

仅供图专委成员馆内部学习交流

上海财经大学图书馆 人力资源配置改革报告

Human Resource Allocation Reform in University Library: A Report from SUFE

上海财经大学图书馆馆长 朱为群

Library Dean at Shanghai University of Finance and Economics

ZHU WEIQUN

北京 BEIJING, 2018

上海财经大学图书馆人力资源配置改革所面临的困难与挑战

(1) 前一轮人力资源配置改革严重受挫

- 上轮改革（2013）只进行了部门合并，但岗位聘任、流程再造和绩效考核等工作在过去的几年里一直未能推进和落实。
- 顶层设计不充分；
- 程序不合规；
- 制度不完善；
- 未得到馆员支持

(2) 品牌工作和创新工作缺乏可持续性

- 我馆于2008年创立了“• Enjoy Reading”阅读推广活动品牌，致力于推动和辅导学生的课外阅读活动，以提升校园阅读文化，积淀大学人文精神，从而更好地发挥图书馆作为校园文化中心和“第二课堂”的积极作用。
- 自悦读品牌创建以来，先后与香港城市大学图书馆合作开展“悦读·在路上”、“悦读·行者的故事”等阅读推广项目，并在全国性阅读推广类赛事中多次获奖，成为上海财经大学图书馆的实力品牌，在业界享有一定知名度。
- 但随着阅读推广工作量日益加大而人员配备严重不足，近些年我馆阅读推广工作开展乏力，品牌建设停滞不前，工作缺乏持续性推进。

(3) 图书馆内部激励机制基本失效

- 自2013年图书馆机构改革以来，图书馆在薪酬、绩效考核与发放等规章制度的制定与实施方面，忽视了馆员工作态度与能力的差异，强调共性而出现平均主义和论资排辈的现象。
- 对于工作表现突出的馆员，仅能给予年终评优等方面的精神奖励，而缺乏绩效考核、职务变动、津贴发放等与馆员切身利益相关的激励措施；而对于工作不合格的馆员，也无法采取强硬的惩罚措施。
- 图书馆内部激励机制的失效在一定程度上形成了部分馆员“干多干少一个样”、“多做多错、少做少错”的意识。

上海财经大学图书馆人力资源配置改革方案

- 2017年，上海财经大学图书馆正式开启了人力资源配置改革工作。这是一项以人力资源配置改革为抓手的内部组织管理的综合改革。
- 一年来，图书馆班子成员共同努力，依靠图书馆部主任及业务骨干，全面客观地分析了图书馆所面临的问题。
- 坚持“以改革破困境，以改革促转型，以改革谋发展”的指导思想，
- 提出图书馆人力资源配置改革的总体工作要按照“顶层设计和试行改革相结合分阶段分步骤推进”的工作思路，有序平稳地开展改革。

改革的基本原则

```
graph TD; A[改革的基本原则] --- B(科学合理); A --- C(平等待人); A --- D(公开透明);
```

科学合理

平等待人

公开透明

科学合理

- 在图书馆从“传统型”向“现代型”的发展转变时期，图书馆内设机构的设置或调整，要根据图书馆事业发展的需要为依据，以明晰的职能分工为基础。
- 需要用前瞻性的眼光来完善组织机构的设计，纵向部门设置和横向组织架构有机结合，着力解决人员长期固化在某个狭小工作领域、工作关联度较弱、工作创新度较低的问题，形成一个既相对稳定又有一定弹性的组织架构。
- 岗位设置要以所在工作部门的基本职能为依据，充分体现工作的业务特点和业务逻辑。
- 不同岗位之间的边界要明确清晰，岗位的职责内容要充分，相关工作事项要充实。
- 要根据图书馆业务的内在逻辑梳理构建工作模式、工作机制和工作流程。
- 要以不同工作事项的业务特点和逻辑来形成各自独立的工作模式、工作机制和工作流程，并据以作为绩效评价指标的基础。

