



# 国外最新图书馆战略规划体例评析

## Comparative Analysis of Latest Formats of Library Strategic Plans Abroad

余 倩 陶 俊 (中国科学院国家科学图书馆 中国科学院研究生院 北京 100190)

**[摘要]** 选取国外24个正在施行的图书馆战略规划作为研究样本,对样本的体例组成按照地区分布、图书馆性质、规划年限等维度进行统计和比较分析发现,所选取的战略规划体例样本普遍包含13项主要内容。这13项内容可被归纳为核心体例构成、特色体例构成和个性体例构成。在借鉴国外图书馆发展战略的基础上,我国图书馆界应重视战略规划的论证与编制;主动为社区文化和地方经济发展服务;强化评估指标体系建设;推广总分馆模式,实现资源统一调配。

**[关键词]** 图书馆战略规划 体例 图书馆事业

**[中图分类号]** G259 **[文献标识码]** B

**[Abstract]** This paper selects 24 library strategic plans as research samples of content, and counts the format composition of every sample and gives comparative analysis from the perspective of regional distribution of libraries, types of libraries and the duration deadline of plans. And then, the paper describes 13 key issues of formats of library strategic plans which are divided into three parts (the core part, the specified part and the personalized part) according to the difference of statistical amounts. Finally, the paper gives some suggestions for developing domestic libraries through studying strategic plans of libraries abroad.

**[Key words]** Library strategic plan; Format; Librarianship

20世纪80年代以来,为了生存和发展,全球很多图书馆开始与其它相关行业竞争日益紧缩的公共财政资源。面对信息时代带来的各种挑战,它们陆续开始制定明确的图书馆发展战略规划<sup>[1]</sup>。进入90年代,新加坡国家图书馆、芝加哥公共图书馆等世界著名图书馆通过制定并实施图书馆战略规划,取得了令人瞩目的成就。这些图书馆的迅猛发展与其施行相对科学完善的战略规划体系不无关联。因此,了解这些战略规划,研究战略规划的编制体例,总结战略规划体例中隐含的客观规律,对于改善我国图书馆界“重硬轻软”现象、加强图书馆软实力建设、合理定位图书馆未来发展有着颇为重要的现实意义。

所谓体例,是指著作的编写格式或者文章的组织形式<sup>[2]</sup>。本文将图书馆战略规划体例的概念界定为图书馆战略规划的宏观内容及其组织结构。下面拟以这一视角为切入点对外国图书馆战略规划进行实证研究。

### 1 研究思路与方法

#### 1.1 样本的选择

本文主要通过选择相关关键词,如“library strategic plan”、“library strategic directions”、“library long range plan”等,使用Google搜索引擎检索图书馆战略规划的相关文档;与此同时,考虑到先进性、地区代表性、图书馆业界影响度、语言等综合因素,访问重要图书馆官方网站以搜集相应规划文档,通过以上两种途径共获得图书馆战略规划文档42个。在此基础上,剔除已失效战略规划文档及不完整规划文档,同时兼顾各类型图书馆样本量的大体一致,笔者最终选取了24个图书馆战略规划文档作为本文的研究样本,通过整理样本的基本内容得到外国图书馆战略规划体例一览表(见下页表1)。

#### 1.2 研究方法

本文主要采取统计分析和比较分析法对样本的体例组成进行综合分析,在通览外国图书馆战略规划样本组织形式及具体内容的基础上,笔者对规划内容进行了总结并围绕图书馆发展战略提出了若干思考,我们希冀能够以战略规划体例为视角给国内图书馆界一些有益的启示,以期推动我国图书馆事业在社会转型期的全面健康发展。

