

公共图书馆总分馆制运行模式与服务效能提升探析

周丽

重庆市渝中区图书馆，重庆

摘要：本文系统分析了以政府主导型、联盟协作型及混合驱动型为代表的总分馆制主要运行模式及其适用性，深入探讨了当前体系在资源分布、管理效率、服务协同与人才队伍等方面存在的突出问题。针对这些挑战，从资源统筹、数字化转型、服务网络优化、人才队伍建设、绩效评价及社会合作等多维度，提出了系统化的服务效能提升路径，以促进公共图书馆服务体系向覆盖更广、效能更高、服务更优的方向发展，更好地满足人民群众日益增长的精神文化需求。

关键词：公共图书馆总分馆制；运行模式；服务效能；提升路径

Analysis on the Operation Mode and Service Efficiency Improvement of the General Branch System of Public Libraries

Li Zhou

Chongqing Yuzhong District Library, Chongqing

Abstract: This article systematically analyzes the main operating modes and applicability of the general branch library system represented by government led, alliance collaborative, and hybrid driven models, and deeply explores the prominent problems in resource distribution, management efficiency, service collaboration, and talent teams in the current system. In response to these challenges, a systematic service efficiency improvement path has been proposed from multiple dimensions such as resource coordination, digital transformation, service network optimization, talent team construction, performance evaluation, and social cooperation, in order to promote the development of the public library service system towards wider coverage, higher efficiency, and better service, and better meet the growing spiritual and cultural needs of the people.

Keywords: Public Library Branch System; Operation Mode; Service Efficiency; Lift Path

1 引言

随着社会经济的发展和人民群众精神文化需求的日益增长，传统单一、分散的图书馆服务模式已难以适应新时代的要求。总分馆制作为一种集约化、网络化的运行模式，通过整合资源、统一管理、协同服务，能够有效扩大公共文化服务的覆盖范围，提高服务效率与质量，促进公共文化服务的均等化与标准化。如何优化运行模式，提升服务效能，成为当前公共图书馆事业发展的重要课题。

2 公共图书馆总分馆制的主要运行模式

2.1 政府主导型运行模式

政府主导型运行模式是指由地方政府或文化主管部门牵头，通过行政力量推动总分馆制的建设与运行。在这种模式下，总馆通常设在地市级或区县级中心图书馆，分馆则遍布街道、乡镇和社区。总馆负责整体规划、资源采购、编目加工、系统维护和业务指导，分馆主要承担读者服务和日常管理职责。经费来源以财政拨款为主，人员管理采用统一招聘、培训与考核的方式。这种模式的优点在于资源整合力度大，推行速度快，能够迅速实现区域内的服务覆盖。但由于行政层级较多，存在灵活性不足、响应速度慢的问题。政府主导型模式适用于财政保障能力较强、行政体系较为完善的地区[1]。

2.2 联盟协作型运行模式

联盟协作型运行模式强调成员馆之间的平等合作与资源共享，通常由一个核心馆或协调机构牵头，多个图书馆自愿加入形成联盟。各成员馆保持相对独立性，但在资源建设、技术服务、读者活动等方面开展深度协作。例如联合编目、通借通还、数字资源共享、联合参考咨询等。这种模式依赖于成员馆之间的协议与共识，管理机制较为灵活，能够充分发挥各馆的特色与优势。然而，联盟协作模式也面临决策效率低、资源协调难度大、长期稳定性不足等挑战。该模式更适合图书馆事业发展水平较为均衡、合作基础较好的地区。

2.3 混合驱动型运行模式

混合驱动型运行模式结合了政府主导与市场机制、社会参与的多方力量，形成多元共治的格局。在这种模式下，政府负责政策支持与基础保障，总馆承担专业指导与协调职能，分馆的建设与运营引入企业、社会组织、社区等多元主体参与。例如通过共建方式在商场、学校、企业等场所设立分馆或服务点，拓宽服务网络。混合模式能够缓解政府财政压力，激发社会活力，增强服务的适应性与创新性。但其运行复杂度较高，需要建立有效的沟通协调机制和利益平衡机制，确保各参与方的权责清晰、目标一致。

3 当前总分馆制运行中存在的主要问题

3.1 资源分布不均且共享程度低

尽管总分馆制旨在促进资源共享，但在实际运行中，资源分布不均的现象仍然较为普遍。总馆往往集中了大部分优质资源，包括图书、数字资源、设备与专业人员，而分馆尤其是基层分馆的资源总量不足、类型单一、更新缓慢。由于管理体制、技术标准、利益分配等因素的限制，资源在总分馆之间的流动与共享仍面临诸多障碍。例如一些地区存在系统不兼容、通借通还范围有限、数字资源访问权限不一等问题，导致资源利用率不高，未能充分发挥整合效益。

