

●黄俊贵 林汉城

## “馆员第一”的辨识与实现

**摘要** “读者第一”集中体现着图书馆的办馆宗旨和始终如一的服务理念。而“馆员第一”的概念属于图书馆的生产力范畴。在图书馆内部,提出“馆员第一”,出发点在于强化图书馆管理,强调充分调动职工的积极性和创造性的决定作用,努力做好读者服务工作,实现办馆宗旨。两者可以相提并论,但不能互相转变。实现馆员第一需以加强职业道德、健全管理制度、宏扬创新务实精神等为条件。参考文献 7。

**关键词** 图书馆管理 图书馆馆员 图书馆读者 人本原理

**分类号** G251

**ABSTRACT** The authors think that “reader first” reflects the missions of library and concepts of services, while “librarian first” belongs to the category of productive force of library. Within library, we should put our emphasis on “librarian first”, which means strengthening library management and activating librarians’ enthusiasm and creativity. To realize “librarian first”, we should have good conditions, such as professional ethic codes, management systems, innovative and practical spirits. 7 refs.

**KEY WORDS** Library management. Librarian. Library reader. Human-based principle.

**CLASS NUMBER** G251

### 1 “馆员第一”与“读者第一”

“读者第一”是图书馆界人所共知的办馆宗旨。近年来,图书馆界出现了“馆员第一”与“读者第一”的讨论,有人提出要“从读者第一转变到馆员第一”。这种“转变论”有失偏颇,值得商榷。

讨论问题必须以同一性为前提,即以研究解决同一问题为出发点,明确所讨论的对象、范围。所谓“馆员第一”与“读者第一”正是在讨论问题的同一性方面出现偏差,以致未将两者的关系辨识清楚,摆正位置。

“读者第一”与“馆员第一”的问题涉及对图书馆结构的认知。笔者认为,读者是图书馆的利用者,并非图书馆内部结构的要素,而是与图书馆外部相关的、并与其相矛盾的独立存在的主体;而图书馆则作为同主体相应存在的客体,是主体认识和改造的对象。图书馆客体必须依从读者主体,其行为必须适应主体的需求。这是客观存在的事实。以“读者第一”去履行社会教育职能的知识性服务,一如社会其他行业的“顾客第一”、“服务至上”,并无本质区别。也就是说,图书馆提供的文献信息数量和质量、馆员的服务水平、图书馆的规章制度及其办馆效益必须经过读者去鉴别和评定。“读者第一”集中体现着图书馆的办馆宗旨和始终如一的服务理念。而“馆员

第一”的概念属于图书馆的生产力范畴。在生产力构成三要素即劳动者、劳动资料和劳动对象中,劳动者是决定性因素。因而引伸出“以人为本”的理念,强调在人与物的关系中,人是第一位的。在图书馆内部,提出“馆员第一”,其出发点在于强化图书馆的管理,强调充分调动职工的工作积极性与创造性的决定作用,努力做好读者服务工作,实现办馆宗旨。

就公共关系而言,图书馆作为社会事业组织的主体位置与读者作为公众的客体位置是毋庸置疑的。可以说,读者服务工作与图书馆公关既有联系,又有区别,两者本质的规定性迥然不同。所谓联系,是指读者与馆员互为主客体,“馆员第一”服从于服务于“读者第一”;所谓区别,“读者第一”在于实现图书馆办馆宗旨和目的,“馆员第一”在于强化图书馆管理,特别是服务管理是实现目的的手段。“读者第一”和“馆员第一”是目的和实现目的的手段之间的关系,两者不能互为转变。所谓“读者第一”转变到“馆员第一”的偏颇在于:(1)它们是客观存在的不同质的两个问题,各自在不同的层面发挥作用,不可能互相“转变”,因为“转变”就是重点的移位,或互相取代;(2)“读者第一”转变到“馆员第一”,就如谈到刘国钧先生的“五要素”说,或印度阮冈纳赞的图书馆五法则中强调的“读者”与“馆员”要素,“转变论”则是要淡薄读者,突显馆员,这显然是错误的;(3)“读者第

