

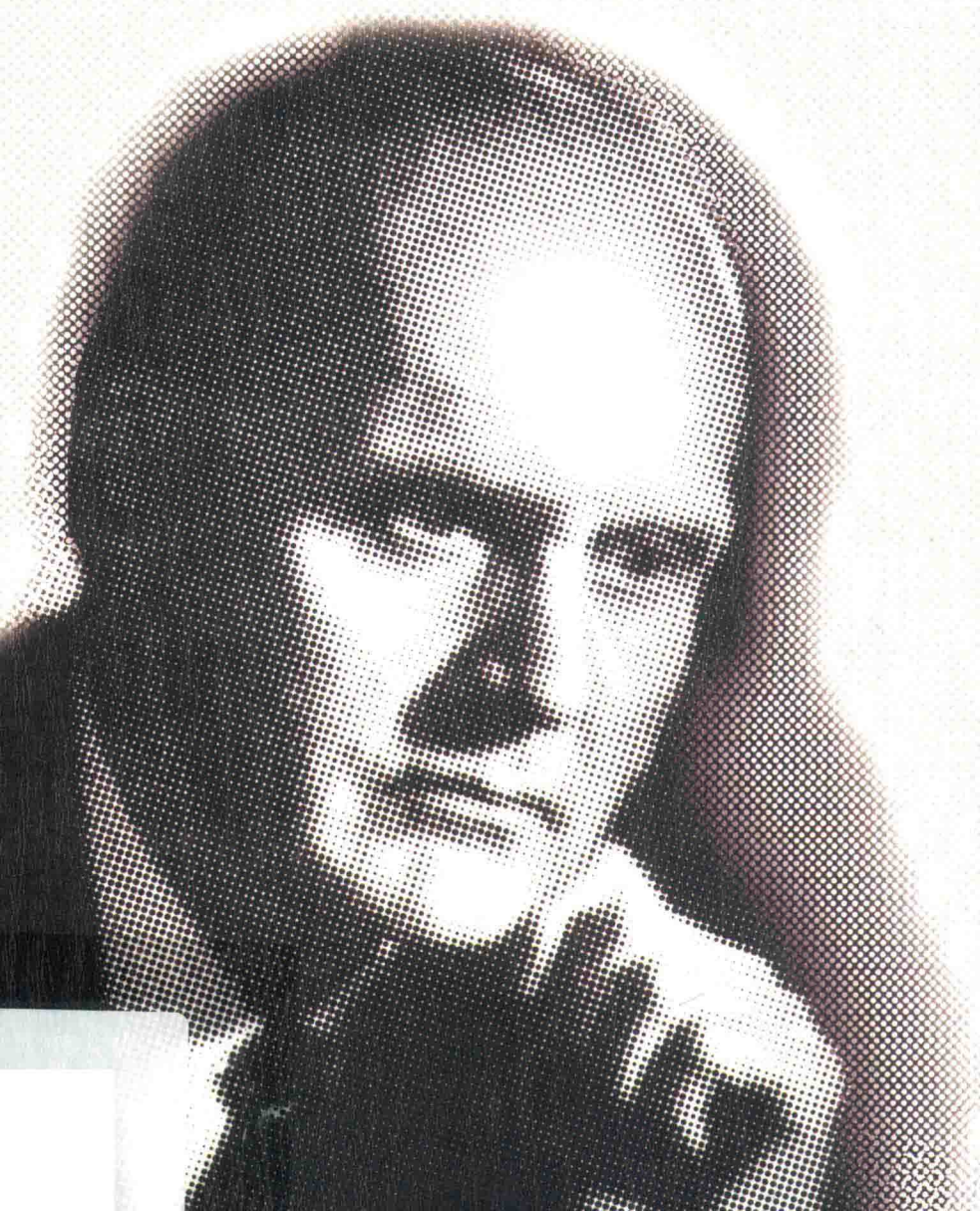
图书馆事业回眸：

罗伯特·唐斯自传

Perspectives on the Past: An Autobiography

[美] 罗伯特·唐斯 (Robert B. Downs) 著

强自力 译



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

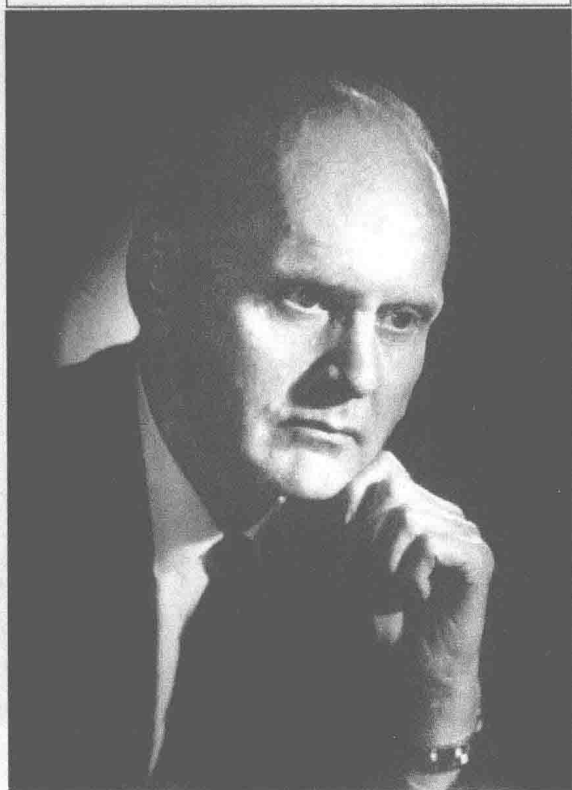
图书馆事业回眸:

罗伯特·唐斯自传

Perspectives on the Past: An Autobiography

[美] 罗伯特·唐斯 (Robert B. Downs) 著

强自力 译



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

图书馆事业回眸:罗伯特·唐斯自传/(美)唐斯(Downs, R. B.)著;
强自力译. —西安:西安交通大学出版社, 2017. 12

书名原文: Perspectives on the Past: An Autobiography

ISBN 978-7-5605-8234-4

