

高校图书馆馆长绩效评价指标探讨

景 晶

(华南师范大学 广州 510631)

摘 要 图书馆馆长是图书馆最重要、最直接的管理者,其管理水平和素质决定着图书馆的服务理念和发展前景。我国目前对图书馆馆长的绩效评价非常模糊,突出表现在评价指标的缺乏或者过于笼统,开发一套科学合理的高校图书馆馆长绩效评价指标是重要和迫切的。馆长绩效评价指标体系应由组织建设、文献资源建设、读者服务、馆员发展、图书馆形象与特色、馆长个人发展六方面组成。

关键词 图书馆馆长 绩效评价 评价指标 高等院校

中图分类号 G251

文献标识码 A

文章编号 1006-1525(2011)01-0014-04

A probe into the performance appraisal indexes to university library directors

JING Jing

(South China Normal University, Guangzhou 510631, China)

Abstract: The library director is the most important and immediate manager in a university library whose quality and his management level determine the service concept and development prospects of the library. In China, the current performance appraisal to the library director is either very vague or too general. It is highly necessary to work out the performance appraisal indexes to the directors. This index system should contain the following six aspects: the construction of the organization, the construction of information resources, readers' service, the image and characteristic of the library and the personal development of the director.

Key words: library director ;performance appraisal ;index system ;university and college

图书馆馆长作为图书馆最重要、最直接的管理者,其管理水平和素质决定着图书馆的服务理念和发展前景。因此,馆长的选拔、任用、培养和考核显得重要且慎重。笔者通过文献分析和图书馆工作实践发现,目前各高校对图书馆馆长的绩效评价是非常模糊的,突出表现在评价指标的缺乏或者过于笼统,没有科学的、可操作性的评价指标。因此,根据图书馆实际,开发一套科学合理的高校图书馆馆长绩效评价指标是迫切的。

1 馆长绩效评价的意义

美国学者彻黎姆斯卡(Chelimsky)将评价目的划分为三种观点:(1)绩效责任评价的观点。对于评价而言,评价目的在于检视执行单位对其任务达成程度的绩效责任。(2)知识性评价的观点。对于大部分的研究者及学术机构的评价工作者而言,评

价是用来探寻现象并解释现象的方法与工具。(3)发展性评价的观点。对评价客体及其内部成员而言,评价的目的具有回馈性,评价本身可以提升并增进学校的效能。笔者认同该学者的观点,同时认为评价的目的与意义不是单独的某一部分,而是把三者结合起来。结合高校图书馆实际,馆长绩效评价的意义在于以下几点:首先,它是上级主管部门对馆长完成工作职责和任务考核的重要工具。上级领导可以较为清晰地了解馆长的工作状态和工作业绩,为其选拔和培养提供科学的依据,有利于加强领导。其次,它是馆长反思工作的基础。通过评价结果的反馈,馆长能够清楚认识到工作中的得失、管理效能的高低,以便有的放矢地改进工作方法,提升管理水平和自身素质,从而提高工作绩效。最后,绩效评价为学者研究图书馆馆长领导行为、领导方法提供了实证依据,其研究成果能更好地指导

收稿日期 2010-10-08

作者简介 景 晶,女,馆员。

馆长领导行为,促进专业化的发展。

努力程度和客观的影响程度。

2 绩效评价指标建立的原则

建立评价指标的基本原则应有明确的评价宗旨、科学性与可行性相结合、定性与定量相结合等。除此之外,建立科学合理的评价指标还有以下几个细则,要处理好几种关系。

2.1 任务绩效与关系绩效并重

任务绩效是组织所规定的、与特定工作中核心的技术活动有关的所有行为。关系绩效是自发的行为,组织公民性、亲社会行为,体现组织奉献精神或与特定任务无关的绩效行为,它不直接增加核心的技术活动,却为核心的技术活动保持广泛的组织、社会的和心理的环境。长期以来,对馆长考核评价重视任务绩效,即重点考察与馆长职位相匹配的职责完成情况,忽视关系绩效的考核。馆长的组织公民行为、亲民行为更有利于形成和谐的组织气氛,更能发挥管理效能。因此在设计评价指标时,要重视关系绩效,使其与任务绩效并重。

