

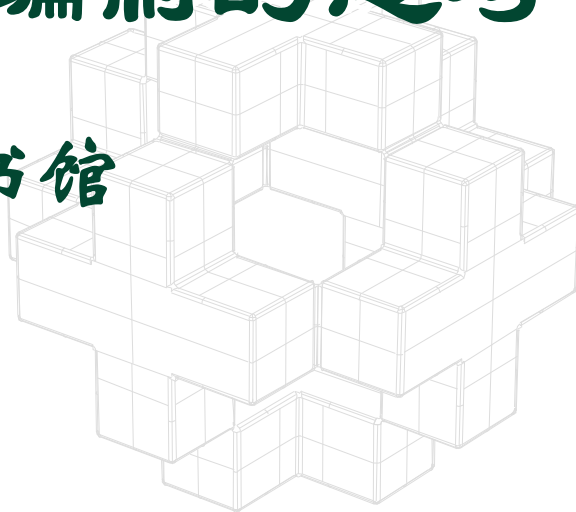


高校图书馆战略规划编制的思考

北京工业大学图书馆

阮平南

二〇一五年十二月十日



道，不可须臾离也，
可离非道也



开篇语

小故事

- ❖ 有两个相互竞争的企业老板希望通过森林野炊休闲的方式来讨论两家公司是否合并的问题，在讨论过程中，双方各不相让，双方都坚信能战胜对手。

突然，森林中跑出来一个大黑熊，此时一个老板急忙打开旅行包，拿出一双运动鞋穿上；另一位老板迷惑不解地问：“难道你穿上运动鞋就能跑得过大大黑熊吗？”这位老板回答说：“我不用跑过大大黑熊，我只要跑过你就行了。”

- ❖ 美国通用电气公司前董事长**韦尔奇**：“我整天没有做几件事，但有一件做不完的工作，那就是规划未来。”
- ❖ 罗马规则yu孔融让梨
- ❖ 阿罗悖论

高校图书馆“十三五”战略规划经验交流会

目录 ——

- 1 组织与管理
- 2 对战略规划的理解及编制步骤
- 3 高校图书馆的价值与功能
- 4 战略规划目标及建设任务



组织——管理——战略

应对未来的不确定性

组织为何产生？

管理根本追求？

战略思维特征？



1、关于组织：（两个视角下的组织）

◆ 将组织理解为：“一种集合体，一种结构，一种系统”。

巴纳德：“有意识地加以协调两个或两个以上的人的活动或力量的协作体系”。

孔茨：“正式的有意识形成的职务结构或职位结构”。

显然，这些都是关于人的协作关系的结构。

西蒙：组织是相互关联的活动的系统。是对付个人在复杂性和不确定性面前的理解力和计算力的限度。

从以上巴纳德、孔茨、西蒙关于组织的描述得“角度”来看，“组织”是一个协作体系，是名词，即organization。



一、组织与管理

◆将组织理解为一种协作行为；

巴纳德：人们的协作行为的产生基于这样一种事实——一个人能力的有限；（即仅依靠个人做不到），因此而结群协作，以补偿个人能力的不足。

在自然中，个人的生存受到来自多方面的威胁，结群协作是个体生存成为可能。

论肌肤强健不如牛马，论奔跑速度不如虎豹。

这种协作行为或活动本身就是组织行为或组织活动，很显然这时我们所使用的“组织”，是一个动词，organizing。



一、组织与管理

基于以上，我们不难得到以下基本结论：

- 1、“群体在协作的过程中，协作成员间的协作关系，是一种结构，即组织结构”，
- 2、“群体在动机和目的驱使下，克服自身不足而形成的协作，是一种行为过程，即组织行为”；

结论：组织涉及到两个方面，一是组织行为；一是组织结构。

两者相互联系表现为；组织是有协作意愿和共同目的群体的协作亦即组织行为，而组织结构是实现这一组织行为的协作体系，是满足和实现组织行为的结构保证。

按照分工理论的解释：**提高组织效率和组织具有比个体更高的物质通过量和物质效率。**



一、组织与管理

2、组织目标与管理（战略管理）

目标一：生存并适应；

目标二：适应并发展；

目标三：发展并稳定；

组织形成机理的两个方面：满足协作的组织（生存并适应）实现目的的组织（发展并稳定）

组织理论认为，管理是满足组织协同和目标要求的必然产物，这也就是管理的由来。因此，可以说：“管理的

对象是组织、关键是协同、目的是生存与发展”

