

## 区域性图书馆联盟绩效评估机制构建研究

谭亮 黄娜

**摘要** 在调研国内外图书馆联盟绩效评估理论与实践的基础上,融合系统论、利益相关者管理理论、成本效益理论和资源配置效益理论并将其作为区域性图书馆联盟绩效评估的理论基础,构建区域性图书馆联盟绩效评估体系。同时,对区域性图书馆联盟绩效评估的实施流程及应特别注意的重要问题进行探讨,并提出相关建议。

**关键词** 区域性;图书馆联盟;绩效评估;评估指标;评估机制

**分类号** G251

**本文引用格式**

谭亮,黄娜.区域性图书馆联盟绩效评估机制构建研究[J].图书馆工作与研究,2020(2):60-69,103.

### 1 引言

追求效益的最大化是组织创建的根本。对区域性图书馆联盟而言,通过资源的共建和共享可以有效降低各成员馆的成本,提升服务质量,尽可能以最小的投入满足用户的信息需求,实现联盟效益最大化。区域性图书馆联盟绩效评估应以客观事实和数据为基础,以最终满足用户需求为根本,运用定量、定性、对比分析的方法,对联盟的有效性及其运作效果是否达到既定目标作出客观、合理的分析与评价。通过绩效评估可以获得区域性图书馆联盟整体及各环节运行的客观、准确的数据;通过对现实绩效与目标水平的比较、各项评估要素之间的比较,以及联盟本身在不同时期绩效的纵向比较,可以客观、整体、科学地审视图书馆联盟的运行状态,从而发现联盟建设的薄弱环节,明确努力方向,制定绩效改进策略。同时,绩效评估还有助于促进联盟成员了解联盟运行绩效,关注联盟资源共享的效益,调动其参与共享活动的积极性。建立一套科学、合理的评价指标体系、完

善绩效评估机制是区域性图书馆联盟开展绩效评估的前提条件,也是其运行的基础,必将促进图书馆联盟健康持续发展<sup>[1]</sup>。

### 2 区域性图书馆联盟绩效评估的理论依据

#### 2.1 系统论

系统论的核心思想是注重整体观念。贝塔朗菲强调:系统中的每一个要素并不是独立存在的,系统论中的相互联系原则让系统的各个要素之间、系统与环境之间相互关联,协同作用,形成一个密不可分的整体。系统论视角下的区域性图书馆联盟是指在一定的地理区域内,由相互联系、相互信任(关联性)的不同层次(层次性)的信息机构通过遵守共同的合同或协议,以资源共享为目的(目的性)而组建的积极应对外部环境发展变化(环境适应性)的动态团体(整体性)。系统论对于区域性图书馆联盟绩效评估的重要意义在于注重对联盟整体功能如资源保障能力、服务能力、用户满意度、联盟运行效率等要素的系统评价。将系统论中包含的关联性原则应

用于区域性图书馆联盟的绩效评估就是要在设立绩效评估指标体系之前,全面分析影响联盟绩效的内部和外界影响因素,以确保评估指标体系的全面性和合理性;在设立指标体系时,具体分析各级指标设立的层次性及指标之间的逻辑关系,再根据具体的评价指标选择合适的评估方法。

## 2.2 利益相关者管理理论

作为一种比较完善的理论分析框架,利益相关者管理理论认为,组织要持续发展必须具备妥善协调各方关系、全面平衡各利益相关者利益需求的能力。而如何有效处理各利益相关者同组织之间的关系,让各参与方相互合作、维持彼此之间良好的合作关系成为利益相关者管理的主要任务<sup>[2]</sup>。在区域性图书馆联盟中,利益相关者主要涉及联盟管理者、联盟成员、用户,以及各类型资源供应商。由于利益相关者涉及较多、联盟资源建设主体关系复杂,区域性图书馆联盟绩效评估要从联盟管理者、联盟成员、用户及资源供应商的角度出发,围绕相关者的利益进行评估。对联盟的管理者而言,利益要求主要有联盟运行的成本与效益、资源共享的效益等。用户的利益要求则是指图书馆联盟为用户提供服务的便捷性、用户信息需求的满足程度;联盟成员的利益要求主要是指资源共享是否取得预期的收益,节约了多少成本,丰富了多少资源,以及在资源获取和服务方面带来了多少便利。资源供应商的利益要求则是追求利益的最大化。

## 2.3 成本效益理论

作为一种项目投资决策方法,成本效益分析常被用于衡量需要量化经济效益和社会效益的公用项目的价值,以探寻如何在投资决策中用最小的成本赢得最大的收益。近年来,由于各类型图书馆联盟的经费投入不断增加,其带来的效益也越来越受到重视。区域性图书馆联盟自身的公益性决定了联盟运行成本和效益的研究不仅限于货币化途径。在大量经费投入的情况下,联盟既要考虑经济效益又要

考虑社会效益。联盟运行产生的经济效益主要表现为共建共享活动带来的费用的节省、人力物力及资源采购成本的减少等;社会效益则可以概括为让更多的用户有效使用信息资源,用户的信息素养、学习与科研能力不断得到提高,联盟及成员的服务质量和工作效率得到提高,联盟成长与竞争力加速提升等。当前在政府大力推进图书馆资源共建共享的背景下,从成本效益视角开展区域性图书馆联盟资源建设的研究,有助于准确掌握区域性图书馆联盟资源建设发展的现状,客观反映其成效和存在的问题,进一步合理分析和指导资源建设,提高资源建设效益,从而为联盟实施健康的可持续发展战略提供参考与借鉴。从经济学的角度而言这是可行的,也是非常必要的<sup>[3]</sup>。

