

# 嘉兴模式：从总分馆体系到服务体系的延伸与深化



嘉兴市图书馆  
章明丽  
2014-06-25  
山东·烟台



# 发言大纲

发展历程

发展现状

未来探索

(建设体会)



**嘉兴** 地处中国东南沿海的杭嘉湖平原，是中国共产党的诞生地，是全国统筹城乡发展的先行地，是国家历史文化名城。

（五县二区，450万人口左右）



## 嘉兴市城乡一体化总分馆建设的探索与实践

### 背景

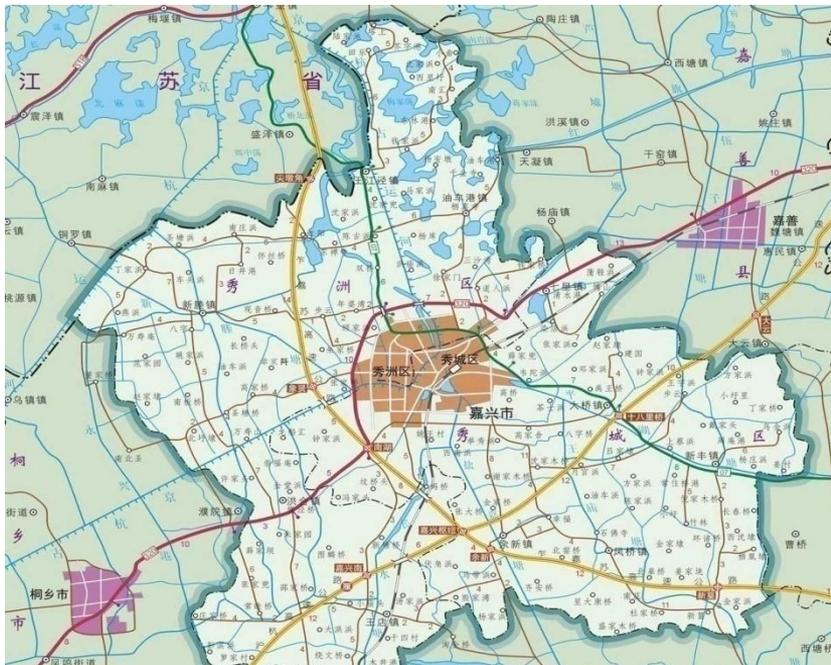
实现普遍均等的  
公共图书馆服务

重点应该放在农村；

难点也在农村：

是对现行体制的突破

是对城乡二元结构的挑战



嘉兴市本级地图



**基层图书馆建设:**从20世纪50年代初开始走过建设、关闭、再建设、再关闭的历程；

**重大文化工程：**送书下乡、东海明珠工程、文化信息共享工程、农家书屋、职工书屋等；

**理论上：**当时嘉兴县级已建成完备的县、镇、村三级网络和市四级网络（实现镇镇有图书阅览室，村村有图书流通点，同时有一千多个共享工程基层点）

**真实写照：**巨大落差 城市图书馆高速发展，农村图书馆面貌改观不大  
据调研，2006年当嘉兴城区3所公共图书馆到馆读者突破100万人次时，嘉兴74个镇(街道)中已建有乡镇图书馆的服务数据显示，年平均接待读者只有2518,2人次，每天不足十人。嘉兴在浙江省属于好的。



## 根本原因

由我国现行公共图书馆建设体制决定：

- 一级政府基本建设一个图书馆；
- 县以上城市设置独立建制的公共图书馆；



## 嘉兴市总分馆探索的三个阶段

### 第一阶段：城区分馆探索

**2003年南湖分馆（少儿馆）：真正意义上的分馆**

（两块牌子一套班子：管理顺畅）

**主要探索:怎样通过网络技术手段实现二馆间的业务联系。**

**2005年秀洲分馆：契约式分馆**

**主要探索:分馆的建设模式和管理模式。**

**试点成功：**2007年全国县市级公共图书馆平均每馆到馆人次为6.13万、外借册次为平均每馆5.03万，秀州分馆同年到馆人次为23万、外借册次为7.9694万，分别是国内县(市)公共图书馆平均到馆人次和外借册次的375%和158%。



## 第二阶段：2007年 农村乡镇分馆试点

余  
新  
分  
馆



王  
江  
泾  
分  
馆



### 试点取得成功



## 探索中发现的误区

**误区一：**设想文化工程可以解决问题（契机）；

**误区二：**认为送书下乡、实现一卡通就可以解决问题；

（解决了资源建设上移和共享问题；但除了资源，乡镇图书馆存在的技术支持、业务规范管理、专业化服务能力等问题没有解决，这是由乡镇图书馆的规模和人员素质决定的）；



## 误区三：试图用行业行为解决体制问题；

可持续的服务体系发展牵涉到服务体系整体布局、人财物的保障、多级政府的协调等运行机制的建立以及制度化建设等，管理主体上移的过程中发现**行业行为不能替代政府行为**；

## 误区四：认为基层政府有能力提供公共图书馆这样的公共服务；



## 探索得出的第一个结论：

业务管理主体应当上移：

乡镇图书馆→县图书馆（总馆）

→区图书馆→市图书馆（总馆）

总馆是服务体系中的中心：

总馆应当实行对分馆人、财、物集中管理；

总分馆往往在适合在非独立建制的图书馆中实现



## 探索得出的第二个结论：

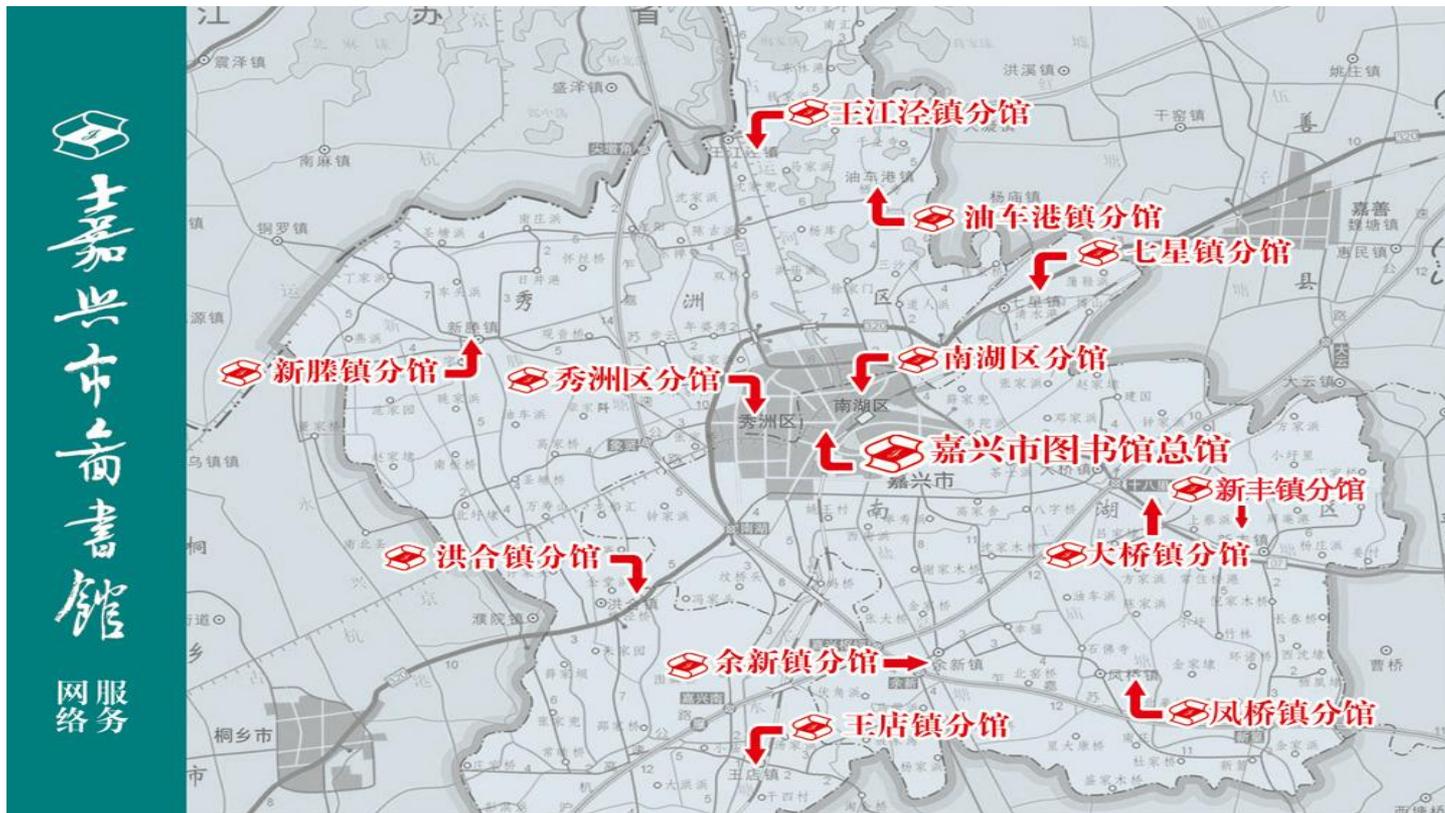
**责任主体应当上移：**合适的地域单元    合适的管理层级  
( 选址非常重要 )                      经费转移支付

