

四川省图书馆学报丛刊



图书馆科学管理

四川省图书馆学会主编

四川省图书馆学会
四川省中心图书馆委员会

1983 成都

图书馆科学管理

四川省图书馆学会主编

四川省中心图书馆委员会

1983·成都



图 书 馆 科 学 管 理

四川省图书馆学会主编

四川省中心图书馆委员会

(成都东风路222号)

《四川图书馆学报》发行组

广汉县印刷厂印装 1983年9月

字数10.5万 印数4600册

四川省期刊登记证第83号

全套(共十六册) 15.50

绪 论

图书馆事业是一种社会文化事业。在它漫长的发展过程中，随着时代的前进，它的社会作用也不断地发生变化。在古代，无论是国内或国外，图书馆的社会职能，除去为统治阶级服务外，就是起保存文献或保管文献的作用。资本主义社会建立以后，国外的、为社会服务的大众图书馆首先建立起来，一八五二年，英国在工业城市曼彻斯特(Manchester)首先建立了公共图书馆。过了两年，德国也在柏林建立了公共图书馆。这些公共图书馆除去其本质仍是为资产阶级服务外，由于它对公众开放藏书，使相当多的、没有在学校读过书的人，或者已在学校读书毕业后的人，有机会利用这种设施，进行自学，因而图书馆获得了社会教育的职能。公共图书馆的大量建立，促进了学校图书馆、专科图书馆的建立，随后发展到为不同读者建立各种类型的图书馆，例如：儿童图书馆、盲人图书馆等等。第一次世界大战后到现在这段时间内，全世界科学技术的发明创造，突飞猛进，特别是第二次世界大战后，这种进步更为迅速，大量的科技人员为了解过去和现在的科研动向和成果，不得不借重收藏大量科技文献的图书馆。而图书馆为了帮助科技界的科研活动，也努力地将新的科技动态和成果介绍给科技人员。由此，图书馆又增添了第三种职能，即传递科技情报的职能。目前国内外不少大图书馆都组织力量，开展这方面的工作。

图书馆在上述发展过程中，在社会上的地位日益重要。目前它在一个国家中不仅是这个国家文化水平高否的一种标志，而且也是该国社会教育、科学研究是否发达的象征。现在，图书、情报是一种国家资源，是一个国家科技发展的三大支柱之一。这种认识，不仅被图书馆界所接受，也为各国政治领导人、学术界、文化界知名人士所公认。

事物是在发展过程中不断表现和暴露其本质的，图书馆事业的发展就是其证明之一。我们对图书馆的认识，从历史发展来看，就有这种不断深化的过程，从而达到今天的认识阶段。这种认识过程是否完结了呢？我们可以断言，这种认识是还没有完成的，在今后的社会实践中，我们还有可能得到更深刻、更全面的认识。

具有不同的职能，对图书馆业务自然也会有不同的要求。从上面的图书馆不同历史发展阶段中形成的职能演变过程，我们可以进一步研究它们对图书馆的要求是些什么？古代的图书馆所具有的保存文献的主要社会职能（统治阶级建立图书馆为自己的统治利益服务以外的客观存在的职能，下同），要求图书馆认真做好藏书保管工作。以我国图书馆的历史来说，古代图书馆当时的名称“藏书楼”就体现出这一特点。从东汉的“天禄”、“石渠”到清代的“四库”及保存至今的私家藏书楼“天一阁”，它们的主要任务就是保存文献，作好藏书保管工作。当时的图书馆管理人员，从馆长到馆员，他们所具有的专长就是编制目录、鉴别版本，校勘异本，以及研究和掌握藏书保藏的技术。图书馆学的研究因而一开始就同目录学、版本学、校勘学结下了不解之缘。到了资本主义社会，公共图书馆及各专门学科和各种类型图书馆

