

# 新加坡大学图书馆机构设置调研及启示

刘莎莎

(安徽工业大学图书馆, 马鞍山 243002)

**摘要:**对新加坡公立大学图书馆组织机构设置现状进行调查,从共性、差异性和特点入手对其机构设置情况进行梳理分析。并据此为我国高校图书馆组织机构改革总结了三点启示:用户需求是推动机构变革的主动动力而非唯一动力;配套的馆员成长机制是组织机构变革的关键;组建适应新环境、新需求的增长性机构是必然趋势。

**关键词:**新加坡大学图书馆;组织机构;机构设置;高校图书馆

**中图分类号:**G251

## Research and Enlightenment on the Organizational Structure of University Libraries in Singapore

LIU Sha-sha

(Anhui University of Technology Library, Maanshan 243000, China)

**Abstract:** This paper investigates the current situation of the organizational structure of public university libraries in Singapore, and analyzes the organizational structure from the aspects of commonness, difference and characteristics. Based on this, this paper summarizes three inspirations for the organizational reform of university libraries in China: the user demand is the initiative rather than the only power to promote the organizational reform; the supporting growth mechanism of librarians is the key to the organizational reform; and the establishment of growth institutions to adapt to the new environment and new demands is the inevitable trend.

**Key words:** public university library in Singapore; organizational structure; university library

信息技术的发展和用户需求的变化,推动着高校图书馆职能不断拓展。营销推广、空间服务、数字出版、科研数据管理等不断丰富着高校图书馆的服务内涵。随之而来的问题是,传统的机构设置已经不能完全保障当下图书馆职能的高效运作,机构设置变革迫在眉睫。

早在20世纪80年代,我国就有学者开始关注高校图书馆的机构设置问题<sup>[1]</sup>。进入21世纪后,如何在网络环境下建立适合图书馆职能需求的组织机构成为学者关注的焦点<sup>[2]</sup>。他们着眼于高校图书馆重管理轻服务的传统机构现状<sup>[3]</sup>,提出改革围绕“图书资料”设计的、以业务流程为中心的机构设置模式,倡导“以人为本”,充分利用现代技术条件,精简组织部门,围绕用户需求重组图书馆机构<sup>[4]</sup>。当前,关于高校图书馆机构设置的研究主要集中于知识服务、版权服务等新的服务内容以及“双一流”建设、数字学术等新的服务环境下高校图书馆机构的变革<sup>[5]</sup>。

全面深入的调研经验丰富的国外大学图书馆,对

我国高校图书馆机构变革具有很好的借鉴意义。相比于西方发达国家,新加坡与我国文化同源,高等教育和高校图书馆发展水平较高,对于当前我国高校图书馆机构变革具有一定的参考价值。文献调研发现,近十年来,全面系统介绍新加坡大学图书馆机构设置的文章尚未出现。因此,本文运用文献分析和网络调研方法,梳理新加坡大学图书馆机构设置现状及特点,以期为我国高校图书馆组织机构设置提供参考。

### 1 新加坡大学图书馆机构设置概况

#### 1.1 调研对象

新加坡目前共有六所公立大学:新加坡国立大学(NUS)、南洋理工大学(NTU)、新加坡管理大学(SMU)、新加坡科技与设计大学(SUTD)、新加坡理工大学(SIT)和新加坡新跃社科大学(SUSS)。近年来,以国立大学和南洋理工大学为代表的新加坡大学图书

**基金项目:**安徽省高等学校质量工程项目“基于图书馆文献利用分析的教学建议与评价的研究”(2015jyxm113)

馆在机构设置变革中做出了卓有成效的尝试。

网络调研发现,新加坡理工大学图书馆资源和空间规模较小,人员配置相对简单;新加坡新跃社科大学图书馆尚处于建设初期,目前主要以保障线上服务为主,并通过与新加坡管理学院(SIM)合作实现实体图书馆的服务<sup>[6]</sup>。因此,本文选定其余四所公立大学作为调研对象。

