

高校图书馆管理

主编 单行

编著 单行 于鸣镝 初景利



河南大学出版社

内容提要

本书是我国第一部系统论述高校图书馆管理的著作。内容包括：绪论、管理的目的、任务与办馆目标、管理的原则与方式方法、管理职能、管理人员、馆长、人员及行为管理、业务工作管理、统计与分析、财务管理、建筑管理、设备管理、社会环境协调、评估等部分。

本书结构体系较新，内容比较丰富翔实，注重理论与实践结合，每章附有管理案例，适合于高校图书馆管理人员和图书馆学情报学专业师生使用，也可供各图书情报部门管理人员工作与学习参考。

河南大学出版社出版发行

（开封市明伦街85号）

河南兰考印刷厂印刷

开本：850×1168毫米1/32印张，11.5 字数：290千字

1991年7月第1版

1991年7月第1次印刷

印数：1—3700

定价：4.70元

ISBN7-31018-697-3/G·288

序

高等学校图书馆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，是高校学术水平的窗口和象征。人们常常把高校图书馆比喻为“皇冠上的明珠”、“大学的心脏”，由此可见图书馆在高等教育中的重要地位。

如何充分发挥高校图书馆的作用，履行教育职能和情报职能？关键是必须实行科学的管理。今天，摆在馆长们面前的，是这样一个复杂的系统：一方面是数以十万、百万册计的藏书，需要加工、整理、收藏并提供给读者利用，另一方面要精心计划，用有限的经费采购学校师生需用的书刊；一方面，随着图书馆工作的发展，一些学科文献方面的专业人员逐渐取代图书看管人的角色，另一方面还有相当数量的非专业人员和临时工作人员急待培训和提高；一方面许多馆采用了计算机技术，实行自动化管理，另一方面传统的、人工的管理方法目前仍然是图书馆管理的主要方式。而信息时代又向我们提出了“馆际协作”、“资源共享”等许多新课题。凡此种种，都使得图书馆的组织机构、管理手段、图书供需情况日趋复杂。这就要求图书馆的领导者去探索如何更有效地调动全体人员的积极性，使图书馆的各个岗位、各个要素构成一个目标一致的整体，去完成既定的任务。传统的、经验式的管理模式和管理理论必将为科学管理理论和方法所代替。

高校图书馆管理学的确立，在我国还是近几年的事情，更需要从事管理和研究工作的专家、学者深入探讨，以建立起既符合中国国情和高校图书馆现状，又使理论与实践有机结合的高校图书馆管理学科。单行教授积40多年高校图书馆管理的经验和研究成果，并注意汲取现代管理理论的精华，与于鸣镛、初景利同志一起，写出这本《高校图书馆管理》，又经“馆长研讨班”多次教学实践，反复修改，最近定稿出版奉献给广大读者。该书注意深入浅出，从微观和宏观两个角度研究了高校图书馆的内部结构和外部环境，提出了加强管理的措施，是一本个人进修提高和人员培训的好教材。

为充分发挥高校图书馆的育人作用，必须狠抓图书馆队伍素质的提高，因此培训图书馆各级各类人员，提高他们的政治觉悟、管理水平和业务工作能力是今后相当长时期内图书馆建设的重要任务之一。相信此书的出版、发行对高校图书馆队伍建设和管理水平的提高，一定会起到积极的作用。

高晓章

1991年5月

目 次

绪 论.....	(1)
第一章 管理目的、任务与办馆目标.....	(12)
第一节 管理目的.....	(12)
第二节 管理任务.....	(24)
第三节 办馆目标.....	(27)
思考题.....	(31)
案 例.....	(32)
阅读参考文献.....	(33)
第二章 管理的原则和方式方法.....	(34)
第一节 管理的原则.....	(34)
第二节 管理的方式方法.....	(43)
思考题.....	(58)
案 例.....	(59)
阅读参考文献.....	(60)
第三章 管理职能.....	(61)
第一节 决策.....	(61)
第二节 计划.....	(70)
第三节 组织.....	(80)
第四节 控制.....	(89)
思考题.....	(101)
案 例.....	(101)

