

图书馆馆长论改革

主 编 路广滨 赵镇平



石油大学出版社

图书馆馆长论改革

主 编 路广滨 赵镇平

副主编:

王珊珊	宋承鉴	何新中	阮彦林
李明军	陈春艾	杨龙党	杨崇峰
曹景英	周志杰		

石油大学出版社

鲁新登字 10 号

图书馆馆长论改革

主编 路广滨 赵镇平

*

石油大学出版社出版

(山东省东营市)

新华书店发行

冶金部山东地质勘查局印刷所印刷

*

开本 850×1168 1/32 8.125 印张 208 千字

1995 年 7 月第 1 版 1995 年 7 月第 1 次印刷

印数 1—1200 册

ISBN7-5636-0648-3/G·51

定价:10.50 元

略论高校图书馆的深化改革

——代前言

赵镇平

山东省普通高校图书馆现有 50 所。改革开放以来,图书馆事业有了较大的发展,1986 年以来已有 21 所院校建了新馆。职工人数已发展到近 2000 人,其中大专以上学历以上的占 72%,具有高中级职称的有 900 多人,馆藏书刊总数约 1970 万册。近年来自动化建设也有较快的发展,近 80% 的馆已不同程度地应用了计算机,目前正由单机应用向集成化方向发展。图书馆的管理水平和服务水平都在不断提高。但是图书馆工作仍面临许多问题,图书馆的管理机制搞得不够活,书刊的利用率不高,深层次服务开展得不够,购书经费严重紧缺,这些问题,主要通过深化改革加以解决。改革是社会主义各项事业发展的动力,同样也是图书馆事业发展的动力。不改革图书馆事业就难以前进,图书馆事业必须在深化改革中求发展,求提高。

高校图书馆的深化改革是一个系统工程,应该如何进行?智者见智,仁者见仁,很难有一个面定的模式,这里仅就山东省高校图书馆的情况,谈几点认识。

(一)改革的目的。对这个问题的认识不能脱离开高校图书馆的性质和职能。《普通高等学校图书馆规程》(以下简称《规程》)明确指出:“高等学校图书馆是学校的文献情报中心,是为教学和科学研究服务的学术性机构,它的工作是学校教学和科学研究工作

的重要组成部分。”据此,我们认为高等学校图书馆改革应当达到的目的是:充分调动工作人员的积极性与创造性,提高为教学科研服务的水平,强化教育和情报职能,把图书馆办成高等学校的多功能的、开放的、现代化的文献情报中心。图书馆的改革是一个不断深化的过程,涉及到办馆水平的全面提高,绝不是为解决眼前某一方面的困难面进行的短期行为。要实现上述目的,图书馆的同志们必须作长期的艰苦的努力。

(二)选择好改革的突破口。在构成图书馆的诸要素中,人的因素,特别是管理人员的因素是第一位的。管理人员的积极性调动不起来,图书馆的一切改革都难以进行。过去图书馆的管理体制受计划经济弊病的影响,人员岗位固定不变,工作干好干坏一个样,工资奖金分配是平均主义大锅饭,赏罚不明,严重束缚了职工的积极性,图书馆工作缺乏活力和生机。因此,我们认为,内部管理体制的改革是图书馆改革的当务之急,或者说是突破口。在这方面,山东省高校图书馆在总结过去部分馆实行量化管理和目标管理经验的基础上,又借鉴了东南大学图书馆改革的经验。目前有相当一部分馆内部管理体制的改革正在结合自己馆的实际情况有组织有步骤地展开,而且有的馆已经在实践中初步总结了一些好的做法和经验,概括起来:一是实行定编、定岗、定职、定责;二是依照条件公开,平等竞争,双向选择,优化组合的原则,实行聘任制;三是制订量化管理或目标管理的考核办法;四是岗位津贴、奖金分配与业绩挂钩;五是实行馆、部两级管理,馆长总负责,同时给部主任一定的责权利,使其各司其职;六是内部管理体制改革的改革与业务工作改革相结合;七是自始至终都要抓好思想政治工作。实践证明,恰当地引进竞争机制和激励机制给图书馆增添了生机和活力。

(三)业务工作改革的重点。一个图书馆服务水平如何,主要不是看它收藏多少书刊,最主要的是看它的馆藏文献的开发利用的程度。因此,图书馆业务工作改革的重点应当放在如何最大限度地

