

中专图书馆管理

张承华 编著



山东省中专图书情报工作委员会

前 言

中专图书馆以规模适中，藏书专业性强，读者成份单纯，图书资料需求方向集中等特点而自立于我国各级各类图书馆之林，已形成了一种重要的智力资源，在整个中专教育和图书馆事业中占有越来越重要的地位。但是目前多数中专图书馆的管理水平较低，不能满足中专教育对图书馆工作的需要。为了较快地提高中专图书的管理水平，开发利用好中专图书馆的资源，促进中专图书馆事业的巩固、发展和提高，我们受“山东省中专图书情报工作委员会”的委托，编著了《中专图书馆管理》一书，作为中专图书馆工作人员业务培训的教材或普及读物。

本书由山东省中专图书情报工作委员会秘书长张承华同志编著，山东省中专图工委副主任李连东同志主审。在该书组稿过程中，参考了有关同志编著的图书馆工作方面的书籍或资料，听取了许多同志提出的宝贵意见，在此一并表示感谢。

该书在编写过程中，由于时间仓促，而编著者学识水平有限，所以内容错误等情况在所难免，请同志们提出批评，指正，以便修订。

编著者 1988年12月于泉城

目 录

前言

第一章：中专图书馆事业的发展·····	(1)
第一节：中专图书馆事业发展简史·····	(1)
第二节：中专图书馆的性质、地位和任务·····	(3)
第三节：中专图书馆管理的发展阶段·····	(4)
第二章：中专图书馆管理的基本原理·····	(7)
第一节：中专图书馆管理的意义和职能·····	(7)
第二节：中专图书馆管理的原则·····	(8)
第三节：中专图书馆管理的对象及内容·····	(9)
第四节：中专图书馆专业干部的管理·····	(13)
第五节：中专图书馆的管理体制·····	(15)
第三章：中专图书馆的业务管理·····	(17)
第一节：业务工作的整体性·····	(17)
第二节：中专图书馆的业务机构和业务统筹·····	(18)
第三节：藏书建设·····	(21)
第四节：分类编目·····	(31)
第五节：目录组织·····	(44)
第六节：藏书组织·····	(49)
第七节：图书保护·····	(52)
第八节：读者服务工作·····	(53)
第九节：图书宣传与读者辅导·····	(65)
第十节：参考咨询工作·····	(71)
第十一节：中专图书馆的统计工作·····	(78)
第四章：中专图书馆的规范化管理示例·····	(85)
第一节：岗位责任制·····	(85)
第二节：规章制度·····	(91)
第三节：业务工作细则·····	(94)
附录：全日制普通中专图书馆工作规程·····	(111)

第一章 中专图书馆事业的发展

第一节 中专图书馆事业发展简史

我国较早的中专图书馆是国民党统治时期的高级职业学校图书馆。它的办馆方针、藏书特点和管理方法都打着半殖民地、半封建社会的烙印。全国解放后党和政府接收了这些图书馆并对它进行了改造。抗日战争时期的解放区和苏区职业学校图书馆，虽然藏书不多，设备简陋，但工作灵活机动，密切配合教学，在1946年，一些馆参加了“延安图书馆协会”，并且开展了一些协作和协调工作。它的办馆经验有待进一步挖掘、整理。

新中国成立以后，党和政府十分重视职业技术教育工作。1951年6月，教育部召开了全国中等技术教育会议，会后建立起一批中等专业学校，中专图书馆随之发展起来。经过1953年的调整，到1954年约有中专图书馆500余所，读者32万人，1957年达到700余所，读者52万余人。

建国以后，教育部和高教部发出了一些涉及到中专图书馆的文件，其中某些规定至今仍有指导意义：

1952年10月11日，教育部在《中等技术学校（包括专业学校）试行组织编制》中，规定中专图书馆由教务处（科）领导，与实习工厂、专业科等平级。

1954年7月26日，高教部发出《关于发布中等专业学校，组织系统表的通知》，将图书馆改由教务副校长直接领导，仍与实习工厂、专业科等平级。

1954年11月27日，高教部发布《中等专业学校章程》，其中第48条规定图书馆主任和馆员均为教学辅助人员，均由校长任免之。

1955年3月16日，高教部发出《关于发布中等专业学校行政和教学辅助人员标准编制的通知》，规定图书馆设主任一名，管理员2名。（以学校规模960人为标准计算，“学校规模在1200人以上，增加1人；图书设备过少的，减少1人。”）

1958年是我国中专图书馆事业大发展的一年。图书馆数量由1957年的700余所，剧增到2000余所，读者人数由1957年的52万余人，剧增到113万余人。1960年图书馆数又增到4200余所，读者增加到146万余人。由于中等专业学校发展过快，规模过大，超过了国民经济的负担能力和教育事业本身的发展条件。教育部于1961年进行两次缩编，中专图书馆数随之减少到1963年的860所，读者人数减少到40余万人。

“文革”十年，中专图书馆事业受到严重摧残。据1982年对全国30所中专图书馆的调查，有30%的馆破坏严重，很多图书馆被迫长期关门，大批图书焚之一炬，丢失损坏严重，大批专业干部被迫转行。这是广大中专图书馆界为之痛心的十年。

