

厦门大学图书馆的绩效考核评价体系

陈丽娟, 陈 滨, 刘海霞

摘 要 通过厦门大学图书馆绩效考核评价体系改革实践, 探讨BSC与KPI相结合的高校图书馆绩效考核评价体系的构建, 提出绩效回报预期和创建过程中的注意事项, 力图探索更科学的绩效考核方法, 实现高校图书馆绩效考核评价体系创新, 助推“双一流”建设下的高校重大战略目标实现。

关键词 平衡计分卡 关键绩效指标 高校图书馆

引用本文格式 陈丽娟, 陈滨, 刘海霞. 厦门大学图书馆的绩效考核评价体系[J]. 图书馆论坛, 2020, 40 (1): 146-152.

The Performance Appraisal System of Xiamen University Library

CHEN Lijuan, CHEN Bin, LIU Haixia

Abstract Based on the reform practice of Xiamen University Library's performance appraisal, this paper proposes a feasible performance appraisal system for university libraries, in which both BSC and KPI are combined, and key issues in both the construction process and the rewarding process are pointed out. It aims to explore a more scientific and efficient performance appraisal method for university libraries, so as to realize the innovation of their performance appraisal system and contribute more to the construction of "Double First-Rate Universities".

Keywords balanced scorecard; key performance indicators; university library

2017年厦门大学入选国家公布的A类世界一流大学建设高校之后, 明确创建世界一流大学的“两个百年”战略目标和“三步走”战略部署, 提出“完善建立以贡献度、保障度、有效度、显示度为基准的绩效考核机制”。相应地, 厦门大学图书馆从学校整体战略规划出发, 破解发展障碍, 促进规划和措施落实, 建立起一套平衡计分卡(The Balanced Scorecard, BSC)与关键绩效指标(Key Performance Indicators, KPI)相结合的绩效考核评价体系。本文以厦门大学图书馆(以下简称“厦大馆”)的实践, 分析和设计以BSC和KPI相结合的高校图书馆(以下简称“高校馆”)绩效考核评价体系, 意在结合发展目

标采取恰当的方法还原绩效考核的本质, 论证BSC与KPI相结合的考核评价体系在高校馆的可行性和有效性, 助益高校馆绩效考核的改革与创新。

1 文献综述

近年很多学者对图书馆绩效考核进行研究。在绩效考核的方法上引入层次分析法、360度绩效考核法、模糊数学、统计分析、BSC、KPI等多种评价方法, 研究内容和视角趋向多元化。而在实现高校馆绩效考核途径的研究上, 有些学者偏向于对绩效考核的现状、存在的问题及理论进行分析, 或基于高校馆延伸服务的影响因素构建

高校馆绩效评价体系的框架^[1],或侧重于图书馆技术的绩效评价^[2],或侧重于对图书馆某一个业务的绩效评价进行研究^[3]。随着绩效考核方法研究不断深入,BSC和KPI被越来越多应用到高校馆的管理和考核中,但现有研究侧重于这两个绩效考核评价体系的其中一个进行分析,要么研究BSC对图书馆绩效管理的作用^[4],要么研究KPI在高校馆中的应用。KPI在实践中被运用得更普遍些,如重庆交通大学图书馆开发和利用KPI绩效指标体系^[5],福州大学图书馆设置学科馆员的KPI绩效评价体系^[6],上海大学图书馆进行KPI绩效评价体系的实践^[7]。对已有研究分析发现,BSC与KPI相结合的绩效考核评价体系在高校馆中的应用研究几乎是凤毛麟角。基于此,本文尝试将BSC与KPI进行整合,研究一套既能实现BSC的战略目标又能细化分解KPI指标的绩效考核评价体系,并通过厦大馆实践结果来检验其可行性。

