

图书馆的管理和利用

顾廷龙题

陈 誉 徐 鹏 季维龙 编
周铭德 黄恩祝

华东师范大学出版社

图书馆的管理和利用

陈 誉 徐 鹏 季维龙 编
周铭德 黄恩祝

华东师范大学出版社

序

图书馆事业是国家大情报系统中最大的一个系统，它包括很多图书馆分系统。在我国，最大和最主要的三大系统，是高校图书馆系统、科学院图书馆系统和公共图书馆系统。另外，尚有以中小学为主的学校图书馆，以工矿企业为主的工会图书馆，以军事院校为主的军事图书馆等系统。它们构成了我国的图书馆服务网。这些系统之间既有共性，又有各类图书馆的特殊性。以三大系统而言，高校图书馆承担为教学、科研服务的任务，故一般都具有教学图书馆和研究图书馆（或学术图书馆，下同）的性质。科学院及其所属研究所的图书馆的主要服务对象为科学研究人员，因此它们都应当是研究图书馆。一些藏书丰富、服务水平较高的大型公共图书馆，由于它们在为公众服务以外也承担一些为学术研究和决策服务的任务，因此也具有研究图书馆的性质。这些研究性、学术性很强的图书馆，加上国家图书馆，构成国家图书馆事业的上层，是图书馆大系统中的精华，也是国家大情报工程的最重要的组成部分。研究图书馆的性质、任务、功能、作用和地位及其活动的基本规律，对这些图书馆都基本适用。它们虽属于不同系统，但都具有研究图书馆的共性和共同规律，在它们之间存在着大量的共同语言和共同需要研究的课题。另外，由于三大系统图书馆在性质、任务、职能、服务对象和办馆条件等方面存在差异，它们又具有各自系统的特点和特殊规律，对这些特点和特殊规律也应当进行研究，包括分别的专题研究和综合的比

较研究。与此同时，一些专科性质的高校图书馆，主要任务是为某一个或几个学科和专业的教学与科研服务，无论在藏书建设、读者文献情报需求、服务项目与服务方式等方面，都具有专门化的特点，因此在具有研究性图书馆性质的同时，又往往还具有专业图书馆的性质，如高校中的外语、财经、政法、外贸、化工、纺织、水产、海运、医学、农业、铁道、机械等院校的图书馆。而绝大多数的科学院研究所图书馆都是专业图书馆，它们既是研究图书馆又是专业图书馆，如生化、硅酸盐、有机化学、冶金、原子能等研究所的图书馆（或文献情报中心）。在公共图书馆系统中，也会有一些分馆和专门的图书馆具有专业图书馆性质，如方志图书馆、报刊图书馆、历史文献图书馆、艺术图书馆、专利图书馆等。三大系统以外的专业图书馆可能更多。总之，每个系统的图书馆都有它们的特殊性，彼此之间存在一定的差异；但是，在它们之间又存在“一般图书馆”、“研究图书馆”和“专业图书馆”的共性。图书馆学情报学研究和图书情报工作研究，都需要既研究它们的共性，也研究它们的特殊性；既应集中起来研究各个图书馆系统与各类图书馆的共性，研究它们面临的共同理论和实际问题，也要分别研究各系统与各类图书馆的特点和个性，研究它们在整个图书馆大家族中甚至国家大情报事业中的特殊功能、特殊作用、特殊地位和特殊问题。这样既有利于促进各系统间的相互学习、共同研究与密切合作；又有利于防止彼此之间的生搬硬套。由此可见，图书馆学情报学的研究范围十分广泛，供选择的课题非常丰富，具有广阔的研究天地，在科学研究和学术探索与争鸣方面大有可为。

当前，我们在图书馆改革与建设中，在很多领域方面，存在着大量的相同或相似的情况，面临着很多共同的问题（包括理论和应用两个方面）；同时也存在大量的彼此不相同的特点、个性和要求，这就要求学术界和广大图书馆情报工作者积极地去研究