表1 国外图书馆战略规划体例一览表

序号	机构名称	国家 / 地区	性质	规划时间	战略规划体例组成
1	美国国会图书馆	美国	国家	2008-2013 年	简介、战略概述、战略实施和附录
2	加拿大国家图书馆	加拿大	国家	2006-	简介、愿景、指导原则、战略目标
3	英国国家图书馆	英国	国家	2008-2011 年	目标、战略重点、财务分配、总结成绩
4	瑞士国家图书馆	瑞士	国家	2007-2011 年	使命、目标和对象
5	芬兰国家图书馆	芬兰	国家	2006-2015 年	战略背景与过程、运作环境、战略目标、成功关键因素
6	新西兰国家图书馆	新西兰	国家	2007-2017 年	愿景、战略重点、价值主张、重点领域、战略策应
7	新加坡国家图书馆	新加坡	国家	2006-2010 年	使命、愿景、环境扫描、挑战、战略目标、成绩总结
8	杜克大学图书馆	美国	高校	2006-2010 年	愿景、计划过程、环境评估、面临挑战、战略目标
9	哥伦比亚大学图书馆	美国	高校	2006-2009 年	简介、战略规划
10	麻省理工学院图书馆	美国	高校	2005-2010 年	前言(确定发展目标)、挑战与机遇、战略方向
11	华盛顿大学图书馆	美国	高校	2006-2010 年	图书馆简介、使命、愿景、价值观、战略方向
12	匹兹堡大学图书馆	美国	高校	2007-2010 年	使命、质量服务承诺、战略目标
13	北卡大学图书馆	美国	高校	2008-2010 年	使命、愿景、价值观、核心问题(战略目标、行动计划)
14	牛津大学图书馆	英国	高校	2007-2011 年	使命、2010 年愿景、战略规划
15	剑桥大学图书馆	英国	高校	2006-2010 年	使命、愿景、成功关键因素、战略目标
16	悉尼大学图书馆	澳大利亚	高校	2005-2010 年	价值导向、发展愿景、背景、战略目标
17	西澳大学图书馆	澳大利亚	高校	2008-2010 年	环境扫描、确立起点、未来服务的挑战
18	芝加哥公共图书馆	美国	公共	2005-2010 年	背景、图书馆使命、环境扫描、优势与机会、承诺
19	多伦多公共图书馆	加拿大	公共	2008-2011 年	愿景、环境扫描、战略规划、承诺
20	福布斯公共图书馆	美国	公共	2007-2011 年	使命、战略制定方法、用户潜在需求评估、战略目标与措施
21	卡佛公共图书馆	美国	公共	2009-2013 年	使命、制定规划的方法、用户需求评估、战略目标与措施
22	杰维斯公共图书馆	美国	公共	2006-2010 年	目标与措施、青年人服务
23	美国国家医学图书馆	美国	专业	2006-2016 年	战略设计目标、愿景、前 20 年发展回顾、2016 年战略目标
24	剑桥大学医学图书馆	英国	专业	2006-2011 年	使命、愿景、成功关键因素、战略目标

注:表1中加拿大国家图书馆与档案馆于2002年合并,该机构于2006年制定了远景规划(directions for change),其规划最终年限未予限定;表1 资料依据各图书馆战略规划报告整理。

## 2 图书馆战略规划体例比较分析

### 2.1 战略规划样本的比较分析

由表1可知,图书馆战略规划样本分布面较广,遍布世界各地,但大多来自北美、西欧、亚太等经济较为发达的地区(如图1所示)。这些地区图书馆的建设体制较为完善,其发展基本代表了世界图书馆发展的总体趋势。从图书馆的性质来看,样本囊括了国家图书馆、公共图书馆、高校图书馆和专业图书馆四大类型(如图2所示)。分析发现,各类型图书馆在编制体例等外在形式上无明显区别。从战略规划启动时间来看,以2006年以后为主。从规划的持续时间来看,80%以上的机构以2-5年为期进行规划;少数机构按照9-10年进行总体设计,如芬兰国家图书馆等(如图3所示)。从城乡分布来看,样本主要以城市图书馆战略规划为主,同时兼顾小城镇(Town)图书馆,如卡佛公共图书馆。

