

中等学校 图书馆管理方法

刘夕九 著

3

江苏图书馆学报 专辑 一九八六年四月出版

前 言

写这本小册子的目的主要是为了和中等学校图书馆的同志们讨论图书馆的管理方法。所谓中等学校图书馆指的是一般中学、中专和中技校三种类型的图书馆，为了叙述的方便，统称为“中等学校图书馆”。

在中等学校中，中专学校有它特殊的地方。历史较久的我国中专学校图书馆，已有三十多年的历史，但它几经波折，在党的十一届三中全会以后，才开始稳定地有了较大发展。目前全国有三千多所中专学校，其中大都建立了图书馆。各图书馆藏书数量相当于市县公共图书馆，读者总人数接近于高等院校图书馆的读者人数。这是一种专业性的有独自特点的图书馆，在学校图书馆这一类型中，它既不同于规模较大的高校图书馆，也不同于正在发展的中学图书馆。它在中专学校中为我国教育事业，为培养社会主义建设人才作出了一定贡献，因此本书中这一类型图书馆的事例较多。

图书馆收集和管理图书，对于学校完成教育任务是一支重要的物质力量。学校的思想政治教育需要图书馆这个宣传阵地发挥它应有的作用。教学、科研工作也需要它提供必要的书刊资料。同样教师向学生传授文化科学及专业知识也需要多掌握些有关资料，及时了解国内外学术理论动态和科研成果，才能不断提高教学水平；学生在校几年，要获得有关方面的基础知识课外也需要广泛地阅读一些书刊，以提高科学文化水平和工作能力。教职员进修和学生的课外阅读也都离不

开图书馆，都和图书馆有着密切的联系。

当前由于经济建设和科学技术的发展，中等教育已进入较大发展的新时期，在培养德、智、体全面发展的接班人才方面，国家对中等学校提出了更高的要求。中等学校内部的各个机构也要有所发展和提高。如何建设好校内图书馆，使其在为四化建设服务、为学校教学和科研服务、为读者服务中充分发挥作用，这是我们中等学校图书馆工作者不断深入探讨的课题。我们有必要随时总结自己的看法，以便促进理论建设的发展。在当前的学习研究中主要的应当是中等学校图书馆的管理，就是说，在目前客观条件还相当困难的情况下（比如藏书不多，人数不足，经费较少，设备较差），如何科学地充分发挥现有人力、物力、财力使图书馆有成效地完成任务，这种理论研究既是继续打好图书馆基础的工作，也是推进图书馆较快发展的动力。

写这一本小书是一种初步的实践总结性质，主观愿望使它有助于各馆重视图书馆管理方法和搞好工作，因此将尽能力所及写得有条理、内容切合实际、叙述通俗一些，侧重于分析管理问题和说明管理要点。从图书馆管理这一个大题目来说，这本小书是不可能全面完整的。准备说明管理的科学化、规范化和数量化之外，对于管理的现代化部分，考虑到当前中等学校图书馆的实际情况，只宜先说说为实现现代化应做的准备工作。既然这不是一本专门论著，体系不妥、说法不当的地方自然在所难免，欢迎读者指教。

书内部分内容曾在馆际业务活动中作过发言，也曾业务短训班上讲过课，在写稿时采纳了同行的一些意见，稿内未便一一指出，先在此一并致谢。还应该提到的是初稿前一部分曾请南京图书馆钱亚新先生审阅过，现在根据他的指教

进行了删改。钱老奖掖后进的热情使我们十分感动，并此致谢。

著者

一九八五年一月

序

刘夕九同志已经与我们永别了，但他那种为繁荣我国图书馆事业与图书馆学教育的兢兢业业、勤勤恳恳的精神将永远活在我们心中。我们江苏省图书馆学会编辑出版工作委员会出版他的《中等学校图书馆管理方法》一书，不仅仅是对死者的悼念，最重要的是将刘夕九同志用毕生精力、丰富的图书馆工作实践经验撰写出来的著作奉献给广大从事图书馆工作、图书学教育、图书馆学理论研究的同志们，以便将我国中等学校图书馆工作搞得更好。

