

我 怎 样 做 领 导 工 作

——试谈图书人发挥教育

职能的重要性

北京电影学院

陈文静

我是学表演出身的，当表演教师也有二十多年的历史，当我正兴致勃勃，准备对我未来的教学注入新的内容，以教好我一生中最后一班学生时，领导上却安排我去从事一项对我来说完全陌生的工作——让我去当图书馆的领导！

现在我这个外行要去领导内行了，怎么跨出这第一步？不少人为我担心，我也感到困惑，但是，当我回忆了三十多年来我走过的路时，我的心豁然开朗了，我是在五十年代初走进革命队伍中来的，那段黄金时代使我和同辈人永生难忘，党的思想工作，使我懂得了许多道理，提高了我的觉悟，使我全身充满了活力，六十年代初我当人民教师时，我把从我的老师那儿吸取过来的养料，真诚地奉献给我的学生们，那些为人民服务的思~~想~~，那些英雄们可歌可泣的事迹注进了年青人的头脑中，~~我~~眼~~睛~~看着他们，也看到自己一天天在成长，人要全心全意把工作做好，离开正确的思想是不行的！我要从抓思想工作开始我当图书馆领导工作的第一步；但是有些好心人劝我了，现在七八十年代了，谁还听这一套啊！是啊！八十年代人的思想是不同于五、六十年代了，现在的人~~人~~思想活跃，有自己的判断，但是考虑自己过多了，甚至有过份了，这极大地妨碍搞社会主义，妨碍发挥自己的聪明才智去做好工作，这说明在经过“四人帮”严重的摧残之后，政治思想工作不是不要，而是更应该放在一个重要的位置上了，经过沉思，

我坚定了想法：要继续改造自己，要努力搞好领导之间的合作，要真诚地、满腔热情地关心群众的学习，工作和他们的生活。要抓好思想工作！

我上任后就职演说内容是：①我是个外行，真心诚意要向同志们学习，我保证对工作全力以赴；②我保证不整人，因为我受够了挨整之苦，但今天当了领导地位变了，难免有^也全面甚至过激的行为，真诚地希望同志们随时提醒，随时帮助我；③我是在五、六十年代的教育下成长起来的，那个时代“同志”的情谊使我受到极大的鼓舞，使我感到非常温暖，我希望在我们这个部门能恢复和建立“同志”式的情谊，真诚地互相帮助，互相关心，互相取得工作上的成绩；④我是个热爱工作的人，对工作的要求是严格的，同志们在工作上表现得好的，只要我知道，一定表扬，如果不努力，到时候可别说我不留情面。

愿望是好的，但是事情是必须一件件去做的，我认为首先必须重视的是领导之间的合作与团结。

（一）领导之间的合作与团结是搞好工作的关键：

一个部门如果领导之间能互相真诚地合作，工作就会逐步开展起来，否则相互不信任，各自拉帮结伙培植个人的势力，这个部门的工作是无论如何搞不好的，幸运的是我遇到了一位难得的老师，一位难得的合作者。

(一) 遇见了一位难得的老师，一位难得的合作者——郑峨嵋同志。

通过三年左右的合作，我们从不了解到逐步有所了解，到她离休时，我们已经是极熟的朋友了。

①郑老师是燕京大学新闻系的高材生，由于祖父是位满的国务大臣，她被剥夺了搞新闻工作的权利，被安排在当时不被重视的资料工作，她默默无闻，全心全意地^在这个岗位上工作了三十多年，她热爱她的工作，千方百计，满腔热情地为读者服务，读者热爱她，她被誉为电影学院的“院宝”“图书馆之魂”。学生们尊敬和热爱她，办完离校手续的毕业生会急匆匆专程跑到图书馆^{在外地}与她告别，感谢她对他们的帮助，甚至已经工作多年的毕业生会托人向她问好，由于她勤勤恳恳的工作，她被学院推荐为八三年北/京市的先进工作者。

