

它山之石 可以攻玉

—— 2007年度浙江省公共图书馆
馆长高级研修班论文集

浙江古籍出版社

TA SHAN ZHI SHI KE YI GONG YU

它山之石 可以攻玉

— 2007年度浙

馆长高级研

公共图书馆

班论文集

浙江古籍出版社

图书在版编目(CIP)数据

它山之石 可以攻玉: 2007年度浙江省公共图书馆馆长高级研修班论文集/贾晓东主编. —杭州: 浙江古籍出版社有限公司, 2008. 10
ISBN 978-7-80715-427-3

I. 它… II. 贾… III. 公共图书馆—图书馆工作—文集 IV. G258.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 149239 号

它山之石 可以攻玉

——2007年度浙江省公共图书馆馆长高级研修班论文集

贾晓东 主编

- ▼ 出 版 浙江古籍出版社
(杭州市体育场路 347 号 电话:0571-85176986)
- ▼ 网 址 www.zjguji.com
- ▼ 发 行 浙江省新华书店集团有限公司
- ▼ 印 刷 浙江印刷集团有限公司
- ▼ 责任编辑 郎震邦
- ▼ 开 本 850×1168 毫米 1/32
- ▼ 印 张 6.25
- ▼ 字 数 160 千
- ▼ 版 次 2008 年 10 月第 1 版
- ▼ 印 次 2008 年 10 月第 1 次印刷
- ▼ 书 号 ISBN 978-7-80715-427-3
- ▼ 定 价 18.00 元
- ▼ 如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

序

浙江省公共图书馆馆长高级研修班已顺利举办三届,研修班除聘请省内外专家学者作专题讲授外,还就图书馆界当前共同关注的话题进行了有益的交流和探讨,这对我省各级公共图书馆管理者开拓视野、激发思考、改进工作大有益处。作为馆长高级研修班的一个重要成果,《论文集》更是为图书馆管理者提供了难得的交流和展示平台。在这个平台上,馆长们得以充分交流各自的工作进展,尽情畅谈学习所得与体会,恣意激扬各自的观点与创意。从这个意义上讲,《论文集》不仅已成为我省公共图书馆管理者研修班的延续与拓展,成为业务研究成果的集中展示,更是成了我省公共图书馆事业与时俱进、奋勇争先的时代记录。

这部《论文集》很有特点。其宗旨在于引导各级图书馆馆长更多地关注时代风云,追随变革潮流,更有效地学习和借鉴各种先进的、行之有效的管理理念和方法,以取得更好的工作业绩与社会效益。近年来,我省各级政府对公共图书馆的投入显著加大,但管理是否同步跟上了、社会和公众的需求是否得到了应有的满足等一些问题仍值得我们去思考。从我省的现状看,许多图书馆以高度的社会责任感和使命感,以创造性的思维和工作积极拓展业务,不断提升社会效益与自身形象,其关键就在于重视管理,善于管理;无论是图书馆的外部运作还是内部事务管理,都能结合本地、本馆的实际选择有效的方式

进行管理。

在这部《论文集》中,有七八篇论文从不同的角度论述了细节对图书馆工作的重要意义,其中既包括对外服务的细节也包括内部管理的细节。确实,细节影响业绩,有时候这影响甚至是决定性的。当前,在推进文化建设、提升服务效益的进程中,我省各级公共图书馆在完善细节上下工夫,成效显著,反响很好。希望我省各级公共图书馆的管理者能努力学习,积极实践新知识、新科技,大力提升管理水平和管理效益,共同推进我省公共图书馆事业的均衡与可持续发展。

是为序。

金庚初

2008年5月8日

(作者系浙江省文化厅副厅长)