## 2.4 资源配置效益理论

资源配置效益理论研究的主要内容是在既定的消费者偏好和技术条件下如何将现有的资源进行分配,用于各种产品的生产,以尽可能满足人们的需要。这一理论同样适用于信息资源,因为信息资源同其他资源一样被归于经济资源的范围,同样具备稀缺性、需求性及使用的可选择性等特征。在资源建设过程中,各类信息资源如果配置得当,就可使资源的效用获得最大限度的共享;反之,信息资源则会被限制或浪费,释放不出应有的效用。在信息资源配置效益理论中,常用“帕雷托最优”评价共享成员之间通过对信息资源的统一规划、合理配置而产生的经济效益。经济学视角下的“帕雷托最优”是指资源的配置已经达到某种固定状态,即做任何改变都不可能使任何一方的境况变得更好也不使他方的境况变坏。“帕雷托最优”原理同样适用于区域性图书馆联盟。在区域性图书馆联盟资源建设过程中,单纯地添加信息资源并不一定能够推动信息资源整体数量的增长。某些资源重复建设只会耗费大量的成本,不能提高共享效益。唯有采用合理的资源协调采购模式,优化联盟资源结构,才能花费最少的成本得到最优的资源。

因此,在区域性图书馆联盟绩效评估中,要着重从信息资源建设的角度考察联盟资源配置的效率。虽然经济学上的“帕雷托最优”是不可能达到的理想状态,但是图书馆联盟可以通过评估与反馈持续改善,完成帕累托改进,提高联盟资源共享的效率<sup>[4]</sup>。

### 3 区域性图书馆联盟绩效评估指标体系构建

构建一套科学合理的绩效评估体系是检验区域性图书馆联盟运行成本与效率、服务效果与质量的有效手段,也是评判、引导和预测联盟资源建设和服务内容的重要方式,对于推动联盟全局发展及规范化、标准化建设,促进成员馆间交流与合作,最大程度发掘和发挥联盟及成员资源使用效率意义重大。区域性图书馆联盟绩效评估的因素很多,目前主要从评估主体的两个方面进行评估,即对联盟自身的评估和对联盟成员的评估。

#### 3.1 联盟自身绩效评估指标体系的构建

区域性图书馆联盟自身的评估就是把联盟视为一个单独的实体,对其管理能力、保障能力、创新能力、服务能力和运行效益等要素进行评估。这5种要素构成了联盟自身绩效评估的一级指标。明确一级指标后,在对联盟存在的有关共享因素进行分析、总结的基础上,厘清、提炼出各要素间的隶属关系与相互联系,确定16个二级评价指标和78个三级评价指标(如表1所示)。

(1)管理能力。区域性图书馆联盟与其成员往往分属不同的区域、行业和系统,经费来源、主管部门及发展历程也不尽相同,因此,要在图书馆联盟成员之间达成有效的共建共享机制,联盟在内部管理中就必须拥有强有力的核心与领导地位,帮助成员馆建立科学合理的合作关系,提高不同成员之间知识资源的共享效率<sup>[5]</sup>。联盟管理能力评估的主要内容包括联盟战略规则、组织结构、组织文化、制度建设及领导力。

(2)保障能力。区域性图书馆联盟保障体系建设是成员馆通过各种方式加入联盟,以共知共建共享为目的开展的一系列合作。这种合作是建立在平等、自愿、互惠共赢基础上的。成员之间以及成员同其他机构之间通过形式多样的合作开展以用户为中心、广泛利用各种信息资源最大限度满足用户需求的活动需要强大的保障。这种保障能力关系到区域性图书馆联盟可持续发展的战略,是联盟运行与发展的必要条件,同时也是衡量联盟服务能力的重要标准。对联盟保障能力的评估涉及资源、人员、经费及技术等因素。

(3)效益评估。区域性图书馆联盟效益评估是指评估承担者利用某一指标体系对联盟综合运行效益作出的整体评价。在当前经济发展进入“新常态”的背景下,业界对图书馆联盟运行效益进行评估必将成为未来研究的热点。通过效益评估考察区域性图书馆联盟建设的成效有助于提高联盟运行效率,优化联盟建设策略,防止盲从而不顾成本的投入,让联盟建设的投入与产出达到最佳效果,最终实现图书馆联盟可持续发展<sup>[6]</sup>。对区域性图书馆联盟效益的评估主要从社会效益和经济效益两个方面进行。

(4)创新能力。区域性图书馆联盟是在一定区域范围内由多个图书馆遵照相关的契约或协议进行资源共享、联盟共治的利益共赢的联合体。创新是区域性图书馆联盟向前发展的重要推动力量,是联盟适应复杂多变的环境而作出的改变<sup>[7]</sup>,通过联盟“共享共治、利益共赢”的理念提高成员之间的协调度和创新水平,为图书馆在瞬息万变的信息时代赢得优势,以此促进联盟成员整体实力的提升,提高图书馆的服务水平和用户满意度。区域性图书馆联盟创新能力评估的主要内容包括联盟的管理、服务及技术创新。

