



# 学术性图书馆创新型馆员队伍建设探索实践

——以上海交通大学图书馆为例

□张浩 张吉 徐华 尤晶晶 李新碗\*

**摘要** 馆员队伍建设是图书馆事业稳定发展的基石。回顾 40 年发展历程,上海交通大学图书馆始终坚持紧密围绕学校“人才强校”发展战略需要,围绕着学术性和创新型两个关键词,不断调整和优化组织机构以及馆员队伍结构,探索建立了一条创新型馆员队伍建设实践路径,包括一个办馆理念、三项办馆视野、一套队伍建设体系、四项馆员基本能力,即“1314”路线图,以培养一支高水准馆员队伍,建设与世界一流大学相匹配的高水准、智慧型、特色化的信息知识服务中心。

**关键词** 学术性图书馆 创新型馆员队伍 队伍建设体系 馆员基本能力

**分类号** G251.6

**DOI** 10.16603/j.issn1002-1027.2023.02.001

习近平总书记在党的二十大报告中指出,必须坚持人才是第一资源,要深入实施人才强国战略<sup>[1]</sup>。党的二十大精神对高素质、专业性馆员人才队伍建设提出了新要求,指明了新方向,部署了新任务。馆员队伍建设领域也一直备受国内外图书馆业界的关注。国际图书馆协会联合会(IFLA)发布的《国际图联战略框架(2019—2024)》,将“优化我们的组织”作为战略方向之一,特别提到“有效动员我们的人力资源和网络”和“增加成员数量、丰富成员类型、深化成员参与度”的重要举措<sup>[2]</sup>;《大学图书馆现代化指南针报告》中,也将馆员作为大学图书馆可持续发展的关键要素之一<sup>[3]</sup>。新时代,建设一支结构合理、爱岗敬业、素质过硬、稳定发展的馆员队伍具有重要的时代价值,是智慧图书馆事业发展的关键。

上海交通大学图书馆(以下简称交大馆)在发展过程中,一直坚持紧密围绕学校发展战略需要,馆员队伍建设探索中始终贯穿着学术性和创新型两个关键词。“十三五”期间,交大馆以用户需求和学校“双一流”建设为牵引,全面推进创新转型,着力提升内涵与品质,加强建设年轻化、专业化的馆员队伍,取得了一系列成果:绩效资源建设有效促进馆藏结构优化,学科服务深度融入教、学、研、管和人才培养全

过程,文化育人品牌矩阵铺就校园文化生态绿洲,技术应用逐步向智能化升级,国内外合作与影响力持续扩大……。2020年,交大馆制定了“十四五”规划,确定了新时期的建设思路,即“围绕学校发展战略,以建设与世界一流大学相匹配的高水准、智慧型、特色化的信息知识服务中心为目标,加快构建优质的馆藏资源体系、搭建高效的信息获取系统、锤炼精准的知识供给能力,让上海交通大学图书馆成为一个开放、交互、互联的知识创新服务平台,赋能全校师生追求卓越,建设美好未来社会”。规划中特别制定了“建设创新型馆员队伍,引育并举,分层分类加强专业人才培养,加大与世界一流大学深度合作”的馆员队伍建设专项发展目标,并从人才招聘、多维发展、分类培训、科研育成和多元激励五个方面对交大馆人才队伍建设进行全面、系统、整体的布局,确定主要建设任务与重要工作。

## 1 上海交通大学图书馆组织机构改革及馆员队伍建设发展历程

从改革开放至今的 40 余年间,大学图书馆经历了由资源驱动向服务驱动、纸本资源建设向数字化资源建设、传统服务向智慧服务、粗放型发展模式向

\* 通讯作者:李新碗,ORCID:0000-0001-5081-3251,邮箱:lixinwan@sjtu.edu.cn。



内涵式发展模式的重大转型。作为全国高校图书馆界的一员,交大馆在馆员队伍建设方面不断探索和创新,经过多年的积淀和传承,探索出了一条较为完整的人才队伍转型发展路径。

### 1.1 组织机构改革历程

回顾 40 余年的历史,交大馆共进行了三次较大规模的机构改革。历次机构改革均立足时代背景,紧跟国家战略与学校发展要求,有力推动了本馆事业的发展。1987 年,以包兆龙图书馆落成启用为契机,交大馆实施第一轮机构改革,开启现代化图书馆建设,提出“信息载体多样化、资源共享网络化、著录格式标准化、读者服务情报化、运行手段自动化、人员结构合理化、管理方法科学化、经营思想企业化”的理念<sup>[4]</sup>,成立上海交通大学科学技术情报研究所,推行图情一体化<sup>[5](231)</sup>,开启增值型学术服务。2008 年,交大馆以“创新型大学图书馆”作为建设目标,推行以“学科服务”为主线的全新服务机制<sup>[5](301)</sup>,进行了第二轮机构改革,将 13 个部门简化为 3 个大部,即读者服务总部、技术服务总部、行政管理总部。在读者服务总部下成立工学部、理学部、文学部,以对接学校的学科发展需要。这次改革还正式启动了全馆馆员轮岗制<sup>[5](302)</sup>。2016 年底,积极响应教育部颁布的《普通高等学校图书馆规程》<sup>[6]</sup>，“不断拓展和深化服务,积极参与学校人才培养、信息化建设和校园文化建设”,交大馆对组织机构再次进行了改革,并于 2017 年正式切换。此时,学科服务模式已基本成熟,成立了学习与研究支持部,以便更好地支撑学校的教学与研究发展;整合全馆与文化传承相关的服务,新设文化与特藏服务部,建设文化育人综合服务体系<sup>[7]</sup>。

