

學術性圖書館績效管理之研究： 以國立政治大學圖書館為例

Performance Management of Academic Library: A Case Study of Library of National Chengchi University

林芳如

Fang-Ru Lin

國立政治大學公共行政學系博士班研究生

Doctoral Student, Dept. of Public Administration, National Chengchi University

E-mail: frlin@nccu.edu.tw

蔣佳雯

Chia-Wen Chiang

國立政治大學公共行政學系碩士班研究生

Graduate Student, Dept. of Public Administration, National Chengchi University

E-mail: hcpa0825@ms22.hinet.net

【摘要 Abstract】

自 1970 年以來，圖書館之經營管理受到企業管理理論與方法之影響，已有不少圖書館管理文獻，對於績效評估、標準學習、全面品質管理等管理理論與實務進行探討。在這些管理理論與實務中，最為圖書館管理實務所重視的是績效評估。績效管理是一個有關組織中個人與團隊成員致力於提升組織效能、達成組織使命與目標的系統性過程，係採較客觀的角度，強調組織的管理實務是否符合其目標或策略。本文將分別就績效管理與策略管理的內涵加以說明，並就目前實務界進行績效管理所運用的新管理工具——平衡計分卡作一介紹。最後，再以國立政治大學圖書館為例，將績效管理之概念運用到圖書館之管理。

Since the 1970s library management has been influenced by the business management theory and methodology, and it is amply demonstrated by numerous discussions on performance evaluation, benchmarking, and total quality management in library management literature. Of all the discussion, performance evaluation stands out as the most important issue in library management, as it is a systematic process that involves individual and team participation to enhance organization efficiency so that organization mission is fulfilled.

This paper explicates the performance management and strategy management, introduces balance scorecard, a management tool used currently in performance management, and exemplifies performance management in library management through a case study of National Chengchi University Library.

關鍵詞 Keyword

績效管理 績效評估 策略管理 平衡計分卡 圖書館管理

Performance management ; Performance evaluation ; Strategy management ; Balanced scorecard ; Library management



壹、前言

圖書館基於服務定位的差異而有類型的不同，例如學術圖書館、公共圖書館，所著重的管理與服務面向也因之不同，但是就管理理論與實務而言，如何改善圖書館管理績效，提升服務品質，追求顧客滿意，已成為圖書館管理研究的熱門議題。自1970年以來，圖書館之經營管理受到企業管理理論與方法之影響，已有不少的圖書館管理文獻，對於績效評估、標準學習、全面品質管理等管理理論與實務進行探討。

事實上，在這些管理理論中，最為圖書館管理實務所重視的是績效評估，這是因為對圖書館業務與服務績效進行評估，將有利於圖書館預算之爭取與通過、長期經營目標之擬定與執行，以及各類資源之妥善配置與運用。此外，評估不僅可以著眼於考核的角度，用以檢視服務績效達成的程度，更可以作為學習工具，從評估資訊中獲取學習改善的可能性。基本上，績效評估係為圖書館進行績效管理中重要的一環，著重在績效指標的建構與衡量，績效管理則是一個有關組織中個人與團隊成員致力於提升組織效能，達成組織使命與目標的系統性過程，係採較宏觀的角度，強調組織的管理實務是否符合其目標或策略。換言之，績效管理運用於圖書館管理的基本概念是：評量圖書館之內部流程、業務進展與服務提供達成其設置之任務或目標之程度。這個概念意涵也涉及到策略管理，是以，本文將分別就績效管理與策略管理的內涵加以說明。此外，也針對目前實務界進行績效管理所運用的新管理工具—平衡計分卡作一介紹。最後，再以國立政治大學圖書館為例，將績效管理之概念運用到圖書館之管理。

貳、圖書館績效管理之概念意涵

一、績效管理

績效管理是定期對服務或是計畫方案的結果或效率進行追蹤衡量，透過績效指標的建立以及相關的解釋性資訊來幫助管理者瞭解服務或計畫方案的過程、結果、效率及生產力。雖然在學理上，績效管理本身有其侷限性(Hatry, 1999)，例如：績效資訊無法解釋為什麼會有某種結果的產生、有些結果無法直接去衡量，甚至績效衡量的資訊僅有部分可供管理者進行決策，但是績效衡量定期追蹤組織服務或計畫方案的績效表現仍有其不可抹滅的價值，因為透過績效衡量過程，可以提供組織診斷所需要的資訊，瞭解組織運作的問題。是以，績效衡量的主要目的是在提出問題而不是根據績效衡量的結果提供問題的解答。(Hatry, 1999)換言之，藉由績效衡量可協助組織找出其服務提供或計畫方案實施上究竟出了什麼問題，而我們能針對問題來作服務或計畫方案的調整或改變。

績效管理的運作主要所涉及的就是績效衡量系統，其包含幾個重點面向：

(一) 績效資料的蒐集

績效衡量主要是藉由建構有效的績效指標提供定期的績效評估，而在建構績效指標之前必須先確立績效衡量系統中所使用的資訊。在績效資料的蒐集上，可以從組織運作的系統觀—輸入、過程(工作量或活動)、輸出、結果(包括中介結果、最終結果)(Hatry, 1999) 等來思考。此外，績效資料亦應根據所設定的成效目標定期調整、檢視與更新衡量(例如透過定期檢視資料程序，測試資料的信度與效度)，並應重視資料的品質問題(例如採用問卷方式調查顧客滿意度，應考量樣本代表性、信度、效度、回答率等，以及更新與轉換資料時可能的失誤所導致資料分析不正確)，資料蒐集管道應盡可能



多元化，例如質化與量化資料、數據與非數據資料的評估報告均應納入蒐集的考量範圍內。

(二) 績效指標的建構

在績效管理的流程中，首要之務是要能清楚知道組織究竟要完成什麼樣的任務、達成什麼樣的基本目標。接著，界定組織服務或計畫方案的主要服務對象或顧客。繼之，則是瞭解我們究竟要追蹤那些結果？這部分涉及策略管理的思考(本文後續將加以說明)，對此，可以透過「結果序列邏輯模型」(Outcome-sequence Chart, Logic Model)(參見本文圖六)的概念來界定服務或計畫方案所要追蹤的結果，再來要進入績效衡量的核心，究竟要追蹤哪些績效指標呢？基本上，績效指標的選擇有八項標準值得參考。(Hatry, 1999)

1. 指標須與計畫方案的任務與目標相關；
2. 績效指標對於績效的衡量是重要的；
3. 績效指標的資訊是可以瞭解的；
4. 指標選擇的可行性；
5. 指標選擇的成本考量；
6. 指標的獨一無二特質；
7. 指標的可操作性；
8. 指標的廣泛性。(註 1)

績效指標是延續先前的績效管理流程所建立的，因此一旦我們清楚服務或計畫方案的目標、活動、所欲達成的結果，我們便可以根據結果或借助「結果序列邏輯模型」來設計所要追蹤的績效指標，透過績效指標來評估服務或是計畫方案執行情形。

(三) 績效資訊的運用

績效資訊可以呈現組織或計畫的績效表現，說明是否達成既定的績效目標，達成的程度如何，提供給管理者後續資源配置、決策制訂與改進重點方向等方面之參考。因此，組織一旦花費時間、人力進行績效衡量與評估，就應該善加運用所得之資

訊，建立一套有利於組織學習的回饋機制。此外，績效資訊亦可作為溝通工具，其不僅評比內部單位或成員的績效表現，同時也是與組織或計畫方案相關之利害關係人、社會大眾進行溝通，爭取更多資源或支持的有利說帖。

整體而言，一個設計良好的績效管理方案應該清楚表達出服務目標與目的，界定服務產出與結果，以及說明對這些產出與結果的預期水準。因此，績效管理的建立與運作會帶給組織許多正面效益，但是值得注意的是，在建構衡量系統與運作的過程中，不應忽視組織成員或管理者耗費在蒐集、分析和運用績效資訊的時間成本與機會成本。(Wholey, 1999)

