



# 凝聚社会力量 共传书香文化

## 天一阁探索博物馆志愿者管理新模式

志愿者是博物馆宣传力量的重要一部分，也是连接博物馆与社会大众的一座坚实桥梁。近年来，天一阁博物馆多措并举积极探索志愿者管理新模式，成效显著，实现了志愿者团队壮大与博物馆访客增量协同的有机发展、志愿者服务热情与博物馆文化魅力互促的良好循环。目前，天一阁博物馆注册志愿者共计60人，2019年前三季度服务时间达3300小时，较去年同期翻了一番。优质服务水准获得了社会大众的一致好评。

**启动公开招募，破解“单一来源”难题。**为突破志愿者团队年龄结构两极化、人员构成单一化等问题，天一阁博物馆自2018年起正式启动向全社会公开招募志愿者工作，为志愿者团队注入新生力量。一是合理设定招募流程，从根源上保证了招募工作的规范性和严谨性。包括发布通知、报名、面试、录取、培训、考核、正式上岗等节点，程序设置合理合规、有条不紊，整个流程时间跨度近半年。二是严格把关筛选条件，以充分发挥博物馆的宣传教育功能。本着宁缺毋滥、对历史文化严谨的态度，力求聚集一批热心社会公益及有志于传承历史文化的社会公益人士，故而“入围者”个人素质较高、知识储备丰厚、工作态度热情、诠释方式新颖，能挖掘出天一阁的有效信息和故事传递给参观者。三是着力优化配比结构，丰富志愿者队伍的多样性。吸收各个年龄段的志愿者，突破原有的“老龄化”状态，使年龄跨度呈现阶梯式分布。同时将触角伸至各行各业，例如公务员、高校教师、金融行业职员、国企职工等，大力拓展社会覆盖面。

**落实规范管理，力争“优质服务”水准。**实行志愿者团队规范管理制度，大幅提升服务水平，为博物馆开放服务工作打开了新局面。一是做好服务统计，使相关记录有据可查。在“We志愿”平台上完成志愿者组织注册及天一阁博物馆志愿者个人登记注册。志愿者上岗服务实行在

线“打卡制”，“We志愿”平台真实记录每位志愿者的服务时长。据统计，2018年天一阁博物馆志愿者总服务时长为3216小时，今年预计可达4800小时，涨幅50%。二是合理安排服务频次，保证志愿者在园量。通过志愿者自主报名，再由天一阁博物馆商榷调整，制定排班表，以确保开放期间志愿者的日均在园人数为3至4人。此外，为提高游客体验度，在春节、国庆等长假期间增排优秀志愿者定时讲解。三是实行严格考核，有效保证服务质量。对新招募志愿者进行考核上岗制，在志愿者提出申请后安排考官对志愿者进行1个小时的现场讲解考试，通过者才能正式入园服务。此外，每年年末进行年终总结及考核。设置年度服务时长48小时为合格线，若考核不合格将依规劝退，同时根据服务时长排名评选优秀志愿者，颁发证书和奖品。近两年，天一阁博物馆志愿者的年度考核合格率为100%。

**完善提升机制，实现“零流失率”目标。**能为博物馆留住优秀志愿者的手段除了人性化的管理外，还需提供优质的培训活动，让志愿者的专业素养得到不断提升，实现自己的个人价值和社会价值。2018年天一阁博物馆的注册志愿者流失率为零。一是模拟实地讲解，夯实业务基础。资深讲解员带领新注册志愿者进行实地讲解演示，以情景再现的生动形式传授讲解要点和表达技巧，从而有效提升志愿者的专业素养。二是举办专家讲座，丰富文博知识。不定期邀请馆内专家为志愿者开办文博类专题讲座，如《古代官制漫谈》《文献东南此大宗——天一阁藏书漫谈》等，不但拓展了志愿者的知识面，更能唤起大家对于天一阁藏书文化的认同感和归属感。三是馆外交流学习，拓宽视域眼界。每年一次安排志愿者走出天一阁，与外市景区、博物馆开展交流学习，如赴绍兴兰亭景区和鲁迅故里、安吉吴昌硕纪念馆和浙江省自然博物参观学习，拓宽眼界、取长补短。

撰文 王伊婧 陈青 图片由天一阁博物馆提供



## 天一阁志愿者风采展示

“回想儿时，家住天一阁旁月湖畔的偃月街上，这里是我玩耍的好去处，更成为我人生中的一个梦幻回忆。当我听说天一阁招募志愿者时，毫不犹豫报名参加。”年近七十成为志愿者，郑枫与天一阁的缘分得以延续，她说这也是老有所为的一次尝试，能更多地实现人生的价值，为传播天一阁的书香文化尽自己的微薄之力。

为了做好讲解员工作，郑枫仔细阅读与天一阁相关的各种资料，一遍遍复述发生在天一阁里的各种故事，抓住一切机会向天一阁的专职讲解员学习。她尽心尽力的服务，获得无数游客的喜爱与赞许。

