

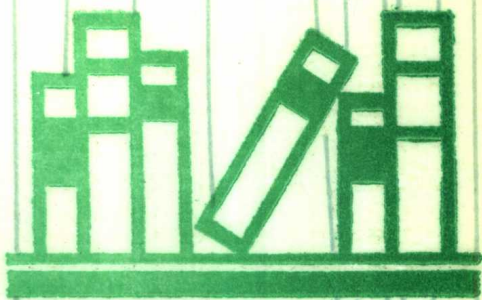
图书馆学情报学系列教程

TUSHUGUANXUE QINGBAOXUE

XILIEJIAOCHENG

目标管理与图书情报工作

吴廷华 著



来新夏 主编

图书馆学情报学系列教程

TUSHUGUANXUE QINGBAOXUE XILIE

JIAOCHENG

目标管理与图书情报工作

吴廷华 著

南开大学出版社



目标管理与图书情报工作

吴廷华 著

南开大学出版社出版

(天津八里台南开大学校内)

新华书店天津发行所发行

天津宝坻牛家牌印刷厂印刷

1989年1月第1版 1989年1月第1次印刷

开本850×1168毫米 1/32 印张: 6.3125 插页2

字数: 157千 印数: 1—2,000

ISBN7-310-00078-1/G·9 定价: 1.50元

前 言

我在1978年和1979年曾两次回国，到一些地方参观、访问、学习，当时我就感到，我们的国家在各方面都需要管理现代化。1980年回国后，又参加了七年多的实际工作，更加深了这种感觉：如果我们的管理工作不实现现代化，社会主义“四化”大业就会受到不利的影响，甚至不能达到预期的目的。

所谓“管理工作现代化”，是指管理组织现代化；管理方法现代化；管理手段现代化和人事管理现代化。

管理组织现代化，就是使组织结构合理化，以提高其工作效率；管理方法现代化，就是使用系统工程、经济数学等当代先进的工作方法，增强管理工作的科学性，摒弃官僚主义和违背科学规律的工作方法；管理手段现代化，就是要采用电子计算机等现代化工具，使管理工作精确、快速、高效能；人事管理现代化，就是要提高管理人员的素质和管理工作水平，使他们的思想、知识和能力与实现管理现代化的要求相适应，并能注意发现与培养人才，作到人尽其才、才尽其用，最大限度地调动职工的积极性和创造性。

实现管理现代化的关键是负责管理工作的人的思想观念现代化。这些人的观念要适应新时代的潮流，要勇于创新，敢于改革，并且善于用科学的方法思考问题、进行工作。

今后的世界将有很大的变化，在这个大变化中，我国和我国的图书情报机构也将发生很大的变化，走上现代化的道路。图书馆及情报所的很多工作，将摆脱一些传统的作业和管理方法，而

由机器来代替，进入自动化。但不是纯西方式的自动化，而是具有中国特色的现代化和自动化。为了迎接图书情报现代化时代的到来，我们应从现在起，为公元二千年后培养现代化的图书情报管理人才。因此，介绍西方的一些现代管理理论与方法，作为我们发展图书情报事业的借鉴，是很有必要的。

本书介绍的目标管理法，是美国很多企业及事业机构普遍使用并颇有成效的方法，它对图书情报管理工作现代化也是有参考意义的。此书的一部分内容，过去几年中我已先后在北大、武大、南开、社会科学院、中国科技情报研究所、宁夏及四川的一些地方讲过。我在南开大学图书情报学系授课时，曾将它整理、编写成讲义；现又在讲义的基础上修改成书。

我特别感谢南开大学图书馆馆长、图书情报学系系主任来新夏教授对我的鼓励与帮助；更特别感谢殷子纯和王宗志两位同志的帮助，他们仔细地阅读初稿，提出宝贵的意见并加以润饰。没有这些鼓励、帮助与支持，这本书是不会和读者见面的。

