

И·М·福鲁明 著

图书馆的组织与管理

赵连生	王靖元	译
杭志高	王桂兰	
徐文绪	李莲馥	校

书目文献出版社

图书馆的组织与管理

И. М. 福鲁明 著

赵连生 王靖元 杭志高 王桂兰 译

徐文绪 李莲馥 校

书目文献出版社

图书馆的组织与管理

H. M. 福鲁明 著

赵连生 王靖元

译

杭志高 王桂兰

徐文绪 李莲霞 校

书目文献出版社 出版

(北京文津街七号)

秦皇岛市第二印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

787×1092毫米 32开本 8.125印张 170千字

1985年9月北京第1版 1985年9月北京第1次印刷

印数1—28,000册

统一书号:7201·65 定价:1.30元

内 容 提 要

本书是由赵连生、王靖元、杭志高、王桂兰四位同志根据苏联 И.М. 福鲁明 (Фрумин) 著《图书馆的组织与管理》(Библиотечное дело—Организация и управление), 1980年修订第二版译出的。原书是经苏联文化部学校与科学机关管理局批准的教科书。

全书内容包括: 图书馆操作规程; 图书馆的劳动组织与劳动定额, 社会主义竞赛; 图书馆的机构管理; 核算和报表, 图书馆统计; 图书馆工作计划; 图书馆的经费和经济; 区(市)级图书馆为居民服务的组织, 图书馆网集中化的组织原则; 苏联图书馆事业的管理, 工作方法; 图书馆的监督, 共九章。

本书正文前部分及第一、二两章由王靖元翻译; 第三、四两章由杭志高翻译; 第五、六两章由王桂兰翻译; 第七、八、九章由赵连生翻译。全书译好后, 又先后由徐文绪、李莲薇两位同志进行了校订。翻译时, 对少数部分作了删除。

本书可供大专院校图书馆系师生或图书馆研究和工作人员参考。

著者的话

自本教科书第一版〔И. М. 福鲁明 (Фрумин) 著《苏联图书馆工作的组织》，莫斯科，图书出版社，1969 年，280 页〕问世以来，已经过十几年了。在此期间，苏联图书馆建设取得了很大的进展，其中包括图书馆组织上的加强和管理上的改进。

七十年代，本教程被划分出来作为图书馆学一门独立的教学课程，因而教材涉及的范围有了很大的扩展。

1977 年，苏联文化部学校与科学机关管理局批准的《图书馆的组织与管理》教学大纲作为本教科书的基础，又增写了许多段落和一些章节（“图书馆的经费和经济”、“苏联图书馆网集中化的组织原则”、“苏联图书馆的管理”）。

因为关于图书馆网集中化问题的一般概念，在图书馆学普通教程〔О. С. 丘巴梁 (Чубарьян)：《普通图书馆学》^①，增订第三版。莫斯科，图书出版社，1976 年，271 页〕中已有阐述，所以本教科书的作者在介绍图书馆网集中化问题时，只对那些作为一种特殊机构的图书馆网集中化的专门问题（组织原则与法律基础、结构与管理、计划制订与工作报告制度等）加以论述。

① 此书已有中译本，由书目文献出版社1983年出版——译者注。

有关图书馆藏书统计问题，在教科书《图书馆藏书》^①中，已有详细论述。本书仅探讨与图书馆统计学有关的问题。

本教科书中所提到的某个图书馆，通常指的是这一类型图书馆中的任何一个——独立的图书馆或总馆、分馆。

著者在此向所有参加讨论本教科书原稿的同志致谢。这些同志是：国立莫斯科文化学院图书馆学教研室的成员——副教授、教育学副博士Ф. Я. 李霍维德（Лиховид），一级教师、教育学副博士А. В. 马尔金娜（Маркина），一级教师А. М. 丘卡耶夫（Чукаев）；国立列宁格勒克鲁普斯卡娅文化学院的研究人员——图书馆学教研室主任、副教授、教育学副博士А. Н. 瓦涅夫（Ванеев），经济与文化管理教研室主任、副教授、教育学副博士Н. А. 卡尔波娃（Карпова）；俄罗斯联邦共和国文化部图书馆管理局局长、教育学副博士Б. Н. 巴恰尔金（Бачалдин）。

