

# Academic Library Business Process Reengineering Based on Knowledge Management

—Reference the Matrix-type Management Model of enterprises

Wei Chang, Xiuhui Zhou

Tianjin Polytechnic University, Tianjin, China

Email: Haiwei3243@tom.com

**Abstract:** In this paper, related problems in the organizational structure model of the traditional library were discussed, analyzing the characteristics of matrix-type management model. In the new concept of library management, reference the matrix-type management model of enterprises, proposing the matrix-type organizational structure model of the modern library based on knowledge management.

**Key words:** knowledge manager; organization structure of university library; matrix-type management

## 基于知识管理的图书馆业务流程重组

——借鉴企业矩阵式管理模式

常 威, 周秀会

天津工业大学, 天津, 中国, 300160

Email: Haiwei3243@tom.com

**摘 要:** 本文对传统图书馆组织结构模式中存在的问题进行了相关探讨, 分析了矩阵式管理模式的特点。在图书馆管理新理念下, 借鉴企业的矩阵式管理模式, 提出了现代图书馆基于知识管理的矩阵式组织结构模式。

**关键词:** 知识管理; 图书馆组织结构; 矩阵式管理

### 1 引言

随着知识经济的到来, 高校图书馆管理理念已由以纸质馆藏为中心的传统文献及信息管理理念转变为基于知识的管理理念。管理理念的转变要求传统的图书馆组织结构模式也应该做出相应的调整, 即被基于知识管理的新的组织结构模式所取代。

### 2 传统图书馆结构模式及其存在的问题

我国大多数高校图书馆现行的管理模式多被描述为一种金字塔型、层级制、直线形、垂直式的组织结构形式 (Figure 1)。从上到下, 一级领导一级, 形成一条垂直式的指挥直线, 是一种结构化、固定型的单一管理模式。传统的图书馆管理模式是基于纸质文献而衍生的结构模式, 而现代图书馆是纸质文献与数字资源的结合, 这使得图书馆内部组织结构的管理模式发生了相应的变化, 传统图书馆的组织结构管理模式也不再适应现代图书馆的发展。

传统图书馆组织结构的主要缺陷体现在以下几个方面:

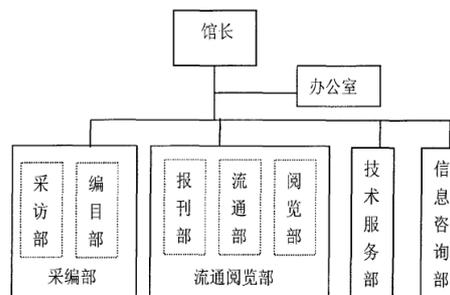


Figure 1. the organizational structure model of the traditional library

(1) 部门间缺乏横向的协调关系, 整体效率低下。由于传统直线型管理模式的单向性, 馆员只对直属上级负责, 部门之间壁垒森严, 相互之间缺乏交流, 使得图书馆的内部管理于对外服务很难发挥统一的整体功能。

(2) 读者需求无法满足, 满意度难以提高。传统

图书馆以信息加工为中心，与读者之间缺乏沟通，读者需求不能及时且充分地反映到图书馆有关部门，从而降低了图书馆的服务质量，也影响到了读者对图书馆的满意度。

(3) 造成资源的浪费。传统图书馆纸质文献与数字资源分属于不同的部门管理，而这也一定程度上导致了资源浪费存在的可能性。例如，纸质文献与数字资源的采购工作由不同的部门完成，而在传统的图书馆组织结构中，部门之间缺乏沟通，势必造成同种资源不同载体的重复采购，资源的浪费在所难免。

(4) 传统图书馆以文献为中心的管理模式忽视了人的隐性知识在资源开发及读者服务等方面的促进与创新作用，使读者服务工作仅停留在以文献提供为主的表层服务上，而文献资源开发等功能缺失。

