

# ARL2030 年情景：研究型图书馆用户指南(三)

美国研究图书馆协会 著

杨志刚 许德山 肖 潇 於维樱 靳萌萌 编译

## 7 战略细则研讨会设计

下述设计可以帮助您计划和组织一个高效的战略细则研讨会。该设计本身以相当通俗的语言进行阐述,这些语言都经过了精心地设计和提炼,以使该设计能与您的机构文化保持一致并接近您的机构战略。

战略细则讨论会包含三个设计方案,每个方案都是针对不同的情况而设计的,并包含了诸如什么时候使用该设计、参与人应该有哪些等一系列信息。

### 7.1 设计 A:制定战略议程

对于正在创建新战略议程的机构来说,这是一个很好的设计,可将其应用于战略规划流程的开端。参与者应该包含图书馆的主要领导人,他们承担着战略制定的责任。参与者还应该包含一些机构的主要成员,他们承担着战略执行的责任。

#### 7.1.1 流程设计

研讨会时长:2 天

参与人数:12 - 20 人

会前准备工作:

##### (1) 研讨会前一周的任务

1) 仔细研读整套情景。有些用户喜欢先了解最终结果,然后再阅读相关情景资料;有的用户则倾向于先阅读情景资料,然后再回顾最终结果。在研讨会之前花时间阅读情景资料然后回顾结果,这是非常重要的。因为这些内容将成为我们确定研讨会话题的出发点。

2) 准备在讨论会第一天探讨的每一个情景的前期指标,数量不能少于一个。其中一个指标就是外部环境中一些关键不确定性因

素,这些关键不确定性因素中的任何一个都可能引起未来的变化,是情景所要解决的问题。前期指标可能是预示转变开始的微弱信号,也可能是表明其中一个情景正在开始发生的一个逻辑性事件。讨论会参与者可以带一些成形的文章来共同讨论,也可以携带一些与具体文章有关的笔记。

##### (2) 研讨会的材料

- 准备可供讨论者使用的各种便利贴、笔、笔记本等

##### (3) 会议室的布置

准备便于讨论的会议室,例如若干圆桌。每张桌子准备一个带纸的活动挂图画架。

#### 7.1.2 流程描述

##### 第一天

开幕并致欢迎词(15 分钟)

交流对此次会议的期望、预期产出以及战略对话的组织规范。

期望:这些期望应该专门针对您的听众而设定,以下为一些可以参考的构思:

- 每个人都将完全参与其中
- 我们将搁置一切怀疑并认真地投入到所有情景的讨论中
- 我们将共同发现我们机构关键的战略观点

预期产出:一份全面有效的战略议程,可将其应用于我们机构的战略计划之中。

高效战略对话的组织规范(显示在会议室的活动挂图上)

- 开放吸收新观点
- 挑战你的假设
- 彼此阐明所提问题

- 搁置怀疑
- 保持质疑与支持之间的平衡
- 保持面向未来的战略空间
- 完全参与其中
- 积极听取、作出贡献、为他人交谈预留“空间”、保持合作(小团队、无多重任务、准时)

ARL2030 情景设计规划介绍(15 分钟)

关键点:

- 情景使组织审视那些与自身息息相关的、会引起重大环境变化的不确定性因素。
- 避免出现一个具体未来情景的想法。未来不会是 ARL 所设计的 2030 情景中的某一个,而将是由这四个情景组合而成。
- 设计的情景是未来 20 年。它们将用于未来 1-3 年或者 1-5 年的规划。

ARL2030 情景设计及其前期指标(60 分钟)

需要花费时间来提醒参与者,要对参与者会前准备的每个情景的前期指标进行讨论,并且要对讨论中产生的新指标进行鉴定。(每个情景大约 10 分钟)

在结尾浏览完所有四个情景的前期指标后,让参与者回顾所有的前期指标,并让他们分享从指标数据中看到或观察到的内容。我们完成对于所有四个情景早期迹象的观察,也就意味着所有四个情景当前正在外部环境中进行。

