



# 基于多元服务团队的青年馆员核心能力培养路径探析

——以深圳大学图书馆为例

□叶兰 胡振宁\*

**摘要** 深圳大学图书馆围绕核心业务组建了7个专业服务团队,着重培养了青年馆员的8项核心能力。文章介绍了深圳大学图书馆以组建专业服务团队的模式培养青年馆员核心能力的探索,总结团队成功发展的6个核心要素,并就青年馆员的未来发展提出思考。

**关键词** 青年馆员 人才培养 团队建设 深圳大学图书馆

**分类号** G251.6

**DOI** 10.16603/j.issn1002-1027.2023.04.002

千秋基业,人才为先。党的十八大以来,以习近平同志为核心的党中央作出“人才是实现民族振兴、赢得国际竞争主动的战略资源”的重大判断,进行了“全方位培养、引进、使用人才”的重大部署,推动新时代人才工作取得历史性成就,发生历史性变革<sup>[1]</sup>。党的二十大报告指出,“教育、科技、人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略性支撑”,强调“人才是第一资源”,要求深入实施人才强国战略<sup>[2]</sup>。在人才工作中,党中央始终把青年工作作为一项极为重要的工作。二十大报告提出“青年强,则国家强”,要求全党把青年工作作为战略性工作来抓<sup>[2]</sup>。在2021年9月的中央人才工作会议上,习近平总书记也对青年发展作出重要指示,指出“要造就规模宏大的青年科技人才队伍,把培育国家战略人才力量的政策重心放在青年科技人才上,支持青年人才挑大梁、当主角”<sup>[3]</sup>。

党和国家对青年工作的一系列重要阐述,为图书馆青年馆员的培养工作指明了方向。近年来,国内图书馆界对青年馆员的培养一直保持较高关注度,积极探索青年馆员的培养策略,主要研究包括:(1)从人力资源管理全流程视角进行探索,如上海交通大学图书馆就如何建设一支高素质的年轻馆员队伍,从人才招聘、岗位聘任、薪酬管理、职务晋升、馆员培训、国际交流和考核评估等方面进行了系统的

探索,涵盖了图书馆人力资源管理的全流程<sup>[4]</sup>。(2)聚焦青年馆员发展的某一个或几个方面展开讨论,如浙江大学图书馆从青年馆员中遴选培养对象,并将其划分为拔尖人才、学术骨干和青年新星三个层次,以导师制培养模式,有针对性地提高青年馆员的学术能力<sup>[5]</sup>。(3)专门针对青年馆员群体的调查研究。如广东省图书馆学会青年人才委员会发布《广东省图书馆青年发展报告》,关注广东省青年图书馆员发展现状及发展对策<sup>[6]</sup>。郭全珍和黄晨调查了C9高校<sup>①</sup>图书馆青年馆员的情况,提出高校图书馆青年馆员职业发展的路径建议<sup>[7]</sup>。国外图书馆界则以“千禧一代馆员”(Millennial Librarians,一般指1980—2000年出生的人)为视角,从千禧一代馆员的特质、培训、领导力培养、激励机制等角度研究青年馆员的培养<sup>[8-9]</sup>。以上研究为图书馆青年馆员的培养工作提供了很好的参考。

深圳大学图书馆(以下简称深大馆)深入贯彻落实党的十八大以来各项人才发展政策、二十大精神和中央人才工作会议精神,坚持把立德树人作为教育的根本任务,践行“为党育人”“为国育人”的初心使命,围绕学校高质量发展和创建世界一流综合性大学的办学目标,着力打造一支高质量、现代化的人才队伍,保障图书馆高质量与可持续发展。经过多年的努力与探索,深大馆形成了基于多元服务团

\* 通讯作者:胡振宁,ORCID:0000-0003-0509-9006,邮箱:huzn@szu.edu.cn。

① C9高校包括:北京大学、清华大学、浙江大学、复旦大学、上海交通大学、南京大学、西安交通大学、哈尔滨工业大学和中国科学技术大学。



队的青年馆员核心能力培养模式。现梳理与总结该模式,以飨同仁,错谬之处,请批评指正。

## 1 深大馆青年馆员总体情况

深大馆现有在编员工 108 人,其中,40 岁及以下青年馆员 47 人(占 44%),青年馆员在全馆员工中所占的比例较之前有所上升。青年馆员普遍受教育水平较高,具有硕士及以上学位的占全部青年馆员的 74%。其中,具有图书情报专业背景的青年馆员有 19 人(占 40%)。

深大馆非常重视青年馆员的发展,形成了以青年馆员为重点的人才队伍建设和培养政策。在人才招聘上,以引进青年专业馆员为主。自 2016 年起,通过公开招聘引进图书情报专业背景的青年馆员 16 名,年龄基本在 35 岁以下。在选拔与任用上,优先考虑将优秀青年馆员提拔到任务艰巨、挑战性强的重要岗位锻炼,为其成长搭建平台。近年来深大馆提拔了 10 多名青年馆员担任部门正(副)主任,青年馆员占全部正(副)主任的近 50%,图书馆的管理队伍逐渐趋于年轻化。在培养路径上,形成了基于多元服务团队的青年馆员核心能力培养模式。

