

●李致忠

图书馆的定额管理与目标管理

80年代中前期,随着改革开放的大潮,一种以定额指标为核心的管理机制被引入图书馆。1985年制订,1986年试行,1987年《北京图书馆通讯》第2期正式公布的《北京图书馆业务工作规范》,大概就是这一事物的起端和集中反映。其后,全国公共图书馆、科研系统图书馆、大专院校图书馆,乃至机关单位等各种类型的图书馆,都先后以此做为参照,制定了图书馆不同工作的不同定额标准。在当时的历史条件下,这种管理机制,对于激励员工的工作热情,调动员工的积极性,定编定员等方面,都还是起到了一定的促进作用。就是在今后,图书馆工作改变管理机制,它也还有不可低估的参考价值。但是几年来的实践表明,这种以定额指标为核心的管理方法,也暴露了不少弱点和弊端,很值得加以总结,吸取经验,冷静科学地去探讨新的管理途径。

管理是人类活动的特殊领域。它作为一门独立的科学还很年轻。科学地系统地研究和总结管理方面的理论和方法,还是18世纪70年代欧洲资本主义产业革命发生以后的事情。直到19世纪末,西方国家的企业管理还仍然处在放任管理的阶段。那时的企业并没有科学理论作指导,而是全凭老板的经验。所谓管理,也只是单纯依靠计件工资来刺激工人的生产积极性。这种管理,后来被讥为“几乎等于没有管理”的管理。到20世纪初,以美国泰罗制问世为标志,西方企业进入了所谓“科学管理”阶段。其本质是试图通过改进生产工具、规范操作动作,扩大报酬差别等方式来提高劳动生产率。这种管理把工人看作会说话的机器,引起了广大工人的不满和反抗。20世纪20年代,作为泰罗“科学管理”的对立面,以梅奥为鼻祖的行为科学学派开始登上西方企业管理的舞台。但由于“行为科学”过分夸大人际关系的作用,没有也不可能触及资本主义人际关系的本质,因而名噪一时之后便很快衰落

了。20世纪50年代,以西蒙为代表的决策理论学派,扬弃了单一采用“科学管理”和“行为科学”的做法,将“科学管理”与“行为科学”结合起来,把强调理性与讲究人性结合起来,把企业目标与个人目标结合起来,从而产生了目标管理理论、方法和机制。直到今天,西方发达国家的企业、事业管理,一般都在有意无意采用这种管理机制。

《北京图书馆业务工作规范》,将全馆业务工作归纳为中文普通图书资料采访和加工工作;外文普通图书采访、加工和国际交换工作;善本特藏图书采访、加工和修复工作;报刊资料采访和加工工作;书刊资料典藏和外借工作;阅览、参考咨询工作;专题研究、文献研究和书目索引编辑工作;馆藏文献缩微复制工作;读者复制服务工作;计算机应用与管理工作10大系统。每个系统分成若干环节,每个环节又分为工作内容、质量规范、人员水平、工作定额等不同规范和要求。如中文普通图书资料采访和加工系统中的中文图书编目工作,其工作内容是根据国家标准进行新书编目、编写提要 and 校对。质量规范要求字迹工整,字符清楚,格式准确,不遗漏著录项目;必要附注、提要不漏,表述准确、严谨,合乎语法;检索点规范、统一;校对前错误率不超过5%,校对后不超过1%。要求助理馆员以上人员担任;校对由高级馆员或馆员担任。工作定额要求带提要编目每种20分钟;不带提要编目每种10分钟;校对每种10分钟。每个有效工作日以7小时420分钟计算,则每人每天要完成带提要编目21种,不带提要编目42种,校对42种。每天下班前每人填写工作日志。由这一环节的具体要求,似乎可以嗅到它仿佛是19世纪末计件工资制和20世纪初泰罗等改进生产工具、规范操作动作、扩大报酬差别等管理方法结合折衷的产物。这个业务工作规范在北京图书馆执行不久,就暴露出很多问题,越积越多,到现在不但不能推

