

卓越绩效模式下城市图书馆绩效管理研究

——以东莞图书馆为例

杨晓伟 (东莞图书馆 广东 523071)

摘要 卓越绩效管理模式是得到国际上众多国家的企业和组织广泛认可作为一种组织绩效和管理成熟度评价的方法和工具。卓越绩效模式下城市图书馆绩效管理应该围绕着构建全面的绩效指标体系,建立科学合理的绩效测量机制,定期分析、评价组织绩效,采用科学的方法进行绩效持续改进和创新的途径来进行,同时还必须注意动态化调整绩效管理系统,合理运用各种统计技术和改进工具,学习和整合组织内外部知识等。

关键词 卓越绩效模式 城市图书馆 绩效管理 东莞图书馆

0 引言

“卓越绩效管理”(Performance Excellent Mode, 以下简称 PEM)作为一种组织绩效和管理成熟度评价的方法和工具,目前已得到国际上众多国家的企业和组织广泛认可。进入 21 世纪以后,卓越绩效模式已经成为各个国家提升管理水平、实现组织持续改进、提升竞争力的有效途径之一。

2004 年,我国制订发布 GB/T19580 - 2004《卓越绩效评价准则》及 GB/T19579 - 2004《卓越绩效评价准则实施指南》^[1],并于 2005 年开始正式实施,2012 年又对两个标准进行修订。自国家标准颁布以后,全国有 30 多个省市据此设立政府质量奖,100 余家单位获得全国质量奖和中国质量奖,质量奖成为各企业组织追求的政府最高奖项,而基于卓越绩效标准的绩效管理和评价模式也已成为众多企业和公共组织的共同追求。

在图书馆行业内,新加坡国家图书馆管理局先后于 2004 年和 2011 年两次荣获国家质量奖,还分别在 2001、2009、2010 年获得了卓越创新奖、卓越服务奖和卓越人才奖,包揽了新加坡国家质量奖的所有分列奖项,这些实践为我国城市图书馆提供了借鉴和标杆。^[2]在我国,东莞、深圳等城市图书馆不断探索科学的管理理念、方法,完善管理手段,通过技术和管理创新,不断提升服务质量和管理水平,如东莞推出了总分馆集群

管理模式,深圳推出了街区 24 小时自助图书馆等,满足社会各种需求。

我国城市图书馆经过 10 余年的快速发展,已进入到一个新的发展阶段,社会和读者需求更加多元化,要求城市图书馆探索和利用新的绩效管理手段进一步提升服务质量,以获得社会的认可。经过对国际同行的学习和对国家标准深入研究,东莞图书馆在第三方机构的指导下,循序渐进导入了卓越绩效模式,并于 2012 年成功申报并获得东莞市政府质量奖,成为国内首个获得政府质量奖的公共图书馆。此后,深圳图书馆也通过导入卓越绩效模式,获得深圳市政府质量奖。本文力图通过东莞图书馆实施卓越绩效管理的具体实践,为城市图书馆开展绩效管理提供一些方法和借鉴,并提出一些应注意的问题。

1 PEM 模式下城市图书馆绩效管理

依据《卓越绩效评价准则》的要求,卓越绩效模式分为“领导”“战略”“顾客和市场”“资源”“过程”“测量分析和改进”以及“结果”7 个模块。“领导”“战略”“顾客和市场”为驱动三角,“资源”“过程”“结果”为从动三角,“测量分析和改进”连接驱动三角和从动三角^[3],起到粘合剂和紧固条的作用。按照《卓越绩效评价准则》的要求,城市图书馆的绩效测量、改进和分析可按照以下方法来进行。

1.1 基于战略建立绩效测量系统

城市图书馆进行绩效管理,首先要建立科学的测量系统。构建测量系统主要包括选择、收集绩效指标以及相关数据,并对这些信息进行管理。指标的选择来源于图书馆的长期战略目标、年度工作计划、关键绩效指标等,如文献资源数量,文献外借量、进馆人次等。此外,也要考虑图书馆各个工作流程的指标,如采访分编误差率、图书排架误差率、新书采购数量等。这些指标可以是图书馆服务的数量指标,也可以是图书馆服务质量、效率的指标。对图书馆外部而言,应根据图书馆的定位,选取可以学习的标杆图书馆,并保持对其各类指标的关注。确定绩效指标范围和学习的对象后,要对收集的指标和数据进行管理,不断地校准、归纳以及整合,用于支持图书馆的发展和创新。

