

【实证·实务】

公共图书馆绩效管理探索与实践 ——以东莞图书馆为例

●李映嫦 (东莞图书馆 广东东莞 523071)

摘 要 以东莞图书馆实行绩效管理为例,探讨了公共图书馆绩效管理的内涵,绩效考核体系的构建,以及绩效考核的实施和效果,提出了良性绩效考核的7个特征。参考文献6。

关键词 公共图书馆 绩效考核 实践

中图法分类号 G251

文献标识码 A

文章编号 1003-7845(2012)01-0033-04

公共图书馆是城市公共文化服务体系的重要组成部分,是城市文明的重要标志之一,随着图书馆事业的不断发展,各级政府对图书馆投入不断加大,如何提高图书馆的管理水平和办馆效益,成为了图书馆管理学研究的重要课题,而以往广泛应用于企业管理的绩效管理逐步被运用到图书馆管理当中,并越来越受到了图书馆学界的关注和重视,本文从东莞图书馆绩效管理实践切入,从实践的角度出发,着重研究公共图书馆绩效管理的内涵及绩效管理体系在公共图书馆管理中的构建、实施、效果等等,希望和同行共同探讨改进和提高图书馆管理的途径。

1 公共图书馆绩效管理的内涵

绩效管理作为人力资源管理的一个重点,多年来一直都是管理者反复探讨、不断研究的课题。公共图书馆绩效管理是图书馆衡量馆员工作和行为的标准,也是一种新的管理模式和牵引机制,它通过制度手段的记录,告诉馆员图书馆的战略目标是什么,需要完成哪些工作和任务,达到什么标准,哪些行为值得鼓励,哪些行为应当禁止,通过反馈指出图书馆期望和馆员实际的差距,引导馆员学习和提高自身素质,共同实现图书馆发展目标的过程^[1]。该过程包括先决条件、绩效规划、绩效执行、绩效评估、绩效结果使用、绩效管理制度的改进和调整6个阶段^[2]。

1.1 先决条件

公共图书馆绩效管理实施有两个重要条件:一是对公共图书馆的使命和战略目标的认识;二是与相关工作有关的知识。如果不清楚图书馆的工作定位和发展目标,不熟悉各业务部门的工作内容和他们之间的相互关系,那必然无法明确每个员工应该

做什么、应该达到什么个人目标和整体目标。工作定位和发展目标一旦确定,就需将其层层分解,各部门通过设定各自的目标来支持图书馆的整体使命和目标。图书馆是收集、加工、存储、创造和传播知识信息的社会装置^[3],其功能和所承担的社会职责为绩效管理提供了条件。

1.2 绩效规划

绩效规划具体包括:绩效考核内容和目标的设定、绩效管理的途径、措施、方法、标准等的规划。绩效规划是图书馆总体发展的方向和目标,是绩效管理的起点。在此环节中,一要基于图书馆的现实,确定考核的范围和内容、明确绩效标准和目标,标准通常是员工可以接受的最低绩效水平,而目标则是希望实现的绩效水平,具体的、富有挑战性的目标更能够调动员工的潜能,改进员工的绩效。二在绩效规划阶段,绩效管理体系的设计者或图书馆管理者要与员工通过充分的交流和研讨,使各责任部门和责任人明确任务目标,理解工作的实质,做到上下一致,以便更好地完成工作计划。三要具备实用性、便于执行操作,可以量化的尽量量化,不能量化的要细化职位描述,便于对考核结果的衡量。四要完善沟通机制,及时收集反馈信息,便于对考核制度的修订和改进。五要确定考核周期。

1.3 绩效执行

建立了考核指标体系,绩效管理的实施就有了一定的基础和前提保障,绩效管理的实施可以从三个层面执行:一是一级管理者(馆长)对部门中层(部门负责人)岗位要求的考核。二是部门中层对员工岗位要求的考核。三是职能部门对员工共性要

