

澳大利亚国家图书馆的机构设置、人事管理和工资待遇

顾 犇

“未来不是我们要去的某个地方，而是要靠我们用双手去创造的一个天地。路不是找出来的，而是走出来的。在努力的过程中，我们改变了自己，也改变了我们要去的目标”（摘自文[5]）。

在澳大利亚国家图书馆(NLA - National Library of Australia)，我感到了一种对我来说是全新的管理结构、管理方式和员工培训制度。从理论上来看，这个制度试图最大限度地发挥各个员工的积极性，创造一种和谐的环境，使整个机构达到最高的效率。当然，我所看到的是表面现象，有些对中国也并不适用。但是，其中有不少值得我们参考的东西。为此，笔者感到有必要作一个介绍，供读者参考。

一些缩略语

为了叙述方便，我们先引入如下的缩略语：

APS = Australian Public Service 澳大利亚公务员制度

ASO = Administrative Service Officer 一般干部

DEET = Department of Employment, Education and Training 就业教育培训部

GSO = General Service Officer 普通公务员

ITO = Information Technology Officer 信息技术干部

PAO = Public Affair Officer 公共事务干部

PO = Professional Officer 专业干部

PSC = Public Service Commission 公务员委员会

SES = Senior Executive Service 高级行政干部

SITO = Senior Information Technology Officer 高级信息技术干部

SO = Senior Officer 高级干部

SPO = Senior Professional Officer 高级专业干部

TAFE = Technical and Further Education 职业教育和成人教育（学校）

TO = Technical Officer 技术干部

《国家图书馆法案》及国家图书馆委员会

根据1960年澳大利亚联邦政府颁布的《国家图书馆法案》[3]，国家图书馆上设一个国家图书馆委员会(Council of the National Library of Australia)，其成员包括：一名由参议院选举出来的议员、一名由众议院选举出来的议员、7名由总督任命的委员（其知识和经历必须有利于图书馆的发展）。委员的任期为三年，可以连任。委员会的主席由总督在委员中任命，副主席由委员选举。委员会在需要的时候开会，主席必须参加；如果主席不能出席，可由副主席主持。国家图书馆馆长的任命和待遇应符合《公务员法案》[6]，国家图书馆员工待遇应符合《公务员法案》。馆长的人选由委员会决定，图书馆每年必须向委员会报告其运行和财务管理情况。国家图书馆不受联邦政府、省、领地的任何与税收有关的法律之约束。

公务员制度和公务员改革

NLA的员工属于国家公务员系统，其管理要遵守国家的有关政策与规定。国家公务员的录用、提升、流动等管理方面的政策由公务员委员会(PSC)制订，其工资水平、工资政策、聘用结构等方面的政策由劳动关系部(Department of Industrial Relations)负责，其工资支付和预算等方面的问题由财政部(Department of Finance)负责，其普通员工的录用、全国性的培训和就业等方面的政策由就业教育培训部(DEET)负责。

最近几年，国家公务员制度进行了一系列的改革，在机构、管理、人员培训等方面都作出一些新的规定。总的精神是：“在今天的公务员体系中，每一个管理人员都是人力资源的管理者，其工作包括录用、领导员工，调动员工的积极性，与员工交流等方面，……以实现员工的个人潜力，改进机构的行为，达到预定的目标。” ([7], p. vii) “人力资源的管理不仅仅是让人们努力工作 - 这只是注重投入，而是让人们有效率地工作——为公众提供良好的服务”。“人力资源——人——是有效的公务员制度成功的关键因素。公务员制度的总体效率和效果都直接取决于员工个人的选择和表现。” ([7], p. 1) “要更有效地认识、开发和利用人的技能和潜力，以提高机构的效率和改进机构的表现。” ([7], p. 4)

在这样的精神之下，采取了如下的步骤：

1. 管理的改革导致了以成绩为标准的体系和文化。各个部委要求明确如何去达到政府的政策和计划，如何分配人力资源和其它资源以达到此目标；
2. 权力下放，使得管理者有灵活性和责任，来利用资源，达到目标；
3. 将APS纳入全国的劳工关系议事日程中，将工资增长与工资制度改革和工作场所改革联系

起来。这体现在分类结构的简化和改善了的职业机会(career opportunity)上。

这些工作的意义在于：

1. 在一个注重成绩的组织文化中，个人表现及其发展和管理在成功实现机构目标的过程中显得更为重要；通过这些因素，实现政府的计划，为澳大利亚的社会服务；
2. 为了有效地达到机构的目标，组织应当在计划中考虑到人力资源的需求（包括表现的改进）；
3. 中央机构在人力资源管理方面不再干预具体的事情，而是制订总体的政策框架；
4. 分类结构更为广泛，职业发展的道路(career paths)更为合理，使得机构在任用职工的过程中能有更大的灵活性；这也意味着要更注重新的责任所必须的技术和能力的发展。[7]

