厦门大学图书馆学科服务改革实践

文/刘文颖，林 静，李 政
（厦门大学图书馆）

摘 要：厦门大学图书馆在现有“由下至上”及“兼职分散式”学科馆员模式下，进行了多年的实践，取得了一定的经验。在经历了一系列的学科服务的探索后，其开始面对学科服务的困境，重新思考学科服务的未来。为了促进学科服务全面发展且加快学科服务的效率，厦门大学图书馆从组织架构上进行了改革——增加学科服务带头人领导的“由上至下”的管理模式与协调员扁平化组织模式，以实现具有图书馆统一理念的学科服务。

关键词：管理改革；图书馆管理；服务创新；学科服务；学科馆员；厦门大学图书馆

Reform Practice of Subject Service in Xiamen University Library

LIU Wenying，LIN Jing，LI Zheng
（Xiamen University Library）

Abstract：Xiamen University Library has conducted reform practice in the existing mode of “from bottom to top” and "part-time decentralized" subject librarian for many years, and gained some experience. After experiencing a series of exploration on subject service, it began to face the plight and rethought the future. In order to promote the comprehensive development of subject service and speed up the efficiency, it reformed its organizational structure, including adding the management mode from top to bottom led by subject service leaders and flatten-coordinators organization model, to achieve the unified concept of subject service in library.

Key words：management reform; library management; service innovation; subject service; subject librarian; Xiamen University Library

数据密集型科学发现给学术信息交流带来了深刻的变化[1]。面对这些变化，各国高校图书馆不再只是支持传统的浅表性信息检索[2]。在学科服务方面，图书馆已经从传统的以馆藏发展建设、电子资源管理、宣传推广、信息素养教育、信息咨询和院系联络为主要工作，开始逐渐深化和扩充服务范畴，进行各种学科服务创新，包括对学术出版与传播的支持、文献计量服务、开放获取、内容创建和科学数据管理等[3~8]。

厦门大学图书馆学科服务从 2001 年开始，推行了 17 年，进行了一系列学科服务的实践。本文对厦门大学图书馆学科服务的模式调整进行探讨。

一、学科服务的组织模式

厦门大学图书馆学科服务组是依托在信息咨询部下面的一个学科服务机构，由副馆长、部门主任和普通馆员组成。副馆长出面与图书馆外部进行协调工作，

?1994-2019 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

部门主任负责内部学科服务事务协调，普通馆员参与具体学科服务工作。

近年来，随着校区建设发展，图书馆除了总馆之外已经扩展多个综合分馆与专业分馆。每个馆都配备相应学科的学科馆员，以便更高效率地支持相应的学科建设和发展。由于学科馆员所在馆地理位置不同，其分配的工作任务也呈现多样性特点。

首先，学科馆员所兼职的图书馆业务不同。全馆实行“兼职分散式”学科馆员模式，即学科馆员的学科服务均是兼职的，还需要进行所在馆的其他业务。其次，学科馆员的学科背景不同。学科服务基本采取一对一模式，即一个学科馆员服务一个院系，其专业与院系的专业是相关的，对本院系的学科建设和发展是了解的。这就决定了每个学科馆员的学科服务除了包括在线咨询，新生培训等等常规学科服务工作，还可以发挥个人特长开展起新的学科服务工作。在图书馆领导鼓励馆员创新的政策下，学科馆员往往根据自己的工作特点，工作性质及工作时间配置，进行学科服务创新。

二、学科服务的具体实践

（一）常规性学科服务

图书馆常规性学科服务的业务包括在线咨询、信息素养讲座、数据库需求咨询、开放机构知识库全文录入等等。

1 在线咨询

学科服务发展之初，图书馆购买了 libguide 实现在线咨询与馆员微博推广等等，经过一定时间的推广，因受访人数较少而被取消，现在采用 QQ 营销在线咨询，学科馆员轮流定点值班。