交大馆对机构改革优化的思考与创新一直在路上。2021 年起,面对互联网快速发展,“元宇宙”“智慧图书馆”等可能改变未来图书馆发展的新概念,图书馆界也展开了对未来发展的积极探讨。交大馆结合“十四五”规划,即将启动第四轮机构改革设计,以期构建一个响应需求、面向未来、可拓展的柔性组织机构。

### 1.2 馆员队伍发展情况

在馆员队伍规模上,自 1982 年至 2008 年,交大馆馆员人数呈现比较大规模的增长,从 1982 年 39 人,增长至 2008 年 156 人。其中最主要的原因是,上海交通大学闵行校区图书馆的新建与学科服务的

兴起,交大馆在 2008 年前后处于事业高速发展期,用人需求大幅增加。从 2010 年起,馆员队伍的规模基本稳定,保持在 160—170 人,但同时也出现了馆员年龄结构、学历结构和职称结构不平衡的问题。

在年龄结构方面,馆员平均年龄从 2010 年的 42.7 岁逐步稳定到 2022 年的 39.6 岁,通过不断招聘人员,实现人员更迭,使得目前的年龄分布基本为“正态分布”(也称高斯分布)(见图 1)。在学历结构方面,拥有硕士及以上学历的馆员人数显著增长,15 年内提升 4 倍,逐步改善之前“重尾分布”的情况,趋于“正态分布”(见图 2);在职称结构方面,专业技术人员数量稳定增长,馆员职称以中级为主,也呈现“正态分布”,符合稳定发展的要求(见图 3)。截至 2022 年 12 月,交大馆现有正式职工 167 人,临时聘用 45 人。40 岁以下馆员近 60%,平均年龄 39.6 岁;本科及以上学历达到 94%,硕士及以上占比 76%;中级职称以上占比 76%,高级职称比例占比 19%。经过对馆员年龄结构、学历结构、职称结构不断优化,交大馆整体队伍结构呈现年轻化趋势,已形成了一支欣欣向荣的馆员队伍。下一步,队伍建设重心将由人员数量增加转为质量提升,同时继续进行馆员结构优化,激发馆员创新活力。

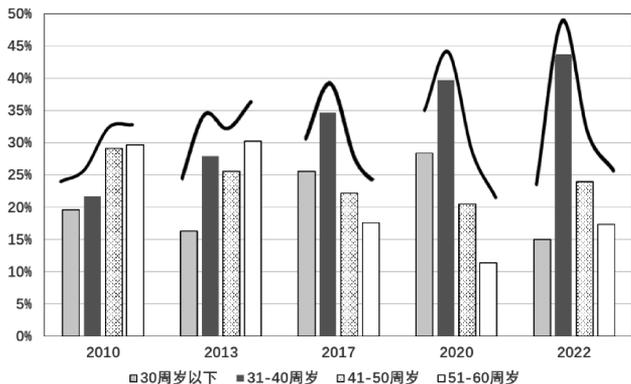


图 1 2010 年至今上海交通大学图书馆馆员年龄结构图

为了更好地观测和分析馆员队伍发展规律,对交大馆 1982 年至今不同类型岗位的人员数量进行了统计,经比较后发现,承担基础性服务(包括资源建设、读者服务、特藏服务等)的人员比例逐年下降,同时,承担学科与研究性服务(包括学习支持、研究支持等)的人员比例不断增加,目前已达到 40%—50% 的区间(见图 4)。结合图书馆事业的发展,可以发现这两类岗位人员数量比例的变化正是现代图书馆业务重心和服务模式变迁的缩影和见证,从最