开发利用馆藏文献资源上。一切不利于文献资源开发利用的旧观念、旧传统、旧工作方式都应当逐步进行改革。图书馆工作人员要树立育人意识、情报意识和开发意识,要变坐等读者上门的被动服务为主动服务。积极主动地向读者提供咨询服务,推荐优秀书刊,报导文献信息,介绍各种目录的检索知识。要变以书刊为单元的单一的服务为以知识为单元的多层次信息服务。主动与学校的重点学科、重点科研项目、硕士点、博士点建立密切联系,开展定题定向服务。要变闭架服务为开架服务,同时,建立严格的管理制度,尽可能降低书刊的丢损率。图书馆的机构设置也应当适应开发利用文献资源的需要,不适应的应当根据情况进行调整。要变封闭的办馆模式为馆际间相互协作,资源共享。积极开展馆际互借互阅,联合编目、联合订购等活动。图书馆应当加强对系资料室的业务领导,改变目前各自为政的状况。按照《规程》的要求,除规模较大的院校外,一般院校不应设系资料室,所以应逐步创造条件将系资料室合并到图书馆实行统一管理,这样既能减少书刊的重复订购,又能提高书刊的利用率。暂时不能合并的也应向全校开放。

(四)用自动化推动现代化。高校图书馆正处于由传统型向现代型的转变时期。现代化图书馆包括思想观念、管理队伍、馆舍条件、文献类型、服务功能、管理手段等方面的现代化,但是管理和服务手段的自动化是关键。没有自动化就没有现代化。实现图书馆工作的自动化才能实理图书馆网络化,从而才能广泛地实现文献情报信息资源共享。实现图书馆自动化网络化,必将大大提高图书馆的工作效率和服务水平,拓宽图书馆的服务领域,使图书馆的工作发生质的飞跃。因此,高校图书馆要抓住当前的有利时机,争取各方面的支持,努力加快自动化建设的步伐。

(五)因校制宜,向社会开放。过去学校的一道围墙将图书馆与社会分开,高校图书馆处于封闭或半封闭的状态。一方面经济建设急需的各种信息得不到满足,另一方面高校图书馆收藏的大量的

文献信息资源又得不到充分的开发利用。形成这种状况的原因主要是文献资源部门所有制思想的束缚。高等教育改革要求高等学校要面向社会办学,要为经济建设主战场服务。学校的教学和科学研究都要根据经济建设和科学技术发展的需要培养人才,提供科技成果。高校图书馆的工作是学校教学科研工作的重要组成部分,理所当然的也应当面向社会,直接为经济建设服务。《规程》明确指出:“有条件的高等学校图书馆,要发挥学校的资源和人才优势,组织开展面向社会的文献情报和技术咨询服务,可根据材料和劳动的消耗或服务成果的实际效益收取适当费用。”因此,在保证为教学、科研服务的前提下,高校图书馆适当组织一部分精干的人员,对社会开展科技咨询,信息检索,专利代查,文献复制,书刊代订等方面的服务是应该的而且也是完全可能的。有的还可以深入到工厂农村调查研究,有针对性地提供科技信息和咨询服务,或建立信息网络,定期通报交流科技信息。我省有的院校图书馆在这方面已做了一些有益的尝试,取得了一定的效果。实践证明,通过对社会开放,可以使高校图书馆的文献资源得到充分开发利用,可以使高校图书馆的队伍得到锻炼和提高,另外,有偿服务所得的收入可以用作图书馆的发展基金和奖励基金,以弥补图书馆经费之不足,促进图书馆事业的发展。

图书馆的改革是一项极其复杂的工作,有其内在的规律,需要在实践中不断地探索和总结。既然是改革,就会遇到阻力和困难,图书馆的同志,特别是馆长同志要知难而进。同时,殷切希望各级领导,尤其是学校的领导,在精神上、物质上和政策上,给图书馆的改革以大力支持,使图书馆工作在深化改革中不断得到发展。

为了从理论与实践的结合上,对高校图书馆的改革进行深入探讨,并交流各馆改革的经验,促进我省高校图书馆改革深入健康地向前发展,山东省高校图书情报工作委员会,组织了三十九所高校的图书馆馆长撰写了论文,这些论文从管理体制、业务工作、现

代化建设、向社会开放等等方面,阐述了对高校图书馆改革的认识,并总结了各自深化改革的经验体会。现将这些论文汇编成《图书馆馆长论改革》一书,向社会公开出版,以就教于大方。为便于交流情况在每位馆长论文的后面都附有该馆的馆情概况。因图书馆改革仍在探索之中,论文中有些观点和做法难免有不成熟之处,敬请图书馆界专家同仁予以批评指正。这项工作得到各图书馆的通力合作和石油大学出版社的大力支持,在此特表示诚挚的谢意!

