



影响力驱动的高校图书馆战略规划模型构建与实现*

□程娟 季寿孔 文雯

摘要 图书馆战略规划既是理论更是实践的话题,高校图书馆战略规划不仅是图书馆未来工作的指南针,更是助力高校建设与发展的关键利器,因此,高校图书馆战略规划必须与母体高校的战略目标相匹配。文章梳理了国外图书馆及其相关机构战略规划与影响力的关系,并对我国高校图书馆“十四五”战略规划进行调研分析,进而构建了影响力驱动的高校图书馆战略规划模型。该模型揭示了以影响力为驱动的图书馆战略规划与高校的战略目标实现匹配的机理,有助于图书馆战略规划的有效实施。该模型以某高校图书馆为案例,利用图书馆影响图(Library Impact Map, LIM)这一工具,详细分析了高校图书馆在围绕学校主要目标与任务方面的战略匹配及其实现程度,进一步优化图书馆战略规划,使其与学校主要目标和任务更加紧密契合。随着“十五五”战略规划的来到,通过影响力驱动的战略规划制定与实施,高校图书馆将更有效地向学校决策者展示其在支持学校发展中的重要贡献。

关键词 高校图书馆 战略规划 影响力 LIM 工具

分类号 G251

DOI 10.16603/j.issn1002-1027.2024.06.012

战略规划为图书馆的发展指明方向^[1],北京大学图书馆馆长陈建龙在2022年“第十五届图书馆管理与服务创新论坛”指出,高校图书馆的发展方向首先是做好图书馆发展的战略规划,在此基础上提供不可替代性的贡献,创造独特的价值^[2]。战略规划应保持战略性与稳定性,关键点是如何在复杂的环境中保持自身的核心竞争力,实现自身的价值^[3]。美国大学与研究图书馆协会(Association of College & Research Libraries, ACRL)于2018年发布“高校图书馆的影响:改进实践和研究的关键领域”,其核心目的是展示图书馆的价值,因此,ACRL提出需要重视将图书馆影响力评价与机构使命相匹配的战略规划的制定与实施^[4]。价值与影响力是图书馆战略规划的重要内容,体现在战略规划的目标体系构建、实施、评价的全过程^[5]。《国际图联2019—2024年战略规划》指出“图书馆需要让利益相关者了解我们的价值和影响力”,并将“影响力”提升到愿景层面,明确将提升全球图书馆话语权作为主要战略方向^[6];ACRL在2022年修订的“卓越计划”中,

将重点集中在利用协会优势,提升高校图书馆行业影响力^[7];北美研究图书馆协会(The Association of Research Libraries, ARL)2023年公布的2023—2026五大战略目标之一是“展示研究型图书馆对其社区的价值和贡献”^[8]。

国外许多高校图书馆将价值或影响力作为重要的战略方向,如芝加哥大学图书馆2016—2019图书馆战略规划方向之一是“咨询、创新和影响,扩展图书馆在大学的”^[9];康奈尔大学图书馆2021—2025战略规划主要方向是“增强图书馆对学术研究的影响,促进学生成功与推进社会影响力”^[10];哥伦比亚大学图书馆2015—2020战略规划方向是“提升知识、塑造话语……”^[11];华盛顿大学图书馆2018—2021战略规划方向之一是“提高地区话语权”^[12]等。笔者调研与访谈了我国25所“双一流”高校图书馆馆长,统计结果发现,在战略规划中提到“图书馆价值”的占比56%、“图书馆影响力”的占比高达92%,表明大多数受访高校图书馆的战略规划中都不同程度地包含了对影响力的关注和阐述。例如,北京大

* 国家社会科学基金项目“高校图书馆影响力研究”(编号19BTQ014)的研究成果之一。
通讯作者:程娟,ORCID:0009-0008-5040-7569,邮箱:70248394@qq.com



学图书馆的主要目标为“……增长智慧、创造价值……”;复旦大学图书馆的主要目标为“……充分挖掘和展示馆藏价值,……提升行业地位与影响力。”;四川大学图书馆的战略规划对“图书馆价值”与“图书馆影响力”这两个关键词均有清晰的描述;武汉大学图书馆“十三五”战略规划的主要目标是“……进一步增强核心竞争力,进一步提升业界影响力”,“十四五”战略规划主要目标是“……提升校内影响力……提升国际影响力”。可见,目前我国“双一流”高校图书馆对“影响力”的接受与重视程度基本上取得了一致的看法。总而言之,国内外高校图书馆界均彰显出对图书馆战略规划中展示或提升图书馆价值、影响力或贡献的重视。

国内外高校图书馆战略规划普遍强调与母体机构战略目标保持一致的重要性,然而实际上,能够根据母体机构的战略规划建立明确匹配关系并有效实施的情况并不多见。许多图书馆虽然认识到与母体机构战略目标协同的重要性,但在具体执行过程中,缺乏有效的机制和工具来确保这一协同关系的落地和评估。因此,有学者认为,在制定学校整体规划、参与学校重大决策等情境下,高校图书馆的战略地位和话语权往往难以比肩同为二级单位的学院或部门,其原因是“图书馆的战略规划与高校整体的战略规划不相匹配,或是图书馆难以向校领导展现自身