① 此书已有中译本，原书由斯多利亚洛夫、阿列菲也娃著。译者为赵世良，书目文献出版社 1983年出版——译者注。

序

图书馆在苏联社会文化生活中的作用、它对国家的意义正在不断提高。图书馆在向苏联人民进行共产主义教育、提高他们的文化水平和科学技术水平方面，起着重要的作用。

苏共第二十五次代表大会通过的《1976—1980年苏联国民经济发展基本方针》的规定，进一步扩大了大众图书馆网，加强了它的物质基础。苏共中央关于《提高图书馆在对劳动人民进行共产主义教育和科学技术进步中的作用》（1974年5月）的决议，是重新调整图书馆事业，使之适应发达的社会主义社会的纲领。决议确定了图书馆的任务和职能，指出了进一步提高图书馆为人民服务工作关键措施。图书馆网集中化、将利用率低的图书集中提存、实行改进国内图书馆事业管理的措施、消除各图书馆之间的隔绝状态，都是这部分纲领的实际体现。实行这些措施，将使苏联图书馆事业取得新的成就，提高图书馆工作的效率。

图书馆工作者应尽力设法提高效率，改善图书馆的服务质量，提高工作技能。无论是开架阅览或闭架、取书快或慢、房间宽敞明亮舒适或狭窄阴暗等，都可以达到同样的结果（办理借书人数、阅览人数、借出图书、一个图书馆员的工作量等）。但对于借书处和阅览室的读者来说，这些并不是无关紧要的了。因此，给读者提供的方便和服务的特点（个别咨询、情报资料、阅读计划，以及参考书目等）、满足读者需要的有效性和全面程度，都可以反映出服务技能的水平及其

质量。

图书馆不实行科学的劳动组织和管理，不实行工艺流程的合理化，不使用机械化工具和组织工作的技术设备，就不可能提高工作效率和质量。

列宁论科学的劳动组织与管理的意义

列宁曾经问道：“一百个人的力量是不是能够超过一千个人的呢？”并回答说：“当一百个人组织起来的时候，不但可以超过，而且一定超过”，“组织起来能使力量增加十倍”^②。从革命胜利最初的日子起，列宁就号召人民提高社会生产的生产率。他说：“在苏维埃政权看来，各大企业和农村公社的劳动组织，正是整个社会生活中最主要、最根本、最迫切的问题”^③。列宁写道：“学会工作，这是苏维埃政权应该全力向人民提出的一个任务”^④。

列宁不仅关注生产劳动技能的提高和实行科学的组织方法，而且也很注意管理机构的问题。例如，他在《宁肯少些，但要好些》一文中就曾提出：“现在就公布悬赏征求两本或两本以上关于组织一般劳动和组织行政管理的特别劳动教科书”^⑤。

列宁认为，劳动组织的改进，绝非短期的运动可以奏效的，而是需要很多年，甚至几十年的时间。他号召：“我们

① 指文书、档案、会计等部门的技术设备——译者注。

② 《列宁全集》中译本，人民出版社，第19卷，第407页——译者注。

③ 《列宁全集》中译本，人民出版社，第27卷，第187页——译者注。

④ 《列宁全集》中译本，人民出版社，第27卷，第237页——译者注。

⑤ 《列宁全集》中译本，人民出版社，第33卷，第446页——译者注。

必须学习，到高级劳动组织研究所去学习”^①，但不是“学校式”的。

据列宁的图书管理员И. Н. 马努恰里扬茨 (Ману-чарьянц)回忆：列宁曾注意查阅国内外图书，打算写一本专门论述科学的劳动组织的著作，后来因为生病，他的设想没能实现。

在专门论述国民教育的领导问题《论教育人民委员部的工作》(1921年)和《中央委员会给教育人民委员部党员工作者的指示》(1921年)中，列宁谈到在具体了解业务的基础上，在系统地研究和总结经验的基础上，改进国民教育机关领导工作的方法。他强调了工作的系统性、计划性，善于选择最重要、最紧迫的问题，以及建立对通过的决议执行情况经常监督的意义。列宁写道：“苏维埃全部政策的‘关键’，都在于组织、统计和监督，在于稳重地、审慎地、实事求是地处理实际问题，在于检查实际工作和研究我们的实践经验。”^②

列宁要求各级管理机构，要在科学的基础上领导国家建设、党的建设，领导经济和文化。列宁认为管理工作不仅仅是实践，而且是理论，是科学。因而所有领导干部和负责检查工作的干部，都必须掌握这门科学。他在《宁肯少些，但要好些》一文中写道：“他们必须通过国家机关的基本理论、行政管理和公文程序等等基本知识的考试”^③。

