

ARL2030 年情景：研究型图书馆用户指南(二)

美国研究图书馆协会 著

杨志刚 许德山 於维樱 肖 潇 靳萌萌 编译

3 研究型图书馆 2030 年情景的战略细则

以下是 ARL 成员馆馆长们总结出的研究型图书馆 2030 年情景的几点细则。如果想在自己的图书馆内引发更有趣、更有挑战性的对话,这些内容可以成为有益的借鉴与指导。每个成员馆对于情景都有其独特的理解,在本馆当前的环境下,每个成员馆都能根据 ARL2030 年情景制定自己独有的情景方案。

尽管如此,探索 ARL2030 年情景仍会揭示一些共同的主题和战略问题,以便使人们对正在影响研究领域重塑的众多关键不确定性因素进行广泛思考。你也可以通过其他方式利用战略细则,据此获知一个方案的战略方向或重点。你还可以将这些作为一种前沿阅读,为未来的方案筹划打下基础。

3.1 贯穿各情景的共同主题

在探索每一个情景的战略细则时,ARL 成员馆的馆长代表们揭示了一些共同主题,这些主题在多个情景的许多案例中出现过。下面的列表虽不详尽,但却为机构内几个热点问题的探讨提供了示例,有助于构建切实可行的战略规划。

3.1.1 拓展资金的各种新型来源渠道 许多情景显示,研究型图书馆的维持和发展仍然面临着资金短缺的问题。在未来 20 年,研究型图书馆无法确保传统的资金支持与帮助,其中一个关键的不确定因素就是研究活动与研究型大学的关系的变化。研究型图书馆应该开始探索投入/支出的新关系和新机遇。情景研究显示,私人部门、独立的研究者或研究型企业存在着获取资金的潜在机会。

3.1.2 扶持机构发展,平衡任务与价值 对

于机构中的每个人来说,“价值”一词具有很多意义。如何定义、理解图书馆的价值,对于我们如何应对情景中揭示的不确定性因素具有重要影响。随着研究型图书馆未来发展脚步的迈进,我们应该考虑哪些新的支撑服务有必要应用到未来图书馆的服务和馆藏发展过程中。上述思考对于以下三类图书馆具有特殊的意义:馆藏和服务没有独立资金来源的图书馆、非盈利图书馆和无法将馆藏内容转型为网络访问的图书馆。

3.1.3 提供服务与管理内容,全面参与科研活动 各情景显示,未来的研究环境与现在相比具有很大的差异,研究型图书馆有机会在整个科研过程中为研究人员提供更宽更广的服务。这些服务要求未来的图书馆职业能够完全融入到科研团队中,成为其中一员,负责信息的创建、描述、传播、获取和认证。

除了在科研过程中扩展角色外,研究型图书馆还可以对科研人员产出的、具有重要价值的研究成果进行管理。这些研究成果,一些可以向公众开放,另一些则要加以保护,不能随意公开。该项措施为研究型图书馆的内容(包括封闭式内容和开放性内容)管理提供了机遇。

3.1.4 形成集中与专业化的服务能力和范围 情景所强调的不确定性因素对研究型图书馆的所有工作和人员都提出了巨大挑战。每一项情景都以不同方式强调其优势,那就是研究型图书馆的独特能力,对其内容和服务进行了有效地集中和专业化处理。

3.1.5 打造研究型图书馆的合作能力 各类情景间形成了一项有趣的战略对话,使得

各研究型图书馆间存在有效合作的机会。研究型图书馆群落间或整个研究型图书馆界的合作,为在各公开、丰富的馆藏资源间建立统一的维护和共享策略增加了机会。同时也使得交叉研究活动和潜在的共享计划成为一种可行的战略规划。

3.2 各情景的战略细则

每个情景的战略细则是对以上共同主题的有力补充。它们为探索每个情景环境下战略议程的潜在因素提供了依据。

3.2.1 情景 1: 企业化研究者 受私人或风险投资资助的企业化研究者群体日益发展壮大,针对这一情况,情景 1 提供了研究型图书馆所要面对的一些挑战。研究活动促进了自然科学、社会科学和人文科学的融合与创新。为了实现自己的目标,研究型图书馆需要重新定位,以使自己成为科研团队不可或缺的合作者。在这一情景中,对于公开和私有信息的管理仍是研究型图书馆获得成功的要素之一。研究型图书馆需要知晓哪些信息可以公开,如何最有效地共享和使用这些公开信息。另外,他们也要以同样的态度去对待私有信息的管理。研究型内容馆藏和服务可以通过面向广泛研究人员的、高度专业化的主题知识与服务的独立实体来提供,也可以通过附属于私人企业的某个功能部门来提供。

为了在未来取得成功,研究型图书馆需要在今后 1-5 年内,在规划方案中注意以下三个战略问题:

- 我们是否有必要挖掘非传统的资金或收益来源,以补充传统的资金来源的不足?

