

为各图书馆服务,读者是通过图书馆向中心提出要求的。我上午提到的科研图书馆中心,在报纸缩微件方面也有同样做法。

问: 藏书登录和注销制度在美国是如何进行的?是否使用电子计算机?

答: 美国图书馆在许多年前已不再使用登录簿,我们依靠排架目录和卡片目录作为馆藏记录。

问: 请介绍美国的图书馆协会的经费来源和使用情况。

答: 图书馆协会预算的很大一部份都用于工作人员的工资,经费来源于会费,会员每年缴会费一次。有的学会,象美国图书馆协会另有收入,因为它出版许多重要参考书。有时图书馆协会为了实行某种计划,也可以从某一基金委员会获得经费。哈斯博士担任主席的那个基金会,也调拨经费给国际图联。

问: OMS计划是什么意思?

答: 大学图书馆管理研究所计划(Office of University Library Management Studies)是科研图书馆协会的一项活动。它的大部分经费是由哈斯博士担任主席的基金会提供的。这项计划旨在进行各种管理问题的分析,并将研究成果提交协会成员馆。他们研

究过的项目有:馆员培训、图书馆组织、图书馆财务形式等。

问: 没有登记簿,你们是如何知道藏书数量的?

答: 您是想了解我们如何知道有多少藏书?藏书有多少,实在是无关紧要的。许多年前,我们按书架进行过计算,从那时起,我们每年统计入藏新书,减去损坏、注销、遗失的数字,所以,我们对馆藏数量有很清楚的概念和明确的计算。我在上午的报告中说过,我们还采购许多图书以外的材料。对于其它馆藏,我们也保持一份记录。每次有人问我:“你们图书馆有多大?”我得告诉他我们有多少书,多少缩微件,多少手稿,多少胶卷,多少影片,多少地图,等等。但是您提的问题,着重触及了美国图书馆的一个重要倾向。我们喜欢告诉人们自己的图书馆有多大,并以在大图书馆工作感到自豪。这种大小问题已经变成了一个问題。不过,现在我们已经不象过去那样愿意谈它了,我想我们已经越来越少地谈论大小问题,而在越来越多地谈论我们为了互相帮助所建立的那种合作关系。

(邱国渭整理)

图书馆员的培养和提高

昨天我对管理下了定义,所谓管理是门科学,这门科学通过管理人员把工作做好。当然要办图书馆必需要有建筑、藏书,但最重要的还是工作人员。图书馆的任何一个人员不论他们做哪些工作,都应该有个想法,就是他对图书馆工作要作出贡献。现在图书馆变得越来越大,从这点上来说越来越困难、越显得重要。因为图书馆规模扩大,加上使用了计算机以后情况更加复杂了,一个馆员

要知道他在整个图书馆中起的作用也变得困难起来了。好的图书馆的负责人,应经常想到这点,就是用各种方法使他的馆员对图书馆有更多的了解。

谈谈美国图书馆的教育问题,在座各位有在哥伦比亚大学读过图书馆学的,我所学的课程是采购、编目、参考书、书目学、书籍印刷史,由于各人不同的工作也可以选修课程,如公共图书馆学、大学图书馆学和儿童

图书馆学。现在图书馆学系有了很大变化，当我上学时所有课程在图书馆学系里学的共二个学期，现在至少要学四年，有少数图书馆学系读两年，我们上图书馆学院是在取得了学士学位以后。美国有64个有学位的学院授予硕士学位，大约有25个学院授予博士学位，每年约有8000个图书馆学院毕业生，很遗憾，毕业生太多没有许多岗位给他们做。我知道中国对图书馆学家和文献学家的关系是什么很感兴趣，现在先花些时间谈谈这个问题，然后再回来谈美国图书馆教育问题。情报学和文献学专业在美国大约是从1958年开始的，毫无例外，文献学家基本上不是从图书馆队伍中培养出来的，他们中大多数来自计算机领域，从把计算机运用到情报问题上来说，它还是一门比较年青的科学，有许多有能力的人其中有科学家、数学家、物理学家认为所谓文献就是做索引和文摘，并用计算机来存储，他们估计计算机有很大能力，几乎所有的情报都可以在计算机里找到，他们的估计引起了一些误解。计算机工作人员往往低估了把计算机应用在图书馆中所产生的困难，认为自己掌握了先进技术很有能力，而看不起图书馆工作人员，他们认为图书馆的分类和主题方法在计算机用不上，他们认为计算机提供的主题对科学家更重要，但随着时间的推移，证明他们并不是仅他们自己认为的那样懂得许多东西。如果你仅仅知道有一本书刊存在，而不能真正得到它，那是不能令人满意的。图书馆工作人员经常能对情报采取平衡手段，我们关心图书馆大量书刊的采购，我们对图书的分类和编目有兴趣，我们要使读者了解图书馆所收藏的一切，我们关心藏书的保管，并且要能提供书刊为读者服务。

近二十年来，图书馆工作方法的重要性更为明显了，文献学家发现他们所了解的不是象他们自己认为的那么多了，而图书馆人员却逐渐获得了不少文献知识，这样我们就回到图书馆学系和教育上来了。现在图书馆

