

# 第一章 图书馆绩效评估概述

## 1.1 绩效与绩效评估

“绩效”由英文“performance”一词翻译而来,最早用于企业的项目管理,如“项目绩效”“项目绩效评估”,后来被广泛用于企业的人力资源管理,如“员工绩效”“员工绩效考核”等。近十几年来,该词又被组织行为学、公共行政管理学广泛使用,如“团队绩效”“组织绩效”等。从管理学角度来看,绩效是组织期望的结果,是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出,它包括个人绩效与组织绩效两个方面;从经济学角度来看,绩效和薪酬是组织和员工之间的对等承诺关系,是员工对组织的承诺;从社会学角度来看,绩效意味着每个社会成员按照社会分工所确定的角色承担的一份职责。总体来说,随着时间的推移,人们从事管理实践的日益丰富,对于绩效的认识也不断深化:从单纯强调数量到强调质量再到满足顾客的需要,从强调“即期绩效”发展到强调“未来绩效”。

关于绩效的内涵,西方学术界有诸多不同的观点,最为典型的主要有以伯纳丁(Bernardin)为代表的“绩效产出学”和以坎贝尔(Campbell)为代表的“行为绩效论学”。“绩效产出学”认为,绩效是指特定时间内,由特定的工作职能或活动所创造的产出记录,这个观点将绩效理解为任务的完成、目标的实现及结果、产出等指标。“行为绩效论学”认为,绩效指员工在完成实际工作过程中所表现的一系列行为特征,不是活动的结果,而是活动的本身,是人们实际从事的与组织有关的并且是可以观测到的行动或行为,而且这些行动或行为完全是由个体自身控制的。随着社会经济和管理发展的需要,绩效一词通常包含三层意思:“经济”(economy)、“效率”(efficiency)与“效果”(effectiveness)。经济指以最小的成本,供应与采购维持既定品质的服务,它关心的是投入的数量,而不关注其产出的品质;效率是指投入与产出的比率;效果是指实现目标的程度,通常以产出和结果之间的关系加以衡量,它只关心目标或结果。

总而言之,绩效指的是那些经过评价的工作行为、方式及其结果,也就是说,绩效包括了工作行为、工作方式及两者的结果。换言之,绩效实际上反映的是员工或组织在一定时期以某种方式实现某种结果的过程。

绩效通常包括以下三个特性:

### 1. 多因性

绩效的多因性是指员工或组织的绩效优劣不是由单一的因素决定的,而是受到主观因素的影响。既有工作环境、社会环境因素,也有组织制度和机制因素等。

### 2. 多维性

绩效的多维性指需要从多个维度或方面来分析与评价绩效。如图书馆读者满意度,综合图书馆的基础设施、资源数量与质量、员工工作行为与服务态度、服务的效率等。

### 3. 动态性

绩效会随着时间的推移而发生变化,具有动态性,不能以一成不变的思维去看待有关绩效的问题。

“绩效评估”(performance evaluation)包括个人绩效评估和组织绩效评估,是指员工的业绩和组织运营的效益,是运用特定的指标,对照统一的标准,采取规定的方法,对事物作出价值判断的一种认识活动。图书馆绩效评估属于组织绩效评估范畴。

## 1.2 图书馆绩效评估

绩效包括业绩与效益,顾名思义,“图书馆绩效”就是指图书馆的业绩与效益,国内外图书馆界对此有多种定义。根据国际标准化组织颁布的国际标准 ISO 11620,即《信息与文献——图书馆绩效指标》(1998)的解释,“图书馆绩效”指“图书馆提供服务的效能以及拨款和资源利用在提供服务中的效率”,是效能与效率的有机结合。“效能”是指“对所设定之目标完成程度的测评”,即一项活动最大限度地达到预设的结果,便是有效能的。“效率”是指“在既定目标实现过程中对资源利用情况的测评”,即在一项活动中最小限度地使用资源或在使用相同资源情况下能做出的更多成绩,被视为有效率。

“图书馆绩效评估”,根据国际标准化组织的定义,指“对图书馆服务或设备的效能、效率、利用及适应程度的测评程序”。国内图书馆界自 20 世纪 80 年代初开展评估以来,通常使用“图书馆评估”一词,对“图书馆评估”的定义也有多种描述,有的表述为“图书馆评估就是科学地制定图书馆评估标准,以评估标准及其指标以及指标体系为依据,全面系统地收集图书馆的各种相关信息,对图书馆实现预期目标的条件、行为及其状态作出的客观价值判断的过程”;也有的表述为“图书馆评估是指有系统有步骤地测量、描述图书馆的工作过程与结果,据此判定是否达到了所预期的图书馆目标的过程,其实质就是测评、判断图书馆目标的实现程度”。直到 21 世纪国内图书馆在评估实践中才开始使用“绩效”的概念,出现“图书馆绩效评估”一词。本书中提及的图书馆绩效评估,是从组织绩效的角度,对图书馆的资源、设备、投入的资金、人员以及图书馆整体进行的测评,是以科学的、统一的标准和指标,采用定性与定量分析的方法,对图书馆投入的资金和资源,对图书馆管理者和员工在一定时间内从事图书馆活动所取得的业绩,与图书馆在一定时间内提供的各项服务所取得的效益进行评价与测评,通过对特定范围内图书馆各项资源的投入与产出效益进行比较,使图书馆的管理者从中找出差距,改进图书馆读者服务工作,提高管理水平,引领、指导、推动、协调图书馆工作与图书馆事业的发展。