干部的选用

SES是高级管理干部，其选择的主要因素是领导才能、机构管理能力和判断力。在NLA，馆长、副馆长（1名）、助理馆长（4名）都是SES级干部。

根据《公务员法案》([8], Subdivision D, Section 50)，其它干部的选用过程基本如下：

如果一个职位空缺，有关部门应在APS的《公报》(Gazette)上公布于众；而后在报名的人员中选择；选择出的人应在《公报》上公布；如果在公布以后有人不服，可以上诉；然后由上诉委员会决定选人过程是否公正，是否应当重新考虑。

对于NLA而言，其选人的过程基本如下：

员工的录用和选择必须保证最合适和最能干的人员进入工作岗位。对于非SES的职位空缺，可以采用如下方式来填补：通过新闻媒介公开招聘，在机构内或从外单位借调，或者从某些地方找。选择的程序包括：有关的考试、面试以及推荐人的报告。为了保证选择的可靠、公正和有效，参加选人工作的人应当接受有关的训练，掌握一定的技巧。

关于员工的录用，澳大利亚公务员委员会(APS Board)有明确的规定，任何人员的选拔和提升工作都要遵循这一原则。[15]

除了直接调动(Direct transfer)以外，一般的人员录用（包括提升）都要经过以下程序：

1. 准备有关文件，将广告送至《公告》办公室，在图书馆内部通告，组成录用咨询委员会；
2. 在《公报》上刊登空缺情况；
3. 申请表格的填写过程；

4. 申请结束（公布以后2周）；
5. 初选（面试，委员会核实被推荐人报告，准备选人报告）（3 - 4周以后）；
6. 呈交选人报告（7周以后）；
7. 作出选人决定；
8. 准备在《公报》上公布，在馆内公布，通知申请者本人（8周以后）；
9. 在《公报》上公布（9周以后）；
10. 如果没有人上诉，申请者开始工作（11周以后）；
11. 如果有人上诉，开始考虑上述的问题（10周以后）；
12. 上诉结束（11周以后）；
13. 申请者开始工作。

选择的标准是能力而不是经验（但有时成功的经验也能表明一定的能力）。评审委员会由二至三人组成，而且还要兼顾性别以及其它部门的委员。面试过程中，对每一个申请者应当提出同样范围的问题；如果有书面考试，也应当对每一个申请者出同样的题目。对于能力而言，主要指口头表达、文字、人际关系处理技巧、联络能力、管理能力、研究能力、主见、项目管理、组织能力。如果是专业职务（例如馆员、高级馆员等等），则要求有一定的学历（一般要求有一个图书馆专业的文凭，脱产学习一年和业余学习两年即可获得）。但是对于更高级的职位，学历则没有更高的要求（不管是学士、硕士或博士都一样参加竞争）。一般来说，在委员会的评语上要写如下一些内容：能力、资格（学历）、工作表现（成绩）、经验、性格特点（如可靠、仔细、有创见、有恒心、能与人合作）、发展潜力（例如学习新事物的能力、独立工作能力、随机应变的能力、领导能力）、做其它工作的能力（有灵活性，愿意学习新的工作，适应环境变化）。对于内部职工而言，这些从平时的工作中就可以看到；对与外来的申请者而言，则需要有一定的面试技巧，了解申请者的真实情况。当然，还要有良好的身体状况。

对于较高级别员工的招聘（例如PO2或SPO），广告上一般注明职位，录用后也就进入相应的岗位。但是对于较低级别的空缺（例如有些PO1职位或ASO），图书馆一般采取成批录用的办法。录用时没有具体的职位，在许多部门实习后看具体情况再定。

员工的晋升办法与录用办法相同，也是公开招聘。

职位设计和多种技能

有效的职位设计可以使得机构能合理分配个人的工作和责任，以在现有的资源范围内最大限度地实现机构的目标。在机构内部提高效率，并且提供学习技能的机会和改善专业机会（career opportunity）和职业满足感。有效的职业设计就会使得管理人员和职工双方都能受益。职位设计的原则在于，能够在考虑到职业健康、安全和机会均等的前提下，尽可能地灵活，

以适应不断变化的工作类型和工作需要。

在NLA，员工有众多的培训机会，有志于提高业务的员工可以尽可能多地学到自己想学的技能，不满足于现有职位的员工可以在学习到新的技能以后换至自己满意的职位，或者提升到更高的职位。

个人专业规划(carrier planning)