## 2 围绕核心业务设置多元服务团队

基于青年馆员的专业知识背景和业务技能,围绕图书馆的资源、服务、技术三大核心业务,深大馆设置了跨部门的多元专业服务团队,使来自不同部门的团队成员优势互补,充分发挥每位青年馆员的专长,实现青年馆员个人专业能力与图书馆服务创新的双重发展。目前,深大馆已形成一批品牌化、有一定的影响力且稳定发展的服务团队,包括技术研发团队、学科服务团队、图情前沿资讯跟踪团队、阅读推广团队、信息素养培训团队、迎新宣讲团队、微信运营团队等专业化服务团队。

### 2.1 技术研发团队

技术是深大馆的发展优势与特色。深大馆从建馆之初,就确立了以技术推动图书馆发展的立馆之策。深大馆早在 1985 年就成立了电脑应用研究小组,开始研发第一代图书馆集成系统,后陆续推出了第二代、第三代图书馆集成系统,走出了一条自主研发之路<sup>[10]</sup>。2010 年以来,深大馆承担了全国高校图书馆数字资源采购联盟(DRAA)门户建设以及 DRAA 电子资源统计服务<sup>[11]</sup>。此外,还自主研发了

电子资源管理系统 Open ERMS<sup>[12]</sup>和新一代图书馆服务平台,并积极应用电子标签、盘点机器人、取阅检测系统等智慧化与智能化技术。

长期稳定的技术研发为技术队伍的专业成长提供了坚实基础。技术研发团队一直保持着合理的专业结构,既有图书情报学硕士,又有计算机专业人才,成员的不同学科背景互相补充。目前该团队共有 7 名成员,在年龄结构上,“老、中、青”三结合,但主要以新一代青年馆员为主,新一代肩负着引领未来的重任<sup>[13]</sup>。团队的技术优势和成果得到了同行与业界的高度认可,以该团队为基础,深大馆在 2015 年 12 月成为中国高等教育文献保障系统(CALIS)的深圳技术中心,并于 2018 年 12 月和 2020 年 10 月分别获 CALIS 建设二十周年突出贡献奖和 DRAA 十周年突出贡献奖。

### 2.2 学科服务团队

学科服务团队由来自业务资讯部、电子资源部、参考咨询部、知识产权信息服务中心等部门的 10 名青年馆员组成。成员均具有硕士及以上学位,并具备较高的数据挖掘与情报研究专业素质。该团队对学科服务的探索始于 2015 年,从最初提供零散的、基础性的学科数据咨询与服务,逐步拓展学科服务类型,推动学科服务向深度化、体系化方向发展,为学校学科建设提供有力的数据支撑。经过近 8 年的努力,团队紧密围绕学校的发展规划与学科布局提供个性化、精准化的学科服务,打造了六大服务品牌,包括 ESI 系列报告、学科态势分析、人才引进与评价分析、专利分析、学科数据咨询、学科资讯等。该团队面向院系/职能部门、学者/科研团队积极开展服务,受到学校相关部门的好评,并荣获 2022 年首届“深大青年先锋奖章”提名奖。

### 2.3 图情前沿资讯跟踪团队

图情前沿资讯跟踪团队是深大馆的又一特色团队。团队汇聚了图书情报专业背景的青年馆员,充分发挥其专业优势,专门负责编译国外图书馆学和情报学的相关信息资讯。从 2011 年 10 月组建,团队经过十多年的努力,形成了“荔园图志”服务品牌,共编译了 623 篇资讯(截至 2023 年 3 月 20 日),涉及图书馆发展战略与环境趋势、科学数据管理、图书馆自动化、电子资源管理、图书馆创新服务、图书馆出版、开放获取等热门主题。“荔园图志”资讯受到业界同行的关注与认可,其博客访问量达到 106 960



人次(截至2021年12月20日,博客现已关闭,转至微信专栏),部分文章被业内具有影响力的媒体转载。

#### 2.4 阅读推广团队

深大馆从2009年11月开始较为系统地开展阅读推广活动,通过多年努力,打造了“荔园读书”阅读推广品牌。团队以青年馆员为主,分布在两个校区三个馆舍的读者服务部门。在日常的读者服务工作中,团队成员注重阅读推广素材的积累;在阅读推广专项工作中,则把平时的所学所思融汇到阅读推广实践中。团队以“书香四季”为线索,结合“4·23世界图书与版权日”开展春季经典诵读活动,结合毕业季开展夏季“伴你高飞”读书传承活动,结合迎新季开展秋季“筑梦新启航”新生读书活动,结合深圳读书月和荔园读书节开展冬季读书活动,并将全年的阅读推广活动推向高潮。“荔园读书”品牌日益成为学校的文化名片,并受到同行的关注。深大馆分别于2011年和2013年两次荣获中国图书馆学会颁发的“全民阅读先进单位”称号,于2020年10月获评中国图书馆学会“全民阅读示范基地”称号。

