

高校图书馆用户关系管理指南针报告

(2023 版)

报告课题组成员

陈建龙 周春霞 党跃武 王新才 邵燕 赵飞 及 桐

目 录

摘 要	1
关键词	1
1 引言	2
1.1 研究背景	2
1.2 研究目的和意义	2
1.3 研究内容和方法	2
2 国内外研究现状与实践经验	3
2.1 研究现状	3
2.2 实践经验	4
3 理论框架	5
3.1 基础层	5
3.2 愿景层	6
3.3 实践层	6
4 调查结果分析	7
4.1 用户受益现状	7
4.2 用户信任现状	9
4.3 用户参与现状	12
4.4 整体进展	13
4.5 相关度分析	14
5.1 发展趋势	14
5.2 研究局限与努力方向	16
参考文献	16
高校图书馆用户关系管理情况调查表	19

摘要 教育部高等学校图书情报工作指导委员会和北京大学图书馆合作研制《高校图书馆用户关系管理指南针报告》，报告构建了高校图书馆用户关系管理理论框架，并采用问卷调查法对全国中大规模高校图书馆的用户关系管理情况开展调研，从用户受益、用户信任、用户参与等细分维度及整体进展方面对高校图书馆用户关系管理工作现状进行系统分析，总结出高校图书馆用户关系管理在顶层规划部署、服务拓展细化、信任培育加固、用户参与深化等方面的发展趋势，为高校图书馆用户关系建设与发展提供方向指引。

关键词 高校图书馆 用户关系 受益 信任 参与 现代化 高质量发展 关系营销

1 引言

2021年底，教育部高等学校图书情报工作指导委员会（以下简称教育部图工委）和北京大学图书馆联合发布了《大学图书馆现代化指南针报告》（2021简版）^[1]，建立了高校图书馆现代化发展的前瞻视野和宏观体系，分析和研判了高校图书馆未来发展的主要趋势，为高校图书馆在人才队伍建设、用户关系构建、信息资源升级、服务创新优化、发展理论研究、治理能力保障、事业生态明晰等方面的具体工作提供了方向指引和参考指南。自2022年起，教育部图工委与北京大学图书馆进一步聚焦具体工作主题，逐年发布专题指南针报告，该年底，面向人才队伍建设的《高校图书馆馆员队伍建设指南针报告》^[2]率先发布。

用户是保障高校图书馆可持续发展的关键要素，用户关系是高校图书馆新发展格局构建的重要问题，用户关系管理是推动高校图书馆现代化发展的必然要求。2023年2月起，在教育部高等教育司的指导和各地高校图工委的协助下，教育部图工委和北京大学图书馆联合组建课题组，开始研制《高校图书馆用户关系管理指南针报告》（以下简称“本报告”），以期为全国高校图书馆用户关系建设与发展提供决策参考和管理指南。

1.1 研究背景

2023年是“十四五”规划承上启下的关键之年，是建设中国式现代化的开局之年。高校图书馆事业要积极推进以用户为中心的现代化建设，实现融入国家和高等教育现代化进程、切合用户美好生活需要的内涵式发展。

当前，科技浪潮为信息使用与学习科研模式带来深刻变革，高校师生的信息和服务需求随之发生巨大变化，如何满足用户需求、优化用户关系、提升图书馆比较优势成为高校图书馆的重要问题。课题组在充分总结相关理论研究与实践成果的基础上，开展专题研究。

1.2 研究目的和意义

本报告旨在构建高校图书馆用户关系管理的理论框架，并依据全国中大规模高校图书馆用户关系工作开展情况的一手数据，掌握当前全国高校图书馆用户关系管理的现状与先进经验，分析研判其未来发展的主要趋势。

本报告的主要意义在于，深化对我国高校图书馆用户关系管理现状与发展趋势的认识，进一步丰富完善相关领域的理论研究；同时，为高校图书馆在规划制定、服务创新、制度建设等方面提供重要参考，进一步推动图书馆用户关系管理工作高质高效开展。

1.3 研究内容和方法

本报告主要研究三方面内容：一是整合关系营销领域理论与图书馆工作的现实基础，从愿景与实践两个层面，提出图书馆用户关系管理的核心要素，构建高

校图书馆用户关系管理理论框架。二是重点考察全国中大规模本科院校图书馆的用户关系管理情况，从用户受益、用户信任、用户参与等细分维度以及整体进展进行系统分析，呈现高校图书馆用户关系管理工作现状，挖掘用户关系管理的先进经验做法。三是结合理论框架与调研结果，分析研判未来高校图书馆用户关系管理的发展趋势。

本报告在研究过程中综合运用了文献调研和问卷调查法，在问卷结果分析过程中采用了数据统计分析等方法。

2 国内外研究现状与实践经验

2.1 研究现状

图书馆从传统的资源建设导向到服务创新导向转变中，正进一步向用户关系导向发展。聚焦服务双方发展并保持长期友好关系的关系营销学被逐步引入图书馆领域，成为国内外图书馆用户关系管理研究的重要理论基础^[3]。

相关研究大多基于关系营销领域的客户关系管理视角展开。客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）是 20 世纪 90 年代在欧美兴起的一种企业商业策略，旨在根据客户细分情况进行资源组织与业务实施从而实现企业利润与客户满意度最大化^[4]。国内外学者广泛借鉴 CRM 理论中的战略思想与系统设计，探索图书馆用户关系的构建与维系。例如基廷（Keating）等人基于 CRM 理论提出在高校图书馆应用计算机技术以构建与用户的一对一关系战略^[5]；王（Wang）研究了高校图书馆实施 CRM 的潜在阻碍以及实施后的效率效果^[6]；黄晓斌分析了 CRM 在数字图书馆建设与管理中的意义并梳理了数字图书馆用户关系管理的主要内容、方式和实施的关键^[7]。

CRM 的应用为高校图书馆用户关系管理带来诸多启发，但随着图书馆与用户的关系形态不断变化，CRM 在当下的适用性上存在一定局限。当前，用户不再只是使用图书馆资源的客户和服务对象，而是也成为参与到图书馆广泛业务中的服务主体^[8]，用户参与成为国内外高校图书馆界的热门主题^[9]。随着用户角色的转变，图书馆与用户之间也从传统的客户关系走向新型的合作伙伴关系^[10]，而以往基于 CRM 的研究相对忽视了用户的主体性与能动性，因此高校图书馆用户关系管理需要探索新的理念与模式。