二、策略管理

策略管理自 1960 年代起迅速發展，早已成為管理學的重要領域，其理論發展係源自於企業部門，近來亦深受公部門組織重視並廣為運用。策略的意義係指為未來實務運作、走向或遠景的規劃和定位。換言之，針對現在走向未來預期狀況的前瞻性與動態性思考，為一種設計、預測與控制的邏輯思考，而整個策略管理理論的基調：組織的各項管理活動，包括內部管理和外部環境管理，都必須是有意識性的目的導向過程，以實踐組織為求生存與成長所設定且定期調整的目標，而策略的形成與建構就是指導這整個過程的核心，透過策略使組織所採行的各種管理活動網之設計和組織變遷等形成一個相互協調、交復與整合的設計，讓組織資源永遠得以作最有效的運用。(施能傑，1998)

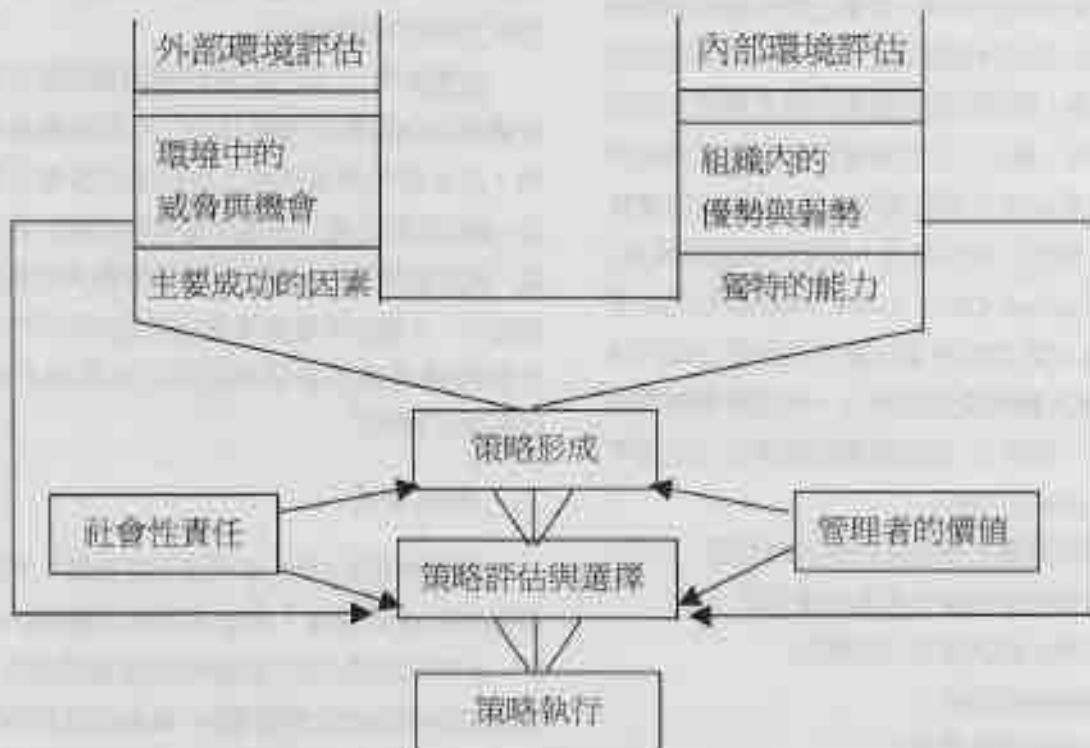
基本上，策略管理過程包括五項重要的互動要素：

- (一) 釐清組織的功能、目標與哲學；
- (二) 認識組織面對的內在與外在環境情境；
- (三) 評估組織的優、缺、機會點和弱點(SWOT 分析)；
- (四) 規劃具體目標；



(五) 形成適當的行動策略。(施能傑, 1998)圖一即為 Mintzberg (1994) 對策略管理過程的

簡要描繪。此外, Nutt(1992)將策略管理過程歸納為以下六階段(表一):



圖一：策略管理扼要過程

資料來源：Mintzberg, Henry (1994). *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners* (p.37). New York: Free Press.

表一：策略管理階段過程

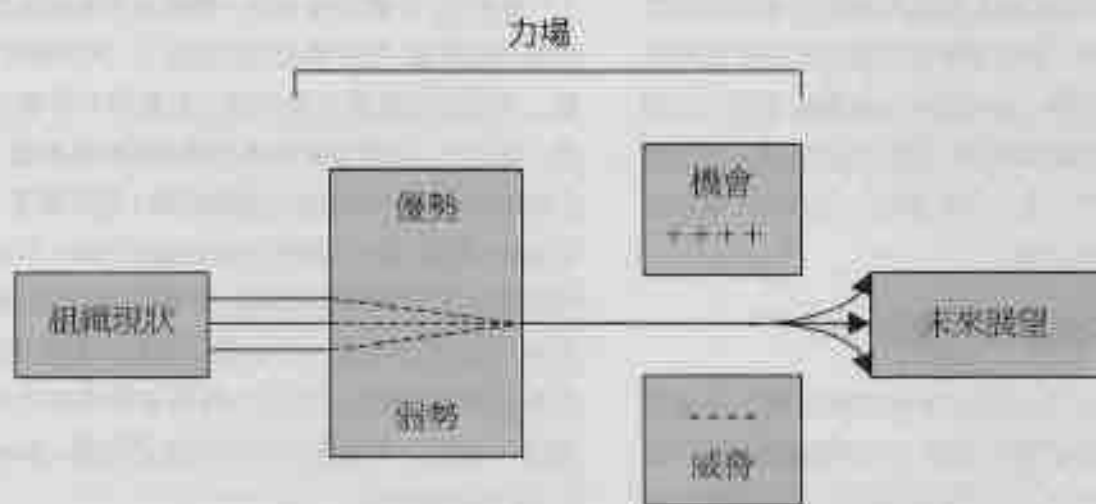
階段一	階段二	階段三	階段四	階段五	階段六
歷史系絡	情境・環境評估	策略議題	策略選項	可行性評估	執行
-趨勢與事件 -展望方向 -理念陳述	-優勢 -弱勢 -機會 -威脅		-行動方案 -策略方案	-利益相關人分析 -資源分析	-資源管理 -利益相關人管理

資料來源：Nutt, Paul C. (1992). *Strategic management of public and third sector organizations: a handbook for leaders* (p.167). San Francisco: Jossey-Bass.



從以上對策略管理的內涵瞭解可知，策略制定的第一步是找出組織的「策略」。策略是組織在不同時間點所展現的不同形貌，它包括了組織的經營範圍和競爭優勢，也就是回顧過去與檢視現有服務或計畫方案的形貌改變軌跡，瞭解組織服務或計畫方案從過去到現在甚至於未來的服務範圍和其競爭優勢。策略與組織目標、組織的環境、條件間存

在著動態關係，並透過環境分析、SWOT 分析的策略思考步驟幫助我們得以審慎嚴謹的選擇策略並制定策略，圖二表示在組織進行策略管理過程中存在的力場(Tension field)，藉由清楚描繪組織過去與未來的形貌，而將組織的優勢、弱勢、潛力、機會與威脅加以呈現(Nutt, 1992)，始能協助我們勾勒出組織未來的展望。



圖二：策略管理過程中的力場示意圖

資料來源：Nutt, Paul C. (1992). *Strategic management of public and third sector organizations: a handbook for leaders* (p. 158). San Francisco: Jossey-Bass.

