



中國人民大學 | 圖書館
RENMIN UNIVERSITY OF CHINA LIBRARIES

数字化转型驱动下新型馆员培养路径研究

张斌

中国人民大学图书馆



张 斌



中国人民大学图书馆馆长、信息资源管理学院教授，教育部长江学者特聘教授。国务院信息资源管理学科评议组成员、秘书长，教育部档案学专业教学指导委员会主任。中国图书馆学会常务理事、高等学校图书馆分会副主任委员。北京高校图书馆工作委员会副主任委员兼秘书长、北京高校图书馆文献资源保障体系（BALIS）管理委员会常务副主任。中国档案学会副理事长，中国档案文献遗产工程专家委员会委员。获“教育部新世纪优秀人才”“宝钢优秀教师奖”“北京市教学名师奖”“北京市师德先进个人”等荣誉。



主要内容

- 一、数字化转型的现实背景
- 二、新型馆员的转型方向
- 三、新型馆员的培养路径



一、数字化转型的现实背景



战略政策驱动：教育数字化转型

2024年7月，党的二十届三中全会指出，“**推进教育数字化**，赋能学习型社会建设”。

2024年9月，习近平总书记在全国教育大会上强调：**深入实施国家教育数字化战略**，扩大优质教育资源受益面，提升终身学习公共服务水平。

2025年1月19日，中共中央、国务院正式发布《**教育强国建设规划纲要（2024-2035年）**》，这是**首个**以“教育强国”为主题、全面服务中国式现代化建设的**国家级行动纲领**。



战略政策驱动：教育数字化转型

2024年9月，联合国教科文组织发布《**教育数字化转型的六大支柱：共同框架**》（Six pillars for the digital transformation of education: a common framework），该框架从系统性的角度出发，将教育数字化转型的基本组成部分细化为六个支柱。