## 1.2 机构设置情况梳理

### 1.2.1 新加坡国立大学图书馆(NUS 图书馆)

NUS 图书馆 1980 年 8 月由新加坡大学图书馆和南洋大学图书馆合并而成,现有建筑面积 34,170 m<sup>2</sup>,由八个图书馆组成,分别是中央图书馆、中文图书馆、许春裕法律图书馆、韩瑞生纪念图书馆、医学图书馆、音乐图书馆、科学图书馆和 EAI(东亚学院)图书馆,其中 EAI 和许春裕法律图书馆位于武吉知马,其余六馆位于肯特岗校园内<sup>[7]</sup>。

图书馆设一名馆长,四名副馆长,分别负责信息技术与服务、行政管理、教育服务与学习创新、馆藏及研究四方面工作。下设八个运行部门,分别是图书馆管理(Library admin)、馆藏部(Library collection)、数字学术传播部(Library Digital Scholarly Communications)、信息技术服务部(Library Information Technology Services)、学习服务与创新部(Library Learning Services and innovation)、图书馆运营部(Library Operations)、资源团队(Library Resource Teams)和图书馆技术支持部(Library Technical Services)。

### 1.2.2 南洋理工大学图书馆(NTU 图书馆)

NTU 图书馆是亚洲著名的研究型高校图书馆,总建筑面积 15,440 m<sup>2</sup>,由一座“旗舰馆”李伟男图书馆(Lee Wee Nam library)、7 所专业分馆和 1 个图书馆前哨(Library Outpost)组成<sup>[8]</sup>。各个分馆具有独立的空

间特点和服务重心。为实现“促使本校师生员工以最优方式融合到不断变化的信息环境中,以协助他们在教学科研中取得成功”的目标,NTU 图书馆自 2004 年以来多次进行组织机构调整。2004 年底整个图书馆组织机构从一个功能配置系统转型为一个学科馆员系统,增设了图书馆推广部和培训服务部,进一步加强了图书馆的外向结构<sup>[9]</sup>;2015 年在采编部、技术部、学术交流部、新媒体部、中心服务部、综合管理部门等机构的基础上,强化学科馆员职责,学科馆员负责馆藏发展建设、电子资源管理、参考咨询服务、院系联络人、宣传推广和用户培训等全流程服务<sup>[10]</sup>。2017 年创立“信息、知识、图书馆服务办

公室”(Office of Information, Knowledge and Library Services)<sup>[11]</sup>,以四个管理模块取代了严格的组织结构设置:传统图书馆模块(Library: User Services & Engagement)、知识服务模块(Knowledge: Learning & Research)、信息资源模块(Information: Information Systems & Resource)、图书馆管理模块(Administration: Administration, Communication & Development)。

### 1.2.3 新加坡管理大学图书馆(SMU 图书馆)

SMU 图书馆位于新加坡管理大学城市校园的中心,有两个物理图书馆:李嘉诚图书馆和 Kwa Geok Choo 法律图书馆组成。与物理图书馆相比,SMU 图书馆更强调无缝获取的服务和无处不在的信息。馆藏的大部分资源都可以通过移动设备进行搜索和访问。SMU 图书馆全年提供广泛的信息素养计划,以支持 SMU 本科生、研究生的学习研究,培养其终身学习的能力。研究馆员与教职员工紧密合作,以支持他们的教学和研究活动,为他们提供获取最佳信息源的建议,并通过开发将图书馆资源整合到课程中定制研究指南<sup>[12]</sup>。

SMU 图书馆以成为全球领先的研究型图书馆为目标,下设行政服务处(Corporate Services)、艺术管理(Arts Management)、图书馆分析(Library Analytics)、学习和信息服务(Learning and Information Services)、信息获取与资源建设(Information Access and Resources)、技术与创新(Library Technology and Innovation)、学术传播(Scholarly communication)等部门。