策略代表重點的選擇，而重點的選擇來自於組織經過 SWOT 分析之後的定位。因此，一旦組織具有清楚的發展定位或願景，則內部的管理流程、資源配置以及各項方案措施即須依照共同的指導方針—策略進行優先序位的規劃。以圖書館管理為例，以策略管理的角度切入，其所涉及到的主要思考範疇即是：如何根據圖書館本身的設置目的或服務宗旨，從事邏輯一致的組織結構設計、人力資源規劃與預算財務配置等內部各項決策。而一個圖書館應如何自我定位，基本上，可以從三個面向思考：(司徒達賢，2001)

(一)網絡定位策略：從整個市場、地區需求，或與外界環境網絡關係中，來決定圖書館於整個環境系統中的組織定位、服務提供的重要訴求。

(二)總體定位：其所要解決的是具有分館的圖書館，各分館如何分配資源，如何創造競爭優勢或綜效，以及如何配合原有總館體質與策略需要，建立多角化運作之分館等問題。換言之，總館與分館之間也需要在策略共同引導之下，從事邏輯一致的組織設計、資源配置與方案規劃。

(三)事業策略：係指當圖書館經營領域僅限於特定服務類型時，其尋求拓展服務範圍或發展的方



法。策略思考的內涵包括如何提升顧客滿意、強化組織優勢的建立、改善管理績效等。

圖書館的經營運作會受到所有權的不同而在管理程度上受到不同的限制。例如政府所設之圖書館。無論在財務預算、人力資源、組織結構設計與行政程序等方面，均較私人或企業所設立之圖書館受到較多的規範與管制。因此，在運用策略管理時自有其先天上的限制。儘管如此，對政府所設立的圖書館，策略管理的論點仍具有實務上運用之高度價值。畢竟，提升營運績效與服務品質是政府組織所致力追求的目標。政府設立之圖書館當然亦不例外，也必須針對環境的變化與民眾的需求，就組織存立的宗旨與角色定位予以思考，向納稅人傳達出其存在的價值與貢獻。

三、績效管理新工具——平衡計分卡

平衡計分卡是目前企業部門實施績效衡量制度時所運用的新式操作工具，其可將組織的使命和策略轉化為一套全方位的績效量度，協助組織達成策略目標。(Kaplan & Norton, 1999)一個策略取向的組織平衡計分卡，乃是整合組織策略目標與績效平衡卡工具，呈現目標價值、評估資訊、人員活動間的因果關係，其流程依序為設定目標、選擇定義適當的指標、界定目標價值、規劃所要採行的行動方案，這是一套從策略層面轉化到運作化的流程，可使組織藉由行動方案的採行進而達成組織目標。(Poll, 2001)

平衡計分卡的目標和量度是從組織的願景和策略衍生而來，它涵蓋四個構面：財務、顧客、內部運作流程以及學習與成長(參見圖三)，透過這四個構面來考核組織績效。(Kaplan & Norton, 1999)這四個構面所衡量的面向分別為：

(一)財務構面：所衡量的是關於組織的營收成長、投資報酬率、資源的利用、資本支出等量度；

(二)顧客構面：衡量依市場區隔所定核心顧客的滿意度、忠誠度、延遲率、獲利率等；

(三)內部運作構面：衡量量度包括在營運、創新與售後服務流程中的服務品質、回應時間、成本，以及推出新產品與觀念的敏銳度；

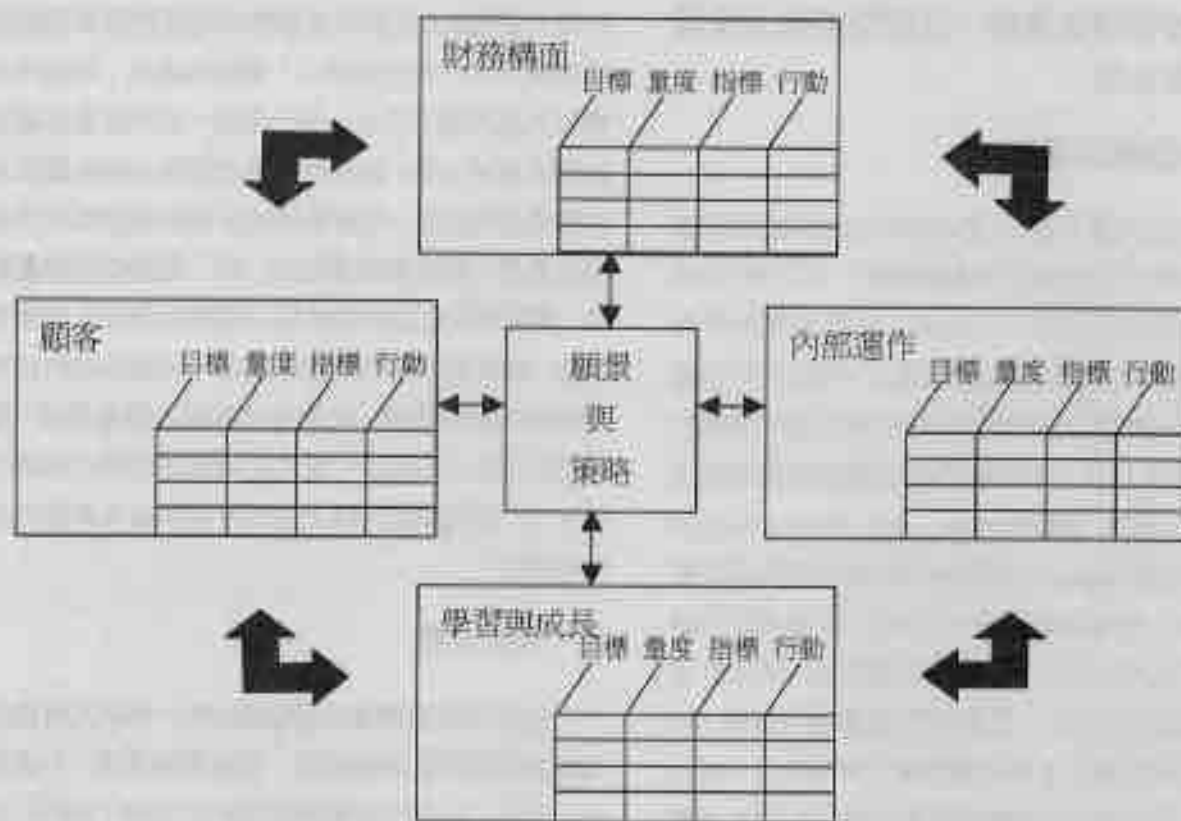
(四)學習與成長構面：考量的是員工滿意度、人員使用資訊系統的能力、員工生產力與員工技能評估、激勵、授權以及配合度等。

基本上，平衡計分卡是一個整合策略衍生出來的量度新架構，在企業部門的運用上，其所謂的「平衡」係指績效衡量系統涵蓋之財務與非財務的量度。換言之，它保留衡量過去績效的財務量度，但引進驅動未來財務績效的驅動因素，包括顧客、內部流程、學習與成長構面的績效驅動因素，以明確和嚴謹的手法詮釋組織策略，而形成特定的目標和量度。因此平衡計分卡不只是一個新的衡量系統，許多創新的企業更以計分卡作為管理流程的中心架構。大致上，平衡計分卡具有以下功能：(Kaplan & Norton, 1999)

- (一)澄清策略並建立對策略的共識；
- (二)將策略傳達至組織的每一個角落；
- (三)使部門和個人的目標與策略配合一致；
- (四)讓策略目標與長期指標、年度預算連結；
- (五)判別和核准策略行動計畫；
- (六)進行定期和系統化的策略檢討；
- (七)取得回饋以便學習和改進。

無論公私部門的管理體系，經常都面臨缺乏一個系統化的策略行動和回饋流程。就平衡計分卡的功能而言，基本上可以彌補這樣的缺失。雖然政府組織的存在目的並不是追求利潤，有別於企業組織，但是，平衡計分卡仍可以作為政府組織用以澄清策略、建立對策略的共識和焦點，進而向整個組織傳達策略的管理工具。





