

• 发展战略 •

美国国会图书馆 2004-2008 战略计划（下）*

孙茜 编译

3.5 目标 5

管理并维护数字内容。

3.5.1 计划成果：

通过参与者合作建立的国家网络，随时获取丰富的数字资源，每个参与者在建立这个数字保存体系时都承担自己明确的职责与任务。图书馆要与合作方相互依赖、积极主动地去管理数字内容计划，管理要遍及数字信息生命周期的全过程，包括计划、建立、选择、描述、维护与提供利用等所有过程。

3.5.2 国家图书馆项目战略计划办公室的目标：

- 1) 探寻机构合作的数字内容的生命周期管理方法。
- 2) 加强机构对影响数字内容生命周期管理的不断发展的技术、法律和经济环境的了解，增强国会图书馆适应持续改变的数字环境的能力。
- 3) 对内外部数字内容生命周期管理的方法、网络和基础设施进行选择、建模和测试。
- 4) 为国会研究服务部、版权办公室、法律图书馆和图书馆服务部而收集、开发、保存、保护、维持数字资源并提供获取，以确保国会及其他用户可以最大限度地使用和获取这些资源。
- 5) 通过国家数字信息基础设施和保存计划，在国家网络内与外部合作者协作分担数字信息资源建设和相关生命周期管理的国家职责。

3.5.3 绩效评估：

- 1) 建立数字内容生命周期管理的整合的机构框架。
- 2) 在国会图书馆，通过国内国际网络，确立数字内容生命周期管理的运营模式和 workflow。
- 3) 确立清楚阐述生命周期管理的方针、作用和职责的机构方案。
- 4) 国会图书馆内，作为固定国内国际网络一部分，对数字内容生命周期管理起支撑作用的技术架构和 IT 基础设施。
- 5) 国会图书馆内，作为国内国际网络一部分，确立实施数字内容生命周期管理、组织和服务的战略。
- 6) 在明确分担的职责和任务下，开始建立数字内容生命周期管理合作者的国内与国际网络。
- 7) 确立内容收集、长期保存、获取的多种方法，增强图书馆在馆藏选择、元数据和知识产权方面本来的领导地位。
- 8) 支持有关数字内容保存的联邦合作研究日程。
- 9) 增加国会图书馆数字化馆藏数量。

3.6 目标 6

向国会、执行部门、法院、法律界和其他用户，提供优质、及时的法律研究、分析和参考咨询服务。

3.6.1 计划成果：

提供研究和参考咨询服务，满足并超越国会及其他用户的期望。

3.6.2 国会法律图书馆的目标：

* 本战略计划（上）登载在《图书情报工作动态》2006年第2期。

- 1) 为满足国会及其他用户不断变化的需求，维持高水平的法律专长和能力。
- 2) 为满足国会及其他用户不断变化的需求，不断改善并且推出新的法律图书馆产品与服务。
- 3) 确保让所有立法机构成员、委员会和人们都知道，国会法律图书馆是怎样支持他们的法律工作的。

3.6.3 绩效评估:

- 1) 在国会许可的时间框架内，完成法律研究、分析和立法咨询计划的百分比。
- 2) 用户对法律图书馆产品和服务的满意度。
- 3) 对法律图书馆提供的产品和服务提出的需求量。

3.7 目标 7

为国会、刑侦部门、法院、法律界及其他用户，收集、获取、维护、存储并提供利用丰富的数字格式和其它格式的法律馆藏。

3.7.1 计划成果:

建设一个最新的、完整的馆藏体系，以确保为满足国会和其他用户需求而进行的法律产品与服务的传递工作。

3.7.2 国会法律图书馆的目标:

- 1) 获取、组织、维护更新、全世界的、多语言多格式的、有全球性研究意义的法律馆藏。
- 2) 建立并维持与其他政府、联邦机构、图书馆、或私营部门的合作关系以共同建设数字化馆藏。
- 3) 使用户能够获取广泛的资源来进行研究和引证。
- 4) 对珍贵的、不易保存的、或用户经常需求的法律材料，建立数字化馆藏，提高对这些资源的利用。
- 5) 利用书目、目录、物理的保存方法，按照图书馆馆藏安全计划，确保馆藏在其生命周期各阶段的安全性。
- 6) 有效实施物理存储计划，以更高效地获取馆藏。
- 7) 采取恰当的措施与技术，保证对法律图书馆馆藏的完好保存。
- 8) 在制定法律信息基础设施标准和协议方面起领导作用。