的价值^[13]”。因此,本文阐述的重点是高校图书馆的战略规划如何与高校整体的战略规划相匹配,以展示高校图书馆对母体机构的价值。

1 影响力驱动的高校图书馆战略规划模型

图书馆的价值在于日益多样化的影响力^[14],国际标准 ISO16439: 2014《信息与文献——图书馆影响力评估的方法与流程》中,将图书馆影响力界定为“个人或群体因接触图书馆服务而产生的差异或变化”^[15]。高校图书馆的价值首先要与其所服务机构的使命和目标保持高度一致,支持上级组织的使命^[16]。因此,高校图书馆影响力是指高校图书馆根据学校的建设目标与使命,从用户的需求出发,提供的服务使用户、学校及社会所产生的变化。高校图书馆的战略规划必须与学校规划目标相一致,以实现用户的价值期望。只有“影响力”能够将图书馆的宗旨和目标与高校母体目标关联起来^[17]。可见,影响力驱动的战略规划实施是图书馆价值实现的最优过程。柯平教授指出,对图书馆战略规划的研究必须构建具有实用价值的战略规划模型^[18],基于此,本文构建了能够展示图书馆的价值、并可量化图书馆对学校贡献的战略规划模型,即影响力驱动的高校图书馆战略规划模型(见图1)。

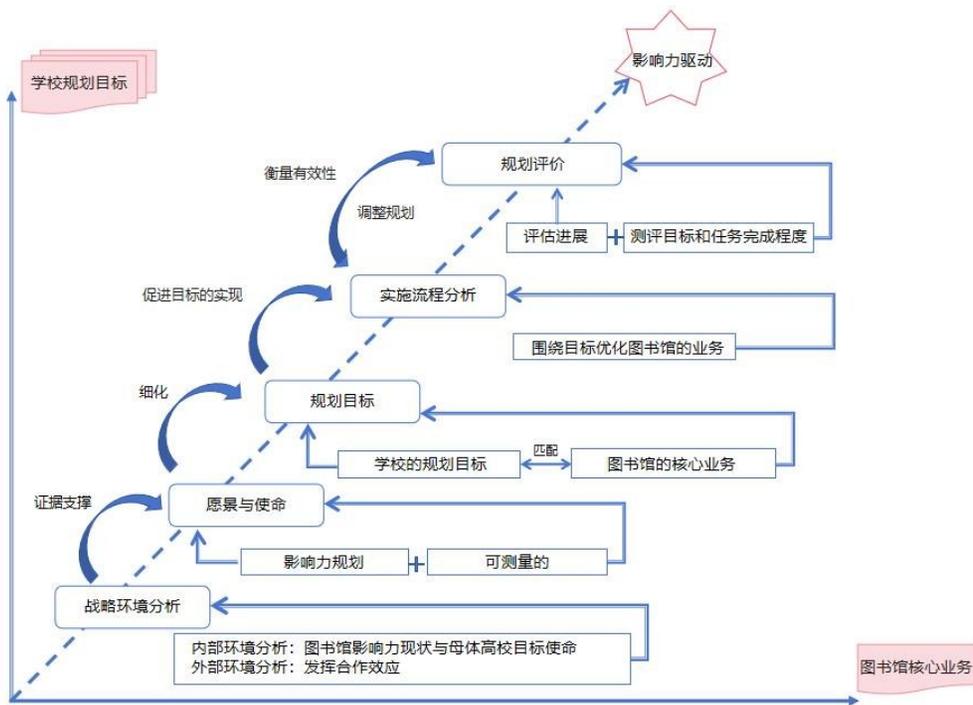


图1 影响力驱动的高校图书馆战略规划模型



1.1 模型路径分析

本模型对常规的图书馆战略规划路径赋予了新的内涵,即通过证据或数据的影响力驱动,提升图书馆战略规划对学校目标实现的贡献度。具体步骤为:

第一,首先进行战略环境分析。影响力驱动的图书馆内部环境分析必须深入了解大学的现状与未来发展^[14]及图书馆支持机构战略目标的情况,即图书馆影响力现状分析。现状分析能够为图书馆战略规划的愿景、使命、目标提供证据支撑。图书馆的外部环境分析应体现图书馆的优势,充分发挥合作效应,将合作利益最大化。

第二,影响力驱动的战略愿景与使命是建立在图书馆内部核心业务和学校使命保持一致的基础上,并且愿景必须是可测量、可量化和可实现的^[17]。

第三,影响力驱动的规划目标是将图书馆的愿景转化为可衡量的规划目标,再依据这些目标,将图书馆的核心业务与学校的规划目标进行具体匹配,这是战略规划过程的关键部分。

第四,影响力驱动的战略规划不仅是对图书馆目标与学校目标和使命一致性的静态度量,更应该是对过程的检测,即将具体目标实现的业务流程与对学校目标、使命的实现效果和影响相对应,度量图书馆具体目标完成程度。

第五,影响力驱动的规划评价是为了增强目标实现效果,即以图书馆战略规划愿景、目标和任务完成程度,评价图书馆战略规划进展和衡量目标制定的有效性,并在出现问题时及时调整核心业务。