(5)服务能力。区域性图书馆联盟是满足一定区域内用户日益增长的信息需求,实现各成员馆之间互惠互利的重要合作组织,其服务能力

关乎用户的体验及联盟运行的效率。如何加强联盟内部的交流合作、构建满足用户知识需求的服务模式,提高服务质量,使资源得到有效合理的利用,是当前区域性图书馆联盟亟待解决的问题<sup>[8]</sup>。因此,区域性图书馆联盟的服务能力成为联盟绩效评估指标体系中最重要因素。目前对图书馆联盟服务能力的评估主要集中在服务质量和效率两个方面。

题<sup>[8]</sup>。因此,区域性图书馆联盟的服务能力成为联盟绩效评估指标体系中最重要因素。目前对图书馆联盟服务能力的评估主要集中在服务质量和效率两个方面。

表 1 区域性图书馆联盟自身共享活动绩效评估要素

A 管理能力评估	A1 战略规划	A11 联盟使命是否清晰	B 保障能力评估	B1 资源保障	B11 联盟共享资源数量		
		A12 联盟愿景共识达成程度			B12 联盟共享资源质量		
		A13 联盟工作重点			B13 联盟共享资源结构		
		A14 联盟预期目标完成程度			B14 联盟共享资源更新速度		
	A2 组织结构	A21 联盟结构的完备程度		B15 联盟共享资源覆盖率	B2 人员保障	B21 联盟管理结构设置的科学性	
		A22 联盟各个专业委员会的组织构成		B22 联盟管理人员配比的合理性			
	A3 组织文化	A31 共同的价值观		B23 联盟成员的比例		B3 经费保障	B24 联盟成员的参与度
		A32 组织文化建设内容		B31 联盟经费来源的稳定性			
		A33 组织文化建设举措		B32 联盟经费投入的稳定性			
		A34 对组织文化建设的认识		B33 联盟经费预算的科学性			
		A4 制度建设		A35 文化融合的机制	B34 联盟经费开支的合理性	B4 技术保障	B35 联盟财务管理制度是否健全
	A41 联盟资源共享制度			B41 系统安全性			
	A42 冲突解决机制			B42 系统故障率			
	A43 有效沟通机制			B43 故障排除的效率			
	A5 领导力			A44 联盟准入和退出机制	B44 技术合作程度	D 创新能力评估	B45 风险评估
				A45 联盟激励机制	B46 安全监控		
				A46 联盟资源联合采购的规则	D11 联盟运作模式		
		A47 联盟监督与风险控制机制		D12 联盟组织架构			
A51 组织能力		D13 联盟合作机制					
A52 授权能力		D21 虚拟参考咨询					
A53 冲突处理能力		D22 联盟增值服务					
A54 公共关系管理能力		D23 联合采购授权许可谈判					
C 效益评估	C1 社会效益	A55 执行能力	D24 个性化定制服务	D3 技术创新	D31 资源整合技术		
		C11 联盟品牌效应	D32 一站式检索平台				
		C12 联盟地区影响力	D33 移动阅读平台应用				
		C13 联盟行业影响力	E11 对联盟服务态度满意度				
		C2 经济效益	C14 联盟可持续性影响	E12 对联盟服务方式满意度			
			C15 资源利用率	E13 对联盟服务内容满意度			
			C16 文献检索数量	E14 对服务效果满意度			
			C17 文献传递数量	E 服务能力评估	E21 文献传递效率		
	C18 文献的下载量		E22 馆际互借效率				
	C21 资源共享成本		E23 参考咨询效率				
	C22 信息资源采购成本		E24 资源采购速度				
	C23 信息资源开发成本		E25 信息反馈速度				
C24 成员馆收益水平变化							
C25 馆际互借收益							
C26 文献传递收益							
C27 运营成本降低率							
C28 服务成本降低率							

### 3.2 联盟成员绩效评估指标体系的构建

区域性图书馆联盟是依赖合同契约发展的柔性组织,其竞争优势源自联盟各成员核心资源、能力的互补和集成<sup>[9]</sup>。因此,图书馆联盟管理过程中成员绩效评估指标体系的构建至关重要。对联盟成员绩效的评估从保障能力、共享服务能力、内部工作能力、共享活动的效益 4 个方面进行(如表 2 所示)。

联盟成员保障能力是指联盟成员在共享机制框架下对联盟共享活动的系统支持能力,

评估内容主要包括资源保障、人员保障及经费保障 3 个方面;共享服务能力是指成员馆在参与联盟共享活动过程中表现出的某种心理特征,也即顺利实现共享活动的心理条件,评估内容主要包括成员共享意识提升、共享能力提高、共享价值体现等;内部工作能力评估是评估成员馆业务工作能力在加入联盟之后是否得到了提高,一般从管理工作、采编工作、服务工作、技术工作 4 个方面进行;参与共享活动的效益评估包括社会效益和经济效益两个方面,



其中社会效益主要是指联盟成员在共享活动中提供的知识服务对社会的有益影响,经济效益则是指联盟成员在参与共享活动中获取的全部收入的总和<sup>[10]</sup>。

