

850144

情 报 学 (下)

赵振军 孙玉生 编

山西省外国语学会刊物编辑部

第七章 情报管理

7-1 情报工作管理科学化的

理论与步骤

作为一种社会存在，作为社会主义建设事业一部分的情报工作，二十多年来，在曲折的道路上，无论是为科学研究，还是为经济建设和国防建设服务，都作出了自己的努力和贡献。

但是，由于十年动乱，以及诸如“不计成本，不讲经济效益”等左倾错误思想的影响，所造成的种种工作失误，致使大多数的情报机构至今远未作到“人尽其才，物尽其用”的程度。因此，为了更有效地为在本世纪早日实现四个现代化和“不断满足人民日益增长的物质文化生活的需要”服务，除去继续深入研究现代情报工作的社会职能、作用和地位，以争取增加投资、充实专业人员、尽力采用较先进的技术和设备之外，还必须采取一套与之相适应的新的管理体制

系和方法——即科学化的管理体系和方法。

情报工作管理之所以要科学化，一则是因为它确实有其自身发展之规律；再则是因为它的工作程序、模式、方法和手段越来越需要以现代科学——社会科学和自然科学（如政治经济学、社会学、心理学、科学学、未来学、数学、计算机、系统工程学）的研究成果作支持。

本章仅就有关的一些理论问题和原则，发表一些粗浅的意见。

一、关于情报工作管理 的由来和意义

马克思说“一定的生产决定一定的消费、分配、交换和这些不同要素，相互间的一定关系”。（《马恩选集》第2卷第102页）又说，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——所产生的各种一般职能。一个单独的大提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。

（《马恩全集》第23卷第367页）

由此可见，共同劳动规模越大，劳动分工越细，互相之间协作关系越复杂，作为指挥职能的管理工作也就随着越加精细和复杂。在手工式的企业里，分工协作的共同劳动，就已经使企业管理成为进行生产所不可缺少的条件；但是，一般说来，它的劳动分工和所采取的生产技术还比较简单，因此，管理也就比较容易。然而现在不同了，由于现代工业运

用各种各样的动力机和工作机；甚至自控、半自动控制，形成一个一个的系统和体系，不仅生产技术复杂，分工精细，而且由于规模大、社会联系广泛，受制约因素较多，所以它的管理比起手工业管理，就更加复杂和重要。工业、企业是这样，作为今天或明天直接生产力的科学技术一部分的科技情报事业也不例外。比如二十多年以前，由于当时各情报机构创建伊始，规模小，文献收藏有限，服务方式比较简单，所以，那些基于直接经验的一些管理办法尚解决问题。但是现在，由于以电子计算机为中心的新技术、新设备的导入，由于政治、经济和科学技术发展的实际需要，服务内容日益向深度、广度纵横发展，无论是省、市、自治区一个综合所，还是部、院或大型企业、科研系统的一个专业所（室），其工作人员动辄以百、十计，经费几万以至逾百万。在这种情况下，其组织管理工作再也不能单凭经验行事，而必须根据一定的科学道理，对各个工作环节和运动过程，进行统一的组织、筹划、指挥、监督和控制。

正是因为这样，所以，我们说情报事业的组织管理是情报（信息）和情报工作发展到一定历史时期的产物，不以人的意志为转移。

为了充分发挥情报工作的耳目、先行和参谋的多重作用，就必须对它的每一工作环节（或称工作单元，如文献的搜集、整理、宣传报导、分析研究，……），物质基础（如用房、设备、资金，……），工作人员（数量、质量、知识结构，……），根据一定的目标，组织法则，章程条例等，将其“有序地”“装配”在一个统一的“链条”上，加以合理而有效地运行与调节。否则，任何一个情报机构都无法完

成它那传递、交流科技知识，“点燃发明创造的天才火焰的火花”的职能；即使强行“运转”（就象现在不少单位那样），其效果也将因为盲目、紊乱或某些中间环节的间断、重复，而造成大量的宝贵的人、财、物的浪费所抵消。例如最近有人根据图书进出口总公司编制的外国期刊目录和北京图书馆编制的《1978年预订外文科技期刊联合目录》对六种情报性的原子能期刊价格的统计，全年共一千多页，要花外汇4,092元，因有重复共花19,419美元，平均一页合人民币5.46元（最少每页1.50元，最多20元）。其中，仅《核燃料（Nuclear Fuel）北京地区就至少订购了五个复本！如果我们事先设法抓住订购这个环节，略作协调，假若只要两分，其余以交流的方法解决，其费用也不及原价格的3%。

