

跨界服务情境下的学科馆员团队软实力建设

李玲 吴鸣 张冬荣 青秀玲

(中国科学院国家科学图书馆 北京 100190)

摘要 图书馆跨界服务带来的诸多挑战,对学科馆员团队软实力建设提出新的要求。以团队核心价值观、员工综合素质、团队文化、制度体系、协同机制及内外部环境和谐度等要素为核心的团队软实力建设,已成为打造学科馆员团队核心竞争力的重要组成部分。介绍了国家科学图书馆学科馆员团队积极应对创新跨越挑战,探索团队软实力建设的做法,以及以软实力建设促进硬实力发展的实践经验。

关键词 软实力建设 学科馆员团队 跨界服务

中图分类号 G203 文献标识码 A

The soft power construction of subject librarian team in the crossover services environment

Li Ling Wu Ming Zhang Dongrong Qing Xiuling

(National Science Library, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190)

Abstract Crossover services have brought many new challenges and new demands on soft power construction of the subject librarian team. The soft power construction of Subject Librarian team which includes core values, qualities of staff, team culture, rules and regulations, collaborative mechanisms and other factors such as harmony of the internal and external environment, has become an important part of the core competitiveness of Subject Librarian team. Taking the Subject Librarian Team of National Science Library as example, this paper introduces some practical experiences on soft power construction and the effects how the soft power construction promotes hard power development.

Keywords soft power construction; Subject Librarian Team; Crossover services

1 引言

跨界服务,是指跨越传统图书馆的文献信息服务边界,参与文献、信息、知识的生产、分析、传播和利用过程,深化图书馆信息服务内涵、扩展服务外延的一种新型服务与理念与模式,是图书馆致力于E-Science、E-Learning信息环境建设,融入用户教育科研过程开展专业化服务的战略选择^[1]。图书馆的跨界服务,在学科馆员的工作中得到了最充分和最集中的体现。以中国科学院国家科学图书馆(以下简称国家科学图书馆)为例,学科馆员承担着“嵌入一线,融入过程”的服务职责,面临着跨学科、跨职能、跨组织、跨地区、跨文化等前所未有的挑战。传统学科馆员作为图书馆与用户的联络人、用户信息素质培训者、参考咨询馆员的角色已经发生改变^[2],以融入一线、嵌入科研为主要特征的第二代学科馆员在服务地点、服务的逻辑起点、服务深度、服务内容、服务责任、角色定位及服务手段上已经发生了深刻变化^[3]。跨界服务及学科馆员角色定位变化所带来的诸多挑战,成为了引发学科馆员团队能力建设,特别是加强团队软实力建设的新情境。

2 软实力:学科馆员团队可持续发展能力的重要组成部分

1990年,美国哈佛大学肯尼迪政府学院教授约瑟夫·奈在美国著名杂志《外交政策》上

发表“Soft Power”一文，宣告了“软实力”概念的诞生^[4]。之后，引起中外学者对于国家软实力、机构软实力、企业软实力、文化软实力等各方面的广泛关注和深入研究。截止到2011年底，以“软实力”为关键词，在CNKI中国学术期刊网络出版总库中检索到期刊论文18601篇，内容涉及文化、政治、经济、文化教育、管理、党建、新闻与传媒等各个学科和行业领域；而图书馆界论文中提及软实力概念的论文出现125篇，其中大多是论述图书馆对于增强国家或地区文化软实力作用，真正涉及图书馆自身文化软实力建设的论文只有30篇左右，而论述学科馆员团队软实力建设的尚未见报道。一般来讲，硬实力是指外在的、有形的物质性因素，具有相对固化、可量化的特点；而软实力是指影响团队可持续发展的多种非物质性因素，具有有质无形、无法量化的特征^[5]。

笔者认为，学科馆员团队的可持续发展能力包括“硬实力”和“软实力”两部分组成（如图1所示），其中“硬实力”是指学科馆员团队所拥有的实体资源、人力资源等物质性因素；而“软实力”是指员工综合素质、业务技能（也可作为员工综合素质的组成部分）、制度体系、团队文化及内外部环境和谐度等影响团队可持续发展的非物质性因素。硬实力和软实力的关系是相辅相成、缺一不可的，二者有机结合构成学科馆员团队的核心竞争力。

