

# 德鲁克人本管理思想对图书馆工作的启示

刘 擎

西北政法大学图书馆, 西安 710063

**【摘要】**当前,我国图书馆的人本管理无论在工作要求上,还是理论研究上更多强调“以读者为本”,而就图书馆员自身命运和价值方面的论述明显较少,笔者以德鲁克人本管理思想为契机,重点阐述了图书馆落实“以馆员为本”管理理念的必要性策略。

**【关键词】**彼得·德鲁克 人本思想 图书馆管理 以馆员为本

**【中图分类号】** G251

**Inspiration of the Drucker's Human-oriented Management Ideology to Library Work**

**Liu Qing**

**Library of Northwest University of Political Science and Law, Xian 710063**

**Abstract:** Nowadays, more emphasis has been laid on “reader-oriented” principle of library humanistic management either in librarians' job requirements or in their theoretical research, while, less discussion on librarians' own destiny and value exists. Therefore, from the perspective of Drucker's humanistic management ideology, the author elaborates the necessities and strategies of implementation of “librarian-oriented” management ideology in libraries.

**Key Words:** Peter Drucker; Humanistic Management Ideology; Library Management; Librarian-oriented

## 1 德鲁克以人为本管理思想的内涵

现代管理大师彼得·德鲁克在Y理论基础上提出“以人为本”的管理不同于见物不见人或把人作为工具、作为手段的传统管理模式,而是在深刻认识人在社会经济活动中的作用的基础上,视员工为企业最重要的资源,尊重员工,根据员工的能力、特长、兴趣、心理状况等综合因素合理安排职位,强调员工的责任、成就、道德正义,提出目标管理,使个人目标与组织目标达到很好的融合,力求使个人达到自我管理,以使其在自由的空

间内实现目标。同时加强人力资源开发与企业文化建设,使员工能够在工作中充分发挥积极性、主动性和创造性,从而提高工作效率,增加工作业绩,为达到企业目标做出最大贡献,实现人与企业的同步发展<sup>[1]</sup>。

### 2 图书馆管理引入德鲁克人本管理思想就是要“以馆员为本”

#### 2.1 “以馆员为本”是图书馆实现“服务至上”的根本保证

德鲁克认为,管理中最重要的问题都是来自人的方面,决定管理成功的不是机器,而是人;所有管理的成

功在根本上是人的成功,所有管理的失败都是人的失败,而非物质和事件本身的成败<sup>[2]</sup>。美国有一种说法,即在图书馆服务所发挥的作用中,图书馆建筑物所发挥的作用占5%,文献信息资源发挥的作用占20%,而图书馆员所发挥的作用占75%。这既说明了图书馆员在图书馆中的作用和地位,也说明了美国图书馆的一种人本价值观。印度图书馆学家阮冈纳赞说:“不管图书馆坐落在什么地方,开馆时间和设备怎样,也不论看管图书馆的方法怎样,一个图书馆成败的关键还在于图书馆工作者。”<sup>[3]</sup>原中国国家图书馆副馆长、中山大学信息管理系主任谭祥金教授在《图书馆管理综论》一书中表述了这样的观点:“人员是图书馆诸要素中最活跃的起决定作用的因素,人员的素质决定图书馆工作的效率和质量,决定图书馆事业的前途。”他还坦言“我国图书馆界对图书馆员的研究是十分薄弱的,加强对图书馆诸要素中最重要、最能动因素的研究是十分必要的。”湖南省图书馆馆长常书智先生在论及“图书馆管理大趋向”时,更是明确指出:读者的满意度是由内部职工的满意度决定的,只有感到满意的职工才会交付满意的服务,才会有满意的读者<sup>[4]</sup>。为了唤起图书馆界对人力资源的更大的重视,把图书馆