我个人才疏学浅，错误和不当之处在所难免，希望读者不吝指教和批评，谨在此先致以谢意。

吴廷华

1987年10月1日于北京

目 录

前言

第一章 系统分析与目标管理法.....	1
(一) 什么是“系统”? 图书馆(情报所)是一个系统吗?	1
(二) 目标管理法(系统分析法)和其它西方管理理论.....	4
(三) 目标管理法的步骤与阶段.....	13
(四) 目标管理法与其它分析法的比较.....	15
(五) 本章小结.....	16
第二章 目标和目的	18
(一) 什么是“目标”和“目的”.....	18
(二) 实践目的的种类.....	20
(三) 制定目标和目的的步骤、原则.....	22
(四) 图书馆(情报所)的目标、目的举例.....	28
(五) 本章小结.....	30
第三章 计划的制定与实施	32
(一) 计划是什么.....	32
(二) 计划的种类.....	33
(三) 制定与实施计划应考虑的一些问题.....	35
(四) 造成计划失败的原因.....	37
(五) 本章小结.....	37
第四章 策略和决策	39
(一) 策略和策略的运用.....	39
(二) 决策的制定与挑选行动方案.....	41
(三) 本章小结.....	46

第五章 机构设计与运转	48
(一) 组织(或机构)的含意.....	48
(二) 组织和社会环境、科技发展的关系.....	49
(三) 组织结构的理论与实例.....	50
(四) 机构设计与运转的原则.....	57
(五) 本章小结.....	59
第六章 人事管理与干部制度	61
(一) 西方国家人事管理的一些理论和方法.....	61
(二) 人事组织与职位设计.....	64
(三) 人才资源计划.....	73
(四) 人才选拔.....	77
(五) 工作考核.....	88
(六) 个人事业发展与职工培训.....	96
(七) 晋升、调职、停职、开除.....	98
(八) 本章小结.....	101
第七章 领导与信息	102
(一) 领导与领导学.....	102
(二) 信息与科学管理.....	105
(三) 本章小结.....	116
第八章 信息反馈与控制	117
(一) 信息怎样改变人的行为.....	117
(二) 反馈的功能.....	120
(三) 反馈与控制.....	126
(四) 本章小结.....	138
第九章 目标管理法的实例——零度基础预算编制法	140
(一) 什么是零度基础预算编制法.....	140
(二) 编制零度基础预算的条件和程序.....	145
(三) 行动方案和预算之编制.....	148
(四) 行动方案先后秩序之评比.....	154
(五) 零度基础预算的稽核.....	161

(六) 零度基础预算法的缺点·····	164
(七) 本章小结·····	164
附录一 美国图书馆现代化的发展情况简介·····	167
(一) 美国图书馆现代化的几个因素·····	167
(二) 美国图书馆现代化的推动力·····	168
(三) 美国一些地区推行图书情报服务工作现代化的例子·····	171
(四) 美国图书馆现代化的一些措施·····	173
(五) 美国情报服务现代化的成效与问题·····	179
(六) 几点结论·····	180
附录二 中国图书情报管理教育及其发展方向之我见·····	18 ²
(一) 西方国家图书情报教育的现状与发展趋势·····	182
(二) 关于我国图书情报管理教育发展方向之我见·····	188
(三) 关于建设我国图书情报管理学系的建议·····	191

第一章 系统分析与目标管理法

(一) 什么是“系统”？图书馆 (情报所) 是一个系统吗？

图书馆、情报所等机构是一个系统吗？科学地管理图书馆、情报所是系统管理吗？这里涉及到下列四个名词：“图书馆（情报所）”、“科学”、“管理”、“系统”。

(1) 图书馆：西方国家曾经有人认为，“图书馆”是一对文献进行搜集、整理与交流的“公众或私人的机构”（美国有很多图书馆、情报所、资料中心是属于私有的，它收藏了很多书刊，并负责保管及进行交流）。^①按照这种看法，图书馆还不能完全体现它的服务主动性。

