

# 发展战略

## 芬兰国家图书馆战略

2006-2015

第17版译本，2005年11月

### 战略工作：背景和过程

在不远的将来，主要的变化将发生在芬兰国家图书馆的运作环境上，并且将影响到整个图书馆。这些变化带来的一个最可能的结果是顾客队伍的壮大。对大学法案的第25次修订（The revision of § 25 of the University Act），将规定国家图书馆将为大学、理工学校、专用的和公共的图书馆服务。这种扩展要求一种新的服务文化，这种文化是合作的、交互的并且打破了各部分间的界限。在展望中，不仅要注意国家图书馆作为服务的提供者，也要注意作为合作者的图书馆网络。

同时，整个新的数字图书馆的服务概念正在建设中，当它完成时，将成为一个重大的飞跃。数字图书馆概念包括信息内容和软件两部分。内容本身可以是电子的形式，顾客也可以通过数字图书馆获得印刷资料的信息。数字图书馆服务提供给最终用户多样的、评价过的信息资源。在这个战略期间，图书馆会着重在广泛的国家数字资源的创造，以及促进在米盖里的国家数字化中心的建设上努力。作为芬兰图书馆的数字中心和连接图书馆与其他在数字化领域进行存储的机构合作者的协调者，米盖里中心的地位将更加突出。

主要的挑战是在信息技术和专门知识方面，而且运作环境方面的挑战也给领导能力和管理体系带来了压力。总而言之，存在着广泛的期望和挑战，它们与图书馆对渴望的社会影响相联系，也和加强图书馆的服务和产品相联系。

由于这些重大挑战，顾客和合作伙伴参与战略工作就很重要。许多有代表性的图书馆赞助人和其他利益团体被包括在过程中。图书馆委员会指导战略工作，并且既积极参加工作，又认可结果。为支持实际的编辑过程，有一个由有代表性的顾客、合作者和管理团队组成的战略团队。战略团队的成员由图书馆委员会、图书馆部门、赫尔辛基大学情报图书服务发展系以及国家图书馆自身组成。此外，还有一个内部特派组准备草案。

国家图书馆战略是图书馆管理的首要工具。战略过程的目的是在一个较长时期，即愿景周期中，建立一个主要目标的愿景。在图书馆，这些目标指引决策、计划、管理、偏好（preferences）和发展。

执行战略是过程中必要的部分。主要部门的全体职员已经在不同的场合商量过了。此外，团队领导者也参与了过程。为了实现战略，计分卡片将勾画出每个主要部门的大体轮廓，以保证战略对全体职员更加显而易见。对战略管理体系来说，指导和支持战略通过更新来适合国家图书馆的战略方针，这也是必要的。

需要特别注意的是后续的和每年的战略修订，这是为了在指导下保证得到想得到的结果。

战略通过平衡计分卡（BSC）的方法编辑，这种方法广泛的应用在公共管理上。过程在HAUS（芬兰公共管理协会股份有限公司）的一位最主要的顾问的指导下进行。

## 运作环境和现期形势

当国家图书馆的顾客范围扩大的时候，新的数字图书馆软件也为所有顾客使用新类型的服务提供了便利。最有挑战性的是达成这种增加。为了为战略建立一个稳固的基础，确定这些新的顾客和利益团体是很重要的。