### 1.2.4 新加坡科技与设计大学图书馆(SUTD 图书馆)

SUTD 图书馆以独特的建筑空间而闻名,注重开发学习和发现的创新协作空间。2014 年,为激活图书馆建筑背后的室外空间而设计的图书馆亭(Library Pavilion)获新加坡总统设计大奖。

在 SUTD 图书馆网站上没有关于机构设置的详细介绍,但通过职工介绍的栏目我们了解到,该馆目前设有数据分析与服务质量检测(Analytics/Dashboards/Service Quality)、SUTD 历史记录/存储库/学术交流(SUTD history, repository, scholarly comms)、资源发现和访问(Resource Discovery & Access)、内容开发/管理/访问(Content Devt/Mgmt/Access)、数字倡议组织(Digital Initiatives)、发行和管理(Circulation and Admin)、研究服务和支柱支持(Research services and pillar support)、用户参与和用户培训(Engagement and Outreach/Training and User education)等岗位,通过岗位的设置情况,我们可以大体看出 SUTD 图书馆当前的机构设置情况。

### 1.3 机构设置中的共性分析

四所大学图书馆设有一些共性的机构,这些机构虽然在各馆的名称和职责范围略有不同,但根据实现的主要职能,可以分为行政管理、资源建设、技术支持、用户服务、学术传播五个模块。其中行政管理模块主要实现图书馆发展规划、人力资源管理、财务管理、对外沟通宣传等职能;技术支持模块主要负责图书馆数字化建设方案的制定和实施、硬软件维护、新

技术开发、门户网站建设等;资源建设模块主要实现馆藏建设规划、采访加工、馆藏数字化等职能;用户服务模块主要实现用户(membership)管理、馆藏流通借阅、空间利用、用户培训等职能;学术传播模块开展学术出版、开放存取(OA)、机构知识库、科研数据管理、学术影响力分析等服务。各职能模块在四所大学图书馆中对应的机构名称如表1所示。

表1 新加坡大学图书馆共性机构设置情况

模块 \ 高校馆	NUS 图书馆	NTU 图书馆	SMU 图书馆	SUTD 图书馆(岗位)
行政管理	行政管理部	图书馆管理模块	行政服务部	
技术支持	信息技术部		技术与创新部	数字化方案
资源建设	馆藏建设部	信息资源模块	信息获取与资源建设部	资源发现和访问
用户服务	图书馆运营部	传统图书馆模块	学习和信息服务部	流通与管理
学术传播	数字学术传播部	知识服务模块	学术传播部	知识库与学术交流

四所大学图书馆都注重学科服务的开展,都设有资源团队(Resource Teams)或学科馆员(Subject Librarian),团队成员不受部门限制,如管理大学图书馆的学科馆员,来自技术与创新部、信息获取与资源建设部、学习和信息服务部、学术传播部,他们按照学科背景和个人专长划分若干小组,为对应的学科提供资源和更深层次的服务。

### 1.4 机构设置中的差异性分析

除以上五个模块的共性职能外。由于用户群体、图书馆愿景和定位等的不同,各馆在机构设置上也具有一定的差异性。

#### 1.4.1 图书馆数据分析和服务质量评估职能设置不同

对图书馆数据客观准确的分析可以得出服务质量的量化标准和数据,可以全面、客观地反映图书馆服务和用户需求之间的差异,优化和改善图书馆现有服务。

国立大学和南洋理工大学图书馆的这项工作由行政管理部门承担,具体职能包括图书馆运营数据的分析、用户调研及相关数据整理、服务质量评估等。管理大学和科技设计大学图书馆则设立了专门的图书馆数据分析部。管理大学图书馆的图书馆分析部(Library Analytics)每两年进行一次全面调查,教职员工和学生用户都可以对图书馆服务的各个方面进行评分,该调查帮助管理大学图书馆提升现有服务并预测用户的新兴需求<sup>[13]</sup>。

