

## 项目结题验收单

专家验收表（主持人所在单位组织 3-5 名专家对项目进行验收、自评。）

项目名称	高校图书馆轮岗制度研究				
主持人	薛启航	职务/职称	助理馆员/初级		
所在单位	黑龙江八一农垦大学图书馆				
专 家 意 见	<p>2025年5月，黑龙江八一农垦大学图书馆组织专家，对2024年申报的CALIS课题研究项目进行了结题验收和自评，专家组听取了薛启航所承担的《高校图书馆轮岗制度研究》课题汇报，通过认真审阅课题研究报告，查看课题研究相关资料，经讨论，形成如下鉴定意见：</p> <p>本研究主要以高校图书馆智慧化建设为背景，探索了高校图书馆人力资源管理的创新模式，开展了建立轮岗制度的相关研究，以新时代馆员的全面发展为出发点，以促进团队合作和减少各业务部门壁垒为目的，研究了图书馆如何通过建立轮岗制度，提升管理水平和决策能力，促进图书馆智慧化管理提质增效。通过调查，进一步明确了实行轮岗制度的可行性和实践路径。</p> <p>经过验收专家组评议，该课题研究选题立意较新，研究层次鲜明，研究内容和方法比较充实合理，对今后高校图书馆进一步推进人力资源管理模式创新和智慧化图书馆建设具有一定的实践意义和可操作性，基本完成了项目预期目标要求。</p> <p>经鉴定，该课题提交的结题验收材料齐全，研究取得预期成果，同意结题。</p>				
专家签字	薛启航	孙喜娟	王连勇	张华	张华
职务/职称	教授	副研究员	副研究员	副研究员	副研究员



项目编号: 2024018  
注:项目编号请查看立项  
通知,也可缺省

## CALIS 全国农学文献信息中心研究项目 结题报告

项目名称: 高校图书馆轮岗制度研究

项目关键词: 高校图书馆轮岗制度

项目单位(盖章): 黑龙江八一农垦大学图书馆

通信地址: (详细地

址含邮编)

黑龙江省大庆市高新区新风路 5 号 163319

项目主持人: 薛启航

联系电话: 18903692675

电子邮件: ndxqh@byau.edu.cn

提交日期: 2025.05

# 高校图书馆轮岗制度研究报告

近年来，随着人工智能、大数据等技术不断更新迭代，图书馆馆员的综合素质提升也显得越来越重要。教育部 2015 年印发的《普通高等学校图书馆规程》第七章管理，第三十八条提到，“高等学校应秉持改革与创新的理念，确定图书馆办馆宗旨。”第三十九条提到，“高等学校应推动图书馆严格遵循相关的专业标准，不断完善业务规范和考核办法，改进和优化业务管理。”当前各高校图书馆一般按照职能分工，分为文献部、服务部等部门，这些部门承担着各自不同的职能。随着科学技术的不断进步，这些职能的业务发展将更趋专业化，各部门之间业务分工也将更加明确。作为一名高校图书馆员，有必要对图书馆各个部门的业务知识有所了解，保持浓厚的学习兴趣和求知欲望。为增进图书馆各部门之间的交流学习，提高图书馆员的综合素质，开展此项研究。

**关键词：**高校图书馆；轮岗制度

## 一、研究背景、目的及意义

### （一）研究背景

随着我国图书馆事业的不断发展，图书馆各部门业务发展不断深化，考虑到馆员更为全面的发展需求，推进图书馆在人力资源管理上更加现代化，与智慧图书馆建设相匹配，减少各业务工作岗位间的壁垒，促进各业务部门交流，增进馆员能力素质开展此研究。

