

## ·发展战略·

# 美国国会图书馆 2008-2013 年战略规划

美国国会图书馆 著 徐刘靖<sup>1</sup> 俎宇鹏<sup>2</sup> 编译

(徐刘靖 上海大学图书馆 上海市宝山区上大路 99 号 200444)

(俎宇鹏 河南省驻马店市确山 72506 部队技术部 463219)

## 1 概述

**愿景**——美国国会图书馆希望未来在以下两方面处于领导地位：(1) 确保知识和信息的获取；(2) 促进国会及其成员对图书馆资源的创新性使用。

**使命**——美国国会图书馆的使命是确保国会和全国人民利用其馆藏资源，为后代保存一个通用的知识与创新资源馆藏。

**价值**——美国国会图书馆将努力通过自己的行动来实现自身的四大价值：

- **服务**：分析国会和其他用户的需求并努力加以满足。寻求新的具有创造性的方法来提升图书馆的服务。
- **卓越**：保证图书馆业务活动在各个方面的最高质量。
- **合作**：鼓励管理者、员工、用户和各个利益相关者参与到计划、执行、评估和提高的整个流程中，并与参与者及时、开放、透明、始终如一地进行沟通。
- **公平**：要给予员工尊严、尊重和理解。

### 1.1 内容

*扩大和保存一个统一、通用、可获取的知识体。*

美国国会图书馆将不断扩大、组织和维护其所拥有的内容，并确保用户能准确获取这些内容。图书馆将鼓励创新，并奖励创新成果。图书馆所拥有的内容包含三方面：后代可获取并利用的资源、馆藏的知识性内容、作为人类作品保存的馆藏。图书馆内容的一体化不是各种内容的大杂烩，而是将内容有机地聚集在一起，每一项内容都有自身的价值，各项之间又有相互的联系。

国会图书馆将“馆藏”定义为一个广义的概念：不仅包含图书馆服务、战略先导办公室、法律图书馆和版权办公室管理的数字信息，还包含国会研究报告和法律图书馆的研究成果。馆藏有不同的获取途径。所有的馆藏应进行扩充、组织、保存和经常的维护，以便随时准备提供获取和利用。詹姆斯·麦迪逊发现了知识对于民主的重要性，“有什么能比自由和知识更有意义，自由和知识两者之间是相互关联、相互依存的。”作为内容的管理者和倡导者，图书馆能够激发创新并激励创新成果。

### 1.2 用户

*提高图书馆内外部用户无缝查找并利用图书馆资源的体验。*

图书馆努力将信息放在所有用户（包含国会成员、普通大众、图书馆员、学者、学生、作者、国内外的研究人员）唾手可得到的地方。

如果用户能够非常容易获取并利用图书馆资源，那么图书馆的许多信息资源，不管是虚拟的，还是数字化的，都将激励知识创新。对于那些对强化民主价值具有重要意义的用户，图书馆资源的易得性和易用性将激发他们的想象力和创造力。此外，国会图书馆的常驻专家和学者将为国会和全国人民提供更广泛的产品和服务。

### 1.3 推广

*提高国会图书馆的价值和公共事业意识。*

为了提高国民素质，国会图书馆将把重点集中在提高广大用户对图书馆资源、服务和活动的认知上。

国会继续将图书馆作为其非政治、认证研究和分析的第一选择，这对国会图书馆至关重要。作为国家级图书馆及世界级权威信息和分析的信息源，国会图书馆必须成为美国 and 全世界民众认知中不可分割的一部分。通过建立和推广图书馆资源和服务意识，我们将提高国会图书馆的使用率，改善终身学习、创新和成就的质量。

#### 1.4 组织

*通过提高全馆范围的协同配合和机动性，不断提高图书馆产品和服务的质量与效率。*

图书馆将通过提高其内部文化和业务流程来确保各部门之间的相互支持。

图书馆将制订更有效的计划和业务流程，通过这种方法来加强部门间的合作，促进部门间的相互支持，并最终实现图书馆的使命和核心价值——提高人们的认知，启迪智慧。

#### 1.5 员工

*培养具有各种才能、致力于公共服务事业的员工队伍。*

图书馆通过以下方式来自善自己的员工队伍：（1）培养多样性人才；（2）不断提高员工专业技能；（3）认识到人才和员工的努力与图书馆的使命和核心价值密切相关。

拥有一个人才济济的员工队伍是国会图书馆的核心，也是未来的发展方向。

## 2. 战略实施

### 2.1 内容

*扩大和保存一个统一、通用、可获取的知识体。*

此目标成果中的两项集中在以下三方面：扩充馆藏、保存馆藏、减少格式转换时间。另外一项集中在国会图书馆在建立长期保存标准方面所处领导地位的重要意义。最后一项成果集中在激发创造性、产生内容、建立描述数据，以确保国会、国家和全世界用户都可以获取高质量的馆藏。