大量建立起来后，图书馆的主要社会职能由单一的保存文献、增加到具有保存文献和社会教育作用的两种职能了。为了执行这项使命，对图书馆工作人员则相应地提出了新的要求，为了为社会公众服务，图书馆员应当学习、研究教育学、心理学。除此而外，还要求图书馆员学习各种专门学科的知识，便于辅导读者读书，便于帮助读者查找各种专门资料，便于为读者编印自学和研究用的专门书目。图书馆学的研究中，怎样帮助读者读书的研究上升为一个庞大的领域。同时，适应为社会公众服务，图书馆内部的业务工作也有了很大的变化，形成了从采访、分类、编目、保管、阅览、参考等一整套严密的、有机的图书管理办法。如何不断改进和完善管理方法，成为图书馆学研究的对象。现在，图书馆的社会职能在保存文献和社会教育基础上，又得到进一步的发展，具有传递科技情报的职能了。自然，相应的又对图书馆工作人员提出更高的要求。到目前为止，这种要求还没有发展到完善的地步，但是其端倪已呈现在我们面前，这就是从科技情报传递的基本点广、快、精、准来要求图书馆采用以电子计算机为标志的现代化设备、达到能既广又快地传递情报；要求图书馆工作人员掌握较专门的文献学知识，具备较高的情报分析能力，能准确地、精炼地向科技工作者提供他们所需要的科技动态和文献。这种要求自然也会反映到图书馆内部的业务工作上来，但这方面的进展就更为缓慢了。这是因为它要更复杂一些，从图书馆采访书刊内容的变化，机构组织的变革直到工作方式的革新都属于需要重新研究的课题。现在，实事求是地说，轮廓还不清晰。图书馆学研究的对象，应当说，关于这一部份，还处在一个探索阶段。

现代图书馆承担的上述三种职能，是图书馆自身发展的一种必然趋势，这种趋势我们称之为现代化。它表现的形式是对图书馆工作提出越来越高的要求。现在流行的一种观点是：现代化就是电子计算机化，或者广义地说，是设备自动化。这种看法是片面的，图书馆的现代化，如前所述，是由于其社会职能的变化而产生的，为了执行其多方面的社会职能，设备的改善，直至自动化，自然是完全必要的。但它远远不能概括图书馆现代化的内容，图书馆的现代化，至少应包括如下几方面：

（1）它能全面而又有效地执行其保存文献、社会教育和传递情报这三种职能。使其成为名符其实的社会文化中心，成为现代化社会的有机组成部份，一种社会不可缺少的社会结构。

（2）它应当采用图书馆所需的现代化设备进行武装，以便高效率地为社会的发展和进步服务，为广大群众服务。

（3）它的业务工作应当适应其执行社会使命的需要。应当符合使用现代化设备的要求。在完成其社会职能方面，业务工作的组织不仅不能成为阻力，而且应当成为促进的因素。

（4）图书馆管理的现代化。即在这一机构面临的任务日益繁重，拥有的人力设备日益增加情况下，管理水平应当相应提高，按照图书馆本身固有的规律办事，使拥有的设备同人力充分发挥作用，有效地承担图书馆担负的各项社会职能。

由以上的简略说明，我们可以看出，现代的图书馆，由于它在社会中的地位越来越重要，承担的任务越来越繁重，拥

有的图书和设备越来越丰富，需要的人才越来越多样，因而必须对内部的工作进行有效的组织，以期用最少的人力和物力，获得最大的作用和效果。

图书馆内部工作的组织属于行政工作范畴，过去亦称之为图书馆的行政，为了区别现在的行政工作内容，我们称之为科学管理，这项内容实质上是一种领导图书馆的艺术。

建国三十年来，关于图书馆领导这样一种重要的课题，在全国几乎是没有人从事研究的，这是由于我们受了一种简单化和形而上学的影响，认为事业的科学管理，是一种资产阶级的理论。似乎无产阶级不需要学习，就可以自然而然地管理好一种企业或事业似的。列宁曾经痛斥过这种荒唐的左派幼稚病，他说：“任何管理工作都需要有特殊的本领。有的人可以当一个最有能力的革命家和鼓动家，但完全不适合合作一个管理人员。凡是熟悉实际生活、阅历丰富的人都知道，要管理就要内行，就要精通生产的一切技术，就要有一定的科学修养。这是我们无论如何都应该具备的条件。”现在，经过了三十年实践，我们已取得了较丰富的经验教训，特别是粉碎了“四人帮”以后，中央召开了三中全会，我们的思想得到进一步的解放，终于可以研究这一重要课题，以便学好这套领导艺术，更好地推动图书馆事业的前进，以适应四个现代化对图书馆工作的需要了。