1.2 基于事实开展数据分析

城市图书馆开展绩效分析主要包括确定需要分析的绩效数据和分析、评价的方法。数据选择上可选择读者服务数据(如读者满意度)、财务数据、外部环境的数据(如区域人口)、内部管理数据(如员工满意度)以及学习标杆的数据。在分析的方法上,可采用趋势分析、比较分析、因果分析以及相关分析等。在评价的手段上,可将图书馆的工作成绩、战略目标落实情况、年度计划执行情况以及人力、财务资源状况等与图书馆面临的社会环境、技术环境等相匹配,找出图书馆当前绩效管理与社会要求之间的差距。

1.3 基于评价实施持续改进

PEM 模式下,图书馆可针对绩效分析、评价的结果实施绩效改进,确定问题产生的真正原因,并确定图书馆优先改进的方向。绩效改进可分为持续性改进和突破性改进。持续性改进指的是图书馆在原有工作基础上连续对某一个流程进行改进,以提升服务和管理水平,如文献服务流程的不断完善。突破性改进是指图书馆对原有的工作流程和工作方法进行彻底、颠覆式的改进,如技术和服务手段的革新。图书馆在改进过程中,还要注意改进的优先次序,并识别哪些改进能为图

书馆服务带来创新的机会,哪些改进会促使战略目标更好地达成。改进可以按照领导层、部门层、小组(项目)层等不同层次开展,并覆盖所有的工作流程。图书馆在改进过程中还可以与供应商、上级机构协调一致,实现工作流程的共同改进,以更有效地支持图书馆管理水平的提升。

2 PEM 模式下城市图书馆绩效管理实践——以东莞图书馆为例

东莞图书馆以组织的发展为目标导向,立足于图书馆工作实际,通过确定关键绩效测量指标,制定内部运营和外部服务的绩效评估与分析制度,建立绩效测量系统及持续优化机制(见图1),形成了合理的绩效考核与评价机制。

2.1 建立系统的绩效测量体系

2.1.1 确定各层次的绩效指标。东莞图书馆围绕使命、愿景、价值观及战略目标,建立系统、全面的绩效指标管理体系。在指标选取上,首先选择可评价图书馆发展成就的战略绩效指标;其次以战略指标、年度计划目标、主要业务工作为主线,选择与战略指标相关的部门关键绩效指标,同时充分了解学习标杆的相关数据信息。^[4]

在此基础上,运用平衡计分卡的原理,从财务、内部运营管理、用户服务、学习与成长几个方面确立关键绩效指标及其测量周期(见表1)。^[5]

表1: 东莞图书馆战略层关键绩效测量指标
(节选)

维度	重点绩效测量指标	测量周期
财务	财政资金使用绩效评价结果	年
内部运营	全年开放服务保障率	
	馆藏图书总量	
用户服务	累计发放有效读者证数	
	流通服务人次	
	书刊文献外借册次	
	网站访问量	
	读者满意度	
学习与成长	中高级图书馆专业技术人员比例	
	员工满意度	
	学术研究成果数	