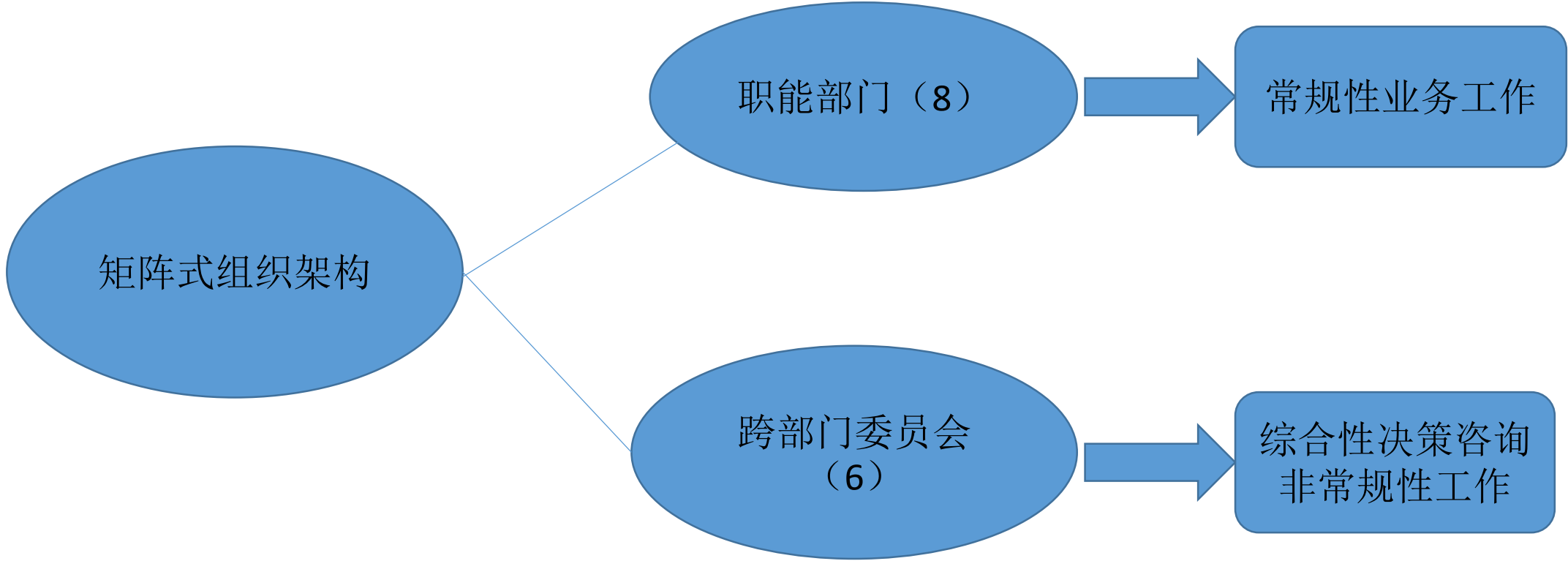
平等待人

- 图书馆岗位的设置和调整要尊重每一位馆员的理解和选择，争取让每一位馆员都能找到自己合适的岗位。
- 对于一时不能完全理解改革和工作安排的馆员，要给予充分的尊重，努力采取务实的方法妥善安排相关工作。
- 要充分理解员工的现在和过去。由于历史的原因，馆员的工作内容、工作年龄、学历层次等各有不同，每位馆员的工作能力、工作方式和工作效率也不尽相同。
- 在充分理解员工现在与过去工作情况的基础上，根据每位馆员的实际情况，安排适当的工作岗位和工作内容。
- 要本着“不抛弃、不偏袒、不打击”的原则对任何一位馆员负责，坚决防止借机打击报复、假公济私和漠不关心等问题，努力使每位馆员都能找到合适的工作岗位。

公开透明

- 要公开发布相关工作制度和方案。与人力资源配置改革相关的的所有工作制度和方案都通过各种方式发布并征集意见，以确保每位馆员的知情权和参与权。
- 要及时回应和修改相关制度和方案。针对反馈意见与建议，汲取其中合理可行的部分修改相关工作制度与方案。
- 要按照学校规定履行相关工作程序。要严格遵守学校有关人力资源规划、岗位设定等相关规定与工作程序实施图书馆人力资源改革工作，确保图书馆人力资源改革工作在合法和合规的基础上顺利开展。