求的考核,例如:考勤、岗位纪律、课题项目完成情况、读者投诉、专业馆员研究业绩等等。

1.4 绩效评估

绩效评估指员工及其上级管理者就绩效目标的实现情况进行评估,在评估实施过程中,管理者负责填写对下属进行评估的表格,员工也应该填写自我评估表格。上下级都参与绩效评估的过程,一方面有助于员工注意到自我评估和他人评估之间的差异,而这种差异可能帮助员工找到需要开发的领域,当上级评估比员工评估更差时尤其如此。另一方面员工参与自我评估还能够减弱员工对绩效评估的防御心理,提高他们对绩效管理系统的满意度,从而更乐于接受绩效管理体系。

1.5 绩效结果使用

绩效结果使用是指客观分析绩效规划、绩效执行以及考评结果,依据绩效结果兑现既定的奖惩机制和薪酬分配制度,以及对绩效管理模式进行审视和改进、对绩效目标进行更新重建的过程。在此环节中,要全面、真实、准确反映绩效结果,以绩效结果为依据,兑现考核结果。包括员工的聘用与选择、绩效奖金分配、岗位职务调整、培训与再教育、通过沟通改进工作、正确处理员工内部关系等等。

1.6 绩效管理制度的改进和调整

绩效管理过程始于周期开头的先决条件,终于绩效管理的改进与调整。简言之,绩效管理制度的改进和调整是绩效管理过程的最后阶段。但是,他并不意味着绩效管理周期的结束,而是在总结前期绩效管理经验和结合新时期图书馆工作发展需要的基础上重新规划和调整的并将进入下一个绩效管理周期的过程,在此环节中,要结合社会发展形势、读者需求、新技术应用、队伍建设要求等重新探讨先决条件,包括中心任务,战略目标和完成相关工作的知识、技能和能力等等,才能更好地促进战略目标的实现。

2 东莞图书馆绩效管理的实践

东莞图书馆是东莞市委市政府推动公共文化服务体系建设,实施文化惠民政策的重要抓手之一,2002年在新馆建设启动之初就着力在全国开展人才招聘工程,为东莞图书馆事业的发展奠定了一定的人才基础。期间,东莞图书馆围绕新馆建设而制定了《东莞图书馆新馆建设与发展规划纲要(2002~2010年)》,明确了把东莞图书馆建设成为“与东莞城市发展目标相适应,建设一个集传统文献资源和现代网络资源为一体、信息资源和人才资源交融

的城市中心图书馆,成为东莞市的文献信息服务中心、区域图书网络中心、大众教育活动中心和专题文献研究中心,在馆舍、设备、队伍、管理、服务等方面达到国内城市一流图书馆水平”的战略目标,并围绕战略目标对部门职能和绩效管理体系的设置进行规划。

2.1 绩效管理指标体系构建

考核框架

考核内容	考核范围	考核周期	考核对象	考核人	考核依据
工作纪律	考勤	每天	全体工作人员	部门负责人	《东莞图书馆工作人员考勤管理办法》
	岗位纪律	每天	全体工作人员	部门负责人	《东莞图书馆工作人员考核管理办法》
	形象要求	每天	全体工作人员	部门负责人	《东莞图书馆工作人员考核管理办法》
岗位责任及目标	岗位责任	每月	全体工作人员	部门负责人	员工岗位责任书
	岗位目标	每季	部门	分管馆长	部(室)目标责任一览表
业务研究	课题项目	每年	申报课题人员	业务部	《东莞图书馆项目管理办法》
	规定性业务研究成果完成情况	每年	具备职称的专业技术人员	业务部	《东莞图书馆专业技术人员科研考核办法》
学习型组织创建	业务学习落实情况	每年	部门	业务部	《东莞图书馆业务学习和培训管理办法》
	《图书馆工作简报》投稿情况	每年	部门	业务部	年度统计,根据稿件录用数量进行奖励
职业道德	读者投诉	每季	全体工作人员	办公室	《东莞图书馆工作人员考核管理办法》
	馆员投诉	每季	全体工作人员	办公室	《东莞图书馆工作人员考核管理办法》
服务环境	是否整齐清洁	每周	部门	考核小组	《东莞图书馆工作人员考核管理办法》
	安全管理措施落实情况	每周	部门	考核小组	《东莞图书馆工作人员考核管理办法》

