

“双一流”建设视角下 高校图书馆管理机制转型与服务创新

江南大学 陈明清
2019年11月1日



目录

01 面临转型的图书馆管理机制

02 组织运行机制优化

03 人力资源管理改革

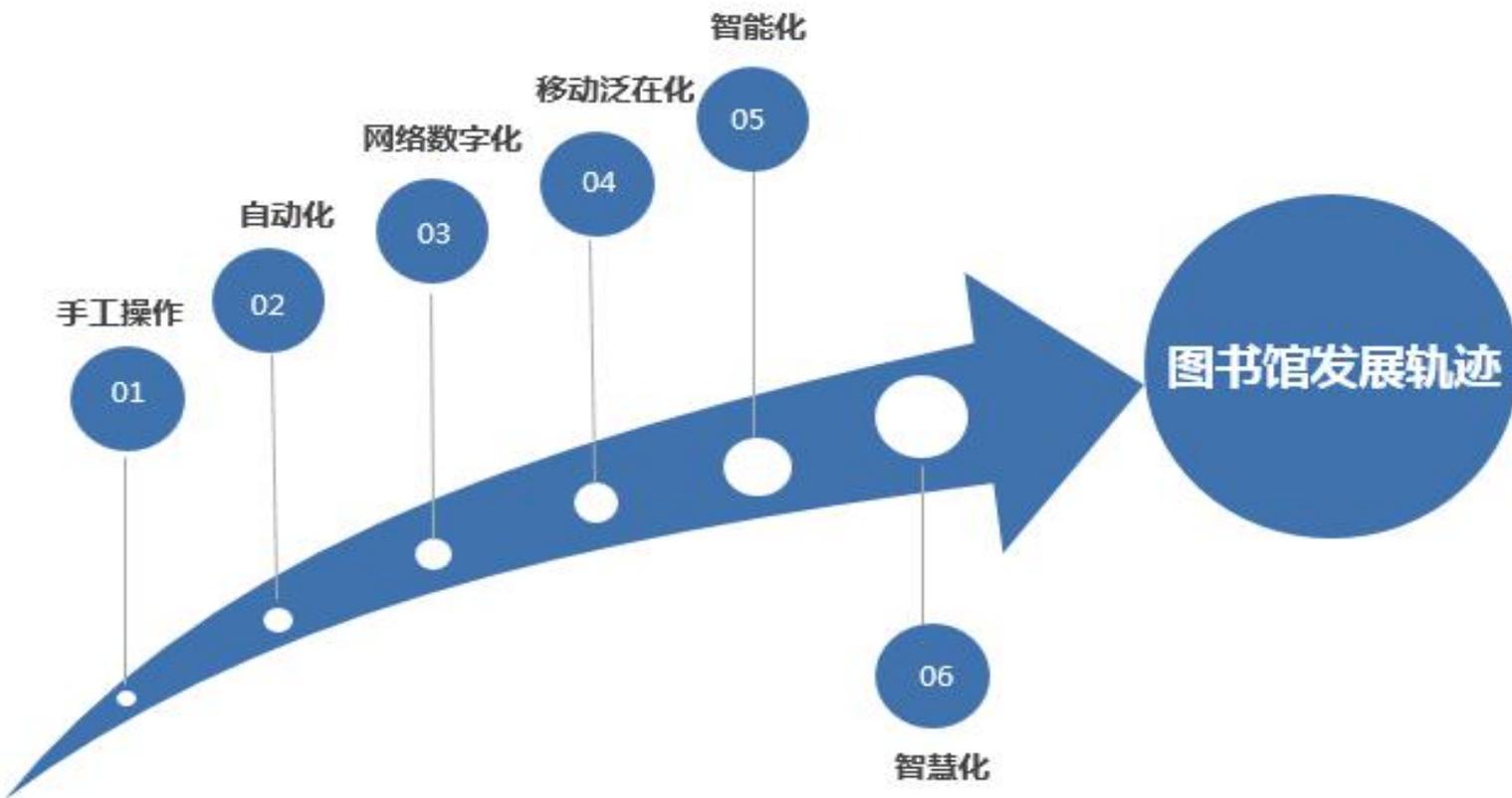
04 机制改革驱动服务创新

05 问题与思考

01

面临转型的图书馆管理机制

● 转型中的图书馆



图书馆所处的**环境**正在急剧变化，图书馆**自身**也正经历着一场革命，图书馆的每一个组成部分都在发生剧烈的变化。

竹帛、纸张、印刷术、打字机、电话、传真、计算机、互联网、GSM、物联网、虚拟现实、5G、人工智能……



高校“双一流建设”需要一流的高校图书馆服务相匹配。服务创新是图书馆实现转型发展的重要路径。



“改变是痛苦的，但不改变会更加痛苦！”

