

標竿分析法在圖書館績效 評估上之運用

周利玲

「2001圖書館管理研討會」於9月13至14日於國立臺灣師範大學分部綜合館國際會議廳舉行，主題為「圖書館績效評估：標竿分析」，由美國Library Benchmarking International Company的Annette Gohlke女士主講；會中說明圖書館如何應用標竿分析法對圖書館作業進行績效評估，並介紹5-Step Library Benchmarking Model提供圖書館進行標竿分析之參考。

所謂「標竿 (Benchmark)」是指衡量的基準或參考點，也就是「優異典範」的代名詞；而Benchmark加上ing一字則強調其代表一持續不斷的動作，在中文譯名分別有「企業標竿」、「競爭基準」、「競爭標竿」、「基準設定」、「標竿制度」、「標竿分析」、「標竿學習」、「標竿管理」等詞。美國全錄 (Xerox) 公司於70年代末首先倡導以標竿分析 (Benchmarking) 方法來尋求企業之自我改善，其將「標竿分析」定義為：「一持續將公司的產品、服務、作業與最強的競爭者或被認為是領導者的公司互相比較的過程」。

標竿分析強調的是向最優秀之競爭者或領導者學習，經由不斷的比較改進，求得最佳實務 (best practice)，達成組織之變革與重生。圖書館雖非一營利性機構，但如何以最低之成本，獲得使用者最大的滿意度是圖書館一向秉持的原則，因此運用標竿分析法來評估圖書館作業績效，提昇使用者滿意度應為可行。綜言之，圖書館運用標竿分析具有以下好處：

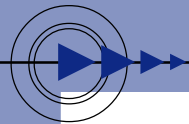
- * 分析圖書館作業流程 (Measures how your library stacks up)
- * 改善圖書館作業績效 (Improves your library performance)
- * 獲得管理階層的支持 (Gains/Improves upper management support)
- * 達成策略性目標 (Meets strategic goals)
- * 提昇圖書館專業素養與地位 (Proves your library value)
- * 建立圖書館間之合作關係 (Builds professional relationship)

進行標竿分析的程序因組織而異，如全錄公司採用15個步驟，IBM Rochester採用5階段15步驟的模式；在本次研討會中，提出5-Step Library Benchmarking Model作為圖書館進行標竿分析之參考依據。5-Step Library Benchmarking Model是以下列5個步驟來進行標竿分析：

一、標竿分析前之內部分析 (Conducting a Preliminary Analysis)

此步驟的重點在於進行圖書館之內部分析，瞭解使用者及其資訊需求，並確定提昇服務績效之關鍵性因素 (Critical Success Factors) 為何，如此方可界定欲進行標竿分析的作業項目與內容。

要瞭解使用者及其資訊需求最好的方法是進行圖書館使用者與非使用者調查，調查的方式可為問卷、訪談或與重點對象 (focus group) 進行座談；如此所蒐集到的資訊將有助於圖書館更瞭解其顧客群為何，及其對圖書館之看法。



二、 評估現有作業程序 (Develop Process Measures)

首先要決定標竿分析的項目是什麼？一般說來，對使用者最重要的服務、可提昇圖書館專業技能的項目、面臨外部競爭的服務等應該是考慮要先進行標竿分析的項目。

其次需分析圖書館現有之作業程序，瞭解各項服務或作業的執行者、工作內容與進行步驟、和其工作的成效，可利用流程圖 (flowchart) 列出工作執行的程序，再輔以魚骨圖 (Fishbone Diagram) 等工具協助找出目前作業方式的缺點及待改進之處。

最後據以蒐集各項作業之質化與量化資料，建立評估的測量指標，以協助標竿分析之順利進行。

三、 選擇標竿分析夥伴 (Identify Partners)

圖書館在選擇標竿分析夥伴時，應針對欲分析的項目選擇相當的夥伴或最佳實務的作法。標竿分析的夥伴可以是內部單位或外部組織。內部的標竿分析通常是針對組織某一作業過去與現在的績效作比較；而外部的標竿分析則是向外找尋值得學習的組織機構。外部標竿分析的夥伴不僅限於同一專業的組織，亦可與其他不同專業之優良組織比較。

四、 資料之蒐集與分析 (Collect & Analyze Data)

在選擇標竿分析的夥伴時，可分別向幾個潛在的對象索取或交換相關的量化資料並加以分析，再據以決定最佳的標竿分析夥伴，與其進行訪問交流，評估雙方之間的差異所在，以作為擬定行動策略與評估準則。資料之蒐集與分析可透過電話訪談、面談、現場訪視、書面資料及媒體報導等管道進行。

五、 提報標竿分析之結果 (Present Results to Management)

標竿分析的最後一個程序，即是將活動的歷程與結果製作書面報告，其中應該敘明活動概要、背景介紹、各項資料之評量與分析、結論與建議。除了書面報告的提報外，最重要的是應提出具體可行的後續改革計畫，並爭取管理階層的協助與支持，確實地進行改革行動。同時，標竿分析是一種持續性的活動，定期審視成效並適時修正，才能真正實踐標竿分析的精神。

為使得標竿分析能順利進行與完成，在執行時應注意：

1. 要有充分的時間作事前的規劃與資料之蒐集，尤其應重視與標竿分析夥伴間要有足夠的時間互相溝通。
2. 要避免蒐集到無意義的資料，因此對於工作的內容與流程要有明確的定義，量化資料與質化資料兼顧。
3. 要選擇適當的標竿分析對象，初次進行標竿分析的圖書館可選擇類型相似、規模相當的圖書館作為比較的標準，再逐步推展到不同類型的圖書館，甚至是不同專業的組織單位。
4. 相信自我是需要改進的，惟有不斷地改變與學習才能因應社會及環境的快速變遷，建立最佳實務。

圖書館界運用標竿分析法進行績效評估之實例在國外已有成效可資借鏡；反觀國內則尚無案例（臺大醫圖曾於民國 87 年 7 月至 88 年 5 月進行品管圈活動—「提升排架效率」也許可算是一例）。此次研討會說明了圖書館如何應用標竿分析法之觀念和作法來進行績效評估，期能藉以增進國內圖書館界對標竿分析法的認識並實際加以運用。筆者認為要發揮標竿分析的效果，最重要的關鍵應該是在於觀念上的改變及心態上的調整，如何跳脫傳統窠臼與僵化制度的限制應是國內圖書館界引用標竿分析法時需先突破的困境。

參考資料

- Buchanan, Holly Shipp and Marshall, Joanne G. "Benchmarking Reference Services: Step-By-Step." Medical Reference Services Quarterly 15:1 (Spring 1996): 1-13.
- Gohlke, Annette. "Benchmarking for Strategic Performance Improvement," In Proceeding of 2001 Library Workshop-Library Benchmarking (Sept. 13-14, 2001 at Taipei, Taiwan).
- Marshall, Joanne G. and Buchanan, Holly Shipp. "Benchmarking Reference Services: An Introduction." Medical Reference Services Quarterly 14:3 (Fall 1995): 59-73.
- 石滋宜，「標竿學習從改變想法開始」，能力雜誌 499 期（民國 86 年 9 月），頁 14-15。
- 李香美，「標竿分析法運用於績效考核之介紹」，審計季刊 20 卷 3 期（民國 89 年 4 月），頁 52-59。
- 林嘉玲，「向高標準學習挑戰的手法—標竿研究（Benchmarking）」，工業簡訊 25 卷 7 期（民國 84 年 7 月），頁 103-107。
- 孫筱娟，「標竿學習及其應用於圖書館之探討」，大學圖書館 3 卷 4 期（民國 88 年 10 月），頁 29-41。