一”作为办馆宗旨，须社会熟知，在读者服务中应广为宣传，而“馆员第一”被视为管理理念，极少张扬于大庭广众，若也看做服务的信条，公布于读者服务场所或言于馆员口中，将有悖图书馆宗旨，特别是以“转变论”出现，势必造成误导。

“馆员第一”与“读者第一”是可以相提并论的，但两者是不能互相转变的。

## 2 “馆员第一”与社会环境

在各类资源中，人才是第一资源。我们面对着图书馆物质条件不断改善的情况，如果忽视馆员的能动作用，图书馆绝不可能获得应有的效率与效益。时代在呼唤人才，而在劳动者中具有综合素质、掌握科学文化知识的脑力劳动者的地位和作用愈来愈重要。这是当今社会发展的必然趋势。“馆员第一”正是体现在图书馆事业建设中馆员的主人翁地位和主力军作用。

谁都不会认为“馆员第一”是馆员“天下第一”，较之其他领域的从业人员更为高尚，但不可忽视职业社会环境的重要性，图书馆必须承受社会制约，个人价值必须通过社会价值去实现。社会环境包括政治经济因素、科学文化因素、社会道德因素等，以往图书馆从业人员常有“人错行”的无奈感慨，更有不少人从图书馆“跳槽”。近年来，这些现象逐步减少。其中一个重要的社会原因是市场经济的负面影响有所消退，社会职业结构正在调整，从业人员的职业道德与价值观念逐步端正和提高。就社会职业的选择而言，尽管许多经济企业部门员工待遇优厚，但亦有效益低者。因竞争激烈，不少人不忍拼搏或不堪负重，望而却步或败退下来，除稳定可靠、具有保障且无下岗待业之忧的政府机关公务员，事业单位的图书馆职员也可成为选择对象。在国家经济与文化同步发展的社会大环境下，文化事业一般为知识界所热衷，而在文化事业中作为政府全额拨款的图书馆，是“没有风险的”的行业，当然也就使有些人趋之若鹜了。图书馆应当抓住这个大好时机，把它作为实现“馆员第一”的社会基础，努力延揽社会优秀人才。

“馆员第一”必须体现时代精神。当今时代精神的主流是改革创新、与时俱进。改革是动力，目的在发展；发展要重内涵，关键在于创新。创新是一种创业活动，不能单凭经验、凭自信、凭拍脑袋作决策。创新首先要重视充分、科学的论证，唯有重视民意，认真调研，才能避免决策的失误。图书馆长期以来

习惯于既定的观念和按部就班的方法，思想比较禁锢，方法比较刻板，而当鼓动创新时又易操之过急。图书馆创新的大敌是浮躁，很容易打出创新的旗号，造出各种貌似新颖的说法和看似开创性的做法，但很可能由于缺乏根基，往往一时喧闹，却没有什么实际价值。调研的大敌同样是浮躁。调研需要掌握必要的、第一手的、全面的信息。要认真鉴别信息的真伪虚实。如果不调研上切实下功夫，这种创新与研究就可能产生谬误，成为世纪笑柄。创新是实际行为，不可习惯于套用既定的大而空的结论去策划某一具体工程，而要脚踏实地，根据国情馆情，去开创真实的、效益的新局面。当然，在力戒浮躁的同时，仍特别需要开阔思路，不能延续以往的老眼光，把人们的思想引入死胡同。