情景深度挖掘 - 分组活动(60 分钟)

参与者应该分为四个讨论组。为了提高小组的灵活性,您可能需要预先指定个人所属的小组,并且要求各小组分别关注一个情景(想了解活动的详细内容,请看文章后面的分组活动方案)。参与者在研讨会第二天上午将仍继续这一话题。午餐、茶点以及夜间休息有助于小组保持旺盛的精力,这能使与会人员在深度挖掘时平衡不同的思维方式。

下午

分组活动 - 继续进行深度情景挖掘  
全体会议 - 不同讨论组间分享讨论中的观点和见解(30 分钟)

第二天

上午:早前提案 - 全体会议(15 分钟)

参会者分享在会场外出现的新想法和观点

继续进行深度情景挖掘 - 分组活动(60 分钟)

陈述报告 - 全体会议(45 分钟)

每个讨论组陈述其主要战略观点

- 战略选择
- 战略问题讨论中的重点

重点讨论和提出应对方法 - 全体会议(45 分钟)

对深度挖掘中的重点研究及应对方法进行讨论

下午

构建战略议程 - 全体会议(90 分钟)

- 鉴别有效的战略选择(60 分钟)

参与者以小组形式进行工作,发现到底是哪个“战略选择”在整个情景中发挥作用。一种战略选择可能适合于所有四个情景,但可能只会被 1-2 个小组鉴别出来。“有效战略”将至少作用于四个情景中的三个,如果它只在三个情景中起作用,那么将不会对剩余的那个情景产生任何不利影响。各个小组应该对他们所认为是有效战略的战略选择进行记录。这些记录应该包含对于战略选择的详尽描述以及它所适用的情景。(15 分钟)

一旦小组鉴别出有效战略,便要在全体会议中与大家分享。还应该有人在名为“战略议程”的活动挂图上对其进行提取并整理成完整列表。如果将每个战略选择都分别提取到不同的便笺纸上,参与者便能够自由移动它们。参与者甚至可以在组织过程中移除这些鉴别出的战略选择,然后重新设计战略议程。(45 分钟)

- 将战略选择聚类到有效战略中(30 分

钟)

同参与者合作,将便笺纸上的战略选择融入到有效战略中。

完善战略议程(90分钟)

- 划分有效战略的优先级(45分钟)

并非所有有效战略都会被采用。您的机构需要考虑构建成什么样的组织?机构的特色化能力(它决定了有效战略所关注的问题)是什么?战略议程不应该被简单视为一系列战略,而应该视其为一个整体运作系统的战略议程。一个机构应该充分利用战略成果上的集中力。最好您的机构能够定位于实现3-6个有效战略,而不是去尝试12个不能彻底实现的战略。

- 将附加战略添加到战略议程中(45分钟)

在分组讨论四个情景时,机构可能会鉴别出一个无效的战略,但这个战略却能够给予机构强大的优势,帮助自己在研究领域中进行当前的定位。在离开情景之前,这样的战略在讨论中是否出现过呢?该战略是否应该添加到战略议程中呢?

在结束讨论活动之前,参与者是否应该以有效战略议程的规格参数表为标准,来测试完善过的战略议程呢?

下一步安排及结束语(30分钟)

#### 7.1.3 设计A:分组活动方案模板

情景:\_\_\_\_\_

分组活动参与人员:\_\_\_\_\_

在活动挂图上捕捉你们的议题。保证对想法和概念进行充分的提取,并且记录下自己在挂图上所回答的问题。

1)到2030年,谁将成为我们研究型图书馆的最终用户?他们的需求将会是什么?是什么驱动着他们的这种需求?(60分钟)

2)采用头脑风暴的方法来研究在该情景下我们的研究型图书馆将面临的机遇与挑战。(30分钟)

头脑风暴规则:

- 捕捉所有的想法、允许出现一些冗余观点、不进行批判与分析、记录最优的想法

3)鉴别我们在该情景下的优势与劣势。(30分钟)

4)2030年情景设计对于研究型图书馆有何战略意义?(30分钟)

5)鉴于我们的优势与劣势,确定可以减轻威胁并能够利用各种机会的战略。每一个战略都是一项战略选择。将每一个战略选择单独提取到一个便笺纸上,以使自己能够对您的战略选择进行组织和聚类。(60分钟)

6)讨论与你们的情景相关的战略问题。你们的讨论中出现了哪些新的战略选择?将这些战略选择新增至你们之前所做的第5个练习活动中。(60分钟)

#### 7.1.4 战略问题

ARL成员关于研究型图书馆的描述

情景1:企业化研究者

- 我们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吗?

• 图书馆是专业、可信的服务提供者,能够直接参与研究者的工作,为他们准备和传播数据,那么我们现在该如何开始发展未来图书馆职业?我们当前又需要发展哪些未来可能被人们所珍视的图书馆职业技能?

- 在传统图书馆价值与文化的基础上,我们该如何成功定位未来的组织价值与文化?

情景2:复用与循环利用

- 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,但价值降低、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是它们不能产生大量效益,那么我们需要什么样的支持,以继续支撑一般性馆藏和服务的提供?

- 我们如何发展具有学科知识背景的信息专员和项目管理技能的未来图书馆职业?

哪些当前图书馆职业技能会在未来被淘汰?

情景 3:主导学科

• 我们的机构如何识别在哪些领域我们具有独特地位,可以集中资源发展优秀和独特的能力?

• 我们与研究社区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?我们如何最好地支持研究型图书馆合作网络的发展?

情景 4:全球合作者

• 东方机构和研究方案处于领导地位的大背景下,我们如何在跟随者的角色中定位自己?

• 我们如何有效构建跨文化和多元文化的参与关系与专业知识?

• 围绕知识产权问题,我们需要做哪些工作,以促进合作的实现?

## 7.2 设计 B:评估已有战略规划或议程

对于目前已有正在使用战略议程的组织来说,这是一个很好的设计。这一设计可以评估和改良现有的战略规划或议程。参与者应该包含图书馆的主要领导人,他们承担着战略制定的责任。参与者还应该包含一些机构的主要成员,他们承担着战略执行的责任。

### 7.2.1 流程设计

研讨会时长:2 天

参与人数:12 - 20 人

会前准备工作:(注:具体内容略,与“设计 A”类似,见 7.1.1 节)

- (1) 研讨会前一周的任务;
- (2) 研讨会的材料;
- (3) 会议室的布置。

### 7.2.2 会议流程描述

(注:具体内容略,与“设计 A”类似,见 7.1.2 节)

第一天

上午:开幕并致欢迎词

交流对此次会议的期望、预期产出以及

战略对话的组织规范。

期望:这些期望应该专门针对您的听众而设定,以下为一些可以参考的构思。

- 每个人都要完全参与其中
- 我们将搁置一切怀疑并认真地投入到所有情景的讨论中
- 我们将共同评估我们现有的战略规划或议程。

预期产出:对现有的战略规划或战略议程进行改进和优化,使之更加有效。

高效战略对话的组织规范(显示在会议室的活动挂图上)

当前的战略规划或议程(30 分钟)

这应该是一个简要概述,用以复习关键战略内容。

ARL2030 情景设计规划介绍(15 分钟)

ARL2030 情景设计及其前期指标(60 分钟)

情景深度挖掘 - 分组活动(60 分钟)

下午

继续进行深度情景挖掘 - 分组活动(90 分钟)

不同讨论组间分享讨论中的观点和见解 - 全体会议(30 分钟)

第二天

上午:早前提案 - 全体会议(15 分钟)

继续进行深度情景挖掘 - 分组活动

陈述报告 - 全体会议(45 分钟)

重点讨论和提出应对方法 - 全体会议(45 分钟)