① 《列宁全集》中译本，人民出版社，第33卷，第448页——译者注。

② 《列宁全集》中译本，人民出版社，第33卷，第308页——译者注。

③ 《列宁全集》中译本，人民出版社，第33卷，第445页——译者注。

列宁认为建立组织与管理的综合理论是可能的，因为“各种不同的企业、机关、部门等等处理工作，有很多相同的或基本上相同的情况”^①。但列宁指出，不能只限于一般的原则，因为任何一个机关的活动内容，自然地，不可避免地决定了这个机关的组织特点。

列宁很关心图书馆事业的组织问题和改善图书馆的领导工作，如：建立统一的集中化的图书馆网并消灭平行重复的现象；图书馆员的竞赛和建立统计和报表制度。他对图书馆的统计很感兴趣，曾经分析过图书馆的统计资料，设计过图书统计卡片（表格）。他要求研究经验，发现新问题，并用奖金奖励优秀的工作。下面的事实足以证明列宁认为选择图书馆的领导干部有何等重大的意义。克鲁普斯卡娅曾起草过一份《关于俄罗斯联邦共和国图书馆事业集中化问题》的指令（该指令于1920年11月3日由人民委员会通过），列宁在审阅草案时，对于建立中心图书馆委员会一项，作了如下批示：“不宜列入草案。目前还没有能力相当的，能够担任委员会主席的人选”^②。

列宁对图书馆事业的组织与管理的指示，是以图书馆问题为文化与文化革命这一总问题中的一部分，这一观点为出发点的。没有人民文化水平的提高，没有文化革命，就不可能建设共产主义。因此，列宁把他对文化机关的一切要求都适用到图书馆。如：共产主义党性——图书馆事业要服从社会主义建设任务的需要；民主性——大众化，吸收劳动人民

① 《列宁全集》中译本，人民出版社，第33卷，第23页——译者注。

② В. И. Ленин и библиотечное дело, М., 1977, с. 115.

参加图书馆的领导工作；组织性——有计划地组织图书馆网，由国家对其实行集中领导。

因此，列宁在组织计划中，把图书馆事业看作统一的整体，把有计划地建设图书馆网和所有环节及每一个独立环节合理的工作结合起来了。他指出，必须要求国家图书供应和图书交换系统协助图书馆有计划地补充藏书。指出为了给居民利用图书提供最大限度的便利条件，图书馆工作内部的规章制度极为重要。列宁建议国家图书馆每天（星期日也不例外）都要开放阅览室，从早晨8点到晚上11点。他对实行简化借书手续和通信借书很感兴趣，很关心图书馆技术合理化，关心简便实用的图书典藏方法的问题。

克鲁普斯卡娅论图书馆事业的科学组织

克鲁普斯卡娅领导苏联文化教育工作20多年，她十分关心图书馆工作。为了引导图书馆的活动为社会主义建设任务服务，曾付出很大的精力。她关于图书馆事业组织问题的见解，是社会主义时期组织国民教育体系的完整观念中一个组成部分。这个观念的主导思想是：充分地利用学校、俱乐部、图书馆对群众进行共产主义教育，提高他们的文化水平，吸引他们积极地建设社会主义，与人们日常生活中的、意识形态中的资本主义残余进行斗争。为了要求苏联图书馆成为新型的图书馆，成为新的社会主义性质的劳动组织，克鲁普斯卡娅从阶级观点出发，深入地研究了图书馆工作的组织问题。在阐述图书馆是一个思想教育中心时，克鲁普斯卡娅还指出图书馆的一切工作都应服从国家的经济任务和政治任务的需要，必须密切联系群众，用知识武装群众，提高他们的政治

觉悟。她令人信服地证明：必需用科学方法组织图书馆工作。无论是单个图书馆还是整个图书馆网，都应当用这种方式进行组织工作。克鲁普斯卡娅说：“组织工作是社会主义建设的关键。这个问题也与图书馆有关。对于图书馆来说，组织工作也很重要”^①。

克鲁普斯卡娅用下面的比喻，形象地说明了科学地、有计划地组织图书馆网的必要性。她说：“当几万人读书的时候，为他们提供图书比较容易。而当千百万人读书的时候，正确地组织图书供应工作就有特殊意义了”（331页）。克鲁普斯卡娅要求图书馆员尽力吸引所有居民读书，组织能够使“图书自动落到劳动人民手上”（242页）的图书馆网。在《我们的任务》（1923年）一文中，她写道：“应该象血液循环系统沿着动脉把血液输送到整个机体那样，致力于建设图书馆网，以便通过条条渠道把图书迅速送到全国”（160页）。为此，她提议建立有计划的图书馆服务系统，消除各主管部门之间的障碍，做到人人都能使用各机关团体的图书馆，并在统一规划的基础上，协调他们的工作。她提出建立作为协调工作中心的馆际联合委员会和吸收群众参加管理图书馆工作的想法。她说，要下大力气扩大和改进图书馆网。为此，党、工会、共青团和其他社会团体，都要行动起来，没有广泛的社会各界的支持是不行的。克鲁普斯卡娅着重指出：提高图书馆员的积极性和吸引社会公众关心图书馆的最好方法，是社会主义