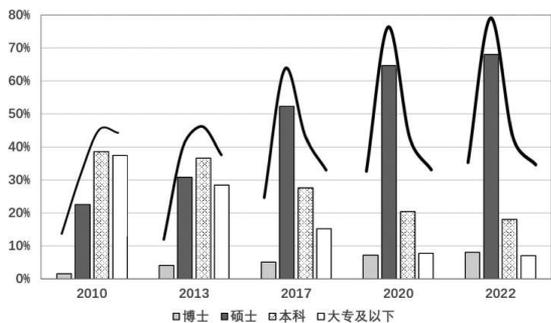


图2 2010年至今上海交通大学图书馆馆员学历结构

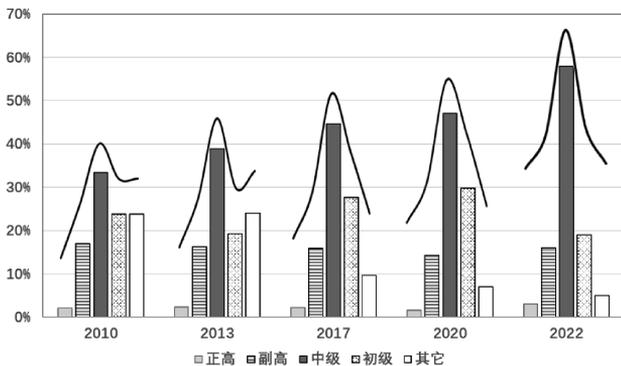
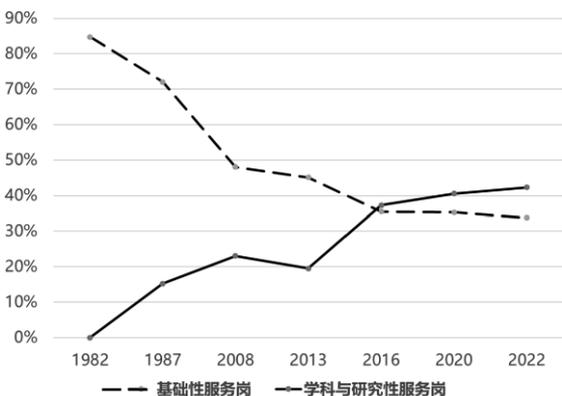


图3 2010年至今上海交通大学图书馆馆员职称结构

图4 上海交通大学图书馆不同类型岗位人员数量比例变化情况  
开始的文献服务到信息服务,进一步转型升级到更深层次的知识服务、创新服务和智慧服务,体现了高校图书馆服务能力和质量的不断优化。

## 2 上海交通大学图书馆馆员队伍建设路径实践

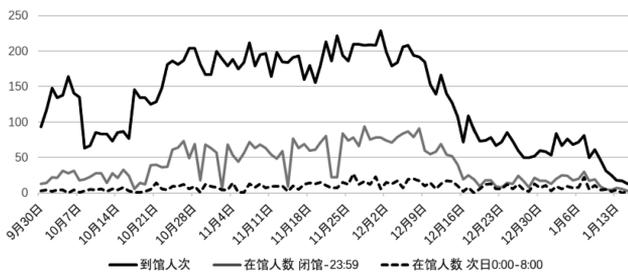
高素质馆员队伍是交大馆建成中国特色世界一流智慧图书馆的根基。交大馆一直秉承“人才强馆”战略,为馆员的成长和发展提供良好的政策支持、环境保障和制度依托。通过多年的探索实践,交大馆总结建立了一条行之有效的“1314”馆员队伍建设实践路径,即“一个办馆理念、三项办馆视野、一套队

伍建设体系和四项馆员基本能力”。

### 2.1 一个办馆理念的确立

1918年上海交通大学老图书馆建设之初,时任校长唐文治先生就曾寄语,“十年而后文运大启,济济人士,博学而多闻,必有圣哲豪杰、奇才异能出于其间,以代天工而维世运”<sup>[5](25)</sup>。百年来,交大馆始终以师生需求为前进动力,不断扩充馆藏规模、完善服务体系、优化学习环境。现已形成多分馆协同服务模式,截至2022年底,可提供学习座位近7千席,校本部馆藏纸质图书333万册,电子图书387万册,纸质期刊7500余种,电子期刊5.8万种,学位论文909万篇(649万种),电子数据库456个。

《普通高等学校图书馆规程》明确定义了“图书馆的主要职能是教育职能和信息服务职能”,“图书馆应充分发挥在学校人才培养、科学研究、社会服务和传承创新中的作用”,并应当坚持“以人为本的服务理念”,“提高服务效益和用户满意度”<sup>[6]</sup>。这充分表明图书馆办馆的根基是服务于人才培养,要通过不断深化服务内涵,通过知识服务赋能学校的高质量发展。交大馆秉持着图书馆人的初心与使命,提出“一切为了读者,为了读者一切”的服务理念。读者的需求在哪里,馆员的身影就在哪里,推出一系列看得见、感受得到、效果好的创新举措,实现所有读者服务全部前移,扎实提升服务效能。(1)延长图书馆开放时间:根据学生宿舍关门时间,将所有馆舍闭馆时间从22:00延长至22:30,成就“黄金半小时”,在每学期的考试季更将开放时间延长为7:30至23:30,全力支持“学在交大”;(2)采取全员全时段值班制度:读者服务部全员值班,馆员每天在服务台坚守到午夜时分,用心、用情陪伴读者,保证随时解答读者疑问、随时解决读者困难、随时应对突发情况;(3)全年无休开放,新增24小时阅览室:自2021年春节起图书馆在所有节假日均正常开放,并于2022年新增24小时阅览室,真正实现图书馆服务“不打烊”(24小时阅览室相关入馆数据见图5);(4)建设“超级服务台”:图书馆所有业务全部前移到服务台,包括读者咨询、图书借还、证件事务、查证查引、查新服务、自助打印等,努力做到读者少跑路,一站式服务解决所有问题。上述措施均得到广大读者欢迎,全馆上下高度认可,“一切为了读者,为了读者一切”已成为交大馆开展各项工作的“指南针”。