绩效管理指标体系建设就是搭建绩效考核的框架,明确考核范围,细化考核标准,为绩效考核提供依据,包括考核的对象、考核内容及范围,质量、数量和时间进度等等。公共图书馆作为国家财政拨款的公益性事业单位,是为社会提供公益性文化服务的文化机构,其团队素质和服务效能是城市文明形象的重要体现,因而其绩效管理必须与企业追求利润

或经济效益最大化有着本质上的区别,对团队及个人的考核应该从德、能、勤、绩、廉等五个方面进行综合规划。德,是指政治、思想和道德品质的表现。包括贯彻执行国家及上级政策法规、以及思想作风、职业道德、品德修养等方面的表现。能,是指业务知识和工作能力。包括政策理论、业务水平、语言文字、组织协调、开拓创新及其他适应职位职责工作要求的能力。勤,是指工作态度和勤奋敬业精神。包括出勤率、工作作风、工作积极性等方面的表现。绩,是指工作的数量、质量、效益和贡献。包括完成工作任务的数量、质量、难易程度、效果、贡献大小等方面的情况。廉,是指廉洁自律方面的表现。包括遵纪守法、依法行政和执行廉洁从政制度的情况。

2.2 绩效管理执行

绩效执行阶段是员工努力落实工作要求以实现绩效管理的结果以及图书馆管理者对绩效管理内容进行监管、督促、考核的过程,该阶段中执行机构的确定和执行制度的设立是图书馆管理者的首要任务。具体做法:一是设立由分管绩效考核工作的副馆长任考核小组组长,各部门负责人任考核小组成员的东莞图书馆绩效考核领导小组,领导小组办公室设在馆行政办公室,负责考核的统筹工作。二是制定《东莞图书馆工作人员考核管理办法》,明确绩效考核小组的工作要求和职责,明晰考核执行办法。三是由馆长与部门负责人签订《部(室)岗位目标责任书》、部门负责人与部门员工签订《员工岗位责任书》,明确工作的内容、达到的目标和要求、完成时间和进度要求等。四是确定考核周期及责任人,规定部门员工由部门负责人负责全程考核,每月上报考核结果和奖惩意见;考核领导小组针对考核内容每周不定期抽查,每月汇总;学习型组织建设及课题项目每半年通报进度,年终汇总评审。在上述制度实施过程中,被考核人每月要自行填写《月度工作记录表》,如实记录工作情况,针对存在问题提出工作分析和建议,并提交上级负责人提出考核意见并进行客观评价,每月底以部门为单位提交办公室汇总。五是考核领导小组办公室每月将上述考核结果以及读者投诉情况、奖惩意见汇总后,每季度末提交考核领导小组审定。

2.3 绩效考核的使用及效果

良性的绩效考核可以检验每个图书馆员的工作态度、工作能力和工作的效果,实现对馆员工工作中的行为控制,通过引导、帮助员工发现问题,找出差距,克服不足,不断提升专业素养和工作能力,同时帮助

管理者验证管理,发现不足,及时调整,以便顺利完成既定目标。绩效考核结果在人力资源管理层面上为员工工作岗位的安排、职务晋升、外派培训、年度评优、季度绩效工资发放提供依据,例如:每季度绩效工资根据员工奖扣分情况发放,并进行全馆通报;被扣分者年度不得评优;根据馆员特点及优势做好馆员的职业规划,安排工作岗位;开展人力资源开发和专业团队的培养,根据他们的思想表现和工作能力选送业务能手参加专业培训,由单位给予资助。2006年至2007年,东莞图书馆先后选送39名业务骨干参加北京大学图书馆学研修班学习,其中7人获得了硕士学位,3人进入论文答辩阶段,该批业务骨干通过系统的理论学习和实际的工作实践,成为了图书馆员工队伍的中坚力量,有些走上管理岗位,东莞图书馆人才队伍建设的可持续发展为实现图书馆的战略目标打下了坚实的基础。在业务建设层面,东莞图书馆每年设立一个主题,一年一重点,根据主题年制定工作要求,包括基础业务建设和项目课题研究,通过实行项目招标,带动专业馆员开展业务研究,提升业务研究能力,推动业务建设向纵深层次发展,几年来,馆内每年申报课题达30多项,承担的国家社科基金及多个文化部科研课题分别获得了优异的成绩。绩效管理的有效实施,不但使既定的战略目标得以逐步实现,而且东莞图书馆办馆理念和服务模式得到了社会 and 行业的普遍认同,并为东莞地区图书馆总分馆协同发展发挥了中心引领的作用。

