

图书情报业务丛书

图书馆系统管理

——现代管理方法在图书馆的应用

胡 伟 编著



辽宁人民出版社

• 图书情报业务丛书 •

图书馆系统管理

——现代管理方法在图书馆的应用

胡 伟 编著

辽宁人民出版社

1987年·沈阳

图书馆系统管理

Tushuguan Xitong Guanli

——现代管理方法在图书馆的应用

胡 伟 编著

辽宁人民出版社出版 辽宁省新华书店发行
(沈阳市南京街6段1里2号) 沈阳606所印刷厂印刷

字数: 160,000 开本: 787×1092 1/32 印张: 6 1/2
印数: 1—3,000

1987年12月第1版

1987年12月第1次印刷

责任编辑: 王 伟 刘德桓 责任校对: 尹 明
封面设计: 邹君文

ISBN 7-205-00433-0/G·68(ZF)

定价: 1.80 元

出版说明

为了传播图书情报业务知识，交流学术研究成果，繁荣学术，促进图书情报事业的发展，特编辑出版《图书情报业务丛书》。

本丛书包括图书馆学、目录学、情报学、文献学等专著，同时也收集了图书情报工作方法和应用技术等方面的著述。以分辑单册形式，陆续由辽宁人民出版社出版，

本丛书以图书情报工作者和从事科研、生产、教学人员为主要对象。也兼顾有关专业的大学生及自学读者的需要。

本丛书由辽宁省图书馆学会《图书情报业务丛书》编委会负责编审。主编赵琦，副主编朱育培，编委：王振东、刘发、韩锡铎、王德安、李长夫。

限于水平，本丛书在内容、形式等方面，定会有不少缺点和错误，恳请读者批评指正。

一九八七年十二月

2017/5/2

前 言

我国在“四化”建设中越来越重视知识信息，大量的知识信息正被各行各业的人们觅取和利用成为特殊的资源，它们同物质资源结合在一起产生巨大的社会财富。作为知识信息宝库的图书馆也随之增加了社会需求，受到社会重视。

但是，目前的图书馆还没有摆脱落后的状态。中共中央书记处处于一九八〇年六月通过的《图书馆工作汇报提纲》指出，“我国公共图书馆不论数量和质量都与‘四化’建设很不适应”。就质量而言，高等学校系统、科学院系统以及其他系统的图书馆也是如此。

图书馆“很不适应”“四化”建设需要的原因有多方面，但其中管理落后是个关键性的问题。

传统的图书馆虽有其一套成型的管理思想、体系和方法，然而随着科学技术的飞速发展，目前传统图书馆为适应“四化”的需要正处在向服务方式信息化，文献收藏多样化，业务工作标准化，工作手段现代化以及人员队伍专业化的现代图书馆过渡的历史阶段。管理上还是基本上延续着传统图书馆的思想，体系和方法就显出落后和误事。

但是，现在还没有看到我国出版的有关图书馆现代管理方面的专著，对什么是好图书馆？有没有统一的衡量标准？这个标准能否计量表示？达到好的标准应实施怎样的现代管理？

以及图书馆现代管理的思想、体系、方法和技术等重要理论问题无书可稽。

为适应“四化”建设的需要，尽快尽好地实现由传统图书馆向现代化图书馆的过渡，迫切需要回答和解决这些管理问题。为此目的，本人先后在《图书馆学刊》、《图书馆学研究》及《图书与情报工作》等刊物上发表了十多篇有关上述问题的论文，收到了较好的反映。这本《图书馆系统管理——现代管理方法在图书馆的应用》一书，就是在已发表的论文的基础上写成的。本书实为对图书馆现代化管理理论问题和把现代管理方法应用于图书馆的一次初步探索。如果能对图书馆管理实践起到有益的指导作用，特别是对年轻的馆长同志有点帮助，那将是笔者的莫大欣慰。

本书在编写期间曾得到辽宁省高等学校图书馆工作委员会副主任王德安同志，副秘书长张汝文同志的热情鼓励和帮助。本书的草稿经辽宁省图书馆学会副理事长、东北工学院图书馆馆长刘德桓同志逐字逐句指点。在此，深表感谢。

由于经验不多，水平有限，书中欠妥甚至错误之处在所难免，诚望批评指正。

胡 伟

1987年8月于抚顺

目 录

前言.....	(1)
第一章 导论.....	(1)
第二章 办馆基点.....	(4)
一、图书馆资源利用效益的概念.....	(5)
二、图书馆资源利用效益的计量表示.....	(6)
三、图书馆资源利用效益的计算.....	(8)
四、图书馆资源利用效益的作用.....	(13)
第三章 管理原理.....	(19)
一、系统原理.....	(19)
二、分解与协调原理.....	(28)
三、整分合原理.....	(29)
四、能级原理.....	(29)
五、封闭原理.....	(30)
六、反馈原理.....	(31)
七、弹性原理.....	(32)
第四章 管理内容.....	(33)
第五章 管理程序.....	(37)
第六章 管理方法.....	(40)
一、图书馆系统分析.....	(40)
二、计划.....	(55)