动工作前进,反而成了开展工作的桎梏。不但失去了管理本身的权威,反而成了被管理者不努力工作,不建功立业的借口。不但使管理者无法驾驭全部工作的进程,有时反而成为牵制管理者的绳索。从以下的问题可以逐一反映出来。

一是定额的确定难以做到适当和科学。图书馆工作不同于工厂企业。工厂的机器每分钟转多少圈,走多少刀,冲多少眼,下多少料,都可以算得出来,因此定额标准也是算得出来的。这是科学,任何人都无法提出异议。图书馆工作则不同,它面对的是书,处理它的是人,加工方式是手。且脑体结合,变换频繁。书内容不同、类别不同、深浅不同,类分、著录、编目不同的书,所用时间决不会完全相同。硬性规定每 20 分钟编目加工一种书,或者弹性伸缩 1 天 7 小时 420 分钟内完成 21 种书,是没有多少科学根据的。今天遇到好编的,可能大大超过,明天碰到难编的,便可能远远不能完成。另外是人的因素,不但因知识、经验、思想、态度的不同,会呈现出完成任务的差异;同是一个,也会因休息的好坏、情绪的高低,生物钟的转换等心理因素而出现不同的精神状态,完成不同数量和质量的任務。现代管理心理学十分强调采用心理学的科学理论与方法,对人的心理进行科学分析,正确地预测人的行为,调动人的积极性与创造性,更多更好地完成预定任务。如果抛开这些因素,只规定环节工作的硬性指标,那就把人这个十分活跃的因素,人为地僵化为木偶,用定额将其捆绑在将军柱上,令其胶柱鼓瑟,机械地完成环节任务。这的确是把人变成了会说话的机器,而回到了早被扬弃的本世纪 20 年代前的管理水平上去了。

二是制订定额指标时,或说是出于合理的人情,或说是囿于员工的争辩,其定额指标既不是跳起来摘桃子,也不是站着摘桃子,而是坐着就能吃桃子。这样就出现了超额完成怎么办的问题。奖金不封顶,我们这种事业单位根本不可能。如果冲破种种障碍,实行奖金不封顶,就会出现只追求数量不顾质量的现象,在实质上又回到了 19 世纪末西方企业计件工资的放任管理阶段。事实上不可能奖金不封顶。好!你奖金封顶,那我就只能完成定额,绝不多干。这你还无法责难。怎么办呢?为了鼓励人们超额完成,没有奖金就奖时间。好!一奖时间又引出了种种问题。图书馆各个工作系统的流程,虽然不象工厂流水作业那样严格,要求严密协

作,但各系统各环节之间,仍要求紧密衔接。如果某个环节提前 10 天完成,或者某个人提前 10 天完成全月指标,而后 10 天某个环节或某个人受奖 10 天,在家休息,全部停顿,那下一环节就也要跟着陷于停顿,这在实践上根本是不允许的。于是就想出了新招数,即鼓励只超额一定数量,弹性一定时间。这样既照顾了家庭困难和上业余学校所要时间,又算超额完成任务,也不影响环节之间的衔接。看来好象是自我完善了,但如果今年来书一多,或有员工产假病休,出现积压那就只好再拿出加班费来才能完成。本想把员工制约在定额的夹板上,到这时管理者反为被管者牵着鼻子走了。不完善的管理被完善的反管理征服了,束手无策了。

