

高校图书馆大学生志愿者团队服务实施项目化管理问题探讨

王欢 蒲科

攀枝花学院图书馆，四川攀枝花，617000；

摘要：围绕提升图书馆志愿者团队服务效能这一关键问题，本文论述了高校图书馆志愿者团队服务实施项目化管理的可行性、必要性和举措。

关键词：高校图书馆；大学生志愿者；项目化管理；服务效能

DOI：10.69979/3029-2735.25.06.037

1 研究背景

在众多大学生志愿者团队中，有一支队伍是专门投身图书馆工作服务和全民阅读活动服务的，它是在学校大学生志愿者服务大队的统一管理下，由图书馆负责具体组建并委派专门的馆员老师负责管理与带队。一般来说，图书馆大学生志愿者团队组建流程为：宣传→筛选→培训→选干→换届→服务。这与企业的项目化管理流程非常相似。项目化管理注重目标绩效的达成，是提升管理效能、总结管理经验、完善管理举措、锻炼管理队伍行之有效的方式。项目化管理流程为：项目启动→项目规划→项目执行→项目监控→项目收官，步步为营、环环相扣，逐步推进、最终达标。将项目化管理运用到高校图书馆大学生志愿者团队管理，对于创新该管理领域的理论与实践是一个非常有意义的探索。

2 研究回顾

在中国知网（CNKI）数据库现有高校图书馆大学生志愿者管理方面的研究成果 134 项。国内较早关注这个话题的是吴月芳（2003），她研究探讨了大学生青年志愿者在高校图书馆开展活动的情况及意义^[1]。姜勇（2008）研究探讨了普通高校图书馆引入志愿者的问题^[2]，陈艺（2009）研究提出了加强高校图书馆志愿者工作的多项举措^[3]，沈红兵（2010）研究阐述了高校图书馆志愿者工作的作用与意义以及组织管理实践体会^[4]，肖可以（2011）研究探讨了高校图书馆志愿者服务的管理机制^[5]，唐增增等（2012）研究提出了高校图书馆大学生志愿者的激励对策^[6]，梅霞（2014）着重以实地调查法对高校大学生志愿者服务的相关问题开展了研究^[7]，傅

津（2022）研究探讨了心理契约视域下高校图书馆志愿服务的有效性研究^[8]。在 EBSCO 数据库现有大学生志愿者管理方面的研究成果超过 2 万余项，包括学术期刊、新闻、杂志和其他出版物等。Thelen L（2001）研究提出在学校环境中成功开展志愿者项目的建议^[9]，Shelton K（2008）研究提出在社区学院启动面向高中生的志愿者项目的运行框架^[10]，Schobernd, E（2009）研究分享了图书馆与大学生志愿者开展合作的项目管理经验^[11]。学者们的研究主要涉及大学生志愿者团队组建意义、活动情况介绍、管理激励机制、管理案例分析等方面。本文将从项目化管理的视角，论述强化高校图书馆志愿者团队管理的可行性、必要性和举措。

3 高校图书馆大学生志愿者团队服务实施项目化管理的可行性

3.1 人员组织的支持

项目化管理的主要对象是实施项目的团队，为提高团队成员的协作性和工作效能，就需要以达成项目目标为导向强化团队的组织与管理。高校图书馆大学生志愿者服务团队以学生社团的形式存在，这契合了项目化管理的组织要件。项目化管理的要诀是对项目团队成员实行统一性与差异化相结合、整体性与精细化相结合的管理，使其在各自岗位上忠于职守、尽心尽责。高校图书馆大学生志愿者在团队中既服从统一组织和统一安排、又发挥各自主动性和积极性，它从人员结构和组织特点上赋予了自身实施项目化管理的充分可行性。

3.2 服务内容的支持

项目化管理强调项目推进的完成度、效率度和满意

度。完成度反映了项目实施的达标情况，100%的完成是项目实施的理想目标；效率度反映了项目实施的速度与成效比，它全过程地考验着项目管理者和执行人的能力与水平；满意度反映了项目受益者或服务对象对项目实施的评价，“满不满意应由用户说了算”。高校图书馆大学生志愿者团队服务的内容包括阅读活动服务、新媒体服务、日常管理服务等，涵盖广泛、形式多样，这些服务同样追求完成度、效率度和满意度，“三个度”同样形成了对服务全方位地考评，这为高校图书馆大学生志愿者团队服务实施项目化管理提供了价值因循。