2.2 显性绩效与隐性绩效并重

评价指标作为绩效评价的基础和方向,必须处理好显现绩效和隐性绩效的关系,才能使评价客观公正。馆长的显现绩效,如资源建设数量和质量、馆员人才队伍建设、经费使用效率等都很容易展现,但馆长的办馆理念、办馆特色、管理方式等这些对图书馆长期发展有深远影响的因素却难以量化考核。忽视这些隐性绩效的评价,只重视显性绩效,会助长馆长只顾眼前利益而忽视长远利益,对那些前期做了大量辛苦工作而未来图书馆才会有更大发展的馆长有失公允。因此,考核指标要兼顾两者,正确反映显性绩效与隐性绩效的关系。

2.3 主观因素与客观因素并重

馆长的工作绩效是在一定的主客观因素下,完成岗位职责所获得的工作成绩。主观因素如馆长的努力程度、工作能力和工作态度等,客观因素如办馆条件、规模、社会环境和经费保障等。馆长工作绩效的高低固然跟馆长主观因素有很大关系,但一些不利的客观因素也能影响其绩效。对馆长绩效考核如果不考虑该馆已有的客观条件,只对业绩结果进行简单类比,显然不合理。因此,科学合理的评价指标必须兼顾主观因素和客观因素,不仅考察馆长最终的业绩成果,也充分考虑到主观的

3 馆长绩效评价指标因素

指标因素是建立评价指标的关键,笔者试图从馆长角色、馆长职责两方面综合考察评价指标因素。

3.1 馆长角色

社会角色是指人们在特定的社会 and 群体中占有的地位、身份,是与人们的某种地位、身份相一致的一整套权利、义务的规范与行为模式,也是人们对具有特定身份的人的行为期望。高校图书馆馆长则是一种特定的社会组织即高校图书馆中的一个社会角色。馆长的角色定位决定了其工作的重心。在社会转型时期,改革与发展成为社会主题,高校图书馆也要紧跟时代步伐,深化改革,图书馆馆长的角色定位也发生改变:由图书馆事务的决策者转变成图书馆工作的组织者,由高高在上的管理者转变成良好工作环境的营造者;由改革的接受者转变成改革的推动者,由封闭的权利行使者转变成与馆外社会的联络者,由人际关系的调和者转变成人际关系的促进者。

中共十六大报告提出要建立“学习型社会”,高校图书馆作为传播知识的集散地,要努力建设成为学习型图书馆。馆长在其中承担着7种角色:与时俱进的学习者、共同愿景的开发者、图书馆文化的经营者、绩效评估的设计者、团队学习的引领者、民主决策的实施者及职业生涯的规划者。

有研究者认为馆长角色有:决策角色、裁决角色、交际角色、信息角色和教育角色。也有研究者强调馆长的服务角色和公共关系角色。根据以上文献研究,笔者认为高校图书馆馆长的角色突出在决策角色、管理角色和人际关系角色三方面。决策角色涉及馆长对图书馆发展总体方向的把握和决策,包括办馆宗旨、办馆特色、图书馆定位与规划等。管理角色主要是馆长对图书馆内部的细化管理,如制度管理、人员管理、经费管理、馆藏质量和服务质量的控制与管理等。人际关系角色主要体现在馆长对内的人际关系协调,对外主要是与上级主管部门、同行间、读者间的公关关系。

3.2 馆长职责

2002年国家教育部颁布了《普通高等学校图书馆规程(修订)》,其中明确提出高等学校图书馆实行校(院)长领导下的馆长负责制。馆

长主持全馆工作,领导制定发展规划、规章制度、工作计划及经费预算,组织贯彻实施。本规程除总则和附则外,其它六章内容都准确概括了高校图书馆的核心工作,从一个侧面反映了馆长的主要工作内容:管理体制和组织机构、文献资源建设、读者服务、科学管理、工作人员、经费、馆舍、设备。