②郑老师对我的关心和帮助：

由于她对事业的热爱，所以对我的到来感到由衷地欢迎。

她帮助我一步步熟悉图书馆各项工作的基本要求。

她带着我进行^{家访}，为密切我和同志们的关系打下基础。

她不断提醒我对人、对工作简单、全面甚至偏激的做法。

她对我入党满怀激情。

③我对郑老师……

④郑老师被推荐为北京市先进工作者，馆内有一些同志

由于不了解郑老师满腔热情为读者服务的事迹，个别人对她工作支持不够，甚至认为她不应被选为先进工作者：——

我刚到任不久，就为她整理先进事迹。

当她感到在工作中遇到困难感到委屈，提出不解^能当先进工作者，并说不去人民大会堂领奖时，我陪她去领奖，为了使全馆同志了解她怎样满腔热情为读者服务的事迹，并为祝贺她当选为先进工作者召开座谈会，请各系老师参加。与会者从各个方面满怀^{甚至}激情地有的流着泪诉说作为读者，作为曾经以有问题的身份在郑老师那儿得到的热情的关怀和帮助……这些事迹感动了大家，也感动了图书馆的每一个同志，因为图书馆所有的同志毫无例外也得到过她的热情的帮助，大家要求再开一次会使他们也能说一说对郑老师的感激……

⑥郑老师的六十寿辰：

全馆带着各自做的菜汇聚在一起为她祝寿，院长、书记^和各系老师纷纷参加，书记激动地说：代表全院祝贺郑老师的生日，代表全院向郑老师三十多年来辛勤的工作表示感激，她还说“全电影学院的人都不会忘记你……”

郑老师激动地说：“没有几个人过生日能象我这样，太难得了，太难得了”

这些看似生活的事，却使^{因多}时间亲近了许多，使当事者受到极

大的鼓舞，旁观者看在眼里，暖在心里。

⑥ 郑老师入党：

她几十年要求入党的宿愿总也未能实现，因为人们不能从根本上、从大节上去认识她的价值，院长的关怀，把这问题提到了议事日程，我作为她的合作者，她在工作上的表现我是最清楚的。我积极向支部介绍。当支部又要推迟发展她时，我再次介绍她的近期工作表现：（如三次对深圳寄来买画册的帐单认真对照，这些画册共13箱，以一个已逾六十岁的老人，出于对工作极端认真的态度，不怕累，不怕烦地一本本对）促进了问题的解决。

⑦ 不管人前背后，心口如一地支持郑老师：

有人背后责怪她工作上的不足，全然不顾历史条件，我要求同志们正确对待。

当有人第一次评为三等奖对她大为不满时，我承担了责任，并请郑老师说明评比条件，问题解决很顺利。

学院中不少同志很关心我们之间的合作，有一天当有同志问到这点时，^{有记录}~~奇怪~~的是我们俩人竟不约而同地~~反唇相讥~~说了一句：“相见恨晚。”

去年年底，郑老师办离休手续了，她说：“我跟你还没合作够，只要你一天不退休，每星期我来三次再和你在一起合作”。

(二)、与过去的学生，今天的同事和合作者——吕世平合作

当他来图书馆不久，由于他出色的工作，被提升为副馆长时，我问他：“你希望我怎么和你合作？”“希望您事先多提醒，执行中^多提醒，自己别累着了，”他是很尊重和体谅我的，但是我有自己的打算：一

①工作中要尊重他，大小事都应征得他的同意

②要使他接好班，首先要使他接好重视做思想工作的班。

在一次组长会议上布置期末总结时，有个别人认为太费时间，他也提出只用半天时间即行。当时，我对他这点不满，业务秘书杨宝良同志以上次总结工作取得很好的成绩为例，使大家统一了思想，从这以后，他自觉地重视了这方面的工作，他经常有针对性地找人谈话，谈话简短，切中要害，他是个做实事的人，不擅长长篇大论地发表议论。他有他的工作方法。