#### 2.5 信息素养培训团队

信息素养培训团队成立于2019年,主要为师生开展图书馆资源使用培训,提升师生信息素养。团队主要由来自参考咨询部的青年馆员组成,具备图书情报专业或其他学科专业背景。经过近4年的努力,团队在培训规范化、教育普及化、服务多样化方面稳步提升。在培训内容上,形成了以科研指引、资源挖掘、工具软件为基本主题框架,适合全校师生学习的内容体系。在培训方式上,形成了1小时主题培训、数据库商深大专场培训、新生入学培训、定制培训、嵌入课堂、竞赛培训等多种培训方式。此外,还建设“资源使用培训”平台,汇聚最新培训信息和培训视频资源,并制作了一批小而精的高质量微培训视频,为学生搭建全天候24小时的课后学习平台。团队荣获2021年广东省高校图书馆本科教育支持创新案例大赛二等奖。

#### 2.6 迎新宣讲团队

迎新宣讲团队成立于2018年,其任务是在每年9月份新生入学季期间,走进院系,为新入校的本科生与研究生开展定制化、个性化、专业化的图书馆资源使用的宣讲活动。团队主要由来自读者服务部、参考咨询部和电子资源部的青年馆员组成。成员参

与宣讲策划、文案撰写、PPT制作等工作,并按照“试讲—讨论修改—再试讲—联系学院确定场地—提前走场彩排”的流程,不断演练直至完美呈现每一场宣讲。宣讲活动受到各院系师生的一致好评与认可,宣讲受众逐年增加,图书馆的影响力与关注度也逐步提高,如图书馆微信公众号的关注度迅速攀升,图书馆信息素养课程选课人数激增,到馆人次及预借与荐购图书数量也随之增加。

#### 2.7 微信运营团队

微信运营团队成立于2016年5月,依托读者服务部,专门设岗,汇聚美术、平面设计、文学等专业背景的青年馆员。团队主要负责图书馆微信公众号的日常运营,具体工作包括纸质图书的阅读推广、电子资源推荐、学术讲座与校园文化活动的宣传等。成员在活动创意、文案优化、图片美工、版式设计等方面通力合作,为读者提供了高质量的推文。

### 3 以多元服务团队促进青年馆员核心能力培养

深大馆以组建专业服务团队的模式培养了青年馆员的核心能力。参照美国图书馆协会(American Library Association, ALA)发布的《图书馆员核心能力》(2022版)<sup>[14]</sup>,多元服务团队着重培养青年馆员8项核心能力:专业基础知识能力、信息资源能力、终身学习和继续教育能力、管理和行政能力、知识和信息组织能力、参考咨询和用户服务能力、研究和循证实践能力、技术知识和技能。

专业基础知识能力指图书馆专业人员需具备图书情报专业背景,这即意味着其已经基本达到了从业者的标准,已为进入图书馆和信息行业做好了准备;信息资源能力指图书馆专业人员应能描述和使用各种信息资源,具备在不同阶段处理信息资源的能力;终身学习和继续教育能力指随着图书馆及所服务社区的不断发展,图书馆专业人员需保持对继续教育、专业成长和对终身学习的承诺;管理和行政能力指图书馆专业人员与行政和管理人员沟通交流与合作的能力,也指图书馆专业人员本身的管理与领导能力;知识和信息组织能力指图书馆专业人员应该具备了解知识和信息组织的原则、方法、工具和目标的能力;参考咨询和用户服务能力指图书馆专业人员具备连接用户与图书馆信息、馆藏和服务的能力;研究和循证实践能力指图书馆专业人员能够发现、解释和完成支持其机构、专业 and 自身的专业发



展相关的研究,能展示一系列的数据、证据和研究技能,包括但不限于研究设计和方法的应用,以及对数据分析方法和研究工具应用的理解;技术知识和技能指图书馆专业人员应能充分利用各种技术提供资源和服务。

每个服务团队有其侧重培养的核心能力及对应的培养路径(见表1),每个服务团队涉及其中一种或多种核心能力,各服务团队从整体层面共同推进这8项能力的培养。

表1 各服务团队侧重培养的核心能力及对应的培养路径

团队	侧重培养的核心能力	培养路径
技术研发团队	技术知识和技能、知识和信息组织能力	技术立馆的理念传承与影响,以实际研发促技术能力发展
学科服务团队	专业基础知识能力、参考咨询和用户服务能力、管理和行政能力等8项能力	以服务品牌创新促能力提升
图情前沿资讯跟踪团队	专业基础知识能力、研究和循证实践能力	汇聚全馆图书情报专业背景的青年馆员,以前沿资讯跟踪促专业发展,培育研究兴趣
阅读推广团队	信息资源能力、参考咨询和用户服务能力	以项目小组推进各项阅读活动
信息素养培训团队	信息资源能力、终身学习和继续教育能力、参考咨询和用户服务能力	以内部导师机制,打造图书馆自己的讲师团队
迎新宣讲团队	信息资源能力、终身学习和继续教育能力、参考咨询和用户服务能力	以内部导师机制,打造图书馆自己的讲师团队
微信运营团队	信息资源能力	以专门岗位推动微信运营专业化

