

基于平衡计分卡的医院图书馆绩效评价体系构建与应用^{*}

李玉明 李江峰

(青岛大学附属医院 青岛 266003)

〔摘要〕 应用平衡计分卡理论构建医院图书馆绩效评价模型, 建立评价指标体系。借助层次分析法分析绩效评价体系的各层次指标, 确定指标权重标准, 对绩效评价体系的应用进行分析, 为医院开展图书馆绩效评价提供参考。

〔关键词〕 平衡计分卡; 医院图书馆; 绩效评价

〔中图分类号〕 R-056 〔文献标识码〕 A 〔DOI〕 10.3969/j.issn.1673-6036.2018.05.016

Building and Application of Performance Evaluation System of Hospital Library Based on Balanced Score Card LI Yu-ming, LI Jiang-feng, The Affiliated Hospital of Qingdao University, Qingdao 266003, China

〔Abstract〕 The paper builds the performance evaluation model of hospital library by applying the Balanced Score Card (BSC) theory and builds the evaluation index system. With the analytic hierarchy process, it analyzes hierarchy indexes of the performance evaluation system, validates weight standard of the indexes, and analyzes application of the performance evaluation system, to provide references for development of performance evaluation of library in hospitals.

〔Keywords〕 Balanced Score Card (BSC); Hospital library; Performance evaluation

1 引言

图书馆是为医院的医疗、教学、科研和管理提供图书信息服务, 保管医学文献典籍、传递医学科技信息、开发智力资源、开展医学教育的重要场所, 加强图书馆绩效管理, 制定科学、合理的绩效

评价体系, 对于提高医院图书馆服务、管理水平, 推动临床技术的进步, 促进科研与教学任务的完成发挥重要作用。

2 平衡计分卡的原理与框架

平衡计分卡 (Balanced Score Card, BSC) 是 Kaplan 教授和 Norton 教授提出的一套企业绩效评价体系, 是一系列财务绩效指标与非财务绩效指标的综合体, 从财务、客户、内部运营、学习与成长 4 个角度将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效管理方法。平衡计分卡是加强战略执行力最有效的管理工具, 通过平衡计分卡设计绩效评价体系的目的是以医院战略为导向, 保证

〔收稿日期〕 2017-12-26

〔作者简介〕 李玉明, 副研究馆员, 党委书记, 发表学术论文 10 余篇; 通讯作者: 李江峰, 馆员, 发表论文近 20 篇。

〔基金项目〕 山东省卫生计生委政策研究重大课题“公立医院绩效薪酬体系设计与实证研究”。

医院长期发展目标得到有效执行^[1-2]。平衡计分卡原理与分析框架,见图 1。分析可知 BSC 以愿景和战略为中心,从 4 个方面综合考虑影响绩效的各类因素,据此制订相应的考核指标,最终实现组织发展目标。

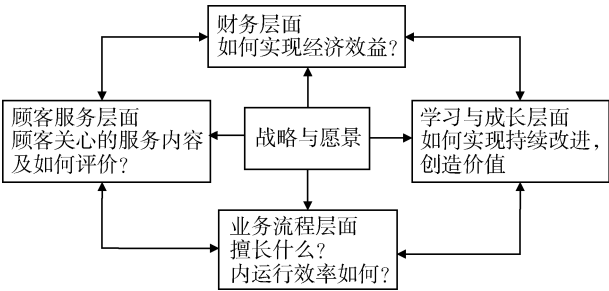


图 1 平衡计分卡原理与分析框架

3 医院图书馆绩效评价 BSC 分析模型

3.1 概述

医院图书馆以非营利为目的,在设计绩效考核体系时应以图书馆是否完成其功能责任作为判断基础^[3-4]。尝试引入平衡计分卡方法为图书馆战略目标的实现确定具体目标和评价指标,从财务、流程、读者、学习成长的视角来完成对图书馆绩效的综合评价。医院图书馆绩效评价平衡计分卡因果分析模型,见图 2。