一、组织与管理

3、管理手段（管理职能）

计划——预测与计划

组织——设计与组织

指挥——领导与战略

协调——权变与变革

控制——制度与激励

谋求组织生存
与发展，适应
环境并实现目
标是管理的要
求；变是永远
不变的是环境
特征。

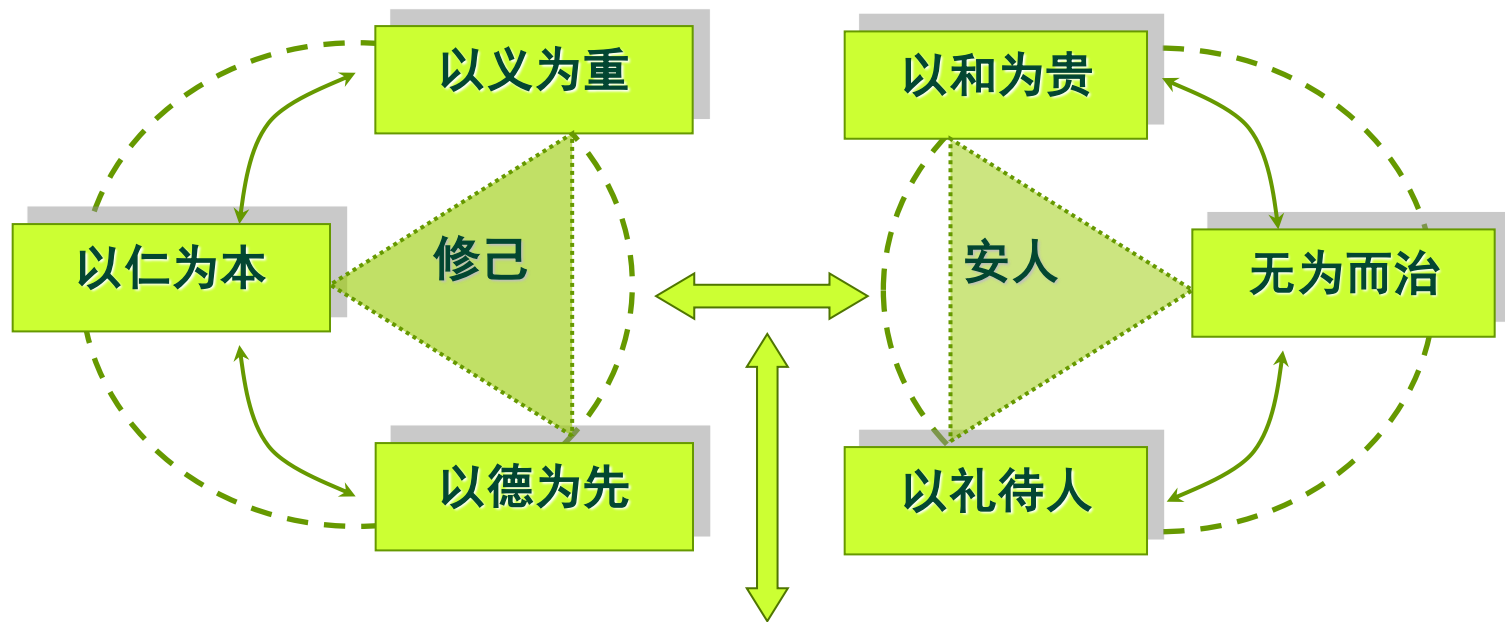
管理要体现人本

“天时不如地利、地利不如人和”

“理人、管事”。

一、组织与管理

“天人合一”的管理理念



“情、理、法、礼”相结合的管理方法

- 中国管理学派把人与自然看成是相互联系、和谐一致的整体，认为管理就是要有效地实现人与自然、人与社会、人与人关系的和谐统一这一目标的过程。
- 与今天所提倡的“可持续发展观”是不谋而合的。