一九九四年十二月

目 录

抓住机遇加快发展向现代化图书馆迈进 … 山东大学 许闻天(1)	
高校图书馆改革的几点思考 ……………	
…………… 石油大学(华东) 何斯中 王俊杰(8)	
试谈图书馆运行机制的转变 …………… 山东师范大学 王珊珊(17)	
高校图书馆管理工作改革探析 ……………	
…………… 昌潍师专 周世军 朱宝芳(24)	
目标管理在我馆管理中的应用 …………… 济宁医学院 陈 镇(31)	
略论高校图书馆内部管理体制改革的与思想政治工作 ……………	
…………… 山东经济学院 李予瑞 吴新华(39)	
高校图书馆改革目标刍议 ……………	
…………… 山东财政学院 杨龙党 宫占凤 丛新玲(45)	
高校图书馆内部管理机制改革初探 ……………	
…………… 山东行政学院、山东经济干部学院 沙仲民(50)	
图书馆实行岗位目标责任制促进内部管理规范化 ……………	
…………… 菏泽师专 叶体高(55)	
高校图书馆深化改革应掌握的几个原则 ……………	
…………… 泰山医学院 刘锦文 朱启丰 董泗利(60)	
新形势下高校图书馆改革的任务 … 山东医科大学 陈春艾(67)	
图书馆学五法则与高校图书馆改革 ……………	
…………… 山东工业大学 孙东升(73)	
深化改革开创高校图书馆事业新局面 ……………	
…………… 青岛海洋大学 平光明(82)	
论图书馆的沿革、改革与走向……………	
…………… 青岛大学 郭同文 房运琦(89)	

潜心研究 提高效率·····	山东农业大学	宋承鉴	刘元臣(98)
以服务为宗旨 采取有效措施 加快图书馆改革的步伐 ·····	·····	烟台师院	阮彦林 杨殿训 施秀琴 周敬治(109)
改变观念 塑造好形象 优化服务·····	曲阜师大	王立贵(115)	
深化改革优质服务·····	山东轻工学院	贾象铭	张铁城(124)
解放思想 转变观念 强化职能 搞好服务	·····	谈我馆工作改革的初步设想 ·····	·····
·····	潍坊医学院	李明军	陈福季(130)
用改革开放的精神办好图书馆·····	青岛建工学院	孙守江(136)	
重视高校教育与图书馆的发展 ·····	·····	山东中医学院	杨崇峰 韩 林(142)
·····	·····	高校图书馆深化改革浅析·····	山东建工学院 郑玉池(148)
关于深化高校图书馆改革的几点思考 ·····	·····	·····	山东工艺美术学院 吴玉生 侯学礼(154)
·····	·····	浅谈中小型高校图书馆的改革·····	济南大学 宋鲁青(161)
·····	·····	浅述图书馆工作的改革 ·····	·····
·····	·····	·····	菏泽医专 辛惠森 杨慎言 刘军芝(165)
明确方向做好工科专科学校图书馆工作 ·····	·····	·····	山东水专 贾秀莲(170)
·····	·····	更新观念 加速图书馆现代化 ·····	德州师专 马文栋(176)
·····	·····	转变观念 深化改革 尽快实现图书馆的现代化 ·····	·····
·····	·····	·····	济宁师专 边大安(181)
更新观念是深化图书馆改革的关键 ·····	·····	·····	莱阳农学院 顾常庆 宋春德(186)
·····	·····	更新观念 深化改革·····	济南交专 张学礼 韩兆忠(192)
·····	·····	用新观念管书管人 最大限度实现高校图书馆价值·····	·····
·····	·····	·····	枣庄师专 宋焕兰 董剑平(198)
图书馆在改革中求发展·····	山东建材学院	陈永忠(204)	