三、执行·····	(60)
四、控制·····	(63)
五、系统管理模式·····	(69)
第七章 管理技术 ·····	(74)
一、任务分解结构技术·····	(75)
二、工作过程优化分析技术·····	(79)
三、矩阵式组织技术·····	(86)
四、人员分工技术·····	(89)
五、计划协调技术·····	(92)
第八章 管理规范 ·····	(96)
一、建立合理而有效的管理体制·····	(96)
二、建立合理而有效的规章制度·····	(104)
附录：图书、资料专业职务试行条例 ·····	(109)
第九章 管理方式 ·····	(112)
一、目标管理的含义·····	(112)
二、目标管理的实施·····	(114)
三、目标管理的作用·····	(124)
附录：某高校馆目标管理资料汇集 ·····	(126)
第十章 管理手段 ·····	(146)
一、建立图书馆管理信息系统·····	(146)
二、应用电子计算机管理·····	(153)
附录1：1. 北京大学图书资料情报专业技术职 务职责规范 ·····	(163)
附录2：2. 北京大学图书馆业务工作规范 ··	(179)
本书主要参考文献 ·····	(209)

第一章 导 论

当前,图书馆正处于由传统图书馆向现代化图书馆过渡的历史阶段。传统经验式的小生产管理方法已经有碍于实现图书馆现代化的建设。不少的图书馆对此都有切身感受,因而他们在服务范围上、服务方式上、服务途径上、服务深度上、工作程序上、工作管理上、工作手段上以及对提高工作人员的素质上等方面都不同程度地在摆脱小生产管理的束缚而向现代化图书馆方向过渡。然而,在这种过渡中的图书馆的管理方法,多数是由经验教训总结归纳出来的若干条管理原则而形成的,我们把它叫做原则管理。原则管理的条文很多,如“民主管理原则”、“计划管理原则”、“质量管理原则”、“集中统一管理原则”、“岗位责任制管理原则”、“注重经济效益原则”、“标准管理原则”、以及“统计可靠性原则”等等。虽然这些定性的管理原则常常是很有效用的,但却不能让人了解新的管理思想的全貌。另外,仅靠若干良好的原则去管理图书馆往往促成只知具体行动而欠科学思维的局面。这就是原则管理所造成的含糊笼统的一面。更糟的是,假如我们生硬地搬用一些原则去进行管理,那么很可能造成一个脱离实际的结局。

图书馆系统管理是采用系统化的管理方法。这种方法主要是采用系统思维方式,即系统观念性的结构框架和付诸于实践的模型。这种现代的管理方法,具有定性定量相结合的全方位思维的特点。它不仅能知其行,而且能料其终。对

图书馆的全面开发和利用具有很强的推动力。

图书馆系统管理是建立在系统观念、对图书馆总体资源和图书馆事业发展的了解以及负起图书馆在“四化”建设中应尽其责任等基础之上的。因此，它一点也不排斥十分有价值的管理原则和原则管理方法，在图书馆系统管理中也要用到许多有价值的管理原则，甚至也要用到原则管理方法。但是，这种运用是将管理原则和原则管理方法融入现代的系统思想和系统管理的方法之中。这样一来，不仅克服了单靠原则管理“仅知其行而无思维”（含糊笼统）的一面，而且更主要的是对当代图书馆由传统模式向现代模式过渡起着革命性的影响。

图书馆系统管理之所以能对图书馆事业的发展起到革命性的影响，是因为这种管理是把经验上升为科学，是一种严密的科学管理。它是应用现代的组织管理技术——系统工程的思想、原理、方法、方式、技术和手段，遵照图书馆事业发展的客观规律，来充分发挥现有人力、物力和财力的作用，最大限度地提高工作效率和服务质量，以取得最佳的文献传递效果。

图书馆系统管理注重的是图书馆的最后产出——最佳文献传递效果。这个最后产出有两个方面的含义：①传递的文献为社会进步所用。②传递的文献量充分满足读者需要。如果把这两个方面的含义，即定性和定量的含义结合起来，那么图书馆的最后产出可以概括为一句话：有用文献传递量。

正如革命导师列宁深刻地指出：“值得公共图书馆骄傲和引以为荣的，并不在于它拥有多少珍本书，有多少十六世纪的版本或十世纪的手稿，而在于如何使图书在人民中间广泛地

流传,吸引了多少新读者,如何迅速地满足读者对图书的一切要求,……”。(《列宁全集》第十九卷,第271—273页)。图书馆系统管理要达到有用文献最佳的传递量目标,就必须从办馆的基点——注重提高图书馆资源利用效益开始。因此,本书的章目安排首先是讲办馆基点——提高图书馆资源利用效益,然后展开介绍为有效地提高图书馆资源利用效益而实施系统管理的原理、内容、程序、方法、技术、规范、方式以及手段。