### 2.2 战略规划体例的构成分析

由表1可知,体例结构包括多个方面,诸如愿景(Vision)、战略目标、环境扫描、成功关键因素(Key Success Factors,简称KSF)、评估指标(Assessment)等。为了更加清楚地体现各图书馆战略规划的战略体例构成,笔者在表1的

图1 战略规划样本的地区分布图



图2 图书馆类型分布图

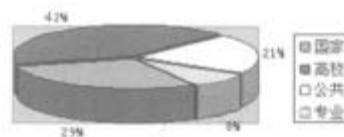
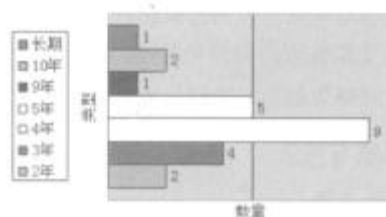


图3 战略规划年限分布图



基础上进一步分析了各图书馆战略规划内容并确定了体例构成的 13 项主要内容（见表 2）。

表2 战略规划体例的内容构成一览表

序号	机构名称	愿景	使命	价值观	战略目标	战略策应	行动计划	战略制定过程	评估指标	成功关键因素	环境扫描	财务	服务承诺	成绩总结
1	美国国会图书馆													
2	加拿大国家图书馆													
3	英国国家图书馆													
4	瑞士国家图书馆													
5	芬兰国家图书馆													
6	新西兰国家图书馆													
7	新加坡国家图书馆													
8	杜克大学图书馆													
9	哥伦比亚大学图书馆													
10	麻省理工学院图书馆													
11	华盛顿大学图书馆													
12	匹兹堡大学图书馆													
13	北卡大学图书馆													
14	牛津大学图书馆													
15	剑桥大学图书馆													
16	悉尼大学图书馆													
17	西澳大学													
18	芝加哥公共图书馆													
19	多伦多公共图书馆													
20	福布斯公共图书馆													
21	卡佛公共图书馆													
22	杰维斯公共图书馆													
23	美国国家医学图书馆													
24	剑桥大学医学图书馆													
总 计		16	15	4	24	1	5	4	1	3	11	2	4	4

注：表中打“ ”表示所对应的机构战略规划包含该项内容。

由表 2 可知，战略目标、愿景、使命、环境扫描是战略规划的核心内容，有 10 个以上的战略规划样本包含此部分内容，占统计样本量的 40% 以上；其次是行动计划（Action）、战略制定过程、图书馆价值观、成绩总结、成功关键因素和服务承诺等项目；百分比在 10% 以下的项目包括财务、评估指标和战略策应（Strategic Alignment）3 个方面。从横向考查来看，上述指标数量居首的是美国国会图书馆（8 个），这体现了该机构在图书馆战略规划制定标准方面的旗帜地位；其次是芝加哥公共图书馆（6 个）、北卡大学图书馆（6 个）、英国国家图书馆（5 个）、新加坡国家图书馆（5 个）、福布斯公共图书馆（5 个）、卡佛公共图书馆（5 个），这些图书馆的战略规划基本上反映了图书馆战略规划体例的核心，部分图书馆还融入了一些特色体例，如英国国家图书馆的成绩总结，卡佛公共图书馆的战略制定过程；指标数量最少的是哥伦比亚大学图书馆（1 个）和杰维斯公共图书馆（1 个），上述机构仅制定了战略目标。依据上述特点，笔者将数量在 10 个以上的项目确定为战略规

划的核心体例构成；统计指标在 10 个以下，百分比大于 10% 的项目归纳为战略规划的特色体例构成；小于 10% 的项目作为战略规划的个性体例构成（见表 3）。

表3 内容构成类别一览表

类型	内容构成	数量	百分比
核心体例构成	战略目标	24	100.0%
	愿景	16	66.7%
	使命	15	62.5%
	环境扫描	11	45.8%
特色体例构成	行动计划	5	20.8%
	战略制定过程	4	16.7%
	服务承诺	4	16.7%
	成绩总结	4	16.7%
	价值观	4	16.7%
	成功关键因素	3	12.5%
	财务	2	8.3%
个性体例构成	评估指标	1	4.2%
	战略策应	1	4.2%