这些共同的和不同的问题，特别是其中的一些比较重大的理论问题和实际问题，如：文献采集与资源建设问题；利用现代技术实现图书馆自动化与现代化问题；加强图书馆情报职能，实现情报化，以迎接信息时代挑战问题；图书馆向社会开放为社会服务实现图书馆社会化问题；以无偿服务为主的图书馆实行部分服务有偿化问题；加强图书馆自身情报意识、期刊意识、参考意识、用户意识、社会意识等问题；图书馆服务工作内容、形式及层次的深化改革问题；图书馆人员队伍素质、修养与职业道德问题；图书馆管理科学化问题；读者教育与用户培训问题；文献情报资源开发利用问题；图书情报工作协作、互利、网络建设和资源共享问题，等等。以上都是当前我国图书馆深化改革与事业建设过程中普遍应当研究的重大问题，有待我们群策群力去研究它们的共性和规律、个性和特点。我们很高兴在我国图书情报学术园地里，已有不少同志就这些问题中的某些课题进行了有益的研究和探索，在某些问题上还展开了一些研讨与争鸣，其中包括不少优秀的研究成果，有些成果已被应用，促进了图书情报事业的发展。这些都是令人鼓舞、十分可喜的现象。但是我们也发现：就整个学科讲，研究的系统性、全面性、广度和深度都不够；研究发展不平衡；缺乏较大规模和定期的社会调查；缺乏系统完整的数据；也缺乏必要的和更多的学术争鸣。我们发现有些问题研究的人较多，研究成果较集中；但还有不少问题很少有人去研究和探索，甚至还是空白；有不少问题还没有开展争鸣。这说明我们这个学科，还缺乏比较长期和相对稳定的科研规划；研究的重点不够明确；研究的计划性与分工协作不够；大项目、重点课题尚缺乏强有力的统一的组织与领导；还存在各自为政、自由发展和自发性很强的趋势。这些问题的存在，不利于学科的整体建设和全面发展，学术研究对事业发展的指导意义与利用价值也很难充分予以体现，科学研究难以及时有效地转化为生产力，促进事业

的发展。希望有关部门能够加强领导、协调、规划、组织和检查。

这本《图书馆的管理和利用》论文集，是以上海地区三大系统图书馆的部分同志近期研究的成果为主。论文集的内容相当丰富，几乎包括图书馆学与图书馆管理和利用的各个领域的理论和应用研究，例如从文献采集到计算机在图书馆工作中的应用，都有专文加以论述。论文集的作者包括了各大系统的图书情报工作人员，他们之中既有图书馆的领导、部组负责人，也有一般工作人员；既有老同志，也有中青年同志。论文集可以从一个侧面反映当前上海市图书馆界理论与应用研究的概貌，也可以说是对上海地区图书馆界学术活动的又一次检阅。像任何事物的发展一样，科学研究活动也有个逐渐发展、不断完善的过程。目前我们的图书馆学情报学理论和应用研究也正处于一个逐渐发展的阶段，既有收获和进展，又还存在不足和发展不平衡的情况。我们的研究工作还缺乏地区整体规划。有计划有步骤地组织各方面的研究力量，包括图书情报界和图书馆学情报学教育界进行统筹安排，整体考虑，有组织有领导地开展更多的大中项目的集体研究，都嫌不够。对本地区图书情报事业的全面调查和数据收集也很不够。从而影响了研究中定性与定量研究的结合。这一切都有待于我们大家的共同努力，更有待于上海市的文化、教育、科学技术与社会科学界领导部门的关心与支持，以及本市图书馆学会、情报学会、高等学校图书情报工作委员会及图书馆学情报学系科等团体与机构的协调、组织与合作，使我们的图书馆学情报学的研究和图书情报工作研究更上一层楼，更好地推动学科与事业的发展。

陈 誉

1990年12月于华东师范大学

目 次

序.....陈 誉(1)

论图书馆的组织管理.....林平忠 高锦秀(1)

图书馆的组织与管理——一种系统观.....倪学寨(13)

论图书馆的目标管理.....杨邦彦(20)

深化改革,加强管理.....曲则生(28)

实行工资包干,加强人员管理.....吴指南(36)

对公共图书馆管理体制改革的探讨.....钱培生(42)

对高校图书馆评估与自测的几点认识.....徐善炽(47)

高校图书馆的公共关系工作.....吴 灏(51)

