

二、赤峰市图书馆：图书馆发展的“四治”路线图

赤峰市图书馆创建于1982年，新馆于2010年8月8日正式竣工。但是由于没有搬迁经费，无法立即实施搬迁，而老图书馆设备陈旧，人员老化，甚至连办公电脑都没有，每年的购书经费也只有3万元。2011年下半年，为摆脱困境，赤峰市图书馆研究制定了治人、治馆、治业、治学的图书馆三年发展的“四治”路线图，全面实施运营创新^①。

2011年12月，赤峰市图书馆顺利完成搬迁，新馆正式投入使用。经过几年的努力，新馆已建成全自治区一流的大型电子阅览室和数字图书馆，实现了面向全社会的免费开放服务；形成以赤峰市图书馆为总馆和中心馆，以十二个旗县区馆为分馆、包含学校、社区、乡镇、企业、部队图书室，覆盖全市城区与农村的赤峰市图书馆总分馆服务体系。2014年被评为自治区“巾帼文明岗”，2015年在北京召开的全国文化先进单位、全国文化系统先进集体、先进工作者和劳动模范表彰大会上，荣获“全国文化系统先进集体”称号。

1、加强图书馆队伍建设

2011年7月，在充分考虑了学历结构、专业结构、年龄结构等方面的科学和合理配置的前提下，赤峰市图书馆通过公开选聘和考试成立了新一届领导班子，但图书馆依然面临人才老化和缺乏的窘境，急需建立一支年轻化、知识化、专业化的人才队伍。为此，制定了人才队伍建设规划。

首先在选拔和任用中层干部上，赤峰市图书馆制定了以下原则：一是要打造一支年轻化、知识化、专业化的人才队伍，为图书馆的发展注入新的血液；二是要制定一套行之有效的中层干部任用和选拔办法，实行竞聘上岗和任期制，形成良好的竞争和激励机制；三是在本馆人才不足时，实行对外公开招聘，吸收社会上的优秀人才加入图书馆。其次是注重对普通馆员的激励和管理，制定奖励机制，任何人，只要努力工作，取得一定的成绩，都有机会晋职晋升，物质奖励与精神奖励有机结合，激发馆员的爱岗敬业、奋发有为的职业风貌，从“要我干”变成“我要干”，为每个人创造个人职业价值实现的空间和舞台。

从2011年起，赤峰市图书馆就给人事部门打报告，提申请，要求人事部门来馆进行实地调研，了解图书馆工作中的实际困难和图书馆未来的发展空间。此外，图书馆还申请人事局对空编人员进行招录考试。最终，经过多次调研，人事部门本着客观的态度为图书馆增加了编制，并对空编人员进行了招录考试。到2015年，赤峰市图书馆新引进了10位本科生、5位研究生，人员编制从建馆30年不变的35个编制增加到45个编制，职工总人数从2011年的33人上升为51人，职工平均年龄从2011年的45岁下降到32岁，职工中本科(含)以上学历人数从2011年的17人上升为35人。在2014年底实行的新一轮部室主任招聘中，竞聘上岗的部室主任全部是全日制本科生和研究生，这些年轻的部室主任业务基础扎实，事业心强，精力充沛，在他们的带领下，顺利打开了工作新局面。

2、加强图书馆软硬件建设

2011年7月，赤峰市图书馆新一届领导班子正式成立以后，为顺利实现新馆搬迁，加强图书馆基础条件和基本能力建设，想方设法多方筹措资金。首先积极关注和充分研究中央、地方的相关政策，用好用足政策，争取资金等多项支持。随着近几年国家对公共文化事业投

^① 刘淑华. 地市级公共图书馆发展困境与发展方略研究[J]. 图书情报工作, 2015, 59(23):23-29.

