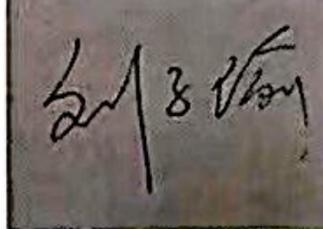




## 项目结题验收单

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	宣传运营视角下的高校图书馆读者参与机制研究				
主持人	王苑	职务/职称	馆员		
所在单位	(加盖单位公章) 中国农业大学图书馆				
专家意见	<p>科技极速发展的大背景下，新媒体也极速发展，被应用在各个领域。高校图书馆的宣传工作中也引入了新媒体技术。由于种种原因其效果和质量并不尽如人意。</p> <p>该课题通过问卷调查、案例分析等研究方法，从政策背景、用户需求、优秀案例以及双一流高校图书馆激励制度现状等角度，对高校图书馆宣传运营的岗位内容与激励机制进行了深入剖析，针对出现激励不足和机制不完善等问题构建了一个以提升读者参与效能为核心的机制模型，以期为高校图书馆优化宣传运营策略提供参考，提升读者参与度和满意度，从而促进高校图书馆服务向更高质量和水平发展。</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		师亚娟	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

## CALIS 全国农学文献信息中心研究项目 结题报告

项目名称：宣传运营视角下的高校图书馆读者参与机制研究

项目关键词：宣传运营 高校图书馆 参与机制

项目单位(盖章)：中国农业大学图书馆  
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：2024

# 宣传运营视角下的高校图书馆读者参与机制研究

**摘要：**本研究旨在探讨数智化技术发展背景下，高校图书馆宣传运营工作中读者参与效能的提升机制。通过综合运用文献研究、问卷调查、访谈及案例分析等研究方法，从政策背景、用户需求、行业现状及优秀实践案例等多个角度，对高校图书馆宣传运营的岗位内容与激励机制进行了深入剖析。研究发现，信息技术的发展对高校图书馆服务模式产生了深远影响，不同图书馆在宣传运营方面的优先考量不同，同时宣传运营的组织结构和岗位设置也呈现多样化。基于这些发现，本研究构建了一个以提升读者参与效能为核心的机制模型，旨在为高校图书馆优化宣传运营策略提供参考，进而提升读者参与度和满意度。

**关键词：**宣传运营；高校图书馆；参与效能

## 第 1 章 绪论

在数智化时代，创新与人才是推动事业持续进步的关键。作为学术交流和信息流动的中心，高校图书馆对于提高教育质量和促进学生全面素质的培养扮演着至关重要的角色。在这种背景下，读者参与机制不仅缓解了图书馆的人力资源压力，更提供了一个重要的实践平台，通过激发学生的创造潜力，促进其个人价值的发展。

从宣传运营的视角来看，读者的参与不只是图书馆与其用户之间的连接桥梁，更是一种促进阅读文化传播的重要方式。学生们在与书籍的互动中不仅是接受者，也是传播者，承载着推广阅读的重要责任。因此，图书馆的职责不仅是管理资源，更重要的是培养和塑造人才。这要求我们深入了解和关注读者的需求变化，通过不断创新机制，为图书馆的宣传运营提供全面的支持，从而实现图书馆服务的优化和参与者的共同成长。

### 1.1 研究背景及意义

#### 1.1.1 受众思维的认知与思维革命

习近平在新闻舆论工作中强调：“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>随着网络化、数字化以及人工智能的快速发展

展，传统的服务模式和组织结构已不再适应现代受众的需求。因此，我们需要对图书馆服务进行深刻的认知革命，采纳基于数字化的、互联的、交互式的、开放合作的新生态思维。只有深入理解受众需求，我们才能激发读者的创新潜力，实现图书馆与读者的共赢。

### 1.1.2 人才领先策略与品质提升

左丽华<sup>[2]</sup>等学者指出，“高校中不乏有知识、有眼界、有创意、有影响力的教师和学生，充分挖掘和利用这类读者资源，使其成为图书馆阅读推广工作的主力军，图书馆阅读推广工作则可呈现新的生机和面貌。”真正的品质提升依赖于人才的创新能力及其素质的提升，充分利用高校中富有知识和创造力的教师和学生资源，发现人才、留住人才、激励人才成为了推动图书馆事业发展的关键。

### 1.1.3 机制创新与组织变革

当前高校图书馆的服务和资源宣传运营存在同质化问题，核心问题在于组织运行仍然是行政权力导向而非受众价值导向。面对互联网时代的开放性、界限打破与融合特性，图书馆必须进行机制创新和组织变革。通过优先维护与核心读者的关系，激发他们的创造价值，我们可以逐步扩大影响力，吸引更多读者参与，从而提升图书馆的价值感知和读者活跃度。

本研究旨在通过深化图书馆员对受众思维的认知，对读者进行更精细化的管理和运营，从而解决图书馆宣传运营中读者参与度低的问题。我们希望通过这一研究推动读者的个人成长，进而促进图书馆的显示度和读者活跃度的双重提升。

## 1.2 研究现状与理论基础

### 1.2.1 研究现状

在当前学术讨论中，新媒体环境下高校图书馆的宣传运营和阅读推广是一个关注焦点，但国内外的研究未能充分解决新媒体环境下宣传运营与激发读者参与动力之间的紧密联系。研究主要集中在以下五个领域：

- (1) 读者参与志愿服务体系的发展与创新

谭建光<sup>[3]</sup>的研究概述了中国志愿服务体系的演变，并引入“123+N”模型，强调政府在青年志愿服务推动中的核心角色，并指出体系创新在满足公众需求中的重要性。方晨和蔡沅欣<sup>[4]</sup>从国际视角分析了针对特殊群体的志愿服务机制，为改善中国文化志愿服务体系提供了策略。赵少华<sup>[5]</sup>强调高校党委在志愿服务事业中的引领作用，探索新媒体技术在高校志愿服务中的应用，以及建立指标体系，引导高校志愿服务健康发展。

#### （2）阅读推广策略的创新优化

韩婧<sup>[6]</sup>探讨了全民阅读推广志愿者的标准化招募机制，以促进志愿者的持续参与和阅读的普及。张靖和邱骋<sup>[7]</sup>分析了公共图书馆志愿服务的体系化和专业化发展，强调了依托图书馆结构进行志愿服务框架建设的重要性。

#### （3）读者参与在阅读推广中的作用

杨婷<sup>[8]</sup>研究了南京图书馆的文化志愿服务，分析了存在的问题并提出了发展策略。黄征<sup>[9]</sup>则探讨了华南农业大学图书馆学生志愿者在阅读推广中的实践，突出了志愿者的重要贡献。