## 1.3 图书馆绩效评估的目的

绩效评估的本身并不是目的,而是图书馆管理过程的一个环节,是衡量图书馆目标实现程度的重要手段。通过图书馆绩效评估,可形成以绩效为导向的管理机制,有利于认清图书馆的办馆目标和发展方向,提高图书馆的办馆效率、服务水平和管理工作,有利于图书馆管理者科学决策。具体而言,图书馆绩效评估的目的主要体现在以

下几个方面。

### 1.3.1 认准办馆方向和办馆宗旨

我国图书馆的办馆方向,概括地说,就是从文献资源建设、读者服务和队伍建设等方面的内容和形式上体现党的路线、方针、政策,为我国的社会发展和经济建设服务,为人民群众文化素质的提高提供文献保障和服务。一个图书馆的办馆方向可以从图书馆的办馆思想、办馆目标和办馆宗旨上得到具体的体现。图书馆的各项规划体现了图书馆的办馆目标,而全心全意为读者服务则是图书馆永恒的宗旨。通过图书馆的绩效评估,可以充分了解图书馆正确的办馆方向、办馆思想,了解图书馆是否真正体现了为读者服务的宗旨,使图书馆工作和图书馆事业始终沿着正确的方向前进。

### 1.3.2 改善办馆条件

办馆条件是图书馆开展各项活动的物质基础,包括馆舍、馆藏、人员、经费和设备。办馆条件的优劣直接关系到图书馆的管理水平、工作水平和服务质量。一般来说,图书馆的基础设施和管理手段先进、馆藏资源丰富、员工的素质较高,服务效率就会相对较高,读者满意度也会相应提高。但是,一味地追求办馆条件容易造成人财物的巨大浪费。通过图书馆的绩效评估,一方面找出办馆条件上存在的薄弱环节,进一步改善办馆条件;另一方面,加强对办馆条件的优化配置,最大限度地发挥人财物的效益。

### 1.3.3 提高服务质量

为读者服务是图书馆一切工作的出发点和归宿,读者服务工作质量是衡量图书馆绩效工作水平高低的标准。图书馆的馆舍与设施是否得到充分的利用,图书馆的文献资源是否得到根本的保障,文献资源的利用是否达到最大限度等,都是衡量图书馆绩效水平的重要指标。图书馆绩效评估,通过对文献资源的利用情况、读者需要的满足情况、服务效果及读者的满意程度等进行测评,进一步加强对读者服务的各项工作的有效措施,促进服务质量的提高。

### 1.3.4 提供决策参考

正确的方针政策有利于图书馆事业的发展,科学的决策有利于图书馆管理水平的提高。图书馆的规模、发展速度、服务范围、文献资源的保障程度及图书馆队伍的结构与水平等都与图书馆所处的地域和读者的需求相适应。上级主管部门和图书馆管理者在制定图书馆政策和规划时,必然要进行调查研究和科学的论证,图书馆绩效评估可以为此提供有效的决策参考。

## 1.4 图书馆绩效评估的原则

为了使图书馆绩效评估达到以上目的,从制定图书馆绩效评估的流程、图书馆绩效评估指标及其体系到图书馆绩效评估方法的选择和组织实施的全过程,都应遵循以下原则。

### 1.4.1 科学性原则

科学性主要指评估方案的制定、评估指标的选择、评估方法的使用以及评估结果的应用等都要客观、公正、合理、规范,也就是评估工作的标准化、规范化和制度化。具体而言,评估指标项目应以大量的统计、测算、研究和实践为基础,凡能量化的项目,要尽量拟定量分析指标;采集各项统计指标的原始数据必须真实有效,采集的方法和路径也应贯彻科学性原则。应该运用科学的方法和手段制定评估指标体系,使指标体系既体现先进的技术要求,又符合图书馆的实际水平,同时提高指标体系的适用性和可操作性,使评估结果充分体现图书馆绩效的优劣。

### 1.4.2 客观性原则

图书馆绩效评估指标体系及评估方案的制定,应从图书馆行业和图书馆本身的实际出发,评估指标要反映图书馆工作及图书馆事业的客观规律,反映决定图书馆本质的主要因素及其内在联系。评估材料要正确反映图书馆的实际情况,评估过程要以客观事实为依据,以评估指标体系和计分标准为准绳,力求统计数据和支撑材料客观翔实,对图书馆绩效的评价客观公正,减少主观因素的干扰。对不同级别、不同规模和不同类型的图书馆,要实事求是地区别对待,作出分类比较。

### 1.4.3 整体性原则

图书馆绩效评估工作应具有连续性、完整性和统一性,对评估工作要进行全面、系统的规划和组织。无论是全国性的图书馆评估,还是各系统图书馆评估以及个体图书馆的评估,都应制定总体规划,提出统一的标准和要求。在设计和制定图书馆绩效评估标准时,要兼顾图书馆工作的各个方面、各个环节,使评估指标能够较好地反映图书馆的全貌。各图书馆在制定评估指标时,要充分考虑所处地域、行业的评估要求,保证评估工作的整体和协调。坚持评估工作的整体性原则,对评估指标的宏观调控和微观调节也是非常重要的。

### 1.4.4 可比性原则

图书馆绩效评估常常用于馆与馆之间及同一图书馆不同时期之间的比较,以鉴别绩效的优劣。可比性要遵循以下原则:一是可比因素相同,评估指标必须反映被评估图书馆的共同属性。二是衡量因素的尺度、统计口径一致。三是可比层次相同。在馆与馆之间进行比较时,要充分考虑图书馆的性质、规模、类型、层次。在对个体图书馆进行评估时,要注意评估指标和评估方法及统计方法的一致性和相对稳定性。