二、对战略规划的理解及编制步骤

（一）战略规划的理解

1、战略规划的目的

战略规划是帮助组织实现以下目标：**生存、适应、发展、稳定**

那么明确生存理念和态度、审视环境、谋求成长、形成组织稳定则成为战略管理，当然也是战略规划的关键所在。

二、对战略规划的理解及编制步骤

2、战略规划의适应性

- ✧ 环境具有动态性、非结构性。
- ✧ 组织与环境的匹配；
- ✧ 战略与变革
- ✧ 战略是创造性地破坏

技术变化——制造模式变化——交易方式的变化；

数字技术——胶片生产；

网络——组织关联——碎片集成——大规模定制

变、是永远不变的

生存下来的并不是最强大的物种，

也不是最聪明的物种，而是最能对环境变化作出反应的物种

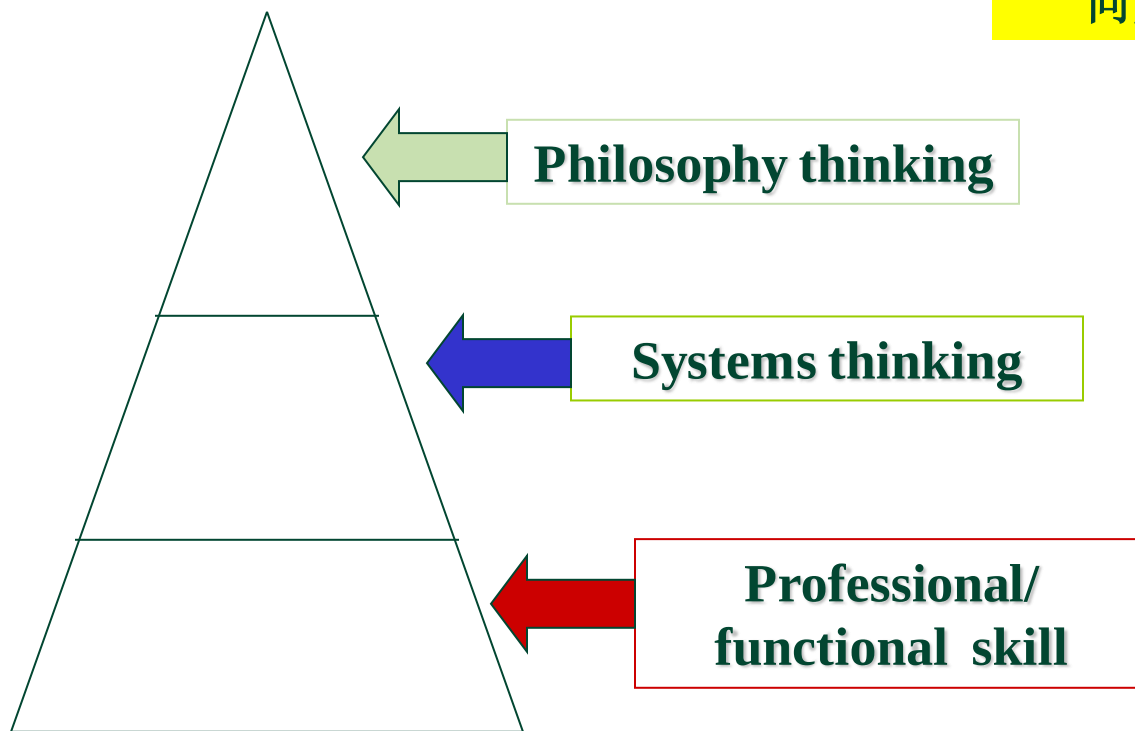
二、对战略规划的理解及编制步骤

3、战略规划的思维层次

Strategic management thinking
& Knowledge hierarchy

彼得·圣吉——第五项修炼

问题导向、逻辑推演



二、对战略规划的理解及编制步骤

(二) 战略规划的特征

1、战略性： 从战略的角度讲，战略性通常表现为在愿景、使命、价值观指导下的长远性、全面性、纲领性、指导性、相对稳定性。

而愿景、使命、价值观必须展示该组织的本质属性和根本追求。

一张蓝图绘到底。

2、规划性： 从规划的角度讲，具体到某个阶段的战略规划，又必须保证规划对组织、对工作的推进体现组织的发展并满足组织要求，努力做到可测量、可操作、可落实。

谋事要实



二、形势要求与建设基础

（三）战略定义及相关概念

传统定义（广义定义）（以迈克尔·波特（Michael Porter）为代表）

战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物

现代定义（狭义定义）（以明兹伯格（Mintzberg）为代表）

战略是一系列或整套的决策或行动方式，包括创意安排的（计划性）战略和任何临时出现的（非计划性）战略。

战略（**Strategy**）是组织的长期发展方向和范围，它根据组织环境的变化合理配置资源，寻求和维持持久的优势，从而实现组织成长与稳定及各方利益相关者的期望。