技术研发团队主要侧重培养技术知识和技能、知识和信息组织能力。长期稳定的技术研发促使成员掌握关键的技术知识和技能。成员在开发本馆自动化系统、电子资源管理系统、新一代图书馆服务平台等过程中还需要了解知识和信息组织的相关知识,这在一定程度上培养了其知识和信息组织能力。在培养方式上,技术研发团队主要受老一辈馆员的理念影响,坚持自主研发,在长期的技术研发与应用中不断提升技术知识与技能,时刻保持对技术的敏感度,善于利用技术解决实际业务需求,推动图书馆技术与服务创新。

学科服务团队的工作涉及图书情报专业知识、用户服务、信息资源、知识组织等多方面内容,对其核心能力的培养也需注重全面性,涉及全部8项能力的培养。在培养方式上,学科服务团队以打造创新服务品牌为目标,这激励成员为设计新产品和新服务而不断提升专业技能。目前,团队形成了ESI系列报告、学科态势分析、人才引进与评价分析、专利分析、学科数据咨询、学科资讯六大服务品牌。为保证服务品牌的质量,团队成员梳理各项服务所需的信息资源、工具、方法、分析框架、沟通技巧等,并形成报告内容模板、撰写模式与体例,即使是第一次参与工作的馆员也可以迅速熟悉业务。

图情前沿资讯跟踪团队侧重培养专业基础知识能力、研究和循证实践能力。团队培养最具特色之处是汇聚了全馆图书情报专业背景的青年馆员,发挥其专业优势,以图情领域前沿资讯跟踪,培养青年馆员对前沿主题敏感度,帮助其确立研究课题和方向,提升研究能力与专业基础知识能力。在起步阶段,图情前沿资讯主要由2010年新成立的业务资讯部承担。该部门成立的目的之一即是促进青年馆员的专业发展,其特色体现在:(1)职能新,主要跟踪图书馆界的最新发展动态、编译资讯动态、撰写与本馆业务发展相关的研究报告,为本馆的业务发展提供资讯参考;(2)人员新,以青年馆员为主,成立之初的6名员工中,4名员工是2009年以后新入馆的员工,“80后”员工占了67%。进入2022年,图情前沿资讯跟踪的编译人员由业务资讯部扩展到全馆青年馆员。这主要是基于以下的考量:业务资讯部人员有限,使得跟踪的主题有限;青年馆员新生力量逐步壮大。为此,图书馆在2022年1月启动“图书馆前沿问题跟踪计划”,成立了由馆长牵头的工作组,以“荔园图志”为平台,汇聚全馆图书情报专业背景的16名青年馆员,根据成员所从事的工作领域或感兴趣的研究领域,每人负责1-2个主题领域,跟踪并编译该领域的最新发展动态。青年馆员在资讯跟踪



的过程中逐步建立起对专业的热爱与研究的热情。

阅读推广团队侧重培养信息资源能力、参考咨询和用户服务能力。团队的主要工作是建立用户与图书馆资源和服务之间的连接,围绕图书馆的资源与服务开展宣传推广,将图书馆的资源与服务呈现给用户。成员在服务过程中具备了发现、检索、评估与综合信息的能力以及为用户提供咨询与服务的能力。在培养方式上,团队以项目的形式开展工作。根据不同的阅读活动,团队又细分为具体的项目小组,通常由一名组长加2至3名小组成员组成,负责某个具体的阅读活动。以世界读书日的阅读推广为例,阅读推广团队需要发布图书馆年度阅读报告、开展图书荐读、图书展览等多项活动,这些活动分别落实到具体的项目小组。成员在一个个项目的完成过程中提升其服务能力。

信息素养培训、迎新宣讲团队侧重培养信息资源能力、终身学习和继续教育能力、参考咨询和用户服务能力。这两个团队的主要工作是围绕图书馆的资源及其使用开展培训,成员必须非常熟悉图书馆的资源,这在一定程度上推动成员去了解图书馆的资源,提高其信息资源能力、参考咨询和用户服务能力。此外,团队开展信息素养培训、迎新宣讲活动行为本身即是履行图书馆作为继续教育与终身学习角色的职责。在培养方式上,主要采用内部导师制培养模式。信息素养培训团队队伍培养主要由担任信息素养课程教学的老馆员指导并传授教学方法与回答用户咨询等技巧。迎新宣讲团队专门邀请馆内具有二级演员和人力资源培训资质的馆员开课指导成员的表达、演讲、沟通交流等技巧。手把手教的导师制使成员迅速掌握工作技能,胜任其工作岗位。

微信运营团队侧重培养信息资源能力。团队的主要工作是以微信等新媒体为载体推介图书馆的各类纸质与电子资源,这推动成员去思考以创新且受读者欢迎的方式描述与呈现图书馆的各种信息资源,无形当中提高了其信息资源能力。该团队成员大多为非图书情报专业背景,在培养方式上,图书馆基于其知识背景、业务技能和个性特质合理配置岗位,以专门岗位的形式将微信运营工作固定下来,发挥其特长与优势,使微信运营工作更加专业化。在团队的努力下,图书馆推文内容日益多样化,契合读者阅读需求提供多元化、多方位和多维度阅读推介,推文排版设计日趋精美,提高了读者对图书馆的关