图书馆的科学管理，亦即领导图书馆的艺术。在我们国家中，包括两方面的内容。一方面是图书馆事业的经营和管理，即如何在一定条件下有步骤地发展图书馆事业，以适应社会的不断发展所提出的要求，这是广义的，它既包括现有图书馆的挖潜改造，也包括有计划地建设新的图书馆。另一

方面是怎样领导好一个具体的图书馆。这是狭义的，它指的是如何充分发挥一个图书馆内的人力和物力，从而为社会、为四个现代化建设作出最有效的贡献。在研究这两方面内容时，我们还有一个前提，就是我们是中国共产党领导的社会主义国家，我们的经营管理怎样体现社会主义国家图书馆的特点？

目 次

绪 论

第一章 图书馆科学管理理论基础

- 第一节 概述..... (1)
- 第二节 辩证唯物主义与图书馆科学管理..... (4)
- 第三节 应用数学与图书馆科学管理——运用的可能性..... (5)
- 第四节 应用数学与图书馆的科学管理——待探讨的方面..... (8)
- 第五节 行为科学和图书馆的科学管理..... (11)

第二章 图书馆科学管理的意义和内容

- 第一节 图书馆科学管理的意义..... (17)
- 第二节 图书馆科学管理的范围..... (21)
- 第三节 图书馆科学管理的内容..... (24)
- 第四节 图书馆科学管理的原则..... (32)

第三章 图书馆科学管理的基础性工作

- 第一节 作好图书馆工作的标准化工作..... (37)
- 第二节 定额和统计——从数量上进行科学管理... (39)
- 第三节 信息工作..... (42)
- 第四节 经济核算——图书馆科学管理的重要方法 (44)
- 第五节 人员同藏书——图书馆科学管理的两个重点..... (47)

第四章 图书馆的人员

- 第一节 图书馆人员比率的确定..... (51)
- 第二节 图书馆人员的质量..... (55)
- 第三节 图书馆人员的待遇..... (61)
- 第四节 图书馆人员的培养教育..... (65)

第五章 图书馆的经费管理

- 第一节 图书馆事业的经费投资..... (76)
- 第二节 图书馆内部经费的分配..... (80)
- 第三节 业务用费问题..... (83)
- 第四节 购书费用问题..... (85)
- 第五节 节约问题..... (88)

第六章 图书馆建筑与设备的管理

- 第一节 图书馆建筑的管理..... (93)
- 第二节 图书馆设备的管理..... (106)

第七章 图书馆工作的改革——业务、机构、规章

- 第一节 业务工作的改革..... (113)
- 第二节 组织机构的改革..... (119)
- 第三节 规章制度的改革..... (123)

第八章 方法

- 第一节 目标及目标制定..... (129)
- 第二节 目标分析和实施..... (132)
- 第三节 统计及数学原理的应用..... (134)
- 第四节 突破和创新..... (137)
- 第五节 反馈..... (140)

- 后 记..... (141)

第一章 图书馆科学管理的理论

第一节 概 述

现在的图书馆，如前面绪论中提到的，由于在现代社会中的地位越来越重要，承担的任务越来越繁重，拥有的图书和设备越来越丰富，需要的人才越来越多样，因而共同劳动的规模越来越大，劳动分工和协作越来越精细、复杂，管理工作也就要求与之相适应。

迄今为止，我们图书馆管理工作的方式是否可以概括为：

行政管理：我们国家是一个十亿人口的大国，新中国建立以后，千头万绪的事务需要行政机关去处理，纷纭复杂的问题需要行政机关去解决，立法机关通过的各种各样的法律需要行政机关去执行。建国三十多年来，行政管理在促进社会主义建设方面是起过积极作用的。但是行政管理虽然重要，虽然起过积极作用，但它只适合于国家机关。图书馆是一个社会文化机构，是一个学术机构、是一个事业单位，采用行政管理办法是不完全适合的。特别是现在，我们的管理工作应当反映客观规律，符合客观实际。我们更不能沿袭过去所采用的行政管理办法，但直到现在，不少图书馆并没有摆脱这种管理办法。

