

价值共创视角下图书馆组织结构的优化设计*

赵发珍

摘要 组织的高效运转、良好绩效的取得均离不开科学合理的组织结构。从价值共创理论出发,分析图书馆与用户共创价值的过程,结合图书馆组织结构形式(如直线制、事业部制、矩阵制、网络制等)的优点,提出一种混合型组织结构。基于价值共创视角,将图书馆混合型组织结构划分为战略规划、资源建设、服务提供、技术应用、绩效评估等相关业务部门,及一个负责组织、管理协调的综合管理处,用户贯穿各项业务发展的全过程。图3。参考文献19。

关键词 图书馆组织 组织结构 价值共创 组织结构优化

Optimized Design of Library's Organizational Structure from the Perspective of Value Co-Creation

Zhao Fazhen

Abstract: The efficient operation of organization and the achievement of good performance cannot be separated from a reasonable organizational structure. Based on the theory of value co-creation, this paper analyzes the process of creating value between the library and the users, and sums up the organizational structure of the library, such as the straight line system, the business department system, the matrix system and the network type. The advantages of organizational structure and the combination of user value creation process are then transformed into a mixed organizational structure. In the context of value co-creation, the organization of the library can be divided into five business units (strategic planning, resource construction, service offering, technology application, performance evaluation) and an integrated management office. Every kinds of business of the library are thus organized, managed and coordinated in a united way, and the user has always run through the whole process. 3 figs. 19 refs.

Keywords: Library Organization; Organizational Structure; Value Co-Creation; Organizational Structure Optimization

图书馆发展的驱动力首先源于用户需求,用户需求从根本上决定着图书馆的发展乃至生存。图书馆通过提供各类文献资源及服务,在满足用户需求的过程中提供了一系列增值活动,并逐步实现图书馆自身价值及用户价值。因此,用户需求及其价值实现正在成为图书馆实现自身价值的重要组成部分,并重构图书馆的业务运行体系。而随着现代社会环境的变化,公众需求趋于多层次、多方位、多样化和个性化,图书馆组织结构适

应性成为一个严峻挑战。为使现代图书馆的组织结构更好地反映用户内在价值需求,有效地支持相关资源及服务利用,本文基于价值共创理论对图书馆组织结构进行优化设计,使之具有协调性、灵活性、适应性等特征。根据用户的动态需求,馆员和用户开展合作并分享经验,实现高质量的交互融合,最终共同创造价值,这不仅契合了图书馆所倡导的“以用户为中心”“用户参与”等理念,而且有利于推动图书馆的业务创新和效能提升。

* 本文系国家社会科学基金一般项目“边疆治理视阈中的西部民族地区图书馆精准服务研究”(项目编号:18BTQ009)研究成果之一。

1 相关研究概述

1.1 图书馆组织结构研究及实践

组织结构是组织内分工协作的基本形式或框架,有了合理的组织结构,才有可能较好地实现组织的战略目标。我国图书馆目前所采用的组织结构主要有直线制、职能制、直线职能制、矩阵制等形式,但随着信息技术环境的变化、用户需求的多样化及图书馆业务范围不断深化与拓展,图书馆组织结构也需要不断的调整与优化。近年来,国内学者对图书馆业务流程重组和组织机构变革的研究主要集中在现状调研、组织结构评价、组织设计等方面。在理论研究方面,贾东琴^[1-5]对国内外高校图书馆组织结构变革的发展历程及现状做了调研分析;胡沈秋^[6]从组织理论的视角分析了高校图书馆中技术对组织结构的影响,认为信息技术与图书馆组织的技术特点对高校图书馆的组织结构有着巨大的影响;左雪梅等^[7]从图书馆业务流程重组的角度分析了图书馆围绕新的业务流程进行组织机构变革的模式,提出了图书馆组织结构扁平化、柔性化、网络化的发展趋势;李雯等^[8]提出了“互联网+”时代背景下图书馆组织结构的适用模式,如矩阵制、流程型、网络型;叶祥满等^[9]探讨了用户视角下图书馆组织结构模式的设计。在实践探索方面,燕今伟和谭明君^[10]总结了高校图书馆组织结构重组的动因、传统组织机构的模式,并介绍了一些实践探索案例;朱强等^[11]在分析北京大学图书馆发展建设背景的基础上,介绍了北京大学图书馆2015年所实施的图书馆业务与机构重组。

