

浅谈公共图书馆员工考核

葛 瑶, 应长兴

(浙江图书馆, 浙江 杭州 310007)

〔摘要〕通过浙江图书馆的改革实践总结出图书馆员工考核方法, 即一套基本考核程序; 两个考核内容: 共性内容、个性内容; 三种计算方法: 积分法、比较法、加权法; 四个考核原则: 以规章制度为准绳、以实施细则为补充、以实际绩效为重点、以日常考核为抓手。并指出考核还要注重规章制度的科学性和建立必要的反馈机制。

〔关键词〕公共图书馆; 员工考核; 图书馆管理

〔中图分类号〕G251 〔文献标识码〕A 〔文章编号〕1002-1167(2010)01-0036-03

深化分配制度改革, 首先要实现的就是对员工工作进行科学、有效的考核。由于直接涉及到员工的切身利益, 又缺乏切实可行的标准, 这项工作给管理者带来的困难可想而知, 并且直接影响图书馆事业改革的进展。因此, 制定配套的考核制度, 设计可行的考核方案, 规范有效的考核程序, 已成为图书馆通过深化改革, 提升服务水平的一个需要突破的重点。

1 图书馆员工考核工作的基本原则

1.1 以规章制度为准绳

健全的规章制度应该作为进行员工考核工作的基本准绳。通常情况下, 只要规章制度到位, 而员工又能够严格按照规章制度来规范自己的行为, 单位的工作质量和服务对象的要求之间, 就不会有太大的差距。而现在我们经常看到的情况是, 规章制度制定的很完整或比较完整, 但往往束之高阁。其中, 有制度本身的一些缺陷, 比如, 对员工上岗行为做了比较明确的规定, 却没有明确相应的奖罚。但更重要的原因, 是执行中缺乏对规章制度在的宣传、引导、运用和监督。以至员工在日常工作中, 对规章制度印象不深或不以为然。要改变这种状况, 必须在考核工作中更严格地对照规章制度, 做到有章必循。以此来强化员工遵章守则的意识。只有这样, 规章制度才能发挥效力, 考核工作才能达到不断提高员工基本素养的目的。

1.2 以实施细则为补充

随着图书馆事业的发展, 公共图书馆所承担的社会职能也在不断拓展和延伸, 由于分工的细化和内容的差别, 用统一的尺度去进行考核, 往往不可能覆盖所有部门的岗位要求。在这种情况下, 大的制度原则上应该由单位统一制定, 比如“关于各部门年度任务的考核规定”、“关于员工行为规范的考核”、“关于员工出勤考核”、“图书馆奖罚(加分、减分)原则”等等。而实施细则可以由各部门根据单位的制度结合本部门实际岗位情况予以分解和制定。比如, “咨询岗位考核细则”、“采访岗位考核细则”、“水电工

岗位考核细则”等等。

1.3 以实际绩效为重点

这是考核的关键节点。图书馆所有工作都是围绕服务工作展开的, 因此, 考核制度的建立应该紧紧围绕服务工作的数量和质量来展开。比如, 读者对文献的利用率、对借阅过程中员工服务能力和质量的评价以及参与各项活动时的满意度、认同感、归属感等等。特别要指出的是, 读者的接待量也是重要的考核点, 但是, 由于读者的需求在层次上有很大差别, 有时, 还取决于图书馆的硬件环境。因此, 读者的接待量是个相对的概念, 图书、报刊借阅部、读者活动等部门会比较关注读者的接待量及参加活动的人数(如讲座听众、展览观众等), 而古籍、地方文献等部门会更多的把重心放在服务的系统性和深度上。

1.4 以日常考核为抓手

考核工作分为日常考核、月度考核和年度考核。一般情况下, 对部门而言, 月度考核是年度考核的基础。而要有效地掌握和控制员工的行为, 激励员工的工作热情, 就要重视和强化对员工的日常考核。真正要让一个团队能保持积极向上的工作状态, 就必须在部门内形成公平、公正、奖罚分明的工作环境, 这种环境的形成, 除部门主任本身应具有较好的品德外, 还有赖于对员工日常表现的记录和评价数据的积累与比较。因此, 中层干部(部门主任)一定要把对员工的日常考核作为自己的主要工作之一来对待, 认真作好日常考核记录, 并及时和员工进行沟通。

2 图书馆员工考核工作的基本内容

由于分工的细化和内容的差别以及岗位要求的不同, 对不同岗位的考核内容也就不同。在馆部统一制定整体考核原则框架下, 部门必须根据单位的考核制度为本部门的每一类岗位“量身定做”考核实施细则。做到管理者和工作人员考前心中有数, 考时有理有据, 考后心服口服。

2.1 员工考核的共性内容

图书馆工作岗位一般分窗口工作(如流通部)岗位、

基础业务（如采编部、网络保障部）岗位和行政后勤（如财务部、物业管理部）岗位，共三个层面。共性的考核内容主要是：工作态度、工作能力两个方面。工作态度主要包括服务态度、劳动纪律、服务对象的评价、表扬或投诉；工作能力主要包括服务专业知识和技能的掌握与运用、沟通能力、应变能力，等等。