### 2.2.1 核心体例构成分析

战略目标 (Goals/Objectives) 是图书馆战略规划的核心, 所有战略规划文档均包含此内容。研究发现, 战略目标环节的编写体例主要分为两大类型: (1) 按照图书馆内部功能来进行总体规划。例如美国国会图书馆, 其战略目标从内容 (Content)、用户、推广 (Outreach)、组织、员工 5 个方面展开规划<sup>[3]</sup>。这种编制体例有利于把握图书馆部门的各项职能, 使得规划对象明确, 极具针对性, 利于组织管理; 其缺陷在于对外项目职能缺乏必要的整体规划; (2) 按照社会职能来进行总体规划。以多伦多公共图书馆为例, 其战略目标分为: 为多伦多不同阶层团体服务、为解决日益增长的贫富差距拓展在线服务技术、支持文化创新、保证图书馆的可持续发展<sup>[4]</sup>。分析该战略目标我们发现, 多伦多公共图书馆提出为不同种族阶层服务、解决贫富差距等市民普遍关注的社会问题。这种编制体例主要以社会服务职能来进行设计, 这是多伦多公共图书馆编制体例的一个显著特点。这种编制体例的缺陷在于图书馆内部各部门职能规划相对不足。但大多图书馆的战略目标规划以内部职能为主, 兼顾社会职能。

一般说来, 国家图书馆、公共图书馆由于是独立的公共文化部门, 主要承担整个社会或地方居民文化生活的使命, 它们较为适宜以社会职能为主来进行宏观规划; 而高校图书馆和专业图书馆主要围绕所属高校或科研机构的整体发展来承担相应的文化使命, 其外部职能相对较为单一, 即为高校和专业科研人员提供知识服务, 所以多用内部职能来进行总体规划。

在图书馆战略规划中, 愿景是指图书馆机构领导者或非营利性董事会 (Board) 对图书馆未来若干年的发展定位; 使命 (Mission) 是图书馆在一个战略规划周期中承担的总体职责和任务, 是对战略目标或战略重点 (Priorities) 精简而准确的陈述<sup>[5]</sup>。战略规划应该结合图书馆固有的性质以及图书馆在特定社会环境下形成的各项职能来制定明确的发展愿景, 同时, 通过制定使命来保证愿景的顺利实现。在上述 24 个图书馆中, 大约 70% 的图书馆在战略规划中制定了愿景和使命规划。其它图书馆尽管未明确描述愿景和使命, 但是在战略规划中均不同程度地体现了这一点。与愿景和使命相比较, 战略目标是针对图书馆的功能和业务多角度、多层次地制定规划, 而愿景和使命是对战略目标的高度概括。

环境扫描是图书馆对其所面临的内外环境的分析。通过对图书馆进行环境扫描, 明确图书馆的内部优势和外在机会, 在此基础上构建具体的战略目标将颇具针对性。环境扫描在所有样本中所占的比例约为 45.8%, 仅次于战略目标、愿景和使命, 居第 4 位。环境扫描的编写体例主要有 4 种类型: (1) SWOT 分析——通过对自身的内部优势 (Strengths) 和劣势 (Weaknesses)、外部机会 (Opportunities) 和威胁 (Threats) 加以分析, 调整策略以达到目标; (2) 重点分析图书馆的内部优势和外在机会, 如芝加哥公共图书

馆; (3) 分析图书馆的外部因素, 如美国国会图书馆在每一战略目标方向下面设立一节分析该目标所面临的外部因素; (4) 分析图书馆的用户环境和相关利益群体, 如芬兰国家图书馆。