学院系也开设了文献学课程，例如：有些图书馆学院专门开设了培养医学图书馆员的课程，他们十分仔细地在美国国家医学图书馆Medline系统中培养训练人员，Medline是一个在美国和全世界最先进的计算机文献系统，这个文献系统之所以得到发展，是因为美国政府极其注意人们的健康，因此国会愿意拨出大量的款子支持这项工作，我想可以这样认为：在图书馆领域中两条河流即文献学与图书馆学完全汇合在一起了。我所管理的一个美国著名的医学图书馆，该馆有五个参考方面的图书馆员，他们曾在图书馆学院受过专门训练，他们每年要代医学研究人员在Medline数据库查找4000篇以上的计算机检索的医学文献，他们不仅在图书馆而且也在医院和医务人员一起工作，他们跟着医生查病房，当医生在诊治罕见病时，他们就要求图书馆人员协助从Medline系统里查找资料，图书馆人员就回到图书馆，使用计算机终端，在Medline系统进行检索，他们将最重要的资料从书刊上摘下来，经过判断，那些材料有用，然后复制给医生。上面所讲的过程是我认为一个文献学家应该做的工作，这也就是我所讲的在医学领域中文献学家和图书馆学家的工作已经完全结合在一起了。在其它领域中如物理、化学、生物方面也有同样趋向，在科学方面有100个以上的数据库可供应用，在科学图书馆中工作人员也和医学图书馆的人员进行相似的工作，但是科学图书馆的读者的要求没像医学方面那样多，因而他们在计算机数据库检索的数量还不到医学方面的 $1/2$ ，同样情况也出现在社会科学方面，但社会科学没有象自然科学发展得这么快。美国今年进行一次调查，每十年进行一次，是用计算机程序来完成的，社会科学家很感兴趣使用计算机来分析情报，美国还利用民意测验的方法来统计分析民众对各种问题的意见，比如说征求一些代表人物对卡特总统工作好不好的意见，外交政策执行情况 and

内问题,也可征求对其他总统竞选人的看法,这些调查工作做得很仔细,有助于了解不同年龄、种族(白人、黑人、印第安人)的看法和态度,社会学家、经济学家、政治学家对这些情报都很感兴趣,并在他们的研究工作中越来越多地采用了。我可以说在我们图书馆里运用文献学已有很多经验,图书馆院系正在教学员怎样掌握情报。有一件非常有趣的事情,在我国知名的图书馆学院里有三个院长,原来都是情报学家,我可以说图书馆员已战胜了文献学专业,有许多文献工作也在工商业企业中进行,有许多索引工作和计算机存储工作是由工业部门来做的。比如说化学文献就是很大的企业,还有其它公司(Firm)也做情报资料工作。现在图书馆馆员不仅做图书馆工作,同时由于他们有分类和主题方面的专长,也做情报工作。我知道在中国翻印了我们的主要索引和文摘,这些文摘没有使用计算机形式,以后五年之内会用计算机的,大家可以看到这方面对图书馆员教育培养的工作和对图书馆的工作都起了很大作用。

现在谈谈图书馆人员正规训练的另一个问题。长期来我们已经感到即使能在大学里得到很好的图书馆学基础理论的学习,但作为对图书馆员的全面培训是不够的,特别是在研究图书馆,我们感到图书馆员应有实际经验,北大图书馆系研究生有两个月实习时间,我们有些图书馆院系也是这样,这是个很好方法,但两个月不够。美国国会图书馆每年从图书馆院系毕业学生中招收10—20名实习馆员,他们并不是马上被派到固定的岗位上去,而是先派这些实习馆员对美国国会图书馆全貌有个了解,然后在一年时间内,大约到四到六个部门去转一转,这样他们对国会图书馆才有全面的了解,一年实习完后就被派到固定部门去工作。还有一个类似训练计划提供资金,这就是美国图书馆资源委员会(C.L.R. Management Intern Pro-

gram)的管理实习计划。被派去参加培训的人都有5到10年图书馆工作经验,今年我们从105名申请人员中挑选了6个人,他们被认为是大有潜力可以被培养成为图书馆馆长的。他们接受大约一年的经济补助,跟大学图书馆馆长一起工作,每个实习馆长都跟一个不同的馆长,他们可以在一年中看到馆长是怎样工作的,实习馆长参加馆长的一切会议,我本人也有一个人跟着我,我们要造新的图书馆大楼,这个实习人员参加与建筑师一起讨论,她也和我们一起编造预算。一年之中我要反复教她如何实施和管理财政计划,如果馆里工作人员业务上有问题要找我商讨,她也一起参加讨论,在决定购买一些珍本书时,她也参加商讨。当我出席图书馆学会会议时,她也陪着一起去。我是国际图联统一目录管理委员会的主席,这个机构主要是负责国际文献管理的,我常要去伦敦参加会议,因为路远她不能陪我一起去,但所有准备工作她都参与一起讨论。当我和部门负责人讨论复杂的人事问题时,她也在场,我们觉得这种培训计划很有价值,值得发扬。在美国一些图书馆人员对担当负责人缺少自信心,这种计划应加十倍来扩充。现在要具体谈谈大学图书馆的人事问题:我下面有个人事科,由七个人组成,他们为图书馆挑选馆员和指派工作起了很大作用,对每个图书馆馆员都建立了人事档案,每个人都有完整的历史记录,个人所受的教育和工作经历都有详细的记载,当一个馆员从这个部门调到另一个部门去工作,也有详细的调动日期的记录,每人每年做一次鉴定,存放在个人人事档案中去,人事部门要负责督促每个工作部门负责人做好考核工作,如果馆员有意见也由人事部门处理,当馆员产生个人问题,不管与图书馆工作是否有关,也要去解决。因为如果一个工作人员家庭发生什么问题也会影响图书馆工作的,所以我们要注意到帮助解决这些问题。