### （二）研究目的

#### 1. 提高馆员多元化技能

轮岗制度可以让馆员在不同岗位间轮换，从而学习和掌握不同技能，提高馆员的综合素质和能力。

## **2. 促进团队合作**

通过建立轮岗制度，馆员可以更好地了解其它部门的工作内容和流程，促进部门间的沟通与合作，提升整个团队的协作效率。

## **3. 激发馆员工作热情**

轮岗制度可以让馆员接触到不同的工作内容和挑战，激发馆员的工作热情和创新意识，提高馆员的工作积极性。

## **4. 发现和培养人才**

通过建立轮岗制度，图书馆可以更好地发现和培养潜在人才，为馆员提供个人发展的机会和空间，从而留住优秀人才。

### **（三）研究意义**

随着信息技术的不断发展，大数据、人工智能对图书馆发展的影响日益增强，用新技术赋能图书馆人力资源管理，适当实行岗位轮换调整，一是可以促进馆员的全面发展。通过安排馆员在不同岗位间轮换，可以拓宽视野，提升技能，促进全面发展。二是有利于知识共享。通过轮岗，馆员可以跨部门学习，促进知识共享和团队合作。三是减少单一岗位风险。轮岗可以减少图书馆对某一馆员或某一岗位的过度依赖，降低风险。四是有利于激励保持工作热情。轮岗制度可以激励馆员保持学习和进步的动力，增强馆员的归属感。五是有利于提升管理水平。通过轮岗，管理者可以更好地了解各部门运作情况，提升管理水平和决策能力。

## 二、研究内容及方法

### （一）研究内容

一是明确建立轮岗制度的目的以及对高校图书馆与馆员的意义；二是确定轮岗制度适用的部门或岗位范围；三是为馆员提供必要的培训和指导，以适应不同岗位的需求；四是研究轮岗制度对组织结构的影响，包括岗位设置、职责划分等方面；五是研究轮岗制度的具体流程，包括轮岗的频率、轮岗的时长和轮岗的安排；六是研究轮岗制度对馆员发展的影响，包括提升馆员技能、拓宽馆员视野等方面；七是研究轮岗制度的实施效果，包括馆员满意度、组织绩效等方面。通过对这些方面的研究，定期总结轮岗制度的实施效果，可以更好地了解轮岗制度的实施情况，不断优化和改进制度，为制度建立提供科学的决策依据。

### （二）研究方法

#### 1. 研究思路

首先明确轮岗制度的概念，确定轮岗目的。之后探索研究路径及内容，采取适当方法进行数据采集。下一步分析数据，总结结果。最后撰写报告提出建议。

#### 2. 研究方法

案例分析法、访谈法。

#### 3. 具体内容

##### （1）轮岗制度的概念及源流

胡蓉（2011）认为，轮岗又称为岗位轮换，是定期或不定期将不同

工作岗位上进行调换的一种人力资源管理方式<sup>[1]</sup>。杨文军等（2019）认为，高校馆岗位轮转其实质就是工作或职位的轮换，是指在保证全馆工作正常开展的情况下，让馆员在图书馆采编、流通、技术及信息岗位间的转换，调节各类馆员人力资源的配置，同时能够对馆员的适应性进行测度、继续在职教育和培养，属于馆员再培训开发的范畴<sup>[2]</sup>。朱凤丽（2021）认为，轮岗顾名思义就是从一一个工作岗位换到另一个职能不同的工作岗位<sup>[3]</sup>。轮岗制度最早起源于第一次工业革命。1776年，亚当斯密在《国富论》中提出了劳动分工理论，由此拓展的工作专业化逐渐演变为固定的操作程式应用于生产的各个环节<sup>[4]</sup>。本研究支持杨文军（2019）的观点，即指定期对馆员进行不同岗位轮换的制度，且一般为平级调动不涉及薪酬变化。

## （2）开展轮岗制度研究的主要原因

馆员长期在同一个岗位容易产生职业倦怠，工作热情减退，逐渐养成按部就班的习惯，失去学习和提升的动力。对其它部门业务缺乏了解，严重影响个人的成长和工作积极性，不利于自身的全面发展和综合素质的提升。同时，各部门之间容易出现掣肘不配合，馆员之间容易出现互相不信任，工作上推诿扯皮，产生矛盾，可能严重影响图书馆日常工作的有序开展。