① 本章引文全部引自1957年俄文版《Н. К. Крупская. О библиотечном деле》（克鲁普斯卡娅论图书馆）一书。括号内所注页码为原书页码。——译者注。

竞赛。

克鲁普斯卡娅认为完善图书馆事业的管理，是改进图书馆事业的重要因素。在高度评价教育人民委员部的改组（1934年）和成立图书馆管理局时，她说：“对图书馆事业进行单独管理，无论是科学图书馆，还是大众图书馆，都纳入管理范围，对图书馆工作者进行培训和进修，都有特殊的意义。”

（314页）

克鲁普斯卡娅要求图书馆实行科学的劳动组织，规定工作定额，搞机械化，并要求以科学的态度对待图书馆技术。她说：“图书馆的斯达汉诺夫工作者是什么意思呢？是指那些能够最合理地组织工作的人，斯达汉诺夫工作者不是那些只是从早到晚干活的人，而是那些为了使工作取得最好的成果而善于把整个集体组织起来的人”（362—363页）。克鲁普斯卡娅关于组织脑力劳动的见解，如：节约自己和别人的时间、精力；合理地支配时间；遵守日常工作的规章制度；按计划进行工作；创造良好的工作条件；以及掌握必要的技能与知识等等，对于图书馆员来说，也是很重要的。

克鲁普斯卡娅认为：图书馆干部的业务水平，对图书馆事业的前途有很大的关系，图书馆员是图书馆事业的灵魂，应是有能力的组织者。她在给列宁格勒政治教育学院（现在的国立列宁格勒克鲁普斯卡娅文化学院）院长的信中指出：首先需要的是了解群众，善于接近群众，能够影响群众，用必要的知识武装群众的图书馆事业的组织者。1938年，克鲁普斯卡娅向莫斯科图书馆学院的大学生和工作人员提出号召，要求他们“应该了解工作的每一个环节，并且能够做这些工作。此外，你们必须不仅是组织者，而且也是善于选择精明

强干的人材的行政管理人员，要能合理地安排他们的工作，正确地组织已完成的工作的统计，及时纠正工作中的偏差，能够正确地指导每一个人，并且以最少的人力、物力来完成这些工作。”（704页）

尽管图书馆事业的整顿与组织很重要，但克鲁普斯卡娅并不认为组织工作就是目的。她认为：组织工作是有效地完成党对思想战线上各机关提出的任务的一种手段。她不能容忍对工作的官僚主义态度，她说：“我们的苏维埃图书馆不能，也不应该变成官僚机构。苏维埃图书馆应该是朝气蓬勃的中心。”

教程的课题与任务

不久以前，图书馆学才被人们认为是包括组织管理这门份量不大的课程在内的、统一的学科。图书馆事业的日益复杂化，及其业务范围的不不断地扩大，使得组织工作不仅在一个图书馆范围内，而且在整个图书馆事业的管理上，也起着重要的，与众不同的社会作用。人数众多的行政管理大军：图书馆馆长、图书馆各级机构（科组、部处、分馆）的领导人、文化部门的视察员、方法学专家，都在从事着这项工作。在苏联和其他社会主义国家里，制定计划，吸收社会各界参加图书馆事业的管理，进行方法上的指导，视察监督等等，都是图书馆组织工作中必不可少的组成部分。这就要求科学地总结这方面的经验，并在马克思列宁主义哲学、社会学、教育学、统计学、计划理论、管理理论等多种学科成就的基础上，提出图书馆组织管理理论原理。于是，图书馆学划分为几门课程，其中包括《图书馆的组织与管理》这门独

立的课程。

本教程的课题是：如何把图书馆建成适应国民经济、科学、文化和意识形态发展需要的，以社会藏书为居民服务的统一体系中的组成部分，并发挥其作用。

教程的任务是：介绍有关图书馆工作组织与管理必要的基础知识。在社会主义社会，所有图书馆工作者都直接参加本单位的管理活动。如制定计划、统计自己的工作，互相检查完成计划及社会主义公约情况等。

