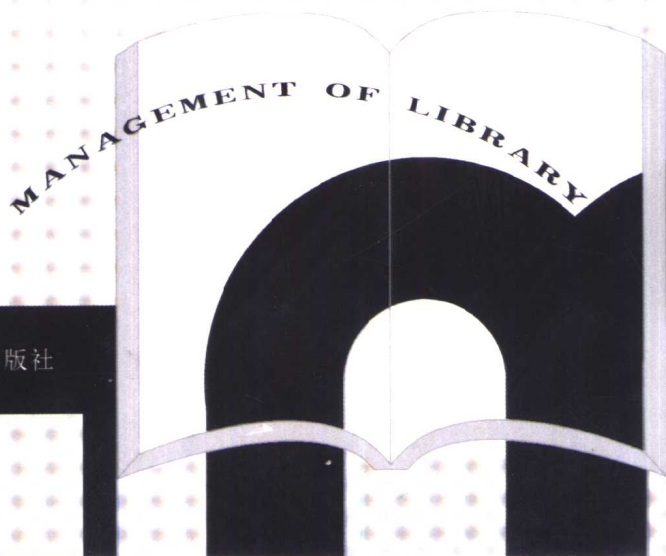


刘喜申 著

PEOPLE
ACTION
ART

图书馆管理

——协调图书馆人行为的艺术



北京图书馆出版社

刘喜申 著

图书馆管理——协调图书馆人行为的艺术

M a n a g e m e n t o f L i b r a r y

393-101
北京图书馆出版社

图书在版编目(CIP)数据

图书馆管理:协调图书馆人行为的艺术/刘喜申著. —北京:北京图书馆出版社, 2002. 10

ISBN 7-5013-1958-8

I. 图… II. 刘… III. 图书馆管理 IV. G251

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 071993 号

书名 图书馆管理:协调图书馆人行为的艺术

著者 刘喜申 著

出版 北京图书馆出版社 (100034 北京西城区文津街7号)

发行 (010)66126153 传真(010)66174391

E-mail Btsfxb@publicf.nlc.gov.cn

Website www.nlcpress.com

经销 新华书店

印刷 北京华正印刷厂

开本 850×1168 毫米 1/32

印张 7.53

版次 2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—3000

书号 ISBN 7-5013-1958-8/G·251

定价 18.00 元

目 录

第1章 图书馆管理总论	1
1.1 研究图书馆管理的必要性	1
1.2 什么是图书馆管理	3
1.3 图书馆管理的职能	12
1.3.1 决策职能	12
1.3.2 组织职能	15
1.3.3 领导职能	18
1.3.4 控制职能	21
1.3.5 创新职能	23
1.4 图书馆管理的基本原理	25
1.4.1 图书馆管理的系统原理	26
1.4.2 图书馆管理的人本原理	31
1.4.3 图书馆管理的责任原理	38
1.4.4 图书馆管理的效益原理	40
1.5 图书馆管理的基本方法	43
1.5.1 图书馆管理哲学	44
1.5.2 以法治馆	45
1.5.3 图书馆管理的行政方法	47
1.5.4 图书馆管理的经济方法	50
1.5.5 图书馆管理的教育方法	53

1.5.6 图书馆管理中的契约制度	57
第2章 图书馆管理的决策过程	63
2.1 决策的前提	63
2.1.1 决策的过程	63
2.1.2 决策的事实前提	78
2.1.3 决策的价值前提	88
2.2 决策的目标和方法	93
2.2.1 决策目标的确定	93
2.2.2 决策的基本方法	95
2.3 计划工作在决策中的地位和作用	103
第3章 图书馆管理的组织工作	108
3.1 图书馆的组织运作	108
3.1.1 组织结构设计的原则	108
3.1.2 部门的划分	114
3.1.3 组织的管理宽度	118
3.1.4 组织结构的运行	121
3.2 图书馆的人力资源开发与管理	130
3.2.1 人力资源开发与管理:一种新的理念	131
3.2.2 图书馆人力资源规划	136
3.2.3 职位分类和职务分析	141
3.2.4 图书馆人才资源与市场配置	147
3.2.5 人员的录用和选聘	155
3.2.6 人员继续教育	160
3.2.7 人员考核	166
第4章 图书馆的领导工作	170
4.1 关于领导者	170
4.1.1 领导者个人素质和领导集体的构成	170
4.1.2 领导行为理论和领导情景权变理论	181