—马云

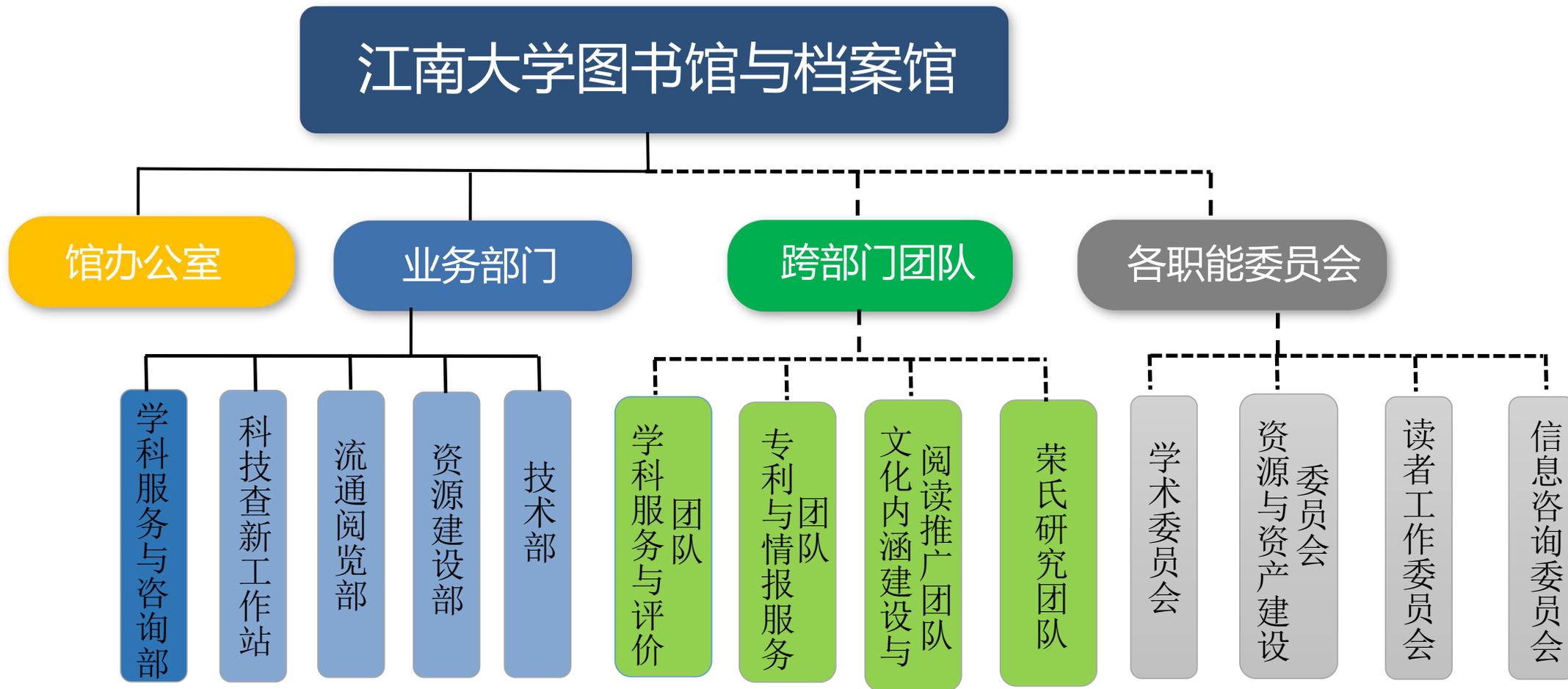
转型意味着改革和创新。

- 图书馆转型的路在何方？
- 图书馆如何转型以驱动服务创新？

图书馆组织运行机制优化为服务创新提供制度保障，改革人力资源管理，培养新型馆员为图书馆服务创新行为主体提供活力源泉。

02

组织运行机制优化



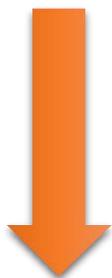
部门重组 重建学科馆员队伍

一流学科建设是“双一流”建设的支撑，

在此背景下重组原“信息咨询部”为“**学科服务与咨询部**”



信息咨询部



学科服务与咨询部

重建学科馆员队伍



江南大学学科服务团队暨学科馆员一览表

学科服务团队及负责人	服务部门	学科馆员	电话	邮箱	图书馆办公地址
人文社科 负责人： 张 娣	人文学院	顾烨青	0510-85919996	guyeqing@jiangnan.edu.cn	A207
	法学院	巴丽影	0510-85329310	1397654250@qq.com	B604
	外国语学院	巴丽影	0510-85329310	1397654250@qq.com	B604
	马克思主义学院	张 娣	0510-85329310	zd@jiangnan.edu.cn	B604
	商学院	张 娣	0510-85329310	zd@jiangnan.edu.cn	B604
	设计学院	谭 怡	0510-85329310	tanyi_lib@jiangnan.edu.cn	B604
理工一 负责人： 沈艳红	理学院	谭 怡	0510-85329310	tanyi_lib@jiangnan.edu.cn	B604
	化学与材料工程学院	沈艳红	0510-85329310	yhs742001@jiangnan.edu.cn	B606
	生物工程学院	沈艳红	0510-85329310	yhs742001@jiangnan.edu.cn	B606
	医学院	张路路	0510-85919997	zhanglulu@jiangnan.edu.cn	C210
理工二 负责人： 彭奇志	药学院	陶 岚	0510-85329310	taolan@jiangnan.edu.cn	B604
	机械工程学院	惠 澜	0510-85329310	huilan@jiangnan.edu.cn	B604
	纺织服装学院	惠 澜	0510-85329310	huilan@jiangnan.edu.cn	B604
	物联网工程学院	殷环环	0510-85197720	yinhuanhuan@jiangnan.edu.cn	A207
	数字媒体学院	彭奇志	0510-85329310	596339088@qq.com	B606
	食品学院	严而清	0510-85329310	yeq@jiangnan.edu.cn	B606
机关职能部门 负责人： 吴信岚	环境与土木工程学院	严而清	0510-85329310	yeq@jiangnan.edu.cn	B606
	科研院	彭奇志	0510-85329310	596339088@qq.com	B606
	社科处	张 娣	0510-85329310	zd@jiangnan.edu.cn	B604
	学科建设处	顾烨青	0510-85919996	guyeqing@jiangnan.edu.cn	A207
	研究生院	吴信岚	0510-85327672	wxl@jiangnan.edu.cn	B1106
学科服务 协调人	食品科学与技术国家重点实验室	陶 岚	0510-85329310	taolan@jiangnan.edu.cn	B604
		吴信岚	0510-85327672	wxl@jiangnan.edu.cn	B1106



做法

- 图书馆领导班子顶层设计四个团队，并分工负责
- 抽调相关部门的业务人员组成跨部门团队
- 团队根据重点任务设立若干子项目小组



特色

- 整合优势资源，破除业务条块分割，工作机制高效灵活，有利于增强馆员凝聚力
- 充分锻炼和培养基层管理人员，提高项目负责人的综合协调能力、控制能力、总结能力等
- 为有不同专业特长的馆员提供了展示才华的舞台，在团队合作中发掘馆员的潜能
- 加强各部门间的联系互动，**拓宽职能部门与学科建设沟通的渠道。**