- 图书馆是专业化、可信赖的服务提供者,能够直接参与研究者的工作,为他们准备和整理数据,我们现在该如何发展未来图书馆的业务? 当前发展的哪些业务技能可能在将来并无用处?

- 如何利用传统图书馆价值与文化对未来的组织进行成功定位?

3.2.2 情景 2: 复用与循环利用 这一情景

关注的是长达数十年的经济衰退和新知识的贬值对研究活动和研究型图书馆的存在价值所产生的巨大冲击。未来,研究者成为呼风唤雨之人,他们有能力创造机会,在知识超载的世界中向人们展现研究的价值。持续的经济衰退已经使得大多数商业机构的关注焦点由效率与降低成本转向数据和早期研究内容的复用,研究逐渐走向商业化。随着公共资源的减少,作为公共物品的信息所能接受到的资助也会越来越少。在这种大的趋势下,研究型图书馆有必要在公共任务和商业业务间寻求适当的平衡。在资源有限的情况下,研究型图书馆间的竞争日益激烈,同时还会经历倒闭与兼并。具有学科知识背景的信息专员和根据目标问题挖掘数据的服务将成为用户青睐的新型服务。在信息泛滥、低价值信息过多的环境下,那些创造、传播、认证高价值信息(其获取途径有限)的技巧仍有一定的可用之处。

为了在未来取得成功,研究型图书馆需要在今后 1-5 年内,在规划方案中注意以下三个战略问题:

- 我们如何制定新的、有竞争力的、多样化的创收模式?

- 我们如何在信息泛滥,低价值信息过多、高价值信息稀少的世界中明确我们的任务? 从战略角度上看,如果一般性馆藏和服务缺少足够的资金或不能产生大量效益,我们应该采取什么样的支持措施?

- 我们如何发展未来图书馆职业——培养具有学科知识背景和项目管理技能的信息专员? 当前的哪些图书馆专业技能会在未来被淘汰?

3.2.3 情景 3: 主导学科 这一情景强调在具有新型组织结构的研究体系出现后,研究型图书馆有必要考虑新的组织结构,以适应自身发展和研究体系的需要。为了更好地发挥功能,研究型图书馆需要转型,成为基于学科内容或服务领域的更为专业化的研究服务

提供者。一个关键的成功要素,就是创建新型超组织能力(extra-organizational capacity)或联合服务,为大量的专业化研究型图书馆和研究体系服务。程序化的研究方案将起主导作用,以培养精深、扎实的科研支撑能力。研究领域高度集中化,形成了众多的分支学科,研究型图书馆在联结各研究领域、跨学科的知识传播,填补各学科研究空白方面具有独特作用。为了获得成功,研究型图书馆同行间、研究型图书馆与研究服务中心间、研究型图书馆与研究领域间需要发展新的关系,这种关系可能由研究机构协调,也可能不是。

为了在未来取得成功,研究型图书馆需要在今后1-5年内,在规划方案中注意以下三个战略问题:

- 我们的机构如何识别具有独特地位的领域,以便集中各种资源进一步地发展这些独特的专业优势?

- 我们与研究团体之间需要建立什么样的关系?

- 我们与其他研究型图书馆间需要建立什么样的关系?如何最好地支持研究型图书馆合作网络的发展?

3.2.4 情景4:全球合作者 这一情景强调正在崛起的东方在高等教育与研究方面的影响力与领导力。在这一情景中,大学仍然像今天这样继续存在着。但是,西方的高等教育机构已不再是全球的领导者,而是跟随者。这种跟随关系要求在研究领域发展新的能力与角色。与东方同行的密切关系及通力合作保证了向研究型企业的信息输送,为其发展作出积极贡献。为确保任务的成功需要将图书馆知识管理专家融入到机构的多国研究方案 and 项目中。研究型图书馆的最大挑战是克服西方心态、减少对知识产权的关注、充分利用研究过程与内容中的多元文化。

为了在未来取得成功,研究型图书馆需要在今后1-5年内,在规划方案中注意以下三个战略问题:

- 在以东方机构和研究项目主导的环境下,我们如何成为一个好的跟随者?

- 我们如何有效地构建跨文化和多文化的参与关系与专业知识?

- 在知识产权方面,我们需要做哪些基础工作,进行哪些合作?