在图书馆组织结构理论研究方面,国内图书馆基本上从图书馆主体单向角度出发去思考职能部门发展、战略规划制定、组织结构重组等问题,很少考虑客体即服务对象在图书馆价值实现及组织架构设计中的重要作用,鲜有从图书馆及用户双重价值实现层面去思考组织结构的调整、优化、变革问题。在实践方面,虽然各图书馆的发展水平、特点和目标等存在不同,其业务流程的组织和机构的设置也各具特点,但从整体上看相关实践

探索尚未有较大的突破。

1.2 价值共创理论

价值是由谁创造的,一直是管理学和经济学界研究的关键问题之一。传统价值创造理论认为,价值由企业创造通过交换传递给大众消费者,消费者不是价值的创造者,而是价值的使用者^[12]。21世纪初,管理大师普拉哈拉德等人^[13-15]从战略视角出发,以个体为中心,通过让顾客参与价值创造,帮助企业提高服务质量、降低成本、提高效率、发现市场机会、发明新产品、改进现有产品、提高品牌知名度、提升品牌价值等,并进一步提出未来企业的竞争将转变为由消费者与企业共同创造价值。消费者通过参与价值共创过程,可以获得自己满意的产品、成就感、荣誉感或奖励,通过整个价值共创的交互获得独特的体验等^[16]。目前,价值共创理论在学界主要有两个理论分支,即基于消费者体验的价值共创理论和基于“服务主导逻辑”的价值共创理论。对于价值共创理论,图书馆情报学界近年来也开始关注并做了相关的应用研究,例如,张辉等^[17]将价值共创理论应用于图书馆信息资源建设研究;任瑞荣等^[18]在价值共创理论视角下提出并构建了未来高校图书馆知识服务的价值共创体系。

综上,价值共创形成的核心是:(1)用户通过服务体验来决定利用价值;(2)非单方决定价值,而是参与者共同决定价值;(3)从价值传递到价值的互动。图书馆要提高运行效率、资源利用率及服务质量,并体现图书馆的价值,就必须加强用户的互动性与参与度,并注重依据用户的需求,实现价值共创。基于价值共创的图书馆组织结构通过用户全程参与图书馆资源建设、服务提供以及管理的过程,图书馆与用户互动并共同决定所要实现的价值。它是一种“以用户为中心”的图书馆战略,是一种致力于改善图书馆与用户之间传统关系的新型组织结构。因此,图书馆需要基于价值共创理论来重构图书馆业务运行体系,下文首先深入剖析图书馆与用户的价值共创过程,继而构建并优化设计图书馆现有的组织结构,并提出基

于价值共创理论的图书馆组织结构运行机理。

2 图书馆与用户的价值共创过程

价值创造是图书馆战略规划所关注的核心问题之一,根据价值共创理论,图书馆与用户之间的关系不再仅仅是价值创造者与价值消耗者之间的关系,而是互动价值的共创者,这种价值创造主体的演变导致了价值创造过程的不同。从价值生成

的过程看,用户可以出现在图书馆资源建设、组织管理和服务提供等任何价值形成阶段,价值随用户与图书馆之间的互动合作而持续动态地形成,这种价值共创既可以是有意识的行为,也可以是无意识的行为。用户需要图书馆资源,图书馆依靠用户发展,两者之间的相互依存关系是价值共创的基础。图书馆与用户之间的价值共创过程如图1所示。