## （3）轮岗制度研究路径及内容

郑云霞（2017），基于柯氏评估的四个维度，尝试建立了数字图书馆馆员培训的评估体系。付正芳（2017），在此基础上对评估体系的建构

进一步完善，调整了柯氏评估的指标内容和权重<sup>[5]</sup>。肖宏等（2021），在已有研究的基础上，通过质性访谈的形式，设计了访谈内容，探索了“轮岗制”+“导师制”的培训效果。本研究参考了大庆市5所普通高等学校图书馆的相关数据，主要结合黑龙江八一农垦大学图书馆的实际情况，采取了案例分析结合访谈的方式展开。

#### （4）研究数据

为更好探究总体趋势，选取30个典型案例进行分析并对性别、职称与工龄进行了统计。列表如下：

表1 各职称层级轮岗统计汇总表

职称等级	性别	样本数	总轮岗次数	平均轮岗次数	工龄范围(年)
正高级	女	1	2	2	29
副高级	男	1	6	6	24-35
	女	3	11	4	
中级	男	5	4	1	4-37
	女	14	33	2	
初级	男	4	8	2	1-5
	女	2	4	2	

除对职称层级进行统计外，共设计并提出7个问题进行半结构化访谈，6位受访者提供了他们对于轮岗制度实施可行性的看法，为保护隐私采用编号编码，得到反馈如下表：

表2 轮岗制度可行性访谈汇总表

序号	问题	S1	S2	S3	S4	S5	S6
1	是否了解轮岗制度及相关研究	是	是	是	是	是	是
2	过去是否参与轮岗	是	是	是	是	是	是
3	工龄范围	11-20年	20年以上	36年	6年	2年	1年
4	是否同意进行轮岗	是	否	否	是	是	是
5	轮岗次数	0	2	3	1	0	1
6	轮岗优势	有利于跨部门交流	无	无	团结协作	打破业务壁垒	增强馆员综合素质
7	不赞同轮岗的原因	无	不利于业务钻研	“样样通，样样松”	无	无	无

## **(5) 调查结果分析**

从表 1 可以看出，目前图书馆仍以女性馆员为主，在中级层面，男性比例较低，性别结构比例存在一定失衡，工龄与参加轮岗次数呈正相关。高级职称样本轮岗次数更多，初级职称样本轮岗较少。中级职称样本中存在轮岗差异。男性样本轮岗次数较少，女性样本轮岗差异较大，有的轮岗次数多，有的没有参加轮岗，显示出一定的不均衡。

从表 2 可以看出，受访者均表示对“轮岗制度”具备一定认知，并普遍认同其有助于增强图书馆凝聚力和馆员综合能力。然而在是否愿意轮岗这一问题上出现明显分歧，年轻受访者对轮岗持开放态度，而工龄较长受访者多数表示轮岗将可能削弱业务钻研的深度。

综上，当前图书馆职称为副高级以上馆员平均经历了 3 至 4 次岗位调整。轮岗机会与职称等级呈正相关态势。馆员对轮岗制度有一定认知并认同其积极意义，但在具体实行过程中存在顾虑，需进一步完善轮岗细则和实施办法。

## **三、结论与建议**

### **(一) 研究结论**

作为图书馆人力资源管理的一种创新模式，在高校图书馆开展轮岗，可以与智慧图书馆建设一道作为图书馆转型和高质量发展的具体举措，将有利于进一步推进图书馆的高质量发展、馆员个人能力素质提升和全面发展，在准备充分、循序渐进和对不同岗位因地制宜制定具体措施的前提下，可以尝试有序轮岗并建立相关制度。

## **(二) 研究建议**

### **1. 轮岗前应开展充分的岗前培训**

陈冬梅（2018）认为，轮岗应从实际出发，统筹兼顾。可以采取以老带新方式。确保每个岗位有以老带新馆员，起到“传、帮、带”的作用<sup>[6]</sup>。本研究同意上述观点。可采取更加规范的“导师制”并做好工作衔接，避免出现工作断层。同时，馆员所调入的部门应给予充分重视并主动予以对接安排相关工作，避免因准备不充分，在没有开展工作对接的情况下进行轮岗，由此导致因馆员对业务不熟悉出现的本部门在一段时间内工作效率低下。