1

分管领导：吴信岚

团队负责人：彭奇志 张娣

- ESI优势学科与潜力学科的竞争力跟踪与分析
- 省部级平台优势比较分析
- 学科评估数据分析（第五轮）
- 学科服务平台建设

学科服务
与评价团队

1

专利与情报
服务团队

2

2

分管领导：陈明清

团队负责人：谢东

- 校知识产权信息服务中心管理
- 高价值专利培育
- 专利分析服务

3

分管领导：曹瑛、邬洋

团队负责人：金星、李迎丰

- 特色馆藏建设
- 服务素养与质量建设
- 阅读推广建设
- 细化内部管理

文化内涵建设
与
阅读推广团队

3

荣氏研究
团队

4

4

分管领导：蒋新

团队负责人：蒋新

- 荣氏相关资料收集
- 整理编撰重要文献
- 荣氏资料数据库建设
- 组织研讨

● 学科服务与评价团队

分管领导：吴信岚 团队负责人：彭奇志 张娣

序号	子项目	负责人	2019年目标任务	阶段性成果
1	ESI、优势学科与潜力学科的竞争力跟踪与分析	顾焯青	1、提供ESI分析报告，对我校ESI学科整体发展情况进行全景扫描； 2、为我校优势学科和潜力学科提供数据支持，为学校的学科建设和科学研究提供精准的数据分析服务； 3、助力学校完善学科建设决策体系，促进学校潜力学科和优势特色学科的不断发	5月份完成《江南大学ESI学科总体分析报告》 5月份完成《江南大学ESI农业科学学科分析报告》 6月份完成《江南大学ESI数学学科分析报告》 9月份完成《江南大学ESI计算机科学学科分析报告》 12月份完成《江南大学ESI生物学与生物化学学科分析报告》
2	省部级平台优势比较分析	沈艳红	1、基于科研成果，完成2-3个同期参与评估的胶体类实验室和糖化学实验室的比较分析； 2、辅助化学与材料工程学院的合成与生物胶体教育部重点实验室和糖化学实验室的评估工作。	10月底完成2-3个同期参与评估的胶体类实验室的比较分析报告 10月完成糖化学实验室的比较分析报告
3	学科评估数据分析（第五轮）	张娣	为学校食品科学与工程、设计学2个一级学科参加教育部第5轮学科评估提供数据支持和分析服务。	6月底前完成完成食品科学与工程竞争力分析报告； 12月底前完成我校与中国美术学院（A+）、同济大学（A）的设计学比较分析报告。
4	学科服务平台建设	彭奇志	构建江南大学学科知识服务平台，将特定学科领域的信息资源、工具与服务集成到一个整体中，为用户提供便捷的学科信息发现和获取入口，通过科学计量、文献分析、数据挖掘，转变图书馆服务模式，改变服务方式、深化服务内容，拓宽服务渠道，为学科建设提供全方位和深层次的综合信息服务。	10—11月发布第一个学科知识服务平台

● 专利与情报服务团队

分管领导：陈明清 团队负责人：谢东

序号	子项目	负责人	2019年目标任务	阶段性成果
1	校知识产权信息服务中心管理	张群	做好江南大学校级知识产权信息服务中心的建设，完善和修订中心的规章制度，为申报国家级和省部级知识产权信息服务中心做准备；加强与省内外高校相关机构的合作，力争加盟“高校知识产权信息服务中心联盟”成员单位。	5-6月份，完成相关机构的情况调研并撰写调研分析报告上半年和下半年组织1-2次知识产权服务有关的讲座，逐步开展对校内师生的知识产权知识推广宣传工作
2	高价值专利培育	谢东	通过对校内或校外企业的联系调研，采用分析工具开展高价值专利培育工作。	10月份撰写完成高价值专利培育分析报告1项。
3	专利分析服务	江惜春	联系校内产研院、科研院、协同创新中心等部门，了解校内专利申请和管理等服务需求，采用分析工具撰写专利分析报告。	6月份和10月份各撰写1份专利分析报告。

● 文化内涵建设与阅读推广团队

分管领导：曹瑛、邬洋 团队负责人：金星、李迎丰

序号	子项目	负责人	2019年目标任务	阶段性成果
1	特色馆藏建设	金星	围绕学校的学科特色，收藏我校“食品科学与工程”方向的中外文文献资料，力图全面挖掘馆藏，并设立特藏库用以重点收藏和集中展示。	本年末完成展示的布置任务，计划将食品和发酵等特色学科的图书、期刊、学位论文、会议资料等集中展示在五楼珍特藏阅览室，同时配以详细说明的展板。在条件许可下，印制小册子作为特色馆藏文献的宣传册，用以发布和宣传。
2	服务素养与质量建设	李迎丰	提高馆员素质，提高为读者服务水平，结合师德师风建设，打造高水平服务教职工队伍。	1、年底前初步编制《江南大学图书馆服务规范手册》 2、国庆前编制形成《图书馆经典服务案例50件评析》 3、尝试建立跨部门定期沟通协调会商机制
3	文化建设与阅读推广	曹雪	推出系列庆祝建国70周年为主题的阅读推广活动；把我馆的读书节、毕业季、新生季、笃学讲坛等标志性活动做大做强，力争系列化、精品化、品牌化。	1、依时间节点，保质保量及时完成读书节、毕业季、新生季等我馆传统主题系列活动； 2、依托主题系列活动载体，每个系列均努力推出1-2个创新活动，尤其主推多部门合作的首创性活动，注重活动的思想文化主流引领性，突出育人功能和文化传播功能； 3、除保持传统笃学讲坛的专业推广性，力图增加高端文化因素，争取年内引入1-2次名师、名家、名艺人进校园活动，从而扩展讲坛涉猎范畴，逐步打造成我馆文化建设的特色。