由此可见，所谓情报工作管理，就是要使花在情报事业上的人力、物力和财力，经过科学而合理的安排，产生最佳社会效果而主动采取一系列政策的与方法的措施（控制）。那么，怎样才算合理、有效？才产生了一系列的“节约”——即经济管理方面的问题和概念。所以说任何真正的情报工作管理，都应该是各系统各级情报部门经过长期实践活动而积累下来的经验的总结和概括。有效的管理，是促进情报事业发展的动力和保证。西方之所以有人把现代管理喻誉为第二次产业革命，国内把目前正在推行以经济责任制为中心内容的国家管理体制改革的之意义，与解放后对资本主义工商业实行社会主义的意义相提并论，其根据盖出于同样或类似的认识。

二、情报工作管理之原则

情报事业是一种社会事业。它由于社会的客观需要而存

在，随着政治、经济和科学技术的发展而发展，并且因新技术、新设备的广泛应用而日益复杂化、社会化。特别是在科学技术迅速发展，文献资料急剧增加的今天，无论国内或国外，任何一个情报单位都无力于独自满足本系统或本单位科学研究和经济工作的需要。因此，它的管理原则应该是、也必须是：

（一）按照社会的实际需要确定方向任务和组织机构

衡量一个情报机构工作管理之好坏，应以能否、或者在哪些方面，又在多大程度上可以满足“四化”和“经济建设中心”之需要为标准。然后再在这个基础上确定工作方向任务，进而考虑投资、人员配备、工作内容和组织机构等。任何脱离我国当前四化和经济建设这个中心的实际需要的“情报”都是无益的。

（二）扬长避短，量力而行，按专业化的精神组织各种业务活动

- 社会分工、专业化和广泛地进行协作与协调，本来是社会主义的一般发展规律，但是，由于左倾错误思想长期之影响，那种“小而全”、“大而全”的现象在我国情报界普遍存在。一方面由于争购、滥购，以至官商式的“派购”而产生的过多的复本、“呆滞文献”，浪费了大量的资金；另一方面，则又因为经费不足，设备和空间紧张；这种状况始终像包袱一样压得人们喘不过气来，严重地妨碍了合理化的业务组织工作。

因此，为防止上述情况之继续和重蹈复辙，任何一个情报部门的管理机构，在从事组织管理业务时，都必须真正贯彻“量力而行，积极奋斗”的原则。要搞什么项目？多大规

模？需要多少人力、物力和财力？予测经济效果、长期打算、直接目标是什么？与兄弟单位或邻近专业有无重复和交叉？能否和在什么地方，多大程度上进行协调？……既要积极主动，又要实事求是，既要保持目前各个工作环节间的衔接与平衡，又要瞻前顾后，逐步形成自己的特色和优势。任何盲目追求和消极等待现代化的思想都是不对的。

（三）服从经济规律，讲求服务效果

在加强整个情报系统的过程中“经济问题”始终是个最活跃的因素。许许多多的自动化检索系统，层出不穷的各种情报服务方式，都是在“经济”（“节约”）这个因素的刺激下发展起来的。无论是科技人员，无论是经济管理工作，也无论是图书、情报工作者，都必须服从经济规律，讲究经济效果。

事实证明，有很多事情必须在进行政治思想工作的同时，依靠符合经济规律的管理手段（或称经济法则）来解决。现在已经有不少行业或地区的图书情报机构，根据量力而行，发扬优势，分工协作，互相受益的一般原则，成立了各种形式的情报网（或协作委员会），收到了较好的效果；也有一些行业和地区的图书情报部门为加强责任感，提高服务质量，与用户签订负有经济责任与报偿的情报服务合同；还有些单位实行包干、定额计酬；也还有些单位或系统，为了充分调动各类业务人员的积极性，提高情报服务效果，开始研究和试行颁发图书情报研究成果奖和文献服务效果奖的办法；甚至还有有的单位（如上海科技情报所）正式成立了技术咨询服务公司。

总之，积极利用经济规律，充分发挥情报工作的固有社

会功能，争取最佳服务经济效益，有效地为四化服务，既是情报工作管理之原则，也是情报工作组织管理之归宿。舍此，而欲使情报工作管理科学化、现代化，只能是一句空话。

三、情报工作管理的任务和职能

前面谈到，情报工作和情报工作之管理，是政治、经济和科学技术发展到一定历史阶段的产物，是为达到某一具体的共同目标而需要进行共同劳动的客观要求。这种“从共同的劳动过程的性质所产生的管理职能”，（马克思：《资本论》第一卷，《马恩全集》第23卷第369页）无论是在资本主义还是社会主义社会的制度里，都是必要的，客观的。所谓管理科学的“两重性”，即一方面，它具有与生产力、与社会化大生产相联系的“自然性”；另一方面，又具有与生产关系、社会制度相联系的“社会性”，就是这个意思。

