

# 应用平衡记分卡构建我国公共图书馆绩效评估体系

孙 琼

(广东省立中山图书馆, 广东 广州 510110)

〔摘 要〕平衡记分卡具有以战略为核心, 能平衡多方面要素的优点, 在本质上与我国公共图书馆战略具有一致性。文章以省级图书馆的绩效评估为例, 以平衡记分卡为工具, 设计了包含财务、顾客、内部流程、学习发展四个维度的公共图书馆绩效评估体系。

〔关键词〕平衡记分卡; 公共图书馆; 绩效; 评估

〔中图分类号〕G251 〔文献标识码〕A 〔文章编号〕1002-1167 (2010) 01-0021-03

## 1 公共图书馆绩效评估概念

绩效, 是指企业在一定时期内, 经营者的业绩和企业经营的效益。对绩效进行评估, 是组织管理的一种调控行为。绩效可分为组织绩效和员工绩效, 本文所讨论的公共图书馆绩效属于组织绩效。

公共图书馆的办馆效益和社会效益具有间接性、潜在性和模糊性的特点, 它是通过激发图书馆功能而释放出来的, 而功能又是通过图书馆工作来实现的, 因此公共图书馆绩效评估可通俗地表述为: 用定量和定性的方法, 对公共图书馆的各项工作及预定目标进行客观的评价和测度。

## 2 平衡记分卡的概念及其优势

### 2.1 什么是平衡记分卡

平衡记分卡 (Balanced Scorecard) 是 1992 年由哈佛大学商学院教授卡普兰 (Robert · S · Kaplan) 和复兴国际方案总裁诺顿 (David · P · Norton) 设计的。平衡记分卡是从财务、顾客、内部运营、学习发展四个维度来观察组织和分析战略, 每个维度都包含战略目标、业绩指标、指标值、行动计划四个部分。

### 2.2 平衡记分卡的四个维度及其相互关系

(1) 财务维度。财务指标是企业股东、投资者最关注的反映企业绩效的最重要参数。这类指标能全面、综合地衡量经营活动的最终成果, 衡量企业创造价值的能力。

(2) 顾客维度。为了满足股东, 企业必须关注企业利益的相关者——顾客。只有向顾客提供产品和服务, 满足顾客的需求, 企业才能生存。

(3) 内部运营维度。为了满足顾客, 从内部运营的角度思考: 企业擅长什么? 一个企业不可能什么都擅长, 但是必须在某些方面拥有竞争优势, 企业必须把需要提高竞争优势的方面找出来, 制定考核指标督促这些方面越做越好。

(4) 学习和发展。为了提升企业内部运营的效率, 持续提升并创造价值, 企业必须不断成长, 围绕组织学习与创新能力, 对“人”的管理设定学习和发展类指标, 培养组织中的人员竞争力。

平衡记分卡的四个维度实际上是互相支持的: 为了获得最终的

财务绩效, 必须要有良好的市场表现, 关注企业的顾客; 为了获得市场, 就必须在内部运营上做一些改善; 为了有效的内部运营, 员工就要不断学习与发展。

### 2.3 平衡记分卡的优点

平衡记分卡提供了一个全面的衡量框架, 一个能够将组织的实力、为客户创造的价值和由此带来的未来财务业绩建立联系的框架。通过实施平衡记分卡, 组织可以持续不断地提高自身的竞争能力。

(1) 平衡记分卡不只包含财务指标, 还含有三个方面的非财务指标。平衡记分卡既保留了传统绩效管理方法的优点, 又弥补了传统绩效考评只注重财务指标分析的局限性。平衡记分卡利用财务和非财务绩效考评指标综合评价组织经营情况和战略目标的实现程度, 提高组织整体竞争能力。

(2) 平衡记分卡以组织战略为核心, 体现短期目标与长期目标的平衡。平衡记分卡有一个从上到下的时间维度, 可以在一定程度上避免有些组织只看重短期效益而忽略长期发展能力的短期行为, 注重组织的持续经营和长远利益。

(3) 平衡记分卡体现组织内部和外部两方面的平衡。一个好的内部经营流程对于任何一个组织都非常重要。另一方面, 作为一个社会单元, 在市场上和社会上建立良好的自身形象和客户关系也非常重要, 这可以为组织带来比任何经济投入都高的收益。

(4) 在平衡记分卡的众多指标中和各个角度之间都存在着很强的因果关系链。

## 3 公共图书馆绩效考核应用平衡记分卡的可行性分析

早在 1996 年, 非营利组织和政府领域就已经开始引入平衡记分卡。公共图书馆是具有公益性质的非营利组织, 同样可以应用平衡记分卡。

### 3.1 平衡记分卡理论本质理念与公共图书馆战略具有契合性

公共图书馆的基本属性是公共性, 公共性的表现就是它的战略是经过各种利益整合的综合性战略, 代表的不是利益相似的单一组织或群体。而平衡记分卡的理论出发点就是让组织战略不再是围绕

