

高校图书馆发展规划 编制指南

GAOXIAO TUSHUGUAN FAZHAN GUIHUA
BIANZHI ZHINAN

高 凡 主 编
詹长智 副主编



海译出版社

高校图书馆发展规划 编制指南

高 凡 主编
詹长智 副主编

海洋出版社

2015年·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

高校图书馆发展规划编制指南/高凡主编. —北京: 海洋出版社, 2015. 10
ISBN 978-7-5027-9274-9

I. ①高… II. ①高… III. ①院校图书馆-管理规划-编制-指南
IV. ①G258.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 240163 号

责任编辑: 杨海萍 张 欣

责任印制: 赵麟苏

海洋出版社 出版发行

<http://www.oceanpress.com.cn>

北京市海淀区大慧寺路 8 号 邮编: 100081

北京朝阳印刷厂有限责任公司印刷 新华书店发行所经销

2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月北京第 1 次印刷

开本: 787 mm × 1092 mm 1/16 印张: 19.75

字数: 398 千字 定价: 59.00 元

发行部: 62132549 邮购部: 68038093 总编室: 62114335

海洋版图书印、装错误可随时退换

序 言

近年来,随着我国经济进入“十三五”发展阶段以及图书馆事业的飞速发展,图书馆战略发展规划制定的必要性和重要性日益显现。为配合国家“十三五”发展规划工作,促进高校图书馆的未来发展,2013年,教育部第四届高等学校图书情报工作指导委员会成立时,就专门成立了高校图书馆战略规划工作小组,揭开了高校图书馆发展规划指南编制的序幕。

此后,在教育部高等学校图书情报工作指导委员会的领导下,召开了多次专题会议,组织了研讨会,为高校图书馆发展规划指南的制定奠定了良好的基础。

为了保证高校图书馆战略规划制定的科学性、规范性和有效性,西南交通大学、清华大学、东南大学、云南师大、浙江大学等共计8所大学图书馆的同仁组成了规划指南编制工作小组,做了大量充分的前期准备工作,收集了许多国外图书馆尤其是大学图书馆的战略规划文本,并完成了近50篇规划原文的翻译工作。

在充分吸收借鉴国内外相关研究成果和指南编制经验的基础上,结合我国高校图书馆的实际,规划指南工作小组成员编写了《普通高等学校图书馆发展规划编制指南》(下文简称《指南》)。

《指南》涵盖对国内高校图书馆的现状分析、环境分析、发展趋势分析与功能定位分析,关注国家层面、区域层面、不同层次学校层面的纵向衔接,同时也注重与经济社会发展规划、教育发展规划的横向链接。《指南》的制定旨在促进我国各级各类高校图书馆战略规划的制作,推动战略规划的实施。

《指南》是为高校图书馆战略规划的制作提供支持和指导,而非指令性文件,各级各类高校图书馆应立足于本馆实际,兼顾图书馆自身各方面专项目标的协调发展,灵活应用指南,制定切实可行的图书馆发展

