

应用平衡计分卡构建图书馆线上服务绩效评价体系*

曾 静

(深圳市宝安区公共文化体育服务中心, 广东 深圳 518101)

[摘 要]平衡计分卡是绩效管理的新型科学方法,逐步被企业广泛应用并在政府部门及非营利性组织得到推广。以深圳图书馆线上服务为研究对象,采用文献计量分析、数据统计分析、实地调研、问卷调查、电话及网络调研等研究方法,调研深圳图书馆线上服务情况,通过数据分析挑选出线上服务绩效评价指标,再以平衡计分卡方法为原理,对深圳图书馆线上服务绩效评价进行实际测算与研究,指出在具体实施过程中应适时调整分值及权重、注重图书馆自身特点、提供制度保障。

[关键词]平衡计分卡 图书馆 线上服务 绩效评价

[分类号]G250

1 图书馆线上服务绩效评价的意义及现状

1.1 绩效评价概念

绩效是属于管理学范畴的名词,通常指某一单位或组织机构在某一阶段产生的业绩与效能。绩效评价是对单位或组织机构进行管理调控的一个环节,是运用一定的评价方法、量化指标及评价标准,对单位或组织机构为履行特定职能制定的管理目标的完成程度及为实现这一目标所设定的预算执行程度进行综合评价的过程。

1.2 图书馆线上服务绩效评价的意义

习近平总书记在党的二十大报告中明确指出:“实施国家文化数字化战略,健全现代公共文化服务体系”^[1],为公共文化的发展指明了数字化方向。通过文献检索、电话调研可知,受数字图书馆建设深入推进及过去几年新冠肺炎疫情的影响,各级图书馆财政核拨的数字化经费不断增加,我国图书馆近年线上服务量呈现逐年增长的态势。需要对线上服务质量、投入经费最终产生的社会效益进行阶段性的绩效评价,从而找到问题、差距所在,并有针对性地进行动态调整优化,促进图书馆线上服务的良性循环,进而为广大群众提供越来越均衡、平等、优质的线上服务,助力数字图书馆的建设。

1.3 图书馆线上服务绩效评价的现状

在中国知网、万方、维普三大数据库平台,以“公共文化+平衡计分卡”“图书馆或文化馆或博物馆或美术馆+绩效评价或绩效评估”“平衡计分卡+图书馆或文化馆或博物馆或美术馆”为检索词,剔除重复及不相关文献,共得到有效文献83篇。其中,将平衡计分卡运用到图书馆绩效评价的文献有48篇,然而将其运用到我国图书馆线上服务绩效评价的文献却寥寥无几。

2015年,中共中央办公厅、国务院办公厅发布了《关于加快构建现代公共文化服务体系的意见》,提出要充分利用数字化互联网技术,让老百姓可以随时随地享受公共文化服务,提升公共文化服务的效能^[2]。我国各省市图书馆纷纷响应号召,重视数字图书馆的建设,线上服务得到了长足发展。通过电话及网络调研得知,只有少量图书馆进行了数字图书馆绩效评价。如江苏省如皋市图书馆、山西省晋中市图书馆、云南省保山市图书馆等。专门针对图书馆线上服务的绩效评价开展得更少,仍有很大的发展空间。

目前,进行绩效评价的方法较多,公共部门常用的有目标管理法、德尔菲法、平衡计分卡、4E法、主成分分析法等。将平衡计分卡引入图书馆线上服务绩效评价,可弥补相关研究的空白,发现其中存在的问题,助力数字图书馆

*本文系2022—2023年度深圳市图书情报科研项目“公共图书馆线上服务绩效评估研究”(项目编号:深文图情2022451号)的研究成果之一。

建设,因此值得深入研究。

2 平衡计分卡概念、作用及其特点

2.1 平衡计分卡的概念

平衡计分卡由哈佛大学教授 Robert Kaplan 与 David Norton 于 1992 年提出,被誉为近七十五年来世界上最重要的方法和管理工具。平衡计分卡是从内部流程、财务、用户、学习与成长 4 个指标角度,用可操作的目标值和量化指标实现组织战略目标的一种新型绩效管理工具。

2.2 平衡计分卡的作用

平衡计分卡让决策层可以平衡长期和短期目标、平衡外部和内部矛盾,确保组织持续健康发展,使决策层拥有统筹战略、流程、员工和实施 4 个关键因素的全面管理工具,从传统绩效管理的重视员工考核评价转变成重视战略实施。