③要使他接好班，应为他创造条件，使他尽快地熟悉图书馆的业务。

他由演员改行搞图书馆工作困难很多，只有让他尽快地，熟悉图书馆业务，才能当好领导，他提出整库：“要摸清家底，才能当好家”他说得很对，他亲自带领同志去沙河书库整库，我就在新校舍主持日常事务，做思想工作，尽量使他少分心。

④政治上关心他^{工作} ^早

他为人正直，^人踏实，认真^人具备了党员的条件，但由于长期无人关心，逐渐地使他不再提这个问题了，我一面向支部反映他的情况，一面向多次与他谈心，由于他自己的努力，他已成为党的队伍中的一员了。

参加了党使他更好地发挥作用，有利于党的事业的开展。

(Ⅱ)、千方百计调动群众的积极性：

过去图书馆由于得不到有力的支持，郑老师开展工作比较困难，那时只有少数几个人是认真工作的出勤率很低，有时郑老师用一串钥匙熟练地启开各屋的门，一个人来回穿梭接待读者，我跟她开玩笑地说：“我得送您一双旱冰鞋，省得您跑来跑去那么累！”郑老师懂业务，她还能一个人开全馆，我连这点本事也没有。

千百万人的事业就得千百万人同心协力地干才行，当领导的最主要的工作是千方百计调动每一个人的积极性，大家的图书馆只有大家来办，才能把工作搞好“群众是真正的英雄”。

(一)重视各方面的学习：

^{我们}
①83年^人就开始要求每人做学期的思想和工作的总结。

^还
当时有人笑我^人说这一套已经过时了，但我坚持定要这么做，做总结时，事先学习：反对自由主义，为人民服务，采取硬

管

的方式，端正对总结的态度，树立严格要求自己的标准。

平时学先进工作者的事迹：杨怀远，徐效钢，崂山的英雄事迹……

④请马列教研组老师讲哲学，讲如何正确认识自己，认识别人，以端正思想方法。

⑤使图书馆办得具有电影学院的特色，就必须使大家逐步熟悉电影的特性，除了参加外国专家来学院讲课的活动，我们还请各系具有一定水平的老师来图书馆讲课，导演系、文学系、摄影系等老师都热情为我们讲他们的创作经验，讲各系的基本特点。此外，我们针对各自工作的特点，有计划地让同志们去听课，将来我们准备根据不同档次，不同工种，规定几门基础课，不但要认真听，还要象学生一样参加考试。

⑥重视向兄弟单位的图书馆学习取经，如舞蹈学院图书馆组织各组对口交流的活动，我们去了将近一半的同志，由馆领导带队参加，今年师大图书馆的研究生阅览室获北京市先进单位的称号，我们立即派有关部门去学习，此外，我们还努力争取参加图工委组织的各种会议，以吸取、学习别馆所长来改进我们的工作。

(二)重视智力投资：

从战略意义出发，我们在院领导的支持下，尽可能为每个同

创造条件，满足他们的深造要求，来提高工作水平。对青年的同志，尽量让他们参加短期的学习班，当他们为自己拿不到大专文凭而苦恼时，鼓励他们结合自己的工作多出成果，端正他们对评职称的看法，要求他们为不脱产上大学的年青人创造条件。

别的部门的年青人羡慕图书馆的年青人，他们说：“图书馆的年青人只要有学习的欲望，就能得到领导的支持”事实就是这样，四年来，我们先后有6个人在上各种形式的大学，占全馆1/3的比数，两年后，我们大专以上的人数^将占全馆的2/3，超过了图书馆条例所订的要求。提高了人员的素质，这对提高图书馆学术性服务水平，将有决定性意义。

(三)严格要求，奖惩分明：

有人说：“图书馆跟监狱一样。”这反映了我们对每个人的工作要求是严格的，没有严明的纪律，这个队伍就打不好仗。我馆每天有执勤班长记考勤，过了规定的时间，考勤本就放在馆长办公室内，谁迟到就只有上办公室去^交到，如果与读者发生争吵，不管有没有理，我们对与读者争吵的事情是要记录在案和扣奖金的，但是工作表现好的，就会受到表扬：