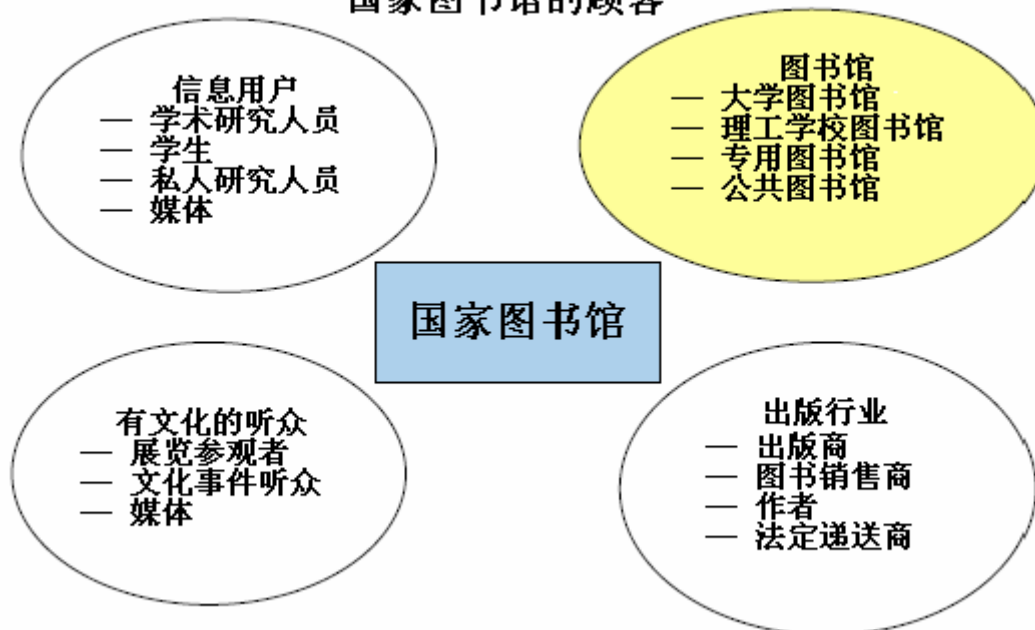
### 国家图书馆的顾客和利益团体

图书馆有几个明显的独特的客户群体。为了能够改善服务和保证质量，认识到这些不同团体的需求是很重要的。此外，这些客户群里也有不同类型的顾客，他们有着不同的需求。比如，学术研究人员和学生的需求可以有很大的差别。

作为图书馆网络的中心服务单元的国家图书馆的地位将在2006年被加强。在这种地位的改变之下，国家图书馆将不仅为大学服务，也为理工学校、专用的和公共的图书馆服务。图书馆网络已经选定哪些服务将包括在第一阶段的工作中。在未来，服务的范围将会扩大。图书馆将区分加强图书馆服务和测量的影响的轻重缓急，特别是在战略期的开始阶段。在这个战略期图书馆还将为显着提高国民素质的本地服务和数字化努力。

*图1。国家图书馆的服务对象将在战略期的开始阶段扩大，以覆盖整个公共资助的图书馆。图书馆将区分为图书馆网络加强集中服务的轻重缓急。*

## 国家图书馆的顾客



### 信息用户

●对于那些需要信息的人，图书馆是一种学术和文化环境，这种环境不仅提供了服务，也提供了灵感和经验。在文科和社会科学范围内，需要国家数字资源和互动服务来补充传统的印刷书籍。在这些领域，图书馆是一个国家的文献和服务的主要提供者。

### 图书馆

●图书馆为大学，理工学院，专用的及公共的图书馆提供集中服务。改善这些设施是国家图书馆的一项首要任务。对图书馆网络的服务将在这个战略期进一步扩展，而且其在社会中获取信息方面的作用将会更加突出。国家图书馆业服务于其他图书馆顾客，例如企业图书馆。

