

试论现代图书馆管理

黄宗忠

图书馆管理是一个大课题,本文不可能作全面深入的探讨,仅从宏观方面就某些基本问题谈谈个人看法,以求教于大家。

一 图书馆管理的发展

图书馆管理的发展与社会管理、行政管理、企业管理、商业管理、科研管理的建立与发展是分不开的,它们既相联系又相区别。相联系主要表现在:一是管理的目的与原则是相同的,在于设法提高被管理系统的放大倍率;二是图书馆管理是不断吸收、改造其他组织管理的理论与方法,结合图书馆的特点,形成图书馆管理体系的。相区别,主要表现在图书馆有自身的特有矛盾,藏与用有自身的运动规律。因此图书馆管理解决矛盾的方法与运动形态势必与其他组织管理有些不同。

图书馆管理是怎样吸收、改造其它组织管理的理论与方法,并结合图书馆的特点形成图书馆管理体系的呢?为了回答这一问题,首先要从社会管理、企业管理等发展过程谈起。

管理是从人们生产劳动中出现协作和分工开始的,是有组织的社会所关切的事,早在原始社会就出现了管理。社会管理随着管理权力性质的演变,经历了四个阶段:公权(原始共产主义社会),私权(奴隶社会和封建社会),金权(资本主义社会),法权(社会主义社会)。随着社会协作的不断扩大,分工日益细化、复杂化,生产技术和科学研究逐步发展。为了适应这种发展,企业管理从社会管理中分化出来,成为独立的管理体系。

企业管理从领导体制的发展来看,可分为家长制行政领导、经理阶层的兴起、职业专家领导、专家集体领导四个阶段。从理论发展来看可分为早期管理理论、科学管理理论、人群关系理论、决策理论四个层次。

早期管理理论产生于十八世纪下半期,最早的代表人物是亚当·斯密。他的劳动价值论,特别是在《国富论》中阐述的关于分工的理论,对于资本主义的经济管理具有重要意义。

科学管理理论是十九世纪末,本世纪初随着自由资本主义向垄断资本主义过渡而产生的。最初代表人物是美国的弗雷德里克·温斯洛·泰罗。他通过“动作与时间”的研究和试验,定出了“标准劳动方法”,即工时定额。泰罗被资本主义世界称为“科学管理之父”,1911年发表了《科学管理的原理》一书,这是世界上第一部以工业生产组织管理作为研究对象的书籍。效率是泰罗著作的中心主题。与泰罗同时的是法国的亨利·法约。法约关于管理组织与职能的思想是对泰罗管理知识的一个重要补充。他把管理过程分成五个部分:①计划工作;②组织工作;③指挥;④协调;⑤控制。第一次世界大战给“效率”研究以很大的推动作用。1930年出现将行政管理与科学管理区别开来。德国社会学家马克斯·韦伯提出了行政机构的理论,韦

伯虽然承认领导的作用，但他认为行政机构是“对人类进行强制的最合理的、众所周知的手段。”认为这个组织的各级职位都遵循分级的原则，下级机构服从上级机构的控制。在组织中有条不紊地进行劳动分工，每一个职位都有明确的职责范围，根据技术能力要求挑选各职位的人员。泰罗、法约、韦伯的管理理论与方法，都属于传统的科学管理。

人群关系学派理论是三十年代发展起来的。它补充了传统管理理论上的某些不足之处。这个学派的基本论点是：认为事情既然是由人管的，所以管理研究就应当集中在人与人的关系上，重视人的因素。这个学派发生、发展于美国。从1927年开始进行这种研究的是埃尔蒙·梅奥和芝加哥西方电气公司霍桑厂的一个工业心理学家小组。1933年，梅奥根据霍桑厂实验出版了《工业文明的人性问题》，建立了“人群关系”学说，为后来的“行为科学”奠定了基础。1953年提出了“行为科学”这一名称。五十年代后期又出现一个新的哲学概念“工业人本主义”，它的主要内容是提倡民主管理，恢复个人尊严，强调个人目标与组织目标的一致性，以及在工作中怎样调动人的积极性。

五十年代到七十年代，数学、统计学、经济学、心理学、社会学都在管理上作出很大贡献，决策理论学派吸收了上述所有理论中关于决策方面的共同因素。决策理论学派主要从事合理的决策程序研究，和对实际作决策的管理人员的方法研究。这个学派认为：现代企业管理主要不是作业，而是决策。他们提出：“管理就是决策”，决策是管理的关键。决策错了，管理效率越高越不利。所以必须有一套正确的决策新技术，选择最佳的可行方案。决策管理学派的一个分支是数学学派，它论述的是计量问题。