#### （4）新媒体宣传运营在阅读推广中的融合使用

肖蓉和罗铮<sup>[10]</sup>详述了新媒体时代高职图书馆信息服务的多样化特点，提出了数字阅读推广的分层服务模式。程纪莲讨论了新媒体平台与高校图书馆阅读推广活动的结合，强调了多方协作和新媒体工具的作用。

#### （5）国外提升志愿者参与效能的机制构建

外文期刊中对志愿服务市场营销视角的研究较少，Teresa F<sup>[11]</sup>的研究将参与文献扩展到志愿服务领域，验证了自我决定需求和价值一致性在推动志愿者参与和价值共同创造行为中的关键作用。为非营利组织提供了如何管理和吸引用户参与提供了宝贵见解，研究验证了志愿者感知自主性、能力和关联性对志愿者参与的影响，以及志愿者参与在志愿者忠诚度和角色外参与行为的后续作用。志愿者在感受到自主性、胜任感和归属感时，更容易保持高水平的参与。通过满足志愿者的个人价值观和需求，提高志愿者的参与度和忠诚度，从而实现更高的效能。通过系统的培训，增强其胜任感和成就感。定期组织反馈和评估活动，了解志愿者的需求和建议，从而不断优化志愿者管理策略。Andrea C<sup>[12]</sup>了解了大学生参与志愿服务的水平，大学生重视志愿服务作为社会福祉的一项必要任务，需要将大学生的亲社会意识转化为现实参与。

本研究致力于通过深入调研读者需求和系统性探讨机制影响和优化策略，以期为高校图书馆的运营管理提供更多实证依据和实践指导。

## 1.2.2 研究理论基础

本研究立足于图书馆学与传播学的交叉学科视角，深入分析了高校图书馆读者参与宣传运营的特征和需求。在理论框架的构建中，我们引入了志愿者服务-学习理论，这一理论将社会服务整合到教学过程中，促使学生在策划、实施、反思和评估自己的服务活动中获得学习与成长的机会。教育部门通过精心设计的服务活动和有结构的反思过程，旨在促进学生全面发展，并满足社区的需求。此外，研究还融入了企业人才效能提升的理念，通过优化图书馆的顶层设计和组织流程，旨在提升读者的专业素养和服务能力，进而推动图书馆整体效能的提升。这三者的综合应用，为本研究提供了坚实的理论基础，如图 1 所示。

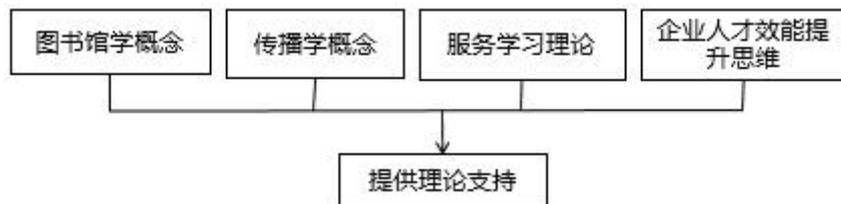


图 1 理论基础框架图

# 第 2 章 研究方法

## 2.1 研究对象

本研究的对象是具有高校宣传运营经验的志愿者、勤工俭学学生以及参与图书馆实践活动的学生。这些学生不仅是图书馆的服务对象，也因其与图书馆及书籍的紧密联系，在阅读推广活动中发挥着关键作用。为了深入探究这一特定群体的观点和体验，我们设计并发放了 75 份详尽的调查问卷，成功回收 60 份，达到了 81% 的回收率。在这些有效问卷中，本科生占 95%，研究生则占 5%。我们还开展了现场调研，共有 12% 的受访者参与其中，其中本科生和研究生各占半数。

## 2.2 研究思路

本研究采用了文献研究、问卷调查、访谈以及案例分析等多种研究方法，全面而深入地收集了关于读者的基本信息、个人兴趣、行为模式、需求偏好以及核心价值观等多维度数据，构

建了用户需求模型，同时学习了高校中表现卓越的宣传运营团队的组织架构和运行机制的成功经验。此外，特别对“双一流”高校图书馆的激励机制进行了专项研究，以更全面地理解其在宣传运营方面的动力结构。综合这些研究成果，本项目旨在挖掘读者参与机制的内在逻辑与外在表现，进而构建一个核心目标为提高读者参与效能的创新机制。研究的技术路线见图 2。