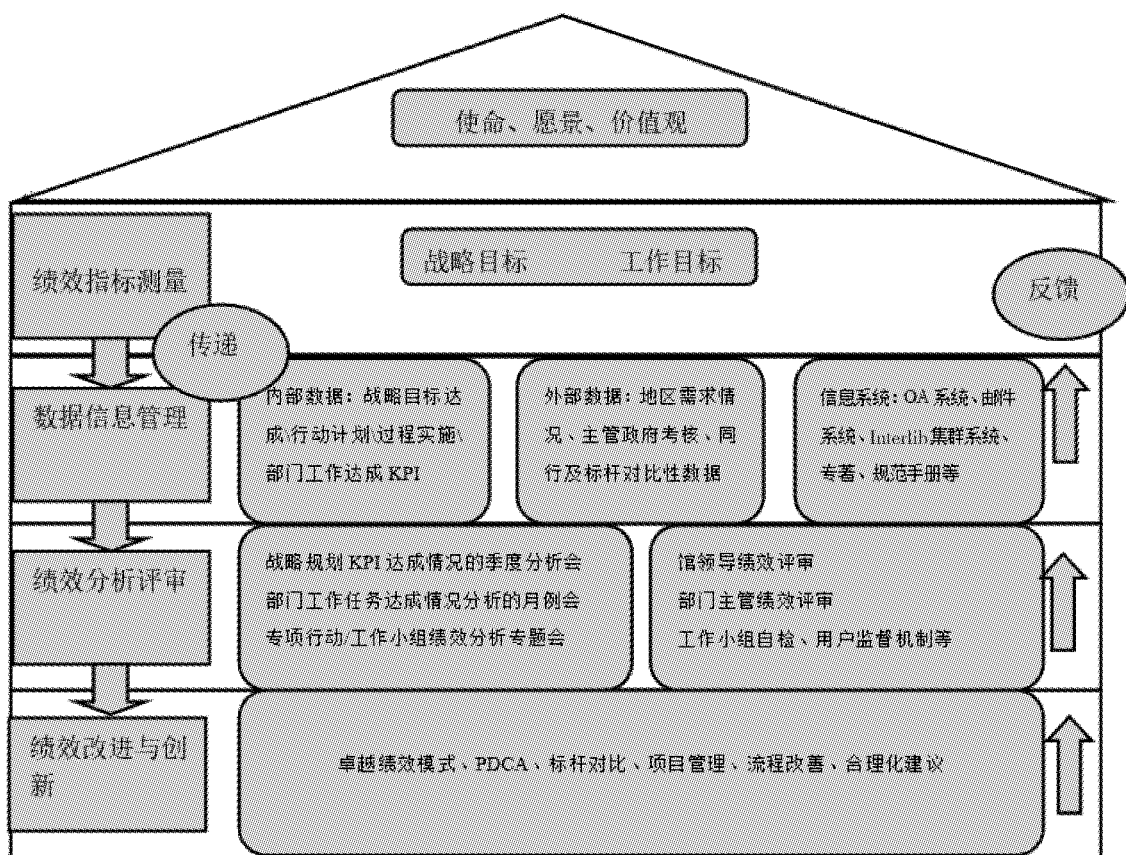


图 1：东莞图书馆绩效评价体系

2.1.2 绩效指标的分解和落实。指标逐层分解和责任逐级落实。馆领导依据全馆发展战略，形成全馆的关键战略绩效指标体系。通过对战略级关键绩效指标的分析，结合各部门的工作职责，以及指标对战略达成的影响程度，对指标进行分级，确定每个指标的重要程度。然后，根据上年的指标完成量，核算出当年的目标，将其落实到相应的责任部门，形成各部门关键绩效指标和《年度工作目标责任制一览表》。为保证各项指标的达成，各部门再将部门指标进行分解，形成《员工岗位责任说明书》和部门重点工作项目。通过这种层层分解的方式，确保各种绩效指标的责任落实。

2.1.3 明确绩效数据收集方式。东莞图书馆绩效数据的收集按照专人负责、系统收集的方式进行。数据的收集、整理由馆领导统筹，综合部门负责，职能部门分担，数据收集按日、月、季度、半年度、年度等不同周期进行。内部日常业务的数据

由办公室负责，各部门通过内部信息和业务管理系统如 Interlib 集群系统、OA 系统等收集，并按数量、质量、效率等不同类别进行整理，形成月度绩效报表；针对外部数据，如外部环境、学习标杆、供应商、读者、上级主管机构等相关信息，业务部通过行业协会、杂志、年报、官方网站、媒体报道等渠道收集和整理。