三是图书馆有些工种难以量化,免强定额,形同虚设,反而被动。例如书刊资料典藏外借工作中的书库管理环节,工作定额为日图书流通量在 300 种以上的流通书库,参照图书流通量确定每人所管理架数。善本特藏流通库,每人管理 150~200 架。藏书流通工作环节,规定基藏书库年平均每人每天取书中文 120 种次,外文 80 种次。外借出纳工作环节,规定出纳台年平均每人每天借还书 100 种次。阅览出纳工作环节,规定阅览出纳台年平均每人每天借还书 200 种次。所有这些难以量化的工作,难以由工作人员主宰而取决于读者多寡的环节,从来就无法约束员工,反而被员工所约束。没有那么大的工作量,他说这不能怨他,是没有那么多读者。读者来多了,流通量大了,他会以此为依据说还缺多少人。清闲了你不能责怪他,全年达不到定额你不能扣他的奖金,更不用说扣工资了。若是一有新的任务,便成额外负担,要干,就必须另外拿钱来,或另外调人来。最终仍然是管理者约束不了员工,反为员工所约束。

四是这个规范问世以来,影响日广,各省市地县的各级各类图书馆,凡实行定额指标管理的,无不以此作为参照。这就又引发了另外的问题。一是制定指标时,管理者总想把定额定得略高于《北京图书馆业务工作规范》。理由是地方图书馆、单位图书馆人少事多,定额不高就要增加编制,那谈何容易!可是员工呢,却总想把指标定低点。原因是国家图书馆才定那么高,我们条件、水平不如人家,怎么能定得比国家馆还高,低一点理所当然。在制定定额标准时,《北京图书馆业务工作规范》并未起到正面的积极作用,反而产生了某些消极影

响。北京图书馆业务处在1991年第4季度曾向各省及计划单列市图书馆发出一个调查表,调查各馆各个环节的定额规定、实践情况、奖励办法、成功经验、存在问题等。结果是时过7个月,调查表只回来4份,且回答不全。这说明可能是人家太忙,无暇多顾;可能是人家根本就未行此法,无以回答;可能是人家行了此法,但弊病太多,中途停止,或名存实亡,难以回答。调查而无结果,就说明此法并未普遍实行。少数采用了,大概也有难言的苦衷。北京图书馆虽然至今也还在执行,但实际已流于形式,不但对工作不起什么推动作用,某种程度某种情况下反倒成了开展工作的障碍。这在实际上,等于向我们图书馆界,乃至图书馆学界提出了严重的挑战。特别是当计算机等新技术应用于图书馆之后,实行什么样的管理,就更加显得迫切。到那时如果管理不当,就可能使工作陷于全面瘫痪,后果不堪设想。当前,改革开放又涌来了新的浪潮,总结前几年图书馆定额管理的经验与教训,探讨新的管理方法,显然是形势发展的需要,也是图书馆实际工作的需要。当今世界上,管理问题是十分重要的问题,是社会活动中非常重要的理论问题和实践问题。有人把科学、技术和管理称为现代文明的三鼎足,把科学技术和科学管理看成是推动经济和事业发展的两个车轮,甚至提出三分靠技术,七分靠管理。足见管理的重要。

管理科学有自身的发展历程,从19世纪末的放任管理,中经本世纪初泰罗的科学管理、20年代梅奥的行为科学、到50年代以西蒙为代表的决策学派影响下出现的目标管理,大约也走过了100年的历程。而当目标管理的理论、方法一经产生,就显示了它固有的先进性与优越性。半个世纪以来,不但世界的企业部门普遍采用它,还先后被事业单位,乃至国家各级机关所引进。事实证明,它是目前人类管理科学中较为先进的方法。图书馆的管理,似乎也应考虑加以科学地引进。

80年代,我有幸在欧、美一些国家的某些图书馆进行访问和考察,甚至在一些图书馆还住过几个星期,有的达半年之久。其间与西方人一道上班,一道下班,耳濡目染,深感他们虽然上下班也不那么严格,但工作起来好象冥冥中有个无形的指挥,自己有自己遵循的轨道,完成任务又是十分自觉和努力。西方发达国家每周实行5天工作制,但星期六自觉到办公室加班工作的大有人在。以中国

