



高校图书馆 管理与创新研究

金花 ◎ 著

(上册)

**GAOXIAO TUSHUGUAN
GUANLI YU CHUANGXIN YANJIU**

当今时代已经进入知识经济时代，图书馆作为知识的重要载体，其工作亦是如此。
为了满足广大读者的需求，图书馆必须不断创新，以适应时代的发展。



江西人民出版社



高校图书馆 管理与创新研究

金花 著

**GAOXIAO TUSHUGUAN
GUANLI YU CHUANGXIN YANJIU**

(上册)



江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
全国百佳出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高校图书馆管理与创新研究 / 金花著. -- 南昌:
江西人民出版社, 2017.4
ISBN 978-7-210-09361-9

I. ①高… II. ①金… III. ①院校图书馆—图书馆管理—研究 IV. ①G258.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 086647 号

高校图书馆管理与创新研究

作者: 金 花

责任编辑: 徐明德 饶 芬

出版发行: 江西人民出版社

地址: 江西省南昌市三经路47号附1号

总编室电话: 0791-86898965

发行部电话: 0791-86898815

邮编: 330006

网址: www.jxp-ph.com

E-mail: xpph@tom.com web@xpph.com

2017年6月第1版 2017年6月第1次印刷

开本: 710毫米×1000毫米 1/16

印张: 36.75

字数: 522千字

ISBN: ISBN 978-7-210-09361-9

赣版权登字: -01-2017-370

定价: 96.00元 (上、下册)

版权所有 侵权必究

承印厂: 涿州市鸿蒙石油物探印刷有限公司

赣人版图书凡属印刷、装订错误, 请随时向承印厂调换

前 言

为了系统总结高校图书馆工作经验及研究成果，本人在深入研究的基础上，精心撰写了《高校图书馆管理与创新研究》这部学术专著。

本专著是在参考大量文献资料的基础上，坚持理论与实践相结合、国内与国外相兼顾、学术研究与实际应用相统一的原则，并且紧密结合自身的工作实际及科研成果而精心撰写的。具有学术性强、前瞻性强、针对性强、可操作性强和适用面广等特点，对我国高校图书馆管理与创新研究工作具有较好的参考价值。

本书共八章，第一章为高校图书馆信息时代的管理创新理念；第二章为高校图书馆信息时代的知识管理概述；第三章为高校图书馆创新个性化知识信息定制服务；第四章为高校图书馆人力资源管理；第五章为高校图书馆文献检索为大学的学习奠定基础；第六章为高校图书馆的信息资源整合；第七章为高校图书馆学科化服务与馆藏资源建设；第八章为高校图书馆管理与服务社会的优势。

在本书即将出版之际，我要衷心感谢给予我指导、帮助、关心、鼓励的专家同行和亲朋好友。本书的出版得到了临沂大学图书馆、出版社领导和编辑部全体同志的大力支持，他们科学严谨、求真务实的工作态度以及良好的专业素质和出色的工作效率给我留下了极其深刻的印象；他们严谨的治学之道和不断追求创新的科学探索精神，一直以来是我学习的楷模，也是我在科研工作中努力进取的内在动力，我一时难以用言语致谢。我应该铭记感恩的人还很多，在此不能一一列举，只是说上句最衷心的感谢！



本书参考了很多国内外同行专家的研究成果，特别是一些案例，感谢他们所做的工作。

由于时间关系，加之作者水平有限等原因，本书可能会存在一些不足之处，敬请读者批评指正。

作 者

2016年9月于临沂大学

目 录

CONTENTS

绪 论	1
第一章 高校图书馆信息时代的管理创新理念	14
第一节 高校图书馆管理创新理念的产生与发展	17
第二节 高校图书馆管理的服务模式	34
第三节 现代知识信息图书馆管理服务模式的发展	56
第二章 高校图书馆信息时代的知识管理概述	79
第一节 高校图书馆知识信息服务管理的特点	84
第二节 高校图书馆实现开展知识信息导航服务的特征	114
第三节 高校图书馆开展参考咨询服务对馆员提出更高要求	128
第三章 高校图书馆创新个性化知识信息定制服务	144
第一节 高校图书馆个性化知识信息定制服务的主要内容	153
第二节 高校图书馆个性化知识信息定制服务的开放性	169
第三节 高校图书馆个性化知识信息服务的创新	187