注:单位:人次,时间:2022年9月30日—2023年1月15日

图5 上海交通大学图书馆24小时阅览室运行第一个学期读者入馆数据

## 2.2 三项办馆视野的要求

随着以人工智能、移动互联网、大数据、云计算、物联网等为代表的信息技术飞速发展,用户对信息的接收、创造、传播等行为方式发生了巨大的改变,对信息资源的便捷性、关联性、信息内容的深度挖掘和整合提出了更高的要求。在这样的大背景下,开放性、互联性和交互性已经成为未来图书馆的主旋律,也是图书馆事业发展的战略选择,尤其是元宇宙视域下的图书馆,是由虚实结合、人机交互、万物互联、智慧赋能等特性共同组成,缺一不可<sup>[8-13]</sup>。

交大馆围绕学校发展战略,以建设与世界一流大学相匹配的高水准、有特色、智慧型的信息知识服务中心为目标,馆员作为支撑图书馆发展的主力军,除了过硬的业务素养,还需要具有更广阔的战略视野,也就是要具有“大局观、全球观、长远观”,具体而言:

**大局观。**指馆员应树立正确的思维方式,恰当地处理好馆员个人利益与图书馆利益、读者利益相互关系。当馆员个人利益与整体利益、读者利益发生冲突时,优先满足图书馆发展需要和读者需要,是图书馆人的自我修养和觉悟。

**全球观。**上海交通大学正在全面实施人才强校、协同发展、文化引领和国际化四大战略,加足马力奋力迈进世界顶尖大学之列。在这样的学校战略背景下,交大馆致力建立一支具有国际竞争力的卓越馆员队伍,着眼于行业的国际发展趋势,树立目标,取长补短,敢于革新,着力培养馆员全球观视野。

**长远观。**图书馆是“生长着的有机体”,而具有长远观视野的图书馆员正是图书馆可持续发展的人力保障和动力根源。长远观体现在对读者未来需求的预判和对现有服务的坚持,既要主动思考读者需求变化,提前布局,创新服务;又要长线坚守目前提

供的各项服务,不因短期成效不明显而轻易放弃。

## 2.3 一套队伍建设体系的建立

交大馆队伍建设体系按照人力资源管理的环节分为四大模块,即引进招聘、培育培训、晋升考核、奖励激励。

**一、深度谈话式垂直引进招聘。**第一,以实际需求为导向,聘任前充分沟通。交大馆馆员招聘坚持“公正、公开、公平、优中选优”的原则,具体包括“简历初筛—校级笔试—部门面试—馆级面试—单独面谈”的流程。为了更加充分地了解应聘者的基本情况,实现人性化的双向选择,在馆级面试之前特别设置了部门面试环节,由部门主任和联系部门的馆领导共同与每位应聘者进行不少于半个小时的交流,综合考察其基本素质、专业素养、工作能力等多个方面。第二,注重高层次专业人才的引进,不断优化人才队伍结构。交大馆特别注重国内外高层次人才(包括副高级以上和技术类人才)的引进,专项发布前沿科技领域情报分析高级专业技术职务岗位、系统开发与运维等岗位的招聘启事。第三,馆员队伍保持较高的“新陈代谢”水平,实现队伍发展同心同向。近五年,离岗(含退休)人数60名,新进人数52名,占总人数约1/3的馆员进行了更替(见图6),这支充满年轻活力的馆员队伍更加速了交大馆的发展步伐。

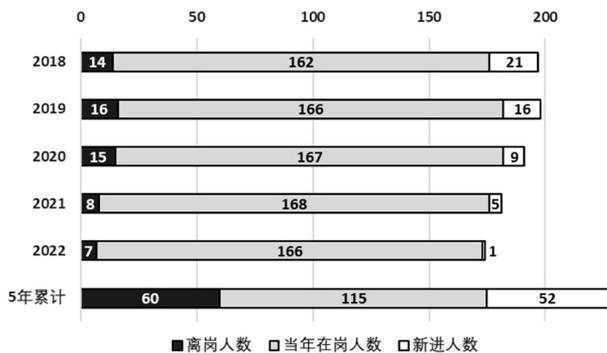


图6 2018—2022年上海交通大学图书馆人员变动情况图

**二、常态化系统培育培训。**坚持有重点、全覆盖的培训原则,针对全体馆员制定馆员素养培训体系,针对青年馆员实施青年馆员启航培育计划。常规馆员素养培训体系由道德规范与职业素养、本馆资源与服务体系、专业知识与服务技能、先进工具与分析软件、前沿技术与热点追踪、交流沟通与外语能力等六大板块构成,近5年馆员培训总次数超过100次。其中特别注重新系统的培训,如2022年图书馆座位



