
图书馆扁平化服务流程再造——以重庆大学为例

王英¹ 王宁 杨新涯

【摘要】针对当前图书馆服务流程建设的情况，提出对图书馆实施扁平化服务流程再造。认为理清图书馆的服务，让服务贴近读者，促进图书馆服务的精细化是扁平化服务流程再造的实践需要；认为读者需求的全面调研，服务的归纳分类，服务流程的反复检验，对各项服务流程进行规范的文档控制是扁平化服务流程再造的4个关键环节。以重庆大学图书馆为例，对图书馆扁平化服务流程再造过程进行详述。

【关键词】扁平化服务；图书馆服务；流程再造

【中图分类号】G252

DOI: 10.13266/j.issn.0252-3116.2014.24.010

1 前言

业务流程再造思想是于1990年由麻省理工学院教授M. Hammer针对制造企业提出的^[1]。ISO9000/2000将“流程”定义为：把输入转化为输出的一系列相关活动的结合，它增加输入的价值并创造出对接受者更为有效的输出^[2]。而服务流程是以服务为业务，以服务为目的的输出，通过着眼于服务的整体，采用系统的方法，改善整个服务体系内的分工和合作方式，优化整个服务，从而提高服务的效率，寻求服务质量的保证^[3]。在知识经济和信息化时代，高校图书馆的信息服务能力，影响学校在大学生信息教育和知识传承中的主渠道地位，而图书馆服务流程质量决定图书馆的实际运行效率进而影响信息服务能力。因此，图书馆需要通过对其服务流程的再造来提高自身的服务能力。

为了掌握“985”高校图书馆制定、实施服务流程的状况，重庆大学图书馆“服务流程再造研究”课题组对我国39所“985”高校图书馆进行了调查，结果显示：31%的图书馆（如北京大学、清华大学、哈尔滨工业大学、同济大学等高校的图书馆）已经对图书馆的全部服务制定流程，并根据服务流程规范对读者进行服务；25%的图书馆仅对某项或者某几项图书馆的服务制定、实施服务流程；44%的图书馆还没有制定服务流程。已经被付诸实施的服务流程规范主要存在需求点模糊、流程分割严重、流程可延展性不强等问题。为此，重庆大学图书馆采用扁平化的服务思维来对本馆的服务项目进行全面梳理，对图书馆的服务业务进行分析，对服务流程进行再造，制定出新的图书馆服务流程规范。

2 扁平化服务流程再造的实践需要

图书馆扁平服务起源于近年来企业管理和产品设计中的扁平化。在信息技术日益发展的大环境下，企业以增大管理幅度代替增加管理层次，当管理层次减少而管理幅度增大时，金字塔状的组织形式就被“压缩”成扁平状的组织形式^[4]。扁平化的设计，可以让用户得到更大的方便：苹果公司将扁平化运用到手机设计中，通过更少的按钮使得界面干净整齐，简单直接地将各

¹收稿日期：2014-10-30 修回日期：2014-12-05

本文系中央高校基本科研业务费科研专项资助项目“信息觅食理论的图书馆学科服务模式创新研究”（项目编号：CQDXWL-2014-030）研究成果之一。

作者简介：王英，重庆大学图书馆副研究馆员，E-mail: 10042230@qq.com; 王宁，重庆大学图书馆馆员；杨新涯，重庆大学图书馆研究馆员。

种应用展示出来，用户使用起来格外便捷；扁平化的管理，可以提高企业的效益：享誉“全球第一 CEO”之称的杰克·韦尔奇 1981 年对通用电气公司（General Electric Company，简称 GE）进行扁平化的改革，使 GE 的收益大幅增加，规模不断扩大。上述都是扁平化运用成功的典型例子。

近年来，高校图书馆不断实现跨越式发展，一方面通过提供新的服务业务，实现了服务功能的转型与延展；另一方面，服务的结构层次越加厚重，解决服务的流程问题成为各个高校图书馆面临的难题。而苹果公司扁平化的设计和 EPON 技术的扁平化应用则刚好给了图书馆很好的借鉴，高校图书馆开始运用扁平化的思维来解决服务的问题，提出扁平化的服务模式，即根据简化服务中间环节的原则，制定最简化的服务程序，把图书馆的各项服务最直接醒目地呈现给读者，让读者享受最方便、快捷的服务。I. Rust 等运用 DEVS（discrete event systems specifications）方法使图书馆的业务流程扁平化^[5]，西伊利诺斯大学的 S. Cordes 等通过系统设计对图书馆的教学业务流程进行扁平化处理，达到图书馆提供的信息教育与读者需求之间的最快效益^[6]。