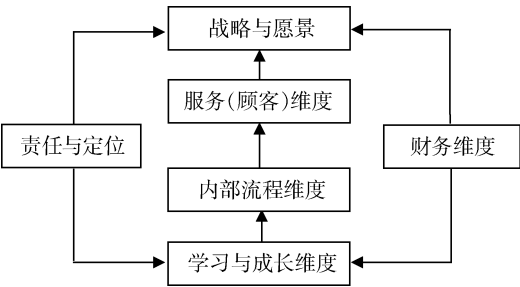


图 2 医院图书馆绩效评价平衡计分卡因果分析模型

3.2 财务

医院图书馆作为医院公共服务的组成部分,尽

管不以营利为目标,但财务工作的作用不容忽视,将财务效益修正为成本管控作为绩效水平的判断依据,如何以较低成本提供更有效的服务成为医院图书馆的关注重点。

3.3 服务(顾客)

图书馆顾客即服务对象,主要是医务员工、医学生及患者。图书馆为实现其功能定位与职责,关注点必然是服务对象以及如何满足其需求,了解服务对象所关心的问题,为其提供有效、高质量的图书和信息资源服务。

3.4 员工学习与成长

员工的学习与成长反映医院图书馆的发展潜力,是医院图书馆成长与改进的前提,为其可持续发展提供坚实基础,是更好地履行其功能职责,提高服务水平的关键。

3.5 内部业务流程

内部流程是用来引领医院图书馆发展的重要因素,其优化改进受服务对象的价值理念与需求所影响,应考虑到如何满足服务对象的需要,提供各种文献信息服务,服务核心应转变到信息资源的开发利用、提供个性化服务等方面。

4 医院图书馆绩效评价体系建立

图书馆以完成医院赋予的功能责任为目标,服务于医教研工作,因此其绩效评价目标主要是控制成本、优化流程、提高效率、创造高价值的服务^[5]。在具体筛选各类评价指标时应充分考虑医院图书馆的独特之处,以其科学发展为导向,结合对 BSC 模型的分析制定出相应的绩效评价指标体系。医院图书馆绩效评价体系层次构成,见表 1。

表 1 医院图书馆绩效评价体系层次构成

指标 维度	绩效 目标	关键成功 因素	关键绩效指标	指标释义
财务 维度 (B ₁)	低 成 本、	降低成本、	文献增长率	为满足读者需求，年度引进文献增长情况
	创造 高 价	控制风险、	设备增长率	每年度计算机、阅读等设备的增长情况
	值、高 效	发展能力	设备使用率	反映所采购的设备符合图书馆的工作需求和读者的需求
	服务		管理费用	指业务管理开展的活动成本支出情况
			继续教育培训费用	反映图书馆在员工培训、继续教育方面的支出情况
业务 流程 维度 (B ₂)	提 高 运 营	创新能力	文献选购效率	依据服务对象读者需求，对文献资源选购的方式、质量及数量
	效 率，提	服务质量	文献加工效率	对文献进行加工的人均工作量、数据库建设以及资源库建设
	升 服 务 效	工作效率	文献管理质量	对文献典藏管理、数据库和电子资源维护与更新以及计算机、应用软件的维
	果		咨询及信息服务质量	指对图书信息资源进行开发应用，为医院服务对象提供个性化服务的水平；
			创新成果数量	技术/方法及成果数量及比例
服务 对象 维度 (B ₃)	提 高 服 务	读者满意	服务内容	为服务对象提供纸质文献借阅、数字文献的下载服务、参考咨询、文献查新、
	对 象 的 数	读者保留	服务对象满意度	讲座、教学与培训、信息编译报道、读者信息素养教育等服务
	量与比重，	服务范围		反映对图书馆的开放时间、馆员态度、馆藏资源、服务设施、服务方式、文
	提 高 服 务		服务对象数量	文献借阅、数字资源使用等的满意度
	满意度		文献流通率	反映一段时间内使用图书馆资源的读者人数
学习 与成 长维度 (B ₄)	增 强 学 习	工作状态	工作培训	参加各种业务培训的时间和内容
		激励程度	业务研究	发表文章、科研课题、获奖及专利等的数量和质量
	证 组 织 健	信息 系统	继续教育	馆员参加学习、进修的次数
	康成长	完善程度	员工满意度	员工对图书馆的环境、组织、待遇等整体的满意程度
			工作技能	业务素质、服务技能、道德修养和敬业精神