2.3 平衡计分卡的特点

与传统评价体系比较,平衡计分卡具有下列特点:一是可以提高组织的管理效率;二是可强化激励作用,增强员工的参与意识;三是注重团队协作,防止管理机能失调;四是可以为战略管理提供强有力的支持。随着时代的发展,平衡计分卡在国内外众多企业的绩效评价中被广泛运用并取得了明显成效。同时,从平衡计分卡的特点来看,其对政府公共文化部门绩效管理也具有较强的适用性。

3 应用平衡计分卡设计图书馆线上服务绩效评价指标

笔者在设计图书馆线上服务绩效评价指标体系前,调查了深圳图书馆的线上服务情况,采用文献计量分析、数据统计分析、实地调研、电话及网络调研、用户评议法等研究方法对深圳图书馆线上服务情况进行调研,得到线上服务管理和运营角度的基础数据,并向读者发放线上、线下调查问卷,得到线上服务用户角度的基础数据。然后对数据进行统计分析,挑选出线上服务绩效评价指标,运用到平衡计分卡的财务、用户、内部流程、学习与成长 4 个指标,并进行如下的设计。

3.1 财务角度

财务角度主要考量财政以及社会资本的投入效益。虽然图书馆作为公共文化服务部门,资金来源主要是财政拨款,但也要重视其产生的社会效益,能否以最低的成本提供最优质的服务,是图书馆线上服务财务角度绩效评价的

重要指标。财务角度可从人员成本、物资成本、维护成本 3 个方面设计三级指标,具体如表 1 所示。

表 1 图书馆线上服务财务角度三级指标体系

| 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 |
|------|------|-------|
| 财务角度 | 人员成本 | 人员工资 |
| | | 人员培训 |
| | 物资成本 | 设备购置 |
| | | 数据库购置 |
| | | 软件开发 |
| | | 网络使用 |
| | 维护成本 | 设备维护 |
| | | 网络维护 |
| | | 系统维护 |

3.2 用户角度

用户角度对图书馆线上服务绩效评价意义重大。图书馆作为公共文化服务的重要部门,其主要目标是实现较高社会效益,即所服务公众的高满意度。公众对图书馆线上服务平台的知晓程度、利用线上服务资源的满意度,是衡量图书馆线上服务质量的关键。从用户角度来设计图书馆线上服务平衡计分卡,可以从数量与质量两个方面着手,形成三级指标体系,具体如表 2 所示。

表 2 图书馆线上服务用户角度三级指标体系

| 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 |
|------|------|-------|
| 用户角度 | 数量 | 资源种类 |
| | | 注册用户数 |
| | | 登录用户数 |
| | | 浏览量 |
| | | 点赞量 |
| | | 转发量 |
| | | 收藏量 |
| | 质量 | 资源覆盖率 |
| | | 服务满意度 |
| | | 信息有用性 |
| | | 信息时效性 |
| | | |

3.3 内部流程角度

设计图书馆线上服务内部流程角度的指标体系可以提高服务效率,为提升线上服务质量及用户满意度打下基础。因此,从该角度出发设计的图书馆线上服务绩效评价指标也十分重要。可以从服务人员、服务模式、服务系统、服务数量 4 个方面来设计三级指标体系,具体如表 3 所示。

表3 图书馆线上服务内部流程角度三级指标体系

| 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 |
|--------|------|-------|
| 内部流程角度 | 服务人员 | 服务态度 |
| | | 服务水平 |
| | 服务模式 | 官方网站 |
| | | 微信公众号 |
| | | 小程序 |
| | | 微博 |
| | | 短视频 |
| | 服务系统 | 流畅性 |
| | | 界面友好性 |
| | | 开放性 |
| | | 可扩展性 |
| | 服务数量 | 活动场次 |
| | | 参与人次 |
| | | 互动次数 |

3.4 学习和成长角度

图书馆线上服务的质量很大程度上取决于提供服务的员工素质及服务能力。所以,员工学习和成长角度的绩效评价也不容忽视。从学习和成长角度设计平衡计分卡,

可从员工的基本素质、服务能力、服务质量、满意度4个方面着手,形成三级指标体系,具体如表4所示。

表4 图书馆线上服务学习和成长角度三级指标体系

| 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 |
|---------|--------|--------------|
| 学习和成长角度 | 员工基本素质 | 中级及以上职称/员工总数 |
| | | 本科及以上学历/员工总数 |
| | 员工服务能力 | 沟通协调能力 |
| | | 业务技能 |
| | 员工服务质量 | 服务的有效性 |
| | | 服务的友善度 |
| | 员工的满意度 | 对待遇的满意度 |
| | | 对管理的满意度 |