近年来国内外学者也逐渐将视野拓展到关系营销领域的其他理论，开始从一些新的视角对图书馆用户关系管理开展研究。例如引入关系利益理论，基于用户与图书馆发展关系的动机提出服务策略^[11]；引入关系质量理论，对用户与馆员^[12]或与图书馆^[13]的关系情况进行评价并提出优化策略等。还有部分研究从局部服务方面讨论高校图书馆用户关系管理，如基于学习科研支持服务创新^[14]、用户参与型营销开展^[15]、社交媒体传播^[16]等方面探讨用户关系的构建与发展。

但这些研究大多聚焦图书馆服务策略层面，鲜少从组织战略角度对高校图书馆用户关系管理进行系统性研究谋划。而实际上，图书馆用户关系管理是一项涉

及图书馆各部门的系统性的组织工程，要想将其整合进图书馆日常业务流程，便需要图书馆组织战略的统一引领和整体规划布局^[17]。

总体而言，图书馆界在相关领域已积累了一定的研究成果，但当前的用户关系管理模式难以适用于当前用户广泛参与下的图书馆用户关系形态，有待构建新的理论模型框架。此外，以往研究多为理论探索或聚焦服务策略层面，缺乏对高校图书馆用户关系管理的整体性现状实证分析和系统性战略实践指南。

2.2 实践经验

本报告通过查阅论文文献以及国内外高校图书馆官网、社交媒体等在线信息资源，结合本次问卷调查中的文字描述，对当前国内外高校图书馆用户关系管理的相关实践情况进行简要总结，主要为以下四方面。

一是着力满足用户需求。国内外高校图书馆普遍通过创新拓展服务以满足用户多样化需求，具体表现为服务功能多元化、服务对象泛在化、服务内容个性化等特征。高校图书馆逐渐走向精细化服务，为细分用户提供针对性服务。常见的有为新生开展入馆教育、为本科高年级学生开设论文写作指导和考研服务、为研究生高年级学生提供自修空间与开题服务、为教师提供教学支持与科研情报服务等。

二是注重提升用户体验。国内外高校图书馆用户体验相关实践主要分为两大类。一是采用传统的问卷调研、座谈会等方式获取用户对于图书馆的需求建议与体验反馈，从而优化服务。二是采用用户参与式设计（Participatory Design）的方法让用户更深入地参与到服务创造的全过程^[18]。例如密歇根大学图书馆^[19]、普渡大学图书馆^[20]、西北大学图书馆^[21]等广泛应用人类学方法和卡片分类、可用性测试等用户体验研究方法来深入了解用户对图书馆服务与空间设计的需求和偏好，或者让学生直接参与到方案的设计与制定。近些年来体验馆员作为一种新职位开始出现^[22]，哈佛大学图书馆、麻省理工大学图书馆、北京大学图书馆等均设立了用户研究相关的部门或小组，进行用户体验调研与日常服务优化。

三是积极优化沟通交流。与用户高质量的沟通交流得到国内外高校图书馆的高度重视。高校图书馆不仅普遍借助线上线下多种渠道与用户沟通，积极探索构建如24小时智能客服、各院系/班级的专属服务或联络人员、读者服务微信/QQ群、全覆盖式的邮件发送、师生代表座谈等更多高效化、针对性的联络渠道，而且也逐渐注重优化在社交媒体等平台的交流方式与技巧^[23]，以便与用户建立更亲密的关系。

四是创新拓展用户参与。当前国内外高校图书馆用户参与工作主要集中在五个方面：一是用户参与图书馆管理决策，成立咨询委员会、设立学生代表等；二是用户参与图书馆日常服务运营，通过雇佣学生助理或招募无偿志愿者；三是用户参与图书馆空间与服务设计，依托专业课程或与专业院系师生合作；四是用户参与信息素质教育；五是参与图书馆活动策划组织。

总体而言，国内高校图书馆已普遍认识到用户关系的重要性并积极开展相关

工作，在用户服务优化、用户体验提升、用户沟通交流、用户参与工作等方面积累了诸多实践成果，但相关实践大多分散在图书馆不同业务部门、不同工作领域，缺乏系统规划与整合。因此高校图书馆用户关系管理工作，还需从战略规划层面强化统筹设计，实现系统集成、协同联动、整体发力。