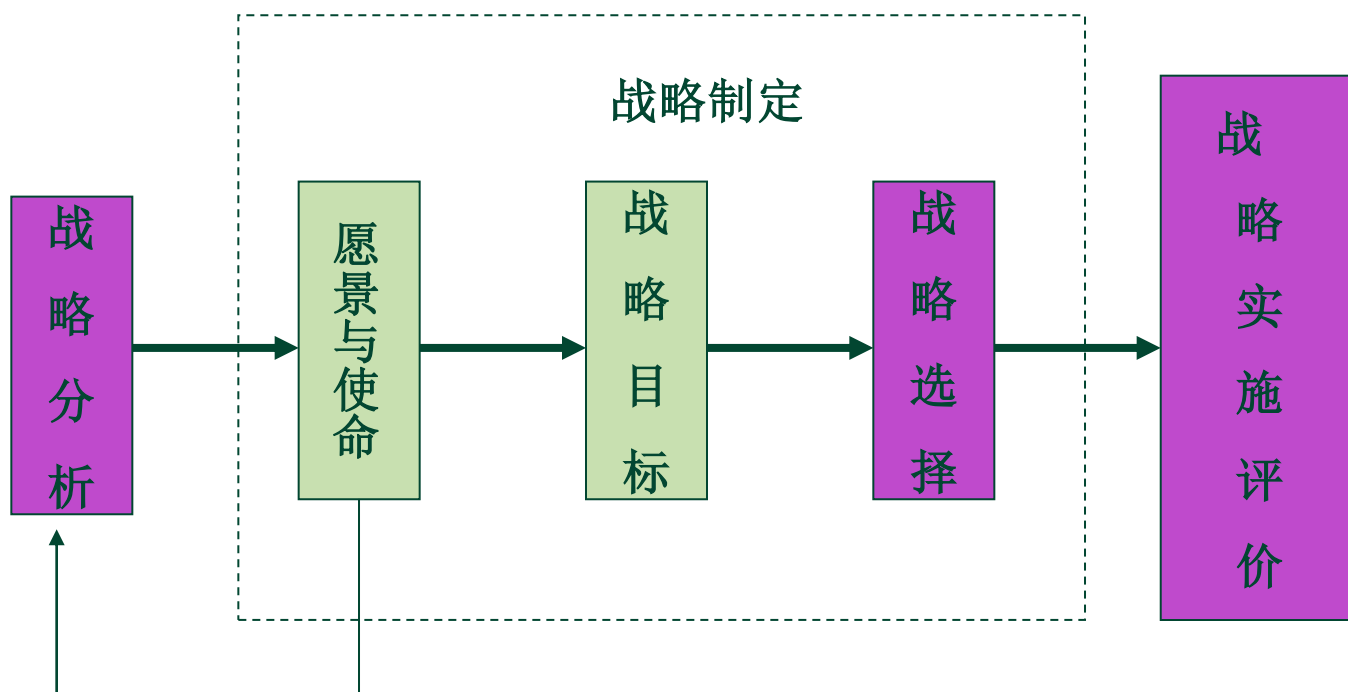
二、对战略规划的理解及编制步骤

(三) 战略定义及相关概念

概念	含义	以个人为例
愿景(vision)	“What do we want to become?” 企业未来境界	拥有健康良好的身材
使命(mission)	“What is our business?” 界定业务范围	坚持锻炼
价值观(value)	企业经营理念	身体健康是第一位的
目标(goal)	目的或者目标的一般性陈述	减肥强身
具体目标(objective)	对目标的量化或者更精确的陈述	2005年底前减掉5公斤
独有资源与核心能力	获得竞争优势的资源、技能和流程	住在健身中心附近；家人支持；有过成功减肥的经验
战略	长期发展方向，战略选择与组合	坚持锻炼；加入健身俱乐部；坚持合理饮食
战略实施	具体行动安排	
控制	监测、评估效果；修改	监测体重；计算跑步公里数和时间；视效果决定是否修改计划