4 应用情景制定战略

4.1 制定与执行战略议程的基础

机构运作的环境一直处于变化之中,但是机构对于环境变化的认知与信念并不随着时间推移而改变。这些认知与信念会逐渐积累成为组织的智慧,传承下去。机构会根据他们的认知或他们坚信的某些事情而进行运作。实际上,他们所坚信的确定性因素绝大多数是不确定性的。这些假设的确定性因素成为组织制定战略决策的基础。组织结构发展得越成熟,采用的这些假设确定性因素也越多,改变和修订这些假设确定性因素所存在的风险就会越大。目前步入正轨的组织机构发现设法改变这些假设确定性因素和想象新的可能性因素都是极其困难的。结果导致机构不能随着时间推移而适应变化。

情景规划使得机构的重点放在未知或无法控制的因素上。这些因素虽然从外部推进机构的发展,但却随着时间推移决定着机构发展的环境。这些重塑外部环境的未知和无法控制的因素被称为关键不确定性因素,是创建情景的基础平台。情景规划是一种制定战略的方法,其目的是挑战根深蒂固的假设和信念,从当前组织结构和思维模式中解放思想。情景规划帮助机构培养预见未来多元化可能性的能力,以及识别和感知外部环境变化指标的能力。这样会使得组织更富有预见性,能够使机构更积极应对挑战。

情景规划并不是分析过程。它不是对未来事件发生的概率进行预测或是设定理想的未来状况。情景规划是基于这样一种信念:未来的本质是不确定性,组织并不能选择其未来的运作环境。但是,机构能够根据严谨

的方法认知其所面对的关键不确定性因素,并制定强有力的发展策略,应对广泛的未来可能事件。

4.1.2 什么是情景? 情景是与未来相关的故事。它们是针对制定策略所要面对的多元化未来环境所预先设定的一些假设故事。相关不确定性因素构成了故事假设的背景平台。这些不确定性因素是战略所要关注的重点。因此,情景必须依据背景而制定。ARL 成员们广泛参与其中,共同发现与识别多元化图书馆社区可能要关注的战略重点。ARL2030 年情景方案的战略重点详情请参见第二章内容。

4.1.3 什么是战略议程? 战略议程是一套连贯一致的战略,是机构通过情景探索而制定出来的。战略议程是机构战略规划的平台。虽然 ARL2030 年情景方案是关注未来 20 年内的事情,但是,图书馆根据情景制定的战略也能够指导图书馆未来几年内的发展。此时,战略议程就转化成机构的战略规划了。指南关注的是由情景到战略议程的进程。图 1 是机构战略议程的样例。

<p>战略:过渡至虚拟平台</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 战略选择:发展多学科的生物技术战略科学家合作网络 ● 战略选择:投资于多媒体的社会网络平台 ● 战略选择:探索虚拟实验室机制 <p>战略:培养与其他知识中心联结的能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 战略选择:决定战略合作者 ● 战略选择:建立双赢合作关系 <p>战略:扩大参与合作的科学家群体</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 战略选择:建立创新性的知识共同体或共享知识产权的模式 ● 战略选择:赋予参与合作的科学家建立合作网络的权利,扩大合作群体 <p>战略:将发展重点放在虚拟环境中,而不是物理上的扩展</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 战略选择:维持但不扩展现有的研发实验室 ● 战略选择:确定战略合作伙伴 ● 战略选择:对虚拟或合作式实验室资产进行投资

图 1 某机构针对生物技术孵化器的战略议程

一项效果显著的战略议程具有以下特征:

- 操作性强——能够在充满差异和挑战的各个情景中适用;
- 扬长避短——充分利用组织的差异优势,在外部研究环境中取得优势地位;
- 激励作用——启发最终用户,激励员工;
- 聚集重点——提示人们在战略实施时做什么,不做什么,并对现实能力和资源进行评估。

4.2 制定本地机构的战略议程

情景规划构建了跨越未来时空的一整套连贯战略(战略议程),为机构应对不确定的未来提供了一个有效平台。每个机构的战略规划可以采用不同的形式,但是一个机构的战略议程却是每项战略规划协调一致和共同遵循的基础。在没有战略规划的情况下,战略议程可以单独实行。

4.2.1 根据多元化未来环境创建战略议程乍一看,根据多元化未来环境创建一套战略议程似乎显得非常复杂。然而,这正是机构要根据情景来制定战略议程的原因。制定步骤请见“第 7 章战略细则研讨会设计”。