社会管理、企业管理的建立与发展为图书馆管理的建立与发展提供了理论与技术。图书馆管理从社会管理中吸收了纵向层次和横向分工。“法”是作为管理社会的手段和工具，也被许多国家的图书馆采用。世界上第一个图书馆法是英国在1850年颁布的。日本也在1899年颁布了图书馆法。美国在1948年6月通过“图书馆权利法案”。“反馈”是社会管理为了及时了解管理效果，调节管理机能的。目前，已运用于图书馆管理的控制。企业管理、商业管理、行政管理的一些理论与技术也不断被吸收了。如分工；标准劳动方法即工时定额；管理的功能——计划、组织、指挥、协调、控制以及决策；民主管理；计量管理等等。由于社会管理、企业管理、行政管理的许多理论与技术被图书馆管理吸收了。因此，图书馆管理与其它组织的管理相比较，一般说来，没有本质区别。我们以美国图书馆管理的现状与历史为例，就可说明这一点。首先，美国图书馆管理的理论与技术，同工业、商业、行政管理的理论与技术区别不大。1977年出版的罗伯特·D·斯图尔特与约翰·泰勒·伊斯特利克合著的《图书馆管理》一书中说：“如所预料的那样，图书馆管理同其它组织相比较并没有表现出可资区别的特点来。”其次，从美国近百年图书馆管理发展的历史来看更是这样。美国图书馆管理文献中证明：企业管理、商业管理、行政管理等管理文献中所介绍的趋势、理论和技术，是逐步进入图书馆的。这一点，只要我们浏览一下美国图书馆的文献，就可以见到这种发展迹象。早在1887年圣路易斯公共图书馆馆长F·M·克鲁登说过：“图书馆主要行政领导人的职责和股份公司经理职责决没有什么本质上的不同，……图书馆员可以从商人的管理上得到益处。”1911年阿瑟·E·博斯特威克在新西兰图书馆协会上讲话，主张图书馆的工作采用商业上讲效率的方法。三十年代开始，科学管理学派的理论与技术逐步应用于图书馆管理。唐纳德·科尼曾强调“新”方法，他说：“……科学管理为图书馆管理人员在进行活动时提供了有用的工具。”1954年，劳伦斯·J·基普在论文中论述了1920年到1950年间科学管理在图书馆

工作上的应用。同年，拉尔夫·R·肖作为《图书馆趋势》的编者曾在该刊物上作过注释：“科学管理技术应用于公共图书馆和科研图书馆的趋势，有关于时间和动作的研究，关于标准化，关于管理的调查。”人群关系学派与决策学派的理论与技术，对图书馆管理的影响也是很明显的。丹顿认为“人事管理”对图书馆组织民主化而言具有无比的重要性。以上简短的引述，充分说明图书馆管理是在吸收和改造其他组织管理的理论与技术的基础上发展起来的。

有人会问，既然图书馆管理是在吸收其他管理的理论与方法基础上发展起来，那么图书馆的管理人员与管理研究者的责任和作用是什么呢？我们说，他们过去的功绩就在于把社会管理、企业管理、商业管理、行政管理的理论与技术，结合图书馆的实际和特点，运用于图书馆管理，建立了图书馆的管理体系。今后的任务仍是象美国乔克尔所说的：“图书馆行政管理应当将政府行政管理、商业、工业和教育各个方面加以比较研究而找出模型来。”运用新技术，发展图书馆管理体系。

由此看来，图书馆管理与社会、企业、商业、行政管理有着密切的联系，同时，由于图书馆自身具有特殊矛盾性和运动规律，因此不能完全与其他组织管理相同，仍有其自身的发展特点。否则就不存在图书馆管理体系了。