#### 1.4.2 保障学习需求的机构不同

面向学生用户以学习为主的资源需求特点,国立大学图书馆设立了“学习服务与创新部”,管理大学图书馆设立“学习和信息服务部”,通过咨询服务、定向项目、信息素养课程(ILP)来支持学生用户的学术研究和学习。南洋理工大学图书馆则通过图书馆前哨提供通识性读物,面向不同专业的学生提供教学参考书借阅并举办交流活动。

#### 1.4.3 用户参与和用户培训机构设置情况不同

国立大学和管理大学图书馆的学习与创新部、学习与信息服务部通过开设信息检索课程、专题讲座的形式承担用户培训的职能;管理大学图书馆设有对等顾问(Library Peer Advisor)岗位,由高年级本科生担任,为同学们提供数据库培训、图书馆参观、图书馆使用帮助等等支持。研究表明,同伴辅助学习有益于为学生提供支持性社交网络,并使他们能够从同伴那里学习和获取知识。科技与设计大学则专门设置了用户参与和用户培训岗位。

此外,管理大学图书馆有别于另外三家图书馆的是,它因职能拓展而设立了艺术管理岗位,负责SMU艺术收藏品的管理事务<sup>[13]</sup>。

## 2 新加坡大学图书馆机构设置特点

### 2.1 传统与增长职能并存,充分体现新兴服务

信息资源和信息服务的日益泛在化,推动新加坡大学图书馆传统业务的持续深化和新兴业务的不断拓展。从四所大学的机构设置情况来看,传统的业务部门不断

整合精简:资源建设、技术支持等部门设置呈现出集成化的特点,避免了机构冗余。同时,新兴业务的涌现直接推动了新的机构设立:学术出版、开放存取、机构知识库、科研数据管理、学术影响力分析等服务的开展催生了数字学术传播部;学生学习与个人研究的需求,推动图书馆空间服务、信息素养培训服务的发展,从而产生了学习与创新支持部;图书馆营销理念的深化发展和阅读推广服务的勃勃生机,以用户为中心、注重反馈的管理意识,促成了图书馆营销部门建立。

## 2.2 按照用户需求层次细化或整合业务机构

与国内高校机构设置变革之路相似,新加坡大学图书馆依据业务流程设置部门的痕迹愈加淡化,围绕服务设置部门的理念愈加清晰。与国内大多数高校图书馆不同之处在于:新加坡大学图书馆按照用户的信息需求层次而非图书馆提供的服务项目进行机构设置调整。比如,我国许多高校馆将文献借阅服务按照提供的服务内容细化为流通部、阅览部、特藏部、期刊部等,而信息服务部或参考咨询部则承担包括学科服务、文献传递、定题检索、科技查新、查收查引、决策支持、信息素养教育等多项职能。

新加坡大学图书馆对这两部分服务的部门划分则另有特点:以国立大学图书馆为例,它将书库管理、借阅管理、空间与设施使用、会员管理等服务进行整合,设置图书馆运营部,同时按照用户信息需求的层次,对信息服务进行细化,将信息服务中的信息素养教育、咨询服务、基础用户培训和使用帮助等职能划分到学习服务与创新部;将学科服务、开放存取、科研数据管理、机构知识库、学术影响力分析、学术出版帮助等职能划分到数字学术传播部。这种机构设置模式更加凸显了用户需求的主体导向,使用户能够一站式获得整合化的资源与服务,改善了用户的服务体验。

## 2.3 行政管理部门职能强大,重视图书馆营销推广

调研的新加坡六所公立大学图书馆均实行馆长负责制,由馆长负责图书馆整体行政事务,下设行政管理部(处)全面负责行政事务。不同于西方国家图书馆细化行政管理工作的做法,新加坡大学图书馆将整个行政管理工作进行整合,行政管理部(处)的职能非常庞大,包含:图书馆工作评估、流程改进、图书馆战略规划、对外沟通与宣传、人力资源建设及员工培训与发展等。管理大学图书馆专门设立了图书馆分析部,收集、整理、分析图书馆运营的相关数据,为馆员和用户提 供馆藏情况、使用情况和其他数据,以评