乡镇政府 → 县政府  
                  → 区政府 → 市政府

**政府主导：**推进机制、统筹规划、保障机制、监督机制等  
协调机制：联席会议制度  
( 建设主体和管理主体统一 )



## 第三阶段：2008年后 以城带乡全面推广 嘉兴地区总分馆服务体系基本形成



嘉兴市本级总分馆服务体系图



## 嘉兴市城乡一体化图书馆总分馆建设的主要做法

- [图书馆2013.11.mp4](#)



## 社会效益

嘉兴市本级平均每个乡镇分馆年到馆人次超过10万。社会效益达到甚至超出全国县级公共图书馆平均水平。



## 社会评价

- 初步解决了农民“读书难、借书难”问题；
- 初步解决了农村图书馆的可持续发展问题；
- 以最少的社会成本实现最大社会效益；
- 提升了城乡图书馆的服务能力和服务水平。

**初步实现“普遍均等、惠及全民”的公共图书馆服务理念，  
保障了城乡居民的基本文化权益**



## 总分馆建设体会

- 社会需求是推动公共文化服务体系发展的根本动力；
- 政府主导是打破城乡二元结构的关键原因；
- 以城带乡共同发展的总分馆模式是遵循图书馆事业规律的必然选择；
- 体制创新根据嘉兴现状寻求最佳发展模式是乡镇分馆建设成功的重要原因；
- 总馆做强具有辐射能力是乡镇分馆建设成功的基础。



## 国外经验 (引自中图学会课题组)

国家	建设主体	管理单元/覆盖范围	总分馆体系的“级别”	系统数量	系统的平均图书馆数量	系统服务的平均人口数量
英国	郡级地方政府或一元行政当局	郡级政府或一元行政当局的辖区	郡级公共图书馆系统	208	22	29
美国	州图书馆法规定的任何一种“地方政府”，包括县政府、市政府、图书馆特区政府等	不同建设主体所负责的辖区	无统一级别	9207	1.9	59.3%的系统的服务人口不足1万；35.1%为1~10万；5.5%为10万及以上
澳大利亚	州政府 and 市政府作为联合建设主体	在新南威尔士、维多利亚、昆士兰为一个或多个市辖区	市级或地区性系统		新南威尔士：1~19个不等	
		在南澳大利亚、西澳	州级系统		波斯马尼亚	
<p><b>合适的建设主体+合适的管理单元(覆盖范围)=合适的总分馆</b></p>						
印度	邦政府	主要是邦政府辖区	邦级公共图书馆系统			



- 结合地区特点选择建设模式
- 不能片面理解并盲目实行总分馆制
- 大城市特别是特大城市可由多个总分馆体系构成。以美国纽约市为例

纽约  
公共图书馆系统

- 4个研究型图书馆
- 85个分馆
- 3个流动图书馆

皇后区  
公共图书馆系统

- 1个总馆
- 68个分馆

布鲁克林区  
公共图书馆系统

- 1个总馆
- 1个商务图书馆、1个数码资料库、1个儿童流动图书馆、1个成人流动图书馆
- 60个分馆组成

## 总分馆概念

- 总馆是一个独立建制的图书馆或一个图书馆系统中充当管理中心的图书馆，它是图书馆系统集中加工文献的场所，也是收藏整个系统主要藏书的处所
  - 行政管理中心
  - 业务管理中心
  - 业务的运行中心
  - 主要馆藏中心
- 分馆是总馆把一部分业务分离出去而形成的附属场馆

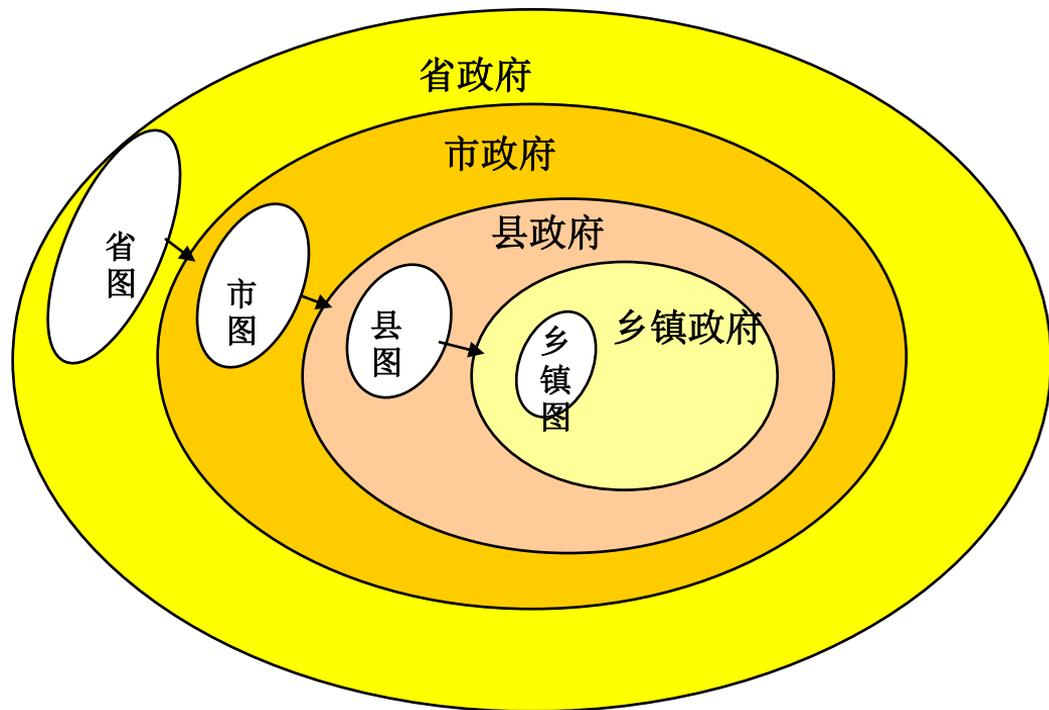


- 总馆必须被赋予对分馆的财产管理权，以便它集中采购和处理文献
  - 经费、财产同源 (总馆分馆分享同一个建设主体)
- 它还必须被赋予对分馆的行政管理权，以便它充当整个系统的行政管理中心
  - 人员、指令等同源 (总分馆共享同一个主管机构)
- 总分馆制的实质是理顺总馆建设主体与分馆建设主体、总馆主管部门与分馆主管部门的关系



## 现行体制下建设总分馆的不可行性

- 一级政府建设一个图书馆
- 一级政府管理一个图书馆



## **结论：总分馆体系是实现图书馆服务普遍均等、惠及全民的较好模式**

公共图书馆总分馆制起源于西方，图书馆事业发达国家的长期实践表明，它是形成公共图书馆服务体系、实现图书馆服务普遍均等的有效途径。

长期以来,中国各级政府和图书馆界一直在积极地探索、实践和研究，努力构建具有中国特色的公共图书馆服务体系，嘉兴就是其中的探索和实践者之一。



## 2008年第一届总分馆高层论坛在嘉兴召开



**业内关注和推动**

**形成嘉兴共设**

**确定嘉兴模式：**

**政府主导 统筹规划**

**多级投入 集中管理**

**资源共享 服务创新**

**( 体制、机制的突破 )**



## 2009年 文化部推动

中央领导推动  
李长春：“值得在全国推广”



省委、省政府两办颁布市图为浙江省首批创新团队  
进一步完善总分馆各项制度和机制、技术等



## 第四阶段：延伸与深化

2009年 启动村（社区）分馆试点

2010年 启动图书馆联盟建设  
（嘉兴数字图书馆  
嘉兴手机图书馆）

与乡镇分馆建设同步 启动社会资源整合



## 2011年刘云山：“你们为全国创造了一种新模式，为全国做了大贡献”



2010年11月 15:20 #5130 P. 001

刘云山 嘉王 卷南以论中研局  
刘云山  
2011/10  
中华人民共和国文化部

### 文化部、财政部关于公示第一批创建国家公共文化服务体系示范区（项目）的公告

为加快推进我国公共文化服务体系科学发展，根据《文化部 财政部关于开展国家公共文化服务体系示范区（项目）创建工作的通知》（文社文发〔2010〕49号）要求，在各地申报的基础上，经国家公共文化服务体系专家委员会评审，并经国家公共文化服务体系示范区（项目）创建工作领导小组批准同意，文化部、财政部初步确定了第一批“创建国家公共文化服务体系示范区（项目）”。

现将第一批“创建国家公共文化服务体系示范区（项目）”名单向社会公示（详细名单见文化部网站和中国文化报），公示期为7天（以见报之日计）。

异议受理单位：文化部社会文化文物处  
通讯地址：北京市东城区朝阳门北大街10号  
邮政编码：100020  
联系电话：010-59881740、59881741  
电子邮箱：swwg@yahoo.cn  
特此公告。



## 成功创建第一批示范项目



## 新增服务功能

2012年 RFID项目

24小时自助图书馆



总馆、区分馆及5个乡镇分馆完成  
RFID自助借还系统建设



## 信息服务与体验中心





### 嘉兴市图书馆凤桥分馆亲子悦读天地

本“悦读天地”是嘉兴市图书馆凤桥分馆为少儿服务的专区。凤桥分馆少儿阅览室环境、舒适的阅读氛围，以优质的少儿图书资源为基础，通过亲子悦读方式架起亲子之间的桥梁，为小读者提供图书借阅、主题活动、益智游戏、故事表演等多种亲子悦读空间。

悦读天地：

- 亲子悦读区
- 亲子故事会
- 亲子手工坊
- 亲子手工坊
- 亲子手工坊

我们的“亲子”系列活动：

- 亲子故事会
- 亲子手工坊
- 亲子手工坊
- 亲子手工坊

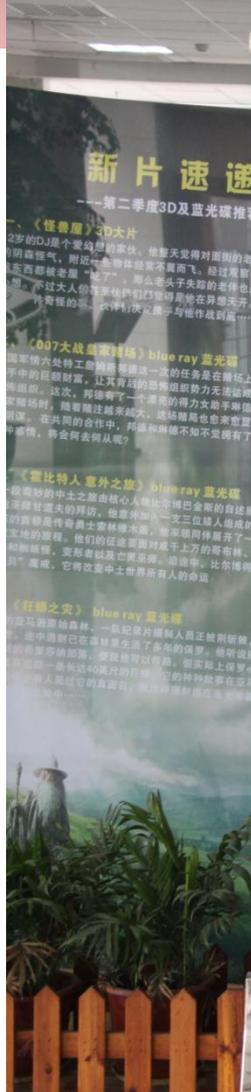




### 小说传记



小说传记... 点击进入... 查看详情...