4.1.3 领导艺术	189
4.2 关于激励	196
4.2.1 激励理论简述	196
4.2.2 图书馆管理中的激励手段	203
4.2.3 沟通联络工作	209
第5章 图书馆管理的控制工作	214
5.1 控制概述	214
5.2 图书馆管理过程中的控制工作	217
5.2.1 控制工作的目的、作用及其重要性	217
5.2.2 图书馆管理控制系统和控制工作类型	218
5.2.3 控制工作的步骤	224
5.2.4 图书馆管理的信息系统	226
参考文献	234
后记	237

第 1 章 图书馆管理总论

1.1 研究图书馆管理的必要性

在衡量我国图书馆发展水平的指标体系中,管理水平可以是一个不可忽视的重要方面。研究图书馆管理的规律,提高管理水平,对发挥图书馆社会效益,有十分重要的意义。

我国是一个发展中国家,资源短缺将是一种长期的现象。图书馆资金的短缺以及由此带来了文献资源收藏不足和不能合理配制。人才资源也是短缺的。人才资源短缺,比其他资源短缺对图书馆管理的影响更大。把有限的资源进行合理配置,使它们最大可能地转化成图书馆为社会服务的能力,是图书馆管理中要解决的问题。

图书馆是社会发展到一定阶段,社会分工高度专业化的结果。图书馆是社会的子系统,是社会的文献资源保障系统。这就需要通过管理,协调图书馆同政府的关系,同它的服务对象即图书馆用户的关系,还要协调图书馆与社会各种资源(动力资源如水电,财力资源,教育资源,文献资源)的关系,协调图书馆与图书馆之间的关系。在单个图书馆内部,要把不同专业、不同分工的各类人员合理地组织起来,协调他们之间的关系以及他们与各自工作对象的关系,化解各种矛盾,减少不必要的冲突,调动一切积极因素,提高工作效率,也需要加强管理。

图书馆是为国家经济建设提供智力支持的机构。它通过提供各类知识和信息,为经济建设服务,为科学研究和教学服务,提高

全民族的知识素养。为社会的物质文明建设和精神文明建设服务,是图书馆工作的总目标。但在图书馆内部,它的各个工作部门,因工作内容、工作性质不同,又有不同的工作目标。这些工作目标,有的直接表现为总目标,如与读者直接接触的部门;有的则与工作总目标不是有很直接的关系,它表现为一种间接的关系。至于每个工作人员,从馆的各级主管到基层工作人员,每个人又在各自岗位上有着自己具体的工作目标。只有通过管理,才能把各个部门、各个成员的局部目标统一到图书馆为社会服务的总目标之下,让所有的小目标与大目标方向一致。尤其在改革过程中,图书馆各个部门之间由于分配关系的调整,正在形成利益多元化的格局。如果管理失控,图书馆的凝聚力将被削弱,不利于图书馆完成自己的社会职能。

科学技术是第一生产力。科学技术先进当然会促进生产力的发展,但是科学技术并不一定都能形成很高的生产力。科学技术要转化为生产力,需要有一个转换过程,就是科学技术一定要在实践中得到应用。先进科学技术应用于图书馆,可以提高图书馆工作效率。但图书馆在引进先进技术时,也有失误发生。一些技术设备得不到充分利用,如很先进的电脑只当做打字机用,图书馆自己所搞的数据库开发存在大量重复和质量不高。这都与图书馆管理不到位或决策失误有关。先进的科学技术和先进的管理、科学是带动现代化社会发展的“两个车轮”,缺一不可。管理、科学和技术同为现代社会文明发展的三大支柱。图书馆引进现代化技术和设备,建设数字图书馆,参与社会的数字化进程,不可不注重提高管理水平。管理落后,将不可避免地限制新技术的推广和使用效益。我国一些图书馆的技术设备并不比美国落后,但由于管理方面的原因,没有发挥出技术水平。