### 1.4.5 导向性原则

图书馆绩效评估不是目的,而是衡量图书馆管理水平和服务水平的重要手段,通过评估,找出各个环节存在的问题,明确今后努力的方向。图书馆绩效评估指标要具有指导作用,以保证图书馆事业和图书馆工作沿着正确的方向前进。绩效指标要体现图书馆未来的发展趋势,要具有前瞻性,指明图书馆工作的努力方向和目标。

## 1.5 图书馆绩效评估的意义

图书馆行业作为社会公益文化事业,文献资源的合理配置和有效利用,对社会发展和经济建设,对人民大众文化水平的提高具有十分重要的作用。图书馆绩效评估,是国家对图书馆事业进行宏观调控的有效手段,是图书馆综合实力的一次检验。通过绩效评估,有效地规范图书馆业务工作,促进图书馆工作的规范化与标准化,加强馆际间的交流与合作,提高图书馆的管理水平和服务水平,提升图书馆的社会地位,进而促进图书馆事业的整体发展。

### 1.5.1 促进图书馆事业的整体发展

无论是全国性的,还是区域性和行业的图书馆评估,每次评估都能从整体上推动图书馆事业的发展。具体来说,每一次的图书馆评估,都会引起图书馆决策者、管理者和员工的高度重视,每个参评馆,每位参与者都会根据自身存在的不足,尽最大努力,在最短的时间内弥补某些方面的缺陷。图书馆的决策者和管理者都能在不同程度上加大图书馆的经费投入,加强图书馆基础设施建设,图书馆的队伍也得到进一步的加强,员工素质进一步提高,图书馆在硬件和软件上都会上一个新的台阶。同时,通过评估,纠正图书馆在办馆思想上的偏差,发现在办馆认识上存在的误区,找出在经费投入和基础设施上存在的不足以及服务质量上存在的差距,为图书馆事业的持续性发展奠定良好的基础。

### 1.5.2 提高图书馆的管理水平

图书馆管理水平的高低,从图书馆决策的科学性、规划的合理性、资源配置的有效性以及服务的效率与效益等多方面得到具体的体现。无论是图书馆的整体评估还是专项评估,利用图书馆评估体系各项指标的测算,通过馆际之间以及一馆不同时期之间的各项指标的数据对比,找出存在的问题及其根源,为管理者以后的科学决策提供有益的参考,从而促进图书馆管理水平的提高。

### 1.5.3 促进图书馆工作的规范化与标准化

规范化和标准化是图书馆科学管理的基础,也是文献资源共享的根本保证。图书馆服务采用的技术是否先进,手段是否合理,馆藏布局是否科学合理,编目数据是否标准规范等直接影响着图书馆的管理水平与服务质量。由于种种原因,我国的图书馆行业还缺乏统一的规划和标准,特别是对一些需要量化的指标,行业之间、各馆之间标准不一,具有很大的随意性,无法进行比较和对各馆之间、一馆内部的服务优劣进行科学的评价。评估工作是实现图书馆业务工作规范化的有效手段,通过制定业务工作的评估标准,推进图书馆行业的规范化、科学化进程,可以使图书馆工作更能适应社会发展的需要,发挥图书馆应有的作用。

### 1.5.4 提高图书馆的服务水平

服务是图书馆永恒的主题,不断提高服务质量是图书馆赖以生存的根本。图书馆绩

效评估的重中之重就是评价图书馆服务的效能与效率。评价的主要目的就是为了不断提升图书馆的服务水平,使图书馆的价值在服务中得到具体的体现。图书馆设施购置、馆藏资源建设与布局、服务手段与服务流程的改善、新技术的应用等都围绕着服务质量的提高。通过绩效评估,找出影响图书馆服务质量的主要因素,不断改善,从而进一步提高图书馆的服务质量。

### 1.5.5 促进馆际交流与合作

全国性、区域性或行业性的图书馆评估,规模大,涉及面广,为各馆之间相互了解、相互学习提供了良好的平台。担任评估的评委都是图书馆行业的专家和学者,通过对参评馆的实际考察、听取汇报、查看材料等,对参评馆的各项指标给出中肯的评价和改善的意见与建议。通过评委与图书馆工作者的相互交流,使参评馆从中汲取他馆有益的经验,找出本馆存在的差距和努力方向,促进馆际之间的交流与合作。

### 1.5.6 提升图书馆的社会地位

图书馆是社会整体文化事业的重要组成部分,担负着满足人民群众日益增长的文化知识需求的职责。本着“以评促建、以评促改、重在建设”的评估方针,通过图书馆评估,引起各级主管部门的高度重视,加强对图书馆经费的投入力度,更新图书馆的硬件配置,引进更先进的服务手段,加强高层次人才队伍建设,使图书馆的设施更加先进,文献资源更加充足,人才队伍更加专业,环境更为优美,馆际间的合作更为融合,服务水平得到进一步提升,从而使图书馆行业处于良性循环发展之中,图书馆的社会地位得到不断提升。

## 第二章 影响图书馆绩效评估的因素

图书馆绩效受到多方面因素的影响与制约,总体而言,可分为外部环境因素和内部运行因素两个方面。

### 2.1 外部环境因素

影响图书馆绩效的外部环境因素主要包括政治环境、社会环境、行业环境、市场环境等方面。

#### 2.1.1 政治环境

无论是公共图书馆、高等院校图书馆、行业图书馆还是科研院所图书馆等,都是社会公共文化服务机构,是国家和政府为保障公民自由、平等地获取信息和知识而进行的制度安排。因此,分析研究图书馆,就必须正视政府的力量,图书馆不可能“去政治化”。我国图书馆事业的发展历程充分说明了图书馆处在不同的政治环境,其绩效水平差异极大。政府是图书馆行业赖以生存的重要资源。无论是哪一种类型的图书馆,如果不考虑政府影响、政府支持、政治力量等相关政治因素,都是难以生存和发展的。图书馆不仅对政府拨款有着极强的依赖性,而且政府凭借宏观管理体制,以“看得见的手”的途径,直接规定着图书馆的活动空间、活动强度,政府的政策导向也会对图书馆发展增加不确定性,进而影响到图书馆绩效。我国政府相继出台了一些与图书馆有关的法律法规制度,以保证图书馆事业持续健康发展。