图书馆经济学在藏书管理中的应用.....陈 曙(54)

我国图书馆现代化建设中值得注意的几个问题.....金宝汀(60)

计算机与图书馆.....郑达人(65)

我国现阶段高校图书馆应用计算机管理述评.....黄秀文(70)

西汉文兼容图书馆联机管理集成系统的经验和体会...杨宗英(77)

建立图书馆计算机综合管理系统的尝试.....姜耀锋(88)

大力加强高校图书馆的教育职能和情报职能.....许俊生(101)

充分发挥高校图书馆的教育职能.....吴指南 高克平(107)

略谈高校图书馆的教育职能.....李永祥(114)

论高校图书馆的读者教育.....印永清 凌瑞霞(120)

高校图书馆的教育职能——导读刍论.....杨冬青(127)

论导读书目·····	卢正言 (135)
文献检索与利用课教学方向谈·····	和美瑛 (143)
加强图书馆情报职能的误区与反思·····	葛 民 (148)
试论高技术跟踪与情报服务·····	万 方 (155)
以统计数据为基础的情报研究·····	凌建平 (162)
信息经纪人——新兴的行业·····	陈无忌 (170)
联机检索与参考咨询服务·····	张静波 (175)
计算机检索急待建立文献支持系统·····	张静贞 (180)
分类语言在计算机检索应用中的策略·····	张期民 (186)

高校图书馆的历史使命·····	陈 誉 (190)
论专业图书馆的发展·····	王 源 (196)
期望于精神文明建设的收获	

——上海市黄浦区图书馆业务改革的

探索与思考·····	沈恩泽 (204)
谈图书采访工作·····	李培民 (211)
试论外文图书的多渠道进购·····	武桂云 (217)
用有限的经费采购价廉质高的进口图书·····	周爱珠 (225)
办好外文书展，加强藏书建设·····	宋路霞 (231)
高校图书馆藏书体系的建设初探·····	刘建明 (237)
上海地区外文图书资料共享的意见·····	吴永奎 (243)
开展高校系统图书馆	

馆际藏书合作势在必行·····	山顺民 (248)
高校图书馆采访策略调整和采访协作浅议·····	韩子军 (254)
如何防止西文原版图书重复订购·····	冯鹂音 (261)
预订卡的作用、类型及编排方法·····	金志强 顾 剑 (271)

图书分编系统质量初探·····	刘 萍 (276)
简论组配方式在《中图法》第三版中的使用 及其利弊·····	张 懿 (285)
开发文献资源, 开拓服务领域·····	孙秉良 (293)
略论藏书布局及其管理·····	余海宪 (298)
关于藏书剔除的若干问题探讨·····	陈焕仁 (305)
高校图书馆声像资料服务刍议·····	丁美英 (312)
参考阅览室工作一记·····	金 芳 (318)
新形势下探求期刊开发利用的有效途径·····	刘丹心 (322)
关于建立中文期刊分类目录的尝试·····	夏剥安 江 云 (329)
对改革建国前报刊管理工作的想法和做法·····	刘 琦 (337)
外文期刊文献资源开发与利用的主要形式·····	陈 竞 (341)
略谈原版期刊的协调合作·····	秦邦廉 (346)
外文期刊分布调查与社科文献的协调·····	赵连生 赵晓康 (350)
近两年我国植物学研究及引证的特点 ——对13种植物学期刊的抽样统计·····	刘淑贤 (358)
上海地区生物医学原版期刊分布的调查与分析·····	胡 洵 (369)
事业重人, 人重事业; 图书恋我, 我恋图书 ——华东师范大学图书馆古籍工作的回顾 与展望·····	郑 麦 (377)
尊重设计, 积极参与 ——浅谈图书馆工作者在建设新馆各阶段中 的任务与作用·····	李惠明 (384)
提高学术活动质量的几个问题·····	王启宇 (389)

关于加强读者服务工作的共识

-----华东地区国家教委直属高校图书馆协会

年会业务交流综述之一.....单正中 (394)

浅谈美国图书馆的特点.....沈志强 阎志坚 (397)

编后记..... (402)