协调与领导力 01

强调必须要有效的治理和监管框架，以支持教育中数字技术的安全、可靠使用。

连通性与基础设施 02

关注支持数字教育所需的技术基础设施的可用性、可靠性和可访问性。

成本与可持续性 03

评估数字化转型的财务方面，强调可持续的资金模式和资源管理。

能力与文化 04

涉及教育利益相关者的数字素养、能力和技能，以及他们对教育数字化转型的态度。

内容与课程 05

强调检查数字学习材料、工具和质量、开放性、可访问性、一致性和相关性等。

数据与证据 06

侧重于收集、管理和利用各种数据类型以支持基于证据的教育数字化转型。



战略政策驱动：《国际图联趋势报告2024》未来图书馆发展的7大趋势

1

知识实践的变化

信息技术的发展正在根本改变知识获取和传播的方式

2

人工智能等技术重塑社会

人工智能等技术深刻影响社会发展，图书馆需利用这些技术提高服务效率和质量

3

建立信任关系的重要性

在信息爆炸的时代，图书馆需要通过高质量服务和保护用户隐私来赢得用户的信任

4

技能和能力的复杂化

图书馆员需要掌握更多技能以应对快速变化的技术环境和用户需求

5

数字技术的不均衡分布

数字技术的普及存在不均衡性，图书馆需关注如何缩小数字鸿沟，确保所有用户受益

6

信息系统资源消耗增加

随着数字化资源的使用增加，图书馆需要优化资源管理，提高可持续性

7

社区联系需求的增强

图书馆应加强与社区的联系，成为文化和社会活动的重要场所



技术革新背景：大模型重新定义知识服务能力



核心能力突破：大模型驱动知识创造范式升级

精准语义解析：突破传统关键词检索，支持自然语言查询

跨模态分析：集成文本、图像、音频处理

知识关联与决策支持：通过检索增强生成技术，关联碎片化知识



服务边界扩展：从资源仓储到科研全链路赋能

覆盖科研全生命周期：检索→分析→凝练→转化

构建开放协同的创新生态：打破机构壁垒，实现知识共享与跨界合作



服务场景重构：从被动响应到智慧生态

人机协同服务范式：智能体整合实体空间，虚拟与现实融合提供沉浸式服务

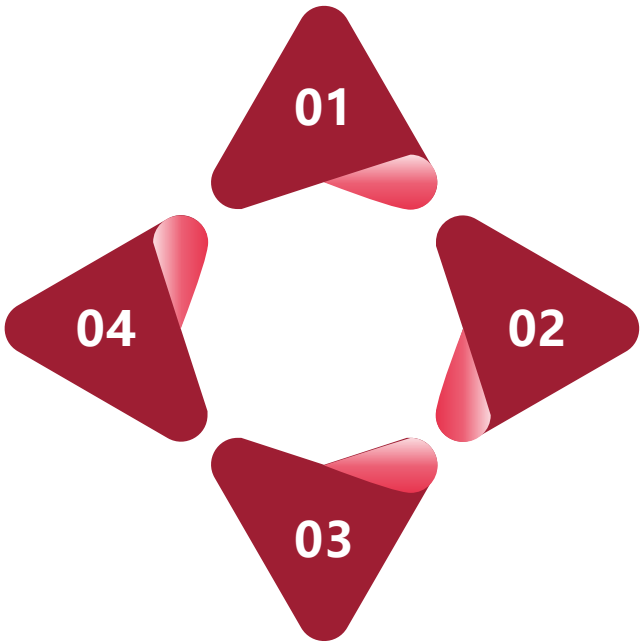
业务流程智慧化重塑：采编自动化、管理决策智能化



用户需求变革：即时化、个性化服务成刚需

资源获取的便捷性和即时性需求

能随时随地，无障碍、快速准确地获取所需文献资源
突破图书馆的物理场所限制



多样化资源需求

包括纸质书刊、电子期刊、电子书、数值型、音视频、多媒体等多类型资源

互动和协作空间的需求

需要更多互动和协作空间，以支持小组讨论、项目合作和创意活动

个性化服务需求

迫切期望获得针对个人特定需求的信息服务，如个性化用户界面、资源管理与推荐



内部环境：经费整体缩减，在编人员数量持续下降

2018-2022年不同类型高校馆事业编馆员变化情况*

单位：人

图书馆类型	新进	退休	辞职/调离	5年净增	5年馆均净增
一流高校馆	1068	2457	512	-1901	—13.48
其他公立高校馆	2797	4932	1578	-3713	—5.49
民办高校馆	48	55	58	-65	—0.34

* 陈建龙,邵燕,刘万国,等. 高校图书馆馆员队伍建设指南针报告 [J]. 大学图书馆学报, 2023, 41 (01): 28-36.

现实挑战分析：转型深水区的结构性矛盾

技术依赖与开发能力薄弱

缺乏自主AI研发能力，依赖企业提供标准化系统

算法依赖导致“学术窄化”

