

全 军 院 校
第二届图书情报学术研讨会

论 文 集

(二)

军队院校图书情报专业组长联席会编

一九九一年四月

图书馆管理的基本原则 应当贯彻毛泽东的管理思想

北京军区军医学校图书馆 张钟钦

图书馆管理学是图书馆学的一个新的分支,现在虽然相继有《图书馆管理学纲要》、《军队图书馆管理学》等书问世,但仍处在百家争鸣、不断完善的阶段。已有诸多学者对图书馆管理学的理论和实践问题进行了精辟的论述,其中不乏立意新颖、论证翔实之作,尤其是在引进西方现代管理思想方面的探讨就更多一些。然而,如何吸收中国古典管理思想、贯彻毛泽东的管理思想创造具有中国社会主义特色的图书馆管理学则显不足。本文想就图书馆管理原则如何贯彻毛泽东的管理思想问题作一肤浅讨论,就教于图书界的同道。

一、毛泽东的管理思想

管理思想是管理学的灵魂,是管理学的精髓所在。本世纪60年代以来,国外相继提出了多种新的管理思想,如弗·赫兹伯格提出的“双因素论”(1959),道格拉斯·麦格雷戈(1960)的“X理论-Y理论”,弗雷德·卢桑斯(1973)的“权变理论”,威廉·大内(1981)的“Z理论”。这几种管理理论,均基于对人性的假设,都有一定的合理性和科学性,在管理学理论上有着自己的影响,对管理工作有一定的指导作用。但它们又都存在有主观性、片面性的缺陷,这是上述作者囿于资本主义管理方式和西方哲学思想影响的结果。毛泽东及其战友们,在领

在中国革命和建设的卓绝斗争中，在党政军民各个领域里累积了丰富的管理经验，提出了许多重要的管理思想。这些管理思想对人的认识，建立于历史唯物主义的基础上，把人民看作历史的创造者和历史的主人，因而是更深刻、更科学的管理思想，是毛泽东思想的一个组成部分。无疑，毛泽东的管理思想，对建立具有中国特色的管理学将具有深远的意义。当然，对于中国和图书馆管理学的建设也不例外。要想正确的运用毛泽东的管理思想，就有必要首先对毛泽东的管理思想有所认识。下面本人就个人的学习体会和在前人对毛泽东思想研究的基础上，把毛泽东的管理思想概述如下。

（一）、人的因素主导作用的管理思想

毛泽东十分重视人的作用，他说：“人民只有人民，才是创造世界历史的动力”（1）。“世间一切事物中，人是第一个可宝贵的”（2）。无论做什么事情，没有人的积极性，是不会成功的。人的因素和物的因素，二者比较起来，决定因素是人不是物，物是要靠人去利用，靠人去创造。毛泽东曾批评那些只重视物的作用而不重视人的作用的人，是“见物不见人”。他要求调动一切积极因素，团结一切可能团结的人，并且尽量把消极因素转变为积极因素。毛泽东极其重视对人的管理，调动其积极性，注意思想领先，提高人的觉悟，自觉做好工作。

（二）、为人民服务的管理思想

全心全意为人民服务，是毛泽东为我党、我军制订的根本宗旨，他多次告诫我们要“彻底地为人民利益工作”。我们的管理工作也应遵循这一宗旨，可以说这是社会主义制度和资本主义制度管理思想的根本

分水岭。我们的管理工作必须把全体人民的利益放在第一位，一切向人民负责。他说：“我们的一切工作干部，不论职位高低，都是人民的勤务员，我们所做的一切，都是为人民服务”（3）。他对以权谋私深恶痛绝，对那些玩忽职守、损害人民利益、贪污受贿者严惩不贷。而对那些为人民利益做出贡献者，哪怕是极平凡的人物都给予极高的评价和褒奖。

