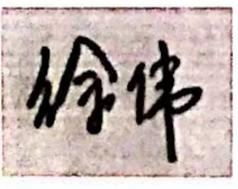
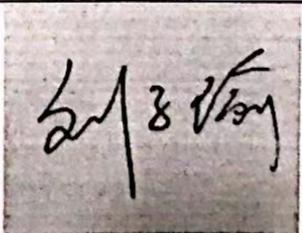


## 项目结题验收单

专家验收表（主持人所在单位组织 3-5 名专家对项目进行验收、自评。）

项目名称	高校图书馆宣传运营能力的内涵递进分析				
主持人	王苑	主持人	王苑		
所在单位	(加盖单位公章) 中国农业大学图书馆				
专家意见	<p>在新媒体技术广泛应用的当下，图书馆如何讲好自己的故事是宣传部门的重要职责。在此背景下，宣传运营馆员自身能力提升的递进路径研究是一个值得关注的问题，该项目选题具有一定的新颖性。</p> <p>本项目采用网络调研、专家访谈与内容分析相结合的方法，全面调研和系统分析了 39 所 985 高校图书馆与宣传运营相关的机构设置和部门职责，提炼总结出当前高校图书馆宣传运营的核心任务及主要业务流程，并将其映射到宣传运营馆员能力要求；最后，参考互联网企业宣传运营能力需求，对标提出高校图书馆宣传运营能力框架，由此推演出高校图书馆宣传馆员的能力内涵递进路径。</p> <p>通过本项目研究，一方面对当前 985 高校图书馆宣传机构设置与核心业务内容进行了全面摸底调查；另一方面，对标互联网企业宣传运营现状提出高校图书馆宣传运营能力框架，研究成果可以为图书馆宣传馆员专业能力提升提供借鉴与参考。</p> <p style="text-align: center;">同意结题。</p> <p style="text-align: right;">(如需要可增加页数)</p>				
专家签字		师和娟	贺玲	周群	
职务职称	副馆长/ 副研究馆员	研究馆员	副研究馆 员	副研究馆 员	副研究馆员



项目编号：202277

注：项目编号请查看

## CALIS 全国农学文献信息中心研究项目 结题报告

项目名称：高校图书馆宣传运营能力的内涵递进分析

项目关键词：宣传运营 能力分析 递进路径

项目单位(盖 中国农业大学图书馆

章)：北京圆明园西路 2 号 100094

通信地址：

项目主持人：王苑

联系电话：13810915616

电子邮件：wangyuan@cau.edu.cn

提交日期：2023

# 高校图书馆宣传运营能力的内涵递进分析

**摘要：**信息化时代，有实力的高校图书馆为事业发展需要，设置了专门负责宣传运营的机构或岗位，但对于宣传运营馆员自身能力提升的递进路径，还未引起高校图书馆的重视，研究文献也从未涉及。图书馆宣传馆员，只有不断提升自己的宣传运营能力，寻找细分切入点，才有机会留住读者传递文化价值。本项目采用网络调研、专家访谈与内容分析相结合的方法。首先，收集整理了39所985高校图书馆与宣传运营相关的机构设置和部门职责，其中有效样本信息28所，分析梳理出高校图书馆宣传运营的核心任务及业务流程，根据业务流程分析对应的能力要求；参考互联网企业宣传运营能力需求，提出了高校图书馆职级与宣传运营能力框架。然后进一步推演出高校图书馆宣传馆员的能力内涵递进路径，以及依次在每个阶段需要累积的能力认知和提升建议，希望可以给宣传馆员专业能力提升以引导和借鉴。

**关键词：**宣传运营；能力框架；能力内涵；递进路径

## 一、 研究背景及意义

高校图书馆的宣传运营，目前是一个模糊的概念，以往使用的“宣传推广”作为单向的信息触达方式，已经不能满足校园文化建设需求。图书馆与师生读者的交流和碰撞，师生读者对图书馆的反馈和认可，对于图书馆的影响力、美誉度提升的价值贡献更大，高校图书馆面向师生读者长期宣传影响，良性互动运转的过程，更像一种“经营”，因此本研究认为，称为“宣传运营”更为贴切。

### （一）高校图书馆事业发展需要加强宣传运营。

信息时代的发展进步，使高校师生获取知识、接收信息的渠道和方式不再依赖图书馆，图书馆的社会价值被质疑。有能力的高校图书馆为事业发展需要，设置独立的融媒体中心部门或岗位，专门负责图书馆的宣传运营和活动策划工作。尝试通过一系列内容运营、活动运营和读者运营，让高校师生更了解图书馆的内涵价值。因此，提高宣传策划团队的运营能力，基于馆藏资源和空间资源，利用融媒体传播渠道和传播方法，推动图书馆的服务体系和资源保障能力，为读者提供易于接收、有价值的传播内容，促进高校图书馆事业不断向前发展。

目前在高校图书馆，由于资源购置经费拨款平稳甚至下调，高校图书馆的电子资源、纸质资源和空间服务在相当长的时间内，会维持在稳定的范畴，很难快速发展，这时就需要从宣传运营

的角度，持续发挥高校图书馆在校园文化中的作用。

## **(二) 图书馆馆员需要提升宣传运营能力。**

传统图书馆馆员的优势在于读者借阅服务、空间服务、信息服务、学科服务等专业领域。图书馆馆员的融媒体宣传运营能力与互联网企业的运营水平差距很大，成为制约图书馆宣传运营效果的主要原因之一，从而导致高校图书馆的宣传目标无法实现其预期的价值。因此，图书馆馆员需要加强学习，不断提升宣传运营能力。

今天的融媒体传播行业已经变成了互联网大厂布局完善，算法精准，引领潮流的时代。对于高校图书馆的宣传馆员，只能提升自己的宣传运营能力，寻找细分切入点，才有机会获得读者的青睐，更高效的获取和留住读者。

## **(三) 专业能力提升需要建立认知能力递进的阶梯**

不同高校图书馆的宣传运行机制不相同，但是对运营人员的能力结构要求是相似的。例如：融媒体运营管理能力、活动策划组织能力、文案表达能力、读者共情能力、网络感知能力、数据分析和挖掘能力、融媒体技术的应用能力等等。

