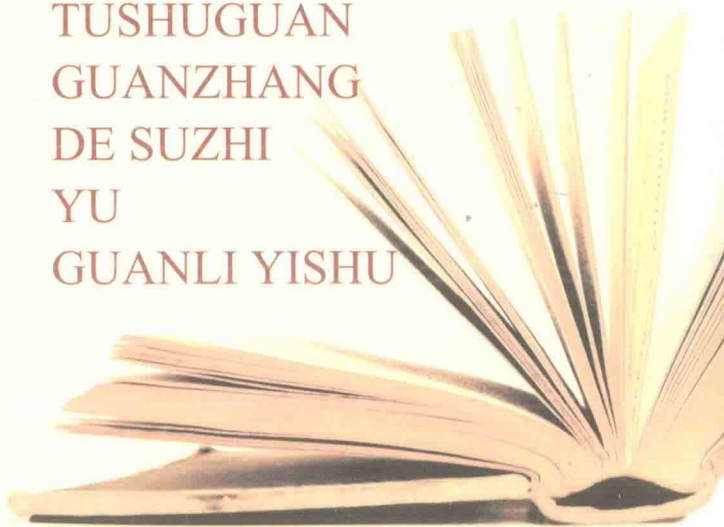


郭绍全◎编著

图书馆馆长的 素质与管理艺术

TUSHUGUAN
GUANZHANG
DE SUZHI
YU
GUANLI YISHU



江苏大学出版社
JIANGSU UNIVERSITY PRESS

TUSHUGUAN
GUANZHANG
DE SUZHI
YU
GUANLI YISHU

图书馆馆长的 素质与管理艺术

郭绍全◎编著

图书在版编目(CIP)数据

图书馆馆长的素质与管理艺术/郭绍全编著. —镇江:江苏大学出版社,2010.12
ISBN 978-7-81130-195-3

I. ①图… II. ①郭… III. ①图书馆管理—研究
IV. ①G251

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 231072 号

图书馆馆长的素质与管理艺术

编 著/郭绍全

责任编辑/郭 杰

出版发行/江苏大学出版社

地 址/江苏省镇江市梦溪园巷 30 号(邮编:212003)

电 话/0511-84440890

传 真/0511-84446464

排 版/镇江文苑制版印刷有限责任公司

印 刷/丹阳市教育印刷厂

经 销/江苏省新华书店

开 本/890 mm×1 240 mm 1/32

印 张/9.25

字 数/255 千字

版 次/2010 年 12 月第 1 版 2011 年 5 月第 2 次印刷

书 号/ISBN 978-7-81130-195-3

定 价/32.00 元

如有印装质量问题请与本社发行部联系(电话:0511-84440882)

序

图书馆是人类积聚知识的宝库,是传播、交流知识和信息的中心,在保存文化遗产和推动世界文明发展中起着重要作用。当今世界将在多元一体化中求生存、得发展,这为图书馆的发展带来了机遇和挑战。图书馆正面临重大变革,以网络为中心的计算机技术、通信技术、信息数字化技术以及计算机国际语言化技术的突破,正在把传统的、分离割裂的图书馆推向全球一体化、网络化的新境地。现代化的图书馆拓展了人们访求信息的能力,改变了人们使用信息的方式,使我们看到图书馆事业的光辉前景。但真正达到这个前景,还要经历一段艰苦复杂的路程。

图书馆馆长作为图书馆的决策者、人类知识的守护者、知识和信息的重要传播者,是图书馆事业发展的关键,在整个图书馆事业中显得尤为重要。新中国成立以来,广大图书馆馆长们经过不懈努力,已带领广大图书馆工作者,把一个基础薄弱、发展不平衡、布局不合理的图书馆事业建设成为一个类型比较齐全、藏书比较丰富、服务方式多样化、具有相当现代化规模的图书馆体系。我国图书馆正在科学发展观的引领下向现代化图书馆迈进,培养和造就高素质的图书馆馆长是图书馆实现现代化管理的关键。图书馆事业的兴衰尽管由许多因素促成,但馆长的行政管理对图书馆的管理水平和发展方向起着举足轻重的作用。馆长的素质、经验、能力和魄力直接关系到图书馆工作的