预约系统上新后,就对相关业务部门以及新进馆员开展了整体培训,并进行笔试考核,确保培训质量。青年馆员启航培育计划包括思政导学、规范督学、系统研学、导师领学、实践促学和交流互学等六个板块,截至目前,已进行5期科研创新培育计划项目,近3年共培育了30余项科研育成项目。坚持派送优秀的青年馆员进行海外访学,近5年累计派出4人(受疫情影响,这项计划近3年基本暂停)。

三、引入量化量质结合式晋升考核。近两年进行了较大幅度的改革,对于馆员考核,交大馆坚持品行第一、主职主业、分类评价和定性定量的考核原则。随着学校对图书馆量化标准要求考核的增加,2021年开始,交大馆试行在馆员年度及聘期考核中引入定量考核。面向不同岗位、不同部门制定分类定量考核体系,要求馆员填报工作数据、成果数据、服务评价等。同时,配合定量考核,优化定性考核。在以往定性考核基础上,增加谈心谈话环节,以期准确发现问题和解决困难,促进馆员下个阶段的工作提升。对于馆员晋升,图书馆于2021年底进行了专业技术职务聘任实施办法的改革,强调与图书馆业务相结合,突出岗位贡献度。具体而言:对于研究馆员,需结合本职工作,在图情学科前沿或针对行业难点问题开展研究,研究成果得到学术共同体认可,并主持完成国家级/省部级项目;对于副研究馆员,需结合本职工作开展研究,研究成果得到学术共同体认可,并主持完成省部级/校级项目;对于中级职称的馆员,需结合本职工作开展研究,研究成果得到学术共同体认可,同时主持馆级项目。

四、部门与个人考评挂钩式激励奖励。精神奖励和物质奖励相结合,共同激发馆员内生动力。精神奖励上,积极帮助馆员争取学校荣誉,同时设立馆内荣誉。近3年,有18位馆员获得图书馆年度馆长奖,18位馆员获得学校管理服务奖,17位馆员入选校晨星奖励计划等等。物质奖励上,自2010年起图书馆建立了一套综合考量各种因素的岗位薪酬激励模型,兼顾功劳与苦劳、公平与效率、奉献与贡献,涵盖岗位、能力、贡献和工龄,实现科学合理,参数化可计算。2021年起“以品行第一、主职主业、分类评价、定性定量相结合”的原则实行年度考核评优制度,将部门年度考核结果与年终平均奖挂钩,个人年度考核结果与年终绩效奖挂钩,同时,还增加了聘期考核优秀馆员的岗级上浮一级制度,充分调动馆员

积极向上的工作状态。

#### 2.4 四项馆员基本能力提升

应对不断发展的服务需求,馆员能力也需要进行不断提升,以匹配图书馆事业的发展。现阶段,交大馆提出馆员四项基本能力提升,包括多岗位适应能力、主动服务能力、新技术运用能力、数据服务能力,并进行了一系列相应实践。

一、多岗位适应能力。2008年以来,图书馆开始进行3年一轮的全馆岗位聘任。顶层设计上确定“注重转型顶层设计,加强业务统筹协调,优化岗位设置布局,兼顾事业个人发展,完善相关配套机制”的岗位聘任指导思想,配合“全员聘岗、以编定岗,按需设岗、按岗聘用,权责明确、人岗相宜,双向选择、择优聘岗,科学高效、公开公正”的岗位聘任整体原则,有效实现了馆员的动态有序流动。2013年岗位聘任流动率为16.49%,2016年岗位聘任流动率达到32.58%,2020年岗位聘任流动率回落为9.84%。新旧岗位切换时间不超过一个月,这就要求馆员在岗位变动之前就基本掌握新岗位的职责与业务技能,以便可以快速适应,保障服务不间断。对于新进馆员,在定岗之前需完成所有部门的轮岗培训,时长15周,深入了解全馆各项业务,掌握具体操作并通过部门考核,奠定馆员多岗位工作的基础。岗位变动有效激发了图书馆整体创新力与发展活力,也更有助于加深部门间在业务方面的互相了解。