阅读参考文献·····	(102)
第四章 管理人员 ·····	(103)
第一节 管理人员的结构·····	(103)
第二节 管理人员的职责·····	(106)
第三节 管理人员的相互关系·····	(110)
思考题·····	(114)
案 例·····	(114)
阅读参考文献·····	(115)
第五章 馆长 ·····	(116)
第一节 馆长的职责·····	(116)
第二节 馆长的修养·····	(120)
第三节 馆长的领导艺术·····	(123)
思考题·····	(146)
案 例·····	(146)
阅读参考文献·····	(147)
第六章 人员及行为管理 ·····	(148)
第一节 人员队伍结构·····	(148)
第二节 人员的配备与聘任·····	(155)
第三节 人员的队伍建设·····	(173)
第四节 思想政治工作·····	(179)
第五节 行为激励·····	(186)
思考题·····	(194)
案 例·····	(194)
阅读参考文献·····	(195)
第七章 业务工作管理 ·····	(196)
第一节 藏书建设管理·····	(196)
第二节 读者工作管理·····	(204)
思考题·····	(212)

案 例	(212)
阅读参考文献	(213)
第八章 统计与分析	(214)
第一节 统计的作用	(214)
第二节 统计的基本要求	(217)
第三节 统计指标体系	(220)
第四节 统计与调查	(225)
第五节 统计资料的整理与分析	(229)
思考题	(243)
案 例	(243)
阅读参考文献	(246)
第九章 财务管理	(247)
第一节 经费的来源与投向	(247)
第二节 预算的编制	(251)
第三节 财务控制	(255)
思考题	(261)
案 例	(261)
阅读参考文献	(263)
第十章 建筑管理	(264)
第一节 建馆指导方针	(264)
第二节 建馆准备	(268)
第三节 设计、施工与验收	(279)
第四节 扩建与改建	(284)
第五节 图书馆搬迁	(287)
第六节 馆舍的使用和维护	(291)
第七节 现代化图书馆建筑问题	(294)
思考题	(299)
案 例	(300)

阅读参考文献.....	(301)
第十一章 设备管理	(303)
第一节 设备的类型与功能.....	(303)
第二节 设备的补充、利用和维护.....	(310)
第三节 电子计算机的应用与管理.....	(312)
思考题	(321)
案 例	(321)
阅读参考文献.....	(321)
第十二章 社会环境协调	(323)
第一节 公共关系.....	(323)
第二节 社会服务.....	(331)
第三节 资源共享.....	(333)
思考题	(337)
案 例	(338)
阅读参考文献.....	(339)
第十三章 评估	(340)
第一节 评估的目的与原则.....	(340)
第二节 评估内容与标准.....	(344)
第三节 评估的组织.....	(345)
思考题	(349)
案 例	(349)
阅读参考文献.....	(350)

绪 论

管理，有许多不同解释。通常认为，管理就是为了一定的目标而进行的计划、组织、指挥、协调和控制等一系列工作。简而言之，管理就是目标的制定和要达到目标的活动。

管理是同人类生产活动和社会活动同时产生的，可以说，有了人类社会就有了管理。

管理的作用和意义在于扩大管理系统的功效。实践证明，管理不仅是保证高校图书馆有成效地开展活动的一个必不可少的因素，而且，离开了管理就将一事无成。因此，如何对高校图书馆实行科学管理，就成了摆在我们面前的一个重大而迫切的理论和现实问题。

一、高校图书馆管理的基本涵义

高校图书馆管理，作为一项社会实践，可以说，它的历史同高校图书馆一样悠久，是与高校图书馆同时产生、同步发展的。

纵观高校图书馆管理的发展，大体上经历了两个阶段：传统的经验管理和现代的科学管理。传统的经验管理是多年来高校图书馆管理一直推行的管理方式，它以直觉和经验为其基本特征，管理思想保守，管理手段陈旧，管理方法落后。这种管理已越来越不能适应今天高校图书馆日益发展的客观需要。因此，从传统的经验管理，转变为现代的科学管理势在必行。现代的科学管理，指的是运用现代科学的原则、理论和方法对高校图书馆作为一个

系统所进行的管理。这种管理充分地吸收了管理学、心理学、统计学、教育学、经济学和社会学等众多的学科成就，从中吸取理论与方法上的指导，把高校图书馆作为一个内部相互联系、内外相互作用的开放系统来加以考察、研究和管理，从而获得高校图书馆管理的最佳效果。

具体地说，所谓高校图书馆管理，就是运用现代科学的理论和方法，遵循高校图书馆工作的客观规律，通过决策、计划、组织和控制等手段，合理地组织和最大限度地发挥全馆人、财、物等各种资源的作用，卓有成效地为学校的教学和科研服务的全部活动及其全过程。运用现代科学的理论和方法是现代图书馆管理的重要标志，也是现代高校图书馆管理的时代特征，是管理工作科学化的基本要求。遵循高校图书馆工作的客观规律，这是由高校图书馆管理的特殊性所决定的。高校图书馆具有区别于其它类型图书馆的固有规律，因此，要对高校图书馆实行科学管理，就不能不遵循这些规律。无视这些规律，不但无科学性而言，而且必将受到惩罚。“决策、计划、组织和控制”是图书馆管理的基本手段，一切管理活动都离不开这些基本手段。管理是具有其目的性的，合理地组织和最大限度地发挥全馆人、财、物等各种资源的作用是管理的最直接目的，而管理的最终目的则是卓有成效地为学校的教学和科研服务。