员放到更加重要的位置,更充分地调动出图书馆员的积极性与创造力,王世伟教授早在1999年发表了题为《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》的文章,其中主要强调了五点:知识经济呼唤“图书馆员第一”的图书馆管理理念;优秀图书馆员是当代图书馆最重要的资源和首要财富;图书馆员是信息资源与读者用户之间的桥梁与纽带;图书馆员是高知识含量信息产品的设计者、生产者与操作者;具有创新精神的图书馆员是图书馆内在发展的动力<sup>[5]</sup>。这一切都说明:图书馆应把馆员作为管理的核心对象,从尊重馆员开始,形成整体、和谐、催人奋进充满人性的环境,满足馆员的全面需求和促进馆员的全面发展,以馆员为中心来配置管理资源,通过培植人文精神、营造人文环境来充分调动和开发馆员的积极性、创造性,最终实现“服务至上”的宗旨。

## 2.2 从他律到自律是管理的内在要求

图书馆规章制度是图书馆科学管理的基本保障,如果没有完善的规章制度,不仅起不到约束性和强制性的作用,而且图书馆也会失去其生存的依据。但是,制度更多地强调外在的监督与控制,关心的是人的外在行为及其造成的后果,不追究导致这种行为和后果的深层原因,甚至间接原因,一般是表现于外在于人的,他律的。在图书馆工作与实践中,仅靠制度规范不能完全达到管理目的。如服务工作,馆员是热情服务还是表面应付,是很难判断的;或在读者提出一些超出图书馆服务规定的合理要求时,是漠然处之还是积极应对;如何最大限度地满足读者需求,毕竟不是用制度可以规范全面的。服务工作具有的无形性、随机性、不可恢复性,都需要员工随机应对,创造性地服务。德鲁克的人本管理思想正好可以弥补图书馆制度管理的缺陷。作为一种柔性管理方式,它以感情为基础,塑造人的灵魂,建构外在行为的内在根据和自觉信念,追求一个平等、团结、尊重的组织环境,运用积极的情感去激发、感染、影响馆员的自律性。

与他律相比较,自律有两个特点:第一,内外需要一致。自律不仅使馆员了解图书馆制度规范的要求,而且使馆员更加自觉地以此为自己的行为准则,并进一步视之为自己的内在要求、内在规定和观念,是外在的约束与内在的自我约束的一致,是图书馆工作的客观要求与馆员自身的内在需要的一致。这种内外需要上的一致,不但不会把外在的需要视为异己的负担、枷锁,而且因为能够按照这样的行为准则行事而产生神圣感、崇高感。第二,自律既是馆员的一种自觉,又是馆员的一种能力品质,这种品质使得馆员能够自主的选择或做出正确的行为,即使在没有图书馆具体规范、制度约束的情况下,在既有的规范制度已经不适应和不够用时,自律的实践

品格也可能引导馆员自主的寻求和实现应有的精神价值。这就是说,自律能够超越既有的图书馆制度规范的局限,在制度、规范不能起作用的时间和场合发挥独特的作用,从他律到自律是图书馆管理的内在要求<sup>[6]</sup>。

## 3 图书馆实践“以馆员为本”管理思想的策略和方式

### 3.1 加强沟通,建立交流平台

“感人心者,莫先乎情。”情感因素影响着管理活动的全过程。情感沟通管理虽是人本管理的最低层次,却是提升到其它层次的基础。在这个层次中,管理者与馆员不再是单纯的命令发布者和命令实施者。管理者与馆员有了除工作命令以外的其它沟通,这种沟通主要是情感上的沟通。管理者可以了解馆员对工作的一些真实想法,或馆员在生活上和个人发展上的一些其它需求。比如,对家庭中的特殊难处,做到嘘寒问暖,尽可能予以必要的帮助。“好雨知时节,当春乃发生。”关爱是凝聚力,能够使管理者紧紧地吧馆员团结在自己周围。在这个阶段馆员还没有就工作中的问题与管理者进行决策沟通,但它为决策沟通打下了基础,沟通首先从倾听做起。善于倾听的管理者能及时发现他人的长处,并使其发挥作用。倾听本身也是一种鼓励方式,能提高对方的自信心和自尊心,加深彼此的感情,因而也就激发了工作热情和责任精神。

