

现代

图书馆管理

- 基础理论
- 组织机构
- 管理的原则与程序

● 沃伦·B·希克斯
(美) 阿尔玛·M·蒂林 著

● 李新乐 汪少敏 译

● 书目文献出版社

Warren B. Hicks
Alma M. Tillin
Managing multimedia libraries

现代图书馆管理

(美) 沃伦·B·希克斯 著
阿尔玛·M·蒂林
李新乐 汪少敏 译

书目文献出版社

(北京文津街七号)

社科出版社保定印刷厂排版 涿州市西辛庄印刷厂印刷

书目文献出版社发行 新华书店经销

850×1168毫米 大32开本 9.8125印张 230千字

1989年11月北京第1版 1989年11月北京第1次印刷

印数：1——8000册

ISBN 7-5013-0850-8
G·143 定价：3.95元

内 容 简 介

作者以系统论思想为指导，全面探讨了目标管理方法在现代化图书馆中的应用。全书分为三编：第一编讲基础理论，第二编讲组织机构，第三编讲管理原则与方法。书中详细介绍了在图书馆各项工作中如何贯彻目标管理，以达到调动工作人员的积极性，提高工作效率，满足现代社会需要的目的。

译者前言

由美国图书馆学家希克斯和蒂林合著的《Managing Multimedia Libraries》，书名本来可直译为《管理多载体图书馆》，但根据书中的内容及我们中国人目前的习惯说法，并参考了美国的一位非常有影响的图书馆学家特威利杰（Gloria Terwilliger）的评论，我们选择了用现在的这个名称，即《现代图书馆管理》。特威利杰在评论中是这样说的：“《管理多载体图书馆》是一本重要的书。其实它也可以叫做《现代图书馆管理》（Contemporary Library Management），因为当今有哪个图书馆不是提供多载体的服务呢？”当然，作者之所以采用这样的书名，是与他们的早期著作《发展多载体图书馆》（Developing Multimedia Libraries）有关的。那部书是1970年出版的，在美国图书馆界引起了很大的反响，“曾经成为许多致力于发展信息资源的专业图书馆人员的案头必备之书。”（见特威利杰评语）作者在这后一部著作中沿用了“Multimedia Libraries”这样一个名称，说明其对现代社会这个多载体的环境有了更广泛的认识，并将这些认识和经验同现代图书馆中人事及各个工作过程的管理和协调紧密地联系了起来。为了更确切地反映作者的原意和揭示本书的内涵，所以我们采用《现代图书馆管理》作为译本的书名。

希克斯和蒂林在书中始终贯彻了系统论的思想，并在此思想的指导下，全面探讨了目标管理方法在图书馆中的应用。目标管理是当今发达国家乃至许多发展中国家极力推行的管理方式，正如日本管理学家猿谷雅治所说：“目标管理能开发每个人的能

力，培养精兵并能将精兵的力量集中到一起，还能迅速应付外界的变化，使动态组织的运用成为可能。只有目标管理所具备的一切特征，才符合革新时代的要求。”（见《目标管理体制》中译本，1983年版）作者在书中为了阐述图书馆中目标管理的一些原则和技术，在图书馆人事管理、预算管理、资源选择的管理、资源加工处理的管理及其流通和参考的管理等各个章节中，采用了许多图表、实例，来说明如何在现代图书馆中贯彻目标管理的各项原则。这些具体的、典型的事例都是我们在图书馆管理工作中经常会遇到的，他所提出的解决问题的方法也是通常可以做到的。因此，不论是哪种类型的图书馆的管理者，不论图书馆管理者在图书馆管理中处于何种地位，都可以通过阅读本书得到启发，获得益处。也许正是由于这些原因，尽管该书初版于1977年，但是至今它仍被指定为美国图书馆学院（系）学生的一部必读书。

我国现在正处于社会主义的初级阶段，管理水平的提高将会大大地加快我国现代化建设的进程。因此，当风靡世界的目标管理方式对正在步入现代化行列的我国图书馆事业具有实际意义的时候，我们决定把这本书翻译出来，供大家参考。

我们在翻译这本书的过程中，曾得到了北京图书馆马同俨老师和其他同志的鼓励和帮助。全书译出后，马老师曾为译稿作了审校。在此仅向他们表示衷心的感谢。本书的序及一至六章由我译出，七至九章由我的同窗好友汪少敏同志译出。我认为如果没有汪少敏同志的极好的配合，这部书也是无法与读者见面的。由于我们的水平及知识面所限，在翻译中肯定会有不少不尽人意的地方，如蒙国内同行和读者不吝指正，至为感激。