下午

搜集和组织建议 - 全体会议(60 分钟)

无论你是否参与一个战略规划或战略议程的研讨会,这都将有助于您构建当前战略(以战略议程形式呈现)的框架内容。参与者将共同就如何改进目前的战略议程提出建议。一些相互矛盾的建议可能会出现且需要进行相关讨论。这里的目标是尽可能地提高战略议程的有效性。组织大家提出的建议,

帮助了解他们对当前战略议程的累积影响。

完善战略议程(90分钟)

- 验证建议(45分钟)

并不是所有的建议都需要付诸实践。有些建议在编制过程可能已被驳回。在这一点上,建立战略议程相关建议的一整套流程是有必要的,以帮助我们确定是否有问题仍需解决。

- 将附加战略添加到战略议程中(45分钟)

在探索分组讨论的四个情景时,机构可能会鉴别出一个无效的战略,但这个战略却能够给予机构强大的优势,帮助自己在研究领域中进行当前的定位。在离开情景之前,这样的战略在讨论中是否出现过呢?该战略是否应该添加到战略议程中呢?

在结束讨论活动之前,参与者应该以有效战略议程的规格参数表为标准,来评估完善过的战略议程。

下一步安排及结束语(30分钟)

### 7.2.3 设计B:分组活动方案模板

情景:\_\_\_\_\_

分组活动参与人员:\_\_\_\_\_

在活动挂图上捕捉你们的议题。保证对想法和概念进行充分的提取,并且记录下自己在挂图上所回答的问题。

1) -4)略。(参见7.1.3节)

5)在这种情景中,当前的战略规划或议程需要什么样的变化或改进?将相关建议编制成一份清单。(60分钟)

6)讨论与您的情景相关的战略问题。从你们的讨论中产生了哪些新的战略想法?捕捉有关战略问题的任何其他建议。(60分钟)

### 7.2.4 战略问题

(参见7.1.3节)

### 7.3 设计C:多馆合作构建联合战略议程

这个优质规划是由目前存在合作关系或想探索新的合作机会的一系列机构共同制

定。参与者应均衡代表所有组织,并在战略决策制定中应确保每个图书馆主要领导的参与。

#### 7.3.1 会议流程设计

研讨会时长:2天

参与人数:16-24人

会前准备工作:(注:具体内容略,与“设计A”类似,见7.1.1节)

(1)研讨会前1-2周的任务

(2)研讨会的材料

(3)会议室布置

#### 7.3.2 会议流程描述

(参见7.1.2节)

第一天

上午:开幕并致欢迎词和简介(30分钟)

ARL2030情景设计规划介绍(15分钟)

ARL2030情景设计及其前期指标(60分钟)

情景深度挖掘-分组活动(60分钟)

参与者应分为四个讨论组。预先安排好分组能够优化小组讨论的动态性,以确保每个图书馆能够充分参与到所有的四个讨论组中。各组要求集中于一个情景。参阅下列模板有关此活动的详情。参与者将持续讨论到第2天上午。午餐和茶点和一整夜的暂停休息,有助于维持参与者的精力和平衡讨论过程中出现的不同的思维方式。

下午

继续进行深度情景挖掘-分组活动

不同讨论组间分享讨论中的观点和见解-全体会议(30分钟)

第二天

上午:早前提案-全体会议(15分钟)

继续进行深度情景挖掘-分组活动(60分钟)

陈述报告-全体会议(45分钟)

重点讨论和提出应对方法-全体会议(45分钟)

下午

构建战略议程 - 全体会议(90 分钟)

完善战略议程(90 分钟)

下一步安排及结束语(30 分钟)

### 7.3.3 设计 C: 分组活动方案模板

情景: \_\_\_\_\_

分组活动参与人员: \_\_\_\_\_

在图表中寻找议题。一定要抓住实质的思想和概念,并注意是在回答图表中哪个问题。

1) - 4) 略。(参见 7.1.3 节)