2.2 员工考核的个性内容

主要表现在工作业绩上。不同的岗位应该有不同的业绩要求，包括完成工作任务的质量和数量、工作创新、工作和服务对象的满意度等等。试以浙江图书馆基础、业务、行政后勤三个层面中抽选的一些岗位为例加以说明：

采编部图书采访岗位：中文图书采购量 80 种/人/天；外文图书采购量 16 种/人/天；采编部中文图书标引与编目岗位：50 种/人/天；中文图书馆藏处理（查重、套录、取号与馆藏项）岗位：100 种/人/天。允许差错率 5% 以内。

图书流通部办证岗位：办理借书证（含续证）80 张/天/人，读者满意率在 90% 以上；中外文借还书岗位：每位读者借还书时间（5 本）不超过 15 分钟，读者满意率在 90% 以上；参考咨询岗位：回答读者一般性咨询不少于 10 条/天/人，完成专题咨询不少于 30 个/年/人，完成专题咨询分析报告不少于 3 篇/年/人，读者满意率在 90% 以上。

地方文献部文献开发、研究岗位：业务调研和专项分析研究年度调研报告、论文各一篇/年/人；提供解答专业咨询，指导文献利用成果或证明材料 40 项/年/人。文献征集 200—250 种/年/人，并按规定保证文献质量。读者服务工作认真负责，无投诉。

物业管理部电气维修岗位：每天巡检次数不少于 2 次，并有完整的巡检记录；接到维修任务，馆内响应时间不超过 20 分钟，分馆响应时间不超过 50 分钟；一般维修应在当天修复，如因配件不能到达或维修难度较大，不能当天完成的，需有临时替代设备和应急方案，并向服务对象说明，同时作出修复时间和质量承诺。服务对象满意率在 95% 以上。

财务部综合会计岗位：输入记帐凭证及时率 100%，输入科目准确率 95% 以上，库存现金盘点准确率 100%，服务对象满意率在 95% 以上。

共性和个性内容都是考核的主要指标，缺一不可。

事先，我们应该尽可能设置量化指标。工作数量比较明确的，就直接设置工作数量指标；工作数量难以确定的，可以换个角度，设置工作完成的质量指标，比如响应时间、完成时间、准确率、满意度等等。

所有考核指标都应配以分值，有些难以把握的指标，可以设置一定的分值弹性区间，但弹性区间不宜过大。

3 图书馆员工考核工作的基本方法

3.1 积分法在考核中的运用

将岗位考核内容逐项分解成分值后，对照考核制度原

则与实施细则，对员工每月的工作态度、工作能力、工作业绩等方面进行日常考核，并作好奖励、受罚、加分、减分的详细记录，得出该员工的月度积分并在年末产生全年的总积分。总分可以做多种设置。一般以 1000 分为宜。

3.2 比较学在考核中的运用

很多情况下，考核制度与实施细则无法涵盖职工的所有表现，但落实到绩效评估时，依然需要分出前后名次。在这种情况下，比较学的运用尤为重要。比如：同样完成任务的比质量，同样质量的比超额；出勤、服务的自觉性、主动性、工作配合的默契性等等，都是很有效的比较点，只要管理者工作到位，是可以在考核中通过比较来产生让员工心服口服的评定结果的。

3.3 加权法在考核中的运用

年终考核时，可以从三个角度（层面）来设置评定分值，即部门员工、部门主任、分管领导。他们各自所占评定比重一般为 35%、45%、20%。根据部门员工的基本素质、部门主任的公正度和公信度、分管领导深入部门的程度等等，评定比重可以做调整。施行方案的初始阶段，员工对打分方法的认识和把握可能会比较模糊，此时，评定比重可适当降低，然后逐步提高；有些单位领导职数少，分管面宽，无法有很多时间深入部门，评分的比重就应该相应缩小。

在整个评定过程中，部门主任始终处于考核工作成败的关键位置。因此，单位对部门主任的考核内容中，部门主任的公正度、公信度应该成为重要指标之一。

4 图书馆员工工作考核的基本程序

4.1 积分的确定与公布

由部门考核小组汇总部门内每一位员工全年在工作态度、工作能力、工作业绩等方面月考核记录（包括奖励、处罚和加分、减分记录），计算出每一位员工全年总积分和排名。

组织部门员工开会，交流个人年终总结。由部门主任作部门考核情况和相关说明，并公布本部门每位员工的全年总积分及排名情况。在这个环节中，要特别注意把员工的咨询和提问视为考核工作的必经过程。通过公开告知，解答疑问，各自认可，互相知晓等环节，以取得大部分员工对个人全年总积分及排名的认同。

4.2 三层面打分

在部门会议充分讨论的基础上，由部门员工、部门主任、分管领导开始对部门每位员工进行打分。内容依然是工作态度、工作能力、工作业绩三个方面，具体细项可以由部门设计。可采用百分制。先计算出部门员工对每位员工打出的平均分，然后和部门主任、分管领导所打分数进行加权计算，得出最后分数和排名。计算工作可以由部门主任和员工代表当场共同完成。