二、对战略规划的理解及编制步骤

战略管理过程模型



二、对战略规划的理解及编制步骤

（四）愿景、使命的关键

愿景表示实际上是一个哲学思维和不断抽象的过程，要回答的根本问题是：

- 我是谁（我要成为谁）？（为什么有我？我的使命？）
- 我要做什么？（问题导向；还是使命驱动）
- 我要去哪儿？

陈述应尽量做到“大气、生动、简洁、穿透”；

战略愿景表述了组织未来景象，使命就要回答怎么来实现这样的景象。

- 界定业务范围
- 组织最重要意图
- 组织的存在目的

对图书馆的价值与功能定位

愿景

提升在中国提供移动通信产品和网络解决方案领航地位

使命

建立世界级通信产品研发和生产基地，致力于向中国移动通信运营商和消费者提供富有竞争力的产品和网络解决方案，并成为中国移动通信运营商优选业务合作伙伴

价值观

- 务实创新
- 团队合作
- 以人为本
- 追求卓越

战略目标

优化业务投资组合

加强产品研发能力

降低营运成本与费用

健全销售网络加强市场渗透

增强员工技能加强团队精神

建立客户关系管理系统、知识管理和电子商务

加强政府关系管理

提升与XX公司之间的关系

关键绩效指标

投资收益率

• 产品上市时间
• 研发投入强度
• 新品产值率

• 制造成本
• 管理费用占总收入比例

• 营运收入利润
• 市场份额
• 品牌知晓率
• 销售费用
• 应收帐款
• 周转率

• 员工流动率
• 员工满意度

• 客户满意度
• 内容贡献
• 电子商务收入

组织及协办政府活动的次数

• 制造成本
• 管理费用占总收入的比例

二、对战略规划的理解及编制步骤

华为使命

聚焦客户关注的挑战和压力、提供有竞争力的通信解决方案和服务、持续为客户创造最大价值。



二、对战略规划的理解及编制步骤

英特尔的使命

- ❖ 成为全球互联网经济最重要的关键元件供应商，包括在客户端成为个人电脑、移动计算设备的杰出芯片和平台供应商；在服务器、网络通讯和服务及解决方案等方面提供领先的关键元件解决方案。



二、对战略规划的理解及编制步骤

（五）关于战略目标

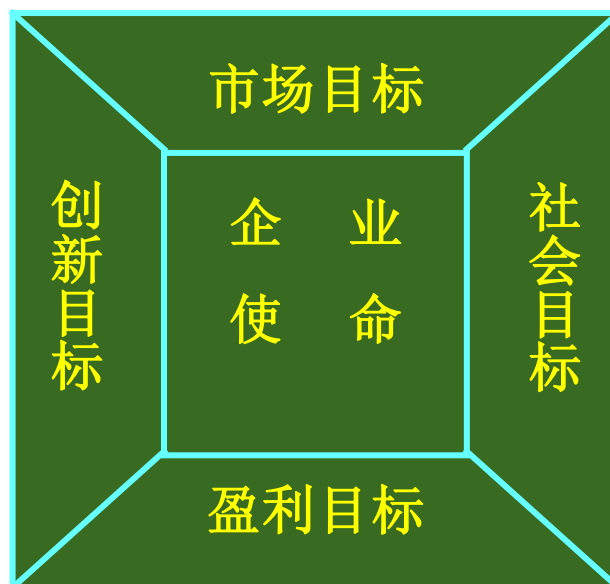
战略目标作用

- 是企业在实现企业使命过程中所追求的结果，
- 大致说明需要在什么时间、以什么代价、依次由哪些人员来完成什么工作并取得怎样的结果
- 为企业运行指明方向，
- 为业绩评估确立标准，
- 为资源配置提供依据