注度。

#### 4 基于多元服务团队的青年馆员核心能力培养经验总结

深大馆各服务团队均已成立多年,稳定的团队为青年馆员的发展提供了组织基础。美国著名管理学家斯蒂芬·罗宾斯提出了团队构成5P要素理论,认为一个优秀的团队主要由目标(Purpose)、人员(People)、定位(Place)、权限(Power)、计划(Plan)五大要素构成<sup>[15]</sup>。其中,目标为团队提供方向,明确的目标可以激发团队成员的动力和积极性。团队目标在一定程度上受共同的文化影响。人员是构成团队最重要的因素。团队需要不同的角色,如领导者、协调者、执行者等共同推进目标的实现。这涉及领导、分工、沟通、培训等方面。定位包含团队整体的定位和团队成员个人的定位。团队整体的定位即团队在组织中所处的位置,由谁选择和决定团队的成员,团队最终应对谁负责,团队采取什么方式激励和领导下属,这涉及领导、激励等因素。团队成员个体的定位即每个成员在团队中扮演的角色,个人能力必须与相应的岗位相结合,做到人尽其才,这涉及成员之间的分工。权限指团队领导者或成员被授予多大的权力范围,这涉及团队的领导与管理方面。计划指根据团队目标制定具体的行动方案,包括具体任务的分工、任务完成时间等方面的规划,这需要领导、沟通、分工、激励等综合因素的配合。

借鉴该理论,结合深大馆多元服务团队建设的实际情况,总结出团队持续发展的6个核心要素(见图1)。



图1 多元服务团队发展要素

##### 4.1 文化引领,凝心聚力

共同的文化理念是建设优秀团队的前提与基础。深大馆在“脚踏实地、自强不息”的校训引领下,



始终坚持“以人为本”的理念和“读者第一、服务至上”的精神,这种服务理念和职业精神已经在全馆员工中形成了一种文化自觉与共识。以“正直、和谐、敬业、进取”的馆训为指导,馆内同事之间和谐、团结,形成良好的馆风<sup>[16]</sup>。老一辈馆员锐意创新、脚踏实地、团结协作、奋发拼搏的职业精神已在青年馆员的职业生涯中扎根。这种共同的文化理念以及职业精神体现在各服务团队的日常工作中,如技术研发团队坚持自主研发,迎新宣讲团队反复演练以呈现完美的宣讲,图情前沿资讯跟踪团队十多年如一日坚持跟踪国外图书馆学和情报学相关信息资讯。共同的文化理念增强了团队的凝聚力和稳定性,使团队得以长期保持强大的战斗力。

#### 4.2 因材施教,合理分工

通过组建各种服务团队,馆内已基本形成青年馆员“人尽其才”的发展环境。每个团队基于青年馆员的专业知识背景、业务技能和个性特质合理配置岗位,让每个青年馆员都能选择最能发挥其智慧和才能的岗位,做自己最擅长的事情,真正建立起一种合理的用人制度,实现人才资源的合理配置和科学管理<sup>[17]</sup>。如技术研发团队主要由图书情报专业及计算机专业背景的青年馆员组成;学科服务团队除了图书情报专业背景外,还有来自其他学科专业的青年馆员;图情前沿资讯跟踪团队主要由图书情报专业背景的青年馆员组成;阅读推广团队则主要选拔具备阅读指导、沟通协调、组织策划管理、教学培训等方面能力的青年馆员;迎新宣讲团队、信息素养培训团队主要选择性格活泼、善于表达、沟通能力强的青年馆员;微信运营团队则选择具有美术设计、文学素养等方面能力的青年馆员。

团队成员之间分工合作,默契配合,发挥了团队的最大优势。在多年的实践中,各服务团队形成了三种分工模式:(1)按业务流程的分工。如技术研发团队按照需求分析、设计、研发、测试、应用等软件开发通用流程分工,阅读推广团队根据阅读推广活动的流程在需求分析、活动策划、具体实施、宣传推广、效果总结等方面形成分工。微信运营团队则主要按照推文的撰写流程在文案优化、图片美工、版式设计等方面形成稳定分工。(2)按主题分工。如图情前沿资讯跟踪团队根据每位成员所从事的工作领域或感兴趣的研究领域分配固定的跟踪主题,信息素养培训团队的每位主讲人负责不同的培训主题。(3)