3.7.3 绩效评估:

- 1) 出版物从出版到上架的时间延迟。
- 2) 直接收集的（数字化或者其他格式的）出版物数量。
- 3) 整理的出版物数量。
- 4) 欠款数额。
- 5) 不在书架上的出版物的百分比。
- 6) 需要采取保存措施的出版物的百分比。
- 7) 流通量。
- 8) 用户满意度。
- 9) 把珍贵的、不易保存的出版物转化为数字馆藏的数目。
- 10) 转变为寄存的馆藏数量。
- 11) 提交保存的出版物数目。
- 12) 为数字化法律馆藏的协作管理，为立法机构加入全球法律信息网后对这些数字化法律馆藏的利用，而提议与制订的标准和协议数量。

3.8 目标 8

扩展并强化全球法律信息网（GLIN）。

3.8.1 计划成果：

提供更全面、更及时的全球法律信息的能力。

3.8.2 国会法律图书馆的目标：

- 1) 通过在国内、国际会议上的展示与介绍，推动全球法律信息网成为电子法律信息系统国际典范。
- 2) 将全球法律信息网的成员与合作者扩展到 40 个对国会有重要影响的核心国家。
- 3) 确立并实施全球法律信息网新的更多的职能。
- 4) 在支持全球法律信息网的标准与协议方面起领导作用。

3.8.3 绩效评估：

- 1) 每年参加的国际国内会议数量。
- 2) 每年新增的成员国数量。

3.9 目标 9

执行版权办公室的法定使命，管理版权法及 17 章中的相关法规，为全国人民谋取利益。

3.9.1 计划成果：

向美国人民及时提供高效优质的版权保护服务，持续地把呈缴的文献转化为国会图书馆的馆藏。

3.9.2 版权办公室的目标：

- 1) 提供一个快速而有效的系统，用来登记版权或者 17 章中其他知识产权的注册申请，并且提供一份公共注册记录。
- 2) 提供一个快速而有效的系统，用来记录被授予版权或 17 章中其他知识产权的文献，以数字化或其他格式为这些活动保存一份公共记录。
- 3) 提供一个快速而有效的系统，记录国会图书馆内各种格式的、已出版并受版权保护、然而尚未登记注册的作品，保持高品质的馆藏。
- 4) 管理授权许可，确保及时、有效地接收和发放版税。

3.9.3 绩效评估：

- 1) 版权办公室接收和提供用户产品的数量，例如，发放注册证书、联机记录、获取法定呈缴本，支付版税和发放许可证明。

3.10 目标 10

进一步维持一个强大而有效的国内外版权体系，为国会、行政部门、法院以及国际机构提供专业建议。

3.10.1 计划成果：

在贸易和知识产权保护中，增进美国创作者和版权作品用户双方的利益。

3.10.2 版权办公室的目标：

- 1) 国会需要有关版权及相关议题的专业帮助时，在规定时间内按照要求的格式满足用户需求。
- 2) 通过参加外交会议、贸易协约谈判、世贸组织谈判，向行政部门提供有关国际和国内版权事务的政策与技术援助，有效促进版权法规的实施。
- 3) 完成国会要求的任务：遵循 1201 (a) (1) 条款的立法规定，参与立法诉讼，采纳必要的法规，在规定时间内实施第 17 章的法案。
- 4) 就版权问题和相关诉讼，给予行政部门和法院以援助，确保版权办公室参与美国政府对版权问题的处理。

3.10.3 绩效评估：

- 1) 在规定时间内，以恰当形式提供的建议和帮助的百分比。
- 2) 用户对建议和帮助的满意度。

- 3) 参加的国际会议和协约谈判的次数，完成了多少后续活动。
- 4) 在规定时间内，完成了几次版权法第 1201 (a) (1) 条款规定的一年三次的法规制定活动。