5) 鉴于我们的优势与劣势,确定可以减轻威胁并能够利用各种机会的战略。每一个战略都是一项战略选择。将每一个战略选择单独提取到一个便笺纸上,以使自己能够对您的战略选择进行组织和聚类。(75 分钟)

6) 讨论与你们的情景相关的战略问题。从你的合作伙伴的角度来设计战略框架。你们的讨论中出现了哪些新的战略选择?将这些战略选择新增至你们之前所做的第 5 个练习活动中。(75 分钟)

### 7.3.4 战略问题

(参见 7.1.3 节)

## 8 机构参与设计

对于那些遵循战略议程的机构,情景规划是其发展的重要基础。机构可以从多个层面参与情景规划,进而使参与活动逐步地融入到机构内部。研究环境是处于动态变化之中的,机构成员要在认识这一本质的情况下,参与自身机构的情景规划。在情景规划过程后,战略议程被制定出来。机构成员除参与情景规划外,还要理解和积极执行战略议程。下面的几个例子,展示了一些机构参与情景规划的不同方法,包括参与领导层或规划组的活动,或者是参与领导层以外的其他机构的战略细则研讨会。每一项活动需要 1 到 2 个小时。这些设计可以组合起来构建一个更加全面的方案,也可以用于特定的时间段,确保战略对话的顺畅进行。

### 8.1 组织参与设计

战略议程通常由机构的领导层按时建立和维护。战略议程的后期实施需要多个机构的共同协作,因此整个机构的情景和战略议程方案必须按一定的步骤进行实施。一些机构选择将各层部门都置于参与过程中。而另一些则选择让那些对成功实施战略议程至关重要的部门和人员参与。决定由谁来参与规划是每个机构的事情,但却受到组织结构和组织文化等多种因素的影响。

参与规划,要求每个机构成员做到下列事项:

1) 理解情景规划流程

2) 熟悉并体验 ARL2030 年情景

3) 理解战略议程与 ARL2030 年情景的关系

4) 探索如何才能使各成员的工作与战略议程的顺利实施保持一致

下面的两套设计方案几乎对于任何一个机构的流程图都很重要。在使用情景规划制定战略规划流程时,它们是重要的组成部分。如果机构不依赖战略规划,这两套设计方案也可单独应用。设计 D 可作为一项独立的试验性活动,帮助团队或机构运用情景,也可以作为一项加强各机构间合作的普通练习。

本章所涉及的用于解释一般性研讨规划的背景知识,请参见第六章相关内容,同时在规划过程中要注意回顾这部分内容。

### 8.2 设计 D: 情景规划和 ARL2030 年情景简介

该设计用于向各类研究型图书机构的员工或成员介绍情景规划知识以及 ARL2030 年情景。此处的设计仅向与会者介绍一种情景,如果需要可增至多个情景。此外,该设计的另一项特色是提供了 4 个会议,每一会议对应一种情景。

#### 8.2.1 流程设计

研讨时间:1 小时

参与人数:6 - 24 人

会前准备工作:

(1) 会前一周分发情景资料(参见 7.1.1 节)

1) 仔细研读整套情景。

2) 准备在讨论会第一天探讨的每一个情景的前期指标,数量不能少于一个。

(2) 研讨会的材料(略)

(3) 会议室的布置(略)

### 8.2.2 流程描述

欢迎和开幕致辞(5 分钟)

预期结果:使与会者熟悉情景规划,参与到一个或多个情景的战略对话中。

情景规划及 ARL2030 年情景介绍(10 分钟)

ARL2030 年情景及早期指标介绍(15 分钟)

抽出时间提醒与会者需要重点探讨的情景。请大家了解一些情景的早期指标,这些情景在当前外部研究环境中已经存在。可将早期指标做成挂图。如果某些早期指标在未来情景中不具有可信性,那么要立即停止讨论。大家会指出这些早期指标(动态因素)已经在当前环境中发生作用,并不能很好地代表未来情况。另外,请注意,仅考虑一种情景是无法完成情景规划的。未来是不可预测的,应该从多个方面来考虑未来的情况。

如果愿意,可以增加一些其他的情景来充实该小节的内容。

本机构战略细则介绍(25 分钟)

提请与会者探讨研究型图书馆的情景细则。包括:如何应对上述的未来情景?上述的未来情景对自己的工作产生怎样的影响?自己该如何去做?