人事分类工作:馆员和非技术职员有不

同分类体系。

馆员有五个等级：一级馆员是刚从图书馆系毕业的人员，他们没有图书馆具体工作经验，这样的馆员还须大量培训与指导，经过二到三年以后可以不需人监督指导了，就提到二级馆员，经过三年以后能独立工作并对图书馆工作有所贡献便可提升到三级馆员，工作一贯突出并对图书馆作了较大的贡献可提到四级馆员，负了非常主要责任在国内甚至在国际上都有威望的则提升到五级馆员。我们美国评价图书馆馆员工作有二个方面，一种是在过去15—20年内主要看他负责工作大小、职位高低来决定给他怎样的地位，我们现在继续这样在做：另外一种是有有些人虽然不负责行政上工作，但也要看到他的工作重要性，所以一个人提升不完全看他下属有多少人，而要看他在某方面有什么突出的工作能力和工作成绩。

现在谈谈非技术人员的分类：我们大概分有八级。是根据他们的专长来规定的。如复制、照相服务、图书装订与修补、编目助理、采购助理、公共服务助理，他们做一些初级的参考工作或在系科图书馆工作，还有图书馆服务助理，他们除在系里做公共服务工作外，也可做些基本编目或其他加工工作（包括从采购编目到上架），每个单位的负责人都有责任要监督他手下的工作人员分类确当否，如果发现有人负责更多的工作，我们要给他重行分类，也就是给他提级。人事部门也参加这个工作，保证工作人员确当的分入他应在的等级。单位负责人个人没有权力随便更改他的级别，但负责人可以建议提升由人事部门分析情况，同意或否定负责人的建议。人事部门有一个工作人员专门负责馆员培训的工作，我们称他为职工发展干部（Staff Development officer），在美国图书馆里人员流动性很大，为了能得到较高的地位，一些非技术人员往往是学生承担和学生的妻子来做。这些人在城市里往往住几年以

后要离开我们的图书馆，当他们走后要另找人代替他们的工作，由于人员流动性大，训练颇成问题。现在讲讲耶鲁大学图书馆工作人员更换情况，140名图书馆员中有10%要更换，可见一年中要训练大量的人员，就是留下的人，因为将来要派更重要的工作，更需提高。由于使用计算机和其他新技术，图书馆起了很大变化，要有个有力的计划，来训练新的工作人员。现在谈谈如何训练干部，对一些高级人员我们要在管理和监督两方面进行培养，美国企业也是如此，有些几个星期专门的短训班是大学办的，我们派人去参加短训班。前面已讲过训练工作人员掌握数据库，在医学检索系统（Medline）开设了为时二星期的训练班，这是一个比较高级的课程，我们把每个医学参考人员派去学习。另一个途径是让工作人员参加学会活动，我们有许多图书馆学会，美国图书馆协会是个最大的学会，我们觉得让工作人员参加学会会议是有好处的，可让他们在同行之间相互交流。美国图书馆协会对于解决具体问题也做了很有价值的工作，这个工作是在由各个不同的图书馆人员组成的委员会中进行的。我们也很高兴地让我们工作人员去参加委员会，这个委员会着重制订新的馆际互借和编目条例。这两个委员会我们都有人参加，这两项工作直接影响我们的工作，参加具体工作当然有很大好处。另一个方式是给工作人员时间到大学听课，无论是本校或邻近的大学。在美国大学系科上课要付学费，学费由图书馆负责，我们特别高兴让馆员去学外语或学专业，如：艺术史、建筑史、化学等。我们还有为新来馆的馆员和职员制订的训练计划共有六次，每次两小时的课程，第一次上课是和馆长及高级馆员讨论，我把高级馆员和机构介绍给学员，然后讲工作、讲经费来源与校方的关系、图书馆发展问题、如何用新的计算机、面临的一些重要问题：如藏书地方不够、我们计划盖新大楼、它的规模多大、