依据上述管理科学的两重性，依据由于现代化社会大生产和现代科学技术的发展而形成的现代科技情报工作之特征，依据现代科技情报工作的社会职能（能作什么？该作什么？）准确地选择前进的正确方向和目标，制订为达到这种目标的战略方针，制订包括组织机构、布局、费用（来源与分配）、人力（来源、构成、使用、奖励、再教育等）、工作条件（设备、设施、保护）、服务手段、新技术导入与应用等内容的各种规划、计划，制订为达到既定目标和完成各种计划的具体政策，以及贯彻这些具体政策的步骤和方法，从而最大限度地充分利用已有的人力、财力、物力，并使其

在传递、交流科技知识过程中产生最佳效果，从而为四化服务。——这就是情报工作管理任务之所在。

根据上述任务，情报工作管理的主要职能是：

（一）决 策

决策，主要是指对情报工作长期和近期的奋斗目标，以及为实现这一目标有关的一些重大问题（如体制、投资、人员编制等），根据一定的法则、环境和程序，作出选择和决定。因此，这项工作常常赋有战略性。决策正确与否，对于情报事业的发展方向、前途和效果都具有决定性的作用和意义。因此，应该慎之又慎。

（二）计 划

计划既是情报机构各部门进行各项业务活动之蓝图，也是主管人员进行领导之依据。

为了制订一个综合的或专门的计划，首先要对本单位累积的各种统计资料和专题工作总结，进行分析、研究；接着，根据分析研究的初步成果，带着事先就理好的问题，广泛地进行社会调查、征询和借鉴国内外或有关领导部门之意见；然后，再据以提出计划文稿。只有这样既立足于现在，又着眼于未来地进行调研，才能把本所（室、组）各部门（环节）的工作有机地联系起来，从而使计划真正起到指导实际的作用。

（三）组 织

所谓组织，即为了顺利地逐步完成各项计划指标，根据“人尽其才，物尽其用”的精神，并按照一定的制度把各种工作因素有机地结合起来，进而确立本系统、本单位或本部门的管理体制（包括机构设置、干部任用、人事调配、职权

划分等)并促使和保证这个体制下的各个机构和工序有条不紊、协调一致地逐步朝着计划所规定的目标进行。

关于机构设置之原则:首先要合理合法;其次要纵横兼顾;第三要上下制约、权责相称;第四要层次得体,节制有序;第五要系统灵活,便于指挥;第六要注意相对稳定,切不可朝令夕改,使人无所适从。

(四) 监 督

监督(也称控制)这一职能的主要意义就在检查各项业务工作是否按照原定计划、原定目标进行的。监督与计划密切相关,没有计划,没有目标,也就无所谓监督。因此,计划内容越明确、越具体,监督的作用和效果也就越加显著。

为了搞好监督,就必须制订严格的规章制度,完备的定额和指标,从而使它具有充分的客观依据和准绳。

(五) 指 挥

指挥是保证包括情报工作在内的各项业务活动正常运行的关键环节。由于现代情报工作的各个环节之间彼此牵连、互相制约,如果没有统一而又有一定权威的指挥,尽管各类工作人员素质均佳,或者物资条件俱备,也不能达到预期之效果。

(六) 调 节

在情报事业和情报工作的发展过程中,总会出现一些事先无法预见到的问题,这就需要通过调节来解决。

为了搞好调节,要在监督的基础上,改善本各单位各组织,以及各个业务环节间的联系,尽量使他们在工作上不发生或少发生矛盾、重复之现象,即使发生了,也能及时协调

解决之。一个单位之内是如此，而单位与单位之间，甚至系统之间，也应该这样。以上就是情报工作管理职能之概括。

当然，上述各项职能都不是彼此孤立、各不相干的，而是辩证的统一：通过决策和计划明确情报工作之目标与方向；通过指挥，建立和保证正常工作秩序；通过监督，检查计划实施之情况；通过调节，纠正偏差，使各方面的业务工作更加谐调，使各项计划更符合实际，从而保证决策目标之实现。