价现有服务并预测读者需求,为图书馆决策制定提供事实依据。

营销推广、对外交流、公共关系等是新加坡大学图书馆行政管理部的重要职能,通过这一职能,加强图书馆与外界的联系,提升图书馆社会形象,拓宽图书馆服务视野,为自身发展获取支持。相对而言,目前国内高校图书馆针对自身的营销活动较为分散,大多数侧重于阅读推广,很少有专门的机构负责营销工作。

## 3 对我国高校图书馆机构设置变革的启示

### 3.1 用户需求是推动机构变革的主动而非唯一动力

不论是基于用户需求层次划分的业务部门,还是注重用户反馈分析的行政部门,新加坡大学图书馆内设机构的职能都紧紧围绕用户需求这一主线。这种理念促成了新加坡大学图书馆决策、业务、服务等工作流程设计真正实现了扁平化,更多的馆员参与到直接的用户服务中,整合化的服务一站式地提供给用户。

从历史上看,国内外高校图书馆大体都经历了基于业务流程和基于职能拓展两个阶段的机构设置模式。经验告诉我们,用户需求是推动图书馆职能变化的直接动力,而职能变化又直接引发了图书馆机构设置的相应调整。因此,高校图书馆在实行组织机构变革时,要充分体现用户需求,行政管理部门要建立与用户的深入交流联系,注重用户使用体验和意见反馈,以优化馆藏资源配置,提高服务质量。业务部门要建立更加扁平化的组织机构,使馆员充分参与到用户服务中,以全面了解用户需求,并对用户需求问题和变化做出快速反应。

同时,我们也应当看到,推动高校图书馆机构设置改革的因素不单单是用户需求这么简单,技术的发展、服务理念转变、空间建设的变迁等因素也是机构设置变革的推动力之一。因此,对于高校图书馆来说,找准自己的定位,进行全面的内外环境扫描:客观准确地评价自身的技术、服务水平、软硬件水平,同时结合所在高校、地区的信息需求水平等多种因素来制定机构变革或重组方案。把图书馆与外界环境割裂开来考虑机构设置是行不通的。

### 3.2 配套的馆员成长机制是组织机构变革的关键

机构设置的变革必然对馆员的专业技能、综合素质提出新的要求。以南洋理工大学为例,2004、2015年两次机构调整,打破了原有的部门界限,将所有馆员都推向与用户密切联系和沟通的前沿。多职能的学科

馆员组织系统要求学科馆员提供馆藏发展、资源推广、用户培训、参考咨询、嵌入研究等一站式服务,要求馆员既要有极高的专业素养,又有较高的沟通能力。在这一背景下,南洋理工大学图书馆采取多种措施帮助馆员尽快适应变革:开展全员培训计划、设立学习奖学金;让年轻馆员、新团队担任重要工作;让学科馆员拥有更大的自主权等等。通过上述举措,促进馆员成长,从而保障了新的机构模式顺利入轨并高效运行。

合理的组织机构模式应该能够发挥馆员的专业技能和主观能动性,使馆员有足够的空间去实现工作设想和目标。因此,我国高校图书馆在进行组织机构变革或重组时,要建立配套的馆员成长机制,以帮助馆员学习,促进馆员进行角色转变,激励馆员勇挑重担,使其迅速适应新的组织机构运行模式。

### 3.3 组建适应新环境、新需求的增长性机构是必然趋势

用户需求和外部环境的转变,促使高校图书馆不断调整自己的机构设置以体现新的服务职能。对于新加坡大学图书馆来说,数字学术传播、知识服务等部门的出现都是图书馆职能发展的必然结果。可以预见的是,随着高校图书馆职能的不断拓展与创新,我国高校图书馆在未来出现新的增长性机构设置是必然趋势。