3 理论框架

本报告基于关系营销领域理论与图书馆工作的现实基础，提出图书馆用户关系管理的战略愿景与实践要点，构建了图书馆用户关系管理理论框架（图1）。

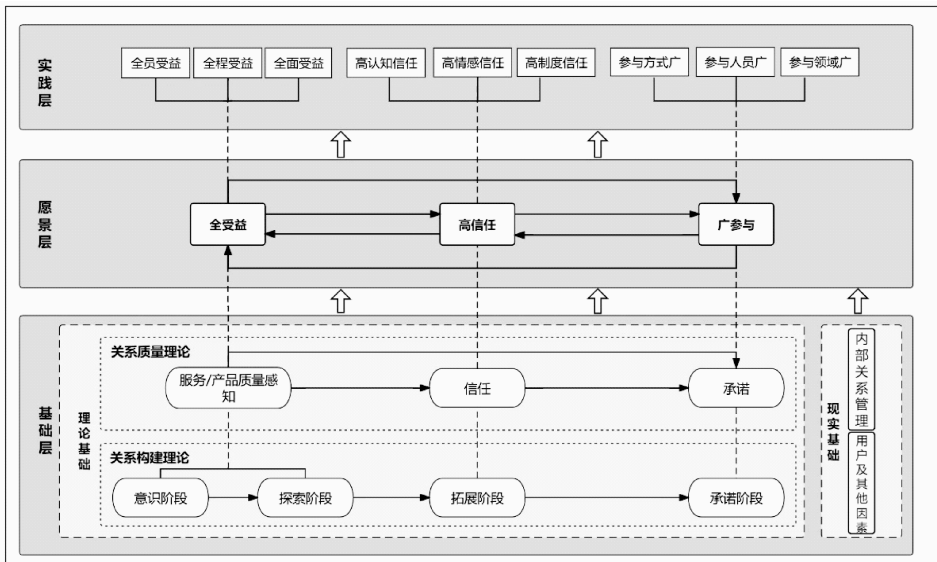


图1 高校图书馆用户关系管理理论框架

3.1 基础层

基础层包括理论基础和现实基础。本报告选取关系营销领域的关系构建理论和关系质量理论作为图书馆用户关系管理框架的理论基础。

关系构建理论。杜瓦尔（Dwyer）等人指出，企业与客户之间的关系构建是一个持续的过程，会经历意识、探索、拓展、承诺和解除这五个阶段^[24]。意识阶段是指注意到对方是可行的交换对象并通过广告等方式吸引对方。探索阶段是双方寻找和尝试的阶段，客户初步使用企业产品并进行能力表现评估。拓展阶段是指双方所获得的利益不断增加，相互信任加深，往来更加频繁深入。承诺阶段是双方相互依存的最高阶段，彼此对关系水平和价值高度满意，愿意为发展持续关系做出承诺。解除阶段即退出双方的接触，由于本报告聚焦用户关系的建立与维系，因而只将前四个阶段纳入框架。

关系质量理论。在关系营销中，关系质量是双方关系强度和持久性的决定性因素，是关系营销成功的关键。亨尼格—梭罗（Henning-Thurau）等人^[25]在关键调解变量理论^[26]的基础上，丰富了关系质量的理论内涵，指出构建持久稳固

的关系需要三个要素：服务/产品的质量感知、信任和承诺。服务/产品质量感知，指用户基于服务和产品所察觉的质量；信任，指用户对达到要求的能力和主观态度的信任；承诺，即用户对关系的承诺，是用户认为自身留在该关系中的义务。

关系质量的三要素存在先后顺序，对应着关系构建过程的不同阶段，而且，这三个要素之间具有复杂的交互作用^[27]。

现实基础包括图书馆内部关系管理和用户及其他因素等现实情况。面向馆员的内部关系管理是面向用户的外部关系管理的基础。关系管理的成功在很大程度上依赖员工的态度和行为，不仅是一线服务人员，每位员工都需要以用户导向的方式行动，否则外部关系营销战略就会失败^[28]。图书馆用户关系管理还受到用户自身因素与宏观环境因素影响。用户自身因素，如专业、年级、信息获取习惯与偏好、对图书馆的早期使用经历等。宏观环境因素，如校园及社会层面的信息环境、文化氛围等。此外图书馆空间布置、馆舍环境、技术设备等用户可直接感知的方面也都会对用户与图书馆的信任关系产生影响。

3.2 愿景层

本框架从战略愿景层面提出图书馆用户关系管理的三大主要着力方向：全受益、高信任、广参与。

全受益，是指在图书馆用户触达与用户初步使用阶段，让用户形成较高的产品/服务质量感知，感到自身从图书馆服务中获得较大的利益或收益。当用户除了对核心服务感到满意之外，还能觉察到服务使用背后的收益时，用户关系便可得到加强^[28]。高信任，是指用户在深入频繁使用图书馆阶段，对图书馆提供高质量服务的高信赖度。广参与，是指用户积极参与到图书馆发展建设中，代表着用户对双方关系的深度认可与投入。

与关系质量的三要素类似，图书馆用户关系管理愿景的三个维度之间也存在复杂的相互作用关系。首先，全受益与高信任之间具有双向促进作用。一方面，用户信任度越高，越会更加深入和全面地体验图书馆服务，进而获得更大收益，另一方面，信任本身就属于一种关系利益^[11]，与图书馆建立信任关系可为用户带来情感支持与价值（社会利益）、对期望服务减少焦虑的心理价值（心理利益），以及个性化服务或增值服务等特殊待遇利益。其次，广参与与全受益、高信任之间也均存在双向促进作用。广参与，作为行为上的承诺，既是用户关系深化阶段的表现，又是促进用户关系发展的要素。

3.3 实践层

管理实践层是对用户关系管理愿景三要素的工作要点。

全受益，可分为全员受益、全程受益、全面受益。全员受益，即覆盖全部用户的受益，需要构建广覆盖、强吸引的服务体系。全程受益，即覆盖用户学习成长全过程的受益，需要构建持续性、周期性的服务体系。全面受益，即覆盖用户

各方面、各领域需求的受益，需要构建种类全、质量高的服务体系。

高信任，可分为高认知信任、高情感信任和高制度信任^[29]。认知信任源于理性计算，基于对能力表现和专业性的客观认知，对应着用户对图书馆提供高质量服务的客观能力的信任。情感信任源于情感纽带，基于对环境、设备、态度和善意的主观感受，对应着用户对图书馆提供高质量服务的主观态度的信任。制度型信任，受图书馆现行制度的完备性和有效性影响，对应着用户对图书馆提供高质量服务的制度保障所产生的信任。

广参与，可分为参与方式广、参与人员广、参与领域广。

4 调查结果分析

基于上述理论框架，课题组设计了调查问卷，涵盖用户关系管理愿景层和实践层的相关要素，致力于获取高校馆在全受益、高信任和广参与三方面的当前现状、主要问题和先进经验。此次调查以在职馆员人数在 80 人及以上的本科院校图书馆为样本，共收回 122 份有效问卷。

4.1 用户受益现状

4.1.1 全员受益现状

在提供覆盖多类型用户的服务上，72.95% 的高校馆针对不同学科的师生开设相应服务，36.07% 的高校馆设有校友服务。

在信息传播渠道上，高校馆普遍充分利用线上、线下官方渠道，其中图书馆主页/APP、社交媒体账号使用比例为 100%。详见表 1。

表 1 信息传播渠道使用比例

渠道	高校馆数量	比例
图书馆主页/APP	122	100%
图书馆社交媒体账号（微信公众号等）	122	100%
馆内线下电子屏与公告栏	113	92.62%
图书馆纸质宣传物（宣传单、海报等）	107	87.70%
学校主页/APP	95	77.87%
图书馆微信群	91	74.59%
馆员个人传播（如学科馆员等）	87	71.31%
学校社交媒体账号	60	49.18%
校内线下公告栏	39	31.97%
全校群发邮件	36	29.51%
社会媒体平台（地方媒体等）	35	28.69%
校内论坛	19	15.57%