某一个唯一的指标执行，而从多维度衡量战略或者促成战略的最终落实。

3 2 平衡记分卡自身特点与公共图书馆绩效管理具有一致性

平衡记分卡的精髓是追求一种“平衡”状态。所谓“平衡”，包含了短期目标与长期目标的平衡、财务衡量与非财务衡量的平衡、内部绩效与外部绩效的平衡等重要管理变量之间的微妙平衡。对公共图书馆来讲，平衡记分卡的均衡视角，可以促使公共图书馆以读者为导向整合各部门的功能，从而帮助公共图书馆经由自动自发的努力而非行政命令，实现机构转型和优化绩效的目标。

4 我国公共图书馆绩效目标和可量化绩效评估指标的设立

公共图书馆在绩效目标的选择和绩效评估指标的选择上，必须与图书馆战略主题相关，围绕战略主题最终形成一套科学的平衡记分卡。公共图书馆作为非营利性组织，需要一个包含非财务维度与财务维度的综合系统来激励和评价其业绩。

由于我国公共图书馆有不同级别，本文以省级图书馆绩效评估为例，设定我国公共图书馆绩效目标和可量化的绩效评估指标。市（县）级图书馆可结合实际情况参照该指标进行相应调整。省级图书馆的绩效评估体系分为四个维度，共包含 13 个绩效目标，21 个可量化的绩效评估指标，根据不同维度的重要程度，进行加权计算，总分为 145 分。

4 1 财务维度

虽然我国的公共图书馆事业是国家财政拨款，但是为了节约成本、避免盲目建设，同时也是为了增加国家对财政投入的重视，对图书馆的财务维度的绩效评估十分重要。在公共图书馆财务维度中主要体现了投入和产出两方面，投入为国家拨款，产出为图书馆建设。具体指标见表 1。

表 1 公共图书馆平衡记分卡（财务维度）

绩效目标	可量化的绩效评估指标	分值	备注
投入经费	年购书经费（万元）	1000↑3 分，600↑2 分，200↑1 分	
	年补助经费（万元）	2000↑3 分，1000↑2 分，600↑1 分	
设施	馆舍建筑面积（万平方米）	3 5↑3 分，2 0↑2 分，1 0↑1 分	不含正在扩建、尚未竣工的建筑面积
	阅览室面积（万平方米）	0 7↑3 分，0 5↑2 分，0 3↑1 分	
设备	计算机数量（台）	300↑3 分，250↑2 分，100↑1 分	
	宽带接入（Mbps）	10↑3 分，2↑2 分，1↑1 分	

（续上表）

总藏量	图书年入藏量（万种）	2 0↑3 分，1 0↑2 分，0 5↑1 分	含电子图书
	报刊年入藏量（万种）	4000↑3 分，2000↑2 分，1000↑1 分	含电子报刊
	电子文献年入藏量（件）	5000↑3 分，3000↑2 分，2000↑1 分	指以数字化方式存储的文献，VCD、CD 唱片不计
	视听文献年入藏量（件）	1500↑3 分，1000↑2 分，500↑1 分	
	外文文献年入藏量（件）	馆“采选方针”中明确规定了外文文献的采选重点：2 分	

4 2 顾客维度

公共图书馆的顾客就是读者。顾客维度对公共图书馆的绩效评估尤为重要，因为图书馆追求的是社会效益，而社会效益的体现就是读者的满意程度。设计顾客维度的时候要体现能够反映读者满意度的指标。具体的指标设计见表 2。

表 2 公共图书馆平衡记分卡（顾客维度）

绩效目标	可量化的绩效评估指标	分值	备注
读者满意率	问卷调查方式获取读者满意率（%）	95↑3 分，70↑2 分，50↑1 分	
普通服务	年外借册数（万册）	50↑3 分，30↑2 分，10↑1 分	
	年到馆读者总人数（万人次）	80↑3 分，40↑2 分，10↑1 分	不含参加读者活动的人次
	开架书刊册数（万册）	40↑3 分，20↑2 分，10↑1 分	不含电子书刊
读者活动	年读者活动次数（次）	60↑3 分，30↑2 分，15↑1 分	指具有一定规模的与图书馆的职能相关的活动
	讲座报告会（次）	40↑3 分，20↑2 分，10↑1 分	同上
	年读者活动人次（万人次）	10↑3 分，6↑2 分，4↑1 分	
	社会教育与用户培训	0—2 分	
信息服务	为领导机关决策提供信息服务（次）	0—2 分	
	为科技与经济提供信息服务（次）	0—2 分	

4 3 内部流程维度

公共图书馆在内部流程维度的设计是要提高图书馆内部效率，

关注导致图书馆整体绩效更好的过程、决策和行动。特别是对读者满意度有重要影响的过程。具体的指标设计见表 3。

表 3 公共图书馆平衡记分卡 (内部流程维度)