为使“馆员第一”体现时代精神，发挥馆员的积极性、创造性，需要从以下3个方面作出努力：

(1)完善职业道德。当前大家都在开展诚信建设，打造诚信社会。在图书馆，所谓诚信是指图书馆或馆员言行一致，表里如一，言必信，行必果。其实质是实事求是，以诚待人，取信于读者。可以说，在爱国、爱馆、爱图书、爱读者的职业道德诸方面，以读者为先，取信于社会，最为重要。诚信也表现于馆员的良知与正义，敢于坚持真理，勇于修正错误，敢于向不良现象作斗争，营造优良馆风，提高服务质量。要全面落实《公民道德建设纲要》，养成馆员的诚信意识，营造讲诚信光荣，守诚信得益，护诚信褒奖的图书馆环境。要建立馆员信用档案，确定和实行行业信用标准，建立信用管理制度，制定法律，形成广大读者监督图书馆的社会机制。在诚信建设中应处理好几个关系：一是道德诚信与制度关系。既要抓道德层面的建设，更要注重图书馆制度方面的明确、具体，切实贯彻执行。二是馆员诚信与读者诚信关系。馆员所作的承诺必须说到做到，并注意信息反馈，力求尽善尽美。读者的诚信主要表现于遵守图书馆的制度，若有违反时馆员应理解读者，与人为善，化解矛盾，并以自身的诚信服务诱导读者的阅读行为，促进馆员与读者的良性互动。三是群众诚信与领导诚信关系。既要抓好馆员、读者的诚信素质的培养，更要强化馆长及上级图书馆主管部门的诚信力度，把对读者、馆员利益的诚信表现列入政绩考核，使领导在诚信建设中带动群众，做出榜样，而不可失信于民。

(2)健全管理制度。“馆员第一”的管理理念在于体现对馆员的人性尊严，呵护与关爱馆员作用，开

发与调动馆员潜能。它体现于图书馆工作的全过程,以实行人性化的管理制度作为最高境界——“以人为本”,对馆员充分尊重、相信、依靠。依心理分析,一个人积极性的发挥一般取决于能力与动力。能力强的人,工作易取得成绩,但能力的发挥在很大程度上取决于动力,需具有贡献自己能力的愿望。而人的动力需要激发,激发力量的大小往往又取决于目标价值和达到目标可能性的大小(即期望值)。若用公式表示,则为激发力量(个人动力)等于目标价值与期望值的乘积。目标价值是指一定的目标对于满足个人需要的价值,即某件事对一个人的重要程度与价值大小。目标价值是因个人的地位、境迁、性格、爱好、觉悟等不同而有所区别。领导者必须善于对目标价值进行诱导,了解每个人最迫切的合理需要,恰当地给予精神或物质上的满足,才能充分调动人们的积极性和创造性。在管理思想与管理方法上要力求做到如下7个方面。

①和衷共济,树立事业信心。事业发展过程中,困难与矛盾无时不有,无处不在;馆员群体中,能力、表现参差不齐也总会有的。绝不可埋怨馆员“素质太低”,动辄指责教训,伤人自尊心,亦不可终日“念苦经”,丧失斗志。应与人为善,用人之长,因势利导,树立信心,共创未来。

②精诚团结,发挥群体作用。图书馆的团队精神是事业兴旺的重要条件。管理要有透明度,尊重馆员对馆务的知情权,又保护馆员的隐私权。除却是非恩怨,专注工作与学术。从互相理解,建立友谊,团结合作共事,到发挥群体作用,正是“馆员第一”的核心。

③扬善奖优,激励人才成长。图书馆管理者中往往囿于工作规范、技术操作,疏以激励创新、服务、学术成果去造就人才。如果能在这些方面进行年度的群众评议、读者推荐、实际评比等活动,设立相关奖项,无疑可望促进图书馆出成果出人才,增强办馆活力与效益。

④一视同仁,实行平等服务。目前,有的图书馆对读者尚未一视同仁,往往强调为党政机关服务,而忽视对大众服务;在馆舍最好的服务区设立高档接待厅去照顾首长、嘉宾,而把一般读者使用最频繁的阅览室安置在难寻觅的角落。提供信息服务也以身份、级别,所谓“区别服务”,实则为“信息歧视”,侵犯阅读自由,但这些都视作习以为常。其实,有教无类,服务大众,才应该是图书馆服务管理的信条。

