



构建赋能型图书馆治理新体系： 山东大学图书馆的制度设计与实践

赵兴胜 万益嘉 马海婷 宋西贵*

摘要 为应对人工智能(AI)时代对知识服务的颠覆性挑战,高校图书馆的治理模式必须实现从管控型向现代赋能型深刻转变。本研究以近年来山东大学图书馆为激活馆员内生动力而开展的制度设计与改革实践为例,讨论构建一个以馆员为中心,人力资本增值、绩效驱动激励与创新活力孵化三大系统协同运作的赋能型图书馆治理新体系。治理成效表明,山东大学图书馆通过构建“成长有路径、创新有平台、激励有保障”的制度闭环,有效激发了组织活力,显著提升了学术产出与服务能级,为图书馆向智慧化、研究型转型提供了坚实的制度保障。研究还表明,该治理新体系的核心机理在于构建了“成长—创新—激励”的良性循环,其系统性改革、动态性调整与刚柔并济的治理经验,可为国内同行应对时代挑战、重塑核心竞争力提供有价值的理论参考与实践启示。

关键词 高校图书馆治理 赋能型治理体系 山东大学图书馆 AI时代

分类号 G251

DOI 10.16603/j.issn1002-1027.2025.05.005

引用本文格式 赵兴胜,万益嘉,马海婷,等.构建赋能型图书馆治理新体系:山东大学图书馆的制度设计与实践.大学图书馆学报,2025,43(4):37-44.

1 引言

以生成式 AI(Generative AI, GAI)为代表的科技革命正深刻重塑高等教育生态,使高校图书馆面临外部技术颠覆与内部治理模式老化的双重挑战。一方面, AI 技术正在深刻改变知识的生产、传播与获取方式,同时也对馆员提出了掌握数据分析、AI 应用等复合技能的新要求^[1-3]。全球图书情报界的研究与实践日益聚焦于如何利用 AI 提升服务、重塑角色,并应对由此带来的伦理与职业挑战^[4-6]。另一方面,图书馆沿用已久的管控型管理模式日益僵化^[7-8],难以激发馆员作为知识工作者的内生动力与创造性,导致图书馆在变革中存在被边缘化的风险。

面对此困境,高校图书馆管理模式转型刻不容缓^[9],转型的核心方向是推动图书馆从“知识仓库”到主动赋能的“创新引擎”角色转变,进而深度融入学校人才培养与科研创新核心流程,成为价值共创

平台。近年来,山东大学图书馆(以下简称山大馆)积极响应国内图书情报界关于大学图书馆现代化转型的前沿理念与战略导向^[9-11],通过一系列制度创新进行了富有成效的探索。本文旨在对山大馆的实践经验进行系统梳理与深度解读,提炼其制度设计的内在逻辑与演化路径,为国内同行提供一个可借鉴的制度范本。

2 赋能型治理体系解析:山大馆的制度设计与实践

山大馆的赋能型治理体系是通过一套系统性构建并动态优化的制度设计而逐步形成的。为支撑“研究型、智慧化”转型,2019—2025年,山大馆累计出台及修订了相关制度36项,涵盖人才发展与激励、业务创新与管理、组织协同与战略三大类。核心制度的频繁迭代,如《山东大学图书馆专业技术职务及岗位聘用推荐排名办法》(以下简称《推荐排名办法》)7年内修订5次^[12],《山东大学

* 通讯作者:宋西贵,ORCID:0000-0002-5596-5403,邮箱:sxglm@sdu.edu.cn。



图书馆事业编制人员绩效工资分配办法》(以下简称《绩效工资分配办法》)多次优化^[13]，正是山大馆“敏捷与柔性治理”模式的直接体现，也由此塑造了其治理体系动态响应内外环境变化、持续自我优化的赋能特质。

2.1 顶层设计：战略目标、核心诉求与组织保障

顶层设计系统性地回答了变革的根本问题：“往哪里去”“原动力是什么”和“根基在哪里”。

首先，赋能型治理体系的构建，始于山大馆对战略目标的重塑与升级。山大馆将自身定位重塑为主动嵌入学校创新体系的价值中枢，所有制度设计的最终指向是服务于学校“双一流”建设。在近年来图书馆的多份核心制度文件中反复强调“推动‘研究型、智慧化’图书馆建设”或“推动图书馆向智慧化研究型转变”这一价值主线^[12,14-16]。2021年确立的“服务立馆、学术强馆、融合发展”三大战略，正是将图书馆定位为支撑学校创新发展的强力“引擎”的集中体现。