高校图书馆是学校的文献情报机构，在高等学校的教学、科研中起着举足轻重的作用，甚至影响到高等学校的社会地位。因此，许多国家对高校图书馆寄予极高的重视，称之为“皇冠上的明珠”、“大学的心脏”、“太上研究院”等等，它与师资、实验室并称为现代大学的三大支柱。高校图书馆能否起到应有的作用，固然受到人、财、物等多种因素的制约，但是其中最主要、最关键的因素是管理。管理水平的高低直接影响到图书馆作用的发挥，可以说，有什么样的管理就会有什么样的图书馆。良好的

管理不仅能够把组成图书馆的基本要素有机地组织起来,构成一个目标一致的整体,高质量,高效率地实现既定目标,而且可以在不需增加投资、人力、物力的条件下,充分地挖掘图书馆现有各种资源的潜力,最大限度发挥其作用,达到与增加投资,增加人力和物力相同甚至更好的管理效果。因此,加强管理、改善管理既是客观要求,也是当务之急。

二、高校图书馆管理发展概况

(一) 国外高校图书馆管理的发展

从世界范围看,大学图书馆兴起于中世纪末期。早期的大学并没有在建校同时就设立图书馆,例如1150年建立的巴黎大学直到1257年前后才有了索邦学院图书馆。建于1163年的牛津大学也是过了近二百年以后才筹建起自己的图书馆。

在大学图书馆出现之前,教师利用的是自己的藏书,学生们则是向教师借书或自己买书。后来,学校内设缮写室或图书室,向学生租借由书籍抄写员抄写的课本,随着教科书的出版,私人捐书的增多,以及师生阅读需要的扩大,推动了缮写室或图书室的发展,大学图书馆便应运而生了。

早期的大学图书馆主要是向读者提供以教科书、参考书为主的室内阅览服务,但对一些珍贵的图书,则是用锁链拴在桌子上供人阅读。后来,图书馆员渐渐认识到让读者把图书带回去阅读,可以提高图书的利用率。于是,凡图书馆都设有出纳台,图书外借(多半需交纳保金)便成为图书馆的主要特征和主要工作内容。

但是,19世纪以前,图书馆管理(Library Economy)的主要内容,只不过是图书的加工、整理、看管和借阅登记,而图书馆员充当的仅仅是图书管理员的角色而已。

进入19世纪以后,大学图书馆的发展已渐具规模。这时的图书馆已建立起拥有固定馆舍、充足藏书、正式职工队伍以及有经

费来源保证的图书馆。在业务管理上，注重图书的分类、编目、选书及参考等能够证明图书馆员劳动具有专业性的工作。从此，图书馆员已不再是图书的管理员，而成为具有某些技能的人。没有他们的工作，读者就会在越来越多的图书资料海洋中不知所措。

及至19世纪末、20世纪初，随着西方资本主义的发展，工、商业讲求效率的管理方法日渐引起大学图书馆管理者的兴趣，加上经费的紧缩和其它压力，图书馆管理者不得不跳出原有的圈子，把眼光投向图书馆以外，其结果采取了模仿成功的工商业经营管理之道。1911年，美国康奈尔大学图书馆副馆长奥斯汀(Austen, W)明确提出：“大学图书馆馆长要采用工业中用以获得高效率的那些方法。”^①当时，被誉为“科学管理之父”的泰罗(Taylor, F·W.)的科学管理思想和方法对图书馆管理影响最大。许多大学图书馆都在“寻找、采纳和修改从前在工业、政府和军事科学上发展起来的管理原则供自己使用”^②。

自40年代起，由于教育、科学和文化的发展，图书馆员在教育程度、道德观念、价值观念等方面发生了明显的变化。许多人具有高学位、外语专长或研究能力。他们要求管理者重视他们的专长和个人需求。同时，学校的师生也要求参与图书馆的管理。这种状况迫使图书馆管理向更为开放的方向发展。人们开始运用行为科学的理论，探索如何有效地激发馆员的士气以及实行民主管理。