1.2 模型实现工具

本模型通过评估工具——图书馆影响图(Library Impact Map,LIM)实现图书馆战略目标与学校目标、主要任务有效的匹配和实施,LIM是由图书馆影响力研究专家梅根·奥克利夫(Megan Oakleaf)创建,杨百翰大学的霍尔特(H. Zaugg)在此基础上进行了修订^[17]。LIM是目前能将影响力驱动的图书馆战略规划与学校建设目标和使命相匹配并进行有效分析的强有力工具,其通过将图书馆核心业务与大学建设目标与关注领域相映射,评估图书馆的核心业务与大学目标、使命的一致性程度,以及

图书馆的某项服务对学校战略目标实现的贡献程度。此外,LIM提供了直观明了的框架,便于理解和沟通,因此也被冠名为“图书馆服务的数据地图”^[19],该地图可以跟踪其服务的影响,并根据反馈进行调整。LIM有效实施的前提是,基于数据或证据的收集对图书馆服务影响力现状进行分析,在此基础上才能确定预期影响力要达到的目标。

2 影响力驱动的高校图书馆战略规划实证分析

高等学校的发展规划、愿景目标是高校关于未来事业顶层设计与发展的蓝图,具备全局性、前瞻性和较强的现实指导意义^[20]。高校图书馆在制定自身的战略规划时,应充分了解、摸透、吃准学校的战略规划内容及意图,使图书馆的战略规划与学校战略相匹配、相一致,其战略规划的内容、实现步骤、时间节点都应和学校战略紧密联系^[21]。图书馆领导层要考虑图书馆应该如何支持大学的核心优先事项,同时提升自身的价值和影响力^[22]。有鉴于此,本部分基于影响力驱动的战略规划模型,以某高校(A高校)及其图书馆(A馆)“十四五”期间的使命与目标为例,进行模拟分析。

2.1 A馆的战略规划环境分析

A馆的战略规划环境分析包括两个方面,一是对A高校的战略规划目标与主要任务分析,二是对A馆的影响力现状分析。

2.1.1 A高校2021—2025年战略规划分析

A高校是湖北省武汉市的一所综合性大学,实行省市共建、以市为主的办学体制,入选湖北省“国内一流学科建设高校”。A高校2021—2025年的愿景与总目标是“立足武汉、服务湖北,面向全国,走高质量发展之路,努力建设在国内有影响、有特色的高水平城市大学”,根本任务是“全面落实立德树人”。以下通过编码分析获取A高校的核心优先事项,利于对A馆与A高校目标实现关系一致性的分析。

(1)2021—2025年A高校战略规划目标与主要任务

依据A高校2021—2025年战略规划文本,获取A高校目标与主要任务内容(见表1)。



表 1 2021—2025 年 A 高校战略规划目标与主要任务初始编码情况

范畴	原始语句
人才培养	一流本科——“四新”专业建设、专业结构优化、工程教育、教学技能、教学项目、教学大赛、学科竞赛、实践教学、产学研用融合、在线课程、拔尖创新人才培养、教学评估、质量评价；学生教育——“五育并举”（其中“音、体、美”具有专业优势）、育人环境（全员、全过程、全方位）、健康成长、高素质人才、学生管理新模式、创新创业精神、合作能力、实践应用能力、就业创业指导、学生科研；研究生培养和 International 交流与合作
学科建设	重点学科——化学工程与技术、环境与生态学；优势特色学科——数字建造与爆破工程、光电材料与技术、新医科；学位点——博士学位
科技创新	有组织的科研、协同创新、科研团队、科研项目、重点实验室、重点工程、文科科研、科研平台、学术论文、成果获奖、项目经费、地方高校、专家库、特色智库
教师队伍	人才引进、人才资源信息库、学科带头人、高端人才、拔尖人才、青年教师、职称职级
社会服务	合作、成果转化、智力服务、社会咨询、社会培训、区域发展、地方政府、行业、企业、实验平台、城市音乐文化、市民大学、学习型城市、乡村振兴、品牌、博士服务团
学校治理与服务保障	智慧化校园、教育教学信息化、数据治理平台、档案资源、文献资源、资源保障与共享、图书馆服务能力

从表 1 可知,范畴所对应的是 A 高校的使命,原始语句对应的是 A 高校战略规划中的主要任务。
(2)A 高校重点关注领域

在表 1 的基础上,对战略规划目标与主要任务进行开放性编码,从原始语句中提取若干初始概念,获取重点关注领域(见表 2)。

表 2 开放式编码结果

范畴	初始概念
人才培养	本科研究;学生综合素养(“五育并举”),学生成长成才(健康成长、能力培养及拔尖创新人才培养等);教师教学(一流本科、专业建设与优化、教学技能、教学项目等)
学科建设	重点学科(化学工程与技术、环境与生态学);机构品牌(优势特色学科、数字建造与爆破工程、光电材料与技术、新医科)
科技创新	教师研究生产力(有组织的科研、协同创新、科研团队、科研项目、学术论文、成果获奖、项目经费);科研平台(重点实验室、重点工程、文科科研、科研平台、地方高校、专家库、特色智库)
教师队伍	教师招聘(人才引进、人才资源信息库、学科带头人、高端人才、拔尖人才);教师晋升(青年教师、职称职级)
社会服务	教师研究生产力(成果转化);本地与社区建设、社会包容、国际参与
学校治理与服务保障	智慧化校园(教育教学信息化、数据治理平台、档案资源、文献资源、资源保障与共享、图书馆服务能力)