4.1.2 全程受益现状

在提供覆盖各成长阶段用户的服务上，高校馆普遍对本科新生和研究生新生开展针对性服务，比例分别为 98.36% 和 90.98%。世界读书日、迎新季、毕业季是高校馆每年举办系列活动的普遍节点，举办周期性活动，还有许多高校馆打造了本馆特色的品牌活动或依托校庆等契机推出系列活动。详见表 2。

表 2 周期性活动开展情况

活动类别	高校馆数量	比例
世界读书日活动	122	100%
迎新季活动	119	97.54%
毕业季活动	113	92.62%
品牌类活动	82	67.21%
校庆活动	69	56.56%
中秋、端午等其他传统节日活动	41	33.61%
国庆活动	33	27.05%
春节活动	28	22.95%
馆庆活动	20	16.39%

4.1.3 全面受益现状

在提供覆盖用户各方面需求的服务上，几乎所有高校馆均开设有资源荐购、阅读推广、入馆指南/教育、信息素质教育这四大项服务内容。详见表 3。

表 3 多元化服务开展情况

服务类别	高校馆数量	比例
资源荐购	121	99.18%
阅读推广服务	121	99.18%
入馆指南/教育	121	99.18%
信息素质教育	120	98.36%
文化通识教育服务（讲座、展览等）	113	92.62%
查收查引	110	90.16%
多类型空间服务	102	83.61%
学科情报分析	102	83.61%
科技查新	92	75.41%
数据服务	86	70.49%
知识产权服务	83	68.03%

(续表)

服务类别	高校馆数量	比例
多媒体视听服务	79	64.75%
学术规范与投稿指南	79	64.75%
写作支持与指导	74	60.66%
嵌入课堂服务	73	59.84%
课题咨询	69	56.56%
开题支持与指导	68	55.74%
嵌入科研团队服务	68	55.74%
教学参考资料服务	66	54.10%
前沿科技产品体验	46	37.70%
上门送书/取书服务	43	35.25%
求职与面试支持服务	24	19.67%
心理健康服务	23	18.85%

4.1.4 用户体验现状

在提升图书馆服务的用户体验上，最为常见的做法有日常广泛收集分析用户反馈、前期进行用户需求调研、开展服务试运行等。详见表 4。

表 4 用户体验工作开展情况

开展做法	高校馆数量	比例
日常广泛收集分析用户反馈，进行服务创新与优化	110	90.16%
前期开展用户需求调研	106	86.89%
开展服务试运行，并根据用户反馈及时优化调整	104	85.25%
开展专项服务效果调查，并及时优化调整	90	73.77%
邀请师生代表参与服务设计	79	64.75%
尚未开展相关工作	2	1.64%

4.2 用户信任现状

本部分主要分析高校馆通过提升自身服务能力、服务态度和制度保障从而增强用户认知信任、情感信任和制度信任的举措。

4.2.1 服务能力提升

大部分高校馆开展了多样化的馆员培训。既有面向一线服务馆员的能力培训，也有针对部分馆员的培训；既有针对新入职馆员的培训，也有面向骨干馆员和全体馆员的培训。培训内容多集中在部门间业务经验交流、一线服务与后台业

务技能等方面，而对用户突发事件处理、用户沟通交流、用户宣传等与用户交往技能的培训较少涉及。

4.2.2 服务态度提升

服务态度的提升举措主要从图书馆对馆员的理念宣传与激励机制两个方面分析。

(1) 理念宣传

几乎所有的高校馆均面向全体馆员开展了服务理念宣传。95.90%的高校馆通过工作会议宣讲。详见表 5。

表 5 理念宣传方式

宣传方式	高校馆数量	比例
工作会议宣讲	117	95.90%
纳入工作计划	106	86.89%
组织馆员活动	105	86.07%
制定文件	100	81.97%
组织座谈与讨论	99	81.15%
形成宣传口号或标语	73	59.84%
未开展宣传	1	0.82%

(2) 激励机制

激励的主要方式有将服务效果纳入考核或晋升体系等。详见表 6。

表 6 激励机制

激励机制	高校馆数量	比例
将服务效果纳入考核或晋升体系	98	80.33%
开展先进典型宣传	86	70.49%
实施目标责任制	82	67.21%
设置荣誉体系	78	63.93%
提供物质奖励	50	40.98%
设置处罚制度	48	39.34%
未采取相关激励机制	5	4.10%

4.2.3 制度保障提升

(1) 相关制度规范

高校馆普遍在对用户行为管理上具有较为健全的制度规范，如借阅规章制度（99.18%）、馆内行为规范（97.54%）等。在图书馆整体发展的制度建设上，超九成的高校馆具有年度或中长期计划。详见表 7。

表 7 图书馆制度规范建设情况

	制度规范	高校馆数量	比例
图书馆发展管理	图书馆年度或中长期计划	112	91.80%
	图书馆章程	91	74.59%
用户服务管理	台口值班服务制度	86	70.49%
	用户突发事件管理制度	83	68.03%
	舆情监控管理制度	79	64.75%
	用户沟通反馈处理制度	76	62.30%
	服务跟踪回访制度	49	40.16%
用户行为管理	借阅规章制度	121	99.18%
	馆内行为规范	119	97.54%
	进出馆管理制度	106	86.89%

(2) 用户沟通交流

大多数高校馆都构建了多样化的用户交流体系。除微信公众号外，馆内服务台的面对面交流、电话一对一沟通是图书馆最为核心的用户交流方式。详见表 8。

表 8 用户沟通交流渠道

渠道	高校馆数量	比例
馆内服务台	118	96.72%
微信公众号	117	95.90%
电话	115	94.26%
邮件	109	89.34%
与学生社团组织/学生代表沟通	106	86.89%
专题座谈会	104	85.25%
馆长信箱	94	77.05%
馆员个人联系（如学科馆员等）	92	75.41%
图书馆微信群	77	63.11%
专门的用户反馈系统平台	51	41.80%
微博	44	36.07%
校内论坛	23	18.85%
视频平台	20	16.39%
校内树洞	3	2.46%