盖在哪里等等，以后几堂课要带他们去参观总馆的编目部、参考部等，这样做使他们对图书馆工作的全貌和复杂性有所了解。

现在讲在职培训的一些问题：培训的另一个方法，是工作人员轮训，把两个不同部门的工作人员，在短期内比如说用二个月时间互相交换一下，如：让编目人员与参考人员互相交换工作，这里有些你们想不到的困难，让一个编目人员到参考部门工作不会有太大困难，因为他们有书目知识，在图书馆里主要的参考工具是卡片目录。但要参考人员去做编目工作，那困难就大了，即使是图书馆系毕业的人，要在我的图书馆担任编目工作，至少要受六个月训练以后才能胜任。我们也让系图书馆参考部门人员与总馆的参考部门工作人员交换工作，工作交换有什么好处呢？我们觉得参考部门的工作人员不仅对他本职的工作，而且应该对整个学校系统的工作都有所了解，根据经验，某一个专业方面的工作如医学、法律也要使用其他部门资料。我们也认为一个工作人员了解其他工作部门工作的困难也很重要，这样交换有利于士气。编目人员往往感到别人不了解自己的工作，在我工作过的所有图书馆里，参考部门工作人员总认为比编目人员要好些，打破人员间的隔阂是最重要的。参考流通部门工作的人员有偏见，认为编目人员的工作不够好，不够快，因此让参考部门的人员到编目去工作将会有好处，以后就很少再听到参考人员对编目人员的批评了。现在再来讲一些对工作人员正规培训方法，人事部门的职工发展干部，采取请教师任课或指定某人开设专门课程，我们觉得最重要的是对中层干部的培训。我们制定了一个很大的计划来培养中层干部，通常一个人被提到中层干部接受培养是因为他在辅助性的岗位上工作得很好，但对担任较高级工作没有经验，所以很有必要教给某些作为一个高一级的干部应该具有的一些技能，其中之一是关于人与人之

间的关系的心理学，作为上一级的干部要能敏感到他下面的工作人员中，所出现的不愉快和有困难的极其细微的表现，有时有的人要别人帮助但不好开口，我们也要教会干部怎样计划和组织工作，大型机构中的一个基本问题就是下级对上级有看法，我们要教这些干部怎样预计到和个人相处的困难问题的产生，和如何去改进这种情况，他们要知道当那些问题不能解决时要向上级反映。今天已讲过作为干部应该看到下面工作人员工作情况，当他做了更多的工作应该提级。要教会干部怎样去培养训练下面的工作人员。当然也要注意新来的人们是否按照正规的方法来做他们的工作，如果工作人员已经具备了独立工作的能力，就应该放松对他们的监督了。对新来的人员还有一种训练方法，就是在每个工作部门都有一种工作手册，工作手册里对每项具体工作都很具体仔细地规定下来，这本手册将送给每个新来的人，成为他们学习新的工作的第一步，有些部门的工作特别复杂，就是有经验的人也要查阅工作手册，看看工作人员是否符合规定，如果没有这样一本工作手册去培养干部，责任是很重的，但是即使有这本手册，也要定期进行修改，现在越来越多地应用计算机，大大影响我们的工作，这种情况下修改工作手册更有必要。干部重要职责之一就是定期根据工作进行考评，一般每年考评一次，我们有一种专门考评表格，有几个项目：1、工作精确度如何？2、工作质量如何？3、工作数量如何？4、是否了解专业知识？5、能否独立工作？6、能否如期完成工作？7、与周围人员关系处理得怎样？8、能否正确听取别人批评的意见？上述几个项目分四个标准：（1）优秀Excellent（2）很好Very good（3）令人满意（及格）Satisfactory（4）不能令人满意（不及格）Unsatisfactory。

下面谈谈一些复杂工作的正规培训：例如怎样使用计算机终端的问题，现在美国图

书馆已开始采用新的编目条例，我们要开设课程培训工作人员学会使用那些条例，我们培训工作人员掌握计算机是根据我们所使用的不同计算系统而有所区别。例如：十二年前我们开始采用计算机采购，把过去打字人员培训成为卡片打孔人员。若要工作人员使用新的机器，必需在六到九个月前就培养起来，对已在工作的人员这是一项重要的变化。训练工作人员掌握计算机编目更为复杂，至少要在一年以前就开始培训，因为实际上要一年才取得计算机的终端。首先要让工作人员了解计算机终端编目与手工编目的区别，在计算机终端编目的许多工作都是由一般人员去做，正如打字一样，如果不掌握打字技术就要进行训练但要掌握计算机比培训打字员要复杂得多，因为他们必需掌握许多特种技术，你必须知道如何从计算机里查到许多特种的文献标目。假如你了解国会图书馆卡片号码，你就可以用它。假如你知道著者姓和书名前几个字就可以用了，但也可采用几个缩写词而不用全书名全著者名，你只要用著者姓的前三个字母如Chen用Che，书名也是一样只须打出前三个字母，虽然也会出现著者姓名及书名所采用的字重复的情况，但可能性并不大，假如搞得好的话，计算机终端荧光屏上可以显示出来，终端操作人员可以把荧光屏上所显示的与手头上的一本书相对照，常常同一本书同时在英国和美国出版，因此同一本书有两个不同的出版社，如果在荧光屏上出现了伦敦版，而你手里却是纽约版，你就要对荧光屏作些更动，使它和你手里的一本一致，它是通过游标控制，用光扫描，你可按一下键，当光扫过一个字母时，再按一按键，就可除去原来字母，然后光再回来利用空的地位再把字母填上去，如New York比London多2个字母，把New York去掉后，填上London还多2个位子。如果荧光屏上显示出来的完全与书吻合，再按某些终端的键，通知计算机中心，说明这本书和你所