其次，图书馆的核心诉求是激发馆员作为第一资源的内生动力。馆员队伍是决定高校图书馆发展高度与可持续性的关键变量，其现代化水平更是图书馆高质量发展的核心引擎^[11]。山大馆的治理变革以人为本，聚焦于实现馆员“要我做”到“我要做”的根本性转变。这一理念深刻地体现在制度文本中，例如，核心激励制度《绩效工资分配办法》的指导原则从强调被动补偿的“多劳多得”升级为倡导主动卓越的“争创一流”，价值导向显著提升^[13]。这种做法亦是对《教育强国建设规划纲要（2024—2035年）》等国家宏观政策的积极内化^[17]，将淬炼专业馆员队伍作为构筑核心竞争力的关键^[10,12]。

最后，组织保障可为赋能搭建稳固的组织架构。为适应转型需求，山大馆顺应知识服务模式变革，设立了“数据资源管理中心”“知识产权信息服务中心”和“情报研究中心”等一批新型业务部门，打破了传统图书馆基于“采、编、阅、藏”等线性流程的部门划分。同时，2021年实施的《山东大学图书馆岗位资质、职责与职数设置标准》^[18]清晰界定了从分馆馆长到各业务中心主任、主管以及普通馆员的近百个岗位的任职条件与职责，为馆员的专业化发展、各部门的协同创新以及后续一系列绩效考核与晋升制度的实施，奠定了至关重要的制度基础。

2.2 核心系统：支撑馆员赋能的三大系统及五维实践支柱

在顶层设计牵引下，山大馆围绕馆员发展，通过人力资本增值、绩效驱动激励、创新活力孵化三大系统的协同运作，共同构筑起一个促进馆员与组织共同成长的有机整体，这正是赋能型治理体系的具体体现，如图1所示。

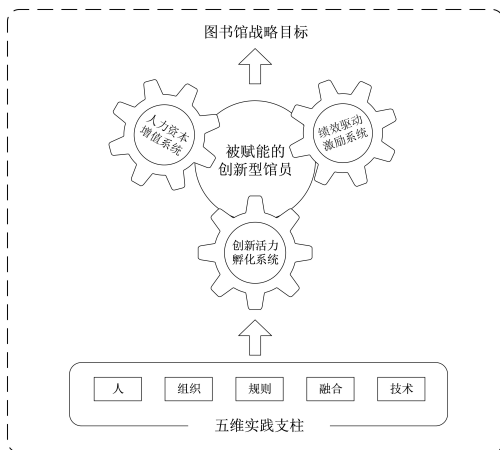


图1 赋能型治理体系的理论框架

2.2.1 人力资本增值系统：构建馆员全职业生命周期的成长路径

这一赋能型治理体系的逻辑起点是将馆员视为最宝贵的资本，其核心任务是为馆员构建一个覆盖其整个职业生命周期的成长与发展路径。该系统通过“人—规则”两大支柱，为馆员提供了贯穿其职业生涯全周期的、可量化的能力培养支持。

(1) 支柱一：人——全周期培养。山大馆构建了一套覆盖入口引导与过程加油的全周期培养体系，确保馆员能力的可持续增长。

在入口阶段，图书馆对新入职馆员实行“先定岗、后轮岗”的系统化培养模式，即新馆员入职后便根据其应聘情况确定了具体的工作岗位（定岗），但其首要任务并非立即履行该岗位职责，而是依据《山东大学图书馆新入职馆员轮岗学习手册》，参与为期1—2年的系统化轮岗学习（轮岗）^[19]。轮岗范围覆盖学科服务、文献建设、网络技术、情报研究等几乎所有核心业务部门。为确保培养质量，每个部门都围绕理论知识学习和业务技能训练两方面明确了具体的培养内容，并遴选业务精湛的资深馆员担任导师，负责全程指导。这种模式设计，既通过“定岗”给



予新馆员明确的职业归属与方向，又通过“轮岗”的跨部门实践建立起新馆员对图书馆业务全局的认知，为其未来的职业发展和跨部门协作奠定坚实基础。

在发展阶段，则通过“馆员能力提升实施计划”为全体馆员提供持续“加油”的动力与路径^[14]。该计划系统地将馆员能力划分为基本能力、专业能力、学术能力、协同创新能力和管理能力五大模块，并为每个模块设定了明确的提升目标与实施方案。通过这种分层分类的培养体系，确保了不同发展阶段、不同岗位序列的馆员都能找到适合自己的成长路径，实现了从一体化培训到个性化赋能的转变。