李新乐 1987年12月

I

序 言

在现代社会中，通过各种手段进行交流，对于我们来说已经是习以为常的事了。我们不仅在日常的工作中经常地接触到各种各样的交流手段，而且在我们的家庭里也都在交替地使用着图书、报纸、杂志、电视、磁带、唱片、影片及幻灯片等。大家都希望图书馆也收藏这些资源并开展各种服务，以便我们能便利地利用到以所有的方式记录下来的人类知识。

图书馆目前正企图通过扩大其活动范围来为更加多样化的读者的新的需要服务，以满足现代社会的要求。然而，从传统图书馆转变到现代图书馆，并非是一件轻而易举的事。它需要较多的经费，而实际上能得到的却要少得多。这样，绝大多数以各种载体出现的资料都对选购、管理、使用和专业技能等方面提出了新的挑战。

其实并非仅仅是图书馆在适应变化中遇到了这些困难，商业、教育及政府部门也都面临着类似的问题。在我们这个复杂的社会中，这种进化的、合乎规律的发展过程似乎都会遇到各种障碍和不幸。

为了扩大服务，各种类型的图书馆在提供现代社会所需要的资源和活动中各自采用了不同的方式。正规的大学图书馆是通过为各系建立非书资料的特藏来做到这一点的，而更多的公立学院图书馆则是建立起研究中心。在实现现代化的过程中，学校图书馆走在前面，它们将成为各种交流手段的中心。而公共图书馆虽然也认识到了现代化的意义，但在与传统方式的决裂中，行动是很缓慢的。

尽管所有这些图书馆都可以按不同的方式实现现代化，但是，它们对现代化的解释却都是建立在共同原则的基础上的。对这些原则的识别则要求我们对现代图书馆的目标和作用有个重新认识。开展好现代化的服务需要一个有力的管理，它可通过系统地分析、组织和评价来不断推动这种服务的改革和进步。

本书旨在通过对现代图书馆管理的实际方法的讨论和说明来为这类型的管理提供一个入门。

讨论和实例的研究将说明这些方法是怎样作为两个概念——以目标管理为特点的管理中的系统方法论和作为现代资源中心的图书馆——在理论结构和实际涵义上的结合而产生的。在实行目标管理的图书馆中，我们把系统分析的重要性作为一种思考的方法来强调。主要的目的是在于能够对目标进行明确地、系统地阐述，理解它们之间的关系，并在整个过程中对各项工作所产生的与既定目标有关的结果的各个步骤做到心中有数。我们假定读者都是懂得一些传统图书馆的管理方法的，并以此作为总的参考结构。然而，现代各种资料的差异性要求管理的策略和方法的多样性，而这些在传统图书馆的经营中是缺乏的。有计划地介绍一种系统的程序和步骤将有助于正在工作或将要参加工作的图书馆员提高他们管理那些被称为是综合性的多样化资源中心的现代图书馆的技能。本书的内容还要帮助图书馆员解决由于资料类型多样化这一特点所带来的一些问题，从而可能促进传统的以藏书为主的图书馆向现代化图书馆的转变。

本书模拟了一个系统的建立和运行，分为基础、结构和程序三编。第一编，即基础部分，从对学校、公共、大专院校及专业等类型图书馆的宗旨的描述开始，对系统方法进行了探讨。对图书馆专业工作的各种概念和基本原则必须全面地理解，这样才能把它们运用到我们的每一项决策和活动中去。第二步是用分析的方法来确定各项目标，以便把抽象的宗旨变成易于管理的实体。

宗旨的立场在于建立每个人都能利用记录在各种载体上的人类知识这样一个信念。这种立场实际上贯穿了从资源的采访到使用这一过程中的大量的多样化的活动之中。为了贯彻它，必须明确每一项活动建立起总目标，理解长、短期目标之间的关系，同时尽可能地使它取得最大效益。

总之，宗旨、目的和目标是我们建立目标管理系统的必要条件。第二编即结构部分，以第一编为基础，分为组织和管理两个问题。第二章是现代图书馆的组织，阐述了组织的各项原则及基本原理，并且通过图示直观地显示了各种类型组织的结构。组织包括了为保证所制定目标的实现进行必要协调的各种联系。

随着组织机构的完成，作为使现代图书馆的各项目标实现的技术——管理就变成主要的课题了。第三章现代图书馆管理，以简单明了的形式介绍了管理的原则。然后探讨了这些原则在目标管理系统中的运用。