第四章 高校图书馆人力资源管理	222
第一节 图书馆对当前大学生人文素质教育的问题分析	226
第二节 图书馆对大学生信息素质教育的目的与意义	246
第三节 信息图书馆人力资源管理的必要性	266

绪 论

一、高校图书馆信息时代管理创新理念的发展

高校图书馆管理创新理念是运用新知识、新方法、新技术、新思维,对组织原有的管理要素、管理资源进行重新组织、整合,建立起效能更强、效率更高的管理体系,以更有效地实现组织目标的活动。高校图书馆管理创新,是高校图书馆为适应新技术运用、知识服务需求以及社会环境的变化,在掌握科学管理知识的基础上,运用新方法、新思维,对原有的管理理念、方法、手段、体制等管理要素和管理资源进行有效的整合重组或更新,产生某种新颖、独特的更有社会价值、效率更高的新事物、新思想的活动。高校图书馆管理创新的含义包括:其一,创新是建立在既有知识、机制的基础上,运用新的思维对高校图书馆原有的管理体制、管理方法等进行重新整合、改进。其二,高校图书馆管理创新是将原有的人力资源、馆藏资源、资金、设备等管理资源,以及管理体制、管理制度等管理要素进行有效的组合,使管理更高效、合理,并达到整体效益的最大化。其三,管理创新的目的是建立一套全新的、合理的、科学的工作机制,并且有利于激发图书馆馆员的工作积极性和创造能动性,有利于图书馆信息资源的开发利用。高校图书馆的管理方法有任务管理、人本管理、目标管理等多种方法,各种方法都有其优势。其中,任务管理是通过时间动作研究确定标准作业任务,并将任务落实到馆员,馆员都有明确的责任。人本管理是以人为中心的管理方法,即由对“事”的管理转变到对“人”的管理,通过分析影响人的行为的各种心理因素,采用



一定的措施提高人的积极性,发挥人的主动性和创造性,从而释放出最大的管理潜能,达到提高组织效率的目的。目标管理是组织确定了目标后,对其进行有效分解,转变成各部门以及个人的分目标,管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩的过程。高校图书馆要根据自身实际,因“馆”制宜,科学运用管理学原理,在科学调研的基础上制定符合本馆特点且切实可行的管理方法。高校图书馆管理创新理念要强化纸质文献资源在未来的发展,曾有专家断言,信息技术和互联网的发展最终会导致实体馆藏资源被取缔。在现阶段来看,这种提法还为时过早。美国加州州立理工大学是世界上最高水平的工程师和计算机天才的摇篮。该校曾花两年的时间探索建立虚拟图书馆,即将文献情报资料完全电子化的可能性,但最后得出的方案却是建立一所投资4200万美元的传统图书馆,当然电子化文献是其中的很大一部分。这也说明如果图书馆脱离了作为信息资源主体的印刷型文献,只有单纯的网络、数字化资源是很难在社会上立足与发展的。无论技术环境如何改变,读者利用图书馆获取知识信息的方式和图书馆为读者服务的宗旨不会变。读者的需求应该成为高校图书馆馆藏资源建设和提升知识信息服务的依据。有专家分析了现阶段图书馆的文献信息利用情况,绝大多数知识型读者对纸质图书和期刊的利用率远远高出其他载体的信息资源利用率。尤其在注重知识产权的社会环境下,数字信息提供者的行为日趋谨慎、规范,以此避免侵权行为的发生。即使是进入信息社会的美国研究型高校图书馆,纸质型文献仍然受读者的青睐。《高校图书馆杂志》曾发表题为《图书馆魅力永存》的文章,文章讲述了这样的案例:最新的加州州立大学蒙特利分校数年前成立时没有建立图书馆。但在最近两年,他们却在成千上万册地购买书籍,因为他们发现在网上无法完全找到所需的资料。在我们国家也是一样,即使在网络信息环境很好的地方,到图书馆看书的人数仍有增无减。曾有资料介绍:在国家图书馆,节假日读者流量超过万人,高峰时间很多人一个小时都等不到“存包”的位置,常光顾图书馆的人在节假日会不带书包到馆,以便省下排队“存包”的时间。许多图书馆已建立计算机目录或全文检索系统,无一不是对

