

实现科学管理的几个认识问题

我想讲几个管理思想方面的问题。针对我们的情况,要实现科学管理,我认为首先要思想上解决几个问题。要树立一些新观点,破除一些旧观点。在讲本题之前,我想先讲讲我们举办科、组长研讨班的目的问题。

这次我们举办科、组长研讨班的目的,概括起来就是两句话:一是帮助大家进入“角色”;二是把我们的思想引入科学管理的轨道。

所谓进入“角色”,是借用戏剧上的一个术语。本义是说作为演员,规定了角色,就必须全身心地投入到这个角色中去,性格、思想、语言、形象都得符合角色的要求。这才叫进入角色。如果三心二意,一方面扮演这个角色,一方面还保留自己原来的面目,这个角色就可能演不好、演不象。这叫做没有进入角色。我们借用这个术语意思是,你当了科、组长,就要象个科、组长的样,履行科、组长的职责。我的话是有针对性的。因为自去年机构改革一年多来,仍有一些同志不明白科、组长的职责,提出应以个人所担负的业务工作为主,还是以科、组长的工作为主的问题。据说,有的部主任回答,应以业务工作为主。这个回答我认为是不清楚的,也可以说是不正确的。我针对的第二种情况是,有些同志过去从事某一方面的具体业务工作,当了科、组长后,以为无非就是带头干,上班准时到,下班别早走,业务工作要比别人干得好,打扫卫生更主动,等等。换句话说,就是当个“带头

羊”。这个错不错呢?不错。科、组长要起带头作用,但仅仅停留在这个水平上是不够的。科、组长有一整套的管理任务,要真正把科、组领导好,使科、组担负起各自的职责,发挥出系统效益,科、组长不能仅仅起“带头羊”的作用。所以,尽管馆订《业务工作规范》规定科、组长用于管理工作的时间只占其工作量的30—40%,但科、组长的首要职责是管理。为什么强调这一点?这里有一番道理,而且是一个新的理论观点,即管理也是生产力。关于生产力有几个要素的问题,从解放初期开始就有争论,“两要素”说—生产力等于劳动者加生产资料;“三要素”说—在这两者之外还要加上劳动对象。现在有人提出生产力“多要素说”,认为生产力应该是四个要素、五个要素,就是在三要素上加一个科学技术,再加一个管理。有些实际材料证实,管理在生产中所起的作用是非常重要的,而且愈来愈重要了。我举一些企业管理方面的例子:

一个是被称为“管理科学之父”的美国工程师泰勒对管理方面进行的改革。他经过大量的调查计算,将生产动作标准化、科学化。以铁锹为例,过去不管装卸工的高矮,也不管装卸物的比重如何,都使用同样规格的铁锹。泰勒经过实验,设计了10种铁锹,并计算出一般人用负重21磅的铁锹效率最高。仅这项改革就使这个工厂的装卸工人由500人减到150人,每人的日装卸量提高了两倍。工人的日工资提高了60%,但厂方所得更多,节约了7—8万美元。

另一个例子是1930年福特进行的管理改革。他的改革标志着科学管理发展的新阶段。他把汽车生产由原来的18道工序分解为7782道工序，最大限度地实现了工厂专业化、车间流水化、工艺单一化、部件标准化、零件互换化、机具专门化、工人固定化，并利用传送带把所有这些工序联结起来，从而使成本降低，生产效率提高。这项改革在汽车行业引起了一场革命，使汽车组装时间由原来12小时8分钟一辆，缩短到1小时33分钟一辆，工效提高了8倍。西方国家能实现汽车大众化，与他的改革是分不开的。

在我国，一些外国专家考察了一些企业之后说，这些企业的设备和劳动力不变，只要改善管理，生产就可提高50%到100%。我们和资本主义国家的生产目的不同，但他们的管理方法是值得借鉴的。

管理就是生产力这种观点对我们的传统观念提出了挑战。比如我们常说“脱产干部”，一说精简，就“减非生产人员”，从表面看似似乎很重视生产，但从现代科学管理的观点看，这是一种糊涂观念，和我们的思想没有进入社会化大生产的轨道而仍以小生产的观念看问题有关。其实，要讲精简，不论是生产人员或管理人员，凡是多余的、不合格的，都应该减。以前我们不懂这个道理，吃了不少亏。