在天一阁志愿服务时，郑枫曾经看到一名游客因相机没电无法照相流露出极其遗憾的眼神，也曾曾在梅雨天看到一名穿短裙的女士被蚊子咬得不停地

**郑枫：**2012年2月加入天一阁博物馆志愿者团队，7年间总服务时长1100余个小时，2018年荣获宁波市“五星级旅游志愿者”称号，只要游客需要，我会一直坚持服务，直到自己走不动的那一天。



跺脚，那一幕幕一直在心头萦绕，从此微单相机和风油精成为她每次去天一阁的必需品。为没带相机或电池不够用的游客拍照留念，回家后再将整理好的照片通过网络发送给游客；为被蚊子咬的游客提供风油精止痒……郑枫也因此拥有了许多来自天南地北的游客网友，逢年过节还能收到他们发来的电子贺卡。

在为游客讲解服务时，郑枫一直坚持宁多花点时间也不遗漏一个展厅：“游客大老远来到天一阁并不容易，作为东道主，我应该尽可能全方位地向客人展示天一阁的藏书文化，展示宁波人敞开心扉喜迎天下客的姿态。”每次向游客告别，郑枫总会欢迎他们带着亲朋好友再来天一阁，“重温宁波的风土人情和书香气息，我愿意再为他们当导游。”

**吴斌：**所有的一切都是对志愿者最好的回报，也是对这座城市最好的肯定和回馈，我想这就是我们志愿者存在的意义。



“作为一名志愿者，外人总以为我们不求回报、付出很多。但时间越久，我越觉得，相对我们付出的这点时间和精力，得到的回报远远不止这些。”吴斌说，团队里的前辈经验丰富，对新加入的志愿者倾囊相授，鼓励有加，他们中的很多人坚持每周到天一阁志愿讲解，有时连续工作五六个小时，这种奉献精神始终在激励他。

在天一阁博物馆做志愿者印象最深的是什么？吴斌举了很多例子：白发苍苍的耄耋老者因为在天一阁找到家谱而老泪纵横；从上海甚至海外拿着民国老照片而来的访客，诉说祖上与天一阁的渊源；老宁波人穿过天一阁的每一条巷子，兴奋得像个孩子寻找儿时的生活印迹；总有游客主动为志愿者打伞、递水，嘱咐保护嗓子、注意休息，要求互留联系方式，邀请去他们的家乡看看；甚至有游客拖家带口第二年再来天一阁预约他们的讲解……

18年前，吴斌从浙西小城到北京求学，4年后通过国家公务员考试来到宁波，十多年来亲身体会了宁波人的慈善义举，亲眼见证了随处可见的志愿者们默默的付出，在工作与家庭稍稍稳定的时候，他开始留意适合自己的志愿者岗位。

从小就对历史有浓厚的兴趣，吴斌，不管是求学还是工作，每到一地总会千方百计地抽出时间去探访古迹，亲身感受每一座城市的历史厚度。“书藏古今，港通天下。天一阁是宁波的文化地标，我总觉得自己和天一阁有缘分，家里和单位离天一阁仅数百米，孩子的学校更是紧挨着天一阁，我也数不清多少次出入过天一阁，每有朋友来宁波，总推荐去天一阁。”

2017年底，天一阁博物馆第一次向社会招募志愿者，吴斌得到消息后第一时间报了名。经过面试和讲解考核，终于成为天一阁博物馆志愿者团队的一员。

**郑志梅：**文博志愿服务，真的已成为自己的一种生活方式，让我在学无止境的前行中，保持良好的状态和身心健康，切身感知予人玫瑰，手留余香。



译而讲解时间延长许多，师生们始终专注听讲，临别时相赠一页校园书签，留下真诚的尊重和谢意。还有范姓一家老少数人，从厦门、香港等地相约沪上，再转道来天一阁追寻历史，晚辈为长辈推着轮椅，观赏细微情深意切，倍感同宗的虔诚。长留记忆的还有一位聋哑女孩在同学陪伴下来天一阁，用她灵动的双眼“听”解说，郑志梅也领略了读取唇语的神奇……

感慨自己不再年轻，郑志梅一直保持好学状态，发现弥补自己的疏漏短板，关注与天一阁有关的各种书籍资料，在南轩和状元厅学剪纸、做香袋、听讲座、体验雕版印刷，学养得以充实，表述也在沟通交流中保持畅达。

“天一遗形源长垂远，南雷深意藏久尤难”，在西大门的楹联处讲完最后一个故事，这里常常是郑志梅告别来客的地方，也往往是她直接感受服务价值之处，“我们互致谢意，互道珍重，关爱之情长久留在温馨记忆中。”

天一阁的园林高树、石亭卧牛是郑志梅儿时记忆中美好的一份珍藏，后来有了隔河而居的地利，她又经常带女儿享受阁内的书卷气息。2012年5月在老年大学学习期间，郑志梅成为天一阁博物馆的首批志愿者。

“多少次引领游客走过园中小径、各个展厅，那历经风雨的古铜，跨越朝代的碑刻，那池中锦鲤，蔽日樟木，天一阁的角角落落变得越来越熟悉，越来越亲近。”在志愿服务中，郑志梅喜欢雨天在廊下逐字细辨碑刻和楹联，凝眸堂中与年轻人一起朗读《兰亭序》，“云在尺妙”匾额下风格多样的书画展，更喜欢长者、学者游览中的即兴补充而欣然获益。

郑志梅认为，志愿者的付出是一种奉献，同时也是得到者，“我的愉悦，我的提升，我因帮助他人而让自己走进天下的机缘，是接受服务的人们给了我这种可能”。

她曾记得服务德国职教学校的师生，由于中、英、德文的转