2 BSC+KPI绩效考核评价体系在高校图书馆的适用性

2.1 BSC+KPI绩效考核评价体系可行性分析

BSC和KPI都是使用较多的绩效管理工具,这两个考核体系既有区别又相互联系。BSC兼顾财务、顾客、内部流程和学习与成长4个维度,是具有内在驱动关系的因果链接,它关注动态变化,能够根据环境与自身过程变化而变化,但BSC指标过于复杂,指标数量过多,无法关注于实现竞争性突破的关键要素上。KPI是对目标的直接分解,由粗到细、层层建立指标体系,是实施成果导向的考核。但它关注结果,忽视过程,指标之间是相对独立的,不够系统化和结构化,且它过分地激励、引导员工关注当期的业务重点,缺乏长期的战略引导。将BSC与KPI有效结合后的绩效考核评价体系可以将组织的使命、愿景和战略转化为绩效指标并分解到组织的每个部门,同时它可以对各层面实施监控、实现沟通,兼顾定性定量、过程与结果,从而促进整体业绩的提升和战略目标的实现。

2.2 BSC+KPI绩效考核评价体系在高校馆的适用性分析

BSC的重心在于“平衡”,KPI的重心在于“关键”。BSC与KPI相结合的绩效考核评价体系在高校馆是适用的。高校馆是一个由多部门、多业务岗位组成的扁平化结构的组织,各部门的业务目标都是围绕图书馆的总体目标来实现。BSC的理论思路可以为高校馆收集KPI指标提供目标导向,而KPI的关键绩效指标的选定正好为高校馆实现战略目标的过程控制提供重要依据。这样有利于克服图书馆绩效考核指标过于刚性、财务评估重投入轻产出的问题。通过从高校馆战略目标自上而下的分解,而不是自下而上的申报,能够及时发现图书馆实际工作中的不足,并不断循环和改进,从而最终达到绩效目标的实现。

依据平衡计分卡原理,BSC应考虑财务、顾客、内部流程、学习与成长因素等4个主控因素,这4个主控因素正好与高校馆业务工作中的投入与产出、内部流程、读者满意度、学习与创新4个维度相契合。在高校馆BSC 4个主控因素的“平衡”下,KPI指标的设置可以充分发挥“关键性”作用,并根据与这4个主控因素相适应的关键部门和关键业务来分层设置指标,所以BSC+KPI绩效考核评价体系在高校馆是适用的。

3 厦门大学图书馆的绩效考核评价体系模式构建

3.1 模式构建流程

根据BSC 4个主控因素的设置将KPI指标进行分类,KPI指标体系是战略目标的转化,主要分为两种,一是考核指标,即考核单位整体的绩效水平的指标;二是分解指标,即分解到部门 and 个人的指标。在BSC战略指导下,将图书馆绩效考核指标逐层细化分解,将战略目标传递到部门和个人。为了分层分级考核,采取抓大放小、简化数量方式,设立一级考核指标和二级考核指标,同时根据图书馆业务工作的特殊性,指标也分设可量化指标和不可量化指标两大类,具体的流程如图1所示。

