

馆员业务岗位设置和绩效考核探讨

南京航空航天大学图书馆

叶志锋

2011年12月14日

Contents

- ✓ 1. 国内高校图书馆岗位设置与绩效考核的现状
- ✓ 2. 近十年国内外大学图书馆岗位设置与变迁
- ✓ 3. 图书馆行业正在面临过渡转型
- ✓ 4. 国内外高校图书馆的创新与实践
- ✓ 5. 积极意义和面临的挑战
- ✓ 6. 馆员职业生涯规划



1. 国内高校图书馆岗位设置与绩效考核的现状

1.1 基于图书馆业务的部门岗位设置

- ✓ 流通阅览部（服务部、图书借阅部、期刊部、特藏部）
- ✓ 采编部（资源建设部、文献资源部）
- ✓ 参考咨询（信息咨询部、用户培训部、查新中心、教研室）
- ✓ 技术部（自动化技术部、数字图书馆部）
- ✓ 行政部（办公室、党政办）
- ✓ 信息教育与情报研究部
- ✓ 战略规划部（战略发展部）



1.2 国外图书馆的岗位设置与管理

- ✓ 区分专业馆员 (Professional Librarian) 和支持馆员或辅助人员 (Supporting Librarian)
- ✓ 专业馆员有严格的准入制度
- ✓ 专业馆员由大学聘任，享受与教师类似的地位
- ✓ 支持馆员的招聘一般由图书馆来操作，不评职称



- ✓ 专业馆员从事图书馆的高级管理或担负专业研究、开发和建设职责
- ✓ 专业馆员有较好的待遇，同时学校提供学习交流等各种职业发展的机会
- ✓ 支持馆员从事图书馆的日常业务工作
- ✓ 对专业馆员的考评比较严格，除完成本职工作外，还要有研究成果
- ✓ 支持馆员的考核以完成岗位职责为目标，不要求科研成果



- ✓ 大约三分之一的工作是技术性的，如选书、编目、参考咨询、计算机系统与网络管理等
- ✓ 三分之二的工作量是非技术性的，如上架整架、装磁条、借还书、贴书标等
- ✓ 专业馆员岗位一般占岗位总数的三分之一



ARL(Academi c Research Library学术研究图书馆,
111所大学) 图书馆各类岗位比例 (1999年)

	专业馆员岗位	支持馆员岗位	学生工岗位
最高	43.75%	74.6%	47.69%
中数	26.48%	48.6%	23.8%
最低	15.3%	17.1%	0.89%

黄秋红. 关于我国图书馆人事管理改革若干问题的思考. 图书馆理论与实践, 2003, 1



ARL LIBRARY DATA TABLES 2008-09 PERSONNEL AND PUBLIC SERVICES

Institution Name	Professional Staff	Support Staff	Student Assistants	Total Staff	Library Service Hours
MIT	96	92	18	206	104
CU BERKELEY	243	201	146	590	118
Cornell	118	286	120	524	146
COLUMBIA	311	225	121	657	108
HARVARD	565	529	120	1,214	UA/NA
TORONTO	171	343	187	701	168
Ohio State	172	147	150	469	168
YALE	266	378	72	716	111



1.3国内高校图书馆绩效考核

- ✓ 绩效即业绩和效率的简称。绩效考核是一个组织或单位对其员工完成其职责范围内的任务或目标进行的考察和评价活动的总称。
- ✓ 图书馆员工绩效考核，指依据预先确定的标准和一定的考核程序，运用科学的考核办法，对图书馆员工的工作能力和工作业绩进行定期或不定期的考察和评价的总称。绩效考核的核心是对图书馆员工工作绩效的认定，而绩效考核的关键是考核标准的制定。



1.3.1 基于德、能、勤、绩的考核

- ✓ 考核分为德、能、勤、绩四部分，每部分设置若干指标，每个指标划定优、良、中、差几个等级，主要根据个人述职情况和日常考核记录来评定等级。
- ✓ 这种模式主要是沿用干部制度的考核范式，缺乏对图书馆员角色定位及其岗位特征的科学分析。
- ✓ 这种考核范式是对整个人的考核，侧重于思想品德和政治素质，比较抽象化和难于量化。



1.3.2 基于业绩指标的考核

- ✓ 业绩可具体体现为工作和任务完成的数量、质量、时间、成本费用等，采用的指标是一系列既独立又相关，能较完整地描述岗位职责及业绩不同侧面的重点因素。
- ✓ 具有紧扣馆员岗位要求的特点，但过多关注主要工作的完成与结果，忽视工作投入过程，容易助长投机取巧行为。
- ✓ 指标的选取及其权重赋予的科学性不够