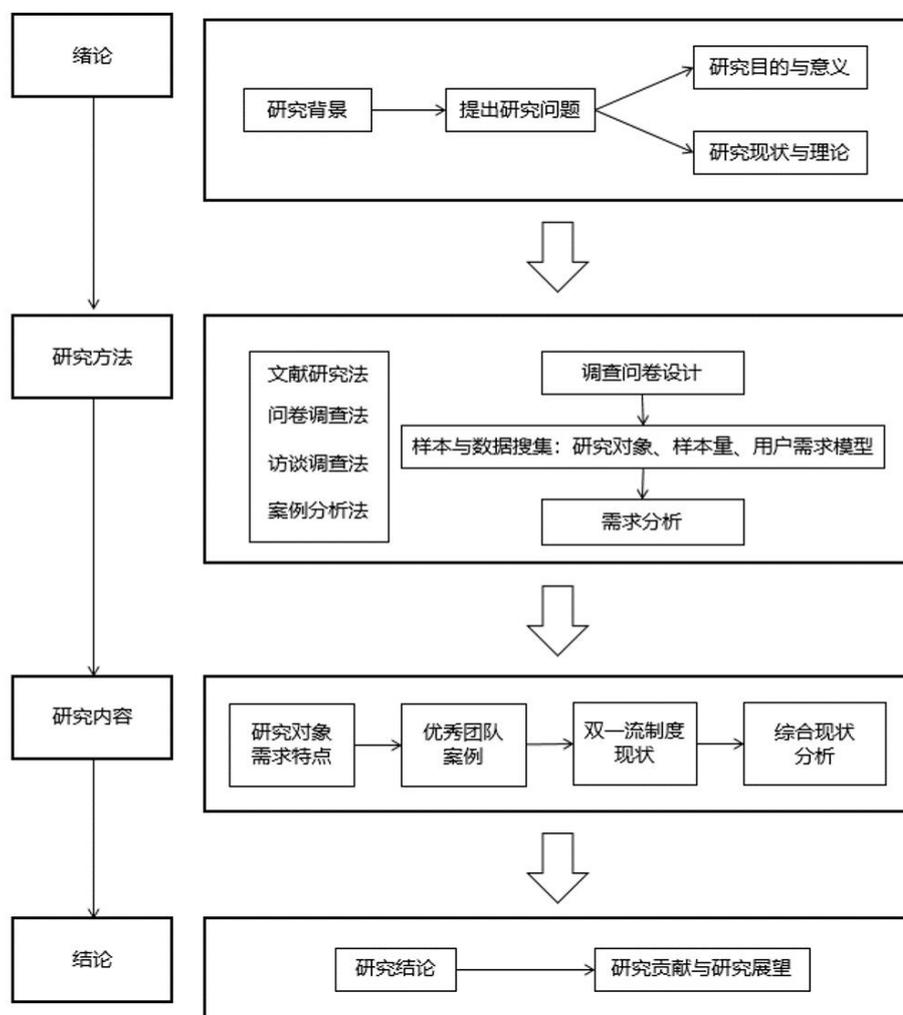


图 2 技术线路图

## 第 3 章 研究内容

### 3.1 研究对象的需求及特点

研究对象，即参与高校图书馆宣传运营的读者，对推动校园阅读文化的传播发挥着越来越重要的作用。他们涉及的活动多样，包括视频制作、美工插画、活动组织和推文编辑等，为图

书馆的宣传运营提供了宝贵的人力资源。根据我们的调查问卷结果，参与者在多个维度上表达了他们的满意度和需求，具体见表 1。

表 1 宣传运营参与读者满意度与需求表

调查项目	兴趣期望匹配	参与度	培训与指导	时间安排困扰	工作强度困扰	价值实现	对宣传运营的满意度	团队协作困扰
满意度	60%	41.67%	50%	67%	22%	55%	75%	27%

需求	培训或工作坊	优化工作流程和任务	加强沟通和协作	增加奖励和激励	增加借阅时间	增加借阅数量限制	增加自习座位	电子资源的使用
占比	91%	58%	53%	63%	38%	28%	70%	70%

通过使用用户需求分析—KANO 模型，我们发现参与者的主要需求聚焦在提升工作体验和图书馆使用、营造认可与尊重的工作氛围、以及个人成长与发展上（图 3）。

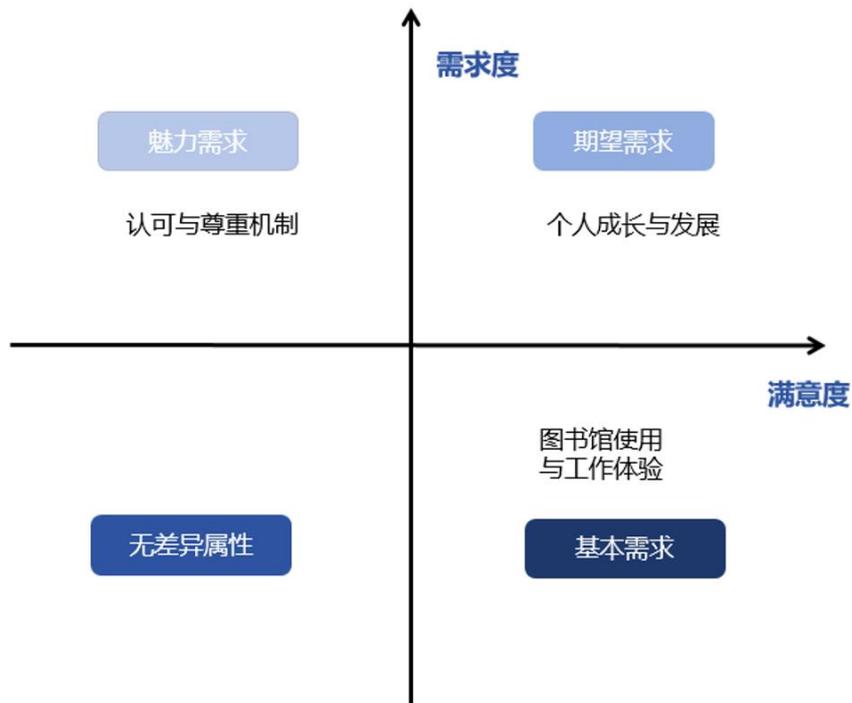


图 3 宣传运营参与读者需求象限图

### 3.1.1 基本需求：工作体验和图书馆使用

基本需求包括图书馆的使用和实践工作体验，这是组织必须首先确保满足的基础和核心功能。调查显示，尽管参与者对图书馆宣传运营的满意度相对较高，他们对于空间和资源的高效利用及工作实践体验的需求仍然显著。因此，为参与者提供合适的工作空间和必要设施，以及营造一个支持性强和灵活性高的工作环境，对于提升他们的工作效率和满意度至关重要。

### 3.1.2 期望需求：个人成长与发展

期望需求，作为竞争性属性，当组织能够满足这些需求时，可显著提升受众满意度，反之则可能导致满意度下降。满足这些需求能够增强组织的市场竞争力。根据我们的调查问卷，91.6%的参与者强烈期望“技术提升+专业培训”，强调了个人成长的重要性。85%的参与者对图书馆展现出深厚的热爱与使命感，他们致力于创新和价值创造，目标是实现图书馆价值的最大化。

通过参与高校图书馆的宣传运营，读者在新媒体运营和活动策划方面提升了技能，同时积累了团队领导力，这些经验不仅增强了他们的自我价值感，也促进了个人价值的持续成长。此外，这些岗位还使学生扩展了人际网络，并为未来职业发展打下坚实基础。73%的上进者选择这些岗位是为了提升能力和积累经验，显示了他们对自我进步的不断追求。

### 3.1.3 魅力需求：认可与尊重的机制

魅力需求虽非基本需求，但能显著提升受众的满意度和忠诚度。调查显示，76.7%的参与者期望获得精神奖励，而78.3%的参与者期望获得物质奖励。参与者通常具有强烈的文化认同感，他们积极上进，具备较强的学习和创新能力，并能深入了解读者需求，有效地创造内容，实现个人价值，成为所谓的“生产型消费者”。此外，55%的参与者活跃于社交活动，他们喜欢通过社交互动扩展人际网络。通过对图书馆及其在校园文化中的角色的认同，参与者实现了对自身的情感认同，进一步加深了对图书馆的文化和价值的理解与接受。

## 3.2 优秀团队案例

记者团与后勤小生是中国农业大学校内两个卓越的新媒体运营团队，以学生为主体，致力于校园文化的传播与推广。

### 3.2.1 案例一：校记者团

#### （1）总体概述

中国农业大学大学生记者团是校园文化与新闻传播的中坚力量。自 2018 年起，团队荣获“第五届红枫大学生记者节十佳校园媒体”称号。该团队汇集了近 200 名来自各专业的学生记者，致力于“记录真实，传递价值”，通过全媒体矩阵（包括微信公众号、微博、校园官网专栏等），已吸引超过 10 万粉丝，发布新闻稿件及专题报道超过 3000 篇，多篇报道阅读量超 10 万，总阅读量超千万次。

