

# 试论行为科学在图书馆管理中的应用

朱 蕾

图书馆是一个集收藏、保管、教育、服务为一体的综合性的文化设施。由于我国的整个国民经济发展水平较低，文化事业也比较落后，人口的平均文化素质不高，图书馆事业的发展也相应在发展规模、速度、经费投资、现代化技术的引进、人员素质等方面受到很大制约。同时我国的图书馆工作目前大多局限于手工操作，工作繁琐、单调。种种客观条件、主观因素加上管理水平落后，大大影响了图书馆工作的开展，弊端较多。例如：（一）一部分工作简单机械，长期从事容易厌倦；（二）不少图书馆建筑陈旧狭窄、藏书空间不够、采光条件差，使长期在其中工作的工作人员容易产生压抑感，工作起来没有愉悦心理；（三）设施落后，工作条件差，一些工作强度较大，如闭架借阅读者索书时，就容易产生工作人员由于工作劳动强度较大而拖沓怠慢与读者急于求书心理相悖的矛盾；（四）由于图书馆工作集体性强，常常是流水作业，加之女性所占从业人员比例很大，人际关系矛盾较多，影响了工作；（五）由于图书馆工作的效益不明显表现为物质效益，因而不少人对搞好图书馆工作的迫切性认识不清，加上当前社会上的新“读书无用论”思潮，对图书馆事业的发展也有一定的冲击；（六）图书馆工作人员素质普遍有待提高，一部分工作人员职业道德水平较低，把图书馆看成是混日子的场所，没有进取心，或埋头忙于事务，视野窄小，缺乏革新意识和创造力，工作无创新；（七）由于图书馆内部存在严重的惰性守旧心理环境，一些本来有一定志向的工作人员因为长期处于这样的社会心理环境中，久而久之，意志消沉，与环境同化，或不安心于本职工作；（八）图书馆是事业单位，资金严重不足。工作人员福利条件也相对较差，影响了工作积极性。

造成上述现象的原因是多方面的，也无法一下子都解决，同时很多问题的解决也不是图书馆本身力所能及的。鉴于这种情况，我们能做的是在科学管理上下工夫，通过现代化的科学管理改变一些人为的不利因素，依靠我们的努力，走一条“内涵式”质量型发展道路。

长期以来，在对图书馆管理的理论研究中，我们较多地重视了对藏书管理有关理论的探讨，却往往忽视了图书馆管理系统中另一个重要方面，那就是对图书馆员管理的理论研究，而在实际的图书馆工作中，图书馆员是管理活动、工作活动的主体，是管理系统中最积极、能动的因素，对整个系统运行的高效与否起至关重要的作用。可是，我们对图书馆员在图书馆事业中所处的重要地位认识不够，对图书馆工作者形象的塑造也远远不够。使得社会上人们心目中对图书馆员评价不公，也使得一些图书馆员对自己工作的意义认识不清，对事业缺乏坚定的信念和追求。这使图书馆管理学的发展缺少坚实的基础。并且，在当前的图书馆管

理中，我们又更多地重视了从管理者角度出发“自上而下”地研究解决问题，而对那些独立的、平等的、有各种欲望和需求的图书馆工作人员在社会环境大气候影响和图书馆特定的工作环境下的思想、行为缺乏研究。把工作的重心放在制定完善的、详细的规章制度、定额定量上，希望通过严格规范化的管理措施来控制馆员的工作行为，改善图书馆工作，忽视了馆员作为“社会人”的各种内在需求和欲望。没有把激发馆员内在的工作欲望、工作积极性作为出发点，来进行管理活动，是我们的图书馆管理水平还比较落后的重要原因。

行为科学是应用心理学、社会学、人类学的理论方法揭示自然和社会环境下人的行为规律的科学。目的在于激发人的内在动力，调动工作者的工作积极性，更有效地开发人力资源，提高管理工作效能。行为科学作为现代管理科学的一个重要学派理论，从二十世纪四十年代起广泛应用于管理工作领域，取得了巨大成就。它对于我们研究图书馆现代化管理，更确切地讲是对图书馆系统三元之一的图书馆员的管理研究具有重要的利用价值。而对图书馆员的管理研究正是图书馆管理学的核心所在。