（三）、群众参与的管理思想

毛泽东把人民群众看作国家的主人，他认为群众才是真正的英雄，蕴藏着极大的积极性和创造性。他教育各级干部要相信群众、依靠群众，要让群众了解自己去做的事情，参与管理工作。1960年他就提出了“两参一改三结合”的管理思想（4），其中“两参”就是“干部参加劳动”，“工人参加管理”，当前“工人参加管理”已成为世界性普遍趋势（5）。另外毛泽东把“领导和群众相结合”的方法视为领导的重要方法之一，即“从群众中集中起来，又到群众中坚持下去，以形成正确的领导意见，这是基本的领导方法”（6）。按照毛泽东的这一思想，领导的决策和管理，应把群众分散的经验和意见集中起来，经过去粗取精加以整理、归纳和升华，形成系统的管理方案和领导决策，然后交给群众，加以宣传和解释，变成群众自己的东西，发挥群众的积极性，齐心协力进行工作，在实践中予以验证。

（四）、民主与集中、自由与纪律对立统一的管理思想

“民主集中制”是毛泽东为党和国家制订的一项基本的领导制度和组织制度，各级领导都要实行“民主基础上的集中”和“集中指导下的

民主”。没有民主不可能有正确的集中，没有集中就会导致极端民主化和无政府主义。在人民内部，不可以没有民主，也不可以没有集中，它们是对立的统一体。同样，自由和纪律也是一个统一体矛盾着的侧面，在人民内部，不可以没有自由，也不可以没有纪律，在社会主义制度下，人民享受着最广泛的民主和自由，同时必须用社会主义的纪律约束自己。毛泽东指出：“这个自由是有领导的自由，这个民主是集中指导下的民主，不是无政府状态。无政府状态是不符合人民的利益和愿望。”(8)又说：“我们的目标，是想造成一个又有集中又有民主，又有纪律又有自由，又有统一意志、又有个人心情舒畅、生动活泼，那样一种政治局面。”(9)

(五)、统筹全局的管理思想

在毛泽东的著作中，关于统筹全局的论述很多，如“统筹兼顾，各得其所”(10)，“统筹兼顾，适当安排”(11)，“要有全局观点，局部服从整体”，他批评那些“只看见局部，不看见全体”的人是“只看见树木，不看见森林”(12)。毛泽东认为，一个事物的各个部分都是相互联系、相互依存、相互制约，共处于一个统一体内。在研究问题和处理问题时要有全局观念，从全局出发，处理好各事物各部分之间的关系，学会“弹钢琴”，忌带主观性和片面性。他要求我们必须懂得局部需要服从全局需要的道理。同时又指出全局性的东西不能脱离局部而独立，全局是由它的一切局部构成的。因而，在处理一事物时，在局部看来是可行的，而在全局看来是不可行的，或是在局部看来是不可行的，在全局看来是可行的，均应以全局的利益为准，局部服从全局。这一管理思想渗

透着现代管理学的系统管理原理，渗透着系统论的思想。

(六)、从实际出发的管理思想

也可称为实事求是的管理思想。毛泽东在《改造我们的学习》一文中写道：“‘实事’就是客观存在着的一切事物，‘是’就是客观事物的内部联系，即规律性，‘求’就是我们去研究。”(13)又说：“没有调查，没有发言权”(14)。“按照实际情况决定工作方针，这是一切共产党员所必须牢牢记住的最基本的工作方法。”(15)邓小平同志把实事求是称为“毛泽东思想的基本点”。陈云同志曾说过“不唯上，不唯书，要唯实。”毛泽东十分反对照抄照搬外国、外地的东西，也反对不顾客观的变化而固守原来的经验。他在《论十大关系》中说：“我们去学习资本主义国家的先进科学技术和企业管理方法中合乎科学的方面”。“对国外的科学、技术和文化，不加分析地一概排斥，和前面所说的对外国东西不加分析的一概照搬，都不是马克思主义的态度，都对我们的事业不利。”(16)他提倡因地制宜、因时制宜、因事制宜、因人制宜，调查研究，实事求是，从实际出发的管理与决策。这一思想几乎包括了“权变理论”的主要内容，权变理论的核心是强调管理方法和措施要取决于环境和形势，不可能有普遍适用的定论和原则(17)。