(2) 支柱二：规则——量化驱动。为确保人力资本增值从软要求变为硬指标，山大馆建立了一套以规则为核心的量化驱动机制，将学习过程与结果进行闭环管理和刚性关联。

首先，构建学习投入与产出的管理闭环。馆员参与校外培训、学术交流、学习调研，部门负责人、分管馆领导依次事前审核，必须明确是否“与图书馆中长期发展规划和年度工作计划中的重点任务相一致”；活动结束后，外出馆员必须提交《山东大学图书馆馆员研习简报》，汇报学习内容与心得，特别是要提出具有“可操作性或前瞻性”的工作建议，以确保个人学习能够转化为组织的知识资产。这一流程设计将个人成长与组织目标紧密绑定，保证了能力提升投入的精准性和有效性。

其次，将隐性能力的提升过程显性化、可量化。《山东大学图书馆馆员能力提升活动研学学时管理办法》将馆员参加馆内外各类培训、研讨、学术分享乃至获奖等，全部量化为具体的研学学时，成为一项关键的制度创新^[20]。更重要的是，将学时累积情况与馆员的切身利益直接挂钩：年度必修学时达标是年度评优的资格条件，而任现岗位以来的总学时则直接作为专业技术岗位晋级的赋分指标。这一制度将无形的学习行为转化为了可量化、可考核、可激励的硬指标，极大地激发了馆员主动学习的内生动力。

2.2.2 绩效驱动激励系统：建立“基础保障+增量激励”的双轨机制

激励是赋能的放大器。山大馆通过“组织—规则”两大支柱，构建了“基础保障+增量激励”并行的双轨绩效驱动系统，为馆员提供了清晰的职业发展路径和明确的激励信号。

(1) 支柱一：组织与规则——明确赛道与激励导向。首先，通过岗位分级明确职业发展路径。《山东大学图书馆岗位分类分级实施办法(试行)》设立了“业务管理与服务”和“专业技术”两大岗位序列，并在每个序列内划分了从 A 到 G 的不同等级，从而为构建激励体系奠定了坚实的组织基础^[21]。这一设计打破了传统图书馆单一的行政或职称晋升路径，为馆员提供了双通道发展的清晰阶梯。同时，岗位级别直接与绩效工资的基础部分挂钩，实现了岗位价值与基础收入的对等，为后续的绩效激励奠定了基础。其次，通过绩效创新确立价值激励导向。《绩效工资分配办法》的数次修订是其激励系统迭代演进的核心体现^[13,22]。馆员的绩效工资由岗位绩效和业绩绩效构成，其中，业绩绩效部分被拆分为基础部分(赋分制)和超量优质劳动部分(定额制)。基础绩效赋分制与前述的岗位分级直接挂钩，每个馆员的基础绩效由其馆内岗位职级系数和专业技术岗位系数加权计算得出。这一制度保障了基础收入，体现了对不同岗位责任与价值的承认。

超量绩效定额制是最具激励性的一环。山大馆制定了详尽的“定额奖励项目及标准”，对评优、科研、教学、超量工作等一系列超量优质劳动明确奖励标准。这种直接、透明、可预期的现金奖励，如同一张清晰的价值地图，引导馆员向着图书馆鼓励的方向努力，实现了从被动完成任务到主动争创一流的价值转向。

(2) 支柱二：规则——动态演进与精准激励。赋能型制度的生命力体现在其动态演进的特性与精准施策的机制上。对比 2021 年版与 2025 年版的《绩效工资分配办法》，可以清晰地看到其规则的自我进化。首先，价值导向升级，指导原则从“多劳多得，优绩优酬”升级为“追求卓越，争创一流”，完成了从被动补偿到主动激励的理念升华。其次，激励项目扩容，2025 年版根据发展需要，新增了对行业会议交流分享、受聘行业专家等学术影响力的奖励，并动态优化了各级荣誉的奖励额度，体现了对外部环境变化的快速响应。尤为值得关注的是其差异化激励设计。2025 年版明确限定了馆领导班子成员参与定额制奖励的范围，仅限于“省部级及以上纵向科研项目 and 科研奖励，以及权威期刊及以上学术论文”^[13,22]。这一规定体现了对不同岗位的差异化期望，旨在引导管理层将精力聚焦于更具显示度和影



响力的重大成果突破上,避免其与普通馆员在普适性项目上形成“内卷”,体现了治理的智慧。

2.2.3 创新活力孵化系统:打造“个人探索+团队攻坚”的矩阵式创新体系

为将馆员被激发的潜能有效转化为驱动图书馆发展的创新成果,山大馆通过融合、规则与技术三大支柱,构建了一个兼顾个体自由探索与团队协同攻坚的矩阵式创新孵化系统。

(1)支柱一:融合——打破壁垒,协同攻坚。为应对重大、复杂的转型任务,山大馆制定实施了《山东大学图书馆创新团队建设与管理办法(试行)》(以下简称《创新团队建设与管理办法》),鼓励组建跨部门的任务导向型团队^[23],以完成“图书馆中长期发展规划重点任务”为目标,通过指定建设、招标建设和自由申报等方式,在“十四五”期间重点建设5—7个团队,着力培育智慧团队和专家型领军人才。这种以项目制为核心的组织模式,打破了传统部门的界限,促进了不同专业背景馆员的知识融合与协同创新,为攻克系统性难题提供了组织保障。