入的加大，以及对经济欠发达地区的政策倾斜，中央出台了一系列扶持公共文化服务发展的专项资金或补助性资金政策，有些是直接由中央财政和地方财政按比例下拨，有些资金由于实行项目管理，因此需要进行相关的项目申报。对于由财政直接下拨的补助性资金，各地区按中央政策都会有相应的资金安排。面对资金严重短缺的困境，赤峰市图书馆不是坐等国家拨款，而是详细了解和密切关注相关政策规定，及时与主管部门沟通协调，并积极参予多个项目的申报。

新一届领导班子正式成立以后，经过努力，赤峰市图书馆先后争取到地方财政 50 万元的设备购置费、13 万元的购书经费；争取到自治区级财政资金 200 万元，中央补助地方经费 100 万元，更重要的是同时争取到免费开放经费 50 万元，为新馆搬迁和读者服务工作的开展做好了资金准备。2012 年，赤峰市图书馆通过争取中央、自治区、赤峰市三级财政支持，加大了基础设施建设投入力度，投资 1000 多万元，建设了大型电子阅览室和数字图书馆，并于 2012 年 11 月末投入使用。几年来，办馆经费也从 2011 年的 3 万元增加到了 2015 年的 791 万元，其中纸本资源采购费从 2011 年的 5000 元上升到 2015 年的 143 万元，运营费用也从 2011 年的 2.5 万元上升到 107 万元，数字资源采购费和硬件设备采购费更是从 2011 年的 0 费用跃升到了 2015 年的 206 万元和 235 万元。

其次是力促项目经费向地市财政常规预算转化。以项目形式编列预算来支持当地公共图书馆事业的发展，是一些地市级政府常见的做法，会在短时间内使图书馆获得跨越式发展。但随着项目周期的结束，地方政府对于图书馆的投入经常会出现断崖式的下降，对图书馆的可持续性发展造成严重影响。如何将项目经费转换为地方财政常规预算，是赤峰市图书馆一直关注和考虑的主要问题。通过与赤峰市文化广电新闻出版局、市财政等部门和领导的积极沟通，逐步增加图书馆常规经费的比例，并将其纳入市财政常规预算，减小项目完成后办馆经费的剧烈波动。经过几年的努力，赤峰图书馆办馆经费中项目经费占办馆经费的比例由 2012 年的 88% 下降到 2015 年的 54.1%，常规经费的比例则上升到 45.9%，常规经费由 2012 年的 57 万元跃升到 2015 年的 366 万元。

再次是积极争取和发动社会力量参与图书馆建设。如接受个人、企业、基金会和慈善组织的慈善捐赠，接受企业赞助，与相关企业合作举办活动或引导企业参与图书馆建设，引入志愿者服务等。赤峰市图书馆与企业、基金会和慈善组织主动联系，同时争取当地各种媒体的支持，举办公益活动，进行广泛宣传，提高自身的知晓度，强化社会各界的图书馆意识。此外，也积极争取图书馆间的互助合作，如争取自治区图书馆的支持、与经济发达地区的公共图书馆“结对子”等。

2012 年 7 月 18 日，在赤峰市图书馆建馆三十周年暨新馆开馆庆典活动仪式上，中国光华科技基金会及多家出版社和相关企业捐助了价值 550 万元的图书，赤峰市 5 位作家也当场捐赠了自己的作品。2013 年 6 月，在江苏省张家港市图书馆举办的全国中小型公共图书馆联合会 2013 年研讨会上，举行了由全国中小型公共图书馆联合会倡议的“东部联西部带中部——大手拉小手”结队仪式，赤峰市图书馆成功与张家港市图书馆结为帮扶队子，并正式签约。2013 年 7 月，赤峰市图书馆又与国家盲人图书馆签约，成为被帮扶的民族地区盲人支馆，同时国家盲人图书馆向赤峰市图书馆捐赠盲人读物 2000 册。2013 年 10 月，中国科学院地理科学与资源研究所图书馆向赤峰市图书馆捐赠图书 300 册。2014 年 11 月，上海浦东图书馆向赤峰市图书馆捐赠图书 10000 册。2014—2015 年，国家图书馆两次向赤峰市图书馆捐赠图书共 10000 册。