目 录

无为而治做馆长

- 老子《道德经》思想的实践与思考…… 颜务林 李亚芬 1
- “法治”、“德治”与图书馆管理…… 王晓红 7
- 职业精神的思考…… 应长兴 12
- 《论语》的创新精神对图书馆管理的启示…… 李盈盈 17
- 公共图书馆管理要“大道合乎自然”…… 黄旭东 23
- 浅谈《论语》与图书馆和谐管理…… 张常明 32
- 从“阮氏五定律”到图书馆人本管理…… 葛尹霞 37
- 浅谈人本思想在图书馆管理与服务工作中的实践
…… 诸葛建新 43
- 浅议图书馆的柔性管理…… 黄荣杭 49
- 图书馆人事协调…… 龚士玲 57
- 试论图书馆服务的细节管理
- 读汪中求先生《细节决定成败》一书有感…… 王雨芬 61
- 浅谈图书馆细节服务…… 傅佩君 67
- 《细节决定成败》读后感…… 唐仲芝 73
- 远离浮躁,从细节做起
- 图书馆细节管理刍议…… 陈步京 78
- 做一名基层领导型管理者
- 读《论领导力》…… 吴娟香 83
- 提高馆长综合素质,建立可持续发展人力资源
- 《MBA 人力资源整合精华读本》读书一得…… 吴谷云 90

马斯洛理论与图书馆人力资源管理

——读《动机论：迈向 21 世纪的动机心理学研究》有感

..... 周萍萍 96

知人善任

——从《三国演义》想到县级图书馆的人才管理

..... 褚晓琼 102

对“家和万事兴”的理解与实践 周国良 109

以人为本,充分展现公共图书馆的服务功能

——哈佛管理学的启示 吴卫红 114

读者服务制度与读者权利初探 王启祥 119

以人为本,创造更深远的服务价值 龚亚民 124

以人为本,构建更加和谐的图书馆 柴珠林 128

让图书馆服务更贴近农民工 陈志雅 132

加强服务意识,建设品牌图书馆 季维俭 138

湖州市图书馆数字资源服务 高庆华 144

对做好“船头流动图书箱”的思考 娄静 148

关于构建公共图书馆三级服务网络的做法和思考 ... 朱煜峰 153

兰溪市农村图书室现状及对策 诸葛建新 160

从企业品牌到文化品牌再到公共图书馆建设的思考

..... 金可益 164

读《魏文彬和他的电视湘军》有感 张国强 170

我是图书馆的一名新兵 黄祖祥 174

图书馆开展知识讲座活动探微 顾正葆 177

青岛、大连图书馆访问观感 高庆华 钱志远 181

浅谈工程造价管理 周勤华 186

附录 2005~2007 年浙江省公共图书馆馆长高级

研修班授课专家名录 190

无为而治做馆长

——老子《道德经》思想的实践与思考

宁波大学园区图书馆 颜务林

浙江大学宁波理工学院 李亚芬

一、引言

“无为”在道家那里意味着“道法自然”，即所谓“人法地，地法天，天法道，道法自然”。“无为即自然”，是道家哲学的基本观点。

道家将“道”视为宇宙之本，而道之本性则是“常无为而无不为”，即“道”对于宇宙万物是“恃之以生而不辞，功成而不有。衣养万物而不为主”。道家“大道无为，无为而治”的思想对现代图书馆经营管理有很大的启发。

二、顺“道”而为

同世间的各种事物一样，图书馆也有自身的发展规律。图书馆的发展脱离不了社会政治、经济和文化因素的制约。馆长必须充分考虑图书馆在政府工作中的实际分量、在社会生活中的实际位置以及经济对图书馆事业发展的保障能力。另外，还要充分考虑图书馆自身发展的周期性、阶段性和时滞性，在发展调整的关系上把握好周期规律与时滞特点，服务图书馆发展的需要。矛盾的普遍性与特殊性是对立和统一的。因此，馆长在把握图书馆发展普遍规律的同时，还要善于发现和利用特殊规律，关注身边发生的政治、经济、生活中的大事，分析这些因素对图书馆事业发展可能带来的影响，趋利除弊。用在图书馆战略管理上，就是“顺”：顺应社会发展规律和图书馆事业发展规律。世间万物都有其固有的规律性，只要你在实践中做有心人，不断摸索，久而久之，掌握规律，顺势而为，熟能生巧，事情就会做得十分漂亮。