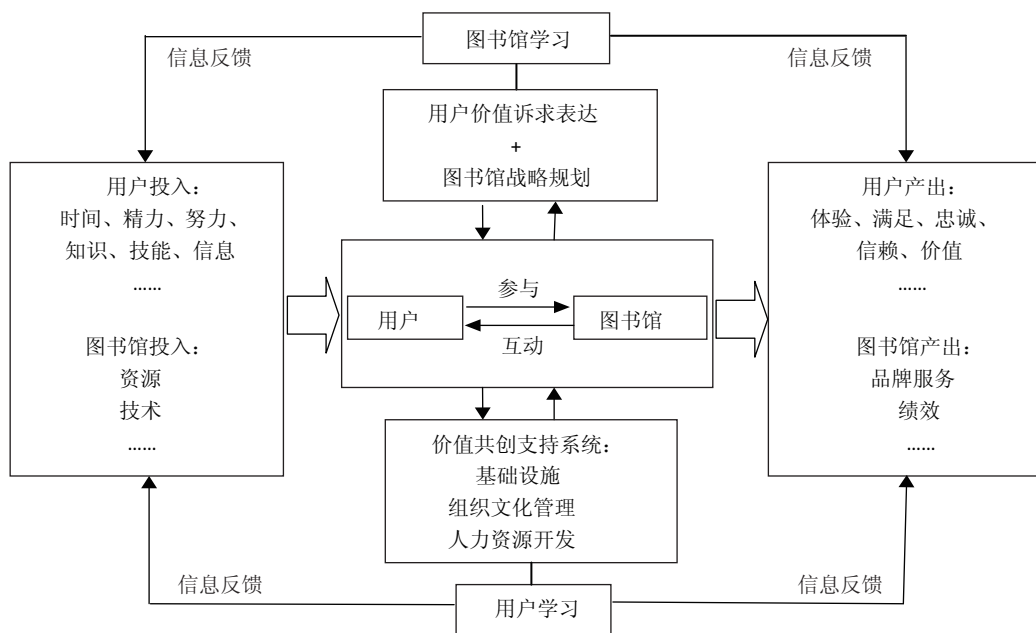


图1 图书馆与用户的价值共创过程

首先,在价值共创初期,用户需投入自己的知识、技能、经验等,这是价值共创的一个重要前提。在用户利用并体验图书馆服务过程中,通过投入并参与互动,最终实现价值的共同创造。其次,图书馆战略规划制定实施过程中需融入用户价值诉求。图书馆只有将自身置于用户的使用情境中,才能从根本上了解用户的使用行为、认知结构以及潜在价值需求,从而为图书馆改进资源及服务质量提供可能,同时也为用户在共同创造价值过程中提供便利和帮助,与用户合作、交互性地创造价值。再次,为保证价值共创能够顺利进行,图书馆需努力提供支持,由此形成包括组织结构、组织管理制度、组织文化氛围等软件以及场

所、设备等基础设施硬件在内的支持系统。最后,用户与图书馆双方为了创造及实现价值而投入各自的资源,并通过互动、合作、学习、反馈等过程,最终由图书馆产出绩效与品牌服务,用户通过各种不同的体验使自身获得多维的价值以及由此而产生的对图书馆的信赖及满意,两者在为自己创造价值的同时也为对方创造价值。同时,用户和图书馆在价值共创过程中不断地相互学习、积累经验:一方面,图书馆从用户那里获得价值共创的效果以及信息反馈,再将这些信息传递给价值共创支持系统,通过完善补充以提高用户价值创造的效率;另一方面,用户不断完善自己的认知结构并调整投入量以获得尽可能多的价值产出,通过及时的信息反馈、

学习过程激活整个价值共创系统,使价值共创成为一个持续发展的动态过程,在投入与产出上建立双向影响关系。价值共创把图书馆与用户两者融合在一起,促使双方积极互动、相互学习、相互影响并相互渗透。在价值共创系统中,各个因素既相互促进又相互制约,共同作用。