5 应用层次分析法确定绩效评价指标权重

5.1 制定评价指标评分等级标准

根据医院图书馆绩效评价体系层次构成，将评价指标体系中定性指标的优劣程度划分等级并进行对应赋分。定量指标请专家对实际获取的指标值分段，按数据分段进行赋分^[6]。

5.2 建立比较判断矩阵

通过比较各关键指标之间的重要性建立比较判断矩阵，假设总绩效考核目标（A）与维度层及下一层因素（B₁、B₂、B₃……B_n）相关联，那么可以

建立判断矩阵，见表 2。判断矩阵应满足 $b_{ij} = 1/b_{ji}$ （ $i, j = 1, 2, \dots, n$ ）。最后得出某一层次因素对于上一层次中某一因素的相对重要权值。

表 2 判断矩阵

A	B ₁	B ₂	……	B _n
B ₁	b ₁₁	b ₁₂	……	b _{1n}
B ₂	b ₂₁	b ₂₂	……	b _{2n}
……	……	……	……	……
B _n	b _{n1}	b _{n2}	……	b _{nn}

5.3 各指标排序计算与矩阵一致性检验

5.3.1 各指标排序计算 利用层次排序法判断各

项元素对上一层指标体系的影响力或重要程度。对于每一个判断矩阵使用方根法计算判断矩阵的特征根以及特征向量。选取其中最大特征根对应的特征向量，进行归一化处理得到不同层次医院图书馆绩效评价指标之间的相对权重。

5.3.2 矩阵一致性检验 医院图书馆绩效评价各类指标复杂多样，为更好地克服人为判断的模糊性，解决判断矩阵在重要性判断中可能存在的偏差，应使每个判断矩阵具有相对合理的一致性，使得到的结果更具可靠性，这需要利用一致性指标、随机一致性指标和一致性比率对判断矩阵做一致性检验。若检验通过，特征向量即为权重向量；若不通过，需重新建立判断矩阵。

5.4 确定医院图书馆绩效评价指标权重（表3）

表3 医院图书馆绩效评价指标体系及权重

评价维度（ W_i ）	核心指标	指标权重（ W_j ）	综合权重（ W_k ）
财务维度 (0.163 6)	文献增长率	0.180 9	0.029 6
	设备增长率	0.156 0	0.025 5
	设备使用率	0.351 5	0.057 5
	管理费用	0.150 1	0.024 6
	继续教育培训费用	0.161 5	0.026 4
内部流程维度 (0.305 5)	文献选购效率	0.135 1	0.041 3
	文献加工效率	0.155 6	0.047 5
	文献管理质量	0.189 4	0.057 9
	咨询及信息服务质量	0.325 7	0.099 5
	创新成果数量	0.194 2	0.059 3
服务对象维度 (0.337 9)	服务对象数量	0.221 5	0.074 8
	文献流通率	0.170 0	0.057 4
	服务对象满意度	0.191 0	0.064 5
	信息保障率	0.135 1	0.045 7
	服务内容	0.155 6	0.052 6
学习与成长维度 (0.193)	周开放小时数	0.126 8	0.042 8
	工作培训	0.190 0	0.036 7
	业务研究	0.200 0	0.038 6
	继续教育	0.153 1	0.029 5
	员工满意度	0.220 0	0.042 5
	工作技能	0.236 9	0.045 7

表3中 W_i 是绩效评价4个维度的权重， W_j 是由绩效维度与核心指标两个层次得到的21项指标的权重， W_k 是绩效评价指标的综合权重（ $W_k = W_i \times W_j$ ）。通过对定性指标进行量化处理计算各评价对象的单指标评价得分，进而得到图书馆绩效评价水平的总得分，计算得到的分值越大说明图书馆的绩效水平越高。

6 讨论

6.1 基于BSC的医院图书馆绩效评价

医院图书馆以追求服务效益最大化为发展目标，在构建评价指标体系过程中对平衡计分卡的分析模型进行调整与修正，一是增加责任功能定位，重点关注图书馆是否完成其功能责任目标，为医院医教研工作提供满意的服务；二是财务指标由结果性的指标转化为成本控制指标，弱化经济效益，突出图书馆的使命与责任。平衡计分卡在应用于图书馆的绩效评价过程中以责任与功能定位为基础，将财务、内部流程、读者服务、学习与成长多个维度作为有机整体，根据不同权重的设置可以侧重不同的指标内容进行评价，既可以评价图书馆服务有效性，也可以评价资源的利用情况。