用户信息获取被动化，深度思考能力衰减

高质量数据资源匮乏

数据碎片化，缺乏统一标准，难以支撑AI训练

企业合作隐忧

厂商绑定式服务削弱自主权，定制化需求响应迟缓

馆员素养滞后

多数仅掌握基础操作，无法驾驭模型优化与数据分析

技术安全与伦理风险

数据泄露隐患、算法偏见强化、权责界定模糊

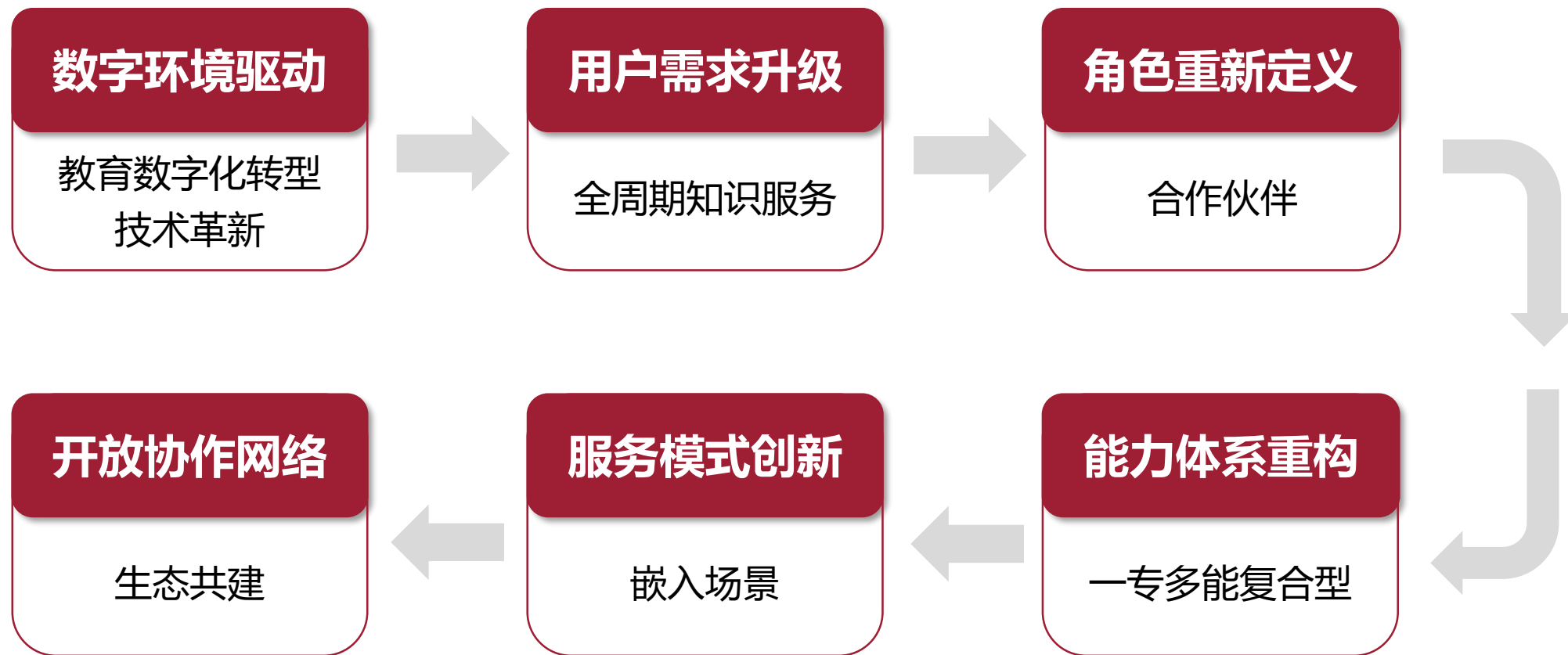
内生能力
不足

外部风险
凸显



二、新型馆员的转型方向

转型逻辑：从现实背景驱动到生态共建



概念内涵：何为新型馆员

新型馆员是数字化转型背景下，深度融合**学科专业知识**、**数字技术应用能力**与**创新服务设计思维**的三维复合型人才。其核心职能是通过智能工具开展数据驱动的知识组织、语义化资源重构和嵌入式学术支持服务，构建以用户需求为中心的智慧服务生态，**实现从信息中介向知识增值服务者的功能升级。**

专业知识

X

数字技能

X

服务设计

=

知识服务增值者



核心差异：新型馆员VS传统馆员

维度	传统馆员	新型馆员
资源形态	纸质载体管理为主	多模态资源整合
服务时空	实体空间+固定时段	虚拟空间+全时域服务
技能体系	文献管理基础技能	数字工具链应用能力
用户交互	被动响应式服务	数据驱动的精准服务
价值创造	资源流通保障	知识增值服务