面向社会为经济建设服务是高校图书馆工作的重要组成部分	烟台大学 孙继亮 侯守文(209)
搞好有偿服务,给高校图书情报工作增加活力.....	山东艺术学院 张家信(214)
谈高校图书馆的对外开放与有偿服务	聊城师院 曾景英(220)
高校图书馆向社会开放势在必行.....	潍坊高专 刘桂珍(227)
增强深化改革意识 拓宽服务领域.....	临沂师专 朱孟华(232)
高校图书馆为经济建设服务大有可为	泰安师专 张洪兰 王均岱(237)
图书馆建筑的现代化	
——试论高校图书馆建筑的平面布局	
.....	山东工程学院 晁福谦(243)
编后记.....	(247)

抓住机遇 加快发展 向现代化图书馆迈进

山东大学 许闻天

国家教委在1992年底提出的“211工程”是推动和促进我国高等教育事业快速发展的一项宏伟规划,能否进入“211工程”,对一所高校的声望与发展有着非常重要的意义。山东大学从1993年以来不断在各方面创造条件,努力争取早日进入“211工程”,使山东大学能在本世纪末成为具有世界水平的第一流高等学府。山东大学争取早日进入“211工程”,对图书馆工作提出了更新更高的要求,也给图书馆带来了难得的发展机遇。我们要抓住机遇,在改革的基础上加快由传统图书馆向现代化图书馆过渡的步伐,把山大图书馆建成与学校同步发展的一流大学图书馆。

山大图书馆虽有历史悠久、馆藏丰富的优势,但在管理模式、自动化程度和为社会服务等方面还深受旧体制、旧框框的束缚,欲跻身于高水平图书馆的行列,必须通过改革逐步消除妨碍图书馆发展的诸多弊端,增强图书馆工作的活力和生机。图书馆的出路在于改革,但图书馆的改革又是一项系统工程,改革成功与否要看管理方式科学化、服务手段现代化、服务领域社会化的程度如何,要看改革的结果是否有利于图书馆教育和情报两大职能的发挥,是否有利于调动职工的积极性,是否有利于促进社会进步和经济发展。图书馆改革又是一门大学问,不同类型、不同客观条件下的图书馆,改革的方法会千差万别,既不能生搬硬套,全盘模仿,也不能闭门造车,异想天开。采取什么样的方法进行改革,只能从本馆实

际出发。借鉴先进经验,汲取合理成分十分必要,但还要从本馆职工的承受能力和现有客观物质条件成熟的程度去把握改革的力度和幅度。当客观环境提供了较好的发展机遇时,能清醒地看到并抓住机遇进行改革,图书馆就能得到很快的发展,取得较好的成果。在学校争取进入“211工程”加快发展步伐的同时,山大馆紧紧抓住了这一机遇,坚持“团结、稳定、改革、发展”的方针,适时地进行了内部管理体制的改革和对传统服务手段的改革,在本馆的发展史上写下了崭新的一页。

山大馆内部管理体制改革的始于1992年底,改革的总体目标是调整理顺内部管理的层次管理,通过目标管理和承包管理,实现管理的科学化。具体包括三个方面,一是选好部主任,达到分级承包管理,二是搞好部门定编,按编制要求进行部门管理,三是修改完善规章制度并严格执行,做到依法治馆。

图书馆是个岗位设置较多、人事关系复杂的部门,长期以来习惯于职工大小事找领导,部主任如同虚设,馆领导的精力几乎全被繁琐杂事纠缠,没有时间考虑和探索图书馆发展大计,这种管理方式极大地影响了图书馆的发展。从管理学角度看,图书馆实行分层多级管理有许多好处,如扩大一点部门自主权,能使部门更多地发挥积极性和主动性,帮助馆里做工作,再如各部门实行平行管理,彼此间有比较和竞争,能起到激励作用。但最大的特点是部主任对馆领导负责,自主解决部门业务行政等管理问题,使馆领导摆脱了事务性纠缠,减少了压力,有了较多的精力进行宏观战略策划。我馆选拔部主任有三条标准:第一最思想素质要好,全局观念强;第二是业务水平较高;第三是有较强的管理能力。部主任实行聘任制,与馆长签订承包协议,明确职责和任务,拥有人事聘用、奖金分配、业务管理等权限,享有与责任难度和业绩相应的待遇,配备好的部主任绝大多数能为馆领导担责分忧,积极主动做工作,职工的思想、工作等问题多数能在部里解决,整个管理工作初步走上良