规划。

《指南》的产生是在教育部高等学校图书情报工作指导委员会的领导下，通过召开一系列的会议，并经过图书馆专家和同行多次研讨和磋商并付诸实施后的结晶。《指南》的编写得到多所高校图书馆人员的参与和支持，西南交通大学高凡馆长负责总策划，清华大学张秋老师参与编写了《指南》的第一章第一节，浙江大学张焕敏老师编写了第二章，云南师大赵益民老师编写了第三章，东南大学孟祥保老师编写了第一章第二节和第四章，西南交通大学陈晓红老师编写了第五章和《指南》的整理编辑工作，西南交通大学图书馆高凡馆长编写了第六章。此外，清华大学张秋老师编译了ALA战略规划（2011—2015）、麻省理工学院图书馆2014—2016年战略规划等6篇文献；东南大学孟祥保老师编译了剑桥大学图书馆战略规划（2013—2015）、帝国理工学院图书馆战略规划（2014/15—2018/19）等7篇规划文献；云南师大赵益民老师编译了美国国会图书馆2011—2016战略规划、俄亥俄州立大学图书馆战略规划（2011—2016）等4篇规划文献；浙江大学张焕敏老师编译了多伦多大学图书馆2013—2018年战略规划、纽卡斯尔大学图书馆2014/15—2018/19年战略规划等8篇文献；浙江建筑学院谷松立老师编译了纽约大学图书馆战略规划（2013—2017）、加州大学河滨分校图书馆战略规划（2014—2020）等6篇规划文献；安徽大学储节旺老师编译了谢菲尔德大学图书馆2011—2015年战略计划等4篇文献；西南交通大学图书馆高凡馆长编译了牛津大学图书馆战略规划（2013—2016）、加州大学洛杉矶分校图书馆战略规划（2012—2019）等共计4篇文献；西南交通大学陈晓红编译了堪萨斯州州立大学图书馆2025年战略规划、伦敦大学学院图书馆2015—2018年战略规划等9篇文献；上海大学刘华老师编译了香港理工大学图书馆战略规划（2013—2017）等4篇规划文献，西南交通大学胡秀梅老师参与了规划翻译文本的整理和编辑工作。本书审校工作由西南交通大学高凡馆长和海南大学图书馆原馆长詹长智负责。以上人员为指南的编制付出了辛勤的劳动，在此表示衷心的感谢。

《高校图书馆战略规划指南》编写组

2015年8月

目 次

1 前言	(1)
1.1 普通高等学校图书馆战略规划的涵义和编制意义	(1)
1.2 指南编制说明	(2)
2 普通高等学校图书馆发展规划的编制原则	(4)
2.1 遵循战略性原则,扫描全局,找准方向	(4)
2.2 遵循实效性原则,立足实际,重点突破	(5)
2.3 遵循科学性原则,循序渐进,逐步完善	(6)
2.4 遵循开放性原则,多方采纳,合作共享	(6)
3 普通高等学校图书馆发展规划的编制方法与流程	(8)
3.1 高校图书馆战略规划编制方法	(8)
3.2 高校图书馆战略规划编制流程	(33)
4 普通高等学校图书馆发展规划的形式要件	(40)
4.1 高校图书馆发展规划文本	(40)
4.2 高校图书馆发展规划附件	(40)
5 普通高等学校图书馆发展规划的内容结构	(42)
5.1 引言	(42)
5.2 使命	(42)
5.3 愿景	(42)
5.4 价值观	(43)
5.5 战略目标	(44)
5.6 行动计划	(47)
6 普通高等学校图书馆发展规划制订的保障体系	(49)
6.1 高校图书馆发展规划制定的保障机制	(49)
6.2 高校图书馆发展规划制定的人员职能分工	(50)
参考文献	(53)
附录	(54)
附录一:国外高校图书馆战略规划汇编	(54)
附录二:高校图书馆战略发展规划的相关术语	(307)

1 前 言

1.1 普通高等学校图书馆战略规划的涵义和编制意义

发展规划通常是指某一组织或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。具体而言,发展规划规定了这一机构的使命,确定了发展方向和实施战略的方针,为实现这一使命进而建立的短期目标和长期目标,并根据目标确定的一系列的行动计划。

图书馆发展规划是指从社会整体利益和信息需求出发,为保障图书馆长期稳定的生存与发展,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。

图书馆发展规划的制定、实施与评估是一个长期复杂的过程,它既是图书馆改革与发展的纲领,是确保图书馆可持续发展的基础;又是图书馆应对挑战、抓住机遇的必然选择。面对剧烈变化的环境,图书馆如果缺乏战略管理的思维,不制订长期发展规划,必将陷于琐碎的日常业务中,所做的努力其结果多为短期行为,从而丧失长远发展的后劲。