二、对战略规划的理解及编制步骤

目标体系

在使命基础上，企业战略目标可按四大内容展开



二、对战略规划的理解及编制步骤



战略目标目标的表述实例：



美国第一银行

在所有我们所服务的主要市场上，在市场占有率方面，成为最优秀的三家银行公司之一。

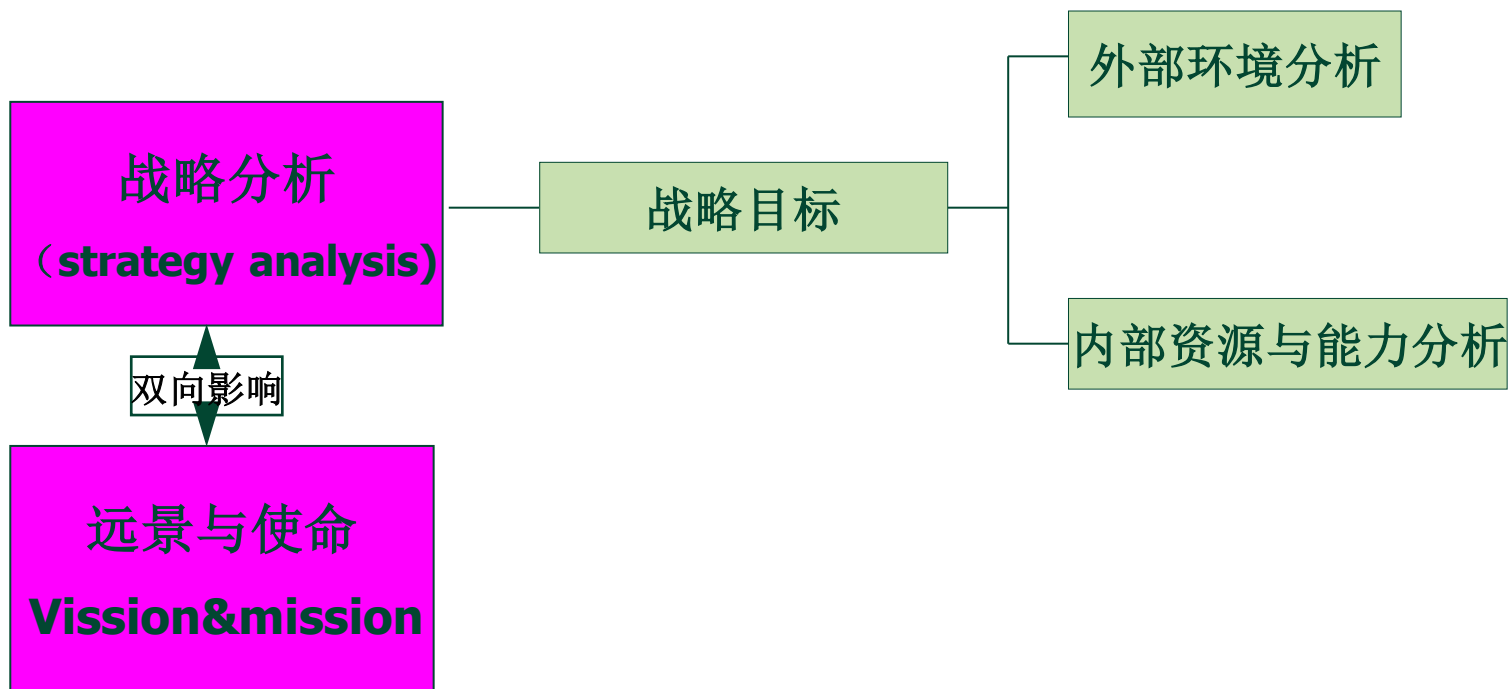


多米诺比萨饼

在30分钟以内将我们高质量的热比萨饼安全地送到顾客手中，价格公平，利润合理。

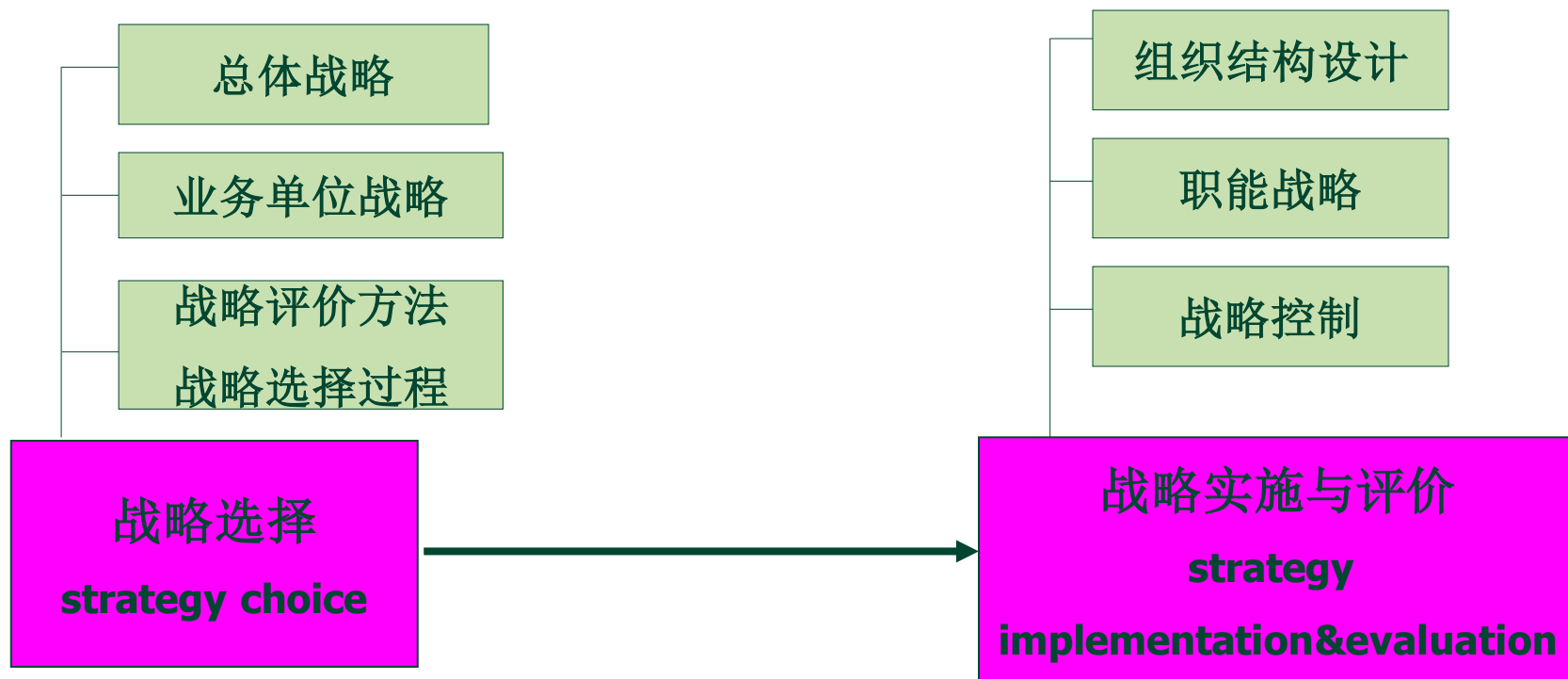
二、对战略规划的理解及编制步骤

(六) 战略编制的几个重点



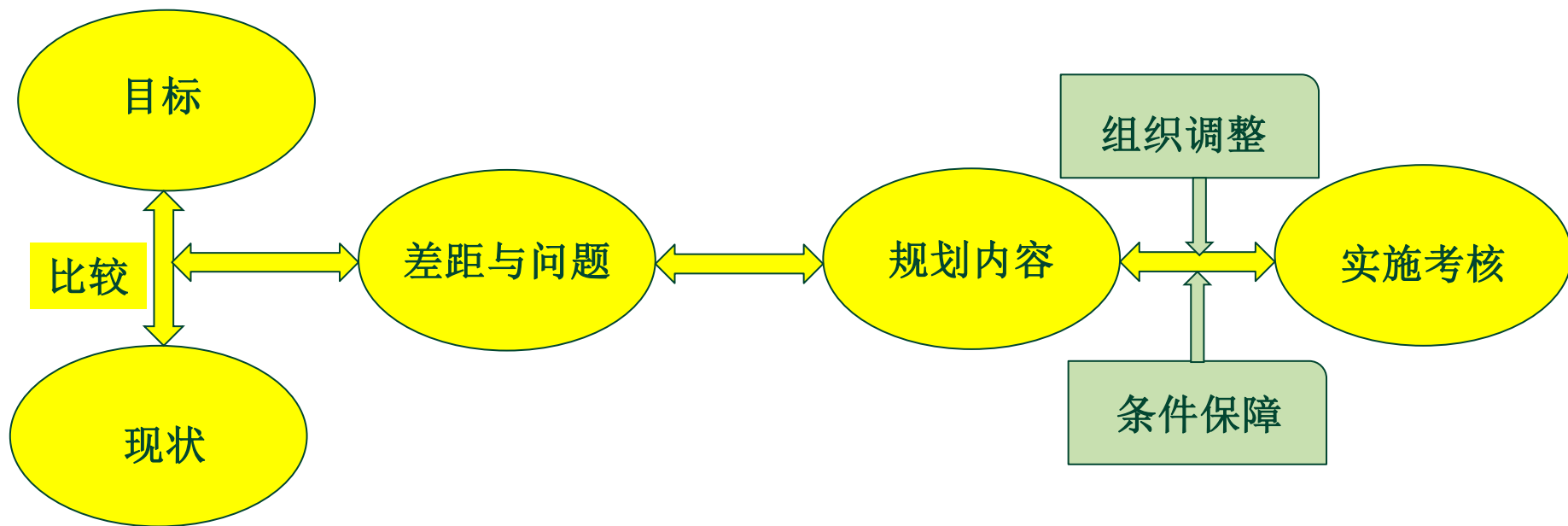
环境分析常用的工具有**PEST**分析，和**SWOT**分析，五力模型等

二、对战略规划的理解及编制步骤



二、对战略规划的理解及编制步骤

现行的普遍编制方式



目标如何确定？确定的依据？是否丢弃组织属性？

差距与问题形成的比较对象？标杆、组织要求？

愿景使命与组织属性？

三、高校图书馆的价值与功能

(一) 理念与定位

1、桥

图书馆是一座“桥”，历史——今天——未来，连接中西，连接古今，连接文理，连接师生，连接彼此，连接希望与成就，连接梦想与殿堂，连接知识与创造.....