有的一本相同，并且需要订购这种书的卡片。你可以看到学这种技术比学打字困难得多，因此你必须对工作人员在计算机终端到达之前，进行几星期甚至几个月的训练，计算机终端装置完毕后，你必须让工作人员在正式使用编目之前，进行操作练习，在耶鲁大学训练了约25个人做这项工作。因此在正式开始编目过程之前，实际上已有两个月的实习训练，所以练习和实习加在一起至少要花费半年时间。在参考部门也在用计算机终端处理，因为计算机信息不但告诉我们如何编目，而且告诉我们该书已编好目了，已经入藏了，因此我们不仅仅训练编目人员使用计算机，而且也在整个图书馆系统训练参考工作人员。

在耶鲁大学另一个类型培训，看起来是比较简单的工作，如图书馆有好多人要掌握打字技术，对不会打的要给他们基本训练，会打的要提高打字速度和准确性。新的工作人员在目录、排卡必须接受很细致的教育，需要有六个月的时间，耶鲁大学目录中心有一千万张卡片。排列目录要求极度准确，才能排好，参考人员也要掌握查卡片的技术。我们也教图书馆工作人员如何按索书号上架，我们也教工作人员如何用适当的方法去取图书馆的资料，许多人也许觉得很可笑，但粗心大意的人会把书弄坏而造成损失。把一本书从架上拿下来，可能拿得对，但也可能把书脊弄坏了，一本书放在复印机上放得不好，也有损图书装订，书车上的书放不好就会掉下来，特别对珍善本手稿管理更需要接受训练。我在各种图书馆里包括美国、中国和其他国家都看到一些人取书都有不当心的情况。在取珍贵善本手稿时手指不能碰到书的正文，虽然你认为自己的手很干净，但实际上你手上皮肤有油脂，长期下去对书是有害的。我们觉得这很重要，所以我们特地拍了一部影片，让新来的人看看应该怎样拿书，这实际上是一系列的幻灯片，有解说词，告诉人们怎样做，我们

尽可能利用影片来教育和训练工作人员，工业上用的影片在图书馆也很有用处，例如电话公司拍了一部电影教人们怎样使用电话。我们还用了两个方法培训人员，一是指派某些工作人员参加委员会，讨论新的建议和设想。对于各种问题我们有时就组织委员会去讨论解决，我们往往指派各种不同类型的工作人员到委员会去工作，一方面有利于适当解决问题，同时也给我们的一些好的工作人员有机会去解决问题而得到锻炼。有些和我们有关的委员会处理以下几个问题：我们相信现在的编目工作不能长此下去，应该有新的解决办法，委员会研究了两年，我们在讨论还是用缩微编目或者是让读者直接通过计算机终端知道我们的藏书，而不要查找书目。二是编目部进行了两次大改组，这是委员会进行讨论提出方案的。对出版计划有所怀疑也组织委员会去研究，还是按原来的，还是要改？这种委员会是临时性专题委员会。解决了某个问题就取消了。此外还设常务委员会，当中之一是人事方面的顾问委员会，每当我们采取一些新的人事方针时，委员会就要研究这个问题，比如说要重新研究人事分类工作，委员会就要研究一年。虽然委员会是个常设机构。但其成员每年都作一些调整因此三年以后参加的人就完全不同了。里面的成员有馆员，也有非技术性的事务人员，把各种人员吸收在一项工作中是个很好的办法。

上面已谈到人员考试办法和分等级。现在讲 (peer evaluation) peer是英国爵位，事实上它的意思是同行人员同等地位，也可以用 (E qual) 平等，有时我们把他称为同级考评。你将会发现你的同级人员提起意见来比上级提得深刻、尖锐，究竟工作谁努力，谁不努力，谁犯错误，谁不犯错误，同级的人最有发言权，所以同级人员互评很有趣。互评还是评议那些人升级，那些人不上级，考评升级和考评工作也同样有价值，一般说

来互评升级比由领导考评升级还要困难。我曾在提拔高级人员用过这种方法，我在把一个三级馆员升到四级馆员，征求三、四级馆员的意见，他们的意见通常是否定多于肯定。关于培训再谈一个问题，这不是对某项技术训练而言，而是对整个图书馆学提高总的知识。每年举行四到五次工作人员论谈会，所谓论谈会是指图书馆内大部分工作人员都来参加的报告会，有时从本馆请人报告，但是常常也请外馆人来作报告，如同我现在在上海作报告一样，报告人可讲一个钟点，然后留半个钟点请大家提问题。我们最近对美国的版权法做了一些修改，我们从美国图书馆协会里请来参加这项工作的人来做关于修改版权法的报告，从国会图书馆请来两个人讲关于MARC II的出版，当国际图联的主席比利时国家图书馆馆长来New Haven Connecticut 访问我的时候，我请他作关于IFLA的报告，我们还请纽约的一个出版社社长，也是耶鲁大学出版社负责人，一个著名的书评专家，讲如何从来稿中选择出版物，由此可见我们对于培养图书馆工作人员的范围是非常宽阔的。我昨天讲了一个图书馆的负责人应是大学负责人之一，今天准备为昨天没有出席的人员把这个问题再重复讲一下。馆长与其它馆员一样要不断接受教育和提高，拿我本人来说，直到最近几年前，我对计算机是完全不懂的，一个负责人也要把大学作为获得知识的机构，当然图书馆的领导人也可以从书本上获得有关知识，但他也应该参加图书馆以外的大学日常工作。办得最好的大学图书馆往往是在最好的大学里，这些单位的馆长有机会参加校务委员会工作，我就参加全校院系领导的会议。我也在研究院执行委员会工作，这个委员会的任务是负责对大学全部研究生的教育，它和一些专业学院如医学、林业、和建筑的研究生的教育有所不同。我也应邀参加各系的会议，在这种情况下课程设置有所变化，我能及早知道，假如