世界上图书馆事业发达的国家,都具有图书馆生存与发展的良好政治环境,其中宏观管理体制起了极大的作用。如:1852年,全世界第一个“依据政府立法建立、公费支持、免费服务以及社会成员无区别服务”为主要特征的现代公共(公立)图书馆——英国曼彻斯特公共图书馆的创建,使图书馆的社会意义从此发生了改变,它的平民色彩使公共图书馆作为一种信息公共保障制度展现在世人面前,并逐渐形成了现代公共图书馆精神。美国是当今世界上图书馆事业最发达的国家之一,一方面得益于发达的社会经济与先进的技术手段,另一方面完备的图书馆制度体系也起到了极大的推动作用。从1849年新罕布什尔州通过的第一部州图书馆法至今,美国联邦及州政府共制定和颁布了100余种图书馆相关法律法规,虽然没有设置一个专门的管理机构管理图书馆事业,但其完善的法律法规体系,保障了图书馆事业的顺利发展和长远进步。近年来,我国高等院校图书馆在政府的要求下,免费向社会开放。安徽省教育厅明文要求各高校图书馆向社会大众有限开放,高校图书馆纳入公共文化体系建设的重要组成部分。虽然图书馆行业所处的政治环境是由国家的政治制度决定的,相对政府而言,图书馆处于较被动的地位,话语权不多,但由于政府和政府政策的重要性,图书馆界需要主动开展政治活动,通过上级主

管部门和行业协会,用渗透、参与等手段赢得政府的支持,有效地影响政府及其政策,争取到更多的资源,创造有利于提高图书馆绩效的政治环境。

### 2.1.2 社会环境

图书馆绩效最终体现在为读者提供服务的数量、质量和服务成效上,这与社会环境具有非常密切的关系。社会稳定是前提,学习型、创新型社会建设是动力。在一个学习型、创新型社会中,人们总是把追求真理、开拓创新、崇尚科学与文明、热衷于终身学习、不断提高文化素养作为毕生的追求,需要利用图书馆的读者也会随之增加,图书馆绩效自然就好。否则,图书馆不论条件多么优越,设备设施多么先进,服务多么热情周到,也可能门可罗雀,毫无绩效可言。当前,在我国大力营造“大众创业、万众创新”的学习型、创新型社会建设,推动社会主义文化大发展大繁荣的时代背景下,图书馆绩效的提高应该是无可置疑的。图书馆首先必须实行开放办馆,广纳社会读者,以充分发挥图书馆的资源优势;其次,为读者提供优质服务 and 公平服务,切实关爱弱势群体;其三,与广大读者建立良好关系,树立良好的馆风、行风,吸引社会公众更好地关注图书馆建设和发展;其四,建立图书馆绩效考评机制,实行馆务公开,接受社会公众和舆论监督。总之,图书馆要提高服务绩效,必须正视社会环境因素,充分利用有利条件,把握机遇,担负起公共服务的神圣职责,使纳税人和社会公众平等地利用图书馆资源,共享社会文明成果。

### 2.1.3 行业环境

长期以来,我国图书馆行业的宏观管理受到计划经济体制下管理机制和运作模式的影响。目前,图书馆行业还不是完整意义上的社会服务机构,而是各级政府或主管部门下属的文化职能部门,主要按主管部门和领导系统来划分图书馆类型,分为公共图书馆、学校图书馆、科学图书馆、专业图书馆、技术图书馆、工会图书馆、军事图书馆和少儿图书馆等,具有条块分割、横向联系少的特点,这些已成为影响图书馆事业发展的瓶颈。从公共产权的角度看,我国具有事业单位性质的图书馆,无论归属哪个系统,都属于公益性非营利的公共文化设施,没有利润的索取权,也没有自负盈亏的财务核算压力,多干少干不影响个人收入。从图书馆的布局看,不但国家级图书馆仅设一家,而且各省、各市、各所大学或科研院所也仅建造一所图书馆,有条件的建有分馆,各馆在各自地盘都具有垄断地位,没有竞争的威胁,不论绩效高低同样都能四平八稳,进取心自然不足,效率可想而知。从办馆经费来看,目前我国的经济实力还不太雄厚,各级政府或主管部门对图书馆投入的经费普遍不足,图书馆的文献资源难以完全满足读者的需求。这些在我国图书馆行业中存在的现象,都或多或少地影响到图书馆绩效的提高。目前,我国的图书馆界正在逐步打破行业间的信息壁垒,全国性、区域性的图书馆合作体大量涌现,不断开展全国性或区域范围内的文献信息资源合作共建,并面向社会公众开放馆藏资源,力求实现最大范围的文献信息资源共享,以此充分体现我国图书馆行业的公平服务。