按所服务的院系分工。如学科服务团队、迎新宣讲团队的不同成员负责不同院系的学科服务与宣讲。成员根据各自分工,在团队中分担不同的角色和职责,优势互补。

#### 4.3 领导有方,管理规范

强有力的领导与管理是团队可持续发展的根基。每个服务团队都有一位主管领导和一位执行负责人。主管领导主要由馆长或副馆长领衔,负责把握团队发展大方向,提供相应的政策支持。执行负责人则负责团队的具体管理,包括制定团队的发展目标、管理制度、工作流程、分工机制、激励机制等。执行负责人大多为部门主任或副主任,具有一定的执行力、管理能力和沟通能力。各团队在执行负责人的管理下形成了稳定的工作流程与模式。如信息素养培训团队从培训计划、培训前、培训当天、培训后一周等环节规范培训流程与细则并形成工作文档;学科服务团队由专人负责专项学科分析报告,并形成报告模板与体例规范;迎新宣讲团队制定了“试讲—讨论修改—再试讲—联系学院确定场地—提前走场彩排”的工作流程。

#### 4.4 加强培训,提升能力

业务培训是团队人才培养与能力构建的主要途径。深大馆为青年馆员创造多种学习培训方式,构建学习型服务团队,具体包括:(1)充分利用外部培训资源,鼓励青年馆员外出参加学术会议与培训,或开展同行交流。如鼓励学科服务团队的成员不断学习新的学科分析方法与工具,参加专门的文献计量学术会议与培训,并委派成员至学科服务开展较好的国内高校图书馆交流与学习。成员曾到访北京大学图书馆、清华大学图书馆、中国科学院文献情报中心、武汉大学图书馆等单位学习其学科服务经验。鼓励阅读推广团队的成员学习阅读推广类的指导图书和参加相关的培训,如阅读中国图书馆学会阅读推广委员会组织编写的“阅读推广人系列教材”,学习阅读推广的基础理论与实践知识,参加中国图书馆学会举办的“阅读推广人”培育行动。(2)内部传帮带与导师机制,充分利用内部师资资源。如技术研发团队青年馆员的成长得益于老一辈馆员“脚踏实地、锐意创新”的职业精神和自主研发的技术理念的传承;信息素养培训团队和迎新宣讲团队利用内部具有培训、表演、演讲经历的馆员传授经验与技巧。内部传帮带与导师机制促进青年馆员快速成长



并融入团队工作。(3)馆员内部交流。馆里定期策划开展“馆员讲坛”“工作交流坊”等活动,促进馆员之间的工作和学术经验交流。

#### 4.5 充分激励,激发动力

有力的激励是团队成员前进的动力引擎。深大馆实行物质奖励与精神奖励相结合:(1)鼓励申报各种团队奖项,如馆内从2010年开始设置图书馆优秀团队奖,技术研发团队、学科服务团队、图情前沿资讯跟踪团队、阅读推广团队、迎新宣讲团队、微信运营团队都曾获得过优秀团队奖。此外,还鼓励团队申报学校或行业协会层面的各种奖项,如学科服务团队荣获2022年首届“深大青年先锋奖章”提名奖,阅读推广团队为深大馆赢得中国图书馆学会颁发的“全民阅读先进单位”称号和“全民阅读示范基地”称号。(2)鼓励青年馆员在各类学术论坛上分享团队成果,如已有青年馆员在第十五届图书馆管理与服务创新论坛“青年之声”(2022)、“粤港澳高校图书馆联盟青年学者论坛”(2019)、“广东省高校知识产权信息服务案例分享会”(2019)、“中美数字资源标准规范研讨会”(2018)、中国(深圳)国际高新技术成果交易会“科技创新与知识产权保护国际论坛”(2018)等会议上发言,为青年馆员提供更多与专家学者深度交流的机会,开阔学术视野。(3)优先选拔与任用优秀青年馆员。在选拔与任用上,优先考虑将优秀青年馆员提拔为团队执行负责人,培养其领导才能,激发工作热情。(4)在绩效奖励、岗位考核、优秀评选、岗位级别晋升等方面都会特别考虑青年馆员在团队中的工作业绩,对青年馆员形成有效激励。

#### 4.6 畅通渠道,有效沟通

有效的沟通是促进团队和谐发展的重要手段。深大馆服务团队在长期的发展中形成了一套成员沟通原则:(1)鼓励成员参与决策,在交流与沟通中求同存异;(2)鼓励成员协作发展,在集思广益中防范工作失误;(3)鼓励成员不断创新,在思想与观点的碰撞中激发团队活力。在该原则的指导下,团队成员为共同的目标群策群力、协作共赢,促进团队工作。如迎新宣讲团队充分发挥成员思想与观点的碰撞,宣讲馆员在试讲后由其他成员提出改进意见,相互沟通交流激发团队活力。

此外,建立畅通的沟通渠道:(1)工作群。每个团队建立工作群,就某项计划/活动或某个问题开展讨论。(2)例会。不定期开展例会成为各团队沟通

交流的主要方式。(3)经验分享与交流。部分团队开展经验分享与交流,如信息素养培训团队、阅读推广团队通常在某次培训或某个活动完成后,及时总结工作经验,促进团队成员间互动与交流。

## 5 未来展望与思考

经过多年的努力与探索,深大馆建立了多元化的青年馆员团队,培育了青年馆员多元化的核心能力。未来还将细化相应岗位的职业标准和能力,加强新型服务能力的培养,提高国际化水平,促进青年馆员队伍的全面、可持续发展。