从社会层面来看,图书馆发展规划与社会环境、文化发展、科学发展和技术发展有着紧密联系;从行业层面来看,图书馆发展规划与行业的整体转型和定位密不可分;从业务层面来看,图书馆发展规划是图书馆管理、业务流程、工作水平的综合体现。作为谋划未来和应对环境变革的有效工具,图书馆发展规划既可以引导图书馆应对变化、把握未来,又能规范图书馆行为、增强图书馆活力。通过图书馆发展规划的科学制定和有效实施,图书馆管理者可以将图书馆各部门的决策和行动协调一致、形成合力,从而使图书馆能够满足用户需求,完成自身使命。

从历史发展来看,发展规划是图书馆为了应对日益复杂的生存环境和行业竞争而引入图书馆界的。随着信息技术的兴起和经济的发展,社会涌现了大量的信息服务机构,这使图书馆原有的仅仅依靠固有信息资源的优势逐步被弱化和淡化。为了生存和发展,20世纪70年代以来,欧美国家的图书馆开始仿照企业、机构或政府的做法,制定发展规划以确定自己在未来若干年(通常为3或5年)所要达到的目

标及发展思路。可以说,发展规划的制定既关系到图书馆的生存和发展,也是图书馆专业化和规范化管理的必然要求。随着图书馆发展规划的逐步完善和发展,进入20世纪90年代,一些世界著名图书馆通过制定并实施图书馆发展规划,取得了令人瞩目的成就。

近年来,随着我国经济“五年发展规划”和理论研究的逐步推进以及图书馆事业的飞速发展,我国各类型图书馆在管理实践中开始重视制定发展规划以引导图书馆未来发展。早期就有一些图书馆制定了“九五”、“十五”、“十一五”以及“十二五”发展规划。

2015年是我国“十三五”规划的开局之年,随着图书馆进入“十三五”发展阶段,图书馆发展规划工作受到进一步重视,全国图书馆事业的“十三五”发展规划开始启动、图书馆联盟(如CALIS等)的“十三五”发展规划提上日程、各级各类图书馆“十三五”规划均有一定发展。在图书馆“十三五”发展规划制定工作启动之际,强化图书馆发展规划意识,加强图书馆发展规划的理论研究和顶层设计,根据图书馆发展的宏观局势,将图书馆发展规划融入到国家、地区、机构的总体发展规划中,必将促进我国图书馆的核心竞争力建设和图书馆事业的可持续发展。

1.2 指南编制说明

普通高等学校图书馆发展规划,又称之为高校图书馆战略规划,是指面向未来确定高校图书馆使命、愿景、目标、战略及其实施计划的思维过程及框架^①。高校图书馆发展规划既是对外部环境变化的积极回应和适应,又是图书馆管理理念和模式变革的内在要求,也是图书馆实现可持续发展的有效路径。在充分吸收借鉴国内外相关研究成果和指南编制经验的基础上,教育部高等学校图书情报工作指导委员会战略规划组组织国内图书馆相关人员编写《普通高等学校图书馆发展规划编制指南》(下文简称《指南》),为高校图书馆的管理人员、制订图书馆发展规划的工作人员和学校其他相关人员参考使用,为制订科学、规范、可行和实用的高校图书馆发展规划提供指导。

制订本指南的目标是:

凝聚业界对高校图书馆发展规划基本目的、基本原则的共识,推进图书馆事业可持续发展;

确立高校图书馆发展规划的基本形式结构和内容结构;

规范高校图书馆发展规划制订程序、方法、工具和术语;

指导高校图书馆制订科学可行的发展规划,促进图书馆发展转型与创新;

^① 盛小平. 大学图书馆战略规划的几个基本问题 [J]. 大学图书馆学报, 2009 (2): 14-18.

杨溢, 王凤. 图书馆战略规划的制定程序与内容框架研究 [J]. 图书馆建设, 2009 (10): 109-114.