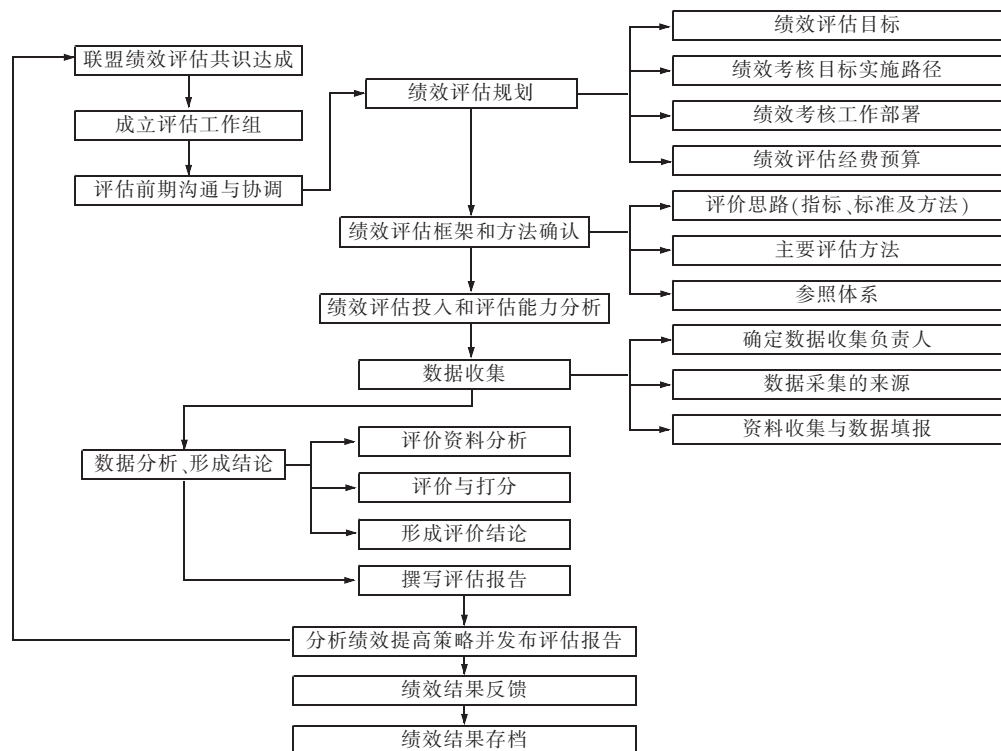
表2 成员馆共享活动绩效评价要素

a 保障能力	a1 资源保障	a11 可共享资源的类型
		a12 可共享资源的数量
	a2 人员保障	a21 开展共享活动的人员数量
		a22 开展共享活动人员的学科专业结构
		a23 开展共享活动人员的组成结构
		a24 开展共享活动服务人员的服务意识
	a3 经费保障	a31 用于开展共享活动的资金的来源
		a32 用于开展共享活动的资金的数量
b 共享服务能力	b1 共享意识提升	b11 参与联盟共享建设的主动性与积极性
		b12 工作人员培训、交流的频次与效果
	b2 共享能力提高	b21 共享信息处理能力的提升
		b22 与用户交流能力的提升
		b23 与联盟其他机构协调能力的提升
	b3 共享价值体现	b31 成员馆在联盟共享活动中的表现
		b32 间接产出(科研成果)
		b33 组织共享文化的形成
c 内部工作能力	c1 管理工作	c11 对联盟政策的执行力度
		c12 管理理念、模式及方法
		c13 用人机制
		c14 合作柔性(快速响应、信息交流、人员合作等)
	c2 采编工作	c21 联盟采购资源的质量与数量
		c22 联合编目质量与数量
		c23 文献标引的质量与规范化
	c3 服务工作	c31 成员馆参与馆际互借服务的质量与数量
		c32 成员馆参与文献传递服务的质量与数量
		c33 成员馆参与联合咨询服务的质量与数量
		c34 信息用户对成员馆工作满意度评价
	c4 技术工作	c41 项目的联合研发
		c42 设备的联合共享
		c43 数据的联合备份与保存
d 共享活动效益	d1 经济效益	d11 成员馆资源采购成本的减少情况
		d12 成员馆资源开发成本的减少情况
		d13 成员馆管理成本的减少情况
		d14 成员馆参与共享活动带来的收益(如馆际互借、联合咨询、文献传递、联合编目等)
		d15 成员馆获得的联盟补贴的数量
	d2 社会效益	d21 成员馆用户访问联盟共享资源的次数
		d22 成员馆用户下载联盟共享资源的数量
		d23 成员馆用户数增长量
		d24 成员馆用户对联盟的认同感
		d25 成员馆在行业、地区影响力提升程度

## 4 区域性图书馆联盟绩效评估流程

区域性图书馆联盟绩效评估是一个循环往复、持续发展的过程。绩效与联盟目标实现的程度和联盟战略调整的方向相关联,因

此对区域性图书馆联盟绩效评估实施流程管理非常必要且可行。有效的流程管理就是合理地规划联盟绩效评估并监督其成功实施,为下一轮绩效评估作准备。在这个广泛的绩效协同评估过程中,整个联盟绩效评估过程可视为一个输入与输出体系,如下图所示:



区域性图书馆联盟绩效评估流程图

流程管理就是监督和控制绩效评估体系的输入、输出及中间过程。区域性图书馆联盟绩效评估的流程管理可概括为以下7个方面:

### 4.1 达成绩效评估共识

绩效评估源于联盟和成员发展的需求,并以联盟发展的战略为中心开展。评估的规划与实施始于联盟和联盟成员对绩效评估的共同认识。首先,要让评估主体取得对区域性图书馆联盟绩效的相关认知,即联盟目前达到怎样的发展水平,战略目标与实施进度是否明确,当前所处环境及发展条件等,由此才能明确适合区域性图书馆联盟实际发展需要的评

估目标。其次,做好与绩效评估相关的知识储备,以及对评估相关关键词汇的诠释,如投入、产出、效率、效益等。再次,对涉及的评估技术、途径和方法等进行比较分析,选取同评估目标一致的绩效评估方案。最后,确认需要对哪些部分展开评估,即涉及联盟的哪些部门及哪些方面,并形成书面形式的评估目标与实施路径,最终达成共识,明确绩效评估的导向,为绩效评估的有序开展和有效结果的形成奠定基础。

### 4.2 绩效评估的规划和预算

区域性图书馆联盟绩效评估规划是建立在联盟战略发展规划基础上的,其实质是预

测绩效评估任务、评估环境对联盟的要求,以及为完成评估任务和满足评估要求而进行的全面调整和优化过程。要保证区域性图书馆联盟绩效评估的科学合理,就必须确保使用正确的规划方法与手段,覆盖联盟绩效评估涉及的各个应用环节,如评估主体、实施方法、数据采集、信息沟通等。对于区域性图书馆联盟绩效评估规划而言,其发展目标可概括和描述为一个科学的绩效评价目标体系,一套实现图书馆绩效考核目标的战略路径,以及一系列工作部署和操作实施。这“三个一”的融合就是联盟绩效评估规划的最终成果,既有宏观战略规划,又有中观架构设计,还有微观的详细实现方法<sup>[11]</sup>。与此同时,区域性图书馆联盟绩效评估作为一项复杂的社会活动需要制定相应的评估预算。而在实际的绩效评估中,联盟所有评估项目并不是常规和固定的,有些可能需要根据评估目标进行设定,因此,在实施评估项目之前必须根据联盟当前的评估目标制定评估规划和预算,计划联盟投入的资源,预测可能取得的评估效果。这样不仅能够避免绩效评估规划和预算与实际脱节,而且能够防止绩效评估结果同预期效果相背离。

#### 4.3 确立绩效评估框架和评估方法

一旦确定区域性图书馆联盟评估目标,就应明确可供实施的评估框架,并说明评估框架体系包含的参照体系和评估指标。参照体系的来源数据既可以是联盟绩效评估的历史数据,也可以是其他联盟绩效的数据。在确认数据需求后,应选择适当的评估技术和方法建立相应的评估模型与评估细则。目前区域性图书馆联盟绩效评估可采用的评估方法有专家评估法、调查评估法、机构评估法、政府评估法、学术机构评估法等。而相关的细则包括评估指标的可行性和易操作性;明确对应的数据来源与评估指标之间的关系,确立处理和分析相应数据的方法,正确揭示和表达联盟的绩效状况;如何做好联盟绩效评估事前控制、事中

监控及事后反馈等。

#### 4.4 分析绩效评估投入和评估能力

在确定评估指标数据需求和评估框架的基础上分析绩效评估投入和评估能力是绩效评估规划及实施最重要的一步,即确定联盟在绩效评估中的投入,包括人员、相应的技术设备、相关的软件工具等,以确保评估主体顺利完成对数据的采集和分析。评估目标不同,绩效评估的主体可能会有所不同,对联盟绩效评估投入及能力要求也存在差距。与此同时,在评估实施过程中,联盟还应根据自身评估条件全面了解即将开展的评估的实施程度,并核实所要采集的评估指标对应的数据。某些评估项目无法采集到数据,可以尝试用其他可供操作的数据替换。评估主体还要创造采集数据的条件并将其纳入下一次绩效评估项目<sup>[12]</sup>。

#### 4.5 制定数据采集策略

区域性图书馆联盟绩效评估的数据采集也称为数据获取,是联盟评估主体依据已有的绩效评价指标体系,利用某种方式对联盟运行情况进行评分的过程。这是进行绩效评估控制、保证绩效评估目标实现的重要环节。绩效评估涉及联盟的各个方面,不同的绩效评估指标用于考察不同的评估对象,因而评估的数据来源也不尽相同。在评估过程中首先要对数据采集来源进行确认,然后对这些数据的可采集性和可操作性进行实证分析,最后制定灵活、规范的数据采集策略。以评估联盟成员经济效益指标为例,数据采集就是要获取成员馆参与联盟共享活动的效益,即节省的经费数量和创造的收益。节省经费数量界定为成员数字资源单独购买与联合采购之间的费用差异及减少的管理成本;创造的收益是指成员参与联盟共享活动如联合编目、馆际互借、文献传递、联合咨询等带来的收益。对数据来源进行界定后,还需对数据采集的时间范围进行确认。此外,为了确保绩效评估数据采集的质量和有效性,需要在