组织机构重组

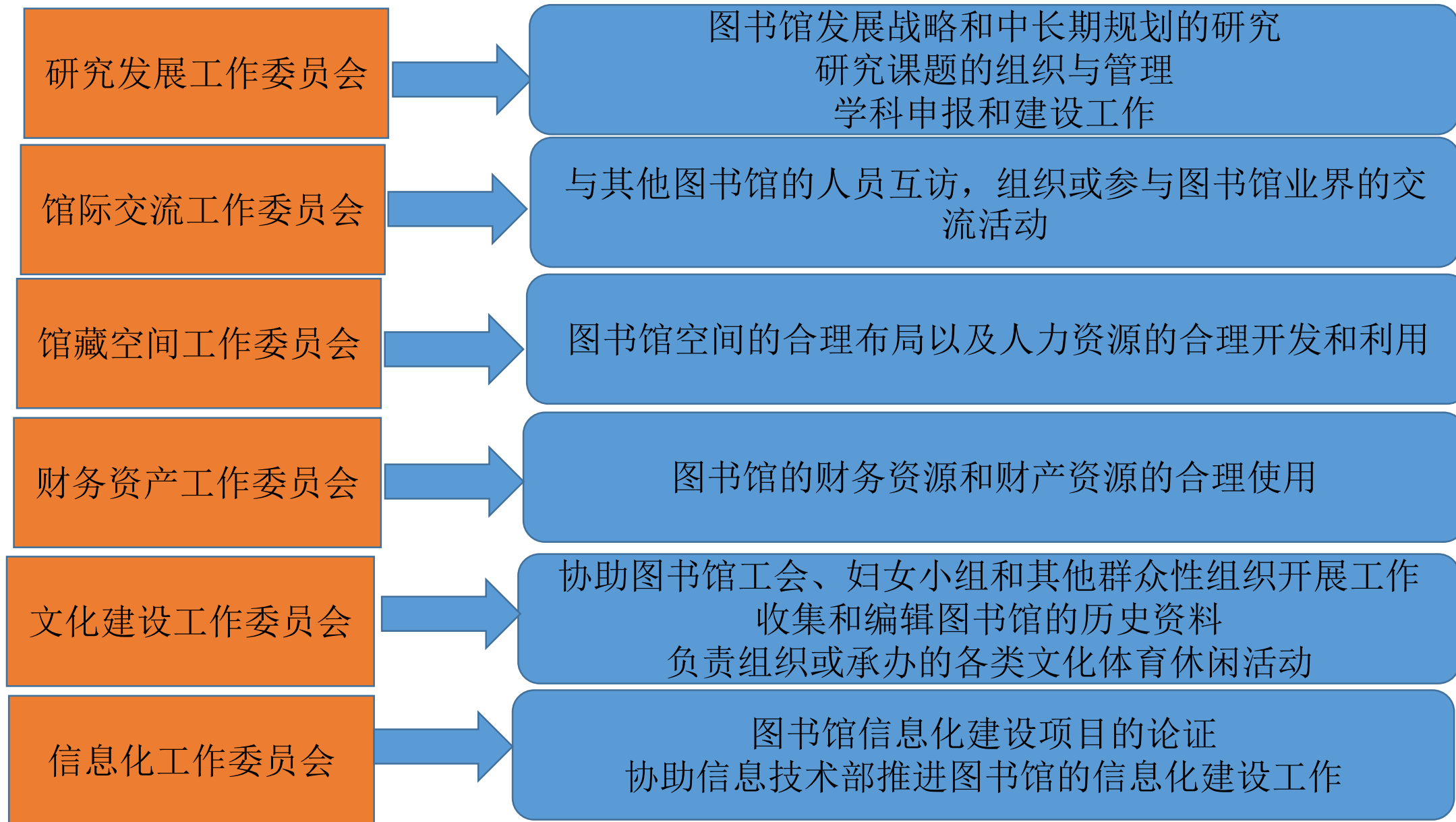


上海财经大学图书馆组织机构

委员会 部门	研究发展 工作委员会	馆际交流 工作委员会	馆藏空间 工作委员会	财务资产 工作委员会	文化建设 工作委员会	信息化建设 工作委员会
行政办公室						
文献资源建设部						
学科服务部						
学习支持部						
特色馆藏部						
宣传推广部						
信息技术部						
图书馆分部						