#### 2.1.1 成果

成果 1：维护并扩大图书馆内容（无论是国内的还是国外的、传统格式还是新格式）。

成果 2：提高保存和可获取性。

成果 3：增加与其他图书馆和合作者之间共享的内容。

成果 4：增加构建知识体的创造性和原创性成果。

#### 2.1.2 战略选择

战略选择 1：定期优化选择和保存标准。

战略选择 2：引导建立相关的法律和政策提案，来平衡内容拥有者的权利与保存、利用者的需求。

战略选择 3：为当代和下一代建立一个有效的持续的内容管理机构，来管理图书馆保存的知识。

战略选择 4：建立能够满足不断提升的用户需求的内容。

战略选择 5：维持并提高五种主要传统采访渠道的效率：缴送、购买、赠送、调拨、交换。

战略选择 6：扩大并促进馆藏管理以提高安全防护控制。

战略选择 7：完善信息结构，确保其能够完整的检索和发现内容。

战略选择 8：为非传统格式的资源建立新的采访渠道和方法。

战略选择 9：建立、评估和执行新的保存标准和技术。

战略选择 10：为共享内容管理者建立标准和最好的经验。

战略选择 11：改善咨询公司的系统咨询。

战略选择 12：通过公共的或私人的关系寻找各种机会，获取更多资源。

绩效指标	典型性标准
<b>成果 1: 维护并扩大图书馆内容</b> (无论是国内的还是国外的、传统格式还是新格式)。	
缴送资源	<ul style="list-style-type: none"> <li>缴送资源出版者的数量</li> <li>以新格式存储的缴送资源的数量</li> <li>非缴送出版者所占比例</li> </ul>
采访渠道的多样性	<ul style="list-style-type: none"> <li>方法和资源的数量</li> </ul>
内容的多样性和完整性	<ul style="list-style-type: none"> <li>不同学科、格式、语言和地区资源的数量</li> <li>获得的整套、系列完整资源的数量</li> <li>获得的用户请求资源的比例</li> <li>资源的传播</li> </ul>
<b>成果 2: 提高保存和可获取性。</b>	
内容的可获取性	<ul style="list-style-type: none"> <li>馆藏控制的资源所占的比例</li> <li>用户可以直接发现的资源所占的比例</li> <li>获取的时间性</li> <li>可获取的数字化资源的数量</li> </ul>
内容的保存	<ul style="list-style-type: none"> <li>保存的资源所占的比例</li> <li>数字化资源或者重新格式化资源的数量</li> <li>可持续资源的数量</li> </ul>
<b>成果 3: 增加与其他图书馆和合作者之间共享的内容</b>	
共享内容的总量	<ul style="list-style-type: none"> <li>与合作机构的协议或者媒介</li> <li>长期协议</li> <li>合作伙伴的数量</li> <li>共享内容的数量</li> </ul>
加入标准研究的团体	<ul style="list-style-type: none"> <li>加入标准研究的团体</li> </ul>
<b>成果 4: 增加构建知识体的创造性和原创性成果。</b>	
为国会传递产品和服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>回应国会请求的产品的质量</li> <li>回应国会请求的产品的及时性</li> </ul>

### 2.1.3 外部因素

- 知识产权问题的解决，特别是仅以电子格式存在的资源的知识产权。这可能影响图书馆获取资源的方式。
- 数字查询能力的开发。这将影响编目信息的水平，编目信息是社会（包括学术界、法律界和立法研究者）需要和必须的。

## 2.2 用户

*提高我们内外部用户无缝找到并利用图书馆资源的经验。*

此目标成果集中在以下两方面：(1) 提高用户通过无缝链接方式快速查找所需信息的能力；(2) 传播公共话语，理解我们所处的世界。图书馆所采取的战略不仅仅局限于简单的满足用户的请求，其目标是提供最高标准的知识，并利用自身资源将知识深植入政策和教育的公共话语中。