我不参加这些会议。许多重要的决策问题虽然对图书馆很有影响,也不能及时发现,或虽发现而已经为时很晚。五年前耶鲁大学新设教育和经济管理系,为政府和商业系统培养人员,我在讨论的时候就知道了,因而我能很快地和校内其他人员为成立该系作准备,我没有为这个系新成立一个图书馆,因为实际上它将在人员和藏书上和其他图书馆形成重复,我们决定把社会科学图书馆扩大,来为这个系服务。我们立即为藏书经费制订计划,在系科开办之前,我们已经开始招聘了新的工作人员,买了这方面的书籍,我们知道要增加座位和书库空间,我们增加了社会科学的图书馆的经费,当新系科成立并接收学员时,我们能立即提供服务。再讲个人经历的另一个例子,我在另一个大学工作时,由于没有得到这方面的情报,有二次给图书馆带来困难。一个是这个大学扩充了艺术史的课程,这就需要图书馆增加十万元采购图书,因为事先没有把这事情通知图书馆,所以没有图书可以提供服务。有一次聘来一个现代日本文学教授,我们的日文和中文藏书虽然较丰富,但现代日本文学藏书不多,由于没有及时向图书馆通气,对大学教学造成不好的影响,给我们造成困难。在新专业开办以后,要好几年的努力才能为他们服务。

结束语:在一个好的大学图书馆里,馆长应该是大学主要负责人之一。

图书馆员的培养和提高

小组讨论摘要

问:罗杰斯博士上午谈工作人员培养问题时,曾经提到工作人员手册,它的具体内容是什么?

答:要我为大家列举工作人员手册的大量条文是很困难的。北京大学图书馆学系曾要我寄一本工作手册给他们,让学生们看看,我想这也许是弄清手册内容的最好方法。我唯一能告诉大家的,是它对某一特定单位工

作任务的每一具体步骤都详加说明。以今天上午我讲过的电子计算机编目程序为例,手册首先将非常明确地介绍终端的键盘,说明每只键的用途,告诉你如何在一本新书的扉页上查找必要的项目,如果书名页背后印有国会图书馆的编目格式,如何在编目中加以利用,同时介绍从电子计算机数据库查找编目资料的各种方法,详尽地解释终端荧光屏上显示的编目格式的意义。实际上,手册所列举的著录款目远远超过具体图书的需要,它详细说明荧光屏上显示的各种特殊代号,告诉你哪些该在编目中使用。讲解游标操作过程和如何使终端的编目和具体图书的著录相一致。此外还介绍操作终端设备的方法,每一只键的特殊用途等等。总之,工作人员手册对于完成一项具体任务的每一个工作步骤都进行非常详细的说明。

问:请您介绍一下美国大学图书馆的机构和体制,例如上午讲过的人事部门的职责范围。另外想请您讲一讲图书馆和大学以及大学各个部门之间的关系。

答:我们大学的最高领导是校长,教学方面的主要领导是教务长。我作为图书馆馆长,要向教务长负责报告工作,图书馆各部门则向我报告工作。向教务长负责的还有各院院长,如医学院院长、文学院院长。在我的大学里共有十三个学院,另外还有十五到二十个系,如分子生物系、地质系、物理系。系由系主任领导,负责某一个专业的教学。我的责任是为所有的系和学院服务。我有一个顾问委员会,由大学行政人员、一些教授和学生组成。我们一起商讨有关图书馆开放时间、电子计算机用于流通的可能性和对读者的作用、电子计算机对流通以外的图书馆工作产生何种影响、将促使编目工作发生何等变化等问题。图书馆有人事科,大学的人事处,制定全校的人事方针,我们的人事科必须保证贯彻全校的人事方针。我们也参加方针的制定,因为我们可以提出图书馆

的观点和经验。我们的人事工作是独立的，但是要接受执行方针情况的检查。我们在吸收或任用专职馆员时，可以不必征询人事处的意见，同时在很大程度上，可以自己录用办事员。不过人事处往往也向我们推荐人员。我们采用的级别制度是五级制，馆员的定级工作由我们自行决定，馆员的升级也是如此。所以说，我们的人事工作是相当自主的。校方认为，图书馆的工作方针，应该由图书馆馆长领导制定。美国的大学是一种很有趣的机构，教授们权力很大。而校长和教务长却没有象一般企业领导那样的绝对权威。他们在制定全校教学方针时，非常重视教授们的意见。教授可以就新课程的设置提出建议。如果不需要增添师资力量，这样的问题也可以不必通过大学校长。但是如果未经校长或教务长批准，是不能另行聘请教授的。因为这样做要增加经费。我想强调的是，图书馆馆长作为大学委派的指导图书馆业务的专家，拥有相当多的独立权限。许多工作要求将由馆长确定。当然，图书馆的经费是受大学限制的。开展新的服务项目，往往需要请求教务长批拨经费。商榷经费问题时，常常邀请院长或系主任参加，因为他们是服务对象，而图书馆是为整个大学服务的部门。