到了60年代，英、美等国高等教育进入大发展时期，大学图书馆得到很快的发展。各大学纷纷建起新馆舍，电子计算机等新

①Vanaghan, Anthony, editor, "Studies in Library Management vol 6. London, Clive Bingley, 94

②同上42

技术的应用迅速推广，组织机构更加复杂，因而管理工作也变得更加艰巨。近二、三十年来，管理者致力于以新的科学的方法解决管理问题。系统方法 (System Approach)、目标管理 (MBO)、工作评估 (Measurement and Evaluation)、计划评审技术 (PERT)、计划编制和预算系统 (PPBS) 等技术方法，都不同程度地提高了图书馆的管理效果。但是也应当看到，现有的方法尚不能解决一切管理问题。新的问题总在不断地出现，因此对管理的探索也是无止境的。

(二) 我国高校图书馆管理的发展

在我国，高校图书馆与近代高等学校几乎是一起发展起来的。1862年清政府为培养外语人才而设立的京师同文馆 (1902年并入京师大学堂) 设有书阁。1879年美国基督教在中国创办的圣约翰书院 (1905年改名为圣约翰大学) 设有图书室 (1905年改称图书馆)。京师大学堂创办于1898年，1902年建立藏书楼，1912年，京师大学堂改为北京大学，藏书楼随之改为图书部，1930年始称图书馆。

早期的高校图书馆按照学校本身的性质，大致有两种类型：一是我国自办的新型高等学校图书馆，如京师大学堂藏书楼。这类图书馆基本上是仿效西方大学图书馆的模式建立起来的。图书馆为师生服务的方针明确，制定了必要的规章制度，采用了西方高校图书馆的某些管理方法，注重新书的收藏；二是外国教会在中国创办的大学图书馆，如圣约翰书院图书室。这类图书馆可以说是西方大学图书馆的翻版，完全照搬了西方大学图书馆的管理和技术方法。

为保证大学图书馆的发展，清政府于1903年颁布《奏定学堂章程》，它规定：“大学堂附属图书馆一所，广罗中外古今各种图书，以资考证”，“图书馆 (设) 经营官一名”“图书馆经营官以各分科大学中正教员或副教员兼任，掌大学堂附属图书馆事务，

禀承于总监督”。这是我国高校图书馆有关的最早的法规性文件，它对管理体制等重大问题作出了明确的规定。

“辛亥革命”，特别是“五·四”运动以后，我国高校图书馆受西方的影响，馆藏中增加了大量的自然科学和西方图书，改变了以经学为主的藏书结构。杜威分类法传入我国，成为图书分类的主要依据。目录形式也从单一的书本式分类目录向卡片式分类、著者、书名目录过渡。在读者服务方面除提供阅览服务外，还允许外借，并对开馆时间作出规定。这个时期，图书馆管理是以基础工作管理为主。例如，1918年，李大钊受蔡元培校长之聘，兼任北大图书部主任，任职五年。作为我国近代高校图书馆管理的开拓者，李大钊积极提倡管理改革，主张对各类图书“兼容互需”，增加复本，采用西方的图书分类编目方法，实行开架阅览，提倡读者监督，重视校图书委员会的作用，加强制度建设等等。就当时各高校情况而言，在管理体制上，多数图书馆受校长直接领导，少数隶属于教务处、事务处或秘书处等部门。在组织机构方面，一般则设有采购、编目、流通、阅览等部门。清华大学图书馆还设有参考部。此外，各系还设有图书室（资料室），有的还设有分馆，为读者提供便利的服务。

三、四十年代，由于战争等因素，大多数图书馆都无法正常开展工作，高校图书馆的发展处于停滞状态，图书馆管理也受到严重的影响。

（三）建国以来的高校图书馆管理

新中国成立后，党和政府对教育事业极为重视，高校图书馆也得到很快的恢复和发展。图书馆管理也日益显得重要，越来越为人们所重视。

1956年，第一次全国高等学校图书馆工作会议的召开，明确了高等学校图书馆的性质、任务和方针，拟订了《高等学校图书馆工作试行条例》（草案），从而加强了对高校图书馆事业的宏观

管理和指导，也为图书馆管理提出了新的要求。

首先明确了高校图书馆的办馆方向，使之成为宣传马列主义、毛泽东思想的阵地。强调图书馆藏书的思想性，不断充实马列主义以及党和政府方针、政策方面的书籍，清理了政治上反动、内容上淫秽和荒诞的书刊资料。在工作中，确立了“一切为读者”的管理思想，积极进行开架借阅的尝试。重视规章制度的建设，改革了过去陈旧繁琐的规章制度，并进行定额和岗位责任制等管理改革的探索。在领导体制上，规定：馆长由副校长直接领导。但是，这一段时期由于受“左”的错误的影响，给高校图书馆管理以很大冲击。如1958年在规章制度方面曾一度强调“大破大立”、“先破后立”，违背了科学管理原理，破坏了管理制度。许多图书馆未经认真研究、不采取必要措施，就盲目实行全馆藏书大开架，甚至实行无人管理，致使藏书丢失严重，造成了不应有的损失。