个人专业规划涉及员工个人，使之能够了解并选择、决定其在 APS中所想得到的东西以及达到目的的方法。在个人表现方面，专业设计可以使得员工在个人才能、利益和发展需要方面更充分地与工作一致。在机构管理目标方面，可以使得管理人员充分利用个人的才能、经验和激情。

流动性

在员工潜力的开发方面，有一个十分重要的方面就是员工的流动性问题(mobility)。

这方面包括：岗位轮调(rotation)、临时借调(secondment)、交换(exchange)等等。岗位轮调一般时间很短，以使员工熟悉各方面的业务；临时借调的时间要长一些，它不仅为了培养员工的能力，而且还为了解决机构内的一些困难，诸如人员短缺等等；交换可以在机构内部，也可以在APS内部与其它机构交换，甚至与APS以外的机构交换。它可以使员工拓宽视野，丰富经验，学习技能。这些手段都使员工得到了多种技能的训练，提高适应环境变化的能力。

有效的人员流动有利于实现机构的目标，改善人员的表现，提高人员的素质。在公务员系统内外的流动性是一个很重要的工作。它可以使得管理人员有一定程度的灵活性，将合适的人员安排在合适的职位，从而最有效地利用人力资源；将冗余的人员利用起来，以解决某些岗位因为病假或事假而导致的空缺。此外，它还可以使员工有更多的机会，选择对自己合适的工作。

关于员工的流动性(Staff mobility)，NLA有一些具体的规定[17]。什么是流动性？具体说来就是在自愿的基础上，通过调动或工作临时对换等方法，使得员工在从事不同的工作中学习新的知识和技能。流动性的好处在于：暂时填补短期的人员空缺（如休假、开会等），应付病假员工的工作，培训员工，创造平等的就业机会，改善一般的员工管理情况。

如何执行流动性的政策呢？一般来说，符合工作流动条件的人有如下几种：在其现职上工作两年以上的；在个人发展规划（公务员的一种政策）中有必要流动的；冗余人员或不称职人员。

工作流动的具体过程是：员工首先必须明确有关的政策（流动的目的、申请的方式、本图书馆中流动的现状），然后依次是：与上级商量流动是否合适；申请；填写表格；将表格递交有关部门；由部主任决定；由员工培训部门决定。

当然，流动性也有一些缺点，例如要花费很多的时间在员工的培训。

参与性的工作设计

为了提高机构的效率，使得管理人员和员工都能对工作尽可能地满意，APS提出了参与性工作设计(Participative Work Design)的做法([18])。简而言之，工作设计就是与工作程序密切相关的政策、规定和惯例。它涉及人员的社会关系、机构的技术设备、机构的组织结构、以及工作流程的相互依赖。

工作设计的目标有三个方面：首先是在机构中提高效率，以达到其初步目标；第二是使得机构中的员工有更为满足和更为有用的工作以及职业机会；第三是使得机构中的员工和管理人员努力达到上述目标。

工作设计包括两个方面：工作分析和机构分析。对于机构分析，有如下一些方面：机构的性质、目标、影响、顾客、员工、决策、信息。对于工作分析，有如下的方面：功能效率、人的价值。工作设计的原则是：任务性质、任务重要性、技能多样性、自主性、反馈、社交程度、工作环境。

员工对工作的满意程度，一般可分为五等：十分满意、满意、一般、不满意、十分不满意。而满意程度所涉及的方面包括：责任的水平、完整的工作、成就感、社交程度、工作目标、任务的多样性、物理环境、技能使用的程度、有意思的工作、工作出色的认可程度、在机构中工作的自豪感、与顾客的交流、学习新任务的机会、完成工作方式的自由度、上级的水平、职业机会。

工作设计的好处有三个方面。对于员工而言，可以有更多的流动性，有更多的技能培训，减少工伤的风险，有更多灵活性，有更多的晋升机会，从而有更多的职业满足感。对于管理者而言，可以灵活的调度职工，减少工作的重复，加快工作进度，在权利下放的基础上使得高级管理人员有更多的时间干其它事情，提高工作的速度和质量，减少工作不利而导致的员工流失。对于机构而言，可以提高工作质量，增加收益，及时适应技术变化，减少资金浪费。

管理人员的素质

管理人员的重点是领导才能，这包括接受和适应变化的能力、创新能力、远见及其表达能力、决策能力、承担风险能力、模范能力和对贡献和成绩的认可能力。

对落后人员的管理

对落后人员的的管理包括：在职工和管理人员之间要有效地沟通，及时解决工作中出现的问题。造成员工落后的原因一般包括：录用时选择不当，试用期间考察不够，培训机会不足，管理人员未能及时了解情况。为此，管理人员应在录用新员工时讲清楚其要求，定期考核员工的成绩，与员工讨论个人的长处和弱点，计划如何克服弱点。