教程的主要概念—组织、管理、领导

任何体系，包括图书馆的体系，只有当其中各自独立的组成部分有定向的顺序，彼此能够在既定的目标下相互配合时，才能形成一种体系。我们可以举例说明这一点。譬如，人们在图书发行中心挑选出5万种出版物，未经整理就送去建立一个新图书馆。我们还可再进一步设想，图书送到地方以后，卸了下来，没有任何次序就胡乱地摆在书架上，那么，可以说，几乎不可能利用这些图书。因为在这种情况下，找到所需出版物的或然率是1：50,000，所以充其量这只能是一大堆散乱的印刷品。但是，如果把这些书按字母顺序，或是按类、按主题及其他任何次序排列起来，使其成为有组织的藏书，这些书就可以利用了。我们甚至可以把随便放在书架上的图书，按另一种方式把它们编排起来，加以利用。例如，给所有的图书编上号，然后把每本书的号码作为索书号，加到著录这些图书的目录中去，使出版物组织起来，再也不能分开，成为便于使用的图书馆藏书。可见，组织起来，就是建立一定的秩序，建立系统的各组成部分之间的，每个单独成分与

整个系统之间的相互联系。即在这种情况下，馆藏图书之间的联系。

组织是形成系统的一种方式。当图书按照某种顺序加工和排列时，就能使藏书渐渐形成系统。如果把图书著录按一定的次序（字顺、主题、分类等）组织起来，这种图书著录的集合体，就是情报资料检索系统。

任何系统，分系统，或系统中的某些独立部分，都可以通过不同形式，不同作法整理成一定的顺序。譬如：我们已知的藏书排架法大约有二十种；图书馆的机构有很多不同的组织方法；借书处的组织形式也是各种各样，有开架阅览或研究室式的，也有按组、专科、职业划分的；登记方法有单卡制或双卡制；使用借书证或索书单等等。

应该根据本馆的方针任务，客观的条件来选择组织形式。例如，藏书在架上按分类顺序排列的开架阅览，是为读者服务的最先进的形式。然而，在大型的综合性图书馆里，如共和国的图书馆，把全部藏书都陈列出来，未必合理。此外，节约面积也很重要。实践证明，在这类图书馆里，把书库分为按分类顺序排架的辅助书库和按书型特征排架的基本书库更为合理。为了完成某种任务，采取什么样的排架形式，决不是没有关系的。《图书馆书目分类法》和《国际十进分类法》似乎同样都可以用于组织藏书排架，建立情报资料检索系统。但是，从思想教育观点来看，这两个分类法，价值绝不能相等。《图书馆书目分类法》以马克思列宁主义的科学体系为基础，可以更加提高读者工作的思想水平，提高指导读者阅读的工作。因此，可以说，《图书馆书目分类法》更为优越。

至于图书馆工作的组织，则是通过使工作条理化来保证图书馆发挥作用，取得最佳效果的各项措施（即组织工作的规章制度）的总和。组织工作决定图书馆的业务结构，建立按指定的方针（根据上级机关的指示和读者的需要）进行工作的机构。

组织工作始终是和管理工作联系在一起的。管理工作可以保证图书馆在不同条件、不同情况下，进行正常工作。凡是进行工作的机关，不可避免地会遇到某些困难（缺少必要的设备，职工患病等），以及意外的紧急任务，需要临时作出新决定的复杂情况。管理工作可以解决这些矛盾、排除障碍或克服其有害影响，找到最好的解决办法。

谈到管理问题，我们打算谈两方面（或是两部分），即管理者（管理的主体）和被管理者（管理的客体）。前者对后者施加影响。在一般情况下，管理是主体对客体的作用，是为了改变其运动的特点（方向、速度、强度等）或状况。人、物体、过程，任何现象都可以作为客体。我们就是从这个意义来谈图书馆藏书的管理，加工过程中新书流程的管理和满足读者需要过程中索书单流程的管理。

图书馆的管理，也象机关管理、各种社会系统的管理一样，目的在于对人们的群体定向地施加影响，以便组织和协调他们的活动，使其取得最佳成果。

管理的任务就是依靠组织措施来加强图书馆的宣传教育工作和情报资料工作，确保图书馆的主要指标不断提高，改善对资源的利用。

在苏联和其他社会主义国家，各种类型的图书馆（国立图书馆、工会大众图书馆、科学图书馆、专业图书馆等），