

# 浅析高校图书馆人力资源建设中的绩效考评工作

张淑洁, 王永进, 朱艳梅  
(中国农业大学图书馆, 北京 100094)

**摘要:** 随着高校图书馆规模与馆藏量的逐年扩大, 对于管理与服务水平的要求将越来越高, 做好图书馆人力资源建设成为做好其他各项工作的决定因素。结合图书馆的发展目标, 探讨了如何做好高校图书馆的绩效考评工作。

**关键词:** 高校图书馆; 人力资源建设; 绩效考评

**中图分类号:** G250      **文献标识码:** B      **文章编号:** 1002-1248 (2006) 08-0109-02

## Analysis of Performance Measurement Work in Human Resource Management in University Libraries

ZHANG Shu-jie, WANG Yong-jin, ZHU Yan-mei

(Library, China Agricultural University, Beijing 100094, China)

**Abstract:** With increasing expansion of university library's size and collections, the requirements in management and service are becoming higher and higher, therefore, to do a good job in human resource management has become a decisive factor in doing other work well. Combined with the development goal, this paper has explored ways to do the performance measurement well in human resource management in the university libraries.

**Key words:** university libraries; human resource management; performance measurement

### 1 图书馆建设与发展目标

现代图书馆的主要职能是整理文献, 传递信息, 传播知识, 开发信息资源, 参与社会教育, 保存社会遗产等。其建设与发展的长远目标是最大限度的做好文献资源建设, 为读者提供满意的服务。而要实现这一目标, 做好图书馆人力资源建设成为决定性的因素。通过科学、有效的绩效考评手段培养一支具有综合素质的团队, 利用现代科技手段, 为读者提供高质量的服务成为高校图书馆做好各项工作的保证。

### 2 图书馆的发展对人力资源的具体要求

高校图书馆的发展离不开人才, 那么什么是人才? 具有专业知识和经验, 能够创造性地工作并为本单位的发展做出贡献的群体。“德才兼备”是人才培养的目标。德是指: 品行、信义、道德, 才是指才能和知识。现代图书馆需要的人才一方面要具有合理的知识结构, 既为读者提供有效服务的本领, 另一方面要善于与人合作, 能够主动帮助他人, 而最重要的一

点是要具有创新精神。

图书馆工作对人力资源的具体要求表现在以下几方面:

(1) 根据不同的服务对象提供相关资料与咨询服务的能力。

(2) 充分利用本馆资源、资源共享单位以及互连网上的资源广泛而有效地获取信息并进行专业导航的能力。

(3) 对文献信息资源进行评价选择、分类组织的能力。

(4) 不断学习和掌握信息技术手段, 具有较高技术服务水平。

### 3 做好高校图书馆绩效考评工作的对策

#### 3.1 建立公正合理的绩效评价体系

对图书馆工作人员的聘任与晋升, 都要建立在考核评定的基础上。教学工作的考核包括, 开课情况、编写教材、教学法报告、教学质量和效果。对于工作

收稿日期: 2006-03-07

**作者简介:** 张淑洁 (1964-), 女, 法学硕士, 中国农业大学图书馆办公室, 馆员, 发表文章 15 篇; 王永进 (1958-), 男, 学士, 中国农业大学图书馆办公室, 副研究馆员, 发表文章数篇; 朱艳梅 (1972-), 女, 本科, 中国农业大学图书馆信息部, 馆员, 发表文章 2 篇。

的考核,包括工作成绩考核,工作表现考核,工作能力考核。

为保证评价结果的客观、公正、科学,在整个绩效考评中,应遵循下列绩效考评原则:(1)公开原则,这一原则要求最大限度地减少考核者和被考核者双方对考评工作的神秘感,它主要体现在3个方面:第一,绩效标准和水平是通过协商、以公开的形式制定的;第二,考核的过程是公开的;第三,考评的结果也是公开的,考评者要将考核结果反馈给被考核者,并听取被考核者的意见及自我评价情况。(2)客观性原则,要求考核必须用事实说话,切忌主观武断。(3)对事不对人的原则,绩效考评时对员工的工作做出的评价,对与工作无关的因素不列入考评项目,不可在考评中参入对员工个人的感情因素。