人的习惯心理,他们加班大概会有加班费,否则在商品化社会里人们怎么会尽这种义务呢?据平时观察职员工作时也并不十分紧张,可星期六却又来加班,难道是平日怠工,故意造成加班赚钱吗?究其原因,馆长介绍说,我们这里是看菜吃饭,量体裁衣。即有什么任务招聘什么样的职工。关键是在聘人时的考核。凡考核能胜任某项工作,并能在相应时限里保质保量完成任务者,即可招聘。经试用合格后,就可以让他自由工作了。工作过程中要尊重他的人格,不必过多地去查看监视。须知,任何人都厌恶工头式的监视,职工不是牛马,职工有自己的尊严。你无视甚至蔑视他的尊严,他也会在工作数量和数量上做许多手脚,用来对你进行回敬。不如定出明确的目标,要他为达到这个目标去发挥自己的聪明才智。这番话,并未说明他们实行了哪种管理方法,实际上似乎又明确告诉了你他们实行的是目标管理或类似目标管理的管理。事实证明,他们这种近乎“无为而治”的目标管理,抓住了职工自我控制的本质。心理学家对人们要求自决的研究结果表明,人们只要感到他们能够控制自身的命运,哪怕是只能稍加控制,他们在完成任务时就会勇往直前。目标管理之所以有效,就在于给了职工以控制自身命运的权力。美国社会系统派的代表人物巴纳德在评价目标管理时说,这种管理的最大好处,是使管理者能够控制他们自己的成绩。这种自我控制可以成为更强烈的动力,推动他尽最大力量把工作做好^{〔1〕}。目标管理在理论上得到了充分的肯定,实践上得到了良好的效益。其实我们如果把能够控制自己的命运稍作分析,就不难发现,“它实质上体现的是对人的尊重。……在社会主义的中国,这种尊重则与人民的主人翁地位,党的群众路线相联系。所以,在我国如要问目标管理的生命力何在,答案就是,它的生命力就在于体现了人民当家作主,体现了党的群众路线。”^{〔2〕}可见,目标管理在中国是有其生长的土壤和实行的条件的。

目标管理的理论在1954年问世以后,立即引起了美国工商界的广泛注意。3年后,日本硝子会社的玻璃公司从美国引进了目标管理方法并取得成效。接着就有一批企业仿效。到1965年,这种管理方法便普及日本企业界。1978年,我国在从日本引入全面质量管理的同时,也引进了目标管理。起初,这种管理方法仅在企业中运用。到80年代初,一些地方在机关、事业单位试行岗位目标责任

制。1985年,南京市、张家口市、自贡市开始把目标管理作为统筹全市工作的主要方式,揭开了我国大规模推行目标管理的序幕。可就在这时,图书馆却置身世外,置这种较为先进的管理于不顾,竟采用了早为西方扬弃的“放任管理”和“科学管理”的结合体。这在管理上显然是一种曲折,在事业上也不能不说是一种挫折。实践出真知。当我们走过一段弯路之后,再来探讨目标管理,认识会更加深刻。当然,过去所实行的定额管理,也不是一无可取。如果把各个工种各种不同人员的定额标准搞得更准确些,那么在转向目标管理过程中,它确是不可忽视的参数。

目标管理有四大特点,即整体性、时间性、参与性、激励性。据矫佩民同志《现代管理学》的阐述,所谓目标管理的整体性,即组织的目标是统一的。强调组织的总目标要分解成许多具体目标,只有通过这些具体目标的实现,总目标才能完成。具体目标的分解,必须以总目标为依据;具体目标的划分与确立,必须以有利于总目标的实现为原则。组织的总目标与具体目标是不可分割的统一整体。目标管理的这个特点,有利于通过目标分解,把组织中的每个人都纳入目标体系之中,使每个人的工作都直接或间接地与总目标发生联系,以促进他们共同努力去完成组织目标。