今天的图书馆，特别是情报所，有责任与义务主动地为使用图书馆或情报所的人服务，帮助他们找到所需要的资料或情报（包括没有公开发表的资料）。因此，图书馆、情报所应该是资料或情报服务中心。

图书馆或资料情报服务中心要经常、主动而积极地去从各类出版机构或非出版机构，搜集与挑选所需要的图书、报刊、政府出版物、小册子、会议记录、报告（包括已经发行或正在研究中的）、技术发展通讯、市场调查等，并且采用科学分类手段，将

^① Webster's New Twentieth Century Dictionary. Unabridged, 2nd edition. Collins & world publishing Co., 1978.

它们进行加工整理（如编制文献索引等），提供给所需要的人使用。

(2) 科学：有人认为，“科学”是从“观察”、“研究”、“实验”中所获得的一套有系统的知识。科学又是经验、训练中所得到的技术和能力。对“科学”仅仅作这种解释，还是有缺陷的。

我认为科学不是一套死板的、凝固的知识、原则、方法，而应强调“活的”科学。科学的生命力就在于不断地追求真理，永无休止地前进。只要一个人使用合适的方法去学习或实验一些未知或未作的事，不论他知道多少，他的学识及创造力是应该被人承认的。在追求真理的过程中，要容许犯错误。因此，我们平常所谓的科学的工作其含意就是根据一套科学的原则、规律进行工作，并不断地力求改进。

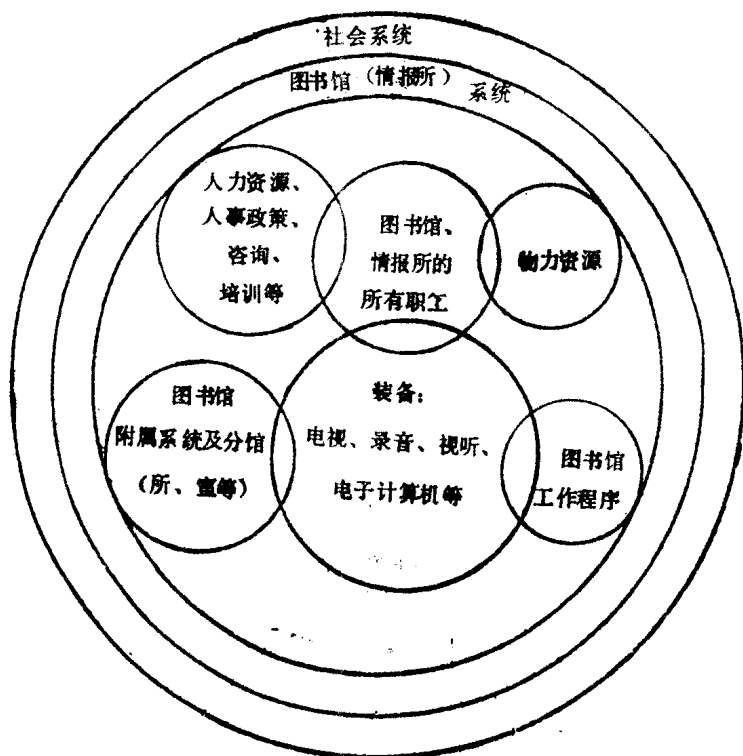
(3) 管理：“管理”就是一个人或一些人管理一个机构（如图书馆、情报所、学校、工厂、机关等）；管理又是计划、处理、控制、指导的行动、艺术、方法与技巧。

(4) 系统：“系统”就是把各种有关的事物作一合理而有秩序的安排，使之形成一个整体。系统又是有纪律的工作方法与规律。钱学森把极其复杂的研究对象称为“系统”，即“由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合成为具有稳定功能的有机整体，而且这个‘系统’本身又是它所从属的一个更大的系统的组成部分”。^①