四、情报工作管理的内容和 情报管理学之建立

通过上述，我们不难发现，所谓情报工作管理，就是对情报工作的方针、业务活动进行决策、计划、组织、指挥、控制和调节。其具体内容至少可以归纳为事业组织、业务活动两方面：

（一）通过研究情报、情报工作发展规律，把握情报服务之方向，制订和贯彻有关方针、政策；

（二）根据情报、情报工作一般发展规律，研究和制订全国性、地区性或系统性的事业发展规划，确定工作重点，确定主攻方向；

（三）建立或组织全国性、地区性或系统的情报网；或就新技术之应用，专门人才之培养，重大项目之突破，组织社会协作和协调；

（四）根据情报、情报工作一般发展规律，根据社会主

义的原则，研究和制订全国性、地区性或本系统、本单位的工作条例、规章制度和工作细则；

（五）根据情报、情报工作一般发展规律，根据我国具体政治制度、经济条件、组织和推动全国性标准化、现代化计划之完成，为实现全国性情报资源共享准备条件；

具体到一个单位，按其业务之范围，则可归纳为：

（一）管理制度和管理机构之建立（包括层次之确定、管理人员之编制、机构、干部职责之划分、规章制度之建立等）；

（二）计划管理（包括长期、中期和短期计划的编制、执行、检查、分析和评价等）；

（三）业务管理（包括完成任务情况、作业计划编制、执行、检查、分析和评价等）；

（四）开创新项目，引进新技术、新设备；

（五）质量管理；

（六）劳动、人事管理（定额、定员、吸收、调配、培训、考勤、奖惩、定职、晋级、劳动保护、福利待遇等）；

（七）工资管理（工资、奖金、津贴等）；

（八）财务管理（预算、决算、留成、检查督促等）；

（九）设备管理（购置、维修、更新等）。

就我国目前情况来看，情报管理及其有关研究，虽然刚刚从一般的经验性管理开始向着科学化的方向过渡，但是，由于情报工作与政治、经济建设、科学技术、文化教育关系日益密切化，所以，随着诸如信息论、系统工程、行为科学、未来学、部门经济学等分支学科的建立与发展，必将为情报管理科学化，以及总结和概括这个科学化过程和原理的新学

科——情报管理学开辟极为广阔的新领域。

作为情报科学和管理科学之边缘学科的情报管理学之范畴和内容，也将随着我国情报事业的新发展而日益丰富和完善。

7-2 科技情报工作预测与决策管理

预测与决策，虽属不同，但相关相近。进行决策之时，常常存在预测问题，而预测结果往往成为决策的依据。二者关系极是密切。

预测与决策是管理工作的重要的也是首要的内容。一般来说，预测决策正确，管理工作才具有积极的意义。如若预测、决策的目标、方案不准或者错误，那么管理愈好、损失愈大、弊病愈多。科技情报工作的预测、决策，不单关系着本身工作的成效，更牵涉到经济建设、科学技术工作的得失。

—

预测，就是从已知预测未知，从事物的已知规律推断事物未来发展的规律、发展趋势与动向。

科技情报工作最终是服务于社会、经济、科学技术。这一基本点，要求在进行预测的时候，必须考虑客观需求与本

身服务能力两大方面。科技情报工作预测首先要根据客观需求的现状及其发展变化，推断未来一定时期内，客观实际对情报内容，形式及提供方法需要的变化及发展趋势。其次，还要根据科技情报工作自身的实际、业务能力、服务水平、发展变化及存在问题，推断未来一定时期内，情报工作本身的发展方向、规模、目标、以及业务提高、技术更新、机构设置、队伍扩大、服务能力变化发展的趋势。客观需求预测与本身服务能力预测，构成了情报工作预测的两个基本内容。在预测时必须顾及两方面，进行综合预测。少了一个内容，都会使预测缺乏充分的依据，缺乏可靠的基础，形成不充分、不完全的预测。得不到正确的预测。