(5) 忽视了电子馆藏与网络信息资源等数字资源的组织流程，不能适应现代图书馆信息化、数字化和网络化发展的新要求。

### 3 矩阵式管理模式

#### 3.1 矩阵式管理的概括

矩阵式管理是美国加州理工学院天体物理学家 F·茨维基教授提出的一种通过展开影响因素、建立系统结构解决问题的方法。随后，该方法很快被应用于企业战略和组织机制的各种管理上，通过横向联系和纵向联系的管理方式，平衡企业运营中分权化与集权化问题，使各管理部门之间相互协调、相互监督的能力加强，从而更加高效地实现企业的预定目标(1)。

矩阵式管理的组织结构是在克服单向垂直式组织结构缺点的基础上形成的，信息线路短、信息反馈快、工作效率高而成本低，具有强化组织的应变生存能力是对其优点的集中概括。矩阵式管理组织结构的特点可由以下六点进行简单的概括：

(1) 纵横交叉。矩阵，横有行，纵有列。矩阵式管理与传统的垂线式管理相对立，垂线式管理虽然沿用已久，但已不适应现代信息社会发展的需要，相对而言，矩阵式管理更能满足当前信息社会所提出的新要求；

(2) 柔性弹性。矩阵式管理的组织结构不是刚性的、一成不变的，而是依据战略需要随机应变，具有灵活多变的特点；

(3) 多主多岗。在矩阵式管理中，人员不再只是接受一个主管的领导，也不再是只有一个岗位，而是多

主管、多岗位，既归上级“管”，又受同级“理”；

(4) 跨级越阶。矩阵式管理排除僵化的等级壁垒，允许自上而下的跨级指挥，也允许自下而上的越级沟通。采用这种管理模式的组织，打破了僵化的级别界限和控制。在这种模式下，基层员工敢于向高层提出问题，而高层管理人则可以不论部门、级别，跨级行使自己的权力，并采取措施对问题予以解决。

(5) 元素激活。在新型的组织结构模式下，矩阵中的每个元素都将被激活，从而最大可能地发挥参与者的积极性。

(6) 专业互补。在专业水平差异存在的情况下，矩阵式管理的多向沟通性可以较好地实现人员之间的专业互补，扬长避短。

总之，矩阵式管理的实施，可使得组织对空间、时间、物质、能源及信息等方面的利用实现最大优化。

#### 3.2 企业的矩阵式管理

矩阵式管理模式 (Figure 2) 得以弥补企业进行单一职能划分而带来的不足，通过横向联系和纵向联系的管理方式，平衡企业运营中分权化与集权化问题，使各管理部门及业务部门之间相互协调、相互监督，从而提高企业的反应机制，更加高效地实现企业的工作目标。

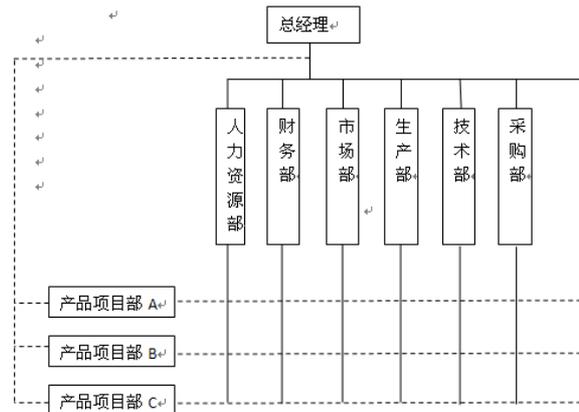


Figure 2 the Matrix-type Management Model of enterprises

企业的矩阵式组织机构就是把多种元素按横向、纵列组成一个矩阵，由纵横两种系列组成的方形机构：一种是职能部门，另一种是为完成某一任务而组成的项目。为了确立项目(各项业务)体系为主、职能体系为辅的决策支持系统，职能部门需要为项目提供服务、支持与指导，于是纵横系列交叉便组成了矩阵结构。

矩阵式组织机构的最大优点是跨职能部门的设立，强化彼此间信息的流通，更加灵活、有效地协

调各项业务的发展。此外，也有利于来自企业内部双重需要的协调以及在项目或业务之间人力、设备等资源的灵活使用，使组织能够适应不断变化的市场要求<sup>(2)</sup>。