### 2.2.2 特色体例构成分析

行动计划 (Actions) 是针对每一目标制定的具体履行措施或执行活动 (Activities)。例如, 多伦多公共图书馆在“为多伦多不同社区居民服务”的战略方向中提出的目标之一是“帮助儿童提升阅读技能”, 在其行动行划中则提出“在晚上或周末延长图书馆开放时间, 以满足儿童、家庭和学生的不同需求”这一具有操作性的规划<sup>[4]</sup>。行动计划强调从操作层面进行规划, 而战略目标则强调宏观管理层面的规划。发展战略是一项中长期的活动, 其战略应该具有一定的拓展性, 这样就要求行动计划也应有较强的适应性和可调控性。在 24 个样本中, 仅有 20.8% 的样本制定了具体的行动计划, 大多数图书馆并未制定详细的行动计划。调研发现, 国外很多图书馆每年发布图书馆年报 (Annual Report), 其中总结了该年度履行的各项职能和任务。因此, 行动计划作为一项执行战略, 建议在每年的任务计划中根据具体的发展和执行情况进行二次规划和调整。

战略制定过程 (Methodology) 是指战略规划形成的过程和方法。如福布斯公共图书馆<sup>[6]</sup> (马塞洲北安普敦福布斯公共图书馆) 在战略制定方法中介绍了战略规划筹备的主要过程: 成立由福布斯公共图书馆员工和市民组成的中长期规划委员会, 通过网络和电话开展问卷调查, 在专业咨询顾问领导下开辟论坛讨论等。卡佛公共图书馆则介绍了该图书馆战略规划是在召集非营利性董事会 (Board)、图书馆员工、志愿者以及社区成员讨论该图书馆的 SWOT 的基础上制定的<sup>[7]</sup>。芬兰国家图书馆在规划报告中阐述该战略制定运用了计分卡片 (Score Cards) 和平衡计分卡 (Balanced Score Cards) 两种方法<sup>[8]</sup>。

成绩总结是指对上一个战略规划期的总结或回顾。调研发现, 约 16.7% 的战略规划文档有成绩总结这一部分。英国国家图书馆在战略规划文档最后总结了 2005-2008 年他们所取得的成就。通过回顾总结过去的成绩, 激励员工在新的战略规划期进一步开拓进取, 同时更加明确新时期应该注意的相关问题<sup>[9]</sup>。

成功关键因素是一种战略分析方法。该方法由哈佛大学教授 Zani W M 于 1970 年提出, 是以关键因素为依据来确定系统信息需求的一种管理规划方法。该理论认为, 系统总存在着多个变量影响整个系统目标的实现, 其中若干个因素是关键性的, 即成功变量。通过对成功关键因素的识别, 找出实现目标所需的关键信息集合, 从而确定系统的优先开发顺序<sup>[10]</sup>。随着影响的逐步扩大, 成功关键因素越来越多地运用到图书馆战略规划的制定过程中。例如, 芬兰国家图书馆在其战略规划报告中总结认为, 该图书馆实现愿景的成功关键因素包括“资源、社会影响、过程与重构、重建”4 个层面共 13 个因素<sup>[8]</sup>。

2.2.3 个性体例构成分析

评估指标（Assessment）是对战略规划执行效度的检验，通过对各项执行任务的评估，达到监测和管理战略任务的目的。一般说来，评估按照项目的时间来划分可分为前期评估、中期评估和验收评估。美国国会图书馆是专门制定评估指标的典型图书馆。例如，美国国会图书馆在有关“内容”这一战略方向上制定的评估指标体系如表4所示<sup>[3]</sup>。

表4 美国国会图书馆内容战略绩效评估一览表

绩效指标	评估标准
目标成果1：维护并扩大图书馆内容	
缴送资源	缴送资源出版者的数量
	以新格式存储的缴送资源的数量
	非缴送出版者所占比例
采访渠道的多样性	方法和资源的数量
内容的多样性和完整性	不同学科、格式、语言和地区资源的数量
	获得的整套、系列完整资源的数量
	获得的用户请求资源的比例
	资源的传播
目标成果2：提高保存和可获取性	
内容的可获取性	馆藏控制的资源所占的比例
	用户可以直接发现的资源所占的比例
	获取的时间性
	可获取的数字化资源的数量
内容的保存	保存的资源所占的比例
	数字化资源或者重新格式化资源的数量
	可持续资源的数量
目标成果3：增加与合作者之间共享的内容	
共享内容的总量	与合作机构的协议或者媒介
	长期协议
	合作伙伴的数量
	共享内容的数量
加入标准的研究团体	加入标准的研究团体
目标成果4：增加构建知识体的创造性和原创性成果	
为国会传递产品和服务	回应国会请求产品的质量
	回应国会请求产品的及时性