### 新片速递

——第二季度3D及蓝光碟推荐

《怪兽屋》3D大片  
 8岁的DJ是个爱捣鬼的家伙。他整天觉得对面朝他的透明怪气，附近一些物体经常不翼而飞。经过调查，东西都被怪屋“吃了”，那么老头子失踪的老伴也是怪屋干的。不过大人自有办法，他们觉得他在异想天开。怪屋怪气，各种灵异事件与他的战友们...

《007大战皇家赌场》blue ray 蓝光碟  
 国际情报六处特工詹姆斯邦德这一次的任务是在赌场上手中的巨额财富，让其背后的恐怖组织势力无法达成阴谋。这次，邦德有了一个漂亮的帮手妮可曼德。随着赌注越来越大，这场赌局也越来越危险。在共同的合作中，邦德和妮可不知不觉得有了感情，将会何去何从呢？

《霍比特人意外之旅》blue ray 蓝光碟  
 一场奇妙的中土之旅由核心人物比尔博巴金斯的自述展开。比尔博甘道夫的拜访，他意外加入一支三位矮人组成的冒险队。他们的征途要面对比干土刀的哥布林和凶猛的龙，变形者以及亡灵巫师。旅途中，比尔博将勇气展现，它将改变中土世界所有人的命运。

《狂澜之灾》blue ray 蓝光碟  
 的厄马里斯峡谷，一队记录片摄制人员正在拍摄新纪录。途中遇到巴在峡谷中生活了多年的保罗。他听说保罗的弟弟失踪，保罗可以帮助。但实际上保罗心算一能长达40英尺的巨蟒。它的特殊故事在厄马里斯峡谷中上演。保罗和摄制组在厄马里斯峡谷中...



# 嘉图红十学校

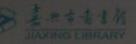
JIA T U R E D C R O S S S C H O O L O F L I B R A R Y



### 寄包须知

- 本馆实行自助寄包，自存自取，请读者妥善保管密码单，切勿遗失或示人。
- 现金及贵重物品请勿寄存。
- 存包请勿过夜，过夜后果责任自负。
- 如有问题请与工作人员联系。

安全出口



信息共享空间  
INFORMATION SHARING SPACE



空间使用须知

1. 本空间为读者提供自助式信息服务，旨在方便读者利用馆藏资源，提高学习效率。  
2. 本空间实行自助式服务，读者需自行操作，工作人员仅提供必要的技术支持。  
3. 本空间开放时间：周一至周五 9:00-17:00，周六 9:00-12:00，周日及节假日休息。  
4. 本空间内禁止吸烟、饮酒、喧哗、嬉戏打闹，保持安静，文明使用。  
5. 本空间内禁止携带易燃易爆、有毒有害、腐蚀性、放射性等危险品。  
6. 本空间内禁止携带宠物、食品、饮料等物品。  
7. 本空间内禁止私自拆卸、损坏设备，如有损坏，照价赔偿。  
8. 本空间内禁止私自连接、使用无线网络，如有需要，请咨询工作人员。  
9. 本空间内禁止私自复制、传播、销售任何信息。  
10. 本空间内禁止私自张贴、悬挂任何物品。  
11. 本空间内禁止私自移动、损坏任何物品。  
12. 本空间内禁止私自改变任何设备设置。  
13. 本空间内禁止私自更改任何设备密码。  
14. 本空间内禁止私自更改任何设备名称。  
15. 本空间内禁止私自更改任何设备IP地址。  
16. 本空间内禁止私自更改任何设备MAC地址。  
17. 本空间内禁止私自更改任何设备DNS服务器。  
18. 本空间内禁止私自更改任何设备网关。  
19. 本空间内禁止私自更改任何设备子网掩码。  
20. 本空间内禁止私自更改任何设备默认网关。  
21. 本空间内禁止私自更改任何设备默认DNS服务器。  
22. 本空间内禁止私自更改任何设备默认网关。  
23. 本空间内禁止私自更改任何设备默认子网掩码。  
24. 本空间内禁止私自更改任何设备默认网关。  
25. 本空间内禁止私自更改任何设备默认DNS服务器。  
26. 本空间内禁止私自更改任何设备默认网关。  
27. 本空间内禁止私自更改任何设备默认子网掩码。  
28. 本空间内禁止私自更改任何设备默认网关。  
29. 本空间内禁止私自更改任何设备默认DNS服务器。  
30. 本空间内禁止私自更改任何设备默认网关。

### 让星空充满爱

——自闭症儿童自立讲座（二）

自闭症到底是什么？  
自闭症儿童如何才能真正融入社会？  
自闭症儿童需要怎样的关爱与帮助？

12月1日 自闭症儿童家长互助会  
12月8日 自闭症儿童家长互助会  
12月15日 自闭症儿童家长互助会  
12月22日 自闭症儿童家长互助会  
12月29日 自闭症儿童家长互助会

期待您的参与

主办单位：嘉兴市图书馆 星星家园

老年人互助学习空间  
THE OLD MUTUAL LEARNING SPACE

团队学习交流空间  
TEAM LEARNING COMMUNICATION SPACE

视障读者沙龙  
VISUALLY IMPAIRED READERS SALON



依托后台大数据分析软件，实时展现上海图书馆及分馆读者入馆、借阅信息。



# 民用级3D打印机（8000元）



Ipap 建模软件，对读者进行辅导. 是一个能够让人们聚集在一起设计并完成某个项目的地方。

其主要目的是为人们提供一个实验、创新和学习的空间

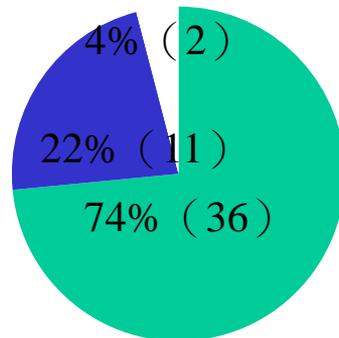
。





### 3D 打印在美国各类型图书馆中的分布

■ 公共馆 ■ 科研馆 ■ 高校馆



# 发展历程

## 总分馆公共文化服务打造:活动化、常态化、品牌化



# 发展历程

“文化有约” “帮兄弟回家” “市民e学堂” ——新居民信息素养、“夕阳红e族”老年等数字图书馆推广培训和“禾禾”少儿系列品牌（“禾禾”故事会、“禾禾”手工坊、“禾禾”科普站、“禾禾”英语角等）、“南湖讲坛”等全年活动上千场

## 细化不同的读者群需求，提供不同的服务

### 嘉兴市图书馆帮新居民购票百余张



昨天上午，嘉兴市图书馆公共电子阅览室“帮兄弟购票读者专区”里，工作人员手把手指导新居民网上购买火车票。据了解，嘉兴市图书馆专门为新居民提供了千兆网络设备，并全程辅导，帮助其购买返乡火车票。开放三天来，已经帮助新居民购买了100多张火车票。



## 数字资源宣传推广



### 嘉兴：超百万市民参与阅读数字图书

（ 2012-02-14 ） 稿件来源：新华每日电讯 国内新闻

据新华社杭州2月13日专电(记者袁立华)浙江嘉兴作为党的诞生地,近年来在全国率先实现城乡一体化的公共文化图书馆全覆盖。2011年开始,嘉兴市又依靠移动互联网技术普及数字图书,助推“全民阅读”,至今已有115万市民参与阅读。

从2008年开始,嘉兴开展了“全民阅读”工作,嘉兴市区所有乡镇街道都覆盖了公共图书馆。而随着数字阅读的推广和其优势,2011年,中国移动手机阅读首次参与到嘉兴市全民阅读活动之中。

来自中国移动嘉兴公司的数据显示,目前嘉兴地区手机阅读注册用户数已达115万之多,月均访问用户数50余万,其中深度阅读用户超过14万。

此外,嘉兴地区的手机报用户多达41万,嘉兴各县市的手机报均已上线,为大众提供本地鲜活的新闻资讯。

在嘉兴市打工的安徽籍青年王大伟说,与传统图书相比,数字图书的优势相当明显,一是价格便宜,传统一本书几十元,而数字图书一个月只要三元钱;二是阅读方便,随时随地可以读;三是数量多,品种丰富。



