



高校图书馆战略规划编制中的几个问题

□高凡*

摘要 高校图书馆战略规划是图书馆改革与发展的纲领,是图书馆前行方向的指南和确保图书馆可持续发展的基础。在明确高校图书馆战略规划含义以及编制战略规划意义的基础上,分析目前国内高校图书馆在战略规划编制和实施中存在的诸多问题,并对其中的规划编制、规划文本、规划实施和调整等几个重要问题进行梳理,展开重点讨论,以期为各高校图书馆编制“十四五”战略规划提供有益的参考。

关键词 高校图书馆 战略规划 “十四五”规划

分类号 G251

DOI 10.16603/j.issn1002-1027.2021.01.007

近年来,随着图书馆事业的迅猛发展,图书馆界在管理实践中逐渐意识到战略规划对发展的引领作用,尤其在“十三五”规划时期,在教育部高校图工委的积极推动下,更多的高校图书馆积极投入到规划工作中,战略管理及规划的意识有了显著提高。2020年是我国“十三五”规划的收官之年,也是“十四五”规划制定的开启之年,现对高校图书馆战略规划编制中的几个重要问题进行梳理,以期为各高校图书馆编制“十四五”战略规划提供有益的参考。

1 高校图书馆战略规划的含义及编制的意义

战略是组织面对激烈变化、严峻挑战的环境,为长期生存和发展进行的谋划和思考,它是事关发展大局的科学规定,也是一切活动开展的主要依据^[1],具有方向性、纲领性、统筹性、全局性、长期性特点。战略规划是一个机构制定其长期目标和未来发展方向、任务使命以及与该使命相关的目标体系及行动方案,并将其付诸实施的思维框架和动态过程。而高校图书馆战略规划主要指从学校整体利益和信息需求出发,为保障图书馆长期稳定生存与发展,面向未来进行图书馆使命、愿景、目标和战略的规划,进而指导、实施、评价和有效控制图书馆中长期发展的动态过程和思维框架。图书馆战略规划是图书馆改革与发展的纲领,是图书馆前行方向的指南和确保

图书馆可持续发展的基础。

没有纲领,没有方向,谈何发展。高校图书馆可持续发展离不开战略,离不开战略规划。战略规划是图书馆及其所有员工的行动纲领,能够为图书馆指明前进的方向,是图书馆能够长久高效发展的重要基础,是图书馆提升竞争力的有效保证^[1]。

2 高校图书馆战略规划编制中存在的问题

虽然我国高校图书馆对未来发展的战略规划意识有了显著提高,但由于国内高校图书馆对于战略规划的制定和实践较晚,在编制及实施中还存在诸多问题。

2.1 认识问题

部分高校图书馆领导层由于在思想上对战略规划认识不充分,甚至认识错误,存在如下表现:做规划只是响应上级的指令,完成学校规定的规定工作,编制规划只是一种被动行为;曾经做过,做完后难以付诸实践,没有发挥已制定规划应有的作用,从而影响再次做规划的积极性;从来没做过规划,或者认为规划对实际工作没有太大意义,或者对战略规划持观望态度。

2.2 编制问题

高校图书馆普遍没有设置专门负责战略规划的相关部门或委员会,编制工作一般交由办公室负责,

* 高凡, ORCID: 0000-0003-2693-6213, 邮箱: fgao@swjtu.edu.cn。



或是临时组建工作小组,缺乏相关的组织机构作保障,也缺乏对内外部环境的充分调研和分析,更缺乏科学严谨的制定程序,未能真正将战略规划融入图书馆的管理之中。

2.3 文本问题

规划文本缺乏连续性、透明性、规范性和完整性,缺乏科学严谨的制定程序和规划分析,在战略规划的制定中存在依赖性和被动性^[2]。有的高校图书馆所做的规划过于强调超前,过于宏观,只有高大上的口号,没有行动计划,也没有具体的实施途径,这样的规划就是一个摆设,没有办法落地生根。

2.4 实施问题

部分高校图书馆制定规划之后就束之高阁,既没有对规划进行任务分解,落实到具体的工作中,也没有把规划与年度工作计划有效结合,致使规划与工作计划脱节。此外,部分高校图书馆在战略规划实施过程当中,存在责任分工不明、监管不力的问题。