回到我们的问题上来，我认为科、组长还是要把履行科、组长的职责，把管理工作放在首位。当然，作为一个基层的管理者，应该在履行管理职责的同时，努力去从事一些具体的业务工作，这也是做好管理工作所必须的。但如果为了去做那60—70%的业务工作而放弃或削弱了管理职责，那就是错误的。而且我们所讲的管理职责，是以实现科学管理为目标，不是传统的、经验主义的一套，什么开开会，分配一下任务，找人谈谈话就行了。科学管理是有一套学问的，需要

经常研究，需要花费时间。就拿实行岗位责任制来说，多了些计算的工作，我们有的科、组长就嫌麻烦，感到不习惯。其实，现在这个工作量并不大，统计工作还相当粗放，原始记录不健全，很简单的帐没算过，也不想算。这种状况亟待扭转。

那么，现在我们馆是否实现了科学管理呢？只能说在实践中。我们近两年实行了岗位责任制，颁发了《业务工作规范》和《第一线人员语言和行为举止规范》等有关条例，这标志着我馆已经开始了科学管理，但还仅仅是个开始，有待于进一步的落实、完善和提高。因此，不要以为我们已经实现了科学管理，但也不要以为我们和科学管理还不沾边。相信通过学习，使我们的思想进入科学管理的轨道，我们的科学管理水平就会逐步提高。

举办科、组长研讨班是加强科、组建设的关键一着。工业企业管理注意提高班组长的素质，进行班组长的培训。我们的科、组和工厂的班组在级别上不同，但都是最基层的劳动组织，地位和作用是差不多的。实践证明，岗位责任制落实的好坏，工作成绩大小，科、组长的素质可以说是一个决定性的因素。但我们平常讲提高素质，所指多是思想素质、文化素质、知识素质，而不大注意智力素质。什么叫智力？就中小學生而言，主要有观察力、记忆力、理解力、逻辑思维能力、想象力等等。就我们之间而言，我想还可以多提些要求。一个是洞察力，即对客观事物看得深、看得透、看得远。古人所谓明察秋毫就是这个意思。理解力也要加强，首先要善解人意。我们常常可以发现，明明两个互相补充的意见偏要搞成对立，以致发生争论。这就不善解人意有关。别小看这一点，我们说一个人聪明，通情达理，往往包含这样的因素：我一说，你就懂了，甚至你的理解比我的表述更清楚。这就是一种本事。我们现在人际关系中许多矛盾就是由于

相互之间不善理解造成的。还有判断力，作为一个管理者、领导者，人对事要能做出正确的判断，不上当，或者不轻易上当。我一听你说的事情有漏洞、含糊、离奇，就能发现问题，去作调查。领导因轻信而上当误事的教训是很多的。避免上当，就要增强判断力，发现疑点，多做调查研究。最后一个决断力，就是古人所说的善断，就是决心下得正确及时。唐太宗有两个大臣，一个叫房玄龄，一个叫杜如晦，他们一个能谋，一个善断，人称“能谋房玄龄，善断杜如晦”。可见人的智力各有所长，当然二者兼而有之更好。如果遇事优柔寡断，当断不断，作为领导者来说就会误事。

以上谈到的洞察力、理解力、判断力、决断力应该成为我们科、组以上领导干部、管理干部在智力方面具备的素质。智力怎么来？当然和学习知识、实际锻炼密切相关，同时也要自觉地进行修养。同样的客观条件，有人自觉性强，注意这方面的学习、锻炼，收获就大；有人自觉性差，提高就慢。我们提出这些问题，就是提醒大家注意，在提高我们的素质当中，除去思想、文化、知识以外，千万记住还有一个智力素质。

下面讲本题。

一、树立建设现代化国家图书馆的思想，破除过时的传统图书馆观念。

从总的指导思想来说，我们要善于向前看，不要向后看。我们这个民族比较重视历史经验，过去历朝历代都有修史机构和专门人员，这成为中国一个长期的传统。关于借鉴历史经验，我国历史上有很多精辟的论述，例如唐太宗说过：以铜为镜可以正衣冠；以人为镜可以明得失；以史为镜可以见兴衰。我们民族的这个特点究竟是优点，还

是缺点？得具体分析。应该说它有好的一面，前事不忘，后事之师。但也有消极的一面，往往容易向后看，沉缅于历史的回顾，陶醉于历史上的成就。对向前看，求新创造，我们往往不如有些民族。一些勇于改革的人和一些创造性见解，容易遭到怀疑和非议，不能说和我们民族的这个心理特点没有关系。远在一九七八年十二月党的十一届三中全会公报就明确提出：“实现四个现代化，要求大幅度地提高生产力，也就必须要求多方面地改变同生产力发展不适应的生产关系和上层建筑，改变一切不适应的管理方式、活动方式和思想方式，因而是一场广泛、深刻的革命。”对这段话，我总感到我们注意得很不够。这里不仅提出要改变这“三个方式”，而且指出这是一场广泛、深刻的革命。我们要在政治上和中央保持一致，就得自觉地进行这场革命。其后，邓小平同志给景山学校题词，提出“教育要面向现代化、面向未来、面向世界。”这“三个面向”针对性非常强，我的理解不仅适用于教育，也适用于各行各业。在我们讨论建设现代化图书馆问题的时候，我认为必须把中央的这些纲领性的指示和号召作为我们总的指导思想。