圖三：策略取向的平衡計分卡模式

資料來源：Kaplan, Robert S., & Norton, David (1999). 平衡計分卡：資訊時代策略管理工具 (The balanced scorecard, translating strategy into action) (朱道凱譯)(頁 36). 台北市：臉譜。

四、小結

本段落提出與績效管理相關的主要觀念，包括策略管理與平衡計分卡，我們不難發現這些觀念彼此間的相通性，要瞭解組織的服務與計畫方案是否能展現出良好的績效表現，我們無法憑空想像組織該產出哪些產品、達成那些結果，因此我們必須借用策略管理中「策略」的概念，描繪出組織服務或計畫方案的過去、現在與未來的樣貌，分析組織條件的優勢與弱勢，以及其所處環境的機會與威脅；接著我們才能根據這樣的策略資訊設定組織服務或其計畫方案究竟要達成什麼目標(即平衡計分卡

中所稱之「成果量度」或「落後指標」)；有了這些目標，我們可以將組織的服務或計畫方案再細膩地劃分成財務、顧客、內部運作、學習與成長的構面，進行組織服務或計畫方案的財務狀況分析、顧客滿意度分析、內部運作流程的表現，以及其人力資源的運用，更重要的是，要了解其績效表現的好壞，則需要進一步建立績效評估的指標(即平衡計分卡所稱之「績效驅動因素」或「領先指標」)，我們可以根據四個構面分別設計績效評估指標，再根據績效評估指標所評量出的資訊，來解釋組織服務或方案計畫的績效表現。



參、績效管理之運用：以國立政治大學圖書館為例

一、研究對象的選擇

關於公共圖書館的績效評估或相關評估標準，自 1970 年代以降已有相關研究，自 1990 年代以來更注意到圖書館須結合資訊服務的趨勢而有圖書館暨資訊服務績效指標之建立。為供世界各國圖書館有一套國際性的標準可藉，國際標準組織於 1998 年公佈 ISO 11620 資訊與文獻圖書館績效指標 (ISO 11620 Information and Documentation Library Performance Indicators) 的標準作為圖書館績效評估之用。縱使績效管理的概念在圖書館的績效評估上已行之有年，不過有文獻指出，績效評估在學術圖書館之施行，往往因其理論過於抽象，方法過於繁瑣而推行不易。(盧秀菊，1999)此外，Hiller 亦指出，目前有關圖書館的績效指標尚無法完全適用於各類型圖書館，特別是由於各地域及各機構圖書館有其個別的館藏主題。(Hiller, 2001)是以，考量圖書館類型的多元性與殊異性是影響績效指標建構與運用的重要因素。本研究以學術圖書館為研究主題，以國立政治大學圖書館(以下簡稱「圖書館」或「該館」)作為績效管理研究的個案對象，期能將焦點放於學術圖書館的特性和議題，依據該館的目標價值建立出一套能實際用以評估圖書館的績效評估方法。

目前圖書館為國立政治大學(以下或簡稱「該校」)所屬之行政單位，主要提供該校教職員與學生(包括大學與研究生)研究、學習、教學所需之圖書、期刊與各種線上資源服務；另外，圖書館的各項圖書資源亦供校外人士及該校附近社區民眾使用。圖書館服務的範圍廣泛，然而其主要服務對象(顧客)為該校的教職員及學生，圖書館的目標宗旨、功能與提供之服務不同於公共圖書館(如：台北市立圖書館)，所以對圖書館進行績效管理的研

究時，我們無法以國家圖書館或地區性圖書館的標準來做評估，而是應建立「學術圖書館」的績效指標對其進行績效評估。另一方面，由於圖書館隸屬於國立政治大學，該館所提供之服務也將依據該校的學術走向而定，也就是該校未來所欲發展的學術定位若為「研究型學術取向」時，則該校的服務對象、藏書的質量都將調整為以教師及研究生作研究為主。再來須注意的是圖書館是一個隨時與科技同步發展的服務機構，始能提供其服務對象最新、最便捷的資訊，因此進行圖書館績效評估時必須將目前 e 世代網際網路、線上服務等理念納入評估的主要指標中。

二、研究流程

在進行圖書館績效評估的同時，本研究將提出有關績效管理的相關概念，包括策略管理、平衡計分。首先，在進行圖書館績效評估之前，我們必須先了解本研究的個案對象圖書館的背景與策略，也就是該館所經營的範圍與競爭優勢、描述圖書館目前的樣貌、經營優勢、現有的環境條件以及該館未來努力的方向與目標；而圖書館的各項活動、資源分配與服務都是經由國立政治大學內部的管理體系來完成，可以說該館與國立政治大學間是「以所有權來徹底連結」的關係(司徒運賢，2001)，因此本研究將透過傳統制定策略的思考方法—決定目標→進行環境分析→進行 SWOT 分析→選擇策略→制定策略，根據與圖書館館長與秘書訪談的內容，釐定國立政治大學網絡定位下圖書館的具體策略，以及圖書館各策略事業單位(SBU)的事業策略，以期能完整描繪出圖書館的策略型態。在確定圖書館的策略後，本研究將連結平衡計分卡的觀念，也就是以平衡計分卡作為轉化策略為策略行動的架構建立圖書館平衡計分卡的管理體系。平衡計分卡是一套強調「溝通、告知與學習的系統」，它可協助本研究將圖書館的使命與策略轉換成目標



與量度，透過財務、顧客、內部流程、學習與成長四個構面來瞭解、管理與評估該館的績效表現。最後，本研究作者亦為該館使用者，在以下內容中將以使用者之觀點出發，除以上述策略管理與平衡計分卡的觀念進行圖書館績效評估之外，並嘗試建立圖書館績效指標。本研究亦對圖書館館長及秘書進行訪談，透過該館管理者的觀點，來了解該館的背景、內部流程、目前的運作情形、未來的方向等。