库存纸质文献的数字化处理而建立的。就现代电子型文献信息服务的条件与基础而言,离开了原始的纸质文献信息,电子型的数字化信息服务便成为无源之水。值得注意的是,国内外许多图书馆会将重要的电子文献,以数字形成的原始文献转换成传统的纸质文献进行保存。这些事实表明,图书馆的应用、信息储存以及新的电子载体还不能取代印刷型文献,纸质文献还拥有大批的读者,在知识信息服务体系中起着与数字信息互为补充的作用,使知识信息服务模式呈立体化、全方位的态势,而这种态势在相当长的一个时期内不会发生根本性的改变。

信息是信息论中的一个术语,常常把消息中有意义的内容称为信息。1948年,美国数学家、信息论的创始人香农(C.E.Shannon)在题为《通讯的数学理论》的论文中指出:“信息是用来消除随机不定性的东西”。1948年,美国著名数学家、控制论的创始人维纳在《控制论》一书中指出:“信息就是信息,既非物质,也非能量。”信息化是指培养、发展以计算机为主的智能化工具为代表的新生产力,并使之造福于社会的历史过程。智能化工具又称信息化的生产工具。它一般必须具备信息获取、信息传递、信息处理、信息再生、信息利用的功能。与智能化工具相适应的生产力,称为信息化生产力。智能化生产工具与过去生产力中的生产工具不一样的是,它不是一件孤立分散的东西,而是一个具有庞大规模的、自上而下的、有组织的信息网络体系。这种网络性生产工具将改变人们的生产方式、工作方式、学习方式、交往方式、生活方式、思维方式等,将使人类社会发生极其深刻的变化。综合来看,“信息就是客观事物特性的表征,是事物发出的、人类感官可以直接感知的一切有意义的信号和消息的内容。在当前,凡是能够用计算机进行数字化或电子化处理,可以在信息网络上传输的东西,都可称为信息。”1998年3月,国家科技领导小组办公室在《关于知识与国家知识基础设施的研究报告》中,对“知识”做出如下定义:“经过人的思维整理过的信息、数据、形象、意象、价值标准以及社会的其他符号产物,不仅包括科学技术知识——知识中最重要的部分,还包括人文社会科学的知识、商业活动、日常生活和工作中的经



验和知识,人们获取、运用和创造知识的知识,以及面临问题做出判断和提出解决方法的知识。”知识是人类对客观事物规律性的认识,是人类认识世界的成果或结晶。人类的认识过程实际上就是信息处理的过程,人类既要通过信息来认识世界、改造世界,又要根据所获信息组成知识。人的认识过程是从感性认识到理性认识,知识则是通过人脑的思维活动,对感性认识的提炼和升华。可以说理性认识即构成知识。

对于“文献”一词,宋代朱熹在《四书章句集注》中注释为:“文,典籍也;献,贤也。”这里的“文”指典章制度的文字资料,“献”指见多识广、熟悉掌握典故的人。元代马瑞临在《文献通考·总序》中则把“文献”定义为:“文为典籍和正史、会要及传记类书籍,献为儒士、名流的言论资料。”随着历史的发展,文献的概念逐渐演化为专指各个领域的各种图书文物资料。到了现代,由于科学技术的发展,文献的外延也扩大了。一些新的文献载体相继出现,使得人们对文献做出了更加严谨、更加科学的定义。《辞海》(1999年新版)中给文献的定义为,“记录有知识的一切载体的统称,即用文字、图像、符号、声频、视频等手段以记录人类知识的各种载体(如:纸张、胶片、磁带、磁盘、光盘等)。”另外,我国颁布的《中华人民共和国国家标准·文献著录总则》(GB3792.1-83)对文献的定义为:“文献是记录有知识的一切物质载体。”这是目前对文献的最简单明了的定义。随着科技的发展和进步,记录知识的技术手段和载体形式发生了极大的变化,文献不仅包括印刷型的书籍,还有缩微胶片、录音带、录像带、计算机磁带,特别是激光视盘 CD、VCD、DVD 以及计算机网络上传输的大量数字化、电子化的多媒体信息,使知识信息的传播和使用发生了革命性的变化。

情报是指被传递的知识或事实,是知识的激活,是运用一定的媒体(载体),越过空间和时间传递给特定用户,解决科研,生产中的具体问题所需要的特定知识和信息。一是知识或信息,情报的本质就是知识,情报都包含有知识或信息,所以知识和信息是构成情报的原料,但并非所有的知识和信息都能构成情报,只有经过筛选、加工,为用户所需的新知识或新信息才能成为情报。