交流图书馆发展规划制订经验。

高校图书馆发展规划作为一项系统过程，需要综合考虑图书馆外部环境和自身发展、连续性与动态性、现实性和适应性之间的复杂关系，提供一套放之四海而皆准的指南是不切实际的，因而本指南旨在提供一般性的发展规划制定程序与方法、基本内容与体例结构等，以期为高校图书馆提供可操作性的指导。各高校图书馆在编制自身发展规划时，应充分审视本馆实际情况，选取所需要的指南内容，制订具有科学性和特色性的发展规划。

本指南适用于我国普通高等学校图书馆，其他类型图书馆可参考使用。

2 普通高等学校图书馆发展规划的编制原则

编制规划需遵循一定的原则,才能“认真做规划,以科学方法做好规划,做好规划之后要真正用好规划”^①。

2.1 遵循战略性原则,扫描全局,找准方向

编制发展规划,首先要明确规划制定的基本方向,要具备通览全局、引领未来的战略高度,并体现出高校图书馆的核心竞争力。“图书馆战略是图书馆对内外环境深刻分析后,通过提供参考要点为决策过程和随后的行动提供指导。”^②采取战略性原则时可以从以下几方面考虑:

(1) 密切关注我国高等教育改革动向。目前,以《中华人民共和国高等教育法》、《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020)》为指导,根据中央关于全面深化改革的重大决策部署,深化高等教育改革工作已在清华、北大展开试点任务。高等教育改革涉及方方面面,强化高等教育的支撑保障机制是其中必不可少的环节。高校图书馆要在我国高等教育改革进程中顺势而为,牢牢把握为高校人才培养和科学研究提供支撑服务这一本质属性,更新理念,洞察机遇,为图书馆转型做出规划部署。

(2) 图书馆战略应服务于所在高校的总体发展战略。图书馆要适应学校发展战略的总要求,围绕学校未来一段时期的重点任务,制定契合学校战略目标的发展规划,注重全局性、长远性,并根据需要进行调整、优化。高校图书馆通过把规划重点聚焦到助力解决制约学校发展的关键问题上,其地位和价值将得到提升。

(3) 进行图书馆内外部环境分析,使规划更具挑战性和前瞻性。随着信息技术、信息环境、出版模式、用户行为、社会期望等方面呈现出剧烈变化,机遇、威胁与挑战并存,高校图书馆必须重视这些变化所带来的影响,在制定发展规划时有充分的认识和预测。就图书馆内部而言,应在总结已有经验的基础上,找出问题与

① 詹长智:“十三五”高校图书馆发展规划研讨会开放论坛代表主办单位总结发言,2014年12月20日,海口。

② 柯平,赵益民,陈昊琳等:《图书馆战略规划研究》,社会科学文献出版社,2014年,第21页。

不足,梳理未来发展趋势。国外战略规划的理论与实践较为丰富,可以及时借鉴、跟踪国外高校图书馆的战略规划和环境扫描。

2.2 遵循实效性原则,立足实际,重点突破

编制发展规划,要立足实际,重点突破。脱离本国、本地、本校、本馆实际的发展规划往往难以实现。图书馆规划制定应在《普通高等学校图书馆规程》(修订稿)的指导下,以学校发展目标和教学科研需求为现实基础,以图书馆自身发展为内在逻辑。只有以需求为驱动,脚踏实地,清晰地选择战略重点进行突破,凝练特色,制定规划,才有可能形成有较强针对性、操作性和可行性的实施方案,才能对图书馆创新体制机制和开展实际工作有现实指导意义,规划才不至于沦为一纸空文。

(1) 用户需求是最大的实际,“需求决定存在,服务决定成败”^①,以满足用户需求为出发点制定发展规划,是规划可以达到实际效用的第一步。通过调查问卷、师生座谈会、专家访谈、焦点小组访谈等网络和现场调研方式,了解不同群体的教师和学生在学习、研究和学习等方面的需求,了解学校相关部门在制定各项决策时所需的数据、文献和情报等方面的支持。