战略议程制定过程的第一步是探索每一情景的战略细则和潜在的战略选择。然后识别操作性强的战略选择作为战略。操作性强的战略是指那些适用于一系列情景的战略期权。实行时,操作性强的战略不会有太大风险。这些操作性强的战略是战略议程的基础。并不是所有的操作性强的战略都要付诸实践。在考虑实践哪些操作性强的战略时,机构需要思考其自身的市场定位、当前的战略活动和区别于其他机构的独特能力。

许多战略选择的操作性并不是很强。它们与具体情景相联系。这些战略选择是机动策略,因为只有外部环境出现某一情景时,它们才会被应用。这些战略是机构在未来某一点进行策划时的储备资源。机动策略的应用

与对外部环境的持续监测直接相联系,通过外部环境监测,我们可以知道在什么时候,这些机动策略可以应用到战略议程中。

4.2.2 应用情景创建和评估战略 在应用情景规划时,组织内可能已经存在某些战略,我们需要对这些战略进行评估和完善;或者是有必要根据战略重点制定新的战略。虽然创建与评估这两个过程很相似,但是仍然有一些细微且重要的区别。

已有战略的机构应当在每种情景中试行该战略,以决定如何执行这项战略。这一过程与航空工业的风洞相类似。在航空工业中,通过在风洞中测试新飞机来决定它如何飞行。风洞测试可以完善飞机的设计,确保飞行的安全和成功。利用风洞来测试战略遵循相同的原则与过程。在航空工业中,常用风洞来模拟飞机所遭遇的各种强度的风力。而在情景规划中,各种情景将不同的情景限定条件都试用到某一战略的执行过程中。通过这一过程来识别战略的优势与劣势,并完善其不足,增强战略在各种情景中的可操作性。这一过程包括两部分:识别需要进行或调整哪些战略活动;识别哪些活动要从组织的行动列表中去除。好的战略就是选择的过程。

通常,战略规划是为了帮助机构适应新的陌生领域或将组织从停滞中解放出来。在这些情况下,机构并不是期待战略的评估,而是要制定新的战略。为了制定新战略,机构首先要了解自身,包括本机构的特有能力和资产、价值和机构目标。在自身认知的基础上,机构才能开始制定执行有力、切实可行的战略议程。这样的战略议程能够让机构识别哪些战略活动需开展或加强;还可以让机构识别哪些活动要从机构的行动列表中删除。这一过程再次说明,好的战略就是选择的过程。

无论哪种情况,情景规划的核心前提是在充满不确定性因素和各种可能挑战的未来,如何帮助机构获得成功。因此,情景规划

本质上是一种积极、强化的过程。机构执行情景规划是为了学会如何成功,而不是失败。

4.2.3 情景规划是互动参与的过程 情景规划可以作为个人拓展训练来应用。但是,该方法的优势在于促使群体发挥集体智慧,对未来可能性作出新颖、有一定影响力的认知。群体越是千差万别,结果也越丰富多彩。情景规划支持多元化,并建立在创造性利用各种矛盾和不同观点的基础上。机构内(不是领导团队)的参与和支持是战略方案成功实施的关键。前期情景规划过程中的详尽规划使你顺利地执行所制定的战略。

4.2.4 将情景规划纳入战略规划过程之中 情景规划并不是一定要与战略规划同时进行。但是,大部分机构都形成了修订战略规划的传统,每年或每隔几年就要更新机构的战略规划。各机构战略规划的形式和过程都不尽相同。每个机构都需要利用其已有的战略规划流程来判断如何在现有的制度条件下最好地发挥情景规划的作用。也就是说,仍然有一些内容需要斟酌,以帮助机构决定如何最有效地将情景规划融入到机构的战略规划过程之中。

情景规划是一种出色的工具,它对传统的未来思考模式提出了挑战,允许机构大胆全面地探索所要面对的不确定性因素。因此,情景规划通常在战略确定之前,应用于战略规划流程的开始阶段。这样,情景规划过程就成为识别和评估战略选择的关键要素,逐步发展成切实可行的机构战略议程。已有的战略规划过程可以用于进一步充实战略和制定相关执行计划。

4.2.5 情景的生命周期 情景只是在某一时期内具有相关性和有用性。根据经验判断,大多数情景的生命周期是3-5年。同样,ARL2030年情景也有其生命周期。在这一周期中,战略规划过程并不会重复创建情景,而是应用已有情景来确定和更新战略议程。在应用的第一个周期,由机构指导战略