闭幕词(5 分钟)

此时可向与会者介绍一下自己所在的研究型图书馆如何应用情景规划,以及自己在情景规划的顺利出台过程中所承担的工作。

### 8.3 设计 E:战略议程出台

该设计用于向各类研究型图书机构的员工或成员介绍战略议程,使与会者的讨论活

动与战略议程和实施流程保持一致。

#### 8.3.1 流程设计

研讨时间:2 小时

参与人数:6-24 人

会前准备工作:

(1) 无需前期准备。

因为每位与会者都已经对战略议程十分了解。为了加快讨论进度,有可能在会前分发战略议程,但结果往往事与愿违,致使每位与会者对各种战略带有自己的主观看法。为避免各组讨论活动走样,确保战略议程的正确理解,目前讨论的战略议程要有一个清晰的描述和背景介绍。

(2) 研讨会的材料(略)

(3) 会议室的布置(略)

#### 8.3.2 流程描述

欢迎和开幕致辞(5 分钟)

预期结果:使与会者能够了解研究型图书馆中的情景规划流程,以便研究和探讨活动围绕战略议程展开。

情景规划及 ARL2030 年情景介绍(45 分钟)

是否向与会者介绍 ARL2030 年情景可随境况而定。情景的介绍可包括每一情景的简要描述及早期指标的讨论情况。

战略议程修订(50 分钟)

该活动取决于讨论组的规模,可以进行充分的集体讨论,也可分成多个三人小组,每组负责战略议程的一项关键战略。如果采用三人组方式,每组讨论 20 分钟,然后再用 25 分钟的时间听取整个讨论组的观点。不论采用何种方式,都要保证会议室前台挂板上的关键点没有遗漏。

战略议程内的每个关键情景都要讨论几分钟。确保关键战略所阐述的问题都得到解决。接下来向与会者询问下列问题:战略在哪些方面影响他们,如何应对?如何使自己的工作适应战略的需求?要想成功的实施战略,自己需要承担何种工作?

后期工作展望及会议总结(20分钟)

此时可向与会者介绍一下自己所在的研究型图书馆如何出台战略议程,以及自己在战略议程的实施中担当何种角色。

## 9 保持机构战略对话活力设计

正如第四章所述,机构通过情景进行规划,创建持续的战略对话,集中制定强健有效的战略议程,并随着时间推移和外部环境的变化而不断调整战略议程。这是一个动态的过程,能够培养机构的预见能力和适应能力。保持机构战略对话活力的两大关键要素是:建立监测外部研究环境指标变化的机制;随着时间推移,明白何时和如何更新与调整战略议程。

外部环境监测很容易陷入到复杂和资源枯竭的境地。所以,方法简单易行才能确保持续性监测过程的成功,进而成为目前会议和组织已有规划过程的一部分。这就是说机构要寻找合适的方法,利用现有季度或半年度领导层会议来共享对外部研究环境的预测建议,并采用友好的用户途径不断的收集早期的指标数据。

机构应当在什么时候更新或调整战略议程呢?每年,机构都要根据影响外部研究环境的动态因素评估战略议程。当发现新的威胁或机会时,机构应当回顾战略细则研讨会上制定的战略,决定如何根据新情况最优地调整战略议程。如果任何一项战略都不能应对新威胁或机会,那么机构就有必要决定修订战略议程,以趋利避害、扬长避短。