本研究将围绕高校图书馆宣传运营团队内涵式发展的需求，明确界定宣传运营能力递进路径，分析可能实现阶梯进步的突破性认知，提炼出递进原则和路径。为宣传馆员专业能力成长提供借鉴和参考。

# **二、 研究现状与研究方法**

## **(一) 研究现状**

从现有的文献成果来看，目前的高校图书馆宣传运营工作的研究，主要是对宣传运行机制、推动作用、宣传效果和方式的探讨研究，在研究内容上侧重于“事”的探讨和研究。对宣传馆员“人”的能力提升分析的递进路径研究，从未涉及。宣传运营的概念宽泛并且没有标准答案，不同高校，不同图书馆，在不同发展阶段，所需的宣传运营方法可能截然不同，这正是宣传馆员面临的最大挑战。

## **(二) 研究方法**

本课题研究的总体思路是采用网络调研、专家访谈与内容分析相结合的研究方法。具体而言，由于与宣传运营能力递进相关的文献资料较少，信息采集的方法主要采用了网络调查、专家访谈和内容分析相结合的形式，网络调查共查询39所985高校图书馆官网，与互联网头部企业网站，收集与宣传运营相关的岗位职责信息，通过整理和分析，搭建业务流程图。专家访谈是通过与图书馆研究馆员面对面访谈，与互联网企业运营高级管理人员电话交流方式，了解获取宣传运营能力相关信息。

内容分析主要针对信息采集结果、与实际工作经验相结合，定性分析得出高校图书馆宣传运营馆员能力框架需求，及各个能力需要达到的具体需求和递进路径。

研究思路见图1所示：

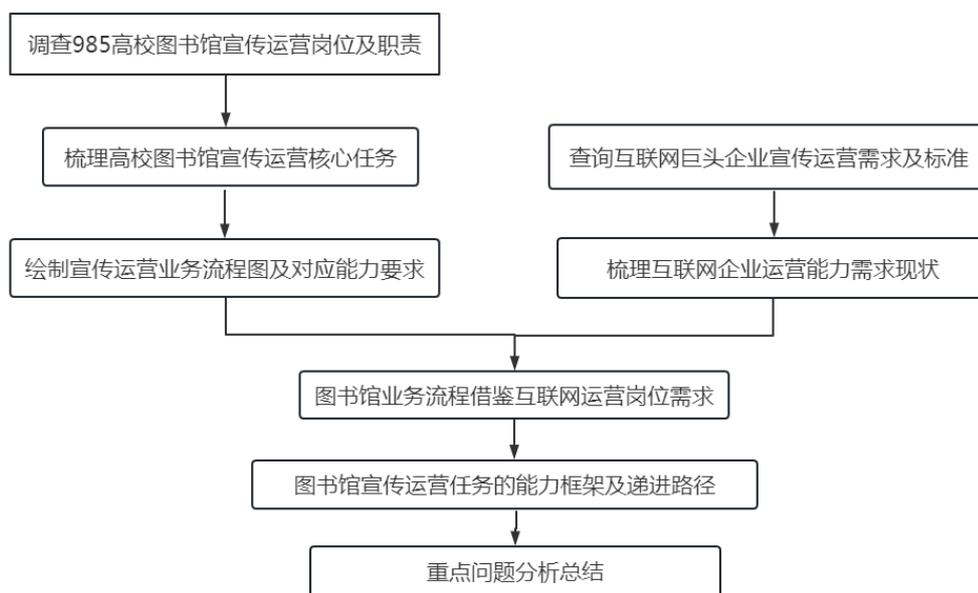


图1 项目研究思路

### 三、 研究内容

#### (一) 高校图书馆宣传运营工作现状

本研究从高校图书馆官网上，收集了39所985高校图书馆的机构设置及部门职责，重点查找与宣传运营相关的工作职责和主管部门，共获得28所高校图书馆宣传运营岗位职责信息，结果见表1所示：

表1：原985高校图书馆宣传运营机构设置及部门职责一览表

序号	名称	主管部门	工作职责
1	清华大学	读者服务部	承担阅读推广具体工作。
		发展研究部	承担品牌建设与推广具体任务。
2	北京大学	知识资源服务中心	阅读服务创新
		文献资源服务中心	文献的高水平展示，负责文献资源建设展示服务创新
		古籍资源服务中心	古文献的高水平展示、多方式阅览
		综合管理中心	融媒体工作管理负责部门
3	北京航空航天大学	读者服务部	参与阅读推广具体工作
		参考咨询部	提供信息参考咨询、电子资源使用与宣传推广
4	北京师范大学	未明确	无显示
5	上海交通大学	未明确	无显示
6	复旦大学	参考咨询部	宣传推广活动的主要参与部门。
7	南京大学	读者服务部	阅读推广
8	华南理工大学	发展规划与文化建 设部	负责图书馆文化建设
		流通部	有针对性地开展图书的宣传推荐和阅读辅导工作
		阅览部	有针对性地开展图书的宣传推荐和阅读辅导工作
9	中国人民大学	宣传推广部	打造人图品牌，策划、组织全馆各类宣传推广活动； 负责图书馆微信公众号等网络媒体的日常运营和内容策划和图书馆各类宣传品、纪念册、纪念品等文创类产品的开发和制作；

		融媒体部	与院系、机关部处、学生会/社团合作举办各类学科专题和主题文化活动。在本馆举办的各类校内活动、学生会/社团活动及职工文化活动的影像服务。
10	南开大学	文化建设与推广部	负责图书馆文化建设和宣传推广
		古籍特藏部	古籍特藏文献征集、整理、展示宣传工作。
11	同济大学	闻学堂	开展以闻学堂为平台的文化遗产和图书馆阅读推广系列活动
12	浙江大学	推广与合作部	负责文化建设与发展联络
13	中国科学技术大学	采编部	参与阅读推广工作，负责微信图书馆
		东区工作部	进行图书、期刊利用的宣传工作，开展素质教育工作。
		西区工作部	进行图书期刊利用的宣传工作，开展素质教育工作。
		南区工作部	进行图书期刊利用的宣传工作，开展素质教育工作。
14	北京理工大学	读者服务部	策划开展阅读推广活动
15	中国农业大学	创新服务与学习支持中心	阅读推广、文化建设及媒体宣传工作负责部门
16	中央民族大学	未明确	无显示
17	天津大学	文化建设中心	组织展览等“知学”系列素质教育活动，参与推动校园文化建设
18	大连理工大学	阅读推广部	阅读推广和文化活动建设负责部门
19	东北大学	无法访问	
20	吉林大学	流通部	负责中外文图书的流通服务工作