性循环的道路。

实现部门分级管理还需解决好部门间的平衡问题。过去多年形成的部门编制不合理应该调整,在改革中按岗位需要确定编制也是必需的,但人员完全进入编制轨道管理,职工承受能力很难一下子适应,强行推进会造工作被动。按编制管理是科学的管理方法非搞不可,我们变通的办法是用增加额外工作任务和用经济手段控制来解决超编问题,用补贴来解决缺编问题,较好地平衡了各部门关系,横向攀比和缺编问题有所缓解。

部门实行放权,充分发挥部主任的创造性去开展工作,但馆里宏观管理并不失控。我们修订并补建新的规章制度,形成了严格、合理、可操作的配套制度,特别是在规范纪律、考核分配和奖惩方面充分体现了依法管理的特点,这些规章制度对山大馆形成良好的组织状态,建立较高效能的执行与指挥系统,加快科学化管理起了重要作用。馆里运用制度调控部门,部主任借助制度加强管理,解决了不少扯皮问题,挥制了一些不良风气,安定团结、争做贡献的工作环境逐步形成。

管理体制的改革是图书馆发展的基础和前提,服务方式的改革则是图书馆发展的动力和关键。高校图书馆的主要任务是为教学科研服务,是为培养人才提供第二课堂,服务水平如何是衡量图书馆工作和图书馆水平的重要标志。近年来书价上涨过高,图书经费虽逐年增长却难以满足正常的订购需要,图书馆的现代化设备远远跟不上信息社会的飞速发展,这些困难严重影响着图书馆的发展。图书馆要发展,改革是当务之急,要把图书馆从被动服务方式转到主动服务方式上来,把传统服务方式转到现代化服务方式上来。回顾山大馆服务方式的改革,大体可归类为由封闭型向开放型的转变和由传统手段向现代化手段的转变。

图书馆服务方式封闭式管理有两个特点,一是对内实行闭架借阅。由于受以藏为主的思想影响,一般图书馆怕丢书,怕乱架,多

采用封闭型管理,致使许多书积压严重,利用率低,图书馆要体现书刊的真正价值就必须扩大藏书与读者的接触面,使其被充分利用,使书中知识变成推动经济发展的物质财富和推动社会发展的精神力量。基于以上认识,山大馆下决心在新校图书馆业务管理上闯开开放管理的决定性的一步,即实现流通部门全部开架借阅。我们首先开放了文学作品借书处,继而是理科图书借书处,文科图书经过在借书台后开辟常用书书库开架借阅总结经验后,最后也实现了全开架借阅,至此,山大馆新校除古籍为闭架外,所有的借书处和阅览室都向读者开架借阅了,读者不再有封闭的“禁区”,合理的需求得到了最大限度的满足。

图书馆封闭型管理的第二个特点是对外缺乏横向联系,各自为政,把自己置身于一个只为自己服务,依靠自己解决困难的工作模式里。近年来几乎所有图书馆都面临着信息资料增长太快且价格惊人经费紧张买不起书的局面,藏与用难以两全其美,采与弃无法决定取舍,读者借书难的呼声常常见诸于意见簿。要改变这种局面,需要树立开放意识,通过建立相应的协作机构,广泛地开展馆际互借和邮寄借书,加强横向联系,实现资源共享,在联合中发挥整体的潜在能量,解决共性问题,让读者在开放管理中得到更大益处。山大馆在近年来一直寻求向外开放的道路,我们发起组织了山东省高校期刊协作网,参加了华东地区委属高校原版期刊协调及全面期刊协调组织,加强了与国内外各方面的联系,开展馆际互借,争取馈赠书刊,为自己、也为兄弟馆的发展注入了新的生命力。

近廿年来,世界科技水平的高速发展使图书馆面临着新的挑战,呈爆破方式增长的信息量值和高度现代化的传播手段使图书馆在其发展的历史上出现了一个大飞跃,电子计算机的应用在发达国家的图书馆已相当普遍,采用现代化手段处理和获取各种信息已成为其标准方法之一。相比之下,我国图书馆事业发展的步伐还是非常缓慢的,以人的脑力和体力为主的传统式服务还占主要

