

新加坡图书馆的现代化管理

——赴新加坡国家图书馆学习报告

史 睿

(国家图书馆善本特藏部敦煌吐鲁番资料中心)

根据中国国家图书馆(NLC)和新加坡国家图书馆管理局(NLB, Singapore)交换馆员计划,我们一行三人于2001年11月23至12月22日赴新加坡学习、考察。在新加坡期间,新加坡国家图书馆管理局为我们安排了周详的学习、参观计划,使我们有机会全面了解新加坡图书馆体系的基本情况,认识其结构与功能。一个月内,我们参观了新加坡国家图书馆管理局总部及其属下的参考图书馆、图书资源中心、两家区域图书馆和六家社区图书馆,两家政府机构图书馆,参观了新加坡国立大学和南洋理工大学的图书馆。

考察一家图书馆的现代化水平,不仅仅视其馆藏文献总量、文献开发能力、人力资源和设备配置的水平而定,现代化的管理理念和规范的运作规程才是现代图书馆的灵魂,只有现代化的管理才能使文献资源、设备资源和人力资源协同配合,发挥出最高的效能。新加坡国家图书馆管理局运用现代化的管理手段和规程,建立起方便、高效的城市公共图书馆体系,给我们留下了深刻的印象。我将分五个方面谈一谈我的思考。

一、高度的社会化协作。现代化社会的重要标志之一就是高度的社会分工协作,没有任何一个企业、机构或政府部门能够统揽一切、闭门造车而不与他人合作的。通观新加坡国家图书馆管理局,其业务网络呈星状放射形分布,中央是图书馆的核心业务群,包括选书、采购、典藏、流通、咨询服务和节目开发等内容,而图书馆馆舍规划建设、设备技术更新、部分图书编目、馆际物流、网站维护以及日常的排架、清洁等工作全部外包。“外包”是我们在新加坡图书馆听到最多的关键词之一,它体现着高度的社会化协作水平。新加坡国家图书馆管理局以“增强国人的学习能力”为使命,以“建立一个让新加坡人民容易取得资讯、便于使用、有效及收费合理的世界级图书馆服务体系”为服务宗旨,服务于现代国民的终身教育。确立了这一目标,所以他们能够明确自身的核心业务所在,而围绕这一核心业务的其它环节则依靠社会化分工协作来支撑,并不企图“建立一个无所不包的图书馆“航母”。如所周知,土木工程、物流、技术研发等都非图书馆所擅长,基于成本比较原理,图书馆通过市场渠道获取相关的服务则远比自身从事这些事务的成本低得多。市场经济的现代化社会中,没有人会为了喝牛奶而去建一座牧场。

新加坡国家图书馆内部也有充分的业务合作,例如图书资源中心承担着新加坡国家图书馆管理局所属各馆的图书采选、编目、加工和典藏职能,各馆不再设立采编部门;参考图书

馆负责所有的参考咨询业务，除区域图书馆外，各馆所接受的咨询直接转至参考馆；节目开发组负责向社会公众推广图书馆的服务，为各馆设计节目，参考馆及社区馆服务所得收益由这个组统一收取。内部的协同分工使图书馆获得最高的效率，同时也最大限度地降低了成本。

二、细致的科层划分和合理的人力资源配置。新加坡国家图书馆业务部门的员工一般分为专业图书馆馆员、图书馆职员和一般工人（包括全职和兼职）。专业馆员一般具有大学本科学历，多担任各馆的管理、咨询、节目组织实施等核心工作，图书馆职员则承担日常的事务工作，工人则负责排架、搬运等简单劳动。各个科层的人员构成为金字塔形，以目前最新，同时也是最大的区域图书馆兀兰图书馆（Woodland Regional Library）为例，四五位专业图书馆员，十位图书馆职员和二三十位工人，专业图书馆员具有大学或硕士以上学历，图书馆职员具有理工学院的学历（相当于我国的大学专科），一般工人只需中学和小学学历。各科层人员都有专门的岗位，高学历的职员不能从事简单劳动，低学历的职员也不能从事复杂劳动，这样的人力资源配置最大限度的降低了成本，提高了效率。新加坡的收入水平和学历相对应，聘用大学以上的职员要比聘用一般工人的费用高五到十倍，所以在工作流程设计方面，他们尽可能地将工作细分为多道工序，将专业人士从简单劳动中解脱出来，让他们在复杂劳动中充分发挥效用。职能部门也尽可能精简，以我们最熟悉的亚洲图书馆和国际关系处仅有四位全职职员（包括正副处长），其余职员和工人都是临时聘用的。据统计，全馆人事部的投资仅占全部投资的 3.58%，新加坡国家图书馆管理局人力资源管理水平由此可见一斑。