三、有所为,有所不为

馆长要在“小事”上有所不为,在“大事”上有所为。只有在“小事”上有所不为,才能保证有足够的时间和精力在“大事”上有所作为。

馆长需要“有为”的大事是:一、确定发展规划。明确提出办馆理念,制定图书馆发展中长期规划,制定年度计划,明确工作目标,确定各时期的工作重点。二、进行机制设计与规范建设。包括建立合理而有效的组织机构和制定各种带有全局性的规章制度。实施“依法治馆”,以保证规划目标的实现。建立人、财、物、事等各方面的规章制度。三、用好干部。唯才是用,不拘一格,知人善任,了解下属的能力和特长,尽量发挥每个人的特长,不求全责备。四、协调社会关系。包括协调图书馆与上级政府部门和社会各界、各行各业的关系。建立良好的社会关系,目的是为图书馆的发展营造良好的社会环境。五、决断。作为馆长,决断是一项日常性的工作,有时是涉及全馆的大政方针的决策,有时是小问题的拍板。需要特别注意的是,馆长的决断必须严格限制在馆长的职责范围之内,馆长只对本职范围之内的事做决断,不越俎代庖,不包办下属的工作。凡是属于下属职责范围的事,应由下属去做。六、监控。对图书馆的运作过程的重要环节实行宏观监控,是馆长不可放弃的重要职责。通过有效监控,发现问题,及时解决。七、其他重大任务的管理与控制。包括政府下达的重大专项任务和图书馆自身面临的重要专项工作的管理及各种偶发性突发性事件的处置等。

馆长应该“无为”的“小事”是:一、属于下属职责范围的事。馆长的主要职责是规划、组织、用人、控制和决断等,此外的事都是下属的职责范围,馆长应该“无为”。二、程序性工作。如对员工的考核、评比、奖惩、聘任,文献资源、设备的采购招标等,都是程序性工作,馆长没必要直接参与其过程。三、事务性工作。日常工作一般都是事务性的。四、社会团体和群众团体工作。工会、共青团、妇

联等的工作,馆长只要给予支持就够了,不必亲自操办。馆长的“无为”应包括以下两个方面:一是不干下属的活,二是不用下属的权。不用下属的权是最关键的,也是许多做领导者经常忽视的。有的领导思想上总是认为下属的权是领导给的,可以随便干涉。这种想法既不符合现代管理学要求,也不符合先人“无为而治”的思想。权与责是不可分的,用下属的权,就必然要去干下属的活,这样领导就会不自觉地陷于日常事务的忙乱之中。

四、“君”无为而“臣”有为

馆长在识贤、求贤、用贤上决策时有所为,在人才的具体工作执行时则无所为,不越位管理。

馆长要想真正做到“在大事上有所为,在小事上有所不为”,就必须在任用干部上实行“君无为而臣有为”的管理方法。人们从历代治国经验中,早已认识到“君闲臣忙国必兴,君忙臣闲国必衰”的道理。所以,在管理之道上,黄老学派主张“君无为而臣有为”。在用人上对于“贤臣”必须高度信任,充分放权,做到“疑人不用,用人不疑”,充分调动与发挥各级管理者和全体员工的主动精神和创造意识,而不是越俎代庖。

在一个图书馆里,馆长应“无为而治”,副馆长、助理、主管、馆员则应强化“有为”思想。只有图书馆领导班子中的其他成员、部门负责人及全体馆员“有为”了,馆长才可能“无为而治”。以下三点是实现“馆长无为下属有为”的重要条件:一是用对人;二是科学分工,岗位职责明确;三是责、权、利三者到位。

五、有为在前,无为在后

事后控制不如事中控制,事中控制不如事前控制。可惜大多数的事业经营者均未能体认到这一点,等到错误的决策造成了重大的损失后才寻求弥补,往往为时已晚。

对于一个新建的图书馆或基础不太好的图书馆,首先要打好基础或尽快改变不良局面,此时馆长应“大有作为”。到了图书馆

各方面关系已经理顺,工作都步入良性阶段,馆长就应及时转向“无为”。馆长提出自己的办馆理念,制定中长期发展规划,设计图书馆基本制度,为图书馆的发展打下基础,这也是“有为在前,无为在后”的表现。