二、主动服务能力。主动服务能力表现在馆员主动走出图书馆,延伸服务触点,主动了解读者需求和痛点问题,带着多样化的服务走进院系、职能部门和学科团队,把服务带到读者身边。近年来,馆员的主动服务能力在实践中得到了锻炼和认可。在学习服务上,从被动需求变为主动征询教参保障,主动联系学校教务处和研究生院、院系和课程教师,征集课程需求,应急保障教师和学生需求,电子教参的需求保障率达92.4%。同时,加强学术规范前置培训和审理力度,全面支持教务处本科生毕业论文学术规范审查,实现对学习的全流程支持,把好创新人才“出口”关。在支持研究服务上,动态监测学术成果,推出预警期刊发文报告与分析,得到了学校的高度重视;开展人才评估、学科评估、领域态势、专利分析和决策咨询等各类分析,瞄准前沿科技热点,建言学科发展。在支持决策上,主动开展高被引学者学术特征研究、比较分析与学校潜力预估,预估准确率



达 88%,使学校在高被引学者数量指标的国际排名中明显提升;新增学科诊断性分析服务,对学科发展趋势和前景进行预先研判;广泛采集全球顶尖人才的学术履历和学术成果,深度挖掘其学术成长特征和发展规律,为学校找出队伍建设短板、规划人才引育路径、组织集体科研攻关提供参考。

三、新技术运用能力。图书馆的空间正经历从实体向虚拟、虚实结合等多元化的空间全力转型的重要时期。交大馆紧握时代脉搏,对图书馆空间进行大刀阔斧的改革。与此同时,对应多元化的服务空间,多样性服务系统也在不断推陈出新。2022年,上线座位预约系统,实现实体座位与虚拟座位预约,包括 24 小时阅览室座位预约,并结合防疫要求,实现图书馆闸机和门禁系统与楼宇码全方位对接,节省入馆时间,提升用户服务体验。下一步将规划空间一体化管理系统,整合图书馆所有空间服务,打造一站式服务平台。通过分析读者使用习惯,交大馆推出了移动 OPAC 和 5G 找书平台,即馆藏资源移动端检索,对接馆藏资源盘点系统,实时展示馆藏实际位置,并利用 5G 进行动态导航,提高读者借阅效率。馆员只有具备对新技术新系统的设计和运用能力,才能跟随时代发展的步伐,不断响应读者需求,提供全方位服务。

四、数据服务能力。当今时代,数据扮演着越来越重要的角色。交大馆致力于构建多来源数据采集、多实体信息组织、多维化知识管理、多元化数据服务、全球化数据共享的全流程数据交互框架。以上海交通大学机构知识管理服务系统 SJTU IR 为例,在系统内,对各类数据进行梳理、采集、认定、匹配,最后对接学校数据中心(院系管理系统 SA),持续向学校和院系提供数据服务,支撑教师年度考核、职称评审、院系诊断性评估、高校科技统计、学校统计资料汇编等多项工作。2022 年实现机构知识管理服务系统面向全球开放,元数据累计达 80 万余条,我校在 WOS、EI 等数据库发文回溯至 1956 年,全文存储逾 2 万篇。作为“十四五”规划的重点工作,交大馆正在全力推进全媒体中心建设,以各类信息资源数据为核心,着力提升数据处理、数据管理、数据服务能力。目前初步已确定全媒体资源中心管理和服务平台技术框架,完成了元数据规范与管理服务方案,自建元数据 52.67 万条,即将实施服务平台的建设工作。在数据中心体系保障下,馆员不断

提升各项数据的治理能力,充分利用大数据、可视化、用户画像、知识图谱等技术,以实现图书馆用户需求、业务流程和多元服务的全面感知,多维度分析图书馆发展趋向,实现泛在、精准的智慧化服务。

## 2.5 新一轮机构改革思路

基于“十四五”规划,交大馆围绕“高水准、智慧型、特色化”的建设目标进行思考与布局,拟于 2023 年开启新一轮机构改革,以期解决目前组织机构和岗位设置与未来发展不尽协调的问题,进一步提高工作效能。

在岗位设置上,建立“大岗位”概念。现阶段的岗位设置较为细致,出现业务分割碎片化、整合不够的问题,导致各部门内部和部门之间的不同岗位工作量不均衡,不利于跨业务协作。为解决这一情况,拟整合同一业务模块下的各岗位,设置“大岗位”,强调对岗位业务的完整掌握,使得工作安排具有灵活调整空间,促进人员的全面发展。

在岗位职责上,强调“学习型”要求。在所有岗位职责中,均明确要求跟踪调研行业发展趋势,开展分析研究,强调主动思考与创新,拓宽视野。通过强化学习,着力提升馆员专业能力、学习能力,增强对新技术的适应能力,与学术型图书馆发展需求相适应。同时,还探索设置服务研究型馆员岗位,增强创新活力,培育“创新型”人才。

在部门设置上,充分考虑“一体化”。由于业务的不断发展与拓展,出现了不同部门部分业务相似度较高,甚至同类业务分散在不同部门的状况。因此,在新一轮机构改革中,将进行重新梳理整合。例如,从工作流程连贯性考虑,将数字化加工与数字化服务设置在一个部门;从工作职责协同性考虑,统筹设备资产与家具资产运维与管理、系统运维与空间服务等;从工作内容相似性考虑,将研究支持服务与战略情报服务合并同一部门。