1.3.3 基于任职资格的考核

- ✓ 关注图书馆员的任职资格标准，其指标也主要锁定在任职能力的基本要求上。
- ✓ 开始从对结果的关注转向对图书馆员工作任职能力的思考
- ✓ 由于只关注知识、技能等显性要素，而对人格等方面的深层次特征关注甚少，忽视了后者对图书馆员工作绩效的影响或价值。



2. 近十年国内外大学图书馆岗位设置与变迁

2.1 传统编目岗位

- ✓ 国外大学图书馆编目人员比例较国内有明显缩减的趋向
- ✓ 国内大学图书馆编目人员的比例没有出现明显缩减的情况
- ✓ 国外大学图书馆增设电子资源相关岗位比国内幅度大



2.2 数字图书馆工作岗位

- ✓ 国内外大学图书馆积极增设数字图书馆业务岗位。
- ✓ 国外大学图书馆设置数字资源长期保存岗位比国内普遍



2.3 用户服务岗位

- ✓ 国内外大学图书馆普遍设置用户教育岗位、积极开展学科服务、很少设置专门的信息共享空间岗位
- ✓ 国外大学图书馆较国内更多设置营销岗位
- ✓ 国内大学图书馆基本未设置学术交流与机构库岗位，而国外设置普遍
- ✓ 国外大学图书馆开始设立版权岗位，国内大学图书馆未设置