我国正处在社会主义初级阶段。中国的社会主义,脱胎于半封建半殖民地的旧中国。封建主义在我国的影响根深蒂固,封建

主义的管理思想凭着惯性的力量,仍在或多或少地支配着一些人的管理方式,“家长制”、“一言堂”是其典型表现。改革开放以来,我国引进了一些西方的管理理论和方法。这些管理理论和方法,有它自己赖以滋生的土壤。它们用于我国,还应当经过改造,符合我国的具体国情。特别是经济管理、企业管理的理论和方法,应用于图书馆时,既要考虑企业和图书馆这样的事业单位的共性(管理理论的普遍适用性),还要考虑图书馆不同于经济部门和企业的特殊性。我国正处在计划经济向市场经济转轨的过程中。计划经济体制下所形成的管理理念需要转变为市场经济体制下的管理理念。对图书馆的管理,不能沿用计划经济体制的模式,管理理论、管理方法都需要创新。在计划经济体制向市场经济体制转轨过程中,在从封闭办馆到开放办馆的转变过程中,在中国更多地融入世界,诸多方面与国际接轨的过程中,不断产生新的矛盾,要解决这些发生在管理过程中的矛盾,也要对图书馆管理进行研究,改进管理方法。

1.2 什么是图书馆管理

1916年,现代管理理论的创始人,法国实业家法约尔曾给“管理”这样定义:管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

80多年来,尽管人们对管理下过各种定义,但都是以法约尔的定义为基础,只是有所变化。比如:

弗里蒙特·E·卡斯特等人认为:“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”^[1]

丹尼尔·A·雷恩认为:“给管理下一个广义而又切实可行的定义,可把它看成是这样的一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标。”^[2]

这一定义涉及到人力和物质资源(包括物质和资金),而“人力”(Manpower)、“资金”(Money)和“物质”(Matter)的英文字母开头均为M,所以人们简称为“3M”。他认为,管理就是协调这些资源,实现某个目标。

有些学者在给“管理”下定义时突出了人际关系和人的行为。比如:

托尼·布洛克特认为:“管理就是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。”^[3]

小詹姆斯·H·唐纳利等认为:“管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。”^[4]

张尚仁认为:“管理就是指由专门机构和人员进行的控制人和组织的行为使之趋向预定目标的技术、科学和活动。”^[5]

周三多认为:“管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人作为中心进行的管理活动。”^[6]

杨文士、张雁认为:“管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。”^[7]

最后两个定义,可以视为对“管理”所下的最新的定义,其基本方面被大多数人认可。

管理有以下一些基本特征。

(1)管理必定是发生在社会组织中的行为。一个社会组织,其内部一般包括5个要素:第一是人,包括管理者和被管理者,即主体和客体;第二是组织的机构,它反映了管理的分工关系和管理方式;第三是信息;第四是这个组织的目标;第五是物和技术。这两个定义都没有指出物和技术是管理的客体,但物和技术以及机构,已包含在组织中。

(2)管理是为了实现预期目标。一个组织存在于社会的目的

所在即为其宗旨。这个要实现的预期目标,是该社会组织内部一致认可的、自觉的目标。没有目标的管理是无意义的管理。

(3)管理是以人中心,为实现预期目标所进行的对人际关系的协调。管理的核心是处理好人际关系。在组织内部,要使每个人的预期目标与该组织的总体目标一致,必须协调人与人的关系,人与组织的关系,组织与组织(组织是若干个人的组合)的关系。虽然每个组织中也都有人与物的关系,但在人与物的关系中,人是主动的,物是被动的,人与物的关系最终表现为人与人的关系。任何物质资源,包括技术资源和财力资源,只有与人力资源结合,更确切地说,是被人占有和支配,才能发挥作用。这就是管理中强调人的作用,强调以人为中心的根本原因。

在对“管理”所下的不同定义中,都涉及到了管理的职能,有些提得直接,有的则不直接。所谓管理的职能,亦即管理者的职能,就是管理者在管理过程中要发挥的作用。古典管理学关于职能的提法,主要包括计划、组织、指挥、协调和控制,法约尔即持此说。但最常见的提法是计划、组织、控制。杨士文、张雁认为,管理包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制 5 项职能。周三多也认为管理包括 5 项职能,他是在论述管理的职能,而不是在给管理下定义时谈到此问题,但提法有所不同。他把以前研究者们提到的 15 个管理职能,分别并入这 5 项职能。他认为这 5 项职能是:(1)决策。其中包括计划。(2)组织。其中包括用人。(3)领导。其中包括指导、指挥、协调、沟通、激励和代表。(4)控制。其中又包括监督、检查。(5)创新。他称这 5 项职能是管理的基本职能。