### **2. 轮岗应采取循序渐进原则**

不同岗位所采取具体举措应有所区别。刘宏锦（2000）认为，图书馆一旦推行轮岗制，必然会有部分人出来要求轮流所有工作岗位<sup>[7]</sup>。对于这种可能产生的情况，应细化不同岗位的轮岗措施，需根据图书馆数字化进程分阶段推进。梁金平（2018）认为，对所有工作岗位轮换除了按照范围和周期进行之外，还要对岗位工作的内容进行分析，把工作岗位按照难度划分成适合轮换、轮换难度轻、轮换难度大三个级别<sup>[8]</sup>。可在技术应用成熟度高的部门，比如流通部，优先试点，同时保留专业性强岗位的稳定性，如采访、咨询和服务台等，适当制定计划，延缓轮岗时间。

### **3. 应畅通轮岗渠道**

轮岗渠道可以分为自上而下和自下而上两种方式。自上而下就是设

置固定时间，确立所有人员均需有序调整的原则，制定馆员轮岗规范标准，做到有据可依，有章可循。应杜绝个别馆员出现在同一岗位工作超过五年甚至十年的情况，打破各部门之间的业务壁垒，加强馆员交流。可用三至五年，促进年轻馆员逐步了解图书馆各部门业务，培养全局观念，增进协调配合，提高工作效率，为图书馆转型发展和馆员的全面发展打好坚实基础。自下而上，就是畅通馆员个人申请渠道，馆员可通过提交相关能力证明材料申请轮岗。所在单位可成立轮岗审核工作小组，及时对馆员个人能否胜任轮岗岗位进行评估。

#### **4. 轮岗应尽力做到岗位和馆员能力相匹配**

轮岗前应对馆员能否胜任轮岗岗位进行充分评估，可适当参考馆员个人的专业、特长和性格，如开展 MBTI 性格测试。性格内向馆员独自完成工作效率通常较高，适合从事更专注细节的工作，如文献编目岗。而性格外向的馆员，因擅长沟通交流通常更适合从事对外联络和人员较多的部门，比如综合办公室。当馆员能力与岗位合理匹配时，可提高馆员工作的积极性和主动性，推动本部门工作提质增效。

#### **5. 可能产生的负面影响**

一是影响业务钻研。不利于馆员对岗位工作的深入理解和专业领域的能力提升。二是轮岗需对新调入馆员进行业务对接和培训，容易导致短期培训和管理成本增加。

## **四、项目成果**

撰写研究报告 1 篇。

## 五、参考文献

- [1]胡蓉. 高校图书馆轮岗制初探[J]. 科技信息, 2011 (29): 674.
- [2]杨文军, 毛晓峰, 赵艳. 高校图书馆岗位轮转制度探索[J]. 科技资讯, 2019, 17(18): 174.
- [3]朱凤丽. 网络环境下高校图书馆馆员轮岗的实践与探讨[J]. 赤峰学院学报(自然科学版), 2021, 37(02): 86.
- [4]丰国政. 图书馆岗位轮换的效应分析与优化策略[J]. 图书馆论坛, 2014, 34(01): 34.
- [5]肖宏, 赵星宇. “轮岗制” + “导师制”的馆员培育体系培训效果研究——以山东大学图书馆为例[J]. 图书馆学研究, 2012(14): 29-30.
- [6]陈冬梅. 图书馆岗位轮换评说[J]. 办公室业务, 2018(23): 123.
- [7]刘宏锦. 图书馆实行调岗制的构想[J]. 图书馆学研究, 2000(03): 40.
- [8]梁金平. 高校图书馆岗位轮换制[J]. 承德石油高等专科学校学报, 2018, 20(05): 88.