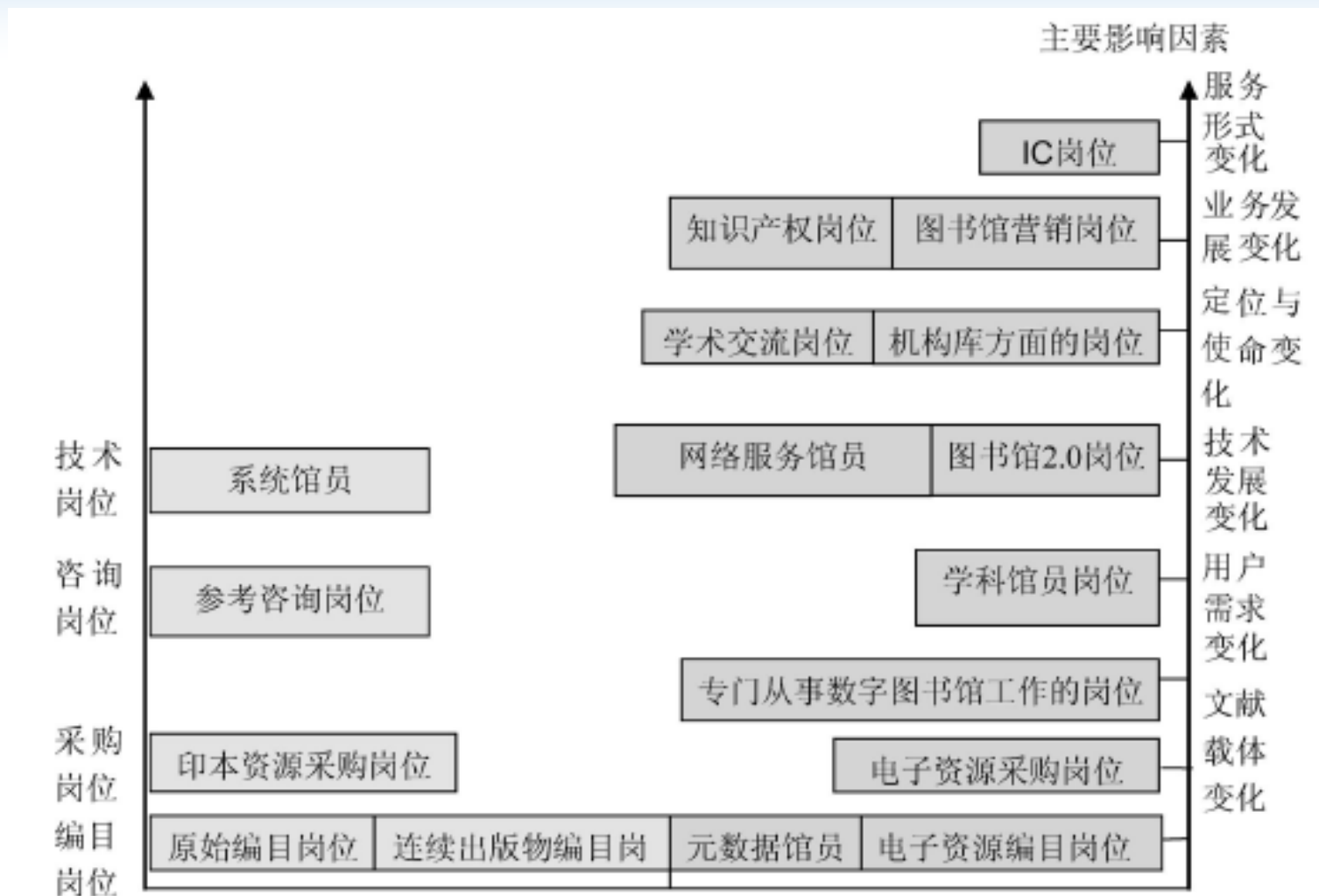


2.4 国内外大学图书馆岗位变迁趋势

- ✓ 传统岗位开始调整
- ✓ 国内外大学图书馆新增岗位类型多样,主要集中在数字资源、技术、用户教育方面
- ✓ 技术部门新增数字资源及技术两类岗位



2.5 岗位演化框架图



叶兰、初景利. 1998-2007年国内外大学图书馆岗位变迁对比分析. 大学图书馆学报. 2010, 2



3. 图书馆行业正在面临过渡转型

✓ 硬件

新馆舍，自动化设备的应用与普及

✓ 软件

计算机技术、网络技术、物联网、云计算、Web2.0、RFID
、移动图书馆

✓ 资源建设

多媒体资源、电子资源

✓ 读者服务

学科馆员、个性化服务、共享空间

管理的网络化、读者咨询的虚拟化

学科服务的专业化、空间管理的超市化



国家政策

- ✓ 2000年6月国家人事部颁发了《关于深化高等学校人事制度改革实施意见》
- ✓ 教育部颁布了《关于当前深化高等学校人事分配制度改革的若干意见》
- ✓ 即将开始的绩效工资改革
- ✓ 省教育厅关于进一步加强全省高等学校图书馆工作的意见



4. 国内外高校图书馆的创新与实践

4.1 理论研究

- ✓ 图书馆绩效评估影响因素和指标体系的研究
- ✓ 图书馆绩效评估方法与基本模型的研究
- ✓ 以绩效改善为核心的图书馆管理创新对策的研究



4.2 实践

国外：耶鲁大学

- ✓ 耶鲁大学图书馆有一个等级式岗位聘任制度，同时也是晋升审查制度，用以奖励在岗位或专业领域取得成绩的员工，为非管理岗位的员工提供了一个晋升的机会。
- ✓ **五级馆员聘任制度**
- ✓ 每一名员工最初的级别是由图书馆岗位需要，该员工的工作经验、技能水平和工作绩效综合考虑而决定的。
- ✓ 一名员工如果被委托了要求更重要责任的岗位，或者如果具备了更大的学术专业方面的进步，而这些进步又符合更高一级馆员的晋升条件，那么这名员工就可能被提升到一个更高的岗位级别。
- ✓ 员工可以自己提出提前晋升申请，或由他们的部门主管推荐。