现在让我们来看一下图书馆界的同仁们对“图书馆管理”这一概念是如何定义的。

倪波、荀昌荣认为: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,有效地利用图书馆人力资源和物质资源,发挥其最佳效率,达到预定目标的过程。并在此过程中不断地

审查改进,最终圆满完成任务^[8]。

黄宗忠认为:图书馆管理就是通过计划、组织、指挥、协调和控制等行动,最合理地使用图书馆系统的人力、财力、物质资源,使之发挥最大作用,以达到图书馆预期的目标,完成图书馆任务的过程^[9]。

上海图书馆主编的《图书馆工作手册》这样定义:“图书馆管理就是通过计划、组织、指挥、协调和控制,最合理地使用图书馆系统的人力、物力、财力,使之发挥最大的作用,以达到图书馆预期的目标,以完成社会或所属机构赋予图书馆的各项任务。”^[10]

有些研究者再给“图书馆管理”加上“科学”二字,即“图书馆科学管理”,意在强调图书馆管理的科学性。比如:

吴慰慈等认为,图书馆科学管理就是应用系统论的科学方法,按照图书馆工作和图书馆事业的发展规律,合理地组织和最大限度地发挥图书馆人力、物力、财力等各种资源的作用,以达到预定目标的过程,以及在这个过程中所采取的一系列最优决策^[11]。

鲍林涛说,通过计划、组织、指挥、协调和控制等活动,按照图书馆事业和图书馆工作发展规律,最合理地使用图书馆的人力、财力、物质资源、使之发挥最大的作用,以达到图书馆预期的目标,圆满地完成图书馆任务。这就是图书馆科学管理^[12]。

无论是“图书馆管理”诸定义,还是“图书馆科学管理”诸定义,都强调管理过程中要“合理地使用”图书馆人、财、物。所谓“合理地使用”与“科学地使用”,意义是相似或相近的。要达到合理使用,必须采用科学的方法或者依靠科学的判断、合乎实际的判断,而依靠科学判断一般也能达到合理使用的目的。虽然人们对怎样做才算“合理”会有不同的判断标准,但各种定义中,大家对图书馆管理应当讲求科学性的认识是一致的,所以,完全可以用“图书馆管理”这一概念涵盖或者说代替“图书馆科学管理”这一概念。实际上,就管理学本身的发展历史看,从古典管理学到现代管理

学,从“科学管理”理论发展到“管理科学”理论,一直到今天,“管理学”这一概念仍被大家所用并得到认可,它的内涵虽发生了变化,但并没有因为没用“科学管理学”这个概念,人们便认为它不够科学。各类管理学著作(包括教材),对“管理”下了多种多样的定义,并未因“管理”一词前未冠以“科学”字样便被认为所谓“管理”不是“科学管理”。“管理”的概念,随着时代的前进,被不断注入新的内容,比如系统论、控制论、信息论等。

分析“图书馆管理”的各种定义,有以下几点值得注意。

(1)“图书馆管理”由“管理”这一概念演变而来。它们实际上是下位类概念和上位类概念的关系。比如倪波、荀昌荣对图书馆管理下的定义中就明确指出图书馆管理应用了现代管理学的理论和方法。黄宗忠和上海图书馆《图书馆工作手册》,都提到图书馆管理要采用计划、组织、指挥、协调和控制这些手段。而“计划、组织、指挥、协调和控制”,都是在1916年约法尔对“管理”的最早定义中的内容。诸定义中关于“要遵照图书馆事业和图书馆工作的发展规律”、“合理组织图书馆活动”等提法,也是“管理”这一概念用于“图书馆”时衍生出来的内容,是符合逻辑的概念的延伸和扩展。