1966—1976年是我国灾难性的十年。高校图书馆也在劫难逃，被批判为“封资修的大染缸”。“一切为读者”的管理思想，被歪曲和批判；多年来建立起来的业务规范、管理制度、服务系统、目录体系等符合科学管理的基础工作尽遭破坏，很多图书馆被迫长期关闭，藏书大量散失，图书馆专业人员被下放、遭迫害。“文革”十年对高校图书馆造成的损失和破坏是不可估量的。

粉碎“四人帮”，特别是十一届三中全会以后，经过拨乱反正，高校图书馆事业重新崛起。1981年和1987年两次召开了全国高校图书馆工作会议，分别制定了《中华人民共和国高等学校图书馆工作条例》（以下简称《工作条例》）和《普通高等学校图书馆规程》（以下简称《规程》）。1981年，中国图书馆学会在四川召开了全国首次图书馆科学管理研讨会。从此，高校图书馆的科学管理问题得到普遍重视。

在领导体制上,各馆实行校长领导下的馆长负责制,并规定:“馆长的任免与教务长相同,不设教务长的学校与教务处长相同”。^①并给馆长以相应的职责与权力,为有效管理提供了保证。在机构改革上重视和加强了情报服务和新技术服务部门的建设,以适应现代图书馆的需要。在管理的方式方法上,进行了各种各样有效的探索,实行或试行计划管理、目标管理、定额管理、岗位责任制、优化组合等等。在规章制度建设方面,建立与健全各项业务工作规范,并加强统计工作。

总之,我国高等学校图书馆从无到有,从小到大,从少到多,发展到现在已达1000多所,在为教学科研服务方面作出很大成绩,虽也有许多失误,却为管理积累了不少经验教训。

三、对高校图书馆管理理论的基本认识

理论来源于实践。高校图书馆管理理论同样也是在实践的沃土上产生、形成的。尽管高校图书馆管理作为一项实践是与高校图书馆同时产生、同步发展的,但是对高校图书馆管理加以研究和总结,形成系统的理论却是较晚的事。

实践需要理论的指导。理论的指导能够避免实践中少走弯路,缩短实践的过程,提高工作效率。没有理论指导的实践将是盲目的实践。

管理学家德鲁克(Drucker, p)认为:“一个懂得管理理论的管理者,即使掌握的管理技能和工具非常有限,但仍不失为一位能干的管理者,甚至是一流的管理者。但是一个只知道技能和技术知识而不懂得管理学基础的人,则不是管理者。他顶多算

①《普通高等学校图书馆规程》第17条

个技术员”^①很难想象，一个对管理理论一无所知的人会把高校图书馆管好。

国外高校图书馆管理的成功，固然有很多因素，但也与管理理论的发达有着密切的关系。他们至今不仅出版了数以百计的总论图书馆管理著作，而且自30年代始就有专门论述高校图书馆管理的著作问世，如蓝登与戈德利合著的《大学图书馆行政》（1936年，有中译本，徐亮译）。此外，有代表性的著作还包括《学院图书馆管理》^②（1949）《大学图书馆组织、管理与职能》^③（1951）《印度的学院图书馆管理与组织》^④（1969）、《大学图书馆管理》^⑤（1971）、《大学图书馆管理导论》^⑥（1974）、《大学图书馆管理与组织》^⑦（1977）、《高校图书

①高宏德。国外著名管理学家论管理。成都：四川科学技术出版社，1985. 45

②Lyle Guy R. “Adminstration of the college Library”
New York H. W. Wilson

③wilson, Lotis R. and Tauber, Maurjce F. “The
University Library: the Organization, Administration and
Functions of Academic Libraries” New york, Columbia
Univ. Pr.

④Trehan, G. L “Administvation and organization of College
Libraries in India” Delhi: sterling.

⑤Rogers, Rutheiford D. and weber, David C.
“University Library Administration”, New york. H. W. Wilson.

⑥Thompson, James, “An Introduction to University
Library Administration” London, Clive Bingley.

⑦Shalma Chandra Kant, “University Library: its
management and organization” New Delhi, Metropolitan Bok. Co.