(2) 结合用户需求和本馆实际,在重点领域寻求突破。凝练图书馆发展理念,理顺发展思路,确立图书馆发展定位和战略目标及其优先顺序。重点领域的选择可以从两方面着手:一是在规划中着力解决当前急需解决的问题;二是结合本馆特色制定战略任务和行动计划。例如,高校图书馆开展面向知识内容、科研数据的信息挖掘与发现服务,可以为全球范围内的数字科研模式提供解决方案;高校图书馆立足为师生学习打造提供功能各异的共享空间,革新用户体验,成为学校的文化交流中心;高校图书馆利用自身特色馆藏优势,与关联学科建设实现反哺,促进文化传承与文化遗产保护等等。“明确用户需求,基于需求考虑规划,不求面面俱到,但求有所突破,认真考虑当前制约自身发展的某些瓶颈问题并且做好。”^②

(3) 发展规划在强调整体性的同时,应处理好总体与局部、宏观与微观之间的关系,使发展规划与图书馆各专项业务领域的具体目标任务相互呼应,协调发展,这样在规划制定和实施过程中才能统筹兼顾、有的放矢。发展规划要与图书馆各项决策、评估和管理相结合,可通过定期评估来检查、评价规划进展和成效,可通过图书馆年度报告总结规划执行情况,促进规划的实施与反馈。

① 初景利:《大学图书馆发展趋势与战略规划制定》(“十三五”高校图书馆发展规划研讨会会议报告,2014年12月19日,海口)。

② 朱强:“十三五”高校图书馆发展规划研讨会开放论坛总结发言,2014年12月20日,海口。

2.3 遵循科学性原则，循序渐进，逐步完善

编制发展规划，非一蹴而就，要注重科学性。在规划的编制过程中，从方法、流程、形式、内容到组织，都应符合科学规律，做到立意合理、循序渐进，能随着需求变化进行修正、完善。

(1) 科学的分析方法。规划编制过程中，可以采用多种分析方法，用于环境扫描、用户调研、数据分析以及效果评价。

(2) 科学的编制流程。规划应在总体上保持相对稳定性，与图书馆上一个发展规划保持衔接性，注意发展规划的连续性。确定规划周期，图书馆发展规划的时间跨度一般为5年，建议高校图书馆应结合所在学校的发展规划及其发展需求调整规划时长。可设立短期监控目标的时长以及远期目标的时长。中长期规划（例如：“十三五”规划）应与年度行动计划相结合、与各项具体业务规划相结合。尽早确定规划编制时间进度表。根据社会文化、信息技术等环境变化，以及高等教育所在学校发展要求，及时修订和完善图书馆发展规划，注意发展规划的动态性，实行规划的动态更新和定期评估，形成合理的规划体系和规划生命周期管理。

(3) 完善的文本体例。规划文本一般由正文、图件（战略规划图、表等）、附件（基础数据、专题报告、相关文件）等形式要件构成。

(4) 合理的内容编排。规划文本的核心内容要素有：使命、愿景、价值陈述、战略目标、行动计划等。

(5) 有力的组织运作。成立发展规划制定小组，从管理体制上保证该小组在人力资源、软硬件设备、资金等方面的投入，确保规划编制将工作有序、持续开展。小组成员可以涵盖图书馆管理层、馆员代表、师生代表、战略咨询专家、学校领导层各类人员，这些成员能够从不同视角对规划提出建议，确保规划编制的科学性与合理性。

2.4 遵循开放性原则，多方采纳，合作共享

编制发展规划，需要具备开放性思维。

(1) 本馆全员参与。向全馆人员宣传发展规划，培养馆员的战略规划意识。馆员是发展规划的执行者，在规划的制定和执行过程中，都要听取馆员的意见。必要时，可面向全员开展战略规划相关培训。馆员对发展规划有所认知、有所认同后，才能得到各业务部门的广泛支持，同时还可以激发馆员的职业使命感，凝聚图书馆的组织文化。