## “夕阳红e族”老年电脑基础知识培训



## “心手相连 同享光源” 视障人员、自闭症儿童服务



## 与社会各界 联手开展读者活动



# 发展历程



## 总分馆联动：分馆活动缤纷





# 嘉兴市公共图书馆免费服务项目

免费服务	具体项目	服务方式	特殊服务
基本服务项目	报刊资源检索、浏览、外借；	总分馆内图书、报刊检索、浏览、外借； 一卡通行、通借通还；	图书预约；网上、电话等预约和借借； 资源共享；全市五县二区公共图书馆、分馆内图书资源共享； 馆际互借；上海馆、省馆等兄弟市图书馆间图书互借； 集体外借；公共图书馆服务送学校、企业、部队等；
	数字资源的浏览、检索、下载；	总分馆公共电子阅览；文化共享工程数字服务；嘉兴数字图书馆走进千家万户；嘉兴手机图书馆阅读；掌上阅读器体验；嘉兴市图书馆新技术体验；	免费预约新技术体验；让读者随时随地地使用嘉兴数字图书馆、手机图书馆等资源的方法和技术；
	提供无线上网；	馆内无线上网；	
	参考咨询服务；	到馆现场咨询、在线咨询、电话咨询；	定制服务、网上导航；
	阅读推广活动；	总分馆“未成年人读书节”； “全民读书月”； “世界读书日”等阅读推广活动	免费预约培训； 1. 嘉兴市图书馆服务体系宣传介绍（功能、服务、使用等介绍）； 2. 嘉兴数字图书馆宣传推广（分主题培训）； 3. 阅读推广讲座；
	公益性讲座和展览； 共享工程视频播放；	“南湖讲坛”及在线直播； 其它各种公益讲座、展览； 总分馆内共享工程影视、讲座播放；	共享工程免费进企业、部队、学校等； 公益展览总分馆内流动展展、预约展出；
	视障人员服务；	盲文图书借阅、盲文电子阅览；	免费提供上门服务；
	嘉兴政府信息公开查询；	总分馆读者自主查询或依申请服务；	
	流动服务；	汽车流动图书馆（筹建）；	免费预约；汽车流动图书馆服务；市民卡、新居民卡外借图书免押金；
	面向基层的业务指导；	现场图书馆业务指导；	免费预约辅导；
设施场地	阅览室、自习室等；	免费免费自修；	免费预约用于公益性活动；
	报告厅、展厅；	报告、讲座、展览等； 乡镇分馆共享工程播放室、讲座、培训、会议室等免费预约，用于公益性的文化场所；	免费预约的举办公益性报告、展览；
	读者交流研讨室； 公共空间设施场地；	提供幻灯、电脑，用于小组讨论； 公益性文体活动；	免费预约使用； 免费预约用于公益性活动。
配套管理服务	免费办证、借证及存包等；	免费办证、免证借书。	

## 传播知识 传承文明

### 长期重点探索：

- 如何建立城乡一体化的图书馆服务体系：  
实现服务均等化、便捷化、多样化、标准化，群众满意度
- 如何建设完备的文献资源保障体系：  
解决文献需求（理想：满足所有人需求）
- 如何提升服务效能：  
提高社会效益，提升满意度