重庆大学图书馆进行扁平化服务流程再造，一方面是消除图书馆服务过程中的资源障碍、技术障碍和制度障碍的需要；另一方面是实现图书馆服务的信息化、专业化、个性化的需要。具体体现在以下 3 个方面：

2. 1 理清图书馆的服务

随着网络技术、媒体技术的发展，图书馆的服务业务悄然发生着变化。图书馆将信息技术与资源结合，拓展服务，开发出技术含量高的服务产品^[7]，比如：开通移动服务平台；建立图书馆博客；利用微博、微信等开展服务；与专业学术搜索引擎建立合作，等等。这些扩展的业务，由于开发迫切性和时效性的问题，有的服务来不及对其流程进行梳理和规范。为此，图书馆需要通过服务流程的再造，彻底理清当前的服务项目和内容，明确当前环境下图书馆究竟有哪些服务，为图书馆的长远发展，夯实基础。

2. 2 让服务贴近读者

当前，读者的信息素养日渐提高，信息需求日益变化，信息获取途径日趋多元，读者对图书馆的依赖性逐渐减弱^[8]。这种形势下，图书馆除了扩展技术和业务来提升图书馆的影响力和服务力，还需要将服务贴近读者，满足读者多样化、特色化、个性化的信息需求。传统图书馆的服务流程，一般以资源为中心，即图书馆有哪些资源，可以提供哪些服务。通过服务流程再造，可以把以资源为中心的服务流程转变为以读者为中心的服务流程。

2. 3 促进图书馆服务的精细化

在“精细化”服务出现之前，图书馆给读者的印象是一种粗放型服务，对读者的服务中往往带有“差不多”、“大概是”、“可能会”等字样，不利于图书馆服务质量和效率的提高^[9]。

近年来，高校图书馆愈加意识到“粗放型”服务的危害性，开始在图书馆的管理中落实应用“精细化”服务，并研究图书馆精细化服务的途径。扁平化的服务流程再造，可进一步强化图书馆服务中的要点和关键环节。通过对服务过程的控制、梳理、分析，减少多余的环节、细化关键环节，增强图书馆服务的针对性，改变以往粗放型的服务，进一步实现对读者专业化、个性化、系统化的精细化服务。

3 重庆大学图书馆扁平化服务流程再造

3. 1 扁平化服务流程的再造程序

图书馆扁平化服务流程再造，其核心在于通过转变管理理念，以读者需求为导向、对图书馆现行业务流程进行根本性的创新，以迅速降低服务成本、提高服务质量、加快服务速度，使图书馆能够提供令读者更加满意的服务，进而实现整体效益的提升。重庆大学图书馆扁平化服务流程再造的程序如图 1 所示：

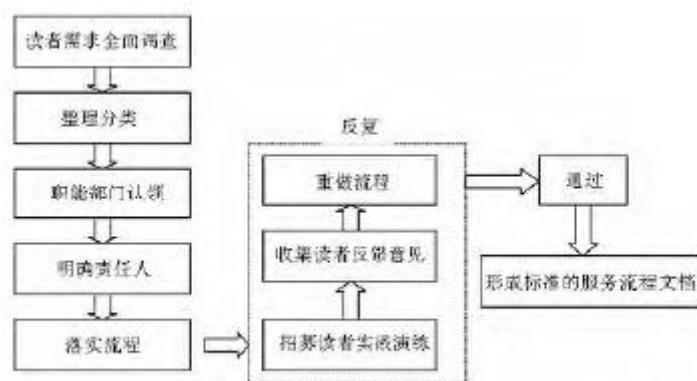


图 1 图书馆扁平化服务流程的再造程序

首先，根据以读者需求为出发点的原则，对读者进行全面的需求调查；然后对调查结果进行整理分类，并根据需求的类别分送到图书馆的各职能部门；职能部门根据馆员的业务特长和专业背景来进行任务分配，明确具体服务的责任人；责任人根据工作实践来拟定该项服务的业务流程；图书馆招募读者对所拟定的流程进行实践演练，并反馈意见和建议；责任人根据读者反馈的信息对服务流程进行修改，形成新的服务流程；读者再对新的服务流程进行实践演练……，如此反复，直到该项业务的服务流程得到读者的全面认可，由此确定最终的服务流程，并形成标准文档。比如，重庆大学对读者的需求调查中，反馈出读者需要图书馆提供笔记本电脑借还服务。