4.3 用户参与现状

4.3.1 参与方式

高校馆采用了多种方式组织用户参与，其中，学生助理和志愿服务是最为普遍的参与方式。详见表 9。

表 9 用户参与方式

用户参与方式	高校馆数量	比例
学生助理（有偿）	109	89.34%
志愿服务（无偿）	109	89.34%
与院系合作	106	86.89%
指导组建图书馆学生社团组织	95	77.87%
用户体验调查与意见收集	93	76.23%
与校内学生社团组织合作	92	75.41%
活动创意与内容征集（如闭馆音乐投票、书评专栏内容征集等）	86	70.49%
与课程合作	57	46.72%
与校友会合作	51	41.80%
学生代表/学生大使	44	36.07%
多方用户咨询委员会（多类型用户构成）	33	27.05%
教师咨询委员会	31	25.41%
学生咨询委员会	22	18.03%

4.3.2 参与人员

高校馆的本科生、硕士研究生、教师/学者是用户参与的核心主力。用户参与的人员规模上存在较大差异。

4.3.3 参与领域

在服务管理领域的用户参与主要集中在馆藏建设方面，占比 95.90%；其次是活动组织策划、用户意见收集与沟通反馈。详见表 10。

表 10 用户参与领域

参与领域	高校馆数量	比例
馆藏建设（如图书收登、上架整架等）	117	95.90%
活动组织策划	102	83.61%
用户意见收集与沟通反馈	101	82.79%
用户咨询服务	97	79.51%
借还书服务	96	78.69%
宣传工作（宣传文案、平面设计、微信编辑等）	96	78.69%
环境秩序维护	92	75.41%
用户调研	87	71.31%

(续表)

参与领域	高校馆数量	比例
信息素质教育	79	64.75%
数据服务	56	45.90%
空间环境设计	56	45.90%
服务项目设计	42	34.43%
图书馆管理决策	38	31.15%
系统开发与支持（如网页开发等）	37	30.33%
馆内行政事务	33	27.05%
馆内科研工作	30	24.59%

4.4 整体进展

4.4.1 用户关系管理开展阶段

12家高校馆已形成系统规划并全面推进用户关系管理（占比9.84%），分别是北京大学图书馆、四川大学图书馆、厦门大学图书馆、扬州大学图书馆、曲阜师范大学图书馆、南开大学图书馆、南京大学图书馆、南京师范大学图书馆、西北工业大学图书馆、河南科技大学图书馆、华北理工大学图书馆、华东理工大学图书馆^①；72.95%的高校馆虽尚未形成系统规划但已开展部分工作。

4.4.2 用户关系管理主要困难

高校馆开展用户关系管理所面临的困难主要有用户需求多元且不断变化、人力不足、用户对服务体验的要求等。详见表11。

表11 用户关系管理工作开展的主要困难

主要困难	高校馆数量	比例
用户需求多元且不断变化	102	83.61%
人力不足	90	73.77%
用户对服务体验的要求升高	89	72.95%
欠缺理论和经验指导	82	67.21%
资金欠缺	81	66.39%
缺乏与用户合作的机会与平台	43	35.25%
对用户关系重视不足	35	28.69%
外部信息服务产品吸引力更高	32	26.23%
欠缺与用户日常沟通交流的机会	29	23.77%
用户对图书馆的信任度不足	25	20.49%
馆内积极性不高，难以推行	20	16.39%

^①按现任馆员数量从高到低排序

4.5 相关度分析

为更深入挖掘和印证框架中提出的“全受益”“高信任”和“广参与”三要素之间的相关度和影响关系，课题组将对调研结果进行相关度分析。

由于此次设计的问卷大多都是多选题，且选项基本上都是正面指标，课题组首先计算每个高校馆在每个多选题上的总选择数，并对“用户受益”“用户信任”“用户参与”三个大类下各个题目的总选择数进行汇总加和，分别得到三个复合指数，见表 12，可以看出“用户受益指数”“用户信任指数”和“用户参与指数”两两之间都存在较强的正相关关系。

表 12 用户关系管理三要素相关度矩阵

	用户受益指数	用户信任指数	用户参与指数
用户受益指数	1.00	0.79	0.73
用户信任指数	0.79	1.00	0.75
用户参与指数	0.73	0.75	1.00

同时将问卷中唯一的单选题（用户关系管理开展阶段）作为分析的变量，发现“已形成系统规划并全面开展工作”的 12 家高校馆，在三个指数方面的表现都高于处于其他阶段的高校馆，可见开展系统规划并全面部署和落实工作对于实现用户全面受益、提升用户信任度和参与度具有非常重要的影响。

5 结论

基于上述调查结果、分析讨论和高校馆在用户关系管理方面反馈的先进经验、困难挑战和意见建议，结合本研究建立的高校图书馆用户关系管理理论框架，课题组凝练出高校图书馆用户关系管理在顶层规划与系统部署、图书馆服务的整合与细分、用户信任的培育与巩固、用户参与的拓展与深化等战略问题，分析、研判未来高校图书馆用户关系管理的着力方向和发展趋势，同时也总结了研究存在的局限和今后的努力方向。

5.1 发展趋势

(1) 用户在高校图书馆现代化和高质量发展中具有基础性和战略性地位，高校图书馆需要加强用户关系管理的理论指导与顶层规划，加大资源投入，达成用户全受益、高信任和广参与的良好局面。

用户需求是图书馆服务工作的出发点和归宿。高校馆在用户关系管理方面取得了显著进展，但也面临缺乏理论和经验指导、用户需求变化太快对服务要求升高、人力和空间不足等困难和挑战，在提升服务多样性、增强用户信任和扩大用户参与方面有很大发展空间。