对“图书馆”（或情报所）、“科学”、“管理”、“系统”这四个名词的含意有了一个大体的了解之后，我们可以肯定地说：图书馆、情报所等机构，是一个“系统”（请参阅图1和图2）。

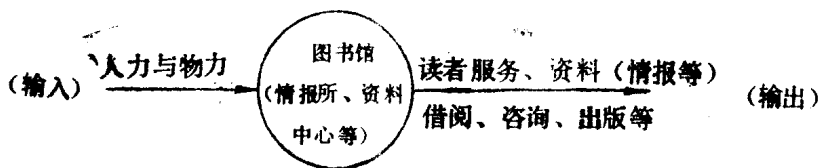
^① 转引顾基发：《系统工程的一些基本概念、观点和方法步骤》，见《系统工程普及讲座汇编》（上），第7页，中国科协“普及”部，1980年。

图表1 图书馆(情报所)是一个系统



资料来源, 请参阅Warren B. Hicks, and Alma m. Tillin, managing multi-media Libraries. New york, Bowker Co., 1977, PP.10-11

图表2 图书馆是一情报系统



上面的图1及图2告诉我们，图书馆、情报所是一个系统。使用现代化的方法和手段来管理这个系统，就是科学管理。科学管理就是一些人，如馆长、所长、各部门的主要负责人，使用一套科学的原则、知识、方法、经验、技能来管理、指导图书馆或情报所的职工，充分利用现有的物力以达到图书馆或情报所的既定目标或任务，并继续不断地寻找新的方法、手段来改进所使用的策略，最后达到目标。

(二) 目标管理法 (系统分析法)

与其它西方管理理论

西方国家的管理理论与学派很多，主要的学派以及他们所持的理论共分九种：实证学派，行为学派，社会系统学派，决定学派，通讯中心学派，管理科学学派，运筹学学派，科学管理理论学派，系统分析学派。下面，我把各个学派所持的主要观点及其所用的方法作一简略的介绍。

(1) 实证学派

实证学派看重经验，并以实例作依据。其方法主要是研究某一管理人员在某一实例上的成功或失败，作为借鉴，以供处理或解决同类问题的手段。

如果使用过去在某一方面所获得的成功或失败的经验，对现在或将来在同样情况下所要产生的结果，能做出正确的判断或决定，那么这种经验是有用的。否则的话，这种经验将是有害的。

第一、一种经验经过反复证明是可靠的经验，那是可以作为参考的。

第二、因为在复杂的环境与情况下，特别是时间的差距很大，

应用过去在某一方面的经验，来处理现在或将来的问题，是不大可靠而且危险的。例如，在六十年代，美国有几家公司根据以往的经验，使用“自由”管理的方法，即该等公司的经理人员管理公司企业有很大的自由。到七十年代，该等公司都出了财政上的麻烦，后来不得不把原来授予各经理人员的权力收回来集中在总公司。美国通用汽车公司就采取这种方法，总公司掌握着管理的大权，同时也授予下属各子公司或附属机构一些有限的权力。该公司已做了六七十年的生意。这个例子，说明了使用过去的经验来管理新事物的缺点。

(2) 行为学派

行为学派的管理理论是以人为基础的。作任何事情都需要人，行为学派的管理理论与方法强调人与人之间的关系，又称“人际关系学”，即行为科学。这一派的理论家认为：既然是人在工作，又需要人来完成任务，那么，负责管理的领导干部就应该了解人。行为学派的理论家多半是心理学家，他们把注意力集中在研究个人动机、目的以及个人和其他人之间的关系。因此，领导与鼓励就是行为学派管理理论的核心。

有一些专家认为：要想使用行为学派的管理方法来管理一个工厂、车间、图书馆、情报所、学校、政府机构，该等单位的目的是要清楚，组织结构要严密，权限要明确，并能及时、准确而迅速地反映职工的各种状况，及时采取措施。

