

吉林省图书馆学会丛书之(四)

图书馆业务 自学大全

(3) 图书馆工作管理科学化概论

辛希孟 江乃武 编 著

吉林省图书馆学会

图书馆工作管理科学化概论

辛希孟 江乃武 编著

吉林省图书馆学会

1981年11月·长春

业经吉林省出版局吉印字(80)46号文批准

编辑者：吉林省图书馆学会
出版者：吉林省图书馆
印刷者：东北师范大学第二印刷厂
出版日期：一九八一年十一月
地址：长春市吉林省图书馆
研究辅导部
电话：53802

印数：15,000册



3

2

承蒙中国图书馆学会付理事长、上海图书馆馆长、我国著名的版本目录学家、本学会会刊、丛书顾问顾廷龙同志为《图书馆业务自学大全》题签。特向顾老致谢。

FH36/08

吉林省图书馆学会会刊、

丛 书 顾 问

(按姓氏笔划为序)

丁志刚	于 声	王 也	王化长	皮高品
刘 宣	李 星	李长路	李芳晨	汪长炳
佟 冬	佟曾功	宋振庭	杜 克	辛希孟
罗继祖	周文骏	张 复	张庆春	张松如
张琪玉	张德芳	张遵俭	赵 琦	胡家柱
胡耀辉	杨威理	袁詠秋	顾 民	顾廷龙
徐文绪	郭松年	黄钰生	彭斐章	程德清
鲍振西	谭祥金			

《大全》编辑委员会

主 编：金恩晖

付主编：江乃武 曹殿举

编 委：王中明 文甲龙 符孝佐 江乃武
金恩晖 郭建文 郭铁城 曹殿举

目 次

绪论.....	(1)
复习思考题.....	(5)
第一章 图书馆事业的组织和管理.....	(6)
第一节 图书馆事业组织管理的意义和原则.....	(6)
第二节 图书馆事业组织管理的任务和内容.....	(11)
第三节 图书馆事业组织管理的体系与机构.....	(16)
第四节 图书馆事业组织管理的规章制度.....	(41)
复习思考题.....	(46)
第二章 图书馆工作的计划管理.....	(47)
第一节 图书馆工作计划管理的意义.....	(47)
第二节 图书馆计划的种类和内容.....	(49)
第三节 图书馆计划编制的原则和要求.....	(52)
第四节 图书馆工作计划编制的基础和方法.....	(59)
第五节 图书馆工作计划的评价、执行和控制.....	(71)
复习思考题.....	(76)
第三章 图书馆的人员管理.....	(77)
第一节 图书馆人员管理的内容和意义.....	(77)
第二节 图书馆人员结构.....	(82)
第三节 对图书馆人员的要求.....	(88)
第四节 图书馆人员组织.....	(93)
第五节 图书馆人员培养.....	(106)
复习思考题.....	(112)
第四章 图书馆经费、建筑与设备管理.....	(113)

第一节	图书馆经费管理.....	(113)
第二节	图书馆建筑管理.....	(124)
章三第	图书馆设备管理.....	(139)
复习思考题		(144)
后记		(146)

绪 论

党的十一届六中全会通过的《关于建国以来党的若干历史问题的决议》指出：“我们党在新时期的奋斗目标就是要把我们的国家逐步建设成为具有现代农业、现代工业、现代国防和现代科学技术的，具有高度文明的社会主义强国。”

“党的各项工作都必须服从和服务于经济建设这个中心”。由此可见，衡量包括图书情报工作在内的任何一项工作之好坏，都应以能否或者在多大程度上满足了上述之需要为标准。

作为一种社会存在，作为社会主义建设事业一部分并分别隶属于文化、教育和科学研究等领导系统的图书馆和图书馆工作，自从建国以来，在中国共产党的领导下，无论是在为国民经济建设、国防建设提供情报资料，还是在提高广大人民群众的政治觉悟和文化知识等方面，都作出了自己的努力和贡献。

但是，由于家底薄，人力、物力和财力有限，中经林彪、“四人帮”的十年破坏，以及诸如“不计成本，不讲效果”等左倾错误的影响所造成的工作中的种种失误，致使很多图书馆至今尚远未作到“人尽其才，物尽其用。”因此，为了更有效地为在本世纪早日实现四个现代化，以不断满足