分管领导：蒋新 团队负责人：蒋新

序号	子项目	负责人	2019年目标任务	阶段性成果
1	荣氏研究	蒋新	收录、整理、保存、展示有关荣氏家族及企业的文献资料，包括各种文献、图片、报刊、视频、实物和手稿等，编辑出版有关荣氏家族和企业史料，建成荣氏研究资料室和荣氏资料数据库，为荣氏文化研究提供各种文献和档案服务，促进荣氏文化研究事业的发展。	1、4月完成《荣氏研究论文选编》的编辑印刷工作 2、12月完成《私立江南大学档案史料选辑》的编撰工作 3、收集整理编辑《荣家人论著论谈汇编》，2019年12月完成初稿 2020年4月全部完成 4、启动《荣氏资料数据库》建设，2019年7月完成调研和实施方案，12月完成平台建设和部分数据录入；2020年12月数据库网站建成

03

人力资源管理改革

- 在图书馆的转型之路中，最根本的是人的转型。
- 有什么样的馆员决定了什么样的图书馆。
- 馆员的素质和能力，直接决定了图书馆服务的水平。

图书馆主要矛盾：



馆藏不足



馆员服务能力不足



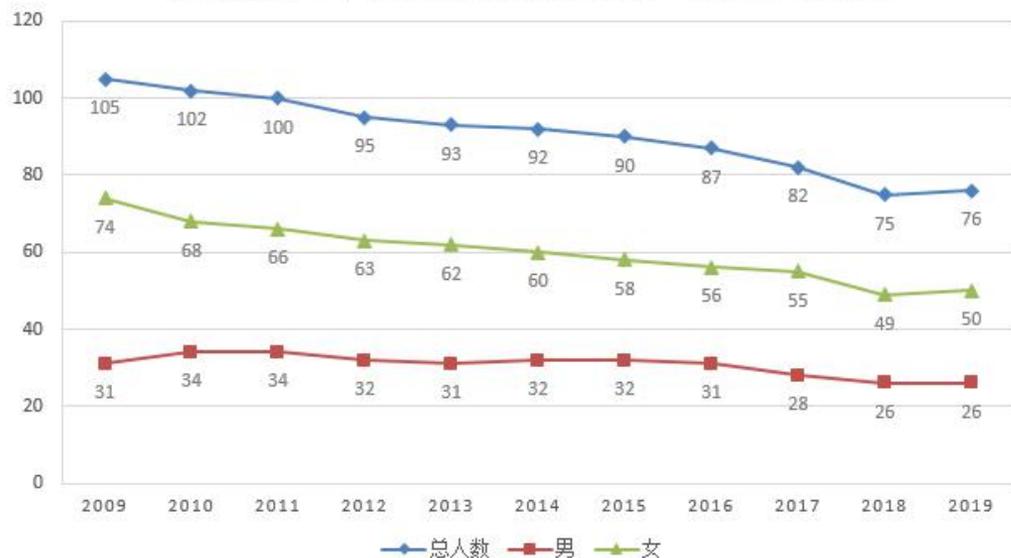
2006年5月11日，钱伟长访问江南大学，校长陈坚向钱老汇报办学情况

“今后，传统的图书和图书馆当然会继续存在，但是我们更要注意日益发展的新型图书馆。图书馆员不会失业，但必须是新型的。”

——钱伟长

全国现状：“在编工作人员的馆均人数持续下降，各高校图书馆的事业编制总人数处于持续缩减状态，已有在编工作人员的任务逐年加重”——基于教育部高校图书馆事实数据库统计。

江南大学图书馆馆员人数变化（2009-2019）



我馆与江苏其他高校馆现状对比

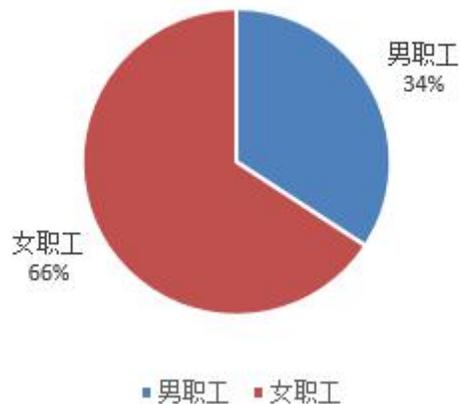
《2017年江苏省高等学校图书馆发展报告》

	40岁以下	50岁以上
江南大学图书馆	12.05%	44.58%
南京农业大学图书馆	25.00%	45.83%
南京理工大学图书馆	38.36%	23.29%
中国矿业大学图书馆	35.09%	26.32%
南京航空航天大学图书馆	44.58%	27.71%

