

ssssssssssssssssss

怎样做好高校图书馆馆长

ssssssssssssssssss

李学愚

北京医科大学图书馆

一九八七年十

自从党的三中全会确定全党工作重心转移，在党中央的通知发出以来，我国的图书馆事业，特别在高等学校得到了空前的蓬勃发展。每个学校校长中有主管校长亲自抓图书馆工作，在校内得到一定的重视外，全国以及各省市先后成立了高等学校图书馆工作委员会，对图书馆的发展，不但起着行政上的推动，而且在业务上的具体领导，起了关键作用。

图书馆本身的积极开展工作，这是每个馆的全体工作同志努力的结果，但是无可讳言，做为一个图书馆馆长如何献身于图书馆领导工作，也是很重要的因素之一，怎样做好高校图书馆馆长，是一个研讨的问题，谨就个人的工作体会，提出一些看法，提供大家参考。

1981年9月16日周林同志在第二届全国高等学校图书馆工作会议上题为“提高认识，加强领导，努力办好高等学校图书馆”的报告中，提到对馆长的要求说：

“最好是从系、处级领导干部中、从副教授以上教学、科研人员和有较丰富实践经验的图书馆中年业务骨干中。选拔那些热爱图书馆事业、有较高文化和组织能力、身体健康的人，共同组成一个……团结的领导班子、经验证明凡是领导班子比较健全，比较得力的图书馆，工作就会大有起色”。这就说明了组成具有多方面才能的人共组成的团结的领导班子，对图书馆的工作是多麼重要。

这次在第三届全国高等学校图书馆工作会议上、国家教委副主任，也就是我们现在的全国高等学校图书情报工作委员会主任委员彭佩云同志的报告中对馆长的要求提到：“高校图书馆馆长，不仅应有较高的专业、知识水平，而且应有较高的思想政治水平和组织管理能力，还要热心图书情报事业，懂得如何办好图书馆”这就是具体的提出馆长的标准了。一个馆长应有较高的专业、知识水平，不仅指本专业中一个课题的水平，也应当要有对本院校的专业教育和高校改革的知识水平。此外高等学校的图书馆不仅仅是科学（指自然科学）的知识库也是学生和研究生政治思想的教育阵地，馆长要努力注意学生、研究生、年青教师不仅在你的图书馆获得自然科学知识，也要得到政治思想滋养，成为博学而能辨别政治思想优劣，热爱祖国全面建设人材。此外馆长要学会组织管理能力，热心图书馆事业、懂得如何办好图书馆。这就要求一个馆长兼具有干才和帅材。

以上两段话对馆长的要求可以说是很中肯，应作为我们的尺度、随时以座右铭来鼓励自己。但由于图书馆工作是一个面向全校、涉及社会，工作量又很大，图书馆又都处于由传统图书馆向现代化图书馆过渡阶段，很多事要变革，很多事物要开创，所以根具上述要求，更进一步具体化是必要的，在七年多馆长的实践工作中，总结些点滴经验，也不一定都是成功的经验，仅作为自己工作中的体会，冒昧的说明，以求领导、各位馆长和专家的指正。

一、热爱图书情报事业

热心或是热爱图书情报事业决不是一个空洞口号。要加以认真的思考，在学校我们都是不同岗位上的教师，都为祖国的教育事业努力工作着，图书馆是高等教育中的重要一环，两者并不矛盾、但是由于多年对自己的专业熟悉，有感情，本来就忙的不可分身，况且图书馆情报又是一个专们的学问，似乎不敢问津。当我接受党委的任务时，也处于矛盾之中。我要求学校领导另请德高望众的老教授出任为好，党委领导说，老教授年龄太大了，图书馆要求实干的人，我们相信你会努力作好的。我要求给我三四天的思考后回答。在这三四天（正是五一劳动节和校运动会）我访问了图书馆工作的友好和我身边的同事好友，激夜地思考。我觉得我搞了多年的解剖专业，也多少算入门，定了自己专业主攻方向了，看到本教研组能有这方面的接班人，虽然舍不得，但是下了决心，还是放得下。图书馆呢，人事复杂，素质太差，每当我到图书馆看书时，总为图书馆的条件，服务项