我们图书馆现在处于什么位置？我们这个图书馆是1912年开馆的，无论从它产生的时代或模式来看，它都属于近代图书馆，不是古代的藏书楼。我们现在正处于由近代图书馆向现代化图书馆的转变之中。我们馆的每一个同志，特别是科、组以上的领导骨干，应该明确意识到这个转变，促进这个转变。有没有这个意识，我想对待工作的态度会是不一样的。

现代图书馆概念的内涵和外延是什么？我还说不清楚，需要大家共同探讨。我认为不能把图书馆的现代化仅仅归结为应用新技术；在新技术的应用中，也不能仅仅归结为应用电算机。诚然，这些新技术的应用是

现代化图书馆的重要标志，但现代化图书馆还应在功能方面、职能方面有所体现。例如国外有人提出的现代图书馆不只是知识的宝库，还应成为知识的喷泉，就很值得重视。喷泉这个概念既准确又形象，它表示现代图书馆质的变化。我认为我们应该采纳这个概念，在被动服务之外积极开展主动服务，以适应我国社会主义现代化建设的要求。

二、树立社会化大生产的思想，破除小生产因循守旧的观念。

现代管理科学是伴随着现代社会化大生产产生的。管理科学包括企业管理、行政管理、学校管理等等。但我看发展最完备的是企业管理，因此图书馆管理应较多地借鉴企业管理。为此，首先就需要弄清楚社会化大生产与小生产的本质区别是什么？它对图书馆的意义何在？

1、把大生产与小生产的区别理解为人数的多少和规模的大小，这是一种误解。本质区别不在这里。如果光看人数和规模，中国汉代炼铁制盐的工场也有万把人，规模可谓不小；明代郑和下西洋造的那船也很大，那个造船场据说达几万人，规模可谓很大了。它们算不算大生产呢？不算。因为它们没有社会化分工以及大生产所必须具备的其他条件，所以它们也就没有给中国社会经济发展带来多大积极的影响，没有在社会生产力、社会经济结构方面引起革命性的变革，中国没有因此步入近代化的行列。另一方面看现代工业发达国家，它们的工业企业，如果讲人数规模，美国1972年统计，20人以下的小企业占企业总数的64%；法国1975年统计，9人以下的小企业占企业总数的86%；日本1981年统计，300人的企业占企业总数的99.6%。小企业占的比例很高。为什么说它是社会化大生产呢？二者的本质区别就在

于：

(1) 生产的目的和出发点不同。小生产首先是为满足自身的需要，自给自足，多余的才拿去卖；社会化大生产则是为满足市场需要。这就形成两种不同的经济发展公式：小生产是资源——技术——市场；大生产是市场——技术——资源。我们讲资源优势，千万注意不要带有小生产的观念。据说某省有个地区产鼠皮，制成各种皮革制品，以为有了自己的“拳头产品”，结果卖不出去，造成二百多万元的经济损失。教训是什么？就是没有市场观念。国内市场要不要？国际市场要不要？都不管。小生产观点害人，这是一例。

我们图书馆工作者应从中得到什么启示呢？图书馆是社会文化事业单位，不是物质生产单位，但它应该着眼于满足社会需要。我们办的是社会主义的国家图书馆，要在现代化事业中发挥最大的社会效益，就得了解社会需要。捕捉社会需要的信息，正确地判断和预测社会需要，是一门学问。这方面一个很好的例子，是参考部科技参考组编了一部科学政策方面的图书题要，受到人大常委会同志的重视，证明这项工作符合社会需要。及时适应这种需要，你的工作就有价值，就有生命力。全馆都这样做，我们工作的社会效益就大了。相反，如果只说我们有多少馆藏、多少人力，搞出这个目录、那个产品，结果人家不感兴趣，有什么用？！或者自己不主动做工作，只等人家出题目，那也不行。听说，过去我们曾派人拿着介绍信去调查人家有什么需要，结果不受欢迎，碰壁回来。于是得出结论说：人家不需要我们这个。我说这是用错误的方法得出的错误结论。因为你还未做工作，未拿出成果给人家看，人家怎么知道你能做些什么呢？最好的办法是埋头苦干，利用我们的馆藏，作出成绩，拿出成果送给人家看。人家一看你这个东西很有用，自然会找你了。所以我们要开

