

整頓和健全規章制度，提高管理水平

管 一 丁

各种类型的图书馆，特别是工作内容比较复杂的大型图书馆，都要不断地提高自己的管理水平。图书馆的管理水平的提高，也和其他文化事业的要求一样，必须依靠强有力的政治思想工作，以及领导、专家和群众三结合的根本方法。同时，还要有一套科学的管理制度——大体上又包括着业务管理和行政管理两个主要方面。在最近几年的工作中，可以明显地看出，一些条件相仿的图书馆，工作成绩有大有小，工作秩序有好有差，这莫不与它们是否认真建立或者是否严格执行各种科学的管理制度有着直接关系。

根据图书馆的性质和任务，图书是经常工作的基础。图书的搜集、分编、典藏、报导、和流通等一系列的业务工作过程，是一个环环紧扣、密切协作和互为影响的过程；在图书馆里的图书既要流通好，又要保管好；图书有久暂不同的借出，而每次又总要完整地收回；一般图书都要保证多多持续地使用和保存，善本特藏之类的图书还要求永远地使用和保存……仅此种种，就分外需要一套严密的科学管理制度，用来解决图书馆内各个部门、各个工序和各个环节的业务技术问题及其工作人员之间的关系问题，解决图书馆与读者以及这一部分读者与那一部分读者之间的关系问题。

历史较久的图书馆，在长期以来的工作实践中已经形成一些规章制度；解放后又陆续进行了改革和建立规章制度的工作，不论新的或者老的图书馆都有了不少的规章制度。单从一个国家图书馆三年前所汇编的主要规章制度来看，就有 47 项之多；近三年来重加修订和新建立的又有 37 个。最近，有的系统、有的地区和有的单位还草拟了本系统、本地区和本单位图书馆通则性或综合性的工作条例，准备公布试行。在当前各馆已有的大量规章制度中，有不少是总结了过去的工作经验，特别是近几年来经验，而逐步改革或新建起来的。这些制度，或者比较正确地反映了业务工作和技术操作的规律，成为进行业务技术工作的准绳；或者比较正确地反映了在社会主义制度下图书馆工作范围内的人和人的关系，有助于发挥群众的积极性和创造性。可说是行之有效，对提高图书馆的管理水平，曾经起了一些有益的作用；今后还要巩固成绩，坚持下去。

但是，在规章制度这项基本建设方面，过去并不是没有问题的。有的单位、有的地区在改革制度的工作中，破的多了一些，破了一些不应当破的制度；另外，根据形势发展和工作上新的需要应当建立的制度，或者在破了那些应当破的制度之后一定要建立的制度，也有的没能及时地建立起来。已经建立起来的又不尽恰当，有的还很很不恰当。同时，还有的单位并不是没有制度，而明明是有着合理的和可行的制度，可就是没有认真地和坚持地执行下去。由于上述这种或那种情况的存在，往往使得某些图书馆，在一定时期，在一些工作方面，缺乏必要的科学管理制度，馆内的各项工作不能按照一定的规格和秩序组织执行，以致形成某些混乱现象，引起某些内部工作的返工浪费和图书财产上不应有的损失，影响到读者不能满意地借得他们所需要的图书，甚至在一段时间之内，不能不对读者的服务工作有所耽误。

这些问题的产生，主要是由于在过去一段的事业发展过程中，我们图书馆工作者的经验不足，认识不够。经过这一段时间，我们已经取得了不少的经验，目前已经有越来越多的人认识到规章制度对图书馆工作的重要性，而且有不少单位、不少地区已经开始进行整顿，或者正待着手进行整顿。整顿之后的良好效果是可以预期得到的。这里，先就思想认识问题说说自己的一些看法，再就如何整顿提供几点参考性的意见。

任何工作都必须有合理的规章制度。合理的规章制度体现出人们在实践中积累的经验，也可说是经验的法定化、条例化、规范化；合理的规章制度可以反映事物的客观规律，揭示出提倡什么，反对什么，促进什么，制约什么。因此，从事于任何工作的人都必须按照合理的规章制度办事，才能真正有所遵循，克服主观的盲目性，发挥自觉的积极性，保证工作正常地和有秩序地进行下去。图书馆工作，有其自身的特

