

# 公共图书馆管理效能提升与阅读推广可持续性的协同发展研究

牟森

山东青年政治学院 图书馆, 山东省济南市, 250103;

**摘要:** 在构建现代公共文化服务体系背景下, 公共图书馆管理效能与阅读推广可持续性的协同发展已成为学界与业界共同关注的焦点。本文基于协同理论与可持续发展理论, 通过文献分析、案例研究和比较分析的方法, 探讨了我国公共图书馆在双重转型背景下所面临的结构性矛盾与绩效困境, 提出了以“政府主导+专业运营”为核心的协同发展机制。研究表明, 通过制度协同、资源协同、服务协同与评价协同的多维路径, 能够有效整合各方资源, 提升图书馆服务效能, 同时保障阅读推广活动的长期可持续性。本文结合宝安区总分馆制、榆林市图书馆社会化运营等创新实践, 为我国公共图书馆高质量发展提供了理论参考与实践指引。

**关键词:** 公共图书馆; 管理效能; 阅读推广; 协同发展; 可持续性; 绩效评价

**DOI:** 10.69979/3029-2735.26.03.087

## 引言

随着《中华人民共和国公共图书馆法》的深入实施以及“十四五”公共文化服务体系建设的持续推进, 我国公共图书馆事业正经历从“数量增长”向“效能提升”的战略转型。然而, 在这一转型过程中, 公共图书馆普遍面临着管理效能不足与阅读推广活动不可持续的双重挑战。一方面, 财政投入与绩效产出的不匹配现象日益凸显, 传统以财政投入带动行业发展的模式效率逐渐降低; 另一方面, 阅读推广活动往往因资源分散、缺乏长效机制而难以持续, 难以形成广泛而深远的社会影响。

公共图书馆作为公共文化服务的核心载体, 其管理效能直接关系到资源利用效率和服务质量, 而阅读推广的可持续性则决定了图书馆社会教育职能的长期实现。因此, 探索二者之间的协同发展机制, 对于构建现代公共文化服务体系、推动全民阅读战略落地具有重要的理论与现实意义。

## 1 理论基础与文献综述

### 1.1 相关理论基础

协同理论为公共图书馆管理效能与阅读推广的协同发展提供了重要的分析框架。协同理论强调系统内部各子系统通过相互作用产生整体效应, 实现“1+1>2”

的协同效果。在公共图书馆领域, 管理效能提升与阅读推广可持续性可被视为两个相互关联的子系统, 通过制度协同、资源协同、服务协同等机制实现整体优化。

可持续发展理论为阅读推广活动的长期性与包容性提供了理论支撑。联合国2030年可持续发展议程中的目标4(优质教育)强调确保包容和公平的优质教育, 这一目标与阅读推广的社会价值高度契合。公共图书馆通过可持续的阅读推广活动, 不仅能够促进知识传播与文化交流, 还能为社会的长期可持续发展贡献力量。

### 1.2 国内外研究现状

近年来, 国内外学者对公共图书馆效能评价与阅读推广可持续性进行了广泛研究。国内研究多聚焦于效能测度方法与影响因素分析。如有学者通过数据包络分析(DEA)方法对中国公共图书馆知识服务效率进行了量化评估, 发现资源配置效率、服务创新能力和技术应用水平是影响服务效能的关键因素。还有学者指出, 我国公共图书馆在从文化事业单位向独立法人单位转型的过程中, 普遍面临“绩效困境”, 主要表现为财政投入效率递减和结构性矛盾突出。

国际上, 相关研究更加注重阅读推广与社会可持续发展的关联。如巴西学者分析了该国阅读推广政策与联合国可持续发展目标4(优质教育)的对接情况, 发现现有政策仅部分涵盖了目标4的十项具体指标, 提出了

将可持续发展理念全面融入阅读推广政策的建议。

## 2 我国公共图书馆管理效能与阅读推广的现状与问题

### 2.1 管理效能的结构性困境

当前我国公共图书馆管理效能面临多维度的结构性挑战，主要体现在以下几个方面：

财政投入与绩效产出的不匹配。研究表明，近二十年来，我国省、市、县三级公共图书馆间的绩效差异与财政投入政策并不匹配，财政资金的使用效率有待提高。省级图书馆的财政带动效果不稳定，市级图书馆活力不足，县级图书馆则面临突出的资源需求。

双重转型压力下的适应困境。公共图书馆同时面临从文化事业单位向独立法人单位转型、从传统服务方式向数字服务方式转型的“双重转型”压力。这种转型导致图书馆在管理体系、服务模式、人才结构等方面面临多重适应挑战。

协同机制缺失导致的资源碎片化。各地图书馆在业务系统、服务标准、资源采购等方面缺乏有效协同，导致资源重复建设与利用不足并存。如常州地区图书馆在协同发展中就面临着业务管理系统不统一、数字资源共享不足等问题。