(2)管理学的普通原理可以应用于图书馆管理。图书馆管理有自己的特殊性,各个行业、各个部门、各个单位的管理也都有自己的特殊性,但管理工作的共性建立在各种不同的管理工作的特殊性之上。所有管理工作都有着共同的基础。所有管理工作的共性是:任何管理者,都是为了实现本单位的预期目标,通过决策、组织、领导、控制等职能,以人为中心,进行着任务、资源、职责、权利和利益的分配,协调着人们之间的相互关系。管理学有管理学的普通原理,图书馆管理学有图书馆管理学的专门原理,反映所有事物的运动规律的是普通原理,反映特定事物运动规律的是专门原理。管理学是以各种管理工作中普遍适用的原理和方法作为研究

对象,图书馆管理学作为一个专门管理学,它包含着共同的普遍的管理原理和管理方法。图书馆管理虽有自己的特殊性,但和社会其他部门系统的管理一样,并没有根本的差异。如果说有差异的话,图书馆管理所解决的问题是图书馆这个行业的特殊问题。这些问题在别的行业可能也有,但在图书馆行业,有着自己的特殊性。比如哪个部门没有人力资源问题呢?但图书馆的人力资源问题毕竟有不同于其他部门的地方。

(3)管理是有层次的。人类的社会组织是一个金字塔式的结构。这个结构的顶端是代表国家权力的政府,下边是政府的各个部门。任何社会机构都在这个组织系统中。图书馆作为一个社会机构,在这个组织系统中,要接受上级政府部门的管理。政府相关部门行使着管理本系统本部门图书馆的职能。比如在我国,文化部负责管理全国的公共图书馆,教育部负责管理学校图书馆,此即所谓政府部门对整个图书馆事业的管理,就是人们常说的宏观图书馆管理。每个图书馆也都在进行着自己的内部管理。这种单个的图书馆机构管理,就是人们常说的微观图书馆管理。宏观图书馆管理,所要解决的是整个图书馆行业或某一系统、某一地域内的所有图书馆运转过程中的共性问题,比如应当对图书馆事业制定什么样的方针、政策、采取什么措施。微观图书馆管理仅解决某个具体的图书馆运转过程中的问题。微观管理受宏观管理的制约,比如某个图书馆的具体管理者(馆长)在行使职责时,一定要遵守国家关于图书馆的政策法令。宏观管理要从微观管理入手,比如政府部门制定政策时,一定要通过对许多个具体图书馆的调查,从个案中总结出规律性的东西,从特殊性中总结出共性的东西。单个图书馆是图书馆事业的有机组成部分,整个图书馆事业又是社会的有机组成部分,这是在实施图书馆管理时必须注意的。

(4)对图书馆的管理活动不同于图书馆的具体业务活动。这可以从图书馆管理的一般职能来分析说明。图书馆管理是图书馆

活动的客观需要。图书馆管理的出现和图书馆的出现是同时的。远在周代,王室藏书机构已具有一定规模,于是出现了史官管理藏书的分工,不同的典籍由不同的史官分别掌管。大史是藏书机构的最高长官,其下设大夫、史等属官。大史对属官的管理问题便发生了。藏书机构内,由对书的管理过渡到了包括对人的管理。此时,图书馆和档案馆其实还是一个机构,也就是在这时,“图书馆管理”思想便有了萌芽。以后随着图书馆规模的扩大,图书馆管理越来越复杂。正如马克思所说:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”马克思在讲这话时,任何社会组织包括企业,其管理远不像今天这样复杂。那时的社会组织需要管理,今天更需要管理。中国古代图书馆如此,近现代图书馆更是如此:图书馆需要管理者,图书馆需要管理。

近现代图书馆内,众多工作人员按照分工从事着不同的业务工作。图书馆工作人员的分工越来越细,有文献采访、文献著录、文献分类、文献典藏、文献借阅、信息咨询、技术保障、后勤保障等等。这其中的每一项又都可以分为若干子项,如文献采访,便可分为中文采访和外文采访,中文采访又含各民族语言文献采访,外文采访又含国外众多语种的文献采访。图书馆内部工作部门的划分和众多工作人员的不同分工以及他们之间的协调运转,构成了图书馆的整个运转过程或者说劳动过程,而图书馆管理是由分工所产生的劳动过程的一种特殊职能。在图书馆界,无论是宏观上还是微观上,有一部人是专门从事管理职能的。他们的职能就是协调人们的活动,协调不同部门和不同个人之间的劳动分工。而不同个人按照劳动分工,完成着自己的那份工作,他们就像马克思说的“小提琴手”。这一特殊职能寓于图书馆运转过程的各个阶段,