问：图书经费等的经济核算，是否由图书馆的财务部门自己进行？

答：图书馆预算是大学预算的一部分。不过我们的图书馆有点特殊，因为它拥有大量捐款，那是拨给大学但被指明用于图书馆的基金。这些基金被用于投资，还有收入。图书馆每年可以得到一笔钱。有时候在图书馆内部也规定专款专用。我们有四百多笔受赠基金，大部分都被指定用于购买某一专业的图书。所以我们的财务工作很复杂，因为必须注意种种限制。需要在图书馆内部进行大量核算工作。在大学里，尽管购买其它物资必须通过一个总的后勤部门，图书馆却被授

权独立买书，因而有责任进行核算。我们每年仅购书经费即合人民币五百万元。图书馆拥有捐款三千五百万美元，合人民币五千万。大学用这笔钱和其它基金一起去投资，投资所得收入可用于图书馆。另外大学还拨给图书馆一般经费，补充管理经费的不足，因为单靠捐款的收入是不够的。除此以外，图书馆管理经费还有两个重要来源：一是来自私人直接捐献，捐款供随时使用，不同于投资；其次是基金会和联邦政府出于特殊目的的捐款，一般可在两三年内使用。图书馆经费主要依靠捐款收入和大学的一般拨款。我们的总预算约人民币两千万，整个大学的经费，其中包括图书馆经费，为人民币三亿五千万。

问：请谈谈国会图书馆、大学图书馆和公共图书馆之间的关系。

答：哈斯博士曾提到美国国会图书馆和国内其他图书馆之间的关系。我现在向大家进一步谈谈。从一九〇一年起，国会图书馆开始了一些有助于全国图书馆系统的服务工作，其中包括一些很重要的项目。他们从一九〇一年开始印制并向国内图书馆出售编目卡片。年销售量一度达七千万张，现已减少为每年三千五百万张。减少的原因，是国内已在编目工作中大量利用电子计算机编制目录卡片。国会图书馆在本世纪初所进行的第二项重要工作是出版全国联合目录，汇集了包括美国、墨西哥和加拿大一千所图书馆的图书卡片。对于同一种书的复本，他们用专门的代号代表收藏该书的图书馆，而不必在目录中多次列举。例如耶鲁大学图书馆的代号为Cty，C代表大学所在地康涅狄格州，y代表耶鲁大学；又如纽约公共图书馆的代号为Nn，N代表纽约州，n代表纽约公共图书馆。全国联合目录至少在两方面是非常有用的，它为国会图书馆以外的全国其它图书馆入藏的新书提供编目格式，这一工作之所以重要，是因为这样做比由其它图书馆自行编

目节约得多。全国联合编目的另一优点是可以满足馆际互借的需要,并具有查对书目引句的辅助用途。十年前,国会图书馆决定将一九五六年以前的全国联合目录编印成册,目前已出版七百余卷,估计出齐后可达八百卷。我在中国还没有看到任何图书馆收藏这套目录,我想这是全世界主要书目工具之一,中国至少应该由一个象北京图书馆那样的图书馆收藏一套。下面我来谈谈国会图书馆为其它美国图书馆服务的一些方法,大约在十七、八年前,当我担任国会图书馆副馆长时,美国制定了一条480法案,根据这条公法,美国向印度、以色列、埃及和波兰等缺粮国家供应剩余农产品,这些国家无法用美元支付,而以本国货币偿还美国的信用贷款。国会决定用这些贷款作为在这些国家购买图书的经费。国会图书馆不仅为自己买书,还为全美国十二至十五所科研图书馆购买复本。他们所做的第二件事,是把这些图书编目,并通过有关服务部门提供编目格式。这样做产生了两种效果,首先是增加了美国图书馆的采购来源,其次是扩大了国会图书馆编目资料的供应面。在这以后,国会图书馆又制定了所谓全国采购编目计划,方法和上述计划相仿,但是不限于在接受剩余农产品计划的国家进行。此外,他们还保持出版国会图书馆分类法和主题目录。不仅在每张编目卡片上印有国会图书馆分类法类号,还在大约两万五千至三万五千张卡片上印有杜威十进分类法的类号。这当然有助于其它图书馆,因为他们为新书分类时,不必再查阅分类法。国会图书馆目前还进行一种叫做“在版编目”的服务项目,他们和数百家出版商合作,在图书将出版时,即获得有关资料或所谓“样书”,并用以进行大部分编目工作,向出版商提供编目格式,将它们印在图书书名页的背后。国会图书馆为其它图书馆服务的形式繁多,一时也难以赘述。该馆有一个普通书目参考部,他们和其它部