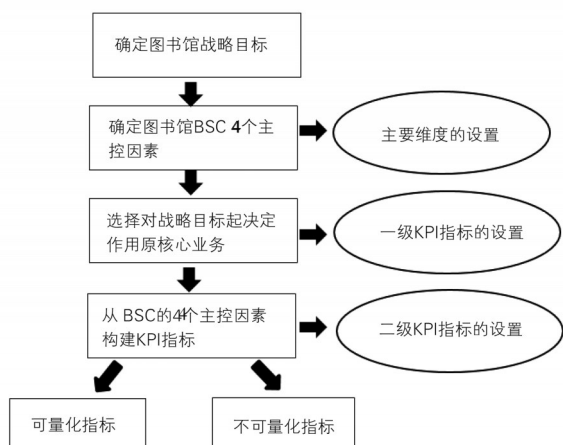


图1 高校馆BCS+KPI的绩效考核体系的流程图

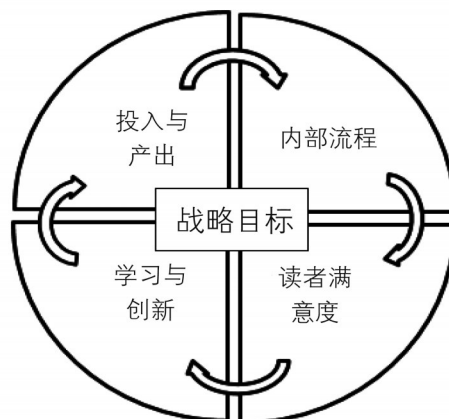


图2 图书馆基于BSC4个主控因素之间的关系

3.2 明确图书馆战略目标

厦大馆的战略目标是打造成为一流的高水平研究型大学图书馆；短期目标是主动结合学校教学、科研、社会服务、文化传承、创新服务等重大需求，研究读者需要，利用各种技术拓展服务领域，做好常规服务，优化特色服务，完成年度工作目标，实现图书馆整体水平的提高。在此基础上，通过提高人力资源建设、组织机构建设、组织文化氛围等方式形成服务和管理的良性循环，共同促进战略目标的实现。

3.3 设置BSC的主控因素

高校馆的投入与产出、内部流程、读者满意度、学习与创新这4个维度在绩效考核评价体系中相互影响，因果链接。BSC把各种因素结合起来，勾勒出高校馆取得战略成功的特定路径。如图2显示，从投入与产出角度衡量图书馆投入与

产出之间的平衡，实现经费使用的最大效益，达到资源的合理配置，促进图书馆核心业务部门在工作中持续改进，充分发挥各自效能，无论是读者服务、技术开发还是资源建设，都促进了图书馆核心业务的发展和核心竞争力的提升。图书馆整体业务能力的提升可以促进读者服务质量的有效提升，读者满意度也将达到最大化。

3.4 KPI指标的设置

KPI指标选取主要从图书馆的目标出发，以人为中心，以成果为标准。从组织层面来说，通过总体目标层层设定关键成功因素，通过关键成功因素将KPI指标分散到部门。从BSC的4个维度去衡量，可将战略目标从4个角度进行分解，指标的选取除了考虑这些因素外，还应考虑可持续性及其可增长性。根据这些因素的考虑得出如表1所示的图书馆关键性指标。

表1 图书馆关键性指标的设置

BSC维度	关键成功因素	KPI一级指标	KPI二级指标
投入与产出	实现投入与产出之间的平衡，实现经费使用的效益最大化	年度工作计划，资源建设	年度工作计划完成率、纸本文献资源增加量、电子资源增加量、特色资源增加量
内部流程	为满足需求，重点开展关键业务流程	读者服务	年入馆人次、主要数据库使用量、信息咨询服务量
读者满意度	满足读者需求，实现读者满意度最大化	民主决策，效能建设，工作环境，读者服务	制度建设、流程合理、手续简化、解决难题、厉行节约、保密规范、信息公开、服务态度、首问负责、办结时效、责任承担
学习与创新	通过人才培养和创新机制提高图书馆整体水平	学习与创新	组织发展、人才培养方法、制度创新与附加绩效

为了使考核指标一目了然，厦大馆围绕战略目标，在4个主控因素的引导下，设置了一系列一级KPI指标和二级KPI指标，如图3所示。厦

大馆尽量采用定量的方式来确定KPI的具体指标，表2显示出厦大馆在定量指标的设置过程中的主要依据，定量指标主要针对投入与产出和内部流

程2个维度,充分地结合各指标的重要性及关键程度设置了相应的分值,多数指标以前三年的平均值作为基准值,通过数据统计,明确每一项量化指标的统计口径。每个指标都可以采用相应的方法从图书馆业务活动中抽取、统计数据,具有较强的实践性和可操作性。而定性指标主要是针对读者满意度和学习与创新2个主控因素下的KPI

指标,笔者选取的是不可量化的指标。如表3所示,在读者满意度测评中,通过民主决策、效能建设、工作环境和服来体现,根据学校考核办公室领导小组实地考察及学校师生代表网络投票的方式来决定最后分值。而学习与创新主要是通过人才培养、继续学习情况、信息化战略提升、团队文化建设及获得的各种附加绩效来进行评定。