### 出版行业

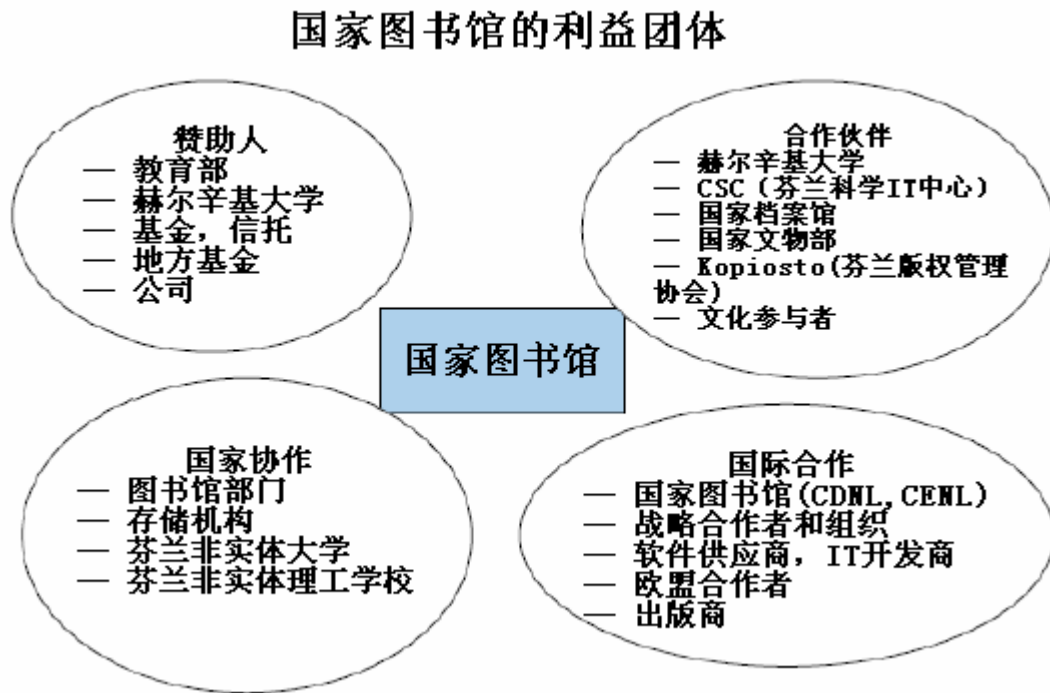
●对出版行业的服务受到修改存款立法 (the legal deposit legislation) 以及有关版权的法例的影响，并且标准的数字体系 (standard number systems) 也在改变。在图书业和法定递送商中，这个顾客群体包括作者、出版商、其他参与者。

### 有文化的听众

●图书馆的一个重要的文化使命，是使国家馆藏被普通公众了解。为了实现这一目标，图书馆安排展览、音乐会和其他活动，与学术界和其他文化机构中的专家紧密合作，以便为公民生产出信息和经验。在这个战略期间，作为一个主要的国家文化机构，图书馆试图赢得新的听众。

利益团体在保证国家图书馆的成功上是有影响的。在这个战略期间，与核心赞助人和图书馆网络合作由于图书馆地位的改变而显得更为重要。伙伴关系有利于发展服务和过程。国际合作是重要的，尤其是在建设信息系统上。

图2。图书馆通过与核心利益团体的紧密合作来保证成功。



#### 赞助人

●主要图书馆的资金由教育部为了全国性的用途预留的资金和赫尔辛基大学的拨款组成。广泛的项目由几个赞助人出资支持。外部来源包括例如私人基金和信托基金，欧盟的资金和地区的资金。

#### 合作伙伴

●合作是一个改善服务的方法。图书馆将和国家国际的参与者建立战略伙伴关系。就国家层面来说，主要的合作伙伴是赫尔辛基大学、图书行业、CSC——芬兰科学IT中心、以及其他存储机构，还有Kopiosto——芬兰版权管理协会，米盖里市和各种文化的参与者。

#### 国家协作

●图书馆工程与图书馆部门（大学、公共、理工学校及专用的图书馆）和其他存储机构紧密互动。作为图书馆的服务对象和职责拓展，与图书馆网络的合作将会增加。其目标是功能性的互动，这将为图书馆网络、国家图书馆、以及整个社会提供增加值。

#### 国际合作

●芬兰国家图书馆是欧洲国家图书馆会议（CENL）的一个成员，也是世界范围国家图书

馆会议的理事（CDNL）。图书馆积极参与国际标准化工作，参与组织和工作组。软件供应商和系统开发商，亦是重要的合作伙伴。随着出版业的不断变迁，与参与者合作对这个领域将变得更加重要。图书馆积极参与了对欧洲文化遗产的数字化，并且与存储机构进行国际合作。

## **运作环境中的关键变化因素**

在这个战略期，芬兰国家图书馆的运作环境将发生重大的变化。图书馆在信息社会作为中央的国家服务提供者的地位，将变得更加突出。从另一方面来说，将会有更多的竞争。在资讯市场中，全球经济一体化和新的参与者，以及日益增长的互联网的作用，会影响图书馆的决策。由于这些运作环境中的重大变化，它将影响到图书馆的职责和服务，主要的经费应在此期间增长。