有了图书馆，有了图书馆的分工与协作，就有了图书馆的管理。它经历了由简单到复杂，由传统管理到现代管理的过程。从它的领导体制发展来看，随着管理权力的演变，经历了家长制行政领导、学者与图书馆学专家领导、专家集体领导或民主领导三阶段。从管理内容发展看经历了以藏为主，以用为辅的保守管理时期；以用为主，藏用兼顾、手工操作和面向社会的开放管理时期；以服务为主要目标，图书馆资源共享，应用现代化的手段，强调迅速、准确传递和交流科学情报的主动服务管理时期。从管理范围的发展来看，经历了由馆内管理为主，发展到一个行业、一个地区、整个国家和国际范围的图书馆管理。也就是从比较简单的层次系统发展为更多层次的系统。从对待管理的态度来看，可分为有管理而没有认识到管理作用的放任管理时期，和逐渐认识管理作用，从而注意管理，主动抓管理的重视管理时期。从对待其他组织的经验来看，由纯粹吸收，到吸收、改造、创新、建立独立的图书馆管理体系时期。由此看来，图书馆的管理早就存在，只是不同历史阶段有不同的管理特点。图书馆管理作为一门科学来研究，可能有100年左右的历史。这是从人们开始认识到管理的重要性，重视管理的作用时，才去总结和研究这门科学，才逐步形成学科的体系。在这方面比较早有文献的是美国。在我国，本世纪三十年代就有人研究图书馆管理，如一九二六年出版的洪有丰著的《图书馆组织与管理》一书就是一例。不过当时谈的内容比较简单，概念不大明确，他们把图书馆许多业务工作都称为管理，今天关于管理的概念就不同了，着重于业务与行政的组织管理。六十年代武汉大学图书馆学系开设过《图书馆行政学》。为什么现在我们对管理感到是个“新”问题呢？这主要是左的错误影响和文化大革命十年浩劫造成的。一段时间以来，正常管理受到破坏，管理的研究与教学也被中断，结果造成一段“空隙”，使许多人对管理感到“陌生”了。同时，随着社会的发展，科学技术的发展，国际领域对管理科学的加强与重视，许多新技术应用于管理，也是感到“新”的原因。

二 什么是图书馆管理

什么是图书馆管理。首先要弄清图书馆管理的对象是什么？管理的范围是哪些？用什么方法、手段、工具去进行管理？图书馆管理的目的是什么？图书馆管理的关键在哪里？不把这

些基本问题搞清楚，就不可能全面理解图书馆的管理，给图书馆管理下一个正确的定义。

图书馆管理的对象，主要包括人、藏书、建筑设备、经费、时间、信息。人是指被管理的图书馆业务人员、技术工人、勤杂工，以及下层管理人员。管理主要是对人，高效能的管理，就要遵循人材开发，广开才路，量才使用，人尽其才，最大限度地调动和发挥人的积极因素。藏书是图书馆的物质基础，是为读者服务的基本条件，是人类的“智力资源”和“知识宝库”。藏书的管理既要有利于保管，保证人类的文化遗产和国家的智力资源不受损失，同时要便利读者使用，最大限度地扩大藏书的流通率，充分发挥书刊资料为国家、为社会创造更多的精神文明和物质财富的作用。建筑设备包括房屋、设备、材料、图书馆用品等，要做到物尽其用。经费，图书馆属于智力投资，不直接生产物质产品。图书馆经费要适应社会政治、经济、科学文化发展的需要，要有一定的投资比例，保持相对的平衡。经费管理要勤俭节约，少花钱多办事，要注意经济效果。时间，反映为速度、效率，一个高效能的管理系统，必须考虑如何充分利用时间，以便在尽可能短的时间内，干更多的事，使人力、物力、财力在一定时间内充分得到利用。图书馆是为读者服务的，要千方百计为读者节约时间。信息，即对各种情况的搜集、整理和运用，信息的有效管理，才能使信息成为得心应手的工具。

明确了图书馆管理的对象，进一步明确它的管理范围是必要的。任何管理都是对某一具体系统的管理，因此管理理论必然和系统理论相一致。所谓系统是为一个共同目标而工作的相互联系、互相制约的许多组成部分的总体。每个单位，每个人都不可能是孤立的，它总是处在各个层次的系统之中，它既在自己的系统之内，又与其它各系统发生各种形式的“输入”和“输出”，同时还在一个更大系统的统一范畴之内，管理便是大系统联系小系统或子系统的纽带。因此图书馆管理范围，就是图书馆系统。它包括部门系统、单个图书馆系统、行业图书馆系统、地区图书馆系统、国家图书馆系统、国际图书馆系统。它既包括图书馆的各项工 作，也包括行业、地区、国家、国际图书馆事业的建设和图书馆网。图书馆是一个有机的完整的大系统，它的总目标是为读者服务，提供图书资料或情报。由于它是由许多工作系统、部门系统、地区和行业系统等小系统或子系统组成的总体，它要从整个系统的范围出发，运用运筹学和电子计算机技术对组成系统的各个部分进行分析、评价和综合，从而设计出一个最优的系统，并且对这个系统进行控制，保证用最少的人力、物力和财力，在最短的时间内达到系统的目标，完成系统的任务。