(2)支柱二:规则——制度激励,闭环驱动。创新孵化系统成功的关键在于建立了一套“降低门槛、闭环激励”的规则体系。一方面,通过设立馆内科研基金降低创新门槛。《山东大学图书馆学术创新支持办法(修订)》(以下简称《学术创新支持办法》)明确设立招标课题和自由探索项目^[24]。前者聚焦“资源画像与用户画像”“图书馆智慧化”等八大重点方向,后者则鼓励基于解决实际问题的自由探索。这为馆员特别是青年馆员实现从0到1的创新实践提供了宝贵的“第一桶金”和政策支持,显著地降低了创新尝试的风险与成本。另一方面,将创新产出与职业发展紧密挂钩,形成激励闭环。在《推荐排名办法》的历次修订中,都设计了极为精细的量化赋分体系^[12,25]。馆员在创新支持下产出的各类成果,如论文、项目、专利、奖项等,都被赋予了明确的分值。这些分数直接决定了馆员在职称晋升中的排名,将无形的创新活力有效转化为了看得见的职业发展红利,从而驱动馆员向更高层次的创新目标持续迈进,构成了“创新支持→创新产出→职业晋升→再创新”的良性循环。

(3)支柱三:技术——平台赋能,流程再造。为提升治理效率,赋能创新实践,山大馆积极运用信息

技术进行流程再造。其一,推动管理智能化。根据《山东大学图书馆业务流管理平台模块与需求设计》^[26],山大馆正在建设一个集成的业务流管理平台,旨在将馆员日常业务处理、能力提升项目备案、科研管理等一系列行政与业务流程平台化、在线化,以期实现“馆内各项业务流在线即时呈现与按需统计、总结等可视化呈现”,大幅提升治理效率。其二,为决策提供数据支撑。山大馆以《山东大学图书馆馆员能力提升指标设计(试行)》这一制度为蓝本,启动了馆员个人能力画像的构建工作^[27]。该实践项目尝试从基本信息、发展历程、馆员能力、活跃度等维度,为每位馆员构建个人能力画像,并利用可视化技术展示馆员的成长轨迹与学习成果。尽管尚处起步阶段,但其所蕴含的数据驱动决策理念,完全契合国家教育新基建的智慧化发展方向^[28-29],为未来实现更科学、更精准的人力资源配置与战略决策提供了可能。

3 治理成效与机理分析:赋能型治理体系的运行逻辑

赋能型治理模式的实施,带来了可量化的产出增长,也深刻地重塑了馆员的职业面貌与图书馆的服务能级,其内在运行逻辑也体现出清晰的协同效应与治理智慧。

3.1 实践成效:组织活力、学术产出与服务能级的多维跃升

在《山东大学图书、档案、文博系列馆员能力提升专项方案(2019—2021年)》^[30]和《山东大学图书馆馆员能力提升实施计划(2022—2025年)》^[14]系列能力提升计划牵引下,图书馆持续打造学习型组织^[31]，“我要学”的成长自觉蔚然成风。2019年以来,不仅举办了13场覆盖全员的大型专题培训,累计参与超3400余人次,更有据不完全统计的172批次、466人次馆员活跃在全国各类岗位培训、工作交流和学术论坛上。这种高频次、广覆盖的投入,将个人成长与组织发展紧密相连,使自我提升成为馆员的内生需求。同时,对于不作为者果断进行岗位或分工调整^[17],有效杜绝了“大锅饭”,塑造了风清气正、争先创优的组织氛围。

其次,学术产出与行业影响实现跨越式提升。激励体系直接催生了学术成果的丰硕产出。2019年以来,山大馆累计获批省部级及以上课题31项,



发表 CSSCI、中文核心期刊等高质量论文 50 余篇，获得行业荣誉 420 余项。通过发起成立黄河流域高校图书馆联盟、承办中国高校图书馆发展论坛等一系列高水平活动，获得国家级主流媒体 60 余次报道，山大馆在全国高校图书馆的行业影响力从 2018 年的百名开外跃升至 2024 年的第 18 位^[32]。