如果读者想进一步了解有关系统工程方面的知识,可以参阅方永绥、徐永超编写的《系统工程基础——概念、目的和方法》;美国辛诺斯著、王连成译的《系统工程和管理指南》。这两本书对系统工程的基础知识和在管理方面的应用有较全面的论述和介绍。

第二章 办馆基点

每一个图书馆都有它的资源——人员、经费、馆藏、设备、馆舍和时间等，都是依靠这些资源去为读者传递文献知识的。一般来说，一个图书馆资源利用的越充分，为读者服务的效果就越好。但是，目前各图书馆都在不同方面，不同程度上存在着资源浪费的现象。如，有的人员没有充分发挥作用；有的盲目购书浪费资金；有的文献利用率很低，有的设备被长时间的闲置；有的馆舍面积未能有效地利用，有的工作时间不能充分利用等等，甚至有的图书馆对以上诸方面资源浪费的现象兼而有之，浪费的程度也较大。一般来说，图书馆的资源是缺乏的，如果对本来就缺乏的资源再加以浪费，就更难提高读者满足度了。资源缺乏是需要向有关部门呼吁争取获得必要的补充的，但决不能一面在呼吁补充新的资源，一面又在浪费已有的资源。这样，即使补充上了新的资源也难以得到有效地利用。只有首先把注意力放在现有资源的利用上，尽可能地发挥其作用，提高服务效果（也就是提高有用文献传递量），才是办好图书馆的基点，才是逐步提高读者满足度的正确途径。

一般来说，图书馆资源利用效益高，读者的满足度就高，社会效益就大；反之，图书馆资源利用效益低，就会直接影响读者把知识形态上的生产力转化成直接生产力的进度，就会间接影响社会的物质和精神财富的创造。因此，图书

馆的办馆基点一定要始终立足于提高其资源利用效益上。

一、图书馆资源利用效益的概念

图书馆工作是依靠它的资源去为读者传递文献的。因此，在符合社会利益的前提下，衡量一个图书馆办得如何，不能只从图书馆拥有多少资源而不去考虑读者受益（满足读者需要）的大小上去评价其好或差；也不能只从读者受益的大小而不去考虑图书馆资源的多少上去评价其好或差。我们认为，衡量一个图书馆办得优劣的标志，应当是从它的投入资源量和读者受益度这两个方面对比的关系上来确定。由此，我们引出了一个新的概念——图书馆资源利用效益。图书馆资源利用效益就是：图书馆在同一时期里，投入资源和读者受益的对比关系。用公式表示，即：

$$\text{图书馆资源利用效益} = \frac{\text{读者受益}}{\text{投入资源}}$$

从上面的式子可以看出，在同一时期里，提高图书馆资源利用效益有如下四条途径：

1. 投入资源不变，增加读者受益；
2. 读者受益不变，降低投入资源；
3. 增加投入资源，带来更大的读者受益。亦即，只要在投入资源增加幅度低于读者受益增长幅度的情况下，图书馆资源利用效益仍能提高。
4. 增加读者受益，降低投入资源。

一般来说，对于同一个图书馆，其资源利用效益高时比资源利用效益低时办得好；对于不同的图书馆，其资源利用效益高的比资源利用效益低的办得好。

二、图书馆资源利用效益的计量表示

为了能准确地表示出图书馆资源利用效益的大小，给评价和管理图书馆提供科学的数量依据。我们可以用投资费用代替投入资源，用有用文献传递量代替读者受益。即，

$$\text{图书馆资源利用效益} = \frac{\text{有用文献传递量}}{\text{投资费用}} \dots\dots (1)$$

对于一个具体的图书馆来说，有用文献传递量就是指那些具有社会效益、符合本馆性质、被读者实际利用、借阅期限适度(即以读者得以利用完的适中期限)的知识信息传递量。

具有社会效益，是指传递的知识信息有利于社会进步，不能包括那些有碍于以至破坏社会主义革命和社会主义建设的反动、淫秽、荒诞的书刊图画。

符合本馆性质，是指传递的知识信息属于该馆所承担的任务，不能包括那些与该馆任务毫不相关的知识信息。

被读者实际利用，是指传递的知识信息为读者所利用了的，不能包括那些读者没有用上的知识信息。

借阅期限适度，是指书刊资料为多数读者得以利用完的适当使用期，不能是多数读者利用不完的使用期限。

有用文献传递量一般包括：

- ①外借书刊册次。
- ②内阅书刊册次。
- ③有效解答咨询的次数。
- ④检索的文献被用户利用的篇数。
- ⑤编制并传播目录、文摘、索引的册数。
- ⑥被利用的各种目录、题录、索引而填写索书条的张