细则的研讨和进展(第7章战略细则研究会设计)。随后几年,机构可选择应用第8章机构参与设计和第9章保持机构战略对话活力设计提供的一种或多种方法。

4.2.6 建立持续的战略对话 多数战略规划工具在设计时仅考虑具有明确出发点和结束点的单个应用。情景规划也有出发点,这就是战略目标的制定。但是,情景规划没有结束点,也不可能找到合适的结束点。确切地找出并条理清晰地保存情景规划也难以做到。因为,情景计划是一种思维方式,它构造了一种交互式的战略对话,超越了普通意义上的战略细则和战略选择的辨识问题。如果确认了战略细则和战略选择,机构就可以结束情景规划流程。需要注意的是,这样做会使机构失去捕捉外部变化动态的机会,也会失去在所处的环境中培养更具适应性和预测性能力的机遇。

4.2.7 早期指标及连续监测 早期的指标是组织外部的或当前的态势,它有效地刻画了特定情景中的动态和特征。早期指标要么表现力不足,要么过多地关注变化动态。

而 ARL2030 情景中具备时间要素,每一个故事都从今天开始,引领我们走向 2030 年,因此四个情景的早期指标在当前的研究环境中已不再适用。逐步了解早期指标并在机构中完成这些科研指标的识别、共享、探究等过程,能加深机构对外部环境动态的认识和理解。

ARL2030 年各种情景早期指标的示例
<p>情景 1:企业化研究者</p> <p>企业界提供科研资金 据美国国家自然科学基金报道,2009 年各项科研资金的投入增加了 5.8% (达到 540.94 亿美元),企业界的投入上升了 11.6% (达到 30.20 亿美元),高校的投入上升了 7.6% (达到 110.2 亿美元)。科研工作者和公共政策专家开始关注科研成果的转化问题,使其迎合商业利益。</p> <p>充分利用资金开展里程碑式的研究 科研精英们聚集到一起共同研讨新的癌症治疗模型,从病症对整个机体的影响角度来考虑疾病治疗。</p>
<p>情景 2:复用与循环利用</p>

<p>BP 禁止数据共享 BP PLC 与高校科研人员签订了大量商用合同,合同中含有许多保密条款。合同保密条款规定研究所收集的数据在未来几年内不能被公开。当时,使用公共实验室为 BP(一个私营企业)的利益从事秘密研究不符合职业道德。</p> <p>市民科学传播了知识和文化 市民科学文化发展了十几年,为大众收集了各种有利的项目数据。同时,也构建了市民科研发爱好者感兴趣的有用知识和文化主题。</p>
<p>情景 3:主导学科</p>
<p>Google 资助数字人文项目 Google 宣布提供 47.9 万美元启动新的数字人文研究项目,支持人文领域的文本挖掘研究。</p> <p>社会科学议程确定最核心的问题 美国国家自然科学基金期望建立一个社会科学研究议程,从而找出该领域值得研究的问题,以及最值得 NSF 资助的领域。该议程强调支持交叉学科,尤其是社会科学与其他科学的交叉项目。</p>
<p>情景 4:全球合作者</p>
<p>前 50 所顶尖大学中的 9 所在亚洲 亚洲各大学为学生提供了体验高质量教育和文化学习的机会。在中国政府的资助下各大学的教学质量得到稳步提升。</p> <p>中国从学术研究中孵化新的企业 2007 年出台的中国 15 年科技规划中呼吁减少与国外的技术合作。知识产权保护的问题开始受到关注。</p>

5 勾画情景规划的流程

本用户指南主要关注研究型图书馆中情景规划的正式实施。ARL2030 年情景的阅读和思索能够提升个人对研究型图书馆环境变化的理解,如果将其用于更加正式的规划流程中会更有价值。

毫不夸张地说,那些探究 ARL2030 年情景的人士,在判断未来研究和研究型图书馆所面临的不确定性因素的能力上定会水平大增,并且其运用多种未来可能性进行战略思维的能力也会得到培养。这些都是合格领导者进行未来规划必备的能力。此外,那些投入大量资金对广大员工进行业务培训的机构会更有收获,整个机构也会更有凝聚力。如果将 ARL2030 年情景正式地用于自己机构的战略规划中,形成切实可行的战略议程,机构便能随机应变,而不是消极地等待。

该指南为研究型图书馆情景规划流程的构建提供了全套的资源。主要是提供了一套

情景集合,确定出一些情景战略的细则,提供了一系列可用的特定活动。但是,每一个研究型图书馆都是与众不同的,并从个性化的规划过程中受益。为了使自己的机构充分地利用 ARL2030 年情景,那么花点时间来筹划一下自己定制的个性化情景规划流程是很有必要的。此事可由个人或小团队完成。如果情况允许,规划小组中的人员最好具备一定的经验。本章节包括一些流程图示例,设计流程图之前重新回顾该指南中所有的规划和内容,是开发流程图的最好方法。