六、借四面八方之力

作为馆长,你的作用不在于你拥有多少资源,而在于你能利用多少资源,整合多少资源。要善于借力,在占有资源上要行“无为”之事,在利用资源上要有所作为。

作为馆长,你的作用不在于你多么会做具体的事务,因为一个人的力量毕竟是有限的,只有发动集体的力量才能战无不胜,攻无不克。管理人士尤其要注重加强培养自己驾驭人才的能力,知人善任,了解什么时候什么力量是自己可以利用以助自己取得成功的。

四两拨千斤,聪明的人总会借助别人的力量获得成功。领导者最大的本事是发动别人做事。馆长应该充分借用以下十一种力量:一、借班子其他成员的力,包括副馆长、馆长助理、副书记(或书记)等,要分工明确,最重要的是保证班子成员有责有权,全力支持他们的工作,充分发挥他们的积极性。二、借党、团、工、青、妇等群众组织的力,发挥它们互相支持、团结协作、联系群众的作用。三、借部门主管的力,发挥他们相对独立管理的作用。四、借同行的力。这主要表现为图书馆之间的共享协作。五、借互联网的力。一方面,互联网的发展为图书馆的发展提供了极大的动力;另一方面,互联网上提供的文献信息服务是图书馆服务工作的有益补充。对此,图书馆应借互联网之力,取长补短,大大提升自身的服务能力。六、借馆员之力,尤其是业务骨干们的力量。七、借读者之力。读者不仅是我们的服务对象,也是推动图书馆发展的一支十分重要的力量,是图书馆发展可以利用的重要资源。读者的合理化建议和要求是图书馆改进工作的原动力,读者的要求还可以促使图

图书馆的举办者(当地政府、学校等)加大对图书馆的支持力度,并督促图书馆办得更好。八、借全社会之力。图书馆在服务社会的同时,也可以充分利用丰富的社会资源,与社区、政府部门、企事业单位、工青妇等群众组织、学会协会等社会团体广泛开展各种形式和内容的合作,如读书会、讲座、报告会及其他各种图书馆文化活动项目。九、借上级主管单位和领导的力量。这是做好工作的基础。十、借合作伙伴的力。图书供应商、数据库供应商、图书馆设备设施供应商等都是图书馆的合作伙伴,他们在各自的业务领域都有长处,图书馆应多多利用。十一、借法律的力。我国已步入法制社会,且各项法律法规正在日趋完善。聘用法律顾问,可以大大减轻馆长许多方面的压力。

七、治大馆“若烹小鲜”

道家的管理哲学是“治大国若烹小鲜”。治国必须坚持政策的一贯性,政策多变则扰民。这就是老子说的治理大国好比煎小鱼一样,不能常常去搅动它,而是依据客观规律,在适当的时间、适当的地点以适当的方式顺其规律促其变化而已。

“治大国若烹小鲜”,图书馆管理亦然。在管理中如何做到治大馆“若烹小鲜”这样的境界呢?

其一,管得少才是管得好。管理实际上是对人的一种管控活动。控制的最高境界是少控制、不控制。如果管理部下时“天天搅动小鱼”,就不是一种好的管理方法。

其二,管得少不是不管,而是管理者要抓住管理的关键。这个关键是管理者把握角色定位,做自己职责范围内的事,不越权管理,不越级管理。要求馆长透过复杂的表面现象,洞察问题的本质,化繁为简,管理简单化。管得少又管得好,关键在于建章立制,将复杂问题简单化,将简单问题标准化、程序化,减少例外事件,从而做到“闲”而有效。

其三,以人管理人,总是有漏洞可寻的,因为人都是有弱点、有

感情的。而制度呢,却能起到人所不能起到的作用。

其四,对图书馆整体运营及各项具体工作要建立合理预期。事情不可能总是十全十美的,且好坏常是一对共存的矛盾。

总之,治大馆“若烹小鲜”既是一种境界,更是对馆长的一种要求。馆长切忌随时随地随意对下属的日常工作作“指导”(实为干扰)、作“指示”(实为干涉)。经常打扰下属的工作,会打乱下属的工作步骤,让下属为难,这样做对工作极其不利。