扩视野，针对社会需要主动开展工作。还要看到社会需要是不断发展的，我们的工作也不能停滞不前。管理科学有句话，说的是“今天比昨天进步，明天比今天进步”。因循守旧与科学管理本身是不相容的。

(2) 有没有社会化的专业化的分工和协作。专业化分工是社会化大生产的一个特点，而分工是以协作为前提的。小生产则没有这种专业化的分工和协作。这个道理大家比较清楚，无需多说。但结合我们馆的实际，按照图书馆的整个业务流程，各种岗位、各种不同性质的劳动，实行专业化的不同层次的多种形式的分工，这个必要性到现在还没统一认识。特别是简单劳动和复杂劳动的分工，在“文革”中曾被当作资产阶级法权加以批判，造成的消极影响至今仍然存在。把这种分工同评定专业职务联系起来，阻力会更大。但这个工作是终究要作的。因此，必须从我们的思想上继续拨乱反正，解决对劳动分工的认识问题，为实行专业职务聘任制打下思想基础。这样我们的管理工作才可能走上科学轨道。

(3) 劳动力和劳动对象的结合方式不同。小生产的劳动力和劳动对象是紧紧地牢固地捆在一起的，离开劳动对象，生产就无法实现。社会化大生产则要求自由劳动力。这是马克思的观点。劳动力是自由的，才能实现社会化大生产。现在提出的要人才合理流动是有理论根据的。联系我们馆的工作，要解决这么几个问题。第一，管理者要努力做到知人善任，人尽其才。如果人不能尽其才，人的积极性就不能得到充分发挥。现代心理学研究据说有这么一个说法，就是人的积极性没有调动起来时，他的才能只能发挥出20%到30%。你们回去可以研究分析一下，你那个科、组的人是否都发挥了自己的才能，发挥了多少？没有发挥或发挥不多的原因何在？这里有一个问题需要引起大家注意，就是我们有一个流行的说法，叫做“人

多好办事”。这是一种小生产观念。根据管理科学的观点，多一个人就多一个矛盾点。如果不必要地多用一个人，他所造成的浪费就不止是一个人的劳动。因为一个人做的事如果是当做的，那是正作用；不当做的就是负作用，负作用影响了别人，当然就减低了别人的工作效率。所以作为一个管理者在用人上一定要精于计算，某项工作的量到底有多大，一个人一天八小时能做多少事，都应该计算清楚，然后确定用多少人合适。不知人善任不可能人尽其才，人浮于事也不可能人尽其才。第二，要通过人才合理流动，建立起合理的智力结构。智力结构合理，就产生新的合力， $1+1>2$ ；智力结构不合理或发生内耗，就会是 $1+1<2$ 。因此，我们要研究我们馆的各个部门怎样逐步实现人员智力结构的合理化。第三，要认识到人才合理流动对管理工作产生压力，也带来活力。部门所有制、单位所有制把人员牢固地捆在一个地方，管理工作就没有压力。实行聘任制，主持者聘谁不聘谁是你的权力、你的自由；被聘者应聘不应聘是我的权利、我的自由。你没本事或德不服人，没人愿意跟你共事，这就是压力。而这个压力又带来活力，迫使管理者提高自己，讲究科学管理，讲究用人之道。有人说图书馆利于人员稳定，而不利于人员流动。这在相对意义上说是正确的。其实不止图书馆，好多行业都是如此，图书馆比起某些行业这个要求可能更强烈，但即便如此，也只能在相对意义上来理解，不能认为是绝对的，绝对稳定仍然是小生产的观念。将来我们实行专业职务聘任制，完整地说是聘任任期制，就意味着不是绝对稳定。任期届满，双方愿意，可以续聘；有一方不愿意，就中止了，这就产生相对的流动性。有的同志说我们有些简单劳动性质的岗位，青年人不愿意干一辈子。我说，这样的岗位你干嘛要年轻人干一辈子呢？应该看到，人的一生有好多个发展阶段，社会有各种各样的劳