## 嘉兴市城乡一体化公共图书馆服务体系

基本建成三重服务体系

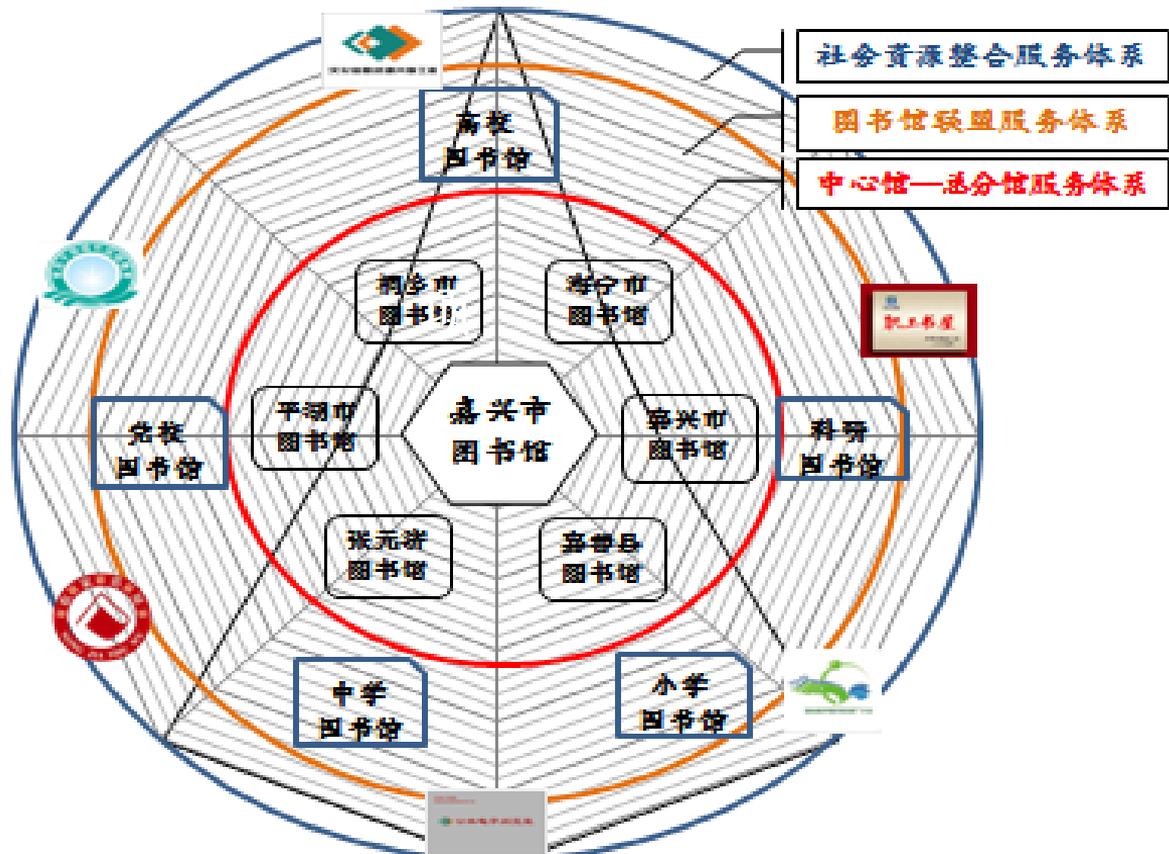
中心馆-总分馆

图书馆联盟

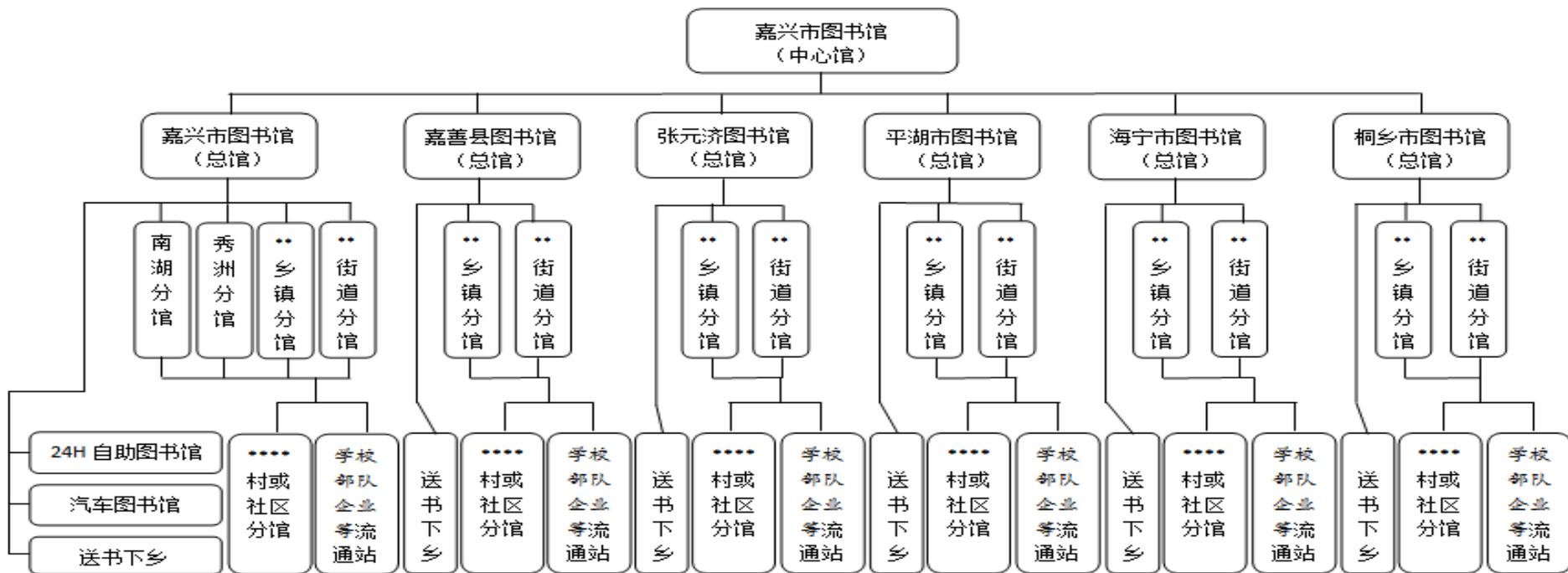
社会资源整合



# 嘉兴市城乡一体化公共图书馆服务体系示意图



# 嘉兴市“中心馆—总分馆”服务体系示意图



读者走进任何一个乡镇、村分馆都可以平等享受图书馆的标准服务



## “图书馆联盟”服务体系

- 通过本地区各类图书馆联盟和依托长三角联合知识导航站、国家科技图书文献中心、浙江省图书馆联盟等已建立起比较完备的**嘉兴市文献资源保障体系**



## 第一层面：嘉兴地区联盟(资源共建共享)

**核心：**旨在突破行业间壁垒，实现区域性文献资源与服务共建共享的运行机制。嘉兴以数字信息资源建设（采购、数据库自建）为核心，建立共建共享的联盟机制和统一的服务平台。（纸质）



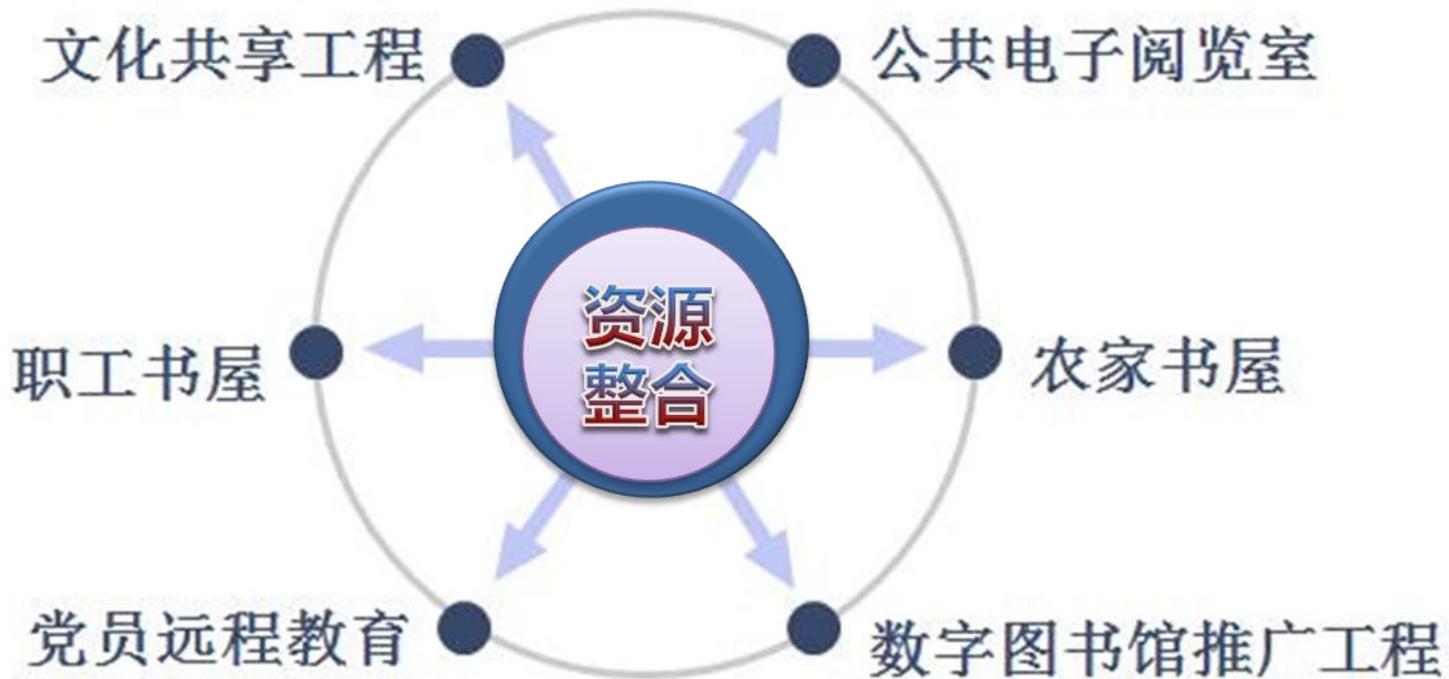
嘉兴数字图书馆 嘉兴手机图书馆 - - 建立数字传播体系（宣传推广）

## 第二层面：区域联盟(信息桥梁)

核心：建立完备的文献信息保障体系

依托长三角联合知识导航站、国家科技图书文献中心、浙江省图书馆联盟等，保障城乡居民文献信息需求。特别是为嘉兴产业发展、经济转型升级搭建高端信息服务的桥梁。





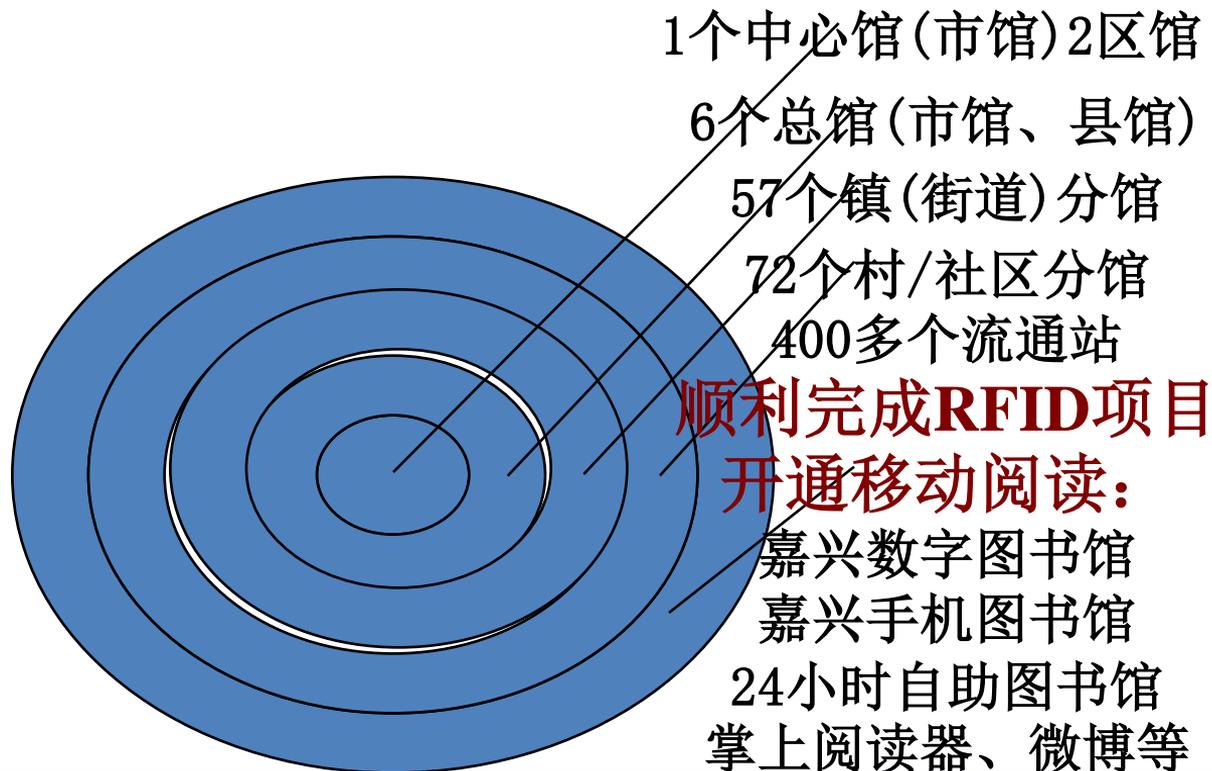
文化有约：整合图书馆、文化馆、博物馆、美术馆、科协、妇联、团委等

文化资源

甘肃县级总分馆资源解决模式



## 嘉兴服务体系发展现状



嘉兴已形成固定网点和流动服务、移动图书馆、实体和虚拟相结合，纵向到底、横向到面无缝隙的服务网络



## 国家示范项目创建前后 主要指标对比

各类创建指标均超过  
东部示范区创建（图书馆）标准

创建规划落实达到100%。

服务体系整体发展良好

项目实施的群众满意度测评  
达90.9%。



序号	项目	2010年底	2012年底
1	市、县两级图书馆建设	部颁二级以上标准	部颁一级标准
2	乡镇分馆建设设置率（%）	基本全设置	100
3	公共电子阅览室镇（街道）设置率（%）	试点开始	100
4	行政村（社区）分馆建设（个）	15	72
5	人均藏书（册）	0.88	1.08
6	人均购书费（元/年）	2.8	3.6
7	人均年增新书（册）	0.07	0.15
8	图书流通率（%）	86	100
9	持证读者占服务总人口比率（%）	5	7
10	人均年外借（册次）	0.77	1.1
11	人均年到馆（次）	1.2	1.7
12	远程访问率年增（%）	-	17
13	读者满意率（%）	-	90.9
14	从业人员与服务人口比率	1: 15000	1: 10374

## 发展现状

- 嘉兴近年来通过探索和研究具有中国特色的公共图书馆服务体系建设，为国内城乡一体化服务体系建设提供了**可借鉴、可复制、可持续发展的模式、路径、方式、方法和措施，相关制度和机制建设**，为实践者提供借鉴；
- 嘉兴已成为中国浦东干部学院、嘉兴市委党校公共文化服务体系建设的**常设考察基地**。创建期间已成功接待四批100多名厅部级领导和许多国内专家、学者，为政府决策提供借鉴、为专家理论研究提供案例。
- 嘉兴已成为国内图书馆服务体系建设的**示范基地**。超过100多批次主管领导、图书馆工作者纷纷前来参观学习，“嘉兴模式”在全国遍地开花。