一个单位或机构超过两个以上的职工在一起工作，如何使用行为学派的管理方法来进行管理，涉及到个体与群体行为。个人行为只着重心理学，而群体行为则强调社会学及社会心理学。群体可以分为大的群体与小的群体。群体行为又称“组织行为”。组织则可以称为系统。一个图书馆、情报所、医院、学校、政府机构、工厂的群体行为，又称群体关系行为。

群体行为在管理理论中有很大的作用。任何一个机构都是由几个或更多的附属机构组成的。既然每一个机构都是由人组成的，机构越大，人事越复杂，各种矛盾冲突就不可避免。管理既然是一门领导艺术，一个机构要想使很多人在一起工作，并合作无间，有效率又有效能，这就涉及到机构的组织是否合理，人员配备是否恰当，是否有计划与督导。

(3) 社会系统学派

巴尔纳特(Chester I. Barnard)在《执行官的职权》一书中说：社会系统学派的管理理论，就是两个人以上的各种思想、力量、意愿的交互调协与合作。两个以上的人的交互的合作行为，形成一个合作系统。^①巴尔纳特的学说深深影响了西蒙(Herbert Simon)的看法。因此，西蒙认为：一个组织或机构就是一群人有意地参加各种活动、交互依存的系统，在这一系统之内，每一个人在合作的指导之下，都有一共同的目标去努力与奋斗。

社会系统学派的管理理论和现代社会的管理有密切的关系。汽车在公路上开，开车的司机必须要自觉地遵守交通规则，否则的话，交通秩序就乱了，影响了一个社会的群体生活。

(4) 决定学派

这种管理理论与方法和实证学派的理论和方法有类似之处。既然负责管理的领导干部要作决定，那么，他们就集中精力作决定或决策。决策的重要部分是制定行动方案，决定可行的选择与手段。决定学派的理论工作者把注意力集中在研究做决定的人或团体上，并分析他们做决定的过程。在分析做决定的过程时，必

① C. I. Barnard, the functions of the executive. Cambridge, Mass., Harvard University press 1938.

须衡量一个机构的整体活动，如个人与集体的反应，组织的性质、情报来源及价值分析。这些因素在做决定时是必须衡量的。

决定学派的管理理论强调交互影响以及决定的效果，注重研究各种影响做决定的因素，并设法排除一些不利的因素，以求实效。因此，它必须衡量达到目的的标准以及做决定的附属系统：如计划与控制系统。

罗伦斯 (Paul R. Lawrence) 和罗尔契 (Jay W. Lorch) 在《组织与环境》一书中说：影响达到目的（即决定的目的）的因素包括改革之速度、情报之准确性及回溯时间（反馈的信息时间）、任务艰难与复杂之程度、方向的重点所在、控制的严格与否，这都是在做决定时要考虑的因素。^①

(5) 通讯中心学派

通讯中心学派的理论与方法和我们在上面所介绍的决定学派理论有密切的关系。这派学者们的看法是：“经理就是通讯中心”。负责管理的领导干部就是管理人员，或称经理；管理工作就是接受情报、资料、信息，进行处理，做出决定，再分发出去。管理人员就好像一部电话机。

通讯中心学派的管理理论强调使用电子计算机处理情报、资料、信息，这真一个大进步，因为管理人员在做出决定的时候，必须考虑到各种有利或不利的情况与信息，并使用计算机处理情报与信息，以便采取有效的行动。但是，这种理论的缺点是把管理工作看得过份机械与简单。

^① Paul R. Lawrence, & Jay W. Lorch, *Organization and Environment*, Homewood, Illinois: Irwin, 1969.