所谓时间性,指的是在目标管理中,时间的因素是非常重要的。时间性有两层含义:其一是每个人在完成具体的目标时都有时间的限制,例如3个月、半年或1年。这就要求每个员工都要在特定的时间内实现自己的工作目标。其二是目标管理所确立的目标本身也有时间的限制。组织目标是根据组织的内外条件制定的,而这些条件又是不断变化的,因此各种目标都必须分阶段地制定。随着环境条件的变化,不仅是总目标而且各种具体目标,也要作相应的变化。

所谓参与性,指的是下级参与目标制定的过程,这是目标管理的一个最显著的特点。有人认为,目标管理的主要特点,就是把自上而下的目标分解与自下而上的目标期望相结合。所谓自上而下的目标分解,就是上级管理者把主要目标分解成众多的具体目标,而自下而上的目标期望,则是把各单位、各部门以及个人的利益、需要反映到各个具体目标当中去。这就要求上下级共同制定目标,并且要使这个目标既反映组织全局的利益,也反映

具体执行者的要求。把目标实现的希望和要求,变成全体执行者的自觉行为,推动各项工作不断从胜利走向更大的胜利。

所谓激励性,是指目标管理对人的自觉性与积极性的激发,这是目标管理的一个重要特点。它是从参与性派生出来的。由于员工参与了目标的制定,既了解组织总目标的全局利益,也符合自己的正当要求,又清楚个人目标及与组织总目标的关系,懂得完成个人具体目标所需的时间及对完成组织总目标的作用与价值。这样就不仅能激发个人的工作积极性,还能激发集体荣誉感,促进彼此的团结,最后形成集体的力量,创造性地完成工作。

目标管理的这些特点,决定了目标管理的基本程序,大体是确立目标、制定行动计划和估价成果。确立目标是目标管理的关键。目标确立的原则应该是先进的、高于一般水平的。如果所确立的目标是一个不用费大力气就能实现的目标,那就无法调动员工的积极性,同时也会降低整个组织的效率。但也不能不顾实际地制定过高的目标,目标太高了,多数人经过努力都达不到,那也会压抑员工的积极性,弄得大家灰心丧气,最后还是完不成。必须确立科学的符合实际的目标,也就是跳一跳摸得着的目标,才能获得最高效率。心理学家称这种目标叫做“中等难度”。心理学的研究表明,做中等难度的事,最易奏效。可怎么样才能确立这种中等难度的目标呢?这就要上下结合,共同研讨,科学测算,最后确定。当然在这个过程中,既要防止上级一味拔高,也要注意下级一味降低,把严肃的共同协商变成庸俗的讨价还价。双方都要尊重事实,尊重科学。为了科学地进行考核,还应该使目标尽可能量化。实在不能量化的,也要设法提高它的可考核程度。这样,图书馆过去所实行的定额管理,就又有了用武之地了。

目标确立之后,就要制定行动计划,也就是要确立在预定时间内为完成目标而要采取的各种具体行动。行动计划的制定,可以是上下级共同制定,也可以是下级制定上级审批的办法最后确立。目标是“过河”,而行动计划则是“过河”的方法。方法得当,就可尽快达到目标。图书馆当年应该完成当年购入新书的加工,如何完成、如何行动,都应制定最佳方案。目标,包括组织目标、具体目标、个人目标明确,行动计划得体,就能在一定时间内出色完成预定目标。

确定目标并制定了行动计划之后,还要不断进行定期检查和临时抽查,控制行动计划的实施。这种控制,一是为了及时掌握变化了的情况,以便对行动计划做相应的调整;一是为了及时估价员工或部门的成果,总结经验,推广经验,带动全局。最后估价最终成果,进行工作总结,决定奖惩人员和单位名单。目标管理这三大步骤,每步都要认真去做,否则就可能流于形式,成为笑话。