I. ①图… II. ①唐… ②强… III. ①唐斯, B. -自传 IV. ①K837.125.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 012097 号

陕西省版权局著作权合同登记号: 25-2017-0045

书 名 图书馆事业回眸:罗伯特·唐斯自传
著 者 罗伯特·唐斯(Robert B. Downs)
译 者 强自力
责任编辑 贺峰涛

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)

网 址 <http://www.xjtpress.com>
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)
(029)82668315(总编办)

传 真 (029)82668280
印 刷 虎彩印艺股份有限公司

开 本 720 mm×1000 mm 1/16 印张 12.25 字数 191 千字
版次印次 2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5605-8234-4
定 价 38.00 元

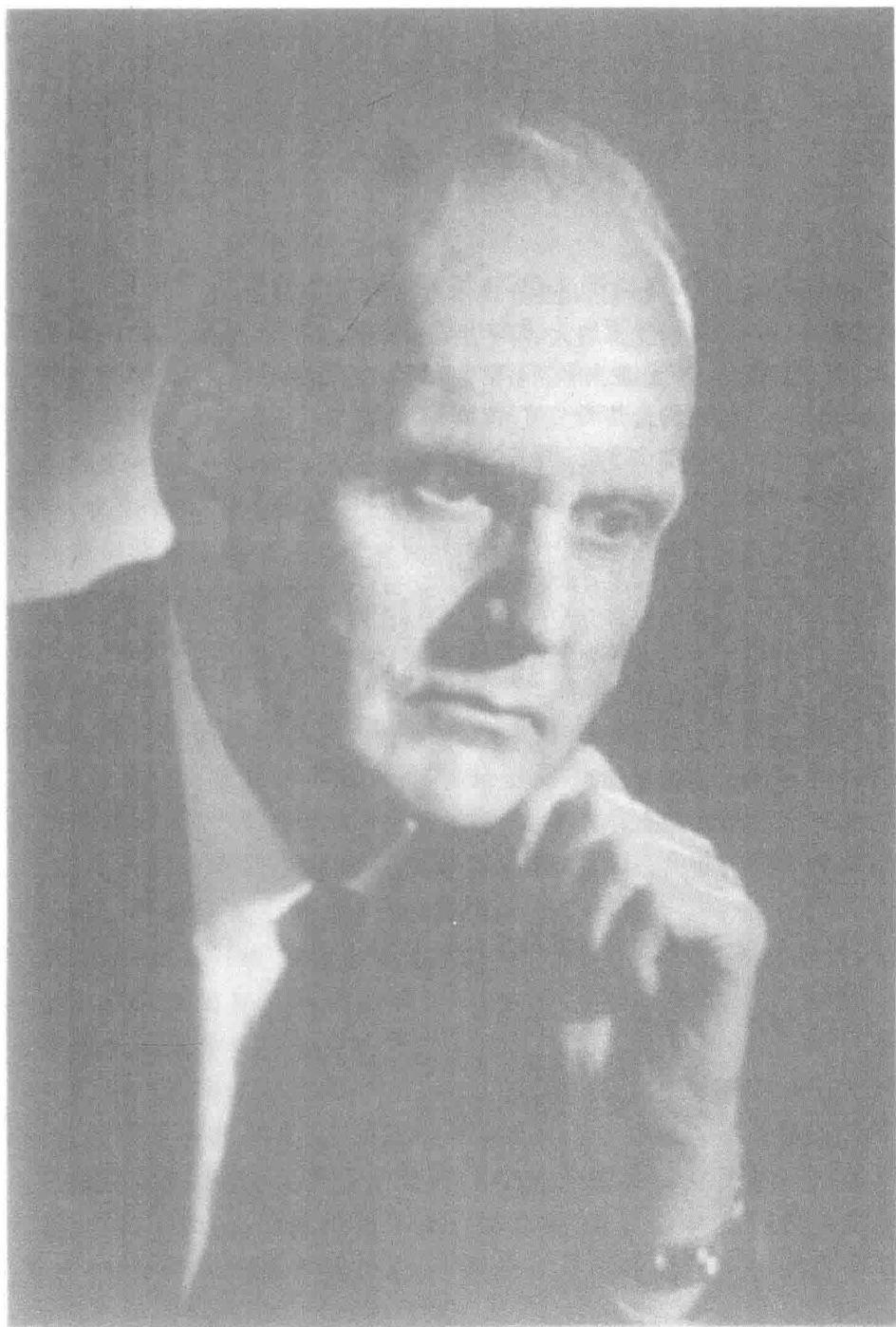
读者购书、书店添货或发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。