三、圖書館之介紹

(一) 圖書館之沿革

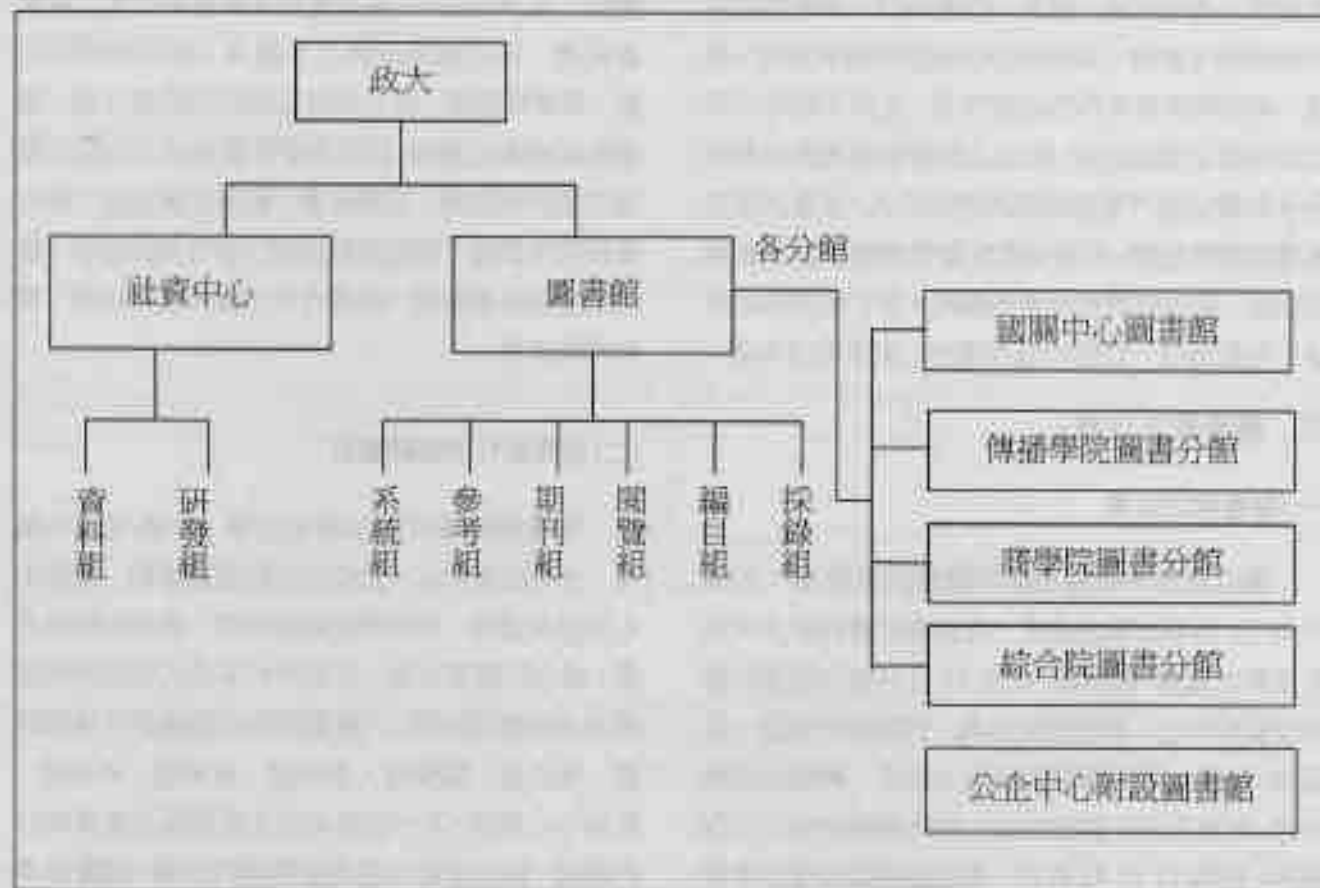
國立政治大學圖書館原隸屬於教務處，民國 48 年 10 月奉准獨立設置。為加強社會科學之研究及資料之蒐集，於民國 50 年 10 月另獨立設置社會科學資料中心，與圖書館並列，同隸屬於校長。民國 80 年起，為因應資訊時代之需求，兩館在組織形態、作業方法及服務形式上均逐漸朝向分工合作發展。民國 81 年 12 月起，由圖書館館長兼社會科學資料中心主任，綜理兩館業務，使本校圖書館之經營與服務完全趨於一體化與統一化。該校另於民國 50 年在國際關係研究中心成立圖書館，民國 52 年設立公共行政與企業管理中心附設圖書館，以上兩館與政治大學實驗小學附設圖書館已漸次納入「政治大學圖書館自動化系統」運作中。(政大圖

書館，民 90)另外，在考慮現有圖書館總館之藏書負荷量，以及建築架構之承載力，在傳播學院院館、商學院院館、綜合學院院館分別設置分館。圖書館組織圖見圖四。目前圖書館暨其各分館提供服務之項目包括有：目錄檢索、圖書借閱服務、期刊資料目次服務、視聽資料服務、參考諮詢服務、教師指定參考書服務、館際合作、資料選購服務、資料庫檢索等。

(二) 圖書館行政組織體系

圖書館隸屬於國立政治大學，除圖書館本館外，尚有社資中心、公企中心附設圖書館、國關中心附設圖書館、傳播學院圖書分館、商學院圖書分館、綜合院圖書分館，各館的沿革及其所提供的服務及功能整理如表二。圖書館的任務編制分為採錄組、編目組、閱覽組、期刊組、參考組、系統組、社資中心業務。其中採錄組的主要業務為圖書資料的購置；編目組對全館的書籍進行分編；閱覽組負責圖書資料的借閱流通以及新書入藏的管理；期刊組負責期刊編紙的管理；參考組包括圖書館服務推廣、館際合作以及參考諮詢；系統組負責圖書館的軟硬體服務；社資中心以提供研究型的學術資源為主，典藏大量微縮資料、電子資源、博碩士論文、中西文叢書、國內外政府出版品及中外文報紙等。





圖四：國立政治大學圖書館組織圖

資料來源：作者自製

表二：圖書館各分館的功能簡介

分館	功能與服務內容
社會科學資料中心	社會科學資料中心的設立，為供教學、研究、推廣及服務之需要，於民國 50 年 10 月設置社會科學資料中心，與圖書館並列同隸屬於校長。民國 80 年起，因應資訊時代要求，社資中心與圖書館逐漸朝向分工合作發展，民國 81 年 12 月起，由圖書館館長兼社資中心主任，使本校圖書館經營趨於一體化。本中心館藏以研究型學術資源為主，目前典藏有大量微縮資料、電子資源、博碩士論文、中西文叢書、國內外政府出版品及中外文報紙，除為國內知名之博碩士論文典藏單位外，亦為行政院研究發展考核委員會所指定之政府出版品寄存圖書館。
公企中心	公企中心附設圖書館為專業性圖書館，為國內公共行政及企業管理方面，藏書最充實的圖書館，收藏公共行政及企業管理學術相關之叢書期刊，採用開架式陳列，以供讀

(續下表)



	者自由選閱所需之書籍期刊，為提升服務品質及效率，本館自民國 83 年 9 月初與政大圖書館 INNOPAC 系統完成連線，在西文館藏書目資料庫完全建檔後，讀者便能同時查詢到不同館藏地之書目資料。
商學院 圖書分館	商學院圖書分館成立於民國 86 年 9 月，為一商學專業之圖書分館，位於商學院院館四樓，隸屬於本校圖書館並由圖書館派員專責處理分館業務，以服務讀者為目標，支援研究教學，結合學習與休閒為一體的專業圖書分館，收錄與商學院各系相關學門之專業圖書、期刊、及視聽資料。
傳播學院 圖書館分館	傳播學院圖書分館原名新聞資料室，成立於民國 57 年，座落在新聞館三樓，主要提供新聞系所師生有關傳播事業領域的圖書資料服務，為台灣地區目前唯一的新聞專業圖書館，民國 66 年本校圖書館落成啟用，本室因已建立規模，並有獨立使用空間，遂仍維持原先型態，在行政體系上，隸屬於圖書館閱覽組，並由圖書館派員專責協助管理，民國 79 年傳播學院落成，本圖書室更名為傳播學院圖書室，並遷至傳播學院二樓現址，佔地約 110 坪，民國 82 年本分館更名為傳播學院圖書分館，並沿用至今。由於成立時間早在民國 57 年，累積數十年的資料量可稱為台灣地區傳播相關資料最為豐富的圖書館。
綜合院館 圖書分館	綜合院館圖書分館於民國 90 年 3 月開館，位於綜合院館地下一樓至二樓，服務對象主要為社科院、國際事務學院與法學院師生，綜合院館圖書分館之特色為提供三院各系所相關學門之專業圖書期刊及視聽資料，現代化電腦及視聽設備，另備有閱覽席位具網路節點供讀者自行攜帶手提電腦上網使用以及即時互動的教學系統。

資料來源：整理自 <<http://www.lib.nccu.edu.tw/intro/index.htm>>

肆、圖書館績效指標的建立

在接下來的論述中，本研究欲將上述績效管理相關觀念應用在圖書館的績效評估上，並建立起評估本研究個案—圖書館的績效評估指標。

一、圖書館之策略網絡與 SWOT 分析

本段將進行策略管理過程的前兩階段，也就是瞭解組織服務或計畫方案的過去、現在與未來之形貌，並進行 SWOT 分析。

(一) 圖書館的策略陳述

本研究在前段已對圖書館的背景與沿革作介

紹，可大略獲得圖書館提供服務的過去與現在形貌，至於其競爭優勢與未來的發展，本研究與館長和秘書進行訪談後將內容整理如下：

1. 在數位化與電子化的需求下，將繼續提供與增加電子期刊(E-journal)以及發展虛擬圖書館。
2. 在館藏資源方面，核心館藏主要是配合各系所發展重點來進行圖書與資源的採買，將以支援教師教學資源以及進行研究作為優先考量。
3. 由於政大是一個以社會科學和人文科學為主的學術機構，在自然科學或其他資源方面的缺乏，則透過與各大學院教學相關圖書館、國家圖書館與各地方公共圖書館進行館際合



