

【事业·管理】

高校图书馆卓越绩效评价研究

●熊文龙 (南昌大学 南昌 330031)

【摘要】文章剖析了当前我国高校图书馆评估体系的主要问题,指出高校图书馆必须尽快从对“量”的关注转变为对“质”的重视上来;探微了卓越绩效对高校图书馆评估的价值,尝试在高校图书馆评估中按“卓越绩效评价准则”导入卓越绩效评价模式,构建一种更加实用的高校图书馆卓越绩效评估体系,并培育起“崇尚质量、追求卓越”的高校图书馆质量文化和行业精神。参考文献 13。

【关键词】卓越绩效 高校图书馆 评估 卓越绩效准则 全面质量管理

【中图法分类号】G251

【文献标识码】A

【文章编号】1003-7845(2012)01-0041-03

2010年国务院批准的《教育中长期发展和改革规划纲要》中指出:提高质量是高等教育发展的核心任务,是建设高等教育强国的基本要求^[1]。作为高校办学三大支柱之一的高校图书馆^[2]应与之相适应,以服务于全面提高高等教育质量为目标,树立“质量中求生存、质量中求发展”的意识,并据此制订新的改革与发展规划方案。众所周知,推动高校图书馆改革与发展的重要而有效的手段之一是高校图书馆评估^[3]。评估是促进改革、改进工作、提高办馆水平的有力措施。然而,现有的评估指标体系中较多的主要指标只有数量要求,而没有质量要求^[4]。人们往往更多关注工作数量,而对工作质量的考察却不够深入细致,评估过程中普遍存在只看现象不看实质的情况。当前,质量、质量管理的内涵进一步丰富,不仅发展成为以用户为中心的质量,更发展成为追求卓越绩效的质量,追求组织卓越绩效业已成为很多管理者的热望^[5]。根据美国国家标准和技术研究院的定义,所谓卓越绩效,就是一组综合的组织绩效管理方法,即通过综合的组织绩效管理方法,使组织和个人得到进步和发展,提高组织的整体绩效和能力,为利益相关者创造价值,并使组织获得持续的成功^[6]。

本研究尝试在高校图书馆评估中按“卓越绩效评价准则”导入卓越绩效管理方法,构建一种更加实用的高校图书馆卓越绩效质量评估体系,并培育起“崇尚质量、追求卓越”的高校图书馆质量文化和行业精神。

1 指陈时事 剖析弊端

20世纪30年代,美国芝加哥大学图书馆开创

了图书馆评价之先河,80年代,我国掀起了图书馆评估的热潮^[7]。1987年,原国家教委颁布了《普通高等学校图书馆规程》,明确提出高校图书馆应建立评估和奖励制度。1991年,国家教委下发了《普通高等学校图书馆评估指标体系大纲》及附件,进一步明确了高校图书馆评估的主要内容和评估的组织领导与方法,我国高校图书馆评估步入正轨。绝大多数高校图书馆都以国家教委颁发的文件为依据,在各省市高校图工委的具体组织领导下,以自评和专家评估相结合的方式,完成了地区级、学校级和图书馆级的评估。通过评估,使图书馆的工作从经验管理走向目标管理、定量管理、法制管理,使学校领导了解掌握图书馆的办馆条件和办馆水平,促进学校加大对图书馆的经费投入;也使图书馆的领导明确本馆的优势所在和差距所在,认清方向,改善条件,加速图书馆的改革与发展^[8]。

然而,历次评估指标都存在对馆藏的评估重数量轻质量、评估指标设置过粗与过细、指标量化程度低等问题^[9]。比如,馆藏只计数量,忽视质量,不仅原有的“老龄化”、“垃圾化”的低质量馆藏没有得到及时剔除,长期占据着本已不多的典藏空间,增加了管理成本,而且相当多的普通高校为了达标,补历史欠账,就突击大量购进低价低质图书。这在客观上造成人力、财力和物力的巨大浪费,降低了利用率,增加了拒借率。又如,图书馆员服务工作包括公共服务与技术服务,前者指图书馆通常为大众提供书刊借阅及宣传、教育、展览等服务,后者指运用现代数字化网络等技术手段,提供文献整序、检索咨询及其他知识性服务^[10]。由于不同岗位自身所涵盖的

业务工作内容、性质、环境、业务流程、读者需求等方面存在着较大差异,在对图书馆员业绩评估中使用相同的考核标准和指标要求往往不能反映真实情况,评估结语只有等级化的“优秀、良好、合格、不合格”,且以良好与合格居多,这种一团和气但忽视图书馆员工作质量管理的评语不能为图书馆员的奖酬、升迁、职位培训与岗位调整提供客观依据,不能鼓励和调动图书馆员的主动性和积极性,起不到奖勤罚懒、倡优责劣的作用。