4 深圳图书馆线上服务绩效评价的参数测算

4.1 线上服务绩效评价体系

应用平衡计分卡的4个角度设计图书馆线上服务绩效评价并实施。以2022年度深圳图书馆线上服务为例,具体如表5所示。

表5 2022年深圳图书馆线上服务绩效评价体系

| 一级指标 | 二级指标 | 权重(%) | 三级指标 | 权重(%) | 分值 |
|-------------------|------|-------|------------|-------|------------------------------|
| 财务角度 A1(35%) | 人员成本 | 40 | 人员工资(万元/人) | 90 | 5~10 3分,11~15 2分,15↑1分 |
| | | | 人员培训(万元/人) | 10 | 1~2 3分,2.1~3 2分,3↑1分 |
| | 物资成本 | 40 | 设备购置(万元) | 20 | 100~150 3分,151~200 2分,200↑1分 |
| | | | 数据库购置(万元) | 30 | 100~200 3分,201~300 2分,300↑1分 |
| | | | 软件开发(万元) | 30 | 30~50 3分,51~100 2分,100↑1分 |
| | | | 网络使用(万元) | 20 | 10~30 3分,31~50 2分,50↑1分 |
| | 维护成本 | 20 | 设备维护(万元) | 30 | 10~30 3分,31~50 2分,50↑1分 |
| | | | 网络维护(万元) | 30 | 10~20 3分,21~40 2分,40↑1分 |
| | | | 系统维护(万元) | 40 | 30~50 3分,51~80 2分,80↑1分 |
| 用户角度 A2(20%) | 数量 | 45 | 资源种类(种) | 20 | 70↑3分,50↑2分,30↑1分 |
| | | | 注册用户数(万人) | 15 | 300↑3分,200↑2分,100↑1分 |
| | | | 登录用户数(万人) | 15 | 150↑3分,100↑2分,50↑1分 |
| | | | 浏览量(万人次) | 15 | 200↑3分,150↑2分,100↑1分 |
| | | | 点赞量(万人次) | 15 | 10↑3分,8↑2分,5↑1分 |
| | | | 转发量(万人次) | 10 | 8↑3分,5↑2分,3↑1分 |
| | | | 收藏量(万人次) | 10 | 5↑3分,3↑2分,2↑1分 |
| | 质量 | 55 | 资源覆盖率(%) | 30 | 80↑3分,60↑2分,40↑1分 |
| | | | 服务满意度(%) | 30 | 90↑3分,75↑2分,60↑1分 |
| 内部流程角度 A3(25%) | 服务人员 | 30 | 信息有用性(等级) | 20 | 有用3分,较有用2分,没用0分 |
| | | | 信息时效性(等级) | 20 | 及时3分,较及时2分,延后0分 |
| | 服务模式 | 25 | 服务态度(等级) | 50 | 很好3分,较好2分,较差0分 |
| | | | 服务水平(等级) | 50 | 很好3分,较好2分,较差0分 |
| | | | 官方网站(篇数) | 20 | 600↑3分,450↑2分,300↑1分 |
| | | | 微信公众号(篇数) | 20 | 1500↑3分,1200↑2分,800↑1分 |
| | | | 小程序(篇数) | 20 | 1000↑3分,800↑2分,500↑1分 |
| | | | 微博(篇数) | 20 | 300↑3分,200↑2分,100↑1分 |
| | | | 短视频(个数) | 20 | 50↑3分,35↑2分,20↑1分 |