从表 2 可知,规范后 2021—2025 年 A 高校重点关注领域是学生综合素养、学生成长成才、教师教学、重点学科、机构品牌(学科)、教师研究生产力、科研平台、教师招聘、教师晋升、本地与社区建设、社会包容与国际参与、智慧化校园、本科研究等方面。针对 A 高校的这些重点关注领域,A 馆进一步了解学校相关部门围绕学校目标与主要任务的建设现状及

未来发展的可行性,以评估图书馆在支持这些领域时所能提供的服务能力和助力程度。同时,A 馆结合具体项目,与利益相关者展开深度合作,以提升服务效果。

2.1.2 A 馆影响力现状分析

利用 LIM 评估工具于 2021 年对 A 馆影响力现状进行分析,即对高校重点关注领域和图书馆 12 项



核心业务进行交叉分析。在每个交叉数据点上,图书馆根据交叉数据点的实际状况,从数据收集、使用和传播的六个级别中进行选择(见表3注)。具体方法为,确定A馆30名直接负责图书馆核心业务的工作人员,每位工作人员都需明确各自职责领域中

A高校重点关注领域相关的数据收集情况。为得到12项图书馆核心业务数据,再选择不同部门的2—3名图书馆工作人员共同承担评价图书馆核心业务的责任。当这些负责评级的工作人员评分不同时,只使用最高的评分。评级结果如表3所示。

表3 2021年A馆核心业务和A校重点关注领域之间的部分评分表

高校重点关注领域	图书馆核心业务											
	文献资源服务	空间资源服务	阅读推广服务	信息素养教育	文化活动	咨询服务	信息服务	学科知识服务	融媒体服务	社会服务	数字资源共享	数字图书馆
学生综合素养	Y	Y	Y	Y	Y	Y	CB	N	Y	CB	Y	CB
学生成长成才	Y	Y	Y	Y	Y	Y	CB	N	Y	CB	Y+	CBW
科研平台	N	N	N	N	N	N	Y	Y	N	CBW	Y	CBW
智慧化校园	Y	Y	N	CB	N	Y	CB	CB	Y	CB	Y	Y
教师招聘	CB	N	N	CB	N	CB	CB	CB	N	N	Y	Y
教师晋升	Y	CB	N	Y	N	CB	Y	Y	N	N	Y	Y
本科研究	Y	N	N	CB	N	Y	Y	Y	N	N	CBW	Y
教师教学	Y	CB	N	CBW	N	CBW	CBW	CBW	N	N	Y+	Y
重点学科	Y	N	N	CBW	N	CB	Y	Y+	N	N	Y	Y
教师研究生产力	Y	CB	N	Y	N	Y	Y	Y+	CBW	N	Y+	Y
社会包容与国际参与	Y	Y	CB	CB	CB	CB	CB	CB	Y	Y	Y	Y
机构品牌(学科)	Y	N	N	CBW	N	CB	CB	Y+	N	N	Y	Y
本地与社区建设	Y	N	N	CB	CB	CB	Y	N	CB	CBW	Y	Y

注:Y++表示“是的,有影响,我们有证据/数据,我们已经向利益相关者传播了影响。”

Y+表示“是的,有影响,我们有影响的证据/数据。”

Y表示“是的,我们相信这个重点关注领域和这个图书馆服务、专业知识或资源之间存在影响关系。”

CBW表示“如果我们做得更好或不同,可能会有影响,我们想收集数据。”

CB表示“如果我们做得更好或不同,可能会有影响。”

N表示“不,没有影响。”



2.2 A 馆的愿景与使命

在对 A 馆战略规划环境分析的基础上,提出 A 馆的愿景为“……彰显图书馆对学校的独特价值,显著提升图书馆对学校的贡献度、显示度和影响力”。基于这一愿景,其使命是“助力学校的战略目标,支持学校达到其学习、教学和研究效果,为学校的学习、教学和研究活动做出贡献”。A 馆的愿景与使命是在深入对标该馆的核心业务与学校使命、目标及主要任务的基础上确立的。当 A 馆的愿景与学校的目标与使命相一致时,这一愿景便转化成了一个

具体的描述,清晰地勾勒出 A 馆在未来如何致力于实现 A 校的最高价值,以及这一过程中 A 校可能呈现出的面貌。另外,通过使命宣言,图书馆领导层与图书馆员基于共同的价值观,朝着一个共同的目标努力。

2.3 A 馆的规划目标

A 馆战略规划设计团队通过深入研讨后,将其愿景转化为可衡量的规划目标,并与 2021—2025 年 A 高校重点关注领域进行匹配(见表 4)。

表 4 图书馆规划目标与高校重点关注领域对照表

图书馆主要目标	高校重点关注领域
优化文献资源结构与空间资源类型,提升资源服务影响力与学习支持服务影响力	学生综合素养
	学生成长成才
	科研平台
	智慧化校园
提高服务能力与水平,促进深度协作,提升教学及科研支持服务影响力	教师招聘
	教师晋升
	本科研究
	教师教学
	重点学科
打造特色服务品牌,提升品牌影响力	教师研究生生产力
	社会包容与国际参与
	机构品牌(学科)
	本地与社区建设