我和刘夕九同志大作的“联系”已久，可以追溯到我们的初次交往。早在1963年我随匡亚明同志之后由长春调往南京大学工作，大约在1964年由施廷镛（凤笙）老先生转来刘夕九同志的《中专图书馆工作》书稿，交我审阅。我拜读了刘夕九同志的大作之后，深为他的渊博学识、严谨求实学风所感动，并受益匪浅。我认为刘夕九同志的《中专图书馆工作》基础是好的，也便乐意认真地提出了一些不成熟的进一步修改意见，供他参考。后来听施老说，刘夕九非常谦逊可能地都一一作了修改。然而，不久自1965年冬便首先从学术界开始了“大批判”，接着就是十年内乱的“文化大革命”。刘夕九同志的这一珍贵的手稿，不仅没有出版反而被抄遗失。尽管如此，刘夕九同志并没有气馁，他仍然坚定不移地热爱中国共产党、热爱我国社会主义图书馆事业，一边含辛茹苦地工作，一边从事更为艰难的工作经验总结与学术著

作。在粉碎“四人帮”之后，特别是在党的十一届三中全会以后，他更加振奋精神，加倍努力，终于在1985年撰写出本书。虽然他的《中专图书馆工作》书稿已失，施老又去逝，但我是他那本书的见证人。如今我又作为本书的审稿人之一，认为这两本书稿是有助于指导中等学校图书馆工作的姊妹篇。前者是讲述中专学校图书馆业务工作如何真正搞好，后者着重论述在新形势下怎样进行宏观科学管理；前者适应中专图书馆具体业务工作，后者适应范围相对更大，读者面相对更宽。

《中等学校图书馆管理方法》一书，首先凝聚了刘夕九同志对图书馆事业的热爱与对真理的追求。例如，刘夕九同志早年在河南纪念抗日爱国将领张自忠将军而创办的自忠中学图书馆任职时，就积极收集、整理、保存和利用革命的、进步的书刊，激发师生抗日救国的热情。在十年动乱期间，即使刘夕九同志全家被下放到苏北，他仍然协助有关单位搞好图书馆管理工作。1979年8月重返林校工作以后，更精心致力于图书馆的科学管理。其次，本书是刘夕九同志从长期图书馆工作实践中提炼出来的。刘夕九同志自1943年在中学图书馆任职以来，至1985年逝世为止，在慢长的四十二个春秋里，尽管他先后还兼任过美术、语文等教学任务，他都始终没有离开过中等学校图书馆工作岗位。因此，他最熟悉师生的阅读需求与图书馆管理。另外刘夕九同志还长期从事图书馆学的理论研究工作，他生前是中国图书馆学会与江苏图书馆学会会员，曾任林业部林业院校图书馆委员会委员兼刊物编辑、南京中专中技校图书馆协作委员会中心组成员兼刊物编辑等职。为此，本书的管理方法，不仅适用于中专、中技图书馆，也适用于普通中学图书馆。

图书馆管理是指应用现代管理学的原理和方法，合理组织图书馆活动，有序地利用图书馆人力资源和物质资源，发挥其更佳效率，达到预定目标的过程。并在此过程中不断审查改进，最终获得任务的完成。图书馆科学管理的提出，既是图书馆事业发展到一定阶段的必然结果，又是科学技术发展的必然趋势；是提高图书馆工作效率的重要机理，也是提高图书馆效益和效果的有力措施；是图书馆现代化的重要标志。在当前我们迫切希望能在在这方面加强理论研究工作，并在实践中采取确实有效的措施，以便使我国图书馆事业能在两个文明建设当中发挥更大的作用。对于如何办好中等学校图书馆这样一个重大的科研课题，在很长一段时间里由于种种原因几乎成为“被遗忘的角落”。我们非常高兴地看到，刘夕九同志在这一领域内所作的努力，无疑对我们是十分有益的。今后我们还希望有更多的同志，都来关心这一方面的研究，写出更多更好的论著来。