### 2.1.4 市场环境

图书馆具有传递科学情报、提高科学文化水平、思想教育和保存人类文化遗产的社会职能。要履行这些社会职能,首先必须多渠道广泛收集文献信息资源,其中向供应商

采购是一个主要来源。购置文献信息资源,相对资源供应商,图书馆是消费者,供需双方的交易属于市场行为。在价格机制的作用下,通过完全的市场竞争能达到供求均衡,使图书馆的资源配置实现“帕累托最优”,即通过有效的购置,使图书馆以最少的经费支出获得最大的资源量。我国现行较为成熟的团购市场包括公共图书馆、高校图书馆、科研单位资料室、中小学图书馆等。由于团购市场具有销售量大、资金回笼快、退货少等优点,成为各供应商竞相争夺、开发的市场。市场的竞争局面有利于图书馆界的图书采购,图书馆可通过多种媒体,广泛搜集国内外出版信息,并选择信誉好、价格低、采到率高、周期短、售后服务好、能提供网上订购和电子结算的图书供应商,或通过招标的方式与供应商建立良好的合作关系,确保图书的时效性,提高图书采购效率。就目前国内图书馆图书采购市场来说,政府采购部门(政府招投标管理中心)未能充分认识图书馆行业的特殊性,追求低价中标,给图书馆资源采购带来一定的负面影响。随着计算机技术、网络技术和海量存储设备的迅猛发展,数字资源由早期的各个图书馆小规模自建为主逐渐转向合作型的市场化运作,也出现了不少专门从事数字资源开发的公司企业,数字资源的种类极为丰富,但是重复建设现象也比较严重,对图书馆选择带来一定的难度。由于数字资源的利用可跨越时间和空间的限制,对于大型数据库的购置,图书馆界采用了一定范围内的集团购买方式,不仅有利于节约各个图书馆的开支,还使图书馆界真正走上了信息资源的共建共享之路。

## 2.2 内部运行因素

影响图书馆绩效的内部运行因素包括:图书馆内部的馆藏资源建设、馆藏资源布局、馆藏资源揭示、业务机构设置、人力资源管理、读者服务工作、基础设施建设等。

### 2.2.1 馆藏资源建设

馆藏资源的数量和质量是评估一个图书馆绩效的重要构成因素。图书馆的馆藏资源只有得到充分利用才能产生最大的经济效益和社会效益。相对于读者无限多样的需求,图书馆的文献信息购置经费终究是有限的。为了使有限的经费能购置尽可能多的文献信息资源,图书馆只有准确把握读者现时和未来的需要,并结合文献信息资源的特点,合理地分配文献信息购置费的比例,科学合理地配置馆藏资源,以最少的经费支出购置尽可能多的符合读者需求的馆藏资源。众所周知,由于文献购置费是定量的,如果用于购置某种类型的资源经费多了,自然用于购置其他种类资源的经费就会相应减少。在当今复合图书馆环境下,馆藏文献资源包括印本文献,以电子图书、学位论文、期刊论文等电子文献为主的各类数据库以及网络信息资源等多种类型。印本文献与电子文献呈此消彼长的态势,最优购置量之间存在着一种“转换”关系,即可以通过减少某种资源购置的数量来增加另一种资源的数量,或者说,某种资源的增加是以减少另一种资源为代价的,馆藏资源的最优配置对图书馆绩效产生十分重要的影响。尤其在当今出版形态多元环境下,馆藏资源的优化配置显得更为重要。例如网络资源的利用,目前有两种模式,即拥有模式和存取模式。前者意味着图书馆拥有该资源的产权,可长期为读者提供服务;后者意味着获得的仅仅是资源的使用权,一旦停止付费读者就不能继续利用。究竟采用

何种模式,应从图书馆的经费承受能力、资源的保存价值、读者的需求程度、馆际互借的可获得性以及获取成本的高低等因素综合起来权衡,使投入的经费确实具有成效。

### 2.2.2 馆藏资源布局

馆藏资源的布局对图书馆绩效的影响主要表现在资源的可获取性及获取时间。如果布局不当,就会使有限的馆藏资源得不到充分利用,造成资源的浪费或闲置。传统图书馆的馆藏资源通常按载体、用途、读者对象进行布局。这种布局使同一学科专业不同载体的文献资源分散在不同的书库或阅览室,不便于读者的获取和利用,也容易造成同一载体的馆藏复本增加,不同载体的馆藏内容重复,不必要的经费开支增加。理想的应该是按学科专业集中布局,就是将相同学科或相近学科的图书、期刊、电子读物等各种不同载体文献集中于一处,形成专业馆藏,再配备数台可供检索数字资源和网络资源的计算机。在文种上,采用中外文一体化排列。在借阅方式上,采用外借和内阅合一。在工作人员的安排上,配备各学科的专业馆员,加强与读者的沟通联络,提供专业咨询等深层次的服务,有利于提高服务质量和办馆效益。现代图书馆数字馆藏日益丰富,如何使传统的印本文献与数字资源在馆藏布局上进行融合性设计也是提高图书馆服务绩效的重要方面。单就数字资源的布局来说,仅仅从超链接访问或单平台使用的方式都会影响资源的利用绩效,数字资源利用平台是数字馆藏布局的重点,平台功能的优劣直接影响到数字资源的利用效果。