根据目标管理的这些特点和步骤,将其引入图书馆的管理,可能比已往所实行的单纯的日计件式的定额管理要完善些。日定额的管理,只见树木,不见森林。只能算出一个人、一个部门一年应该完成的理论数学结果,这是加法的和数,而不是科学的目标。人一生病、有事,定额就得减去,最后是完成多少是多少。这就忽略了组织目标的作用,忽略了集体的力量。一人有正当理由没完成任务,并不等于这个组织无法弥补,因而也完不成组织目标。如果只按日定额计算,不但本人没完成任务是合理的,综合指标没完成也是合理的。最后就是无所谓完成完不成,只好干到哪儿是哪儿。积压可以合法地算出来,未完成任务还要理直气壮,天经地义。如果实行目标管理,大概就能克服这些弊端。

以北京图书馆而论,它是中华人民共和国的国家图书馆,是综合性研究图书馆,是国家总书库,它坚持为人民服务 and 为社会主义服务的方向;强调为中央党、政、军、群领导机关和重点科研、生产单位服务;努力为全国图书馆事业服务;同时也在一定范围内为一般读者服务。这种表述包含三层意思:前三句描绘的是北京图书馆的性质;中间一句是北京图书馆的办馆方针;后三句是北京图书馆肩负的任务。将这种性质、方针、任务综合起来加以分析,应该说其目标、方向及行动纲领都有了。作为国家图书馆,国际上是有基本定性和要求的。概括起来说,即负责收集本国出版发行的各类重要出版物,拥有大量外文文献馆藏,并起国家文献中心作用的图书馆,就是国家图书馆。在国家图书馆事业发展中,起首要的推动作用,对各类型图书馆负有指导职责,在全国图书馆各项工作规划中起中心作用。其具体职能是:全面系统收集保存国家文献,成为文献资源中心;编制国家书目、回溯性书目及联合目录,成为国家书目中心;积极开展科技情报工作,为科学研究服务,成为图书馆技术现代化和组织网络化的枢纽,图书馆学研究的基地;努

力实现资源共享,成为馆际协作和国际交流中心。结合世界各国国家图书馆的上述特性,再来考察北京图书馆的上述表述,应该说是精练的表达,高度的概括。把北京图书馆办成坚持“二为”方向的国家图书馆,办成具有中国特色的国家图书馆,这是北京图书馆的组织总目标。这个总目标又可以分解为上述4个职能性的分目标。4个职能性的分目标还可以再分解。如系统地收集保存国家文献,又可以分解为中文采编部、外文采编部、报刊部、古籍特藏部、声像部的目标之一。而中文采编部的采访目标,还可以分解为接受国内缴送、采购、受赠、征集等。国内缴送又可以分解为图书缴送和报刊缴送。图书缴送还可以分解到人,即每人负责哪些出版社或哪几个类型出版社。分工之后,每人都要为自己分工负责出版社的全面缴送订出行动计划,诸如掌握出版信息、掌握已缴状态、漏缴情况、催缴办法、最后结果、达到的目标等,都要清清楚楚。一旦这种目标分解到人了,那就不是每日的定额问题了,而是要求员工收全自己负责出版社出版的全部书刊。就是说,今年出书500种你要收齐,明年出书600种,同样也要收齐。相反后年出书只有400种,也是要求收齐。这就是目标管理的特性。收齐是目标,完成的数量随实际伸缩。不是依据日定额计算员工应完成的总数量,而是根据实际要求员工达到预定的目标。按定额完成了总数量,并不等于达到了目标。未完成总数量而达到了目标,那是自然出书少的缘故,员工不负责。完成了数学计算的总数量,而未达到目标,仍然要追究责任。从表面看这好象是不讲理,实际是尊重员工的人格,相信人的主观能动性。当然在分解落实目标时,也应注意各出版社出书多少的综合平衡,不要出现人为的苦乐不均。这样,我们就能保证实际上出色地完成任务,而不是喜形于仅完成数学计算任务实际未达标的花架子。上面举的是例子,实际上图书馆的工作都能制定出目标。图书馆工作很多是脑体结合型的工作,今天干这,明天干那,甚至是一会儿干这,一会儿干那。这种性质的工作,如果都以定额管理,不但别人无法计算,员工自己也算不胜算。结果只能是徒具虚名,于实无补。所以图书馆的工作特性,决定了它采用目标管理可能更加适合。武汉大学图书情报学院汪冰同志,在全面检索,综合研究之后,1990年发表了《近年来我国图书馆管理方法研究综述》一文,披露从1984年