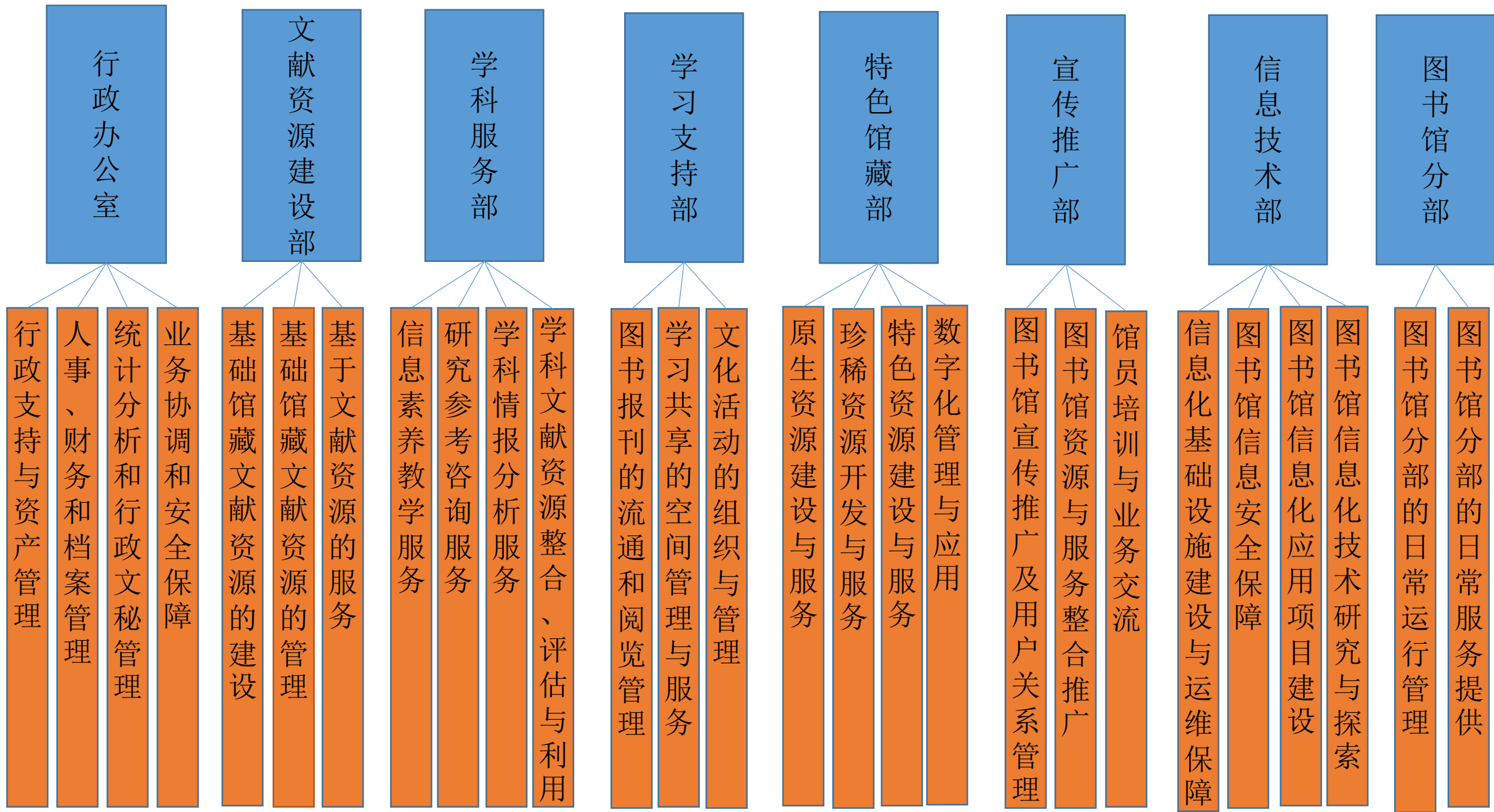


跨部门工作委员会的职责分工
Responsibilities of Cross-department Working Committees





工作部门的职能分工
Functions of Working Departments





工作部门的原则
Guidelines for Working Departments