动岗位，我一生中的这个阶段正好和社会这个岗位的要求相适合，可以在这儿干，两者不适合的时候，我就要干另一个岗位了。所以，有的青年同志有不想干一辈子的想法，不能笼统地指责。首先要看他是否圆满地履行现岗位的要求，如果这方面不合格，那应该批评教育；如果完成工作任务，甚至出色，同时又有更远大的理想，并且踏踏实实地努力学习，那就不但不该受到责难，而且应该受到鼓励。当然，对我的话，我希望大家能准确理解，你热爱图书馆工作，愿意干一辈子图书馆事业，这是好的，应该肯定，应该提倡，但不等于在图书馆的每一个岗位上，都要求所有从业人员干到老、干到死。这既不合理，也不应该。所以我们可以跟青年讲清楚，你接受了这个岗位，就得好好干，将来有了更大的本事，可以另就高位。而且我们馆还将采取可能的、必要的措施来提高大家，使每个工作人员在做好本职工作的同时，个人也得到发展。不是讲要出成果、出人才吗？你不鼓励大家努力提高自己，怎么能出人才？

三、树立正规化、高标准的思想，破除游击习气、马虎凑和的积习。

这个问题完全是从我馆现实出发，根据这二、三年工作的感受提出来的。不解决这个问题，谈不上真正的科学管理。我国在解放后的一个阶段里，曾批判过正规化，而肯定游击习气。不管对那段历史怎么评价，现在我看不能再持这种观点了。游击习气是游击战争那个时期、那个环境的产物，现在环境变了，继续保持那种习气是不能办好事业的。现在军队讲正规化，我们也要讲正规化，还要强调高标准。为此，就要克服游击习气。

讲正规化，高标准，就有个开阔视野、增长知识的问题。视野不广，知识不多，就不能在观念上树立起高标准。我们的新馆建设，万里同志有个批示，“中国应该有一个世界第一流的图书馆”。现在我们正在研究新馆在哪些方面能达到世界一流水平，哪些方面达不到，我们得实事求是地分析。我说有一条肯定达不到，就是厕所，我们的厕所叫做“不入流”。就是新馆的厕所设备也达不到世界一流水平。但在工作方面，凡是经过努力能够做到的，我们就应该力求达到世界一流水平。比如制订一线人员语言和举止规范时，我坚持阅览室给读者发牌时要问“好”，走时说“再见”。有同志说人多不胜其烦，我认为这完全是个习惯问题。我们在美国旧金山乘公共汽车，车上人来人往，流量也很不小，但每上一个人，司机兼售票员都问声“好”，每走一个人，都说声“再见”，无一遗漏。这就是习惯，点头示意是一种标准，问好、说再见又是一种标准。其实很多事情并非客观条件限制，而是我们思想上没这个标准，没这个要求，只靠努力，做得到的事情颇为不少。标准问题就提出这两条。一是要有高标准的思想；二是要有知识，才能真正订出高标准。

另一个问题是培训。只有经过培训才能实现高标准。培训是管理科学中的一个非常重要的概念。各种人员都应培训，直到会员培训。这个问题我想从理论和实践两个方面做点说明。在理论上，我们有种糊涂观念，就是把认识论上的“实践出真知”误解为一个人什么知识都可从自己的实践中学得。这是一个很大的偏颇，违背了马克思主义的一个根本原理，即科学的产生固然离不开实践，但实践不能自发地产生科学。列宁有本书叫《怎么办》，被认为是奠定联共（布）思想基础的著作，其中心观点就是“工人运动不能自发地产生马克思主义”，工人运动所能自发产生的只有工联主义或经济主义；

马克思主义要从外部向工人运动灌输，因为马克思主义是科学。这个灌输的概念，我认为是马列主义的一个根本原理，而不是个别论断。我们提倡干中学、实践中学，常常忽略这个根本原理，以为在实践中什么都能解决，或者开个经验交流会，或者树个标兵，就能解决问题。不是说这些方法都不对，而是说它们不能取代灌输。凡是科学，是不是也可以包括技术，都不是不学而能，都不是只靠实践就能掌握的，而必须通过外部灌输。什么叫灌输？听人讲课是一种灌输，看书也是一种灌输，总之要通过各种渠道使你的头脑进来新东西。这就离不开培训。从实践上看，由于我们缺乏这样的认识，许多问题长期得不到解决。比如我们要治理的“脏”、“乱”、“差”，治理多年，成效仍不理想，原因究竟何在？以“差”（就是服务行业的服务差，包括态度差、质量差）来说，似乎有一种答案，说外国因为有解雇这一条，所以态度不能不好；我们因为是“铁饭碗”，所以难于治理。不能说这不是一个原因，但是不是唯一的或主要的原因？我很怀疑。据我了解，外国的政府机构、政府拨款的单位，要解雇一个人也不那么容易。所以把原因完全归结于此，并不正确。但是有一条，他们讲究培训。你就是大学毕业生去当“空中小姐”也得经过培训，不是大学一毕业就能当“空中小姐”。所以她们对职业道德、职业技术那一套非常娴熟，服务热情、周到而又适度。比如她给你讲空中遇险时救生衣怎么使用，一边讲一边表演，讲完后笑咪咪地对你说一句：“不过这个东西从来没有使用过”，一下子就把旅客的紧张心理解除了，可见她是研究了旅客心理的。我们的服务行业态度也有过很好的时期，但就是那时，在研究服务对象心理、掌握适度这点上也不是没有欠缺。例如1958年公共汽车上说快板、送开水，我看就是多余的。因为一般乘客坐车就是希望不要拥挤，站名报得清