## 4 图书馆矩阵式组织结构

### 4.1 新组织结构模式的划分原则

传统的图书分类，主要是指纸质文献的分类，并按此将图书馆组织结构划分成采访部、编目部、流通部、期刊部等直线型的职能部门。随着载体形式各异的电子资源的出现，纸质文献已不再是图书馆唯一的馆藏资源类型，相应划分的职能部门也不再适应现代图书馆管理的要求。当前大多数的图书馆都是以增加信息部、检索教室等新的部门来管理和使用新载体形式下的各种资源，显然这种模式只是传统组织结构模式的简单改进。

知识经济时代，图书馆的职能已由对文献、信息的管理转变成知识管理和知识服务，因此我们提出了以学科或相近学科为基础的划分原则，将各种同一学科不同载体的资源进行集中分布，以便于更好地进行知识管理、提供知识服务。

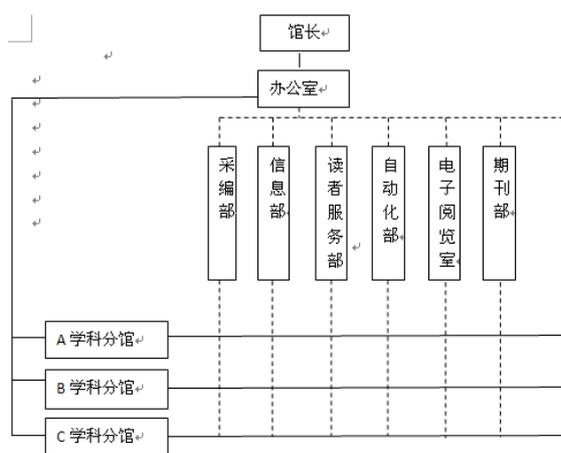


Figure 3 the Matrix-type Management Model of library

### 4.2 图书馆矩阵式组织结构的提出

图书馆新组织结构 (Figure 3) 以横向的学科分馆为基础，办公室则是各个学科分馆的协调部门，负责整个图书馆部门之间的沟通与协调。类似于企业的产品项目部，各学科分馆内都包括财务、市场、销售、人事等各方面的人员，而相应的每个学科分馆中，都

包括编目、咨询、流通、用户培训等各方面的人员，以实现组织的信息协调与共享。这就需要对传统图书馆原有人员、资源等进行新的整合 (Figure 4)，主要包括：

#### (1) 人员的整合

将原来的各部门馆员根据需求分布到各学科分馆，实现每个分馆的馆员构成为由原信息部、采编部、技术部等部门成员组成的类似企业的项目团队结构模式，弱化原来的部门划分方式。

分布在各学科分馆中分别负责不同服务的各类馆员，将组成临时性的组织委员会，例如原采编部不再存在，取而代之的是编目组织委员会这样的临时性组织，可以定期的进行跨学科的专业的工作协调和讨论。而未来的发展趋势表明，很多类似编目等事务性的工作将逐渐采用外包的形式，因此也不会出现因原职能部门的解散造成专业人员减少而出现工作效率降低的问题。

#### (2) 资源的整合

以学科及相近学科为基础的资源整合，除了包括图书馆内各种载体形态的文献及电子资源，还应该包括各学院资料室自有的图书等文献资料。从长期看，通过图书馆和学院之间的沟通与合作，既避免了图书馆和学院的重复采购问题，又可使图书馆的采购工作更符合读者的专业需求。

#### (3) 服务的整合

将传统图书馆的业务流程，如检索、阅览、流通、参考咨询、用户培训等各项服务进行相关整合，形成一个相对完整的依学科知识属性而建立的业务流程体系。这样的整合提高了图书馆提供服务的效率，进而提高了读者的满意度。