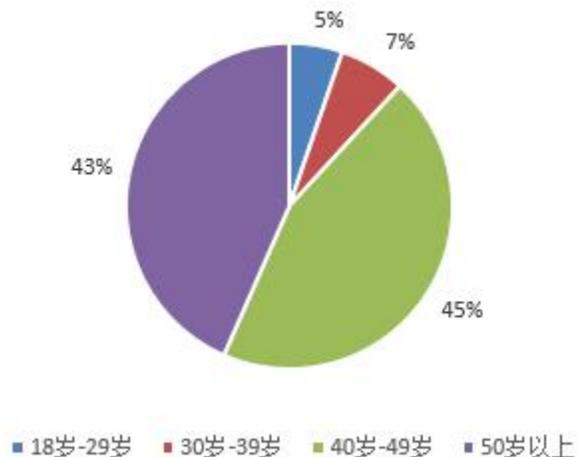
我馆从2009年的**105**人降至2019年的**76**人

我馆40岁以下在同类高校中占比**最低**

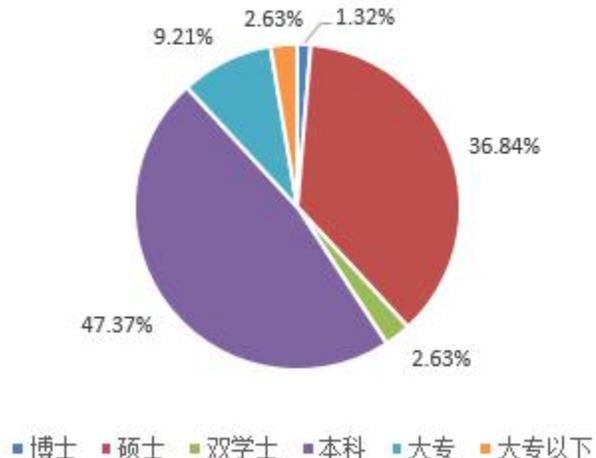
性别分布



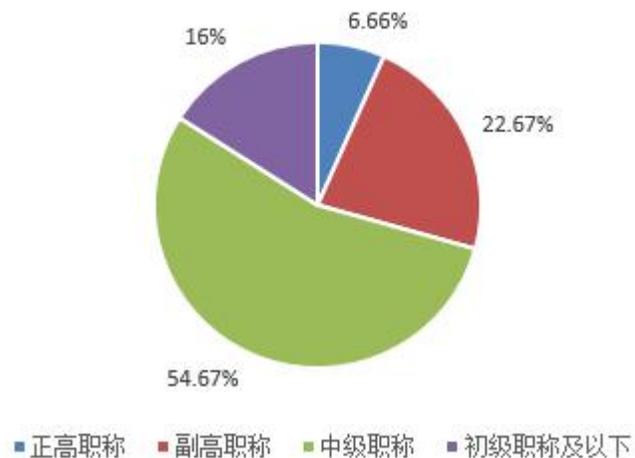
年龄分布



学历分布



职称分布



馆员现状

- 现有在岗职工76人；
- 具有本科以上学历者67人，其中博士1人，硕士28人；
- 拥有正高职称5人，副高职称17人，中级职称41人。

存在问题

- ◆ 图书馆人员队伍老龄化；
- ◆ 男性馆员只占三分之一；
- ◆ 职称结构不完善，高职称和高学历所占比例不高。

● 三个层面改革

以人力资源发展理念为引领，将馆员作为组织发展的第一位资源，更着眼于未来，重视人力资源的规划与开发，从三个层面进行改革：

建立责任秘书制



培养青年后备干部

树立“好馆员”标准



打造学习型队伍

深化全员考核制度



推动整体素质提升

建立责任秘书制 —— 培养青年后备干部

目的

培养馆员的领导组织领导能力，参与图书馆管理决策，开拓视野，提升创新能力，为图书馆发展注入更多活力与动力。

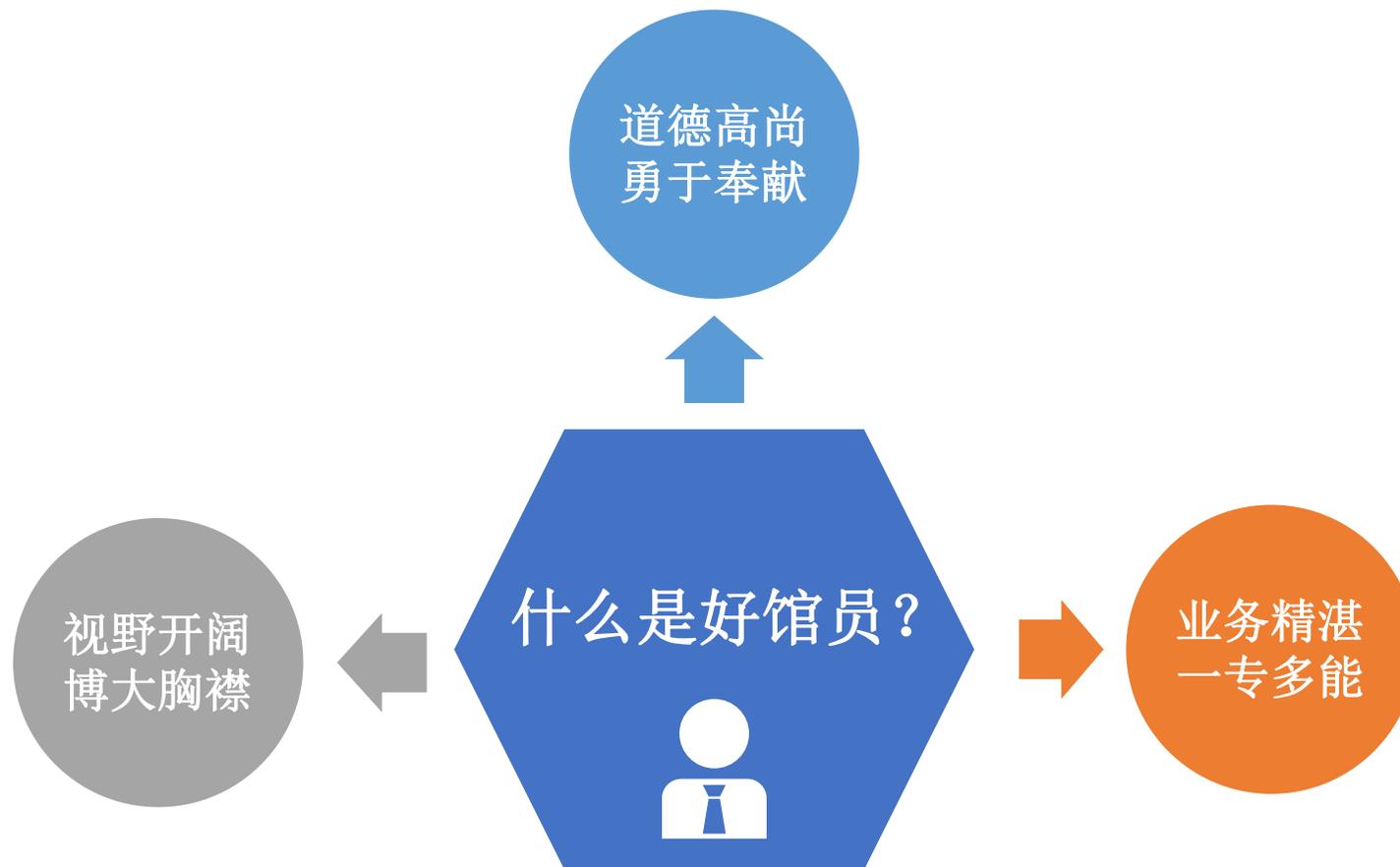
举措

首批选拔四名馆员，协助馆领导分管资源建设、学科服务、文化建设，参加图书馆党政联席会，树立责任意识，勇于担当。

构成

研究生学历，平均年龄32岁，最小的为90后，专业为图书情报和自动化控制。

树立“好馆员”标准 —— 打造学习型队伍



深化全员考核制度——推动整体素质提升

目的

强化全员岗位管理
改进激励和竞争机制
提高全员素质

举措

建立“三级考核体制”
员工互评、部主任考核
馆领导考核

重新修订岗位职责，制
订各部门 业务考核办
法、分层考核

考评体系

建立以“德、能、勤、绩、廉”为考核内容的考评体系

考核内容：工作态度、工作能力、工作业绩和管理能力；

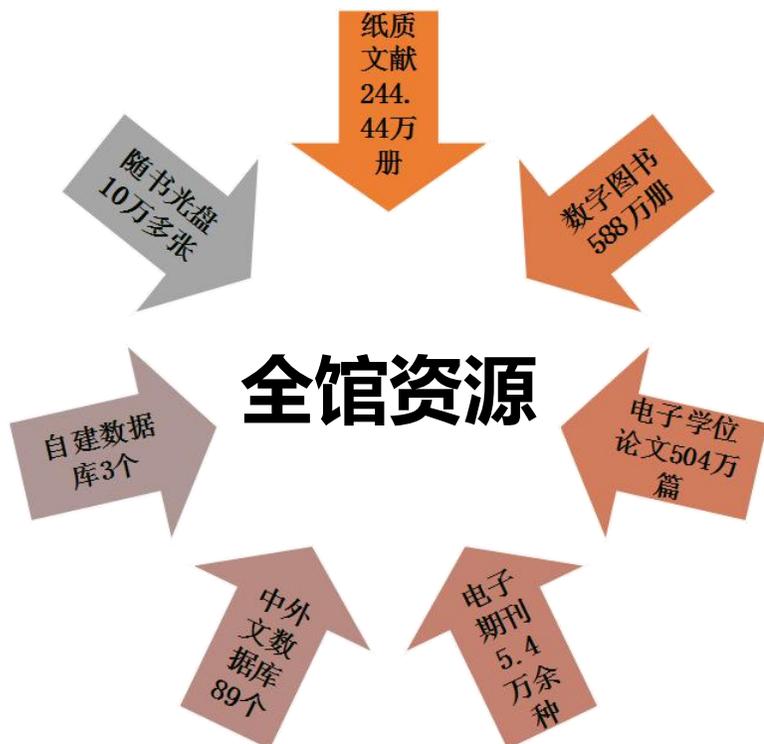
奖励分配：分档奖励、单项奖励。

其他措施

- 给予部门一定的分配自主权——将部分年终绩效的分配自主权交给部门，部主任根据职工个人考核分值等因素进行分配。
- 设立单项奖励——用于奖励在考核周期内工作量大、有突出贡献、重大成果的部门、集体或个人。

04

机制改革驱动服务创新



整合与优化资源:

- ✓ 馆藏书目数据化
- ✓ 馆藏资源全面数字化
- ✓ 建立专业特色馆藏
- ✓ 构建自建数据库
- ✓ 改革资源采购模式
- ✓ 加强资源绩效评估