订购热线:(029)82665248 (029)82665249

投稿热线:(029)82665380

读者信箱: eibooks@163.com

版权所有 侵权必究



罗伯特·唐斯(Robert B. Downs, 1903—1991)

年 表

- 1903 5月25日,出生于北卡罗来纳,唐斯维尔
- 1922—1926 北卡罗来纳大学,学生,1926年,文学学士
- 1926—1929 哥伦比亚大学图书馆学院,1927年,理学学士,1929年,文学硕士
- 1927—1929 纽约公共图书馆,馆员
- 1929—1931 科尔比学院,图书馆馆长
- 1931—1932 北卡罗来纳大学,图书馆助理馆长,图书馆学副教授
- 1932—1938 北卡罗来纳大学,图书馆馆长
- 1938—1943 纽约大学,图书馆馆长
- 1940—1941 学院与研究型图书馆协会,主席
- 1943—1971 伊利诺伊大学,图书馆馆长,图书馆学院院长
- 1948 出访日本
- 1951—1953 美国图书馆协会,第一副主席(1951—1952),主席(1952—1953)
- 1952 出访墨西哥
- 1955 出访土耳其
- 1955—1956 伊利诺伊图书馆协会,主席
- 1963 出访阿富汗
- 1967 加拿大图书馆调查
- 1971 退休
- 1971—1972 英国图书馆调查
- 1978 澳大利亚与新西兰图书馆调查
- 1979 英国与爱尔兰图书馆调查

前言

朋友、同事和图书馆界的同行，时常有人建议我撰写自传。这个建议听起来颇为诱人。但是，这些年来，特别是1971年正式退休以来，我一直忙于其他写作计划，因此，自传的事情就被搁置在一旁了。一种心理阴影也多多少少妨碍了自传的写作：自传类似于天鹅临终前的绝唱，当一个作家把他想写的作品全部完成后，自传就成了最后的绝笔。但对我而言，自传肯定不是绝笔。

我最近出版了两本书，另有两部书稿已交付出版社，接下来的时间里，看来能够喘息一下了。不过，正好可以利用这段时间，记录下一个八十岁老人的回忆。八十年的人生如策马疾驰，阅历不可谓不丰富。因此，我想学习约翰·亨利·纽曼大主教的自传《为吾生辩》(*Apologia Pro Vita Sua*)，要以我的自传，为我终生从事的图书馆事业陈情和辩护。最近，有几位前任大学图书馆馆长出版了自传，他们是哈佛大学图书馆馆长凯耶斯·梅特卡夫、艾奥瓦大学图书馆馆长拉尔夫·爱尔兰华斯、麦克马斯特大学图书馆馆长威廉·瑞德、埃默里大学图书馆馆长盖尔·莱利。阅读了他们的自传后，我增加了不少信心。