#### （2）成功经验

组织架构：校记者团采用扁平化管理结构，学生团长、副团长统领规划，下设文字部、摄影部、新媒体运营部及办公室四大核心部门，负责对应的学生工作安排。文字部负责采访内容采集、推送文案编辑；摄影部负责活动图片拍摄以及后期图片处理；新媒担任推送编辑，推送美化工作；办公室主要负责统计推送数据和个人绩效。团队采取值班制度和学生主动接任务制度，确保新闻的时效性并调动同学的积极性。

机制构建：团队坚持“学生主导，老师指导”的原则，定期召开例会，确保信息畅通和任务高效执行。通过老成员向新成员传授经验，加速团队融合和能力培养。

#### （3）主要成果

校记者团不仅提升了师生对时事的关注度，还通过对“科技小院”系列报道的成功，显著提升了学校在科技创新与社会服务领域的影响力。

### 3.2.2 案例二：后勤小生

#### （1）总体概述

后勤小生是隶属于后勤保障处的学生团体，于 2024 年获得“五四青年标兵集体”称号。该团队由 50 余名学生组成，运营“CAU 后勤小生”新媒体平台，已累积 4.2 万粉丝，发布 640 余

篇推文，120 余篇阅读量超 1 万，总阅读量达 410 万人次。

## （2）成功经验

组织架构：后勤小生拥有四个专业团队，由四名学生团长领导，团长实行工作日坐班制，负责协调管理并分配任务，以保障每项工作的有序进行。“客服中心”专注于解决师生的“急难愁盼”问题，提供及时有效的互动服务；“策划组”精心策划活动，准确传递校园信息；“媒体组”则运用专业的摄影技能、推送排版和平面设计能力，打造独具特色的推送内容；而“办公组”为整个团队提供坚实的服务保障。各团队成员依据其专业背景和技能进行合理分工，高效合作。

机制构建：团队秉持学生主导的原则，从选题到宣传均由学生自主完成。通过定期的例会制度，团队能够实时监控工作进展，及时发现并解决存在的问题，不断完善工作流程。同时，建立的问题反馈机制使得团队能够迅速响应师生对后勤服务的建议与意见，持续优化服务质量。此外，团队非常重视人才培养，通过定期的培训、交流和实践活动，全方位提升团队成员的综合素质和专业能力。

## （3）主要成果

后勤小生的出色工作不仅有效缓解了校长信箱的压力，更在服务过程中实现了“育人亦育己”的理念。通过平台的互动与活动组织，提高了用户（师生）的校园归属感，培养了他们的劳动意识、审美能力和感恩情怀。同时，也显著提升了后勤基建处的服务水平和品牌形象，将农大食堂打造为“京城高校第一食堂”。

这两个案例展示了中国农业大学在学生团队管理和校园媒体运营方面的创新实践和显著成效。具体激励措施见表 2。

表 2 中国农业大学优秀宣传团队激励制度对比表

序号	工作内容	记者团激励措施	后勤小生激励措施
1.	文字	1. 原创作品：5 元/100 字（不足 100 字不计费），多人合写可按参与人数重复计费； 2. 文字统筹 10 元/次，按次数计费；	原创选题类：每千字 100 元
2.	图片	照片 5 元/张”	
3.	设计	25 元/张。系列作品，首张 25 元，后续均 5 元/张	原创选题类：每张原创图片 50 元
4.	视频	按类别（直播、活动会议、短视频）付费，例如 <b>短视频</b> （60 秒以内）平均一条 130； <b>原创专题视频</b> （90 秒以上）平均一条 500。另外，根据推文阅读量、点赞量、报送、获奖情况设置绩效奖励。	
5.	新媒体编辑	1. 基础稿费：25 元/篇+激励稿费”25 元/篇	

		2. 新媒体转载：10 元/次	
6.	责编	20 元/篇	
7.	阅读量	阅读量过 1.5 万，稼稿原创稿件过 1500，图文稿费翻一倍	根据阅读量来计算报酬。例如：一篇原创 1200 字的推文，阅读量为 6k，正常发布，则报酬=千字标准*阅读量基数*推送完成度=200*1.2*1=240 元。

“原创选题类计费原则：千字标准/图片标准\*阅读量基数\*推送完成度。（二者不兼容，按照工资高的计算方式来算）由该篇推送的责编确认本人推送完成度，完成度在 0-1 之间。”文字的多渠道投稿不可重复计费；图片、设计以个人被采用的作品数量计费，多渠道投稿不可重复计费。”适用于技术应用（如 SVG、长图）、篇幅较长的推文。

### 3.2.3 激励措施特点及不足

多样化与绩效关联：记者团和后勤小生设有多样化的激励措施，涵盖从文字到视频的不同内容类型，直接与绩效（如阅读量和点赞量）相关联，强调内容的受众影响力。创新性激励机制：特别是视频内容的差异化激励，激发创作者在多个领域的尝试和创新。

细分的激励措施可能导致管理上的复杂性，增加记录和审核的成本。激励过度依赖于量化指标，可能忽略内容的深度和教育价值，导致内容质量受损。激励的可持续性问题：长期依赖金钱激励可能影响成员的内在动机，一旦激励减少或取消，可能影响团队的稳定性和成员积极性。缺少对个人职业发展或社会认可等非金钱激励的考虑。

## 3.3 双一流高校图书馆宣传运营激励制度现状

本研究除了聚焦优秀案例，同时关注同行领域的具体实践，通过网络调研法查询了 39 所双一流高校图书馆对读者参与的激励机制的现状，其中 8 所双一流图书馆仅有宣传运营学生岗位职责，未收集到相关激励机制（见附录），13 所双一流高校图书馆未查到宣传运营相关需求信息，18 所高校图书馆有宣传运营岗位职责及激励机制，见表 3。

表 3 双一流高校读者参与图书馆宣传运营岗位职责及激励措施一览表

序号	学校	岗位	职责	激励措施
1.	北京大 学	图书馆 视觉设计 工作室	定期承接北京大学图书馆设计工作。 工作内容包括但不限于讲座/主题海报设计、视觉规范完善、图书馆文创设计等。	1. 按实际工作时间 1.5 倍计算志愿时长； 2. 完成海报具有署名权；3. 随机掉落图书馆定制纪念品。