(七)、注重榜样力量的管理思想

树立榜样，带动群众前进，这是毛泽东常讲的个别与一般相结合的工作方法。这种示范的艺术包含两个方面：一是领导者自身的模范行为，一是先进典型的模范行为。孔夫子云“己身正不令而行，己身不正虽令不从”，说明了领导者以身作则的作用。毛泽东历来重视领导

者的影响力，教育干部要以身作则，身先士卒，用自己的模范行动去动员群众、教育群众和影响群众。喊破嗓子，不如做出样子。领导者作出表率，才能以己正人，众望所归，成为做好思想政治工作的前提。他要求领导干部要才德兼备，吃苦在前，享乐在后，领导干部要求下级和群众做到的事，首先自己做到，群众看到领导干部这样做了，就会自觉的跟着去做。这里就包含了行为科学领导行为理论的核心问题，即领导行为的有效性。同时毛泽东同志还注意发现典型，用典型带动一般，号召我们去“解剖麻雀”，深入基层，突破一点，取得经验，予以推广，指导全盘。善于运用先进典型，宣传群众、组织群众、鼓动群众，这是毛泽东开展思想政治工作的重要方法。榜样的力量是无穷的，树立好一个真实的典型，可以起到非常现实、直观的引导和教育作用，具有强大的吸引力和说服力。

二、图书馆管理的基本原则

现代管理学主要是以企业管理为其研究对象的，在研究图书馆管理时绝对不可生搬硬套西方管理思想，应当研究图书馆的特殊性，尤其是社会主义图书馆的特殊性。也就是说要考虑图书馆在社会主义物质文明和精神文明建设中的作用，要考虑图书馆服务性、学术性和教育性综合结构的特点。因而是在制订图书馆管理的基本原则时，不仅要注意吸取西方管理思想的有益部分，更重要的是，应当以马列主义为指导，辩证唯物主义和唯物辩证法为基础，正确运用毛泽东的管理思想，充分体现社会主义图书馆的特殊性。结合毛泽东的管理思想，本人提出图书馆管理的原则是：(1)以人为核心的管理原则；(2)服务性管理原

则；(3)全局性管理原则；(4)集中统一管理原则；(5)民主管理原则；(6)经济效益管理原则；(7)计划管理原则；(8)目标管理原则。后五个原则已有较多作者做过较详尽论述(18-20)，限于篇幅，本文不准备展开讨论，仅就前三个原则讨论如下。

(一)、以人为核心的管理原则

管理的本身主要是指人的管理。如把图书馆看作一个系统，其组成元素有三。(1)人员，(2)图书，(3)设备。其中只有人才能给图书馆带来生命力，正如前面所述，人与物比较起来，决定的因素是人不是物。设备要人使用和维护，图书要人采集、整理、收藏和利用。图书馆本身就是一个人造系统，没有人便无图书馆的产生，也无图书馆存在的意义。因而图书馆管理第一位的原则便是以人为核心的管理原则，要充分调动人的积极性，引导和教育工作人员为共同的目标奋斗，因而此原则也可称教育性原则。

怎样才能最大限度的调动人的积极性，发挥最大潜力？目前比较流行的是西方的“激励理论”。但我认为，更重要是发扬我党、我军的优势，做好思想政治工作。激励理论和思想政治工作有共同通之处，又有着本质的区别，二者可以互补，而不应相互排斥，但要确立思想政治工作的主导地位。毛泽东历来把政治工作看作是“生命线”，认为“掌握思想教育，是团结全党进行伟大政治斗争的中心环节。”(21)思想政治工作是共产主义思想，用马列主义、毛泽东思想的基本原理武装党员、干部、工人以至全体人民，启发和提高人们的革命自觉性，确立为人民服务的思想，自觉做好工作。在各项管理活动中以理服人，以情动人。