首先，我觉得写自传有以下几点理由。一个人的生活和事业，必定有一些内容会超越自己的小家庭，产生一定的社会意义。不得不承认，这句话带有一点自我中心的味道。其次是上文已经提到的，每个人都有责任来维护自己为之奋斗的事业，并以实际行动证明，即使一个人的力量，也能让世界有所改变，甚至让世界有所进步。因此，写自传提供了一个审视往事的机会，由此判断从前的工作对于这项事业及其从业者产生了何等影响。为我写过小传的阿瑟·扬称我“驾驭着事业”，如果此言不虚，那么，对于年轻的图书馆员来说，我的自传中可能有一些值得学习的东西。

写自传可以重温许多快乐的往事：真挚的友情、我负责的单位取得了进步、在世界各地旅行、新书的诞生等等，这个理由足以令人心动。

同时,自传可以表达一个人的基本世界观,特别是有关自己的领域和职业的基本认识,对我而言,那就是图书馆事业。

不止一个思想家说过,变化是自然界永恒的旋律。我们对于周围世界及其宇宙本身的知识,正以几何速度增长。新的发明和发现似乎让旧有的方式退出了历史舞台,或者说得客气点,行将退出历史舞台。

但是,你可能会感到困惑,是不是有许多努力仅仅就是在追赶时髦,是为了改变而改变,并没有体现出任何实质性的进步。对于图书馆界新的趋势和变革,缜密观察之后,不由得使人产生这样的疑惑。

心存疑惑的人很容易被扣上各种帽子:复古分子,保守派,对任何背离传统的新生事物和试验性事物缺乏同情心。

然而,我们这代人对书和图书馆怀着一颗虔诚之心,时常能看到,年轻一代的馆长们缺乏对印刷文字的热情,缺乏为读者服务的兴趣,而热衷于“管理科学”、自动化,甚至一些小打小闹的技术时,我们不免忧心忡忡。

这类态度和行为的例子不在少数,在此列举几个:1)那些大型的书目工具和中心化的书本目录,是几代图书馆人努力的成果,但一些人却将它们视为弃物。他们钟情于电子设备,而这些设备频频出现故障,读者使用极不方便,也不容易掌握,而且价格一般都很昂贵。2)从杜威分类法转换到国会分类法成为广泛流行的时尚,其结果是浪费了数以百万计的经费,而且给读者带来了很大的不便。3)还有一种趋势就是贬低书的重要性,散布纸质文献行将淘汰的错误论调。从人尽其才的观点看,一些大学图书馆的馆长更适合去管理超市,在那里可能会更有所作为一些。

最新的统计资料显示,目前传统印刷型文献的状况是非常令人乐观的。最近这些年,书籍与杂志的销量在稳定地增长,图书馆的利用率达到了创记录的水平。今年,出版了大约 50000 种书,与 1950 年的 11000 种和 1978 年的 40000 种相比,达到了历史的最高水平。在阅读年龄人口中,平均每人的购书量从 1970 年的 2.75 册,达到 1980 年的 4.89 册。零售书店的数量一年中增加了 10%。在过去的 40 年里,图书馆借阅量的增加速度是人口增加速度的两倍。一年内销售的杂志超过了 60 亿册,超出了以往任何时候。社会学家曾归结了印刷型文献之所以能够生生不息的几个原因:社会更加富裕,人口受教育程度更高,平装书越来

越多。

就我个人而言,我深信图书馆事业是一项崇高的事业,需要最优秀的人来从事这项事业。古代印度有一句格言,大意是说,一个人开始踏上人生的历程,就会遇到许许多多的十字路口,如果选定了某一条道路,他就再也没有回头的机会。以我为例,除过一往无前以外,我从来没有想过回头,也没有东张西望过。前些年,一项民意调查显示,许多人对于自己选择的职业不满意,后悔当初没有进入到其他的职业。我从来没有经历过这样的困惑。