馆员级别	定义	委任准则	晋升标准
1级馆员	图书馆馆员岗位的起始级别。	具有美国图书馆学会认可的美国大学图书馆硕士学位；具备较少的或不具备工作经验；有能力和愿望发展工作技能，承担工作责任。	任期2年或2年以上。出色完成本职工作；开始为图书馆和大学做出专业性的贡献；参加学术会议或参加有关自己工作的培训课程。如果员工没有达到晋升所需标准，将会被解聘。
2级馆员	本级适用于在自己的工作岗位显示了才干的馆员。这些人已经为图书馆及图书馆学专业做出了贡献。	具有美国图书馆学会认可的美国大学图书馆硕士学位；有两年的工作经验；具备高效工作的能力。	任期3年。增加专业知识，提高专业的理解力，增长自己岗位所需技能；在没有监督和管理人员的情况下也能高效地开展工作；在工作中能够提出新方法或新程序；能够预见问题并提出解决问题的办法；在图书馆学专业领域具备较高的学术水平和一套自我激励机制。如果员工没有达到晋升所需标准，将会被解聘。
3级馆员	本级适用于在图书馆学专业的某些领域拥有先进知识的馆员，他们对于耶鲁大学具有一定的重要性，并且已经为图书馆、大学和图书馆学专业做出了大的贡献。	具有美国图书馆学会认可的美国大学图书馆硕士学位；有5到7年的工作经验；在担任耶鲁大学图书馆2级馆员时或在其他地方的相应岗位上有着出色的业绩；应当是图书馆事业某一特定领域的专家；具备较高的学术水平和一套自我激励机制。	任期3年或3年以上。具备胜任岗位职责的能力；对图书馆或大学有专业性的贡献；提升本人的专业素质，并对本专业的发展做出贡献。留任在3级馆员上的人应当继续提高他们的工作绩效，并继续为图书馆、大学和图书馆学专业做出贡献。
4级	本级适用于特别精通图书馆学或其他学科的某一重要课题的馆员。晋升4级馆员的员工应当在其所在的部门发挥领导作用，并	具有美国图书馆学会认可的美国大学图书馆硕士学位；有8年以上的工作经验；在担任耶鲁大学图书馆3级馆员时或在其他地方的相应岗位上有着出色的业绩，并	任期4年或4年以上。被晋升为4级馆员的人必须能够证明其在学术领域拥有成就，并赢得了国家专业人士的认同。留任在4级馆员上的人应当继续提高他们的工作绩效，并继续为图书馆、大学和图书馆

国外：耶鲁大学 考核办法

- ✓ 由图书馆管理人员和员工之间持续一年的一系列会议：设定工作目标会议、中期审查会议、年终考核评估会议
- ✓ (1) 设定工作目标会议 (30—60 分钟)
时间：在前一年3月1日召开。
目标：在这次会议中，图书馆管理人员和员工共同回顾图书馆和部门的使命和战略目标，建立个人工作目标，审查自己的工作能力和规划来年的学习计划。
- ✓ (2) 中期审查会议 (30—60 分钟)
时间：考核评估期开始后4—6个月内召开。
目标：在这次会议中，图书馆管理人员和员工将讨论员工工作目标的进展情况和工作能力的提高情况，奖励取得显著工作业绩的员工，并给出每个员工工作业绩的反馈信息。
- ✓ (3) 年终考核评估会议 (60 分钟)
时间：来年的3月1日前召开。
目标：这是在整个岗位绩效考核过程中正式的考核评估会议。在这次会议中，将讨论员工的工作绩效和工作能力，并以此为依据为他们评定等级。同时在过去一年中每位员工的学习计划所取得的成绩也被考核评估。



国内

武汉大学图书馆

- ✓ 在2009年5月进行了新一轮的岗位聘任。
- ✓ 实行三级聘任制。
- ✓ 设岗依据每个工作岗位的性质、工作责任的大小、工作的难易程度、知识要求、隶属关系等将每个岗位进行分类、归级、定性等，成为定员和选岗的依据。
- ✓ 将每个岗位进行分类、归级、定性将岗位级别分为9级
- ✓ 图书馆员的职业倦怠问题是困扰图书馆发展的主要问题之一。武汉大学图书馆大量研究生的进入给部分不求上进、安于现状的馆员一种压力，武汉大学图书馆文件规定半年或一年调换工作。竞争上岗、岗位轮换都在一定意义上体现了“鲑鱼”效应的原理。

✓ 张明霞, 黄秋红 武汉大学图书馆岗位聘任制度综述与思考 2010年10月第30卷第5期



西安交通大学图书馆

- ✓ 专业馆员与支持馆员岗位分类管理制度
- ✓ 在基于工作分析的基础上按照科学设岗的原则重新设岗
- ✓ 将职称评定与岗位聘任相结合
- ✓ 自评报告、实物查验、同事评价、上级评价