明确了图书馆的管理对象和范围，用什么方法、手段和工具去管理呢？图书馆管理的方法手段就是通过图书馆的机构、图书馆的政策和法，图书馆的规章制度，图书馆的管理人员和信息来实现管理的。图书馆的机构体制，是使图书馆管理对象——人、藏书、建筑设备、经费等构成图书馆系统的手段，没有机构体制将这些要素组成特定的形式，是无法实现管理的。为此，图书馆机构体制的组成是否合理，很大程度影响管理的效果和作用。图书馆的政策和法、图书馆的规章制度是图书馆管理的重要手段。图书馆管理效率的提高还在于通过信息（各种指令、文件、通知、规定等）促使对能量和物质（主要是人力、财力、藏书设备、能源）进行合理流通。所谓合理流通是指流通的方向、速度、效率、准确性的最佳配合。管理的关键是流通。因此，流通不能堵塞和中断，不能反向和倒流，不能低速和慢流、不能出错和故障。任何信息、能量、物质的流通被阻塞，或流通方向错误、速度缓慢、效率低下、准确性差等，都会使管理功率下降。怎样流通才是合理，就用图书馆的政策，图书馆法，图书馆规章制度的形式规定下来。同时政策、法、规章制度还有鼓励子系统充分发挥其积极性、主

观能动性的作用。各子系统功效的提高，必然是使大系统功效增长。图书馆管理人员是实现图书馆管理的最活跃的因素，因为图书馆的机构、体制是由人构成，管理的职责亦由人来完成。而且体制的改革亦由人作出决定。政策、法、规章制度同样由人制定和执行。因此，人是管理中最活跃的因素。要搞好管理，首先要发挥人的积极性、主动性、创造性，和努力提高图书馆管理人员的管理水平。信息是图书馆管理的工具。管理人员通过信息了解情况，掌握情报资料，依靠信息，经过分析判断，然后作出某些决策，运用信息与上级联系和向下传达管理的意图。在管理中正确运用“信息”这个工具，是提高管理水平的重要环节。

管理的本质是放大所管理系统的功效。因此，图书馆管理的目的，就是设法提高图书馆系统的功能，放大倍率，合理地组织使用现有的人力、财力、藏书、设备，使图书馆工作达到低耗、高效、优质的效果，实现图书馆的预定目标，完成图书馆的任务。

通过以上探讨，这就为讨论什么是图书馆的管理打下了基础。我认为给图书馆管理下定义，必须具备下列诸因素：一是管理的对象；二是管理的范围；三是管理的方法、手段及功能；四是有管理的目的。根据以上因素，什么是图书馆管理呢？就是通过组织、计划等行动，最合理地使用图书馆系统的人力、财力、物质资源，使之发挥最大的效果，以达到图书馆预期的目标，完成图书馆任务的过程，叫图书馆管理。

当前图书馆界，很多同志对使用“科学管理”这一名词很感兴趣，认为比较“新”，有时代的气息，便于和旧的管理区别开来。笔者认为“科学管理”倒有些概念不清。一是因为管理本身在每个发展阶段都有着相对的“科学”性。二是因为“科学管理”这一名词容易与本世纪初美国泰罗在工业企业中创立的“科学管理”制度混同，泰罗的“科学管理”属于传统管理。三是当代的社会管理、行政管理、企业管理、商业管理的前面都没有冠上“科学”二字，难道能说不讲科学吗！因此，笔者认为，为了表示“图书馆管理”的时代气息，可用“现代图书馆管理”。

三 现代图书馆管理的原则与特征

现代图书馆管理，应遵循些什么原则呢？目前看法不够统一，主要是没有分清哪些原则是属于整体的具有普遍意义的；哪些是属于局部性的，属于某一层次的。从整体来看，图书馆管理大致有如下原则：