### 2.2 阅读推广可持续性面临的挑战

在阅读推广领域，公共图书馆主要面临以下可持续性挑战：

活动短期化与长效机制的矛盾。许多阅读推广活动呈现“运动式”特征，缺乏长期规划和可持续机制，导致活动效果难以延续和深化。

资源依赖与自主发展能力的失衡。阅读推广活动过度依赖外部资源支持，缺乏自身的“造血功能”，一旦外部支持减少或终止，活动就难以为继。

评价体系不完善导致的导向偏差。当前对阅读推广

活动的评价多侧重于参与人数、活动场次等量化指标，忽视了活动质量、读者满意度、长期影响等质性维度，导致“重形式轻内容”的现象普遍存在。

## 3 管理效能与阅读推广的协同机制构建

### 3.1 制度协同：构建统一规范与灵活创新并存的制度体系

制度协同是管理效能与阅读推广协同发展的基础。应建立分层分类的制度框架，在核心业务领域统一标准与规范，在服务创新领域鼓励灵活探索。

总分馆制的制度创新。深圳宝安区通过垂直紧密型总分馆制改革，实现了“政策保障、错位发展、双轨管理、品牌统一”的协同效果。这种制度设计既保障了核心服务的标准化，又允许各成员馆根据自身特点开展特色服务，为阅读推广的持续创新提供了制度空间。

社会化运营的制度探索。榆林市图书馆采用的“政府主导+专业运营”模式，通过明确政府与专业机构的权责边界，实现了公益性与专业性的有效结合。政府负责方向把握、标准制定与底线守护，专业机构则负责服务创新、效率提升与用户体验优化。

### 3.2 资源协同：促进多元资源的整合与共享

资源协同旨在打破资源壁垒，实现人力、物力、财力、信息等资源的高效整合与共享。

数字资源的共建共享机制。针对各馆数字资源采购经费不足的问题，可借鉴常州地区图书馆的经验，探索联合采购与资源共享平台建设。通过区域联盟的形式，集中采购数字资源，降低单馆成本，提高资源利用效率。

人力资源的协同开发。建立区域图书馆人才培养与交流机制，通过定期培训、经验分享、岗位轮换等方式，提升馆员专业素养与服务能力。宝安区图书馆通过“双轨制”管理模式，既保障了编制内馆员的稳定性，又通过合同制引入了专业人才，实现了人力资源的优化配置。

表 1：公共图书馆管理效能与阅读推广的协同要素分析

协同维度	管理效能提升重点	阅读推广可持续性重点	协同机制
制度协同	标准化管理、绩效评价	长效机制建设、政策保障	统一规范与灵活创新结合
资源协同	资源优化配置、成本控制	资源持续供给、多元整合	共建共享、联合采购
服务协同	服务流程优化、效率提升	服务创新、用户体验	总分馆联动、跨界合作
评价协同	绩效指标量化、效果评估	长期影响评估、读者反馈	综合评估体系、多维指标

### 3.3 服务协同：构建多层次、跨领域的服务体系

服务协同强调通过总分馆联动、跨界合作等方式，

拓展服务范围，创新服务内容，提升服务效能与可持续性。

总分馆服务网络建设。通过总分馆体系，实现主馆与分馆在资源、活动、人员等方面的联动。如宝安区图书馆构建了“双循环”阅读生态，通过主馆引领、分馆特色发展的模式，形成了覆盖全区的阅读服务网络。

跨界合作与融合发展。公共图书馆应积极与学校、社区、企业等机构合作，打破服务壁垒，拓展服务场域。如溧阳市图书馆计划与学校打通借阅壁垒，天宁区图书馆强化对分馆的文化输出，新北区图书馆则与企业携手开展服务。这些跨界合作为阅读推广活动提供了更广阔的平台和更丰富的资源。

### 3.4 评价协同：建立多维度的综合评价体系

评价协同旨在构建能够同时反映管理效能与阅读推广可持续性的综合评价体系，引导图书馆发展方向。

新时代阅读推广服务效能评价体系。应从投入、过程、产出、影响四个维度构建评价框架，涵盖资源利用效率、活动创新性、读者满意度、社会影响力等指标。这一体系不仅关注量化指标，也重视质性评价，能够全面反映阅读推广活动的实际效果与长期价值。

基于公众需求的绩效评价机制。应转变以财政投入为核心的传统评价模式，建立以公众需求和满意度为导向的绩效评价机制。通过读者反馈、社会评价、第三方评估等方式，全面了解服务效果，为管理决策提供依据。

## 4 协同发展的实施路径与对策建议

### 4.1 强化政策引导与制度保障

国家和地方层面应进一步完善公共图书馆发展的

政策体系，为管理效能与阅读推广的协同发展提供制度保障。一方面，应将可持续发展理念全面融入阅读推广政策，确保阅读推广活动与联合国可持续发展目标相衔接；另一方面，应推动图书馆治理结构改革，明确政府、图书馆、社会力量等各方的权责关系，形成多元共治的格局。