图书馆内部网络作为实现人本管理的辅助工具,供馆员进行信息传达与共享,为实施图书馆的管理理念提供技术支持。利用这个平台可以开展多方面的工作,以实现真正的人本管理,如:向馆员渗透服务理念,及时获得馆、部对下属的工作安排和要求;发布图书馆业务的整体情况及上级领导的指示;发布读者、媒体对学校 and 图书馆的评价等,让馆员感受自己为社会带来的影响和效益;利用BBS在同事之间、同事与领导之间架起一座桥梁,让每位员工可以自由访问、发表自己的观点、意见、建议,上传自己的文章和图片,也可以看到其他同事关于某个主题的最新看法并发表评论,管理层可以根据这些反馈意见对制度进行解释和调整,真正实现互动和交流。

### 3.2 加强人力资源建设,把好人的质量关

古人云:人才聚,事业聚;人才散,国家亡。“人才”是智能与知识的象征;它与某个集体的存在与否,甚至国家兴亡、民族盛衰都息息相关。“人才”以其创造性劳动,对社会发展和人类进步做出某种较大贡献。对图书馆而言人才的重要性更是不言而喻,人才是图书馆的支撑和骨架。离开了人才,无论图书馆建筑多么宏伟,馆藏数量多么丰富,其服务效果都会大打折扣。著名图书馆学家来新夏教授说:“我一直认为,在现代图书馆事业中,最重要的是人,最重要的资源是人力资源。”<sup>[7]</sup>南开大学图书馆柯平副馆长认为:“21世纪的图书馆员再也

不仅仅是从事载体意义上的文献交流，而是内容意义上的信息交流，图书馆员不仅要传递信息，而且要组织信息甚至要创造信息。”他将新世纪图书馆员角色定位为：不仅是信息加工与管理、信息检索与咨询、知识组织员和知识传播员，而且是网络信息导航员、知识资源管理、数字资源专家和信息素养师<sup>[8]</sup>。因此，管理层要优化图书馆事业发展的软环境，在人才的质和量上下工夫。运用在职培训、岗位调配、工作内容丰富化等手段，做好馆员的职业生涯开发与管理，不断提高各级领导和职工的文化技术素质，不定期举办业务讨论会、科研成果交流会；建立公开而透明的竞争上岗机制。馆员最关心个人的事业与发展，如果自己的才能得到了发挥，有希望或能够实现自己担任社会角色的目标，那么，馆员就不会轻易调走。没有人会愿意离开一个能不断使自己获得成功的组织。

### 3.3 实施目标管理

德鲁克认为：目标管理把经理人的工作由控制下属变成与下属一起设定客观标准和目标，让他们靠自己的积极性去完成。这些共同认可的衡量标准，促使被管理的经理人用目标和自我控制来管理，也就是说，自我评估，而不是由外人来评估和看控制<sup>[9]</sup>。图书馆实施目标管理的措施：第一，实施馆员参与管理：管理者与馆员的沟通不再局限于对馆员的问寒问暖，而是开始参与到工作目标的决策中，管理者与馆员一起来讨论工作计划和工作目标，认真听取馆员对工作的看法，积极采纳馆员提出的合理化建议。馆员参与管理会使工作计划和目标更加趋于合理，增强了馆员工作的积极性，提高了馆员的工作效率；第二，建立民主管理制度，提高决策水平。正确的决策来源于实践，决策的正确与否也必须经过实践的检验。图书馆人是图书馆实践活动的直接参与者，既参与信息管理工作又参与读者服务工作，能够及时地发现问题，反映读者的需求动态，他们有能力对图书馆工作提出合理化建议，为科学决策提供可靠的信息。图书馆通过民主管理制度，为全体成员提供一种满足自我实现需要的机会，激发馆员对组织的归属感、命运感、责任感，从而尽心尽力的为组织的生存和发展而工作。馆员在民主管理的过程中，一方面会觉得图书馆给了自己权利和责任，自己可以动手做，对自己的命运有一定的控制权；另一方面也会发现处理各种问题的答案也是一种需要的满足，是自己释放能量，发展自己的过程。实行民主管理和参与管理，能够使图书馆组织的目标和追求与馆员的目标和追求统一起来，促使图书馆组织的目标和追求转化为馆员的努力方向，从而激发馆员的工作热情，使馆员的积极性、创造性和聪明才智得到充分的发挥。现代管理的实践表明，实行参与管理和民主管理，一方面可以作为达到合作、改善组织