表1 电子资源建设及副主任岗

岗位名称	电子资源建设及副主任岗
岗位类型	专业馆员岗
所属部门	采访中心
岗位职级	高级专业馆员岗
岗位简介	购买和管理中外文网络数据库、光盘数据库、镜像数据库等。
岗位职责	<p>业务职责:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 试用CALIS文理中心、工程中心、医学中心组织试用的数据库,选择商家直接推荐的电子资源。 2. 制定电子资源建设预算方案和发展计划。 3. 续订电子资源。 4. 撰写新增的电子资源建议书,包括读者意见调查、价格方案、试用情况、数据库相关性分析等内容,报主管馆长批准,并列入计划。 5. 购买及付款。 6. 协助网络技术部安装及验收光盘、镜像数据库等。 7. 管理电子资源备份光盘。 8. 电子资源访问服务。调查滥用电子资源并提出处理意见,电子资源访问故障的诊断及恢复。 <p>管理职责:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 分管中文图书采访工作,包括审核发票、确定招标方案、协调和监督工作。 2. 主任出差期间代行主任职责。 <p>研究职责:聘期内在CSSCI源期刊上发表一篇与本岗位业务有关的学术论文,参与一项图书馆或校级以上科研课题。</p>
纵向关系	1. 向采访部主任负责。
馆内协作关系	<ol style="list-style-type: none"> 1. 与网络技术部关系:协助网络与信息技术中心安装并维护存储在本馆的电子资源。向网页制作人员提供相关资料。 2. 与信息咨询部关系:访问故障由本岗位解决,检索问题由信息咨询部负责。馆员培训由本岗位组织,读者培训由信息咨询部负责。 3. 与编目部关系:负责向电子期刊编目人员及电子期刊导航人员发送最新的电子期刊列表。 4. 与外刊采访关系:共同审定电子期刊购买方案,外刊订购岗位向本岗提供纸本刊核查信息。外刊采访人员根据本岗位人员要求提供某一出版社的订刊信息。 5. 与外文图书采访关系:本岗位向外文图书岗位提供订购外文电子版会议录、外文电子图书方面的信息,避免纸本与电子版重复订购。 6. 与视听阅览室的关系:本岗位组织阅览室人员购买VCD和DVD,阅览室负责挑选,本岗位负责审核、验收、报销。
馆外关系	<ol style="list-style-type: none"> 1. 与学校网络中心关系:向网络中心提供CERNET专线的网址,请求网络中心调查滥用数据库的IP。 2. 与学校招标办的关系:凡需招投标引进的电子资源,由本岗位起草标书,推荐商家,在招标会上陈述意见。
	1. 新增、续订60种数据库等相关工作:125个工作日。

	<p>管理职责:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 分管中文图书采访工作,包括审核发票、确定招标方案、协调和监督工作。 2. 主任出差期间代行主任职责。 <p>研究职责: 聘期内在CSSCI源期刊上发表一篇与本岗位业务有关的学术论文,参与一项图书馆或校级以上科研课题。</p>
纵向关系	<ol style="list-style-type: none"> 1. 向采访部主任负责。
馆内协作关系	<ol style="list-style-type: none"> 1. 与网络技术部关系: 协助网络与信息技术中心安装并维护存储在本馆的电子资源。向网页制作人员提供相关资料。 2. 与信息咨询部关系: 访问故障由本岗位解决,检索问题由信息咨询部负责。馆员培训由本岗位组织,读者培训由信息咨询部负责。 3. 与编目部关系: 负责向电子期刊编目人员及电子期刊导航人员发送最新的电子期刊列表。 4. 与外刊采访关系: 共同审定电子期刊购买方案,外刊订购岗位向本岗提供纸本刊核查信息。外刊采访人员根据本岗位人员要求提供某一出版社的订刊信息。 5. 与外文图书采访关系: 本岗位向外文图书岗位提供订购外文电子版会议录、外文电子图书方面的信息,避免纸本与电子版重复订购。 6. 与视听阅览室的关系: 本岗位组织阅览室人员购买VCD和DVD,阅览室负责挑选,本岗位负责审核、验收、报销。
馆外关系	<ol style="list-style-type: none"> 1. 与学校网络中心关系: 向网络中心提供CERNET专线的网址,请求网络中心调查滥用数据库的IP。 2. 与学校招标办的关系: 凡需招投标引进的电子资源,由本岗位起草标书,推荐商家,在招标会上陈述意见。
岗位工作量预估	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新增、续订60种数据库等相关工作: 125个工作日。 2. 每月一次购买VCD、DVD: 20个工作日 3. 试用30个数据库: 30个工作日。 4. 预算电子资源建设经费: 10个工作日 5. 管理电子资源访问: 20个工作日 6. 建设信息库及管理档案: 15个工作日。 <p>共计: 220个工作日</p>
上岗条件	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本科学历以上,副高职称或有本岗位丰富经验及突出成绩的中级职称人员,英语水平4级以上。 2. 发表过有关图书馆工作的论文,参与过图书馆领域的课题。 3. 熟悉本校学科设置、研究生培养计划和重点科研项目。 4. 熟悉图书馆整体业务的流程。 5. 掌握图书馆学与情报学的基本原理。 6. 具有计算机、网络和信息传播学的基础知识。
岗位评价要求	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自评报告: 根据岗位职责逐条陈述完成情况。 2. 实物查验: 对所完成的工作进行实物抽查,如自建信息库、读者推荐信息库等。 3. 同事评价: 由与本岗位有横向关系的馆员来评价本岗位。 4. 上级评价: 由本岗位的上司进行评价。