理想情况下,情景规划可以被描述成本地图书馆或是范围更大的机构中已开始战略规划活动。鉴于战略规划在研究型图书馆中广为人知,本用户指南将讨论重点放在与情景规划和战略规划整合相关的那些流程图和研讨会的设计上。不过,情景规划可看作是独立于战略规划之外的一种活动。

本指南包含以下 7 个方面的活动设计:

设计 A: 开发一个战略议程

如果机构正在建立一个新的战略议程,战略规划流程一开始就使用设计 A 会很合适。参与者包括图书馆负责战略规划的主要领导以及机构内实施战略的一些重要成员。(2 天)

设计 B: 评估已有的战略规划或战略议程

如果机构当前已有战略规划,对其进行评估就很合适。它是对现有的战略规划议程进行评估和改进。参与者包括图书馆负责战略规划的主要领导以及机构内实施战略的一些重要成员。(2 天)

设计 C: 多馆合作构建联合战略议程

对于正处于合作中的机构或者打算寻找合作机会的机构,适合采用设计 C。参与者要能够代表所有的机构,包括每个图书馆负责战略决策的重要领导。(2 天)

设计 D: 情景规划及 ARL2030 年情景介绍

设计 D 适合向各种研究型图书馆机构的员工或成员介绍情景规划和 ARL2030 年情景。如果借助午餐的机会进行讨论再合适不

过。目前,该设计仅向参与者介绍一个情景,后期可以扩充到更多的情景。另一个优势在于该设计本身,它分为 4 个会议,每一个会议对应一个情景。(1 小时)

设计 E: 战略议程出台

该设计适合向组织员工和成员介绍战略议程,使参与者的讨论活动迎合战略议程和流程的实施。(2 小时)

设计 F: 早期指标的不间断监测

该设计适合定期地回顾 ARL2030 情景的早期指标。作为一项持续的活动,每年应安排 3 到 4 次,且在领导层会议之前召开。为完成该项活动,要在流程内设立专门的团队进行连续监测。监测团队的每个成员负责观测两届会议期间的早期指标。(3 小时)

设计 G: 完善战略议程

考虑到外部研究环境的变化,战略议程要随时进行细化和调整。该项活动可以放到机构的年度战略规划流程或合并到其他排定的小组会议中,以便吸引更多的机构参与到连续战略对话中。(3 小时)

设计 A、B 和 C 是三种为期两天的战略细则研讨会。设计 D 为 1 小时的说明会。设计 E、F 和 G 为评估或修订图书馆战略议程的 2 到 3 小时的会议。

那些期望进一步研究的图书馆可以从设计 D 开始,将其作为了解情景规划的一种方式。通过最初有效的设计经验,图书馆能够再次回顾设计方案,以决定如何建立更全面的流程图。

5.1 将情景规划转化为现有的战略规划流程

要想在机构的战略规划流程中有效地组合第 7、8、9 章节设计的功能结构块,必须明确几个起决定性作用的关键问题。你的机构当前在做什么? 如果战略规划流程合适,如何正式推行? 战略规划多久重新修订一遍? 结构目前处于战略规划流程的什么位置? 战略规划已经就位还是在制定中?

战略规划流程是否已经包含了你所研究

领域的外部研究环境的分析? 一些机构已经具备了观察外部环境变更的机制。如果你的机构中存在上述机制,情景规划可以放在未来流程分析的完善阶段。

你的战略规划与上级机构的战略规划流程有多大依赖性? 如果依赖上级机构的规划流程,在你的战略规划中采取了那些控制方式? 是否考虑了机构的战略规划本身及其执行方法? 是否考虑了上级机构的战略规划? 是否需要建立研究型图书馆的战略规划来支持机构的战略规划?

所有的上述问题有助于你决定如何最有效地构建自己的情景规划流程。通过分析上述的问题来决定自己机构所采用的情景规划流程。从自己对问题的思考角度构建情景规划流程,提升机构的战略对话。

5.2 流程图示例

下面的两个流程图示例(图 3、图 4)有助于建立自己机构的情景规划流程。流程图 A 适用于那些不受上级机构制约的机构的规划流程,帮助机构创建、评估战略议程,或者以合作的方式创建战略议程。如果自己机构的战略规划作为上级规划的一部分,可采用流程图 B,它能帮助机构创建或评估战略议程。