保障了城乡居民的基本文化权益，项目的示范效应凸显。



## 2013年 示范项目验收

# 得分排名全国居首

## 嘉兴城乡一体化公共图书馆服务体系示范项目通过国家验收

■记者 耿俐洳  
实习生 屠尊彦 通讯员 沈宇清

本报讯 昨天，记者从市文化局获悉，嘉兴城乡一体化公共图书馆服务体系示范项目经过专家现场打分，以东部地区17个项目得分第一，东、中、西部地区47个项目排名第一的优异成绩，通过了第一批创建国家公共文化服务体系示范项目验收评审。这也标志着嘉兴成功创建国家公共文化服务体系示范项目，并为我市国家公共文化服务体系示范区创建打下了坚实基础。

据悉，2011年5月，文化部、财政部联合启动国家公共文化服务体系示范区(项目)创建工作。活动旨在全国东、中、西部创建一批结构合理、发展平衡、网络健全、运行有效、惠及全民的公共文化服务体系示范区，培育一批具有创新性、带动

性、导向性、科学性的公共文化服务体系项目，为我国公共文化服务体系建设探索路径、积累经验、提供示范，推动公共文化服务体系建设科学发展。创建时限为“十二五”期间，创建周期为两年。

近年来，我市紧紧围绕城乡统筹发展，以公共文化服务体系建设为核心，坚持“城乡一体、普惠均等”的原则，打破城乡二元结构，建立起了覆盖城乡、结构合理、功能健全、实用高效的城乡一体化公共图书馆服务体系，服务受益面扩大了40%以上，覆盖人口提高到3.3万人/馆，远远高于47万人/馆的国内平均水平。

2011年5月，嘉兴城乡一体化公共图书馆服务体系建设被列入第一批创建国家公共文化服务体系示范项目。作为深入实施文化兴市战略、大力推进文化强市建设的重要抓手，我市全面深化

“政府主导、多级投入、集中管理、资源共享”的嘉兴模式，并按照申报规划，以文化惠民为理念，以制度设计为引领，完善了政策措施，加大了财政投入，健全了长效机制，构建了“中心馆—总分馆”、“图书馆联盟”、“社会资源整合”三重服务体系。

经过两年的创建，嘉兴城乡一体化公共图书馆服务体系各项指标均达到或超过国内先进水平，为广大城乡居民提供了便利、均等的公共图书馆服务。在“中心馆—总分馆”建设上，全市已建成市、县两级公共图书馆6个，镇(街道)图书分馆56个，村(社区)图书分馆72个，形成了总馆建设不断加强，乡镇分馆管理规范，村(社区)分馆全面铺开的良好局面。在“图书馆联盟”建设上，公共图书馆系统、中小学教育系统、科技系统等已建起数字资源共享、共同建设、共享利用的联盟体制，面

向地区所有用户提供数字文献资源服务。在“社会资源整合”上，文化共享工程、数字图书馆、农家书屋、职工书屋、党员远程教育等工程资源在镇(街道)和村(社区)实现全面整合，形成综合、系统、运行有效的公共文化服务网络，节约基层管理成本，提高基层社会资源利用效能。

据了解，下一步，我市将以国家示范项目通过验收评审为新的起点，进一步巩固深化创建成果，健全完善长效机制，使城乡一体化公共图书馆服务体系始终保持“嘉兴模式”特色、东部地区示范、全国领先水平，为创建第二批国家公共文化服务体系示范区打下扎实的基础。



围绕国家示范项目创建，嘉兴顺利完成“国家公共文化服务体系制度设计研究综合性课题（东部）”的子课题“**公共图书馆服务体系管理体制、协同机制、城乡统筹机制研究**”，综合性课题获**文化部优秀课题**。

**研究内容：**主要研究、探索各级政府在城乡一体化公共图书馆服务体系中的职能定位，管理体制和协同机制、城乡统筹机制的实现方式、政策的形成机制等。

**研究目的：**通过课题研究，在嘉兴案例基础上提炼或总结出具有一定普遍性的制度要素，推动我国城乡一体化公共图书馆服务体系在科学理论指导下实现可持续发展，保障城乡居民的基本文化权益。



## 嘉兴市城乡一体化公共图书馆服务体系的管理体制

(设置、隶属关系、权限划分、活动进行管理的一整套体系与制度的总称)

嘉兴市城乡一体化公共图书馆服务体系的形成，是在多级政府大力主导推动下，按照图书馆的专业发展规律进行科学建设并加以实践的结果。

主要涉及政府和图书馆



## （一）政府主导下的行政管理体制

由市、区、县（市）、乡镇（街道）各级政府，共同构建成为服务体系的组织支撑保障体系。

各级政府是服务体系建设的责任主体，承担了服务体系的规划、监管职能，提供了服务体系协调推进所必需的人、财、物保障。



## 嘉兴市政府：总发起者、总建设者

制订服务体系的总体发展规划，提供配套发展政策，领导和协调不同政府部门、不同政府层级共同建设服务体系。先后出台了《嘉兴市人民政府办公室关于印发嘉兴市构建城乡一体化公共图书馆服务体系的实施意见的通知》（嘉政办发〔2008〕21号）等规范性文件，用于指导和推进服务体系的建设。



## 嘉兴市政府文化行政主管部门

负责落实总分馆服务体系的建设工作，指导推动区、县（市）文化主管部门具体落实，包括对服务体系规划政策提出建议、协调落实市政府关于服务体系的决策并组织实施、检查监督指导等。



## 嘉兴市市本级公共图书馆总分馆服务体系

### 管理职责：

#### 市政府文化行政主管部门：

负责乡镇（街道）分馆规划、政策、措施的具体实施，协调解决总馆（嘉兴市图书馆）和乡镇（街道）分馆在建设和运行过程中遇到的困难和问题。出台乡镇（街道）分馆管理办法和绩效考评办法，组织对乡镇（街道）分馆进行验收和考核。



## 区政府的文化行政主管部门

负责本辖区乡镇（街道）分馆建设规划、政策、措施的实施，解决本辖区乡镇（街道）分馆建设和运行过程中遇到的困难和问题，协助完成对本辖区乡镇（街道）分馆的验收和考核。



## 乡镇（街道）政府

在市、区文化行政主管部门和总馆的指导下，根据规划完成乡镇（街道）分馆的建设任务；落实乡镇（街道）分馆经费和人员；落实乡镇（街道）分管领导；解决乡镇（街道）分馆发展过程中遇到的困难和问题；协调做好乡镇（街道）分馆的设施配备和维护、环境卫生和管理等各方面工作，协助总馆加强对乡镇（街道）分馆业务工作的指导和监督，保证乡镇（街道）分馆建设可持续发展。