目有意见，工作是艰难，但是我总有改善图书馆的愿望。当时在报纸上读到图书馆的消息，认为在“四化”过程中，图书馆是急待发展的事业。学校领导研究加强图书馆工作时，提出任命我为馆长，也是根据我的各方面情况进行推敲后决定的，（当时我社会工作是工会主席，以不再作工会主席改兼任图书馆馆长的）我应当承担这个工作，并且利用我所学过的知识，贡献于我的新任务。我当时是兼任馆长，我有个习惯，我如果担任一件事，总是千方百计的把他做好，但精力有限，忙到不可兼顾的程度，我的研究生答辩结业了。我的研究组的工作同志们，应当放手让他们独立成长了。另外图书馆的管理工作和开拓新的服务领域以及建筑新馆舍等内容很多，图书馆工作的难度大于我已熟悉的解剖教师工作，但是在我作图书馆馆长工作过程中，还是有效果的，这个未曾开垦的处女地，很有可为，逐渐使我对图书馆工作建立起感情了，见异思迁常常作为贬词，以形容个人生活中感情的不稳定，但是作为开拓新的事业，见异思迁是否也应作为一个好的形容词。衡量我对人体解剖学科工作30年，我作图书馆馆长还不到八年恐怕不会再作到八年。但是我已经认为我对祖国对自己的母校的贡献八年超过30年，因为这个事业对全校教学、科研和医疗的贡献会超过解剖30年，三年前我已肯定不再做教授而做研究馆员。这就是我热爱图书馆事业的具体过程。我也决心为图书馆事业努力工作。我不作馆长，还可以在馆内作更具体的图书馆文献教学和医学咨询服务工作，由于热爱图书馆事业，所以就如邓力群部长所讲的韧性，坚韧不拔的韧性，给我很大的鼓舞。所以从不为困难而灰心丧志，心情愉快。

一位馆长，特别是由其它岗位转来的干部，全心全意投入图书馆事业是完全必要的，图书馆工作繁杂，业务、行政、人事都摆在面前，是忙的。不全部投入工作较难生效，所以热爱他，就要为他贡献一切，。何况这个事业的发展是时代的需要，并且有国家教委图书馆情报工作委员会教材图书馆情报办公室行政和业务的推动，各图书馆间横向交流协助，这都是非常好的保证条件。我相信和在其它的岗位工作一样，同时也能做出成绩，或许成绩更大些。

二 加强团结，发挥领导班子的集体智慧

在实行院校长领导下的馆长负责制，馆长代表全馆向院校长负责，也是作为馆中领导班子的班长，对领导班子中的团结重要性要有充分认识。一个图书馆的任务是多种多样的，又是复杂的，那就要发挥群体的力量，首先领导班子要成为个又能指挥、又能亲自抓工作的亲密无间的核心，这个班子应是单数，建立每周定期会议制度，馆长要充分听取副馆长们的意见后，提出自己的办法并详细说明，请大家讨论，有的条件不成熟时，要耐心等待，遇到迫不及待时，可以当机立断，但是应先说明是万不得已的原因，并请大家谅解，自己的主张实践上走不通，随时注意根据副馆长反映的意见，加以纠正，所以很多主张都是在不断实践过程中互相补充而形成，各人看一个工作的角度不同，集思广益，是比个人独立见解更完善些，团结工作是一种处理的“艺术”，恰如其分的解决领导班子的团结问题是要放在一切工作中的首位。一切出自图书馆事业为重的公心，遇事耐心讨论，逐渐会让其它同志更尊重你，团结得更紧密了。一个馆不管它有多么雄厚的馆藏，图书经费，富丽的馆舍大厦，人才济济，但是领导班子团结有了毛病，招致下边工作同志窃窃私语，这个馆正在走下坡路，再加上拉帮结派，图书馆就成了即将爆发的火山，作为馆长要清醒，要首先承担责任，消除分裂隐患应是做好馆长的第二个要求。

三 实行责任目标的管理方法

学习国外图书馆的先进经验，结合国情和本馆的情况，探讨可行性，制定远景规划，两年内的近期计划，当年本学期的奋斗目标，一学期中有全馆的总具体

的任务。各部室要承担馆的部分任务。此外，正付馆长，部室主任，组长和每个工作人员都要定出自己的任务。公告于全馆，馆长不能例外，还要首先帖出任务书接受大家的监督。这样任务分明，彼此了解，工作会必较有秩序，有经常的上级对下级的定期监察制度，学期終了进行民主评议，并作为奖惩和以后聘任升降的依据，这里关键的是馆长首先带头。