数据采集过程中制定适当的方法和策略,对采集的数据进行规范性的描述。

#### 4.6 数据采集和整理

在全部数据采集准备工作就绪后,绩效评估进入实际数据采集阶段。在这个阶段要对数据采集的过程实行质量控制、效率控制和时间控制。其目的在于通过采集完整、真实的高质量数据确保联盟绩效评估结果的准确性和有效性。联盟绩效评估过程中绩效数据的采集是一项工作量庞大而繁杂的工程,涉及多个评估项目和部门,容易造成数据延迟或人为错误,这也是联盟绩效考核中最易出现问题的环节。因此,选择合适的数据采集与整理负责人尤为重要。该负责人不仅要能够有效协调不同来源的评估数据之间的关系,还需掌握控制数据采集进度的方法。如对联盟资源数量的绩效评估,必须审核成员馆与数据库供应商提供的资源数量统计是否符合联盟制定的统一折算标准,是否是在统一固定的时间进行采集。唯有如此,统计分析结果才能可靠和规范。此外,关于数据的整理还可以按照绩效评估参考标准或绩效考评中反映的不同问题进行对比分析,常用的方法有计算平均值、总和、标准差,以及相关性分析等。

#### 4.7 发布评估报告和制定绩效提升策略

评估报告提供区域性图书馆联盟在资源、费用、服务、效益、质量及风险等方面的相关绩效信息,是对联盟共享活动绩效考核的完整信息披露,是联盟战略决策及实施后续绩效评估的重要参考。联盟绩效评估报告不仅能让联盟成员及社会公众清楚地认识联盟运行的目的和意义,更重要的是能让公众了解联盟共享活动的效能状况。评估报告的撰写要建立在统计结果进行整理和对数据进行系统分析的基础上,发掘评价指标中隐藏的相关信息,揭示评价结果的内在关联。在区域性图书馆联盟绩效评估中,要兼顾联盟的运作过程和运行结果,其目的在于掌握提高绩效的关键,促进联盟核心竞争力与资源共享绩效的提升,最

终实现联盟内部绩效管理优化。当然在这一环节还需根据具体共识,综合分析和比较多个统计数据与评价指标,找出联盟运行过程中的问题,并制定相应的解决方案,将绩效评估结果向相关部门提交和反馈,以确保绩效策略的落实。可以说,对区域性图书馆联盟进行绩效评估也是联盟推陈出新的过程。

### 5 图书馆联盟绩效评估需注意的问题

#### 5.1 注重文化评估

如何协调联盟与成员的关系,在联盟内营造相互信任的组织氛围;如何开展和维持有效合作,保持联盟稳定;如何避免文化冲突,促进不同文化的交融。以上问题的解决都与区域性图书馆联盟内部文化有着千丝万缕的联系。积极、健康的组织文化可以减少联盟成员之间的矛盾和冲突,强化成员自身行为的自律性、一贯性及持续性,避免联盟内部关系遭到干扰与破坏,使联盟内部共享氛围日趋和谐,工作运行更加高效<sup>[13]</sup>。区域性图书馆联盟内部的文化氛围能够在某一方面反映联盟运行的状态及所具备的发展潜力,因此对联盟文化建设的评估尤为重要。然而,纵观现阶段已有的区域性图书馆联盟绩效评估指标体系,对联盟组织文化建设绩效评估鲜有说明。因此,应把对区域性图书馆联盟组织文化的考核纳入绩效评估指标体系,其评估内容包括民主性、合作性及学习性等。这些评估指标需建立在多层次、多角度综合调查的基础上,并以可测度可量化为准则,通过有序归纳和分析作出正确的评估<sup>[14]</sup>。

#### 5.2 将绩效评估与图书馆联盟战略目标相结合

区域性图书馆联盟战略规划可以反映联盟在不同历史发展背景下的战略选择,还可以突出联盟塑造内在核心竞争力、担当社会责任的发展轨迹<sup>[15]</sup>。联盟战略规划制定的初衷是为了应对瞬息多变的外部环境所带来的



不确定性,认清自身的优势与劣势、机遇与挑战,预测未来发展过程中遇到的问题,预先拟定解决方案,防患于未然。然而在我国当前的管理体制下,区域性图书馆联盟并未感受到生存和绩效的压力,缺乏主动变革、主动实施长期规划的动力,导致联盟战略规划意识淡薄,战略目标模糊。在现有的绩效评估体系下,区域性图书馆联盟绩效评估如不能以战略目标为基础,则会流于形式,陷入为绩效评估而评估的窘境,更无法发现联盟在运行过程中存在的问题。因此,区域性图书馆联盟绩效评估要以战略目标为导向,建立定量和定性相结合、面向过程与结果的评估体系,让战略目标同绩效有效联结,以促进联盟可持续发展<sup>[16]</sup>。

### 5.3 评估主体结构多元化

传统的图书馆联盟评估主体多为联盟本身或成员馆,评估内容主要为资源共享能力,评价主体、评价对象单一,无法全面反映图书馆联盟的绩效。因此,区域性图书馆联盟绩效评估应引入多元结构的评价主体,将显性与隐性共享要素表面化,并多元化地对联盟绩效问题进行全面、充分的评估,保证联盟绩效评估的有效性。通常,区域性图书馆联盟绩效评估多元结构的评估主体可以划分为联盟内部评估主体和联盟外部评估主体。外部评估主体是指联盟及成员以外的评估主体,包括联盟所属系统评估、所属行业评估、所属区域政府评估、用户评估、专家评估及社会评估等;内部评估主体是指联盟本身作为评估的主体,主要包括联盟的自我评估和联盟成员评估。不同的评估主体具有不同的特点,在联盟绩效评估中担负不同的考评职责及管理职责。选择不同评估主体既是联盟绩效评估的需要,也是实现联盟目标管理的需要。目前国内建有全国性、区域性、系统性、行业性等多层面的图书馆联盟组织,随着时间的推移,联盟的服务内容和共享形式日新月异。未来,区域性图书馆联盟应科学合理地设定