财务是战略目标中较具特色的一个体例项目。在我们调研的24个样本中，专门就财务进行分析的图书馆有英国国家图书馆和芝加哥公共图书馆，但二者的内容不尽相同。英国国家图书馆主要介绍财务分配；芝加哥图书馆则是总结财政来源渠道，为未来获取财政提供参考。笔者认为二者内容不同与两家图书馆的性质和国家文化相关。前者作为国家图书馆，其经费来源主要依赖于国家公共财政拨款；后者作为地方公共图书馆，其财政渠道一方面离不开政府的支持，另一方面有赖于社会或个人捐赠，呈现出多元化的局面<sup>[10-11]</sup>。值得注意的是，这些图书馆在战略规划报告中均未对其所面临的财务风险进行分析或者评估。

在新西兰国家图书馆战略规划中，最后有个金字塔模型，谓之战略策应（Strategic Alignment）。其本质是对战略

规划的高度概括，模型自下而上分别是：管理框架——动力与价值——价值主张——馆际互借<sup>[12]</sup>。这一模型概括性地指出了该图书馆将围绕上述4个层面制定规划和具体措施。

笔者将13个主要项目按照核心体例构成、特色体例构成和个性体例构成分成3类。笔者认为，一个较为理想的战略规划报告应具有全面性、指导性和可执行性等特征。然而，上述核心体例构成并不能完全反映这一特点。例如，“评估指标”对于战略的执行与监督具有十分重要的作用，理应属于战略规划的核心构成，但是包含该项目的样本仅有1个，被纳入了“个性体例构成”一类。由此可见，上述样本所占比例大小并不能较为客观有效地反映图书馆战略规划构成的重要性程度。笔者认为，一个较为理想的战略规划，其核心构成应该包括愿景、使命、环境扫描、战略目标、评估指标、财务及其风险分析等六大要素；在此基础上，可围绕战略规划的适用性融入一些特色要素，使之更加完善。如图书馆价值观、行动计划、战略制定过程、成功关键因素、战略策应等方法或操作性内容。

图书馆作为公共文化事业，其管理本质上属于公共管理范畴。从这个意义上说，在把握图书馆战略规划体例的基础上，凡用于指导公共管理的工具和方法都可以作为图书馆人在编制战略规划时的方法指南。图书馆与其它公共事业的根本区别在于图书馆的服务内容（提供知识、应用知识）和作用群体（知识用户）。因此，不断满足用户需求、改善和提高服务质量是图书馆发展的生命线。

3 结论与启示

近年来，我国各类图书馆建设取得了可喜的成绩，但是，我国图书馆整体建设较国外发展仍然不足，各类图书馆服务仍然未能较好地满足信息化时代各类人群的需求。为此，重视图书馆战略规划、提升高校和专业图书馆服务、加强公共图书馆建设投入、缩小城乡文化差距刻不容缓。结合我国图书馆界的现状，在上述分析的基础上，笔者提出以下几点思考：