2 信息素养讲座

在厦大图书馆阅读月（每年 5 月和 11 月），安排每位学科馆员开设全馆或者相关院系的信息素养讲座。目前已经形成自己的信息素养教育的品牌产品：I 学堂。

3 数据库需求咨询

定期使用 Email、电话或者 QQ 等通讯工具联系院系的同学和教师，以便了解他们的相关学科电子资源和数据需求。

4 开放机构知识库全文录入

各学科的学科馆员负责各个院系的教师发表论文在开放机构知识库相关信息录入。

（二）以个别学科馆员为核心开展的学科服务

除了常规性的服务内容，图书馆大部分学科服务是以个别学科馆员为核心开展的，如学科分析、嵌入式教学、“学科馆员，选书专家组”协作的资源建设模式等。这些服务并未进行全馆的推广，或者在推广过程中存在困难而中止（附表）。

附表 学科服务的重点和推广

兼职业务	学科服务侧重点	是否全馆推广
科技查新	学科分析	否
流通业务	嵌入式教学	否
采访	学科分析	否
采访	采访式学科馆员	否
	信息素养教育	是
	在线咨询	是
	机构库文章录入	是

1 学科分析

从事采访与科技查新工作的学科馆员往往更加熟悉数据库并且对学科发展具有一定的敏感度，可以定期提供学科分析给学校其他机关部门，包括规划办、科技处、人事处等部门。

2 联系院系教师进行嵌入式教学

在研究生的学习过程中，为用户应对信息环境的变化和更好地驾驭信息环境提供指导和帮助[9]。

3 “学科馆员，选书专家组”协作的资源模式

“学科馆员，选书专家组”协作的资源建设模式，即给予每位学科馆员一定选书采购权，让他们针对各个学科的建设与发展，能够自主采购学科资源。这种模式在实行了一段时间后发现，大部分学科馆员在采购上未能建立明确的资源需求。比如长期在流通部门工作的馆员，对于资源经费如何满足学科建设和发展未有经验，在进行学科选书时比较迷茫，目前只有经济分馆的学科服务队伍仍在坚持这个模式。

三、学科服务的经验总结

以往的实践表明全馆推广的业务是有限的，大部分学科服务均是以个体为核心做出的学科服务。传统

?1994-2019 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

的“兼职分散式”和“自下而上”的学科服务模式发挥了个体的最大能动性，调动了个体积极性，通过多年的推行，已经形成了具有某个学科馆员风格的学科服务。但是要全面发展学科服务，还需不断总结过往的实践经验：

⑴ 服务普及作为常规业务具有一定延迟性。服务往往需要配合学校的每学期学生和老师的进馆的时间和地点，因此从服务推广到发展起来往往需要很长一段时间。如果单靠以点带面，从下到上的推行，服务发展的迟滞性将产生，也减少了馆员的创新性和积极性。

⑵ 未能找到学科馆员的核心价值。学科服务一直在强调学科馆员的学习能力，加强学科馆员的素质培训。在学科服务经历了多年的发展以后，学科馆员常常有一种困惑，学习了很多技能以后，不知道往哪儿运用，怎么运用。

⑶ 具有某位学科馆员风格的学科服务是不够的，需要具有全局理念的学科服务。

⑷ 服务失败不仅仅是单个学科馆员的业务水平的问题，更需要一个长期、大规模的、具有组织性的需求调研和总体决策上细微的调整。

四、学科服务改革

学科服务已经在厦门大学图书馆已经发展到一定阶段，馆员对学科服务已经有了一定经验，实现具有图书馆统一理念的学科服务[7]是有必要的，且势在必行。2014 年起，厦门大学图书馆对学科服务组织结构进行全新定义与设计，创立由上至下的管理模式与协调员扁平化组织模式。

第一，针对学科馆员带头人进行选拔，增强上层的规划和决策力。其往往有多年学科服务丰富的经验，且已经是某一业务的领导人，具有一定的领导力和执行力。其尽量参与服务整体策划、设计，到实施、评价等各个环节，做到全局统筹安排；制订《学科服务中长期规划》，包含：一是学科服务的背景、内涵与意义；二是目标、任务与近景、远景规划；三是服务框架、服务模式与政策规范；四是管理方案，具体包括工作流程、管理制度与管理办法等内容；五是注重培训方案的设计，可以凝聚人心，形成共识；六是领导阶层承担学科服务工作。