四 严格执行分级管理制度，权力下放，使每个部室有权处理本部室内独立的业务权力。在强化馆内的规章制度下，充分调动部室一级的独立工作能力。例如聘任本部室人员的权力，奖金分配的权力，都应给以支持。做为馆长决不能越级支配工作人员，不得已时，事后不超过一天一定告诉部室负责人并请求其谅解，下级人员可以越级上诉，提合理建议，但是馆长只能表示欢迎和鼓励，绝不应该越级承诺，要及时反映给部室负责人，通过部室负责人进行处理，否则是不尊重部室负责人。这样馆长不陷入琐碎事物中，用清醒的头脑，注意新事物出现，和副馆长以及兄弟馆的同行们研究图书馆的发展战略，并以某一图书馆的先进内容为赶超目标以保证图书馆事业的不断发展前进。而部室负责人也就真正的负起了责任。特别是在急促发展的图书馆，原来人员很少，一两年内因图书馆事业发展，人员增加很多，要注意执行分级管理制。

为了解下情，馆长和副馆长都要主管一两个部室，并且要用 $1/4 \sim 1/3$ 时间在主管部们工作或下到该部帮助工作。每位馆长都有具体的下情材料，研究工作，改进工作是最好的依据。认为一个外行通过学习和实践能变成内行。反之一个内行长期脱离学习和实践可以变为假内行或是外行。

五 要注意图书馆全馆的均衡发展

既要抓先进的新开创的部门，也要扶助原有部门的发展和改进，使之配套，特别要按图工委历次的号召抓基本业务，本图才能叶茂，图书馆的工作程序有其独特的规律，它是一个完整的流程序，根据我们的国情，本校的具体情况来看，各各部门不能偏废，所以只能帮助薄弱部门或环节，力求均衡发展，注意读者的反馈，以检查、改进工作。另外要注意发挥图书馆的政治思想教育职能，调查读者（青年学生、工人等）的阅读倾向，在学校有关部门的协作和支持下，引导读者在阅览中得到较好的教益。

六 为开拓服务项目、提高服务水平延揽人材

图书馆事业发展，原有人材一时不能胜任，必然要针对需求补充人材。从校内外多方面寻求，当发觉合适的人材，研究该人材入馆的可能性之后，作出聘入的决定，礼贤下士，多次聘请直到成功为止。入馆后要为开拓新的工作促膝相谈，完全信任，促其发展才干，心情舒畅的工作。图书馆的服务水平定能迅速提高。

七 适应图书馆的发展需要，有计划的按需培训馆内工作人员。

现在馆内青年工作人员绝大多数是力求上进的，由于十年动乱，他们失掉了不少学习机会，馆长要充分理解，他们迫切学习的要求，增长知识的心情，馆长要对馆内每一个工作人员的前途负责，这是因为图书馆事业的要去爱护他们，图书馆工作繁忙，一些青年同志又去学习，自然增加不少困难，这是暂时的困难，是前进的困难，应鼓励他们学习，设立学习优秀奖，如超过规定脱产时间，相应减少规定奖金，给顶班的同志以补偿。但对实在不适于馆内工作的同志，劝告他们到适合的岗位去工作，更好的发挥才干。不轻易做出感情的投资，一劳姑息。要以图书馆事业为重，对人感情浓厚，治馆原则要强，使馆内维持良好的秩序。

八 发掘人才、知人善用，培养接班人。

图书馆事业前进永无穷尽，但岁月无情，图书馆的未来领导岗位要交给青

年人一代。领导班子要作为一个重要任务，对馆内外众多同志进行调研，认为合适的要设法高聘，给以培养 and 考验，但绝不能轻易许愿，慎重物色，人选可稍多，留有余地，给以相当时间的了解。作为馆长还要积极准备更好的物质条件，交给日后的接班人。

图书馆工作是一个具有重要价值的工作，它将知识和智慧贡献给读者，读者自图书馆获得营养而得以成长，这是我们最好的服务岗位，但是改革和开拓，并不是举手可得的果实在开创前人未走过的新路，还有荆棘和险阻，愿我们做为馆长的同志们，在图工委的领导下，在校长领导下，和馆内工作人员同甘苦，通过坚韧不拔的努力，把高校图书馆的事业推向前进，当我们取得一些进展时，我们起共享前进的喜乐。

馆长们！我们互勉！把我们的热情和精力贡献给高校图书馆的事业中去！