(2) 吸引师生参与。在规划制定前期，除充分调研师生需求外，还可以邀请师生进入规划制定团队。在规划文本出台后，要在全校范围内广泛征集意见。

(3) 听取专家意见。在规划制订过程中,还可以邀请国内外图书馆界的专家同行对本馆制订的规划方案进行讨论审议,听取专家意见,以使规划更符合国内外图书馆发展的趋势。

(4) 强调联盟、协作与合作。全国性、区域性的图书馆联盟、高校图书馆联盟、与图书馆相关的行业性联盟,将在未来图书馆事业发展进程中发挥更大的作用。高校图书馆制定发展规划,要兼顾区域、兼顾全国,加强联盟内、高校间的合作共享,兼顾与其他类型图书馆的衔接,积极与国外图书馆建立合作关系。

3 普通高等学校图书馆发展规划的编制方法与流程

普通高等学校图书馆发展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。高校图书馆旨在为高校教学、科研提供文献信息服务，在整个图书馆行业中拥有自身的特点，战略管理活动可以借鉴相关机构的成功经验，以及国内外的研究成果。我国的图书馆战略管理研究方兴未艾，大量的学术观点不断涌现，从《图书馆战略规划流程研究》（赵益民，2011）等著述中，能够针对普通高等学校图书馆发展规划的编制方法与流程，提炼出一些有参考价值的内容，借以指导战略规划的实践活动。

柯平、赵益民等学者针对图书馆战略规划开展了大量的实证研究，为以下部分观点的形成，提供了基于数据分析的可靠依据。

3.1 高校图书馆战略规划编制方法

高校图书馆的战略规划活动受到企业和公共部门的管理实践影响，规划编制涉及到战略环境的分析，战略目标的确立，战略资源的评价，战略支持意愿的考察，战略定位的明确，以及战略行动的设计等环节。各环节的管理活动能通过一系列方法的运用来确保足够的决策科学性，这些定性和定量的方法虽然来自成功的管理案例，但在实际运用中，需要结合高等院校图书馆的组织特性，做出适当的调整。

3.1.1 分析高校图书馆战略环境

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。在确立了战略规划组织机构之后，高校图书馆应该从环境的分析、预测入手，开始发展规划的编制工作。

高校图书馆能够借助情景分析方法，将高度不确定的宏观环境因素与变革驱动力进行不同地组合，避免把现实状况以线性的、单因素的投影方式延伸到未来的简单预测。通过与传统的环境分析方法的结合应用，高校图书馆能够对战略发展环境进行多种可能的未来情景的预测分析，进而拟定不同演进态势中的背景选项，为战略规划的进程提供较为科学、合理的决策依据。

借鉴战略管理理论中的“场不规则松弛法”（Field Anomaly Relaxation），高校图书馆战略环境中的各类关系场同样能够通过理性系统地进行分析预测。可以综合 PEST 模型和情景分析法的优势与特点，构建战略发展环境分析矩阵，如表 3.1 和表 3.2 所示。