在计算部门员工对每位员工互相打分的平均分时，考

虑到部门内部不可避免的亲疏好恶必须先去掉最高分和最低分。

部门主任对部门每位员工进行打分前，须与部门考核小组成员充分讨论，使自己的评价更好地与民意相结合。打分时，原则上不能背离该员工在全年考核总积分时的排名。

分管领导在对部门每位员工进行打分的同时，应承担整个考核评分过程的督导职能。

4.3 公示和兑现绩效分配

将最后得出分数和排名进行公示，并由人事管理部复核、评价。如没有实质性异议，交馆考核领导小组审定后，就可以按照馆部下达给部门的分配（主要为绩效工资）级差比例和额度，落实具体分配方案。

考核结果除在绩效分配上得到体现外，还可以作为评优评先、职称推荐、岗位聘任、出国培训的重要依据。

5 相关问题的思考

考核是一个系统工程，甚至与图书馆文化氛围有关。如果把考核比作“执法”，那么有直接关系的是立法（规章制度）和反馈（对“立法”、“执法”的修订，员工意见处理等）。其间，有些问题有待探讨：

5.1 规章制度的科学性

既然规章制度是考核的依据，那么规章制度是否能够平衡各方利益就显得尤为重要。这就要求规章制度的设置具有科学性，具体体现在时效性、合理性、完整性和可操作性上。一般情况下，规章制度的建立和完善是逐步演进的，有一个较长的历史区间。随着时间的推移，很多内容和要求都会发生变化。因此，在一项重大改革出台前，必须将原有的规章制度加以梳理，并和新出台的政策之间进行无缝衔接。此时，对原有的规章制度的修改和废止都是无可厚非的；规章制度（包括考核制度）的合理性是大多数被管理者能够接受的基本条件，而规章制度的完整性，实际上则成为考核过程得以顺利操作的重要支撑。

5.2 反馈机制的必要性

为什么需要“反馈”？当然是规章制度需要不断完善和

与时俱进，但同时也是给员工一个宣泄情绪和鸣不平的机会，甚至也提供了一个监督（包括考核过程）中层是否公平、公正、公开的渠道。部门主任的工作责任感、公正性和制度本身设置的科学性，都会得到一次真实的检验。很多情况下，馆部领导、中层干部、员工之间的信息，常常是不对称的。此时，考核的反馈过程就成为非常重要的沟通平台。很多误会、曲解都能够通过反馈得以解决。有时反馈过程甚至会比较激烈，但能让员工有所感悟、有所思考，能够认清事实、分清是非，能够厘清价值取向。

5.3 管理者对考核工作认识的重要性

对于事业单位的考核工作，不少管理者觉得，考核科目虽然很多，但最后体现在分配上，优劣几无差别。由于工作量大，又“不管用”，有时甚至“吃力不讨好”。不如想点新招，搞些“创新”、“亮点”更吸引眼球。由此，对考核工作的认识一直难以到位。由于缺乏日常考核依据的积累，管理者对员工的评价就不具备说服力，有时，甚至连年终的评先工作都难以顺利进行。我们不排除“创新”和“亮点”的作用，但笔者认为，积极向上的组织氛围和良好的激励环境才是一个公益性文化事业单位得以持续发展的根本所在，离开这个基础，即便有“创新”和“亮点”也无法实施。而这种组织氛围和激励环境的形成，在现有体制下，除进行思想政治和职业教育外，认真做好考核工作是不可或缺的重要环节。这是每一个管理者必须有的认识，也是每一个管理者义不容辞的责任。

〔参考文献〕

- 〔1〕纪新华. 关于绩效考核最终目的的探讨〔J〕. 北京理工大学学报, 2005 (6).
- 〔2〕黄俊贵. 图书馆核心价值及其体现〔J〕. 中国图书馆学报, 2008 (5).
- 〔3〕周德明. 公共图书馆的社会职能及在城市建设中的作用〔J〕. 图书馆研究与工作, 2009 (2).
- 〔4〕袁彪, 青南燕. 公共图书馆绩效工资制度初探〔J〕. 国家图书馆学刊, 2009 (2).
- 〔5〕董志峰. 对行政事业单位年终考核的管理学分析〔J〕. 中国行政管理, 2005 (1).

Brief Illustration on Assessment for Public Librarians

GE Yao, YING Chang- xing

(Zhejiang Library, Hangzhou 310007, China)

Abstract: Through the practice of reform in Zhejiang Library, the author sums up the library staff assessment methods. Namely, a set of basic examination procedures; two appraisal content: common content, personalized content; three kinds of calculation methods: integral method, comparative method, the weighted method; four assessment principles: rules and regulations as the criterion, implement the rules as a supplement, the actual performance-focused, daily assessment as the starting point; and points out that assessment would also like to note that the scientific nature of rules and regulations and establish the necessary feedback mechanism.

Keywords: public library; assessment for librarian; library management

〔作者简介〕葛瑶（1976-），女，浙江图书馆人事管理部馆员；应长兴（1953-），男，浙江图书馆研究馆员。

〔收稿日期〕2009-08-03