三、高校图书馆的价值与功能

2、场所

开放空间和阅览的场所、研究性学习的场所、交流互动的场所、科学思维和创新意识培育的场所、大学文化和思维形成的场所、智慧集成与升华的场所、知识传承和育人的场所、孕育积养文气的场所、休闲阅览的场所.....



三、高校图书馆的价值与功能

3、中心

图书馆建设是文献资源中心、图书馆是信息情报中心、图书馆是知识创造与传播服务中心、图书馆建是科学与文化交流中心。



三、高校图书馆的价值与功能

4、机构

图书馆是为读者提供信息咨询、情报提供、学术与服务的机构，是为学校教育教学研究、学科建设与发展、科学和工程技术研究提供有力支撑的学术机构。



三、高校图书馆的价值与功能

(二) 愿景与使命

让读者在这里感受到**思维**的高华、**文化**的魅力、**知识**的力量、**科学**的价值、**环境**的优雅、**服务**的温馨专业。
让图书馆成为读者亲近和心中向往的**文化殿堂**，让图书馆无处不在！希望而来，满意而去！

成为五个中心一个机构



既热闹又安静；既紧张又闲适





四、战略规划目标及建设任务

(一)总体目标

- 1、满足学校发展要求；
- 2、围绕建设理念、愿景和使命进行目标表达
- 3、文献资源体系、服务体系；