3.2 管理效率不高且协同机制不健全

总分馆制涉及多层级、多点的管理架构，对管理效率提出了较高要求。当前一些地区的总分馆制在管理上存在层级过多、权责不清、信息传递效率低等问题。总馆对分馆的业务指导与监督不到位，分馆在服务创新与问题反馈方面缺乏畅通渠道。总分馆之间以及分馆与所在社区、其他社会机构之间的协同机制不健全，缺乏长期稳定的合作框架与动力机制，影响了整体服务网络的协同效能[2]。

3.3 服务协同不足且标准化程度低

服务协同是总分馆制发挥优势的关键，但现

实中总分馆之间的服务联动不足。各分馆的服务内容、开放时间、活动策划往往各自为政，缺乏统一规划和协调。服务标准不统一导致读者在不同分馆获得的服务体验存在差异，影响整体服务形象的提升。在读者活动、阅读推广、专题服务等方面，总分馆之间未能形成有效合力，资源重复建设与服务空白现象并存，降低了服务体系的整体效率。

3.4 专业人才短缺且能力不均衡

人才是总分馆制运行的核心要素，当前基层分馆普遍面临专业人才短缺的问题。许多分馆工作人员数量不足，专业背景多样，缺乏系统的图书馆学知识与服务技能培训。由于职业发展空间有限、待遇不高，基层分馆难以吸引和留住专业人才。总馆与分馆之间的人员交流与培训机制不完善，导致专业能力传递不畅，进一步加剧了人才队伍的不均衡性，制约了服务质量的提升。

4 公共图书馆总分馆制服务效能的提升路径

4.1 强化资源统筹与共享机制

资源是图书馆服务的基础，提升总分馆制服务效能的首要路径是强化资源的统筹管理与共享机制。总馆应发挥资源中心的作用，建立统一的资源建设规划机制，根据区域特点和读者需求，优化资源配置结构。通过集中采购、联合编目、统一加工等方式，提高资源建设效率与质量。在资源共享方面，应扩大通借通还覆盖范围，打破地域限制，实现纸质资源的便捷流动。同时加强数字资源整合，建设区域共享的数字图书馆平台，提供一站式检索与访问服务。还需建立资源共享的绩效评估与补偿机制，激励各分馆积极参与资源共享，解决资源流动中的利益平衡问题。通过资源的高度整合与共享，减少重复建设，扩大资源总量，提高利用效率，为读者提供更加丰富便捷的资源服务。

4.2 推进数字化与智慧化转型

随着信息技术的发展，数字化与智慧化转型成为提升图书馆服务效能的重要方向。总分馆制应充

分利用现代信息技术，构建智慧图书馆服务体系。首先加强基础网络与硬件设施建设，确保总馆与各分馆之间的高速互联与数据互通。建设统一的图书馆管理平台，实现业务管理、读者服务、数据分析的一体化运作。大力拓展数字资源服务，引进各类数据库、电子图书、多媒体资源，并通过移动图书馆、远程访问等技术手段，使读者随时随地获取所需资源。智慧化转型还包括应用人工智能、大数据等技术，实现精准服务推送、智能参考咨询、空间智慧管理等创新服务。通过数据分析读者行为与需求特征，为资源建设与服务优化提供决策支持。智慧化转型不仅能够提升服务效率，还能拓展服务边界，提供更加个性化、便捷化的现代图书馆服务[3]。

4.3 优化服务体系与网点布局

总分馆制应根据人口分布、地理特征、交通条件等因素，优化总分馆的服务网点布局，形成层次分明、覆盖全面、便捷高效的服务网络。总馆作为区域中心，应强化资源保障、技术支撑与业务指导功能。分馆则应贴近社区、深入基层，根据服务人口特点确定建设规模与服务重点。在巩固实体服务网点的积极发展流动图书馆、自助图书馆、图书驿站等延伸服务点，填补服务空白区域。还应加强总分馆之间的服务联动，建立统一的服务标准与规范，确保基本服务品质的一致性。通过合理划分服务半径、优化开放时间、提供预约服务等方式，提高服务可及性与便利性。良好的服务体系与网点布局能够有效扩大服务覆盖，减少服务盲区，提高整体服务效能。

4.4 创新服务内容与活动形式

服务内容与形式的创新是吸引读者、提升效能的关键路径。总分馆制应突破传统借阅服务的局限，拓展服务领域，丰富服务内涵。根据读者需求变化，开展专题文献服务、信息素养培训、阅读推广活动、文化讲座、艺术展览等多类型服务。加强特色资源建设，挖掘地方文化资源，形成具有地域特色的服务品牌。在服务方式上，积极探索线上线下融合服务模式，利用社交媒体、直播平台等新

媒体渠道扩大服务影响。总分馆之间应联合开展大型阅读活动、巡回展览、讲座论坛等，形成服务合力，提高活动质量与影响范围。还应加强读者参与机制建设，通过读者荐购、志愿者服务、读者顾问团等形式，提高读者参与度与满意度。通过持续的服务创新，使图书馆成为社区文化中心、学习中心与交流中心，全面提升服务效能。