		吉林省高等学校图书情报工作委员会	代表吉林省高等院校图书馆对外开展图书情报工作的交流、协作和协调工作，促进吉林省高等院校图书情报事业整体化建设，推进文献信息资源的共建、共知和共享
		古籍部	负责古籍文献的资源建设和阅览服务工作
21	哈尔滨工业大学	阅读推广部	负责图书馆宣传工作及阅读推广工作
22	华东师范大学	文化推广部	负责图书馆文化建设、宣传工作及阅读推广工作
23	东南大学	流通阅览部	负责制定阅读推广和学习支持的服务内容、服务模式与实施方案，与学生组织或社团举办相关图书推广活动
		文化与特藏部	特藏文化推广；统筹图书馆品牌文化活动推广；图书馆融媒体中心建设及内外宣传；文创产品设计
24	厦门大学	未明确	无显示
25	山东大学	未明确	无显示
26	中国海洋大学	办公室	负责全馆的文化建设、文化展览、宣传及文书档案的管理
27	武汉大学	未明确	无显示
28	华中科技大学	综合办公室	宣传推广活动的主要参与部门。
29	湖南大学	信息素养与宣传推广部	阅读推广，文化建设，宣传与融媒体管理，活动策划
30	中南大学	流通阅览部	负责书刊的宣传、导读
31	国防科技大学	办公室	宣传工作的负责部门
32	中山大学	综合业务办公室	宣传推广的负责部门
33	四川大学	未明确	无显示
34	电子科技大学	无法访问	

35	重庆大学	未明确	无显示
36	西安交通大学	办公室	宣传工作与文化建设负责部门
37	西北工业大学	办公室	文件宣传推广负责部门
		友谊校区图书馆流通服务部	阅读推广工作的策划组织和实施的负责部门
		长安校区图书馆综合部	阅读推广工作的策划组织和实施的负责部门
38	西北农林科技大学	未明确	无显示
39	兰州大学	阅读推广一、二部	无显示

## 1. 组织架构无标准

从表1的机构设置及部门职责分析，高校图书馆的宣传运营工作比较复杂，39所高校组织架构中，明确有宣传推广运营的高校图书馆只有中国人民大学、南开大学、浙江大学、天津大学、大连理工大学、哈尔滨工业大学、华东师范大学、湖南大学、兰州大学9所，其他都是包含在其他业务部门。

## 2. 岗位职责无标准

高校图书馆宣传运营工作职责主要包括宣传推广、阅读创新、阅读辅导、品牌建设、文化建设、文献资源的高水平展示、融媒体运营、仅有中国人民大学有图书馆文创用品开发制作。总结高校图书馆目前宣传运营的核心任务主要分为：阅读推广、活动运营、融媒体运营3大类型。具体的岗位职责标准未显示。

## 3. 宣传内容不易传播

图书馆的宣传内容，以通知公告、解答问题、分享知识为主。不符合目前互联网传播的“低门槛、高共鸣、蹭名人、追热点、新观点、反常态”的特质，不容易被传播。组织策划的活动也

以教育宣传为目标，不太可能出现“人人奔走相告”的局面。对师生服务的感知很难描述，给传播带来了挑战。

## (二) 高校图书馆宣传运营团队业务流程及能力要求

宣传运营团队日常任务比较繁琐，是由一些零散和支离破碎的事情和节点来构成的。如上所述，高校图书馆宣传运营核心任务包括阅读推广、活动运营、融媒体运营三大模块，阅读推广是活动运营的重要目的之一，因此本研究将重点梳理活动运营和融媒体运营两类业务流程，业务流程是能力结构发育的前提，业务流程清晰了，按照业务流程拆解，所需要的能力项就显示出来了。

### 1. 活动运营业务流程

高校图书馆举办各类活动促进校园文化发展的形式非常常见，活动运营解决的核心问题是：围绕着高校图书馆的文献信息资源和空间服务，为师生读者搭建一个良性循环，持续互动的平台，定期做好活动的策划和执行，包括方案策划、资源确认、宣传推广、实施执行、效果评估等一系列全流程的项目主控和跟进。业务流程见图2：

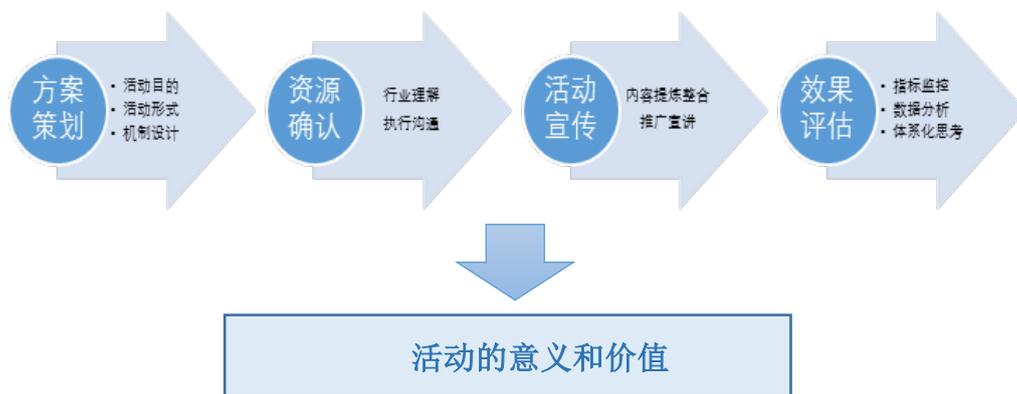


图2 高校图书馆活动运营业务流程图

活动运营是高校图书馆非常常见的宣传方式，也是一个合格的宣传馆员必须要掌握和熟练

运用的一种手段。世界读书日阅读推广、迎新季、毕业季的读者宣传服务及日常维系都会必不可少地涉及许多活动。方案策划包括确定活动主题、目的、形式、时间、地点、预算、人员、机制设计等，资源确认包括场地、奖品、物料、活动管理等，活动宣传包括内容整合、编排推送、线上和线下宣传、融媒体推广运营等。效果评估通过对活动参与人数、参与率、参与者的反馈、活动的曝光率、转化率等指标进行评估，可以了解活动的效果和影响力，从而作出改进和优化。