由表 4 可知,A 馆的主要目标分为提升资源服务影响力与学习支持服务影响力、教学及科研支持服务影响力、品牌影响力三个方面,这三个方面与高校重点关注领域的关系是:资源利用对学生成长成才、师生科研的影响;教学及科研支持服务对教研成果的影响;服务品牌对学校(社会)品牌的影响等。虽然这种划分显得有些绝对化,但有益于图书馆目标的实现。

2.4 A 馆规划实施流程分析

对于规划实施即规划实现的行动过程,肖珑称之为突破、激发、执行的降维行动^[23]。A 馆的“降维行动”具体体现为:确定 2025 年预期影响力,其目的

是将图书馆的愿景与目标进行量化并有效实施,其过程首先是在 A 馆战略规划环境分析“2021 年图书馆影响力现状评分表”的基础上,确定预期影响力。为了提高预期影响力的完成率,在 2021—2025 年规划实施过程中,可选择某一年份(例如选择 2023 年)测评 2025 年预期影响力完成情况,2023 即为中期影响力。通过中期影响力评级可获悉预期影响力完成的进展情况,并根据实际影响力状况合理调整核心业务,促进预期影响力目标的实现。2025 年的预期影响力是由图书馆战略规划设计团队与 A 校各学院及学校重点关注领域涉及的部门共同制定,利益相关者包括 A 高校 9 个学院的教授及科研处、教



务处、学生处、人事处及社会服务部的业务骨干共计13人。具体方法为在2021年战略规划评分表基础上,利益相关者根据图书馆的战略目标,提出对

2025年的影响力评级期望,图书馆再根据自身能力与条件确定预期影响力等级(见表5)。

表5 2025年A馆核心业务和高校重点领域之间的预期影响力表

图书馆 主要目标	高校重 点领域	图书馆核心业务											
		文献资 源服务	空间资 源服务	阅读推 广服务	信息素 养教育	文化 活动	咨询 服务	信息 服务	学科知 识服务	融媒体 服务	社会 服务	数字资 源共享	数字图 书馆
优化文献 资源结构 与空间资 源类型, 提升资源 服务影响 力与学习 支持服务 影响力	学生综 合素养	Y++	Y++	Y++	Y++	Y+	Y+	CBW	CBW	Y+	CBW	Y++	CBW
	学生成 长成才	Y++	Y++	Y++	Y++	Y+	Y+	Y	CB	Y+	Y	Y++	Y
	科研平 台	CB	CB	CB	CBW	CB	CB	Y+	Y+	CB	Y	Y+	Y
	智慧化 校园	Y+	Y++	CB	CBW	CB	CB	Y	Y	Y+	CBW	Y+	Y++
提高服务 能力与水 平,促进 深度协 作,提升 教学及科 研支持服 务影响力	教师招 聘	Y	CB	CB	Y	CB	Y	Y	Y	CB	CB	Y+	Y+
	教师晋 升	Y+	CBW	CB	Y+	CB	CBW	Y+	Y+	CB	CB	Y+	Y+
	本科研 究	Y++	CB	CB	CBW	CB	Y+	Y+	Y++	CB	CB	Y	Y+
	教师教 学	Y+	CBW	CB	Y	CB	Y	Y	Y	CB	CB	Y++	Y+
	重点学 科	Y++	CB	CB	Y	CB	Y	Y+	Y++	CB	CB	Y+	Y+
	教师研 究生产 力	Y++	CBW	CB	Y++	CB	Y+	Y+	Y++	Y	CB	Y++	Y+
打造特色 服务品 牌,提升 品牌影 响力	社会包 容与国 际参与	Y+	Y+	CBW	CBW	CBW	CBW	Y	CBW	Y+	Y+	Y+	Y+
	机构品 牌(学 科)	Y++	CB	CB	Y	CB	CBW	CBW	Y++	CB	CB	Y+	Y+
	本地与 社区建 设	Y+	CB	CB	CBW	CBW	CBW	Y+	CB	CBW	Y	Y+	Y+

从表5与表3的比较可知,A馆的战略规划目标与任务的重点是向利益相关者提供证据,说明文献资源服务、空间资源服务、阅读推广服务、信息素养教育以及数字资源共享对学生综合素养和成长的影响,以及文献资源和学科知识服务对教师研究生生产力的促进作用。

2.5 2024年A馆影响力评价

A馆选择2024年为时间节点进行中期影响力评价(表略),测评2025年预期影响力完成情况。2024年中期影响力评价是A馆规划实施流程分析中的重要组成部分,该评价由图书馆战略规划设计

团队根据2024年图书馆影响力实际状况进行评级。针对具体的项目目标或对应指标,图书馆可以计算其完成率,并以影响力评价的效果为依据进行衡量。2021—2024年A馆影响力评级变化情况以三种方式进行比较。首先,分析2021年与2024年每个代码的交叉数据点总数和占总数的百分比。其次,检查分配给交叉数据点的代码的变化模式,并比较每个代码类别在数据收集和使用方式上的移位(负、正、无移位)。例如,2021年被分配为N的代码中,有多少在2024年被分配为Y++、Y+、Y、CBW、CB或N。最后,检查每个图书馆服务或高校重点领