参考文献:

[1]唐突生主编.老子哲学与人生智慧.青岛:青岛出版社,2006:1-261

[2]管理者无为而治的六层思考. http://oxford.icxo.com/htmlnews/2005/11/10/713483_0.htm(2007-10-18)

“法治”、“德治”与图书馆管理

遂昌县图书馆 王晓红

“子曰：‘道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格。’”（《论语·为政》）这句话充分体现了儒家崇德尚法的管理观点，即从“德”、“法”两方面进行管理。“崇德”就是正德，端正品德。“法”是指刑法。孔子强调，治理国家要把“法治”、“德治”、“礼治”三者结合起来，以“德治”、“礼治”来弥补“法治”的不足。只有把政令、刑罚的强制手段与启发人们自觉意识的道德、礼乐教化规范作用结合起来，才能真正治理好一个国家。这充分表达了儒家既重“德治”亦重“法治”的管理思想。

中国儒家数千年来刚柔相济、恩威并用、宽猛齐施的管理实践，对当代的管理实践照样有积极的借鉴意义。日本当代著名企业家松下幸之助说：“恩威并用、宽严得宜，才能相辅相成，收到事半功倍之效。”江泽民同志也曾多次强调“德治和法治，必须双管齐下”。这就是说，单靠正面教育而不重视“法治”，其效果是有限的；而“法治”功能的发挥，最终表现为人的服从，但如果不以人的意志为前提，其作用就软弱无力。因此，必须把“法治”与“德治”二者结合起来，双管齐下，才可收到相得益彰之效。

一、图书馆管理必须“法治”与“德治”相结合

“法治”与“德治”相结合的管理思想应用到图书馆管理的实践中，通过两个方面得以体现：一是“法治”，就是图书馆的管理要依靠党和政府一系列方针、政策、法规以及图书馆工作相关的一整套规章制度。二是“德治”，就是要开展思想政治工作，加强职业道德建设，在图书馆工作中充分体现人文精神。前者属于“硬管理”，它

以强制的外力促使图书馆员遵循规范、准则。后者属于“软管理”，它以图书馆员的道德自律和舆论来约束，使图书馆员自觉遵循规范、准则。我们在图书馆管理实践中既要坚持“法治”，也要重视道德的作用。因为制度毕竟是强制性的行为准则和规范，仅靠硬性规范来约束图书馆员的行为是不够的，还需要一种无形的思想道德上的约束力量来制约图书馆员的行为。另一方面，法律和规章制度不能代替道德，不可能什么事都立法，法律和规章制度管不到的领域，只能由道德来约束。只有制度和道德相互配合和融通，才能使图书馆的管理达到理想境界。

二、图书馆管理中的“法治”

1. 宏观管理中的“法治”

图书馆在宏观管理中需依靠政策、法规。依法治国首先需要健全的法律体系和相关法规。由于我国图书馆法制建设长期滞后，图书馆法至今尚未出台，使我国图书馆事业和图书馆工作中长期存在的一些问题难以根本解决。比如，图书馆在整个社会的地位、在各方面享有的权利与义务、其服务宗旨等缺乏法律明文规定，经费保障、从业人员的技术资格及待遇均无法律依据，得不到应有保障。一些地方或部门尽管出台了一些图书馆方面的条例、规章，颁布了一些法规，如上海市政府于1996年颁布了《上海市公共图书馆管理办法》，深圳、湖北、北京、内蒙古等地也相继出台了图书馆地方法规条例，我省也于2003年出台了《浙江省公共图书馆管理办法》，但这些法规不是国家立法机构所制定的，不具有更大程度上的强制性，存在不稳定性。不过，随着“和谐社会”、“民主法治”主旋律的推进，相信图书馆的法律环境将会得到进一步改善。

2. 微观管理中的“法治”