3 基于价值共创理论的图书馆组织结构设计与分析

3.1 图书馆组织结构优化设计

组织结构(架构)是一个组织能否实现内部高效运转、能否取得良好绩效的先决条件。从图书馆组织的发展历史来看,先后出现了职能制、

事业部制、矩阵制、网络制等组织结构模型,组织结构的演变过程本身就是一个不断创新发展的过程。总结图书馆组织结构模型,可将其主要分为两类:一是以效率为中心的组织设计,如职能制、事业部制等结构强调纵向的效率和控制;二是以学习为中心的组织设计,如矩阵制、网络制等结构强调横向的沟通和协调。纵向型结构与任务专业化、职能层级、规章条例、很少的团队或任务小组等相关,具有较高的稳定性及可靠性;横向型结构则与任务共担、层级弱化、学习能力、面对面沟通、较多的团队或任务小组等相关,具有较高的创新性和灵活性。纵向型、横向型组织结构关系如图2所示。

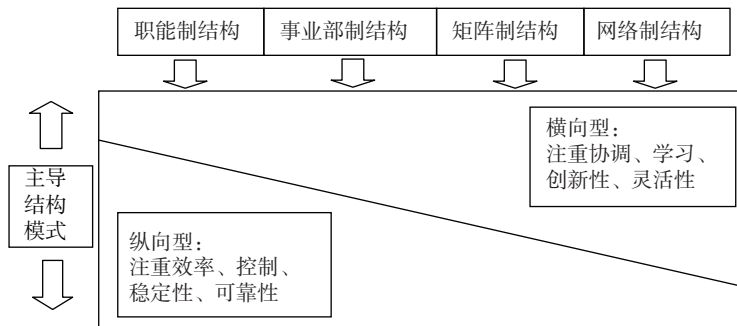


图2 纵向型、横向型组织结构关系

然而,上述两种组织结构类型各有优劣,现实中的图书馆组织并不完全按上述某种单一的结构形式而存在,尤其是外界环境的变化会在一定程度上影响组织目标、结构、管理等。因此,有必要将职能制、事业部制、矩阵制、网络制等各种组织结构形式综合起来,充分利用各种结构的优点,并考虑用户价值需求等因素,组合形成混合型组织结构^[19]。这种结构应能够适用于不断变化的图书馆外部环境,给图书馆提供更大的灵活性,并根据图书馆的战略、资源、用户价值诉求等优化组织结构,管理和评估价值共创活动。其具体特征如下:(1)打破传统的职能部门之间的边界,根据用户需求、图书馆业务重点及外部环境的变化及时调整、组合并采用不同的组织结构,灵活性强,即围绕业务(项目)流程而非部门职能

来建立机构;(2)加大管理跨度,减少中间层,易于从整体层面加强控制管理,提高组织运行效率;(3)重心下移,增强业务单元的自主权及竞争优势,同时强调不同部门、团队之间的配合和沟通交流、交互学习;(4)以用户价值需求为导向,使不同任务团队在横向项目及纵向业务间的协作更加直接有效。另外,由于这种结构是根据图书馆具体业务单元而组织的,因而具有任务及分工清楚、目的明确等特征,馆员可根据自己的兴趣、专长来选择团队及任务,便于把自己的工作同整体工作联系在一起,促进项目(任务)的完成。

图书馆应以用户需求的满足和满意度的提高为目标,更好地适应以竞争、变化等为特征的外部环境,对图书馆现有业务流程进行再造及组织重构,以完善传统的组织结构,建立全新的混

合型组织结构,从而实现图书馆服务质量的提高和服务效能的提升。根据上文对图书馆与用户价值共创过程的分析,图书馆组织结构的优化设计必须以图书馆战略规划及用户价值需求融合为基础,逐步建立一个以集中管理(资源、服务、

技术支持)为特征,以与用户交互并满足用户需求为目标,以人力资源开发(馆员队伍建设)、组织协调管理为支撑,以业务单元绩效考核为保障的混合型组织结构模式。具体构成要素如图3所示。