⑤尊重读者,提高职业水准。“爱人者人恒爱

之,敬人者人恒敬之。”可以说,尊重读者就是尊重馆员。应该以文明的举止、语言,显示自己的文化修养。如果在服务工作中斯文扫地,必然伤害自身。当读者阅读行为损害图书馆利益时,应笑脸相对加以规劝,或说明某行为不合图书馆有关规定。一些图书馆尤其是基层图书馆为防止读者“偷书”,采用防盗装置,似无此必要。许多发达国家的图书馆都再也没有这种“防范”措施了。在服务场所张贴“不许偷书”、“偷一罚十”等各种警示则是不文明的举措。馆员对读者问题的回答为“不知道”或者“没有”均属于职业忌语。正确的回答应该是“请把问题留下,我们将通过馆际互借或其他途径满足您的要求。”现在一些图书馆采取馆员挂牌服务,以与读者沟通,接受服务监督,值得称道。不过其中多不愿明示自己真实姓名,仅以编号标识,以防读者“信骚扰”,这就大大削弱了馆员的诚信度。馆员的文明素质与职业水准,表现于服务工作中,惟有尊重读者,馆员才能真正得到社会的尊重。

⑥人文关怀,完善便民设施。诸如,自动借书与还书设备、读者休息与交流空间、残疾人无障碍通道、茶水及其他餐饮、文具与雨具用品、推荐书目及利用图书馆的宣传品、各类免费提供的社会公共信息资料等。这些设施或用品的提供,既可以提高图书馆的服务水平,更可赢得读者对图书馆的信赖与支持。

⑦图书馆采用定时定量的指标定额管理对于某项业务工作具有一定作用,但必须实行质量控制,有利于发挥馆员的积极性与创造性。为此,将岗位责任与弹性工作结合起来,将定额与质量、创新结合起来是必要的。也就是说,对馆员的劳动要综合评价,重在质量与创新,调动馆员的能动性,开创新局面,特别对于读者服务工作更注意馆员解决问题与创新能力,以及服务效果与读者反映。也就是说,在图书馆办馆宗旨与工作目标下,让馆员主动、自觉地工作,而不过多去过问他们的工作方法、运作模式,以体现个人意志与总体目标的一致性。

(3)要弘扬三种精神。一是改革精神。改革是动力,图书馆持续发展必须坚持改革。馆员要出于公民良知、事业责任感,敢于针对阻碍事业发展的体制、思潮、作风,提出新观点,寻找图书馆事业的新生长点。不少同人以为,改革是领导的事——“领导咋干我咋干”。这除表露了对领导揽权独断所进行改革的漠视,也反映了他们安于现状、不思进取的情绪。改革

是群体行为，直接作用于事业的全局，也关系到每个馆员的切身利益。领导的决策务必集思广益，对其目的性、可行性进行科学论证，只有当改革成为馆员的自觉行为，才能给事业发展注入生命与活力。

二是创新精神。创新是先进文化本质特征。图书馆创新不仅体现于对原有基础上的标新立异，更体现在对国内外先进图书馆的比较发展中，而且还体现在不断自我否定的更新与升华。建设具有中国特色的图书馆就是创新，但创新不等于是某项的新举措，它必须符合科学规律、反映发展方向、代表群众利益，并具有实际效益。

三是务实精神。务实在于从实际出发，说实话，干实事，有实效。图书馆作为一种先进文化要有博大胸怀去吸收国内外一切先进成果，努力充实发展自己，与时俱进。当前加速图书馆自动化、网络化、数字化建设是必要的，但必须从各馆的实际需要出发，不应一味追求最新、时髦的东西。经费并不充裕的基层图书馆，更要量力而行，而不应该赶时髦。其实，时髦的、新的不一定能达到实用的、能够产生效益的目的。应该杜绝贪大求洋、实事虚做、劳民伤财等现象，关键在把握国情馆情，符合读者的实际需要，确保图书馆事业稳步发展。