2.	北京航空航天大学	北航图书馆官微运营团队	<p>1. 编辑组 主要负责润色推送文稿、推送的排版和推文配图工作。用流畅、生动活泼的语言感染读者;用逻辑清晰的布局,在高效传达信息的同时提供美的享受。</p> <p>2. 摄影组 主要负责图书馆日常拍摄任务以及重大活动的摄影摄像及后期处理工作,用精美的图片宣传图书馆文化。</p> <p>3. 设计组 主要负责图书馆官网、活动海报、文创产品等设计,用天马行空的创意塑造图书馆品牌。</p>	<p>一定的工作补助(按工作量)</p> <p>工作岗位聘书和实习证明</p> <p>勤工俭学时薪制:13元/小时,月结。</p> <p>现行勤工助学岗位的报酬标准由设岗单位与校学生资助管理中心协商确定,报酬标准应向学生明示。</p>
3.	大连理工大学	阅读推广部	①阅读推广现场活动的协助支持。②微信图文排版、活动海报设计等。	研究生助管每人每月工作时长不得超过48小时(每周不超过3个半天),工资满额为500元,每月月初结算。
4.	复旦大学	特藏中心	完成影像版“特藏档案”与《特藏资源使用指南手册》的制作 工作内容包括:照片拍摄、图文设计、视频制作。	完成作品均有署名权,并获得工作成果证明,按实际工作时长计算劳务报酬,设计类工作可以远程完成。 薪酬标准为23元/小时。

5.	国防科学技术大学	科图影院、漂流空间、公众号编辑、创客空间	<p>(一) 科图影院</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>负责策划科图影院电影主题、每月电影排片。</li> <li>定期组织电影赏析类活动。</li> <li>定期在图书馆微信公众号撰写影评、电影推荐等。</li> </ol> <p>(二) 漂流空间</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>策划: 负责漂流空间改造、活动策划。</li> <li>宣传: 负责漂流空间及活动的宣传与推广。</li> </ol> <p>(三) 公众号编辑</p> <p>主要工作职责: 参与图书馆公众号的图文编辑工作。</p> <p>(四) 创客空间</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>图书馆创客空间推广。</li> <li>负责蕙风讲坛等大型阅读推广活动的宣传报道及摄影工作。</li> <li>承担图书馆宣传册、发展报告、迎新单页等宣传照拍摄工作。</li> <li>负责拍摄制作图书馆小视频、宣传片。</li> </ol>	<p>(一) 配发“学生馆员工作证”, 获赠学习笔记本一本及图书馆特制三件套 (U 盘, 书签, 钥匙扣)。</p> <p>(二) 学生馆员可借图书 30 本 60 天 (普通学生 15 本 30 天); 可借杂志 2 本 7 天 (普通学生杂志不能外借);</p> <p>(三) 学生馆员可享受价值 1000 元的图书优先荐购;</p> <p>(四) 任期为一年。向学生颁发“荣誉馆员”证书。</p> <p>(五) 每年六月进行优秀馆员评选, 在图书馆主页及公众号上予以公开表彰, 颁发荣誉证书。</p>
6.	哈尔滨工业大学	文化素质教育中心	协助完成相关工作资料的收集、整理; 协助完成文案编辑, 图片处理等工作; 协助完成图书馆开展的文化活动的支援和保障工作; 协助完成其他相关工作。	按照勤工助学岗位工资 18 元/小时的时薪发放。
7.	南京大学	活动宣传与推广	参与部门电子资源利用与知识产权相关活动的宣传推广、新闻稿撰写、微信公众号编辑推送等。	<p>实用新技能</p> <p>一群优秀的小伙伴</p> <p>丰厚的志愿时长</p> <p>随机掉落的文创产品</p>
8.	清华大学	摄影师和模特	为《爱上图书馆》读者手册拍摄照片	<p>结交志同道合的小伙伴, 在每一本《爱上图书馆》读者手册中署名!</p> <p>出现在图书馆的宣传活动中!</p> <p>象征性劳务以及图书馆特色纪念品!</p>
9.	山东大学	文化节志愿者	新闻稿撰写等	录入志愿服务时长
10.	天津大学	演员	“走近古籍”系列微电影演员	<ol style="list-style-type: none"> <li>可获得图书馆准备的国潮笔记本或明信片等小礼品;</li> <li>微电影作品有机会在图书馆、校团委公众号、视频号、抖音等平台展播。</li> </ol>

11.	同济大学	美术编辑、活动文案	“医者部落”微信公众号运营	按照校内勤工助学统一标准发放酬金； 以每月 40 个工时的酬金 校内临时岗位按小时计酬。每人每月 1510 元。小时最低工资标准为 24 元。
12.	武汉大学	咨询部 + 宣传推广	有新媒体运营经验 or 会网页制作 or 海报设计 or 对小布爱得深沉、热爱宣传工作者优先	本科生 10 元/小时，研究生 12 元/小时
13.	西北工业大学	宣传推广组	推文编辑，易拉宝制作等	1. 志愿者服务时长。 2. 每学年志愿服务达到 60 小时以上者，可获得“志愿者服务证书”，表现优秀者可获得“优秀志愿者”证书及奖品。 3. 为符合条件的优秀志愿者提供勤工助学岗位工作机会。勤工助学团队是在图书馆老师的指导下，为图书馆提供有偿劳动，劳动报酬根据学校勤工助学相关政策发放。 固定岗位按月计酬，每人每月原则上为 500 元人民币。考评优秀的上浮 20%；临时岗位，上不低于 12 元/小时
14.	厦门大学	活动组	协助老师完成光影坊、读书会、i 学堂等活动的现场支持工作等	勤工助学岗位统一管理，补贴 15 元/小时。
15.	中国科学技术大学	学生馆员	参与阅读推广、读者联系等工作	勤工俭学原则上不低于每小时 20 元人民币。
16.	中国人民大学	宣传推广部视觉设计与活动策划岗	配合老师完成图书馆相关宣传工作，负责馆内部分公众号的制作；负责读者活动的视觉设计和内容策划。	按月发放酬金，酬金标准为 800 元/月/人，春季学期发放至 2024 年 7 月
17.	中南大学	学管会宣传部	画图	获得综测加分!志愿者服务证书!团建活动!
18.	中山大学	阅读推广	协助制作微信公众号推送内容，设计海报，参与组织策划阅读推广活动	你将以劳动换取相应的报酬，你将学到更多元的实践技能，你将拥有更丰富的课余生活。勤工助学岗位是 25 元每小时，每个月的工资不超过 1000 元。