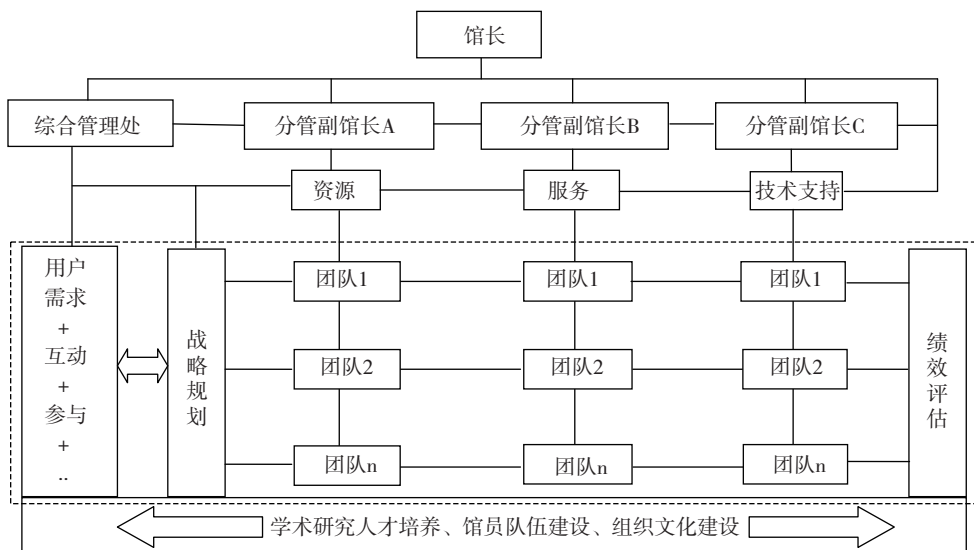


图3 图书馆混合型组织结构

(1)在纵向上,混合型组织结构以图书馆核心业务发展为主,并将文献资源建设、用户服务提供、技术支持三大核心业务设置为大部门制。大部门的业务管理范围较广,可对一项或几项相近业务(与服务相关或与资源建设相关)进行整合、归并实行统一管理,旨在减少机构重叠、职责交叉、多头管理,增强执行力。在管理层面上,馆长统一协调指挥,副馆长分别管理及指导资源建设、服务提供、技术支持三大核心业务的发展,综合管理处负责组织、协调馆领导的任务及各部门、各小组的管理工作,并且与用户加强互动甚至让用户参与解决管理方面的问题。同时,为便于大部门的统一协调和规划,根据资源建设、服务、技术三大核心业务分别组建业务发展团队(如图3中纵向上的团队1、团队2、团队n),如资源建设中的纵向团队1、团队2、团队n根据图书馆实际情况分别承担纸质资源、电子资源、学科资源、特藏资源的建设;服务提供中的纵向团队

1、团队2、团队n分别提供基础服务(借阅服务、电子阅览服务、空间服务、阅读推广等)、知识服务(科技查新、信息素养教育、学科服务、科学数据服务等)、拓展服务(出版服务等);技术保障中的纵向团队1、团队2、团队n分别支持上述资源建设、服务提供过程中的机构知识库建设、数据服务平台建设、新媒体宣传推广、新一代图书馆管理系统开发、书目数据检索平台优化、智慧图书馆系统设计等,同时拓展开发新的技术应用领域,如信息素养教育类游戏的开发、馆藏资源的可视化、虚拟现实技术的应用、人工智能技术的应用等。值得注意的是,各图书馆因发展战略、发展水平、发展特点等存在不同,其各项具体业务开展的范围、内容、深度等也存在差异。

(2)在横向上,基于业务项目发展,在不断优化用户关系管理、细分用户需求的基础上,图书馆管理层、业务层结合用户与图书馆的交互过程形成图书馆战略规划。将战略规划以工作任务或项