3.11 目标 11

通过向公众提供有关版权纠纷的信息，传播有益公众的版权法规。

3.11.1 计划成果：

增强大众对美国版权法及其管理的了解。

3.11.2 版权办公室的目标：

- 1) 及时有效地向公众提供版权信息及相關咨询服务。
- 2) 通过发言人、参观、展览等方式，向大众普及版权法。

3.11.3 绩效评估：

- 1) 在限定时间内回答了多少直接咨询。
- 2) 用户对提供信息的满意程度。
- 3) WEB 站点的点击数，用户对版权办公室公共 WEB 站点的满意度。
- 4) 版权办公室改造后的“回答咨询”实施效果。
- 5) 发言人、参观、展览和其他普及活动的次数。
- 6) 安装的用以支持工作流和电子传递服务的新的信息技术系统。

3.12 目标 12

完成国会研究服务部的法定使命，帮助国会行使立法职责，提供多学科、无党派、可靠及时、客观的公共政策分析和解决方案。

3.12.1 计划成果：

当国会提出公共政策问题时，确保国会能够得到其所需要的一贯优异的、及时、权威、无党派、客观的法律分析和法律信息。

3.12.2 国会研究服务部的目标：

- 1) 针对当前国会的法律需求，设定与实施研究日程。
- 2) 保证国会研究服务部的业务能力要能满足国会持续不断变化的需求。
- 3) 通过充分利用已有的研究工具，包括信息技术、研究方法、信息源和数据库、专业技能和图书馆馆藏，来增强研究能力。
- 4) 保证员工在任何时间、任何地点对图书馆学、信息技术、研究方法等最新工具和方法的需求能够得到满足。
- 5) 保持高效的内部基础设施，满足本部门的专业需求，与图书馆内其他部门有效合作，完成国会研究服务部的使命。

3.12.3 绩效评估：

- 1) 对当前法律问题的分析，确定了多少问题，建立并保存了多少报告。
- 2) 开展的多学科分析。
- 3) 满足对业务能力的的需求，包括永久员工和合同员工数、员工保持率和新雇用的员工。
- 4) 了解并满足各个政策领域内和支持活动中的重点职工的发展需求。
- 5) 各个政策领域内的工作量、信息资源、信息技术、研究方法的使用统计。
- 6) 阻止未经授权进入国会研究服务部网络。

3.13 目标 13

确保盲人和残疾人可以得到国家优质、尽职、免费的阅读服务。

3.13.1 计划成果：

使此计划的用户可以得到高质量的阅读材料，保证传送网络的效果和效率。

3.13.2 国家图书馆盲人和肢体残疾者服务计划的目标：

- 1) 通过选择、编目来建设一个涉及广泛领域的馆藏体系，向用户提供动态、平衡的信息资源，以满足人们多样化的需求。
- 2) 适应用户需求，向他们提供阅读资料可靠的阅读设备。
- 3) 向用户提供可靠的数字资源阅读设备和数字化读物。
- 4) 通过因特网，以硬拷贝方式提供盲人有声读物。
- 5) 向为盲人和肢体残疾者服务的网络图书馆及机构提供国家指导与支持。

3.13.3 绩效评估：

- 1) 为该计划的用户提供的读者服务次数。
- 2) 计划中图书与期刊的年流通数目。
- 3) 每年生产了多少种盲人有声图书和期刊。
- 4) 盲人与肢体残疾者可以利用的服务项目的增长对比。
- 5) 数字化有声图书机器的开发。
- 6) 对国家信息标准化组织的数字有声图书标准的接受。

3.14 目标 14

加强对图书馆滚动基金的管理与利用

3.14.1 计划成果：

为用户提供附加的优质服务。这些服务得不到专款资助，必须收取合适费用，这种有偿服务是对图书馆的核心使命的补充。

3.14.2 滚动基金计划的目标：

- 1) 通过商业企业办公室巩固图书馆对直接向大众提供的有偿服务的管理。
- 2) 通过另外的电子商务网站活动实施适宜的有偿服务。
- 3) 为那些有盈利潜力，可以进而支持图书馆核心使命的有偿服务，制定商业计划。
- 4) 保证对那些并不旨在盈利的滚动基金进行尽责的管理与利用。

3.14.3 绩效评估

- 1) 重组已建的商业企业办公室。
- 2) 实施的电子商务活动的数目，它们为图书馆带来的价值。
- 3) 制定并通过的商业计划。
- 4) 对滚动基金的明晰的审计。