域的每个代码选项的更改模式。

(1)2021—2024年A馆整体代码比例变化情况
2024年评级人数、评级规则以及评分表的交叉

数据点总数与2021年相同,总数的百分比用于比较
2021年至2024年之间的变化(见表6)。

表6 2021年和2024年评分表代码对比

时间	Y++	Y+	Y	CBW	CB	N	Total
2021	0	6	60	13	32	45	156
	0%	4%	38%	8%	21%	29%	
2024	2	19	49	8	16	62	156
	2%	13%	31%	5%	10%	39%	

由表6可知Y、CBW和CB代码分别下降了7%、3%和11%。Y+和Y++代码分别增加了9%和2%。结果表明,部分图书馆服务与高校重点关注领域存在相关影响逐渐被找到数据。

(2)2021—2024年A馆影响力交叉数据点的代码变化情况

统计交叉数据点的代码变化情况,即当一个代码从一个更容易识别、使用和共享的代码转移到一个更不容易识别、使用和共享的代码时(例如:从Y+到Y),就会发生负移位,正移位则相反,无移位表示2024年分配的代码与2021年分配的代码相同(见表7)。

表7 2021—2024年交叉数据点的代码变化情况

评级	2024						百分比			
	Y++	Y+	Y	CBW	CB	N	负移位	正移位	无移位	
2021	Y++	0	0	0	0	0	0%	—	0%	
	Y+	1	5	0	0	0	0%	1%	3%	
	Y	1	14	33	0	4	8	8%	9%	21%
	CBW	0	0	7	3	1	2	2%	5%	2%
	CB	0	0	5	5	9	13	8%	6%	6%
	N	0	0	4	0	2	39	—	4%	25%

注:百分比来自于交叉数据点之和。Y++不会产生正移位,而N不会产生负移位,均用“—”表示。

由表7可知,负移位占有所有代码的18%,而正移位占有所有代码的25%,无移位占有所有代码的57%。结果表明,25%的图书馆服务与高校重点关注领域存在相关影响逐渐被找到数据;18%的图书馆服务与高校重点关注领域之间被认为没有影响或影响力降低。

(3)2021—2024年A馆每项服务代码比例变化情况

在图书馆服务视角下,检查交叉数据点的代码比例的变化(见表8)。由表8可知,在2024年图书馆服务中的一些服务代码比例变化表现为:Y++、Y+比例提高,表明这些服务对高校重点关注的一部分领域有影响;N比例提高,表明这些服务对高校重点关注的一部分领域没有影响。使用相同的方法,研究高校重点关注领域的变化(表略)。



表 8 2021—2024 年交叉数据点代码图书馆服务变化情况汇总

图书馆服务	Y++	Y+	Y	CBW	CB	N
文献资源服务	=	++	--	=	=	+
空间资源服务	=	+	-	++	-	-
阅读推广服务	=	++	-	-	--	+
信息素养教育	=	++	-	-	--	+
文化活动	=	++	-	-	--	+
咨询服务	=	++	-	-	--	+
信息服务	=	=	++	=	--	++
学科知识服务	=	=	=	=	--	++
融媒体服务	=	=	-	=	=	+
社会服务	=	=	+	-	=	=
数字资源共享	++	+	--	-	+	=
数字图书馆	=	+	-	-	+	+

注:++表示超过10%的增长,+表示0%至10%的增长,=表示无变化,-表示0%至10%的减少,--表示超过10%的减少。

(4) 2024 年 A 馆战略目标完成情况

以实际 2024 年 A 馆核心业务和高校重点关注领域之间的部分评分表与 2025 年 A 馆核心业务和高校重点关注领域之间的预期影响力表进行对比,2024 年实际评分表交叉点等级达到或高于预期影响力表中对应交叉点等级。例如,实际评分表中交叉点等级为 Y,预期影响力表中对应交叉点等级为 CBW 或 Y,则赋予该交叉点为 1,反之则为 0(见表 9)。

由表 9 可知,2025 年战略规划目标在 2024 年的完成率为 22.49%。因此,A 馆在战略规划目标完成率不高的情况下,及时调整图书馆服务项目,包括增加新的服务项目,优化一些服务项目等。同时 A 馆也认识到在选择中期检查的时间节点时,确定在战略规划实施的中间时间段(2022—2023 年)更为合适,这样可以及时发现问题,提高战略规划目标的完成率。到 2025 年战略规划结束阶段,图书馆决策者将与利益相关者进行深入沟通,宣布较满意的影响力评估结果,并主动接受利益相关者的评判和反馈。

3 结论与启示

影响力驱动的战略规划能够将图书馆的核心业务与高校战略目标进行有效匹配和分析,从而让图

书馆决策层全面评估各个核心业务工作的有效性。该规划不仅提供了图书馆服务的广阔图景,还支持在战略规划的主要目标与具体任务之间进行必要的战术调整。推进影响力驱动的战略规划的制定与有效实施,应该做到以下几点。

3.1 树立影响力驱动的战略规划设计理念

通过对我国 25 所“双一流”高校图书馆馆长调研与访谈可知,虽然我国高校图书馆战略规划中均提及“影响力”,并将“影响力”作为战略规划的主要目标,但大多数战略规划文本中缺乏对目标的明确量化描述,同时这些文本通常会将愿景和战略目标混为一谈,很少对愿景、使命和战略目标进行明确的区分。然而,南方科技大学图书馆在其《迈向 2020 年——南方科技大学图书馆战略规划》中对这三个概念进行了清晰的定义和区分。据该馆馆长介绍,该战略规划是由两位美国资深专家共同参与,花费较长时间编制完成。在“十五五”战略规划来临之际,高校图书馆应首先树立影响力驱动的战略规划设计理念,即与高校目标、使命相匹配,陈述可量化的愿景。在此基础上,提出可实施且可评估的战略目标,并将这种理念贯穿到图书馆各部门,让每位馆员知晓,明确各自业务工作将来可能创造的价值。