以下两个设计为组织流程图的后续规划提供了选择。如果能在这两个设计上花费适量的时间,机构便能从战略议程的前期投入中获得更多的利益。

本章所涉及的用于解释一般性研讨规划的背景知识,请参见第六章相关内容,同时在规划过程中要注意回顾这部分内容。

### 9.1 设计 F:早期指标的不间断监测

该设计适用于定期评估 ARL2030 年情景

的早期指标。作为一种持续性活动,该评估会议应该在领导会议之前进行,并且每年举办3到4次。针对该活动,应该考虑建立持续监测小组,以保证监测活动的连续性。监测小组的每名成员都要对两次会议间的早期指标负起监测责任。

#### 9.1.1 流程设计

研讨时间:2小时45分钟

参与人数:6-10人

会前准备工作:

本设计适用于那些具有持续收集和评估早期指标流程的机构,反之亦然。对于那些具有持续流程的机构来说,前期准备工作就是在会议之前评估最新的早期指标数据。反之,对于那些没有持续收集和评估早期指标流程的机构来说,前期准备工作则是撇开传统的前期准备程序,让参会者直接在研讨会上表达对早期指标的个人意见。详情请参见以下关于前期准备工作的描述。针对后一种情况,机构应该规划每年举办几次监测指标的研讨会,以便掌握外部研究环境的动态变化因素。

1)仔细研读整套情景。

2)准备在讨论会第一天探讨的每一个情景的前期指标,数量不能少于一个。

研讨会的材料

会议室的布置

#### 9.1.2 流程描述

欢迎和开幕致辞(5分钟)

预期结果:共享和阐释早期指标数据,判断其是否能够成为影响战略议程的新战略视点。结果将以监测简报形式在领导团队内容共享。

高效战略对话的组织规范(显示在会议室的活动挂图上)

ARL2030 情景和早期指标介绍(80分钟)

在讨论每一情景的早期指标之前,抽出时间向与会者介绍要讨论的情景。不论机构



是否进行了持续监测、是否有早期指标数据的最新报告,会议都要以共享参会者各自提出的早期指标作为开端。在挂板上记录参会者提出的早期指标。

如果在准备阶段已经进行了早期指标的共享,那么要将这些指标融入到情景的讨论中。每一情景大约花费 20 分钟。

中场休息(15 分钟)

早期指标战略细则的讨论(50 分钟)

与会者将会从单个情景和全部情景两个角度考虑早期的指标数据。他们是否感到研究型图书馆的战略细则具有强烈的动态性?如果有,又会涉及到哪些具体的动态因素和战略问题?

对话内容可由参会者评估战略议程扩展至探讨战略议程的潜在影响。同样,本次对话也要以见解深刻的简报形式发布,以便领导团队能够回顾这次讨论内容。

下一步安排和闭会仪式(5 分钟)

让参会者了解他们的讨论结果如何推广。会议的结果将公布在监测简报上,成为下面战略议程更新研讨会的预阅读内容之一。

## 9.2 设计 G:完善战略议程

战略议程并非是一成不变的战略清单,而是可以根据外部研究环境变化进行完善和调整的战略方针集合。战略议程调整的过程可以整合到机构的年度战略规划过程中,或整合到其它规划小组会议中,参与多个机构的持续性战略对话。

战略议程的更新通常由机构的领导团队来承担。这一过程通常是检查战略议程中的各条战略的现状。一旦对现状有了较为清楚的认识,就要对早期指标监测中跟踪到和了解到的信息进行讨论。讨论通常围绕以下问题进行:

- 我们跟踪监测到各个指标是怎样影响我们的工作环境的?
- 如何根据上述问题的理解,对战略议

程进行定位?如何根据我们了解到的新情况更新或调整战略议程?