3.1 重视战略规划的论证与编制

尽管我国图书馆建设取得了巨大变化，但大多重视硬件资源建设，而缺乏软实力建设。具体表现在我国图书馆还十分缺乏从整个发展战略上来推广图书馆在社会经济建设中的价值和公众影响力的具体纲要，导致我国图书馆事业在整个公共事业中的经济投入长期不足。图书馆只有主动推销服务并承担使命，才能凸显其社会价值，才能在当前社会环境中得到更多的支持，在竞争公共财政投入中赢得先机。美国、加拿大、英国、新加坡等国均十分重视图书馆战略规划的编制，他们将战略规划作为图书馆应对挑战、把握未来的工具。编制战略规划，宜围绕图书馆的使命从发展战略的宏观性、长远性、可持续性等方面展开，重点把握规划的核心体例构成，参考科学合理的管理工具及规划方法，在深入调查及全面统筹的基础上分步部署实施。

3.2 主动为社区文化和地方经济发展服务

我国的社会主体是公众,解决公众的文化需求、促进文化和经济的协调发展意义重大。公共图书馆应主动承担服务于社区文化和地方经济发展的使命。加拿大多伦多公共图书馆在战略规划中明确提出主动承担建设社区文化、缩小贫富差距等使命的战略目标<sup>[4]</sup>。这种主动出击战略不仅较好地体现了其社会价值,同时,也为进一步争取社会公共资金、促使政府加大投入奠定了扎实的基础。美国芝加哥公共图书馆由于长期主动面向社会公众服务,其财政来源在依靠政府拨款的同时,不断吸引来自股东以及社会各界的积极捐赠;捐赠逐渐成为美国公共图书馆财政支撑的主体。因此,主动服务社区文化和地方经济发展,不仅是人民群众的外在需求,也是图书馆实现社会价值、促进内在发展的迫切需要。与此同时,高校图书馆和专业图书馆在承担为所属高校或科研机构的法定用户教学科研服务的同时,宜拓展服务思路,发挥专业科技优势,主动考虑社会公众日益增长的科技与文化需求并提供优质的知识服务。一方面提升图书馆的公众影响力,服务地方经济发展;另一方面,在开展公益性服务的同时,通过向公众提供多种营业性服务来缓解事业经费的紧张局面,为图书馆建设发展及人才引进提供积极的财政支撑。

### 3.3 强化评估指标体系建设

战略规划的核心是战略目标。只有目标得到有效的执行才能真正转化为生产力,提高图书馆的服务质量。而监督执行的根本是评估。因此,在制定战略规划的过程中,务必重视战略目标的评估,加强评估指标体系建设。各图书馆系统之间、图书馆与图书馆之间可自发搭建图书馆监督协作联盟或成立规划与评估委员会,主要负责图书馆战略规划的制定与阶段性评估。该委员会一方面在机构的协调下制定图书馆的战略规划,另一方面对图书馆战略规划的执行结合评估指标体系进行监督,实行管监分离。中国图书馆学会或各省图书馆学会亦可联合国家或地方文化部门成立规划与评估委员会,加强对图书馆的监督和评估工作。值得注意的是,我们尤其要借鉴国外将市民、社区居民、志愿者等公众适时纳入到委员会的经验,由过去的硬件指标评估(例如国家一级图书馆鉴定)层次上升到强化社会服务效率评估。

### 3.4 推广总分馆模式 实现资源统一调配。

高校的不断扩张、专业的不断深化使得综合性图书馆难以满足用户日益专业化的信息需求,不少高校图书馆逐渐成立了多个分馆或资料室;公共图书馆为了广泛深入社区,服务不同层次的社区居民,也面临着是否成立分馆的现实抉择。从国外的图书馆实践来看,总分馆模式颇为普遍。以公共图书馆为例,这种模式使得公共图书馆服务十分容易地延伸到城乡,便于统一组织,统一管理。从资源利用层次来讲,它节约了资源投入,可以实现资源在更广阔的层面上的统一调配、实现人员和资源的整合利用,保证了图书馆作为公共事业的可持续化。中国科学院国家科

学图书馆为了整合全院资源而采用总分馆模式,可谓是专业图书馆界总分馆模式的代表<sup>[13]</sup>;我国江浙一带近年来兴起的“嘉兴模式”也在实践着总分馆模式,通过成立乡镇图书室构建城乡一体化的资源服务模式,该模式为缩小城乡文化差距、推动城乡的协调发展做出了有益的尝试<sup>[14]</sup>。然而,从整个中国大环境的覆盖面来讲,总分馆模式还有待进一步推广,在推广中不断完善。