### 2.2.1 成果

成果 1: 提高用户在其需要时，以最小努力获取所需信息的能力。

成果 2: 提高图书馆资源的利用率，以便传播学术、教育和公共政策话语。

成果 3: 提高图书馆电子资源的使用，以便推广知识，更好的理解世界。

### 2.2.2 战略选择

战略选择 1: 提供符合或超过已有标准的产品和服务。

战略选择 2: 提供具有最高标准的客观稳定的知识。

战略选择 3: 创建并提供及时的内容、产品、服务和经验来满足日益提高的用户需求。

战略选择 4: 利用图书馆资源将知识带入公共政策话语中。

战略选择 5: 创建图书馆网络知识资源的无缝访问。

绩效指标	典型性标准
<b>成果 1: 提高用户在其需要时, 以最小努力获取所需信息的能力。</b>	
适合用户细分的产品和服务的提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 及时性</li> <li>• 可获取性</li> <li>• 产品定制</li> </ul>
产品和服务的质量	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 产品接受度</li> <li>• 产品和服务的认可度</li> <li>• 专家评价</li> <li>• 提供资源的广泛传播度</li> </ul>
用户满意度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 回头客</li> <li>• 满意等级</li> <li>• 产品和服务的认可度</li> <li>• 用户反馈</li> </ul>
用户易用性	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 找到所需信息的时间</li> <li>• 专家评价</li> <li>• 调查结果</li> </ul>
<b>成果 2: 提高图书馆资源的利用率, 以便传播学术、教育和公共政策话语。</b>	
适合用户细分的产品和服务的利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 可获取性</li> <li>• 产品定制</li> <li>• 立法、司法和执法部门请求的数量</li> <li>• 产品和服务的认可度</li> <li>• 有关学术、教育或公共政策话语活动的数量</li> <li>• 用于图书馆利用的基金补贴的数量</li> <li>• 基于图书馆资源的学术研究</li> </ul>
产品和服务的质量	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 产品接受度</li> <li>• 产品和服务的认可度</li> <li>• 专家评价</li> </ul>
<b>成果 3: 提高图书馆电子资源的使用, 以便推广知识和更好的理解世界。</b>	
数字资源的利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 支持的语言</li> <li>• 用户细分的多样性</li> <li>• 用户地理范围</li> <li>• 专家评估</li> <li>• 引用</li> <li>• 网站访问或检索的数量</li> </ul>

### 2.2.3 外部因素

- 明确用户的需求对图书馆来说是一个挑战。因为用户需求随着时间的推移不断变化, 并且有时这种变化非常迅速。此外, 用户对需求的表达也影响着图书馆对用户需求的了解。
- 技术和网络的快速发展将对图书馆能否达到自己的目标有着巨大的影响。

## 2.3 推广

### 提高国会图书馆的价值和公共事业意识

如果能提高和最大化国会和大众对图书馆内容和服务的利用，将有可能改善学习和创新。要提高图书馆的利用率，可以部分地通过员工培训实现。员工是了解图书馆资源和服务的基本资源，他们必须对于本馆资源和服务非常熟悉。