楚，售票员态度和蔼。多余的东西反而会给乘客精神带来压力。“世事洞明皆学问”，这里边就有学问。职业培训就要解决这些问题。其实中国历史上是有职业培训的，叫师傅带徒弟，三年出师。这三年里职业技术、职业道德教育都有了。现在当然不能再用这种传统的方法，但如果不用现代化的培训方法取代，而是完全取消职业培训，以为初中毕业生当个售货员，文化已经绰绰有余，甚至是大材小用，那便很难做好。我们馆的工作也一样。一线工作人员语言和举止规范，制订出来就得进行训练，不是人手一份背下来就能做到。就象一支部队，不是有一部步兵操典就能成为一支整齐的队伍，必须经过严格的操练才行。我在阅览部讲过，“对不起”这句话用在什么地方，你找十个人恐怕有十种答案，就是因为没有经过职业训练。

除了职业培训，还得有行政管理。没有这两条，我们的事情是办不好的。我们的馆容和环境卫生，如果没有一套标准和管理办法，没有必要数量的、经过训练的清洁工人，只提些口号，贴些标语，靠干部自己动手，那是绝然不能经常保持整洁的。这已为多年的实践所证明。所以我们对职业培训、行政管理的重要性有足够的认识，扩大一点说，这是建设现代化社会的必由之路。

怎样进行培训？除了馆里举办一些培训班外，最经常的是以科、组为单位进行训练。科组长要象球队教练，经常训练队员。你们回去后可以百花齐放，根据各自的需要举办各种形式的培训班，进行全员培训。首先是阅览部门、一线部门，原来布置过以部（处）为单位进行培训，实行《规范》，到现在没有检查，可能大半落空。这次希望能落实。各科、组长硬是要象部队的连排长那样，下小操，拔正步，进行单兵教练。就是得下这个决心，走这个路子，素质提高才不至于是一句空话。希望通过这次学习，大家思想上都来个升华，行动上来个突破。

四、树立管理和思想工作统一 的观念，破除把二者 对立和互相取代的思想。

在实际工作中，有一个大家都很熟习的做法，就是遇到问题总要先打通思想，然后再去做。这是我们的传统经验。管理科学也讲这个。国外的管理科学有很多学派，其中有一个叫行为学派或人际关系学派。这个学派认为，管理上的许多问题不是物理问题，而是情绪问题。它也讲究调动和发挥人的积极性。所以，说资产阶级没有思想工作是不准确的。只是叫法不同，方法不同而已。他们没有象我们这样有党办、支部书记和一套专职政工干部，但他们的管理人员都有做人的工作这个观念。道理很简单，大至一个社会，小至一个单位，要想治理好，得靠两个东西，一是法律，二是道德。不能完全靠法律，得有道德规范调节。因为任何法律都不可能完备到没有空子可钻。我们这儿就有例子，有的单位定了每月事假不超过三天，超过了就扣奖金，于是有人就来个两天零七小时。国家规定休病假超过半年扣工资，因此就产生“5·29”干部，我就休息五个月零二十九天，第三十天来上班，你就扣不着我的工资。神仙也没办法，不可能把社会万事万物都靠法律规定得那么天衣无缝。所以在讲管理时必得同时讲思想工作，讲道德教育。这就是两者统一而不要相互对立的道理。同时还要明确两者不能互相取代。思想工作是保证行政任务完成的。完成行政任务不仅要有思想工作，还要有强有力的管理。科、组长是管理人员，是指挥者，要有指挥者的权威、指挥者的意志、职权。不是什么工作都要等大家思想通了才能做。如果那样，就是用思想工作代替管理。管理是有强制性的，不管思想通不通，有命令就得执行。这个观