2.2 建立绩效分析和评价机制

高效的组织需要高效决策支持系统，从而为领导决策提供分析依据。对城市图书馆而言，也需要进行有效的绩效分析，以支持馆领导对战略目标实施情况的调整。

2.2.1 定期开展绩效分析。东莞图书馆的绩效分析采取周期评价、内外结合的方式进行。按照日、月、季、半年、年度不同的时间周期，通过部门例会、专题讨论会、战略研讨会等方式，在馆领导和部门两个层次进行（见表 2）。

表 2: 东莞图书馆主要绩效分析方法

分析周期	指标类别	分析途径	分析方法
日	日常运营	部门统计	统计法
月	日常运营	部门例会	对比分析法、趋势分析法
	过程绩效	部门业务讨论会、服务效果分析会	因果分析法
季	全馆战略目标	管理团队例会	趋势分析法、文献调查法
	过程绩效	财政预算及采购专题会	趋势分析法、对比分析法
		业务讨论会, 服务效果分析会	趋势分析法、对比分析法
		重大项目专题会 (读书节、公共服务体系等)	文献调查法、趋势分析法
半年	全馆战略目标	馆情通报会、服务效果总结会	趋势分析法、对比分析法
	管理团队研讨会	趋势分析法	
年度	全馆战略目标	年度战略研讨会 (馆长办公会议)	PEST 分析法、对比分析法
		年度财政预算分析会	趋势分析法
	过程绩效	全馆干部职工大会	对比分析法、趋势分析法
		业务考核总结分析	对比分析法、趋势分析法

此外, 图书馆还通过值班馆长巡查日志、日常随机工作检查、用户满意度调查、用户投诉与建议等方式, 建立内部和外部的绩效监督机制, 提高图书馆的快速反应和应变能力。

2.2.2 绩效评价和结果的运用。通过对比长期目标、短期目标、预测目标以及标杆学习目标, 图书馆开展对各层级、各阶段绩效结果的评价, 并根据年度战略目标和用户需求, 按照“满足读者需求、促进战略达成、提高图书馆知名度、获得足够的资源支持”的优先原则, 确定绩效管理改进次序和改进方法。绩效评价结果经馆领导确认后, 通过内部文件、全馆员工大会、部门例会、工作简报、OA 系统等方式在全馆进行分享。

2.3 绩效改进与创新的管理

城市图书馆的绩效改进与创新可按照 PDCA 原则, 从策划——实施——分析——改进, 形成闭环管理。在改进中可运用不同的改进工具并适时调整改进方法, 实现图书馆绩效管理不断提升。

2.3.1 形成规范的改进流程。东莞图书馆的绩效改进遵循持续改进的规律。从流程策划开始, 不断发现问题, 再到制定改进方案, 实施改进, 最后对改进效果进行评估, 如达成目标则形成流程规范和标准; 若结果未达目标, 则进入下一轮进行改进, 确保绩效改进的可靠性、准确性和可持续性 (见图 2)。