#### 2.3.1 成果

成果 1：提高国会对于图书馆的利用。当国会需要权威研究、服务和规划时，其首选资源便是图书馆。

成果 2：使图书馆利用率最大化。

成果 3：通过图书馆资源和服务的利用，提高终身学习和创新的质量。

#### 2.3.2 战略选择

战略选择 1：评价国会对于图书馆研究、服务和规划的使用情况和认知度。

战略选择 2：评价图书馆的总体使用情况和认知度。

战略选择 3：确保图书馆资源和服务充分利用最新的技术。

战略选择 4：保证图书馆为国会服务的义务。

战略选择 5：与其他文化机构共建合作资源。

战略选择 6：培养应对用户需求变化的能力。

战略选择 7：将国会图书馆作为国家级和世界级资源进行推广。

战略选择 8：通过整个图书馆的努力，引导国会成员和员工找到合适的图书馆研究、服务和规划。

战略选择 9：指引目标用户找到合适的图书馆服务和资源。

战略选择 10：扩大图书馆支持者群体。

战略选择 11：对图书馆员工进行培训，加深他们对于国会以及图书馆为国会提供的服务的理解。

战略选择 12：加强员工培训计划。

战略选择 13：为图书馆资源用于教育事业，建立并执行国家级计划。

绩效指标	典型性标准
<b>成果 1：</b> 提高国会对于图书馆的利用。当他们需要权威研究、服务和规划时，图书馆成为他们的首选资源。	
为国会成员和员工提供的简报、计划和研讨班	<ul style="list-style-type: none"><li>• 活动次数</li><li>• 参加者人数</li><li>• 为了提高国会参与的活动类型</li></ul>
与国会成员和员工的服务互动	<ul style="list-style-type: none"><li>• 满足国会对于图书和其他资源的需求的及时性</li><li>• 满足国会对图书和其他资源需求的完整性和准确性</li><li>• 服务互动的数量</li><li>• 直接参与服务互动的国会成员和员工的数量</li><li>• 新的、高级研究、服务或规划的数量。这些研究、服务和规划能增加国会成员和员工的服务互动</li><li>• 从国会网站到图书馆网站的新的、高级链接或者引用的数量</li></ul>
国会成员和员工对图书馆公共空间的利用	<ul style="list-style-type: none"><li>• 活动次数</li><li>• 参加者人数</li><li>• 请求公共活动支持的次数</li></ul>
与国会选举人和其他国会与员	<ul style="list-style-type: none"><li>• 活动次数</li></ul>

工利益关注者的服务互动	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加者人数</li> <li>在国会选区国会参与的活动次数</li> <li>专门针对国会参与的活动的数量</li> </ul>
<b>成果 2: 使图书馆利用率最大化</b>	
员工和志愿者对于图书馆活动、资源和服务的了解程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>将其作为讲解员进行培训的员工的数量</li> <li>提供巡回讲解的员工讲解员的数量</li> <li>参加强化宣传项目和活动的员工数量（如：退役军人历史、国家图书节、新用户经验谈）</li> <li>参加图书馆介绍培训的员工数量</li> <li>参加强化宣传项目和活动的志愿者数量</li> </ul>
为提高专业图书馆活动、资源和服务的利用率，与外部机构的合作项目	<ul style="list-style-type: none"> <li>用户群的类型和规模</li> <li>新用户所占的比例</li> <li>参加强化宣传项目和活动的员工数量（如：退役军人历史、国家图书节、新用户经验谈）</li> <li>图书馆教育用户的数量和类型</li> <li>与影响图书馆利用的机构、组织和基金会合作的研究项目的数量</li> <li>影响图书馆利用的新协议或合作项目的数量</li> <li>请求公共项目支持的数量和类型</li> </ul>
提高学术或研究团体对图书馆活动、资源和服务利用率的活动	<ul style="list-style-type: none"> <li>新的学术或研究用户所占比例</li> <li>参与创新研究的用户和群体的数量</li> <li>学术或研究机构获取资源的途径更加机动灵活</li> </ul>
<b>成果 3: 通过图书馆资源和服务的利用，提高终身学习和创新的质量。</b>	
用户统计学领域项目	<ul style="list-style-type: none"> <li>在目标人群中用户的类型和规模</li> <li>目标人群可利用的资源类型和数量</li> <li>图书馆产品和服务的传播载体或渠道的类型与数量</li> <li>图书馆产品和服务个性化访问介绍的数量和类型</li> </ul>
合作	<ul style="list-style-type: none"> <li>有助于国会图书馆规划和目标的私人合作</li> </ul>

### 2.3.3 外部因素

- 与其他机构合作关系的建立依赖于有共同目标组织的合作意愿，以及支持合作和其他相关努力的资源的可获取性。

## 2.4 组织

通过提高全馆范围的协同配合和机动性，来不断提高图书馆产品和服务的质量与效率。其成果主要在以下两个方面达到预期的效果：第一，改善图书馆的工作环境；第二，强化图书馆的决策制定流程。