### 2.2.3 馆藏资源揭示

馆藏资源的揭示主要指对文献资源的分类、标引及检索系统的先进性。分类、标引是否科学规范直接影响资源的检索效果,而检索系统是否先进同样会影响资源的使用效率。同样,资源导航的优劣也会影响着资源使用效果。为了能让读者有效地利用馆藏资源,图书馆必须充分而及时地向读者揭示和宣传馆藏文献信息资源,否则会降低馆藏资源的查全率和查准率。如读者查找学术论文写作的资料,本来可利用全文数据库检索,但因为不了解情况而去查阅印刷型期刊,必然会增加读者查找的时间和精力,还有可能劳而无获。对馆藏资源的揭示除了馆藏分布平面图和书刊开架借阅外,可通过网上馆藏书刊目录信息、馆藏借阅信息、新书刊通报、馆际联合目录和图书馆公告等信息发布手段,也可通过电子邮件与读者建立联系,进行信息推送,为读者提供个性化服务,并接受读者的反馈信息。当然,最为有效的方法是建立信息门户网站,提供学科导航,将反映馆藏的书目和报刊目录数据库、读者借阅信息库、数字图书、电子期刊和全文数据库等所有网上馆藏信息资源集中存储,通过搜索引擎实现各数据库间的无缝链接,为读者提供“一站式”检索服务,并利用信息门户网站发布最新消息,开展网上读者调查、新书刊推荐、在线参考咨询,与读者建立互动关系。

### 2.2.4 业务机构设置

机构设置对图书馆绩效的影响主要表现在资源的利用效率与服务的效果上。传统图书馆的业务流程按书、刊、电子资源和数字资源等馆藏资源的载体进行分工管理。与之相对应,图书馆也应由各个职能部门组成,每个部门都尽量做好自己分内的工作,然后

再移交到流程的下一个部门继续处理。这种机构设置模式曾经在“以馆藏为中心”的图书馆时期运行过,但明显地存在着部门间协同性差、馆藏资源被人为分解等问题。如今图书馆已从“收藏”向“利用”的观念转变,发展成为“以读者为中心”的服务和管理理念。对读者而言,只要能便捷地获取所需要的文献信息资源,根本不会在意这种服务是由图书馆的哪个部门提供的。为了适应新形势的要求,提高各部门之间的协同性,更好地开展读者服务工作,有必要将那些不适应时代发展需要的传统管理机构进行重组。如:将传统的流通部、期刊部、阅览部整合为读者服务部;建立文献资源建设部,统管图书馆各种载体文献资源的采购、分编、典藏等;成立信息技术部,负责全馆自动化、网络化、数字化等现代化建设。这种整合不仅精简了机构,降低了图书馆的运行成本,而且提高了管理水平、工作效率和服务质量。此外,也可根据读者的不同需求和图书馆业务发展的需要,抽调各部门成员灵活组建工作小组或团队,如参考馆员或学科馆员队伍。

### 2.2.5 人力资源管理

人力资源是图书馆的重要资源,对图书馆绩效的高低产生至关重要的影响。图书馆各项工作的完成和各种业绩的取得都离不开员工们的积极努力。在人力资源管理上,图书馆要坚持“以人为本”的方针,根据馆员的不同学历和职业背景合理分配专门的工作岗位,各类管理人员都有相应的工作职责,高学历的职员不从事简单劳动,低学历的职员也不从事复杂劳动,使人力资源配备最大限度地降低成本,提高效率。要妥善制定人力资源发展规划,建立健全员工的工作分析与评价体系,不断改进现有的人才选拔与使用机制,完善员工培训制度,建立有效的激励机制。

### 2.2.6 读者服务工作

“为读者服务”是图书馆永恒的宗旨,服务质量直接影响着图书馆的绩效,其影响因素主要有:服务基础设施、服务政策、服务方式、服务内容等。面向公众开放的现代图书馆是为读者提供知识服务的场所,没有读者的需求,图书馆也就不会产生,更不用说会有进一步的发展。“读者第一,服务至上”始终是图书馆行业的办馆宗旨。另据国际标准化组织的定义:“图书馆绩效”是“图书馆提供服务的效能以及拨款和资源利用在提供服务中的效率”,不难发现,图书馆行业的绩效就是体现在读者服务工作上。评估的着眼点也应该在于服务成效和办馆效益方面,而不能仅仅以纯粹的统计数据来反映。实施评估,不仅要重视“输入端”,更应该关注“输出端”,并且通过投入与产出的比较使图书馆的绩效得到确实的体现。诚然,图书馆的产出效益不同于投入体现得直接,它包含着一种“隐性”的、间接的潜在性效益,也就是西方经济学所谓的“外部性”。虽然对这种“外部性”效益评估具有一定的难度,但这些恰恰是构成整个图书馆绩效评估的关键因素,是做好图书馆绩效评估工作的重要一环。如:图书馆提供的文献信息服务对受益者产生的影响程度;有哪些读者利用哪些文献信息在科技发明、决策参考、教学改革、论文著述、理论创新、知识积累等方面受到助益。也可通过科学系统的调查,了解在多大程度上由于图书馆盲目采选、供需不对口、文献加工不及时、服务人员素质低下、宣传不力等原因造成资源浪费,从而对产出效益产生影响。还有图书馆是否及时提供了优质服务和深层次服务,如专门的参考馆员服务或专业的学科馆员服务,提供了这些服务读者的受益程度如何等。

### 2.2.7 基础设施建设

传统图书馆环境下,图书馆基础设施的利用评估主要体现在馆舍面积的大小、人均阅览座位数的多少、馆内计算机工作站台数等硬件设备上,事实上,目前数字资源越来越丰富,资源的利用,即便是印本文献的利用,如书目检索等,也越来越依靠计算机网络设备和平台系统的运行环境。

图书馆基础设施的优劣直接影响图书馆服务质量的高低。影响图书馆绩效的基础设施通常有:馆舍、人均阅览座位数、工作站计算机台数、存储设备的容量、网络的通畅性、访问的便利(如移动设备等)及平台的开放性和稳定性等。