1978年12月党的十一届三中全会以后，由于中等专业教育受到重视，中专图书馆工

作有了新的转机,发展形势很好。1981年,全国有中专图书馆2100余所,读者72万余人;到1984年又增加到3300所;1985年达到3,557所,单学生读者就达132万余人。1979年6月18日,教育部下发了《全日制中等专业学校工作条例》(征求意见稿),在“第二章:教学工作”部分,要求“加强图书馆和资料室的建设和管理。图书资料管理工作应方便群众,服务教学,不断提高服务质量,积极改善图书资料的供应、查索、复制条件,加强国内外科技情报资料的收集、积累、整理和交流工作”。在“第六章:教师”部分,规定“实验员、图书管理员、资料员是学校教学工作的一支重要力量,要重视对他们的使用、培养和提高,使他们成为精通本行的专门人才,以提高教学水平”。1980年10月8日,在国务院批转的教育部关于《全国中等专业教育工作会议纪要》中,再次要求加强图书馆资料室建设。1987年9月,国家教委在承德召开了“全国中专图书馆工作交流会议”,会议原则通过的《全日制普通中等专业学校图书馆工作规程》,对中专图书馆的性质、任务、业务工作、领导体制、组织机构、工作人员、经费、馆舍、设备等事项都作了全面、具体的规定。这个文件对推动中专图书馆事业的发展将起到积极作用。

根据1988年对全国46所中专图书馆的抽样调查材料和其他材料分析,党的十一届三中全会以后,我国中专图书馆在恢复、整顿和发展工作中,取得的成绩主要表现在以下几个方面。

(一)图书馆已初具规模,各项工作已陆续开展起来。平均每馆藏书约7万册,年平均图书流通量25000册,平均每馆有工作人员8.5人,在规模和工作量上远远超过了各地县级图书馆。例如山东省机械工业学校图书馆已发展成藏书25万余册,23名工作人员的中型图书馆。就工作内容来看,除普遍开展了采编和流通阅览工作外,少数馆还开展了参考咨询工作和情报资料工作。

(二)图书馆工作已越来越引起校领导的重视,突出表现为已有22%的馆由校长直接领导,其余由教务处(科)领导的馆,也有不少正酝酿领导体制的升格,图书馆在学校中的地位在不断提高。已有33.4%的馆有了独立的专用图书馆舍。济南铁路机械学校5000 M²的新馆已动工兴建。东营胜利石油学校年图书经费达6万余元。另有不少馆正积极筹建新馆,增添设备,工作人员的工作条件和读者的学习环境在不斷改善。

(三)重视普及图书馆学知识,提高干部的业务素质。已有4.6%的工作人员受过图书馆专门教育(包括函授),参加过短期培训班的工作人员,已占35.3%,一些条件较好的中专图书馆,在普及图书馆学知识方面做了大量的工作,受到了有关部门的表扬。例如华北石油学校图书馆,自1980年以来,先后举办了7期培训班,为石油部和化工部培养了二百多名专业干部。我国第一所图书馆学中等专业学校——湖南图书情报学校,也于1984年诞生了。

(四)重视了管理工作的统一化、标准化,为实现中专图书馆工作的现代化创造条件。已有88.3%的馆采用了《中国图书馆图书分类法》,分类标准日趋统一。国家文献著录标准颁发后,不少图书馆积极组织学习,认真贯彻执行。在文献检索自动化方面,北京煤矿学校图书馆走在前头,为其他馆树立了榜样。计算机在图书馆工作中的应用,不仅有利于图书馆本身,也有利于图书馆工作与教学研究工作的结合,使之融为一体,是图

书馆工作的一场革命。各馆还建立和健全了各项规章制度，积极进行改革。

(五)加强馆际协作，制定中专图书馆工作章程。各守一摊，互不通气，是中专图书馆工作长期落后的重要原因之一，这种情况已开始改变。一些地区和部门的馆际协作组织陆续建立起来。在这方面做得较为突出的是南京市中专技工学校图书馆协作委员会，该会成立于1983年。“文化大革命”中被迫停止活动，1980年恢复活动，到1984年共有成员馆7所，制定了《南京中专技校图书馆协作委员会章程》，在江苏省高教局中专处和江苏省图书馆学会的指导下做了大量的工作，如开展馆际互借、组织情况交流、普及图书馆学知识、进行基础理论研究、对本省中专图书馆进行调查、出版《中专图书馆》刊物等。对推动南京市和江苏省中专图书馆工作起了很大的作用。

为了指导中专图书馆工作，推动中专图书馆事业的发展，近几年来，不少部门和地区成立了中专图书馆协作组织。工作卓有成绩的有石油部、铁道部、交通部、水电部、江苏省、吉林省、黑龙江省、山东省以及华东六省一市的中专图书馆协会。他们在系统或地区内颁布的《中专图书馆工作规程》有的得到部、省一级教育主管部门的认可和批准，并在本部门本地区试行，对中专图书馆工作起到了一定的推动作用。

(六)在中专图书馆开展了专业技术职务的评聘工作。从1987年开始，全国许多中专图书馆的专业干部陆续被评聘为副研究馆员，馆员、助理馆员，管理员等。在一定程度上稳定了干部队伍，激发了工作人员钻研业务的积极性。

然而，就全国图书馆事业的发展形势和职业技术教育的实际需要看，我国中专图书馆工作依然是十分落后，十分艰难的。不少学校领导对图书馆工作还不理解，不重视，因此不能提供必要的人力、物力和财力；中专图书馆未得到图书馆界和图书馆学界的承认，被排斥在三大图书馆系统之外；没有全国统一的领导机构和工作章程，工作无章可循，活动无人牵头，要改变这种状况，需要尽快解决一系列问题，其中较紧迫的是：