从当前情报工作的实际出发，比较可行的预测方法有两类。即调查研究法与统计分析法。

调查研究法

研读：研读有关党的方针、政策、有关计划、规划、会议等各种文件、材料。

会议调查：就所需预测问题，邀请有关人员进行研讨、座谈。

走访调查：就所需预测问题，直接访问有关人员、进行洽谈、探讨。

信函调查：将所需预测问题，比较详细地书面列出，发函征求有关人员的意见。

实际调查：带着所需预测问题，去参观、考察有关现场、实地。

以上几种方法，可以单独运用，也可以综合交叉运用，并多次反复进行。然后，在比较充分地掌握情况、材料的基

础上、进行分析综合、做出推断、得出结论。

当前，应该做好对国民经济建设的预测、做好对科学技术、经济、社会协调发展战略问题的预测。这些预测，涉及科技情报工作能否很好地为经济建设、四化建设服务的问题。国民经济结构，由重型转向轻型、产品构成由生产资料转向消费品。扩大再生产主要不是靠外延而是靠内含。根据这种情况，不难预测出客观实际对情报需求的变化、动向。如需要大量的有关消费品、轻工业、应用技术、生产技术等方面的情报。为适应这种需要，整个情报工作、从收藏到报导，从研究到服务，一系列工作，从情报内容到形式，乃至工作方式方法都将发生一定的变化。

统计分析法

任何事物的发展变化无不表现为一定的数量与质量。客观需求与情报服务亦然。通过对需求与服务能力的一些数量与质量的统计分析、同样可以进行有效的预测。

检验一个情报机构优劣的根本标准，是看它的服务能力如何，服务效果如何。而服务能力的基本标志是视其是否充分占有了、传递了客观所需要的情报。服务效果的重要标志是看它是否有效地利用了所需的情报。因此，情报的占有率、利用率、短缺率就成为不可少的重要的统计分析数据。

情报占有率：情报收藏量占全部情报总量的百分比。

$$\text{情报占有率} = \frac{\text{收藏量}}{\text{情报总量}}$$

情报收藏量，指一个情报机构收藏的情报数量，情报总量指社会上已经形成、出现的情报数量。具体做法可将所收

藏的国内外各种文献、资料按不同类型分别计算，而后综合汇总。

情报利用率：被利用的情报量占情报收藏量的百分比。

$$\text{情报利用率} = \frac{\text{情报利用量}}{\text{情报收藏总量}}$$

一般将文献资料的提借次数做为利用率，这在一定程度上反映了利用，但这种利用的算法杂有较多的水份。因为提借的未必就能为其所用。所以比较科学的计法，是以提借的资料，多少发挥了作用为利用为宜。

情报短缺率：需要而未收藏的数量与需要的总量的百分比。所谓需要是指需要者提出的需要数量，这个短缺率也不是指情报占有量与情报总量相比，缺少的那部分。

$$\text{情报短缺率} = \frac{\text{需要而未收藏量}}{\text{需要者需要的总量}}$$

有的把短缺率称之为拒借率，但拒借之原因很多，有的拒借并不是因为未收藏，而是因为已借等等。所以说短缺比较恰当。

情报占有率、利用率、短缺率是情报工作中极为重要的三个数据。将这三个比率加以分析，可以认识许多问题。例如，利用率低，哪些文献、资料利用率低，哪些不被利用？为什么低，为什么不为利用？利用率高，哪些高，为什么高？短缺率高，哪些短缺？占有量大小的确定、应该占有多少，则应根据利用与短缺的情况，决定应该占有那些，应该占有多大的比率。对这些问题，经过分析，取得一定的规律性的认识，这是情报工作不可少的依据。

通过调查研究与统计分析，掌握情报工作的供与求的现

状、从中分析出未来一定时期内情报供求发展变化的一些规律，根据这种发展变化趋势，相应地做好工作，这是情报工作预测的基本内容、大体过程。

二

做任何一件工作，都必须首先解决目的、方针、任务，以及解决如何达到目的、执行方针、完成任务的方案方法问题。如果目的不明、方针不定、任务不清、又没有一个切实可行的方案，那么这项工作就无法进行，也无从做好。然而，在一定时期内，在一定的条件下，由于主观、客观等因素的限制，提出正确的目的、方针、任务是一件比较复杂的工作。实施执行的方案、方法也常常不是一个而是二个甚至几个。但是，内中必有正误、优劣之分。这种情况，就要求去比较、去分析，从优从佳而择。所谓决策，就是指对决定目标及实现这一目标有关重大问题进行选择。

一个问题需要决策或者构成决策必须有几个条件：

1、必须有一个要实现的目标，没有目标，决策也就失去了最终意义。

2、要实现这一目标，必须通过一定的方案，没有方案，也无从实现目标，也就失去决策的价值。

3、之所以存在着不同的目标、方案，其原因是存在着几种至少是两种，不确定或不能加以控制的因素。

4、不同的目标、方案就是根据不同的因素而拟定的。

5、不同目标、方案的利弊、得失、优劣是可以加以计