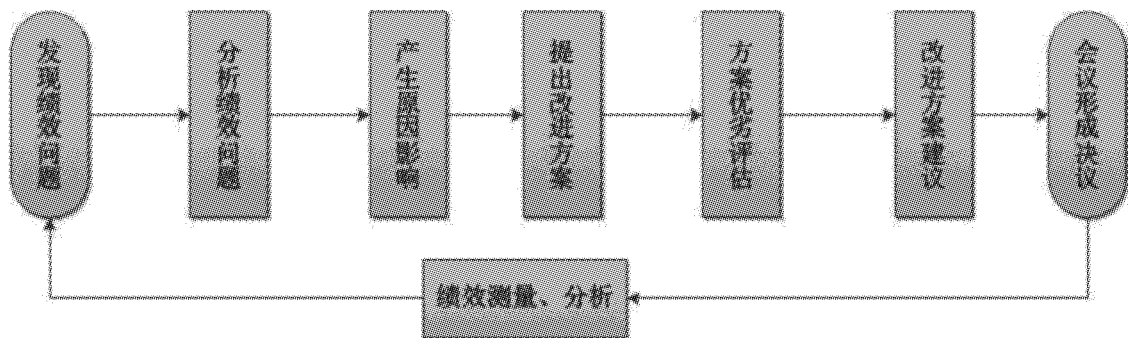


图 2: 东莞图书馆绩效改进系统图

2.3.2 确定多层次的改进机制。东莞图书馆在实践过程中, 建立了“自上而下、层层改进”的绩

效改进机制。馆领导整体策划, 自上而下推行改进, 为图书馆各个层次的改进与创新提供平台,

主要包括 4 个层级 (见表 4)。

表 4: 东莞图书馆绩效改进与创新的实施

主导级别	改进层次	改进方式	改进目标	改进周期	参与人员
馆领导	全馆级	卓越绩效	改进发展战略	季度	馆领导、中层干部
	小组级	专题小组	创新服务项目	不定期	馆领导、小组成员
部门层	部门级	部门绩效分析会	促进战略达成	月	部门主管及员工
	个人级	合理化建议	提高工作效率、质量、服务满意度	实时	部门员工、用户

2.3.3 科学评价改进结果。东莞图书馆通过内外多种方式对改进结果进行评价。内部机制包括各种检查制度、统计报表;外部机制主要包括用户满意度调查、读者留言收集等。同时,通过学习标杆进行对比分析,评价改进的成效。此外,建立了符合图书馆自身特点的激励机制以分享、推广改进成果,促进活动改进形成良性循环。如在每季度及年度的工作考核中,馆领导根据各部门绩效指标完成情况、绩效改进情况,对表现优秀的部门和个人进行表彰鼓励,并在全馆进行通报。

2.3.4 改进方法的应用和固化。图书馆的绩效改进需要遵循科学的规律,要善于利用各种新技术、新方法。东莞图书馆在改进和创新过程中,主要通过标杆学习法、项目管理法、合理化建议等来实现改进,并通过制定规章制度、管理办法等固化改进的经验,形成图书馆的内部知识。

2.3.4.1 标杆学习法。东莞图书馆通过标杆对比,向业内外最优秀的图书馆和组织学习,对比服务和管理经验,通过学习,取长补短,创新服务项目,丰富服务方式,改善服务和绩效管理水(见表 5)。

表 5: 东莞图书馆通过标杆学习的改进案例

创新类别	学习标杆	对比内容	改进与创新及实施成效
管理创新	新加坡国家图书馆	新加坡国家图书馆全面导入卓越绩效管理,分别于 2004 年和 2011 年荣获新加坡国家质量奖。	2011 年东莞图书馆全面导入卓越绩效管理,系统提升组织管理绩效,2012 年荣获东莞市政府质量奖。
服务创新	英国拉夫堡图书馆	针对儿童开展班级访问活动,推广儿童利用图书馆。	2013 年引进“班级访问”项目,继续丰富和完善,加入体验时间和游戏时间,增强趣味性,定向邀请周边幼儿园访问图书馆。
机制创新	国家图书馆	建立国家图书馆博士后科研工作站,开展图书馆事业发展战略研究、文献信息组织、数字图书馆个性化服务及新媒体服务、图书馆展览等方面的研究。	东莞图书馆于 2012 年 12 月被广东省人力资源和社会保障厅授予“博士后创新实践基地”称号,成为国内图书馆界首个博士后创新实践基地。
技术创新	银行 ATM 机	银行系统通过设置 ATM 机,缓解服务压力,延长服务时间,提高服务便民性。	2005 年 9 月建成国内第一个 24 小时自助图书馆;2007 年 12 月推出国内第一台图书馆 ATM,实现图书馆 24 小时不间断文献借还服务,填补国内空白,从时间、空间上延伸图书馆的服务功能。

2.3.4.2 项目管理法。东莞图书馆制定了《项目管理办法》,广泛动员和鼓励员工参与图书馆的各项工作改进。一方面,通过对图书馆研究项目和工作项目的组织与管理,提升业务工作研究