行为科学认为，在现代社会环境条件下，任何工作欲达到预定目标，必须加强科学的预见性和控制力。从这个意义上讲，只有加强对工作的主体——工作者本身的社会行为规律的研究，才能提高其行为的预见性和控制力。当前行为科学研究的一个重点就是通过对人的需求、动机、心理行为规律的研究在工作中发掘工作者自身的潜力，提高工作者的工作积极性、创造性。行为科学在图书馆管理中的应用所产生的影响可以从以下几个方面来考虑：（一）由原来的以“书”为中心，发展到以“人”为中心，研究通过激发工作人员的积极性来提高图书馆工作效率，改善图书馆工作；（二）由原来的对进一步完善加强规章制度的研究发展到对工作人员的行为心理进行进一步的分析研究，调动其工作积极性；（三）由原来的“控制”管理发展到通过调动工作者的主观能动性，积极参与管理工作，搞好图书馆管理活动；（四）由原来的简单管理发展到系统化、科学化、多层次、多元化管理；（五）进一步加强图书馆思想政治工作的科学性，使之在现代化管理活动中起到更大的作用。

下面想就行为科学的基本理论在图书馆管理工作中的应用做一些探讨。

一，需要理论：行为科学认为，人的行为过程一般经过需要—动机—行为三个阶段，研究人的行为首先要从研究需要做起。美国行为科学家马斯洛认为人有五种基本需要，即最基本的生理需要和安全需要，同时还有社交、友谊需求、尊重需求和自我实现需求。他认为只有当这些需要同时大部分得到满足时，才能出现人的工作积极性、主动性和创造性。马斯洛理论的精华，在于他重视工作者的利益，不仅有物质利益，还有精神利益。但这种需要理论把需要的满足与工作效率连在一起，认为提高满足程度就会激发工作者更大的工作热情，显然有极大的片面性。我们则认为，生活满足感、职业满足感与工作效率之间并不存在因果关系，简单的搬用这种理论，将会导致极端的个人主义。但同时它也给了我们一些启迪，它告诉我们在研究图书馆管理时，应该从研究图书馆工作者的心理、思想入手，了解他们的思想状况、心理情境、愿望和要求。特别是他们的尊重需要和自我实现需要，应该通过图书馆的工作和我们的管理活动使他们得到满足。把理论教育与解决工作人员的切身需要问题结合起来。同时，给予工作人员在图书馆工作中实现理想、发展自身的机会条件，使他们真正从工作中体会到创造的乐趣，而不仅仅是“看书守摊”。它要求图书馆的整体工作水平在科学性、创造性方面有相当提高，从旧的、被动的服务方式向高层次的主动服务方式发展，把馆

藏文献资源中的知识信息积极开发出来。主动为读者服务，从更高层次上更深入的方式上参与社会创造物质财富和精神财富的活动，更好地满足广大人民群众的文化需求。这也正是我们图书馆事业发展的目标。图书馆工作人员也在不断提高图书馆工作水平的努力中感受到创造和自我价值实现的快乐。做到这一点首先要对我们的图书馆管理者加强思想政治教育，帮助他们确立为人民服务、为社会主义服务的思想，自觉抵制资产阶级个人主义思想的侵袭。

二，目标管理和计划管理：行为科学认为科学管理需要制定恰当的计划，研究组织和控制的方法。图书馆管理同样必须搞好目标管理和计划管理。

图书馆目标管理就是要首先确定目标，通过管理实现预定目标。在实施过程中，为达到预定目标，最大限度地发掘人、财、物的潜力，从而产生巨大的效益。图书馆的目标管理工作包括以下几部分：（一）分工。即图书馆最高级管理者把图书馆各部分业务工作要求实现的目标及相应权限下交给各业务部门有关管理者，由他们根据具体部门情况再将有关具体目标工作下分到每一个具体工作岗位。（二）制定原则。即将一些重大方向性问题，有关政策、原则明确提出来，使广大工作人员心中有数，目标明确。（三）控制。通过管理手段，对各项工作予以调控，衡量执行情况，及时更正目标实施过程中出现的偏差，保证每一阶段目标的顺利完成。（四）执行。每一个工作岗位上的工作人员根据目标和原则，在一定时间内完成特定任务。（五）成果检查。定期由上级管理者根据预定目标对每一部分的工作进行必要的检查，以颁奖优罚劣。这项工作的开展是多方位、多层次的，在一定意义上说应该是相互的，管理者同样应该接受集体和群众的检查和监督。