念人人都要有，领导者更不能模糊。什么思想不通我就不干，甚至叫你也干不成！这是不折不扣的无政府主义，绝不是民主。第一，民主是在一定范围内实行的，不能时时事事都先讲一番民主；第二，讲民主要有权利和义务统一观念，你参与讨论，参加表决，这是权利，但在你行使这些权利时你同时就承担了一个义务，就是一旦多数通过了决议，即使是你反对的，也必须执行，虽然你可以保留意见。这些都是常识，人人都要明白。

目前，要把思想工作做好，我认为要注意几个问题：

第一，要懂得尊重人。作为领导者，要承认人的尊严，要尊重每一个人，不分职务高低、学问大小、男女老幼。我们管理者对工作要高标准、严要求、讲原则、明是非，但对同志的人格、尊严一定要尊重，切忌无谓伤害。相反，对缺少自尊感的人，我们还要注意培养他的自尊感。因为，凡是有自尊感的人，一般地说他不会有意干坏事。干坏事固然给事业、给别人造成损害，同时也贬低自己的人格，损害自己的尊严。

第二，要明是非。是非不明会伤害人们的积极性。所以“老好人”要不得，因为他不明是非。明是非才能鼓正气、压邪气。对同志的劳动、功绩要公正评价，不要说套话，也不要虚伪。如果一个人认识不到自己的价值，应设法让他认识到。因为人都是有积极为社会做贡献的因素的，并希望自己的贡献为社会所承认，得到社会的正确评价，这对人的精神鼓励往往比金钱的作用还要大。

第三，要主动热情地关心同志。对人的困难给予同情，并尽力给予帮助。对关系群众生活的问题，要力所能及主动解决，而且最好做在前头。这方面我们馆的工作还有许多缺点。比如今年的暖气，我在一周前向行政处打了招呼，希望提前做好准备，天冷就生起来，不必死守规定日期。三天前我又问

（下转第28页）

伍的建设会起到较大的作用。

还有一个重要的问题是科学管理。新馆建成后,那么庞大的建筑,那么多先进的设备和不同层次的人员,如果管理水平还停留在传统的、手工业式的落后状态,必然造成混乱,所以,我们必须积极进行以岗位责任制为中心的管理改革。理顺关系,各个相关的环节能互相调节,畅通无阻,使整个馆像一台机器一样正常运转。从现在开始就要严格管理,制定各种规章制度,初步形成新馆的管理模式,因为不能设想在一夜之间就来一个突变。在今后一个很长时期内,要探索适合我国国家图书馆的管理体制。

以上所说的是五年之内的主要任务,有些工作是五年内必须完成的,有些工作是开一个头在以后年代里继续完成的。在时间安排上又分成两个阶段,即前三年(1986—1988年)和后两年(1989—1990年)。前三年的主要任务是:建成新馆、完成搬迁、全面开馆。具体安排是:

1、1987年7月:

新馆建成交付使用,搬迁准备工作基本就绪。

2、1987年9月:

举行新馆落成典礼,部分开馆。

(1) 开放十个阅览室(包括中文图书、

外文图书、中文期刊、外文期刊、工具书、文献检索、日本文库、联合国资料及外国政府出版物、普通阅览室和视听资料室。)

(2) 开放中文图书外借库(约30万册),用电子计算机管理。

(3) 采编和职能部门搬迁完毕。

3、1988年3月。

(1) 全部书刊资料搬迁完毕,开放综合阅览室和除善本部以外的阅览室。开放总目录厅,开展全面外借服务。

(2) 除善本部以外的所有部门搬迁完毕。

4、1988年12月

善本书搬迁,开放善本部所属阅览室和五个文津街分馆阅览室,达到全面开馆。

后两年(1989—1990年),搬家和开馆工作基本就绪,主要工作是调整、充实、提高,努力提高工作质量和服务深度,完成五年内应该完成的任务。这是一个总的想法,目前还没有具体安排。

这五年是北图历史上关键的转折时期,也是一个艰苦创业时期,我们有幸参加这一宏伟的事业,既感到光荣又感到责任重大,在座的各位是我馆的骨干力量,希望大家团结一致,共同努力,以不辜负党和人民的期望。

(上接第23页)

了一次。结果星期五来寒流时,还是没有送气。你想这么冷的天气,大家一进办公室热气扑面是什么心情,冷得发抖又是什么心情?这不能全怪行政处,主要责任还在我们馆领导,工作做得不细。又比如分房子,申请的人你考虑,没有申请但住房条件比申请的还困难的,你了解不了解?你能不能主动给解决?让那些克己的、风格高的同志永远吃亏,这就不公平。主动解决问题,才叫会做工作。中央在根据地的时候,从外地去的