### 5.1 制定与岗位相匹配的标准化能力与学习资源清单

深大馆以组建专业服务团队的模式培养了青年馆员的专业基础知识、信息资源、终身学习和继续教育、管理和行政、知识和信息组织、参考咨询和用户服务、研究和循证实践、技术知识和技能等8项核心能力。未来还将进一步细化团队各岗位的能力标准,提供与岗位相匹配的标准化能力工具包,包括岗位技能清单以及清单中所涉及的学习资源,供青年馆员自主学习。岗位技能清单列出与岗位相匹配的标准化职业技能及能力要求,学习资源则涵盖专业基础理论、业务实操、学术研究、综合素质拓展、相应培训课程或会议信息等不同维度的内容<sup>[18]</sup>。青年馆员可通过比对岗位技能清单的能力要求,主动在技能工具包中寻找相应资源补短板,全面提升自身专业化水平。

### 5.2 加强青年馆员新型服务能力的培养

高校图书馆正面临着的新的发展环境,青年馆员的专业知识和技能需要不断更新。每次新兴主题与热点的出现都对馆员服务能力提出新的要求,需要馆员提升服务能力以适应服务的创新发展。如随着研究支持服务的发展,英国研究型图书馆提出“为研究而重塑技能”,提供32项科研支持服务技能<sup>[19]</sup>。随着开放获取、研究数据管理的发展,欧洲研究型图书馆协会、北美研究型图书馆协会、加拿大研究型图书馆协会和开放获取知识库联盟组成的联合工作小组发布了《学术交流与开放获取馆员能力框架》与《研究数据馆员能力框架》,为图书馆提升开放获取、研究数据管理服务能力建设提供指南<sup>[20]</sup>。随着图书馆对特色馆藏资源建设的重视,美国大学与研究图书馆协会发布《特色馆藏专业人员能力指



南》,为特藏馆员能力提升提供参考<sup>[21]</sup>。此外,还有针对评估馆员与协调馆员<sup>[22]</sup>、学术交流馆员<sup>[23]</sup>、电子资源馆员<sup>[24]</sup>等不同岗位所需能力建设的指南,旨在推动馆员构建新型服务能力。未来,需要关注新动向与新技术催生的各类新型岗位及其能力要求,推动青年馆员学习新知识、新技术、新工具和新方法,并鼓励青年馆员积极应用新知识与新技能创新服务,提升服务能力。

### 5.3 提高青年馆员的国际化水平

深大馆地处国际化大都市深圳,服务于粤港澳大湾区和新时代中国特色社会主义先行示范区,这为图书馆国际化提供了天然的基础环境。培养国际化人才是图书馆未来发展的重要考量。青年馆员因受教育程度较高,接收新知识速度快,且具备较好的外语基础,成为图书馆国际化的重要培养对象。首先,重点开展在职培养。针对馆内具有外语专业背景的青年馆员,重点对其进行图书情报专业知识和技能的培训。针对具有图书情报专业背景的青年馆员,考虑通过与学校外语学院或国际交流学院合作制定系列课程,培养其外语交流与阅读、外事处理、国际合作策划、国际合作事务执行等能力<sup>[25]</sup>。其次,与(境)外图书馆合作,选送青年馆员到(境)外图书馆访问交流,学习借鉴先进理念,深入了解(境)外图书馆行业前沿。最后,鼓励青年馆员参与国际会议,如参加一年一度的国际图联大会,开拓国际视野。

如何培养青年馆员是目前高校图书馆共同面对的一项重要任务。本文总结深大馆基于多元服务团队的青年馆员核心能力培养路径,以期能对国内高校图书馆同行有所启发与思考,共同促进青年馆员的发展。

### 参考文献

- 1 习近平.深入实施新时代人才强国战略,加快建设世界重要人才中心和创新高地[J].求是,2021(24):4-15.
- 2 习近平.高举中国特色社会主义伟大旗帜为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告[EB/OL].[2023-03-27].[http://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content\\_5721685.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content_5721685.htm).
- 3 新华社.习近平出席中央人才工作会议并发表重要讲话[EB/OL].[2023-03-30].[http://www.gov.cn/xinwen/2021-09/28/content\\_5639868.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2021-09/28/content_5639868.htm).
- 4 尤晶晶.大学图书馆面向年轻馆员的人才培养策略探析——以上海交通大学图书馆为例[J].大学图书馆学报,2021,39(3):34