3.3 运行机制的支持

项目化管理是建立在一系列制度基础上的责任式管理和清单式管理，它针对项目的负责人、组长、组员等进行着不同任务、不同要求的管理，强调项目中的人员分工、任务明晰、责任落实，将管理中的责、权、利相结合，使得其组织运行更加严密、更有规则、更有目标，有利于促成项目运作有条不紊、高效推进。在图书馆大学生志愿者服务团队管理中，形成了馆领导、指导老师、学生干部、学生干事等多个层级的管理关系，他们分工负责、各司其职、彼此协同，这从规则上和任务上为自身实施项目化管理提供了实践要求。

4 高校图书馆大学生志愿者团队服务实施项目化管理的必要性

4.1 提高管理效率的需要

虽然大学生志愿者团队在图书馆所从事的是公益文化服务，但也应注重工作的质量和水平，也应强调工作的效能与效度。项目化管理强调过程效率，将项目涉及的人、财、物都作为达成统一目标的资源要素，关注工作的每个环节和每步进展。项目化管理强调人员培训，将项目组成员都视为完成本项工作不可或缺的组成，注重通过业务培训和专项训练提升组员的能力和素质。项目化管理强调人力资源管理，将人员的组织构架、运行机制、彼此协同视为顺利、高效推进工作任务的关键。因此，对高校图书馆大学生志愿者服务团队实行项目化管理，便可从服务过程、人员培训和组织管理三个方面起到提升团队管理效率的作用。

4.2 提升服务实效的需要

服务是图书馆始终如一的工作，而提升服务质量是图书馆始终如一的追求。就图书馆服务而言，时代不同

其内容组成、任务要求和质量标准也不同。传统图书馆以“藏”为主、以“用”为辅，用户服务相对被动，现代图书馆实行“藏”“用”结合，开始注重用户服务。近年来，随着信息技术和新媒体的蓬勃兴起，为适应用户阅读环境、阅读需求、阅读方式的变化，图书馆不断改革服务模式、优化服务举措、关注用户体验。在这样的大趋势下，对包括大学生志愿者团队服务在内的所有图书馆服务尽可能地实施项目化管理，这将有利于明确服务标准、规范服务过程、提高服务质量并提升用户满意度。

4.3 锻炼队伍的需要

从严格管理上看，项目化管理以目标达成为导向，要求项目组成员自上而下凝心聚力、形成合力，对组员有严格的制度化管理和绩效化考评机制；从效能管理上看，项目化管理以工作效能为追求，要求组员针对新项目提出的新任务和新挑战不断强化学习、提升能力；“细节决定成败。”从精细管理上看，项目化管理以全过程管理为手段，要求组员注重细节、精益求精、工作一流。因此，实施项目化管理能有效提升组员的团队意识、责任意识、学习意识、主动意识和质量意识。把项目化管理模式移植于高校大学生志愿者团队服务工作中，能够为大学生提高个人能力和综合素养提供很好的实践锻炼机会。

5 高校图书馆大学生志愿者团队服务实施项目化管理的举措

5.1 建立组织构架

管理的艺术在于组织即建立自上而下的管理层级体系。这样，一方面每个组织内部的人员便可以通过组织构架找到自己的位置、知晓自己的任务、明确自己的责任，另一方面规章制度和管理执行力便可以通过组织达成令行禁止的约束。高校图书馆大学生志愿者团队服务实施项目化管理的首先是建立相应的组织架构，组织架构包括馆领导、科室负责人、指导老师、大学生志愿者等，要实行分层、分级管理。馆领导层面要重视此项工作，作出相应的部署、协调和安排；各科室要支持此项工作，从资源、服务、人员等各方面进行保障；指导老师要加强学习、精进业务，尽心尽责组织好大学生志愿者，教育和引导大学生志愿者做好相关服务；大学生志愿者要秉持“服务社会、奉献爱心”的原则热忱投入