（一）集中统一管理的原则：这是一条重要原则，也是列宁关于图书馆事业建设的重要思想。集中统一管理是为了克服分散、多头领导、各自为政的状况，当然这种管理不是要束缚各系统、各地区图书馆的手脚，而是使其积极性、主动性得到更好的发挥。集中统一管理主要包括三个方面的内容：一是对图书馆事业建设的方针、政策、发展规划，要集中统一管理；二是对图书馆技术工作实行规格化、标准化的集中统一管理；三是对图书馆法、规章制度、人员编制、人员技术职称等行政工作集中管理。

（二）系统管理原则：任何管理都是对某一具体系统的管理。图书馆管理就是对图书馆系统进行管理。系统管理必须抓三个环节：一是目的性，目的有整个组织的目的，也有各个小系统的目的。图书馆整个系统的目的是一致的。但各个行业或不同图书馆或图书馆不同部门的目的是有区别的。如科学院图书馆与儿童图书馆的目的显然不一样。因此各系统图书馆只有把握住自己的目的，才能多快好省地做出成果。混淆目的，必然是混乱的管理。二是整体性，管理必须有全局观点，必须有一个系统的统筹规划，必须有一个考虑了尽可能多的诸因素的模式。三是层次性，系统的各层次之间应该职责分明，领导做好领导的事，各层做好

各层的事。才能达到有效的管理。

(三) 民主管理原则：办好图书馆人的因素是非常重要的。图书馆管理没有馆员和读者参加，是搞不好的。民主管理就是要通过多种形式广泛听取馆员和读者的意见，吸收他们参加管理，接受他们对图书馆管理的监督，发挥他们主人翁的作用。广大馆员参加图书馆管理有利于管理人员克服官僚主义，有助于加强图书馆和广大读者的联系。

(四) 反馈管理原则：反馈就是控制系统把信息输送出去，又把其作用结果返送回来，并对信息的再输出发生影响，起到控制作用，以达到预定的目的。反馈是为了及时地了解管理的效果，从而调节管理机能，使之达到更好的管理效果。管理是否有效，关键在于是否有灵敏、准确、有力的反馈。灵敏、准确和有利的程度是一个管理制度，一个管理功能单位是否有充沛生命力的标志。要“灵敏”就必须有敏锐的感受器，以便及时发现管理与客观实际之间的矛盾和变化的信息。“准确”就必须有高效能的分析系统，以过滤和加工感受来的各种信息。这二步在信息论中称为信息变换过程。“有力”就必须把分析了的信息，化为指挥中心强有力的行动，以修正原来的管理动作，使之更符合实际情况，获得更大的效益。

(五) 经济管理原则：图书馆属于“智力投资”，经济管理原则首先是随着国家经济和科学文化事业的发展，有计划地对图书馆事业进行投资，图书馆事业投资在国家预算中应占一定比例，并保持一定的递增比例。投资过少，比例失调的状况应及时予以改变。其次要勤俭节约，避免浪费，力求用最少的经费补充读者最需要的、最有科学价值的书刊资料，用最经济的劳动加工整理各种资料，用最省的时间为读者提供各种资料，避免人力、物力、财力、时间的浪费和无效的劳动。再次，注意经济效果，要最合理地使用人力和经费，最充分地发挥图书馆各种设备的能力，建立最优化的情报资料的收藏系统和服务系统以及与之相适应的各种科学的规章制度和条例，从而保证图书馆的各种活动的最大效能。

(六) 规律性管理原则：这是马克思主义辩证唯物主义的基本原理之一。马列主义认为：规律是事物、现象或过程之间的一定的必然的关系，是现象中的普遍的东西。我们把规律性作为图书馆管理的基本原则之一，就是要求图书馆管理必须按着图书馆事业和图书馆工作客观发展规律去管理，不能违背客观规律，不能搞主观唯心主义，想当然，瞎指挥。

随着图书文献资料的激增，图书馆协作范围的不断扩大，电子计算机技术、光学记录技术、声相技术、现代通讯技术的应用，以及人体工程、系统工程、预测论、运筹学、数学、人材学等引进图书馆管理，使现代图书馆管理表现出一些显著的特征，这些特征是什么呢？①管理领导的集中化；②管理组织的系统化和网络化；③管理手段的自动化和机械化；④管理思想的现代化；⑤业务管理的标准化、规格化、计量化；⑥管理方法的立法化、制度化、条例化；⑦图书馆专业队伍与管理队伍的知识结构和智力结构的合理化；⑧图书馆协作的扩大化和国际化；⑨图书馆设备与用品生产的社会化和企业化；⑩管理过程的计划化、合理化、高效化。