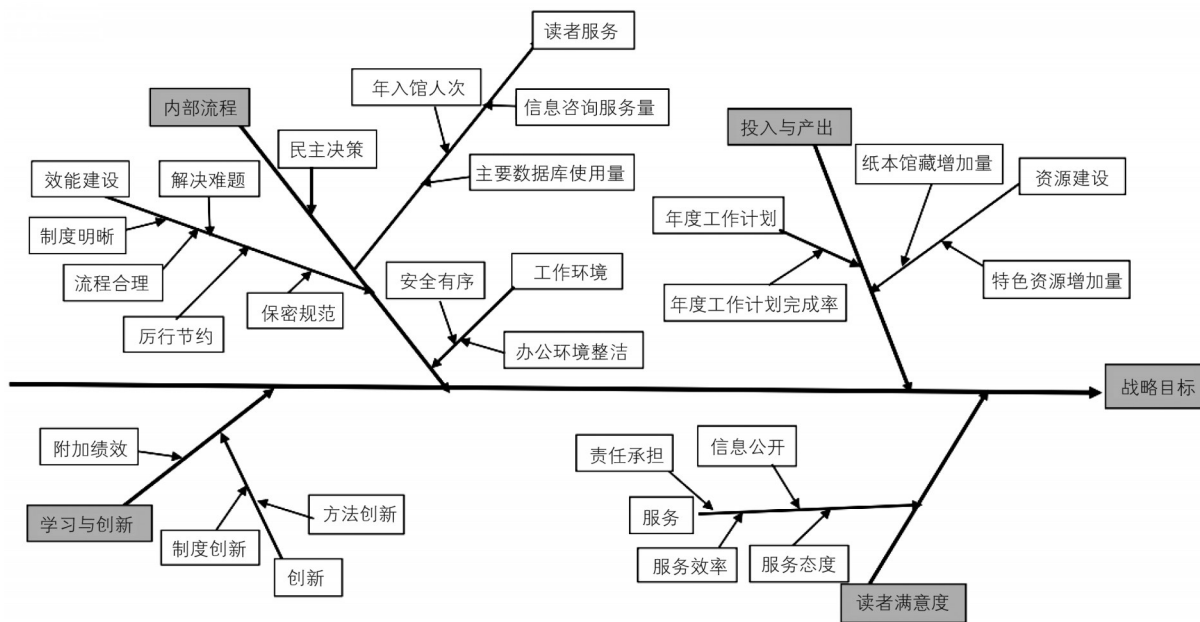


图3 厦门大学图书馆BSC+KPI考核指标鱼骨图

表2 KPI定量指标设置依据

维度	一级指标	二级指标	分值	指标说明	统计口径	计分方式
投入与产出	年度计划	年度计划完成率	100	考核一年的工作完成情况。	办公室年度计划和总结数据。	工作完成率*100
		资源建设	纸本馆藏增加量	100	作为信息资源的重要载体,是实体图书馆重要的文献保障。	中文、西文和期刊的年入藏量总和。
		特色资源数字化增加量	50	馆藏资源建设重心,吸引广大读者,为教学、科研、读者个性化信息需求提供服务。	按照特色资源数字化产出量(以篇计)。	
内部流程	读者服务	年入馆人次	75	测量图书馆服务影响力及图书馆的利用率。	门禁系统数据。	
		主要数据库使用量	100	反映图书馆的电子资源建设及读者利用情况。	以国外、国内数据库商开发平台年度数据为依据。	
		信息咨询服务质量	75	馆际互借、文献传递等的利用情况。	根据科技查新、查收查引和馆际互借与文献传递的年服务总量。	

3.5 指标设置的考虑因素

(1)关键性问题。在构建KPI指标时,应突出对发展目标影响最大、与图书馆价值关联最大、与图书馆岗位部门的岗位职责联系最紧密、与高

校发展战略最贴切的关键性指标。在厦大馆实践中,除年度计划完成率是学校制定的硬性指标外,资源建设和读者服务在学校的科研辅助过程中起关键性作用,所以这两部分内容作为业务工