罗伯特·唐斯

1984 年

目 录

年表

前言

1. 以人为本 /1
 2. 馆长之路 /23
 3. 建设研究型馆藏 /40
 4. 文献资源恋曲 /57
 5. 图书馆调查 /65
 6. 我与图书馆协会 /81
 7. 图书馆学教育 /94
 8. 出使海外 /105
 9. 书的力量 /131
 10. 民间文学研究 /140
 11. 说说我的个人生活 /145
- 附录:知识分子的时代 /169
- 著述一览表 /176
- 译后记 /184



1 以人为本

一些大学图书馆馆长曾这样说,如果能尽量和人不打交道,管理工作就简单多了。这些馆长们有厌恶人类的世界观。对我来说,与人打交道可能是大学图书馆馆长最具魅力的工作,因为没有完全一样的两个人,就能力、个性、兴趣和天赋等基本品质而言,人与人是千差万别的。

在我自己的工作经历中,有两件事情是最重要的:第一,培养并拥有一支高水平的专业馆员队伍;第二,建设一流的参考和研究型馆藏。二者是相辅相成的,一个方面的工作没有做好,另一方面的工作也决不可能完全实现目标。

要想当一个成功的大学图书馆馆长,就必须学会和各种各样的人打交道。显而易见,与其他单位的领导相比,馆长面对的人群更为多样,更为复杂。教授们的研究领域包罗万象;专业馆员队伍里既有杂家,也有专家;还有从事非学术性工作或事务性工作的支持馆员;面对的学生也是各个层次的,从一年级的新生到高年级的研究生;另外还有校友,甚至在一定程度上还要面对普通大众;还有一类人,馆长们无论如何也不可忽视,那就是大学的行政管理层——校长、教务长和各职能部门的管理者,因为图书馆必须依赖于他们的支持。

在很多年里,我一直坚信,大学图书馆的专业馆员拥有适当的学术地位是非常重要的事情。1943年,当我来到伊利诺伊大学后,我敏锐地意识到了这个问题。那个时候,图书馆员隶属于大学的公共服务系统(更早的时候,隶属于州里的公务员系统),图书馆员们对于自己的地位普遍感到不满。在我任馆长的第一年,我向威拉德校长和学校的理事会提出一项建议,希望改变图书馆员的身份,并重新定义“学术”(academic)一词的含义。校长和理事会接受了我的意见,并对学校章程作了如

下修改：

从事学校教学计划的学术性员工应该包括下列人员：教师、研究人员、外聘教师、院长、系主任、来自高级中学的访问学者、图书馆员、以及由校长指定的其他人员。

学术性员工如果仅仅限于任课教师，这是非常狭隘的定义。有一种新的趋势，凡是对大学的教学和研究事业，作出了直接或实质性贡献的人，都应该称之为学术性员工。在争取伊利诺伊大学图书馆员的学术地位时，我始终坚持这样的观点：一个强大的图书馆是大学教学与研究事业的根本保证，即使那些主要依赖于实验的学科，也必须斥巨资支持图书馆和高质量的文摘索引服务，以避免科学研究中的重复劳动，并把图书馆作为科学创新的起点。当我们判断一个图书馆是不是一流的图书馆时，图书馆员的地位和能力比任何指标都能说明问题。

总而言之，从1944年开始，伊利诺伊大学的图书馆员获得了学术地位，我们的馆员队伍之所以拥有各个层次的杰出人才，这一政策功莫大焉。

成功的馆长

1954年，伊利诺伊大学图书馆学院发起了一个学术年会，名叫阿勒顿公园会议。在第一届年会上，我以“成功的馆长”为题作了演讲，阐述了我与图书馆员相处的基本理念。这个演讲稿后来被转载过多次。

成功的馆长

管理的主要任务是实现既定的目标，为了要实现这个目标，好也罢，不好也罢，一个人必须和其他人一起工作，事情的复杂性也就由此产生。一个世纪前，达尔文在研究物种起源时发现，动物王国里没有两个完全相同的个体，人和人也是同样的道理。如果能想出什么办法，既能完成任务，又不需要人参与，那么，管理者的生活将会变

得非常轻松惬意,不过在这种情况下,很可能也就不需要管理者了。

既然我们身处人群当中,我们就不得不学会与人相处,甚至会去喜欢别人。要做到这一点,就得揣摩本行业特有的人际关系规则,领悟管理工作的重要原理,掌握了这些,工作起来就会驾轻就熟。