表 3.1 高校图书馆战略发展环境影响因素

政治 (P)	经济 (E)	技术 (T)	行业 (I)	服务 (S)	读者 (U)	资源 (R)	管理 (M)
P ₁ : 教育政策倾斜, 法制健全	E ₁ : 快速增长	T ₁ : 成本低廉, 效益显著	I ₁ : 联盟紧密合作, 相关行业协同发展	S ₁ : 文化教育服务项目众多, 方式创新	U ₁ : 人数众多, 需求旺盛	R ₁ : 馆藏持续增长, 人才队伍稳定, 经费充足	M ₁ : 组织结构优化, 制度健全, 流程科学
P ₂ : 政策常规保障, 法制逐渐完善	E ₂ : 正常的匀速增长	T ₂ : 成本较高, 应用受阻	I ₂ : 组织松散运作, 独立发展	S ₂ : 仅限于传统服务项目的普及和推广	U ₂ : 人数较少, 需求专深	R ₂ : 馆藏增长缓慢, 人才队伍不稳, 经费缺乏持续保障	M ₂ : 组织结构合理, 制度、流程逐渐完善
P ₃ : 政策不稳, 法制欠缺	E ₃ : 起伏不稳	T ₃ : 更新快速, 便于利用	I ₃ : 竞争激烈, 发展受阻	S ₃ : 规模萎缩, 效能低下	U ₃ : 人数稀少, 需求淡薄	R ₃ : 馆藏陈旧萎缩, 人才流失严重, 经费极度匮乏	M ₃ : 机制不够健全, 管理有待突破
P ₄ : 社会公益意识淡漠	E ₄ : 开始衰退, 呈负增长	T ₄ : 更新缓慢, 使用不便	I ₄ : 文化教育事业开始衰退	S ₄ : 公益性服务被营利性组织垄断	U ₄ : 读者及其需求划分日益细化	R ₄ : 财政投入较不稳定, 馆员专业结构失衡	M ₄ : 机制弊端众多, 管理效能低下

资料来源：作者整理

表 3.1 中的 8 个变量来自于战略管理理论和相关研究的专家调查，关于高校图书馆内外部环境的分析结果，代表了高校图书馆战略发展的主要环境影响因素，涵盖了组织内外的未来情景构成要素，涵盖行业、服务、读者和资源等要素的 PE-TISURM，比传统战略管理理论中的 PEST 更能全面、准确地体现出高校图书馆的服务属性。如有必要，还可适当补充文化、教育等因素，但环境变量原则上不宜过多，否则会极大地增加未来情景的预测难度。表中每个变量的若干取值是未来发展可能状态的示例，特定的高校图书馆可以按照自身所处的环境特点及受其影响的程度进行取舍、增加或修改。变量及其取值没有固定的排序或分组，以便适应多元化、非

线性的社会发展状态。

环境影响因素及其可能发展状态为未来情景的构建提供了素材，表 3.2 进一步为每个变量取值提供了逐一匹配的机会。

表 3.2 高校图书馆战略发展环境影响因素相关匹配矩阵

	E ₁ E ₂ E ₃ E ₄	T ₁ T ₂ T ₃ T ₄	I ₁ I ₂ I ₃	S ₁ S ₂ S ₃	U ₁ U ₂ U ₃	R ₁ R ₂ R ₃	M ₁ M ₂ M ₃ M ₄
P ₁	2 2 1 0	1 0 2 0	4 1 0	3 2 0	2 1 0	4 1 0	3 2 1 0
P ₂	2 1 1 0	1 0 1 0	2 1 0	2 2 1	2 2 1	2 1 0	2 2 1 0
P ₃	0 1 2 2	0 2 0 1	0 1 3	0 2 4	0 1 2	0 1 3	0 1 2 4
E ₁	— — — — —	2 1 2 1	2 1 0	3 3 0	3 3 0	3 1 0	3 2 1 0
E ₂		2 1 2 1	2 1 0	3 4 1	3 2 1	3 1 1	2 2 1 1
E ₃		1 2 1 2	1 2 2	2 1 1	1 2 2	0 2 2	1 2 2 2
E ₄		0 1 0 1	0 1 2	0 1 3	0 2 3	0 1 3	0 1 2 3
T ₁	— — — — —	— — — — —	2 2 0	4 3 0	3 2 0	2 1 0	3 3 2 0
T ₂			0 2 2	0 1 3	0 2 3	0 1 2	0 1 2 3
T ₃			3 1 0	3 2 0	3 3 0	1 0 0	4 2 1 1
T ₄			0 2 2	1 1 2	1 1 3	1 1 1	0 0 2 3
I ₁	— — — — —	— — — — —	— — — —	3 3 0	3 2 0	2 2 0	3 2 2 0
I ₂				2 2 1	2 2 2	2 2 2	2 2 2 1
I ₂				1 1 2	0 1 2	0 2 3	1 1 2 2
S ₁	— — — — —	— — — — —	— — — —	— — — —	4 2 0	3 3 0	3 3 2 0
S ₂					3 2 1	3 2 1	2 2 1 0
S ₃					0 2 3	0 1 3	0 0 2 4
U ₁	— — — — —	— — — — —	— — — —	— — — —	— — — —	3 2 0	3 3 1 0
U ₂						1 2 1	1 1 2 2
U ₃						0 1 3	0 0 1 2
R ₁	— — — — —	— — — — —	— — — —	— — — —	— — — —	— — — —	3 2 1 0
R ₂							0 1 2 2
R ₃							0 0 2 3