4.5 加强专业人才队伍建设

人才是服务效能提升的核心要素，加强专业人才队伍建设至关重要。应建立总分馆统一的人员管理机制，制定科学的人员配置标准，确保各分馆有足够的工作人员。完善人才引进政策，拓宽人才来源渠道，吸引图书馆学、信息管理等相关专业人才加入。重视现有人员的专业培训与继续教育，建立分层分类的培训体系，总馆应承担培训规划与实施职责，定期开展业务技能、信息技术、服务创新等专题培训。建立总馆与分馆之间的人员交流机制，通过挂职、轮岗、实习等方式，促进经验交流与能力传递。完善考核激励机制，将服务效能、读者满意度等指标纳入考核体系，激发工作人员积极性。还应注重培养基层分馆负责人的管理能力，提高其统筹协调与创新服务的能力。通过系统化的人才队伍建设，为总分馆制的高效运行提供坚实的人才保障[4]。

4.6 完善绩效评价与反馈机制

科学有效的绩效评价与反馈机制是提升服务效能的重要保障。应建立总分馆制统一的绩效评价体系，设立全面的评价指标，涵盖资源建设、服务效率、读者满意度、社会影响等多个维度。评价指标应兼顾总分馆的整体效能与各分馆的个体表现，既鼓励整体协同，也尊重地方特色。评价过程应注重定量与定性相结合，引入第三方评估与读者评价机制，确保评价结果的客观公正。建立评价结果的应用机制，将评价结果与资源配置、经费拨款、人员考核相挂钩，形成良性激励约束机制。同时完善读者反馈机制，通过读者满意度调查、意见箱、线上平台等多种渠道收集读者意见，及时响应读者需求

与服务建议。还应建立定期的工作交流与经验总结机制，促进总分馆之间的相互学习与持续改进。通过完善的绩效评价与反馈，推动总分馆制不断优化运行模式，提升服务效能。

4.7 深化社会合作与跨界融合

深化社会合作是拓展图书馆服务网络与资源渠道的重要路径，总分馆制应主动打破机构壁垒，积极与学校、企业、社区中心、文化机构等建立战略合作关系。通过共建分馆、合作开展活动、共享资源设施等方式，实现优势互补与协同发展。与企业合作可引入新技术与新理念，提升服务现代化水平；与学校合作可推动馆校联动，培养青少年阅读习惯；与社区合作能使服务更贴近居民需求，增强社区文化凝聚力。探索与社会组织、志愿者团体合作的有效模式，扩大服务人力支撑。通过建立长效合作机制，明确各方权责与利益分配，确保合作的稳定与可持续。跨界融合不仅能丰富服务内容与形式，还能提升图书馆的社会影响力，构建多元主体参与的文化服务生态[5]。

4.8 推动可持续发展能力建设

可持续发展能力是保障总分馆制长期高效运行的基础。应注重制度建设，完善总分馆管理的规章制度体系，明确各级馆的职能定位与协作规范。加强财政保障机制建设，在确保政府主导投入的基础上，探索社会资助、服务收费、项目合作等多元经费来源渠道。建立常态化运行监测机制，对服务流量、资源利用、读者满意度等关键指标进行动态跟踪与分析，为管理决策提供依据。重视绿色图书馆建设，推广节能设备应用，倡导环保服务方式，降低运营成本与环境负荷。同时培育创新文化，鼓励各分馆结合本地特色开展服务试点，及时总结推广成功经验。通过系统化能力建设，增强总分馆制的适应性、韧性与创新力，实现长期可持续发展[6]。

5 结语

综上所述，公共图书馆总分馆制是优化资源配置、扩大服务覆盖、提升服务效能的有效组织形

式。通过分析政府主导型、联盟协作型和混合驱动型三种运行模式，可以看出每种模式各有其适用场景与特点。公共图书馆总分馆制的建设与完善是一个长期过程，需要政府、图书馆界和社会各界的共同努力。未来应继续探索符合中国特色的总分馆制发展道路，不断优化运行机制，创新服务模式，提升服务效能，为构建现代公共文化服务体系、满足人民美好生活需要做出更大贡献。

参考文献

[1]路厚旺. 公共图书馆总分馆建设的服务标准化与差异化[J].

- 文化产业, 2024, (27): 79-81.
- [2]杨振瑜. 数字孪生技术应用下的公共图书馆群体系构建与研究[J]. 新世纪图书馆, 2024, (08): 62-70.
- [3]葛永国. 基层公共图书馆总分馆建设路径分析[J]. 中国民族博览, 2024, (15): 252-254.
- [4]程倩. 总分馆视角下公共图书馆主题分馆建设研究[J]. 河南图书馆学刊, 2024, 44(06): 38-40.
- [5]郭晶. 基于协同理论的县域图书馆总分馆制建设与运行研究[D]. 华中师范大学, 2021.
- [6]徐立. 公共图书馆总分馆制建设模式探讨[J]. 发明与创新(职业教育), 2020, (02): 174.