### 4.3 图书馆矩阵式组织结构的优点

(1) 使图书馆服务由以文献信息为主的服务向以读者导向的知识服务转变，由以典藏文献资料为主的传统图书馆向以进行信息存取和提供检索为主的复合型图书馆转变。

(2) 按学科及相近学科划分馆藏资源，有利于将不同载体的相关文献进行集中整合，实现馆内一站式集成服务。

现代图书馆的服务从用户的知识需求及使用习惯的角度出发，各学科及相近学科分馆不仅能实现传统的流通、阅览等各项功能，也集参考、情报服务、个

性化用户教育于一身，以网络为媒介，以信息资源为载体，为用户提供界面友好、方法一致的一站式集成

沟通与联系，能及时地了解社会和读者文献信息资源动向，以便及时进行馆藏发展和信息服务的决策调整，提高读者对图书馆的满意度。

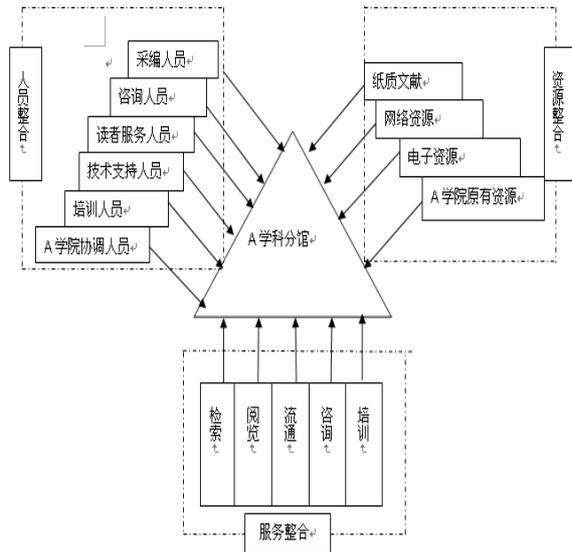


Figure 4. Library resources integration

信息服务，方便了用户对图书馆信息资源的利用。

(3) 通过对图书馆业务流程中不同载体类型的知识资源进行系统化管理,实现知识共享和利用,提高了图书馆业务水平和效率,从而有效地避免了原来各部分“分而治之”等低效率问题的出现。

(4) 可以避免重复采购,节省采购费用。同时解决了传统组织结构中、相近学科的不同学院以及学院资料室与图书馆三个层面的重复采购问题。

(5) 打破了原业务部门中职能与部门的界限,使图书馆的活动构建在跨越职能部门与分工界限的“读者需求导向”的基础上,从而缩短了图书馆决策者与馆员、读者之间的距离,有助于图书馆与读者的

#### 4.4 图书馆矩阵式组织结构与企业的差异

企业的矩阵式组织结构中，横向的产品项目团队是临时性的组织（虚线表示），每个项目产品完成后，团队的人员会回到原来所属部门。图书馆组织结构则是把以横向的学科为基础的学科分馆结构模式固定化（实线表示），弱化传统的纵向的职能部门。

#### 5 未来的发展设想

随着知识经济时代的到来，图书馆服务功能应该转变为以满足读者需求为导向。图书馆矩阵式组织结构的建立有利于作为未来图书馆主流信息服务平台——信息共享空间的建立。信息共享空间是空间、资源和服务的有机结合体，它涉及到从印刷型到数字型信息环境的重新调整以及技术与服务功能上的整合，体现了以用户需求为中心的服务理念和业务组织模式。而图书馆矩阵式组织管理模式中横向的学科分馆正是未来信息共享空间的雏形。

#### References (参考文献)

- [1] Yuning Liu. Analysis of the Matrix-type Management Model. Modern Business Trade Industry, 2008.12
- [2] Xiangli Ma. Advantages and Challenges of the Matrix-type Management. Management Strategy
- [3] Shaoyan Guo. Application of the Matrix-type Management Model in Property management companies. Property Forum
- [4] AN Na. Analysis of the Strategy of Universities Discipline Service Matrix-type Management Model. Journal of Library and Information Sciences in Agriculture, 2009(9)
- [5] Mengli Hhuang, Yi Wang. Reflections on Knowledge Management and Knowledge Service in Academic Library. Information of Economics and Law, 2007(6)