在图书馆管理系统中，在各个工作层次上，馆长—部主任—业务组长—具体工作人员都必须注重目标管理工作，都必须制定一定阶段上的目标。大目标层层下分为各级小目标，小目标的完成累加实现全馆的大目标，总目标。用以实现目标为标准的形式来明确每个管理者的责任。同时，在目标管理工作中必须做到名符其实的权限下放。管理者应控制关键而不干涉细节，使工作人员具有责任感，进行自我统制，真正成为目标的主人，体会到完成目标的喜悦。

在目标的制定上要注意总目标应具有明确性、简洁性、预见性、系统性。小目标应具备具体定量性、个人适应性和速度性，同时目标的制定、实施、验收都应在全馆各工作层，在全体工作人员参与意见的情况下进行。

计划管理，是在任务目标明确的基础上制定出具体的实施计划，从理论上和实践上明确各部门、各项业务工作在全馆系统结构中的地位、作用，拟定与客观需要相适应的可能的发展规模和速度，其着眼点是提高图书馆工作的有效性。有关计划管理这项工作，我们多年来一直在搞，但往往只是强调了计划管理的第一个阶段，即计划的制定阶段，而对计划的真正实施情况的检查工作抓得时紧时松。这样就无形中削弱了计划管理应起的作用。这种情况的产生也和具体工作计划制定的笼统不详细有关。

三，参与管理：参与管理是根据心理学家马斯洛的需要层次论和佛隆的期望理论提出的一种劳动组织形式。佛隆认为：

$$\text{激发力量} = \text{效价} \times \text{期望}$$

其中，激发力量指调动一个人的积极性。激发人内部潜力的强度。效价指达到目标对于满足个人需要的价值。期望指根据一个人的经验判断一定的行为能够导致某种结果和满足需

要的概率。参与管理是指在图书馆的管理活动中，让馆员在工作目标的制定、工作形式的选择、工作量的确定以及一系列管理活动中有必要的参与权，使他们确立明确的主人翁责任感，对集体目标和事态有精神和感情的介入感。参与到集体工作中去，既是被管理者，又是管理者，共同为集体做出贡献，分担责任，分享权利，使工作人员对工作和目标的完成充满热情信心，自尊需要得到满足，内在积极性得以调动，工作效率和质量得到保证。这种效果不是馆员消极地被管理、被领导，大事小事领导主观决定的管理方式所能达到的。同时，参与管理有利于管理人员和工作人员之间的相互沟通、相互理解和信任，有利于工作的顺利开展。馆员参与图书馆管理的积极性应该得到保护，他们的民主权利应该得到保证。

四，激励原则：根据期望理论，人总是期望能在预期目标达到后得到适当奖励，这是对工作人员工作成绩的肯定，也是对他们自尊心、自信心和荣誉感的最好满足。美国心理学家詹姆斯在调查中发现，一个人平常表现的工作能力、水平与经过激励后达到的工作能力水平之间存在相当大的差距，可见合理激励能激发人的工作欲望动机，发掘人的潜力，达到提高工作效率的目的。在图书馆的管理活动中也应注重定期根据目标管理和计划管理的成果，对工作优秀者进行必要的奖励，使他们的工作成绩得到肯定，自尊需求得到满足，工作积极性得以进一步调动。在奖励工作中，必须注意奖励的公正性、客观性，使绝大部分工作人员在与同事进行比较时，感到公平合理，真正起到鼓励先进的作用。

根据美国心理学家赫兹伯格的“双因素理论”，把激励工作人员努力工作的因素分为“保健因素”和“激励因素”。前者是指人的外部环境，如单位的政策、人际关系、安全等，这些因素只能消除职工的不满，使其安于工作，但不能激发其积极性。激励因素是指人的内在心理因素，如对工作富有成就感，自己的工作被社会认可，工作本身具有挑战性的意义，事业有广泛的发展前景等。在图书馆的管理工作中，既要注意影响馆员工作的“保健因素”，使他们安心于自己的工作岗位，特别是图书馆的一些比较被人轻视，但又是非常重要的工作岗位，如外借阅览工作等。要通过各种政策的必要倾斜和鼓励措施，以及深入细致的思想工作，稳定第一线工作人员的情绪和心理，这是必不可少的。同时，图书馆管理还必须注意对馆员激励因素的发掘，真正提高他们的工作积极性。通过工作的丰富化，在工作中给予馆员更多的责、权、利。同时健全晋升、奖励、选拔和表彰制度等，鼓励优秀工作者。