论图书馆的组织管理

林平忠 高锦秀（空军政治学院图书馆）

图书馆组织管理问题涉及很多方面，本文仅就图书馆组织的建立、变革与发展，结合我国图书馆的管理实践，谈些看法。

一、组织与组织设计

（一）组织一词的含义

所谓图书馆组织，就是动态的图书馆组织活动过程和相对静态的图书馆实体单位及部门的统一。具体地说，包含四个方面的要点：第一，动态的图书馆组织活动过程，就是把人、财、物和信息，在一定时间和空间内进行合理有效地配合的过程；第二，相对静态的图书馆实体单位及部门，就是把动态的图书馆组织活动过程中有效的合理的配合关系相对地固定下来所形成的组织结构模式；第三，图书馆组织是实现图书馆既定目标的手段；第四，图书馆组织既是一组工作关系的技术系统，又是一组人与人的社会系统，是这两个系统的统一。

组织作为生产的第四大要素，与其它三要素（生产力、劳动对象、生产工具）相比，有如下特点：其它三要素可以互相替代，而组织不能替代其它要素；它只是使其它要素合理配合而增值的要素，所谓“2+2=5”。随着科学、技术的发展和图书馆其它要素的增加以及复杂程度的提高，图书馆组织在增强和提高经济效益方面的作用愈来愈显得重要。

（二）组织设计

图书馆组织设计就是对图书馆组织活动和组织结构的设计过程。具体说来，有以下几个要点：第一，图书馆组织设计是图书馆管理者在图书馆与图书馆之间或一定的图书馆组织内部建立最有效的相互关系的一种合理化的、有意识的过程。第二，这个过程既包括图书馆组织的外部要素（国家的政治、经济、文化以及社会的发展等环境因素），又包括图书馆组织的内部要素（藏书、读者、人员、经费、物资设备和技术方法等）。第三，组织设计的结果是形成图书馆组织结构。第四，图书馆组织结构的内容包括：①图书馆工作职务的专业化部门的划分，以及图书馆直线指挥系统与职能参谋系统的相互关系等方面的工作任务组合；②建立图书馆管理职权、指挥系统、控制幅度和集权分权等人与人互相影响的机制；③开发最有效的协调手段。

有效的图书馆组织设计在提高图书馆组织活动成效方面起着重大的作用。它能为图书馆活动提供明确的指令，有助于图书馆内部人员之间的合作，使图书馆活动更具有秩序性和预见性；有助于及时总结图书馆组织活动的成功经验和失败教训，从而形成合理的图书馆组织结构；有助于保持图书馆组织活动的连续性；有助于正确确定图书馆组织活动的范围及劳动的合理分工与协作，提高工作成效。

（三）组织设计的原则

1、等级分明

等级原则要求图书馆组织具有最高的权力机构，权力和责任从图书馆组织的最高层向最低层沿直线垂直分布，并为图书馆组织建立一个等级结构。图书馆组织的等级权力分布线愈清楚，图书馆与图书馆之间、图书馆部门之间工作和交流就愈有效。为了让图书馆每一个部门能有效地执行其职能，必须使之明确地理解各级权力单位线。只有这样，管理者才能知道对谁负责和为何事负责，进而知道在图书馆管理者和其他工作人员的关系中，自己

的权力范围到底有多大。

将图书馆组织的所有单位或部门排列起来，结果就形成了等级。随着图书馆组织规模的复杂与扩大，管理工作也更加专业化。为适应图书馆管理的组织功能，通常分为垂直分工或平行分工，究竟采用哪一种方式，常常取决于工作开展的复杂程度以及相对工作量。

垂直分工，就是实行分等级的权力系统。在垂直的等级链系统中，每个等级都安排一些管理人员，执行指挥、协调等管理职能。理论和实践都证明，图书馆稳定的管理结构应是正立三角形，上面尖，下面宽；而倒三角形、棱形之类的结构是不稳态。梯形从表面看是稳态，但它实质上可分解成许多三角形，其中必然包含一个或几个倒三角形这样的不稳态，所以管理必然是低效率的。那么，如果是一条横卧着的直线，岂不是更稳定吗？但是这种最稳定的管理形态不过是绝对平均主义，设有等级，也就没有运动“势”，是管理的灭亡。