## 2. 活动运营能力要求

活动运营能力是指宣传运营馆员在策划、落实、宣传、评估活动过程中所需要具备的能力，

见图 3:



图3 活动策划业务流程对应所需能力项图

活动运营人员需要具备的能力项包括：

- 1) 活动策划执行能力：能够根据活动目标和需求，制定出合理、创新的活动策划方案并推进落实。
- 2) 学习创新能力：在学习中不断探索新的思考方式、学习方法和知识体系，从而获得更多的知识和技能，提升自身的学习能力和创新能力。
- 3) 逻辑思考能力：通过对活动宣传策划全盘认知分析，得出正确的决策或解决方案的能

力。

- 4) 团队协作能力：能够有效地组织和管理团队成员，协调团队内部关系，确保活动顺利进行，能够协调各个部门和合作伙伴之间的关系，确保活动各项工作的顺利协调。
- 5) 沟通表达能力：良好的沟通和协调能力，能够与各方面的合作伙伴保持良好的沟通，解决问题和协同工作。
- 6) 统筹规划能力：能够制定和执行活动项目计划，协调和管理活动项目各项工作，确保活动项目进展和完成情况符合预期。
- 7) 打造宣传矩阵能力：能够制定和实施有效的多渠道营销策略，提高活动知名度和参与度。
- 8) 文案表达能力：将信息、思想或观点清晰地传达给受众的能力。
- 9) 读者共情能力：在写作时，能够理解读者的心理和情感体验，从而创造出有感染力的作品，引起读者的共鸣和情感共鸣。
- 10) 融媒体软件使用能力：能够熟练使用各种媒体制作工具，制作优质的文字图片和视频内容，提高内容的吸引力和影响力。
- 11) 品牌管理和塑造：高校图书馆在宣传运营中提升品牌价值、实现品牌目标的过程。
- 12) 信息采集整理能力：能够从多种渠道获取相关信息，包括搜索引擎、社交媒体、专业网站等，确保文章的信息真实可信。
- 13) 整合能力：能够根据文章主题和读者需求，制定出合理的内容规划和结构安排，确保文章逻辑严密、层次清晰。
- 14) 数据分析：能够熟练使用数据分析工具和技术，对宣传的效果进行全面分析和评估，并能够根据数据结果进行调整和优化。
- 15) 体系化思考：从活动运营整体和系统的角度出发，对问题进行全面、系统、深入的思考和分析。

### 3. 融媒体运营业务流程及对应能力要求

融媒体运营是高校图书馆围绕师生读者，通过公众号、企业号、视频号、网站、空间电子屏等新兴媒体平台，进行阅读推广、通知公告、读者服务、活动宣传的运营方式。截止2022年底，985高校图书馆公众号开通运营率是100%。核心的工作职责是对高校图书馆的资源服务的宣传推

广、内容维护，策划与图书馆相关的优质、高度传播性的线上线下活动，提高高校图书馆的知名度和美誉度。业务流程及对应能力见图4：

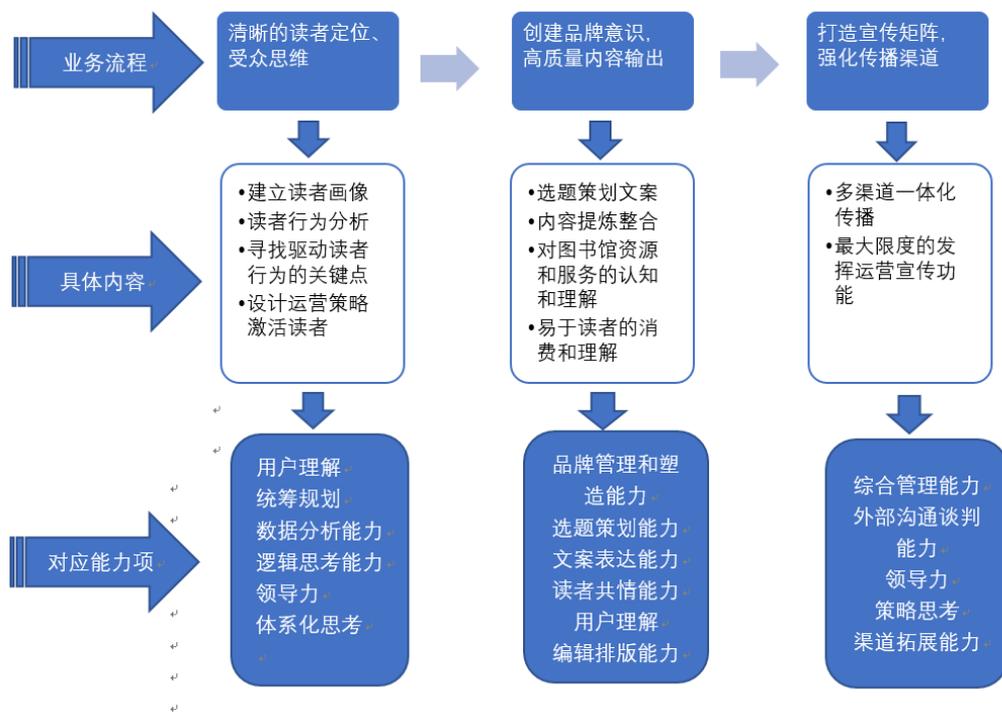


图 4 高校图书馆融媒体运营业务流程及对应能力项

- 1) 用户理解：习近平总书记在视察解放军报社时强调：读者在哪里，受众在哪里，宣传报道的触角就要伸向哪里，宣传思想工作的着力点和落脚点就要放在哪里。<sup>[1]</sup>用户理解是围绕读者的阅读感知进行表述，要易于读者的消费和理解。
- 2) 统筹规划：高校图书馆要想实现“高质量发展”，在顶层设计上，打造适应新媒体技术条件下的运行机制、组织结构和传播渠道。
- 3) 数据分析能力：能够熟练使用数据分析工具和技术，对宣传的效果进行全面分析和评估，并能够根据数据结果进行调整和优化。
- 4) 逻辑思考能力：通过对新媒体运营全面认知分析，得出正确的决策或解决方案的能力。
- 5) 领导力：具备领导能力和团队管理能力，能够带领团队高效协作，激发团队成员的潜能和创造力。
- 6) 体系化思考：从融媒体运营整体和系统的角度出发，对问题进行全面、系统、深入的思考和分析。
- 7) 选题策划能力：论文中好的选题是成功的一半，也适用于融媒体内容输出。一个好的

