人的信息服务应包括:为城镇及农村居民提供就业信息、提政务信息,为人们解决日常生活问题提供信息。典型的面向组织的信息咨询服务包括为本地企业提供商业信息、为科研部门提供研究信息、为政府部门的决策提供信息、收集和提供本地企事业单位的信息。对公众的调研和社会经济分析都显示,信息服务的需求程度仅次于支持正规教育。与此同时,案例馆所在县的“信息化发展第十一个五年规划”中提出的信息化发展规划、《政府信息公开条例》中有关公共图书馆作用的规定,都为案例馆进一步拓展信息服务领域提供了难得的机遇。

4.3 支持正规教育的功能

支持正规教育的功能中具体的服务项目包括:提供课外学习空间;提供学习辅导资料;配合学校和其他教育部门的爱国主义教育活动。

在对社会公众的调查发现,支持和辅助学校教育被认为是最重要的服务内容。案例图书馆目前已有

儿童阅览室和自习室,馆藏中有约五万册儿童读物,每年开展五次少儿活动,并且馆员还曾参加市少儿馆组织的活动。这是目前已有的优势。但缺少专门的儿童阅览室、儿童座位数不足,馆藏资源数量不足严重影响对正规教育服务的支持。

案例馆所在县的“十一五发展规划”中提出要全面推进素质教育,创新人才培养模式,构建现代教育体系,建设教育现代化强县。2007年,全县财政用于科教文卫等方面支出5.6亿元。迅速扩展的教育规模和当地政府对教育事业的重视对案例图书馆是一个极有利的条件。图书馆可以与当地教育主管部门保持沟通,获得重视与支持,以支持和完善这一服务功能。还可以与各类学校开展合作,为学校提供送书上门服务,辅导学校师生阅读。同时,利用图书馆已有的资源,扩大少儿读物馆藏和教学参考读物,建立独立的少儿阅览室和自习室,配合当地的共青团等组织开展爱国主义教育活动,素质教育活动。

调查中发现,案例馆所在县的县城现有10多家网吧,而在校学生和青少年是网吧的主要客源。网吧的经营模式和提供的网络资源不仅将青少年置于有害网络信息的威胁之下,也对图书馆的相关功能形成了威胁。图书馆应利用本馆的计算机、互联网等设备优势,丰富音像资料收藏,提供免费或基本免费的上网服务,吸引他们利用图书馆的服务。

4.4 组织社区文化活动功能

社区文化服务是世界公共图书馆界普遍认同的服务内容。案例馆可开展的活动包括:参与或组织扫盲活动;为本地区社团、兴趣小组的活动提供场所和所需的资料;举办与读者兴趣爱好相关的专题活动;收集和提供地方特色文献;举办各类文化艺术展览。案例馆目前已与4个乡村文化站合作,开展读书活动和资源配置,每年还开展科普宣传等活动。但与目前的需求相比,社区文化服务的活动内容和规模显然不够。图书馆所在的位置比较偏僻,交通不够便利,注册用户数量偏少,读者活动频率低,缺少流动书车,经费不足,这些问题都在很大程度上制约着社区文化服务的开展。另外,即将建成的博物馆、已有的和新建的文化馆也会对公共文化事业经费形成竞争。不断涌现的营业性娱乐场所还以其多样性的活动内容对用户的闲暇时间形成竞争。

与此同时,案例馆所在县的发展规划和前景也为案例图书馆的社区文化服务提供了良好的机遇。案例馆所在县的“文化事业发展第十一个五年规划”中强调

对公共文化发展经费的增加,要求文化事业的经费增长不能低于该县经济增长率,这意味着案例图书馆有可能获得来自公共财政的更多支持。案例图书馆是文化信息共享工程的县级分中心,因此依托文化信息共享工程的乡镇及村级服务点建设分馆是极有可能的。从2008年起,案例馆所在市的市委市政府每年投入8000万元建设文明生态村,文明生态村的内容之一是完善文体场所。图书馆可以通过协议式分馆的形式参与文明生态村建设。案例馆所在县的“十一五”发展规划”中提出的新城建设规划均缺乏对图书馆设施的考虑,图书馆也可以抓住机遇,向县文化主管部门和财政部门提出在新城区建设分馆的方案。此外,除了规划中的博物馆,案例馆所在县目前没有专门负责收集和传播当地文化遗产的机构,这对于图书馆也是机遇。图书馆目前已收藏有一定规模的地方志等出版物,还有一批对地方文化比较了解的老馆员,可以以此为基础,强化地方文献收集,在更大程度上承担传播地方文化的功能。