资料来源：作者整理

表 3.2 所示的矩阵旨在确定各环境因素的可能状态之间的一致性相关程度。评分标准：0 表示完全不一致，1 表示基本不一致，2 表示基本一致，3 表示非常一致，4 表示完全一致（表中评分仅为示例）。矩阵分析需要全景式的“格式塔”（Gestalt）思维，综合各类环境因素，从局部去感受整体的形式、意义和价值。将相关得分较高的可能状态自由组合，剔除内部逻辑不一致的部分，通过合理判断，能够形成若干个符合逻辑的未来预期情景，为高校图书馆战略规划确立几个可能性较

大的未来环境，以此作为科学决策和规划制定的预见性背景基础。

例如：P1E2T3I1S2U1R1M2 代表着一种法制健全、政策有所倾斜，经济持续发展，技术更新且应用良好，组织内外健康运作，资源丰富、供求兴旺的乐观发展态势；而 P3E4T2I3S3U2R3M4 则代表着一种极为不利的政治、经济环境，新技术难以有效应用，行业之间充满恶性竞争，管理混乱、效能低下，读者流失、资源匮乏。除了最为极端的战略环境，在二者之间还能形成一些较好、较差或中性的未来预测情景。

以此方法进行环境分析的前提是社会领域内的逻辑结构将控制未来的状态，由于考虑了所有察觉到的可能性，那些可能的状态间的联系便将暗示通往未来的可追溯的发展路径。分析结果建立在敏锐的想像力、洞察力和判断力的基础之上，能够根据规划的要求确定情境的数量，虽然并不直接支持某项决策，但能通过描述具有内在一致性的未来情境，作为战略制定和决策行为的背景。

如果环境分析得到的未来预期情景数量过多，需要规划人员做出取舍判断，使用表 3.3 的判别矩阵针可以对每个预期情景进行评判。

表 3.3 高校图书馆战略发展未来情景判别矩阵

未来情景 N		影响程度		
		高	中	低
发生概率	高			
	中			
	低			

资料来源：作者整理

针对未来情景 N，矩阵纵向与横向各有三个单元，横轴表示情景影响的大小，纵轴表示情景发生的概率。由每名规划人员针对每个未来情景做出评价，在矩阵中的相应单元格中标记号。所有评价结果汇总后，选出既对高校图书馆拥有重大影响，又很有可能发生的情景（即获得尽量靠近左上角的标记）。对于明显与大多数人有分歧的观点，可请其持有人充分发表自己的见解，这样既能有效避免群体性的认知盲区，又能通过集体讨论达成共识。

规划人员的知识结构与认知水平等方面的差异可能导致分析结果的重大分歧，这种经验判断的特点无须强行统一，寻求不一致性存在的合理解释才是激发更多灵感的动力和源泉。就此而言，对未来情景的书面化描述显得非常必要，每种可能状态的合理组配都应该适当详细地描述其实质和特征。通过分享和讨论这些预期情景，战略管理者能够更加深入地了解发展环境中的各类因素及相互关系。配合共享理念的推广和规划制定的进程，高校图书馆员工的价值认知将得以提升，高校图书馆的