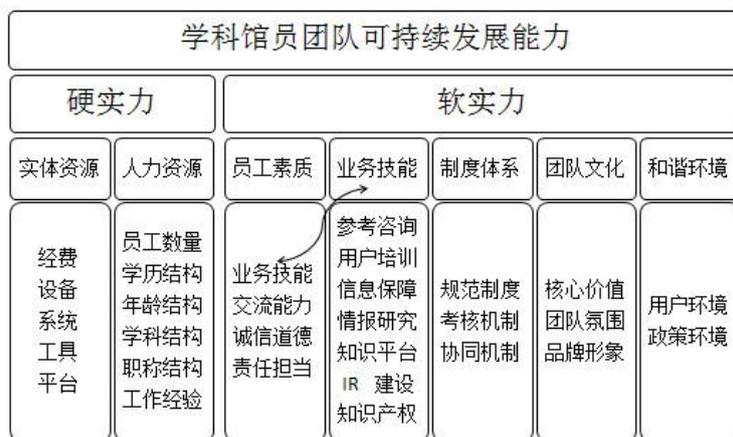


图1 学科化馆员团队可持续发展能力构成

3 跨界服务：引发学科馆员团队软实力建设的新情境

3.1 跨界服务带来的多类型任务环境，对学科馆员的知识结构提出挑战

随着学科化服务的深入开展，围绕“为科研一线提供完整信息解决方案”这样一个大命题，学科化服务的内容已大大超越传统图书馆文献服务的边界，将触角延伸到研究生信息素质教育、科研素养培训、综合信息保障、学科情报研究、知识平台建设、开放获取、知识产权管理、机构知识资产管理及专利战略等各个领域。在这种情况下，越来越难以用传统的图书馆业务分类方式对学科馆员的业务做出定义。超限，跨界，已成为学科化服务工作内容的常态，学科馆员因此承受着多任务工作环境对自身能力结构的挑战。

3.2 跨界服务带来的多向度人际关系，对学科馆员的沟通交流能力提出挑战

在一线服务中，学科馆员需要密切沟通各类科研用户（包括所领导、学术带头人、科研人员、管理人员、研究生），协同各类合作伙伴（包括学科馆员团队、各部门同事、所级图书馆同事），合理调用各类资源与服务（包括本馆资源、研究所资源、第三方图书馆资源）。学科馆员置身于多向度、多层面、多元价值主体的人际网络之中。沟通，交流，已成为学科

化服务常态，学科馆员承受着多向度人际关系对自身沟通交流能力的挑战。

3.3 跨界服务导致深度介入科研过程，对学科馆员的诚信道德水准提出挑战

秉承“嵌入一线，融入过程”理念，学科馆员与一线科研人员合作越来越密切，触角所及越来越深，甚至涉及到对军工及国家重大专项的服务中。诚信，保密，遵守科研学术道德规范，已成为学科馆员行为规范的基本要求。

3.4 跨界服务提出持续创新跨越的要求，对学科馆员的责任担当意识提出挑战

学科化服务没有现成的模式，学科馆员在极富开创性的工作过程中，“责任即是反应能力^[6]”，勇于主动担当责任的学科馆员会认真对待用户的每一个需求，把用户需求的解决过程，转化为推动业务变革和创新发展的契机；而责任意识薄弱的学科馆员，不容易捕捉到潜在的创新机会。创新，使之常规化，再创新，已成为学科化服务工作的常态，学科馆员承受着持续创新责任的压力和挑战。

3.5 跨界服务形成的多维绩效表现形式，对学科馆员的考核评价机制提出挑战

在跨学科、跨组织、跨地区服务过程中，每个学科馆员承担研究所的数量、学科领域、规模大小、距离远近、新旧程度各不相同；面对的合作对象、服务基础和用户需求千差万别；承担的常规工作、创新工作、研究项目、管理工作、学习提高和成果产出情况也互不相同。由此所呈现出来的多维度、多视角的绩效表现形式，对学科馆员的考核评价机制提出了挑战。