2017-2018年外文数据库全文下载篇数/检索次数使用成本统计

(单位:美元)(以2018年使用成本排序)

类型	序号	数据库名称	2017年折算值	2018年折算值
期刊	1	ScienceDirect	0.14	0.15
	2	RSC 英国皇家化学学会	0.27	0.26
	3	Springer	0.22	0.30
	4	ACS 美国化学学会	0.47	0.37
	5	Wiley blackwell	0.43	0.37
	6	Nature	0.51	0.40
	7	Science	0.67	0.46
	8	Taylor&Francies数据库-ST子库	0.67	0.53
	9	Cell Press数据库		0.68
	10	IEEE	0.98	1.15
	11	Emerald全文期刊库	1.43	1.31
	12	EBSCO学术性综合学科数据库ASC	1.63	1.52
	13	Frontiers in China系列期刊数据库	7.37	6.28
	14	Annual Reviews数据库	3.96	6.84
学位论文	1	PQDT	3.94	3.83
文摘	1	CA化学文摘	0.66	0.61

大部分外文数据库的2018年整体使用成本与2017年相持平,表明:由于外文数据库经费涨幅较大,虽然整体使用量在增加,但使用成本仍未有明显变化。

部分数据库由于使用量降低而导致数据库成本较高,如:Annual Reviews数据库,2017年使用量为1027,2018年的使用量为634,2018年数据库使用成本增加为6.84美元/篇。(部分学院对该库有需求,需再加强宣传推广)





学科服务

内容深化多样

- 论文收录检索
- 论文产出与学术规范
- ESI**数据挖掘
- 助力学位点申报
- 辅助人才引进
- 其他学科分析报告

平台助力支撑

- 教工论文收录检索平台
- ESI**学科动态平台
- 学科服务平台（群）

资源推广形式

课程教学

文检课教学、网络课堂、微课、多媒体视频

培训活动

笃学讲堂、数字资源推广月、新生入馆教育、信息检索大赛、有奖答题活动

咨询答疑

服务台现场咨询、电话咨询、邮件咨询、QQ/微信咨询、网上虚拟参考咨询系统

读者自助

网络公告、移动端推送、海报展板、数据库宣传册

信息素养教育模式

递增式

嵌入式

交互式

我馆通过课程教学、培训活动、咨询答疑、读者自助等方式，构建全方位、多平台、立体式、广覆盖的资源推广和培训体系，将信息素养教育融入其中。

ESI、优势学科与潜力学科的竞争力跟踪与分析

- 江南大学ESI学科总体分析报告
- 江南大学ESI农业科学学科分析报告
- 江南大学ESI数学学科分析报告
- 江南大学ESI计算机科学学科分析报告
- 江南大学ESI生物学与生物化学学科分析报告