经过几年努力，赤峰市图书馆在硬件设备和馆藏资源方面发生了很大变化。其中，计算机由 2011 年的 4 台增加到 2015 年的 162 台，2015 年还增加了自助办证机、自助借还机和触摸屏电子读报机等设备，启用了馆内无线 WI-FI；已拥有 50 多万册馆藏图书、期刊、报纸，25 万册电子图书，10000 多种电子期刊，数千集的视听资料，各种职业资格考试试题、

高考报考指南、红山文化特色数据库等文献，建立了丰富而完善的馆藏体系，并且还在持续发展中^①。

3、加强图书馆服务效能建设

经过前期的工作，赤峰市图书馆有了专业化的人才队伍和图书馆发展必须的资金，随着图书馆硬件条件的逐步改善和文献信息资源的日渐丰富，赤峰市图书馆又意识到，只有不断地提高图书馆服务的效能，为当地社会、经济和文化发展做出更多的贡献，让政府看到图书馆的重要性，才能争取到地方政府对于图书馆的长期和持续支持，有助于地方政府对于图书馆的各项支持形成长效机制。因此，如何提高图书馆的服务水平和服务效能就成为关键问题。赤峰图书馆主要从利用多种媒体推广图书馆服务，持续开展多种形式的阅读推广活动，创建品牌服务、突出服务亮点三个方面促进服务水平和效能的提升。

①利用多种媒体推广图书馆服务。赤峰图书馆新馆开馆以来，充分利用传统新闻媒体、户外媒体以及新媒体宣传图书馆服务。与赤峰广播电视网、内蒙古晨报、印象赤峰网等多家网站和媒体合作，刊发图书馆服务和各类活动通知、公告、服务情况等信息，做客《政风行风热线》广播直播间，介绍图书馆服务并回答读者咨询。在新媒体的宣传方面，赤峰图书馆利用图书馆网站进行服务宣传，非常注意动态栏目如通知公告、活动预告、活动报道，资源推荐等的持续更新，以增强网站的吸引力。2015年，赤峰图书馆开通了微信公众号，在为读者带来方便的同时，极大地宣传了图书馆服务。

②持续开展多种形式的阅读推广活动。新馆开馆后，赤峰市图书馆与洪森书城、赤峰市歌舞剧院、赤峰电台和电视台、红山晚报、赤峰市动漫协会、赤峰市松山区妇联、松山区玉龙街道办事处、红山区美术协会等社会各界建立了广泛的联合，开展了“迎新春有奖猜谜活动”、“迎春摄影大奖赛”和“网络书香，新春答题”，世界读书日期间的“图书馆服务宣传周系列活动”、“动漫配音大赛系列活动”、动漫节系列活动、“优秀藏书家系列活动”、“芳草地”暑期小记者在行动系列活动、“悦读愉乐”系列活动、中老年读者电脑培训班等等，引发了较大的社会反响。

③创建品牌服务、突出服务亮点。赤峰市图书馆在发展过程中，为了图书馆服务创新能够持久、深入地开展，突出并强化自己的服务特色，特别重视因地制宜开展图书馆的品牌创建与管理工作。

摄影品牌服务活动。摄影一直是赤峰民众喜闻乐见的文化活动，有众多的摄影爱好者和摄影民间组织，多年来，涌现出不少优秀的摄影家和摄影作品。因此，赤峰市图书馆从2011年开始以摄影为主题打造品牌活动，与赤峰市摄影家协会主席白显林合作，创办“摄影专题图书馆”。白显林先生从事摄影工作几十年，积累了国内外的摄影类图书文献2000多册，赤峰市图书馆为其提供专室专门存放陈列，建立摄影专题图书馆，供读者查找利用。同时，白显林先生数十年来积累下来的摄影作品多达1000余件，具有相当高的艺术价值、文献价值与史学价值。2016年，白显林先生将自己的全部摄影作品以及收藏的摄影图书、期刊资源捐赠给图书馆。此外，赤峰市图书馆每年举办“迎春摄影大奖赛”活动，截止2016年已经举办了6期，活动得到了专业摄影人士和读者的热烈欢迎和积极参与，累计征集到参赛作品500多件，评出获奖作品80余件。定期举办各种专题摄影展，通过影展吸引读者、征集作品。