①“好人好事”本，专记表现好的事例，以从各个方面调动积极因素：—

②我上任后不久，有人反映有个同志好似“一团稀泥，怎么提都不行。”他的父亲被^{错划}打成右派后送往内蒙，全家跟着受牵连，父亲含冤去世，这给了他心上不小的压力，他处世胆小谨慎，成天皱眉，但他工作非常认真，长年几乎全勤，为人诚实厚道，有两件事给我留下了很深的印象，他住在地安门，早晨等半天班车不见来，他刚一转身去买早点时，班车急驰而过，他马上跑回家骑自行车赶到沙河时已满头大汗，不是出于对工作的责任心，是不可能骑那么远的路上班的，还有一次，他请假去看病，但第二天来声明改为事假，因他爱人临时有事，他送她回郊区，没去看病。这两件事不大，但在当时考勤比较涣散在说老实话被看作是“傻子”的情况下，这样的表现是难能可贵的，我们不止一次地表扬他，还让他担任工会组长，当他为分房感到苦恼时，由于他出生在荷兰，我们从这个角度为他争取……现在他完全变了个人。用他自己的话说：“我现在完全翻身了！”为了让他尽快地熟悉分类的业务，我们让他暂时离开美术资料阅览室去采编组工作，现在他不但工作认真，还关心同志们的思想和生活，在整库工作中表现很突出。

③有个年青的姑娘原在电话总机工作，由于与学生吵架被撤离岗位，别的部门又不肯接受，闲了好几个月，党委书记要求我们接受，明确说不是象过去，把人随意塞在我馆，而是因为我们

管理比较严格，但是有的组长不同意，我们从要给年青人的出路这点说服大家，并要求大家爱护她，为了更好地帮助她，把她安排比较善于做思想工作的组里，我们经常找她谈话，肯定她的进步，指出她的不足，她非常感动，有次期末总结时，大家从各个角度肯定她的进步，她激动地说：“我来电影学院已经六年多了，但从来没有开过这样的会”，以后她倔性的表现虽然时有所犯，但我们始终耐心对待她，为了让她练图书馆的基本功，也为了改变她粗心大意的作风，我们把她安排在采编组，现在她工作很踏实努力，时常忘了休息的时间。

②分配期末的奖金时设单项奖，为的是不埋没哪怕有一点成绩，如有的同志^{另被}评为三等奖，但她在某一方面的工作不错，我们就奖励她，同时对工作量比较大的^{同志}，按多劳多得的原则给予奖励，如值勤班长要占去不少时间，就没值勤班长奖，只要同志们身上有点闪光的东西，我们就挖掘出来，使它发出更强烈的光芒。

③要明辨是非，不回避矛盾：

有位同志经常请假，工作不够认真负责，为人比较厉害，不少人怕^她，当她第一次被评为三等奖时，气势汹汹地跑来质问，我们逐条摆出她工作上的问题，她无言答对，只好把奖金领走。当第二次又评成三等奖时，她还挑动另外两个年青人的不满，我们对此毫不含糊地指出她的问题，但是就是这样一位同志的身上

也还是有闪光点的，在严肃指出问题的同时，我们肯定了她某一方面的工作，总之表扬要实事求是，要真心诚意，批评更要有根有据以理服人。她对这次~~没~~^没评上“馆员”不满，我们还是摆道理，并提出只要她努力，我们会为她创造工作的条件，使她下一次可以争取评上，但她自己感到困难，自尊心又强，^{坚持}提出要调动工作时，我们帮她考虑调到哪个部门更合适……由于我们的真诚，讲道理所以彼此不伤感情，我们还准备为她开一次热烈的欢送会。