绩效评价要依据一定的程序进行,它主要包括以下步骤:(1)设立绩效评价考核小组;(2)对绩效评价者和被评价者进行相关培训;(3)确定评价要素并按确定的考评要素及标准,选择合适的评价方法进行考核;(4)整理、分析考核结果,根据结果提出绩效改进计划;(5)评价结果的运用。将评价结果与职位调整、薪酬管理、培训需求评估、馆员个人职业生涯规划结合起来,使馆员个人及整个图书馆的绩效都得到改善和提高;(6)建立申诉机制。员工如果对评价结果不满意,可以向有关部门提出申诉,相关部门接到申诉后,应积极听取其意见,组织复查,如确有错误,应予纠正;(7)对绩效评价工作本身进行效果评估,找出工作中的不足之处,以利于今后的改进。

为了做好绩效考评工作,需要注意的几点是:(1)让每一名馆员正确理解考评工作。考评不是为了制造员工间的差距,而是实事求是地发现员工工作的长处、短处,扬长避短,有所改进、提高。绩效考评要以尊重员工的价值创造为主旨,它虽是按行政职能结构形成的一种纵向延伸的考评体系,但它也应是一种双向的交互过程,这一过程包含了考评者与被考评者的工作沟通。通过沟通,考评者把工作要项、目标以及工作价值观传递给被考评者,双方达成共识与承诺。而且借助纵向延伸的考评体系,在馆内形成价值创造传导和放大机制。(2)进行工作分析,制定出切实可行的考评标准。有一套科学有效的考评标准,进行有效的工作分析,确认每个人的绩效考评指标,就成为确立这些员工考评标准的必要环节。

一般高校图书馆的绩效考评方法是由部门评出优秀人选,在全馆做工作述职,全体员工进行无记名投

票,馆务委员会根据投票结果及学校要求的比例(15%)最后确定优秀馆员名单,其他人员评为良好或合格。这种考核方法存在着人情大于业绩的弊病,不能突出馆员的业绩,在一定程度上挫伤了馆员的工作积极性。图书馆员的业绩考核要与图书馆效益紧密结合,以高校图书馆的效益目标和价值取向、完善的图书馆岗位责任制为基础,建立严密、科学的图书馆员业绩考核体系,使图书馆的绩效得以真正体现。

### 3.2 激励薪酬体系

绩效是个体或群体的工作表现、直接成绩和最终效益的统一。绩效考评指管理者以工作目标为导向,以工作标准为依据,对员工某一阶段的工作行为和结果进行的定量和定性的评价,目的在于确认员工的工作成就,改进他们的工作方式,奖优罚劣,提高工作效率和效益,从而实现图书馆发展的战略目标。

绩效考评结果要与薪酬结合发挥激励员工的作用。高校图书馆职工的薪酬体系主要包括工资、奖金以及福利津贴。工资由馆员的职称决定,奖金和福利津贴部分根据馆员的岗位和工作绩效确定。通常情况下,采用以下公式计算馆员绩效系数:

图书馆馆员绩效系数 = 岗位绩效系数 × 馆员态度绩效系数 × 馆员业绩绩效系数

绩效考评的另一个目的是根据考评结果找出每个馆员工作中存在的问题,根据图书馆的发展规划设计长远的培训计划。

对馆员的提升与专业培训也是一种有效的奖励方式,体现图书馆对馆员工作成绩的认可,促使人才内在价值和创造力的发掘,换取人才对图书馆的认同感和敬业精神。传统的以岗位和职务为基础的薪酬体系应逐步转变为以业绩和技能为基础,使图书馆在激烈的竞争中得以生存和发展。

### 参考文献:

- [1] 李瑾.从人力资源管理看绩效考评.江西有色金属,2005,(3): 8-10.
- [2] 詹衍玲.高校图书馆核心竞争力的培养和构建研究.图书馆论坛,2004,(1):35-37.
- [3] Gary Dessler.Human Resource Management[M].北京:清华大学出版社,2001.321.
- [4] 刘洪英.人力资源管理中的绩效考评探讨[J].全球科技经济瞭望,2004,(8):45-46.
- [5] 周懿琼,刘凯,李玉萍.公共图书馆员工的绩效考评[J].图书馆建设,2005,(6):84-86.