坚持身教、言教结合的原则,以管理者的示范行为,使人受到教育。这只有在社会主义公有制的基础上才能做到。而激励理论则是根据人的各种需要,把人看作“经济人”或“社交人”,把企业利益同个人利益结合起来,激发动机,为实现企业目标而努力。而资本主义企业目标是追求利润,激励工人积极性的目的也是为了利润。由此不难看出,仅靠激励理论是不适合我国国情的。我们在进行图书馆管理时,一定要坚持思想政治工作为先导的原则,辅以各种激励手段和方法,以最大限度发挥人的主观能动性。

（二）、服务性管理原则

这里提出的服务性原则有双重含意。第一层是指图书馆的管理者和全体工作人员,应当树立为社会主义物质文明和精神文明建设服务的思想,读者第一的服务意识。图书馆管理的最终目的是最大限度满足读者的需求,为读者服务。提出这一原则主要是为了突出图书馆各种工作都是直接或间接为读者服务的,强调把读者工作作为图书馆工作的重心。实际上,这也是“为人民服务”的思想在图书馆管理工作中的具体体现。在当前,强调读者第一的管理原则是十分必要的。尽管“读者第一”的口号几乎成了图书馆工作者的口头禅,但真正落实了这一口号的并不多,尤其是形成一套有效的“读者第一”的管理制度的更不多,如何把“读者第一”的服务思想体现到管理制度上的论述也不多。当前我们图书馆的管理制度多是围绕藏书工作制订的,还没有把工作重心真正转移到读者服务工作的现代图书馆工作体制上来。为此有必要从管理的角度强调服务意识,形成以读者为核心的制度。

第二层意思是指在一定意义上讲,管理就是服务。邓小平说:“什么是领导,领导就是服务”。对于图书馆来说,管理中心问题是为读者服务问题。对于图书馆管理者来说,管理就是协调图书馆各项工作,为工作人员排忧解难,多办实事,调动一切积极因素,完成各项目标,最终做好读者的服务。也就是说,管理不仅包含权力与职位,而且还包含着责任和义务。

(三)、统筹全局的管理原则

就是说管理活动必须从整体出发,从组成整体的各个局部间的相互关联中寻求整体管理的规律。这也有两个方面的含意,一是就图书馆作为一个管理整体时,某局部的工作应当适从整体的需要,以全局利益为出发点,协调各个局部的工作,做到统筹兼顾,合理安排。二是从时间概念上讲,图书馆或其某个局部在某阶段的工作,要考虑承前启后的问题,要考虑长期发展的需要,不要只顾短期效应,只顾眼前利益,在图书馆管理工作中,这种时间延续上的总体考虑,总体规划是十分重要的管理原则。如果图书馆管理只考虑左右的协调,不顾前后的承启,势必为图书馆的日后发展带来后患。另外统筹全局的原则还要注意图书馆作为一个学校、一个地区乃至一个国家整体中的一个局部的问题,即图书馆管理应当适应和服从学校、地区乃至国家总体利益的需要。因而在执行统筹全局的管理原则时,要特别注意贯彻因地制宜、因时制宜、因事制宜、从实际出发的管理思想,做到有一定的方法而又无固定的方法,有一定的态势,又无固定的态势,随时适应变化的情形。