3.6 跨界服务造成多任务并发状态，对学科馆员的协同工作机制提出挑战

分工负责制，使每位学科馆员都有自己的责任范围独挡一面。当遇到多用户、多任务并发情况，或个人能力所不及的深层服务时，就会显得势单力薄、捉襟见肘。协同服务，团队攻关，成为学科馆员对团队建设迫切的需求。

3.7 跨界服务导致超负荷工作节奏，对学科馆员团队文化提出挑战

长期高强度、超负荷的工作节奏，使得加班加点成了学科馆员生活的常态，对学科馆员的身心健康和理念提出了挑战，呼唤积极向上的价值理念和文化氛围来保障。

综上所述，跨界服务带来了诸多挑战，不但考验着学科馆员个人的职业发展能力，更考验着学科馆员团队的可持续发展能力。学科馆员团队能力建设是一个很大的命题，而塑造团队软实力，日益成为其中一个重要的组成部分。

4 软实力促进硬发展：以国家科学图书馆学科馆员团队为例

国家科学图书馆自2006年建立嵌入研究所一线的学科馆员制度以来，积极应对创新跨越中的各种挑战，从六个方面对学科馆员团队软实力建设开展了探索与实践。

4.1 倡导员工综合素质发展，提升团队创新发展能力

4.1.1 新学科馆员聘用环节，注重综合素质选拔

国家科学图书馆不单纯考察求职者的学历、知识及技能等能力条件，而且从潜能的角度，关注求职者是否具有与学科馆员团队文化相契合的价值理念和人格特质（包括智商、情商、德商等），从综合素质的角度挑选能够适应未来挑战的新学科馆员。

4.1.2 新学科馆员岗前培训环节，注重综合业务能力打造和理念传承

以“轮岗培训”和“带岗实习”两个阶段对新学科馆员的综合素质进行全面打造。①轮岗培训：以在国家科学图书馆主要业务部门轮岗培训为主要方式，培养新应聘人员对国家科学图书馆新型服务模式及流程的全面理解和重点把握；②带岗实习：以一对一的传承为主要

方式,专门指定有丰富经验的老学科馆员带领新学科馆员到所开展服务,帮助新学科馆员提升实战能力,并注重传承团队的服务和创新理念。

4.1.3 新学科馆员试用期满考核环节,注重综合素质和发展潜力考察

新学科馆员的试用期为1年,期满考核鉴定决定着最终能否被聘为正式员工。试用期满考核不单纯评价试用者的业务能力,而是以综合素质评价指标全面考核其是否具有担负学科化服务的潜力。国家科学图书馆2011年制定的《项目聘用人员考评表》的具体指标包括:①政治素养(正直诚实、工作态度、敬业精神);②学习能力(主动学习思考、业务熟练程度、掌握岗位技巧);③业务能力(独立工作能力、完成课题任务、工作质量效果);④团队精神(团结合作、沟通交流、公益服务、融入集体);⑤创新精神(积极向上、钻研业务、主动探索);⑥工作纪律(遵守劳动纪律、安全保密意识)^[7]。

4.1.4 持续的团队能力培训及特色能力云建设,促进学科馆员个人职业生涯和学科馆员团队整体能力的协同高效发展

国家科学图书馆学科馆员团队持续的能力培养包括:①开展持续的团队能力培训,有计划、经常性地开展各种形式的培训活动,把能力提升贯穿在日常学习中。②开展团队特色能力云建设,按照张晓林馆长2011年3月在内部交流中的要求,学科馆员团队特色能力云教授是将普遍的基准能力和分布的特色能力相结合,形成矩阵化的整体深度能力结构及其对整个学科馆员团队的支撑机制,使得每位学科馆员既具有开展普遍服务的基准能力,又具有自身的特色能力,为职业生涯的发展提供了宽广的舞台^[8]。

4.1.5 选派骨干出国进修或参与学术交流,培育高端领军人才

配合全馆“群星计划”,学科馆员团队积极选派青年骨干出国学习、与国内外同行合作交流、参加学术会议,通过多种方式提升骨干综合素质,开阔学术视野,参与国际合作和高标准发展。