### 3 “馆员第一”与馆长作用

“馆员第一”所说馆员是指图书馆职工的群体，包括自馆长以下的全体从业人员。办好一个图书馆需要几代人的努力，馆长作为事业带头人起着重要作用。调整好馆长与一般职工的关系，发挥“团队精神”至关重要。有人将馆长区分为“学者型”与“事业型”，“公关型”与“实干型”，这是很不科学、违反常理的。这似乎学者就不搞事业，干事业的就不做学问。其实，当今绝大多数大中型图书馆馆长都具有研究馆员或副研究馆员职称，他们都在岗位努力工作，纯搞学术不干事业的馆长是没有的。至于“公关型”与“实干型”的提法不仅将“公关”与“实干”相对立，似乎善于公关者就是“耍嘴皮”、“不干活”，而“实干者”都不灵活，不善公关。这一提法亦有模糊“公关”概念之嫌。如果把“公关”仅仅锁定于“外求发展”是不全面的。现在确有一些馆长较善于上层领导公关，也通过公关解决了许多本来难解决的问题，这很有必要，很值得赞许；但也有一些馆长只走上层路线，对职工却不闻不问，这样的“对上热，对下冷”，淡薄“政治文明”、“民主政治”，也是不行的。至于对“实干

型”同样要分析为谁干，怎样干。是为民还是为己，可以其从政作风为准。为民者必先问民，即凡实行一项改革、一个举措如果是为国为民为馆，就要代表大众利益，符合读者需求，反映事业规律，促进事业发展。为此，就得征询、倾听职工及读者意见，才能组织调动职工积极性，以体现“馆员第一”精神；如果是为己必不问民，习惯于以主人自居，凡事自作主张，不惜劳民伤财，热衷造势，在群众面前趾高气扬，专横跋扈，以树立个人形象，则实为谋取私利。

馆长是图书馆的管理核心，在决策中起主要作用。决策与管理既有区别又有联系，图书馆决策确定图书馆事业或工作的发展方向、方针与目标，以及实现目标的主要途径，具有相当的前瞻性与指导性，而不只在于具体操作的实际管理。它要求以充分的事实为根据，采取严密的逻辑思维方法，遵循科学程序。决策行为应具有全局观念、民主决策意识、求实精神、决断思维能力。为此，馆长应努力成为文化知识、专业技术与决策管理相结合的综合人才。美国哈佛大学国际事务研究中心认为，现代化人才特别是从事决策者应具有相当知识与良好素质，主要有：接受新事物，对本人的能力较有信心，思想活跃，倾向于改革；计划性较强；遵循公平待人原则，比较重视他人，有普遍的信任感。也就是说，馆长作为馆员群体的决策中的领路人，应该是一位“明白人、勤快人、厚道人”，是一位强者、长者，才能发挥图书馆管理的核心作用。

#### 参考文献

- 1 王世伟.从“读者第一”到“图书馆员第一”——知识经济带给图书馆管理的思考之一.图书馆杂志,1999(2)
- 2 樊怡菁.从管理学角度再论“读者第一”与“图书馆员第一”.新世纪图书馆,2003(1)
- 3 黄俊贵.图书馆与读者的再认识.中国图书馆学报,2003(2)
- 4 黄俊贵.图书馆管理五题.图书馆,2002(6)
- 5 黄俊贵.公共图书馆馆长眼中的图书馆工作者.资讯传播与图书馆学,1999(6-2)
- 6 黄添吉.图书馆科学决策论略.图书馆论坛,2002(3)
- 7 郑慕琦.领导与人才.济南:山东人民出版社,1986

黄俊贵 广东省中山图书馆研究馆员。通讯地址：广州市。邮编 510110。

林汉城 广东揭阳市榕城区图书馆研究馆员。通讯地址：广东揭阳市。邮编 522000。（来稿时间：2003-04-22）