与馆员的关系、提高士气的一种手段和缓解抵触情绪的一种方法；另一方面，还可以开发馆员的潜力，成为直接改善个人与组织绩效的一种手段<sup>[10]</sup>。

### 3.4 建设图书馆文化

德鲁克认为，尽管随着后资本主义社会的到来，信息处理技术将十分先进，但它只能是一种管理工具，决不可能取代理管理者的决策行为；如果我们不去致力于把人类活动协调起来，纯技术的进步是徒劳的<sup>[11]</sup>。他指出，管理不只是一门学科，还应是一种文化，有它自己的价值观、信仰、工具和语言。图书馆要注重文化建设，因为再好的硬件也需要软件的支撑才能发挥作用，再严密的制度也有缺陷和死角，制度永远管不了人的情感世界和人的觉悟。如果建设了一种大家认可的价值观，有大家认同的职业精神和职业道德准则，并成为一种信仰和文化自觉，大家就会心甘情愿地去实践它。

图书馆文化建设要重点抓好制度文化和精神文化建设。建设图书馆制度文化，首先要弄清楚制度与制度文化的区别。所谓制度，是指“要求成员共同遵守的、按一定程序办事的规程”（辞海）。制度本身是约束人们行为的一种游戏规则。制度文化以规章制度作为存在方式，是图书馆文化的中间层，它以图书馆内部先进的组织管理模式以及各种成文或约定俗成的规章制度为表现形式，是图书馆群体应共同遵循的行为准则的总和<sup>[12]</sup>。制度与制度文化的关系是冰块与冰山的关系。制度是冰山的一角，文化是冰山；制度是文化的显件，文化是制度的隐件。离开了文化谈制度，制度执行只会落入旧的空巢<sup>[13]</sup>。建设图书馆制度文化就要使制度上升为制度文化。

精神文化是图书馆文化的灵魂，其中技术知识、技术观念和技术活动等，是精神文化的起点；员工教育、卫生、体育和文娱等文化活动和文化设施，是精神文化的有形体现；馆员的思想信念、价值观念、伦理道德、心理状态、精神风貌、思维方式等等这些是精神文化的核心，建设图书馆精神文化首先要培养馆员共同的价值观。总之，在图书馆文化建设中，要紧紧抓住精神文化，深化制度文化，扩大物质文化，使文化根植于图书馆管理中，发挥更大的张力和作用。要通过文化的激励功能、导向功能、融合功能、凝聚功能、辐射功能，使人们充分感受到图书馆是一个充满生机与活力的单位，一片充满创造力的土壤，大家在这里工作有荣誉感，有个人施展才能的舞台，有美好的发展前景<sup>[14]</sup>。

### 参考文献

- 1 德鲁克. 管理：使命、责任、实务 [M]. 北京：机械工业出版社，2006，6
- 2 11 李涛，张宗建. 德鲁克管理思想中的人本主义（下转第40页）

免出现一些错误。如第 824 页著录李阔碧《石林诗稿》四卷《续稿》一卷附《梦情集》一卷。《山东文献书目》、《清人诗文集总目提要》著录该书，作者皆作李阔。《山东通志·艺文志》著录该书，作者亦作李阔，并云：“阔字碧涵，济宁人。”盖该书作者原题作“济宁李阔碧涵撰”，《清集总目》将其字碧涵之“碧”字上属，遂误为“李碧阔”。有时因字形相近而造成姓名错误，如第 1408 页著录季藻先《湖外吟》一卷，《清人诗文集总目提要》、《江苏艺文志·扬州卷》著录该书，作李藻先撰，王士禛《渔洋感旧集》有李藻先传，《清集总目》形误“李”为“季”。