成败,从而影响到全馆的发展。馆长作为管理的核心,有责任建立一种良好的图书馆运作氛围,引领图书馆走向现代化。

为人作序,本应对该书的价值和创新作恰如其分的评价,为读者提供较为准确的参考信息,既不负所托,又对得起读者,也就是说应该实事求是。郭绍全同志从事图书馆工作几十年,长期从事业务研究并担任图书馆领导工作,在图书馆管理研究和实践创新上是善于表达自己见解的人,在工作实践中有许多感悟。该书以以往的研究成果为基础,对图书馆馆长的作用、馆长的素质要求、馆长的管理艺术和影响力、馆长的选用、馆长的办馆实践等进行了较为系统的研究。该书的内容既有对图书馆馆长管理实践发展历程的梳理和总结,也有作者本人从事管理实践的经验总结,其出发点则在于用创新的理念来审视现代技术条件下的图书馆管理,进而提高图书馆的管理水平。总体来讲,该书的出版是作者多年辛勤探索的结果。该书是遵循以下思路展开的:第一,本书研究的对象是馆长,即图书馆的主要负责人,他们是图书馆活动的最终决策者;第二,图书馆馆长的领导和管理行为与图书馆的改革与发展有着密切的关系;第三,图书馆馆长最重要的任务就是办馆,其办馆活动主要是用好人才,人才队伍在馆长的办馆实践中发挥着不同的作用。在这种思路下,从多个方面阐述当代图书馆馆长应具备的素质与管理艺术。

本书共分12章,第1~2章,主要概述了图书馆馆长培养、选拔和考核的方法,分析了图书馆馆长的地位、职责和权力,提出了多种提高馆长素质的方法与形式。第3~6章,主要分析了馆长的知识素质、心理素质、能力素质和素质修养,详细阐述了馆长的知识结构与智能、馆长心理品质的构成、馆长心理素养的提高、馆长的决策能力、馆长的用人能力、馆长的沟通交际能力以及馆长应具备的政治素质和知识素养。第7~8章,主要探讨了图书馆馆长用人艺术和馆长对人才培养所采取的方法。第9章论述了图书馆馆长领导艺术的主要内容以及如何提高领导活动的艺术性,提出馆长良好的领导艺术的运用,会促



进整个图书馆的工作,提高效率;反之,不仅起不到预期的功效,反而会事倍功半。同时,还阐述了领导艺术的误区。第10章概述了图书馆馆长工作内容。第11~12章归纳了图书馆馆长实用的管理模式和图书馆现行的管理制度。

图书馆学是人文科学的范畴,但它更侧重于应用学科领域,对图书馆及其管理的研究应该是理论与实践的互动。绍全同志热爱图书馆工作,执著于图书馆学研究,发表了数十篇学术论文,大多数都是图书馆管理与实践的提炼。他是一个长期从事图书馆管理与人才培养的人,几十年工作经验的积累必然会有自己的心得。他多年如一日,在工作实践中总结着、寻思着,并著有文字努力阐述图书馆学的当代意识。绍全同志又是一个善于思考的人,他作为一个研究者既把握了传统理论的精髓,又善于发现当代图书馆基本的精神特征、价值观念和表达方式,这其实也是我们判定一个研究课题是否有意义的基本标准。

适值《图书馆馆长的素质与管理艺术》一书即将由江苏大学出版社出版之际,笔者由衷高兴并表示祝贺,凭着以往对作者和图书馆工作的了解以及对本书书稿的初步浏览,我相信该书问世以后,图书馆工作者一定会从中获益的。

是为序。

江苏省文化厅副厅长
江苏省图书馆学会理事长

2010年12月



目 录

第一章 图书馆馆长概述	001
第一节 馆长的概念	001
第二节 馆长的管理角色类型及其差异	002
第三节 馆长的地位、作用与职责	004
 第二章 图书馆馆长的选拔与培养	 007
第一节 馆长的选拔与任命	007
第二节 馆长的培养	012
 第三章 图书馆馆长的知识素质	 014
第一节 知识素质的含义	014
第二节 馆长的知识结构与智能	014
第三节 馆长应了解的学科知识	016
第四节 知识素质与馆长	018
 第四章 图书馆馆长的心理素质	 024
第一节 馆长心理品质的构成	024
第二节 馆长的心理健康	028
第三节 馆长心理素养的提高	035

第五章	图书馆馆长的素质修养	045
第一节	素质修养的含义	045
第二节	馆长素养的特点	046
第三节	馆长应具备的政治素质	048
第四节	馆长应具备的知识素养	053
第六章	图书馆馆长的能力素质	061
第一节	概述	061
第二节	馆长的决策能力	063
第三节	馆长的用人能力	075
第四节	馆长的沟通交际能力	080
第五节	公共关系方略	086
第七章	图书馆馆长的用人艺术	096
第一节	用人观	096
第二节	领导的类型与用人方式	101
第八章	图书馆人才培养	104
第一节	区分性格法	104
第二节	注意沟通法	109
第三节	言传身教法	116
第四节	严格要求法	117
第五节	创造环境法	124
第六节	目标管理法	125
第七节	提供机遇法	129
第八节	循循善诱法	132
第九节	允许失误法	137
第十节	循序渐进法	142