表9 2024年战略目标完成情况汇总

图书馆 主要 目标	高校重 点关注 领域	图书馆核心业务												完成 率
		文献资源服务	空间资源服务	阅读推广服务	信息素养教育	文化活动	咨询服务	信息服务	学科知识服务	融媒体服务	社会服务	数字资源共享	数字图书馆	
优化文献资源结构与空间资源类型,提升资源服务影响力与学习支持服务影响力	学生综合素质	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	23.08%
	学生成长成才	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	23.08%
	科研平台	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7.69%
	智慧化校园	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	38.46%
提高服务能力与水平,促进深度协作,提升教学及科研支持服务影响力	教师招聘	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	15.38%
	教师晋升	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	15.38%
	本科研究	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	7.69%
	教师教学	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	38.46%
	重点学科	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	23.08%
	教师研究生产力	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	23.08%
打造特色服务品牌,提升品牌影响力	社会包容与国际参与	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	30.77%
	机构品牌(学科)	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	23.08%
	本地与社区建设	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	23.08%
	完成率	0.00%	38.46%	30.77%	30.77%	15.38%	30.77%	38.46%	30.77%	0.00%	7.69%	30.77%	15.38%	22.49%

3.2 开展高校图书馆影响力评估

图书馆的预期影响力是建立在对图书馆影响力现状分析的基础上,“现状分析”实际上就是图书馆影响力的评价。我国高校图书馆均开展了以教育部《普通高等学校图书馆评估指标》为依据的绩效评估,也有一些高校图书馆基于 LibQUAL+ 开展了质量评估,如 2022 年上海交通大学图书馆首次开展针对所有服务的用户满意度调查^[24],但到目前为止,我国鲜有高校图书馆开展影响力评价。图书馆的战略规划不能仅停留在“扩大影响力、彰显价值、争取话语权、为学校发展做贡献”等这类定性化表述

上,而应将影响力贯穿于战略规划的全过程,以实际数据或证据来证明其对学校的贡献。

3.3 推动各层级影响力的逐步提升

每个高校图书馆因经费、人员、基础设施等条件存在的差异,其服务优势与服务特色各不相同。因此,在战略规划具体目标内容或预期影响力决策上要层级分明,对于具有高影响力潜质的服务项目,要提供证据或数据,并向利益相关者传播影响;对于可提升的影响力服务项目,要努力收集证据或数据;对于潜在影响力服务项目,要与学校重点关注领域相关联;对于完全没有影响力服务项目,要及时调整或



剔除;另外,在新增服务项目上要对照学校重点关注领域进行分析,否则,增加成本而收效甚微。总之,高校图书馆要根据自身的实际情况分层级设立目标,渐进式提升影响力的层级,以形成合力提升图书馆的整体影响力。

4 结语

高校的战略目标是与国家高等教育政策相一致,坚持社会主义办学方向,落实立德树人根本任务,聚力“双一流”建设,通过有效的举措,为师生提供全面的专业知识,以及高相关性的研究成果。这些目标中的大多数都可以通过图书馆核心业务特别是服务来实现,图书馆应该努力证明其服务与机构的成功之间的联系。应用影响力驱动的战略规划模型,并借助图书馆影响图(LIM)等分析工具,能够将图书馆战略规划的理论研究转化为务实和实用的操作方案。我国高校图书馆战略规划文本应该向更能证明对利益相关者贡献、影响力驱动的战略规划文本转型。

参考文献

- Wayne R. The academic library strategic planning puzzle: putting the pieces together[EB/OL]. [2024-06-11]. <https://utswmed-ir.tdl.org/server/api/core/bitstreams/70aed34d-cacf-408f-a2ad-d00dc51aa6c0/content>.
- 林晓欣,郭晶,张晗,等.新技术背景下学术图书馆的管理与服务:守正与创新——“第十五届图书馆管理与服务创新论坛”综述[J].大学图书馆学报,2023,41(2):51-56.
- 孟银涛,于倩倩.美国大学图书馆战略规划分析及启示[J].图书馆学研究,2021(14):84-90.
- Connaway L S, Harvey W, Kitzie V, et al. Academic library impact: improving practice and essential areas to research[EB/OL]. [2024-06-11]. <https://alair.ala.org/handle/11213/17180>.
- 程娟.图书馆核心竞争力研究[M].北京:国家图书馆出版社,2016:34-53.
- IFLA. IFLA Strategy 2019-2024[EB/OL]. [2019-08-26]. <https://www.ifla.org/strategy>.
- Association of College and Research Libraries. ACRL plan for excellence [EB/OL]. [2024-06-11] <https://www.ala.org/acrl/aboutacrl/strategicplan/stratplan>.
- Association of Research Libraries(ARL). Releases 2023-2026 action plan[EB/OL]. [2023-02-13]. <https://www.arl.org/who-we-are/#section-action-plan>.
- The University of Chicago Library. Library mission, vision, principles, and strategic plan, 2016-2019 [EB/OL]. [2024-06-18]. <https://www.lib.uchicago.edu/about/thelibrary/mission/>.
- Cornell University Library. About-Cornell University Library [EB/OL]. [2024-06-11] <https://www.library.cornell.edu/>

about/.