到 1989 年全国各报刊共发表论述图书馆管理的文章 236 篇, 其中讨论管理手段和方法的论文竟有 103 篇, 占 43.8%。这当中否定定额管理而主张目标管理的, 又居多数^[3]。目标管理之应用于图书馆, 在图书馆界是有共识的, 也是有思想基础的。特别是在改革开放不断深入, 用人制度、工资制度、劳动制度发生变化的今天, 如果把目标管理与经费包干、任务承包结合起来, 就可能摸索出具有中国特色的图书馆工作的目标管理新途径。

图书馆要采用目标管理, 应该同时抓好 3 个方面的工作: 职业道德教育; 质量管理; 每年评估, 实行有效的奖惩制度。中华民族有很多美德, 如勤劳、节俭、勇敢、智慧等。但中国人也有中国人的弱点, 如偷懒怠工、平均主义、缺乏敬业心、甚至弄虚作假等, 就经常表现出来。定额管理近乎每时每刻把人们捆绑在数字的支架上, 有点不尊重人格。但员工呢, 也会用数字保护自己, 对付管理者。为了完成定额数字, 他可以简化工序, 可以避重就轻, 可以避难就易, 可以不顾质量。待到连定额也完不成时, 他可以托辞有病、借口有事, 索性合理合法的不完成。平均主义是中华民族的劣根性。近几十年来, 这种劣根性更加蔓延。在工作上, 待遇上, 乃至时间上, 都要求平均。你们能超额完成指标实行弹性工作, 我就在排班上打主意, 保证比你上班的时间还短。至于工作, 那就更难说什么敬业了。管采访的对严重缺藏无动于衷, 搞编目的对积压熟视无睹; 干阅览的随意打划拒借符号; 管典藏的甚至监守自盗。所有这些, 都是缺乏图书馆员职业道德的表现。若是实行目标管理而不同时注重职业道德教育。那会给某些人留下更大的空子, 最后一发不可收拾。在实行目标管理的同时, 必须十分注意抓好职业道德教育, 使员工建立起内心道德法庭, 实行自我激励、自我约束、自我谴责, 保证目标管理的有效实施。

任何管理的最终目的都是量与质的统一。在过去几年的定额管理中, 每个人完成乃至超额完成定额指标, 根本不存在问题。存在的主要问题是质量问题。分类不准, 标引不切, 著录不确, 排片不当, 目录不全, 书片不符, 缺藏不补, 归书错位等, 在北京图书馆的工作中可以说是举目可见, 俯拾皆是。甚至是想当然, 凭感觉, 自认为该怎么干就怎么干, 不问图书馆学要求, 不管图书馆工作程

序, 乱著录乱编目的现象, 也屡见不鲜。不但造成质量不合格, 更严重的是造成了极大的浪费。这些现象, 在实行目标管理之后, 如不进行全面管理, 更会愈演愈烈。目标管理的特征是尊重人性。懂得尊严并珍惜自誉的人, 在目标管理中会自尊自爱、保质保量地攀登目标。而缺乏自尊的人, 则可能认为目标管理给了他以更大的自由。三天打鱼, 两天晒网, 假公济私, 玩忽职守, 活可粗糙完成, 质量就对不起了。在推行目标管理的同时, 必须加强质量管理的教育, 真正提高全体员工的质量意识, 加紧制定、积极推行标准化, 使员工工作按标准实施, 使质量检查依标准核验; 组织开展质量管理小组活动, 在员工中形成质量自查机制; 加强质量情报工作, 使质量问题及时得以纠正; 建立健全质量责任制度, 并且把它也分解到人, 使人人明白自己肩负的质量责任。