作，以彌補不足。

4. 歡迎校外人士利用圖書館資源，然實際上校外人士的資源使用將剝奪校內人士的資源使用，因此未來或可考慮向校外人士酌收費用。
5. 為符合讀者的需求，未來將延長圖書館開放時間(惟在此之前須先解決館員輪班的問題)，以及精簡借還書流程。
6. 目前圖書館尚未建構該館的績效衡量制度，然館長亦支持與贊成將績效管理的理念應用在

圖書館，藉以持續追蹤與評估該館的服務品質、資源配置以及讀者需求與滿意度。

(二) SWOT 分析

本研究透過對圖書館背景、服務內容，以及未來展望和競爭優勢的瞭解，進行該館的 SWOT 分析，瞭解該館服務的優勢與弱勢，以及其所處環境所面臨之機會與威脅，內容整理如下表三。

表三：圖書館策略的 SWOT 分析

優勢	<ul style="list-style-type: none"> • 豐富多元的館藏與資料 • 圖書館自動化 • 專業的圖書館團隊
弱勢	<ul style="list-style-type: none"> • 分部位置分散，資源有待整合 • 圖書館總館樓面負荷過重以及建築結構老舊問題 • 開放時間有待延長以及館員工作時數的考量
機會	<ul style="list-style-type: none"> • 圖書館為一資訊供應中心 • 館際合作得以豐富學術資源 • 與國外圖書館資訊交換 • 數位化資料的引進 • 針對校外人士使用者付費(User-charge)
威脅	<ul style="list-style-type: none"> • 學術圖書館而非公共圖書館

資料來源：作者自製

二、平衡計分卡的觀念與圖書館績效管理的整合

平衡計分卡是結合組織策略達成組織目標的管理、評估工具。根據平衡計分卡的觀念，本研究將圖書館的策略目標分為財務、顧客、內部運作以及學習與成長，根據這四個策略設定圖書館所預期達成的目標，並進一步建立指標，以及各項指標所

要達成的目標水準，評估績效表現進而轉化策略為目標的行動方案，表四說明圖書館的平衡計分卡。透過平衡計分卡的觀念，我們將連結圖書館的策略及其財務預算過程，確保圖書館的財務策略行動方案可以體現圖書館利潤的提升與成本的降低，確保圖書館的長期獲利能力避免財務壓力；另外，在內部運作的過程中，我們期待藉由該館平衡計分卡的建立，分析圖書館的營運流程以及服務流程，讓圖



書館的服務提供更有效率；還要注意的是館員人力資源的學習與訓練，並隨時與資訊科技的進展同步成長；而圖書館績效表現的好壞，除了依據各策略構面的領先指標及指標的達成標準去評估它的財務狀況、內部運作流程、以及人員與資訊的學習與

成長外，圖書館的服務對象是其圖書與資源的使用者，透過圖書館在服務品質、流程精進、財務與資源的有效利用，以及策略行動方案的採行，讓讀者對圖書館整體的服務感到滿意。

表四：圖書館的平衡計分卡

策略目標	衡量量度		指標設定標準	行動方案
	落後指標	領先指標		
財務 • 改善利潤 • 擴大營收組合 • 減少成本結構	- 利潤成長 - 成本降低	- 成本與利潤比率		- 推廣校外人士使用者付費觀念 - 減少資源浪費
顧客 • 增加顧客滿意度 • 增加售後服務滿意度	- 讀者區隔佔有率 - 使用者延續率	- 讀者滿意度調查	- 75%以上的顧客評為「非常滿意」	- 焦點團體計畫 - 客戶滲透計畫
內部運作 • 瞭解顧客 • 提供新型態服務 • 回應迅速的服務 • 減少營運問題	- 服務出錯率 - 回應顧客時間與能力	• 服務開發週期 • 面對顧客時間與正確率	- 服務流程縮短 20% - 回答顧客正確率達 98% - 回應等待時間的平均縮短為 2 分鐘	- 改進圖書服務流程 - 設計多元的圖書資源利用教學互動活動
學習與成長 • 培養策略技術 • 提供策略資訊	- 館員滿意度	- 策略職位適任率 - 策略資訊可用率 • 個人目標配合度	- 85%的館員喜歡目前的工作 - 90%的館員可以靈活運用資訊技術的能力	- 設計館員教育訓練、能力發展流程

資料來源：修改自 Kaplan, Robert S., & Norton, David (1999). *平衡計分卡：資訊時代策略管理工具* (The balanced scorecard: translating strategy into action) (朱運凱譯)(頁 220-221, 318, 326-327)。台北市：臉譜。

三、圖書館績效管理的邏輯模型

績效管理的邏輯模型包含幾項要素：輸入、活動、輸出、結果。在進行績效評估指標之前，本研

究先描繪出圖書館服務的績效管理邏輯模型(圖五)。在輸入部分，是指圖書館投入在人力、經費以及設備的資源；服務則包含整個圖書館各事業策略單位的工作內容與服務提供，包括採購、閱覽服



務、參考諮詢提供、設備提供等；產品是指圖書館傳遞的服務以及計畫方案，亦即圖書館的產品。本研究根據對圖書館的訪談與相關圖書館文獻蒐集，認為圖書館的服務與產品包括縮短採購流程、提高借閱的便利性、圖書館活動的舉行、開放時間

的增加、顧客滿意度的增加、圖書資訊在質與量的提升等；而績效管理邏輯模型最後是要幫助我們界定組織服務與計畫方案追求的結果，圖書館所要追求的最終目標與結果是要提升圖書館的整體服務品質。



圖五：圖書館績效管理邏輯模型示意圖

資料來源：修改自 Hatry, Hatry P. (1999). *Performance management: getting results* (p.24). Washington, D.C.: The Urban Institute Press.