二是要经过传递,知识或信息转化为情报必须经过交流传递,并被用户接受或利用。三是要经过用户使用产生效益,情报以实现其使用价值为目的,人们创造情报、传递情报的目的在于利用,在于提高其效用性。效益是情报的结果。

二、高校图书馆信息时代的知识管理

高校图书馆知识信息服务管理的特点在于知识需求和知识资源上的多样性,促使知识信息导航方式向多元化方向转化。这种变化要求高校图书馆知识信息导航必须针对读者个性化的知识需求,提供全过程、全方位的知识信息导航,其知识信息服务方式的特点是以不同读者的不同知识信息需求为驱动力。知识信息导航是高校图书馆以读者知识需求为驱动力的活动,是读者与高校图书馆之间知识需求与知识提供两方面互相依赖关系的具体体现。管理体制是决策形成和传递的形式,是指管理系统的结构和组成方式,即采用怎样的组织形式以及如何将这些组织形式结合成为一个合理的有机系统,并以怎样的手段、方法来实现管理的任务和目的。高校图书馆的管理体制是规定高校图书馆、各部门等在图书馆发展方面的管理范围、权限职责、利益及其相互关系的准则。它的核心是管理机构的设置、各管理机构职权的分配以及各机构间的相互协调。它的强弱直接影响到高校图书馆管理的效率和效能。鉴于以往管理体制存在相应的弊端和与时代发展脱节的现象,高校图书馆管理体制的创新成为整个管理创新的关键环节。

高校图书馆体制创新包括外部体制创新和内部体制创新:外部体制创新就是根据发展需要,重新厘定高校图书馆在整个高校中的地位和作用;内部体制创新就是理顺高校图书馆内部的部门设置、权限职责和分工协作关系。“以读者为中心、以需求为核心”是高校图书馆知识信息导航的原则和目标。换言之,高校图书馆知识服务要以读者的知识需求为驱动,就必须提供能满足读者需求的知识信息导航服务。负责知识信息导航的馆员和专家学者通过对海量的知识信息进行鉴别、选择、整合、重组来形成符合读者需要的知识



信息,为他们提供准确、有价值的知识信息产品,为学科建设、教学、科研提供强有力的支持。

高校图书馆知识信息服务管理的特点是,以读者知识信息获取为最终目标。读者是高校图书馆服务的核心,是服务质量的最终评价者。离开师生读者、科研人员和社会相关读者,高校图书馆也就失去了存在的价值。知识信息导航服务要研究读者的知识需求规律,提高知识信息导航服务的针对性和实效性,使读者通过这种最具针对性的服务,能够更有效、更迅速地获得、利用、创新知识信息。高校图书馆知识信息导航服务基于馆藏资源、网络技术可构建起多元化服务体系,并针对读者的具体要求制作出个性化的知识信息产品,提供凝结着馆员智慧的知识内容。

制度的创新是管理创新的保障。管理制度是组织制度和管理制度的总称。组织制度是组织形式的制度安排,它规定着企业内部的分工协作、权责分配关系;管理制度是对管理思想、管理组织、管理人才、管理方法等的安排。没有完善的管理制度,任何先进的方法和手段都不能充分发挥作用。为了适应环境变化的需要,保障高校图书馆管理体系的有效运转,必须在管理制度方面有所创新。这就需要建立起符合发展需要,且有利于形成一个合理的、整体的系统和激励约束机制的一整套行之有效的管理制度,并将其作为图书馆工作的准则。现代管理制度的主要管理对象是人、财、物、信息,后三者都需要人去管理和操作。因此人是行为的主体,人的管理工作是管理的核心。制度的设计应以人为本,以发挥人的主观能动性、激发人的积极性为出发点。明确官员的岗位职责,加强人员的考核和监督,建立健全的工作制度。同时还要根据馆员的实际状况,建立馆员培训制度和合理公正的分配制度,坚持“效率优先、兼顾公平”的原则。