### 2.4.1 成果

成果 1: 用最优的文化、物质和技术环境来使品质、效率和创新最大化。

成果 2: 改进决策流程。

### 2.4.2 战略选择

战略选择 1: 评估产品和服务的质量及其传递效率。

战略选择 2: 提高产品和服务的质量及其传递效率。

战略选择 3: 提高全馆范围的商业职能，促使工作流程更趋流水线型。

战略选择 4: 建立一个集成、强健的信息体系。

战略选择 5: 提供一个安全、可靠、设计良好的物质环境。

战略选择 6: 改进服务和支持部门内部及部门间的沟通、计划和决策。

战略选择 7: 探索提高和最大化利用国会图书馆的权威性和灵活性的途径。

战略选择 8: 发扬并维持这样一种文化——即在服务和支持部门内部以及部门间, 传达建立开放合作关系的期望, 并强化这种关系。

绩效指标	典型性标准
<b>成果 1:</b> 用最优的文化、物质和技术环境来最大化的品质、效率和创新。	
员工满意度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新员工流失量</li> <li>• 通讯标准在全馆范围内的执行力度</li> <li>• 员工补助要求得到准许的数量</li> </ul>
信息技术效率	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 用户对计算机工作站、计算机服务器以及软硬件的满意度</li> <li>• 计算机工作站安装所花时间</li> <li>• 所提供的技术支持</li> <li>• IT 用户培训</li> </ul>
业务流程效率	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 为改进业务程序和 workflows, 在全馆范围执行的最佳经验的数量</li> </ul>
<b>成果 2:</b> 改进决策流程	
决策效率和效力	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 适合的利益相关体参与政策制定</li> <li>• 政策制定的时效性</li> <li>• 政策执行的时效性</li> <li>• 政策撤销的频率</li> </ul>

2.4.3 外界影响因素 没有明显的外界因素会对该目标造成影响。

## 2.5 员工

*培养致力于公共服务事业的具有各种不同才能的员工队伍。*

其寻求的目标是吸引和留住能力出众的员工。为了实现该目标, 我们制定了五个战略选择以加强我们吸引和招聘出色人才的能力, 这些人才对于在国会图书馆从事公共服务事业充满兴趣。

### 2.5.1 成果

成果 1: 被公认为是适合从事公共服务行业人群的单位。在此, 员工可以发挥他们的潜能并有出色表现。

### 2.5.2 战略选择

战略选择 1: 培养一个学习型环境, 鼓励员工对组织贡献自己的力量。

战略选择 2: 改进人力资源制度以完成组织使命, 新制度能应对变化的工作环境和客户需求。

战略选择 3: 确保必备技术和技能的连续性。

战略选择 4: 与具有超前意识的人力资源群体合作, 以便整合最佳经验。

战略选择 5: 提高“学习-发展”计划的可用性和广度, 这些学习发展计划能够使员工自身能力素质有一个大的提高。

绩效指标	典型性标准
<b>成果 1:</b> 被公认为是适合从事公共服务行业人群的单位, 在此员工可以发挥他们的潜能并能出色表现。	
具有必备技能员工的引进与留任	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 员工续签率</li> <li>• 空职填补的时间</li> <li>• 目前职位描述和分析的比例</li> <li>• 加入培训和职业规划活动的员工数量</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 目前到职职位的比例</li> <li>• 建立全馆范围内的管理人员职业发展计划</li> <li>• 与离职员工进行离职面谈的比例</li> </ul>
员工发展和继任计划	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 拥有当前绩效计划的员工比例</li> <li>• 拥有当前绩效评估的员工比例</li> <li>• 拥有当前个人职业发展规划的员工比例</li> <li>• 参加培训和职业规划活动的员工比例</li> <li>• 建立全馆范围内的继任计划</li> <li>• 确定未来职位和所需技能</li> <li>• 为未来的职位确定技术鸿沟策略</li> </ul>
多元化的员工	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 空缺职位招聘和选拔的多元化</li> <li>• 专业发展机会选拔的多元化</li> <li>• 招聘源的多元化</li> </ul>

### 2.5.3 外部因素

- 21 世纪，事业成功需要较高的技术能力。飞速发展的技术对员工提出了新的要求。因此，在这个数字化资源不断发展的年代，我们应积极地将员工的数字化能力转变为始终拥有高技能的能力。
- 未来大量员工的退休对于机构使命和管理人员来说都是一个挑战。图书馆必须有一个合适的策略将退休员工的知识转移或者保存留给准备接受更多挑战的新员工。
- 图书馆拥有一套丰富的切实可行的人力资源管理工具和方法非常重要，其中部分管理工具和方法需要额外的立法权来实施。图书馆必须和国会合作，共同来制定人力资本弹性计划。

编译自：The Library of Congress Strategic Plan Fiscal Years 2008-2013.

[www.loc.gov/about/mission/StrategicPlan07-Full.pdf](http://www.loc.gov/about/mission/StrategicPlan07-Full.pdf). [2008-06-30]

(李麟 校)