数。

- ⑦文献快报、通报、简报及书评发出的份数。
- ⑧各种复制、复印发出的份数。
- ⑨参加声像视听的人次。
- ⑩参加馆内召开的各种讲座、讨论会、座谈会的人次。
- ⑪参加馆内举办的各种报告会、读者培训的人次。
- ⑫参观馆内举办的各种文献展览的人次等等。

投资费用就是人员、经费、馆藏、设备和馆舍的投资及占用费用。

投资费用一般包括：

①工作人员的工资（含奖金）。②行政管理费。③业务用品费。④馆藏（含当年购置书刊资料的经费）占用费。⑤设备占用费。⑥馆舍建筑、维修的占用费等等。

另外，图书馆开展各种有偿服务，如：复印、复制、情报服务、业务办班等合理创收中的纯收入应从投资费用中扣除，因为它属于回收了投资费用。

根据图书馆资源利用效益的概念，图书馆资源利用效益的计量表示——公式（1），可以具体地表示为：

$$\text{图书馆资源利用效益} = \frac{\text{有用文献传递量}}{\text{人员工资（含奖金）} + \text{行政管理费} + \text{业务用品费} + \text{馆藏占用费} + \text{设备占用费} + \text{馆舍占管费} - \text{合理创收纯收入}}$$

这个式子的计算结果得出，图书馆在一个时期里投入或占用一元钱平均传递若干件有用文献。这个数字就是图书馆在某一时期里资源利用效益的指标。

我们讲求图书馆资源利用效益及其指标这个办馆的基

点，就是为了以尽可能少的投资费用，取得尽可能多的符合社会利益、满足读者需要的文献传递量。

三、图书馆资源利用效益的计算

图书馆资源利用效益的计算分为事后计算和事先计算两种。

1. 事后计算

图书馆资源利用效益的事后计算，是对图书馆前一个时期（一般是半年或一年）实际发生过的工作情况所进行的计算。其目的在于对图书馆前一个时期的工作情况进行一次实际评价。

事后计算是根据图书馆资源利用效益的计量表达公式及其各个因素项统计得来的数字进行计算的。只有统计来的数字真实，并且从真实的数字中进行合理的择取，才能够计算出真切的资源利用效益指标。

数字真实，就是指各因素项统计的数字不能虚假。也就是说，既不能扩大有用文献传递数量，也不可缩小各项开支和占用费金额。

所谓合理择取，包括以下四点：

①对有用文献传递量来说，有直接反映本馆具体任务的传递量和间接反映本馆具体任务的传递量之分。对于直接反映本馆具体任务的传递量要一一计入有用文献传递量之中；对于间接反映本馆具体任务的传递量，要根据本馆的实际情况从中合理择取，将择取的数量计入有用文献传递量之中。例如，理工科院校图书馆的文学艺术、科学普及等趣味性刊物内阅量往往很大，一般占图书馆的总内阅量的70~80%。

对于这么大的内阅量要完全计入有用文献传递量之中，显然不能正确的反映理工科院校图书馆具体任务的完成情况。但若将这种内阅量择取一半计入有用文献传递量之中，就趋于合理。

②对馆舍的占用费来说，有个折旧问题。因为馆舍在使用过程中，其价值发生损耗，它由新变旧，其价值也逐年减少。一般可用直线法（即按平均值相同的速度折旧的方法）进行折旧计算。用这种方法折旧所得的每年折旧额相同。也就是说，馆舍占用费按等差级数逐年减少。其折旧计算公式是：

$$\text{年折旧额} = \frac{\text{原价} - \text{残价}}{\text{使用年限}}$$

经过折旧每年有每年的馆舍占用费。

③对设备占用费，也有一个折旧问题。但是，因为图书馆里的设备很多，也很杂，用直线法一个一个设备进行折旧计算，不但很繁杂而且也没有太大的必要。因而，在实际计算中，为了简化折旧算法，可以对全部设备规定一个综合年折旧率。把全部设备的原价总额乘上规定的综合年折旧率，就能够立刻求出全部设备的年折旧额。同样地，图书馆设备占用费也是按等差级数逐年减少，每年有每年的设备占用费。

④对馆藏占用费来说，不存在折旧问题。因为一般说来，文献的价值不能够完全按其新旧而定。但是，可以将多余的、无用的、文献量过大或过小图书以及无法再使用的破损文献剔除，剔除文献的占用费可以从总馆藏占用费中减去。

对于人员工资（含奖金）、行政管理费、业务用品费和合理创收的纯收入，都不存在着合理择取的问题，照实统