点，尤其需要一套严密的科学管理制度，否则就格外容易引起工作秩序的紊乱。往往由于一道工序或者一个环节的工作离开轨道，不够正常，就会波及其他，使前后左右的工作都受到牵累。所以图书馆都必须下大决心，去建立那些需要和可能建立的规章制度，去建立那些由于工作上有新的发展而必须相应建立的规章制度。不应当认为这一切都仿佛是可有可无，不大吃紧，或者竟满足于一些所谓“习惯法”和“不成文法”之类。这样是很不正规，很不可靠的，有时还不免耽误大事。在建立规章制度的时候，一定要严肃认真，郑重其事，本着“凡事慎于始”的精神，力求新订的规章制度能够真正符合实际，科学合理；当然也不可能一下子就那么十全十美，天衣无缝。只要努力做去，有了总比完全没有会好一些，至少会有一个可资改进的基础；但又不能草率从事，一味粗制滥造，那样也就失去真正的意义和作用了。

合理的规章制度能体现实践经验和反映客观规律，而实践又会不断地发展变化，认识也是逐步趋于全面深刻的，因此，规章制度也并不是绝对一成不变的。人们应当根据客观情况及时检查规章制度，发现确实有不合理的，甚至有错误的，就得坚决加以改革；否则将会妨碍群众的积极性，束缚生产力的发展和工作效率的提高，成为生产和工作前进中的障碍。但是，在动手去破的时候，先要把该破的和不该破的辨别清楚，也就是说，要严格划分合理的制度与不合理的制度，正确的制度与错误的制度，必要的制度与“清规戒律”之间的界线。不可否定过多，破了不应当破的好制度，造成不良后果。图书馆工作的规章制度，当然不是不需要和不可以作一些必要的改革的；不过，鉴于图书馆的许多业务工作项目具有一定的积累性、持续性、连锁性，而且大都是以脑力劳动和手工操作为主。即便有些工作可能进行现代化技术改造，但又远非短期内所能实现；要使整个工作方式来个根本的改观，那更需要较高的技术条件和较长的时间。因此，图书馆就不像工矿企业那样改革变动得多而且快，它的各项基本规章制度，在一个相当长的时期内，都不宜于变动过大过多；尤其是属于业务工作和操作技术方面的规章制度，更要保持最大限度的稳定性和规格化，应该尽量减少或者避免不十分必要的变动。在图书馆改革一项规章制度时，除了上面要求的审慎明辨的科学态度以外，还必须更加深思熟虑、瞻前顾后，决不可轻举妄动、只顾目前。对于必需要改的规章制度，破了必须要立，最好是边立边破，先立后破，以防青黄不接，后难为继，引起纷歧和紊乱。

各个图书馆在明确了对规章制度应有的认识的基础上，应当运用群众路线的方法，去切实地整顿和健全本馆的各项规章制度。关于具体做法和应注意的问题，试作建议如下：

第一、发动群众，分别检查已有的各项重要规章制度，分别总结过去的一些有关的工作经验，充分揭露矛盾，发现问题，决定哪些该建立，哪些该修改，哪些该保留，哪些该废除。然后分类排队，列入计划，有组织有步骤地逐项逐条加以研究和处理。

第二、规章制度的建立、修改、保留和废除，都应该本着实事求是的精神。既要密切结合当前的实际情况，又要深谋远虑，照顾全盘，以便适应各种类型图书馆的方针任务和工作发展的需要。任何制度的兴革存废，脱离了现实条件固然是不应该和行不通的；但是，也不能只拘泥于一时一事，而忽略了原则问题和长远利益。

第三、整顿制度的工作要采取领导、专家和群众三结合的方法。领导上既要吸收群众中好的经验，又要吸收专家和业务骨干的正确意见。必要时，在规章制度拟定后，还要通过试验和鉴别，才能由点到面地去推广执行。总之，对制度的兴革存废，都要经过周密的调查研究和采取民主集中制的原则来作决定。

第四、经过整顿之后的规章制度，一定要认真地组织执行，并且要不断地检查督促，发现问题，及时处理。不要使一些大好的规章制度束之高阁或者不能贯彻始终。只有在经常的业务和工作实践中，在为广大读者服务的活动中，才能检验自己的规章制度是否正确合理。每个被通过和批准的规章制度上面，总是写着一条：“今后发现如有未尽事宜或不妥之处，得随时补充修订之。”这句话就不要让它流于具文，而应当认真执行，保证做到，最好能建立定期组织普查或抽查的制度。

各个图书馆的规章制度都经过一番彻底的整顿，这不仅是当前深入贯彻执行以调整为中心的“调整、巩固、充实、提高”八字方针的重要措施；而且将使图书馆的科学管理制度健全起来，管理水平提高一步，而对今后图书馆事业更健康地发展和做好为社会主义建设服务的工作，也必然会产生深远的影响。