员工的培训

员工的培训包括几个方面。

首先是明确方向(orientation programs)。要有计划地向新员工讲明本机构的目标、标准、程序，将他们纳入本机构的文化和价值观中。在NLA中，每个新员工（不管是临时的还是永久的）都要接受一次入门培训(Induction training)。在培训中，学员可以全面地了解本图书馆的机构设置、规章制度、目标方向、工作性质、机构文化、福利待遇等等。各个部门的主管领导都会在培训中发言，介绍自己部门的情况。对于青年员工而言，由于他们中很多人是首次正式就业，应在有关方面加以侧重。

其次是基础培训(Entry level training)。通过学校和TAFE等机构，获得足够的技能和知识。

还有能力和职业培训(competencies and vocational training)。使得员工个人能为自己的业务发展打下基础，也使得机构能有流动性的、技术熟练的和灵活的员工队伍。

管理和发展项目(managerial and development programs)。中高级员工的工作日益复杂，因此有必要注意对这些员工的一般的管理和领导技能的发展。这方面的工作包括职位调动、交换以及再教育，还有PSC为中高级管理人员所开设的管理课程。

成人教育(further education)。员工可以有一定的假期，用于自己的业余学习。如果需要，机构可以提供一定的资助。对于SES而言，PSC还提供一定的资助，供其在国内外学习管理知识，例如“SES奖学金项目”(SES Fellowship Program)和“SES出国学习项目”(SES External Study Program)。

作者从一些在公务员体制下工作的人员中了解到，多种多样的培训是吸引人的一种方式。相比较而言，在私营公司中，员工一般没有培训的机会，公司一般都是尽最大可能地利用员工现有的知识，不让其从事其它新的工作。因此员工有时感到枯燥乏味，而且容易知识老化。

以下是NLA于1993-94年度员工培训的统计([1], p. 45; 关于表中各等级的分类，参见下文)：

员工培训统计（单位：人 - 天）

SES	66
SO A-C	146
SO A-C 同等级别	376
ASO 5-6	214
ASO 5-6 同等级别	1043
ASO 1-4	1194
ASO 1-4 同等级别	6
共计	3045

业余学习公假（单位：人 - 天）

SES	0
SO A-C	0
SO A-C 同等级别	45
ASO 5-6	53
ASO 5-6 同等级别	108
ASO 1-4	435
ASO 1-4 同等级别	19
共计	660

我们可以从中看到，员工培训的机会是很多的。例如，该年度员工的培训机会是平均每人5.7天（员工人数531）。

国家图书馆的改革和战略目标

NLA的机构改革是在现任馆长沃伦·霍尔顿(Warren M. Horton)上任以后开始进行的。霍尔顿在其上任后不久，指出了NLA目前存在的一些问题和任务[11]。他指出，NLA当时存在的最严重的问题是目标不明确，即使有目标也难以达到，并且它们不为图书馆界、政府部门以及内部员工所了解；人们急需考虑的问题是发展一种更为有效的机构一体性。此外，图书馆没有一种机制，以定期考察其目标的合适性以及各种资源（财力和人力）分配的合理性；所以，图书馆的许多方面都在试图做力所不能及的事情。最后，为了实现目标，员工的技能都远远不能满足需要，因此应当在全馆范围内重点考虑员工的管理技能的进一步发展。

霍尔顿在当时为NLA提出了如下的主要任务：

- 成为信息服务的主要提供者；
- 成为书目数据和其它图书馆业务服务的中心机构；
- 成为澳大利亚图书馆网络的龙头，提供并支持广泛的资源共享和其它合作服务。

在此基础上，图书馆的总体目标如下：

- 保证澳大利亚图书馆资料全面收藏的存在(availability)和保护(preservation)；
- 保证国家需要的主要海外图书馆资料的收藏；
- 提供中心文献提供服务；
- 为图书馆和其它用户提供全国书目数据和其它服务；
- 在与全国性图书馆藏书的发展和和使用问题有关的各个方面在图书馆界起领导作用。

为此，图书馆在机构上分为四个部分，这就是目前所形成的格局。其中每一个项目（处）都反映了图书馆总目标的一个方面，它们再分解成若干个子项目（部级单位）（详见下文）。

为了保证NLA更有效的发展，必须让社会各界了解图书馆的目的，使得议会、部长、澳大利亚社会了解图书馆的重要性，使得澳大利亚的图书馆界能与之更好地合作，使得员工明确能明确工作重点并理解各项政策。NLA首次提出其战略目标是在1990年，其口号是“创造未来，保存过去”[14]。1993年，为了适应信息社会的发展，NLA又提出了新的口号，即“服务全国，通向全球”[13]。