倪波 1986年2月20日

写于南京大学图书馆学系

中等学校图书馆管理方法

目 次

序言·····	倪波
第一章 图书馆管理的科学化·····	1
第一节 管理的功能·····	1
一、管理与管理方法的科学化·····	1
二、管理的目标·····	2
三、提高管理水平的迫切性·····	3
四、管理的内容·····	5
五、明确管理目的,发挥管理功能·····	5
第二节 管理的科学方法·····	6
一、运用科学方法的意义·····	6
二、科学方法的种类与内容·····	7
三、质量管理方法·····	9
四、图形思考方法·····	12
五、讲求科学方法,提高管理能力·····	14
第三节 计划管理·····	14
一、系统与系统管理·····	14
二、完成计划的预测与决策·····	16
三、执行计划的组织结构·····	17
四、协调计划的网络图与控制图·····	18
五、树立全面观点,加强工作计划·····	21
第四节 业务管理·····	21

一、岗位责任制的作用·····	21
二、工作量测试与定额管理·····	22
三、图书馆的业务规律·····	29
四、工作程序与工作流程图·····	31
五、科学组织业务, 增强工作效率·····	32
第五节 人员管理·····	33
一、人员作用与人员结构·····	33
二、人员来源与编制·····	34
三、人员素质与要求·····	36
四、人员培训与进修·····	38
五、提高人员水平, 注重服务质量·····	39
第六节 设备管理·····	40
一、图书馆建筑设备的作用·····	40
二、图书馆建筑的基本要求·····	41
三、馆舍布局模式介绍·····	45
四、主要设备的种类与规格·····	48
五、发挥设备潜力, 增强物质条件·····	50
第二章 图书馆管理的规范化·····	51
第一节 业务规范化的意义·····	51
一、图书馆工作的技术性·····	51
二、图书馆工作的标准化·····	52
三、图书馆规章制度的作用·····	53
第二节 规章制度的内容·····	53
一、规章制度的种类与内容·····	53
二、制定规章制度的原则与步骤·····	54
三、规章制度的执行与检查·····	55
第三节 管理制度·····	56

一、中等学校图书馆工作条例与图书资料专业	
人员职称	56
二、图书馆工作总则	58
三、图书馆工作人员守则	62
第四节 业务细则	64
一、图书组织工作细则	64
二、书库管理规则	71
三、藏书清理与剔除规则	72
第五节 图书外借规则	74
一、读者服务工作总则	74
二、不同读者的外借规则	76
三、不同图书的外借规则	78
第六节 图书阅览规则	81
一、不同阅览室的阅览规则	81
二、读者损失图书赔偿规则	83
三、读者文明公约	85
第三章 图书馆管理的数量化	86
第一节 计量管理的意义	86
一、统计与图书馆统计	86
二、图书馆统计的作用	87
三、中等学校图书馆统计的特点	87
四、图书馆统计的内容	88
第二节 统计的方法	89
一、统计的基本方法	89
二、统计工作的步骤与要点	90
三、统计指标的作用	93
四、中等学校图书馆统计工作程序	94

第三节 统计资料的表现形式	95
一、统计表的功用与结构	95
二、统计表的种类与编制要点	95
三、统计图的功用与种类	98
四、统计图的绘制要点	101
第四节 图书工作统计	102
一、图书工作统计的主要内容	102
二、书费使用统计	103
三、藏书数量统计	110
四、藏书动态统计	113
第五节 读者工作统计	114
一、读者工作统计的主要内容	114
二、读者情况统计	115
三、图书借阅统计	117
四、服务活动统计	121
第六节 统计分析与报告	121
一、统计分析的意义	121
二、统计分析要点	122
三、统计报告的作用	128
四、统计报告的种类与编制方法	128
第四章 图书馆管理的现代化	134
第一节 管理现代化的准备	134
一、对管理现代化的认识	134
二、管理现代化的准备工作	135
第二节 馆际协作	137
一、馆际协作组织	137
二、馆际协作组织的内容与方式	138