### **信息管理和文件工作**

- 在信息社会，促进获得信息需要政府跨部级的界限。为每一个不同的用户群提供相关资料，并为子孙后代保存国家的遗产，都是信息社会中的重大挑战。加强国家的基础信息设施，必须在发展科学基础设施的项目中予以考虑。

- 国家图书馆网络将发展成为一个国际模式的网络和互动合作机制，这种合作机制旨在信息社会中促进服务。

- 信息管理和文件工作将影响继续组织服务供应的前景，以及为了图书馆网络和更广泛的社会发展有竞争力的技术的前景。

### **信息管理与使用**

- 信息的生产 and 传播，已经由于科技的进步大大便利了。数字形式的素材，很容易被互联网上的各种用户所接受。然而，我们很难从这么庞大数量的信息中过滤出高品质、评价过的素材。

- 为了促进信息市场的繁荣，国家图书馆已做出正确的战略决策和参与的战略伙伴关系，以确保它的用户可以很方便地获得高品质、评价过的素材。

### **竞争**

- 在图书馆的运作环境中，对技术、经济效率和竞争的要求将会增长。图书馆评估各项服务的供应商，然后选择最适合它们的供应商。因此，国家图书馆必须能提供有竞争力的服务和技术给它的顾客。国家图书馆评估技术和解决方案，并邀请招标，还预见新的服务需求。

### **国际性**

- 国家图书馆的运作环境是国际性的。国家图书馆决心以增加和扩大国际合作，以使重

大的战略优势可以通过它实现。

- 国家图书馆也将努力推动芬兰图书馆网络的建设，并宣传其在国际合作中的成果。

图书馆的管理，方法和对外沟通必须对运作环境中的变化做出反应。期望侧重于透明性，盈利性和对图书馆功能的影响。

### 战略管理

●该图书馆在全国的地位的变化和执行其新的职务的有效性将要求战略决策。在这个战略期间，将有完全地新责任，这将影响整个图书馆的功能。在多功能组织里，进行选择既影响经济决策，也影响人员配置。