参考文献:

- [1] 于良芝.战略规划作为公共图书馆管理的工具:应用、价值及其与我国公共图书馆的相关性[J].图书馆建设,2008(4):54-58.
- [2] 中国社会科学院语言研究所词典编辑室.现代汉语词典[M].修订本.北京:商务印书馆,1996:1240.
- [3] The Library of Congress.The Library of Congress Strategic Plan Fiscal Years(2008-2013)[EB/OL].[2009-07-10].[http://www.loc.gov/about/strategicplan/2008-2013/StrategicPlan07-Contents\\_1.pdf](http://www.loc.gov/about/strategicplan/2008-2013/StrategicPlan07-Contents_1.pdf).
- [4] Toronto Public Library.Toronto Public Library Strategic Plan 2008-2011[EB/OL].[2009-07-10].[http://www.torontopubliclibrary.ca/strategicplan/strat\\_plan.pdf](http://www.torontopubliclibrary.ca/strategicplan/strat_plan.pdf).
- [5] McNamara C. Strategic Planning (In Nonprofit or For-profit Organizations)[EB/OL].[2009-07-10].[http://managementhelp.org/plan\\_dec/str\\_plan/str\\_plan.htm](http://managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm).
- [6] Forbes Library. Forbes Library Long Range Plan (2007-2011)[EB/OL](2006-09-1)[2009-07-10].<http://www.forbeslibrary.org/LRP/WebLRP12-06.pdf>.
- [7] Carver Public Library. Carver Public Library Long Range Plan[EB/OL](2008-09-11)[2009-07-10].<http://www.carverpl.org/Long-Range-Plan-2009-2013.pdf>.
- [8] National Library of Finland. The strategy of the National Library of Finland 2006-2015[EB/OL].[2009-07-10].[http://www.nationallibrary.fi/info/organization/nationallibrarystrategy\\_20062015\\_summary/Files/liitetiedosto2/NationalLibraryStrategy2006-2015\[1\].pdf](http://www.nationallibrary.fi/info/organization/nationallibrarystrategy_20062015_summary/Files/liitetiedosto2/NationalLibraryStrategy2006-2015[1].pdf).
- [9] The British Library. The British Library Strategy 2008-2011[EB/OL].[2009-07-10].<http://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/strategy0811/strategy2008-2011.pdf>.
- [10] Zani W M.Blueprint for MIS[J].Harvard Business Review, 1970 (6): 95-100.
- [11] Chicago Public Library.Chicago Public Library 2010—A Vision for Our Future[EB/OL].[2009-07-10].[http://www.chipublib.org/dir\\_documents/cpl2010.pdf](http://www.chipublib.org/dir_documents/cpl2010.pdf).
- [12] National Library of New Zealand. New Generation National Library Strategic Direction to 2017[EB/OL].[2009-07-10].<http://www.natlib.govt.nz/downloads/Strategic-Directions-to-2017.pdf>.
- [13] 中国科学院国家科学图书馆.国家科学图书馆2006-2010中长期发展规划[EB/OL].(2005-01-31)[2009-07-10].<http://www.las.ac.cn/las/about-nsi/doc/2007plan.pdf>.
- [14] “读书就在家门口”——“嘉兴模式”打造城乡一体化公共图书馆服务体系[EB/OL](2009-03-27)[2009-07-10].[http://www.nlc.gov.cn/yjfw/2009/0327/article\\_819.htm](http://www.nlc.gov.cn/yjfw/2009/0327/article_819.htm).

[作者简介]

余倩女,1982年生,中国科学院国家科学图书馆硕士研究生,已发表论文3篇。

陶俊男,1983年生,中国科学院国家科学图书馆博士研究生,已发表论文3篇。 [收稿日期:2009-09-14]