最后，服务能级与战略支撑作用日益凸显。图书馆成功获批国家级的中国图书馆学会“全民阅读基地”和国家古籍保护中心“中华经典传习所”，与国家版本馆共建“稽古右文”古籍保护与研究中心，并自主建设山东大学特藏文献数字化平台等一系列智慧化学术支持基础设施，服务能级与区域辐射力显著增强。通过完成《稀见说唱文献》(140 册)等重大整理出版工作，彰显了图书馆在“中华文脉传承”中的核心作用。作为主要支撑单位之一支撑学校荣获“山东省第九届教学成果”二等奖，标志着图书馆知

识服务体系已深度嵌入学校的教学创新流程，成为人才培养不可或缺的一环。

3.2 机理分析：赋能型治理的协同效应与核心特征

3.2.1 核心逻辑是建立“成长—创新—激励”的良性循环

该治理体系的内在动力源于一个可持续的良性循环(如图 2 所示)。成长是输入端，以“馆员能力提升实施计划”为入口，通过系统化培训和研学学时管理为馆员积累能力资本。创新是过程端，依托《学术创新支持办法》和《创新团队建设与管理办法》的制度设计将成长势能转化为创新动能。激励是输出端，通过《绩效工资分配办法》和《推荐排名办法》作为绩效与晋升杠杆，将创新产出精准转化为即时奖励与长期发展红利。这种强有力的正向反馈，激励馆员投入新一轮的成长与创新，形成自我强化的发展闭环。

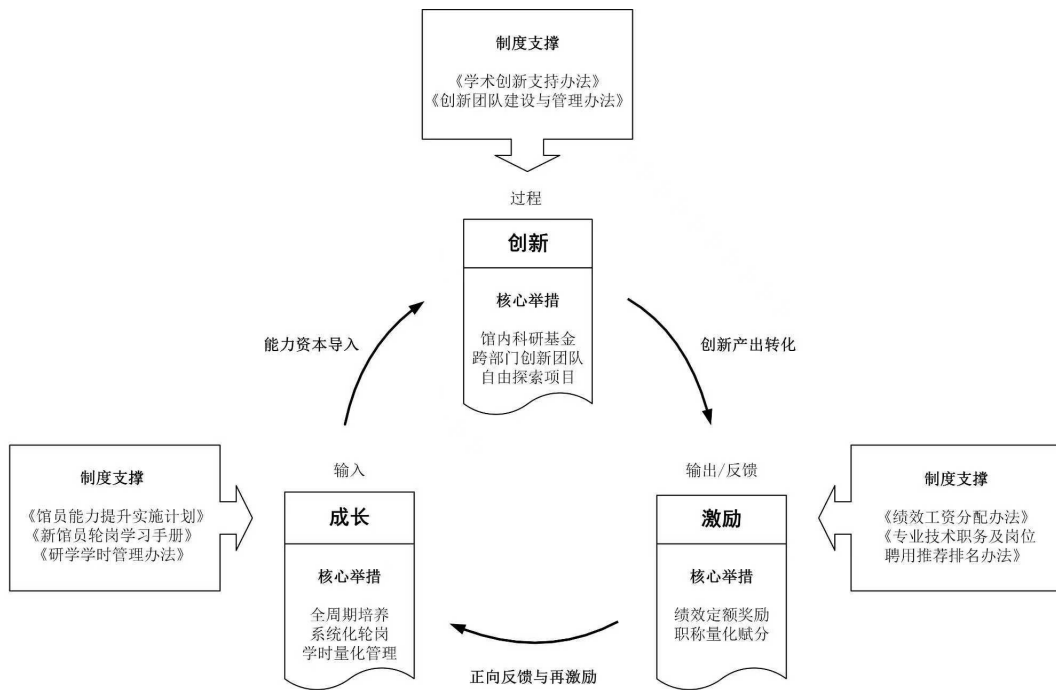


图 2 山东大学图书馆馆员成长与激励闭环路径

3.2.2 治理艺术体现在刚柔并济的制度平衡

这一赋能型治理体系的另一个特点是在制度设计中体现了刚柔并济的巧妙平衡。刚性骨架体现在以量化赋分为代表的规则体系，为奋斗者提供了清晰、公平、可预期的赛道。柔性文化则体现在刚性规则内部的价值考量。例如，在《推荐排名办法》中对

职称任职年限设赋分上限，是鼓励“顶天”式竞争突破的刚性设计，旨在激励青年馆员脱颖而出。而在岗位晋级中，对任职现岗位的年限赋分不设上限，则是充满人文关怀的柔性设计，意在认可和回报那些长期扎根一线、默默奉献的资深馆员，保障其“立地”发展的稳定通道^[13]。正是这种既鼓励创新争先，又