绩效目标	量化的绩效 评估指标	分值	备注
服务的 规范性	汉文普通图书分 编误差率 (%)	4↓ 1 分, 2↓ 2 分, 1↓ 3 分	手工目 录以款目 为单 位, 机读目 录以记录为单 位
	古籍分编误差率 (%)	4↓ 1 分, 2↓ 2 分, 1↓ 3 分	同上
	编目中心下载上 传书 目/分编总 数 (%)	50↑ 3 分, 30↑ 2 分, 10↑ 1 分	
	开架图书排架误 差率 (%)	4↓ 1 分, 2↓ 2 分, 1↓ 3 分	
服务的 及时性	是否及时开馆、 闭馆	0- 2 分	
	是否及时发布相 关消息	0- 2 分	
服务的沟 通、协调	读者投诉处理	0- 2 分	

4.4 学习与发展维度

学习与发展维度是将注意力引向图书馆未来成功的基础, 这些指标的设计可以加强对馆员的基于生涯发展的教育和培训、激发馆员的积极性和满意度。具体的指标设计见表 4。

表 4 公共图书馆平衡记分卡 (学习与发展维度)

绩效目标	量化的绩效 评估指标	分值	备注
促进馆员 学习发展	大学本科以上学 历/ 职工人员总 数 (%)	30↑ 3 分, 25↑ 2 分, 20↑ 1 分	国家承认的正式 学历, 不含相当 学历
	中级职称/ 业务 人员总数 (%)	40↑ 3 分, 30↑ 2 分, 25↑ 1 分	不含低 职高聘的 人员
促进 图书馆 学习发展	业务人员岗位培 训、继续教育 (人均学时/ 年)	85↑ 3 分, 80↑ 2 分, 70↑ 1 分	

4.5 加权计算分数

为了体现公共图书馆绩效评估中四个维度的不同重要程度, 在评估分数的计算中, 采用加权计算的方式。设定  $X_1$  为第一维度的分值, 该维度的权重设为  $Y_1$ , 那么该维度的总分即为  $X_1 Y_1$ , 以此类推, 该馆的总分设为  $Z$ , 可表示为  $Z= X_1 Y_1+ X_2 Y_2+ X_3 Y_3+ X_4 Y_4$ 。按照四个维度的重要程度, 为了体现财务维度和顾客维度的重要性, 将这两个维度的权重设定为 2, 其他两个权重设定为 1, 即  $Y_1= 2, Y_2= 2, Y_3= 1, Y_4= 1$ , 这样就可以得出其分值  $Z$ 。那么该指标体系的总分  $Z$  的最高值可为,  $Z= X_1 Y_1+ X_2 Y_2+ X_3 Y_3+ X_4 Y_4= 32* 2+ 27* 2+ 18+ 9= 145$ 。

平衡记分卡作为一种绩效评估手段, 已经在某些政府部门和非营利组织中有所应用, 但在我国公共图书馆领域还没有实践的先例, 因此在设计和实施的时候, 要注意结合我国公共图书馆行政管理色彩较重的特点, 处理好平衡记分卡的四个维度的相互关系, 通过科学的、积极有效的评估手段, 提高图书馆的竞争力。

〔参考文献〕

〔1〕卡普兰, 诺顿. 战略地图——化无形资产为有形成果〔M〕. 刘俊勇, 孙薇, 译. 广州: 广东经济出版社, 2005.  
〔2〕秦杨勇. 平衡记分卡与绩效管理〔M〕. 北京: 中国经济出版社, 2005.  
〔3〕方小苏. 图书馆绩效评估〔M〕. 杭州: 浙江大学出版社, 2008 .  
〔4〕潘寅生. 图书馆绩效评估简论〔J〕. 图书馆论坛, 2006 (6).  
〔5〕钱姗姗. 图书馆的绩效评估管理〔J〕. 湖南科技学院学报, 2008 (4).  
〔6〕邓曼. 平衡记分卡的公益类科研机构创新绩效评价指标体系研究〔J〕. 湘潭师范学院: 社会科学版, 2008 (5).  
〔7〕陈海宁. 平衡记分卡在中国公共部门的应用研究〔EB/OL〕. (2007- 04- 11). <http://10.10.20/kns50/detail.aspx?QueryID=53&CurRec=1>.  
〔8〕段海艳. 论公共图书馆绩效评价的主体、内容与方法〔J〕. 图书馆学研究, 2008 (10).  
〔9〕康捷. 企业绩效考评新工具——平衡记分卡〔J〕. 山东纺织经济, 2008 (3).

Application of the Balanced Scorecard in the Assessment of Public Library in China

SUN Qiong

(Sun Yat-sen Library of Guangdong Provice, Guangzhou510110, China)

**Abstract:** Whereas scorecard balanced has two excellences : stresses the strategy of the organise and can balance many factors of the organise , and it is in nature consistent with the straegy of public library in China. This paper designs a new assessment system including four dimensional-ity: finance、consumer、inside flow and development, which is in a case of the province public library .

**Keywords:** balanced scorecard ; public library; assessment

〔作者简介〕 孙琼 (1980- ) 女, 广东省立中山图书馆馆员, 图书馆学硕士研究生, 已发表论文数篇。

〔收稿日期〕 2009- 06- 29