联盟内外部评估主体的权重,加大联盟外部评估主体参与力度,缩小各种评估主体的心理误差,积极创建评估主体多元化的区域性图书馆联盟绩效评估体系<sup>[17]</sup>。

### 5.4 绩效监控与反馈

区域性图书馆联盟绩效监控是在绩效目标的指引下,通过对联盟实施绩效管理,并对实施效果进行不断的监测与控制,适时发现和矫正联盟绩效目标完成进程中的各种偏差,确保联盟及成员目标成功实现的过程。绩效监控是联盟绩效评估得以有效实行的重要基础,也是实现绩效目标的关键保障。目前,区域性图书馆联盟在绩效监控过程中还存在一些问题,主要体现在:管理理念方面,绩效监控在联盟绩效管理中的重要性一般不及事后绩效评估;管理措施方面,联盟绩效监控大多是静态、非连续的,无法对绩效管理的过程进行全方位、常态化监控。与此同时,绩效监控的信息反馈以单向传递为主,联盟、成员及用户之间绩效信息不对称,绩效监控的各参与主体不能形成良性互动。因此,图书馆联盟绩效评估过程中还需建立行之有效的绩效监控与反馈机制,加强联盟、成员及用户之间的有效沟通,及时发现问题并提出解决方案,扫除绩效评估实行过程中可能遇到的障碍,及时汇总绩效信息,提高评估主体的积极性。

### 5.5 绩效评估与联盟内部责任机制

区域性图书馆联盟绩效评估是利用科学的方法和手段对联盟绩效进行评价和等级划分,是为提升联盟社会服务能力所采取的基于公共责任和用户至上理念的改革策略。作为一种全新的责任机制,绩效评估蕴含的“以人为本,结果导向”管理理念体现了区域性图书馆联盟尊重用户意见、回应用户需求、强化责任落实的价值导向,也是联盟、成员及用户之间建立责任关系的基础。然而在现有的管理体制下,大多数区域性图书馆联盟开展的绩效评估在联盟和成员责任的落实上不尽如人意。其原因在于国内区域性图书馆联盟一般由一

个具有资源和技术优势的核心馆负责联盟日常工作的筹划和协调,联盟和成员之间没有严格意义上的上下级关系,也就不存在联盟对成员的约束力。联盟不可能按照奖优罚劣、权责对等的原则对共享活动中存在的问题寻根问源,最终将会导致联盟绩效评估流于表面。因此,作为联盟内部衡量各个单位管理绩效、责任履行的工具,绩效评估应受到联盟的高度重视,从了解绩效评估问责的涵义着手,分析联盟绩效评估与内部责任机制建设的关联,研究绩效评估推动联盟内部责任机制实现的途径,最终完善区域性图书馆联盟绩效评估体制,落实责任担当。

#### 5.6 凸显绩效评估的用户参与

用户作为区域性图书馆联盟资源与服务共享的最终受益者,即联盟绩效评估的外部评估主体,会根据自身的信息消费体验、需求满足及质量感知对联盟共享活动的过程和结果进行认真观察,从而对联盟的绩效水平作出客观、科学的评估。促进用户参与联盟绩效评估不能仅停留在口号上,更应体现在用户的意愿或评价在联盟绩效评估中产生实质的影响和作用,以及用户对联盟提供的资源和服务的认可上。然而,近年来我国区域性图书馆联盟绩效评估中的用户参与还处于有限参与阶段,主要表现在3个方面:一是用户参与联盟绩效评估的范围或广度有限;二是用户参与的方式及扮演的角色单一;三是用户在联盟绩效评估中的影响力不够。未来,区域性图书馆联盟绩效评估应强化用户参与,实现用户从参与部分评估阶段到参与绩效评估全过程的转变,提升用户在联盟绩效评估过程中的话语权和决策权。这不仅是联盟贯彻“以人为本”服务理念的价值体现,也是联盟绩效评估科学化、有效化的有力保证。

## 6 结语

目前,国内区域性图书馆联盟正处于飞速

发展和完善阶段,业界对区域性图书馆联盟绩效评估的研究已初具规模,并取得一定进展,但科学、完整地反映区域性图书馆联盟绩效的量化数据还比较少。与此同时,现有的绩效评价指标体系能够在多大程度上满足联盟绩效管理的需要,绩效评价指标体系的可操作性、实用性、适用性和可扩展性如何,还需通过实践进一步验证。未来,构建系统、科学、实用的区域性图书馆联盟绩效评估体系还需各方不懈努力,唯有如此,才能推动区域性图书馆联盟健康发展。