应该指出，对于图书馆组织而言，管理三角形一般都可分为四个层次。第一是上层管理，它主要确定图书馆的大政方针，通过中层管理协调整个系统的活动。上层管理在一般情况下要向更上一级的委派者负责。第二是中层管理，它负责领导图书馆某一分支机构、职能部门，上情下达，下情上达，起着执行、联络中枢的作用。第三是基层管理，它的职能是根据现成的计划和程序去协调图书馆非管理人员的工作。

一项较复杂的任务，大都能划分为一系列互相并联的活动，并按一定的顺序来完成。完成每项活动的责任，又可委任给不同的管理人员，这便是平行专业化分工的管理过程。

平行专业化分工中的中层管理人员主要就是完成自己分管的任务。就某一个图书馆来说，中层这个管理层次，主要是指各个部门的负责人员。这些部门的管理者在完成图书馆总目标的具体

分工中，各人要完成的任务不同，但他们又必须将自己部门的任务和目标，与其他管理者所在部门的任务与目标结合起来，才能使图书馆整体任务圆满地完成。譬如：采编部门采集、分编的图书资料只有通过流通部门的借阅才能发挥其作用，从而实现本部门的最终目标。流通阅览部门要完成本部门为读者服务的任务，也必须同采编部门相联系，从采编部门源源不断地获得新书，否则，流通部门的服务工作只能是“无米之炊”。

2、统一指挥

图书馆组织机构应保证每一个工作人员只受一个上级主管人的指挥，只有这个主管人分派任务给这个工作人员，并使之在执行这些任务时取得成功。当一个工作人员受几个主管人指挥时，他工作时就会左右为难。因为他必须考虑首先要做谁分派的任务，采取什么方式做，到底遵照哪一条指示做。统一指挥的原则，就是保护图书馆工作人员摆脱因双重或多重的指挥所造成的尴尬处境，调动工作人员的积极性，努力使图书馆工作协调一致。

3、控制跨度

控制跨度指每个管理者属下的人员数。控制跨度不仅决定着图书馆管理任务的复杂程度，同时也决定着图书馆组织的形态或结构。

当管理者的下属人员数以算术级数增加时，管理者和下属人员间相互影响的总数量，将以几何级数增加，可用下式表达：

$$C = N \left(\frac{2N}{2} + N - 1 \right)$$

其中N为向管理者直接汇报工作的下属人员数；C为各种可能联系的总数。

任何一个管理者的精力和时间都是有限的，一个人的注意力跨度都有一定的限度。下属人员增加时，其潜在的管理效率就要

受到限制。加大控制跨度，虽然可以减少层次，使得组织结构相对扁平，可以缩短从上到下的联系渠道，然而所给以的指导和监督就更一般化了。相对来说，控制小跨度可以促成周密的管理，代价是加长了联系渠道。

根据管理学的统计分析，在一个管理系统中，高级管理者以直接管辖3~5人为宜，中级管理者以5~7人为宜，基层初级管理者以8~15人为宜。图书馆的馆长，在自己领导的图书馆运转系统中，属高级决策层，直接管辖的人数应控制在3~5人之间。若以此为“N”值，如何去建立一个有效的以馆长为中心的指挥系统，并使该系统达到或趋向于最优控制跨度，至少应该考虑如下有关问题：(1)管理者和被管理者双方的能力；(2)管理者与被管理者之间相互影响的程度；(3)管理者要为非本职工作花费多少时间和精力；(4)所管活动相同性或不同性的情况；(5)本单位新问题的发生率；(6)采用标准化程度的多少；(7)下属的分散程度等。图书馆可以根据上述每个因素的相对重要性，结合各系统、各类型图书馆的管理实际，选择最适当的控制跨度。

4、部门化原则

所谓部门化原则，就是管理者如何把图书馆各项任务组合起来。一般情况下，任务分组的方法与各种专业化任务的目标及数量有关。有两种分组方法：(1)不管活动的数量而根据共同目标分组；(2)不管目标而根据活动的数量分组。