1. 制定全国统一的中专图书馆工作规程，就中专图书馆工作的各个方面做出规定
2. 成立全国中专图书馆情报资料工作委员会，具体指导中专图书馆的工作。
3. 出版全国中专图书馆刊物，交流工作经验，研究有关问题。
4. 加强图书馆学教育，疏通图书馆专业干部的来源渠道。

第二节 中专图书馆的性质、地位和任务

近代图书馆普遍具有社会性、科学性、教育性和服务性。它的各项工作，是以图书馆学、目录学、情报学等为理论基础的。图书馆工作学术性的大小，取决于工作的广度和深度。鉴于中等专业学校，是介乎高中与大学之间的一种学校，在保证完成教学任务的前提下，应积极组织教师进行科学研究。因此，中专图书馆工作具有一定的学术性。中专图书馆是为教学和科研服务的学术性机构。它的工作是教学和科研工作的组成部分。中专图书馆的作用，主要表现在以下四个方面：

(一)为教师的教学和科研工作提供素材和信息，以保证教学科研工作的正常进行和质量，是教学科研工作的前期劳动，所谓图书馆工作是“三年积粮”，教学工作是“萧何转饷”，正是指此而言的。

(二)为教师的进修提高和知识更新创造条件,是教师的良师益友。教师、实验室和图书馆是中等专业学校的三大支柱,其中教师起主导作用,但教师水平的提高又必须依靠图书馆。这不仅是因为当代科学知识的老化过程迅速加快,需要不断进行更新,更因为中专教师的原有文化水平偏低,急待加以提高。北京市的中专教师大约有52.2%低于国家要求的大学本科文化水平。全国的情况可见一斑。教师进修提高的形式多种多样,但在职自学是主要途径,中专图书馆是教师的自修大学。

(三)向学生提供教学参考书和其他图书,以解决学习中的疑难,印证、加深和扩充课堂知识,起“第二课堂”的作用。实践证明,凡在校时能充分利用图书馆的学生,往往学习扎实,有发展前途。反之,凡在校时很少光顾图书馆的学生,即使能取得较高的考试分数,毕业后也往往因知识面窄且不扎实,而适应性差,无发展前途。这证明,图书馆作用的发挥是与教学方法联系在一起的,随着教育的不断深入,教学方法的不断改进,图书馆对教学的保证和促进作用将日益提高。

(四)向学生进行文献目录和使用图书馆方法的教育,为他们毕业后独立解决问题,进一步进修提高创造条件。文献目录学和使用图书馆方法的教育之所以重要,是因“学校之教育,迄于毕业之年,图书馆之教育则无年数之限制;学校之教育有规定课程之限制,而图书馆之教育则可涉及一切人类所应有之知识,学校教育常易趋于专门,而图书馆教育则为知识之喷泉”。正如刘国钧先生所说,“人之一生,在学校时少,然则图书馆教育,苟善用之,其影响于社会、于人生者,且甚于学校。”

中专图书馆的性质和地位要求它遵循“教育要面向现代化,面向世界,面向未来”的战略思想,要认真贯彻党的教育方针,为培养又红又专的社会主义现代化建设的专门人才,发展教育科学文化事业,建设社会主义物质文明和精神文明做出贡献。其具体任务包括:

1. 根据学校的性质和任务,采集有关书刊资料,用科学的方法进行分类编目和管理。
2. 配合学校的政治思想工作,宣传马列主义、毛泽东思想及党和政府的政策法规。
3. 根据教学和科研的需要,开展流通阅览和读者辅导工作。
4. 积极创造条件,开展参考咨询和情报服务工作。
5. 开展文献目录学基本知识的教育和辅导工作,教会读者使用图书馆。
6. 开展馆际协作活动,实行馆际互借,资源共享。
7. 搞好干部队伍建设,提高专业干部的政治和业务素质。
8. 结合中专图书馆工作具体情况,进行图书馆学、目录学、情报学等理论研究及现代化技术手段的应用研究。

第三节 中专图书馆管理的发展阶段

中专图书馆的管理大致可分成三个阶段:传统管理阶段,科学管理阶段和自动化管理阶段。

传统管理阶段，一般指古代图书馆的管理。对中专图书馆，在我国1949年10月以前可看作传统管理阶段。在这个阶段，管理者凭籍的是个人的专业知识和经验，在手工作业的技术设备条件下以文献的采集和整理为主要活动内容，以完善的保存文化典籍为基本目的的有组织的活动，从事的是一种经验感受式的管理活动。传统管理与当时图书馆的活动范围相适应，受社会生活条件的制约，是图书馆管理发展的必须阶段，在管理实践中积累了一些科学方法和经验。管理者有不少博学之士，直到今天仍有许多值得借鉴的科学因素。但传统管理思想保守，重藏轻用，忽视图书馆的情报职能和开发智力资源的职能等又反映了这种管理方法的局限性。

从1949年10月新中国成立至1974年8月我国开始研制《汉字信息处理工程》可看作科学管理阶段。它一般指近现代图书馆的管理。至今，我国绝大部分中专图书馆正处于科学管理阶段。图书馆的科学管理是指遵循图书馆工作的规律，运用现代化科学的管理方法，充分发挥现有藏书、设备和人才资源的作用，在图书馆系统最优化的状况下，有效地实现其社会职能的有组织的活动。使图书馆工作达到计划性、合理化、规格化和具有先进水平等标准。科学管理以近、现代科技成就作为其管理活动的理论与方法以及物质技术基础，特别是现代三大横断科学(系统论、信息论、控制论)为现代图书馆管理提供了科学理论与方法。图书馆由传统管理走向科学管理是历史发展的必然。