门一起,编制出版许多十分有用的书目。许多年来,国会图书馆还开展为盲人和残废人服务的工作,大大造福于美国的残废人,这些工作往往是通过州立图书馆的指定中心进行的,而公共图书馆也能利用它为读者服务。美国版权局同时也是国会图书馆的一个部门,所以每当国会图书馆进行重要的版权法修订工作,都很重视公众和图书馆的要求。现在国会图书馆所以从事的另一项重要服务工作,是编制供应图书馆和电子计算机编目系统MARC(机器可读目录)Ⅱ磁带,这是美国电子计算机编目的重要资料。由于美国的科研图书馆希望国会图书馆统一编目标准,所以在为电子计算机编目制定新标准方面,很自然地接受了他们的领导。在我担任该馆副馆长期间,我们还成立了科技参考咨询中心,这是一个和电话中转站相类似的“中转服务”部门,任何专业图书馆或其它图书馆都可以提出类似“查找特殊专题资料”或“何处可借得某种出版物”的咨询,请求解答。(侯思诺先生:咨询来自世界各地,问题的面很广,有一次有人问从哪里能找到一种活的细菌,后来在答复中列举了三个地点。所以提问题也不限于查询资料方面。他们是有求必应。咨询无论来自世界何地,一般都可以在24小时至36小时内获得答复。)我还想告诉大家,国会图书馆目前正在为你们汉字改用拼音的问题展开争论,许多科研图书馆想继续沿用原来的系统,国会图书馆则打算在改用拼音以前,暂时采用一种介乎两者之间的折衷方法。我希望大学生学会拼音,否则在地图上寻找象广州这样的地方是很困难的。因为过去和现在的拼音方法显然不一样。

问:在中国,大学图书馆在组织机构方面一般是根据工作程序划分部门的。例如采访部、编目部、阅览部等。另外也有按照出版物形式划分的,例如整理期刊的部门可以单独成立期刊组。还有按文字划分的,按学

科划分的，等等。我想请罗杰斯博士介绍一下美国图书馆划分部门的情况，并请谈谈您对部门划分方法的意见。

答：我曾经和另一位作者合写过一本关于图书馆管理的书，名为《罗杰斯——韦柏大学图书馆管理》。我曾请人把这本书寄来北京和上海，可能已经在中途遗失。这本书里编印了美国一些主要大学图书馆的组织情况表。工作部门的组织方法因馆而异，类型不一。但一旦采用一种形式，很少变动。首先我向大家介绍一下耶鲁大学图书馆的组织情况表，这是很典型的。最高领导是图书馆馆长，下属部门中较大的有技术服务部，下设采访组和编目组；另外还有藏书建设部，读者工作部，所有这些部门，都属于大学的中心图书馆，名叫“斯特林纪念图书馆”，它是以建馆捐献人的名字命名的。另外我下面还设有系统办公室，由管理电子计算机的专家组成。还有一名公务干事，一个人事科。再就是珍本书库，手稿部门和各院系图书馆，它们作为一个整体，由我的副馆长负责领导。许多图书馆没有独立的珍本部门，而从属于其它部门，耶鲁大学珍本书部门独立存在的原因，是因为我们建造了一座世界上最大的珍本书库。这个部门每年花费人民币八十到九十万元购买珍本书，并和捐款人保持密切联系。所以我也经常和他们保持接触。手稿部门的情况也相似，不仅收藏大量当代和历史手稿，还收藏许多文学手稿，后者存放在珍本书库。一些著名人士如国会议员、国务卿或最高法院法官等人的文件则存放在手稿部。手稿部门的主任是大学的档案学专家，负责管理全校的历史档案。他经常向全校高级职员进行调查，以确定哪些公文

应该保存，决定这些文件从办公室移交手稿部门的日期，这些都是研究性很强的工作。这样做至少有两个原因：一方面由于我们发现有些职员不顾历史价值，随意把文件销毁；另一方面，有些人把一切公文都保留下来，以致占用越来越大的空间，越来越多的文件柜。我们很重视历史档案的保存，但也重视节约空间。一个训练有素的档案管理员应该了解一份文件什么时候失去历史价值，不再值得保存。我们图书馆还有一系列地区性研究馆藏，这是很重要的部门。在最大的东亚地区馆藏中，我们藏有中国、日本和朝鲜出版物，有工作人员二十到二十五名，藏书二十万册，每年购书经费人民币三十万元。另外还有斯拉夫、东欧、非洲、拉丁美洲、东南亚和中东等地区的类似馆藏。地区性馆藏是我们从第二次世界大战末发展起来的，是图书馆最花钱和最难搞的部门之一。因为需要懂得这些地区文字的人员来进行编目和读者工作。往往需要象你们一样使用拉丁语系以外的文字，而汉字对我们是非常困难的。所以我们必须聘请专门的缮写人员抄写卡片上的汉字，这只能用手工进行。目前电子计算机还无法解决汉字问题，不过我们正在加速研究。现在我们已经解决了用电子计算机处理希伯来语的问题，不久还将解决斯拉夫语问题。在来华途中，哈斯博士和我曾经访问了东京的国立方言图书馆，他们在用电子计算机处理汉字的研究中取得了显著的进展。我想花一点时间介绍一下他们的处理方法(略)。目前我们正打算用电子计算机处理汉字，我相信在你们和日本人的帮助下，问题是能够获得解决的。

(邱国渭整理)