第三节 非书刊资料及其设备	138
一、非书资料的管理	138
二、现代化技术设备	139

第一章 图书馆管理的科学化

第一节 管理的功能

一、管理与管理方法的科学化

管理的基本含义是以尽可能少的人力物力，达到尽可能理想的目标。任何社会行动都有管理。不过时代不同，环境不同，人们对管理的认识和对事物的管理方法也有所不同。管理的科学化是和传统管理方法相对来说的。科学方法是指能正确的认识客观世界，遵循客观规律，能动地改造客观世界。不同时代有不同的科学标准，只要能有效地把握今天的事物动态，从而掌握其未来的发展，就是科学管理。从图书馆的发展说，封建社会的藏书楼和近代社会的图书馆管理目标不同，但在管理方法上并不是一无是处，否则就没有发展。传统的管理目标是采集、整理和完善地保存文化典籍。随着社会的发展，图书馆的职能除保存文献外又增加了社会教育，要求利用图书馆为读者服务。如果传统管理的管理者根据个人的知识和经验在手工作业条件下就能达到管理目标，那末发展到近代社会的图书馆，管理者不仅要提高对图书馆的认识，而且要改进管理方法，发挥图书馆应有的作用。今天的图书馆又要同时具有传递科技情报的职能，在提高管理水平和改善技术条件的情况下向现代图书馆发展。发展是在原有基础上的发展。今天图书馆管理方法的改进是在保持优良传统，吸取先进经验的基础上更自觉地遵循图书馆

工作规律，运用现代科学的原理和方法，充分发挥藏书、设备和工作人员的作用，有效地实现社会职能，并逐步增强人力、物力和技术条件向自动化管理过渡建设成有中国特点的社会主义现代化图书馆。

图书馆科学管理的意义就在于：

1. 图书馆的人力、物力、财力只有通过科学管理，才能充分发挥作用；
2. 图书馆工作本身具有严密的结构和专门技术，只有通过科学管理，才能有效地工作；
3. 图书馆的读者面广人多，需要情况复杂，只有通过科学管理，才能取得好的服务效果；
4. 图书馆的工作人员为适应时代发展的需要，更新知识，增强能力，只有通过科学管理，才能不断提高工作人员的专业水平。

二、管理的目标

图书馆是文化教育事业的组成部分，它通过书刊资料的宣传流通为读者文化生活提供精神食粮。图书馆是国家建设中的一种智力投资，而读者利用图书馆，使书刊资料在社会生产中起了指导参考作用，促进了生产力的发展。图书馆的社会职能是直接提供精神财富，间接提供物质财富。当代把图书资料和能源、材料并列，成为发展科学技术三大支柱之一，所以图书馆有讲求经济效果的必要。经济效果的概念就是在同等条件下，用较少的劳动消耗，取得较高的使用价值。图书馆要取得经济效果的关键是管理的科学化。管理就是抢时间、争速度、求质量、抓效果。图书馆通过科学管理做到藏书数量多、质量好；流通量大，利用率高；工作人员

事业心强，服务态度主动热情；全馆工作计划周密，业务安排合理。从而充分利用现有条件，最大限度地满足读者需要，取得较大的经济效益。反过来说，由于管理水平低，图书馆作用发挥不足，必然影响着社会对它的重视，得不到有力的领导和支持，推迟了图书馆建设的发展。看图书馆的作用，要看它的实际工作效益，不讲效果的管理是没有的。所以要提高图书馆工作效益的水平，必须实现管理的科学化。