#### 参考文献:

- [1]徐晓琳.图书馆联盟运作绩效评价研究[J].图书馆建设,2006(2):99-101.
- [2]滕海丽.创业伦理对新创企业利益相关者管理能力的影响研究[D].大连:大连理工大学,2017.
- [3]艾雨兵,贾让成,郭春燕,等.职业教育专业教学资源库建设成本效益探讨——以浙江省20个立项资源库为例[J].中国职业技术教育,2018(35):41-47.
- [4]李进.公共图书馆缩微文献资源建设的帕累托最优[J].数字与缩微影像,2016(1):10-12.
- [5]李文学.图书馆联盟成员馆间的动态关系对知识转移的影响——基于联盟管理能力的调节作用[J].图书馆学研究,2013(9):82-85.
- [6]赵乃瑄,张红芹.区域跨系统图书馆联盟的效益评估比较研究[J].图书馆学研究,2017(18):72-77,55.
- [7]张曼,菅利荣.高校图书馆联盟协同创新绩效评价研究[J].图书馆,2018(10):60-63,70.
- [8]屈文建,夏辉,周小渝.基于关联数据的图书馆联盟服务模式研究[J].图书馆,2018(2):37-42.
- [9]谭明君.高校图书馆数字资源集团采购的问题及优化策略[J].图书情报工作,2016(11):75-80.
- [10]邱小红,姜颖,彭絮.网络环境下区域性高校图书馆联盟资源共享模式与效益分析[J].图书馆,2014(4):91-93.
- [11]刘莹,胡维青,蔡炜.高校图书馆信息化规划流程及绩效评估分析[J].图书馆工作与研究,2016(7):22-26,50.
- [12]李卓卓.信息资源共享系统绩效评估研究[D].武汉:武汉大学,2009.
- [13]刘雅琼,张松颂.图书馆联盟的绩效评估指标体系研究[J].情报资料工作,2009(5):69-72.
- [14]潘松华.高校图书馆联盟内部文化融合的研究——基于江苏高校图书馆区域联盟的调查[J].图书馆学研究,2016(2):75-79.

(下转第103页)

- [11]刘向红. 品牌管理在高校图书馆阅读推广中的实践探索——以承德石油高等专科学校为例[J]. 河北科技图苑, 2015(4): 79-81.
- [12]吕瑾瑜. 基于微信的公共图书馆阅读推广模式探究[J]. 图书馆工作与研究, 2018(8): 100-107.
- [13]屠淑敏, 冯亚慧, 李玲丽, 等. 互联网思维视野下的公共图书馆跨界服务思考——跨界 OR 被跨界[J]. 图书与情报, 2015(1): 125-130.
- [14]东营“你选我购”图书速借 2018 年将全覆盖三区两县[EB/OL]. [2018-12-01]. [http://www.sd.xinhuanet.com/sd/dy/2018-04/15/c\\_1122684808.htm](http://www.sd.xinhuanet.com/sd/dy/2018-04/15/c_1122684808.htm).
- [15]当炸鸡遇上图书——“浙江图书馆肯德基 24 小时分馆”正式开馆[EB/OL]. [2018-12-01]. <http://www.zjlib.cn/zx-bghd/53066.htm>.
- [16]图书馆里也能享受电影院的待遇看大片[EB/OL]. [2018-12-01]. [http://www.sohu.com/a/134052485\\_738866](http://www.sohu.com/a/134052485_738866).
- [17]毛晓燕. 大数据环境下图书馆信息服务走向分析[J]. 图书馆工作与研究, 2014(3): 72-75.
- [18]容春琳. 公共图书馆应用大数据的策略研究[J]. 图书馆建设, 2013(7): 91-95.
- 作者简介:  
武洪兴(1976—), 男, 馆员, 攀枝花学院图书馆, 四川, 攀枝花, 617000。

## Research on Library Reading Promotion Strategy Based on Internet thinking

Wu Hongxing

**Abstract** In the Internet era, library reading promotion should make corresponding adjustments and changes under the guidance of Internet thinking and the characteristics of Internet users. Starting from the concept of Internet thinking, this paper introduces Internet thinking such as decentralized thinking, user thinking, brand thinking, fans thinking, cross-border thinking, big data thinking, etc. It analyses the characteristics of Internet users, and puts forward library reading promotion strategies based on Internet thinking in order to effectively improve the effectiveness of library reading promotion.

**Keywords** Internet thinking; Reading promotion; Library; Social media

**Class Number** G252.1

(上接第 69 页)

- [15]陈昊琳, 柯平, 胡念, 等. 美国公共图书馆战略规划制定对我国的启示: 一种基于文本分析的研究[J]. 图书情报工作, 2010(15): 11-15.
- [16]谢薇. 基于 BSC—360 度反馈的大学城图书馆联盟战略绩效评估[D]. 福州: 福州大学, 2016.

- [17]张晓娟, 杨文绮. 试论我国政府信息资源管理绩效评估体系的构建[J]. 情报理论与实践, 2014(8): 95-99.

作者简介:

谭 亮(1983—), 男, 讲师, 邵阳学院图书馆, 湖南, 邵阳, 422000;  
黄 娜(1984—), 女, 讲师, 邵阳学院图书馆, 湖南, 邵阳, 422000。

## Research on Construction of Performance Evaluation Mechanism of Regional Library Alliance

Tan Liang, Huang Na

**Abstract** Based on the investigation of the theory and practice of library alliance performance evaluation at home and abroad, this paper constructs the performance evaluation system of regional library alliance by integrating system theory, stakeholder management theory, cost-benefit theory and resource allocation benefit theory. At the same time, this paper discusses the implementation process of the performance evaluation of regional library alliance and some important problems that should be paid special attention to, and puts forward some suggestions.

**Keywords** Regionally; Library alliance; Performance evaluation; Evaluation index; Evaluation mechanism

**Class Number** G251