相关部门(发改委、财政局、人社局、教育局、总工会等)：**协同配合**

在嘉兴市下辖的五县（市）图书馆总分馆服务体系中，相应的县（市）政府是建设的责任主体。



- **资金管理**（建设经费、运行经费）：多级投入
- **人员管理**：集中与分散
- **设备管理**：图书、其它
- **绩效考评**：联合考评



## （二）专业理念指导下的业务管理体制

公共图书馆服务体系建设，本质上是一种专业化的图书馆服务实践。

难点：如何处理好市、县、区、乡镇各级图书馆的功能定位和关系。



## 中心馆

整个嘉兴市城乡一体化公共图书馆服务体系的核心(总分馆建设核心、联盟馆建设核心、社会资源整合建设核心)，由嘉兴市政府责成嘉兴市图书馆担任。



# 制度建设

## 总馆：

嘉兴市本级：嘉兴市图书馆兼任总馆；

五县（市）区域：各县(市)图书馆任总馆

在总分馆服务体系中确立总馆的地位和功能定位，打破了现行图书馆各自为政的现状，建立了集中管理的服务体系。

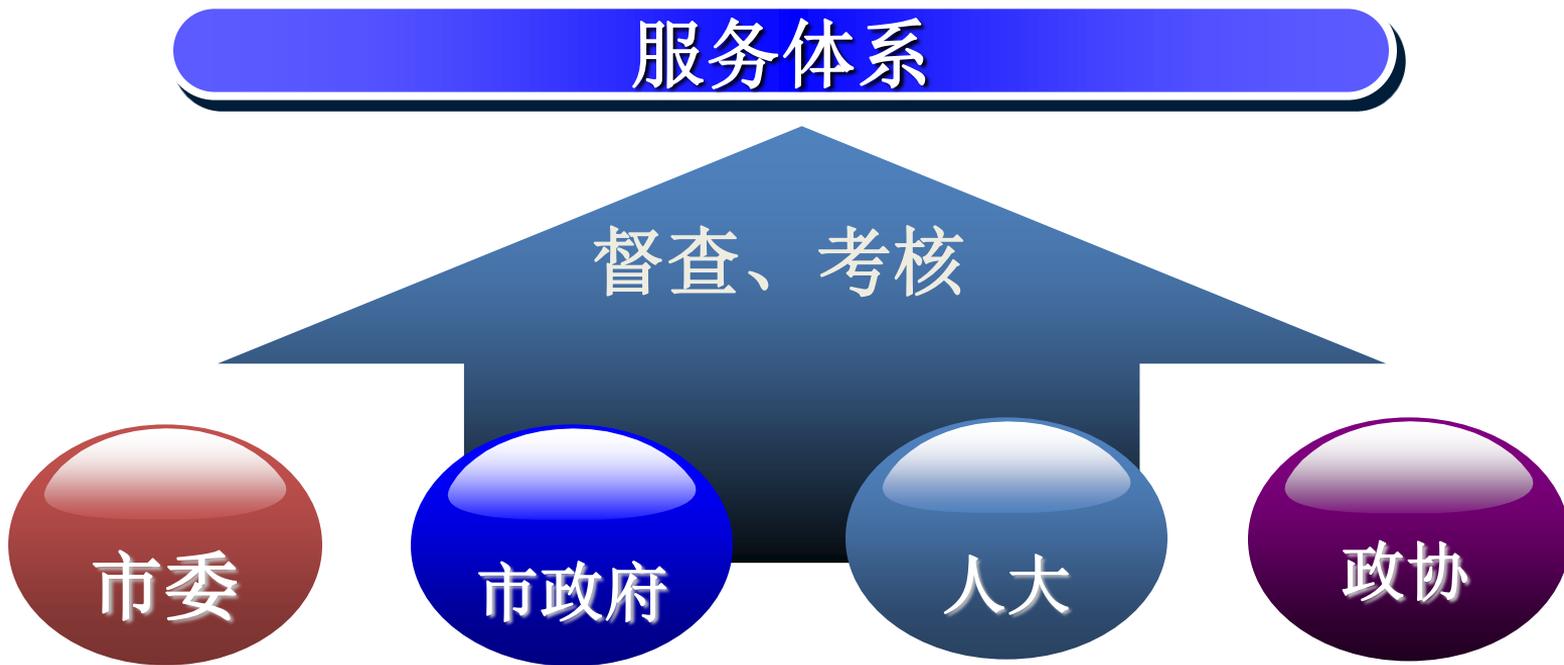
**乡镇（街道）分馆：重要环节**

**村（社区）分馆、流通站：**

实现农村公共文化均等性、公益性、基本性、便捷性，保障农村居民的基本文化权益。



### (三) 服务体系的监督管理体制



## （四）服务体系管理体制的主要特点

“政府主导”既是嘉兴模式成功的主要原因，也被认为是嘉兴模式的重要经验。同时，嘉兴经验告诉我们，成功地将图书馆事业的专业设想与制度设计纳入政府主导的轨道中，是以专业思维、专业力量推动图书馆事业发展的前提条件



- 从一级政府建设一个图书馆到多级政府共同建设一个服务体系
- 政府早介入、早规划、早试点、早主导，推动服务体系建设和又好又快发展
- 立足现实，形成“多级投入、集中管理”的建设与运行机制
- 服务体系末端下移，管理上移，因地制宜，覆盖城乡



## （五）管理体制方面的问题与建议

- 嘉兴市图书馆中心馆与总馆的角色需分离
- 加强行业协会组织的建设，承担起服务体系协调发展的指导职能



## 嘉兴市城乡一体化公共图书馆服务体系的协同机制

**定义：**公共图书馆、行政部门、其他公共文化相关机构等多类型主体通过互动、冲突与合作，共同努力以实现既定目标或协定目标的过程、作用方式和程序。



## (一) 协同机制的主要内容

- 联席会议制度(确立了总分馆服务体系实行联席会议制度下总馆馆长负责制，实现了多级政府建设下协调成本、管理成本过高，总馆难于集中管理的难题。)
- 评估考核机制
- 督查机制
- 联盟馆建设协同机制
- 社会公共文化资源整合机制



## （二）协同机制的特点及成效

- 体系化的联席会议制度从政府主导、政策保障层面促进体系建设顺利实施
- 政府与图书馆之间的双重考评机制、多部门的督查机制保障体系建设的水平与质量
- 联盟馆的协同建设机制保障体系的资源供给与共享
- 对社会公共文化资源的整合机制有效提升资源的利用效益



## （三）协同建设方面存在的主要问题

- 基层队伍不稳定
- 公众参与机制缺失
- 问责机制缺失



## 嘉兴市城乡一体化公共图书馆服务体系的统筹机制

### 嘉兴特点：城乡一体化总分馆制

城乡发展不平衡

表现为：  
建设规划城乡一体化，管理运营城乡一体化，资源流通城乡一体化，服务享有城乡一体化

消除图书馆服务的城乡差别，实现公共图书馆服务的“普遍均等惠及全民”



## (一) 统筹城乡发展的基本内容

- 统筹城乡发展规划
- 统筹城乡经费保障
- 统筹城乡资源供给
- 统筹城乡服务共享
- 统筹城乡队伍建设



## (二) 统筹城乡发展的主要成效

- 形成了覆盖城乡的设施网络体系
- 建立了跨系统、跨层级的资源整合与共享机制
- 提升了图书馆服务的城乡均等化水平
- 改善了图书馆的服务效益

**使农村公共图书馆资源和服务总量显著增加，服务质量显著提升，把现代公共图书馆管理模式和服务理念引入农村乡镇，实现了以城带乡、城乡图书馆共同发展。**



## (三) 城乡统筹机制形成的主要原因



## （四）统筹机制方面需主要解决的问题

- 公共图书馆资源配置政府主导与市场化实现方式的关系
- 政府主导与社会力量参与的关系。



## 制度设计结语

嘉兴市城乡一体化公共图书馆服务体系建设和制度设计先行，以研究指导实践，在实践中修正和完善研究结论。嘉兴的实践证明，具有嘉兴特点由政府主导对形成嘉兴城乡一体的公共图书馆服务体系是必须的，也是行之有效的。

本课题组在嘉兴案例基础上提炼或总结出具有一定普遍性的制度要素，对我国城乡一体化公共图书馆服务体系建设和制度设计具有一定借鉴意义。





**承接或参与完成十多个省级  
以上重点项目或课题**

**(2009年浙江省重点创新团队)  
示范项目创建：全国第一(群星奖)  
参与【公共图书法立法】  
参与【市级图书馆业务规范】制定等  
荣获十多项省部级奖**

**参加盖茨、梅琳达基金的  
全球图书馆合作项目课题  
(以下介绍)**



# 新加坡和新加坡公共图书馆



## Vision 愿景

帮助人们成为终生读者，  
打造学习的社区，  
建设一个具有高度知识水平的  
社会。

## Mission 使命

通过遍布全岛的图书馆系统，我们将知识融入生活、激荡想像的火花、开发无限潜能，打造一个富有活力及创意的新加坡。



# 阅读树

## 创新阅读计划一览



50岁以上  
(乐龄人士)  
积极/思辨型阅读

社会/休闲读者

- 读吧! 新加坡
- 读书会/学习团体
- 银色电脑咨询中心

20岁以上  
积极/思辨型阅读

成熟而眼光敏锐的读者  
- 年长者推荐读物 乐龄活动中心

- 读吧! 新加坡

- 读书会/学习型社区

15-19岁  
深入阅读

社会/资深读者

- 读吧! 新加坡
- 青少年阅读俱乐部
- 青少年小说创作坊

9-14岁  
扩大阅读范围

熟练/独立读者

- 少年阅读大使
- 少年阅读俱乐部
- 学校阅读/勇敢阅读计划

4-8岁  
教育孩子热爱阅读

新生/初期读者

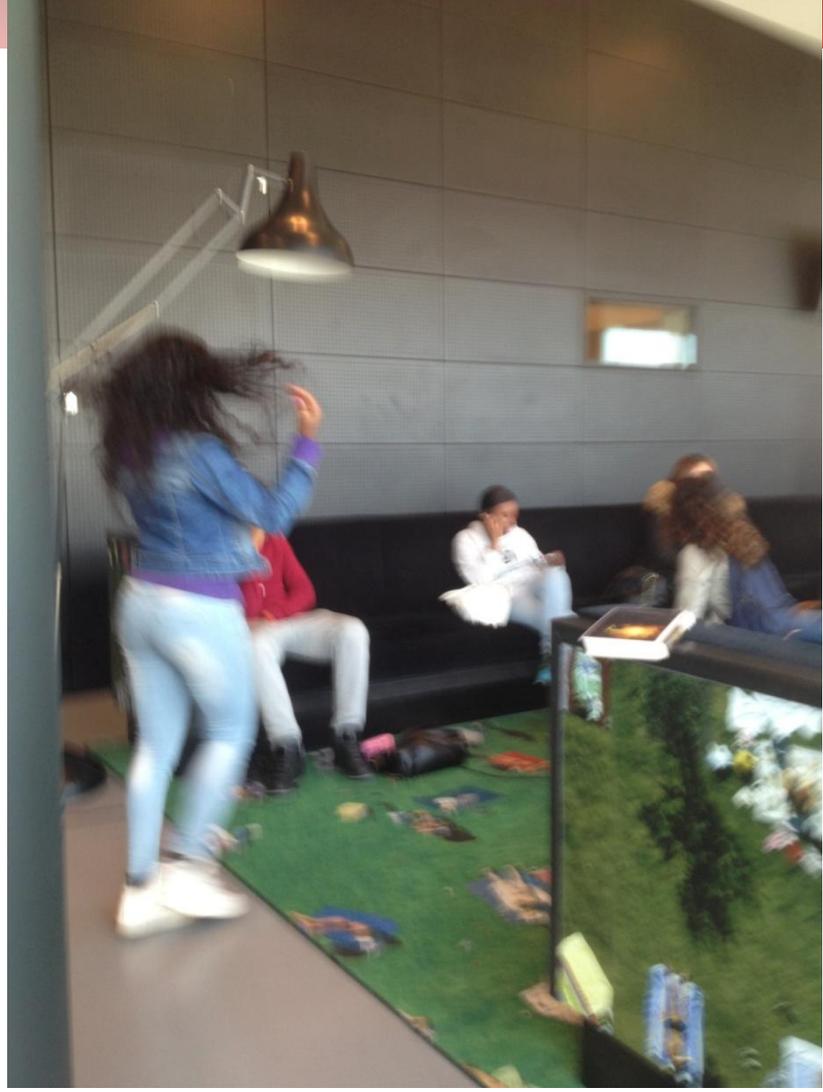
- 讲故事计划 (在公共图书馆)
- 儿童启蒙阅读计划
- 读者培训工作坊
- 通过电子器材增添互动性