四 图书馆管理的功能

图书馆管理的功能(或叫管理职能)有哪些呢？主要包括计划、组织、用人、指挥、控制、创新六种功能，由于内容太丰富，而篇幅又有限，我们不可能作详细的论述。

(一) 计划：计划是决定做什么事，怎样做，什么时候做，以及由什么人去做。制订计划是为了使图书馆人员集中注意力于明确规定的目标，进行经济有效的操作和控制，避免某种倾向和变化。制订计划应当成为图书馆日常工作的主流。如果不经常从事计划的制订，决

策就变成了特定的选择，活动就变成了任意的行为，就会经常造成混乱。计划从时间分有长期计划和短期计划。长期计划用作指南，短期计划是图书馆阶段工作的安排。长期计划和短期计划首先都要确立一定的目标和目的，然后行动才有所依据。目的可分为总的任务，全组织的目标（指长期目标，图书馆的远大意图）；特定的目的（各部门的目的和全组织的短期目的）；活动四级。任务高于目标，目标高于目的。选定目标应根据图书馆的力量，和上级机构的目的。目的确定后，要进行“目的管理”。制订计划首先要调查收集数据；二是要根据和参考一定的标准；三是对未来进行预测；四是拟定几种可以达到目标的方案；五是决策，从建立目标到选定最优方案的整个过程叫决策；六是编制具体执行计划；七是在执行过程中不断加以检验和修正。

（二）组织：组织是指建立一个适当的管理系统，配置这个机构的工作部门，定出各部门的名称、职位、职责、人员编制、技能的配备与协调。把图书馆现有人力、物力、财力合理组织起来，使图书馆各个部门相互衔接，使业务管理、行政管理、设备管理、党团政治思想管理的工作相互配合。组织是达到目标和完成计划的保证。因此在管理系统中必须层次清楚，分工明确，建立各个岗位的职责，确定各级人员的相互关系，做到职责分明，权责结合，做到既有精确的分工，又有密切的协作，从而使图书馆全体人员都为达到图书馆总目标而工作。

（三）用人：办好图书馆首先要注意建立图书馆的管理队伍和图书馆的专业队伍，这两支队伍都要建立合理的知识结构和智力结构。同时对人员进行选择、任用、考核、提拔，保证人尽其才，把适当人员安排在适当岗位，从事适当工作。要注意人材培养，由于智力开发是当前提高劳动效率的主要源泉，所以现代图书馆无不十分注意人材的发现和培养，这种培养不仅根据目前的需要，也要针对将来长远的需要。要认真执行知识分子政策，注意调动图书馆人员的积极性，搞好经常性的职称评定。

（四）指挥：指挥是指管理人员必须根据图书馆的总任务和目标，连续不断地作出各种决策，并通过各种信息，如命令、指示、决议等使其下层明确干什么，怎样干。管理应根据决策的要求对下级单位和个人进行指导和监督。管理人员必须善于同下级人员建立良好的关系，取得他们的信任，倾听他们的意见，把他们的积极性充分地调动起来。在此基础上运用自己的权力，及时地提出工作方针，指导他们工作，监督他们工作的情况。

（五）控制：控制指随时了解工作进程及对下属进行考核，并及时地加以调整。为了达到既定的目的，管理人员必须对图书馆的各方面工作规定一定的标准，并对照标准衡量工作，如果执行结果偏离了原定标准，那就要立即分析原因，采取行动，纠正偏差。为了有效地进行控制，必须建立信息反馈的制度，及时了解管理效果，从而调节管理机能，使之达到更好的管理效果。图书馆各个单位和职工，由于岗位不同在看法上和行动上往往会产生一些分歧，管理人员必须善于依靠信息流的畅通及时地发现这种分歧，对各个方面的工作进行协调，既要保证各单位和职工的主动性和创造性充分发挥，又要把他们的行动统一纳入图书馆总目标的轨道。从某种意义上说，管理就是指挥，指挥就是协调。

（六）创新：管理不是一种官僚式的行政工作，也不仅是适应性的工作，而是创造性劳动。创造性的主要表现在如何提高他们所从事管理的系统之放大倍率。

以上六项功能中最重要的是决策和用人。决策相当于战争中的战略，如果决策错了，具体工作做得再好，图书馆仍然办不好。其次是用人，如果人员配备不当，任务还是不能完成，人是决定因素，这在现代图书馆管理中也毫不例外。