目的形式加以分解并具体化,该任务(项目)涉及到资源、服务以及技术支持等价值链过程,纵向设计的具体业务单元分别由横向上的团队1、团队2、团队n等来完成。如团队1在横向上根据用户需求满足用户对学科资源的需求、学科服务的需求,并解决此过程中涉及的技术问题,团队2可能会涉及机构知识库建设、科学数据资源的采集、组织与服务及相关技术。最后根据各团队所完成的任务或项目,注重对其进行绩效评估,不仅评估横向上各业务细分单元的绩效而且分别评估纵向上三大核心业务部门(资源、服务、技术)各自的绩效。另外,综合管理处的职责还涉及组织文化建设、馆员队伍建设、学术研究人才培养等。

综上所述,将图书馆混合型组织结构划分为5个业务部门(战略规划部门、资源建设部门、服务提供部门、技术支持部门、绩效评估部门)及综合管理处来组织、管理、协调。从图书馆战略规划的形成到图书馆的资源建设、服务提供、技术支持、绩效评价,用户始终贯穿于整个过程中,即用户与图书馆通过共同的战略,相互协作,共同完成工作(任务/项目),共同创造属于自己的价值。

3.2 基于价值共创理论的图书馆混合型组织结构分析

价值共创视角下的图书馆混合型组织结构在图书馆管理、业务发展及与用户互动等方面具有协调性、灵活性、适应性。首先,图书馆战略规划的制定需有用户的参与,战略规划的内容应从图书馆自身价值的实现和用户需求的表达(价值诉求)两方面加以考虑。其次,在资源方面,应对战略规划的内容进行细化并将其体现在具体的资源建设过程中,如在资源建设过程中选择大部分用户都需要的资源;在服务过程中,图书馆应根据用户的服务需求,提供有针对性、个性化的服务项目;在技术方面,为资源建设和服务开展提供技术支撑,同时根据技术发展趋势及用户技术偏好的变化,开发相应的技术工具。最后,图书馆评估的内容应包含用户的价值实现程度、价值

效能等,并根据环境变化和用户反馈建议对战略规划做出调整。用户通过参与图书馆战略规划、资源建设、服务提供、技术支持及绩效评估环节,形成图书馆与用户共同创造价值的过程,并最终形成各自价值实现的循环生态系统。价值共创视角下的图书馆混合型组织结构以用户为中心,通过用户参与价值创造,帮助图书馆提高服务质量和效率,降低成本,创新、深化并拓展服务;同时,用户通过参与价值共创过程,也可以获得资源、服务及奖励,增强成就感和荣誉感,加强交互体验。

另外,组织结构不仅与战略规划目标、核心业务、绩效评估等密切相关,还通常与组织的人力资源开发、组织文化建设、管理制度及领导力、馆员职责及观念等要素有关。(1)图书馆组织的人力资源开发,即馆员队伍建设。依据图书馆战略目标设置和组织结构变化情况,对馆员队伍进行调查、分析、规划、调整,提高组织或团体现有的人力资源管理水平及馆员队伍管理效率,为团体(组织)创造更大的价值。尤其是在《中华人民共和国公共图书馆法》贯彻施行和高等学校“双一流”建设的背景下,图书馆应根据其发展规划吸纳多学科背景人才,通过激发鼓励、科学管理等手段提高馆员自身素质和业务水平。(2)组织文化建设。图书馆组织不仅要在馆员群体中培养共同的价值观念、行为准则、团队意识、凝聚力、团体归属感等意识,还要积极吸引用户参与图书馆文化建设,注重图书馆与用户之间的关系建立与身份认同,馆员要融入用户的工作、学习和现实生活,鼓励用户以一种自发的协同机制深度参与图书馆活动,从而发挥集体智慧,协作解决问题。(3)学术研究。图书馆组织要强调学习型馆员团队建设,打造协同合作的专业化团队组织。馆员不仅要研究业务发展的相关理论与实践,还要跟踪社会环境的变化、用户潜在需求的变化,研究用户心理认知及行为变化等。