1. 第一个关键词是“平易近人”(Availability)。一个成功的领导者不能总是坐在办公室里,把自己藏在紧闭的门后面,别人要见他一面,还要提前两个星期进行正式的预约。最低限度,领导者应该坚持开门政策。不管任何人,如果他认为有重要的事情需要引起领导的注意,那就允许他径直走进来,把他的心里话一吐为快。可能会有一些叫人讨厌的人,喜欢坐很长时间,喋喋不休,浪费领导的时间,这是不可避免的,但是,这不会损害开门政策应有的正面作用。

比开门政策更好的是走出去政策。陷在日常事务的泥沼里,看信,写信,开会,大门不出,二门不迈,这是非常容易的。谚语说,大山不会向穆罕默德走来,穆罕默德只好向大山走去。要么让馆员走近你,要么你就走向馆员,否则,馆员将永远从你的视线里消失,要不了多久,你就和他们形同陌路。接下来,就会有流言蜚语在馆员中传播,说你对结识馆员不感兴趣,对他们的工作漠不关心,于是,馆长与馆员之间就弥漫起了误解与隔阂。和开门政策一样,走出去的政策肯定也会浪费一些时间,但是你所得到的回报是丰厚的。尽可能多地走出去,在图书馆的各个部门里走一走,看一看,了解一下馆员们正在做什么,叫出他们的名字,获得他们工作的第一手资料。长此以往,你的领导水平和工作效率就会大大提高。

一个人要想平易近人,请忘记那个貌似神圣的词汇——“渠道”。当一个馆员想和你交谈时,也就是说他只想和你交谈,而不是和你的助手,这并不意味着这个馆员有越级之嫌,而只能说明这个馆员有权利意识。与本单位里任何一级领导讨论问题,是所有人神圣不可侵犯的权利。当然,至于如何决策则是另外一回事情。“渠

道”是政府和军队产生的一个词汇，其目的是为了达到政令畅通。但不能把这个词变成一个束缚人的紧身衣，就如一首诗所言：劳威尔只能与卡伯特说话，只有卡伯特才能与上帝对话。

愿意倾听别人的谈话，也是平易近人的一条原则。一个领导人最基本的职责是当好听众，要准备好你的同情心去倾听馆员们诉说委屈，去倾听有可能改进整个单位工作的建议，去倾听开拓新项目的想法。我这里强调的是“听”。馆员遇到了实际问题来找领导讨论，而馆员几乎没有机会来陈述自己的观点，谈话很快变成了领导的一言堂，这是非常叫人窝火的。一些领导人喜欢听自己的声音四处回响，只要有他们在，会议很可能变成演讲。在这种场合里，即使允许馆员张嘴，也会时不时地被打断和反驳，或者提出一些馆员没有办法圆满回答的问题。在很多时候，“听”比“讲”收获更大，许多有意义的东西是在听的过程中学来的。

2. 平易近人之后的第二个关键词是“赏识”(Recognition)。自然而然，最实在的赏识方式就是给对方提供足够的薪水。当他在工作中取得了进步，只要预算允许，就要适当地给他加薪，另外，还要根据他的岗位职责给予相称的地位。上述几条都是重要的，但这还不够，馆员们如果把工作做得很好，他们都渴望得到理解与赞扬。对于一个在工作中取得成绩的人来说，支票永远代替不了真诚的赞扬。一个馆员的工作得到了馆长的肯定，能力得到了赏识，贡献得到了感谢，那他得到的精神鼓舞是巨大的，这不是金钱能买来的。赞扬并不是指令人肉麻的和没有意义的吹捧，而是指诚恳和睿智的表扬，要让被表扬者知道领导为什么表扬他，表扬的是什么事。一个馆长要想让他的馆员把工作做得尽善尽美，还要他们保持高昂的士气，就要恰当地使用表扬，须知这是最有力的武器。人都珍惜自己的个人荣誉，应该把他们看成一个活生生的人，而不能当成一个大机器上的齿轮。追求个人名利，为自己和自己的工作而感到骄傲，从来都不是罪过。一句表扬会带来一次灵魂的升华，一次幸福的感觉，灰暗和郁闷的天气也会因此化作明媚的春天。

[作为大学图书馆馆长,在我任职期间,对于表现突出的图书馆员,我用发放月度贡献奖的方式表达我的赏识,这个奖金数额不大,每次都要在《馆员通讯》上报道。]