选题，不论谁写阅读量都不低，但一般的选题，哪怕耗费再大的心力去打磨内容，阅读量也不高。

- 8) 文案表达能力：能够根据图书馆需求和读者喜好，创新发掘文章主题和切入点，提供有价值的内容，吸引读者阅读和分享。
- 9) 综合管理能力：想做好长期融媒体运营工作，需要无数能力的堆砌和叠加，才能最终形成合力。
- 10) 品牌管理和塑造：面向用户建立起一种识别度和信任感。例如，知乎的内容风格属于“互联网和创业领域的严肃认真、客观中立的探讨问题”。豆瓣的风格是“文艺小清新聚集地”。清晰定位的益处是，被读者认可融媒体平台的不同和差异，当有文献资源服务的需求时，会被优先选择。
- 11) 编辑排版能力：融媒体推送最好形成自己某种固定的编排风格，因为用户关注内容推送，会慢慢形成一些特别的认知和阅读习惯。如果字号字体行间距模板突然改变，可能会导致很多用户出现不适感，转而取消关注。
- 12) 渠道拓展能力：打造科学传播的平台矩阵，通过不同的融媒体平台，更多的媒介，将高质量的内容推送出去，提升传播效果，最大限度地发挥高校图书馆的社会功能。

### (三) 互联网企业运营能力需求现状

结合高校图书馆宣传运营业务流程中涉及到的内容，收集到了百度运营<sup>[2]</sup>、阿里运营<sup>[3]</sup>、京东运营<sup>[4]</sup>三家互联网大厂的运营宣传岗位的晋升需求和能力要求，本研究对收集的信息进行分析和分类，找出其中与高校图书馆宣传运营业务流程有共性和相同规律的内容。为后续高校图书馆宣传运营能力框架建立提供参考依据。

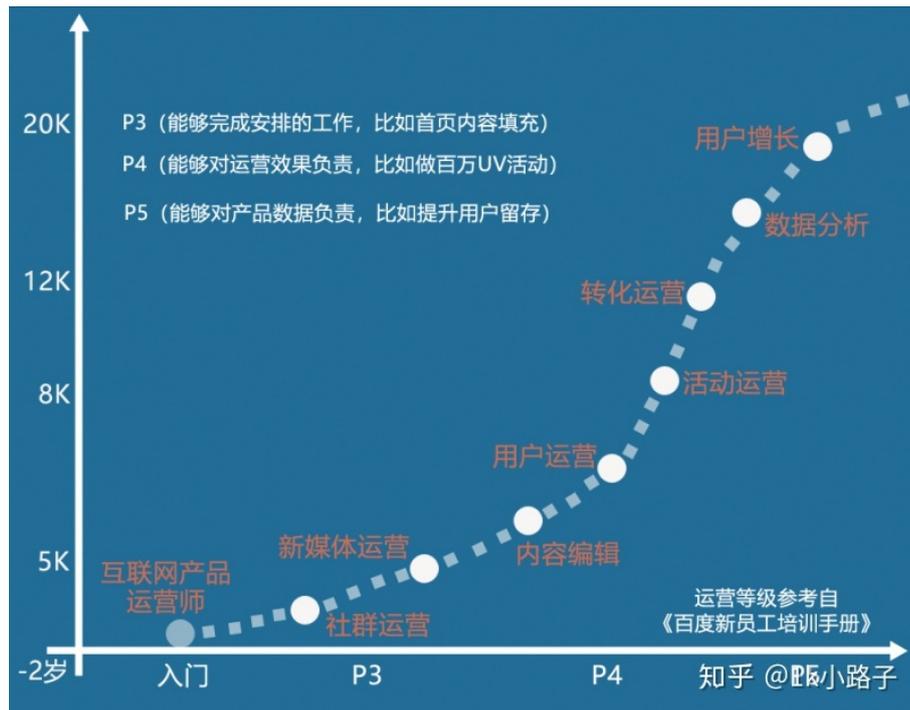


图 5 互联网企业运营能力需求现状

图片来源: <https://zhuanlan.zhihu.com/p/92052128>

## 1. 互联网运营岗位需求

运营专员—中级运营—高级运营—运营专家/管理—COO。

运营专员负责处理一个项目中的单一事项，执行，打杂。薪资水平：按照各城市的运营工资门槛来算，3k-15k。中级运营能够独自负责一个小项目，相对于初级运营更具熟练度和经验，多一些决策。薪资水平：10k-20k，高级运营负责涉及多个项目在内的完整业务线，管理的范围变得更广。薪资水平：20k-30k。运营专家/管理负责制定一个部门的项目策略并对其监工推进。薪资水平：30k-50k，对应已有5-8年工作的运营。COO(首席运营官)负责制定一个公司的策略方针和战略方向，需要很强的全局观念。薪资水平：>50k，工作经验丰富，剪合能力强。

## 2. 社群运营

社群是基于理性需要、情感共鸣或者文化认同而构建起来的圈子。社群搭建步骤是确定社群定位、确定社群结构、制作社群内容、制定社群运营模式。社群用户分类：普通人、连接者和意

见领袖。社群运营驱动力：话题驱动>关系驱动，荣誉驱动>时间驱动，兴趣驱动>利益驱动。

### 3. 多媒体运营

首先要熟练掌握公众号文章的排版，字号14-16，年轻人字小一些，中年人字大一些。1.75倍行距，两端对齐。无需首行缩进，段、图以及各自之间空行（为了方便阅读）。重点内容强调，颜色以2-3种为佳，重点内容可以考虑变色、加粗等，不要用太鲜艳或者太浅的颜色，不利于阅读，也起不到强调左右。封面配图首图900\*500，其他条500\*500。标题句式疑问句更好，需要提炼核心关键词，提炼用户痛点、覆盖更多的目标人群。