### 组织上的灵活性

●国家图书馆网络服务的重要性在未来将增加，也需要有必要的保障资金给他们。组织的实践应该对变化的客户和赞助商的期望做出反应。

### 对外交流

●在交流中，各个客户群体都被考虑进来，以便让每一位客户将获得有关图书馆的最新的和相关的信息。交互式交流系统将建成，用于图书馆网络。

## 国家图书馆的使命，价值观，愿景和战略目标

广泛的变化正发生在国家图书馆的国内的和国际的运作环境中。在这一战略中，图书馆的目的是面对挑战，同时也为未来的变化做准备。

### 使命

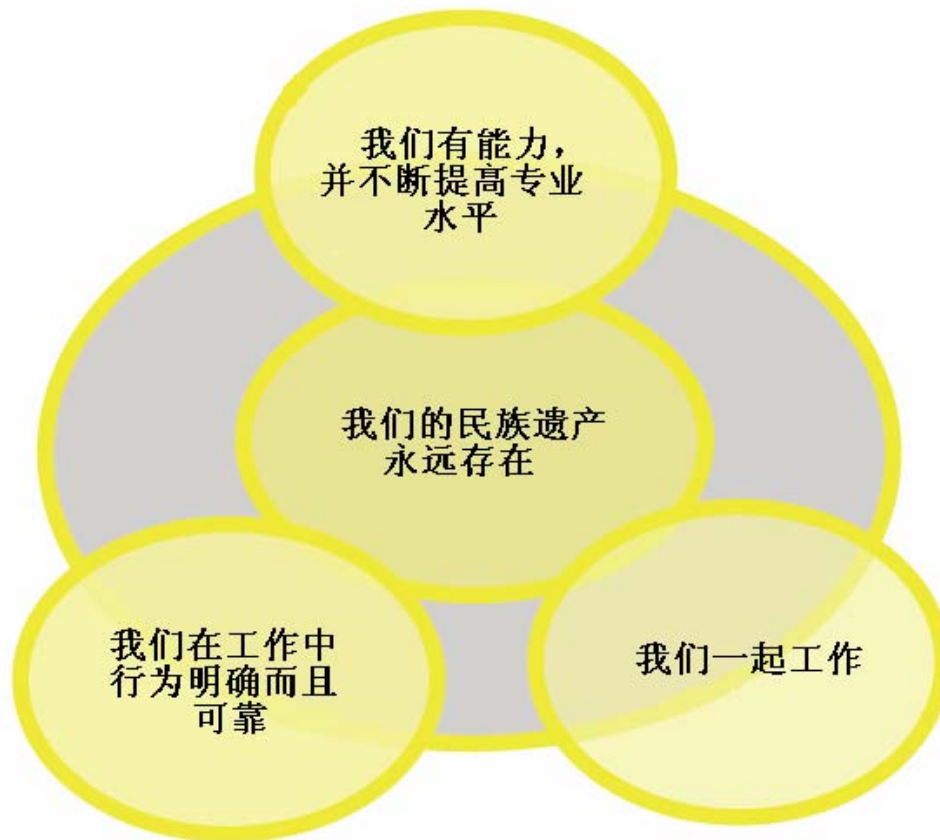
国家图书馆确保在社会中已公布的国家遗产的有效性。

国家图书馆为市民及社会各界散布和制造各种信息内容，建立与图书馆网络和其他信息社会中的参与者相适应的服务。

### 价值观

图书馆的首要的价值观是在改善团结和实践的过程中必不可少的因素。价值观指导我们的行动，无论是在与客户、合作伙伴的交往中，还是在内部的交往中。

*图3. 国家图书馆的价值观。*



### 我们的民族遗产永远存在

- 我们积极发扬我们的文化遗产，保存它，并且使这些国家资源流传在现在和未来。

### 我们一起工作

- 我们与我们的客户一起改善我们的服务，使我们能够最好地满足他们的需求。我们一起致力于在我们的各个专业领域，打造高水准的服务。

### 我们在工作中行为明确而且可靠

- 我们确保我们的服务章程付诸实施。我们的行为明确，并积极提供我们工作的相关资料。

### 我们有能力，并不断提高专业水平

- 我们回应客户的需求，在某种意义上说是专业的、具有很高水准的。我们寻求创新和持久的解决办法。我们支持和奖励专业的进展。

## 愿景

国家图书馆-国家的信息门户

### 国家图书馆的战略目标

从长期来看，愿景意味着在2015年：

● “国家的记忆”和公民的知情权，是由国家的物质的获取和保存来保证的。

-在一开始的战略期，图书馆将为出版资料准备一份保存政策，并开始实施它。

-保证“国家记忆”的安全，需要积极的提高，区分存储机构和长期资金的工作。

● 国家的信息基础设施——包括服务和内容——可以为社会提高效率和成本效益。信息基础设施是科学基础设施的一个很重要部分，而且它对成果的学术共同体的影响是显著的和可衡量的。

-国家信息基础设施这个术语，涵盖了图书馆和数字图书馆软件的印刷的和电子的内容。

-国家图书馆负责全国的信息基础设施，并会与图书馆网络和其他利益团体共同发展它。提高服务质量，是基于工作分配，成本意识和专门知识。

-国家科学基础设施这个名词的内涵包括如：科研设备，国家超级计算（**national supercomputing**），通信，专门知识群和信息内容。

-芬兰的科学基础设施在欧洲范围内也是很好的，并且它的结果在别处被作为一个例子。

● 图书馆网络为学术团体和公民个人提供快速、简单的获取信息的方法。

-数字图书馆的概念，为用户提供了一系列的信息资源和高效率的设施，以便搜索和使用它们。

-到2015年，公民有对多种国家和国际联机服务的选择权。

● 图书馆网络、其他存储机构、学术团体和公共行政部门从国家图书馆的国际合作中受益。

-芬兰国家图书馆将在与国际参与者进行密切的战略合作方面努力。国家图书馆将在战略合作中改善自己的软件环境。

-国家图书馆将在利用国际同行评审的基础上评价其主要职能。

## 成功的关键因素

图书馆将加强愿景与战略目标，通过确定成功的关键因素是实施预定的水平。



## 国家图书馆成功的关键因素 (4. 11. 2005)