#### 3.3.1 图书馆营销管理部门。

随着信息服务的泛在化,图书馆的显示度逐渐降低,为彰显图书馆职能,促进用户使用,建立专门的图书馆营销管理部门势在必行。这一部门的建立有利于将原来零星、松散的营销活动规范化、整体化,将阅读推广、服务营销、对外交流等工作整合到一个部门,使其成为图书馆自身服务的推销者<sup>[14]</sup>。

#### 3.3.2 学术传播与出版帮助部门。

当前,已经有越来越多的高校建立起机构知识库,并依托机构知识库开展学术传播活动。随着学术交流模式的变化,高校图书馆学术传播和出版帮助的职能应当逐步成长为图书馆的核心业务之一,相关职能部门的建立将有效促成学术出版与交流合作,为高校师生开展学术活动提供保障。

#### 3.3.3 业务评估与用户行为分析部门

随着以用户需求为中心的组织机构的建立,对用户需求与行为进行分析、预测从而评估图书馆业务运行绩效,成为必不可少的一项工作。业务评估与用户行为分析部门可以将资源利用效益评价、服务满意度评价、业务运行评价、项目流程及结果评价、用户行为分析等工作进行整合,从而为图书馆发展和工作改革

提供参考。

#### 参考文献:

- [1] 杨位平. 高校图书馆机构改革一议——谈“一条龙”建制[J]. 大学图书馆通讯,1983(9):16-17.
- [2] 刘二灿. 网络环境下图书馆机构设置探析[J]. 情报杂志,2004(10):87-89.
- [3] 吕秀云. 高校图书馆机构设置的调查与分析[J]. 图书馆杂志,2004(9):42-46.
- [4] 刘广明. 高校图书馆机构设置模式构想[J]. 图书情报工作,2006(6):112-114,86.
- [5] 严丹,马吟雪. 高校图书馆岗位需求变化与机构设置趋势探析[J]. 图书馆建设,2018(10):32-38,44.
- [6] Singapore University of Social Sciences. WELCOME TO THE SUSS LIBRARY. [EB/OL]. [2020-05-01]. <https://library.suss.edu.sg/directors-message>.
- [7] National University of Singapore. About NUS libraries. [EB/OL]. [2020-05-02]. <https://libportal.nus.edu.sg/frontend/web/about-nus-libraries/our-libraries>.
- [8] Nanyang Technological University. About NTU library Library. [EB/OL]. [2020-05-05]. [https://www.ntu.edu.sg/library/About\\_NTULibrary/Pages/About-NTU-Library.aspx](https://www.ntu.edu.sg/library/About_NTULibrary/Pages/About-NTU-Library.aspx).
- [9] 蔡发翔,阮阳. 如何应对断裂性的快速变革:从新加坡南洋理工大学图书馆的做法谈起[J]. 图书情报知识,2007(3):87-90.
- [10] 杨小利,肖铮,黄国凡. 面向“双一流”的高校图书馆分馆管理策略——新加坡南洋理工大学和厦门大学的实践[J]. 图书馆学研究,2018(19):34-39.
- [11] 马波,马岩. 新加坡南洋理工大学图书馆转型与创新实践及其启示[J]. 图书馆研究与工作,2019(12):84-89.
- [12] Singapore Management University. About us. [EB/OL]. [2020-05-05]. <https://library.smu.edu.sg/about/about-us-overview>.
- [13] Singapore Management University. LIBRARY SURVEY 2020. [EB/OL]. [2020-05-05]. <https://library.smu.edu.sg/about-us/library-service-quality-survey>.
- [14] Robin Dresel, Maria Henkel, Katrin Scheibe, et al. A Nationwide Library System and Its Place in Knowledge Society and Smart Nation: The Case of Singapore[J]. Libri. International Journal of Libraries and Information Services, 2020, 70(1):81-94.

作者简介:刘莎莎,女,馆员。

收稿日期:2020-09-09

(责任编辑:郑玲)