为了使明确的目标能够实现，有必要突出重点，集中主要精力。在这个方面的例子有：取消过去规模宏大的主题性和地区性书目的编制工作。尽管这些书目对于使用者来说是十分重要的，但是考虑到国家图书馆的重点和有限的经费，国家图书馆不可能包罗万象。这些书目的编制工作可以由其它图书馆来完成。[11]

1995年，在NLA的95-96年度计划[12]中，国家图书馆的任务被更明确地提了出来：“本图书馆将成为全世界学习和理解澳大利亚和澳大利亚人的主要资源，并在此方面与国内其它的信息资源密切联系。在与其它机构合作的基础上，本图书馆将领导并促进高度有效的全国图书馆网络和信息服务之发展。”([12], p. iii)

在此基础上，NLA又修订了其藏书方针，大幅度地减少了海外出版物的收藏。除了澳洲的出版物以外，一般只收藏美国、加拿大以及亚洲地区（特别是印度尼西亚和东亚地区）的图书。

机构设置与员工结构

NLA的现有人事结构是最近几年内根据APS的结构调整而以及NLA内部改组而逐步形成的，根据公务员制度，员工一般（从上而下）分成如下一些级别：

SES 高级行政干部（从1到3级）；

SO 高级干部（从C到A级）；

PO 专业干部（从1到2级）；

ASO 管理干部（从1到6级），亦一般业务干部；

TO 技术干部（从1到4级）（与ASO的一些级别相当）；

GSO 普通公务员（从1到10级）（与ASO的一些级别相当）；

ITO 信息技术干部（从1到2级），相当于PO，一般从事计算机专业工作；

SITO 高级信息技术干部，相当于SO，从事计算机专业工作。

SPO 高级业务干部（从C到A级）是与SO相当的级别；

其中SES是1984年以后才新增加的职位。

NLA现设一个馆长(Director-General)，一个副馆长(Deputy Director-General)，四个助理馆长(Assistant Director-General)，他们都属于SES的不同级别。其中馆长具有公务员系统中一个部的秘书长（大约相当于中国的副部长）的权利([12], p. xv)。每个助理馆长主管一摊业务，它们分别称为项目 1 (Program 1)、项目 2、项目 3、项目 4，或者藏书和读者服务处(Collection and Reader Services Division)、图书馆服务处(Services to Libraries Division)、文化教育服务处(Cultural and Educational Services Division)、行政事务处(Corporate Services Division)。

1. 藏书和读者服务处包括以下部门：

技术服务部（包括澳大利亚藏书的选书、采访和连续出版物组、编目组）；

读者服务部（包括藏书建设政策组；信息服务组 - 分人文、科学、舆图、阅览室和报纸；存取技术组；亚洲组；澳大利亚特种资料 - 分手稿、图片、口述历史）；

藏书管理和检索部（包括典藏组、图书保护组）；

系统项目部；

处后勤部；

2. 图书馆服务处包括以下部门：

网络服务部（包括产品和联机服务、市场营销、培训和文献服务等组）；

全国书目服务部（包括全国书目数据和标准、全国书目出版物等组）；

馆际互借服务部（包括文献提供服务、电影和录像出借服务等组）；

再开发项目办公室；

财务和系统支持部（包括客户结算、管理支持、系统支持等组）；

3. 文化和教育服务处包括以下部门：

澳大利亚馆藏推广部（包括国家图片馆、展览、出版、教育等组）；

对外部（包括公共事务、市场营销、社区联络等组）；

国际关系部；

全国保护办公室；

处后勤部；

澳大利亚图书情报服务委员会办公室；

特别项目（包括图书馆之友、志愿项目、摄影等组）；

4. 行政事物处包括以下部门：

资源管理部（包括会计政策和服务、人力资源管理、员工培训和发展、人事管理等组）；

建筑和行政服务部（包括办公室管理、保卫、建筑维护、收发档案等组）；

系统部（包括运行和技术支持、应用等组）；

处后勤部；

此外，馆长直接领导馆长办公室和政策协调部(Executive Support and Policy Coordination Branch)，以负责各部门之间的协调。

在这里，作者将 Division、Branch、Section、分别译为处、部、组。在“组”以下还有 Unit，我们权译为“室”。每一个室只有一个高级馆员(Senior Librarian)，负责业务工作。例如，亚洲组(Asian Collections)就包括中文、日文、韩文、泰文等四个室。