以目标（或称产品）为中心分组，可以将图书馆划分成图书系统、期刊系统、情报系统等若干个子系统；或是按其服务的读者为基础来组织各项活动的用户型部门化。譬如，一般高校图书馆，可按不同的读者服务对象，在流通阅览部门的下面，再细划为教师阅览室、研究生阅览室、学生阅览室等分支系统。

以活动（或内部操作）为基础的分组，又有以每个单位所进行的作业为其设计基础的职能性部门化。譬如，高校图书馆一般

可划分为采访、编目、流通、期刊、情报、技术等职能部门。或根据技术作业而将工作分组的生产过程部门化。譬如，图书馆的编目部门，又可细分为分类、编目、加工等工作组。

二、图书馆组织的变革与发展

(一)我国图书馆领导管理体制的职能机构及其任务

就宏观上说，目前我国图书馆可划分为三大系统，即公共图书馆系统、高校图书馆系统、科学院图书馆系统。这三大图书馆系统又分属于文化部图书馆事业管理局、国家教育委员会教材和图书情报管理办公室、中国科学院出版图书情报委员会三个不同的职能部门管理，而且承担不同的管理任务。

除此之外，图书馆工作还有许多协作、协调机构实施管理。目前，我国由于缺少一个专门的政府职能机构来管理全国的图书馆事业，以致不能统一规划、协调和平衡各类型、各系统图书馆的发展，造成图书馆管理组织上的分散、多头，既不利于全国图书馆的统一管理，也不利于图书馆与图书馆之间、各类型图书馆之间、各系统图书馆之间的相互协作。为此，应根据组织设计的原则，在政府部门建立类似图书馆委员会或图书馆工作处的职能机构，集中领导和协调开展全国的图书馆工作，以真正完善和健全我国的图书馆管理体制，改变目前公共图书馆、高校图书馆、中科院图书馆三足鼎立的管理局面。

就某一个图书馆来说，其组织机构设置的模式，大中型图书馆通常设立领导机构、行政机构和业务机构。(1)领导机构，包括党的组织、馆的领导、馆务委员会和部(室)领导四位一体。(2)行政机构，主要对行政、财务和后勤等方面进行管理。(3)业务机构，根据各馆不同的需要，设置采访、编目、流通阅览、期刊、情报、辅导等部门，分管各自的工作。

我国图书馆现存的组织管理机构，对于组织图书馆工作，开

展有效的图书情报服务，协调各类型、各系统图书馆的交流与协作，都起到了相当大的作用。但是，随着社会政治、经济、科学、文化的发展，社会对图书馆提出了新的更高的需求，加上图书馆逐步引进像计算机、光盘、缩微等现代化的服务手段，不断扩大图书情报的服务范围等因素的影响，现代图书馆的活动内容、活动方式都发生了很大的变化，仅停留在过去传统的图书馆组织管理形式上，已远远不能适应现代图书馆的科学化管理的要求，必须随着内外因素的变化而变革现有的图书馆组织管理机构和组织管理形式，以适应图书馆发展的要求。

（二）图书馆组织的变革与发展

一般来说，如果出现了以下情况，就要对图书馆组织进行变革：①决策的形成过于缓慢或时常做出错误的决策，以及无法把握良好的机会。②渠道不畅，造成许多严重后果，诸如部门之间协调不良，人事纠纷较多等。③组织机能不能得到正常发挥，人员素质不足以配合组织形式的变化。④缺乏创新，没有新的或较好的方法出现等。以上这些方面在我国目前各类型图书馆中，都较严重地存在着，这是我国图书馆管理效率低下的根本原因之一。

1、图书馆组织变革的阻力及其克服

组织变革和发展的过程就是破旧立新的过程，也是克服阻力的过程。任何图书馆管理组织的变革都要依赖于绝大多数组织成员的赞成、支持和积极配合，才能取得成功。一般来说，图书馆设有不同层次和级别的管理机构，并对各项具体业务工作做了细密的规定，对权力、责任也作了明确的说明。图书馆的组织变革必然触及不同层级的管理机构的利益和权力，引起图书馆已有关系结构的重新调整，这些新旧的交替，需要一个较长的过程，在新的关系结构尚未确立之前，图书馆工作人员之间往往会发生关系的紧张，以至引起一部分人对改革的不满。这些都将形成组织