同济大学图书馆

- ✓ 设立办公室、资源建设部、编目部、信息咨询部等15个职能部门
- ✓ 设有6个级别岗位编制详细的岗位职责说明
- ✓ 引入职业准入资格的概念，建立了图书馆员职业任职资格制度
- ✓ 个人绩效考核和团队绩效考核相结合
- ✓ 年度考核和阶段性考核相结合



广东海洋大学图书馆

- ✓ 因事设岗、按岗聘用、以岗定薪
- ✓ 基于积分制的图书馆绩效考核体系
- ✓ 岗位设计为 6 个行政职级：部主任、业务主管、重点岗、普通1岗、普通2岗



温州大学图书馆

- ✓ 定量考核与定性考核相结合
- ✓ 定量考核分为员工自评和部主任考评，其考核分值各占总分的 25%，计算公式为：职工考核定量分 = （自评分 + 部主任评分）× 50%。
- ✓ 定性考核部分由部门互评与全馆互评组成，其考核分值各占总分的 25%。根据表现优秀、合格、基本合格、不合格，分别给出 A、B、C、D 等 4 个等级。在最终综合考评分数时，将等级转换为对应分值进行计算。



南航图书馆

岗位设置

办公室

服务一部、服务二部

资源建设部

信息技术部（数字资源软硬件技术，网络系统技术，查新，代检代查，原文传递，参考咨询，本科生、研究生、情报学硕士点教学）

学科馆员 分布于各部门

辅导馆员 分布于各部门



绩效考核

工作量核算（办公室和技术部除外）

- ✓ 资源建设工作（图书、期刊、非书资源、特色资源）
- ✓ 读者服务工作（借还书、阅览室、书库、证籍管理）
- ✓ 信息服务工作（查新，代检代查，原文传递，参考咨询）
- ✓ 教学工作（本科生课、研究生课、指导情报学硕士，举办讲座）
- ✓ 科研工作（论文、研究经费、成果奖）
- ✓ 各类补贴（正副主任、支部书记、学科馆员、辅导馆员、在职攻读学位）

工作质量的评价

- ✓ 馆员年终评优（校级、馆级）
- ✓ 部主任评优（校级、馆级）



一些设想

设立信息研究岗位

对事关学校学科发展和图书馆发展的各类信息进行研究和报导，提供咨询意见

设立信息服务接待岗

接任务并分发

设立学科服务小组

改变过去以单个学科馆员开展工作的模式

小组内包含：图情学出身的馆员与其它专业出身的馆员
服务部馆员与资源建设部馆员
青年馆员与中老年馆员

设立文化氛围与营销策划岗位



5. 积极意义和面临的挑战

5.1 积极意义

- ✓ 为图书馆制定人力资源管理政策提供依据

岗位调配、升迁和淘汰，薪酬制度和进行薪酬管理

- ✓ 人尽其才，调动积极性

强化激励机制、促进人才开发

- ✓ 建立与学校发展和图书馆发展规划与目标相适应的人力资源结构

推动业务流程重组



5.2面临的挑战

✓ 不同岗位的素质要求

人员结构（职称、学历）与其从事工作的不匹配

高端人才的聘用

✓ 不同类型编制人员管理的深入和规范

✓ 分配制度配套

✓ 馆员培养

✓ 大环境的影响（事业单位改革、聘用制、绩效工资）



5.3发展趋势

- ✓ 实行图书馆馆员资格认证和职业准入制度
- ✓ 实行人员分类管理，逐步形成专业馆员、支持馆员和学生助理组成的队伍
- ✓ 推行专业技术职务聘用制和岗位管理制度，由身份管理向岗位管理转变



6. 馆员职业生涯规划

6.1 目前存在的问题

- ✓ 职业发展模式单一
- ✓ 职业停滞
- ✓ 人才流失
- ✓ 工作、生活质量问题



6.2规划

- ✓ 馆层面规划：创造空间，教育培养、加强引导
- ✓ 个人层面规划：认识自己、提升服务能力



Thank You !