深度,创新服务项目,提高图书馆业务能力;另一方面,通过项目评审、成果鉴定、项目成果分享等方式,形成内部的改进氛围。

2.3.4.3 合理化建议法。东莞图书馆为鼓励全馆

员工积极开展改进与创新活动,制定了《东莞图书馆员工合理化建议管理办法》,为员工建言献策提供沟通渠道。通过员工满意度问卷调查、图书馆营销服务建议征集、卓越绩效管理献策等活动,广泛征集员工的建议和点子。

3 PEM模式下城市图书馆开展绩效管理应注意的问题

总体而言,PEM模式下城市图书馆进行绩效管理要围绕着绩效测量、分析与改进来进行,要重点关注如何有效地测量和分析图书馆的战略指标和服务过程中的绩效指标,将这些关键数据用于促进图书馆的各种改进,从而获得良好的绩效输出结果,提升图书馆绩效管理水平和管理能力。^[6]城市图书馆在开展绩效管理的过程中应注意以下问题:

3.1 动态化调整绩效管理系统

PEM是一种成熟度管理模式,遵循PDCA的循环。为确保绩效测量系统与图书馆业务发展保持同步,图书馆需要不断对绩效测量系统进行评估及调整,使得测量系统与业务需求、战略发展保持同步。例如,在落实部门绩效考核时,应考虑绩效考核制度和考核细则是否合理,能否保证数据的有效性、准确性,测量流程是否合理;在选取绩效指标时,指标是否能够反映图书馆业务工作的效率,各指标的等级是否合理,是否为关键的指标;在进行绩效分析时,分析的周期、责任部门是否适当,是否随业务的调整而有所变化,绩效测量和分析的软件、硬件系统是否安全、有效等。此外,为确保绩效测量系统的及时有效,图书馆应定期邀请外部专家对绩效测量系统进行评估,召开座谈会,了解外部的需求,不断对绩效评价系统进行分析并加以改进,使其能适应图书馆外部环境的变化,并随图书馆发展方向的变化不断完善。

3.2 合理运用各种统计技术和改进工具

城市图书馆在开展绩效管理的过程中,应灵活、广泛地运用多种统计技术和方法。在战略指

标的确定过程中,可采用标杆对比、PEST分析、SWOT分析等;在业务过程分析上,可采取问卷调查、对比分析、趋势分析等。在质量控制和改进上,可采用QC小组、六西格玛等改进工具。

3.3 学习和整合组织内外部知识

城市图书馆开展绩效管理,十分需要对内部知识的整合和对外部知识的学习。要重视提炼和总结成效明显的工作案例,并在全馆各部门、项目小组中组织学习,使这些管理经验能够在整个图书馆内部以及图书馆的读者及供应商之间分享,共同提高图书馆绩效管理水平。此外,在开展绩效管理过程中,要十分重视对标杆的学习,这种标杆不仅包括图书馆行业标杆,也应包括图书馆行业之外的标杆。对标杆的学习既包括对标杆绩效水平的了解和跟踪,还包括对标杆的绩效管理方法、绩效管理手段的学习和借鉴。

参考文献

- [1]吕青,侯进锋.2012年颁布《卓越绩效评价准则》国家标准解读[J].中国质量,2012(5):30.
- [2]李东来,奚惠娟.卓越绩效管理模式——公共图书馆发展现实选择[J].图书馆论坛,2015(8):41-47.
- [3]中国质量协会.卓越绩效评价准则事务[M].北京:中国质检出版社,2012:250-253.
- [4]杨累,赵爱杰.基于事实的管理:东莞图书馆绩效评价与过程管理的实践思考[J].图书馆建设,2013(7):15-19.
- [5]李映嫦.卓越绩效模式下公共图书馆绩效指标体系构建[J].河南图书馆学刊,2019(6):19-20.
- [6]赵爱杰,杨累,冯玲.公共图书馆卓越绩效管理模式构建[J].图书馆论坛,2015(8):48-55.

杨晓伟 东莞图书馆馆员。

(收稿日期:2020-05-22。龚永年编发。)