实行目标管理能充分发挥员工个人和群体的积极性, 能使图书馆工作年年有目标, 年年有台阶上。但也必须有一套科学的、严密的、行之有效的成果估价办法。其目的是要对目标是否真正实现了做出实事求是的评估, 并做出奖惩的标准和决定, 做到真正的奖优罚劣, 以利奔向新的目标。一个目标管理过程的结束, 便意味着另一个新的目标的开端。估价成果, 既是检验既定目标是否完成并从中总结经验教训的手段, 又是制定下一个目标体系的直接依据。在实践中不断完善目标管理, 把目标管理推向新的水平, 就能把图书馆工作不断推向前进。

参考文献

- 1 高宏德、冯苏宝、刘世庆编译 外国著名管理学家论管理. 成都: 四川科学技术出版社, 1985
- 2 吴运新. 机关目标管理 100 问. 成都: 西南交通大学出版社, 1991
- 3 汪冰. 近年来我国图书馆管理方法研究综述. 陕西图书馆, 1990, (3): 15~19

李致忠 1965 年毕业于北大中文系古典文献专业。现为北京图书馆业务处处长, 研究馆员, 全国文标会技术委员会副秘书长。发表论文百余篇, 出版《中国古代书籍史》等专著 4 种。通讯地址: 北京白石桥路 39 号, 邮编: 100081

(来稿时间: 1991-05-30, 编发者: 刘喜中)

Information dissemination—Theories

Documentation—Studies

G256

Essentials of the Documentary Resource Theory / Ge Min.—10~14

The logical starting point of documentary resource theory is to make the library collection a kind of social resources and to place the library motion in a broader social background in order to make an investigation of it. The significance of this is not only providing a new theoretical basis for library collection development but also opening a new train of thought and frame of thinking for a integrated library research which is more important. As a result of this, both the attention paid to other branches of learning can be initiated and the scientific payoffs and the scientific research methods of the resource matters of other branches of learning can be absorbed and used for reference. Also, both the connection between library science and other branches of learning can be broadened and the research train of thought can be opened up and developed. ref. 8

Libraries—Collections

Documentation—Theories

Documentary resources—Studies

G256

The Methodology of Thinking Science in Classification Science / Zhang Qin'en.—15~21

The methodology of the study of classification science is the integration of the historical method and the dialectic one. The exploration of classification science and the classification research and application must follow the universal law of thinking and apply a special mode of thinking suitable for the classification sphere. Meanwhile, all the effective thinking techniques must be assimilated and used for reference. ref. 7

Classification—Theories

Thinking Science—Applications

G254.11

The Quota Management and the Target Management of the Library / Li Zhizhong.—22~27

Quotas of the library quota management are very hard to fix and some types of work are also hard to quantitate. The target management is far more advanced than and superior to the quota management. Thus, it should be introduced by the library in order to get rid of all sorts of malpractices. It has four main features, namely, entirety, timeliness, sense of participation and thought of encouragement. The basic procedures of it are: establishing the target, laying down plans of operation and estimating results. ref. 3

Library undertakings—Organizations and managements

Target management—Studies

G259.22

Lay Stress on the Advancement of Technology and Promote the Development of Theories——Looking at the Library Research from a View on Man-made Technology / Zhang Ligong.—28~30

A library is a man-made system and library science as a subject of library research should also belongs to the man-made science. If an investigation of the country's "modes of the three kinds of library science research" is made from a position on the man-made science, then the one-sided views of practical library science and ideal library science will be seen more clearly than ever. The "strategic" library theoretical research alone can apply the principles of man-made science