保障踏实肯干的二元平衡设计，有效化解了“唯指标论”的异化风险，营造出既充满竞争活力、又饱含人文温度的组织氛围。

3.2.3 赋能型治理体系的鲜明特征

第一是系统性。改革并非零敲碎打的制度修补，而是在顶层设计下的系统工程，注重人力资本增值、绩效驱动激励、创新活力孵化三大子系统的协同联动，最终形成“1+1+1>3”的治理合力。

第二是动态性。核心制度具备定期评估和动态修订机制，例如《绩效工资分配办法》在2025年版中对价值导向进行升级，并对不同层级人员的奖励范围进行差异化限定，确保了治理体系能敏捷响应技术前沿与战略需求的变化。

第三是价值导向。制度通过精细化的赋分与奖励标准，如对不同级别科研项目、不同质量学术论文设置梯度分值，旗帜鲜明地向全体馆员传递了追求高质量、高影响力贡献的价值信号，精准引导个体努力方向与组织战略目标同频共振。

简言之，山大馆制度灵魂在于“指导思想”的持续进化：价值导向从“多劳多得”^[33]升级为“价值共创”^[13]，评价尺度从量化考核^[34]演进为代表性成果评价^[12,25]，治理模式则从“静态规则”迭代为“敏捷与柔性治理”，最终构建起一个能够自我强化、持续演进的生命共同体。

4 讨论与展望：AI时代的挑战与治理体系的未来演进

尽管山大馆的赋能型治理体系建设已取得阶段性成果，但面向以GAI为代表的技术浪潮，其治理体系仍面临着新的挑战，并亟需在实践中不断演进以构建与AI共融的智慧治理新范式。

4.1 现实挑战与反思

赋能型治理在释放组织活力的同时，也伴随着潜在风险。例如，高度量化评价体系存在诱发“唯指标论”或“刷分”行为的风险；在鼓励“顶天”式创新的同时，如何平衡与普惠性基础服务的资源投入，确保“立地”服务好最广泛的用户，是图书馆管理者需要持续面对的难题。此外，制度能否跟上技术迭代的速度，也考验着治理的敏捷性。

4.2 未来演进：构建与AI共融的智慧治理新范式

为应对上述挑战并主动拥抱AI时代，赋能型治理体系的未来演进应聚焦于能力、激励与治理本身

三个层面的智慧化迭代。

能力迭代需着重将AI素养、数据分析、大模型应用等新技能，系统性地融入能力提升计划与研学学时体系，培养能与AI协同工作的新型馆员^[4,35-37]。

激励转向应注重敏捷迭代激励办法，增设对智慧服务开发、AIGC内容创造、图书馆大模型应用实践、数据治理创新等新领域成果的专项奖励，确保激励的指挥棒始终指向最具价值的创新领域^[38-39]。

治理增效需加强探索利用AI技术赋能治理流程本身，如用于培训评估、人力资源预测等，将管理者从繁琐事务中解放出来，实现更高维度的智慧赋能^[37]。

5 结论与建议

5.1 研究结论

赋能型治理新体系是高校图书馆应对外部环境剧变、激发内生发展活力的有效治理模式。它通过构建人力资本增值、绩效驱动激励和创新活力孵化三大系统协同运作的有机整体，成功将外部压力转化为组织内部进化的动力。山大馆的核心经验在于通过环环相扣的制度链条，建立起“成长有路径、创新有平台、激励有保障”的良性循环，并借助动态修订机制确保治理体系与时俱进，为图书馆重塑核心竞争力提供了坚实的制度保障。