### 4. 内容编辑

文章写作类型根据公众号定位，确定不同的内容方向，并最终决定未来主要写哪几个方向，做成版块。日常寻找素材，搭建自己的素材库，约稿，发起讨论，多去现场，网络搜索等。写作润色：SCQA模型。S情景说明背景；C冲突引出矛盾；Q疑问如何解决；A答案给出观点/论点。细节优化：优化、调整、校对；配图，排版，小标题，文章摘要和结语等。

### 5. 用户运营

建立用户画像：收集用户信息、细分用户群、建立用户画像。用户生命周期体系：引入期、成长期、成熟期、休眠期、流失期。用户生命周期搭建：用户行为分析、定义各阶段用户行为、找到驱动用户的关键点、实施运营策略激活用户成长。用户增长：1/7/30日内新关注/取关/净增长/累计关注人数。用户属性：性别、语言、城市分布、机型分布,涨粉工具。

### 6. 活动策划

活动运营能力要求：策划能力、数据能力、用户理解、审美与产品运营能力、文案能力、项目管理。活动框架：拉新、促活、变现、品牌。危机公关原则：权威证实原则、承担责任原则、系统运行原则、真诚沟通原则、速度第一原则。活动风险控制：拉新指标：SMART分工原则，明确沟通机制；技术风险：功能点细化并提前排期；市场舆论：判断市场，顺势而为。法律政治：

事前规避，用户投诉：提供投诉入口、投诉相应SOP。

## 四、 高校图书馆宣传运营能力框架及递进路径

### (一) 能力框架从业务流程走向结构化能力培养

如上所述，通过对高校图书馆宣传运营业务流程的梳理，宣传馆员可以更全面的视野去思考能力培养需求。本研究借鉴黄有璨著《运营之光》<sup>[5]</sup>中的运营从业者的能力构成要求，将高校图书馆宣传运营业务流程对应的零散的能力项，聚合成为结构化的职业能力框架，从易到难分别是通用能力、专业知识、专业技能、高阶管理技能。

#### 1. 通用能力

通用能力是一种跨越不同领域和职业的基本能力，专业技能都需要建立在通用能力的基础之上才能够发挥更好的作用。因此，应该注重培养和提高自己的通用能力，以应对不同任务挑战。宣传运营馆员的通用能力包括执行力、学习创新能力、沟通表达能力、逻辑思考分析能力、团队协作能力以及适应抗挫能力。

#### 2. 专业知识

专业知识是对信息和思想的学习和积累，是为了在专业技能实践操作中做出更加准确的决策。高校图书馆宣传运营需要的专业知识包括：了解高校图书馆专业知识及优势，对宣传运营模块和职能分工的认知、融媒体传播策略和传播渠道、数据分析、品牌管理和塑造。

#### 3. 专业技能

专业技能是解决问题的具体能力，需要在实践中不断锤炼和提高。高校图书馆宣传运营需要的专业技能包括较多，在前文业务流程对应的能力项要求中已详细阐述。

## 4. 高阶管理技能

高阶管理技能是指在宣传运营领域中需要掌握的高级综合管理能力，包括但不限于用户理解、领导力、沟通谈判能力、战略思考规划、体系化思考整合能力、打造宣传矩阵能力等。这些技能需要管理者有高度的专业知识和经验，能够有效地应对复杂的行业环境和挑战，提高组织的竞争力和显示度。

## 5. 高校图书馆职级与宣传运营能力框架

将业务流程对应的能力项，对应到分析汇总后的一级能力范畴内，形成了宣传馆员的能力框架，同时按照高校图书馆宣传运营级别，将宣传馆员零散的能力项聚合，能力框架就明确了，不同阶段宣传运营馆员能力培育的着眼点也就有了，可以将宣传馆员从零散的能力发育，牵引向结构化职业能力培养。详见表2:

表2 高校图书馆职级与宣传运营能力要求一览表

能力划分	能力评估项\级别	新手入门	宣传专员	中级宣传运营	高级宣传运营	首席宣传运营
基础能力	执行力	及格	中等	良好	良好	优秀
	学习创新能力	及格	中等	良好	优秀	优秀
	逻辑思考分析能力		及格	良好	良好	优秀
	沟通表达能力	及格	中等	良好	优秀	优秀
	团队协作能力		及格	良好	优秀	优秀
	适应抗挫能力	及格	中等	良好	优秀	优秀
专业知识	了解高校图书馆专业知识及优势		及格	良好	优秀	优秀
	对宣传运营模块和职能分工的认知		及格	良好	良好	优秀
	融媒体传播策略和传播渠道		及格	良好	良好	优秀
	数据分析知识		及格	良好	良好	优秀
	品牌管理和塑造		及格	良好	良好	优秀
专业技能	文案表达能力	及格	中等	良好	良好	优秀
	读者共情能力		及格	良好	优秀	优秀
	选题策划能力		及格	良好	优秀	优秀
	数据分析和流程梳理		及格	良好	良好	优秀
	活动策划和执行	及格	中等	良好	优秀	优秀
	信息采集整理能力	及格	中等	良好	良好	优秀
	融媒体软件使用	及格	中等	及格	良好	优秀
	整合总结能力		及格	良好	优秀	优秀
高阶软技能	用户理解(需求、场景、心理)		及格	良好	优秀	优秀
	综合管理能力(包括事务管理、项目管理、统筹规划能力等)		及格	良好	优秀	优秀
	领导力		及格	良好	良好	优秀
	外部沟通谈判能力		及格	良好	良好	优秀
	战略思考规划能力		及格	良好	良好	优秀
	体系化思考&整合串联能力		及格	良好	良好	优秀
	打造宣传矩阵		及格	良好	优秀	优秀

## 6. 能力等级描述

职业能力培养，需要确立标准才更有参照性，本研究受起明商学.《万字长文：职场段位表详细解读》<sup>[6]</sup>的段位等级划分理念的启发，结合自身理解分析，形成了高校图书馆职级与宣传运营能力等级描述，用于评估高校图书馆宣传运营馆员，在新媒体运营和活动运营过程中各个能力项的等级定性，详见表 3：