研究者也对馆长职责进行了专门研究。如认为高校图书馆馆长的职责集中在五方面:(1)争取党委和校(院)长的支持,健全组织机构;(2)做好人才管理和队伍建设;(3)加强基础工作,包括藏书建设工作、目录体系建设、读者工作、馆舍和设备工作;(4)强化科学管理;(5)努力提高图书馆的教育职能和情报职能。有研究者认为在新时期图书馆馆长的职责主要是:争取资源、科学管理和谋求发展。争取的资源包括:文献资源、设备资源、馆舍资源、财力资源、人才资源等。科学管理就是运用各种方式方法,制定规章制度,调动群众工作积极性。谋求发展要有明确的发展目标,制订不同时期的发展规划和工作计划。

根据以上对馆长角色和馆长职责的分析讨论,笔者认为馆长工作中的核心工作包括:制定图书馆发展规划、建立各项规章制度、人力资源管理、文献资源建设、读者服务以及代表本馆与外部环境的协调等。依据这些因素指标,初步构建高校图书馆馆长绩效评价指标。

4 馆长绩效评价指标

馆长绩效评价指标体系分成一级指标、二级指标、评价要素三层结构。一级指标分别是:(1)组织建设;(2)文献资源建设;(3)读者服务;(4)馆员发展;(5)图书馆形象与特色;(6)馆长个人发展。组织建设涉及图书馆整体的组织架构,包括 7 个二级指标:办馆理念、制度建设、体制建设、机构建设、物质条件建设、氛围建设和财务建设。文献资源建设包括 3 个二级指标:馆藏、资源采购、资源宣传。读者服务包括 3 个二级指标:基础服务、信息咨询、读者服务。馆员发展是指图书馆整体馆员素质队伍建设,包括 3 个二级指标:馆员队伍、馆员管理、馆员绩效。图书馆形象与特色包括 2 个二级指标:对外形象、办馆特色。馆长个人发展主要涉及馆长自身的素质要求,包括 2 个二级指标:馆长威望和学术能力。具体的馆长绩效评价指标体系见下表。

馆长绩效评价指标		
一级指标	二级指标	评价要素
组织建设	办馆理念	馆长的办馆思想和理念 图书馆长期发展规划 图书馆每年工作计划
	制度建设	业务规章制度及实施情况 服务规章制度及实施情况 管理规章制度及实施情况
	体制建设	工会、教代会的民主管理和监督 馆内重大决策机制完善 馆务公开实施情况
	机构建设	图书馆工作委员会建设及运作 馆内机构设置精简 岗位职责明确 部门负责人角色到位
	物质条件建设	馆舍、阅览座位、网络设备满足读者需求情况 图书馆环境绿化、美化、舒适度 馆长对改善设施的努力程度 各种设施的利用率
	氛围建设	领导班子的团结程度 图书馆整体的凝聚力 馆员的满意度及工作积极性
	财务建设	财务制度健全规范 合理进行预算 有效使用资金 财务公开
文献资源建设	馆藏	文献数量、质量满足读者需求 符合学校学科发展规划 纸质、数字资源比例结构合理 馆藏布局合理
	资源采购	清晰、完善的采购流程 相关规章制度 监督机制
	资源宣传	完整的目录体系、各种资源的宣传报道、深层次文献加工
读者服务	基础服务	超过 70 小时/周的读者借阅时间 年读者借书量 50 册/人 年读者下载电子书刊量点击 200 次/人 利用网络条件开展网络服务
	信息咨询	参考咨询服务的项目 专题服务质量 馆际互借和文献传递量
	读者培训	新生接受培训的数量和质量 多层次多种方式读者培训 文献检索课