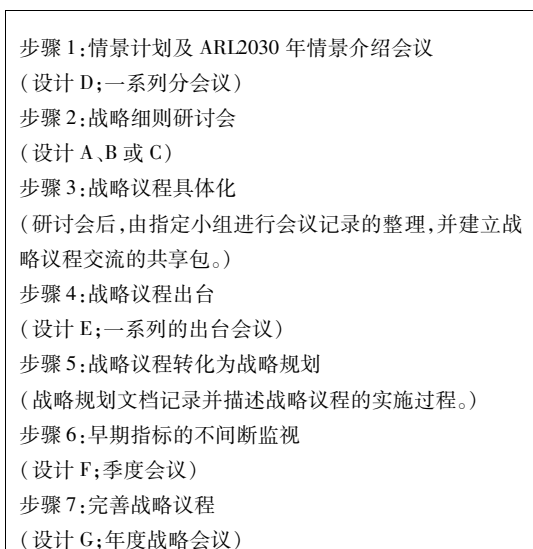


图 3 流程图 A - 图书馆规划不受上级机构的制约

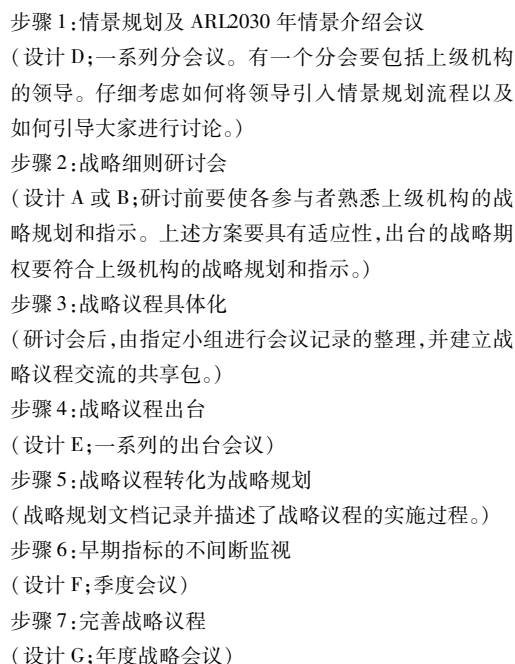


图 4 流程图 B - 图书馆战略规划作为上级机构战略规划流程的一部分

6 研讨会规划

当计划和构建创建图书馆战略议程的流程时,你可以参考“第 7 章战略细则研讨会设计”。任何一个单独的设计都不能提供一个完整的战略议程制定流程。完整的战略议程流程将需要制作一个如前面章节所描述的流程图。请注意这些设计将被应用于图书馆规划的制定流程中,但可能不会按既定次序出现。事实上,在举办战略细则研讨会之前,许多机构可以基于第 5 章的设计 D,选择开展探讨性会议。

每个设计是以一些通用的术语来编排,通过机构和完善以符合本地组织文化及战略制定方法。一名有经验的组织者能够与图书馆的领导或策划组进行合作,选择合适的设计并进行修改,以反映本地图书馆的目标、组织结构和资源。

6.1 举办研讨会的原因

这些设计之所以被冠以“研讨会”的名

称,是为了刻意强调一种与“一般会议”截然不同的环境和过程。一般会议往往更倾向于是一个被动的、具有结构化安排和问答的互动过程。而研讨会的设计则是为了创建一种创新性环境,可以鼓励学员以一种新思路来思考问题,通过合作解决问题,大胆去创造一些现实并不存在的东西。

高质量的战略必须共同制定,以确保其在机构内被共同拥有。良好的战略制定过程能够创造性地吸引大量善于思考的人,通过处理复杂问题从而产生一个能够取得成功的战略规划。对于基于情景的战略对话来说,研讨会是一种较为理想的环境。

研讨会通常比一般会议长,并且需要较大的前期投资规划和较为积极的便利设施,以创造促进思想变革的必要环境。大部分的研讨会设计是为期两天的活动。这使小组可以在允许的时间内深入参与,可以拓展他们的思维,并且产生和测试新的想法。尽管在设计 D 中采用短期研讨会的方式可以使一个小组探索情景规划的潜力,并采取一些初步措施来拓宽他们的思维,但是那些因为持续参与所获取的深入见解是不可取代的。

6.2 规划研讨会

由于规划研讨会的复杂程度远远超过规划一场会议,在开始规划研讨会时可以阅读以下建议。

6.2.1 研讨会空间 研讨会的空间对其流程的顺利开展至关重要。理想情况下,研讨会应该在一个大的、开放空间中进行。不要按照小组的大小规格确定会议中心,因为这些都是基于教室或会议的风格进行布置的。一个大约 1000 至 1400 平方尺的房间效果会很好。此外,一个带有窗户能够自然采光的房间非常有利于创造一个高效率、富有创造性的环境。