自动化管理阶段；1974年8月我国研制《汉字信息处理工程》标志着自动化管理阶段的开端。图书馆自动化管理，一般指未来图书馆的管理，在采用电子计算机为标志的先进的技术设备，在图书馆操作高度机械化、自动化的条件下，根据管理程序设计的要求，实现情报信息自动化处理的高效率的组织活动，是新的技术、新的管理思想和制度在图书馆的综合运用。中专图书馆管理也要向这个方向迈进。

目前，中专图书馆管理已进入现代管理阶段。在这个阶段有四个基本的特点。

第一、社会化是现代图书馆科学管理的重要特点之一。所谓社会化，就是图书馆的管理面向读者、面向社会，即实行外向的开放式的管理。它突破了传统管理那种内向的关门办馆的局限性，使管理活动更有助于实现图书馆的社会职能。

第二、规格化是现代图书馆科学管理的又一重要特点。科学管理的规格化主要包括管理规章条例化和业务工作标准化。管理的规章条例化，就是建立和健全图书馆的各种规章条例和工作制度。业务标准化，就是对图书馆事业的发展 and 图书馆的业务活动实行统一的原则或规范。规章条例是科学管理的依据和准绳，业务标准化是科学管理的主要手段。它们是现代图书馆科学管理的重要标志，也是一个显著特点。

第三、量化的管理是现代图书馆科学管理的又一重要特点。所谓量化的管理，就是用具体数字精确地说明和反映图书馆的工作情况和图书馆事业的发展，发挥数学方法在管理工作中的作用。由于数字能够在人们头脑中形成具体而深刻的印象，并且往往能够准确地揭示问题之所在，因此，实行量化的管理，越来越成为现代图书馆科学管理的一个重要特点。

第四、图书馆工作的机械化和自动化是现代图书馆科学管理的又一重要特点。现代科学技术的发展为图书馆实现机械化和自动化的管理提供了物质和技术条件。现代图书馆已能超越空间和语言的界限，使知识的传递达到最快的速度和最广泛的范围。这一奇迹

的出现，就因为电子计算机、卫星通讯等最新技术和设备在图书馆得到了运用。目前，在国外一些图书馆管理的机械化和自动化已成为客观现实。这是现代图书馆科学管理的显著特点之一。

第二章 中专图书馆管理的基本原理

第一节 中专图书馆管理的意义和职能

中专图书馆管理就是遵循中专图书馆工作的客观规律,依据管理工作的基本内容和程序,采用有效的方式方法实现管理目标并达到一定标准的有组织的活动。中专图书馆以规模适中,藏书专业性强,读者成分单纯,图书资料需求方向集中等特点而自立于我国各级各类图书馆之林,已形成了一种重要的智力资源,在整个中专教育和图书馆事业中占有越来越重要的地位。要开发利用好中专图书馆的资源,满足中专教育对图书馆工作的需要,促进中专图书馆事业的巩固、发展和提高,首要工作就是加强管理。

管理工作对于图书馆活动起着重要的作用,它具体表现在三个方面:

第一:是实现目标的重要保证。图书馆活动总有一定的目的性,总要达到一定的目标。在实现目标的整个过程中,管理工作都是不可能缺少的。

第二,管理工作是提高工作效率的必要条件。劳动组织、劳动纪律、劳动定额、工作规程等等,都要靠管理工作予以解决。先进技术设备的采用,以及工作人员积极性的发挥也都与管理工作有着直接的关系。因此可以说,没有管理,工作效率的提高几乎是不可能的。

第三,管理工作起协调作用。协调图书馆各个工作部门、环节、工序之间的活动,使其动作整齐,步调一致,实现预定的目标。

管理工作的作用,还表现在其他许多方面。本书限于篇幅不一一列举。图书馆管理活动所完成任务、所能起到的作用,以及管理活动的方式,称为管理的职能(或功能)。中专图书馆管理主要有决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励等职能或功能。

决策职能是指在图书馆管理工作中通过收集有关资料,获取情报信息并进行分析研究的基础上进行最优方案的选择。决策贯彻于管理的全部过程和各个方面,管理就是决策。决策的过程,一是详细占有材料,掌握情报信息,为决策建立基础;二是进行可行性的研究,要采用比较的方法,进行对比的研究;三是权衡利弊,择优而定。

计划职能是图书馆管理中预先确定未来的行动,明确干什么,怎样干等一系列问题。主要包括管理目标的确定、计划方案的实施和实施情况的检查与评价总结三个阶段。计划管理活动要求确定管理目标和任务,决定计划的执行人,规定具体步骤和完成期限以及所采取的措施等。

组织职能是根据已定的计划,安排人力和物力,建立必要的工作部门,规定工作范围和职责以及部门和个人的有关权限,确定上下左右的相互关系等等。管理人员的重要职责就是搞好工作组织,因为管理工作的成败,直接取决于管理活动中工作组织的有效与否。

协调职能指通过个别协商、会议讨论等方式，解决任务完成过程中所产生的多种问题和矛盾，沟通多个方面的联系，统一步调和行动等，达到使全馆每一个部门的工作都能同其他部门的工作步调一致，使全馆各项工作能够随着客观情况的变化而及时调整，保持应变的活力。