学科评估数据分析（第五轮）

- 江南大学食品科学与工程竞争力分析报告
- 江南大学设计学比较分析报告

服务一流学科嵌入学院科研项目

- 益生菌+益生元组合的原料和产品研究
- 食品与健康领域的产业分析、专利分布分析和论文发表情况
- 营养与健康子专题18项关键技术比较分析



江南大学ESI数学和同档未进前1%的211高校对比情况见图2。

名称	排名	Web of Science论文数	学科与趋势变化的论文数	被引频次	论文被引百分比
Southwest University - China	12	814	1.43	4,234	65.72%
Donghua University	13	476	1.73	4,195	72.69%
Beihang University	14	833	1.15	3,717	65.07%
Jiangnan University	15	286	2.15	3,657	64.34%
Anhui University	16	585	1.39	3,360	70.26%

图2 五所同档未进数学前1%的211高校情况一览

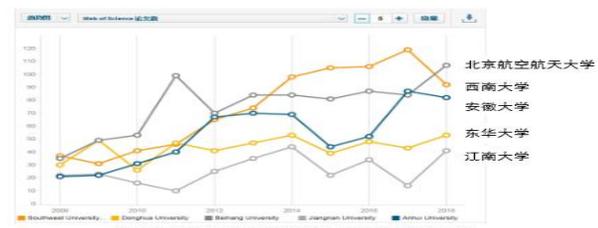


图3 五所同档未进数学前1%的211高校发文趋势

由图2和图3可知，我校数学十一年来的发文总量在五所同档211高校中位列最后一位，且在2009年后每年发文都位列最后，2018年出现了快速回升的趋势，发文总量虽然仅为安徽大学的一半，但总被引频次超过安徽大学。



总体论文发表情况

目录		
1	对标高校的遴选及对标高校在第4轮学科评估中的表现	1
2	对标高校获奖情况对比分析	2
2.1	课程教学质量	2
2.1.1	国家级教学成果奖	2
2.1.2	研究生生物成果奖	3
2.1.3	国家级精品视频公开课、国家级精品资源共享课、国家精品在线开放课	4
2.1.4	教育部来华留学英语品牌课	4
2.2	科研获奖	5
2.2.1	国家最高科学技术奖、自然科学奖、技术发明奖、科学技术进步奖	5
2.2.2	教育部高校科研成果奖（科学技术）	7
2.2.3	省级科研奖	10
2.2.4	环境保护科学技术奖	19
2.2.5	国土资源科学技术奖	19
2.2.6	中国专利奖	20
2.2.7	同领域专利获奖	21
3	对标高校学术论文量对比分析	22
3.1	对标高校2012-2015论文与第4轮学科评估的相关性	22
3.1.1	对标高校2012-2015 0832食品科学与工程五所对标高校wos论文概况	22
3.1.2	对标高校扩展ESI高被引论文和代表性论文对比分析	22
3.1.3	对标高校CNKI中国知网2012-2015“食品工业”论文概况	23
3.2	对标高校2016-2019wos论文发表分析	24
3.2.1	对标高校2016-2019wos论文产出及其影响力	24
3.2.2	对标高校2016-2019wos论文期刊分布	25
3.2.3	对标高校2016-2019wos论文合作情况	26
3.2.5	对标高校2016-2019wos论文资助情况	29
3.3	对标高校2016-2019扩展ESI高被引论文对比分析	30
3.4	对标高校2016-2019中国知网“食品工业”论文概况	31
4	对标高校科研项目比较分析	32
4.1	国家科技重大专项	32
4.2	国家重点研发计划	33
4.3	国家自然科学基金	33
4.4	国家社会科学基金	34
4.5	全国教育科学规划课题	34
5	小结	35

学科服务平台建设

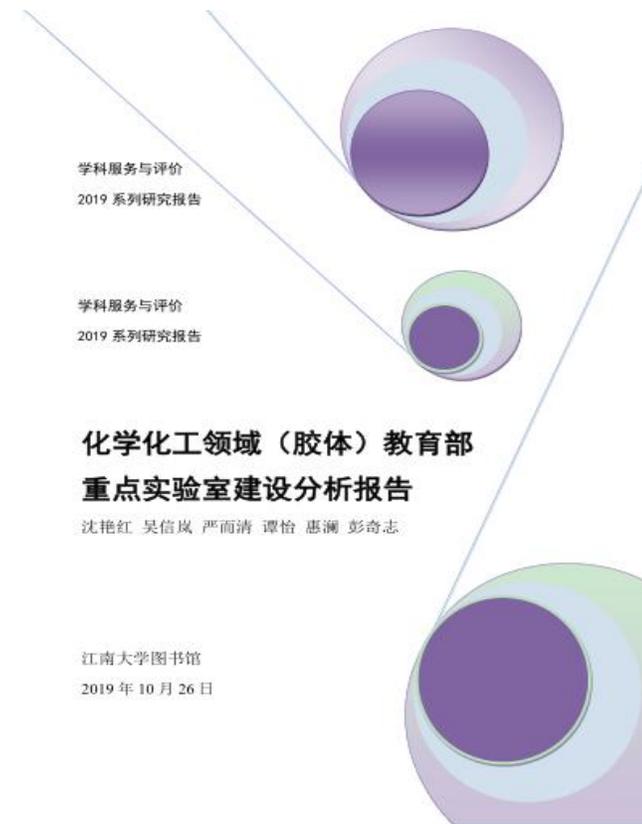


构建江南大学8个一级学科知识服务平台

将特定学科领域的信息资源、工具与服务集成到一个整体中

推进图书馆学科馆员服务模式转型。

省部级平台优势比较分析



助力教育部重点实验室评估

专利与情报服务 团队

◇校知识产权信息服务中心管理

调研高校国家知识产权信息服务中心和中心联盟成员馆的服务情况，撰写专利信息调研分析报告，并根据国家政策形势发展，逐步完善修订中心规章制度条例。

◇高价值专利培育

开展本校专利价值分析与筛选，根据合享专利价值度、引证分析、专利强度、以及结合技术法律市场等维度，进行高价值专利筛选分析和培育评估，撰写初步分析报告（1. 基于incoPat数据库的江南大学专利分析，2. 江南大学专利价值度筛选分析）。