人民日益增长的物质文化生活的需要服务，除继续深入研究和宣传现代图书馆在当代社会生活中的地位和作用，争取有关领导部门增加经费、充实专业人员、扩充馆舍和更新设备的同时，还必须采取一套与之相适应的新的管理体系、方式和方法，即科学化的管理制度和手段。

从前（比如建国初期），由于当时各图书馆的规模普遍较小，藏书量不大，搜集、整理和服务方式比较简单，所以，那些建立在直接经验基础之上的一些管理方式和方法，尚可解决问题，矛盾还不大尖锐。但是，现在不同了。由于以光学、电子计算机等为中心的新技术、新设备的广泛应用，所引起的出版物数量和类型的急剧变化，由于社会主义政治、经济和科学技术、文化教育事业的迅速发展的实际需要，图书馆的社会职能，及其对人们的物质文化生活的影响日益扩大。现在，无论是一个省、市公共图书馆，一个大学图书馆，或者任何一个规模较大一点的科研单位的图书情报部门，其工作人员动辄以百、十计。非但如此，而且由于服务范围和服务内容的不断扩大和多样化，其制约因素也越来越多越复杂。因此，与之相应的组织管理工作，再也不能单凭直接经验行事，而必须建立在一定的科学基础之上，即根据一定的科学原理，对其各个工作环节和运动过程，进行统一的组织、计划、指挥、监督和控制。鉴于上述各环节之间在运动时，又都有其内在的联系和规律，所以认识、掌握和运用这些规律，充分发挥作为一种社会主要“智力资源”的各种文献资料的固有作用，便成为一种专门学问——图书馆管理学。

图书馆的管理工作之所以成为一门专门的学问，一则是

因为它有其自身的发展规律；再则是它的工作程序、模式、方法和手段越来越需要现代科学——社会科学与自然科学（如政治经济学、社会学、心理学、数学、信息论、电子计算机、系统工程等）研究成果的支持。正是由于其涉及学科门类众多，综合性很强，所以要真正掌握它，也必须有一种科学精神，必须靠大家的共同努力，实事求是地深入研究和探讨。

应该承认，建国三十余年，在曲曲折折的道路上，我国的图书馆事业确实得到了很大的发展；但是，由于不讲管理科学，起步又晚，和世界一些工业较先进的国家相比较，无论在规模、数量、服务手段和管理水平上，都还有一定的差距。因此，缩短这种差距，改变落后状况的任务，便历史地落到了我们这一代人的肩膀上。

那么，能不能和怎样才能较快地改变目前这种较落后的状况呢？

我们的回答是肯定的：只要我们从思想上都认识到现代图书馆及其管理科学化的意义，在坚持四项基本原则的前提下，全面地认真地总结建国以来，我国图书馆事业发展及其管理工作中的经验教训，充分发挥社会主义制度的优越性，合理地利用已有人力、物力和藏书等条件，并结合国情，积极地有针对性地学习和借鉴外国关于图书情报工作现代化的管理知识，完全可以使我们的图书馆管理科学化的速度更快一点。为此，当务之急是：

（一）根据理论结合实际的精神，继续加强现代图书馆的性质、社会功能、事业组织，以及搞好这个事业的有关政策、法规的研究工作，从而为管理工作提供遵循的准绳

与依据；

(二) 应该花大力气深入研究图书馆和图书馆工作管理科学化的原则、内容和方法，彻底清除左的或右的错误思想之影响。

在本世纪实现四个现代化，是我们党的战略目标，是全国人民为之奋斗的总任务。而要实现四个现代化，就不能没有图书情报及其管理的现代化。否则，即使有了先进的技术及设备，也不能充分发挥它的优势及长处，照样走老路，走弯路；

(三) 加强关于图书情报工作服务效果的调查研究，逐步积累有关统计资料，逐步建立有关计量的指标体系。既然图书情报工作之过程是一种自然发展过程，因此，它应该而且可以进行较准确的计算和分析，找到它们发展的规律性。这些，对于图书情报工作管理科学化都是必不可少的基础条件；