在管理体系上,采用“1+1”配置。部门主任作为馆中层干部,是管理体系的重要环节,层级和数量直接关系到工作效率与管理效能。为了避免出现能力内耗以及效率低下,基本按照“1+1”配置,即“一正一副”,以确保管理理念的统一以及决策的有效执行。同时,要求中层干部岗位必须落在具体岗位业务上,不仅可精简部门人员,更利于业务踏实落地与队伍团结。

新一轮机构改革不仅致力于解决现阶段发展问



题,还着眼未来、探索前沿(见图7)。基于机构知识管理服务系统较为成熟的建设经验,进一步布局研究数据、服务数据、管理数据等多元数据的汇集与服务,拓展服务“触角”。

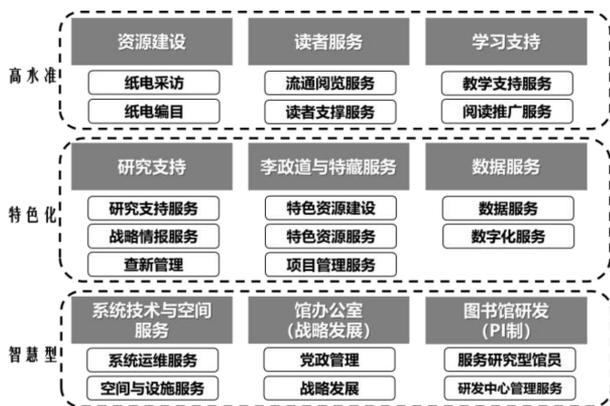


图7 2023年上海交通大学图书馆新一轮机构改革业务模块设计图

## 2.6 实践成效

交大馆馆员队伍建设路径实践取得了一定的经验与初步成效,得到了学校和社会的肯定。近5年馆员在核心期刊发表学术论文100余篇,获批省部级及以上课题13项,获得近30项的社会荣誉等。同时履行社会服务职能,面向校外企事业单位提供定题服务、查新报告、查证查引等情报服务年均500项;不断加强与企业的交流和合作,2021年正式与嘉图科技公司达成合作,成立“上海交通大学图书馆—江苏嘉图”未来图书馆智慧服务联合研发中心<sup>[14]</sup>。

2022年,交大馆首次开展针对所有服务的用户满意度调查,面向全校师生收集评价和意见,共回收问卷1489份。受访者中,22.4%为教师,77.6%为学生。评价采用5分制,最终整体满意度评分为4.7分,所有服务的综合满意度均高于4.2分。通过认真研究分析收集回来的意见与建议,发现了读者共性和个性化需求,将有助于图书馆不断调整服务、提升服务的质量和水平。

图书馆作为校内直属单位年度考核连续多年优秀,在资源建设经费和空间条件设施等方面也得到了学校的大力支持。2016年图书馆进行第三轮机构改革以来,图书馆资源建设经费稳定增长;包玉刚图书馆于2019年启动大修,2021年以崭新面貌重新开放;2021年确定徐汇校区老图书馆恢复图书馆功能,2022年正式启动修缮前筹备工作。

在行业影响方面,上海交通大学知识产权信息服务研究中心先后入选世界知识产权组织在华首批技术与创新支持中心(TISC)和首批高校国家知识产权信息服务研究中心,成为全国首批拥有“双中心”资质的唯一高校。交大馆的国际化地位也在不断提升。2022年,交大馆受邀成为IATUL(国际大学图书馆协会)亚洲区唯一理事单位,在国际行业中展现新时代中国图书馆人和图书馆事业的风貌。

## 3 结语

为了全力支持学校建设中国特色世界一流大学的战略目标,上海交通大学图书馆下一阶段将重点加强深度学习支持,围绕“以本为本”和全学习周期,为人才培养提供高水准服务;拓展数据服务和学术数据管理,支持科研发展与决策制定,建设特色化服务体系;探索布局战略研究和前瞻跟踪,规划智慧型图书馆发展方向,以学术研究促进服务水平提高。

上海交通大学图书馆将按照“十四五”规划,围绕学术性图书馆建设,实施资源与数据储藏中心、跨学科的知识促成中心、知识加工的创新中心建设的战略布局,进一步加强馆员队伍建设,将创新型馆员队伍支撑战略落地生根。