4.5 成人教育与培训

成人教育与培训服务是指支持成人的继续教育、自主学习及培训需要的服务,其中培训服务指针对公众的技能培训,主要包括信息技术培训、信息查询和利用能力培训、就业技能培训等;不包括图书馆举办的针对学生的英语、数学、以及文艺特长等方面的培训。

在这方面,案例馆具有的优势是相对丰富的馆藏、相对宽敞的馆舍面积及其相对富裕的电脑设备。案例馆所在县的教育发展规划中特别强调发展社区教育和成人教育,该县所在市的市政府也已在一定程度上把2003年~2005年取得较大影响的农民培训工程常态化,这对案例馆是重要机遇。

图书馆可以依托其一般馆藏、农业科技馆藏和电脑及网络设备,为公众的自主学习提供资料和空间,开展诸如电脑和网络知识培训、组织各类讲座等活动。还可以与负责农民培训的机构开展合作,一方面回溯性地组织整理农民培训工程的成果(讲义、讲稿、课件),另一方面为新的农民培训计划提供文献资源支撑。特别值得一提的是,教育服务也是公众认为比较重要的服务。

但到目前为止,案例馆还很少开展这方面的服务项目,因而在培训场所的装备、培训资料或教材的编写、馆员培训能力的准备方面还存在欠缺。另外,该馆所在县、市两级政府很少注意到公共图书馆在社会教

育方面的价值。例如,在2003年至2005年投入6000万元的农民培训项目在市政府和县政府层级都设置了专门的、以项目名称命名的办公室,调动了各方面的力量,包括农广校、大专院校,但唯独不见公共图书馆的参与。因此,要开发成人教育方面的服务,图书馆需要通过大量的宣传和积极主动的参与,以克服教育主管部门对图书馆教育作用的忽视。

参考文献:

- [1]国家“十一五”时期文化发展规划纲要[EB/OL].[2008-12-26].http://news.xinhuanet.com/politics/2006-09/13/content_5087533.htm.
- [2]赵东成等.崔勋,张义名译.基于“ser-M模型”的竞争力研究[M].天津:南开大学出版社,2008:30.
- [1]中国图书馆学会.中国图书馆年鉴(2006)[Z].北京:现代出版社,2008.
- [2]中国图书馆学会.中国图书馆年鉴(2005)[Z].北京:现代出版社,2006.
- [3]《第四次全国公共图书馆评估县市级图书馆评估标准》[EB/OL].[2008-04-13].http://www.dzwh.gov.cn/xin/News_View.asp?NewsID=1781.
- [4]静海县国民经济和社会发展的第十一个五年计划[EB/OL].[2008-04-13].<http://www.tjjh.gov.cn/system/2007/08/30/010001550.shtml>.
- [5]静海县文化事业发展第十一个五年规划[EB/OL].[2008-04-13].<http://www.tjjh.gov.cn/system/2007/10/12/010007969.shtml>.
- [6]静海县信息化发展第十一个五年规划[EB/OL].[2008-04-13].<http://www.tjjh.gov.cn/system/2007/10/12/010007970.shtml>.
- [7]静海县教育发展第十一个五年规划[EB/OL].[2008-04-13].<http://www.tjjh.gov.cn/system/2007/08/30/010001576.shtml>.
- [8]2007年静海县国民经济和社会发展统计公报[EB/OL].[2008-04-13].http://www.tj.gov.cn/zwgk/zwxx/zwtd/qxdt/200804/t20080415_52664.htm.
- [9]Himmell, E. and Wilson, W. J. Planning for Results: A Public Library Transformation Process[M].Chicago, IL: American Library Association, 1998:40-41.

作者简介:李晓新,女,天津南开大学商学院信息资源管理系教授;陆秀萍,女,苏州图书馆馆员;付德金,男,天津静海县图书馆馆员。