高校图书馆将紧密围绕用户需求和满意度，主动识变应变求变，加强用户关

系管理的理论研究和经验总结，科学制定顶层规划，明确机构建制，加大人力和资金支持，切实保障用户深度需求与优质体验，不断增进用户信任，实现用户广泛参与，带动高校图书馆的全面创新发展，充分发挥自身在人才培养、文化传承与发展以及信息化生态构建等方面的独特价值和支撑保障，谱写高校图书馆现代化建设和高质量发展新篇章。

(2) 用户受益是图书馆高质量发展的目标驱动，以多元用户需求为核心实现资源的持续升级与服务的迭代重构、建立全方位前瞻性交融式服务体系是实现用户全受益的策略举措。

以用户为导向确保用户满意和受益是高校图书馆可持续发展新征程上的不懈追求。高校馆都非常重视新媒体与数字化传播渠道，建立了覆盖不同阶段用户的全系列和多元化服务体系，超过70%的高校馆采用了7种以上的传播渠道，半数以上高校馆提供超过19种的多元服务。然而，高校馆在追求普及性、全面性的同时，还要在服务个性化和特殊需求方面不断完善，比如特殊群体如校友和留学生的服务覆盖率相对较低，对高年级学生和教师群体服务的关注有待提升，同时在求职面试、朗读背诵、团学科创、超静音等多元空间需求的保障方面仍存在空缺。

高校图书馆将持续开展用户调研和需求跟踪，建立并不断更新用户精准画像，在服务的数字化转型与智能化重构、多渠道全媒体宣传推广、细分群体服务创新和场景完善、服务空间灵活调配和功能扩充、用户体验的流程优化和质量提升等方面持续努力，确保从用户的角度出发提供全员、全程、全面的服务，力争在每一个环节为用户创造价值，着重关注服务的可持续性和包容性，确保不同背景和需求的用户均能从图书馆服务中获益。

(3) 用户信任是图书馆转型发展的重要基石，深化用户关系根基、提升自身专业性和可靠性、铸就专业服务与用户信赖的长效机制是实现用户高信任的策略举措。

面对当前数字化转型与智能化发展的挑战，高校图书馆肩负着重构和深化用户信任关系的紧迫任务。服务能力提升是构建信任的基础，服务态度优化是提升用户满意度的关键，制度机制完善是深化用户信任的保障。高校馆在提升馆员服务理念、服务态度和服务积极性方面都采取了培训、激励和制度保障等比较强有力的举措，对于整体提高服务水平进而取得用户高度信任具有积极作用，但培训内容和手段还有待丰富，比如对于用户沟通交流和突发事件处理方面的培训仍需加强，增加实践培训、模拟训练和案例学习等，同时还应引入专门的用户反馈系统平台、提高对用户隐私和数据安全等方面的保障。

高校图书馆将从馆员素质和制度建设入手，开展持续全面的馆员培训和素质提升，保证服务的专业性和前瞻性，通过完善系统的职业发展规划和激励机制增强馆员的主动性和使命感，定期实施服务质量评估和用户满意度调查来增加服务能见度和用户黏性，同时建立明确的服务规范和完善的用户反馈机制确保服务的一致性和可靠性，重构用户对图书馆的角色定位和价值认知，进而获得用户

对图书馆的深度和全面信任。

(4) 用户参与是图书馆创新发展的活力源泉，提高用户参与深度与广度、增强用户互动与主动融入、实现价值共创与融合发展是实现用户广参与的策略举措。

用户参与是图书馆优化服务、提升价值的助推器，能够激发图书馆创新活力，提升应对挑战的前瞻性和创造力。参与方式的多样化、参与人员的广泛性和参与领域的深入性都是拓展用户参与的关键因素。高校馆在多个关键服务领域实现了广泛的用户参与，但在服务项目设计、图书馆管理决策等需要更高的专业知识和决策权的领域用户参与率较低，高校图书馆应积极开放管理和服务决策过程，邀请多方用户参与，组织多种形式的活动引入用户参与，加强用户之间的互动和图书馆社区建设。

高校图书馆将在用户参与的范围与规模、用户互动的广度与密度、用户融入的广泛与深远等方面不断探索，积极加强自身全方位宣传和形象塑造，营造共建共享共创的互动合作环境，通过广泛而深度的用户参与获得更多元的创新视角和发展支持，增强用户对图书馆的归属感和满意度，切实提升用户在参与过程中的获得感和价值体现，进而实现图书馆与用户的价值共创和融合发展。

5.2 研究局限与努力方向

本报告研究过程中还存在一些局限，比如：调查范围有限，未能对全国高校图书馆在用户关系管理方面的整体水平进行研究和总结，另外，数据分析未能进行更多维度的分组考察，未能直接面向师生等用户开展调研。

未来，课题组将从以下方面不断完善：在研究对象上，面向全国高校图书馆开展更广泛的调研，并补充对不同类型用户反馈的考察；在研究内容上，根据补充调研的结果，识别用户关系管理中有所遗漏的要素或战略问题，并据此更新完善高校图书馆用户关系管理的框架模型，为全国高校图书馆开展相关工作提供理论指导；在成果应用上，挖掘各先进高校图书馆的优秀案例和典型做法，并在全国范围内开展推广和学习，推动全国高校图书馆用户关系管理水平提升，早日实现用户全受益、高信任和高参与的良好局面。

致谢：衷心感谢 122 家全国高校图书馆接受本次用户关系管理情况调查并积极反馈，为本研究贡献了珍贵的一手数据。同时，也特别感谢全国各地高校图工委秘书处对本次调查一如以往的支持，感谢山东大学图书馆、哈尔滨工业大学图书馆、内蒙古大学图书馆等多家图书馆和北京大学图书馆吴亚平、张璐、罗文馨、白云天等多位老师在问卷设计、数据收集等过程中提供的各类宝贵建议。

参考文献

- 1 陈建龙,邵燕,张慧丽等.大学图书馆现代化指南针报告[J].大学图书馆学报,2022,40(01): 22-33.