(四) 加强图书情报工作管理专门人才的培养。我们知道，任何经济活动都是以人为主体的活动，任何对物的管理都是通过人对人的管理来实现的。因此，在强调要有足够的各种专门业务人材的同时，尤应注意图书馆管理人材的选用与培养。就目前情况看，首先应该在那些有条件的图书馆学系（专业），加强或增设有关课程；其次举办专门训练班、研究班，有计划地轮训在职干部或业务人员；再其次，建立全国性的专门中心，负责研究和教材的编写工作，其人选可以兼职。在组织形式上，可挂靠在学会，也可附属于有关领导部门；

(五)、大力普及现代管理科学、图书馆管理学、经济

学，以及与此关系密切的邻近学科（如行为科学、系统工程等）知识。

由于我们长期以来，没有把图书馆工作管理作为一个专业，不大重视图书馆工作管理干部队伍的专门化建设，所以，直至目前，还有很多同志，在管理方面仍然是不同程度的外行。他们都面临着“智能更新”的问题；即使已经比较内行的同志，也还需要不断学习新知识，研究新问题，才能适应四个现代化的新形势。

复习思考题

- 1、图书馆工作管理科学化的意义是什么？
- 2、为了加速图书馆工作管理科学化，当前应做那些工作？

第一章 图书馆事业的组织和管理

第一节 图书馆事业组织管理的意义和原则

一、图书馆事业组织管理的意义

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。”（《马克思恩格斯选集》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——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”。（《马克思恩格斯全集》第23卷第367页）。

由此可见，共同劳动的规模越大，劳动分工越精细，相互之间协作关系越复杂，作为起“指挥”作用的管理工作也就随之越加精细和复杂。在手工业企业里，分工协作的共同劳动，已经使企业管理成为进行生产所不可缺少之条件。但是，一般说来，手工业企业的生产规模还是较小的，它的劳动分工和所能采取的生产技术也比较简单，因此，管理工作也就比较简单。然而，现在就不同了，由于现代化工业运用各种各样的动力机和工作机，甚至自控、半自控，形成一个个的系列或体系，不仅生产技术复杂，企业内部分工精细，而且由于规模大，社会联系广泛，所以它的管理就比手工业

管理更加复杂和重要。工业、企业是这样，作为今天或明天的直接生产力——科学技术和教育事业一部分的图书馆事业也不例外。

经济是基础。所谓经济管理，也就是对上述生产总过程的各个运动环节，进行组织、筹划、指挥、监督、调节和控制。

鉴于上述各个环节之运动，有其内在的联系和规律，所以，认识、掌握和运用这些工作环节间的内在联系和规律，便成为一种专门学问——管理学。

作为一种社会存在，图书馆和图书馆工作的发生与发展，总是与一定的历史时期的政治、经济、科学技术和文化教育事业的发展相联系；总是随着人类社会的不断发展与需要，它的规模和内容越来越大、越丰富，它的组织形式和结构越来越多、越复杂，因而，它的社会作用和地位也就越来越重要和突出。

因此，我们说图书馆事业的组织管理是图书馆、图书馆工作发展到一定历史时期的必然产物，不以人的意志为转移。

为了充分发挥图书馆保存民族文化遗产，传播知识和提供情报的特殊功能，就必须对它的工作的每一单个环节（或称工作单元，如采访、分类、编目、借阅……）、物质基础（如藏书、库房、资金……）和工作人员，按一定的组织法则，将其“有序地”“装配”在一个统一的“链条”上，加以“运行”和调节。否则，图书馆工作就无法完成它的社会任务；即使勉强进行，其服务效果也将因为该系统运动过程中的“间断”、重复所造成的大量人、财、物的浪费所抵

销。

由此可见，所谓图书馆工作的组织和管理，实际上，就是指为使花在图书馆工作上的人力、物力和财力，经过科学而合理的安排，产生最大的社会效果（即有效地发挥各种文献的社会作用——经济的或政治的）而采取的一系列政策的与方法的措施。任何有效的组织管理工作，都是各类型图书馆经过长期的实践活动而累积下来的经验的总结和概括。因此，一切组织和管理知识，都应富有规律性，组织和管理之内容、形式和方法，都应由于社会的需要和现实物质的和技术的条件所引起的各种可能的变化为依据。