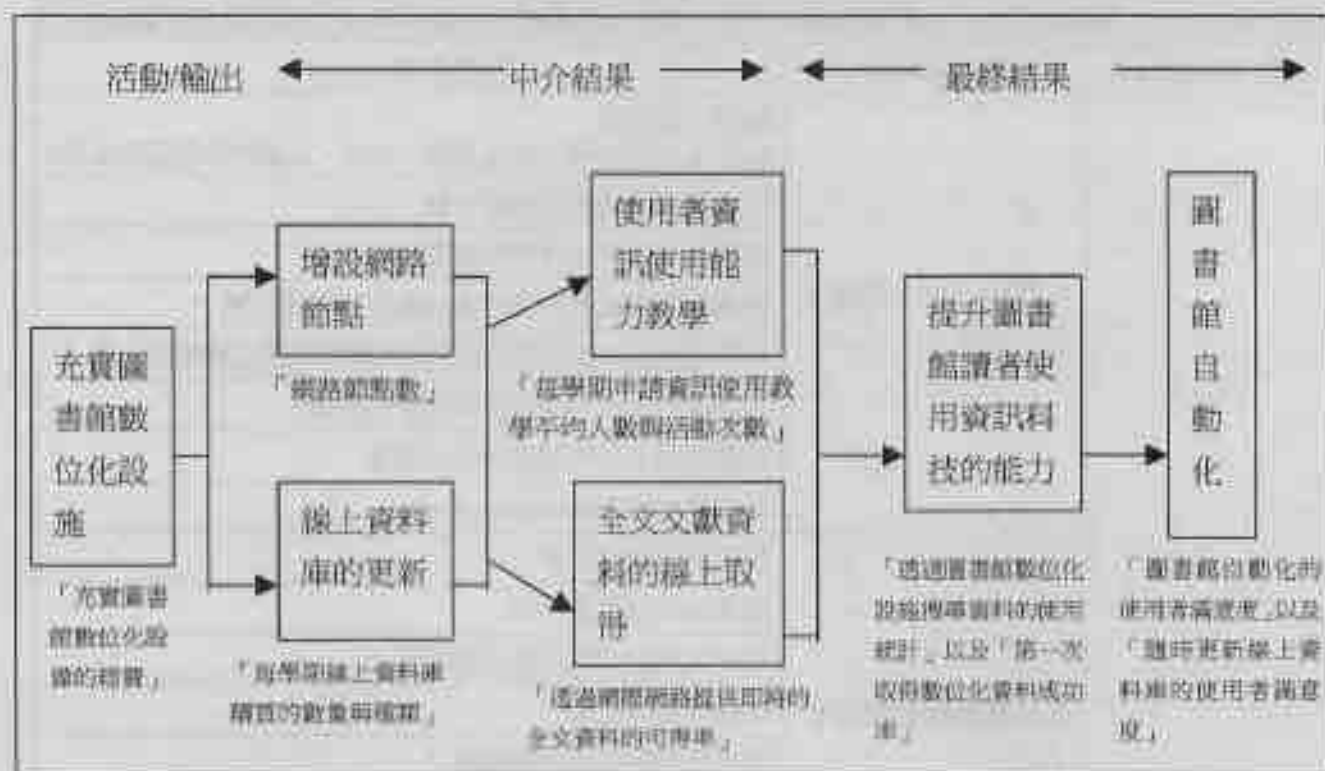
接著，建立績效管理的績效評估指標，我們可透過績效管理概念中的「結果序列模型」(Outcome-sequence chart)幫助我們建立績效評估指標。結果序列模型是承接績效管理模型而來，只是在結果序列模型中，除了要表示績效管理的思考邏輯(輸入→活動→輸出→結果)外，還要增列績效評估的指標。以圖書館讀者使用資訊科技運用計畫為例，圖六表示圖書館讀者使用資訊科技運用計畫的「結果序列邏輯模型」，在最終結果部分，為了要提升圖書館使用者使用資訊科技的能力，本研究

以「透過圖書館數位化設施搜尋資料的使用統計」以及「第一次取得數位化資料成功率」為績效指標；在中介結果部分，可以透過使用者資訊使用能力教學以及全文文獻資料的線上取得來幫助讀者提升資訊使用的能力，我們分別列出「每學期申請資訊使用教學平均人數與活動次數」以及「透過網際網路提供即時的全文資料的可得率」為指標。此外，還要廣設網路節點和隨時更新線上資料庫。本研究分別列出「網路節點數」以及「每學期線上資料庫購買的數量與種類」為指標；在輸出/活動階



段，如何評估圖書館數位化設施，本研究則以「充實圖書館數位化設備的經費」為績效評估指標。有了這些評估指標，我們便可以對圖書館自動化的情

形作一完整的評估，進而針對評估結果的好壞，修正與精進圖書館的自動化情形。



圖六：圖書館讀者使用資訊科技運用計畫的「結果序列邏輯模型」示意圖

資料來源：修改自 Hatry, Hatry P. (1999). *Performance management: getting results* (pp.61-63). Washington, D.C., The Urban Institute Press.

伍、圖書館的績效衡量

本研究根據圖書館所提出之未來展望，該館在已有的基礎上，將朝向下列重點經營與發展：(政大圖書館，民 90)

一、館藏發展政策：評鑑現有館藏得失，淘汰不適宜的資料，配合各系所發展重點，在質量並重的原則下，建立豐富的館藏。

二、利用新科技提升服務品質：適時引進最新的技術與資源，協助師生迅速方便地獲取其研究所需的相關資料，使圖書館自動化朝向整合性與網

路方向發展，透過線上檢索獲取更多的資訊。

三、朝向經營與管理企業化之途徑邁進：配合學校發展之方向，使圖書館不只是一服務中心，而且是資訊供應中心。

四、多元化之服務：配合校園之擴展，便利師生教學與研究之需要，推行集中管理、分散服務之多功能圖書館服務。

另外，承繼前述策略管理、平衡計分卡與績效管理的觀念，架構出圖書館的績效衡量，如表五所示。



表五：國立政治大學圖書館績效衡量

總目標		
配合國立政治大學教育資源運用的規劃方向，提供豐富多元的圖書館館藏資源與服務，並結合新科技的運用使圖書館自動化朝向整合性與網路方向發展；配合學校發展之方向，使圖書館成為服務與資訊供應的中心；另為便利師生教學與研究之需要，推行集中管理、分散服務之多功能圖書分館服務。		
目標(Objectives)	結果(Outcomes)	指標(Indicators)
顧客取向的服務	提升校內師生圖書資訊使用能力	使用者滿意度 (如：是否提供校內師生即時、快速、正確的參考諮詢服務)
		每學期讀者到訪圖書館次數
		圖書館提供每位讀者服務的平均成本
		每學期學期圖書館週推薦活動的使用者反應 *
		每學期登記申請圖書館資源利用教學服務之團體或人數 *
		每學期每人平均館內使用圖書資料量
		每學期每人平均圖書資料流通量
		館藏使用率(Document use rate)
	改善圖書館空間利用	設備使用的可得性
		圖書傢俱設備使用率
		開架式圖書空間的使用滿意度 *
		閱覽席位使用率
		提供無障礙空間的滿意度 *
		空間環境及衛生維護的滿意度 *
	資料搜尋與借閱服務的 便利性	研討室增闢(研討室間數統計) +
		自動化系統使用可得性
		讀者所需之圖書資料書刊名可得性
		圖書資料書刊名檢索成功率
		圖書資料主題檢索成功率
		讀者所需之圖書資料書刊名延伸可得性
		讀者所需之圖書資料刊名佔圖書館館藏之百分比
		每學期每人平均使用參考諮詢服務次數
		參考諮詢的正確回答率
		館際互借服務處理速度
館圖書服務電子化流程的使用者滿意度 *		
預約服務提供的使用者滿意度 *		
歸架確實與否的使用者滿意度 *		

(續下表)

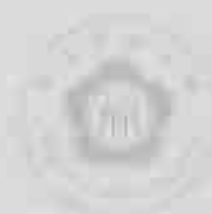


(接上表)

		開架式館藏搜尋所花費時間之中位數
		閉架式館藏搜尋所花費時間之中位數
		館藏平均流通次數(Collection turnover)
		圖書館提供圖書資料流通的平均成本
		藏書於各分館的有效分類 *
	硬體設施優質化	視聽設備的更新與維護的使用者滿意度 *
		影印服務的使用者滿意度 *
	資訊服務國際化	與國際上主要學術圖書館的交流情形 * (如：與國外學成圖書館的館際合作，與國外圖書館的學術交流活動次數)
	延長圖書館開放時間	圖書館的平均開放時間 *
內部流程的精進	人力配置	館員資格(館員的質) *
		員額編制(館員的數量) *
	集中管理各分館建立共識	各館溝通與聯繫營運的成效 *
	內部單位的合作	各館的協調整合性 *
圖書管理		採購流程的平均時間 *
		編目流程的平均時間 *
		圖書館編目圖書資料的平均成本
館藏資源豐富化	藏書量	圖書冊數與種類統計 *
	期刊數	期刊訂閱冊數與種類統計 *
	資料庫	數位資料(光碟、電子期刊)的數量與種類統計 *
	論文	論文冊數與種類 *
圖書資訊技術運用的提升	充實圖書館數位化設施(包括軟、硬體)	圖書館設置網路節點數量 *
		電腦數量統計 *
		隨時更新線上資料庫的使用者滿意度 *
		圖書館自動化的使用者滿意度 * (各館連線情形)
		透過國際網絡提供即時的全文資料的可得率 +
圖書館內部成員的學習與成長	組織學習	館員的在職訓練內容與成效 * (專業能力的提升)

資料來源：修改自 Hatry, Harry, P.(1999). *Performance management: getting results* (p.69). Washington, D.C.: The Urban Institute Press.