6.2 绩效评价指标权重确定与应用

绩效评价体系建立后应用层次分析法来确立各层级指标的权重与标准，通过专家调查、读者调查及统计方法获取医院图书馆在财务、服务对象、内部流程、学习与成长等方面的数据，将定性 & 定量的评价结果合理地分配比例，形成符合医院实际的指标权重标准。在评价指标应用过程中，应根据医院图书馆的发展目标定位，结合医疗、教学及科研工作的实际，合理确定评价指标及权重标准的应用内容与方式，将标准控制在合理的区间内，使绩效评价结果更加准确。通过将绩效评价结果反馈医院管理层，使医院能及时发现图书馆存在的问题，加强对服务提供、工作流程和员工学习与成长的考核，提出针对性的举措，提高图书馆的绩效水平。

6.3 绩效评价有利于提高医院图书馆利用效率及影响力

图书馆绩效是指图书馆向服务对象提供图书、信息资源等服务过程中产生的价值。利用平衡记分卡理论、层次分析法对图书馆绩效进行多层次、多准则的评析,涉及图书馆组织与服务的全过程和各个层面,关注各项业务活动评价信息的有效性,提出以提升服务绩效为核心的图书馆绩效管理平衡记分卡模型,建立一种新的以挖掘图书馆服务价值和实现增效节支为目标的多维度、全方位绩效综合评价体系。应用该体系对医院图书馆开展绩效评价,从服务对象的需求视角出发,对各项业务活动或资源进行价值评价与效益预测,帮助管理者进行资源的优化配置,有助于提高医院图书馆的利用效率以及影响力。

7 结语

图书馆绩效评价体系是一个综合性的系统,医院图书馆服务的直接对象是医教人员,服务满意

度评价是绩效评价的重要内容。图书馆的内部流程优化直接影响服务能力的发挥;馆员的学习与成长是图书馆得以持续发展的动力;效益(财务)评价是医院图书馆的发展目标与使命。新时期医院图书馆绩效评价体系需要不断优化,制定更加科学合理的评价标准,从多个维度开展绩效评价,促进医院图书馆的科学发展。

参考文献

- 1 叶丽娟. 医院绩效管理中平衡计分卡的应用与实践探究 [J]. 行政事业资产与财务, 2012, 10 (20): 205.
- 2 景明. 基于平衡记分卡的医院图书馆绩效评价研究 [J]. 图书馆研究, 2013, 43 (1): 52-54.
- 3 马兰. 基于绩效棱柱模型的图书馆创新能力评价研究 [J]. 图书馆研究, 2014, 44 (2): 8-11.
- 4 陈爱霞. 医院图书管理人员绩效评价研究及实践 [J]. 医学信息学杂志, 2015, 36 (7): 83-86.
- 5 李建霞, 陈福蓉. 国内图书馆绩效评价指标体系研究 [J]. 图书与情报, 2013, 1 (1): 65-69.
- 6 樊长军, 康美娟, 连宇江, 等. 基于 AHP 的高校图书馆公共服务能力评价方法研究 [J]. 统计与信息论坛, 2010, 9 (25): 108-112.

(上接第 76 页)

具并将两次或多次评估结果进行比较,从而检验服务效果、改进服务策略,实现医学图书馆公众健康信息服务的可持续发展。

参考文献

- 1 NLM Board of Regents. Minutes of the Board of Regents (September, 2016) [EB/OL]. [2017-01-11]. <https://www.nlm.nih.gov/od/bor/bor.html>.
- 2 Dancyscott N, Rockoff M L, Dutcher G A, et al. Empowering Patients and Community Online: Evaluation of the AIDS Community Information Outreach Program [J]. Information Services & Use, 2014, 34 (1-2): 109.
- 3 Dancy N C, Dutcher G A. HIV/AIDS Information Out-

reach: a community-based approach [J]. Journal of the Medical Library Association, 2007, 95 (3): 323-329.

- 4 Dancyscott N, Williamslivingston A, Plumer A, et al. Enhancing the Capacity of Community Organizations to Evaluate HIV/AIDS Information Outreach: a pilot experiment in expert consultation [J]. Information Services & Use, 2016, 36 (3-4): 217-230.
- 5 陈锐, 冯占英, 胡畔畔, 等. “健康中国”战略中医学图书馆的挑战和机遇 [J]. 中华医学图书情报杂志, 2017, 26 (6): 1-6.
- 6 柴荣, 任慧玲. 医学图书馆面向公众健康的科普信息服务 [J]. 中华医学图书情报杂志, 2016, 25 (12): 53-56.