- 2 陈建龙,邵燕,刘万国等.高校图书馆馆员队伍建设指南针报告[J].大学图书馆学报,2023,41(01):28-36.
- 3 Garoufallo E, Siatiri R, Zafeiriou G, et al.The use of marketing concepts in library services; a literature review[J].Library Review, 2013, 62(4-5):312-334.
- 4 莫启仪.新时代图书馆用户关系管理实践研究[J].新世纪图书馆,2013,(07):27-30.
- 5 Keating J J, Hafner A W. Supporting individual library patrons with information technologies: Emerging one-to-one library services on the college or university campus[J]. Journal of Academic Librarianship, 2002, 28(6):426-429.
- 6 Wang M Y. Introducing CRM into an academic library[J].Library Management, 2007, 28(6/7):281-291.
- 7 黄晓斌.论数字图书馆的用户研究与关系管理[J].大学图书馆学报,2003,(03):50-53+57.
- 8 Nguyen C L. Establishing a Participatory Library Model: A Grounded Theory Study[J]. The Journal of Academic Librarianship, 2015, 41(4): 475-487.
- 9 Appleton L. Academic libraries and student engagement: A literature review[J]. New Review of Academic Librarianship, 2020, 26(2-4): 189-213.
- 10 Salisbury F, Dollinger M, Vanderlelie J. Students as Partners in the Academic Library: Co-Designing for Transformation[J]. New Review of Academic Librarianship, 2020, 26(2-4): 304-321.
- 11 齐向华.用户与图书馆的关系利益探析[J].国家图书馆学刊,2018,27(04):55-63.
- 12 Phelps S F, Campbell N. Commitment and trust in librarian-faculty relationships: A systematic review of the literature[J]. The Journal of Academic Librarianship, 2012, 38(1): 13-19.
- 13 齐向华.高校图书馆与用户关系评价[J].图书情报工作,2018,62(12):30-38.
- 14 Llewellyn A. Innovations in Learning and Teaching in Academic Libraries: A Literature Review[J]. New Review of Academic Librarianship, 2019, 25(2-4): 129-149.
- 15 徐双,刘勇.基于用户参与视角的图书馆营销路径与策略研究[J].图书馆理论与实践,2012(2):16-18.
- 16 Phillips N K. Academic library use of Facebook: Building relationships with students[J]. The journal of academic librarianship, 2011, 37(6): 512-522.
- 17 MacDonald C M. "It Takes a Village": On UX Librarianship and Building UX Capacity in Libraries[J]. Journal of Library Administration, 2017, 57(2):194-214.
- 18 Foster N F. Participatory Design in Academic Libraries: New Reports and Findings[M/OL]. Washington, DC: Council on Library and Information Resources, 2014[2023-10-25]. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED562062.pdf>.
- 19 张焕敏,钱佳平,叶杭庆.用户作为"服务对象"与"合作者"的双重角色——密歇根大学图书馆网站可用性调查方法案例研究[J].图书情报工作,2013,57(17):58-62.
- 20 朱荀.美国大学图书馆用户参与式空间与服务设计案例与启示[J].图书与情报,2018(05): 87-93.
- 21 凌宇飞,周柳丽.美国西北大学图书馆用户参与式设计研究及启示[J].图书馆工作与研究,2015,(06):37-40.
- 22 冯佳.用户体验图书馆员新职位的研究与思考[J].中国图书馆学报,2022,48(2):108-115.
- 23 Harrison A, Burrell R, Velasquez S, et al. Social Media Use in Academic Libraries: A

- Phenomenological Study [J]. *The journal of academic librarianship*, 2017, 43(3): 248—256.
- 24 Dwyer F R, Schurr P H, Oh S. Developing Buyer-seller Relationships[J]. *Journal of marketing*, 1987, 51(2): 11—27.
- 25 Hennig-Thurau T, Klee A. The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development[J]. *Psychology & marketing*, 1997, 14(8): 737—764.
- 26 Morgan R M, Hunt S D. The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing[J]. *Journal of marketing*, 1994, 58(3): 20—38.
- 27 索斯顿·亨尼格-梭罗. 通过对顾客投资获得关系营销的成功[M].//索斯顿·亨尼格-梭罗, 尤苏拉·汉森. 关系营销: 建立顾客满意和顾客忠诚赢得竞争优势. 罗磊, 译. 广州: 广东经济出版社, 2003: 84—95.
- 28 维罗尼卡·里奥简达. 内部关系营销对外部外部关系营销的重要性[M].//索斯顿·亨尼格-梭罗, 尤苏拉·汉森. 关系营销: 建立顾客满意和顾客忠诚赢得竞争优势. 罗磊, 译. 广州: 广东经济出版社, 2003: 107—124.
- 29 胡俞. 人际信任论[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2020.

高校图书馆用户关系管理情况调查表

1. 您的姓名：[填空题] *

2. 您的手机号码：[填空题] *

3. 您所在高校图书馆的全称为？[填空题] *

4. 贵馆常用的信息宣传渠道类型有哪些？[多选题] *

- 图书馆主页/APP
- 图书馆社交媒体账号（微信公众号、微博、抖音等）
- 馆内线下电子屏与公告栏
- 图书馆纸质宣传物（宣传单、海报等）
- 图书馆微信群
- 馆员个人传播（如学科馆员等）
- 全校群发邮件
- 学校主页/APP
- 学校社交媒体账号
- 校内论坛
- 校内线下公告栏
- 社交媒体平台（地方媒体等）
- 其他，请注明_____

5. 贵馆每年的常规活动有哪些？[多选题] *

- 迎新季活动
- 毕业季活动
- 世界读书日活动
- 春节活动
- 国庆活动
- 校庆活动
- 馆庆活动
- 中秋、端午等其他传统节日活动

品牌类活动，请注明_____

其他，请注明_____

6. 贵馆对以下哪些细分用户群体开展了针对性服务? [多选题] *

本科新生

本科高年级学生

研究生新生

研究生高年级学生

新入职教师

全体教师

不同学科的师生

不同校区的师生

校友

其他，请注明_____

7. 贵馆在为上述细分用户群体提供针对性服务上，有何好的做法案例? [填空题]

8. 贵馆在让更多的师生了解和使用图书馆服务上，有何好的做法案例? [填空题]

9. 目前贵馆提供了以下哪些类型的服务? [多选题] *

资源荐购

上门送书/取书服务

多类型空间服务

前沿科技产品体验

多媒体视听服务

信息素质教育

阅读推广服务

文化通识教育服务 (讲座、展览等)