第十一节 适时调动法	146
第十二节 馆员潜质的发现	149
第十三节 既有馆员的培育	150
第十四节 馆员的岗位培养	151
第九章 图书馆馆长的领导艺术	154
第一节 领导艺术的内涵、特点、功能和演变	154
第二节 领导者处事艺术	169
第三节 领导艺术的误区	196
第十章 图书馆馆长的工作内容	201
第一节 图书馆工作计划制订	201
第二节 图书馆科学决策	207
第三节 图书馆机构设置	211
第四节 图书馆人事管理	227
第五节 图书馆经费管理	242
第十一章 图书馆馆长实用的管理模式	246
第一节 目标管理模式	246
第二节 激励管理模式	255
第三节 行为管理模式	260
第十二章 图书馆现行的管理制度	265
第一节 人员聘任制	265
第二节 岗位责任制	269
第三节 馆长负责制	274
参考文献	279
后 记	283



第一章 图书馆馆长概述

第一节 馆长的概念

图书馆馆长(以下简称为馆长)是图书馆领导工作的主导力量,是图书馆全面的管理者和决策人,是图书馆全局性工作能否顺利开展的核心人物。特别是在改革开放的年代里,馆长具有举足轻重的作用。

馆长有两方面含义:一是指一种职务;一是指担当这种职务的人。作为一种职务,馆长是图书馆主要行政职务的代称;作为担当这种职务的人,馆长是指在图书馆管理活动中占有并行使领导职权的领导者(这里的“领导者”一词,既有单数意义又有复数意义)。

图书馆的管理活动,同其他社会管理活动一样,是由以下三个要素构成的:管理者——馆长,被管理者——馆长以外的其他工作人员,作用对象——馆藏文献、读者以及其他财物。图书馆的管理活动,就是这三个基本要素相互作用的过程。在这三个要素中,管理者——馆长是关键要素,因为馆长是整个图书馆管理活动的指挥者和组织者。馆长的指挥才能和组织才能的优劣,直接影响着整个图书馆活动的过程及其效率。馆长的工作是一项决策的艺术活动,其任务是推动社会文化教育、科研进步,发展图书馆事业。而这些都是依靠组织、引导馆员来实现的。馆员处于被领导地位,担负着组织读者、提供信息、保存文献的重任,这一切是在馆长的领导下进行的。两者在组织上是领导与被领导的关系;在工作上业务关系。因此,两者应相互沟通,彼此

理解。馆长要把握馆员的行为类型,注意心理走向,采取得力措施,力避不良行为,实现有效领导。

总之,馆长是图书馆管理活动中极为关键的因素,是整个社会图书馆事业建设中的一支关键力量。

第二节 馆长的管理角色类型及其差异

一、馆长的管理角色类型

管理角色就是根据管理者在管理中所处的地位而表现出的一套有组织的行为活动。梅茨博格把管理者的行为归纳为三种类型共10个角色:人际类型——主要指人际关系,如挂名首脑、联络者、领导者等角色;信息类型——主要指处理信息交流,如监察者、传播者、发言者等角色;决策类型——主要从事决策,如企业家、秩序管理者、财资分配者、谈判者等角色。管理者的内部角色和外部角色,其职责是有区别的。内部角色主要保证这个组织像统一体一样顺利地运行,外部角色则主要参与本组织和外界环境联系的活动。

莫斯科维兹把梅茨博格的角色定义与馆长联系起来,对图书馆馆长的外部角色解释如下:

(1) 挂名首脑——履行礼仪性质的职责,诸如向别人介绍图书馆等。

(2) 联络者——与上级领导和核心用户保持联系。

(3) 监察者——通过专业的联系和活动,通过与同事的口头交流,获得馆外信息。

(4) 发言者——向馆外人士提供信息和向人们介绍馆内系统的程序。

(5) 谈判者——和馆外其他组织或个人举行谈判以保证资金来源和维护本馆的利益。

对其内部角色解释如下:



(1) 领导者——监督和控制工作,包括安排工作、培训、激励以及对职工的评估。

(2) 传播者——通过职工会议和个人联系向馆内成员发布信息。

(3) 企业家——通过发展和实施新的体制和项目使馆内有新的变化。

(4) 秩序管理者——处理馆内的矛盾冲突和危机以及对突发事件采取正确的对策。

(5) 资财分配者——在馆内分配资金、时间、职工、材料以及具体工作所需要的设备。

据研究表明,馆长在内部管理角色上要花较多的时间和精力,几乎有 62% 的馆长在内部角色上花“很多”和“最多”的精力与时间。

二、馆长的管理角色差异

所有的管理者都扮演着相同的角色,但是各个管理者侧重于角色的不同方面,这决定于环境的变化(诸如年龄,组织的规模,管理性企业、团体和文化的性质);工作的变化(如在组织中的地位和监督作用);个人的变化(如管理者的性格和风格);以及形势的不同变化(定期的模式循环和工作量的变化)。管理工作者的组织水平和监督作用在很大程度上说明了管理者工作的侧重点不同。组织水平越低,工作越不正规,在主导角色上花的时间就越少,低水平的管理者更直接地趋向于保持一个固定的工作流程。因此,他们在管理这一角色上特别费时间,如像在图书馆这样的服务性机构中,管理者在联络者角色上要比其他类型机构中的管理者花去更多的时间。

以各类图书馆馆长角色为例分析:其差异是公共图书馆馆长比大学图书馆馆长在联络和指导这两个外部角色上更活跃;综合大学图书馆馆长在监督者的角色上比专业图书馆馆长更重要。

第三节 馆长的地位、作用与职责

党的“十七大”提出了推动社会主义文化大发展大繁荣、构建公共文化服务体系、实现全面建设小康社会奋斗目标的新要求的诱人前景。应该估计到,宏伟目标不是一经确定就必然实现的,它的实现要以具备种种因素为标志,其中最重要的标志是大幅度提高社会生产力。图书馆作为公共文化服务体系的一个重要组成部分,担负着精神文明建设、和谐社会建设的重要作用。假设当今世界不存在知识信息赖以存在的现行载体,知识信息的交流单单依靠人们直接接触来进行,如此,社会将发生什么变化?不用说,人类将返回愚昧浑噩的野蛮时期。原始社会之所以经过上百万年煎熬才进入奴隶社会,一个主要原因就是当时不存在知识交流的间接形式——图书情报机构。

现代图书馆是科技交流和图书情报传递系统中的一个重要渠道。它以对图书情报的吸收、整序、流通推广为手段,周而复始地将文献的内容信息传递给读者,并通过读者把文献知识渗透到生产力的实体性因素中(所谓“实体性因素”指生产工具和劳动对象等),从而使知识转化为精神的或物质的力量,促使社会发生量与质的变化。在我国经济走向新成长的过程中,图书馆工作对于提高劳动者的科学文化素质,促进“三个文明建设”的进步,进而推动社会生产力发展,显然具有不可估量的潜作用。

认清图书馆工作对于发展社会生产力具有巨大潜作用的同时,应当承认图书馆功能的发挥程度,在很大程度上取决于馆长主观能动性的发挥程度。通过利用系统论原理作支撑,这个观点是可以成立的。

用系统论观点看,图书馆是个以实现文献使用价值为目标而组织起来的系统。它由收集整序、传递使用两大子系统所组成,其中包含若干环节。子系统与子系统间,各环节间,互相依存并制约,是个矛盾的统一体。在这个体系中,必须既分工,又协作,各环节协调运行,整





体工作才会实现最佳效益。馆长在系统中担负着分析系统动态,通过正确决策及时调节与控制,促使系统优化运转的职责。可见馆长主观能动性的发挥程度,是决定图书馆总体工作效果的重要因素。

由此可知,在我国奔向小康的过程中,图书馆肩负着以图书馆工作为媒介,将知识形态的文献信息通过读者渗透到生产力的实体性因素中,使其转化为精神的或物质的力量,从而促使小康目标尽快实现的历史使命。

为完成这项光荣而艰巨的历史使命,馆长应在上级党委和行政主管部门的领导下进行图书馆的各项工作,通过实施有效甚至高效的管理,尽其所能地充分挖掘图书馆工作对于推动社会生产力发展所具有的潜能,从而使图书馆最大限度地发挥出它在社会主义建设事业中所固有的职能作用。其具体职责表现为:

(1) 贯彻执行党组织的决议或精神,认真落实党的各项方针政策,抓好工作人员的思想政治工作。

(2) 根据上级主管部门的有关指示,拟订规划,组织调动全馆工作人员的积极性,最大限度地发挥图书馆各项职能作用;并将落实情况、工作执行情况及时向上一级主管部门请示汇报。