行政办公室

确保图书馆行政工作高效运转
落实工作规章制度、流程和计划
维护图书馆形象和正当权益

文献资源建设部

纸质资源与电子资源并重建设
兼顾重点学科与通识教育资源

学科服务部

以学科文献资源服务为核心
以用户信息素养教育为基础
以研究参考咨询为保障

学习支持部

以文献流通和阅览服务为基础
以满足到馆用户合理需求为目标
以创新创意文化活动为抓手

特色馆藏部

以原生资源机构库建设为核心
特色资源建设与学科建设相结合
特色资源建设与品牌服务并重

宣传推广部

以培育用户关系为目标
宣传推广与培训交流并重
以平台与机制建设为基础

信息技术部

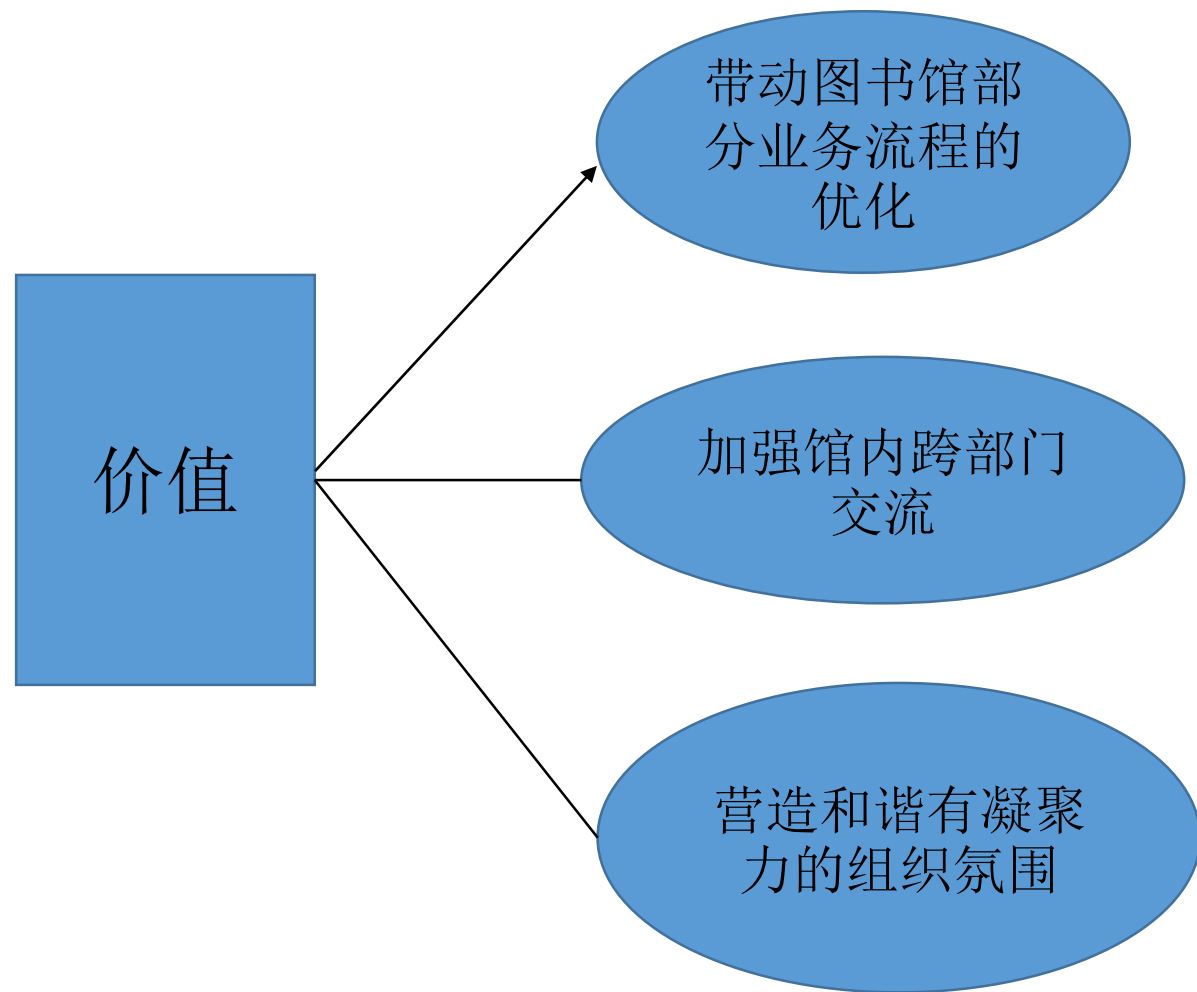
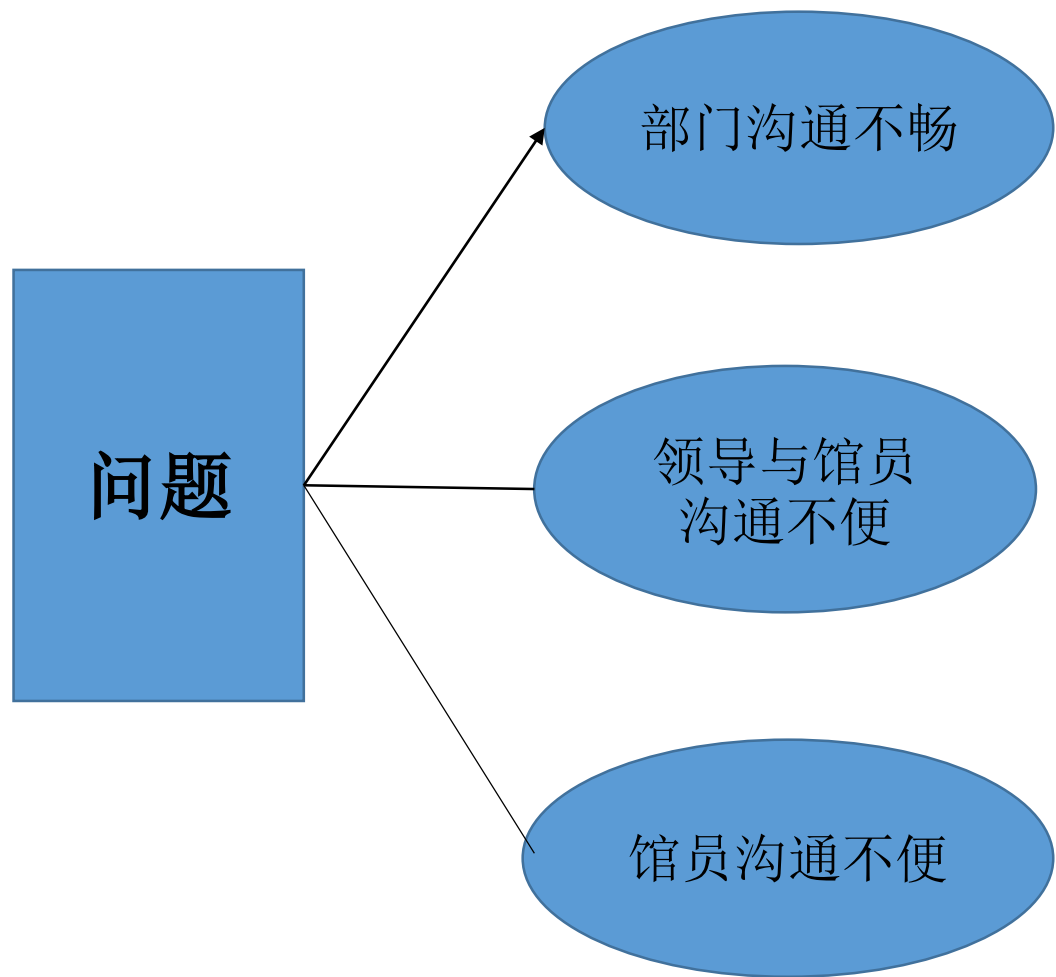
以保障图书馆核心功能为目标
以信息化基础设施保障为基础
以信息化项目建设为手段