馆员发展	馆员队伍	馆员年龄结构 馆员性别结构 馆员学历结构 馆员学科知识结构
	馆员管理	馆员的任用与选拔 对馆员的激励措施 对馆员的绩效评价 鼓励馆员进修学习
	馆员绩效	读者对馆员工作满意度 馆员对工作的自豪感 馆员的科研成果
图书馆形象与特色	对外形象	图书馆同行的评价 校内领导、教师、学生的认可 图书馆业内学术团体的评价
	办馆特色	先进的办馆理念和服务特色 创新的文献保障系统 特色馆藏
馆长个人发展	馆长威望	图书馆同行对馆长的认可度 读者对馆长的认可度 馆员对馆长的认可度
	学术能力	馆长的科研成果 馆长的学术成就对同行的认可和影响力

参考文献：

- [1] 赵 茜.中小学校长绩效评价指标的开发[J].国家教育行政学院学报,2007,(5):51-55.
- [2] Borman,W.C.& Motowidlo,S.J. ,Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance[A].In:N. Schmitt,& W.C.Borman ed.,Personnel Selection in Organizations[C].San Francisco:Jossey- Bass Pubilshers,1993:71- 98.
- [3] 王碧琴.高校图书馆馆长角色的社会学探析[J].图书馆学研究,2006,(12):88-90.
- [4] 郑崇芬.改革中图书馆馆长角色转换初探[J].四川图书馆学报,2003,(4):71-73.
- [5] 韩凤华.试论学习型图书馆馆长的角色定位[J].情报探索,2007,(1):84-85.
- [6] 李淑芬,杨贵明.谈图书馆馆长角色、素质与能力[J].兰州工业高等专科学校学报,1999,(2):59-62.
- [7] 谢群宗.高校图书馆馆长的职责与修养[J].高校图书馆工作,1986,(4):36-40.
- [8] 张 权,李晨英.新时期高校图书馆馆长职责探索[J].农业图书情报学刊,2005,(2):124-126.

(编辑:傅正)

(上接第6页)的动力。

在高校图书馆服务转型的理论建构方面,知识供应链模型不仅可以用于图书馆内部管理,同时也为我们研究高校图书馆与知识经济圈、市场、社会的关系提供了可以信赖的模式。在未来的高校图书馆建设与服务转型过程中,我们还要注意图书馆与知识经济圈、企业和社会的服务边界问题。一方面,图书馆不能延续传统的被动式、静态式的服务模式,应积极参与到服务经济圈与社会的活动中来。上文中列举的服务项目只是高校图书馆可提供服务中的一部分,随着图书馆功能的转型,还有更多的服务形式值得探索。另一方面,高校图书馆在服务企业与社会的过程中,应该站在整个经济圈,乃至整个国家宏观经济发展的战略高度,从长远角度来规划发展与建设模式,而不能盲目迎合经济圈内企业的短期经济目标。图书馆服务边界问题,依然是一个值得每个高校图书馆管理者深入探讨的问题。

参考文献：

- [1] 陈菊红,汪应洛,孙林岩.灵捷虚拟企业科学管理[M].西安:西安交通大学出版社,2002:194.
- [2] C·W·Holsapple,M·Sixth·The Knowledge Chain: Activities for Competitiveness· Expert System with Applications,2001,(20):77-98.
- [3] 李 沛.地方高校图书馆与区域经济的发展[J].茂名学院学报,2006,(2):79-81.
- [4] Van Greenhuizen,Marina.Universities and knowledgebased economic growth :the case of Delft . Geo- Journal ,141,(4):369-377.
- [5] 李娟娟.高校图书馆为地方经济建设服务思考[J].高校图书馆工作,2003,(6):55-57.
- [6] 王晓文,崔 旭,路晓丽.图书馆知识供应链管理策略研究[J].情报资料工作,2008,(1):89-91.
- [7] 刘岩芳.知识供应链中的知识管理策略研究[J].图书馆学研究,2007,(9):25-27.
- [8] 黄良燕,詹庆东.基于知识供应链管理的图书馆核心竞争力的提升策略[J].情报资料工作,2009,(4):78-82.

(编辑:傅正)