4.2 加强规范和制度体系建设,促进团队科学管理和绩效提升

4.2.1 规范和制度建设

国家科学图书馆学科馆员团队建立了《网络参考咨询服务规范》、《学科馆员到所服务工作制度》、《学科馆员的工作日志制度》、《学科馆员的问题反馈制度》、《学科馆员安全与保密制度》等工作规范和制度,为各项工作有序推进、高标准运行提供了支撑和保障。

4.2.2 绩效考核机制建设

国家科学图书馆学科馆员团队按照全馆绩效考核要求从完成任务、创新意识、职业素质、专业技能四大方面对学科馆员进行综合评价。并根据学科馆员工作内容制定了更为具体的《学科馆员考核细则》,对学科馆员所承担的常规工作、创新工作、研究项目、管理工作、学习提高和成果产出情况进行多维度、全方位的考核。更为重要的是,在考核的同时,注重绩效反馈环节,馆领导和员工一起梳理《问题清单》,帮助员工采取有效措施改进工作,真正让绩效管理发挥其提升组织绩效的作用。

4.3 加强协同工作机制建设,提升团队协同攻关能力和共享交流能力

4.3.1 协同工作机制建设

国家科学图书馆学科馆员团队建立了与各相关层面的协同工作机制(如表1所示),有效提升了团队协同攻关能力。学科馆员不是一个人在战斗,背后得到了学科馆员团队的有力支持;学科馆员团队不是孤军奋战,背后得到了全馆各部门和全院各单位的协同与配合。

表1 国家科学图书馆学科馆员与各层面协同工作机制

协同层面	协同机制	任务
学科馆员团队	学科馆员合作机制 “能力云建设”	每个学科馆员在通过基准能力提供普遍服务的同时,又通过整个团队合作机制获得特色能力的服务支持 ^[8]
全馆各部门	全馆协同工作机制 “一线服务协调会”	由国家科学图书馆馆领导、各部门主任及联络员联席参加,对学科化服务问题及时研究解决
全院各单位	院所协同工作机制 “学科化服务协调组”	由国家科学图书馆总分馆及部分所图代表参加,对全院学科化服务统筹规划、协调和管理

4.3.2 交流共享平台建设

学科馆员团队加强知识共享、日常交流机制建设,并通过落实到相关平台建设(如表2所示),促进了学科馆员团队之间、学科馆员与研究所同行之间、学科馆员与用户及院内外同行之间的交流共享。

表2 国家科学图书馆学科馆员交流共享平台

交流层面	交流平台	任务
学科馆员团队	学科馆员工作平台	学科馆员团队业务资料、文档的共享平台
	学科馆员QQ群	学科馆员日常交流互助的即时通讯平台
全院项目团队	IR建设QQ群	学科馆员与全院研究所馆员探讨相关工作的即时通讯平台
	情报研究项目QQ群	
	群组平台项目QQ群	
开放交流	信息素质教育平台	国家科学图书馆用户培训课件的共享平台
	参考咨询知识库	国家科学图书馆参考咨询常见问题及典型案例共享平台

4.4 加强团队创新文化建设, 营造和谐奋进氛围

4.4.1 塑造核心价值观, 为团队创新发展提供强大精神动力

“甘当人梯, 敢为人先”的国家科学图书馆精神, 极好地凝练了学科馆员团队的核心价值观。“甘当人梯”诠释了学科馆员甘于奉献的服务精神; “敢为人先”揭示了学科馆员勇于开拓的创新精神。服务精神和创新精神, 共同构成了国家科学图书馆学科馆员的精神内核, 引领学科馆员团队甘于坚守服务, 敢于迎接各种各样的困难和挑战。

4.4.2 营造和谐奋进的团队氛围

开展丰富多彩的团队活动, 开阔视野、促进友谊、舒缓压力。包括: 以“重温历史, 鼓舞干劲”为主题的院史、馆史教育; 以“业务交流, 增进友谊”为主题的部门间业务研讨、文体活动; 以“同行交流, 开拓视野”为主题与国家图书馆、清华大学图书馆、北京大学图书馆、国防科技信息中心等图书馆同行交流活动; 以“焕发精神, 展示才华”为主题参与全馆歌咏比赛、春节联欢会等。学科馆员还创作了自己的歌曲, 展现学科馆员奋发向上的风采, 营造和谐奋进的氛围。