## 3.4 综合现状分析

### 3.4.1 特点

**多岗位运营：**从视觉设计到新媒体编辑，再到活动策划和摄影，各高校图书馆设置了广泛的岗位以覆盖宣传运营的各个方面。这种多样化确保了内容的丰富性和吸引力。

**创意推动：**岗位职责鼓励创新和专业能力的发展，如视频制作、海报设计等，这不仅提升了图书馆的品牌形象，还为学生提供了实际的职业技能培养。

**多元激励：**激励措施包括志愿时长、物质奖励（如纪念品、学习笔记本）、金钱奖励，以及职业发展机会（如实习证明和工作证书），这些都极大增强了学生的参与度和满意度。

**学生权益提升：**如扩大借书额度和特别荐购权，不仅满足了学生的学习需求，还增强了他们对图书馆的归属感和忠诚度。

### 3.4.2 不足

#### （1）缺乏个性化激励

目前的激励体系过于依赖物质奖励如稿费提升，对于经验丰富的创作者可能有效，但对于新手或成长中的创作者来说，这种单一的激励方式可能不足以支持他们达到高标准，从而导致挫败感。

#### （2）长期激励缺失

激励机制主要关注短期成果，如阅读量和点赞量，缺乏针对创作者长期职业发展的支持措施。这种短视的激励策略可能无法持续提升创作者的工作热情，忽视了他们的职业稳定性和持续成长需求。

#### （3）激励多样性不足

尽管存在一些物质和精神奖励，但激励措施缺乏涵盖专业培训、能力提升或重大项目参与的机会。这种单一模式可能无法满足所有创作者的多样化需求，从而影响某些创作者的工作积极性和创造力的发展。激励方式汇总见表 4。

表 4 双一流高校图书馆读者参与激励方式一览表

序号	图书馆	志愿时长	署名权	文创奖品	劳务报酬/补助	工作证明	扩大借阅权限	优先荐购权	评选表彰	小礼品	综测加分
1	北京大学	1	1	1							
2	北京航空航天大学			1	学生资助管理中心协商确定	1					
3	大连理工大学				500元/月/人						
4	复旦大学		1		23元/小时	1					
5	国防科学技术大学			1		1	1	1	1		
6	哈尔滨工业大学				18元/小时						
7	南京大学	1		1							
8	清华大学		1	1	象征性劳务						
9	山东大学	1									
10	天津大学									1	
11	同济大学				固定岗位不低于1510元/月/人						
序号	图书馆	志愿时长	署名权	图书馆定制纪念品等	劳务报酬/补助	工作证明	扩大借阅权限	优先荐购权	评选表彰	小礼品	综测加分
12	武汉大学				本科10元/时,研究生12元/小时						
13	西北工业大学	1			固定500元/月;临时12元/时				1		
14	厦门大学				15元/小时						
15	中国科学技术大学				20元/小时						
16	中国人民大学				800元/月/人						
17	中南大学					1					1
18	中山大学				25元/小时,不超过1000/月						
合		4	3	5	12	4	1	1	2	1	1
%		22	17	28	67	22	6	6	11	6	6

### 3.4.3 重点发现

在对我国 39 所一流高校图书馆的宣传运营相关岗位职责与机制进行深入探究后,本研究得出了以下几点关键发现与分析:

#### (1) 资源分配的差异化与优先级考量

详尽的数据收集与分析显示,资源分配在图书馆运营中呈现显著的差异性。其中,18 所图书馆不仅有需求也建立了相应的激励措施,占 46%。8 所双一流图书馆有岗位需求未找到激励机制,占总数的 20%,其余 13 所双一流高校图书馆未发现需求及激励措施,占比 33%。这种现象反映出图书馆在资源优先级上的不同选择,部分图书馆可能更侧重于藏书建设和读者服务等核心领域,导致宣传运营的投入相对有限。

#### (2) 组织构建与岗位设置的多样性

岗位设置的差异不仅受到图书馆内部人员结构、管理理念和组织建设等多重因素的影响,而且直接关系到图书馆的规划和目标制定。以学生的阅读推广和决策层对图书馆显示度的提升为例,两者目标不同,所需的人员策略和组织架构自然也会有所不同。部分图书馆可能尚处于基础业务建设阶段,而另一些图书馆则已经在宣传内容和传播策略上形成了自己的亮点。

#### (3) 信息技术对服务模式的深刻影响

在信息技术的推动下,双一流图书馆广泛招募视觉设计师、微信运营人员、摄影师、活动策划人员和文化宣传专家等,展现了服务范围的广泛性和岗位的灵活性。这些岗位的多样性和临时性是信息化时代背景下图书馆服务多元化的体现。通过灵活调配人力资源,图书馆能更有效地满足读者需求,推动服务品质的持续创新与提升。

## 第 4 章 以提升读者参与效能为核心的机制构建

机制是组织运作的核心,规则是写清楚的内容,而机制可能没写清楚,但大家必须要遵守的规则和原则。对于高校图书馆的宣传运营来说,面对各种挑战和压力,最实际的应对策略是提高效能。本研究通过深入分析读者需求、借鉴优秀案例和双一流高校图书馆的激励机制,并结合互联网企业的经营实践,构建了以提升读者参与效能为核心的模型,如图 4 所示。



图 4 以提升读者参与效能为核心的机制模型

## 4.1 效能提升前提：顶层设计与规划

顶层设计本身没有突破，个体的效能如何提高都不能将价值放大。德鲁克关于组织的经典三问：我们的事业如何才有前途？我们的工作如何高效率？员工怎样才能有所成就？顶层设计是组织可持续发展的蓝图，关键在于明确组织的使命、愿景和战略。通过这种系统的顶层设计，图书馆不仅能更有效地服务读者，还能激发团队成员的潜力，共同推进图书馆的长远发展。

这不仅关乎如何高效地运作，也涉及如何使组织内成员感受到成就感，并积极地推动组织目标的实现。高校图书馆需要通过优化组织架构、治理结构、管控流程和制度设计来提高整体运营效率。同时，宣传运营团队的任务是将图书馆设计和规划理念传递出去，并制定相应的策略和措施。如图 5 所示。