指挥职能是指管理人员在管理活动中所发的口头和书面的指示、指令，使整个管理工作达到既定的目标，以实现对某项工作和任务完成情况的领导和监督。指挥的任务是要使图书馆的各级组织机构及其成员都能充分发挥作用。要使指挥有效，就要求管理者：第一，善于用人。第二，有足够的管理知识和业务知识。第三，以身作则，作出好榜样。

控制职能是通过一定的手段，使管理活动朝着既定的目标，及时纠正偏离目标的行为，及时解决图书馆工作中的矛盾和问题。按照管理科学奠基者之一的法约尔的话说：“控制就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行”。

控制的方式分为预先控制、现场控制和反馈控制。预先控制包括筛选下层管理人员和业务工作人员。要使预先控制取得成效还包括使图书馆资源合乎质量标准。现场控制包括面对面地领导或指导下级的工作、检查督促计划的执行、协调各方面的关系、沟通联系、统一步调和行动等。反馈控制主要是管理人员通过有关的情报信息如各种统计资料、调查报告、工作人员考核的记载等材料所提供的情报信息来发现计划执行过程中所存在的问题，作出新的决策。这样循环往复不断接收和输出新的信息（指令）的过程实现控制。

中专图书馆管理的激励职能就是应用精神和物质奖励来激发全馆的每一个工作人员的积极性，使每一个人都为实现全馆的总目标，充分发挥出创造才能。

根据心理学的理论，人的一切行为都有产生的原因，这种原因来源于某种需要。人的需要是多层次的，从满足生理的，安全的需要到自我价值的实现呈现一个梯形结构，而人的需要又受到某种刺激而产生。这为管理工作发挥激励职能提供了科学依据。

精神鼓励有着丰富的内容。如激发图书馆工作者强烈的事业心和高度的自豪感，使其在工作中得到精神上的满足和愉快。通过评优、评先进、授予荣誉称号等。这是满足人的精神需要的一种有效的激励措施。物质激励是为了满足生理和物质生活的需要，发奖品和奖金就是物质激励的手段。

激励的一个重要原则是必须及时，只有及时才能收效明显，时过境迁的事后奖励效果一般不佳。常见的有较高激励作用的管理方法有：给人员以信任和尊重，给人员以适当超过其工作能力的重任，给人以完整的工作，对人员的工作成果及时、准确进行评价和物质精神奖励等。激励是一种艺术。和蔼地谈心或者严格的命令，在一定的条件下都会有巨大的激励作用。最基本、最持久的激励是共产主义世界观教育。最好的激励方法是言而有信和以身作则。

第二节 中专图书馆管理的原则

中专图书馆管理的基本原则主要有五个方面：

第一：集中统一管理的原则。这是列宁关于图书馆建设的一个重要思想。目前中专图书馆“条块”分割、各自为政，确乏统筹规划和协调。不利于事业的发展和提高。今后的目标应该是建立有集中领导的、布局合理，大、中、小相结合并于各级各类图书馆相联系，广泛采用现代化技术装备的图书馆事业网和自动化检索网。

第二，民主管理原则。就是吸收图书馆员和读者群众参加图书馆的管理工作，听取他们对改进，管理工作的意见和建议，从而不断提高管理水平。实行民主管理有助于增进图书馆和读者的联系，有助于克服官僚主义和形式主义。

第三，计划管理原则。就是要使中专图书馆工作和图书馆事业的发展自觉地与中专教育事业的发展相适应，做出近期、中期及远期规划。使图书馆工作的人员、设备、经费、方法及馆舍都与中专教育的人力、物力、财力水平相适应。盲目冒进和停滞不前都是不对的。

第四，注重经济效益的原则。就是研究如何最合理地使用人力和经费，最充分地发挥图书资源（包括藏书、设备、工作人员的智力）的作用，从而建立最优化的情报资料的收藏系统和服务系统，以与之相适应的各种科学的规章制度和条例。同时，要力求用最少的经费补充读者最需要、最有科学价值的书刊资料，用最经济的劳动加工整理各种资料，用最省的时间为读者提供各种资料，并使图书馆的各种设备最大限度地发挥作用，从而保证图书馆各种活动的最大效能。中专图书馆现在要特别重视经济效益问题。

第五，建立责任制的管理原则。由于中专教育事业的发展与经济建设紧密联系，中专图书馆与社会的联系逐步扩大，服务领域逐步拓宽。一方面，图书馆的服务活动与各个层次读者发生直接的影响；另一方面，图书馆内部的工作越来越复杂，分工越来越细密，因而各个工作环节之间的联系和依赖性也越来越大。这就要求图书馆的服务工作和各部门、各环节之间要有一定的责任，才能保证图书馆工作的顺利进行。

建立责任制是中专图书馆科学管理的基本要求。缺少责任制，工作人员对于本职工作不负起应负的责任，整个图书馆工作将无法开展下去。没有健全的责任制也无法保证图书馆工作的效率和质量。

责任制是图书馆一切规章制度的核心。责任制包括对责、权、利的规定。其中，权是工作人员担负相应责任的保障，利是指要按责任完成程度进行奖罚，是为了促使人们努力完成责任制规定任务的。所以“责”是责、权、利三要素的核心。没有责任的地方不必制定制度，也不需要规定权力和利益标准。没有必要建立责任制的地方，也不需要建立任何规章制度。规章制度随着图书馆组织、任务的发展与变化，要及时修定。