## 第三章 图书馆绩效评估的流程

图书馆绩效评估,无论是全国性、地区性还是行业性评估,也无论是整体性评估还是专项评估,基本遵循以下评估流程。

### 3.1 准备阶段

准备阶段是图书馆绩效评估的基础,准备工作是否充分直接影响着本次评估的结果。一般来说,评估准备阶段的主要工作包括以下几方面。

#### 3.1.1 成立评估工作领导小组或评估专家组

评估工作领导小组或专家组成员由行政主管部门的领导、部分图书馆的馆长和图书馆行业的专家组成,负责对图书馆绩效评估进行具体的规划、部署、检查和总结。

#### 3.1.2 制定评估目标和评估方案

评估目标的制定应该明确具体,一般来说,整体性或专项性的评估,通常都是由主管部门发起的,意在衡量图书馆发展的整体水平,为下一步的工作提供决策参考。个体图书馆的绩效评估,是为了衡量本馆管理与服务水平,寻找存在的问题和根源。总体来说,评估目标应具有前瞻性,能引领图书馆事业的整体发展。评估方案应具有可操作性,评估的时间、内容、方法、步骤都应当明确具体,具有可行性。

#### 3.1.3 制定科学合理的绩效评估指标体系

绩效评估指标应具有科学性、整体性和可比性,评估指标体系是否科学影响着评估工作的质量。一般来说,馆与馆之间的绩效评估指标体系通常由图书馆上级主管部门制定,馆内评估指标体系由一馆管理者制定。上级主管部门和图书馆管理者在经过反复论证的基础上,制定科学合理的指标体系及其实施方案,并在一定的范围内组织试评,不断修正完善各项指标,使评估指标体系及其实施方案具有一定的可行性。

#### 3.1.4 宣传培训

对参评馆进行宣传动员,使各级领导和图书馆工作者明确评估的目的和意义,加深对评估指标体系和有关图书馆标准的理解,为评估工作的开展做好制度上、组织上和思想上的充分准备。对评估工作人员进行培训,使他们掌握评估的标准和方法,保障评估工作的顺利进行。

## 3.2 自我评估阶段

自评是整个评估过程的重要一环,是实际测评工作的开始。在自评阶段,各参评图书馆根据评估指标体系所规定的各项指标项目,全面如实地收集各种原始资料和统计数据,并按评估要求逐项计算各指标的得分,形成对本馆绩效的总体评价。实践证明,自评是一种非常实用而有效的评估形式,将自评与专家统评相结合能够收到十分理想的效果。在自评阶段,要注意以下事项:一是要充分理解各项评估指标的内涵,避免盲目性;二是要注重统计数据的客观真实性,避免随意性;三是要严格按评估规定的统计要求进行统计,能实测的以实测为准,抽样调查的要保证抽样的科学合理性,避免主观性;四是自评报告应该中肯,如实反映评估的实际情况。自评阶段的最后环节就是撰写自评报告,自评报告的内容一般包括:本馆的基本情况、自评工作情况、自评结果、存在的问题、今后的改进措施等。

## 3.3 专家评估阶段

专家评估的重要依据就是各参评馆的自评报告。评估领导小组或专家组在审查参评馆自评报告的基础上,派出评估工作实测专家到参评馆进行实际测评。评估测评实际就是评估验收工作。评估实测专家组通常由责任心较高、办事公正、懂图书馆业务的专家和读者代表组成。专家评估阶段的工作一般包括以下几项内容:

### 3.3.1 审查自评报告

评估领导小组或专家组认真审查参评馆的自评报告,核实各项统计数据,查阅相关原始资料及各项统计数据。

### 3.3.2 实测

实际测评是实测专家组根据评估指标,对参评馆进行的实际检查,进一步验证自评报告中有关数据的真实有效性;对自评报告中没有涉及的进行补测;通过召开读者座谈会等各类座谈会、发放问卷调查表等以及其他形式的调查,全面了解参评馆的实际情况,根据评估指标体系与实际测评结果进行对照,调整参评馆的实际得分,形成实测报告。

### 3.3.3 形成评估意见

评估专家组根据参评馆的自评报告和实际测评结果,评议参评馆的各项工作,并形成评估意见。评估意见要实事求是,既要充分肯定成绩,又要指出存在的问题和不足,并提出下一步整改的意见与建议。

### 3.3.4 反馈评估结果

召开评估工作通报会,以一定的方式在一定的范围内通报评估结果。

### 3.4 总结评定阶段

自我评估和专家评估阶段完成后,评估领导小组或专家组要对评估结果,尤其是专家评估意见进行最后的确认,对评估工作的全过程进行认真的总结,并形成评估工作总结报告。在总结评定阶段,要对参评馆逐一进行分析比较,找出各馆间存在的差距,根据一定的标准评定为各种等级。评估工作组织者在一定范围内公布各馆的得分结果和等级。通过总结评定,使图书馆间相互取长补短,增进了解,加强合作,促进图书馆工作的改善和图书馆事业的整体发展。通过总结,发现评估工作中存在的问题,进一步完善评估标准和评估指标体系,提高图书馆科学化、规范化水平,使评估工作形成制度化,也为图书馆的宏观管理决策提供良好的依据。

### 3.5 评估结果的运用

图书馆绩效评估不是目的,而是图书馆上级主管部门和图书馆管理者进行科学决策、改进图书馆各项工作的重要手段。得出评估结果并不意味着评估工作的结束,评估过程得到的大量有用的信息应运用到图书馆各项管理工作中去。一方面,上级主管部门根据评估结果,把握图书馆行业的发展态势,推广先进的管理工作和实际工作经验,找出行业中存在的薄弱环节,提高经费投入的效率;另一方面,各参评馆根据专家的评估意见,认真分析研究存在的问题,对好的一面继续发扬,不足的一面,注重经费投入和管理工作,进一步扬长避短。