◇专利分析服务

根据学校专利申请和授权情况及学科建设特点，利用专利分析平台检索整理和撰写分析报告（1. 江苏高校PCT国际申请分析与比较，2. 基于专利分析的中国智能制造发展态势研究）。

珍贵文献

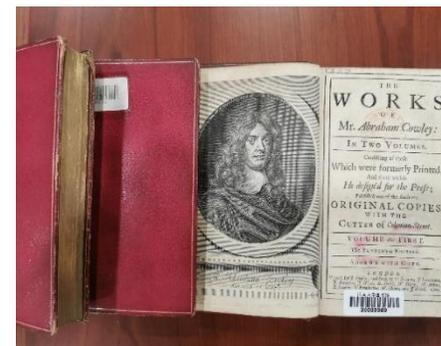
收藏了古籍、民国文献、现代影印的古籍以及民国前出版的外文原版书等中外文书刊2.68万种，3万余册。明刻本等善本300余册。



明刻本《汉书评林》
(凌稚隆辑校)



清刻本，四色套印
本《陶渊明集》
(陶潜撰)



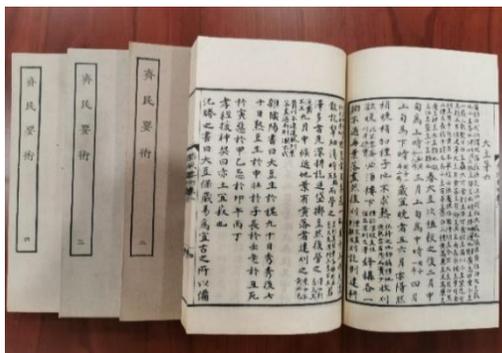
1710年出版的英文原版书《亚伯拉罕·考利作品集》

特藏文献

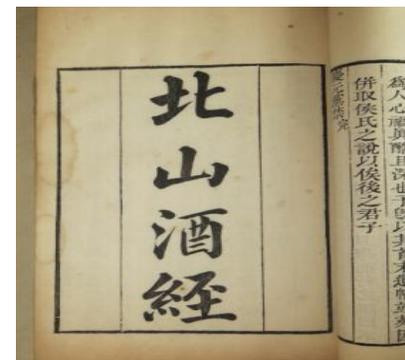
食品、发酵学科的纸质书刊近10万册，电子图书达2.2万册，中外文电子期刊近600多种，可供查阅食品学科相关信息的数据库近40个。



《毛诗郑笺》线装刻印本，1872年版。我国第一部提供饮食方面信息的经典古籍。



《齐民要术》线装影印本，1929年版。世界农学史上最早的专著之一。



《(北山)酒经》线装刻印本，清乾隆至道光年间出版，我国第一部论述制曲酿酒工艺的专门著作。

“书香礼赞新中国 阅读追梦新时代”读书文化节系列活动



“诵读经典 乐阅江南”书友会系列活动



“书香鼇梦 礼赞青春”毕业季系列活动



“书香致远鸿鹄志 振翅江南谱韶华”新生季系列活动

• 荣氏资料数据库

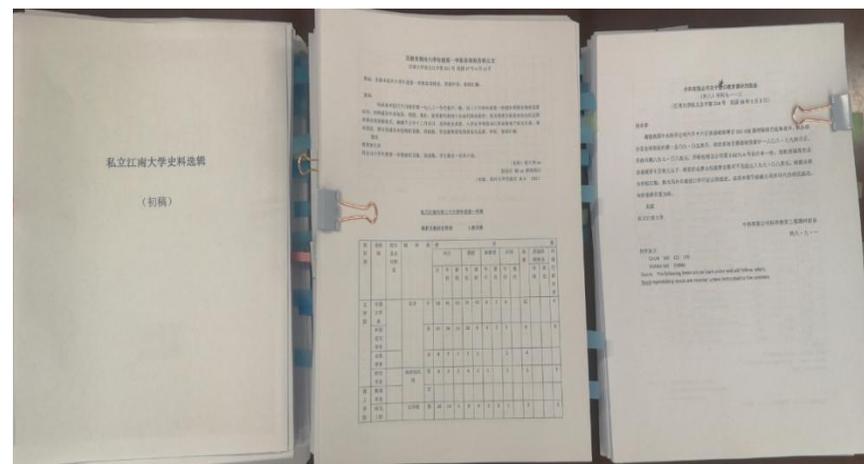
数据库汇集了期刊、报纸、论文、著作、家谱、照片、档案等资料，分为荣氏人物、荣氏事业、荣氏研究、资料检索和资料征集等模块，全面反映“中国民族资本家的首户”——荣宗敬、荣德生家族实业报国、服务社会的历史。

• 荣氏研究论文选编（1978—2018）

选取改革开放40年来有关荣氏文化学术性较强、具有一定代表性的学术论文83篇，汇集成册。

• 私立江南大学史料选辑

收集整理私立江南大学相关档案史料30余万字，完成初稿。





馆员转型

业务培训

专题学习

科学研究

馆员培养

新馆员轮岗培训、
上岗资质培训

学术讲座、
业务培训

学历学位提升

项目支持

鼓励申请项目

图书馆立项

经费支持

论文、教材、著作、
项目的奖励和补贴

承担Jalis或Calis
项目和特色数据库
建设项目，提供建
设经费支持

会议交流

鼓励专业会议交流

积极承办相关会议

05

问题与思考

如何使馆员队伍建设更好地适应图书馆转型发展和服务创新的需要？

是否实行大部制改革？
如何实现馆员一岗多能和部主任任期交流制？

在江南大学建设世界知名、中国一流、江南风格的研究型大学的进程中，如何更好地发挥图书馆的作用？

如何将绩效考核与调动全员积极性有效结合？
探索建立积分绩点考核制。



问题与思考



结束语

聚轻工底蕴 融江南书香

打造学生挚爱的学习空间

默默地坚守 也是一种情怀！