研讨会在何处举行是一个常见问题。为了尽量减少干扰和避免参与者因为讨论和会议而需要外出,最好能够设置异地场所。

6.2.2 推动研讨会发展 实际上研讨会针对组织成员的使用来进行设计,与之相适应本用户指南提供了全面的情景规划。研讨会不只是一群人讨论一项议程,而是高度交互的过程,是需要一个人或一个团队来领导和指导这一过程。虽然你可能有能力推动研讨会,但是要明确你是否有参与研讨会的意愿。要推动并参与研讨会很困难。因此,你或许需要去考虑引进一个第三方机构帮助你推进会议,这样你就可以充分参与战略对话。如果你的研究图书馆有一个负责组织发展部门,你可以依靠员工来协调主持。如果不是,可以雇佣第三方机构来协助你的研讨会。同时还应该为他(或她)提供用以规划和准备设计的文件。理想情况下,第三方机构应该拥有一些能够推动战略研讨的经验。

6.2.3 邀请与会者 要邀请哪些人来参加研讨会比会场空间的构建更为重要。选择与会者时要考虑两点:一是有兴趣长期参与会议的战略关键制定者;二是要邀请独特的、富有创造力的战略思想家。对于一个具有战略意义的研讨会来说,其理想人数为 12 到 20 人。超过该范围时,会议的推进可能会变得相当复杂。低于此范围的风险则为,会议可能缺乏活力,并且在每个人正常参与的情况下无法获得突破性谈话。在寻找理想的参与者以及参会日期的问题上,应当深思熟虑,以确保这个关键的研讨会在与会者的日程安排内。具有战略意义的研讨会最好是一个连续两天的会议。

6.2.4 重在参与 那些参与 ARL2030 年情景制定的 ARL 董事成员可能发现,很难与你交流情景包括的所有思想和对话。这个过程是高度重复和复杂的,并且结果是一套丰富的和具有争议性的未来方案。事实上,如果你自己不参与创造场景,你就会发现很难认同场景的内容,这就意味着要让自己搁置疑虑,并且充分参与到讨论每种场景含义的过程中去。

作为情景创造的一部分,你不能以任何东西取代你的作用。然而,“只有你在场”也是不足够的。大多时候,情景设计者已经了解到问题的关键是,有目的地让新的参与者在情景创建后参与到进程中去。理想情况下,这种参与包括深入阅读情景内容以及内容间的相互作用,通过识别外部环境中的当前早期指标,充分验证每个情景的可信性和重要性。作为一个具有战略意义的研讨会的前期准备工作,这一步骤是整个过程的关键部分。不能忽视这一关键步骤在进程中的重要作用。

6.2.5 会前准备工作 会前准备工作是使

参与者熟悉每个情景的内容逻辑,并允许他们寻找证据验证、考虑全部情景的价值。在每个设计中会提供合适的说明语言,用来同参与者分担前期工作任务。至少提前一个星期将 ARL2030 年的情景任务发送给研讨会的参加者,以确保他们有时间去完成任务。

(下期连载)

编译自: The ARL 2030 Scenarios: A User's Guide for Research Libraries. <http://www.arl.org/bm~doc/arl-2030-scenarios-users-guide.pdf>. [2010-11-29]

(许德山,杨志刚,靳萌萌,肖潇,於维樱校对)

世界知识产权组织推出在线工具辅助国际商标申请书的填写

世界知识产权组织(WIPO)在2010年12月20日推出一款在线工具——“Madrid System Goods & Services Manager”(简称G&S管家)。该工具帮助商标申请者填写“商品和服务单”,根据国际商标注册马德里协定的规定,这份“商品和服务单”必须在填写国际商标申请时提交。

“G&S管家”可以从WIPO GOLD客户端上获取,它提供成千上万的标准化词条,这些词条是按第九版商品和服务国际分类法进行分类的。申请者可以运用“G&S管家”选择最合适的词条,即最能描述商标所属商品和服务的词条。

根据马德里体系规定,用户必须确保提供正确的商品和服务种类描述。通过G&S管家选取的词条是准确的,申请者可以相信该软件不会出现商品和服务分类或指向的错误。

G&M管家适用于马德里体系的三种语言,即英语、法语和西班牙语,提供30000条英文词条,以及对应的法语和西班牙语词条。

G&S管家的俄语界面也能在WIPO网站上获取,这个俄语界面可以提供16000个词条,这些词条已经由主管知识产权、专利和商标的俄罗斯联邦工业产权协会翻译成俄文。

WIPO正与马德里同盟成员国的商标局合作,准备开发其他语言版本的G&S管家软件。

编译自: WIPO Launches On-line Tool to Assist in Filing International Trademark Applications. http://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2010/article_0050.html

(王江琦编译,王莉亚校对)