3 高校图书馆战略规划的编制

高校图书馆战略规划的编制是实践性很强的决策过程,需要一定的基础理论作为支撑,也需要一定的操作方法作为指导。柯平、赵益民等学者对图书馆战略规划开展了大量的实证研究,对高校图书馆战略规划的编制提出了许多可供参考的方法,可以指导战略规划的实践活动。

战略规划从编制流程看,主要包含组织保障、目标确立、方案拟定和文本编制四个环节。每个环节中又包含若干具体行动步骤。

在组织保障环节,应设立专职机构组建专门的战略管理部门,争取人员、经费、设备设施、时间等方面的资源支持,明确战略管理部门的工作职责和管理制度,为战略规划以及后期的实施与评价的顺利进行提供组织保障。

在目标确立环节,要重视分析战略环境。环境分析是确定组织变革预期、编制未来愿景的前期基础,也是明确战略目标、设计行动方案的必要依据。可采用SWOT分析法、情景分析法、PEST模型、判别矩阵等,对图书馆的外部发展环境和内部支撑条件等主要影响因素进行分析。

在方案拟定环节,可运用决策树、SWOT分析法等方法或工具,在趋势预测和需求响应的基础上,

制定战略行动计划,划分战略实施领域,将战略目标细化、具体化为可操作的实践举措。

在文本编制环节,要准确把握草案拟定、获取修改意见、修改定稿、宣传推广等环节,促进馆内外战略思想的高度统一,完成纲领性文件的编撰。

4 高校图书馆战略规划文本

高校图书馆战略规划文本是战略环境分析结果、使命与发展意愿目标体系以及行动策略等战略成果的融合,从战略规划文本的体例结构看,包括前言、使命、愿景、战略环境分析、战略目标、行动计划等主要模块^[3]。

4.1 前言

前言也称引言,是规划文本的开头部分。主要包括:高校图书馆战略规划意义、制定背景、目的、过程及相关制定人员、馆长致辞等内容。如同济大学图书馆在其“十三五”规划前言中既指出制定规划的背景,也对规划的制定过程作了概括性介绍^[4]。

4.2 使命

使命陈述是战略规划的顶层,是对高校图书馆宗旨和信念的高度概括,阐明了图书馆生存和发展的基本任务,从中透露出其为谁服务、怎样服务、服务什么等一系列最基本的问题。如同济大学图书馆在其“十三五”规划中就明确提出,其使命是“支持同济大学的教学、科研和管理,促进学生成长与成才,推动文化传承与交流,支撑学科发展与合作,助力科技创新与进步,为同济大学建设成为可持续发展的世界一流大学提供文献支撑和情报服务。”^[4]

4.3 愿景

愿景是对图书馆未来发展蓝图的绘制,是图书馆使命和战略目标在时间上的延伸,是组织中所有成员发自内心的共同意愿,是具体的能够激发组织成员为之奋斗的未来理想。一般认为使命是概括性的,指向长远的未来,是永恒的追求。愿景相对具体的阶段性的期许,指向性更加明确,针对性更强。因此,愿景可以是宏观的前瞻性、开创性愿景,也可以是微观的战略性愿景。如北京大学图书馆在其2018年行动计划中明确指出其愿景是“建设一个世界一流的、资源丰富、设施先进、高水平、现代化的,以数字化网络化为基础的技术基础的北京大学文献资源保障与服务体系,为学校的教学科研提供文献信息保障,为创建世界一流大学服务。”^[5]



愿景编制一定要从本馆的实际出发,在分析预测自身的发展环境基础上,综合本馆的资源、人力、设备设施、管理、服务、读者等方面的现状,描绘图书馆愿景。

4.4 战略环境分析

环境分析是对图书馆现在与未来生存和发展的关键性影响因素进行动态分析,包括外部环境和内部环境两个部分。通过环境分析找到外部的机遇和威胁、内部的优势及劣势,确定未来可以做什么、能够做什么、如何做等问题,从而制定有针对性、与图书馆自身现状吻合的战略规划。如武汉大学图书馆“十三五”发展规划中对“面临的问题与挑战”及“历史机遇与战略思考”进行了分析^[6];西南交通大学图书馆“十三五”发展规划通过“图书馆现状”,分别从“文献资源建设”“系统与技术服务”等五方面对“十二五”期间发展情况作了总结^[7]。