5.2 实践建议

山大馆的案例为国内同行提供了可借鉴的实践启示。

第一，推进系统性改革，从制度叠加走向体系构建。改革应是顶层设计指导下的系统工程，注重各子系统间的协同联动，形成治理合力，避免碎片化和孤岛式的改革。

第二，建立动态调整机制，从静态规则走向敏捷治理。在技术加速迭代的背景下，应建立核心制度的定期评估和动态修订机制，确保激励方向与技术前沿和学校战略同频共振。

第三，坚持价值引领，从量化驱动走向刚柔并济。量化指标提供赛道，人文关怀提供安全网。管理者应通过制度设计传递“赋能而非管控”的文化信



号，在鼓励“顶天”式创新的同时，肯定并回报“立地”坚守者，实现组织发展的行稳致远。

参考文献

- 1 王世伟. 人工智能时代图书馆员应当如何发展[J]. 图书馆, 2025(6): 1—5.
- 2 童云海, 陈建龙. DeepSeek 热潮下的双重变革: 大模型的技术革新与高校图书馆服务范式的重构[J]. 大学图书馆学报, 2025, 43(1): 66—70.
- 3 茆意宏. 人工智能重塑图书馆[J]. 大学图书馆学报, 2018, 36(2): 11—17.
- 4 吴建中, 程焕文, 夏立新, 等. 新形势 新目标 新动能: 图书馆“十五五”规划纵横谈[J]. 图书馆杂志, 2025, 44(5): 4—19.
- 5 Okunlaya R O, Syed Abdullah N, Alias R A. Artificial Intelligence (AI) library services innovative conceptual framework for the digital transformation of university education[J]. Library Hi Tech, 2022, 40(6): 1869—1892.
- 6 宋西贵, 程川生, 王平利, 等. 学习策划: 未来学习生态中图书馆员的角色转型与能力建设探究[J/OL]. 图书馆杂志, 1—12 [2025-09-03]. <https://link.cnki.net/urlid/31.1108.G2.20250610.1813.008>.
- 7 黄颖, 刘莉, 于欣禾, 等. 高校图书馆复合协同式管理模式探索与启示[J]. 图书情报工作, 2019, 63(14): 30—35.
- 8 周丽. “双一流”高校图书馆组织机构设置特点与启示[J]. 图书馆建设, 2020(2): 151—158.
- 9 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.
- 10 陈建龙, 邵燕, 张慧丽, 等. 大学图书馆现代化的前沿课题和时代命题——《大学图书馆现代化指南针报告》解读[J]. 中国图书馆学报, 2022, 48(1): 17—28.
- 11 陈建龙, 邵燕, 刘万国, 等. 高校图书馆馆员队伍建设指南针报告[J]. 大学图书馆学报, 2023, 41(1): 28—36.
- 12 山东大学图书馆. 山东大学图书馆专业技术职务及岗位聘用推荐排名办法(第五次修订)[Z]. 2025.
- 13 山东大学图书馆. 图书馆事业编制人员绩效工资分配办法(2025年修订版)[Z]. 2025.
- 14 山东大学图书馆. 山东大学图书馆馆员能力提升实施计划(2022—2025年)[Z]. 2022.
- 15 山东大学图书馆. 山东大学图书馆岗位分类分级实施办法(试行)补充规定[Z]. 2025.
- 16 山东大学图书馆. 山东大学图书馆职工校内岗位调整管理办法(试行)[Z]. 2023.
- 17 中共中央, 国务院. 教育强国建设规划纲要(2024—2035年)[EB/OL]. [2025-09-03]. https://www.gov.cn/gongbao/2025/issue_11846/202502/content_7002799.html.
- 18 山东大学图书馆. 山东大学图书馆岗位资质、职责与职数设置标准[Z]. 2021.
- 19 山东大学图书馆. 山东大学图书馆新入职馆员轮岗学习手册[Z]. 2022.
- 20 山东大学图书馆. 山东大学图书馆馆员能力提升活动研学学时管理办法[Z]. 2024.
- 21 山东大学图书馆. 山东大学图书馆岗位分类分级实施办法(试行)[Z]. 2021.
- 22 山东大学图书馆. 图书馆事业编制人员绩效工资分配办法(2021年修订版)[Z]. 2022.
- 23 山东大学图书馆. 山东大学图书馆创新团队建设与管理暂行办法(试行)[Z]. 2022.
- 24 山东大学图书馆. 山东大学图书馆学术创新支持办法(修订)[Z]. 2022.
- 25 山东大学图书馆. 山东大学图书馆专业技术职务及岗位聘用推荐排名办法(第三次修订)[Z]. 2023.
- 26 山东大学图书馆. 山东大学图书馆业务流管理平台模块与需求设计[Z]. 2023.
- 27 山东大学图书馆. 馆员能力提升指标设计(试行)[Z]. 2023.
- 28 赵晓伟, 沈书生, 翁子凌. 教育新基建赋能智慧校园转型升级: 可能与可为[J]. 现代教育技术, 2022, 32(11): 42—49.
- 29 李海峰, 王炜. 生成式人工智能赋能教育新基建智慧数字底座的样态[J]. 远程教育杂志, 2024, 42(06): 24—32.
- 30 山东大学. 山东大学图书、档案、文博系列馆员能力提升专项方案(2019—2021年)[Z]. 2019.
- 31 赵兴胜, 宋西贵, 王平利, 等. 构建馆员能力提升的常态化模式新探——以山东大学图书馆为例[J]. 大学图书馆学报, 2023, 41(3): 5—13.
- 32 武汉大学中国科学评价研究中心. 数智时代中国图书馆影响力评价报告(2024)[EB/OL]. [2025-09-03]. <http://rccse.whu.edu.cn/>.
- 33 山东大学图书馆. 山东大学图书馆事业编制人员绩效工资分配办法(2021年修订版)[Z]. 2022.
- 34 山东大学图书馆. 山东大学图书馆专业技术职务及岗位聘用推荐排名办法(第三次修订)[Z]. 2023.
- 35 教育部, 中央网信办, 国家发展改革委, 等. 教育部等九部门关于加快推进教育数字化的意见[J]. 中国教育信息化, 2025(4): 3—8.
- 36 Association of Research Libraries (ARL). AI and libraries: strengths in a digital tomorrow[EB/OL]. [2025-09-06]. <https://www.arl.org/blog/ai-and-libraries-strengths-in-a-digital-tomorrow/>.
- 37 Mwantimwa K, Msoffe G. Application of generative artificial intelligence in library operations and service delivery: a scoping review[J]. Technical Services Quarterly, 2025, 42(2): 139—168.
- 38 Tai I, Ghosh S. Integrating AI into library systems: a perspective on applications and challenges[C]//Jcdl 24: Proceedings of the 24th Acm/IEEE Joint Conference on Digital Libraries, New York, USA: Association for Computing Machinery, 2025: 1—11.
- 39 孙丽娟. AI驱动下图书馆员服务能力模型构建探索——基于美国图书馆招聘启事和ALA核心能力草案的整合分析[J/OL]. 图书馆建设, 1—17 [2025-09-03]. <https://link.cnki.net/urlid/23.1331.G2.20250612.1352.002>.