服务工作，在服务中获得锻炼、在实践中收获成长。

5.2 制定活动策划

项目管理的对象既是人也是事。如何将相应的人落实到相应的事上，充分发挥人的智慧、潜能和积极性、主动性，这对于每一位管理者而言都是必需的考验。因此，管理的立足点在于策划好每一次志愿服务活动，让服务活动成为吸引志愿者、凝聚志愿者、指导志愿者、规范志愿者和激发志愿者的无形力量。高校图书馆大学生志愿者团队服务实施项目化管理的关键是制定好相应的活动规划，要明确团队总的工作目标和具体的服务要求，要明确工作制度、任务分工和标准要求，推动实现服务活动的全过程、全方位、全人员的管理；要高标准和高质量地管理好每一个服务活动，活动组织实施要有计划、有细则、有总结、有心得、有宣传等，注重细节和读者反馈，不断创新和优化服务；大学生志愿者还可以根据自己的实际情况制定个人成长计划，包括组织能力、执行能力、学习能力、文字能力、服务能力等方面都可以再进行自我要求。

5.3 丰富活动实践

只有开展丰富的活动才能让大学生志愿者获得充分的锻炼机会，这也是图书馆服务实施项目化管理的初衷之一。图书馆可主动联合学校宣传部门、学生管理部门、教学管理部门和后勤管理部门等，以及社会公共文化单位、社区组织、中小学校等，群策群力、齐心协力，馆内馆外相融合、校内校外相结合，广泛深入持续地开展内容丰富、形式新颖的全民阅读活动，致力于建设文化氛围浓郁的“书香校园”“书香城市”。一要力推精品项目。比如，每年四月期间开展的世界读书日系列全民阅读活动，我们就可以将其打造为富有特色的文化精品活动。比如，红色文化的学习教育活动，我们可以整合红色文献经典、红色主题场馆、红色教育基地等各方面资源，将其打造为思政教育精品项目。二要常态化开展项目。全民阅读活动与读者服务工作一样，不是图书馆的“面子工程”、而是“里子材料”，我们要树立持之以恒、久久为功的思想，以项目带服务、促服务、优

服务，一步一个脚印、脚踏实地地推进读者日常服务工作上水平、上台阶。

参考文献

- [1] 吴月芳. 大学生青年志愿者在高校图书馆活动刍议 [J]. 山东图书馆季刊, 2003, (01): 61-62.
- [2] 姜勇. 普通高校图书馆引入志愿者的思考 [J]. 中国高新技术企业, 2008, (14): 294.
- [3] 陈艺. 加强高校图书馆志愿者工作的思考 [J]. 图书馆杂志, 2009, 28(12): 50-51.
- [4] 沈红兵. 高校图书馆志愿者工作组织管理实践——以江汉大学图书馆志愿者工作组织管理为例 [J]. 图书馆, 2010, (06): 99-100.
- [5] 肖可以, 杨锦荣. 高校图书馆志愿者服务管理机制研究 [J]. 高校图书馆工作, 2011, 31(06): 82-84+90.
- [6] 唐增增, 张俊, 吴天吉. 高校图书馆大学生志愿者激励研究 [J]. 图书情报工作, 2012, 56(23): 70-73+102.
- [7] 梅霞. 高校大学生志愿者服务相关问题研究 [D]. 华中农业大学, 2014.
- [8] 傅津. 心理契约视域下高校图书馆志愿服务有效性研究 [D]. 云南大学, 2022.
- [9] Thelen L. Volunteer Magic: Finding and Keeping Library Volunteers. School Library Media Activities Monthly. 2001; 18(3): 22-25. Accessed January 25, 2025. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ637562&lang=zh-cn&site=ehost-live>.
- [10] Shelton K. Starting a Volunteer Program in a Community College Library. Community & Junior College Libraries. 2008; 14(3): 161-177. doi: 10.1080/02763910802035090.
- [11] Schobernd, E., Tucker, T., & Wetzel, S. (2009). Closing the Gap: Use of Student Volunteers in an Academic Library. Technical Services Quarterly, 26(3), 194 - 198. <https://doi.org/10.1080/07317130802520021>.