4.4.3 塑造学科化服务品牌形象

从学科馆员 LOGO、名片、宣传彩页、邮件落款、PPT 模板到每一支笔、每一张即时贴、

每一个小礼品的设计，无不体现了国家科学图书馆学科化服务团队对自身品牌形象的塑造。以高度凝练的“口号”（如图 2 所示），简洁有力地概括了学科化服务在不同发展阶段的行动纲领。这些细小的设计无处不在地渗透于用户环境中，形成了强大的宣传攻势，让用户随时随地了解和利用学科馆员的服务。



图 2 国家科学图书馆学科化服务口号

4.5 馆领导强力推动，营造协调发展的内外部环境

4.5.1 用户环境的营造

国家科学图书馆馆领导既是学科化服务的引领和推动者，也是学科馆员团队的一员。他们经常带领学科馆员到研究所调研，通过召开“研究所一线科研用户座谈会”等形式，与研究所领导、科研骨干、研究生进行深入研讨，形成院所协同工作的共识，推动难点问题的解决，为学科化服务营造良好的用户环境。

4.5.2 政策环境的营造

2011 年 11 月召开中国科学院第六次文献情报工作会议，制定《中国科学院文献情报工作条例》、《中国科学院科技文献资源保障规范》、《中国科学院文献情报专业技术岗位任职能力认证方案》以及《中国科学院一线文献情报服务水平评价与监测办法》^[9]，为院所图书馆协同发展创造了极为良好的政策环境。

5 结语

总之，在学科化服务进入跨界服务这样一个足够复杂、充满创新挑战的环境中，以团队价值观、员工素质、制度体系、协同机制、团队文化及内外部环境和谐发展等要素的软实力建设，已成为学科馆员团队核心竞争力的重要组成部分。实践证明，学科馆员团队软实力的建设，能对硬实力的发展形成强大的支撑力、牵引力和营养滋润作用，促进团队整体能力的大幅度提升。当前，学科化服务迎来大普及并将进入高歌猛进的发展时期，强化学科馆员团队的软实力建设，以软实力促进硬发展，将是一项具有现实意义和长远作用的课题。

参考文献

- [1] 刘细文, 熊瑞. 图书馆跨界服务的内涵、模式和实践 [J]. 中国图书馆学报, 2008, 34(6): 32-7.
- [2] 初景利. 试论新一代学科馆员的角色定位 [J]. 图书馆理论与实践, 2007, 51 (3): 1-3
- [3] 初景利, 张冬荣. 第二代学科馆员与学科化服务 [J]. 图书情报工作, 2008, 52(2): 6-10, 68.
- [4] 约瑟夫·奈. 软实力-世界政坛成功之道 [M]. 北京: 东方出版社, 2005.
- [5] 张俊立. 高校图书馆硬实力与软实力评价指标体系研究 [J]. 农业网络信息, 2011, 4): 40-2.

- [6] 史蒂芬·柯维. 高效人士的七个习惯 [M]. 5 ed.: 中国青年出版社, 2007.
- [7] 中国科学院国家科学图书馆. 项目聘用人员考评表 [M]. 2011.
- [8] 张晓林. 构建学科馆员特色能力云的思考 [M]. 2011.
- [9] 中国科学院国家科学图书馆. 中国科学院第六次文献情报工作会议在北京召开 [M]. http://www.las.cas.cn/xwzx/zyxw/201111/t20111118_3398467.html. 2011-11-31.

〔作者简介〕

李 玲 (1969-), 女, 副研究馆员, 硕士, 发表论文 20 余篇。

吴 鸣 (1964-), 女, 学科咨询服务部主任, 研究馆员, 硕士

张冬荣 (1971-), 女, 学科咨询服务部副主任, 研究馆员, 硕士

青秀玲 (1974-), 女, 学科咨询服务部副主任, 副研究馆员, 博士

联系方式: 李玲, 010-62539197, 13671212607, Email: liling@mail.las.ac.cn