- Columbia University Libraries. Strategic directions[EB/OL]. [2024-06-11]. <https://library.columbia.edu/about/strategic-directions.html>.
- University of Washington Library. 2018-2021 strategic plan [EB/OL]. [2024-06-11]. <http://www.lib.washington.edu/about/strategicplan>.
- Boyer J. The role of library leadership within university leadership and governance[EB/OL]. [2023-06-06]. <https://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/conferences/confsandpreconf/2023/RoleofLibraryLeadershipwithinUniversityLeadershipandGovernance.pdf>.
- Oakleaf M, Kyrillidou M. Revisiting the academic library value research agenda: an opportunity to shape the future[J]. The Journal of Academic Librarianship, 2016,42(6):757-764.
- 银晶,冯玲.国际标准 ISO16439:2014《信息与文献——图书馆影响力评估的方法与流程》解读与分析[J].山东图书馆学刊,2017(2):66-70.
- Steve H. Assessing user needs, satisfaction, and library performance at the University of Washington Libraries[EB/OL]. [2024-06-11]. <https://www.ideals.illinois.edu/items/8334/bitstreams/28359/object>.
- Zaugg H. Revisiting a library impact map[EB/OL]. [2024-06-11] <https://www.libraryassessment.org/wp-content/uploads/2021/08/33-Zaugg-Revisiting-a-Library-Impact-Map.pdf>.
- 柯平.图书馆战略规划研究的时代背景与理论视角[J].图书馆工作与研究,2010(2):4-10.
- Zaugg H. Using a library impact map to assist strategic planning in libraries[J]. 2015(3). DOI:10.5860/LLM.V29I3.7102.
- 刘小香,杨连珍,覃丽金.《高校图书馆影响力报告:增进基础研究与应用》解析与思考[J].图书馆理论与实践,2018(5):27-32.
- 熊军洁,邢杰.试论高校图书馆战略规划制定中不可忽视的几个问题[J].图书馆工作与研究,2012(6):65-67.
- Harland F, Stewart G, Bruce C. Aligning library and university strategic directions: a constructivist grounded theory study of academic library leadership in Australia and the U. S. A[J]. New Review of Academic Librarianship, 2018,24(3-4):263-285.
- 肖珑.“十四五”规划之外:升维思考,降维行动[J].高校图书馆工作,2021,40(5):4-7.
- 张浩,张吉,徐华,等.学术性图书馆创新型馆员队伍建设探索实践——以上海交通大学图书馆为例[J].大学图书馆学报,2023,41(2):5-12.

作者单位:程娟,江汉大学商学院,武汉市城市圈制造业研究中心,湖北武汉,430056
季寿孔,江汉大学商学院,湖北武汉,430056
文雯,武汉学院图书馆,湖北武汉,430212

收稿日期:2024年8月19日

修回日期:2024年11月9日

(责任编辑:李晓东)



Construction and Implementation of an Influence-Driven Strategic Planning Model for Academic Libraries

CHENG Juan JI Shoukong WEN Wen

Abstract: Strategic planning of academic libraries serves not only as a core compass guiding the future work of libraries but also plays a pivotal role in driving the overall development and construction of universities. This study introduces the concept of impact-driven strategic planning for academic libraries and proposes a model to facilitate its effective implementation. In terms of research questions, library strategic planning is recognized as a topic that involves both theoretical and practical dimensions, especially in the field of academic libraries, where there is an urgent issue in ensuring the alignment between the libraries' strategic planning with the overarching strategic objectives of their parent universities. Regarding the research objectives, this paper aims to conduct an in-depth investigation and analysis of the status of strategic planning of academic libraries during China's "14th Five-Year Plan" period. By drawing on the experiences of strategic planning from both domestic and international libraries and related institutions, the paper analyzed the relationship between strategic planning and its impact. Based on these insights, it developed a model for impact-driven strategic planning in academic libraries to effectively align library strategic planning with university strategic objectives. Methodologically, this paper employed a variety of research methods, including literature review, case studies, and empirical research. Through extensive research on the "14th Five-Year Plan" strategic planning of academic libraries in China and in-depth analysis of strategic planning in both domestic and foreign libraries and related institutions, the proposed model elaborated on how impact-driven library strategic planning aligns with university strategic objectives and ensured the effective implementation of strategies. The research findings are based on a case study of a specific academic library, utilizing the Library Impact Map (LIM) tool to assess the library's strategic alignment with the university's primary goals. The analysis reveals that, while there is a certain degree of alignment between the library's strategic planning and the university's main objectives and tasks, there still remains considerable room for optimization. The research conclusions point out that as the "15th Five-Year Plan" era approaches, academic libraries should further refine their strategic planning through impact-driven approaches to align more closely with the university's priorities. Through this process, academic libraries can more effectively demonstrate their significant contributions in supporting university development to decision-makers, thereby garnering additional support and resources to further enhance their service impact.

Key words: University Library; Strategic Planning; Impact; LIM Tool