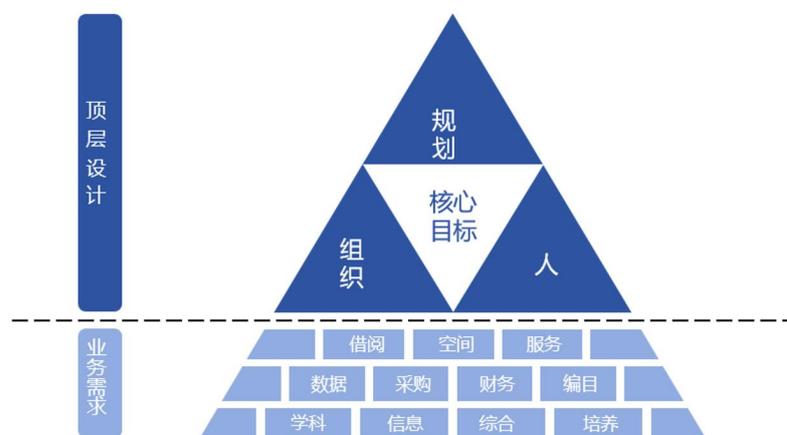


图 5 顶层设计与规划框架

## 4.2 效能基础：组织进化与变革

组织进化是提升人力效能的基础。对于高校图书馆而言，其核心目标是服务师生读者，因此需要一种能快速适应融媒体变化并有效吸引读者的组织结构。传统的金字塔型行政结构在这种环境下显得不够灵活。因此，越来越多的图书馆正向平台化和分布式组织模式转变，这种模式强调“去中介、去威权、去中心化”。例如，中国农业大学的后勤小生公众号和宣传部记者团就采用了这种扁平化、网络化的组织结构，旨在通过灵活的团队配置来响应师生的需求。在这种模式下，学生可以直接表达需求，实现“让听得见炮火的人来呼唤炮火”的组织哲学。图书馆通过支持和引导这种变革，可以显著提升读者参与的效能。

## 4.3 效能供给：能力规划与赋能

宣传运营专业能力如何提升？在实践中怎么实施？如果组织建设能按照把具有能力要求相似、职责相似的参与者归纳在一起，构成不同类别的业务团队，这种结构不仅有助于明确团队职责，还促进了成员间的协同工作和能力提升。每个团队都设定有清晰的评价标准，以此为依据不断地推动成员成长，赋能每位参与者突破自我限制，实现个人和组织的共同成长。图书馆应提供必要的资源和支持，确保每位成员都能在其职业路径上持续进步，从而为图书馆带来持续的价值创造。如图6所示。这种以能力成长为导向的组织策略，结合顶层设计的明确指导和平台化的灵活运作，为图书馆构建一个既能应对当前挑战又能持续发展的强大系统提供了基础。

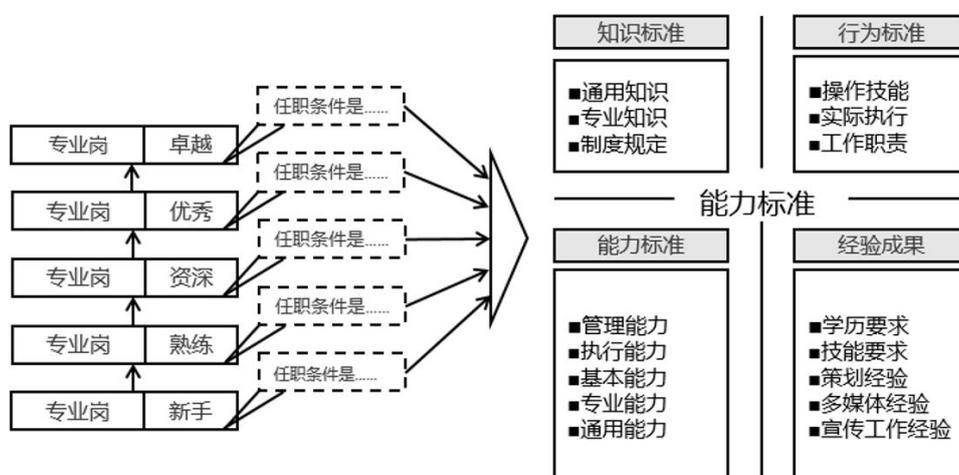


图6 读者参与能力递进及标准框架

## 4.4 效能驱动器：自主管理+绩效管理

在数智时代背景下，高校图书馆的宣传运营必须适应技术的快速进步和不断变化的社会需求。岗位职责变得更加动态，对参与者的要求也随之增加，尤其是在主动性和创造性方面。鼓励学生超越传统的组织任务，主动与外界互动，积极捕捉师生读者的需求，并抓住更多创造价值的机会。然而，这种主动和创新的工作性质难以完全通过传统的绩效考核预先设计和评估。为了解决这一挑战，可以引入互联网企业中流行的 OKR（Objectives and Key Results）方法。OKR 的核心理念是设定清晰的总目标，团队和个人根据对这一目标的理解，设定自己的具体贡献目标。这种方法将自主管理和绩效管理有效结合，强调通过自我价值驱动和自我定位激励员工参与和管理自己的工作。通过 OKR，可以激发学生的自主性，使他们成为自我管理的积极参与者。因为每位对图书馆有使命感的同学都明确自己的目标与图书馆目标的关系，并积极为实现这些目标而努力。如图 7、图 8 所示。

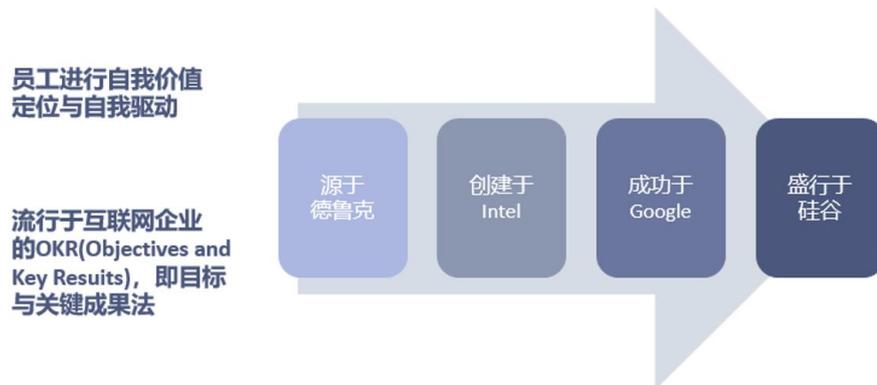


图 7 OKR 目标与关键成果法的企业发展应用



图 8 OKR 使用流程框架

## 4.5 效能提升基点：团队执行管理

上述高校和图书馆层面的机制构建，就像是汽车框架、发动机和汽油。具体到宣传运营执行层面，团队执行管理是关键。为确保效能，团队应设立明确的阶段性目标，即便在组织目标不明确的情况下，这有助于指引行动方向和时间基准。团队管理应采用经过验证的工作方法和流程，降低对个人能力的依赖，同时保证工作输出质量。此外，建立固定的沟通机制和反馈环节至关重要，以及时调整偏差，维持团队协同和效率。同时，持续提升团队成员的能力也是必要的，通过培训和实践学习，确保团队能适应不断变化的需求，从而提高整体执行力和推动个人能力发展。如图 9 所示。