馆藏资源和图书馆员是高校图书馆开展业务的两大基本条件,而现有的高校图书馆评估指标体系在这两方面表现出很大的走过场形式,还给弄虚作假留下了漏洞。需要尽快从对“量”的关注转变为对“质”的重视,并以此构建出新型的科学化的高校图书馆质量评估体系。

2 崇尚质量 追求卓越

绩效表示一个量化的结果或一组已取得的成就。卓越绩效源自美国鲍德里奇质量奖评审标准,1987年美国国会通过了《马尔科姆·鲍德里奇国家质量改进法案》。该法案规定了马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖计划的创立^[11]。该奖评价准则,也称卓越绩效准则,规定了组织卓越绩效的评价要求,为组织追求卓越绩效提供了自我评价的准则,由一套十一条价值观念体系、评价准则、评分办法和指南等构成。从本质上说,卓越绩效不只是一条条框框,而是对以往的全面质量管理实践的标准化、条理化和具体化。它更加强质量对组织绩效的增值和贡献,通过量化指标来评价组织卓越经营的业绩,为组织全方位地自我评价提供了很好的依据。若用农业上的灌溉术语来类比的话,传统的推行全面质量管理的方式可以认为是一种“漫灌”的方式,看起来声势很大,但效果未必令人满意。而通过卓越绩效来实施全面质量管理,采用的是一种“滴灌”的方式,使得每一分努力都输送到了组织最重要、最需要的地方^[12]。而且,卓越绩效强调的不仅仅是质量的提高,而是主张通过建立一个系统并加以持续的改进来实现全面的绩效提升,也就是通过按照卓越绩效评价准则的要求来确定和展开组织的方法,并定期评价、改进、创新和分享。

尽管卓越绩效来源于市场环境的一种模式,并不能完全适用于高等院校等学术环境,但以愚之拙见,高校图书馆完全可以大胆借鉴其精华部分——十一条核心价值观管理理念和成熟的卓越绩效评价准则来逐步完善现有评估指标体系中偏重数量忽略

质量的缺陷。首先,导入卓越绩效评价有助于促进高校图书馆对质量改进和全面质量管理的关注和理解,能使全馆人员更加重视馆藏资源和服务的质量,并不断加以改进,力图把工作和业务做强做优;其次,有助于全馆人员创新观念、思路和方法,探索卓越绩效评价模式与图书馆其他管理方法之间的关联,尝试有机整合,以达到高校图书馆可持续地卓越发展;再次,运用成熟的卓越绩效评价准则来自我评价,与优秀同行和其他有竞争力的情报机构、标杆进行水平对比,找出差距,能起到激励和引导作用,促进全馆人员不断地改进与学习。最后,通过职务测评能优化岗位设置,并据此建立广泛的内外部沟通体系,减少部门壁垒,形成人人发展机会均等、晋升根据能力、上岗依靠竞聘、职务能上能下的良性工作环境和机制,发展并完善高校图书馆的质量文化。

3 非知之艰 行之惟艰

卓越绩效评价模式是根据《卓越绩效评价准则》的规定要求和被评价组织的信息,按过程、结果两种评分项进行评分的一种诊断式的评价模式。可在结合馆情制定出《高校图书馆卓越绩效准则》的基础上,尝试导入高校图书馆评估指标体系设计和图书馆员绩效评估。

首先,评估指标体系的设计不仅要以《高校图书馆卓越绩效准则》为评估依据,还应根据高校图书馆各部门不同的业务性质和实际岗位情况,分析部门内各岗位的职责、权限,明确各岗位的价值定位,将各项业务工作逐级细分,对不同的业务和岗位提出不同的数量和质量要求,形成一套详细的实施细则和评估方法体系。比如,阅览部的评估指标体系可包括:第一,事务方面:上架、下架、倒架、理顺架以及系统掌握书架分布情况的检查等,评估指标是日/月/年上架率、日/月/年下架率、日/月/年倒架率、日/月/年乱架率、日/月/年差错率,并设题考试回答具体排架规则和文献分布位置等。第二,营销方面:考察重点是导读、咨询、环境的设计与调整、图书馆员的亲和力等,评价指标是日/月/年借阅率、日/月/年接待率,检查阅览业务系统日志以及每一工作人员接待具体事项的书面工作日志记录。第三,素质方面:工作人员的服务态度、劳动纪律、主动性、责任感、适应力等,评价指标是指纹考勤记录和读者满意度,读者满意度的测量可通过在图书馆主页上设置读者问卷调查或现场随机发放读者问卷调查等形式开展。第四,能力方面:学习、科研情况,评价指标是科研成果、培训成果、提出合理化建议被采