中专图书馆工作的改革，最首要的任务应是抓好责任制的建立和健全工作。

第三节 中专图书馆管理的对象及内容

中专图书馆管理的对象就是图书馆系统和各个组成要素。中专图书馆工作的要素包括工作人员、藏书、读者、建筑设备、经费、业务技术、时间信息等等。

中专图书馆管理工作的内容包括五个方面：1、行政管理；2、业务管理；3、人

事管理；4、劳动管理；5、财务管理。

中专图书馆的行政管理是指图书馆的主管部门、馆长和负有领导职责的人员和部门运用特有的行政手段（如方法、指令、条例、规章、决定等）实施对图书馆工作组织的管理活动。

行政管理的基本内容：第一，健全和完善管理机构；第二，规定各工作部门的工作职责范围和权限；第三，建立和健全各种规章制度；第四，处理对外事务等。

要提高行政管理的效率，就要遵循“精简、效能、统一”的原则，解决好有效管理幅度与管理层次的关系。有效管理幅度是指一名上级领导者能够直接地、有效地领导的下级人数。在一般情况下，管理幅度与管理层次成反比例关系。如果加大管理幅度，能够领导的下级人数就多，管理层次就少；反之，缩小管理幅度，管理层次就要增加。要在有效管理幅度内，力求减少管理层次，提高管理工作的效率。领导者的知识、能力、经验、精力等较高，而管理内容的复杂程度较低时，管理幅度可以大一些，（但一般不得超过7人）；反之，管理幅度要小些。

要提高中专图书馆行政管理的效率首先要建立最优化的管理结构；其次是要简化管理层次；三是科学设置各种工作部门等。要在合理分工协作的基础上，加强纵向和横向协调。要从各项管理业务的性质出发，明确各种业务职能和分工协作关系，划清各个职能机构的职责范围。这一工作称为纵向协调。加强纵向协调，必须建立明确的责权关系。同时，图书馆的各个职能机构之间，要建立良好的协调关系。这一工作称为横向协调。加强横向协调，要实行各项管理工作的标准化、程序化。

中专图书馆的业务管理工作主要通过制订统一的业务规范、规程、细则等手段来实施图书馆业务工作的组织。

业务管理工作是中专图书馆管理工作中日常的大量工作内容，是图书馆工作质量的基本保证，在管理工作中具有重要意义。业务管理的基本内容主要包括“业务工作程序的划分，操作规程的制定，业务标准的实施与检查，工作人员的业务培训、业务学习和研究工作的组织与安排。”重点在于对图书馆整个业务流程的管理。关于这方面的内容将在第三章专门论述。

人事管理工作主要包括工作人员的运用与考核、人员的思想教育和积极性的调动；专业技术职务的评聘工作；晋升及考核办法的规定；奖惩措施的采用；工作集体中人际关系的协调以及人员的有计划的流动等。

中专图书馆的管理首先是对人的管理，因为只有调动起每个人的积极性才能使现有藏书、设备等资源发挥作用。人是图书馆管理的重要对象，人既是管理的主体（管理者），又是管理的客体（被管理者）。作为图书馆管理客体的工作人员物质直接决定着图书馆工作的效率和质量，决定着图书馆的社会影响和存在的社会价值。

首先，对图书馆工作人员的管理是满足其物质生活和精神生活的需要的重要条件，其次也是造就一支专业队伍的需要。重视对人的管理就要做到量才用人，使人尽其才、才尽其用、各司其职、各展其能，从而促使每个人都能成才，因为图书馆的一切活动都是由工作人员参与的，人的积极性的发挥对于图书馆活动的成效是决定性的因素，只有加强对人员的管理，才能保证图书馆工作的正常开展和效率。再次，重视对人的管理。

也是实现图书馆管理目标，完成既定任务的保证。在管理工作中，只有管理的目标被参与其活动的人所理解之后才能实现，一项任务只有被执行者真正接受之后才有可能顺利完成。可见重视人的管理也是管理成功或有效与否的一个决定性因素。最后，人的创新意识通过管理得到有效的激发。管理是变潜在的能力为现实的创造能力的重要条件。在中专图书馆管理工作中，有效地激发每一个工作人员的创新意识，使之成为不断强化的创新能力，就能不断开创图书馆工作的新局面，使图书馆为中专教育事业的发展不断作出贡献。

中专图书馆人事管理的重要任务是要在个人、工作部门和全馆的发展之间建立起最佳的结合，调节个人、部门和全馆之间的相互要求。

第一，要建立良好的社会结构，造成有利于该结构中每个成员共同发展和相互协调的工作集体。

第二，要确定每个人在中专图书馆这个系统中的位置、职责、权利和义务以及个人的社会角色。

第三，要为每个人创造一个符合中专图书馆事业发展的很好的自身发展条件。

对中专图书馆工作人员管理的基本途径和重要手段是：首先要满足其需要，其次是对需要进行调节。人的举止行为是由需要决定的，满足人的正当的合理的需要，就有助于人的发展，并把人的需要引向更高的层次和高尚的目的，使之与图书馆工作的需要有机地结合起来。如此则既有利于人的全面发展，也有益于图书馆工作的进步。怎样通过满足需要而实现对人的管理呢？主要是对需要进行调节，采用多种方式造成一些需要而限制另一些需要。例如：鼓励职工参加电大、函大、夜大、业大、等学习；奖励自学成才者和提合理化建议者，或惩罚迟到、早退、旷工等。调节需要就是调节人的举止行为，使其适合于整个集体和全馆的要求和规范。同时，通过对需要施加影响，通过需要这个杠杆使人自己管理自己，管理自己的思想和情趣、兴趣和意愿。