(6) 管理科学学派

管理科学学派的学者认为，管理是一门科学；“管理”就是“组织”、“计划”和“决定”，这三者是一种逻辑的思维程序。管理可以用象征、概念、模型及交互关系显示出来。使用这种“模型”可以了解哪一个目的已经考虑到，并作出什么样的决定来达到它。有些理论者甚至说：如果一个目的不能用数学模式显示出来，就没有显示的必要。

没有一个人可以忽略“数学分析”的价值，数学分析法迫使一个负责管理的干部把各种问题弄清楚，允许把一个未曾弄清楚的问题加一个函数代进模式，在某一情况下，考虑更重要的变量，并使用逻辑的方法，求出答案。毫无疑问，数学模式在很多科研领域上已广泛使用，并为简化与解决复杂的问题提供了一个有力的工具。

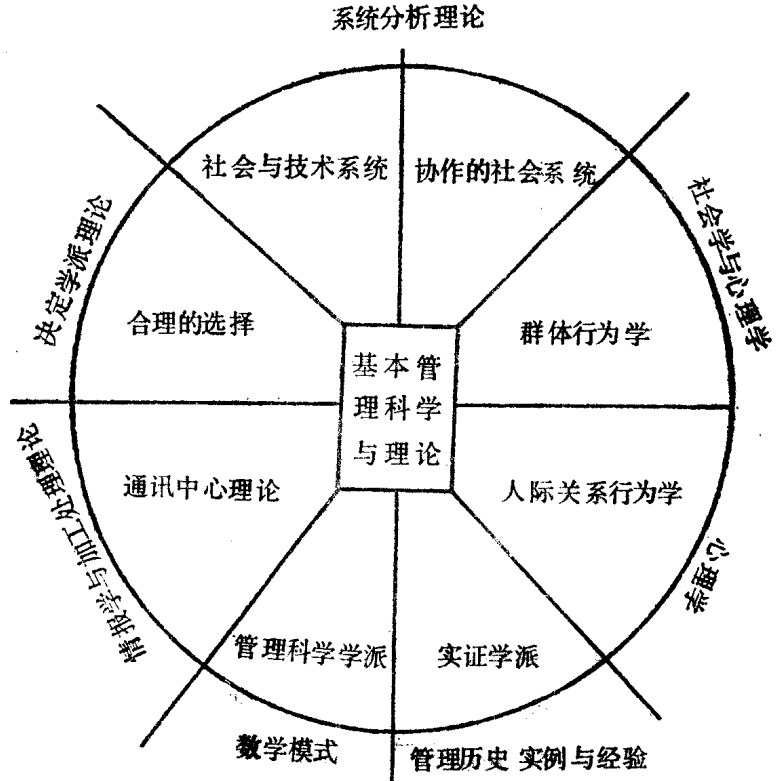
(7) 运筹学派（或称作业学派）

运筹学派的学者们认为：在管理科学领域里，如领导和职工的权限，一个机构各个部门的设置，工作考核及有关督导技术等，都涉及到一些概念和理论，而这些概念和理论性的管理知识，似乎只和负责领导管理的人有关。因此，运筹学派的人认为：这种管理方法应该吸收其他各种管理领域的知识或理论，这些理论与方法包括我在前面所提到的六种理论与方法：心理学、领导学、个人和群体的行为学、社会系统学、数学模式学派。

运筹学派的理论体系，可用下列图表显示出来。

图表 3 显示，运筹学派的学者把管理科学形成一套中心理论，这套中心理论又必须从其他各种管理理论里吸取经验和知识。但是，运筹学派并不对所有有关管理领域的知识都有兴趣，仅仅有兴趣吸收对管理有重要理论、知识和技术。各个学科

图表 3 运筹学派理论体系



资料来源: Keith Davis & Fred Luthans, Editors, Essentials of management. (McGraw—Hill series in management), (New York, McGraw—Hill, 197?) P.23

都有它自己的范围,但知识是可以交互使用的。

运筹学派的管理理论是从工业管理的经验总结产生出来的。工业管理的干部希望在现有的基础上作些改良,以降低生产成本为目的。因此,他们必须经常分析各个部门的现况,以便改进工作、提高效率、降低成本,分析就变成经常的例行公事了。分