图书馆采用混合型组织结构虽然有很多优点,但也存在一些不足,如:在实施某一具体任务或项目时容易造成管理上的混乱;各团队在同一时期内所担负的工作任务可能会有差别,容易造

成忙闲不均的现象等。因此,图书馆在使用该类型组织结构时,应在馆员团队、任务分配、管理制度等方面加强协调,同时应根据各图书馆发展水平的不同,在用户介入、资源建设及服务的范围、内容、方式、深度、力度等方面呈现出差异性。

4 结语

一个科学合理的组织结构的建立应在综合考察自身优劣势的基础上,结合自身发展战略,选择最适合且有利于创造自身价值最大化的组织结构。采用以价值为导向的业务发展模式所对应的混合型组织架构将为现代图书馆的发展赢得竞争优势,但其实现还有赖于图书馆每一位馆员思想的转变,同时对馆员素质提出了较高的要求。以图书馆与用户共同价值实现为目的符合图书馆发展规律的合理性,价值驱动下的图书馆组织结构能够凝聚馆员的力量和用户的力量,形成价值共创的合力,从而创造出图书馆与用户合作共享的格局。

参考文献

- 1 贾东琴,董伟.高校图书馆组织结构评价初探[J].图书馆,2013(3):34-38.
- 2 贾东琴.基于战略的大学图书馆组织结构变革模式分析[J].国家图书馆学刊,2013(1):10-17.
- 3 贾东琴.高校图书馆组织机构变革历程分析[J].图书情报知识,2015(2):28-36.
- 4 贾东琴.国内外高校图书馆组织结构现状分析[J].图书馆建设,2015(3):37-42.
- 5 贾东琴,王蒙.国外高校图书馆组织结构变革研究述评[J].图书馆理论与实践,2015(6):1-6.
- 6 胡沈秋.高校图书馆组织中的技术对组织结构的影响——组织理论的视角[J].情报杂志,2009(8):67-69.
- 7 左雪梅,等.基于业务流程重组的图书馆组织变革[J].图书情报工作,2011(1):65-69.
- 8 李雯,等.“互联网+”时代高校图书馆组织结构变革研究[J].图书馆,2016(11):107-111.
- 9 叶祥满,蒋一平.用户视角下图书馆组织结构模式之设计[J].图书馆论坛,2009(4):16-18.
- 10 燕今伟,谭明君.新形势下高校图书馆的组织机构重组[EB/OL]. [2017-03-25]. <https://wenku.baidu.com/view/2ab6711dc281e53a5802ffed.html>.
- 11 朱强,别立谦.面向未来的大学图书馆业务与机构重组——以北京大学图书馆为例[J].大学图书馆学报,2016(2):20-27.
- 12 武文珍,陈启杰.价值共创理论形成路径探析与未来研究展望[J].外国经济与管理,2012(2):66.
- 13 Prahalad C K, Ramaswamy V. Co-opting customer competence [J]. Harvard Business Review, 2000, 78(1):79-87.
- 14 Kambil, et al. Re-inventing value propositions (1996) [EB/OL]. [2017-03-25]. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1284822.
- 15 Cook, Scott. The contribution revolution [J]. Harvard Business Review, 2008, 86(10):60-69.
- 16 Prahalad C K, Ramaswamy V. The future of competition: co-creating unique value with customers [M]. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- 17 张辉,史乐乐.价值共创理论视角下的图书馆信息资源建设[J].图书馆理论与实践,2016(6):50-54.
- 18 任瑞荣,等.面向用户需求构建基于价值共创的高校图书馆知识服务体系[J].现代情报,2015(8):7-11.
- 19 (美)理查德·L.达夫特.组织理论与设计(第11版)[M].王凤彬,等.译.北京:清华大学出版社,2014:134-135.

(赵发珍 馆员 兰州大学图书馆)

收稿日期:2017-07-10