青年,无不感到温暖,特别是从敌占区去的,更是感觉象到了家一样。这是我们党的优良传统,决不能丢掉。

今天讲的都是我个人的看法,欢迎大家提出问题、批评和意见。

以上讲话中参考了《迎接新的技术革命》一书中的几篇文章,特别是较多地引用了刘吉《新技术革命与领导观念的根本变革》一文中的观点和材料,谨此说明,并致谢意。

——作者附识

Summary

DEVELOPE LIBRARY AND INFORMATION UNDERTAKINGS TO PROVIDE BETTER SERVICE TO HIGHER EDUCATION

Jiao Tong University was established in 1896 and will celebrate her 90th anniversary this year. Alongside the growth of the university, the library and information undertakings expand gradually. A library of the area of 2300 sq. meters was completed in 1918 and the book holdings had been raised to more than 80,000 volumes till 1937.

After Liberation the library developed rapidly and a new Pao Sui-loong Libray was opened in 1985. The library is 26,000 sq. meters in area and can provide 2400 seats. About 1,400,000 volumes of books and 6000 titles of current periodicals are offered to the readers on open shelves. A computer circulating system has begun in use. On-line information retrieval directly in communication with Dialog Systems has already been in service for two years. The University Library is just in the period of the transformation from a traditional library to a modern one. (Page 9)

Modern Facilities in Pao Sui-loong Library

The present paper introduces the application of various modern facilities for user service in Pao Sui-loong library. They include a searching facility to the Lockheed International Online Dialog System of U.S., book security system, various services through photo-copy machines, microform devices, audiovisual devices. This paper also describes a multi-user online circulation system with barcode and light pen technology, which is presently being run on HP 3000/39 with IMAGE/3000 database management system. This circulation system can handle circulation transactions including check-in, check-out, renewal, reservation and etc. It can also be used to print circulation statistical report and notices for overdue books, fines, reservation and recall. An integrated online library system will be developed in the very near future. (Page 11)

National Library of Beijing holds forum of section heads

For the purpose of strengthening its sections and uplifting the ideological level and managing ability of its section heads to suit the new tasks of a new historical stage—the opening of its new building in 1987, the National Library of Beijing held a forum of its section heads in 1985.

During the forum members of the Library's leadership gave speeches, answered questions and sponsored discussions. The speeches given were entitled "The basic duty and requisite quality of a section head", "Voluntarily cultivate one's moral character to be a competent library staff member", "Some problems

of cognition that concern the implementation of scientific management" and "On the plan for the new building and a proposed five-year program for development". At the close of the forum, section heads made each one's own summing-up which was to be placed in their file of professional competency for further appraisal. (page 16)

"Letting a hundred schools of thought contend" policy and founding of library science theories

On occasion of the 30th anniversary of the "letting a hundred schools of thought contend" policy, the editorial board of Bulletin of China Society of Library Science sponsored a forum with "Direction of Library Research" as the chief topic, for facilitating a free, relaxed, profound and normal argument which already begun. The appearance in 1985 of Zhang Xiaolin's article "Reshaping the Direction of Library Research" in this Bulletin is like the throwing of a pebble into the seemingly placid lake of China's library field. It stimulated the enthusiasm calling for a check-up, reform, enlargement and reestablishing of the basic theory of library science. Many a scholar have contributed article to this editorial board. Quite a few of the articles, all well founded in argument, have since then been published. The initiative to organize the said forum solemnly manifested this Bulletin's stand for promoting the policy of "Let a hundred flowers bloom and a hundred schools of thought contend", in order to bring about a surge of academic discussion in library field.

The Forum was held simultaneously on May 28, 1986 with the Symposium on Theory of Library Science and Information Science sponsored by the Institute of Library and Information Sciences, Wuhan University. This Symposium will have its due place in history of library development in the following three respects, the synchronous discussion of library science and information science, young participants as the main body of a symposium, and lastly, its being run by people and subsidized by the government. (Page 88)

Comrade Gong Nei-quan and the construction of medical libraries

Gong Nei-quan (19 — 19), president to Academy of Military Medical Sciences, People's Liberation Army, and an expertised military surgeon, has always concerned himself with the establishment of army medical libraries. Even under very difficult circumstances at the anti-Japanese base area, he has established a medical library which later made great contribution to the two revolutionary wars. After the founding of the People's Republic, again he personally took part in establishing the Library of Military Medical Sciences. He is justly accorded by people the title "a general paying full attention to library." (Page 91)