三、周密的工序安排和积极的中期调试。最能体现新加坡国家图书馆管理流程严密性的是图书资源中心，这里就象一条现代化流水线。资源中心的选书、采购、编目、图书加工和典藏是整个图书馆最为繁重也是最为核心的工作环节，新加坡国家图书馆在其工序安排方面下了一番功夫。整个流程中使用了统筹学的安排和大量高科技的手段，将工序分解为若干部分，每道工序的目标明确，既方便工作人员学习掌握，也利于管理者的评测和验收。其中选书、编目是高学历的图书馆馆员才能担当的任务，是图书加工全过程中投入最多的环节；采购、发订、查收、典藏等工序则任用图书馆职员，至于一般的图书加工，如贴标、入库、分拣等工序则雇用一般工人完成。计算机技术、非接触智能卡技术和自动化技术的应用也大幅度降低了人力资源的浪费，已编图书的分类、登录和信息写入等工序都由计算机完成，操作者具有中学水平就能胜任。以信息写入为例，操作者只要调出书目数据，将空白非接触智能卡放在指定位置，信息即瞬时写入卡中，夹在书中即可，下道工序会将智能卡粘在书上。全部工序的运行过程中，他们还进行积极的中期调试，以完善工序的设计。例如原本所有复本都需堆放在编目员工作台上，以便编目；后来发现编目员实际上只需要不同单册就足够了，于是他们将复本直接入库，待编目完成之后，再追加目录信息即可，节省了待编目图书搬动所费的工时，又减轻了编目员和搬运工的工作量，收到了极好的效果。

从采购到入藏、流通，周期极短。由于从本地书商采购图书，所以从网上发出订单，到收到图书，中间一般只须3天左右时间，最长不超过7天。加之采选、编目的工作地点和书库同在一处，位于新加坡樟宜空港附近，极大地缩短了图书编目和入藏的周期；而且书商提供图书的同时，越来越多地提供完整的图书目录信息，编目员只需加以核定，这样更加缩短了入藏周期。流通过程由于使用了自动化设备，又有新加坡邮政局的配合，所以图书流通不仅能够做到及时快捷，而且能做到异地借还、通还通借，极大方便了读者。

四、长效的全员培训。新加坡图书馆专业图书馆馆员一般具有大专以上学历，但是新加坡本地大学中并不设立图书馆学专业，大学生入馆之后多由馆方出资送到国外大学进修图书馆学的课程，近年来，新加坡国家图书馆管理局与南洋理工大学合作，开办图书馆学硕士课程，现在大多数馆员在本地就能完成专业培训，节省了培训费用和时间。一般地，凡由馆方资送的馆员，每学习一年，相应地要为图书馆服务两年。有效的培训机制为不仅激励在职的青年人积极向上，而且成为吸引有志青年进入新加坡国家图书馆的有利条件。尽管该馆人才流动十分频繁，但流入和流出的人才能够保持动态平衡。

五、自动化办公的实现。新加坡国家图书馆的自动化办公给我留下来深刻的印象。除了利用一般的自动化办公设备，如电脑、复印机、传真机、打印机等等之外，他们的软件系统发挥了不可估量的作用，极大地提高了办公效率，节省人力资源，最大效率地发挥了自动化办公设备网络的功能。例如他们所开发的Elibrary Hub系统，对于读者，它是一套集目录检索、电子图书借阅、参考咨询等功能于一身的数字化图书馆；对内，它是新加坡国家图书馆的信息命脉。通过这套系统，馆员可以实现无纸办公，各部门不必前往总部，就能完成所有事务性工作，如申请假期、参加培训、接收通知等等；在业务工作方面，它能够提供的方便就更多了，例如参考咨询业务，以往都是依靠咨询馆员个人的经验来服务读者，现在通过Elibrary Hub，咨询馆员可以将大家的知识和经验共享，即经由网络数据库（即以往咨询案例的档案和统计结果）获取他人的成果，同时，也可以将某个难于解决的读者咨询案例放在网上，申请其它馆员的解答。各部门的负责人也是通过这套系统对本部门的人员及其工作进行管理的。

经过这次赴新加坡的学习培训，我对于国外先进的图书馆现代化管理制度有了进一步的了解，获益颇丰，同时深感我馆与国际图书馆现代化的水平尚有距离。无论是基础业务、读者服务，还是设备、技术，都必须建立在现代化管理制度的基础之上，如果缺少这一环节，那么其他方面也难以有突破性的发展。我馆当务之急是建立现代化的管理制度，这方面我们完全可以借鉴前国立北平图书馆的制度和思想资源，同时吸收当代各国，尤其是新加坡国家图书馆管理局的经验。