经验管理：这也是一种管理办法。大家知道经验也是实

际工作中总结出来的。但是，它有很大的弱点，那就是当情况已经变化了之后，继续采用老的经验去管理，不仅不能推动工作向前发展，而且会影响它。我国图书馆中的经验管理，在许多业务环节中是存在的。我们要进行现代化图书馆建设，要进行图书馆工作改革，首先遇到的障碍，也是最大的障碍就是“经验”，它已成为一种习惯势力，阻碍改革、阻碍前进。例如：五十年代我们在编目工作中采用从苏联引进来的车间制，它对于保持工作质量，对于发挥工作人员的作用都有许多重大的缺陷，但由于它是“先进经验”，已成为习惯，改革起来就十分困难。

性格管理：这也是一种客观存在的管理办法，是从其它系统总结出来的，并非杜撰，它在图书馆管理工作中也有表现。性格管理是一种由领导人的个人兴趣、爱好及性格实行的管理，在某些特定的条件下，它也能起一种积极的作用，但更多的是影响图书馆事业的发展和内部建设。例如：有些图书馆领导人个人兴趣之所在是古籍善本图书工作，这就必然会影响到图书馆其它业务工作的发展。再如：某些图书馆领导人特别关注图书馆为读者服务的工作，又常常造成整个图书馆工作的不平衡。我国图书馆工作中，当前存在的不少问题，与图书馆领导人实行的性格管理有关，特别是，由于领导人经常更动，一人一个章法，对图书馆工作潜在的影响是极大的。

科学管理：这是目前一种唯一正确的、适合图书馆工作的管理办法。但是，严格地说，我国现在的大部分图书馆中还没有开始采用这种办法管理。

科学管理，管理科学同现代化管理，三者不是同一的概

念。科学管理还是本世纪初的概念，它的本意是按事物发展的客观规律进行管理，其目标是为了提高管理效率；而管理科学则产生在第二次世界大战以后，是在运筹学、控制论、电子计算机这些新的学科和新的手段被运用到管理中来以后出现的。它是在把统计决策、线性规划、排队论、博弈论、统筹方法、模拟方法、系统分析等成果应用于管理后才产生的。其目标则是在正确决策前提下，提高管理效率，并找出最优的方案；而现代化管理的出现则更晚了。在我国是一九七八年以后提出来的，这是一个新概念，它主张不仅要综合管理科学的技术成就，还要考虑人的因素和“行为科学”的成果。来提高管理水平。

我们在这个小册子中介绍的是在图书馆工作中如何实现科学管理，它的概念与前面介绍的有所区别，因为，我们是研究一个特殊领域中的管理如何科学和现代化。

那么，科学管理的理论基础是什么呢？关于这个问题，我们可以从两个角度来进行探讨。第一点，从定义上看，图书馆的科学管理是图书馆学和管理科学相结合形成的图书馆管理学在工作中的应用。因此，它的理论基础就是图书馆学和管理科学了。从这个角度来看，答案是明确的，但却没有解决什么问题。第二点，从实质上来看，图书馆的科学管理应当是一个小的系统工程。作为系统工程，它的理论基础就是定性方面的辩证唯物主义和定量方面的应用数学，其总名称是运筹学。

第二节 辩证唯物主义与图书馆科学管理

图书馆是一个系统工程。系统工程有一个精神，这个精神就是促进一切方面都动：图书馆藏书不断在变动、读者不断在变动、工作不断在变动，从图书馆管理角度说来，都要对变动相应地作出反馈，作出符合实际情况的调节，这是符合辩证唯物主义原则的。

系统工程很讲究全面性、反对片面性，图书馆工作也是如此，从管理工作来说，重藏书轻使用固然不对，片面强调使用不注重藏书建设也是不对的。图书馆工作是一个整体，各部门之间、各业务环节之间，在管理方面，必须全面照应，任何破坏这种平衡的作法，都会造成混乱的恶果。反对片面性，讲究全面性，正是辩证唯物主义的精髓所在。