0-3岁  
指导父母培养和开发婴儿  
学习阅读前的技能

启蒙识字中心

- 快乐“学步”计划
- 提倡开始阅读的基本书籍







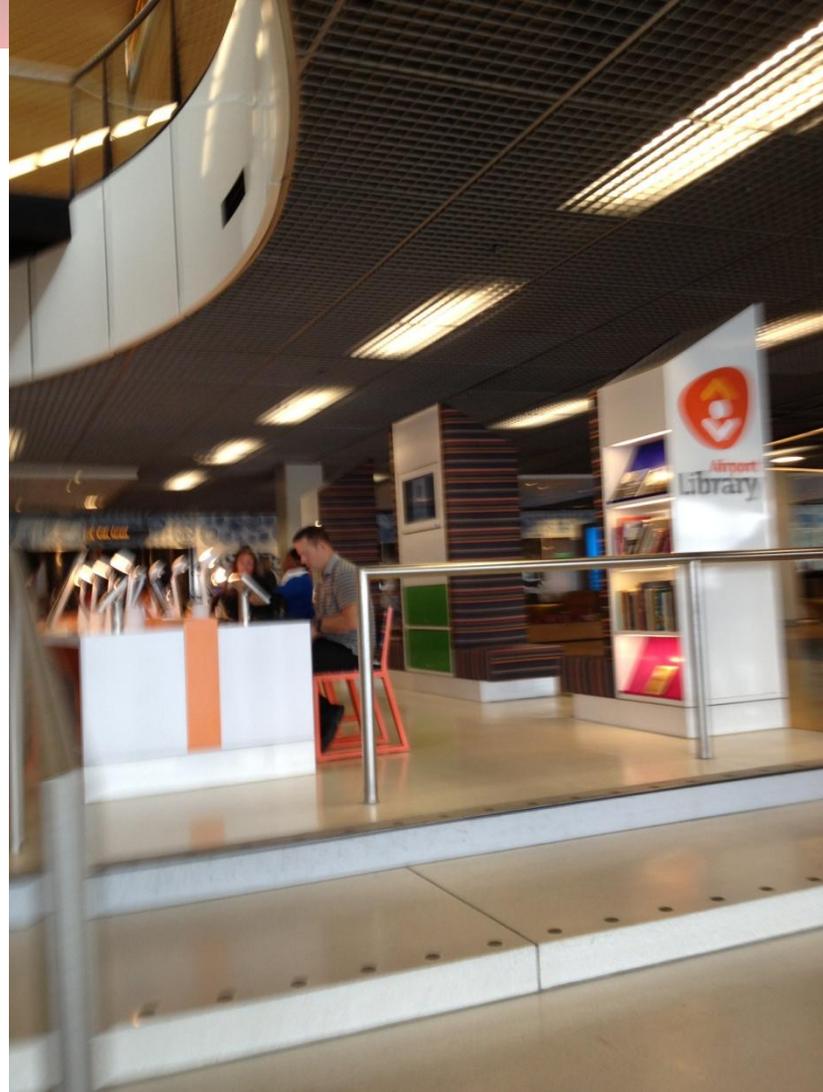




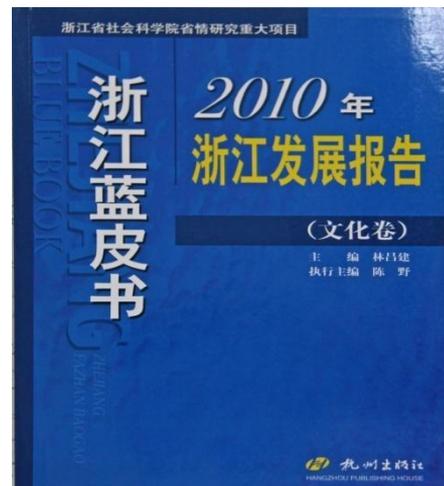
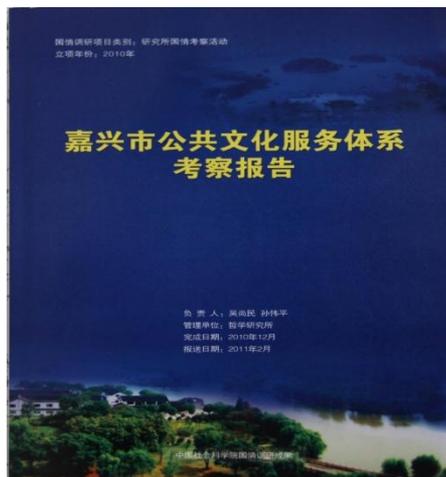








- 2012年1月，中国社科院哲学研究所国情考察调研报告**《公共文化服务的“嘉兴模式”》**一书正式出版
- 《嘉兴市图书馆总分馆建设的实践与思考》被收录于**《文化蓝皮书:中国公共文化服务发展报告(2012)》**



巩固深化创建成果，嘉兴将健全完善长效机制，使城乡一体化公共图书馆服务体系始终保持“嘉兴模式”特色、东部地区示范、全国领先水平。

**1 . 社会需求是可持续发展的动力。继续以群众需求为导向努力提升服务效能；**

**2 遵循事业发展规律是可持续发展的基础。继续以科学研究、制度创新为途径完善体制、机制建设；**



## 3 创建是跨跃式发展的抓手。继续以示范区（项目）创建为契机 拓展服务体系的深度与广度

- 继续完善服务体系末端建设
- 继续完善图书馆联盟建设
- 继续加大社会资源整合力度



**重点推动公共文化服务均等化、标准化（市级公共图书馆业务规划课题、服务体系标准化研究等）、数字化和社会化发展。**

**重点推动体制、机制建设（理事会制度）**



# 社会化

- 从政府办馆到政府与社会共同办馆；
- 从城市总分馆制到图书馆社区化
- 从中心化到去中心化
- 美国有9000多个公共图书馆系统，大约有16500座公共图书馆，68%的美国人拥有读者证，每年大约有14亿人次到馆访问，比持visa的人和到麦当劳的人数量都多。

——引自南开柯平青岛会议



同时关注：探索多元文化下图书馆的服务

同时关注：本土文化的抢救与挖掘：口述历史 地方文献征集体系建设

**努力方向：提高服务效能，提升社会效益  
( 满意度 )  
与时俱进 开拓创新**



## 几点体会

- **上下齐心达成共识是成功的基础**

主要是政府、主管部门、图书馆人要达成共识  
相关部门、社会等

- **政府主导是成功的关键**

经验告诉我们，能否成功地将图书馆事业的专业性设想与制度设计纳入政府主导的通道中，是以专业力量推动图书馆事业向前迈进的前提条件，离开了这个前提条件，任何专业设想与设计都只能是纸上空谈。



- **服务体系建设是系统工程要全盘考虑**

涉及方方面面。没钱不行，但队伍建设(单位文化：核心价值观；激情、能力、培训、持证上岗、工资拉开)、体制、机制(泛团建设)、政策文件等比钱更重要。

- **制度设计与课题研究先行，加强顶层设计**

服务体系网络的整体架构：省、市、县、乡镇、村功能定位、体系化技术、标准与规范：

提供产品：文献信息、展览、讲座、政府信息公开等，资源整合

**传播知识、传承文明（地方文献征集网络、自建数据库）**

提升服务：图书馆服务的活动化、常态化、品牌化

发展读者、阅读推广

关注特殊人群：外来务工人员、残疾人、老年人、儿童、农村读者

为经济发展服务（科技文献保障）

绩效评估：

- **以试点、创建或申报项目为抓手**



- **服务体系建设是系统工程要全盘考虑，加强顶层设计**

涉及方方面面。没钱不行，但队伍建设(单位文化：核心价值观)、体制、机制、政策文件等比钱更重要。

- **制度设计与课题研究先行**

服务体系网络的整体架构：省、市、县、乡镇、村功能定位、体系化技术、标准与规范：

提供产品：文献信息、展览、讲座、政府信息公开等，资源整合  
**传播知识、传承文明（地方文献征集网络、自建数据库）**

提升服务：图书馆服务的活动化、常态化、品牌化  
发展读者、阅读推广

关注特殊人群：外来务工人员、残疾人、老年人、儿童、农村读者  
为经济发展服务（科技文献保障）

绩效评估：

- **以试点、创建或申报项目为抓手**



- **要跳出图书馆做图书馆工作（定位：中心工作）**

和政府关系：重视

和相关部门关系：支持

和公共图书馆关系：联合

和各类图书馆关系：合作

和社会其它机构、单位关系：整合与合作（基金会）

发展志愿者

**关键词：** 合作 共赢 发展

**核心：** 资源共享 服务创新

**途径：** 构建城乡一体化图书馆服务体系建设



谢谢!

THANK YOU



嘉兴市图书馆  
章明丽  
ZML6288@163.COM