续表

| | | | | | |
|--------------------|--------|----|-----------------|----|-----------------------|
| 内部流程角度 A3(25%) | 服务系统 | 20 | 流畅性(等级) | 25 | 很好3分,较好2分,较差0分 |
| | | | 界面友好性(等级) | 25 | 很好3分,较好2分,较差0分 |
| | | | 开放性(等级) | 25 | 很好3分,较好2分,较差0分 |
| | | | 可扩展性(等级) | 25 | 很好3分,较好2分,较差0分 |
| | 服务数量 | 25 | 活动场次(场次) | 35 | 1000↑3分,800↑2分,500↑1分 |
| | | | 参与人次(万人) | 35 | 600↑3分,400↑2分,200↑1分 |
| | | | 互动次数(次数) | 30 | 300↑3分,200↑2分,100↑1分 |
| 学习和成长角度 A4(20%) | 员工基本素质 | 25 | 中级及以上职称/员工总数(%) | 50 | 70↑3分,65↑2分,50↑1分 |
| | | | 本科及以上学历/员工总数(%) | 50 | 70↑3分,65↑2分,50↑1分 |
| | 员工服务能力 | 25 | 沟通协调能力(等级) | 50 | 很好3分,较好2分,较差0分 |
| | | | 业务技能(等级) | 50 | 很好3分,较好2分,较差0分 |
| | 员工服务质量 | 25 | 服务的有效性(等级) | 50 | 很好3分,较好2分,较差0分 |
| | | | 服务的友善度(等级) | 50 | 很好3分,较好2分,较差0分 |
| | 员工的满意度 | 25 | 对待遇的满意度(%) | 50 | 90↑3分,75↑2分,60↑1分 |
| | | | 对管理的满意度(%) | 50 | 90↑3分,75↑2分,60↑1分 |

注:表中“↑”表示大于该符号前的数值

4.2 线上服务绩效的分数加权计算

由于深圳图书馆线上服务绩效评价的4个角度具有不同程度的重要性,通过第三级指标的计算得出第一轮分值后,应通过各级指标的加权计算办法得出最后的分值。以财务角度为例,设定该角度的权重为A1,该角度的分值为X1,那么X1A1即为该角度的最后分值。以此类推,可知其余3个角度的最后分值分别为X2A2、X3A3、X4A4,深圳图书馆线上服务绩效评价的总分为 $Z=X1A1+X2A2+X3A3+X4A4$ 。具体权重的百分比可按不同角度、不同级数内容的重要性设置指标数值。将财务角度和内部流程角度的权重分别设定为35%、25%,其他两个角度权重设定为20%,以突出前两个角度的重要性。深圳图书馆线上服务绩效评价最高值为3,结合前期调研的数据,经详细测算,该馆最后分值为 $Z=2.24\times35\%+2.89\times20\%+2.925\times25\%+2.75\times20\%=2.643$ 。如果按总分100分来换算,该馆最后得分为88.1分。从上述参数测算值可知,深圳图书馆线上服务绩效评价的得分较高。其中内部流程分值最高,用户角度和学习与成长角度分值较高,说明该馆这3个方面做得都比较到位。分值较低的是财务角度,说明该角度尚存在一定问题,可以在后续相关工作中找到问题所在,采取针对性措施提高其分值。

5 平衡计分卡应用于图书馆线上服务绩效评价实施过程中的建议

将平衡计分卡应用于图书馆的线上服务绩效评价应注意以下几点。

5.1 适时调整分值及权重

第三级指标分值是可进行调整的,加权计算时各个角度的重要性也不是一成不变。应当根据图书馆线上服务的远景目标以及图书馆整体战略目标,适时调整评价指标

的分值和各级权重,使绩效评价结果更具准确性、客观性。

5.2 要注重图书馆自身特点

企业以盈利为主要目标,我国图书馆的公共性、公益性决定了其主要目标与企业截然不同,图书馆与政府其他公共部门相比也有其自身特点。将平衡计分卡应用到图书馆线上服务绩效评价时,不能简单套用模板,而要根据图书馆的整体愿景及其线上服务的特点去设计相应的绩效评价指标体系。如果只是生搬硬套,忽视自身职能目标及特点,绩效评价指标体系的设置将变得毫无意义。

5.3 制度保障

图书馆决策层应高度重视线上服务的绩效评价及其体系构建,需出台相关政策、制度对实施予以保障。可以根据评价结果,进一步制定灵活的薪酬制度,激发员工主观能动性,不断改善线上服务态度及能力水平,从而提供更优质、完善的线上服务。

总之,应根据各图书馆的机构职能、性质、特点、调研数据以及用户反馈等引入平衡计分卡理论设计线上服务绩效评价指标体系,不断按照实际情况进行调整创新,以构建更加客观、合理、科学的图书馆线上服务绩效评价体系,促进我国图书馆数字化建设的发展。

参考文献:

[1] 湛映君.我国公共数字文化服务研究热点及前沿探析[J].传播与版权,2023(11):80-84.
[2] 刘琴.浅谈数字文化馆建设——以天津河西区文化馆为例[J].文化月刊,2019(3):100-102.

曾 静 女,1976年生。本科学历,馆员。研究方向:图书馆学。

(收稿日期:2023-09-29;责编:刘清扬。)