由于该项服务属于读者硬件支持服务，因此图书馆把其分配给技术部，技术部再落实工作人员来负责笔记本电脑的安装、测试和借阅工作，该工作人员根据服务扁平化原则拟定服务流程规范，并邀请读者进行实践，听取读者根据实践体验提出来的意见，然后对服务流程规范进行修改，通过多次实践和修改，让读者可最方便、最快捷地实现借还，最后形成笔记本电脑借还的服务流程规范。按照上述程序，重庆大学图书馆完成了涉及读者全部需求的服务项目的流程再造，最终制定出新的《重庆大学图书馆服务流程规范》。再造程序的关键点有以下 4 个方面：

3. 1. 1 读者需求的全面调研图书馆工作，最终要落实到服务于读者，因此读者需求的调研，是图书馆服务流程再造的基础。早在 2009 年，就有研究者运用马斯洛需求层次理论进行分析，认为图书馆读者需求主要包括文献资源需求、环境需求、交流需求、尊重需求和个性化需求^[10]。因此，重庆大学图书馆从上述需求出发，多层次、多角度地进行读者调研：在调查对象的身份、年龄、专业、爱好等方面进行科学布局；在问卷题项的设计上力行简单直接原则；在调研方式上采用现场、网络、邮件等多种渠道。通过对读者的全面调研，强化对读者需求的了解和研究，保障所再造的服务流程切实有效地满足读者。

3. 1. 2 服务的归纳分类图书馆的服务内容十分广泛，不同的划分方法产生不同的服务类别。目前主要有 3 种划分方法：①根据服务场地的不同，图书馆服务分为实体服务和虚拟服务；②根据服务对象的不同，图书馆服务分为在校师生服务、校友服务以及社会读者服务；③根据资源的类别不同，图书馆服务分为纸质资源、数字资源、空间资源、技术资源服务^[11]。

重庆大学图书馆采用第 3 种分类法对读者需求的服务项目进行归纳分类，这是服务流程再造工作的关键点。不同资源的载体形式、服务内容、服务时间、服务地点不同，根据资源的类别来对服务进行归纳分类，有利于图书馆合理配置资源，满足服务需求。这种分类框架具有很强的针对性，对服务职责的定位起到指导作用，能明确界定、划分服务责任。

3. 1. 3 服务流程的反复检验责任人根据最简化原则拟定好服务流程以后，必须经过读者反复的实践来进行检验，以判断该流程的科学性以及是否满足了读者的需求等，这是服务流程再造的重点。

由于所选读者不同，服务流程经读者实践以后所提出来的优化方案和细节也有所不同，因此，在制定服务流程时，重庆大学图书馆强调反复检验的过程：检验→修改→再检验→再修改，直至达成最佳方案。最佳方案的判断是以在实践过程中服务的中间环节尽可能最少、而又不影响服务效果为标准。

3. 1. 4 对各项服务流程进行规范的文档控制把服务流程制定成规范性的文档，形成可查阅、学习的文件是图书馆服务流程再造工作的最后一步，也是整个再造工作的文字展现形式。以规范性的文件对每一项服务的服务内容、服务程序、服务形式、服务地点、服务人员、联系方式等内容进行统一的标注和描述，把图书馆的各项服务用规范的文字结构和符号表达出来，形成最终的《重庆大学图书馆服务流程规范》。

采用扁平化思想所制定的《重庆大学图书馆服务流程规范》是一个以读者需求为出发点的、服务程序尽可能简化的服务体系，是图书馆对外服务和对内管理的依据。

3. 2 扁平化服务流程再造工作的配套措施

重庆大学图书馆的服务流程再造工作，需要对读者指南、服务系统、服务环境进行升级和改造，使其满足《重庆大学图书馆服务流程规范》的服务要求。

3. 2. 1 读者指南的个性化处理读者指南是让读者全面认识图书馆，获取使用图书馆的途径和方法的钥匙。重庆大学图书馆从读者需求出发，重新编写《读者指南》。编写内容注重其实用性，辅以必要的配图说明；为了方便读者携带，还将《读者指南》印刷成口袋书；根据读者需求编制不同版本，如有适合新生入校的版本，有适合大学一、二年级学生使用的版本和供教师、研究生、高年级学生使用的版本。《读者指南》的个性化处理，使读者了解图书馆，掌握使用图书馆的技巧更加灵活、方便。