作者贡献说明:

赵兴胜: 提出论文选题和研究思路, 修改论文
万益嘉: 研究内容讨论, 资料整理和可视化
马海婷: 研究内容讨论, 资料整理和可视化
宋西贵: 设计论文框架, 撰写及修改论文

作者单位: 山东大学图书馆, 山东济南, 250100

收稿日期: 2025年9月5日

修回日期: 2025年9月13日

(责任编辑: 李晓东)



Constructing an Empowerment-oriented Library Governance System: Institutional Design and Practice of Shandong University Library

ZHAO Xingsheng WAN Yijia MA Haiting SONG Xigui

Abstract: In the era of Artificial Intelligence (AI), university libraries face dual challenges of technological disruption and the obsolescence of internal governance models. Conventional control-oriented governance model often fail to effectively stimulate librarians' intrinsic motivation and creativity, leaving libraries vulnerable to marginalization amid rapid transformation. Consequently, there is an urgent need to shift from control-based governance paradigm to a modern, empowerment-oriented one. This study aims to construct and elucidate a theoretical model of an empowerment-oriented governance system centered on librarians, using the institutional reform practices of Shandong University Library (SDU Lib) as a case study. The goal is to provide both theoretical references and practical pathways for university libraries to address contemporary challenges and rebuild their core competitiveness. Adopting a qualitative case study methodology, this research systematically analyzes 36 internal governance regulations issued or revised by SDU Lib between 2019 and 2025. The analysis focuses on core policies concerning performance-based compensation and professional title appointments to deconstruct the the system's top-level design, core structure components, and operational mechanisms. Findings reveal that SDU Lib has constructed an empowerment-oriented governance system composed of three interrelated subsystems that operate synergistically: human capital appreciation, performance-driven incentive, and innovation vitality incubation. Among these, the human capital appreciation subsystem lays the foundation for librarians' professional development through career-long training pathways and a quantified credit-hour management approach. The performance-driven incentive subsystem employs a dual-track mechanism of "base guarantee + incremental incentives", precisely motivating librarians through clear job grading and quota-based rewards directly linked to high-quality work that exceeds baseline workloads. The innovation vitality incubation subsystem provides a platform and closed-loop incentives of creativity by establishing innovation teams, offering internal research grants, and closely linking innovation outputs with career advancement opportunities. The system operates with a virtuous cycle of "growth—innovation—incentive", characterized by systemic integration, dynamic adaptability, and value orientation. The governance system achieves a balance between institutional rigor and humanistic care, resulting in significant enhancements in librarian vitality, academic productivity, and service capacity. The study concludes that an empowerment-oriented governance system is an effective model for university libraries to navigate external environment and stimulate endogenous development. Through systematic institutional design, it establishes a closed-loop structure in which growth has pathways, innovation has platforms, and incentives have guarantees, successfully converting external pressures into internal drivers of organizational evolution. This provides a solid institutional foundation for reshaping libraries' core competitiveness. The research recommends that peer institutions pursuing governance reform should prioritize systemic reconstruction over fragmented adjustment, establish dynamic mechanisms for policy refinement to achieve agile governance, and adhere to value-led principles. It is crucial to integrate humanistic concern with quantitative drivers to avoid the pitfalls of a metric-oriented distortion. Future evolution of this model should focus on integrating AI literacy into competency frameworks and leveraging AI technologies to enable intelligent governance.

Keywords: University Library Governance; Empowerment-oriented Governance System; Shandong University Library; AI Era