图书馆在微观管理上需依靠规章制度。制度是指“要求成员共同遵守的，按一定程序办事的规程”。它既是员工应该也必须遵

守的准则,也是组织或部门实施管理的依据。图书馆的规章制度是合理组织图书馆工作,充分发挥图书馆职能的保证,它是图书馆实行有效和科学管理的依据和准绳。

(1)图书馆制度管理需不断更新管理思想,完善管理措施,建立健全各项规章制度,制定业务工作规范,明确岗位职责,规定考核办法,保证贯彻实施,使图书馆的管理者和使用者都有章可依,按章办事,保证工作正常有序进行。

(2)制定图书馆各项规章制度要从实际出发,要根据本馆的性质,针对实际问题,制定切实可行、有针对性的规章制度。科学的规章制度应当揭示出图书馆提倡什么、反对什么、约束什么,而且随着图书馆工作的开展和深化,要不断修改、完善和提高。根据工作中客观实际情况的变化,及时删除、增加或修改各项规章制度。

(3)“有法可依”、“有法必依”、“依法办事”是规章制度执行的基本原则。制度面前,人人平等。对执行得好的应予以奖励,对违反者应予以惩罚,这样才能充分调动员工遵守规章制度的积极性和自觉性。但是规章制度也不是完全合理、公平、公正的,它本身也会存在公平性的缺失或协调整合能力的不足,在执行中不能生搬硬套,要灵活处理各种事态,避免产生各种矛盾。

(4)制度建设要融入“人本”理念。首先是融入“以读者为本”的理念。图书馆在制度建设中要从根本上树立“以读者为本”的理念,体现“读者至上,服务第一”的服务宗旨。图书馆制度中应体现出对读者的尊重、信任、关心和理解,尽量体现图书馆的开放性和服务的多样性,方便读者利用图书馆。其次是要融入“以馆员为本”的理念,通过制度化建设,建立有效的激励机制和民主管理制度,加强员工的能力培训,合理配置人力资源,创造一个能提高图书馆人整体素质,能使全体职工人尽其才、乐在其位的用人环境。

三、图书馆管理中的“德治”

1. 开展有效的思想政治工作

积极开展有效的思想政治工作,有计划地学习党的方针、政策,学习时事政治,学习先进人物事迹等等,通过经常性、多样性的思想政治工作,提高全体员工的思想觉悟,使员工树立起正确的价值观,增强共产主义信念,拥护中国共产党的领导和社会主义制度,培养爱国主义、集体主义和主人翁精神。倡导员工树立廉洁奉公、乐于助人、诚实守信、勤劳朴实、团结进取、合作追求的社会主义道德观念和高尚的精神风貌,塑造具有号召力、凝聚力和战斗力的崭新的群体共同的价值观。

2. 加强图书馆职业道德建设

(1)图书馆职业道德,是指图书馆人在图书馆活动的全过程中完善自身素质和协调图书馆内外部利益关系的善恶价值取向,以及在行为上遵循的伦理原则和道德规范、道德情操、道德准则的总和。《中国图书馆员职业道德准则》是图书馆员职业道德的具体化要求,图书馆从业人员应当以此为准绳,接受职业观念、职业态度、职业技能、职业纪律、职业作风的全面教育。

(2)职业道德建设主要途径:一是通过职业道德教育,培养和强化员工的职业道德意识。二是通过读者监督、舆论监督等完善有效的监督机制,促进员工职业道德水平的提高。三是通过引入竞争机制、激励机制,推动图书馆职业道德的建设。

3. 弘扬图书馆人文关怀精神

呼唤人文精神回归,是当代图书馆科学的发展趋势。图书馆人文关怀,就是要在图书馆中营造人文氛围,倾注人文情愫,弘扬人文精神。首先要强化图书馆人文关怀理念,图书馆人要从思想上意识到人文精神是图书馆生存和发展的内在动力。其次要在图书馆的管理和服务行为中体现人文精神,倡导“人本管理”,用真诚的人文关怀去尊重读者、关心读者、服务读者。再次,要注重培养