第二，在学科馆员内部增设职能协调员，即专业权威。协调员要协调图书馆组织内部关系，还需要协调图书馆与学校其他组织之间的相互关系，包括学科分析协调员、信息素养协调员和媒体运营协调员等。每个职能下面均有一至两名协调员，均由具有某方面特长的且愿意担任协调员的学科馆员担任，将其专长发挥到了极致。同时将其专业性进行了有效的传递，通过专业化的分工促进整个团队的平衡、协调发展。

第三，由上至下的管理模式与协调员扁平化组织模式是同时具有协调性和冲突性的。合理界定与划分由上至下的管理模式行政组织与扁平化专业组织的职责是提高学科服务管理体制的合理性和效率的重要前提。由上至下的管理模式是一种垂直系统，主要反映的是等级隶属关系，扁平化专业组织是一种平行系统，主要反映的是同一层次中不同工作领域之间相互依存的分工关系。扁平化专业组织是学校管理组织内部劳动分工的产物，其主要解决的是技术效率与专业效率问题，而不是行政效率。为了避免协调员只顾自己所管辖的院系学科服务事宜，逃避调度与其他学科馆员的责任，将责任推托给带头人，馆里领导必须将协调员调度职责写明，且进行公示。

五、结论

在信息裂变的时代，大学图书馆需要颠覆性的理念与行动对付风暴式的变化。厦门大学图书馆在学科服务的实践中不断总结经验，继续贯彻“统筹调度＋分头实施”的递进式行动规划，同时更强调上层组织的构建，将以上至下与以下至上的管理模式结合起来，且增加扁平化的专业管理，以期更有效地支撑高校与高等教育的发展。完

作者简介：刘文颖（1984-），女，硕士，馆员，研究方向：图书馆学

林静（1981-），女，博士，副研究馆员，研究方向：学科服务

通信作者：李政（1982-），男，本科，馆员，研究方向：图书馆学

?1994-2019 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

参考文献

[1] Tony Hey，Stewart Tansley，Kristin Tolle. The fourth paradigm：Data - Intensive scientific discovery [M]. Microsoft Research，2009.

[2] 池晓波，陈洁.需求导向的学科服务“套餐”模式的探索与思考——以浙江工业大学图书馆学科服务为例[J].高校图书馆工作，2015（6）：18-20.

[3] 张晓林. 研究图书馆 2020：嵌入式协作化知识实验室[J]. 中国图书馆学报，2012（1）：11-20.

[4] 范爱红，Deborah J Schmidle. 学科服务发展趋势与学科馆员新角色：康奈尔范例研究[J]. 图书情报工作，2012（6）：15-20.

[5] 鄂丽君，蔡莉静.美国大学图书馆学科服务实践及启示[J].国家图书馆学刊，2015（6）：24-30.

[6] 洪跃.新加坡南洋理工大学图书馆学科服务模式及其启示[J]. 图书馆杂志，2015（2）：94-100.

[7] 郭晶，等.上海交通大学图书馆学科服务创新的特色[J]. 图书馆杂志，2010（4）：32-34.

[8] 黄红梅.大数据时代学科服务理念创新[J]. 情报资料工作，2015（6）：68-70.

[9] 陈全松.高校图书馆嵌入式学科服务模式的实践与思考——以厦门大学图书馆为例[J].图书情报工作，2012（7）：83-87.

[10] 陈全松.数字时代高校图书馆学科参考馆员角色刍议[J]. 情报探索，2004（2）：35-37.

[11] 郭晶，陈进.大服务视角下的图书馆业务布局重组实践[J]. 图书馆理论与实践，2014（2）：11-14.

[12] 曹进军. 学科服务的困境与三位一体学科服务模型[J].情报理论与实践，2017（6）：18-22.

[13]徐健晖. “双一流”建设背景下高校图书馆学科服务创新研究[J]. 大学图书情报学刊，2017（2）：55-58.

?1994-2019 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net