一般而言，馆长、副馆长和助理馆长的级别分别为SES3、SES2、SES1；部主任为SPOA或SPOB（一般为一人，称 Director）；科长为SPOB或SPOC（一人或两人，分别称为 Principal Librarian 和 Chief Librarian）；室主任由高级馆员（Senior Librarian）担任（一般为一人），其级别为PO2；在业务工作中，一般由馆员(Librarian)负责，其级别为PO1；一般业务工作人员就是ASO，通常是ASO2或ASO3。

根据1994年的数字，NLA各个层次中的员工数量基本如下([1], p. 43)：

SES	6
-----	---

SO	22
专业干部(PO+SPO)	148
ASO	309
TO	7
ITO	30
其它	8
共计	531

根据1995年初的数字，各层次中员工的平均年龄如下（本数字由NLA人事部门提供；其中没有反映当年初的人事变动；例如，新提拔的一名SES1级助理馆长只有30多岁，表中没有列出）：

级别	男性人数	男性平均年龄	女性人数	女性平均年龄	总计	平均年龄
馆长	1	57		?	1	57
SES2	1	?		?	1	?
SES1	3	50.7	2	50	5	50.4
SPOA+SOA+SITOA	2	52.5	4	50.8	6	51.3
SPOB+SOB+SITOB	11	48.4	13	48.2	24	48.3
SPOC+SOC+SITOC+STOC+PAO3	29	42.1	19	39.6	48	41.1
PAO2	2	45		?	2	45
PAO1	1	41		?	1	41
PO2	23	42.6	48	41.4	71	41.8
PO1	13	39.4	65	28.1	78	30
ITO2	7	31	4	36	11	32.8
ITO1	2	27	1	40	3	31.3
TO4	2	43.5		?	2	43.5
TO3	3	45.3	3	49	6	47.2
TO2		?	2	45	2	45
TO1	1	60		?	1	60
ASO6	11	44.4	8	43.6	19	44.1
ASO5	9	39.3	14	44.6	23	42.5
ASO4	6	45.7	18	50.2	24	49.1
ASO3	20	37.1	44	40.2	64	39.2
ASO2	39	42.7	101	39.7	140	40.5
ASO1	23	35.9	29	37.1	52	36.6
ASOC2	2	60		?	2	60
ASOC1	6	46	1	50	7	46.6
GSO6	1	42		?	1	42

GSO4	1	58		?	1	58
GSO2	1	58		?	1	58

工资待遇和奖励

以1995年初的工资为例，有如下表格([21])：

ASO1	21,487-24,223
ASO2	24,318-27,506
ASO3	27,698-30,492
ASO4	30,871-34,189
ASO5	34,433-37,241
ASO6	37,188-43,573
PO1	25,933-37,109
PO2	37,188-42,391
SOC	44,018-44,898
SOB	48,855-57,184
SOA	58,106-59,268
SES1	62,064-71,087
SES2	74,460-87,755
SES3	86,866-106,014

TO1至TO4的工资基本上类似于ASO3至ASO6的工资，ITO1和ITO2的工作略高于PO1和PO2的工资，这里就不一一例举了。

与社会的平均收入相比：以1995年的数字为例，全社会的平均年工资是33,275澳元。因此，如果在ASO4或PO1这样的职位（相当于中国的馆员）上，就可以达到这个水平了。

考虑到物价的上涨，工资每年有一定的增长（例如，1995年初的增长是2%），如果工作表现好，一般还有晋级（在每一个职位中有若干工作级别，例如PO1中就有7个工资级别），有时还有奖金(performance pay)。此外，还有一些精神上的奖励，例如口头表扬(citations)、奖状、奖章等等([7], p. 65)。

弹性工时

澳大利亚的公务员系统有一个工作场所协商制度(Workplace bargaining)，以充分考虑职工的要求，提高员工的积极性。考虑到员工每一个人都有自己的家庭，对老人和小孩都承担一定的义务，因此在工作安排时应考虑到家庭的问题。在处理这些问题时的关键因素是优点、平等、能力、效率、灵活性等。([7], p. 37) “弹性工时”(Flexitime)就是在这种精神下产生的这样一个概念。NLA的具体规定如下：

1. 除了非全日制职工、轮班制职工以及中层以上（高于ASO6）的职工以外，一般的公务员都可以采用弹性工时制；
2. 实行弹性工时制的员工必须有一个核心时间，亦即周一至周五每天上午10:00至12:00，下午2:00至3:00；除非请假，员工必须在核心时间内在岗；
3. 在每两个星期内，核心时间假总计不能超过一天的核心时间（3小时）；不能在同一天的核心时间内请核心时间假，而在其余时间内又用弹性工时，以增加规定的假期；
4. 每天午餐时间为中午12:00至下午2:00，不能少于半小时（考虑到职工的健康）；此外，上午和下午两个部分均不能超过5个小时；
5. 弹性时间可以根据标准时间来计算，每半周内累计弹性时间的盈亏不能超过10小时；
6. 标准时间为周一至周五上午8:00至中午12:30，下午1:30至4:51，亦即每天7小时21分，每周36小时45分，每两周73小时30分；
7. 时间范围为每周一至周五上午8:00至下午6:00，在此时间以外不能算入弹性时间；
8. 在上午和下午的休息时间（Morning tea, afternoon tea），员工必须在自己的工作场所；在上级同意的前提下，吸烟者可以在休息时间在户外吸烟15分钟；
9. 员工必须每天如实记录其开始工作的时间和结束工作的时间（分上午和下午填写）。