寓于分工不同的各部门工作之中,寓于具体的业务活动之中,所以它又是一般职能。

我们把行使图书馆管理职能的人员称为图书馆主管者或主管人员。主管者包括政府官员,图书馆馆长,馆长下属的部处主任、科组长等所有担负一定领导职务的人员。

管理活动是为适应图书馆的业务运转而产生,是要围绕业务活动的开展来进行,所以管理活动不能脱离业务活动,不能脱离保证图书馆运转的各个环节(业务活动不仅指与文献采编阅有关的活动,也包括后勤保障等与文献采编阅没有直接关系的活动)。主管者必须深入到这些业务活动中,与业务工作中人员保持密切联系。只有如此,才能掌握各个业务活动的具体情况,以便有效决策和指挥。但须注意,管理工作不同于具体的业务工作,管理活动不同于具体的业务活动。图书馆的主要业务工作是围绕向读者提供文献服务这个中心展开。主要业务工作流程包括基础业务工作(文献组织)、文献流通(读者利用文献)和馆际协作协调等。这一工作流程类似于生产企业的从材料到产品的工艺过程。图书馆加工和流通的是信息产品,是信息的载体——文献,这一过程是物流运动,比如文献借阅,它的运动形式明显的是文献作为物的运动。而管理是决策、组织、领导、控制和创新的非工艺过程,是信息流的运动,管理始终是以信息为依据来体现的。人们也可以把图书馆主要业务工作描述为信息组织和传播、知识组织和传播,但从管理的控制职能看,管理中信息的内容要更加广泛。主管者注意通过信息流运动来控制物流运动,亦即控制业务工作流程。他不埋头于局部的业务活动,被琐碎的业务工作纠缠而放弃管理职能。图书馆的有些业务部门的负责人,既是主管者,又是业务人员,也就是“管理”和“业务”双肩挑的人员,他们更会清醒地认识到这一点。不过,这种情形一般发生在小型图书馆或者大型图书馆的基层组织。

根据以上分析,我想可以给“图书馆管理”这样一个定义:图书馆管理,是指图书馆的主管者,通过实施决策、组织、领导、控制和创新等职能来协调工作人员的行为,以达到图书馆预期目标的活动过程。

本定义中,没有使用“按照图书馆事业和图书馆工作的发展规律”这样的字眼,这不是因为作者忽略图书馆事业和图书馆工作的发展规律,而是认为,既然讲的是“管理”,就必须按照“管理”的客观规律去做,既然管理的行为发生在图书馆运转过程中,就必须遵循图书馆运转的规律。在管理学中,“管理”一词本身,就带有科学的属性。本定义也没有使用“应用系统论的科学方法”这一类词句,这是因为无论图书馆事业的全局还是单个的图书馆,它们本身就是一个系统。世界上的任何管理都是对系统的管理,没有系统,就没有管理,没有图书馆,也就没有图书馆管理。图书馆管理要“应用系统论的科学方法”这一提法,是图书馆管理思想的一大进步,是图书馆管理吸收现代管理理论的成果。现代管理学的一大特点,就是强调系统化。它特别强调运用系统思想和系统分析方法来指导管理实践。这一特点,也有学者称之为“系统原理”。现在不少人认为,系统原理、效益原理、人本原理和责任原理是现代科学管理的基本原理。这四个基本原理组成了一个不可分割的有机体系。

这个定义,不包含图书馆工作人员对文献的管理。如前所说,图书馆对文献的管理,包括文献采编、借阅,是类似于企业的工艺流程。它实际上是一个生产过程,是文化产品的生产和过程。工业生产过程和农业生产过程中,解决的是人与自然的关系问题;图书馆对文献的管理,解决的是人与知识载体——文献的关系,是人与精神产品的关系问题。它们解决的,都是人与物的关系问题。而此处所讲“图书馆管理”,解决的是人与人之间的关系问题,而不是人与物的关系。这里没有特别地指明是“财”和“物”。对“财”的