图 9 团队执行管理效能提升流程图

## 4.6 效能提升引擎：全面认可和激励机制

全面认可激励是提高读者参与宣传运营效果的关键。我们的调查发现，新一代读者对物质和精神激励同等看重。心理学中的“挤出效应”表明，外部奖励可能会降低个人的内在动机。例如，在图书馆组织的阅读推广活动中，物质奖励虽初期能激励读者进步，但长期来看可能使阅读变成一种苦差事，降低其本应有的乐趣。特别是在创造性较强的工作，如设计或写作中，过度强调在固定时间内完成任务往往不如鼓励主动性来得效果好。因此，全面认可和及时反馈是激发宣传运营参与者主动性的有效方式。全面认可激励应覆盖绩效提升、模范行为表彰以及参与者个人成长三大方面，以此激发团队的创造力和参与热情。如图 10 所示。



图 10 宣传运营读者激励制度框架

## 第 5 章 结语

本研究从政策背景、用户需求、同行领域以及优秀案例的多维度出发，全面分析了高校图书馆宣传运营的岗位内容与激励机制。我们揭示了在顶层设计与规划、资源分配、组织结构调整以及激励机制设计方面存在的实践与挑战。通过这些分析，我们提出了以提升读者参与效能为核心的机制构建模型策略，旨在优化图书馆的服务与管理，以更好地服务于现代学术社区的需求。

未来的研究将继续深化对高校图书馆宣传运营的理解，特别是机制框架如何与实践结合，如何有效利用图书馆的特色馆藏来满足用户对专业资源的增长需求等。我们期待这些努力能够推动图书馆服务向更高水平的发展，更好地适应数字化和信息化时代的需求。

### 参考文献

- [1] 2015 年 12 月 25 日，习近平视察解放军报社并发表重要讲话强调
- [2] 左丽华,褚叶祺,蒋一平.读者参与图书馆阅读推广的实践与思考——以浙江工业大学图书馆为例[J].新世纪图书馆,2017(10):52-55.DOI:10.16810/j.cnki.1672-514X.2017.10.011.
- [3] 谭建光. 中国志愿服务工作体系的发展分析——兼论中国式现代化新征程中青年志愿服务的创新 [J]. 青年探索, 2024, (02): 17-25.  
DOI:10.13583/j.cnki.issn1004-3780.2024.02.002.
- [4] 方晨,蔡沅欣. 面向包容性社会的创新：欧美特殊群体文化志愿服务机制及其启示 [J]. 图书馆, 2024, (01): 104-111.
- [5] 赵少华,王华琳. 新时期高校志愿服务发展的机遇、挑战与对策 [J]. 中国青年研究, 2017,

- (12): 38-44. DOI:10.19633/j.cnki.11-2579/d.2017.0040.
- [6] 韩婧. 招募机制: 标准化赋能全民阅读推广志愿服务 [J]. 中国出版, 2024, (02): 53-57.
- [7] 张靖,邱骋. 公共图书馆志愿服务体系化和专业化发展路径研究 [J]. 图书馆建设, 2023, (05): 10-22+33. DOI:10.19764/j.cnki.tsgjs.20230811.
- [8] 杨婷. 浅谈省级公共图书馆如何发展文化志愿服务——以南京图书馆为例 [J]. 新世纪图书馆, 2019, (03): 57-60. DOI:10.16810/j.cnki.1672-514X.2019.03.012.
- [9]黄征. 高校图书馆学生志愿者参与阅读推广的实践与思考——以华南农业大学图书馆为例 [J]. 大学图书情报学刊, 2019, 37 (05): 66-69+87.
- [10]肖蓉,罗铮. 新媒体时代高职图书馆的信息服务与数字阅读推广——以嘉兴职业技术学院为例 [J]. 传播与版权, 2020, (10): 120-123. DOI:10.16852/j.cnki.45-1390/g2.2020.10.040.
- [11] Teresa F ,De A M M . Towards a better understanding of volunteer engagement: self-determined motivations, self-expression needs and co-creation outcomes [J]. Journal of Service Theory and Practice, 2023, 33 (7): 1-27.
- [12] Andrea C ,Ernesto C ,Erika G , et al. Volunteering in the University Context: Student Perception and Participation [J]. Education Sciences, 2020, 10 (12): 380-380.

## 附录

1. 高校图书馆“书香使者”调查问卷及结果汇总（内容较多，15000字，单独附件）

2. 双一流高校图书馆宣传运营岗位需求汇总表

序号	学校	岗位	职责
1.	重庆大学	文字编辑 摄影、摄像	文字编辑负责微信公众号内容的日常编辑及排版策划  摄影、摄像为微信推文提供图片、视频等素材；负责相关活动现场的拍照，摄影；海报设计
2.	湖南大学	新媒体中心 记者团	1.策划、撰写图书馆微信公众号微文； 2.参与图书馆相关阅读推广活动； 3.制作图书馆活动海报； 4.图书馆其他工作。
3.	华东师范大学	勤助	1.协助报告厅设备管理，录像等事宜 2.协助展厅设备管理，布展撤展事宜 3.协助书展的开展 4.协助各类文化活动的开展与筹备
4.	南开大学（津南校区）	文化建设与 推广部	1.协助完成图书馆活动文案撰写、现场摄影、设备调试； 2.协助完成微信公众号排版、海报制作、活动策划、图书展览； 3.积极参加图书馆举办的各类活动。
5.	上海交通大学	活动策划部	策划、并在全校范围内开展以阅读为导向的、丰富创新的图书活动。同时，我们还会与图书馆领读者社团、创新文化工作室合作共建，通过多样活动共同在全校范围内推广、普及阅读，拉近师生与图书馆、书籍的距离。

6.	四川大学	图书馆志愿者队医学分队宣传部	宣传部干事职责包括负责医学分队活动海报制作、照片拍摄、新闻稿撰写、推文制作，医学分队活动策划审核、组织管理、现场实施、工作资料存档，参与宣传部例会并保障医学分队活动安全进行。同时负责医学分队与其他学生组织的交流工作。
7.	浙江大学	学生助管中心下设宣传推广部	从海报到横幅，从漫画到图助官方周边，我们是图助的“门面担当”。设计达人，天马行空，放飞想象。这里不只有绘画，更有摄影、特色推文、活动设计、账号维护，我们带你点满技能。
8.	中央民族大学	图书馆专项服务队活动部	主要负责各项活动的策划以及一些外联工作，与其他各部门协同配合。图书馆各项丰富多彩的活动背后都离不开活动部的筹谋与策划。从创意想法的提出到撰写策划案，再到落地实践，我们确保活动流程的有序性、活动开展的高效性，捕捉每一个灵感迸发的瞬间。