

● 龚雅屏

中美两国图书馆管理比较

无论何种类型、何种规模的图书馆都离不开管理;无论是传统的管理还是现代化的科学管理,其内容不外乎都包括:业务管理、财务管理和人员管理 3 个方面。这是共同点。不同的只是管理方式、管理手段,以及随之而产生的管理效果的差异。

一、业务管理

毫无疑问,中美两国图书馆都把业务管理放在首位。从馆长到每一个工作人员都把自己的责任和本职工作紧紧捆绑在一起。尽管两国的社会制度、文化背景、技术设备和管理方法等不同,但“为读者服务”的宗旨是一致的。美国图书馆的信条是“读者是上帝”,我国图书馆的宗旨是“读者至上”。出于这种共同的目的,又把优质服务作为业务管理的重点。所不同的是,美国高科技的发展已深入到图书馆的方方面面,他们的目标是,不断以新技术给读者和图书馆工作人员带来更大的方便;而我国在这方面虽有同样的目标,也在起步,但相差较远。

计算机在美国图书馆的业务管理中起了重要作用。图书馆工作象链条那样由计算机连结了起来(只有极少数工作尚需手工,如上书、贴标签等):采购、编目、流通、检索、行政工作、电子邮通和财政计算等都已自动化了。例如,美国加州所有大学图书馆的采购都是合作进行的,这完全是为了节省开支、避免重复、增加新书品种和提高服务

效益。他们的采购协调是通过传真电话网络得以实现的。直接效益是以尽可能少的钱买到尽可能多的书。只要需要,可跨地区、跨国家获得文献。其获取速度和准确程度远远超过我们的想象。读者只需操作计算机,通过联机网络和图书馆的特快服务,很快就能得到所需的文献。人们称这种图书馆为“没有围墙的图书馆”或“电子图书馆”。在那里,图书馆工作人员和读者都能体会和享受到电子计算机给他们带来的极大方便。

近年来,我国图书馆计算机管理虽已逐步发展起来,但远没普及。就是有了计算机的图书馆,应用开发也很不全面。由于互借困难,从而使相当一部分图书馆宁可多花钱多买书,一味追求小而全。在世界图书馆走向协作化的过程中,一味坚持小而全,势必自己把自己封闭起来,孤立于外部世界。殊不知,世界上任何一个图书馆都无法做到小而全,无法实现自给自足。硬是要自给自足,其结果只能增加拒借率,并逐渐使自己的小而全系统脱离整体的大而全系统。整个大系统也就不能真正起到协调作用。

笔者认为,与其让各地图书馆“八仙过海,各显神通”,还不如建立一个全国图书馆计算机网络中心,让已经有计算机的图书馆按各种功能“网”起来,逐渐吸收后来者,扩大网络范围。建网时,必须考虑采购协调,尤其是用外汇买的原版书,至少应做到一个地区不重复,这样能以尽可能少的外汇买到尽可能多的原版书。据推算,采购一元

钱的外国书刊,平均可得到2000元的经济效益。中央有位主管科技工作的领导同志说过,进口书刊是“一本万利”的事。现在尽管改革春风已把“时间就是金钱,效益就是生命”的新观念吹遍祖国大地,但一遇到实际问题,传统意识又起了主导作用。笔者希望图书馆的决策者们甩掉旧观念,接受新挑战,在预算开支时把更多一点的钱花在自动化的发展方面。

二、财务管理

据美国圣地亚哥国际关系和太平洋研究图书馆馆长Karl Lo先生说,财务管理比人的管理更重要。起先,我们对此疑惑不解。

我们各人所在的单位和所处的周围环境都让人感觉到,每个人都被某种无形的东西制约着,又以此制约着别人。这是人的管理特性,即“受人管、管别人”所决定的。它既是压力,又是动力。在我们的潜意识中,人员管理十分重要。由于吃惯了“大锅饭”,我们自然对财务管理漠然置之。但在美国,钱的管理却比人的管理更为重要。原因之一是,美国人的法制观念较强,一旦明确自己的岗位职责以后,不用老板在旁督战,照样按规定保质保量的完成任务。他们很明白,应该怎么干,不应该怎么干,不该干的干了,后果又怎样。尽管人才流动很自由,但谁都不愿意被迫离开原单位。所以,笔者发现,美国图书馆馆长一旦制定出规章制度和岗位职责以后,在人的管理上很省心,而把钱的管理却放到了突出的位置。