表3 KPI定性指标设置依据

维度	一级指标	二级指标	分值	支撑条件	计分方式
读者满意度	民主决策	民主决策	100	馆长办公会、部主任会议召开情况；领导班子会议次数；图书荐购情况；读者座谈会及读者意见征集情况。	通过学校考核办公室领导小组实地考察评分。
	效能建设	制度建设、流程合理、手续简化、解决难题、厉行节约、保密规范		制度建设情况；手续办理程序简单化；自助式系统；空间改造情况；咨询方式；资产管理方式；办公经费预算；涉密论文处理等。	
	工作环境	工作环境		空间改造情况；办公环境的整洁度；业务流程图的展示；全馆标识的张贴。	
	服务	信息公开、服务态度、首问负责、办结时效、责任担当	300	进行年度网络投票测评，抽取一定的教职工代表和学生代表登录系统进行测评；日常评议；学生投诉经核属实扣当年服务对象测评20分。	在校教职工代表和学生代表网络测评。
学习与创新	学习	组织发展、人才培养	50	人才培养、继续学习情况；信息化战略提升；团队文化建设。	通过学校考核办公室领导小组根据实际情况打分。
	创新	方法、制度创新与附加绩效	50	新增国家级竞争性重点工作，按期完成并取得较好业绩；新增本系统全国先进称号(颁发单位为中共中央、国务院及国家部委)；积极应对重大突发事件或承担学校重大工作任务，取得较好成果或业绩。	通过学校考核办公室领导小组根据实际情况打分。

作中的一级指标。二级指标紧紧围绕资源建设和读者服务关联度最大的指标来设置，在这两部分核心业务中，资源的使用、投入、读者服务的消费量、主要资源的使用量、信息咨询量等都是对核心业务起至关重要作用的指标因素。

(2)可驱动问题。在分解指标时，关键绩效考核指标一定是能够控制、能够驱动的，是实际工作中可实施跟踪的，可延续性的指标。所以在指标分值的设置过程中，选取的是可持续可增长而且业务比较稳定的指标，例如，二级指标中主要数据库的使用量，选择实用性强、稳定性强且读者使用较为频繁的数据库作为考核对象。

(3)权重问题。权重的设置应突出每个指标在关键指标中的重要性，并在日常的工作中起主导作用，也是在绩效考核评价体系设置过程中应该关注的重要问题。指标基准值的确定不能过高，也不能过低，过高不具有激励性，过低就不具有竞争性。高校馆是学校教学和科研服务的支撑部门，其业务能力和读者满意度直接决定了图书馆的工作实绩，所以这两部分的权重设置的比较高些。将各项目的权重进行设置，其中业务工作实绩占50%，满意度测评占30%，自身建设和改革创新各占10%。

(4)沟通问题。在确定各层级KPI指标时，加

强上下沟通，结合领导和员工的意见来完成，要建立意见反馈机制，通过自下而上的方式进行各部门意见征求，当员工对绩效考核评价体系不认同或有异议的时候，要通过合理正规的沟通渠道反馈并进行解决。

3.6 考核评价结果体现

厦大馆绩效考核坚持“看基础，考增量，看发展，考突破，看状态，考贡献”的原则^①。在学校的整个考核体系中，可将全校各单位的评分结果由高到低分成不同档次，分设A、B、C三档，其中A档单位，年度优秀教工人数可占单位参加考核人数的25%；B档单位，年度优秀教工人数占单位参加考核人数的15%；C档单位，年度优秀教工人数占单位参加考核人数的10%。图书馆绩效考核的结果不仅仅是对单位业绩的反馈，同时也影响着图书馆全体职工的年度考核。图书馆的绩效考核结果直接决定了图书馆员工的优秀比例是在25%、15%还是10%，同时图书馆的绩效考核结果还会影响着图书馆馆长的年度考核结果，如果图书馆考核结果为A档，则图书馆馆长个人年度考核结果就为优秀。这样的考核结果在一定程度上对图书馆各方面的工作都起到了激励和推动作用，特别是对于评分结果起着重要影响作用的关键性业务和关键性部门。