系统工程很注重事物之间的有机联系，非常重视这个系统同另一个系统的关系。在管理一个系统的时候，经常是把它其它系统对你这个系统的关系跟你这个系统对别的系统的影响，作为一个重要的内容考虑。图书馆也是如此，从总体来说，它不仅对文化、教育、科研、社会主义物质文明和精神文明建设有关系，同时社会文化、教育、科研，甚至政治、经济对图书馆的建设与发展也有重要的关系。对图书馆进行管理，不了解、不研究这种种关系，是不可能搞好的，而注重这些关系，也正是辩证唯物主义的重要原则。

从我们国家来说，广大图书馆管理干部对于辩证唯物主义不仅是已经了解的，而且是比较熟悉的。上面，我们简要地介绍了图书馆科学管理是完全可以运用辩证唯物主义的，我

们还要强调图书馆的科学管理必须以辩证唯物主义作为自己的理论基础。但是，解放三十多年来，我们并没有认真地去实践，致使图书馆的管理水平长期不能提高。我们在管理工作中运用辩证唯物主义，也没有将辩证唯物主义作为图书馆管理的理论基础去看待，并不是我们许多管理干部不了解辩证唯物主义，更不是反对辩证唯物主义，而只是因为没有很好地使两者结合起来。现在，倡导对图书馆进行科学管理，有一部分同志有些错觉，认为是照搬国外的管理经验，认为不需要辩证唯物主义也能实行科学管理，这是极大的误解。因为，辩证唯物主义是最科学的，是一切学科的理论基础。在图书馆科学管理方面，自然也不能例外，我们现在的問題是对辩证唯物主义学习、研究不够，是对这一革命真理如何与我国图书馆管理的实际结合的研究不够。

第三节 应用数学与图书馆科学 管理——运用的可能性

马克思说过：“一种科学只有在能运用数学的形式时，才算达到了真正完善的地步。”

在图书馆管理工作中充分运用数学的成果正是为着提高管理的科学水平，使管理逐步达到完善的地步。而数学，特别是应用数学正是图书馆科学管理的理论基础。

谈到数学，图书馆界的同志都感到这是一个新问题，其实，在不少图书馆中，我们确实已经运用了不少应用数学的方法在管理，只是由于我们缺少对这些应用进行理论上的概

括和科学的阐述，才使许多人感到这个问题是新的，对这件事感到陌生。下面，我们举两个例子来作些说明。

第一个例子。我们在图书馆管理工作中，对工作人员的分配，总是注意到，在一些主要业务环节上要配备一两个熟悉业务的、工作负责的、信得过的同志，然后调几个差一点的同志去作助手，把这个业务环节的全部工作担负起来。这种作法是各馆大体相同的。也正因为如此，图书馆这个系统才能动起来，正常运转。这种作法就是根据应用数学中的“可靠性理论”进行的，尽管采用这种方法的管理干部，也许并不知道有这么一种应用数学的理论。

可靠性理论是什么意思呢？我们举一个例子来说，制造一部电视机，要用很多电器元件，电器元件有好有坏，价格不一，假如我们采用的所有电视机上的电器元件都符合规格，是一级品，则电视机价格过高，在市场上缺乏竞争能力，如果采用的都不符合规格，是次品，价格虽低，但产品质量没有保证，又不能进入市场。这时候怎么办呢？一般是采用一部分好的元件，一部分差的元件进行装配，做出质量很好，但价格不高的电视机来投入市场，使其价廉物美，具有竞争能力。如何才能做到这一点呢？那就是把好的元件放在关键部位上，把次一点的元件放在次要线路上。日本就是这样办的，他大量采购我国上海生产的一种弹性元件——波纹管。作自动控制用，这批元件质量不太好，但价格低，他们买回去装配在不关紧要的地方，以降低成本。

我们图书馆也是这样，工作人员中，有些可靠，工作交给他放心，有些就不太可靠（能力、责任心等，而不是指贪污之类问题），把工作交给他，会担心他完不成任务。可是，