二、图书馆事业组织管理之原则

图书馆事业是一种社会事业。它由于社会的需要而存在，随着社会政治、经济、科学技术的发展而发展。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组织各种业务活动，这是社会主义图书馆事业管理的重要原则之一。

众所周知，社会主义生产的根本目的，是不断地满足人民群众日益增长的物质文化生活之需要。因此，衡量一个图书馆工作之好坏，应以能否或在多大程度上可以满足社会现实之需要，即广大读者之需要为标准。

由于社会（读者）实际需要的多样化，所以要能不断地在更多的方面满足他们的需要，不仅要求各图书馆备有丰富而对口径的书刊或资料，而且还必须有与之相适应的服务精神、服务场所、服务方式与手段，并通过适当的途径和工具进行组织、计划、调节和控制。目前，我们有些图书馆之所

以产生某些读物供不应求，某些读物又无人问津而长期积压，有些人成天忙的不可开交，而另外一些人又象若无其事地混日子的异常情况，就是因为忽略了上述原则之结果。

再则，按照社会需要组织各种业务活动，还可以促使图书馆的负责人或决策部门认真调查读者之需求，认真研究改造服务的条件和方法。这样，当制订业务计划或规划时，就可有的放矢，有所依据，从而使管理工作基于可靠的基础上。

(二) 量力而行，扬长避短，按专业化的精神组织各种业务活动，是提高图书馆事业管理水平的又一重要原则。

社会分工、专业化和广泛地进行协作与调整、本来是社会化大生产的一个普遍性发展规律。但是，由于“左”倾错误思想长期之影响，特别是在十年内乱中，深受林彪、“四人帮”之害而在我国图书馆界形成的“大而全”、“小而全”的现象普遍存在。由于争购、滥购而产生的过多的复本、“呆书”，不仅浪费了大量的经费，而且，因此所带来的人力、设备和空间紧张之状况始终影响着各图书馆业务水平、服务质量之提高。

上述状况之形成，固然同我国国民经济、科学技术落后、小生产的习惯势力比较强大有关。但是，关系更大者，则是由于我们不大重视管理，不大重视管理工作中的计划与协作，没有真正把图书馆看成是社会组织之一细胞，没有认识到，(1) 图书馆只有对社会有益时才有存在之价值；图书馆的任务是向整个社会提供其所需要的知识与情报；(2) 图书馆是社会组织的一部分，不能离开社会而存在。一些馆之所以为图一时一家之方便，其目的主要在于防备本

馆一旦需要某种东西，得不到及时供应和满足，因而，宁可牺牲专业化协作之原则而不惜代价，想方设法把“自己”搞得“全”一些。

因此，欲提高图书馆事业管理之水平，在一开始制订各种规划、计划时，便应认真贯彻量力而行、扬长避短、坚持专业化与协作协调之原则。

（三）服从经济规律，讲求服务效果，这是促进图书馆事业管理科学化的第三个原则。

事实证明，有很多事情，仅仅依靠行政命令并无济于事，而必须依靠符合规律的经济手段（或称经济法则）来解决。例如，有些行业或地区的图书情报部门，根据分工协作之原则成立各种形式的业务协作委员会或图书情报网，很解决问题。像《中国图书馆图书分类法》和《汉语主题词表》，以及名目繁多的图书馆网、情报网，都远远超出某个地区，某个馆、某个部门；如果采取单纯的行政手段，恐怕是难以计日程功的。

当然，这并不是否定行政组织之作用，而只是说，如果我们按照经济规律办事情，学会用科学的行政方法管理图书馆，就可以避免瞎指挥，可以充分发挥人的积极性，从而提高管理工作的质量和效率。

所谓通过经济手段和经济组织去管理图书馆事业，是不是行政部门就无事可做呢？当然不是。他们的事情还是多得很。如制订计划，搞好综合平衡，协调馆内馆际之间的关系，制订有关法令政策、规章制度，仲裁读者与馆员之间的纠纷等。

· 讲求服务效果是时代之需要。