总之，可以给人以力量的激励是多方面的。在五六十年代，我们强调精神鼓励，却存在排斥物质鼓励的倾向；而现在我们又往往过分迷信和依赖物质力量。物质鼓励和精神鼓励都能够从不同角度给工作者以激励，都是不可缺少的。图书馆完全可以因馆制宜，在资金经费紧张的情况下发掘自己的长处，通过多种形式的激励，提高馆员的工作积极性。

五，环境原理：心理学家勒温认为人的行为决定于其内在需求和周围环境的作用。内部需求是行为产生的决定因素，但如果没有一定的外部环境条件，该行为仍不会发生。这正如带电流的闭合线圈在磁场中会产生运动，电流强度和磁场强度都不可少。他提出了著名的行为场公式：

$$B = F(P \cdot E)$$

其中，B是行为。P代表个人，即行为发生者的内部动力，是行为发生时的内部动力。E是行为发生时必需的环境条件。F是函数。这说明人的行为是个人需要与环境因素相互作用的函数。

良好的物质环境和心理环境对图书馆工作人员工作积极性的提高有重要意义。尤其是组织内部的心理环境。现代心理学有“从众心理”之说，社会心理一旦形成，对于每一个处在这一社会心理环境之中的人都会产生一种群体的压力，规范制约着每一个人。图书馆的某种特定社会心理环境对馆员工作心态、工作情绪都有重要的影响。创造一个人人向上，充满竞争意识与活力同时又充满人间温情，团结友爱、融洽的气氛的环境是非常重要的。

六，群体作用原理：六十年代后期，在行为科学的基础上，组织行为学脱颖而出。组织行为学不仅研究个人的行为，而且把影响个人行为的环境、群体组织的行为及其相互关系也作为重要的研究内容。从群体理论上讲，每一个主体主观能动性的发挥并不一定能够形成群体功能的最佳效应，因为这其中还有一个“内耗”问题。管理学上有一个著名的观点，在通常情况下， $1+1=2$ ；合理组织下， $1+1>2$ ；不合理组织下， $1+1<2$ ，可见在群体中，发挥群体作用是非常重要的。而图书馆工作又是一个集体性极强的工作，很多工作是多人集体流水作业，需要的恰恰是群体功能的最佳效应，因此必须通过合理组织，提高图书馆工作人员的群体凝聚性和士气，协调群体中的各个体行为，增强全馆观念，消除内耗，创造一个和谐团结，共同努力，目标一致的图书馆集体。同时，不仅仅是图书馆整个体系的工作存在合理组织的问题，图书馆的每一个具体部门也存在合理组织的问题。每一个工作的集体应该是有共同的愿望目标，亲近的情感，良好的人群关系，尽量减少非正式群体的消极作用。

七，在图书馆的思想政治教育工作方面，行为科学的引用对我们也有较大启迪。行为科学和思想政治工作有一个共同点，都是以研究人为对象，强调人的因素在事业发展中的巨大作用。总的来说，他们是一个问题的两个方面。我们已经阐明，人的行为的发生、变化，是受多种因素制约的，既包括思想意识的因素，也包括心理因素、物质因素。马斯洛在需要学说的阐述时也指出除了他列举的五种基本需要外，还有七种例外情况，会使需要层次出现明显的颠倒，其中之一即是涉及理想、崇高的社会标准和价值观。我们在搞好图书馆管理工作时，一方面必须强调对馆员进行思想政治教育，同时对他们的心理需求又辅以行为科学的研究方法，把二者紧密结合起来，使我们的图书馆工作中的思想政治工作更具有科学性、有效性。

前面是从几个大的方面探讨了行为科学主要理论在图书馆管理中的应用。图书馆工作是一项非常具体的工作，具体工作中往往有许多具体问题。下面我想就一些具体问题，具体工作，谈谈自己的看法和建议。

一，实行弹性工作时间制。对图书馆的一些内务部门如采访、编目等内务部门可采取此制度，即让工作人员在合格完成定量工作的前提下，可自行掌握上下班时间。这样既可以让工作人员根据自己的需要灵活方便地安排工作时间，掌握工作节奏，提高工作效率，也有利于提高工作质量，避免迟到、缺勤现象给工作带来的损失。同时使馆员在工作时间抓紧工作，避免出工不出力，无事闲聊度日的情况，使人际关系也得到缓和松弛。同时这种管理制度给予工作者充分的信任和尊重，使馆员的自尊需求、主人翁责任感得以确立，工作积极性得以调动。有一些省市公共图书馆已经实行了这项制度，效果比较好。