## 参考文献

- 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]. [2023-01-06]. [http://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content\\_5721685.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content_5721685.htm).
- IFLA. IFLA strategy 2019-2024[EB/OL]. [2023-01-06]. <https://www.ifla.org/units/strategy/>.
- 陈建龙,邵燕,张慧丽,等.大学图书馆现代化指南针报告[J].大学图书馆学报,2022,40(1):22-33.
- 杨宗英.一座现代化的图书馆——上海交通大学包兆龙图书馆[J].图书馆杂志,1987(2):49-50.
- 陈进.思源籍府书香致远——上海交通大学图书馆馆史[M].上海:上海交通大学出版社,2013.
- 教育部.教育部关于印发《普通高等学校图书馆规程》的通知[EB/OL]. [2023-01-06]. [http://www.moe.gov.cn/srcsite/A08/moe\\_736/s3886/201601/t20160120\\_228487.html](http://www.moe.gov.cn/srcsite/A08/moe_736/s3886/201601/t20160120_228487.html).
- 郭晶.从“各美其美”到“美美与共”——上海交通大学图书馆文化育人服务实践[J].大学图书馆情报学刊,2019,37(4):3-5.
- 刘金哲.智能互联环境下图书馆用户服务思考[J].图书馆工作与研究,2022(6):20-25.
- 辛海霞.从技术概念到研究议题:元宇宙图书馆走向何种未来[J].图书与情报,2021(6):90-95.



- 10 卢凤玲.面向智慧图书馆的新一代图书馆服务平台发展研究[J].图书馆理论与实践,2022(1):108-114.
- 11 杨新涯,钱国富,唱婷婷,等.元宇宙是图书馆的未来吗? [J].图书馆论坛,2021,41(12):35-44.
- 12 马费成.图书情报学与元宇宙:共识 共创 共进[EB/OL]. [2023-01-05]. <https://mp.weixin.qq.com/s/NB6JlNXW6Cf9pW1FHTh15A>.
- 13 ALA. Trends of the center for the future of libraries[EB/OL]. [2023-01-05]. <https://www.ala.org/tools/future/trends/>.
- 14 上海交通大学.上海交通大学图书馆—江苏嘉图网络科技有限

公司未来图书馆智慧服务联合研发中心管理委员会第一次会议成功举行[EB/OL]. [2023-01-05]. <https://news.sjtu.edu.cn/jdyw/20210829/157343.html>.

作者单位:上海交通大学图书馆,上海,200240

收稿日期:2023年1月28日

修回日期:2023年2月19日

(责任编辑:李晓东)

## The Practice of Innovative Librarian Team Construction in Academic Libraries

—Taking Shanghai Jiao Tong University Library as an Example

Zhang Hao Zhang Ji Xu Hua You Jingjing Li Xinwan

**Abstract:** The construction of librarian team is the cornerstone of the stable development of librarianship. Looking back on 40 years of development, Shanghai Jiao Tong University Library has always focused on closely the talent strategy for university development, running through two keywords of academic and innovative in the construction of librarian team. Under the continuous optimization of the organization and the librarian team, a path of the construction of an innovative librarian team has been established. Specifically, it includes a concept, three vision requirements, a set of system, and four core abilities. Through the path, a high level librarian team can be cultivated, in order to achieve a standard, smart and special information knowledge service center that matches the world's first-class university.

**Keywords:** Academic Library; Innovative Librarian Team; System Establishment; Capacity Improvement

### 封面照片简介:湘潭大学图书馆

湘潭大学是一代伟人毛泽东同志亲自倡办的综合性全国重点大学、国家“双一流”建设高校。学校创办于1958年,同年9月10日,毛泽东同志亲笔题写“湘潭大学”校名,并亲切嘱托“一定要把湘潭大学办好”。湘潭大学图书馆于1974年复校之后开始筹建,同年11月,国务院科教组发出《关于请求支援湘潭大学部分师资和图书的通知》。北京大学、清华大学等60多所高校、科研院所向湘潭大学图书馆捐赠一大批文献资料,其中包括北京大学图书馆捐赠的《钦定古今图书集成》等珍贵古籍。

湘潭大学图书馆经过近五十年的建设与发展,已建成为一个由学校图书馆与院系资料室组成的文献共享体系,是中国高等教育文献保障系统(CALIS)成员馆之一;先后荣获全国先进图书馆、湖南省文明窗口单位、湖南省“最美图书馆”等荣誉称号;2019年入选首批“高校国家知识产权信息服务中心”(教育部与国家知识产权保护局联合授牌)。2022年,湘潭大学图书馆被推选为湖南省高等学校图书情报工作委员会主任单位和秘书处挂靠单位,负责湖南省高校图书情报事业的组织、协调、咨询、研究、指导以及《高校图书馆工作》的编辑出版工作。

湘潭大学图书馆设有办公室、资源建设服务部、信息服务部、学科服务部、技术服务部、借阅服务部、文化服务部、特藏服务部8个部门,截至2022年12月,馆藏印本文献300万余册,现刊近1000种,电子图书144万余册,电子期刊109万余册,学位论文818万余篇,数字资源库120个。全馆实行藏、借、阅一体化全开架借阅服务,提供文献传递、科技查新、代查代检、学科导航与分析、信息素养教育、参考咨询、阅读推广等服务。