三、提高管理水平的迫切性

以我国中专学校图书馆来说，目前总的情况尚处于发展的初级阶段（其他中技校、中学的图书馆同样也是这样）。在江苏的情况是：全省中专学校现在有一百来所（不包括中等技工学校）。校内有图书馆的约为百分之九十，其中多数属于新建。建馆较久，藏书较多、并能全面开展工作的为数不多。1982年4月曾用调查表对全省九十来所中专学校图书馆作了一次调查，收回调查表75份。从75所图书馆情况看，藏书数量相差很大，有的已接近20万册，有的仅几千本书。藏书总计225万多册，平均每馆三万册多一点。藏书较多，基础较好的图书馆约占总数75所的十分之一。各馆藏书建设速度和购书费有直接关系。目前各图书馆的购书费尚未明确规定，有的馆每年一两万元或更多些，有的馆每年仅有一两千元。75馆中约有一半全年购书费四、五千元，年收入书刊四、五千册。干部来源是图书馆建设的重点，75所图书馆的工作人员共三百来人，约70%的馆，工作人员少则一人，多则四人。工作人员总数中，55岁以上的占12%，29岁以下的占25%。工作时间较短的青年不少，年老体弱的也不少。人员总数中系统学过专业理论的约占16%。

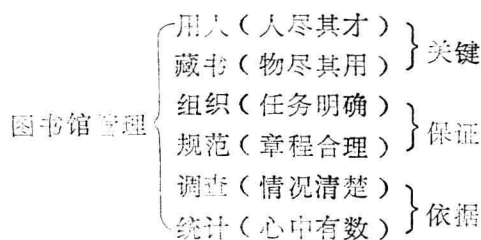
上面反映的是江苏省中专学校图书馆情况的一个方面，另一方面是75所中专学校在校师生共43800多人，图书馆的藏书保障率平均每馆已超过50册。藏书中有本校专业书刊大都占总数的一半以上，有些馆并注重收集专业刊物资料，开展资料工作，在为教学和科研服务中起了较好效果。图书馆的中年工作人员占多数，有不少已在图书馆工作了一、二十年，有较多的工作经验。就是说，以江苏情况为例，中专学校从总的情况看困难较多，发展较慢，但是也有了较好的基础，具备了一定规模，形成了独自特点。工作人员是努力的，对图书馆的建设是热情的。

也要看到，中专图书馆的发展虽然较慢，但已日益引起学校领导的重视，正逐步解决图书馆存在的困难。藏书经费以及工作人员都有显著增长。不少馆新建或改建了图书馆建筑，添置了设备。南京的19所中专图书馆，83年末藏书总数已达135万余册，其中书籍120余万册，师生读者共一万八千余人，读者和书籍的比例是1比67。工作人员已有160余人，平均每人管理藏书8200余册，服务读者110余人。如果从建馆较久，情况正常的11所中专图书馆看，83年的购书费比82年增加了34%，84年预算比83年实支增加23%。藏书总数83年比上年增长9%，读者人数比上年增长7%，工作人员比上年增长30%。可以认为有些中专图书馆的任务需要和物质条件的矛盾已经趋向缓和。目前突出的问题是人员专业水平影响着服务质量，科学管理水平影响着工作效率。所以，所有中等学校图书馆必须改进管理，打好基础，为进一步发展创造条件，在中等学校即将有较大发展中发挥图书馆的应有作用。目前探索图书馆的科学管理方法已在中等学校图书馆改革中占了突出地位，有了较强烈的紧迫感。

四、管理的内容

管理是实现目标的手段，是管理者对管理对象运用计划、组织和控制的活动。计划是预测管理对象的发展趋势，确定其在一定时间内应达到的目标和采用的步骤；组织是安排管理对象的诸环节和因素的合理联系；控制是协调和监督管理对象在达到既定目标时的进行过程、及时纠正出现的偏差。管理对象简单说是人、物、事。人是管理者，同时是被管理者；物是客观因素；事是符合客观规律的方法、活动及情况。

图书馆管理的基本内容一个是用人，充分调动工作人员的积极性；一个是藏书，建立重要的物质基础，并经过周转充分利用。实现这个目标的，一是组织，制定切实可行计划并妥当地安排机构执行计划；另一个是规范，建立合理的规章制度，事事有章可循，并认真执行。进行有效管理一要搞好调查，促使信息畅通；一要搞好统计，以便据此制定计划，发现问题改进工作。现在简单列表如下：



图表 1

五、明确管理目的，发挥管理功能

广义的图书馆管理，是指图书馆组织事业的管理，即对