入馆指南/教育

教学参考资料服务

嵌入课堂服务

开题支持与指导

写作支持与指导

学术规范与投稿指南

课题咨询

学科情报分析

嵌入科研团队服务

- 科技查新
- 查收查引
- 知识产权服务
- 数据服务
- 求职与面试支持服务
- 心理健康服务
- 其他，请注明_____

10. 贵馆在实际工作中通常如何将用户体验融入到服务设计与开展中? [多选题] *

- 前期开展用户需求调研
- 邀请师生代表参与服务设计
- 开展服务试运行，并根据用户反馈及时优化调整
- 开展专项服务效果调查，并及时优化调整
- 日常广泛收集分析用户反馈，进行服务创新与优化
- 尚未开展相关工作
- 其他，请注明_____

11. 贵馆在满足用户多样化需求上，有何好的做法案例? [填空题]

12. 贵馆在目前工作中，发现用户主要有哪些尚未被满足的需求? [填空题]

13. 贵馆如何向全体馆员宣传本馆服务理念? [多选题] *

- 制定文件
- 纳入工作计划
- 工作会议宣讲
- 组织座谈与讨论
- 形成宣传口号或标语
- 组织馆员活动
- 未开展宣传
- 其他，请注明_____

14. 贵馆主要针对哪些馆员群体开展服务能力培训? [多选题] *

- 新入职馆员
- 一线服务馆员
- 骨干馆员
- 部分业务部门的馆员

- 全体馆员
- 未开展馆员培训
- 其他，请注明_____

15. 贵馆开展的馆员工作能力培训主要包括以下哪些内容类型? [多选题] *

- 一线服务技能培训
- 后台业务技能培训
- 用户沟通交流培训
- 用户突发事件处理培训
- 馆内各部门间业务经验交流
- 通用技能培训（如宣传技能等）
- 其他，请注明_____

依赖于第 14 题第—1 个选项

16. 贵馆在提升馆员的服务态度与积极性上，采取了哪些激励机制? [多选题] *

- 实施目标责任制
- 将服务效果纳入考核或晋升体系
- 设置处罚制度
- 设置荣誉体系
- 开展先进典型宣传
- 提供物质奖励
- 未采取相关激励机制
- 其他，请注明_____

17. 贵馆在提升全馆服务能力与态度上，有何好的做法案例? [填空题]

18. 贵馆在用户服务与管理方面有如下哪些明确的制度规范? [多选题] *

- 图书馆章程
- 图书馆年度或中长期计划
- 用户沟通反馈处理制度
- 舆情监控管理制度
- 用户突发事件管理制度
- 台口值班服务制度
- 服务跟踪回访制度
- 进出馆管理制度
- 借阅规章制度
- 馆内行为规范

其他，请注明_____

19. 贵馆日常与用户沟通交流的主要渠道有哪些? [多选题] *

- 馆内服务台
- 电话
- 邮件
- 专题座谈会
- 与学生社团组织/学生代表沟通
- 馆长信箱
- 微信公众号
- 图书馆微信群
- 微博
- 视频平台
- 校内论坛
- 校内树洞
- 专门的用户反馈系统平台
- 馆员个人联系 (如学科馆员等)
- 其他，请注明_____

20. 贵馆在用户沟通交流、用户突发事件处理及保障用户服务开展上，有何好的制度或做法案例? [填空题]

21. 贵馆目前采用了哪些方式开展用户参与? [多选题] *

- 学生助理 (有偿)
- 志愿服务 (无偿)
- 多方用户咨询委员会 (多类型用户构成)
- 学生咨询委员会
- 教师咨询委员会
- 学生代表/学生大使
- 指导组建图书馆学生社团组织
- 活动创意与内容征集 (如闭馆音乐投票、书评专栏内容征集等)
- 用户体验调查与意见收集
- 与院系合作
- 与课程合作
- 与校内学生社团组织合作
- 与校友会合作

其他, 请注明_____

22. 贵馆的学生助理 (有偿), 每年参与人数为? [填空题] *

依赖于第 21 题第 1 个选项

23. 贵馆的志愿服务 (无偿), 每年参与人数为? [填空题] *

依赖于第 21 题第 2 个选项

24. 贵馆指导组建的学生社团组织有_____个? 活跃成员共_____人? [填空题] *

依赖于第 21 题第 7 个选项

25. 贵馆目前的用户参与覆盖了哪些用户类型? [多选题] *

本科生

硕士研究生

博士研究生

教师/学者

其他教职工

校友

校外人员

其他, 请注明_____

26. 贵馆目前用户参与的服务管理领域有哪些? [多选题] *

借还书服务

用户咨询服务

馆藏建设 (如图书收登、上架整架等)

系统开发与支持 (如网页开发等)

数据服务

环境秩序维护

活动组织策划

信息素质教育

空间环境设计

服务项目设计

宣传工作 (宣传文案、平面设计、微信编辑等)

图书馆管理决策

- 用户意见收集与沟通反馈
- 用户调研
- 馆内行政事务
- 馆内科研工作
- 其他，请注明_____

27. 贵馆在用户参与上，有何好的做法案例？[填空题]

28. 贵馆在用户关系管理工作上处于何种阶段？[单选题] *

- 尚未考虑
- 计划开展
- 已开展部分工作
- 已形成系统规划并全面开展工作
- 其他，请注明_____

29. 您认为当前高校图书馆开展用户关系管理所面临的困难主要有哪些？也可直接填答 [多选题] *

- 对用户关系重视不足
- 欠缺理论和经验指导
- 人力不足
- 馆内积极性不高，难以推行
- 用户需求多元且不断变化
- 用户对服务体验的要求升高
- 外部信息服务产品吸引力更高
- 欠缺与用户日常沟通交流的机会
- 缺乏与用户合作的机会与平台
- 用户对图书馆的信任度不足
- 资金欠缺
- 其他，请注明_____

30. 贵馆对图书馆用户关系管理工作，有何想法或建议？[填空题]

31. 贵馆上面提到的做法案例，如有相关案例材料，欢迎上传。[上传文件题]