以上是个人学习毛泽东的管理思想并运用于图书馆管理原则制

订上的一点不成熟看法。不妥之处，请诸同道不吝指正。

参考文献

- (1)《毛泽东选集》(合订本) 人民出版社 1967.980 页
- (2)《毛泽东选集》(合订本) 人民出版社 1967.1401 页
- (3)《毛泽东选集》(合订本) 人民出版社 1967.976 页
- (4)谢世荣:《毛泽东思想原理讲话》(《毛泽东思想原理讲话》编写组) 中国青年出版社 1983.164 ~ 167 页
- (5)全国工会工人运动研究会:试论工人参加管理这一世界性普遍趋势,《管理世界》, 1985.(3).114 ~ 119 页
- (6)《毛泽东选集》(合订本) 人民出版社 1967.855 页
- (7)《毛泽东选集》(合订本) 人民出版社 1967.1214 页
- (8)《毛泽东选集》(第 5 卷) 人民出版社 1977.367 页
- (9)《毛泽东选集》(第 5 卷) 人民出版社 1977.456 页
- (10)《毛泽东选集》(第 5 卷) 人民出版社 1977.339 页
- (11)《毛泽东选集》(第 5 卷) 人民出版社 1977.387 页
- (12)《毛泽东选集》(合订本) 人民出版社 1967.288 页
- (13)《毛泽东选集》(合订本) 人民出版社 1967.759 页
- (14)《毛泽东著作选读》(上册) 人民出版社 1986.48 页
- (15)《毛泽东选集》(合订本) 人民出版社 1967.1203 页
- (16)《毛泽东选集》(第 5 卷) 人民出版社 1977.287 页
- (17)陈青莲:《管理学概论》(史景星、顾国祥主编),上海复旦大学出版社。

1985. 38 页

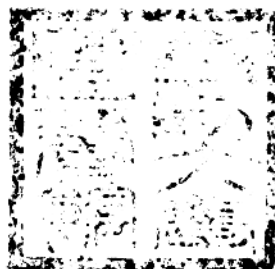
(18)于鸣镛:《图书馆管理学纲要》 辽宁人民出版社 1986

(19)林平忠:《军队图书馆管理学》 上海科学技术文献出版社 1989

(20)郭星寿:“浅谈图书管理科学管理基本原则”,图书馆工作与研究,1980.

(4)

(21)《毛泽东选集》(合订本) 人民出版社 1967. 1043 页



图书馆科学管理的思考

长沙工程兵学院图书馆 何良海

图书馆科学管理是一项系统工程。核心是搞好服务。系统论、控制论与信息论是现代科学管理的精髓。因此，图书馆工作要以此为杠杆，切实挖掘潜力，不断调动人员的积极性，充分发挥图书馆的教育职能和情报职能；而减少耗损，提高服务质量又是图书馆管理全部行为的出发点和落脚点。

一

马克思曾经指出：“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……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”⁽¹⁾。马克思用乐队需要指挥作比喻，不仅形象地说明了人们在共同劳动时需要管理的必要性，也说明了管理是人们为了实现一定的目标，有意识地进行计划、组织、指挥、协调和控制的活动，是管理者对被管理者施加强力的一种行为过程。即“设计和维护一种环境，使处身其间的各种资源发挥恰当的作用”⁽²⁾。它所研究解决的既有科学地组织和利用生产力的问题，又有合理地调整生产关系的问题。这是一个问题广泛，结构复杂的系统工程。用现代管理思想、组织方法和手段，作用于图书馆管理全过程，威力就更大。

二

在图书情报机构中，影响其职能充分发挥的因素是多种多样的。表⁽³⁾及图1、2说明近十年来，国家对公共图书馆建设投资、人

表1

年代	人均公共图书 馆投资(元)	人均购书费 (元)	人均进书量 (元)
1980	0.05558	0.02303	0.2017
81	0.06140	0.02246	0.2081
82	0.07138	0.02433	0.2139
83	0.08875	0.02908	0.2267
84	0.11407	0.03223	0.2393
86	0.16185	0.04975	0.2453
87	0.16655	0.05508	