三、高校图书馆创新个性化知识信息定制服务

高校图书馆服务创新理念的实施主要还是要从行动上落实,实际行动是

连接理论的纽带,理念的创新对高校图书馆建设有着关键性作用,网络技术和数字化发展是图书馆创新理念的基础和前提,有关的创新理念包括以人为本的思想理念。高校图书馆内的管理主要还是先对人进行管理,对人的管理包括两个方面:第一是图书馆工作人员,第二是图书馆的服务对象,高校图书馆要坚持以读者第一的思想理念。在图书馆界,美国有位管理学者提出一个理论:“职工第一,读者第二”,这个理论在业内引起了较大的震动,直到现在很多报刊上还有很多资料。然而,有的人认为读者要放在第一位,这场辩论至今还在议论纷纷。其实,这两种概念只是角度不同,结果还是给了服务对象,图书馆管理人员是从图书管理角度出发,从整个图书馆来讲是要放在第一位;从图书馆的读者角度上来看,应该是读者放在第一,两者之间不在同一个层次上。其实,只有把图书馆馆员放在第一位,才能为读者提供更好的服务,实现真正的读者第一。因此,高校图书馆要做到“以人为本”,注重图书馆管理人员的综合素质。

个性化服务理念。信息服务最终还是要针对个体信息的需要。数字化图书馆建设在广泛的信息基础上还要增添多元化和个性化。个性化服务信息是人们个体信息所决定的对广泛信息的一种信息组合。个性化的信息包括两种,一种是根据用户习惯分析对用户可能需要的信息服务,可以进行个性化信息推送和服务信息定制等。第二种是根据服务对象的知识结构包括心理倾向和学习需求、行为方式等有效地进行信息检索和知识获取,把用户对信息的有效利用结合馆内服务形成个性化的服务模式。图书馆的特色并不是表现在建筑风格上,而是体现在图书馆知识馆藏特色、服务特色、管理特色还有研究特色等方面。高校图书馆由于自身的特点,都把重点放在了馆藏上。这种特色具体可以分为:学科特色、专题特色、类型和语种等。特别表现在学科特色,建立本校特色数据库,为本校实施教育。目前,由于较多的新兴技术被使用,造成了大量文献增多,资料价格飞涨,从经济角度上实现资源共享是绝对可行的,从合理地使用图书馆资料来看也是比较关键的,要把资源重复建设所浪费的费用用在资源共



享上。把资源的电子化和数字化网络作为基础,形成一个相互协作的整体,充分实现资源的共享。传统的图书馆服务基本是实体馆藏的服务,具有范围性的限制。为了摆脱自身的局限性,现在的主流方向已经走向了数字化技术的发展,突破了图书馆的空间限制,不断出现了新型服务模式,在之前基础上积极进行全面创新和研究,围绕创新的理论研究,创新模式方法。

高校图书馆管理观念创新是图书馆创新活动的前提。过去我们一贯倡导“读者第一”的图书馆管理理念,但是在当今知识经济和网络时代,我们应适当调整观念,坚持“读者第一”的服务理念。一切为用户着想,极大地满足读者的信息需求,为读者提供主动、全面、及时、准确、个性化的服务。而“图书馆员第一”所蕴含的是:馆员永远是图书馆工作的主体。馆员的素质,就是服务的素质,就是图书馆的质量。全体图书馆馆员应树立起知识信息收集、流通、使用、更新、创造等新理念;树立强烈服务观念、效益观念和竞争观念,积极利用现代化技术,使自己成为富有创新意识和创新能力的人才。制度创新是图书馆应对各方面压力保持高效快捷运转的保障。目前,不少图书馆还延续着计划经济时期的管理方式。在思想观念、人事管理、分配制度上仍旧实行过去的管理方法:平均主义、大锅饭、唯学历、论资历等,使得大部分员工的工作积极性受到压制,有限的人力资源得不到充分利用,与现代化服务手段和理念极不相称。图书馆要实现现代化管理,在办馆模式上实现创新管理,就必须改革旧的图书馆管理体制,从而激发馆员的积极性、主动性和创造性。图书馆管理的分配模式要建立在公平合理、按劳分配、充分体现人员价值的基础上。逐渐改变传统的平均主义和以职称工资为标准的分配形式,实行以岗位职能和效益为核心的结构工资制,注重岗位及工作效绩、个人贡献。实现“最佳岗位、最佳贡献和最佳报酬”,从而有效地调动员工的积极性、创造性,实现其自身价值。图书馆全面推行聘用制,切实改革现有的人事管理制度。实行人员聘用制,竞争上岗,奖惩与绩效挂钩;引入竞争机制;实行定岗定编、层层聘任、双向选择;合理设置专业技术岗