(三)关心群众生活：

要使每个人做好工作，不能只把眼睛盯住他们的工作，还得真心诚意关心他们的生活，急他们所急，为他们解决后顾之忧，使他们能全身心地投入到工作中来。

例如有个年青姑娘有病，我们到处给他介绍大夫治病，使这个失去双亲的年青人在这个集体里感到温暖，我们还从思想上帮助她端正对疾病的态度，当她的弟弟因不好好学习被劝退学后，^{有使他家的生活困难，也使他每天有了干，}我们安排他当馆内的临时工，同时提出要他继续考学，在他又考上中专时，^{他加努力}我们肯定并感谢他对我们工作的支持，并要他多关心^{姐妹}……现在他学习比较努力，姐姐和弟弟的情绪都比较好。

当月底看到有同志借钱买月票时，发起组成互助会，每人每月存点钱，这样自己有积蓄，又可解决他人的燃眉之急。但从去年

下半年以后由于大家生活提高了，无人再借钱时，我们就取消了互助会。

不管你的孩子入托问题，还是爱人身体不好，或是本人有病不肯好好求医，凡是群众的事，只要我们知道。只要我们有可能，我们就热情去办。这形成了我馆领导与群众之间，群众与群众之间比较密切的关系。

(四)调动人的积极性还反映在我们根据每个人的特点，根据合作关系，不断进行人员调整，尽量使大家能心情舒畅地工作。如上学期我们对采编组，中文期刊组作了比较大的调整，群众对此感到比较满意。

~~五~~ (五)当领导得心胸开阔，不要计较个别人对你不正确的议论和看法。

如有个同志为专业对口要求调动工作，我们热情为他创造条件，当他离开后竟写信给我院的纪律检查委员会，控告我不发给他不应发的奖金，我向纪委介绍了当时的情况，还请两位党员同志去他单位，说明我们分配奖金的原则希望该单位根据他的表现，酌情发给他。^{我们没有因此而对地有所计较}他的爱人还在图书馆工作，我们相处得很好。

(六)努力争取图书馆应有的待遇是提高图书馆的地位，也是最大限度调动人的积极性的重要条件。

每次图工^要发来的重要文件和会议精神都及时请领导看和听汇报，使他们不断了解要求，了解我们工作的重要性。另外，由于我们的工作成绩改变了领导和读者对我们的看法，也由于全国图书馆工作所取得的巨大成绩，经过努力，我们争得了与教师同等的待遇，我们争得人事权……现在我们的同志们对当图书馆的工作人员都有一种自豪感。

(Ⅱ) 关心学生的思想，发挥教育职能的作用：

图书馆是学生学习的第二课堂，工作人员应发挥教师的作用，对他们看书的范围，对他们在图书馆中的表现，我们责无旁^贷地要负起教育者的责任。

①美术系有个学生撕书，被我们发现，我们指出这是自私的行为，使他从思想上认识这个问题同时提出赔偿，这是一本内部发行的书，不好买，我们在批评的同时，帮他想办法去买，¹²最^时买到又帮他找线索，让他买来赔偿，使他很感谢，密切了与图书馆的关系。

②制片班有同学^{由于}一再使用我们的工作电话，与我馆工作人员发生争吵，我们批评了自己的工作人员后，对该同学进行了教育。因为争吵是由他发起，我们坚持要他向工作人员道歉，然后征求他对我们工作上的意见，我们的工作人员也向他道歉，问

题处理得大家心情舒畅。

虽然思想工作发挥了很大的作用，但也应看到它不是万能的。“文革”以来造成自我~~膨胀~~的毛病已非一日之寒，有些同志的问题虽经我们几次三番苦口婆心也仍未能解决思想问题的情况也是有的。但大量的问题还是能经过艰苦的由衷的思想工作是可以解决的。几年来我体会到一方面要持之以恒地做思想工作。另一方面又要有严格的规章制度双管齐下，才能获取更好的效果。

四年来，我馆从84年到86年连续三次获北京市文明单位的称号，87年又获电影学院先进集体的荣誉。虽然自身的努力发挥了一定的作用，但是如果没有学院领导强有力的支持，没有全馆同志同心同德共同努力个人的能力再强也是无用的，我由衷地感谢全馆每个同志（包括已经调走和离退休的同志）他们以出色的工作成绩使图书馆逐渐走上了正轨。

1987.10于国庆节