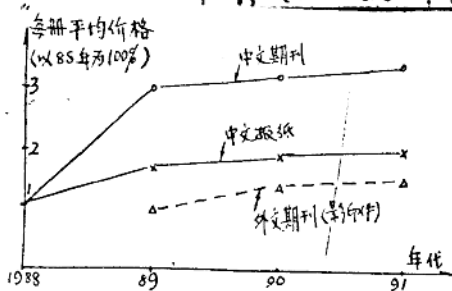


图3 X学院88-91年期刊、报纸平均单价比较

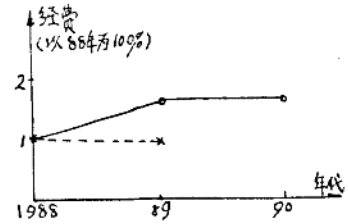


图2 XX.XX学院88-89年图书经费比较

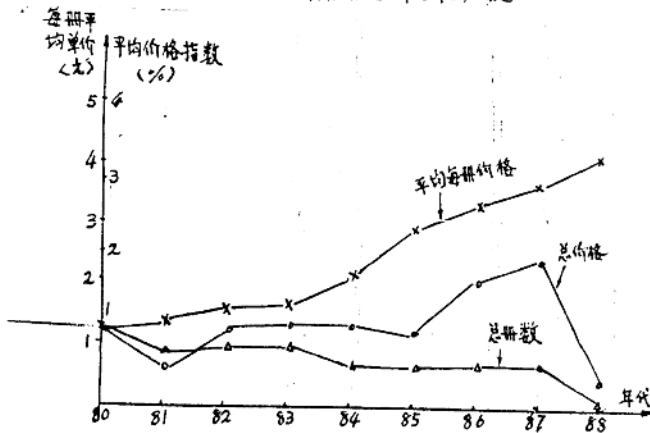
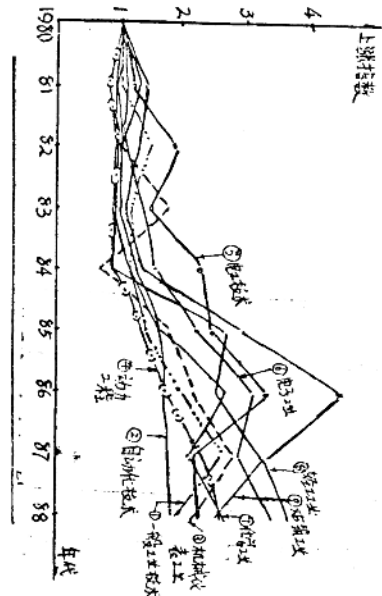


图4 1980-1988年图书总价格及其单价比较



均购书费、人均藏书量和军校图书馆建设投资虽逐年增加,但幅度不大,少数院校还有下降趋势⁽⁴⁾(图2);各类图书、期刊、报纸的单价却上涨了(4-5)倍(图3、4、5),再加上其它原因,使其投资并未获得相应的投资效果。图书馆经费的严重短缺,已严重地危及图书馆的藏书建设。“直接影响我校师生的借阅使用,给我校的教学和科研工作带来不可估量的损失”⁽⁴⁾。图6、7反映出部分图书馆工作人员的基本素质也并非理想,严重也存在年龄和专业

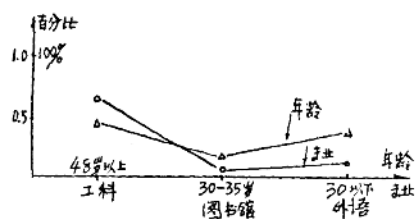


图6 X学院图书馆的年龄结构比较

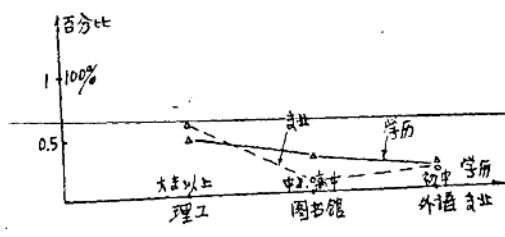


图7 1985年前北京地区28个图书馆工作人员文化素质比较

知识结构的不合理,难以形成巨大合力;表2,是85年前北京地区28个图书馆的设备情况⁽⁵⁾。

静电复印		微缩设备		语言设备		计算机		说明
有	无	有	无	有	无	有	无	
28	0	0	28	13	15	11	17	86年前改善

军校图书馆除全

军统一配发的语言视听设备外,很少有用计算机进行编目、检索工作的,总的状态是落后于地方。

我国正处在社会主义初级阶段,“经济建设是我们的大局,一切都要服从这个大局”⁽⁶⁾。图书馆建设是“经济建设”这个大局中的一个“子系统”,图书馆建设只是军政建设这个子系统中的一个要素。国家对其投资短期内不会有较多增加,在现有基础上,要走