没有工作人员，组织和管理都是不可能进行的。因此在第四章里，我们详细地论述了人事管理问题。包括了人事管理的原则以及这些原则在制定人事管理计划中的运用。

一旦打好了基础，把结构组织起来，就开始了按程序进行的活动，这就是本书的第三编，程序部分。足够的资金是图书馆的生命线。资金是通过预算获得的，而预算本质上是将图书馆的工作程序转换成纯经济的形式。第五章考察了预算全过程，包括预算的目的、实质、准则及其实际准备。同时，以实际的、渐进的程序来说明怎样应用可计量的工作目标这个方法来建立预算这个问题。此外，还有记录和报告资金消费情况的会计程序的实例。

接下来的问题是集中在为实现管理目标所必须做的工作上。第六章扼要地列出了一个基本的、逐步进行的程序，该程序可以当作选取中应用目标管理的一个入门。这个程序在第七章中也用在几项技术性工作的管理上，如采购、编目及加工处理等。第八

章中也列出了一个相类似的程序，并探讨了它在流通和参考中的应用。

在最后一章中，回顾了本书以上各章所论及的主要论题。重点考察了现代社会及不同载体形式的特点对管理决策的影响。特别是探讨了各过程中，人员、计划和操作如何取得协调的问题。同时也讨论了对于现代图书馆采用目标管理的必要性及意义。这里会使读者再次注意到正确的目标的重要性，也提醒读者不要从结果中导出目标来。此外，预测了现代图书馆管理者的观点在未来可能的发展。

由于本书的目的所决定，所用术语“现代图书馆管理者”是指负责多载体图书馆工作的人，而不管这个图书馆的规模大小和复杂程度。这和“图书馆专家”、一个负责学校电教馆的“电化教育专家”、大专院校图书馆馆长或领导人以及大城市公共图书馆馆长等术语都是相通的。在本书中提出的问题有以下这些：适应图书馆网络化和自动化的变化，管理者希望他担负哪些任务？希望掌握哪些决策权？随着文化、社会、教育逐渐增长的需要，在电视、缩微平片等载体的应用上有哪些问题？在图书馆职业当中，劳动管理关系和逐渐增强的集体合作力量方面有哪些问题？现代图书馆管理者怎样看待“图书馆不仅要获得资金，而且要获得预算的保证。”这一现实问题。

为了帮助读者迅速地找到他所感兴趣的管理问题，每一章开头都有这一章所讨论课题的提要，结尾都有这一章所论述的主要问题的概述。

目 次

译者前言.....	I
序言.....	1
第一编 基础	
第一章 宗旨与目的.....	3
第一节 责任制度.....	4
第二节 系统方法.....	7
第三节 现代图书馆是一个系统.....	13
本章小结.....	18
第二编 结构	
第二章 现代图书馆的组织.....	23
第一节 组织的定义.....	24
第二节 组织的结构.....	28
第三节 集权制与分权制.....	42
第四节 组织的原则.....	51
第五节 现代化的因素.....	70
第六节 权力结构.....	71
本章小结.....	71
第三章 现代图书馆的管理.....	75
第一节 目标管理理论及其它相关理论.....	76
第二节 目标管理中的组织原则.....	79
第三节 目标管理方法论.....	90
第四节 现代图书馆管理者的职能及活动.....	94
第五节 计划.....	96

第六节	设计	97
第七节	监督	98
第八节	控制	98
第九节	修正	100
第十节	非正式组织	100
本章小结		103
第四章	人事管理计划	106
第一节	人事管理的原则	107
第二节	人事计划的发展	121
第三节	人事管理机构的设置	124
第四节	人事计划的管理	127
第五节	人事计划的控制	130
本章小结		134
第三编 程序		
第五章	预算管理	139
第一节	预算的要素	142
第二节	预算的目标	145
第三节	预算的计划	154
第四节	预算的监督	161
本章小结		167
第六章	图书馆资源的管理：选择	170
第一节	基本程序的运用	171
第二节	资源选择的目的	178
第三节	资源选择过程的计划	179
第四节	资源选择过程的设计	193
第五节	资源选择过程的监督	199
第六节	资源选择过程的控制	200
第七节	资源选择过程的修正	202

本章小结·····	204
第七章 图书馆资源的管理：采购、编目和加工处理·····	205
第一节 采购工作管理·····	205
第二节 编目工作管理·····	215
第三节 加工处理工作管理·····	226
本章小结·····	232
第八章 公共服务的管理：流通与参考·····	233
第一节 流通工作管理·····	235
第二节 参考工作管理·····	252
本章小结·····	269
第九章 未来的展望与探讨·····	273
第一节 网络化·····	275
第二节 情报个性化·····	277
第三节 服务内容的扩展·····	278
第四节 计算机应用的增长·····	279
第五节 有线电视·····	283
第六节 其它先进的通讯技术·····	284
第七节 财政和人事展望·····	287
附录：工作说明书·····	291