3 结论

公共图书馆实行绩效管理,使图书馆建立了一整套科学的管理体系,包括管理制度、管理机制、管理方法和管理程序等。使图书馆的各项工作有章可循,减少人治,增强法制观念,各项工作和个人行为都有了规范的尺度,从而使图书馆运营规范有序,保证图书馆事业的健康稳步发展。但如何使绩效管理更加有效,从而达到最佳效果,笔者认为:良性的绩效管理体系必须要具备以下七个重要特征:

第一,战略一致性。个人目标应和团队目标或组织目标保持一致。

第二,全面性。所有员工都应该了解考核、接受考核;所有重大的工作职责都应该纳入考核(包括行为和结果);考核必须覆盖整个工作过程,而非仅仅的几周或几个月;考核反馈应该是全面的,有助于改进和提高。

第三,可操作性,耗时和过于复杂的制度很难产

生好的效果,优良的、易于使用的制度有助于管理者决策。

第四,合理性。目标不能定得太高,太高了难以实现给员工造成压力而产生抵触情绪,太低了缺少工作动力,两者都不利于事业的发展。

第五,指导性。每个员工的工作岗位不同,能力大小不同,一个好的制度应该给予员工具体指导,让他们知道需要做什么和如何做,哪些是在规定时间内必须完成的,哪些是要逐步提升的。

第六,可持续性。绩效考核是一个不断完善提升的过程,各考核周期的考核内容和标准必须根据事业的发展 and 实际要求不断的调整变化,既有区别又有联系,循序渐进,以逐步实现既定目标。

第七,技术性。随着新技术在图书馆管理中的广泛应用,绩效管理体系的许多方面已经吸纳了技术元素,例如:目标设置和接下来的行动可以通过电子方式记录,跟踪数据可以方便地存取;通过网络可

以搭建起沟通渠道,掌握反馈信息;搭建工作项目管理平台,随时督促、指导和跟踪工作的落实等等。

参 考 文 献

- [1] 贾亚平. 图书馆绩效管理问题探讨 [J]. 图书馆工作, 2010(4): 33-35.
- [2] [美] 詹姆斯. W. 史密瑟, 曼纽尔. 伦敦著. 汪群, 张龙等译. 绩效管理——从研究到实践 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2011.
- [3] 付立宏, 袁琳. 图书馆管理教程 [M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2005.
- [4] 范敏. 论公共图书馆绩效管理 [J]. 图书馆学刊, 2009(3): 51-53.
- [5] 程卓蕾, 胡振华, 胡蕾. 高校图书馆绩效管理体系的构建与实施 [J]. 高校图书馆工作, 2011(2): 46-49.
- [6] 东莞图书馆. 东莞图书馆新馆建设与发展规划纲要(2002~2010年).

作者简介 李映嫦, 副研究馆员, 现在东莞图书馆工作。

收稿日期 2010-11-10 (刘平 编发)

Exploring and Practice of the Public Libraries' Performance Management: Taking Dongguan Library as an Example

Li Yingchang

(Dongguan Library, Dongguan, Guangdong 523071, China)

Abstract Taking Dongguan Library as an example, this paper discusses the connotation of the performance management of public libraries, the construction of performance evaluation system and the implementation and effect of the performance evaluation and puts forward seven characteristics of virtuous performance evaluation. 6 refs.

Keywords Public libraries. Performance evaluation. Practice.