## 第四章 图书馆绩效评估的主要方法

科学地选择评估方法、构建评估模型、对指标数值进行计算是图书馆绩效评估的关键环节,是确保图书馆绩效评估纵向深入发展、得出准确评估结论的重要前提。为了科学地评估图书馆绩效,提高评估结果的可靠性和有效性,必须选择一种合适的评估方法。在图书馆绩效评估实践中,通常采用定性分析法和定量分析法两种基本评估方法以及层次分析法、平衡记分卡分析法等专门的绩效分析方法。

### 4.1 基本方法

#### 4.1.1 定性分析法

定性分析法,亦称“非数量分析法”,是主要依靠预测人员丰富的实践经验以及主观的判断和分析能力,推断出事物的性质和发展趋势的分析方法,属于预测分析的一种基本方法。这类方法主要适用于一些没有或不具备完整的历史资料和数据的事项。定性分析法以评估者的主观判断为基础,是非量化的状态评估。通常在遇到以下情况时采取定性分析法:一是评估指标只表征概念意义,无法直接作出数量统计;二是评估指标缺乏有效的数据采集机制,数据采集的工作量较大,难以实际操作,统计周期过长,无法及时反映图书馆工作的动态变化。定性评估以等级、分数为尺度,用“非常满意”“满意”“一般”“不满意”“非常不满意”等模糊标准,对图书馆绩效进行评估。

定性分析法一般要根据评估的目的和评估对象的特征,确定相关的评估指标体系,建立评估标准及其权重系数,通过评估者的打分或评定,给出评估结果。评估结果通常为等级制和百分制。评估指标必须明确具体,经过充分论证,指标界定详细,描述充分,避免歧义。定性分析法简洁明晰,具有可操作性。

由于定性评估过程和结果与评估者的主观判定有关,当评估者缺乏相关的专业知识,或评估对象存在明显的价值和利益趋向性时,都有可能导致评估结果的失效。所以,对于定性评估的结果,一般要进行充分验证和可信度分析。

#### 4.1.2 定量分析法

定量分析法是依据统计数据,建立数学模型,并用数学模型计算出分析对象的各项指标及其数值的一种方法,通常有比率分析法、趋势分析法、结构分析法、相互对比法和数学模型法等基本方法。具体方法有统计法、抽样法和模糊评价法等。定量分析法在一定程度上克服了定性评估存在的主观性和价值趋向性,为人们提供一种较为系统、客观的数量分析方法,具有精准、客观、公正、便于比较的特点。

定量分析法必须具备以下特征:①数据采集量小,适合多次连续采集;②统计运算简

单,结果定量化且便于等级化处理;③测算结果具有可比性;④指标具有相对科学性和动态反映性;⑤操作过程便于有组织地进行。

当统计量较大,无法对总体进行全面考察时,需要采用抽样分析的方法,即从总体中随机抽取部分个体形成样本,对其进行统计分析,并以样本的特征来推测总体的水平。样本应是随机抽取,并具有一定的代表性。

定性分析法和定量分析法具有自身的特点,在绩效评估中发挥不同的作用,在绩效评估实践中,通常采用定性分析和定量分析相结合的评估方法。

## 4.2 专门方法

图书馆绩效评估方法主要有模糊评价法、层次分析法、数据包络分析法(DEA)、平衡记分卡分析法(BSC)及基于BP神经网络的评估方法等不同的绩效分析方法。

### 4.2.1 模糊评价法

模糊评价法主要包括模糊综合评价法、模糊聚类分析法等不同的研究方法,不同的研究方法具有不同的应用模型。

#### 4.2.1.1 模糊综合评价法

模糊综合评价法是模糊数学中最基本的数学方法之一,该方法是以隶属度来描述模糊界限的。

由于评价因素的复杂性、评价对象的层次性、评价标准中存在的模糊性以及评价影响因素的模糊性或不确定性、定性指标难以定量化等一系列问题,使得人们难以用绝对的“非此即彼”来准确地描述客观现实,经常存在着“亦此亦彼”的模糊现象,其描述也多用自然语言来表达,而自然语言最大的特点是它的模糊性,这种模糊性很难用经典数学模型加以统一度量。因此,建立在模糊集合基础上的模糊综合评价方法,从多个指标对被评价事物隶属等级状况进行综合性评价。它把被评价事物的变化区间做出划分,一方面可以顾及对象的层次性,使得评价标准、影响因素的模糊性得以体现;另一方面在评价中又可以充分发挥人的经验,使评价结果更客观,符合实际情况。模糊综合评价可以做到定性和定量因素相结合,扩大信息量,使评价精确度得以提高,评价结论可信。

近年来,模糊理论在各个领域迅速发展起来,模糊处理方法在许多领域得到了实际应用。研究认为模糊理论可用以描述人类不确定性的行为,适用于处理大多数的决策和评价过程。用模糊关系和模糊转换法可将模糊语意转换成同一评判标准,能得到较为正确且客观的评价结论。模糊综合评价法是以模糊数学为基础,应用模糊关系合成的原理,将一些边界不清、不易定量的因素定量化,从多个因素对被评价事物隶属等级状况进行综合性评价的一种方法。它的应用广泛,尤其是对多因素、多层次的复杂问题评价效果较好。

模糊综合评价法可分为以下几个步骤:

#### 1. 模糊综合评价指标的构建

模糊综合评价指标体系是进行综合评价的基础,评价指标的选取是否适宜,将直接