3. 2. 2 图书馆服务系统的优化通过扁平化服务流程再造，图书馆充分利用服务系统的升级来对服务展示、服务检索、服务工具和服务统计等方面进行优化。在服务展示方面，进行扁平化设计，取消与读者服务无关联性的内容，弱化关联性不强的内容，以使读者进入图书馆门户网站后，第一眼看到的就是图书馆能提供的各类服务。在服务检索上，以读者的行为为中心进行设计，检索强调各类资源的统一揭示和“发现”能力，自主开发新的 OPAC 系统，引进新的中、外文发现系统，这 3 个系统的共同使用，不仅能够保障馆藏资源的检索，还可保障网络资源的检索。在服务工具方面，充分考虑手机用户的需求，设计移动图书馆服务系统，满足读者手机、平板电脑或其他便携式移动工具的使用需求。在服务统计上，注重分配流程的规范化和数据化，支持读者对服务进度的查询和管理者对服务业务的统计。

3. 2. 3 服务环境的改造人类的生存和发展离不开环境，人的任何活动都与环境的影响密不可分。图书馆环境是开展图书馆服务必需的诸客观条件和力量的综合，它影响着读者信息获取、交流的情绪^[12]。图书馆扁平化服务流程再造工作，一方面反映出读者对于图书馆信息服务的各种需求，另一方面也反映了读者对图书馆所需要搭建的环境的要求。

重庆大学图书馆根据满足需求原则，本着经济、实用、有效的宗旨对老校区的馆舍进行了全面的装修改造。根据服务类别的不同，对服务区域、管理区域进行重新设计和规划，对个别区域的硬件位置进行分配和安装。整个环境改造工作，充分考虑人性化需求，对图书馆环境的颜色、灯光强度、空气质量等细节工作一一考虑。

4 重庆大学图书馆扁平化服务流程再造工作的经验

4. 1 服务流程再造是一项系统工作

图书馆服务流程再造是一项循序渐进、不断完善的系统工作，需要分阶段、分层次进行。因此，科学规划、稳步实施很重要。实施中，应以流程为主线，明确目标，改进图书馆的组织结构和职能，使其与服务流程相适应，最终保障流程扁平、通畅、简明、高效。

4. 2 服务流程再造必须与创新服务相结合

读者的需求是动态的，因此，图书馆服务的不断创新，是当前读者服务的焦点。多样化的服务产品，也必然创建多样化的业务流程，尤其对于个性化和定制化程度较高的服务业务，应该注重业务流程设计的柔性化。针对这一现状和趋势，流程再造必须与服务产品创新相结合，提高图书馆的竞争能力。

4. 3 服务流程再造应与提高馆员的服务意识相配合

服务流程再造的根本目的是提升图书馆的服务水平，服务水平的提高最终需要馆员的参与和支持。因此，必须在馆员内部树立和强化图书馆的服务意识，保证流程再造目标的顺利实现。馆员服务意识的提高，一方面可使其充分认识到服务质量是图书馆生存、发展的关键；另一方面服务意识衍生出的团队意识，能使图书馆内部产生强大的向心力和凝聚力，形成为读者服务的整体效应。

参考文献：

- [1] Hammer M. Reengineering work: Don't automate, obliterate[J]. Harvard Business Review, 1990(July-August) : 104-112.
- [2] 刘宗斌. 国际认证标准管理体系文件简约化 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2003
- [3] 贺芳, 田军. 基于战略的企业流程再造实施框架模型 [J] . 情报杂志, 2006(4) : 36-40.
- [4] 刘滨, 位绍文. 以信息化引领管理扁平化 [J]. 上海信息化 2013(6) : 28-30.
- [5] Rust I, Cetinkaya D, Seck M, et al. Business process simulation for management consultants: A DEVS based simplified business process modeling library [J]. CEUR Workshop Proceedings, 2011, 800: 47- 48.
- [6] Cordes S, Clark B. Business process management and the “new” library instruction: Navigating technology and collaboration [J]. College and Research Libraries News, 2009(70) : 272 - 275.
- [7] 付立宏. 信息资源网络化与图书馆服务创新 [D]. 武汉: 武汉大学, 2010.
- [8] 沙广萍. 边缘化趋势下的图书馆员职业危机研究 [J]. 图书馆工作与研究, 2014, 1(8) : 53-57.
- [9] 柯平. 代图书馆服务的 10 个理念——新图书馆服务论之二 [J]. 图书馆建设, 2006(7) : 1-5.
- [10] 庄珍珠. 读者需求及其满足对策研究——马斯洛需求层次论在高校图书馆读者服务工作中的应用 [J]. 江西图书馆学

刊, 2009, 39(1) : 67-69.

[11] 王艳东, 何奕霖, 杨建思, 等. 利用形式概念分析的空间信息服务分类体系融合方法 [J]. 武汉大学学报(信息科学版), 2014, 39(1) : 100-104.

[12] 毛志宏. 图书馆建筑与读者阅读体验 [J]. 图书情报工作, 2012, 56(12) : 213-214.