表 3 高校图书馆职级与宣传运营能力等级描述

等级	需求描述
及格	对此能力项有初步了解、但需要指导和监督才能完成任务。
中等	对此能力具备一定的理解和实践、能够独立完成任务。
良好	对此能力具备深厚的实践经验，并能将个体经验转化为组织智慧。
优秀	在此领域有多年的经验和卓越的表现，具有高水平 and 影响力。

### (二) 宣传运营能力的内涵递进路径

有了高校图书馆宣传馆员的职级划分，每个职级对应能力项要求及标准基本明确，馆员的宣传运营能力的内涵递进路径就清晰了，寻找每个职级与对应能力之间的要求程度，从新手入门到首席宣传运营，依次在每个阶段需要提升的能力认知，突破的能力障碍，可以引导宣传馆员从零散的能力发育，牵引向结构化能力培养，并能不断递进，详见图6。

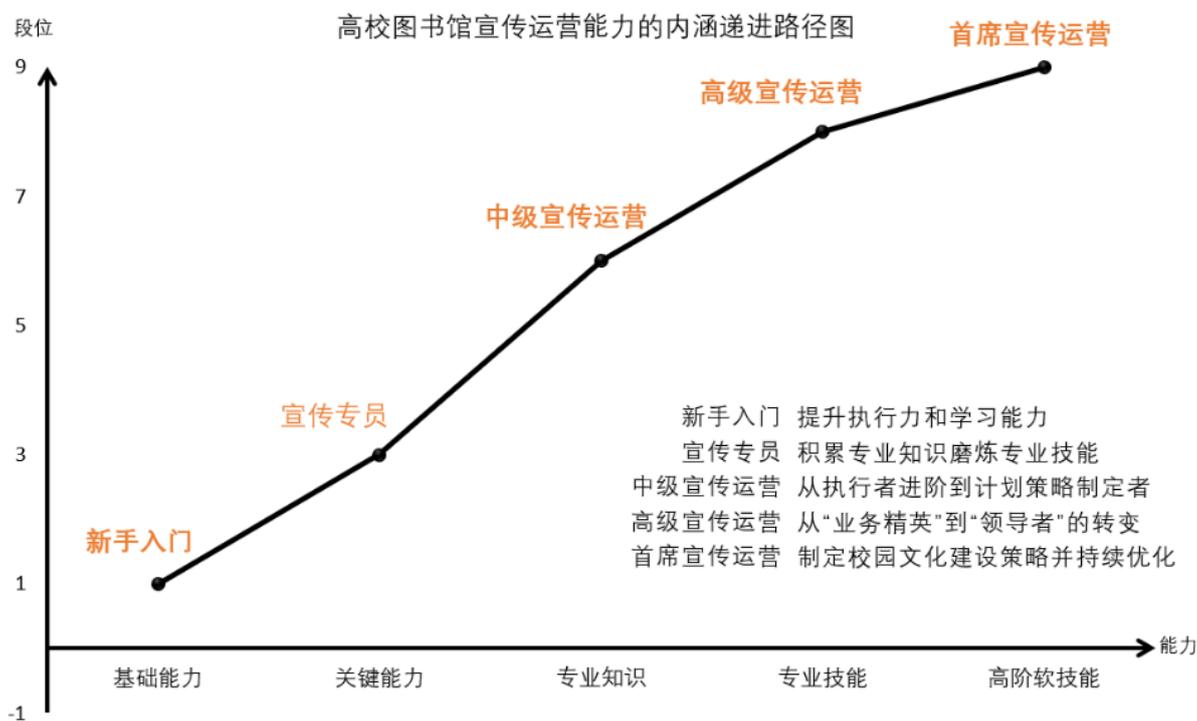


图 6 高校图书馆宣传运营能力内涵递进路径图

## 1. 新手入门提升执行力和学习能力

刚进入高校宣传运营岗位的新手小白，基础能力有一定水准，对融媒体软件的使用和对新事物快速学习的能力要求较高，关键能力中的抗挫能力需要加强认知，新手馆员满怀信心的编辑文案可能读者不买账，费心策划的活动也可能被领导毙了，这时需要保持积极主动的心态，多提问多思考，为什么会出现这样的问题？才能更快突破认知，找到成长的路径。

提升建议

- (1) 加强执行力和学习能力的培养，在工作中磨炼自己的行动力和执行力。
- (2) 多学习接触新鲜事物，学习理论并应用到实践中。

## 2. 宣传专员积累专业知识磨炼专业技能

宣传专员已经从新手成长为掌握部分专业技能的专业人员了，需要专业技能完成的日常核心任务，已具备独立交付业务的能力。比如文案撰写、编辑排版、各个渠道推送、活动策划等工作。对高校图书馆行业、融媒体运营业务、服务对象理解有了一定的专业认知，但理解还比较浅显，

学习能力、信息采集和分析能力有显著提升。

提升建议：

- (1) 抗挫能力增强。
- (2) 通过观察、分析、收集相关信息，更加了解服务对象。
- (3) 不断学习实践和总结，积累专业知识，磨炼专业技能。

### 3. 中级宣传运营从执行者进阶到计划策略制定者

中级宣传运营已经成长为高校图书馆宣传业务骨干，通常在宣传运营岗位已经有多年工作经验，执行力强大，对融媒体宣传和图书馆行业开始有更深理解，某项专业技能已经可以专精，可以顺畅与其他业务部门沟通无障碍，可以带领团队完成系列任务。开始可以有效思考一些策略层面的事情，开始从单一的执行者进阶到计划策略的制定者。

提升建议：

- (1) 综合管理能力和某项专业技能出类拔萃。
- (2) 不局限于本职工作，换位思考，多研究读者，对读者有深的理解，增强对读者群体的控制力和影响力。
- (3) 学会更多站在业务层面甚至行业层面去思考分析判断，研究行业逻辑，在这个过程中培养策略意识。

### 4. 高级宣传运营从“业务精英”到“领导者”的转变

高级宣传运营是专家级别，了解服务对象、行业理解力越来越深，在一些能力项上具备突出的优势，比如内容整合、用户理解、情商、逻辑思维、领导力等等。能在策略制定、业务流程优化管理和业务串联整合上，对运营的结果有掌控。在宣传运营专业领域，有体系化的方法论和管理能力，努力完成从“业务精英”到“领导者”的转变。