少儿活动中心品牌服务活动。为了让更多的小读者走进图书馆，“从娃娃抓起”，带动成年人的读书热情，从而让图书馆服务深入人心，赤峰市图书馆本着“为少年儿童奉献阅读

^① 刘淑华. 城市图书馆加强运营管理的探索与思考[J]. 图书情报工作, 2015, 59(18):83-90.

的喜悦、赋予他们展示才华的精彩”的宗旨，于2012年开辟了少儿活动中心，通过开展小记者等一系列丰富多彩、持续不断的少儿品牌活动，吸引更多的孩子走进图书馆。2013年5月25日，赤峰市图书馆少儿活动中心与红山晚报联合举办“聚焦赤图”——红山晚报小记者集体体验图书馆活动。40位小记者们走进图书馆，以他们独特的视角观察图书馆，对图书的加工、上架等过程作了全程了解，并通过他们的文笔表达出热爱读书、热爱图书馆的真挚情怀，作品发表在《红山晚报》上，吸引了更多的小读者走进图书馆，利用图书馆。2013年8月22日，赤峰市图书馆、赤峰市农村牧区广播电台“芳草地”栏目组联合举办“聚焦赤图”——2013“芳草地”暑期小记者在行动系列活动。2014年1月23日，赤峰市图书馆少儿活动中心携手红山晚报小记者的6个家庭走进红山区红庙子镇百姓家里，体验年味送祝福。

经过几年的发展，赤峰市图书馆的服务水平和服务效能有了大幅度的提高。持证读者人数从2011年的4600多人上升到了2015年的约32万人，年度到馆人数也从6900多人增加到了10万多人次。

4、加强学术研究能力建设

为保证图书馆的可持续发展，赤峰市图书馆在逐渐步入发展上升轨道的同时，推出“治学”的发展思路，帮助馆员不断学习和成长，以保证图书馆整体的创新活力和发展的内在动力。所谓治学，就是通过“走出去”，“请进来”的办法，一方面把馆员派出去学习、培训、考察，及时了解和掌握图书馆发展的最新理念、技术；另一方面把业界的知名专家学者请进来讲学，让馆员系统地学习图书馆学的最新理论和方法；此外，还在平时的工作实践中加强馆员的自我学习意识。通过不断地学习来提高馆员的业务水平，加强他们的学术研究能力，增加他们的学术研究成果。初期，治学时注重“走出去”，尤其是让年轻馆员更多地走出去，他们精力充沛，学习能力强，易于接受新生事物，在图书馆技术发展日新月异的今天，他们更能发现适于本馆发展的管理和技术亮点。通过“走出去”，到图书馆发达地区实地考察和学习先进的管理经验，开阔他们的眼界，激发了馆员的创新热情和动力，为图书馆的持续发展注入了活力。

赤峰市图书馆每年都要举办2到3次全国或全市规模的大型培训和继续教育课程，同时，馆里的工作人员每年被派出去参加全国举办的图书馆学培训班和学习班，人均每年至少出去1次，多至5—6次，每年派馆员外出学习的经费保持在20—30万元。为使馆员能快速了解图情行业的最新理论、最新技术、最新产品和最新实践的发展状况和趋势，赤峰图书馆还专门购买了图情专业数据库e线图情。通过近几年的学习和培训，馆员的业务素质得到迅速提升，2015年全国中小型公共图书馆联合会组织的论文评选中，赤峰市图书馆共有4人获一等奖、1人获二等奖、1人获三等奖。有的馆员还出版了自己的专著。目前取得高级职称的馆员有11名，占全体职工的四分之一；中级职称15名，占全体职工的三分之一。目前，馆内已形成良好的学习氛围，正努力向着创建学习型组织的目标发展。