◎說明：本表所列的績效指標參考「ISO 11620 圖書館績效指標」(1998)以及「公共圖書館輸出評量」(1987)(註2)；另，註明「*」者，為本研究經過與圖書館館長與秘書進行訪談後所認為應列入之績效衡量指標，註明「+」者，乃參考「1998年華盛頓大學圖書館(UW Library)的使用者滿意度與需求調查」以及「2000年LibQUAL+ survey」(註3)所增列的指標。



陸、結語

本研究中以圖書館作為績效衡量的對象，此乃由於圖書館對其讀者提供圖書與資訊的相關服務，我們以可借用績效衡量的工具來幫助圖書館管理者瞭解圖書館服務對象的顧客滿意度、圖書館服務品質、圖書館運作績效、資源利用效率等。

事實上每個圖書館的設立都有其宗旨與發展目標，例如政治大學圖書館將其定位為支援本校師生教學研究之所需，並有中長程計畫之規劃，而在圖書館管理經營上，亦有許多文獻在探討績效指標之建構、績效評估之實施，是以績效管理的概念在圖書館之管理上並非一項新奇的管理措施。只是，如何將策略管理與績效管理更緊密、邏輯一致的連結與運作化，往往是實務上所面臨的最大挑戰。因此，本文以結合策略管理的角度闡述績效管理的概念意義，並介紹績效衡量的管理新工具——平衡計分卡，目的即在強調策略——圖書館的設立宗旨、發展目標或任務使命，必須與其績效衡量的面向、績效指標的建構有邏輯一致的配套性作法。

績效管理在圖書館之管理實務運用上若要有所成效，以下幾點是可以努力的方向：

一、管理者的支持：任何管理方案的推動要有所成效都有賴管理者的支持，因此管理者對實施績效管理的意願是否強烈會影響組織成員的執行成效。是以，管理者應明確傳達出實施績效管理以提

高服務績效、改善服務品質和提升顧客滿意度是組織所欲貫徹的作法，此種管理理念的宣揚與傳達有助於強化組織成員執行的決心。

二、持續地溝通：既然績效管理係在策略引導之下運作，因此，組織的策略，亦即圖書館本身的自我定位或設立宗旨除了必須要能清楚陳述之外，也必須讓組織每個單位的成員皆能明確瞭解，是以持續地溝通與宣揚組織的策略是推動績效管理所必須採行的行動。

三、建立獎勵誘因與懲戒措施：根據預期理論與學習增強理論的論點，若組織能提供滿足員工的激勵因子，員工就會因感到滿足而願意更努力工作，而當這種預期理論的路徑一再重複時，員工會產生一種制約的學習增強行為。換言之，當組織能提供成員達成績效水準的獎勵誘因時，將有助於成員表現出組織所預期的行為，所以，對於表現出預期績效水準的員工，組織應能適時給予獎勵，而獎勵可以是一種持續的、每天生活中自然的一部份經驗，獎勵的方式可以相當多元，包括不須特定規制的禮感，例如口頭稱許、表揚，以及給予形式報酬獎勵的獎金、休假等。相對地，對於績效表現不佳的員工，應建立懲戒的機制之外，也應建立再學習或工作訓練的機會與管道。

(收稿日期：2002年9月12日)



註釋：

- 註1：相似概念亦可見於在圖書館績效衡量的文獻中，如在「ISO 11620 圖書館績效衡量」中指出，在考量圖書館績效指標時，指標必須符合資訊性(指標可以提供資訊)、可靠性(Reliability)、有效性(Validity)、適當性(Appropriateness)、實用性(Practicality)、比較性(Comparability)等準則，詳參謝寶燮、王瑞玲，「公共圖書館標準之研究」，載於《國家圖書館館刊》，二期，民88，頁40-41。
- 註2：轉引自謝寶燮、王瑞玲，「公共圖書館標準之研究」，載於《國家圖書館館刊》，二期，民88，頁41-44；盧秀菊，「學術圖書館之績效評估」，<http://www.lib.ntu.edu.tw/pub/muv/uj3-4/uj3-4_1.html>，頁6-9；謝寶燮，「從顧客觀點來談圖書館的績效評估」，載於《國立成功大學圖書館館刊》，民87，一期，頁2-4；洪世昌，「標準分析與ISO 11620於圖書館績效評估之應用」，<<http://www.lib.ntu.edu.tw/jory/48/48context.htm>>，頁4-5。
- 註3：轉引自Hiller, S., "Assessing user needs, satisfaction, and library performance at University of Washington Libraries", *Library Trends*, 2001, 49(4), 617-618.

參考書目：

- Kaplan, Robert S., Norton, David (民88) - 平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具 (The balanced scorecard: translating strategy into action) (朱道凱譯)，台北：臉譜。
- 司徒達賢(民90) - 策略管理新論，台北：智勝。
- 施能傑(民87) - 政府的績效管理改革，人事月刊，26(5)，35-53。
- 洪世昌 - 標準分析與ISO 11620於圖書館績效評估之應用，上網日期：民92年8月25日。
網址 <http://www.lib.ntu.edu.tw/jory/48/48context.htm>。
- 政大圖書館(民90) - 總館、分館及社資中心，網址：<http://www.lib.nccu.edu.tw/intro/index.htm>。
- 曾淑賢(民90) - 公共圖書館系統管理模式之探討—以芬蘭赫爾辛基勢力圖書館及台北市立圖書館為例，國立中央圖書館台灣分館館刊，7(3)，1-29。
- 謝寶燮(民87) - 從顧客觀點來談圖書館的績效評估，國立成功大學圖書館館刊，1，1-9。
- 謝寶燮、王瑞玲 (民88) - 公共圖書館標準之研究，國家圖書館館刊，2，35-64。
- 謝寶燮、高進、羅思嘉、葉冷若等，丁櫻梅紀錄(民87) - 圖書館績效評估研討會，中華民國科技館際合作協會通訊，5，17-20。
- 盧秀菊 - 學術圖書館之績效評估 (1999)，上網日期：民91年13月3日。
網址：http://www.lib.ntu.edu.tw/pub/muv/uj3-4/uj3-4_1.html。
- Curtright, Jonathan W. (2000). Strategic performance management: development of a performance measurement system at the Mayo Clinic. *Journal of Healthcare Management*, 45 (1), 58-68.
- Hatry, Harry P. (1999). *Performance management: getting results*. Washington, D.C.: The Urban Institute Press.
- Hiller, S. (2001). Assessing user needs, satisfaction, and library performance at University of Washington Libraries. *Library Trends*, 49(4), 605-625.
- Kaplan, Robert S., Norton, David (2001). *The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the*



- new business environment. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, Henry (1994). The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: Free Press.
- Nutt, Paul C. (1992). Strategic management of public and third sector organizations: a handbook for leaders. San Francisco: Jossey-Bass.
- Oliveira, Jason (2001). The balanced scorecard: an integrative approach to performance evaluation. Healthcare Financial Management, 45(1), 42-46.
- Phipps, Shelley (2001). Beyond measuring service quality: learning from the voice of customers, the staff, the process, and the organization. Library Trends, 49(4), 635-661.
- Poll, Roswitha (2001). Performance, process, and costs: managing service quality with the balanced scorecard. Library Trends, 49(4), 709-717.
- Simmonds, P. L., Andaleeb, Syed S. (2001). Usage of academic libraries: the role of service quality, resource, and user characteristic. Library Trends, 49(4), 626-634.
- Wholey, Joseph S. (1999). Performance-based management: responding to the challenges. Public Productivity & Management Review, 22(3), 288-307.