提升建议：

- (1) 多与行业牛人高手交流，学习更多的行业知识、宣传运营方法、管理方法。
- (2) 多研究其他高校图书馆成功的业务流程和体系。
- (3) 有逻辑的讲清楚宣传运营与其他职能、渠道之间的关系及如何协作。

## 5. 首席宣传运营制定校园文化建设策略并持续优化

首席宣传运营是高级综合性人才，有大局观，对于教育行业、图书馆行业、传播行业都有很深的理解，至少参与或负责过2~3个不同业务部门的成长和管理运营规划，善于把多种宣传运营工作串联起来形成合力。有能力制定各阶段各类型的高校图书馆宣传运营目标，制定校园文化建设策略并持续优化。

提升建议：

- (1) 与优秀的行业高手交流学习。
- (2) 开拓视野，多维度多层面的理解宏观格局、行业形势。

## 五、 重点问题分析

### (一) 宣传运营能力递进的原则及排序

如上所述，宣传运营馆员需要提升的能力项很多，不同分工不同职级的宣传运营馆员不要求每一项能力都具备，也很难真正做到“博大精深”，当下都需要有所取舍，而取舍的原则就是要围绕自己负责的核心业务，必须能从头到尾一竿子插到底，其他环节能力，按照段位标准，有理解力协作力即可。

刻意训练专业能力的排序是：

- (1) 按照哪些能力对业务提升有重大影响。
- (2) 按照哪些能力是全局能力还是局部能力。全局需要的能力，对工作效果的影响更大。
- (3) 按哪些能力对业务促进优化空间最大排序。
- (4) 能够“外包”给其他部门或团队的工作，优先级会更低。

### (二) 专业技能递进+思维认知递进

专业技能递进是对任何行业新手入门的要求，高校图书馆宣传运营也不例外，如果做活动策划，要熟知各种常见的活动形式、宣传推广渠道、活动效果评估以及最后能达到的意义和价值。如果做融媒体运营，需要清晰读者思维，做好选题，有高质量的内容输出等等。专业技能递进的方法，要先确定自己所需的技能级别，然后制定学习计划，逐步递进，同时掌握专业知识，持续实践和反馈，寻找核心问题和疑惑，请教高手或参加培训、阅读专业图书等方式，持续优化改进。

如果说专业技能递进是个人战斗力提升的话，思维认知递进就是战术战略层面的提升，是从“点”“线”向“面”的提升。不仅要考虑一项活动策划执行后对于图书馆甚至学校的真正价值和意义，还要统筹考虑宣传运营活动如何促进图书馆资源和整体业务流程更为良性的运转等。

### (三) 搭建可持续发展的业务发展机制

目前多数高校图书馆的融媒体宣传运营都处于发展阶段，人力精力十分有限，想要保持宣传运营的持续增长和提升，最重要的是搭建可持续发展的业务发展机制，通过各种渠道积极跟读者接触，馆员将图书馆的核心价值传递给第一批学生读者，学生读者通过使用产生了更大的价值，分享和传播出去，带动更多读者认识理解图书馆，从“拿桶挑水”，过度到“修建自来水管”，把老带新的团队管理做起来，搭建“自来水管”才能摆脱只依靠宣传馆员去拓展业务的模式，以读者为“支点”，撬动更大的价值。

本文对高校图书馆宣传运营的概念认知进行了界定，对实际宣传运营和融媒体运营业务中的业务流程、工作思维和能力要求进行了分析思考，汇总能力体系和能力发育的内涵递进路径，也希望能在后续积累专业知识和磨炼专业技能的过程中不断迭代优化，期待与图书馆馆员探讨及指正。

## 六、项目成果

完成研究报告，结题后撰写投稿论文。

## 七、参考文献：

- [1] 新华通讯社课题组.习近平新闻舆论思想要论[M].北京：新华出版社，2017：199
- [2] 小路子.（已完结）2019 运营研究社《运营技能地图 2.0》学习笔记. [EB/OL].[2023.2.19]  
<https://zhuatlan.zhihu.com/p/92052128>
- [3] 若凡. 阿里运营：职级薪资&考核晋升揭秘！所需要具备的能力是什么？（2022）  
[EB/OL].[2023.2.14].[https://maimai.cn/article/detail?fid=1723059895&efid=IDCihOTPkNh\\_OHES8mzc4A](https://maimai.cn/article/detail?fid=1723059895&efid=IDCihOTPkNh_OHES8mzc4A)
- [4] 若凡. 揭秘京东运营岗位工资收入&薪资体系！考核晋升、任职要求有哪些？（2022）

[EB/OL].[2023.2.16].

[https://mimai.cn/article/detail?fid=1723109177&efid=QDjaXw69dCxQdvvkAB3\\_pA](https://mimai.cn/article/detail?fid=1723109177&efid=QDjaXw69dCxQdvvkAB3_pA)

[5] 黄有璨.运营之光:我的互联网运营方法论与自白 2.0.北京:电子工业出版社,2018 年

[6] 起明商学. 万字长文：职场段位表详细解读. [EB/OL].[2023.2.19]

<https://mp.weixin.qq.com/s/W9w3DaCWfRkYzgCX9Qg3kA>

## 八、 专家访谈提纲:

- ① 如何评估人才的专业程度?
- ② 什么是专业的高校新媒体宣传工作人员? 外在表现如何描述?
- ③ 你呆的几个互联网大厂, 针对运营的职级晋升的标准, 网上能搜索到么? 还是必须内部人才能看到?
- ④ 你所在的互联网企业, 对运营岗位的晋升要求和标准是什么样?
- ⑤ 这些要求的能力, 如何对应到 p4 p5 p6 上呢?
- ⑥ 有没有一套科学的方法, 不是靠时间磨出来的专业能力, 而是能结构化、体系化地发育专业能力?
- ⑦ 如何聚焦在重要能力发育方向发力, 缩短突破时间?
- ⑧ 业务流程的全局优化, 需要考虑哪些要素?
- ⑨ 什么样算做事情专业的人? 什么是做出的专业效果? 用什么度量业务情况?
- ⑩ 每个业务环节满足师生读者的需求是什么? 师生读者如何看待宣传推广活动? 什么情况下会参与? 创造的价值是什么?