3.15 目标 15

管理人力资本，使图书馆能够吸引并维持一支杰出的工作人员队伍。他们有技术、有资源、致力于在图书各个服务与支撑单元里提供优质、前沿服务。

3.15.1 计划成果：

图书馆的内外用户都能感受到服务水平的提高，工作绩效与用户满意度也随之提高。图书馆知识化、高技能、多样化、高绩效的工作队伍能满足当前与未来的用户需求。图书馆职工的种族、宗教与性别结构会影响他们所服务的相应人群。提升职工士气，作为吸引高自我要求标准的杰出员工及其合作者的一种手段。

3.15.2 人力资源部、职员多样化办公室、运作管理和培训办公室以及所有服务和基础设施组织等的目标：

- 1) 为图书馆所有计划和启动基础设施支撑职责建立有意义、可评估的基本标准。
- 2) 确保员工拥有为国会、为现在和未来用户服务所需要的知识、技术、能力。在必要时，为数字环境下发挥作用的知识导航员，明确其所需知识、技术和能力。
- 3) 为了减少环境需求和现有人员知识、技术、能力之间的差距，制定、资助并维持一个合适的专业发展计划，特别要强调知识导航员的数字竞争力。
- 4) 加强人力资源的招聘、维持、和绩效评估，建立一支高技术、多样化、优秀可靠的

员工队伍。

- 5) 要使人员管理到位、有效。
- 6) 为人力资源管理建立一个可以转化为立法建议的模型。
- 7) 在图书馆的各部门促进人员多样性, 保证机会平等。公正、迅速地解决工作场合的纠纷。
- 8) 为人员培训和开发进行投资, 确保建立一支高技能、高竞争力、高激励、面向用户的工作队伍。
- 9) 领导并管理变革, 增强当前与未来中高级管理人员的能力。

3.15.3 绩效评估

- 1) 出版关于图书馆所有计划和支撑职能的有意义可评估的绩效标准。
- 2) 设计并实施工作队伍规划方法。
- 3) 设计并实施职工招聘计划。
- 4) 设计并实施可评估、面向结果的绩效管理系统。
- 5) 竞聘上岗所需的天数。
- 6) 处理重要人事活动的天数(例如, 人员活动、职位分类、休假计划)。
- 7) 设计并实施与图书馆战略目标相关的个人发展计划和绩效计划, 包括知识导航员的发展计划。
- 8) 提交并经立法授权通过的人力资本管理新方法。
- 9) 设计并实施全面多样性行动计划。
- 10) 为解决工作场所的雇员歧视, 设计并实施一个新的、改善平等雇用机会制度。
- 11) 设计并实施一个有效的、肯定多年工作的计划, 以促进多样性、包容性和平等雇用机会。
- 12) 对课堂学生和教师进行调查, 以确定是否培训可以带来附加值并提高绩效。
- 13) 面向管理人员领导和管理变革的课程数目。
- 14) 提供并使用以联机形式开设领导学和管理学课程。
- 15) 为满足职工自我提高和职业发展需求, 开设、执行、评估的课程数目和类型。

3.16 目标 16

通过有效的交流、业务管理、支撑设施和财政支援, 建立一种支持图书馆向国会和美国人民提供卓越服务的环境, 同时也提供一个安全和健康的工作场所。这个目标代表了图书馆计划小组为执行自己的使命而进行的合作活动。完成目标的情况对国会和公众应该是透明的, 这些目标对图书馆用户非常重要。

3.16.1 计划成果:

建立支持图书馆使命的高效卓越的工作队伍和基础设施。

3.16.2 图书馆组织(指领导组织)的目标

- 1) 加强与国会、美国公众和图书馆员工的交流, 增进人们对图书馆产品和服务的了解。
- 2) 促进决策制定过程中的开放交流、创新思维、反馈和参与, 以提高组织绩效。
- 3) 通过有效的管理控制和绩效计划, 使图书馆各组织各负其责, 确保战略目标的实现。
- 4) 进一步整合图书馆战略计划、预算、绩效评估系统。
- 5) 各个组织要对目前的运作和服务进行评估, 确认由私营部门可能会更有效完成的任务(全部或部分与图书馆合作)。
- 6) 实施一个现代化、用户驱动(面向成果)的财政管理系统, 提供优质高效的会计、预算、支付、采购和差旅服务。
- 7) 提供一个良好的工作环境, 支持并增进图书馆员的安全、卫生和效能。
- 8) 提供高效的记录管理、安全邮件收发、印刷和运输服务。