角色定位：六大关键角色

数字资源架构师

元数据标准治理、知识图谱构建与维护

数字人文伙伴

资源活化利用与数字人文研究支持

智慧空间策展人

塑造虚实融合的沉浸式学习空间

数字素养导航员

培养读者数字生存与学术研究能力

用户体验设计师

构建全流程智慧服务生态系统

数据洞察分析师

揭示资源利用规律与知识发现路径



人工智能素养

数字叙事能力

跨学科协作

伦理决策力



能力结构：“三力”型馆员

“三力”型馆员：从“单一技能”向“多核协同”跃迁，形成“个体 π 型能力+群体网格化协作”的创新生态，支撑高校图书馆战略支撑者角色升级。

智能系统驾驭力 01

破解技术工具与业务需求的错位矛盾，实现人工智能、大数据等技术在资源调度、服务创新等场景的深度应用。

学科知识穿透力 02

打破学科服务“泛而不精”困境，强化对前沿领域的预判能力与资源策展精度。

服务设计创新力 03

应对用户需求的非线性增长，从被动响应转向主动创造新型服务范式。

服务模式：嵌入全流程的场景化响应

“三位一体”服务模式

智能响应

建立需求-资源动态匹配模型，
实现服务策略的实时优化与预见
性服务供给。



流程嵌入

构建知识服务全生命周期渗透机制，贯穿
需求发现→知识重组→服务交付全链条

场景适配

开发模块化服务组件，适配细分场景
动态组合资源，形成精准化解决方案

技术支撑：



大数据分析



知识图谱



智能推荐系统



跨平台交互



生态协同：合作范式升级

重构与出版机构、数据库商、技术供应商的共生关系，建立以知识服务价值链为核心的开放生态圈

资源协同共建机制

构建出版机构、数据库商、高校图书馆资源联合体，通过动态采购模型，破解学术资源垄断，实现采购成本优化与资源利用效率双提升。

技术生态共创机制

与头部技术商共建行业级解决方案，开发适配高校图书馆场景的生态化工具链，实现技术代差跨越。

服务价值链联动机制

建立数据库商（内容供给）+高校图书馆（场景封装）+技术商（接口部署）协同矩阵，输出标准化知识服务产品，激活服务增值空间。

数据主权协同治理机制

构建多方联合数据治理框架，通过区块链确权与智能合约执行，明确高校图书馆、数据库商、用户等多方的数据所有权边界，实现元数据合规流动与跨域安全共享。



三、新型馆员的培养路径

顶层设计：能力是目标，方法是手段，组织是土壤，评估是保障

“能力-方法-组织-评估”四维一体、循环迭代，共同构成可持续的新型馆员培养生态系统，确保高校图书馆在数字化浪潮中保持核心竞争力

目标驱动 (变什么)

将数字化转型目标拆解为可执行的人才能力标准，确保培养方向与战略对齐。

方法支撑 (怎么培养)

为了系统培养这些新能力，需要创新培养方法和体系

持续进化 (效果验证)

通过科学的评估和反馈机制确保培养路径有效并适应未来发展

环境支持 (如何保障)

培养效果依赖组织结构的适应性变革和激励机制的牵引





战略目标分解：将数字化战略转化为具体能力发展目标

目标分解	岗位角色	关键能力
数字资源整合目标	数字资源架构师	元数据标准体系构建、多源异构数据融合技术、知识图谱建模能力、数字资产全生命周期管理
数字素养提升目标	数字素养导航员	分层培训课程设计、沉浸式学习场景搭建、数字能力评估
智慧服务体验升级目标	用户体验设计师	服务流程设计、交互原型设计、多模态情感计算分析、A/B测试与迭代优化
数据驱动决策目标	数据洞察分析师	业务数据建模与清洗、数据分析、可视化叙事、决策支持报告撰写
智慧空间重构目标	智慧空间策展人	物联网设备协同管理、空间数字孪生建模、混合现实内容策展
文化数字化创新目标	数字人文伙伴	古籍修复、版本鉴定、跨媒介叙事设计、数字伦理风险评估

培养方法创新：如何系统性地培养这些能力？

差异化引进策略

精准画像驱动引进人才，保证岗位需求匹配度，**加速人才培养效率。**

1

项目驱动专深能力培养

纵向专深能力以**老带新**方式鼓励馆员**干中学**，以业务项目为驱动不断积累实战经验

3

系统性入职培训

采用"**导师制+轮岗制**"，指派资深馆员指导岗位适应，辅以跨部门轮岗熟悉全流程业务。

2

多层次培训赋能终身学习

资格认证培训（如查新员）、短期研修班（如古籍修复）、国内外会议交流、调研与展示

4



组织生态变革：创造什么样的环境支持培养与转型？

岗位体系创新

- ★ **优化组织架构：**打破传统模块化、线性组织架构，打造符合数字化转型需求的敏捷网络。
- ★ **岗位职责动态调整：**根据技术和服发展，持续更新传统岗位职责。

激励机制优化

- ★ **多轨制职业发展通道：**并行设置管理序列、职称序列和专家序列（数据馆员、学科馆员等），拓宽晋升空间。
- ★ **动态化奖励机制：**结合精神激励（成果表彰）与物质激励（关键技能补贴），认可新能力价值。

跨界协同网络

- ★ **馆际合作：**联合调研、联合培训、共享共建。
- ★ **跨机构联动：**与高校院系（项目合作）、科技公司（技术引进/开发）、出版社（资源/IP合作）建立战略伙伴关系。

评估反馈闭环：如何确保培养有效并持续改进？

能力发展评估维度

数字资源建设力：电子资源采购达标率、元数据合格率

技术应用成熟度：服务平台使用频次、AI咨询响应准确率

服务创新指数：新型服务项目占比、空间改造用户好评率

用户需求响应维度

服务痛点热力图：咨询高频问题、投诉高频问题

检索行为分析：检索成功率、高频检索失败关键词

场景化需求捕获：活动转化率与参与率

行业对标提升维度

资源共建共享度：联合编目贡献量、馆际互借、原文传递满足率、联合采购占比

技术标准践行率：国际标准实施项目数

创新成果转化力：自主研发系统被区域联盟推广使用率



谢 谢 ！