图书馆每年要多少经费,用在何处,都要有预算。关于这一点,中美两国都是一致的,所不同的只是用钱方式。

美国图书馆用钱方式主要是分权法。我国则是集权法(也有例外)。分权法的做法是总馆将经费除留下统筹安排的一部分以外,其余都分派到各个分馆,由分馆馆长计

划安排,每一项开支分馆和总馆的计算机里都有记录。每过一段时间,计算机打出单子,提醒有关人,你还剩多少钱。例如,采购人员每月都接到单子,他们根据单子的钱数计划购书。如果钱用得合理,用得好,会受到上级的赞赏,上级继续鼓励下面创新用钱,充分发扬民主,使普通工作人员都有参与感。缺点是要花时间讨论,还要动脑筋在用得“合理”上下功夫。另外,也有浪费钱的现象,因为分到各人头上的钱,各人总想把钱花光。集权法的做法是由图书馆的核心人物与财务会计共同商量后拍板定案。这种做法的好处是不必花很多时间去讨论(省时),用钱由权威人士控制(省钱),牵涉的人员少(省力)。缺点是把管理的目的简单化了,容易犯“一刀切”的毛病,钱省了,不一定用在刀刃上,这是不了解下情所致。目前,美国图书馆在钱的管理上,主流是搞分权,目的是提高下面的积极性,在用得“合理”上多动脑筋,以便最大限度地发挥钱的使用效率。

在用钱观念方面,美国人是“尽可能少的钱办尽可能多的事”。美国图书馆的经费主要来自政府拨款,但也有不少要靠地方和个人赞助。为了继续得到有关方面的资助,图书馆必须定期报告他们的经费使用情况,并要证明他们的钱是用在刀刃上的,投资效益已达到或超过预期目标。因此,他们对每一笔开支都要作精确的计算。采购、登记、验收、编目、贴书口袋、打索书号、打目录卡、排片和图书上架等,各项工作平均多长时间,需要多少费用,都折合到预算内。其精确度我们难以想象。

在我国,几乎所有图书馆经费都纳入国家、地方和单位预算。上面分配多少,下面就用多少。渐渐地,“有多少钱办多少事”成了我们共同的用钱观念。只求不超支,不求用钱质量本身就蕴含着“三铁”——铁饭碗、铁工资、铁交椅——的消极因素。

三、人员管理

人员管理包含的内容很多，人员组织、学术考评、职称晋升、工资评定、考勤考核和职业道德教育都属于人员管理范畴。下面只对其中的人员结构与职称作一比较。

美国图书馆的工作人员有两种，一是有职称的图书馆专业馆员，分3等15级；二是没有职称的图书馆公务员。馆员职称一般要在本科毕业并读完图书馆硕士学位课程后才有资格获得。这部分人约占1/3，他们是图书馆的核心部分，其地位和待遇要高一些。我国的图书馆工作人员一般分业务干部和行政干部两种。所谓干部，是指全民单位的国家工作人员。业务干部，不管学历高低，只要积累了一定的经验或到了一定的年限，都有资格参加职称评定，约占75%~80%。行政干部一般指人事、财会和后勤工作人员，约占10%。另约有10%~15%属工人编制的工作人员，其中一部分搞业务，一部分搞杂务，但都不参加职称评定。

中美两国图书馆工作人员职称系列的不同，反映了两国图书馆工作人员结构的不同。

其一是具有专业职称的人数比例不同：美国图书馆约占33%，而我们却占75%~80%。哪一种比例合理？笔者认为，各有千秋。美国图书馆以1/3的专业人员作为核心力量，2/3懂业务的公务员作为外围力量，符合人才团的组合规律，便于对人才的使用和管理。我国图书馆具有专业职称的占2/3以上，与美国正好相反。但在具有职称的专业人员中，初级、中级、高级职称的人员构成也呈金字塔型，一样符合人才组合规律和竞争机制。然而，由于中美两国人事体制上的不同，所产生的正负效应也不相同。

其二是学术水准不同：美国的专业馆员

必须是图书馆学、情报学硕士获得者，而我国的专业馆员中有不少是文化水平和专业水平较低的同志。尽管可能有一部分已自学成才，但毕竟是少数，多数人起点太低，势必影响图书馆的服务质量。

其三是等级不同：美国图书馆的职称有15个等级，而我国只有5个等级。两者中哪一种有利于提高工作人员的积极性？笔者认为前者。前者晋升频率快，初级职称每年评一次，中级每两年考核一次，高级每三年考核一次，只要符合每档学术水准，一般都能晋升，命中率很高，有的人几乎每年都可以晋升。职称与薪水挂钩。也就是说，有的人每年都加薪，表现特别好的还可以跳级。这种原动力可以催人奋发。而后者晋升缓慢，虽然每年都搞职称评定，但是命中的机会不多，因基数庞大，且受学术水准以外的资格、年限及其它附加条件的制约，使人常处于被动、等待和熬年限的状态之中。这种心态使不少人成为竞争道路上的消极者或失败者。

在美国图书馆中，公务员系列没有专业馆员系列那么复杂。公务员的薪水由州政府拨给，州政府有钱才能加薪。他们一般都比馆员拿钱少，但不会因为拿钱少而少干活。

中美两国图书馆都有编外人员——临时工。他们都不享有公务员或行政人员的待遇。所不同的是，美国的临时工大多数是学生，他们搞勤工俭学，干计时工；我国的临时工大多数是待业青年或退休人员，干全日工。