- 9) 凭借可以成功提供各种重要产品和服务的无缝、集成、互联的采访系统，支持图书馆的使命并保持业务连贯性。
- 10) 为员工和馆藏提供及时有效的设备支持。

3.16.3 绩效评估:

- 1) 国会关系办公室和国会的交流频次以及对这些交流的满意度。
- 2) 就重要项目进行交流的次数，来自员工的改善图书馆绩效的建议，成功完成“提高领导水平”培训的学员数量，对管理者发起的努力提高服务水平倡议所作的积极应对。
- 3) 各个组织对其在战略计划和年度成果计划中提出的目标的完成率。
- 4) 为所有图书馆战略和年度计划而建立的数据库。
- 5) 确定由私营部门，单独或与国会合作，能完成得更好的业务和服务，进行了多少次这样的活动。
- 6) 对事故、伤害的评估；继续监测工作场所现有的生物危害。
- 7) 邮件事故的数目；存档的记录数；与图书馆运输服务相关事故、伤害数目。
- 8) 实施的用户满意度调查。
- 9) 及时完成列在年度设备计划中一致通过的项目，积极应对用户满意度调查。

3.17 目标 17

管理并维护对完成使命至关重要的 IT 计划

3.17.1 计划成果:

通过使用 IT 技术、服务和资源，推进核心计划的运作和战略目标的达成。在战略先导办公室和信息技术服务部的支持下，图书馆将计划、设计并实施新的 IT 计划，以支持图书馆使命，并通过应用新的不断更新的数字技术来支持日常运作。

3.17.2 战略先导办公室和信息技术服务部的目标:

- 1) 为图书馆战略规划并设计对完成使命至关重要的 IT 系统和服务。必要时，信息技术部必须帮助计划管理者，支持数字内容生命周期管理；并且要确定对完成使命至关重要的 IT 系统和服务的功能需求、技术需求和设计需求。
- 2) 帮助图书馆计划团队实施关键使命 IT 系统和技术。信息技术部在必要时要帮助计划管理者获取、集成、检验和配置技术组件。
- 3) 帮助图书馆计划建立和维护对完成使命至关重要的 IT 系统。
- 4) 确保对数字基础设施的 IT 投资足够支持对完成使命至关重要的服务部门的运作，按照需要对技术和 IT 基础设施进行维护与更新。
- 5) 帮助图书馆计划开发、实施、维护 IT 绩效评估和管理系统。这包括为计划、设施、不间断支持对完成使命至关重要的 IT 工作而进行的绩效跟踪、报告和风险管理。
- 6) 设计、开发、实施一个备用计算设备，当灾难毁坏了国会大厦的计算设备和网络时，使它能够重建并运行图书馆内外数字化系统和界面。

3.17.3 绩效评估:

- 1) 图书馆计划管理者对信息技术部关键性的 IT 程序的满意程度。
- 2) 维护关键性数字计划所需的 IT 系统。
- 3) 比较机构数字战略（数字战略计划中制定的），进行现有能力与未来需求的差距分析。
- 4) 对于数字战略计划中确定的目标，国会图书馆完成的程度。
- 5) 图书馆准备的灾难恢复的程度（替换计算设备、灾难恢复计划、备份计划等等），IT 基础设施实际从灾难中恢复的能力。

3.18 目标 18

为图书馆员工和用户、图书馆馆藏和设施以及其他财产制定有效的安全和紧急事件应对计划。

3.18.1 计划成果：

图书馆安全和紧急事件应对要满足所有的应用标准，要保护人员、馆藏、建筑和其他财产远离威胁，为紧急事件做好准备。

3.18.2 安全与紧急事件应对办公室和图书馆所有其他组织的目标：

- 1) 实施国会通过的增强安全计划。
- 2) 实施国会通过的馆藏安全计划，经由馆藏安全监督委员会强化并不断更新该计划。
- 3) 使用新方法对馆藏经常进行监控和现场检查，增强员工对安全保护工作的了解和参与。
- 4) 需要时，与美国议会大厦警方进行合作，如果获得国会批准，也可以执行议会大厦警力合并计划，提供及时有效的安全服务。
- 5) 调节图书馆紧急事件准备活动，保持操作计划的连续性。