当然这项工作的开展，必须做好以下前提工作：（一）要有严格的目标管理和计划管理；（二）要有完善的岗位责任制和严密的工作量定额；（三）要定人定期对工作质量进行严格查验。

二，实行自愿组合制。允许馆内人才合理流动。对图书馆各业务部门、业务岗位应采取自愿组合方式，在这个前提下，允许人才在馆内合理流动，这样有利于人尽其才，各尽其能。同时由于工作集体是由一群自愿结合、志同道合的人员组成，彼此目标一致，团结融洽，有利于工作的开展，达到群体效应的最佳发挥。人际关系矛盾大大减少，正式群体与非正式群体矛盾减少，正式群体作用加强。同时每一个工作集体必须向上一级管理者保证完成一定的工作任务。这种组合制应规定一定的期限。期满后，根据该部门工作任务的完成情况 & 工作人员的意愿和工作需要重新组合或保持原组合。西南交通大学图书馆实行图书馆业务工作人员聘任制，即在每一个聘期（一般是两年）开始时，对全馆各业务部门，业务岗位的工作人员在馆内实行招聘。首先，将全馆各部各岗位的工作职责、目标、人员要求张榜公布于众，在参与竞争的应聘工作人员中，经过全面考核，由馆长决定部主任的人选。然后由部主任负责招聘各部成员，也实行双向选择，确定各岗的工作人员，取得了较好的效果。

三，工作内容丰富化。改变传统的图书馆工作中每人长期从事流水作业的某一环节，加宽扩大工作内容，从横纵两个方面丰富工作的内容，激发创造性劳动，提高馆员的工作兴趣。从纵的方面看，可以给团体、个人更多的责、权、利。使他们能够在更大的余地上更好地完成任务。在横的方面，可以扩大个人工作内容涉及面，将工作流程中前后程序交给同一个馆员完成，使之完整地加工处理一本新书，从而产生任务完成感，创造感，得到绩效反馈。同时可以使馆员掌握更多技能，实现自我价值的需求。另外，还应定期适当地进行工作流动，可增加新鲜感，提高馆员的工作积极性和兴趣。

四，鼓励馆员的高层次需求。马斯洛认为人的最高需求是自我实现需求，即表现欲望得以满足。图书馆工作者不仅有低层次的生理生活需求，也同样有要求在事业上施展才干的需求，希望通过搞好工作功成名就。这是一种正常心理，也是有利于图书馆事业发展的心理。图书馆管理者应正视并积极鼓励这种心理需求，为图书馆工作人员的成才努力创造条件。在当前图书馆人员业务素质普遍不高的情况下，更必须注重对其专业水平的提高培养，因为工作效率的提高不仅仅取决于工作动机大小，还取决于能力高低。对馆员工作素质能力的培养，鼓励他们要求进步的愿望，是非常重要的。特别应该鼓励图书馆工作人员把自身专业素质的提高与从事的具体工作结合起来，边干边学，学以致用。

五，加强部门与部门之间的联系，促进人与人之间关系的沟通。在图书馆这项集体性很强的工作中，应该注重人与人之间的沟通交流，通过各种正式和非正式渠道沟通管理者与工作者，管理者与管理者，工作者与工作者之间的信息交流、情感交流，使工作者从集体中，从正式群体中得到温暖，产生归属感。友谊需求和社交需求得到满足，工作起来更加心情舒畅。

图书馆管理学的研究涉及了许多学科、许多方面的问题。图书馆管理是一项具体而复杂的工作。行为科学的应用仅仅是其中的一个方面，但又是极其重要的一个方面。因为现代化的图书馆管理应该是现代化的管理者用现代化的手段、方法、思想管理现代化的图书馆工作人员。管理是科学，而科学是没有国界的。邓小平同志指出：“我们要向资本主义发达国家学习先进的科学、技术、经营管理方法及其他一切对我们有用的知识和文化”。当然，具体运用时还要结合我国的实际情况。在图书馆管理中，行为科学的一些方法是值得借鉴的。