图书馆分部

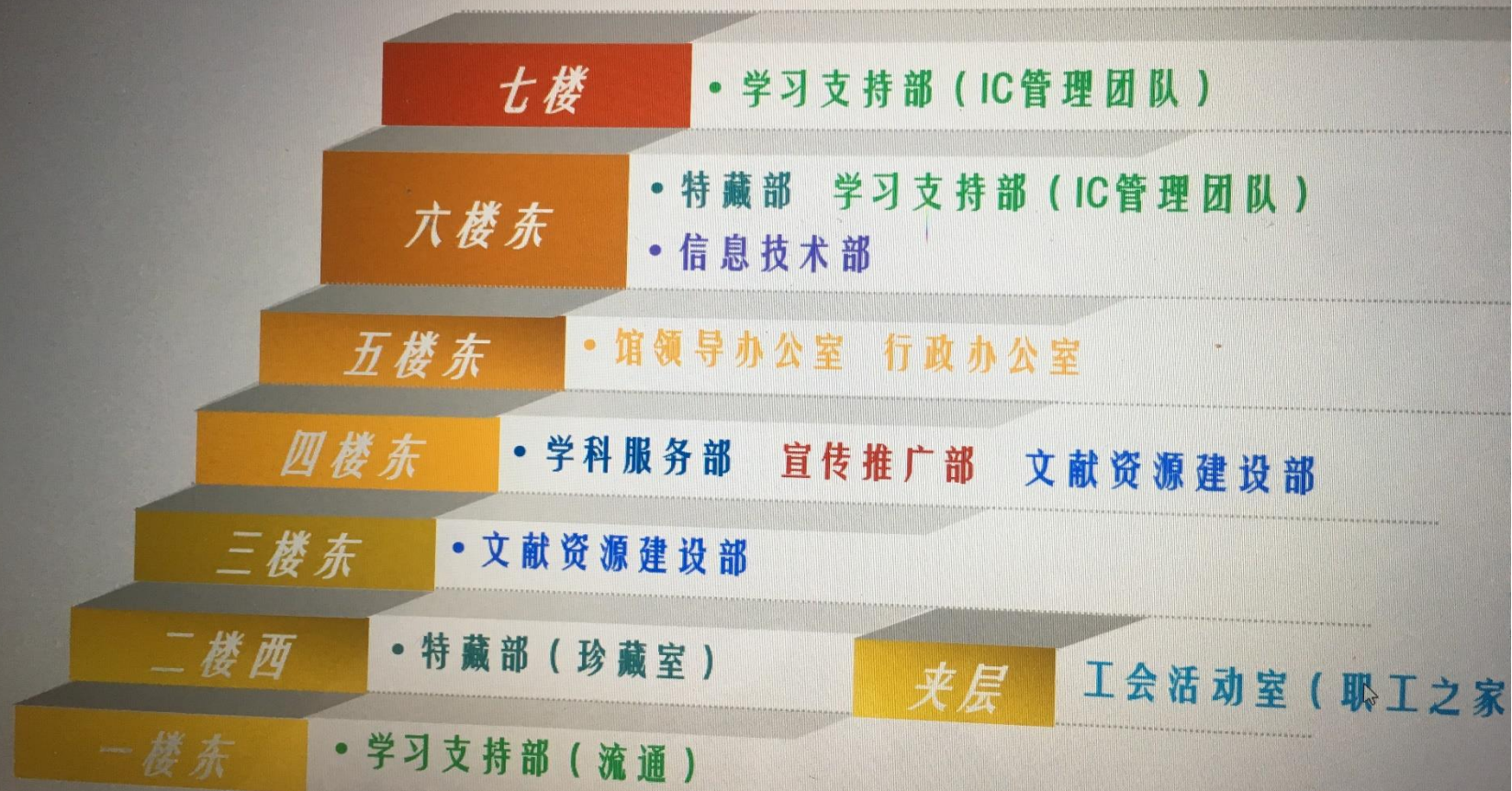
资源配置和服务提供相结合
分部管理和总部支持相衔接



办公区域布局调整
Office Area Layout Adjustment



图书馆办公区域分布图



财务资源缺乏情况下的员工激励方式

增设创新业务

扩大国际交流

开展述职报告

拓展发展空间

图书馆人力资源配置改革工作的体会与思考

坚定发展方向和基本原则

坚持法治思维和规则导向

聚合力先易后难持续推动

结束语

- 图书馆组织机构转型仍需持续推动。
- 图书馆人力资源配置改革大有作为。
- 商科大学图书馆应扩大合作与交流。

• 谢谢各位!