4 厦门大学图书馆绩效评价体系改革的实施效果

本次绩效评价体系改革,一方面通过设计客观公正、操作性强的量化考核指标,充分体现图书馆的工作实绩;另一方面,建立以服务对象为考核主体的满意度测评机制,加大服务对象评价在考核体系中的权重,坚持定量和定性考核相结合,从而扭转了重数量、轻质量的评价倾向。2018年厦大馆依据图书馆的战略目标,对图书馆的岗位设置重新进行调整,明确图书馆各部门的岗位职能和岗位职责。以工作量考核为基础,设置全馆各部门及各岗位的工作量及量化考核指标,以促使全体馆员立足岗位需求,主动承担相关工作任务,达到工作量饱和。通过绩效考核评价体系的制定,对特藏部、采访部、读者服务部、信息咨询部等与KPI指标直接关系的部门业务工作提出了更具体的要求。

为提高读者满意度,厦大馆通过建立24小时研习室、建立知识产权保护中心、建立古籍修复中心与实习基地、图书馆高层次人才担任本科生导师、修改借阅规则、开发厦大学术论文“高被引潜力”检索系统等方式来提升创新服务;通过细化流程、清晰标识、增加自助设备、提供快递还书、“松鼠送书”、设立急救箱等方式来提供便捷式服务;通过空间改造、门厅改造、馆藏调整、美化环境等方式提升服务空间;通过接收古籍、文献、艺术品、木活字、智力玩具等社会捐赠并设立相应展区来增加特色资源;通过空间光影坊、“梦享屋”、边防书屋、“心情”下午茶、“阅读世遗:恋上鼓浪屿”等活动平台来丰富图书馆文化品牌。通过这一系列改革创新,图书馆整体的管理和服务都取得了明显成效,也使得绩效改革达到了预期的效果。

2018年厦门大学考核领导小组办公室对图书馆2017年绩效进行综合评估,各项业绩指标基本完成,在管理、服务、文化建设及环境建设等方面取得较好成绩;在业务工作实绩考核过程中,各指标分值呈增长趋势,只有咨询服务量中

的科技查新量呈轻微下降趋势,绩效考核得分轻微下降。究其原因,主要是受外部政策环境变化影响,而不是部门工作业绩的下降造成。

5 厦门大学图书馆绩效评价体系改革的价值

厦大馆的绩效评价体系改革是对高校馆的关键成功因素的提炼,是对部门和个人工作目标起导向作用的指标体系。国内很多高校馆尚未实行真正意义上的绩效考核评价体系,有些考核内容没有针对性,主观因素影响大;有些图书馆偏向于关注当期业务重点,指标设置缺乏长远性;有些是靠经验来选取关键指标,缺乏科学的分析范式;有些指标设置过多,面面俱到,无法体现图书馆的实质性竞争因素上;或者有些过度偏向于结果的考核,只重视量化指标而忽视定性指标,或者指标选取偏向资源投入,忽视产出效益和读者满意度。厦大馆在本次改革之前未曾制定一套完善的绩效考核评价体系,通过本次绩效考核评价体系的实施,图书馆能够主动对自身的使命、价值与愿景进行检讨,实时了解图书馆的服务和管理情况。根据实际考核结果,发现在管理和服务中出现的问题和短板,发现结果与计划的偏差,从而进一步探讨今后的发展思路,确保计划、指标与战略目标的有效结合,为学校创建世界一流大学、一流学科提供强有力的技术支撑保障,为教学科研工作提供高水平技术服务。

6 结语

厦大馆绩效考核评价体系的实践为高校馆绩效考核制度开创了新的思路,绩效改革的成功实施大大提高图书馆的管理效率和质量。在“双一流”高校发展建设过程中应运而生的BSC+KPI绩效考核机制就如及时雨,能够加强过程管理、实施动态监测,及时跟踪指导,形成激励约束机制,从而增强图书馆建设实效。但由于高校馆绩效考核评价体系的建立本身就是一个动态的过程,体系中的战略和目标会随着时代的发展和实践的运用不断赋予新的内容,所以新的绩效考核评价体系在实际运用中仍然会存在一些不可预见

的问题。但实施绩效考核目的就是要发现组织目标在执行中的偏差,并及时修正,提出改进方案,从而提高工作绩效。高校馆在实际操作过程中应该抓住关键部门和关键岗位,立足关键业务急需解决的问题,实现定量与定性相结合、精简与系统化相结合,目标导向与分级引导相结合、稳定与可持续发展相结合,并在实践中不断的总结和完美,以促进图书馆最终目标的实现。