(3) 按年、按季度制订全馆工作计划,同总结一并报请上级主管部门批准之后,定期向全馆职工通报。

(4) 决定图书馆业务和行政管理工作中的重要问题;协调馆内外的各种关系,处理内外事务中的问题;对外签发以本馆名义发出的文件。

(5) 召集和主持全馆大会,包括馆务会议和学术委员会议,并对必须作出决定的事项作出明确决定。

(6) 决定本馆干部任免、奖惩;决定财务计划、预算、决算经费开支等内容。

以上各项职责,馆长出缺时,由副馆长代替执行。副馆长的主要任务是:

- (1) 把图书馆的工作人员组织成为一个相互协作的有机整体。
- (2) 领导下属各部门,实现图书馆的目标管理。
- (3) 合理地运用图书馆的人力、物力、财力;有计划地搞好图书馆建设(思想建设、组织建设、业务建设、设备场所建设的改善)。

第二章 图书馆馆长的选拔与培养

第一节 馆长的选拔与任命

馆长,应按照一定条件,在本系统、本单位进行挑选。上级机关,应派专人深入基层,了解和考察候选人(或者不是候选人)的各个方面,认真听取广大群众的意见,必要时可对候选人的有关档案资料进行查对。有关领导应把听取的意见和收集到的材料以及与候选人谈话后的一切,连贯起来加以思索和考查,这样就可以得出一个比较正确和客观的结论。一个人在学术上有成就,不等于在管理上是内行。作为馆长,既要懂得业务,又要擅长管理。如果把不擅长管理而在学术上有成就的人提到领导岗位上去,既影响个人出成果,又影响整个管理工作。应把既懂业务又有管理才能的人提拔到领导岗位上去。

一、选拔馆长应遵循的原则

(一)以德才为尺度,把握主流的原则

“德才兼备”历来是人们强调的识别和发现人才的基本要求,也是今天我们必须坚持的一项基本原则。但在求才的具体实践中,还应灵活地掌握求才的尺度,妥善地处理德和才的关系。

识别一个人才主要是看其德和才两方面的素质状况。宋代史学家司马光曾说过:“才者,德之资也;德者,才之帅也。”这句话精辟地表述了两者之间的关系。党的十七届四中全会明确指出:“坚持德才兼备、以德为先用人标准。”德与才相比,德应该放在首位,它能规定才能

发挥的方向。

发现人才,首先要注重发掘“德才兼备”者。当然,这种人也不是十全十美的。在“德”方面,要看大节,看他是否坚持正确的政治方向、思想和行为是否符合社会主义社会的道德规范,在工作上是否有责任感和事业心等。在“才”方面,要看他是否能较圆满地完成领导交给的工作,并在工作中表现出高于一般人员的才能。

对于德多才少的人不能忽视。应该看到人才也处于变动之中,他们的才能是可以逐步提高的,通过学习、实践和他人的帮助,他们才能的不足之处可以得到弥补。而且,根据管理层次的不同分工,在实际工作中也需要一大批踏踏实实、可以信赖的同志。因此,对这些人可以量才使用。

对于才有余而德不足的人则一定要警惕,不要被他们的才能所吸引而忽视了他们低劣的品德。也许正因为他们头脑精明、手段高超,因而给我们的事业可能造成的损失反而会更大。当然,这并不是说要将他们的才能埋没起来,使之不得发挥。领导者使用这种人时一定要慎重,在利用他们才能的同时,要严格控制其劣性的延伸。

要有效地坚持德才兼备的原则,必须有正确的德才评价标准。不同的时代,不同的历史条件,以至于不同性质和层次的工作,对人才德才要求的内容是不同的,因而评价标准就不同。唐朝宰相魏征在《贞观政要》中指出:“……但乱世惟求其才,不顾其行。太平之时,必须才行俱兼,始可任用。”意思是说,在治世求才,当求德才兼备之才,而在乱世求才,可首先考虑其才能,德可暂居其次,这主要是从大局的需要出发,求才也要根据工作性质和层次的不同,而灵活地掌握原则。

在发现人才的过程中,一定要注意把握主流。俗话说:“金无足赤,人无完人。”求才不能求全责备。我国古代一些开明的政治家和有识之士,在识别人才时,多主张抓住本质,看其主流,而不计较小的“疵瑕”。如孔子主张:“赦小过,举贤才。”王安石认为:“一人之身,才有长短”,要“取其长则不问其短”。如果对人才过于苛求,就难于发现