- 5 郭全珍.高校图书馆员学术能力培养研究——以浙江大学图书馆分层次人才培养为例[J].大学图书馆学报,2022,40(4):41-47.
- 6 肖鹏,吴桐树.广东图书馆青年发展报告(2022)[J].图书馆论坛,2023,43(1):5-8.
- 7 郭全珍,黄晨.高校图书馆人才队伍建设探讨——兼论千禧一代图书馆员的职业发展[J].图书馆杂志,2022,41(5):46-55.
- 8 Graybill J O. Millennials among the professional workforce in academic libraries: their perspective on leadership[J]. The Journal of Academic Librarianship, 2014, 40(1): 10-15.
- 9 Smith S D, Galbraith Q. Motivating millennials: improving practices in recruiting, retaining, and motivating younger library staff [J]. The Journal of Academic Librarianship, 2012, 38(3): 135-144.
- 10 陈大庆.继往开来,以技术创新推动大学图书馆高质量发展[J].大学图书馆学报,2021,39(6):10-11,14.
- 11 陈大庆,叶兰,丁培.电子资源使用统计收割标准 SUSHI 的实施与应用研究[J].中国图书馆学报,2018,44(2):46-60.
- 12 陈大庆.电子资源管理系统的发展及未来思考[J].大学图书馆学报,2014,32(3):74-79.
- 13 胡振宁.上下求索 与时俱进——深圳大学图书馆计算机管理集成系统(SULCMIS)发展历程回顾(1985-2015)[J].图书馆论坛,2017,37(6):36-44.
- 14 American Library Association. ALA's core competences of librarianship[EB/OL].[2023-03-31].[https://www.ala.org/educationcareers/sites/ala.org\\_educationcareers/files/content/2022%20ALA%20Core%20Competences%20of%20Librarianship\\_FINAL.pdf](https://www.ala.org/educationcareers/sites/ala.org_educationcareers/files/content/2022%20ALA%20Core%20Competences%20of%20Librarianship_FINAL.pdf).
- 15 斯蒂芬·罗宾斯,玛丽·库尔特.管理学(第15版)[M].刘刚,梁晗,程熙籍,等,译.北京:中国人民大学出版社,2022.
- 16 刘锦山,崔风雷.“深大模式”的内涵实考——访深圳大学图书馆馆长张道义先生[J].数字图书馆论坛,2014(7):66-69.
- 17 刘慧娟.构建学习型图书馆 建设一流团队——长春图书馆人才队伍建设的实践与体会[J].国家图书馆学报,2012,21(2):48-50,73.
- 18 陈岷筠.新时代赋能图书馆员专业化成长路径探索[J].图书馆研究与工作,2021(9):58-61,81.
- 19 Auckland M. Re-skilling for research: an investigation into the role and skills of subject librarians and liaison librarians required to effectively support the evolving information needs of researchers[EB/OL].[2023-04-06].<http://www.rluk.ac.uk/wp-content/uploads/2014/02/RLUK-Re-skilling.pdf>.
- 20 Association of Research Libraries. Librarian competencies in support of research data management, scholarly communication, open access[EB/OL].[2023-04-06].<https://www.arl.org/news/librarian-competencies-in-support-of-research-data-management-scholarly-communication-open-access/#.V2Kpv47F9EJ>.
- 21 ACRL. Competencies for special collections professionals[EB/OL].[2023-04-06].<https://www.ala.org/acrl/standards/comp4specollect>.





- 22 ACRL. Proficiencies for assessment librarians and coordinators [EB/OL].[2023-04-06].[https://www.ala.org/acrl/standards/assessment\\_proficiencies](https://www.ala.org/acrl/standards/assessment_proficiencies).
- 23 NASIG. Core competencies for scholarly communication librarians[EB/OL].[2023-04-06].<https://www.nasig.org/Competencies-Scholarly-Communication>.
- 24 NASIG. Core competencies for electronic resource librarians[EB/OL].[2023-04-06].<https://www.nasig.org/Competencies-Eresources>.

- 25 陈惠,周玉波.图书馆国际化趋势下的外语人才建设[J].大学图书馆学报,2019,37(4):25-29.

作者单位:深圳大学图书馆,深圳,518060  
 收稿日期:2023年4月12日  
 修回日期:2023年7月6日

(责任编辑:李晓东)

## Study on the Path of Cultivating Core Competences of Young Librarians Based on Multiple Service Teams

—Taking Shenzhen University Library as an Example

Ye Lan Hu Zhenning

**Abstract:** Shenzhen University Library has established seven service teams around the core business, cultivated eight core competences of young librarians. This paper introduces the case of Shenzhen University Library in cultivating core competences of young librarians through the establishment of professional service teams. It also summarizes six core elements for the successful development of service teams, and proposes ideas for the future development of young librarians.

**Keywords:** Young Librarians; Talent Cultivation; Team Building; Shenzhen University Library

(接第 42 页)

## Turning Service Learning into Student Engagement on Historical Texts: Calligraphy Connections Project

Ching Steve Hsianghoo Wong Richard Wai Lok Xiao Hanyue

**Abstract:** Libraries serve as the second platform of higher education. This paper analyses the “service learning” educational mode of the Calligraphy Connections Project of the City University of Hong Kong, wherein students are guided to learn about the ancient books in the library through the art of calligraphy. The project goals, methods, processes and outcomes of this service learning are detailed in this paper, in an effort to shed some light on the promotion of historical book resources and cultural educational activities in university libraries.

**Keywords:** Revitalization of Historical Books; Service Learning; Engagement Learning; Calligraphy; Cultural Education