赏识的一个基本准则就是该谁的功劳要归功于谁。馆长总试图把新的思想、成功的改革、流畅的业务重组和其他成绩都归功于自己一个人,这很可能使馆员产生巨大的自卑感,这位馆长也肯定不会赢得同事们的尊敬和爱戴。归根结蒂,馆长毕竟只是团队中的一个成员,而一个成功的团队需要每个成员的精诚合作。

曾经有这样的例子,一些馆长故意拒绝聘任学历和资质超过自己的馆员,他们害怕别人的光芒遮盖了自己,使自己相形见绌,这种态度是很荒唐可笑的。一个单位的杰出人才越多,这个单位的事业就越辉煌,处在这个单位最顶层的领导也就越风光,这是普遍的道理。走出门去吧!为本单位寻找最好的馆员并把他们纳入麾下,激励他们尽其所能,鼓励他们展开思想的翅膀,用他们的聪明才智为本单位谋求最大的发展,然后,私下里或公开地对他们的贡献表达你的赞赏。

在我们国家里,曾有一位杰出的大学图书馆馆长。他自己很少有原创性的思想,然而,他是个非常有经验的领导人,他能把一批能干的图书馆员团结在自己的周围,并把他们的思想加以总结和提炼。他能从同事们稀奇古怪的建议里发现闪光的思想,然后,发挥他自己的施政能力,把好的思想转化为实际的行动,那些才华横溢的馆员们就是这样得以人尽其才。这位馆长不仅建设了一个一流的图书馆,也因其事业而成为享誉世界的人物。他之所以能够成功,就是因为他从来都不吝惜将成绩归功于周围的人,他赢得了那么多同事的尊敬、忠诚和爱戴,这的确不是一般人能够达到的。

3. 在平易近人和赏识之后,第三个关键词是“分配责任”(Responsibility)。在任何一个有点规模的图书馆里,一位馆长,不管他

的工作效率有多高,学习有多勤奋,也不管他在办公室里用了多长的时间,他都不可能对图书馆的整个运转细节了如指掌。馆长本人想要对整个流程进行全盘控制,那只会导致神经崩溃。不但馆长的神经会崩溃,就是他的馆员们也会变成疯子的。

对于馆长来说,可行的办法就是根据需要来分配权利和职责。上文曾建议馆长们力所能及地为本馆物色并聘任最高素质的人才,如果馆长做到了这一点,那么,不让这些优秀的人才按照自己的方式去完成工作,就是一种不公平。有两个典型的例子或许能说明这个问题。有一个大学图书馆的馆长,他过分注重细节和日常事务。在图书加工部,他检查每一本书的书票和书标;在采访部,他逐条检查图书的订购记录,核对已经收到的图书;在流通部、参考咨询部、期刊部和其他部门,也是如此这般。馆员们很快对他产生了一种印象,馆长一直在监视着他们,对他们缺乏信任。结果,馆长失去了尊敬,馆员失去了自信。

还有一例子。美国某一著名大学的图书馆,馆员人数众多,馆藏超过了三百万册,年度预算也达到了数百万美元。这个大学图书馆的馆长坚信,图书馆的每一样事情,他都得过问,否则,这个著名的图书馆就会出乱子,就会垮掉。例如,院系分馆需要的图书要从总馆转送至分馆时,这位馆长要亲自上车清点,最后,由他决定是否可以发车。他每天工作12至14小时,堆积如山的日常工作,随时要倒下来将他掩埋,而他只能奋力地向山顶攀登。由于没有空余的时间,他不能和教授们保持联系,不能和馆员们相识相知,不能编制图书馆未来发展的通盘计划,不能参加专业协会的活动。总而言之,在这样一个重要的岗位上,他没有充当一个领导人的预期角色。

因此,我们还是要回到前面提到的那个办法上来,找到合适的人,让他们来负责某项工作。在刚开始的时候,他可能需要指导和帮助,但是,如果这个馆员是个能干的人,他就很快能独挡一面,用不着领导无微不至的关心。要促使他们自强自立,独立处理日常工作中的事务,不要去占用馆长的时间,培养他们的自信心。这就像

一个管弦乐队,每个人都有一个属于自己的乐器,并扮演着不同的角色,而领导的工作就是挥舞他的指挥棒。如果乐队中传出了不和谐的声音,指挥很快就能判断它出自哪里,并采取矫正的方法。然而,当一个指挥想亲自演奏所有的乐器时,这就成了一场灾难,那只会带来更多的噪音,而不会有什么和谐可言。