任何一个好的管理者，都有两个法宝：一是以严格的法律、政策和规章制度作为驱动力进行管理；二是以信任和理解为基础，不断与下属进行交流作为一种原动力进行管理。两者的结合，是图书馆高效率运转的根本原因。关于这一点，中美两国图书馆界的同仁们都有共识。

在管理中，领导和被领导的关系直接影

响着图书馆目标的实现,因为图书馆的每一项目标都是通过管理者和被管理者的共同努力来实现的。为了借鉴人家的经验,以下有关领导和被领导的行为准则,可供参考。

(一) 被领导的行为准则,共11条:

1、肩负起下情上达的责任,不要“事不关己,高高挂起”。

2、要想到你的领导每天都承受着时间紧迫的压力。

3、不管你的头衔是什么,你应记住自己是领导的助手;你的成功就是你和你的领导共同的成功。

4、乐意接受领导指派的任务。如果你肩负的责任重了,你应想到领导也是如此。

5、在任何有必要的时候,你应当采取积极主动的态度。但这样做时,切记不要给人造成一种印象,好似你有野心,咄咄逼人或有权势欲。

6、乐于和别人沟通思想,谈出自己的看法,交换有关图书馆的新闻。但不要做长舌妇,不要占用领导过多的时间,不要喋喋不休,不要大惊小怪。

7、让领导有机会了解你专业技术及爱好以外的一些事情,态度友好,但不要过分。

8、你并不一定要同意领导所做和所说的一切,但是 you 只宜在私下向领导表示你的不同看法,不可在公开场合张扬。

9、你认为本单位工作有起色就告诉你

的领导。领导者和其它人一样,都爱听恭维话。

10、信任和理解是双方面的:倘若你信任领导,那么你的领导也会信任你。

11、领导也是人,你要象你希望别人对待你那样对待领导。

(二) 领导的行为准则,共10条:

1、要有勇气去承认错误。要善于表明你从部下那儿学到了某些东西。

2、乐意承担责任,切勿遇事推诿。

3、工作遇到问题,应找出真正原因。

4、着眼于未来,不过多强调过去和现在,这将有助于部下更加容易地对付变化。

5、敢于正视你的行为和决策所具备的短期与长期内涵。

6、积极使部下参与将影响他们的决策活动,以便使新观点更容易被人们所接受。

7、情愿只使用道德手段来实现管理和制度性目标。

8、时时以身作则,多做示范,不宜强求。

9、一定要使部下认识到,你有心要理解他们,并表明你也确实理解他们。

10、对每一个下属,务必敬重他们的人格和尊严。倘若你能这样做,你也将得到同样的回报。

(作者单位:南京大学中美文化交流中心。来稿时间:1992.6。编发者:丘峰。)

现代图书馆藏书建设与资源共享国际研讨会在西安召开

由华东师范大学图书馆学情报学系、华东师范大学图书馆和中国国际图书贸易总公司共同主办的“现代图书馆藏书建设与资源共享国际研讨会”于1992年5月17~20日在西安举行。参加这次研讨会的有来自美国、英国、德国、芬兰、意大利、澳大利亚、泰国、新加坡、菲律宾、中国、香港、台湾等国家和地区的图书情报专家和学者150人。

(王世伟)

sion will be facilitated scientifically. illus.1, table.1, ref.5

Libraries—Reader services

Reading guidance—Studies

G252.17

Views on the History of Chinese Library Science / Wu Zhongqiang / / Bulletin of the Library Science in China / China Society of Library Science.—1992,18(4).—19~23

The history of Chinese library science is a subject on the study of the history of the emergence and the development of Chinese library science, which is within the range of theoretical library science. It falls into four historical periods, i.e. the ancient history of Chinese library science (before 1840); the modern history of it (1840—1919); the contemporary history of it (1919—1949) and the history of present age (1949 up to now). The full text of the paper consists of five parts: the objects, contents, stages of history, significances and principles of the study. ref.8

Library science—Studies

History of library science—China

G250.92

A Comparison Between Sino—American Library Administration / Gong Yaping / / Bulletin of the Library Science in China / China Society of Library Science.—1992,18(4).—24~27

The paper compares from 3 phases of professional work, finance and personnel affairs management, the similarities and differences of Chinese library administration with those of the United States. At the end of the paper, the author records the code of conduct both for the library authorities and the librarians under the leadership of them. This plays an enlightening role for improving the Chinese library administration.

Library administration—Sino—American comparison

Comparative library science—Studies

Librarians—Professions titles

G251

Patterns of Modern Library Network / Wang Zhijin / / Bulletin of the Library Science in China / China Society of Library Science.—1992,18(4).—28~32

Centering on the tangible and compact computerized library network, the paper discusses comprehensively the patterns of modern library network from 3 aspects of composition, stratification and structure. Meanwhile, the author puts forward 3 possible modes for the future library network structure within a national scope and 3 stages for China to build network of off—line / on—line mixed pattern. ref.2

Library undertaking—Modernization

Library network—Reviews

G259.23

OCLC Heads for the 21st Century / Jiang Zhenru / / Bulletin of the Library Science in China / China