关于青年员工的问题

近年来，青年员工离开公务员队伍的比例很高。因为其它职业有更好的待遇，更富有挑战性，所以许多年轻人都将政府部门作为跳板，一旦找到更好的职业就离开。与此相适应，生育以后的妇女大量地返回，重新工作。从而，员工队伍的平均年龄不断老化。对于图书馆整体来说，尽管工作照样完成，但是却缺少了年轻人所带来的一些优点。例如：年轻人有新的思想、新的观点，他们中不乏有才干之人，可以成为今后的管理人员。关于年轻人的就业，目前存在有三个方面的问题：申请者不多，申请成功比例不高，辞职比例高。

为了保持年轻人的比例，APS对年轻人的特点作了一些分析，并提出了一些具体的措施[20]。具体有以下一些方面：

1)通过各种媒介加以宣传公务员职位的空缺，以便让年轻人有机会申请。2)宣传本图书馆的工作情况，以便让年轻人了解其工作性质。3)由于从申请到录用要经过很长的时间，应当随时保持年轻人对该职位的兴趣，以免一旦有更好的职位就放弃申请。在选用年轻人的问题上，要避免一些对青年人有利的观点，例如：过分强调经验、成熟、资格，在面试中对社交能力和表达能力要求过高，对推荐报告和能力缺乏信任等等。在保持年轻人的问题上，应注意以下方面：即入门的培训、工作中的管理、工作设计、业务培训等等。也就是说，要在基础培训中针对年轻人的特点，解决他们所关心的问题；在管理上要多与青年人交流，使他们明确工作的目标，并承认他们的工作；在业务发展上要多创造学习机会，使之学到更多的技能和知识，为今后的发展打下基础。

人力资源的调查

最近几年来，澳大利亚的公务员制度发生了很大的变化。与此同时，国家图书馆的人事结构、人事制度、员工培训工作也都发生了很大的变化。为此，NLA于1992年邀请辛普森公司（J. R. Simpson & Associates Pty Ltd）进行了一次题为《人力资源开发研究》（Human Resource Development Study）的调查，并形成了文字报告[5]。调查为期三个月，其目的在于“保证NLA的人力自源发展战略、政策、计划和实践能适应图书馆的战略和行动计划，以使人们能在合作的环境下招收、调动和保持合适的工作人员；该环境能鼓励发展，有效地任用员工，以达到图书馆所述的战略目标和运行计划”。[5]

报告着重讨论的问题有八个方面：员工的录用、选择和入门；职业发展和提升；图书馆人事管理政策和实践；士气和职业满足感；培训 and 发展的需求，涉及个人目标、部门目标和全馆目标；鉴定、评估、讨论、区分等问题；关于馆内员工工作轮换、流动性、再开发和交流等问题的图书馆政策和实践；与人力资源开发有关的工作设计和职位分类等问题。针对每一个方面，报告都列出了存在的问题、它们的涵义、建议。其中最重要、最迫切要解决的问题是：

1. 图书馆应当向其员工和上级明确表述并宣传自己的目标和方向(Vision)；
2. 图书馆应当重视高级管理人员的能力和才干，加强他们的学术能力，以保证整个机构的效率和效果；特别地，应当尽快大力重视与图书馆业务相关的能力培养(library-specific Executive development process)；
3. 图书馆应尽快形成一个可行的机构设置结构，以更好地适应图书馆的目标和战略；
4. 对中层干部进行系统的培训，使之具备适合于图书馆战略方向的基本能力，这些基本能力中最重要的是：“领导和管理”（Lead and manage people）、“适应变化”（Manage change）、“显示个人效率”（Demonstrate personal effectiveness）。
5. 馆长和高级管理人员应当在与员工商量的基础上，形成一种“价值观口号”，以阐明和形成机构的文化，支持图书馆的目标；
6. 使高级和中级干部明确APS改革的政策、程序和措施，避免过去存在的阻力，使得财务管理和人事管理更为有效，让“管理者真正管理起来”；
7. 形成一种成绩评估制度，保证：实现职业发展和商讨(career development and counselling)，使每一个人都向同一个方向前进，使得员工有机会相互交流，加强对落后员工的管理，为每一个人都作出一个个人发展的计划，人力资源发展的分析和规划；
8. 通过各种办法（培训、招收或外调），使得干部具有较高的业务管理水平和能力；
9. 为了有效地利用当前的技术，应加强员工的培训，使得人们有更多的培训机会。