### 4.2 创新运营模式与管理机制

积极探索多元化运营模式，提升图书馆管理效能与服务创新能力。可借鉴榆林市图书馆的“政府主导+专业运营”模式，在坚持公益性的前提下，引入专业力量，提升服务效率与质量。同时，应深化总分馆制改革，通过垂直管理、资源统筹、品牌统一等方式，实现区域图书馆的整体协调发展。

### 4.3 加强资源整合与共享平台建设

推动区域图书馆资源共建共享，提高资源利用效率。一是建立数字资源联合采购与共享平台，降低采购成本，扩大资源覆盖；二是加强地方文献资源的数字化建设与共享，如溧阳市图书馆的地方文献数字化项目；三是推动图书馆业务系统的标准化与互联互通，为通借通还、资源共享提供技术支撑。

### 4.4 构建协同发展评价指标体系

建立科学合理的协同发展评价指标体系，引导图书馆发展方向。指标体系应涵盖管理效能、阅读推广可持续性以及二者的协同程度三个维度，采用定量与定性相结合的方法，全面评价图书馆的综合发展水平。

表 2：公共图书馆管理效能与阅读推广协同发展评价指标体系

一级指标	二级指标	三级指标（示例）	数据来源
管理效能	资源利用效率	馆藏资源周转率、数字资源访问量	图书馆统计
	服务效率	读者平均等待时间、服务响应速度	读者调查、系统记录
	成本效益	单次服务成本、资源采购性价比	财务数据、采购记录
阅读推广可持续性	活动持续性	品牌活动持续时间、活动系列化程度	活动记录、年度报告
	资源保障	专项经费比例、社会资源引入量	财务数据、合作记录
	社会影响	读者参与增长率、媒体报道数量	读者统计、媒体监测
协同程度	制度协同	政策一致性、标准统一性	政策文本分析
	资源协同	资源共享率、联合采购比例	资源使用数据
	服务协同	跨界合作项目数、服务网络覆盖率	合作记录、服务网络图

### 4.5 推动技术赋能与创新应用

充分利用现代信息技术，提升图书馆管理效能与阅读推广的创新能力。一方面，可通过大数据分析读者需

求，实现精准服务，如武进区图书馆利用大数据选书；另一方面，可探索人工智能、虚拟现实等新技术在阅读推广中的应用，如榆林市图书馆的 AI 数字人“郡小宝”为读者提供智能互动与荐书服务。

#### 4.6 加强人才培养与队伍建设

人才是图书馆发展的核心资源。应建立多层次的人才培养体系,包括馆员专业技能培训、管理能力提升、创新思维培养等。同时,可通过“双轨制”管理模式,既保障编制内人员的稳定性,又通过合同制引入专业人才,优化人才结构。此外,应加强区域图书馆之间的人才交流与合作,促进经验共享与能力提升。

#### 5 结论与展望

公共图书馆管理效能提升与阅读推广可持续性的协同发展是一个系统性工程,需要制度、资源、服务、评价等多维度的协同创新。本文研究表明,通过构建“政府主导、专业运营、社会参与、读者满意”的协同发展机制,能够有效解决当前公共图书馆面临的结构性矛盾与绩效困境,实现服务效能与可持续性的双重提升。

未来,我国公共图书馆应在以下方面进一步加强探索:一是深化体制机制改革,明确各方权责,激发图书馆发展活力;二是加强区域协同与资源共享,打破行政壁垒,提高资源利用效率;三是推动技术创新与应用,以数字化、智能化手段提升服务能力;四是构建科学全面的评价体系,引导图书馆高质量发展;五是加强国际交流与合作,借鉴国际先进经验,提升我国公共图书馆的国际影响力。

公共图书馆作为公共文化服务体系的重要组成部分

分,其管理效能与阅读推广可持续性的协同发展,不仅关系到图书馆自身的发展,也关系到全民阅读战略的落实和社会主义文化强国的建设。只有通过持续的改革创新和协同发展,公共图书馆才能更好地履行社会教育职能,为构建学习型社会和促进人的全面发展做出更大贡献。

#### 参考文献

- [1] 岳楠,傅才武.我国公共图书馆的绩效困境与因应策略[J].兰州大学学报(社会科学版),2024,52(02):151-162.
- [2] 程晓燕.微信营销助力县级公共图书馆提升阅读推广效能[J].现代阅读,2025,(04):53-55.
- [3] 袁爱科.公共图书馆阅读推广全过程项目管理模式构建研究[J].参花,2025,(20):120-122.
- [4] 王纯明.公共图书馆阅读推广工作的实施策略与管理模式研究[J].兰台内外,2024,(05):73-75.
- [5] 谭宜敏.5G时代公共图书馆阅读推广策略研究探寻[J].文化创新比较研究,2022,6(36):105-109.

作者简介:牟森(1989.09-),男,汉族,籍贯:山东省寿光市,学历:本科,职称:助理馆员,研究方向:管理学、图书馆管理。