#### 6 传记资料错误

《清集总目》第 423 页著录朱璘撰《东湖文集》三卷，并根据《四库全书总目》云朱璘为江苏常熟人。检《江苏艺文志·苏州卷》著录此集，据《四库全书总目》著录朱璘为常熟人。《皖人书录》著录朱璘为安徽婺源人。朱璘为南阳知府时所修的康熙《南阳府志》、光绪《上虞县志》卷四、光绪《上虞县志校续·经籍志》皆著录朱璘为上虞人。朱璘所辑《诸葛丞相集》，《四库全书存目丛书》据康熙刻本影印，题“古虞朱璘纂辑”，卷首自序题“古虞朱璘青岩氏”，序后钤有“臣璘之印”白文方印、“上虞朱青岩氏书记”朱文方印，则朱氏为浙江上虞人无疑。上虞人多称其籍贯为古虞，常熟有虞山，《四库全书总目》误以古虞为常熟之虞山，故误称朱璘为常熟人，《清集总目》、《江苏艺文志·苏州卷》皆从之而误。又因宋代朱熹为安徽婺源人，朱熹为儒家圣人，故朱姓者常称籍贯为婺源，如《皖人书录》著录者，并非真正的籍贯。又如第 428 页

谓袁昶生于 1864 年（清同治三年），卒于 1900 年（清光绪二十六年）。《清史列传·袁昶本传》云：“（光绪）二十六年五月，拳匪事起……（袁昶）草疏略谓义和团不可信，公使馆不可攻，会欲上而为首祸诸臣所陷，七月初三日，与许景澄同弃市。”可见袁昶卒年为光绪二十六年，《清集总目》不误。但其生年，《清人诗文集总目提要》和甘鹏云所撰墓志铭（见《潜庐续稿》）皆作道光二十六年（1846）。谭献《太常寺卿袁公墓志》（《续碑传集》卷十七）云袁昶“咸同之季出入于兵间”，可见同治三年不确，而应是道光二十六年，盖《清集总目》把 1846 颠倒为 1864 而致误。

#### 参考文献

- 1 李灵年，杨忠撰. 清人别集总目 [M]. 合肥：安徽教育出版社，2000.
- 2 (清)永瑢等撰. 四库全书总目 [M]. 北京：中华书局，1965.
- 3 中国古籍善本书目编委会编纂. 中国古籍善本书目集部 [M]. 上海：上海古籍出版社，1998.
- 4 柯愈春撰. 清人诗文集总目提要 [M]. 北京：北京古籍出版社，2001.
- 5 (民国)清史馆编修. 清史稿 [M]. 北京：中华书局，1977.

#### 作者简介

江曦，男，中国古典文献学博士研究生。

收稿日期：2009—05—14

(上接第 28 页)

- 思想追求 [J]. 东南大学学报，2002 (5): 46 - 49.
- 3 窦潮. 图书馆人才建设新危机之管见 [J]. 江西图书馆学刊，1994 (1): 37 - 39.
  - 4 李和英. “馆员第一”的实现关键在领导——也谈“馆员第一”还是“读者第一” [J]. 冶金信息导刊，2005 (1): 41.
  - 5 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 [J]. 图书馆杂志，1999 (2): 5.
  - 6 戴木才. 管理的伦理法则 [M]. 南昌：江西人民出版社，2001，9.
  - 7 来新夏. 应该重视图书馆员的权利与需求 [J]. 图书与情报，2006 (2): 33 - 35.
  - 8 柯平. 21 世纪的图书馆员 [J]. 图书馆建设，2004

(1): 5 - 9.

- 9 那国毅. 解读德鲁克 [M]. 北京：世界图书出版公司，2004，5.
- 12 杨晓红. 浅论发展图书馆文化 [J]. 图书馆工作与研究，2005 (5): 10 - 12.
- 13 程亚男. 制度·文化·管理——图书馆管理的视角转换 [J]. 图书·情报·知识，2005 (5): 16 - 19.
- 14 兰邦华. 人本管理：以人为本的管理艺术 [M]. 广州：广东经济出版社，2001.

#### 作者简介

刘擎，女，法学学士，馆员，从事法学与图书馆学研究，曾公开发表论文 11 篇。

收稿日期：2009—06—17