位,明确岗位职责,并与工作业绩挂钩、与科研成果挂钩等。通过这些措施,激活员工工作、学习的积极性,使馆员在竞争平台上拥有充分施展才华的机会,减少人才隐性浪费现象。图书馆要增强自身发展的活力,必须注重知识创新、优化人员组合,协同作战,提高团队整体水平,形成馆长、中层干部和专业技术人员组合的最佳人才结构。建立创新机制,一方面在馆内采取适当的奖励方式,激发员工的创新意识,动员全馆上下积极纳谏,使每位员工都贡献智慧;另一方面在馆外利用图书馆与社会各界的联系建立相关信息库。对于图书馆而言,这种新的管理方式可以提高服务效率,使人际关系更加协调。高校图书馆内容管理就是协助高校图书馆组织与个人,借助现代信息技术,实现内容的创建、存储、分享、应用、创新,并在图书馆个人、集体、业务、战略等诸方面产生价值的过程。而内容管理产品就是支撑图书馆管理的一种工具。信息时代,不断膨胀的内容量与图书馆较低的内容处理效率产生了急需弥合的反差。图书馆的各种信息(如规章制度、年度总结、部门数据库、统计报告)大都零散存在于图书馆各部门或各工作人员的头脑中,查询与使用很不方便。工作人员经常需要花费大量时间去寻找一些重复、零散的信息,如编写年度部门总结,统计各科室的相关数据。而这种非结构化的信息过去是以表格、文档等纸质媒介分散存在的,工作人员需要花费宝贵的工作时间才能找到诸如同事、部门联系方式,部门服务信息等内容,寻找与利用资源的时间严重失调,很多时间没有直接运用在创造价值的活动上,造成图书馆成本的浪费。另外,图书馆的各项规模越来越大,员工越来越多,很多事情都已经做过,每个人都具备了一定的经验技能,当来了相似的工作任务却还要重新开始,不知如何将工作人员的隐性知识转化为显性知识。实施内容管理就能解决目前的困境,实现内容增值的需要。目前,协同网络正在成为人们关注的热点。它包括图书馆内务部门之间,或图书馆与高校各职能部门如各学院、处、室,或是图书馆与外部企业,包括供应商、服务商、读者之间的业务往来。内容管理可以很好地实现信息的有效共享及信息的增值利用,对于外部来讲,可以形成真正的协同网络的组成部分。有效内容管



理是实现良好的整合关系管理的重要保证,图书馆馆员必须根据图书馆具体的管理活动和个人的条件,培养和发展个人某些方面的特殊能力,而单位也应该为馆员个人能力的培养创造有利条件。馆员个人能力的培养途径有很多,多数图书馆注重通过正式的、有组织的培训,使馆员获得与工作要求相关的知识和技能。但有些能力的形成,短期的培训不一定能产生立竿见影的效果,需要通过个人的自我完善、自我提高、不断实践、不断学习,逐渐得到提高。

图书馆馆员能力自身培养提高的途径:一是建立网络。馆员通过与周围的同事、同行、教师、学生等建立关系,形成个人交往网络,在讨论、交换、分享彼此信息的过程中,增长见识、丰富知识,提高个人管理能力。二是解决难题。馆员通过设法解决工作中碰到的各种困难,来挖掘个人潜力,培养洞察力、分析能力、创造能力,不断积累经验,提高专业管理技能。三是承担责任。图书管理工作具有面对面接触的特点,意味着馆员必须承担更多的责任,这对于管理人员来说既是压力也是动力。同时促使馆员积极学习,接受挑战。大多数专业图书管理人员都希望把自己的技能与图书管理工作未来的需求联系起来,这就要求图书馆领导根据工作的实际情况确定馆员目前已具备哪些方面的能力,缺乏哪些方面的能力,应发展哪些方面的能力,正确引导馆员能力的发展。馆员个人能力有些是通过非正式途径获得的,那么,在图书馆里应该营造一个宽松的沟通环境。保持畅通的内部沟通,对于发挥馆员的创造性十分重要。四是授权管理。图书馆领导应授予馆员必要的管理工作决策权,使每位馆员成为面对面管理工作的“管理者”。授权措施可以提高馆员工作的积极性,锻炼其工作能力,进而提高图书馆管理质量。

工作设计。图书馆的组织结构图、工作岗位说明书、工作任务表、工作细则等都是为了达到严格、统一的工作标准,以利于图书的经营和管理。但馆员可能会对日复一日、一成不变的工作环境、工作程序产生厌倦,在这种情况下,很有必要丰富馆员的工作内容,使他们的工作更有挑战性。