对人的管理可以借助于直接的手段，如指示性和规范性的文件，口号指示、发号施令等传递信息而起作用；也可以借助于间接的手段如刺激（激励）经济的、物质的、精神的、价值观念、社会舆论、伦理道德观念等来实现。

中专图书馆的劳动管理是指对劳动过程（工作过程）的管理。基本内容包括：劳动组织和人力的配备，（如工作人员的年龄构成、知识结构等），工作定额的确定及检查，劳动竞赛的组织与评比，出勤统计，劳动纪律的规定与检查，劳动保护等内容。劳动管理的基本目标是：人尽其才，才尽其用，时无白费、力无虚耗。

劳动管理的目标，在于提高工作效率。影响工作效率的因素有五个方面：一是思想觉悟、事业心；二是个人的知识结构和业务熟练程度；三是身体素质；四是人的年龄；五是工作环境等等。针对上述因素，在劳动管理中可以采取以下措施。第一，依靠科学技术，即采用新技术、新设备；第二，加强思想教育，提高工作人员的事业心和光荣感、自豪感；第三，扩大工作人员的知识面，开展在职教育，加强基本功的训练，提高业务工作的熟练程度；第四，协调好人际关系；第五，提高身体素质；第六，开展社会主义劳动竞赛；第七，改善工作条件，如通讯照明、温湿度、消除噪音、色彩调节等等。

中专图书馆的财务管理包括经费管理和设备管理。经费管理主要是经费的预算和分配,经费使用情况的调查统计、检查、调拨以及经费结算等。设备管理包括现有设备的使用、保养和维修以及设备的调研、添置和引进等。

中专图书馆管理的范围包括中专图书馆的事业组织和中专图书馆内部的工作组织。图书馆的事业组织主要包括确立图书馆事业的管理体制,制订发展规划,组织图书馆之间的协作、建设图书馆网、培养专门人才、开展现代化的研究等等。图书馆的工作组织,主要包括建立图书馆的各种机构,安排人力、物力和财力,组织劳动竞赛、开展质量检查等等。

中专图书馆管理最重要的一个方面是管理协调好图书馆的六个要素,不能将各个要素割裂开来。

人员:在管理对象中,图书馆工作人员是最活跃,起决定性作用的因素。尤其是管理人员的素质是关键性的因素,管理工作的成败直接取决于管理人员的思想和业务素质。

读者:是决定图书馆活动内容和方向的重要因素。读者的要求直接左右着图书馆的活动,影响着管理的方式(如开架、闭架等等)。对读者管理的目的是通过组织读者的活动,了解和满足读者的需要,并为读者创造一个良好的环境,提高他们利用图书馆的效率。读者管理的方法一般有:

1. 登记读者,了解其需要,对读者的需要进行广泛细致的调查。
2. 组织读者对藏书的利用。例如建立起社会科学、自然科学借书处、阅览参考室、检索室,为读者利用馆藏图书资料创造条件。
3. 通过规章条例来管理读者在图书馆的活动。这是读者对藏书利用的有效保障,规章制度实际上也是权利和义务的体现。
4. 合理地组织读者的流向。就是使借书处、检索参考室、阅览室、复印室等布局合理,使之既方便读者利用又有利于图书馆的管理,读者和馆员的流向互不干扰,各顺其流。

藏书:藏书的数量和规模决定着图书馆的规模,也直接决定管理工作量的大小。藏书的质量也直接影响读者的利用,从而给管理工作也带来影响。对藏书管理的目的是科学地组织藏书,一方面便于读者的利用,另一方面节省管理的人力和物力。藏书管理的方法是:第一,划分藏书,建立相应的书库,使同类的书集中,便于管理。第二,组织藏书,有序地排架,使其各就其位,便于利用。第三,清点藏书,剔旧处理,使其正常地新陈代谢,以保持藏书较高的利用率。

建筑与设备:这是图书馆开展工作的必要条件。图书馆的空间充足与否,设备的完好程度,直接关系到工作效率,同时也影响图书馆的发展。对建筑、设备管理的目的在于使其得到合理的、充分地利用。要做到精心设计,巧妙安排空间,使图书馆空间得到合理地、充分地利用,合理组织人流(馆员与读者)、物流(藏书和设备)。同时对建筑和设备及时维修和保养。

经费:也是图书馆活动的重要条件,它决定着图书馆的生存和发展。进行经费管理的目的是合理使用,节约开支、杜绝浪费。管理的方法是:第一,科学地编制预算;第

二、定期检查经费的使用情况；第三，严格执行财务规章制度。

总之，中专图书馆的各个要素之间，相互影响、相互制约。例如，藏书的盲目增长就会带来馆舍高负荷，管理困难，利用率下降等一系列的问题。因此，对各要素要进行综合考察，树立整体观念，有助于图书馆各项工作的协调发展。各个要素的有机结合，协调发展，图书馆才能保持旺盛的活力，而管理工作正是保持图书馆活力的重要条件。

第四节 中专图书馆专业干部的管理

党的十一届三中全会以来，中专图书馆事业有了很大发展。要大力发展我国的中专图书馆事业，首先要重视专业干部的培养和提高，使他们成为既乐于本职工作又善于做本职工作的专门人才。根据1987年对全国30所中专图书馆的调查，平均每馆有工作人员7.51人，最多的一个馆为23人。其中大专毕业生占23%，高中及中专毕业生占50%，其余的为初中毕业生。受过图书馆学专门教育的占4.6%，接受过短期培训的35.3%。普遍反映人员紧张，缺少一般大专毕业生和图书馆学专业毕业生。事实上，上述图书馆工作存在的问题，多数与干部的数量和素质有关。