注释

①厦门大学人事处内部资料《厦门大学绩效考核与评价体系建设方案》相关章节。

参考文献

[1] 陆红如,陈雅.基于服务效能提升的高校图书馆延伸服务绩效评估体系构建[J].大学图书馆学报,2019(2):17-23.
[2] 杨九龙,阳玉堃.图书馆技术绩效评价THEV模型研究[J].图书馆论坛,2019,39(1):80-91.
[3] 卢苗苗,方向明.高校图书馆阅读推广活动绩效评

估指标体系构建研究[J].图书馆建设,2015(11):34-37.

[4] Marta de la Mano, Claire Creaser. The impact of the Balanced Scorecard in libraries: From performance measurement to strategic management[J]. Journal of Librarianship and Information Science, 2016, 48(2): 192-203.
[5] 宁琳.高校图书馆关键绩效指标(KPI)的开发与应用——以重庆交通大学图书馆为例[J].图书馆情报导刊,2016(12):54-57,64.
[6] 宋敬果,刘敏榕,陈振标.基于KPI的高校图书馆学科馆员绩效评价体系的设计——以福州大学图书馆为例[J].图书馆学研究,2015(2):107-112.
[7] 彭飞,盛兴军.上海大学图书馆关键绩效指标(KPI)管理实践[J].图书馆论坛,2016(11):76-83.

作者简介 陈丽娟(通信作者,clj@xmu.edu.cn),硕士,副研究馆员,厦门大学图书馆人事秘书;陈滨,博士,研究馆员,厦门大学图书馆常务副馆长;刘海霞,硕士,馆员,福建中医药大学图书馆读者服务部主任。

收稿日期 2019-05-23
(责任编辑:吴卫娟;英文编辑:郑锦怀)

(上接第45页)

et al. Expectations, values and academic behaviors [M]//Achievement and achievement motives: Psychological and sociological approaches. San Francisco, CA: Free man, 1983: 75-146.
[38] Newmann, F. Student engagement in academic work: Expanding the perspective on secondary school effectiveness[J]. Rethinking effective schools: Research and practice, 1991, 59(1): 58-76
[39] Comer, J. School Power: Implications of an Intervention Project[J]. Journal of the American Academy of Child Psychiatry, 1982, 21(2): 209-210.
[40] Ahn J, Back K J. Antecedents and consequences of customer brand engagement in integrated resorts[J]. International Journal of Hospitality Management, 2018, 75(9): 144-152.
[41] Finn J D, Rock D A. Academic success among students at risk for school failure[J]. Journal of Applied Psychology, 1997, 82(2): 221-234.
[42] Fogg, BJ. Persuasive "09 - A behavior model for persuasive design[C]//Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology, Persuasive,

Claremont, California, USA, April.DBLP, 2009: 1.
[43] 纽约公共图书馆. 活动介绍[EB/OL]. [2018-01-21]. <https://www.eventbrite.com/e/the-schomburg-centers-7th-annual-black-comic-book-festival-tickets-53316870194?aff=nyplhomepage>.
[44] 澳大利亚公共图书馆. 活动介绍[EB/OL]. [2018-01-21]. <http://www.summerreadingclub.org.au/program-portal/>.
[45] 澳门公共图书馆. 活动介绍[EB/OL]. [2018-01-21]. <http://www.library.gov.mo/zh-hant/promotion-events/events/detail/Book-with-grow-up-201901-03>.
[46] 香港公共图书馆. 活动主页[EB/OL]. [2018-01-21]. <https://sc.lcsd.gov.hk/TuniS/www.hkpl.gov.hk/tc/extension-activities/event-category/23494/hong-kong-literature-festival>.

作者简介 刘先瑞(通信作者,darui552@163.com),四川大学公共管理学院本科生;李桂华,博士,四川大学公共管理学院教授、博士生导师。

收稿日期 2019-06-30
(责任编辑:邝珺;英文编辑:杨涛)