4.5 战略目标

战略目标是图书馆管理者在特定时间内达到某一具体绩效的承诺。它是图书馆未来前进的具体方向,是战略规划必不可少的核心要素,可分为总目标与分目标,分目标必须对完成图书馆总目标具有实际意义。对于不同类型的高校图书馆,其战略目标应依据图书馆发展定位而有所不同。如南京大学图书馆在其“十三五”规划中提出了总目标,然后将总目标分解为主要任务和重大任务两类战略分目标。其中,主要任务包括馆藏发展、教学与科研的支撑与保障等;重大任务包括历史文献保护和开发利用、基于特色馆藏的优势学科精准化服务等^[8]。从这之中能非常清晰地看到南京大学图书馆在“十三五”期间的具体目标任务是什么,哪些是主要的,哪些是重大的,有非常清晰的指向。

4.6 行动计划

行动计划是针对每一战略目标制定的具体履行措施或执行活动。高校图书馆战略行动计划的编制要立足于相应的战略目标,行动计划一般按年度、分短期目标制定。国内高校图书馆多以“任务+举措”方式来呈现具体的行动计划。如福州大学图书馆“十三五”事业发展规划(2016—2020)中,在所列出的文献资源、现代化管理等七大工程任务下,具体说明了每项工程的建设内容及具体举措,清晰地呈现出如何通过这些行动计划来达成战略目标^[9]。

5 高校图书馆战略规划的实施、评价、调整

高校图书馆战略管理包括战略规划、战略实施、战略评价三大环节。制定战略规划的目的是引领图书馆可持续发展,战略规划编制完成,只有将文本付诸行动,前期规划工作才能发挥其编制的意义。除了实施战略规划,后续还要对战略规划进行评价,必要时进一步根据评价对初始战略规划进行调整、修订。因此,战略管理是一项持续的循序渐进的工作。

目前,我国高校图书馆战略实施过程中,最薄弱的环节是对战略规划实施过程中的监督和控制^[10]。欠缺监督和控制战略实施,容易出现实施与规划脱离的问题,也不利于采取有效措施对战略规划进行及时调整。战略规划一定要向馆员、向读者公开,多渠道、多途径宣传本馆的战略规划,一是让战略规划成为图书馆文化的一个重要部分;二是扩大规划影响,促进规划实施、监督与评价,以此推进战略目标和实施方案的广泛理解与认同。

高校图书馆战略评价贯穿战略管理活动始终。规划阶段需要进行战略环境评价,规划成文之后需要对方案进行评价,实施阶段需要对实施方案进行评价,执行结束需要对战略绩效与影响进行评价,并为调整战略规划或编制新一轮战略规划提供支持。高校图书馆战略评价的核心工作是确定战略评价标准,它是图书馆有效制定战略与高效执行战略的目标和依据^[11]。

总之,通过编制战略规划可以坚定图书馆的服务理念,提炼核心价值观,增强组织凝聚力,普及强化共同的价值追求。在“十四五”规划编制之际,图书馆领导层要提高思想意识,高度重视战略规划工作,强调全员参与,科学规范编制,透明公开,有效实施,使战略管理成为图书馆管理的重要内容。

参考文献

- 柯平.从发展规划到战略规划——图书馆“十三五”规划的战略性质[J].晋图学刊,2016(2):1-7.
- 王炳立.对转型期高校图书馆战略规划制定的思考——基于用户服务、馆藏和空间视角[J].图书馆工作与研究,2017(6):16-21.
- 高凡.高校图书馆发展规划编制指南[M].北京:海洋出版社,2015.
- 同济大学图书馆.同济大学图书馆“十三五”规划[J].图书情报研究,2016(4):55-71.
- 北京大学图书馆.北京大学图书馆2018年行动计划[J].图书情报研究,2016(3):36-45,55.
- 武汉大学图书馆.武汉大学图书馆“十三五”发展规划(2016—2020)[J].图书情报研究,2016(3):46-55.

- (责任编辑:支娟)