中专图书馆的专业干部需要具备哪些条件？需要多大编制呢？

（一）专业干部的素质

近代图书馆的社会性、科学性、教育性和服务性，图书馆学的综合性以及中等专业学校的任务，要求中专图书馆员是为人师表，思想高尚的人，是知识渊博而又学有专长的人，是工作认真细致，身体健康的人。一个合格的中专图书馆员，应当具备下列条件：

1. 树立全心全意为人民服务的思想，甘当教学的铺路石。如上所述，“图书管理员、资料员是学校教学工作的一支重要力量”，是教育工作者。但是，图书馆员的教育职能是通过服务方式来实现的；学校图书馆是师生的“精神食堂”，做好“饭菜”供别人享用，是一个为别人做嫁衣裳的工作，如果不树立牺牲自己，方便别人的为人民服务的思想，就不会急读者之所急，想读者之所想，千方百计地满足读者的需要，就做不好图书馆工作。在中等专业学校，图书馆员是与学生接触最多的工作人员，他们的一言一行，一举一动，都影响着学生的思想，其表率作用都是通过服务工作表现出来的。因此，牢固树立为师生，为教学服务的思想，是做好图书馆工作的先决条件。

2. 要有广博的文化科学知识。新时期中专教育的任务就是“培养德智体全面发展、又红又专的中等专业人才。”这决定中专图书馆的藏书涉及到很多学科，包括几个文种。一个中专图书馆员，要能利用图书作好本职工作，就要有广博的文化科学知识和语言文字能力，以便迅速、准确地掌握图书内容，进行对口服务。中专图书馆员作为学校的教育工作者，应具有高中或中专以上文化水平（包括高中和中专毕业生），大学毕业生要占50%左右，以承担图书采购、分类编目，参考咨询和情报资料等工作。

3. 要掌握图书馆学基本知识。近代图书馆的科学性是指图书馆工作已经成为学术性工作，必须以图书馆学、目录学、情报学等为指导。中等专业学校的性质和任务，决定中专图书馆具有相当的规模，在教育系统学校图书馆中，它的工作范围和工作深度，

仅次于高等学校图书馆，必须纳入科学管理的轨道。那种认为中专图书馆工作只不过是“借借还还”，不学习图书馆学知识也能胜任的想法显然是错误的。根据我们的经验，一个高中或中专毕业在图书馆工作过一、二年的青年人，经过近两个月的脱产培训，用“中图法”“简本”和国家著录标准分编中文图书，其正确率只达到60—70%，要基本胜任这项工作，大约要经过二、三年的实际锻炼，还必须以专人指导为前提。这说明，不学习图书馆学知识是做不好图书馆工作的。作为中专图书馆员，除深入学习有关本岗位专业知识外，还必须普遍掌握分类法、著录法、目录组织法、工具书使用法。掌管全馆业务工作的领导人员，则需全面系统地掌握图书馆学、目录学、情报学知识。只有这样，才能保证各项工作质量，将图书馆工作向前推进一步。

4. 要有认真细致的工作作风和善于协作的精神。图书馆工作是服务工作，各项工作的最终目的都是为了方便读者。图书馆工作尤如一条生产流水线，各部门之间存在着密切的联系，一个部门的一笔一画之错，造成其他部门的连锁差错，以致影响到图书的使用。因此，各部门工作人员在从事每步工作时，都要做到认真细致、精确无误、一目了然。那种粗枝大叶、草三了四，只顾自己一时省事，不顾友邻部门的工作和读者需要的作风，是图书馆工作所不允许的，必须认真克服。

5. 要有较好的身体素质。“图书馆是个清闲之地，老弱病残咸宜”，这是局外人对图书馆工作的误解，抱着这种想法来图书馆工作的人，往往不安心工作，要求调动。因为事实并非如此。首先，中专图书馆工作是知识面宽、头绪纷繁、要求及时而准确的学术性工作，是脑力劳动，除此以外，某些工作还带有体力劳动的成份，因此，不管从事哪项工作，都必须有较好的身体素质，以图书借还和报刊阅览为例，在一个读者千人的学校里，一个流通阅览人员，往往每天要跑一、二十里路。没有较好的身体条件，是胜任不了中专图书馆工作的。

（二）专业干部的数量

根据1987年对全国30所中专图书馆的调查，目前急待解决的问题之一，是增加干部数量，把起码的工作搞起来，不致过多影响教学。以开馆时间为例，既然中专图书馆是师生学习研究的重要场所，理应提供足够的开馆时间，给师生以随时进馆借阅的机会，但主要由于人员不足，平均每周开馆时间仅有24.86小时，即每天仅开4小时，显然满足不了读者的需要。

人员编制多大，才是适宜的呢？我们在调查现有人数的同时，还对实际需要人数进行了摸底，并据以拟定出一个人员比例算法：

1. 以学生500人藏书30000册配备7名专业人员为基数；
2. 在此基数上，每增加150名学生增加一名专业人员，每增加20000册藏书增加1名专业人员，年平均进书量5000册配备2名专业人员。

其他非专业人员各馆根据实际情况另行安排。

增加专业干部编制，不仅是需要的，也是可以做到的，30个中等专业学校学生与教师职工人数的平均比为3.1:2，教职工大幅度超编，可将其他部门的超编人员补充图书馆干部之不足。