最好的图书馆也是最不需要监督的图书馆,其他类型的单位也是这样。而要创造这样一个环境,就得对权利和责任进行适当的分配。一旦营造出这样的氛围,则表明该图书馆的绝大多数工作都找到了最合适的馆员。

4. 馆长的第四个关键词是“信息沟通”(Information)。“沟通”这个词近些年来很流行,它在行政管理方面有一些非常实际的应用价值。我们每个人都喜欢这样的感觉:我们是单位的内部人士,很清楚本单位正在发生的事情;我们希望有一种归属感,是一项重要事业的参与者;我们属于这个单位,这个单位也属于我们。因此,我们都怀着强烈的渴望,希望知道本单位更多的事情。

实际上,信息交流是一个双行道。一方面,馆员们应该知道图书馆的政策、计划、改革、新的服务项目以及其他事情,因为这些可能影响他们自己的岗位,另一方面,馆长要知道馆员们的问题和他们的需求,这是同等重要的。没有这样的双向沟通,馆长与馆员之间就会产生误解、信息失真和谣言,团队精神则不可避免地受到挫伤。

实现信息双向沟通的具体方式有好多种。如果馆长本人能够尽可能地做到平易近人,个人之间的交流就可以完成大量的信息沟通;馆长也可以通过正式的书信向馆员发布重要信息;对于涉及面广的问题,如果有充足的时间,召开馆员会议并平等交换意见,就是一种不错的方法;由馆员委员会来处理全馆关注的问题,也可达到双向交流的目的。《馆员通讯》是一个很好的沟通媒介,它最好由馆员自己主办,而不要由行政管理人员主办。如果一份《馆员通讯》能够做到内容丰富,且编辑得当,每一位馆员都会去读的。虽然馆长也可在《馆员通讯》上登载一些官方的通知或公告,但是《馆员通讯》

的主要功能是登载馆员新闻的。例如，哪位馆员获得了什么荣誉，哪位馆员被选进了什么委员会，哪位馆员加入了专业协会，谁生小孩了，谁结婚了，谁去度假了，谁要庆祝什么周年等等。各个部门都应该有一个通讯员，这样就可保证每一位馆员都得到关注。

5. 第五个关键词是“待人以诚”(Loyalty)。如果一个人希望同事们忠诚对待他，他首先必须忠诚对待他的同事。如果馆长能把馆员的利益时刻放在心上，他必然会赢得馆员的支持和配合。当一个馆员值得加薪或晋升时，馆长的职责就是积极行动，想尽一切办法为他争取到这个利益。如果馆员们对他们的地位不满意，馆长就应该努力去改变这种状况。只要条件许可，尽可能去改善馆员的工作环境，例如，提供足够的照明和通风、合意的桌椅、舒适的休息室、馆员活动室和咖啡屋。要准备为他们争取各种各样的权利，包括自由度假、休假津贴、病假、在职学习假，还有慷慨的退休待遇。

就馆员的提拔而言，从内部提拔是符合实际的好政策，这是我的观点。当有岗位空出来时，如果本馆已经有同等能力的馆员在等待提拔时，为什么要把这颗美味的果子留给外来的新手呢？对于经常在一起工作的同事，我们很容易看到他的缺点，而不自觉地忽略了他的优点。外来的人肯定也有一些缺点，只是我们现在还不知道而已。当然，用人的过度近亲繁殖是应该避免的，时不时输入一些新鲜血液是有好处的。但是优先使用内部人的原则不应改变。

6. 第六个关键词可称之为“灵活性”(Flexibility)。领导者或管理者的脊梁骨大可不必像橡皮一样柔软，但是，骨头中加入一些妥协或灵活的成分，就如同给管理的车轮注入了润滑油，有时会取得意想不到的效果。过多的刚性，过多武断的规章制度，墨守只能用一种方法来做事的成规，凡此种种，都会扼杀创造性和主动性，窒息新思想，使整个馆员队伍变得死气沉沉。某个馆员想要调整一下阅览室的布局，某个馆员不愿意7月份休假而想在1月份休假，某个馆员希望请假去进修学习，尽可能去理解他们的要求，如果这些要求是合理的也是可行的，而且和图书馆的利益不冲突，那就设法满