当然，这些建议有些得到了NLA的采纳，有些并没有得到认可。不管怎样，它们多少反映了图书馆中存在的一些问题以及解决的办法。

结论

从NLA的管理体制中，我们可以看到，各种管理方面的规定的目的是为了最大限度地发挥员工的积极性，创造更多的机会，使得员工有一定的成就感和职业满足感，从而保留住一些有

用的人才。其着手点是员工个人，而不是片面地“管”。从晋升的方面来看，NLA的职务级别比中国多，层次很明确，从而机会就相对要多一些。

致谢

笔在写作本文的过程中，得到了NLA中许多同事的帮助，特别是亚洲部中文组高级馆员谭余慧英女士(Mrs. Beatrice Tam)、人事部主任马里·威尔莫先生(Murray Willmott)、员工培训部主任罗伯特·桑迪(Robert Sande)和布赖恩·麦金托什(Brian McIntosh)等人的帮助，在此一并表示感谢。

参考书目

1. National Library of Australia : *34th Annual report, 1993-94*. Canberra : National Library of Australia, 1994.
2. Gericke, Gaye et al. : *Report of the Project : Enhancing communication using the National Library of Australia's Human Resource Management Committee's outcomes as a model / by Gaye Gericke, Margarita Moreno, Jim O'Connor and Michael Proud - a joint middle management development project group*. Canberra : 1994.
3. The Commonwealth of Australia : *National Library Act, 1960*.
4. Public Service Commission : *Developing People in the Australian Public Service : Report on the Public Service Commission's Human Resource Development Study, 1991 /92*. Canberra : Commonwealth of Australia, 1993.
5. Simpson, J. R., & Associates Pty Ltd et al. : *Human Resource Development Study for the National Library of Australia*. Canberra. J. R. Simpson & Associates Pty Ltd in partnership with Kerry Parkin and Associates Pty Ltd, 1992.
6. *Public Service Act 1922-1960*.
7. Public Service Commission : *A Framework for Human Resource Management in the Australian Public Service*. Canberra : Commonwealth of Australia, 1992.
8. *Public Service Act : Consolidation as at 1 January 1985 / prepared by the Public Service Board*. Canberra : [s.n.], 1985.
9. *Public Service Act 1922-1973 and Public Service Regulations / issued by the Public Service Board for Official Use only*. Canberra : [s.n.], 19--?.
10. National Library of Australia : *Human Resource Management Plan : issued 1995 (Review before July 1996). Version 6: 26 /4 /95*. Canberra : National Library of Australia, 1995.
11. Horton, W.M. : “ The National Library of Australia : Future Directions ” , *Lifestyles and Libraries : Proceedings of the 24th LAA Conference, Darwin, 1986 / ed. by Walker, Alan J*. Sydney : Library Association of Australia, 1987.
12. National Library of Australia : *Operational Plan, 1995-1996*. July 1995.
13. National Library of Australia : *Service to the nation, access to the globe : National Library of Australia strategic plan, 1993-1998*. Canberra : National Library of Australia, 1994.
14. National Library of Australia : *Shaping our future, preserving our past : National Library of Australia strategic plan, 1990-95*. Canberra : National Library of Australia, 1990.
15. Office of the Public Service Board : *Streamlining, No. 5 : Staff selection guidelines*. Canberra :

Australian Government Publishing Service, 1987.

16. National Library of Australia : *Policy on use of Flexitime, Administrative Circular, No. 1/1994 (10 February 1994)*.
17. National Library of Australia : *Staff Mobility Policy. Version 5* : Issued 1995.
18. Department of Industrial Relations : *Participative Work Design : A Handbook for Workplace restructuring*. Canberra : Australian Government Publishing Service, 1988.
19. Commonwealth of Australia : *Senior Executive Service Statistics 1992-93 (State of the Service Paper, No. 4)*. Canberra : Australian Government Publishing Service, 1994.
20. Public Service Commission : *Youth Employment in the Australian Public Service*. Canberra : Australian Government Publishing Service, 1991.
21. National Library of Australia : *Staff Bulletin*, issue 08/95 (Wednesday, 3 May 1995), p. 12.

《北京图书馆馆刊》(*Journal of the National Library of China*) , 1996年3月号 (第1期) , 第91-101页

[转主页 / Back to HomePage](#)