成分,拉开了我们与先进水平的差距。中国的图书馆事业要适应信息产业革命的发展趋势,使自己能置身于世界图书馆发展大潮流中,就必须加快现代化建设,要积极创造条件争取设备投资,实现计算机的广泛应用。山大馆前些年现代化设备也非常少,传统服务方式是主要的,学校1993年始争取进入“211工程”给我们带来了前所未有的机遇。我们紧紧抓住这个机遇,反复论证提出的山大馆计算机网络管理系统(SDUL--MIS)总体规划和在流通领域实现计算机管理的第一期工程方案得到学校批准,学校在经费极端紧张的情况下陆续拨给专款40万元。我们用了九个月的时间,冒酷暑加班奋战,克服了各种困难,顶住了多方压力和干扰,在尽量减少对读者影响的思想指导下,先易后难,分步进行,先后完成了理科借书处、文学作品借书处和文科大书库共计30万册图书的计算机借阅系统,实现了新校借书处全部自动化管理。这个系统是综合利用先进的计算机技术、信息处理技术、网络技术、条码技术、多媒体技术对图书的采编、流通和检索等方面进行管理的人机系统。它能简洁、迅速、全面、准确地为读者提供优良服务,为学校进入“211工程”作出了重要贡献。学校领导已明确表示,今后两年将对图书馆增大投入,我们要好好把握机遇,铺开实施第二期工程,使图书馆得到更快速发展。

图书馆实现了开放型的转变和现代化的管理,使图书馆的水平上了一大台阶,但向现代化图书馆迈进还必须转变传统观念,解放思想,在市场经济大潮中开放自己,为社会服务,实现社会化,因为图书馆的社会化已成为现代化图书馆的显著标志,同时也是图书馆自身发展的重要途径。高校图书馆文献资源丰富,又拥有较强的查阅科技信息和有效地处理信息的能力,在服务于教学科研,培养人才中发挥了重要作用,但长期以来,高校图书馆具有传统的、封闭的私家书斋性质,与现代社会全球性活动、全球性知识交流与利用的发展特点格格不入,这种传统的服务方式必须改革。那种只

局限于本校职工借书的服务方式会窒息图书馆的发展,图书馆应走出本单位的小圈子,投身于经济建设主战场,通过扩大服务,使之成为向社会传递科技信息、组织智力交流、进行参考咨询服务的开放系统,成为进行学术性、技术性服务的经济实体,成为社会的信息中心、教育中心、科学中心。山大馆在向社会发展限于客观条件不成熟尚未起步,但图书馆终要走向社会这个方向已经看准,占领信息市场,为社会提供有效益的信息产品将成为山大馆今后的奋斗目标。到廿世纪末,山大馆要建立齐鲁文化中心和科技成果认证查新中心,运用独特的优势,为经济发展和社会进步做出我们的贡献。

山东大学图书馆概况

山东大学图书馆是全国最早成立的高等学校图书馆之一,其前身系山东大学堂藏书楼,成立于1901年。九十多年来,曾三次停办、三次合并、三次迁址、三次更名,于1985年迁入现馆址。新老校分别有独立馆舍,新校图书馆楼12900平方米,老校分馆1001平方米,邵逸夫科学馆楼2000平方米。

图书馆属学校正处级单位,馆长由学校任命,实行校长领导下的馆长负责制。由一位副校长分管,重大问题由校务会议决定。学校设有“校图书情报委员会”,分管校长任主任委员,馆长任副主任委员,还设有“校图书选购咨询组”和“校学生图书馆管理委员会”,分别负责协调、选审图书资料及沟通与读者的联系。

馆内设置办公室、采编部、期刊部、文科借阅部、理科借阅部、古新部、技术信息部和老校分馆。部主任由馆长聘任,负责部门行政与业务工作。

馆内设有校直属党支部、工会部门委员会和团支部,各自按照职责范围开展工作。

馆定编122人,现有正式工作人员106人,其中男47人,女59人;专业技术人员102人,工人4人;具有本科以上学历者44人,专科学历者33人,中专以下学历者27人;具有高级职称的6人,中级职称的52人,初级职称的42