3.18.3 绩效评估：

- 1) 馆藏安全计划中尚未满足需求的实施情况，按照需要不断对计划进行更新。
- 2) 对馆藏进行随机抽样，从结果判断安全控制措施的效果。
- 3) 按照图书馆安全计划和增进安全实施计划中规定的物理安全控制措施，及时完成这些安全设施的安装和运行。
- 4) 遵守与用户协商的期限，完成有效的安全、调查和警备服务。
- 5) 及时、有效地配合国会议会大厦警方，遵守同一标准，在必要之处增强议会大厦的整体安全。
- 6) 如果国会批准了议会大厦警力合并执行计划，及时执行该计划中图书馆的职责。
- 7) 及时完成《国会图书馆全面紧急事件管理计划》中制定的相关目标。

4 下一步工作

4.1 进程

图书馆规划、计划、预算、实施与评估系统（PPBEES），是在图书馆计划愿景区冬夏不懈努力的过程。管理层和相关方面需要对用户和相关方面的需求做出敏感反应。

计划本身很灵活，需要评审和修改。为把计划中广泛的战略性目标转化为年度图书馆的实际进步，规划、计划、预算、实施及评估系统的第一步，是让图书馆为满足计划中的年度目标而起草年度成果计划。然后，经过图书馆执行委员会的复查后，用年度成果计划提出图书馆预算需求。制定了图书馆拨款后的 30 天内，图书馆有责任对年度成果计划进行修正，并将其转化为执行计划，向国会提交，把年度目标与财政拨款在计划层面连接起来。

4.2 评估

完成战略规划目标的过程是一个持续的过程。除了对此过程进行内部审议与评估外，图书馆还要参考来自国会和外部相关方面的意见和建议。国会的建议和指导对计划过程尤其重要。评估过程的 3 个主要方面是：

A. 年度评审：当图书馆执行支撑战略计划的运行计划时，组织每季度要对计划执行情况评审，确定并报告完成年度目标的进程。只要与运行计划的偏差不大，就不必修改战略规划。每年年终时，图书馆要进行年终计划评审——规划、计划、预算、实施和评估系统的第五步。那时，执行委员会和图书馆员或许会对战略规划进行适当的调整。除非战略计划的某方面确有危险，否则这些调节一般都很小。

除了对战略计划的微小调整以外，图书馆员还要制定年度计划指导备忘录，确定要对下列计划进行的修正：正在执行的运行计划，由国会评审作为预算需求基础的年度成果计划，

或者是即将制定的新的年度成果计划。

B. 计划中期：对战略计划又一次的重要审查将在计划的中期（2006 年）进行。这次审查或许需要“中期修正”，但一般不会进行重大的重新制定计划工作。

C. 重要修改：在计划的倒数第二年（2007 年），图书馆将召集战略委员会实施下一次计划的主要修订（重写）工作，包括下一次战略计划时期。

4.3 将战略计划整合到图书馆的管理活动中

A. 每一服务与支撑部门都要以战略计划为基础制定本部门战略计划。数字实施监督小组，通过战略计划办公室，将监督图书馆数字战略计划的制定，确保它和图书馆战略计划保持一致。每一部门的战略计划与图书馆计划一样，时间范围都是 2004~2008 年。

B. 图书馆的所有管理者以图书馆战略计划目标和部门战略计划为基础，制定可评估的年度计划目标。年度成果计划是详细计划和各部门协作互助的基础，当组织管理者要求制定个人年度成果计划时，年度目标也是个人计划的基础。

4.4 向图书馆有关方面报告进展

图书馆的“年终计划评审、年度计划绩效计划”是向有关方面提供进度报告的基础。此外，年度计划评审和中期评审时对战略计划的修改也将呈交给有关方面。国会图书馆战略计划办公室保留一个方面的名单，向他们呈送年度报告，也把年度报告在图书馆员工中广泛发放。

编译自：The Mission of the Library of Congress. <http://www.loc.gov/about/mission/> .
[2005-9-18]