- 4、管理、环境、品牌等



四、战略规划目标及建设任务

建成与学校发展相适应的高水平XX图书馆，提供丰富、便捷的信息文献**资源保障体系**和**知识服务体系**，促进信息资源的有效利用，成为师生进行学习、研究和交流的综合性**信息服务中心**。**支撑和保障**为学校的教学、科研和人才培养提供强有力的文献信息资源,提高学校**学术生产力**。把图书馆逐步打造成为**科学信仰、创新思维**和**科学实现**的培育场所以及**科学精神、大学文化**和**人文素养**的形成地带。



四、战略规划目标及建设任务

(二) 具体目标

- (1) 文献体系建设：文献结构、文献数量、馆藏特色等；
- (2) 技术应用与开发：信息化、网络化、数字化等
- (3) 读者服务：坚持育人导向，坚持引导阅读、阅读推广；规范化、信息化、知识化
- (4) 学术服务与学术建设：为学科建设服务、科学研究服务、学科发展评价、学术动态研究、研究潜力分析等方面做到什么。（学术服务——学术机构）
- (5) 管理模式：管理理念、办馆理念、设计组织结构、管理目标，管理制度，；
- (6) 环境建设：技术环境、人文环境、知识环境，品牌环境
- (7) 队伍建设：队伍结构、队伍素养、队伍建设的基本思路；
- (8) 党群建设



Thank You!