出低谷，增加产出，更需借助科学管理，向管理和改革要效益。

三

图书馆科学管理对象中，人是最活跃的因素。“管理者的任务是建立一个合理的能级，使管理内容动态地处于相应的能级中去，以获得最佳的管理效率和效益”(1)。因此，美国行为科学家麦格雷戈提出：“以诱导的办法，鼓励职工发挥主动性和积极性。……创造条件使人的愿望同组织的目标融合一致”的“Y理论”(2)可以“洋为中用”。根据图书馆工作人员运用知识的能力和特长，可将其划分几种类型：从事检索和编寨工作的编辑型、从事图书情报资料搜集与研究的学术型、从事流通、阅览典藏登录工作的管理型和从事计算机操作与设备维修工作的技术型。对学术型，他们不仅要耗费大量时间查阅资料，了解与把握学术研究动向及成功的决窍，更需加强对外交流，若严格控制上下班和外出时间，就会挫伤其积极性，更不会在8小时之外自觉地为图书情报事业多做贡献；而编辑型人员需要认真仔细的工作模式和相对安静的工作环境，在长期连续的业务工作中不断总结经验，提高自身素质，用比较宽松自主的“Y理论”对他们进行管理能激起前者无穷的活力，却无法激起后者对工作认真负责的热情和汲取必要的养料。借鉴它改进图书馆的管理，能充分启发内因，发挥人的主观能动性，对其稳定和发展均能起到良好的作用。

读者是图书馆的上帝。服务是图书馆的宗旨。把图书馆

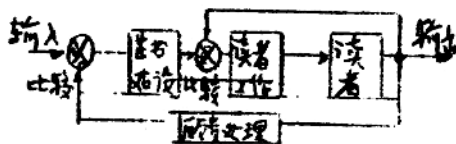


图7 图书馆工作系统结构图

看成一个闭环控制系统，应是 { 藏书建设、读者工作、读者 } 的有机集合（图7）。其中：藏书建设 = { 藏书的收集、整理、组织、保管 }；读者工作 = { 流通阅览、宣传辅导、参考咨询 }；读者 = { 教师、学生、管理人员、工作人员 }。

图书资料经分类编目后，再由读者工作外借给读者。读者将书刊资料上的知识应用于教学、科研。同时为了满足读者的需求，将意见反馈回来，改进藏书建设和读者工作。其次，图书馆收藏的书刊文献必须广泛交流，传播才能使其凝聚的知识被读者所认识，消化并转化为生产力。读者工作就是为读者提供、传递、推广文献资料的工作。所以它既是沟通图书馆与读者之间的桥梁，又是图书馆管理的外在表现，并占有重要地位。其实，“读者工作”又是由“有序资料”、“服务”和“读者”构成的闭环反馈系统（图8）。其中：馆藏资料 = { 书刊文献、设备、设施 }；服务 = { 外借、阅览、视听、复印、辅导、咨询、文献探索与情报服务 }；读者 = { 教师、学生、管理人员、工作人员 }。

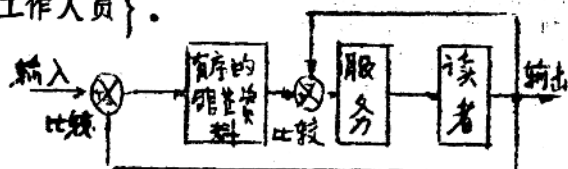


图8 图书馆读者工作结构图

书刊文献经分编变成“有序的馆藏资料”，通过“服务”传递给“读者”；“读者”将其知识转化成能力服务于社会。同时“读者”又将意见及时反馈回来，改进馆藏内容，提高服务质量，达到输入与输出基本相吻合，以满足读者对馆藏资料的需要，从而揭示出“读者工作”的基本规律：针对教学、科研的需要，最大限度地满足读者对馆藏资源的需求，管理者的职责在于全力以赴，善于发现和分解反馈中的问题，及时做出相应的调整，把矛盾和问题