更新包括在原有战略议程中添加新的战略建议或移除一些原有战略,或者重点关注一些原有战略。这一过程的目标不仅是要在战略议程中补充新内容,而且更是要根据时间变化有效地聚焦战略重点。

这项任务最好是由具有制定、执行和完善战略议程职责的领导团队来承担。

### 9.2.1 流程设计

研讨时间:3 小时

参与人数:6-16 人

会前准备工作:

前期准备工作包括回顾监测会议的简报(见设计 F),和一些传统的前期工作,如向参会者介绍情景,使他们参与到情景早期指标的发现过程中。

1) 仔细研读整套情景。

2) 准备在讨论会第一天探讨的每一个情景的前期指标,数量不能少于一个。

研讨会材料(略)

会议室的布置(略)

### 9.2.2 流程描述

欢迎和开幕致辞(10 分钟)

预期结果:根据对早期指标的理解,识别战略议程中需要修订或革新的内容。

高效战略对话的组织规范(显示在会议室的活动挂图上)

早期指标讨论(75 分钟)

与会者首先要分享一些早期指标,这些早期指标不同于监测简报中的指标。在讨论每一情景的早期指标之前,需要花费一定时间向与会者介绍情景内容。每个情景的介绍大约需要花费 15 分钟。

修订战略议程中的战略细则(75 分钟)

与会者需要考虑每一情景和全部情景的早期指标数据。该场讨论不应集中在单个指标上,而是应讨论能够体现变化模式的指标体系。突出指标战略意义的新兴动态因素的

战略细则是什么? 根据这些动态因素怎样较好地定位战略议程?

最后,在相关的、具有一定影响力的指标体系的讨论会结束前,与会者要确定战略议程有哪些方面需要变革或更新。

下一步安排和闭会仪式(5 分钟)

(全文连载完)

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)

---

### ALA 发布“我们的作家,我们的拥护者”宣传工具

2011 年 1 月 7 日,美国图书馆协会(ALA)发布了由“我们的作家,我们的拥护者”制作的公益广告视频,“我们的作家,我们的拥护者”是一场全国图书馆为启发公众意识而发起的宣传活动。图书馆的拥护者将可以从 [ilovelibraries.org](http://ilovelibraries.org)、诸如 Sharon Draper、Brad Meltzer、Sara Paretsky 和 Scott Turow 这些畅销书作家那里下载公益广告音频和视频。该网站还将提供静态的、可定制的英语和西班牙语的公益广告脚本,用以协助图书馆的拥护者。

随着图书馆资源需求的持续高涨,大量的预算削减无疑迫使许多图书馆做出艰难的抉择。大多数(56%)公共图书馆的运作经费预算报告与 2010 年年度财政持平或下降,仅有略超过 40% 的图书馆比 2009 年年度财政稍高一些。ALA2010 年关于美国图书馆状况的报告数据也显示,41% 的州在财政预算中减少了公共图书馆的资金。由于在地方一级的削减资金,使得图书馆的资金缺乏状况加剧——形成的雪球效应已迫使许多图书馆缩减时间,减少人员配备,进行收费和罚款,或者探索私有化。

“我们的作家,我们的拥护者”是 ALA 主席 Roberta Stevens 所采取的关键举措之一。通过“我们的作家,我们的拥护者”,作家将借助媒体采访、播客、公共服务宣言和其他营销材料支持图书馆。这些资料将免费提供给 ALA 成员在地方一级使用,用以协助其进行宣传工作。

ALA 主席 Roberta Stevens 说:“作家了解图书馆所发挥的关键作用,是困难时期图书馆的天然盟友。‘我们的作家,我们的拥护者’将突出强调那些知名的、充满激情的作家,他们将发表关于图书馆价值和维持图书馆服务重要性的言论”。

参与活动的作家录音时长不等,有 15、20 和 30 秒等,内容涉及图书馆资金、图书馆对教育的支持、图书馆的价值等问题。作家根据自身对图书馆的热衷程度分享其个人故事,这些内容也将提供下载。

编译自: ALA to release “Our Authors, Our Advocates” advocacy tools. <http://ala.org/ala/newspresscenter/news/pr.cfm?id=5932>. [2010-1-2]

(肖潇编译,杨志刚校对)