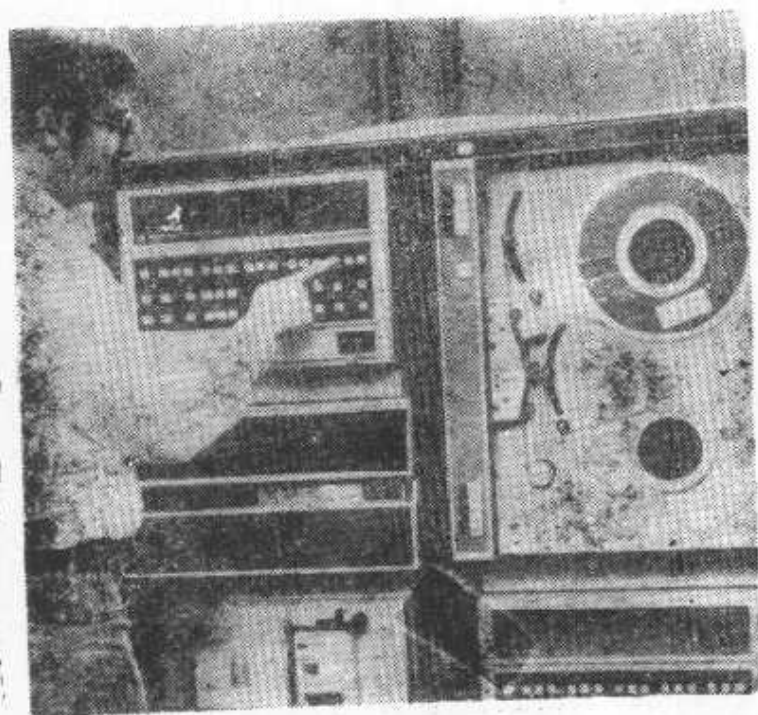
插图目次

1. 系统的特点及它们之间的联系	9
2. 系统方法论	13
3. 作为一个系统的图书馆	14
4. 一个现代图书馆组织的模式	29
5. 系统的网络	31
6. 组织结构的纵横格局	34
7. 层次过程	35
8. 分部的结构	36
9. 现代图书馆组织的层次模式	37
10. 正式和非正式组织	39
11. 非正式组织: 传闻交流途径	42
12. 部门制度—前后	50
13. 职责原则的选择方案	55
14. 线性组织	67
15. 线性及梯式横档组织	67
16. 图书馆和视听服务处基本组织的结合	68
17. 紊乱的组织系统	69
18. 紊乱组织系统的调整	69
19. 权限分配和结构形态	72
20. 有结构形式的非正式团体	72
21. 目标管理过程	92
22. 人事管理计划的计划程序工作流程图	125
23. 未来预算档案系统	147

24. 预算过程流程图.....	155
25. 现代图书馆系统中各过程的相互作用.....	172
26. 过程设计基本程序流程图.....	177
27. 一式多份预订表上所填写的项目.....	189
28. 资源选择和其它过程的相互关系.....	195
29. 一个学校地区的资源选择过程组织图.....	196
30. 资源选择流程图.....	197
31. 资源选择计划模式.....	198
32. 资源选择的管理模式.....	203
33. 采购工作流程图.....	211
34. 采购的管理模式.....	214
35. 编目工作流程图.....	224
36. 编目的管理模式.....	227
37. 加工处理工作流程图.....	230
38. 加工处理的管理模式.....	231
39. 流通的管理模式.....	236
40. 财产目录制作流程图.....	253
41. 参考工作流程图.....	258

实 例 目 次

1. 以功能的形式表述现代图书馆的目的·····	16
2. 视听资料部工作政策·····	48
3. 既定的目标举例·····	93
4. 月统计报告·····	99
5. 目标评价·····	132
6. 财务会计指南·····	141
7. 确定的预算目标·····	144
8. 财政政策·····	148
9. 预算一览表·····	158
10. 预算日志·····	160
11. 预算资料基金帐目·····	162
12. 评审资源选择方针·····	185
13. 为资源选择工作记录资料信息的程序·····	194
14. 罚款记录示例·····	245
15. 参考提问记录单·····	267



第一编 基础