纳情况等。其他部门同样可以根据本部门的工作目标和岗位要求确认符合客观实际的评估指标内容和方法。

其次,建立高校图书馆绩效管理系统,包含图书馆员业绩考核、日常工作、工作态度考核、能力考核、岗位任务情况考核等各子系统。图书馆员绩效评估同样可按不同部门划块进行,各部门分管领导对所属部门的人员按考核细则进行绩效评估,按月将评估结果公开量化,并反馈给本人。可按不同职务、职称分级考核,比如,馆长级、主任级、高级职称、中级职称分别考核,确定各级别骨干。图书馆员绩效评估结果每学期与薪酬、奖金、福利待遇直接挂钩,并适当给予星级认可、职务晋升、通报表扬、先进个人、操作能手、劳动模范、安排外出旅游、安排国内外进修培训机会等精神奖励,使图书馆员在公平、公正的环境下开展良性的、平等的竞争,使图书馆员潜力得到充分开发,使图书馆员各自的工作业绩得到提高。

最后,绩效是组织质量文化的结果,卓越绩效需要图书馆卓越的质量文化支撑。所谓质量文化,是指以质量为中心,建立在物质文化基础上,与质量意识和质量活动密切相关的组织的物质活动和精神活动的总和^[13]。图书馆质量文化可通过三个层面来体现:首先,物质行为层表现为与质量工作有关的馆藏、基础设施、空间环境、员工素质、质量行为和服务水平等;其次,组织制度层表现为质量组织、质量标准、质量法规和质量体系等;最后,价值观层表现为图书馆员对待质量工作的哲学思想、道德观念、质量意识、价值取向、思想方式及精神态度和作风等。

关山初度尘未洗,策马扬鞭再奋蹄。卓越绩效作为一种对组织全面诊断的评价方法,是实现“图书馆是一个生长着的有机体”的动力和源泉,能使

指导图书馆工作半个多世纪的阮氏思想得以继承和光大,充分赋予高校图书馆不断吐故纳新、发展改革、调整自身的强大功能,使高校图书馆永远与时俱进,充满生机勃勃。因此,推行卓越绩效模式能使高校图书馆保持旺盛的生命力和适应性,进入主动和自觉的良性发展循环之中,并使追求高质量的卓越发展成为高校图书馆的一种品牌和文化。

参 考 文 献

- [1] 国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)[EB/OL]. http://www.gov.cn/jrzq/2010-07/29/content_1667143.htm. [2010-07-29].
- [2] 柴肇基. 211工程与高校图书馆评估指标[J]. 大学图书馆学报, 1994(4): 8-10.
- [3] 付航. 高校图书馆评估工作五机制[J]. 内蒙古科技与经济, 2007(16): 126-128.
- [4] 吴剑. 关于高校图书馆评估体系的一些思考[J]. 高校图书馆工作, 2005(5): 91-92.
- [5] 马林. 从卓越绩效模式看加快管理创新[N]. 经济日报, [2006-08-02].
- [6][13] 智库百科: 卓越绩效模式[EB/OL]. <http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%8D%93%E8%B6%8A%E7%BB%A9%E6%95%88%E6%A8%A1%E5%BC%8F>. [2010-02-24].
- [7] 龚蛟腾. 高校图书馆绩效评估方案设计[J]. 图书情报工作, 2003(12): 98-101.
- [8] 梁浩云. 高校图书馆事实数据库与图书馆自我评估体系[J]. 大学图书馆学报, 2003(2): 62-63, 74.
- [9] 王向军. 高校图书馆评估30年回顾与展望[J]. 图书馆理论与实践, 2010(3): 67-69.
- [10] 庄雷. 图书馆绩效评估要诉说[J]. 图书馆建设, 2007(1): 98-101.
- [11] 楼世洲, 宁业勤. 美国卓越绩效准则对我国学校评价准则构建之启示[J]. 高教发展与评估, 2009(2): 80-86, 123.
- [12] 岳刚, 焦叔斌. 卓越绩效模式[J]. 企业管理, 2008(8): 90-91.

[作者简介]熊文龙, 副教授, 现在南昌大学图书馆工作。

[收稿日期]2011-07-07

(宋小华 编发)

Research on Performance Excellence in Academic Libraries

Xiong Wenlong

(Nanchang University, Nanchang, Jiangxi 330031, China)

Abstract This paper analyzes the main problems in the current evaluation system of the academic libraries, points out that the libraries should shift the development priority from quantity to quality as quickly as possible, discuss the value of the performance excellence on the assessment of academic libraries, tries to introduce evaluation model of performance excellence guided by evaluation criteria for performance excellence in the evaluation of the academic libraries, constructs a more practical evaluation system of performance excellence for academic libraries and cultivates the quality culture and academic libraries industry spirit of “advocating quality, pursuing excellence”. 13 refs.

Keywords Performance excellence. Academic libraries. Assessment. Criteria for performance excellence. Total quality management.