

基于绩效导向的高校图书馆业务支出评价 与优化策略研究

俞晶晶

上海交通大学，上海 200240

DOI: 10.61369/ETR.2025440005

摘要：高校图书馆业务支出绩效水平与图书馆的服务质量息息相关，也直接影响着资源利用效率。怎样才能最大限度地提高业务经费的使用效益，让每一笔支出都能最大限度地转化为读者满意的服务，为学校发展注入源源不断的动力，这是本文研究的核心。为了答疑解惑，全面提升高校图书馆业务支出的精准性与效益性，本文以绩效为导向，聚焦高校图书馆业务经费支出管理的现状与困境，将构建一套科学合理的业务经费支出绩效评价指标体系并结合绩效评价结果，提出业务经费优化的有效策略，希望能促进高校图书馆业务与服务的协同发展，形成良性循环，助力高校图书馆迈向高质量、可持续发展之路。

关键词：绩效导向；高校图书馆；业务支出评价；优化策略

Research on Evaluation and Optimization Strategies of Business Expenditure in University Libraries Based on Performance Orientation

Yu Jingjing

Shanghai Jiao Tong University, Shanghai 200240

Abstract : The performance level of business expenditure in university libraries is closely related to the quality of library services and directly affects the efficiency of resource utilization. How to maximize the use efficiency of business funds, transform every expenditure into reader-satisfying services to the greatest extent, and inject continuous impetus into the development of the university is the core of this research. To answer this question and comprehensively improve the accuracy and efficiency of business expenditure in university libraries, this paper, oriented by performance, focuses on the current situation and dilemmas of business fund expenditure management in university libraries. It will construct a scientific and reasonable performance evaluation index system for business fund expenditure, and based on the performance evaluation results, put forward effective strategies for business fund optimization. It is hoped to promote the coordinated development of business and services in university libraries, form a virtuous cycle, and help university libraries move towards a path of high-quality and sustainable development.

Keywords : performance orientation; university libraries; business expenditure evaluation; optimization strategies

引言

高校图书馆肩负着为教学科研提供多元化文献资源保障与知识服务支持的重任，其经费使用效率与图书馆乃至学校整体发展有着紧密联系。近年来，越来越多高校的财政经费管理将“绩效优先”作为基本准则，图书馆也不例外。然而，随着图书馆业务规模持续扩大，其经费支出日益复杂，这对经费管理带来了严峻的挑战。为了有效应对这一挑战，高校应以绩效为导向科学评价图书馆业务支出效益，以此来提高经费管理效率，为图书馆的内涵式、高质量发展奠定坚实的基础。

一、高校图书馆绩效管理现状

近年来，我国高等教育的发展步伐日益加快，越来越多高校推进“双一流”建设。在此背景下，高校图书馆的职能已经不再

局限于传统的文献收藏、文献借阅，而逐渐成为综合性知识服务枢纽，切实将教学辅助、科学研究、学科发展、文化传承等功能融为一体。这一转型离不开持续、稳定、高效的资源投入。业务经费是维持高校图书馆正常运转的核心要素，其规模如何，使用

效益怎样，与图书馆服务深度、广度、质量息息相关^[1]。然而，现实中，部分高校图书馆的经费管理效果不佳，面临着以下突出矛盾：

在新时代背景下，知识总量呈现迅速扩张的态势，其可能导致一系列文献资源价格的随之增长，特别是外文数据库价格，增势显著，加之智慧图书馆建设的推进，也使得图书馆的支出不断增加，这进一步扩大了图书馆经费需求。与此同时，一部分高校受制于财政压力，不得不面临预算增长放缓甚至缩减的现实困境。由此看来，有限的资源与无限的需求二者间的矛盾日益凸显^[2]。怎样才能使资金使用效益最大化，这是越来越多高校应重点思考的问题。如果一味地坚持传统粗放型经费管理模式，那么难以满足现实需求。因而，高校图书馆应以绩效为导向，致力于构建兼具科学性、系统性、有效性的业务经费支出评价与优化体系，切实为相关研究提供理论支持，为高校图书馆整体效能的提升以及价值彰显提供实践指引。

二、高校图书馆业务经费支出管理的现状与困境

（一）支出结构失衡与刚性化趋势显著

现如今，高校图书馆业务经费支出结构的特征具体体现为两方面：其一，电子资源费用的占比不断增长，逐渐成为图书馆最主要的支出项目，年均增长率维持在5%到10%之间，部分年份甚至超出了这一范围^[3]。因而，纸本资源与电子资源的采购比例及其使用效益均成为衡量经费绩效的关键依据。其二，经费支出的“刚性”特征日益显著。近年来，核心期刊与大型数据库的销售模式以“打包”为主，这使得图书馆往往需要投入高额续订费用来维持学术资源的连续性，否则，除了可能导致先前的投入“打水漂”外，还可能引起高校内广大师生的消极情绪^[4]。类似固化的支出模式可能会降低图书馆经费配置的灵活性，也可能使其丧失自主决策权。

（二）传统管理模式的局限与困境分析

1. 预算驱动模式。该模式下的经费管理流程往往以预算为核心，以执行为目标，固化特征显著。通常情况下，高校需要在年初以上年的基数为参考，围绕学校总体要求编制预算，而到了年底，工作重心则转向消化预算指标，为的是防止本年度的支出情况影响下一年度的拨款额度^[5]。预算驱动模式很容易引发“突击支出”的现象，导致资源采购缺乏充分的需求调研与严谨的科学论证，继而造成资源采购脱离实际需求的问题。

2. 经验决策模式。经验决策模式主张依赖馆员的以往经验及其与院系教师的关系网络采购或者停订某些资源，这直接影响着决策的科学性与客观性。此过程忽视了客观、量化的绩效数据对决策的支撑作用。此外，专家的意见尽管具有一定参考价值，但是也可能带有一定主观性和片面性，这可能导致一系列“闲置资源”的购入。

3. 被动买单模式。面对大型出版机构，单一图书馆并不具备较强的议价能力，很多时候，只能被动的接受大型出版机构的定价模式与资源打包方案。高校图书馆数字资源采购联盟等组织尽

管在集团谈判方面扮演着重要角色，但是如果出版商业垄断格局一成不变，那么它能给图书馆带来的实际效益掌控力与资源采购的主动权依旧有限^[6]。

4. 评价反馈机制缺位。截至目前，大多数高校图书馆并未建立系统化、常态化的业务经费绩效评价体系，同时，对经费使用效果、数字资源的价值是否与预期相符等重要问题缺乏实时且持续跟踪，反馈机制不健全。部分高校图书馆尽管建立了“预算—执行—决算”的闭环管理体系，但是因评价、反馈、优化环节无法形成有效联动，这同样会降低经费使用质量和效益^[7]。

三、基于绩效评价结果的业务经费优化策略

（一）决策优化策略：推动经验决策向数据驱动转型

第1，建立系统化的“资源绩效档案”制度。尤其针对大型数据库及连续性采购项目，高校应建立个性化的档案，实时记录对应项目的采购成本、使用频次、单位成本效益、师生评价等并将他们作为后期资源绩效评价的关键指标。在每年项目续订之前，资源建设委员会应牵头开展绩效评议工作，以绩效评议结果为依据，决定是否续订，或者调整采购方案，或者与合作方谈判降低费用^[8]。值得一提的是，针对长期绩效不理想且改进潜力有限的资源，应果断作出停购或者终止合作的决策，避免资金的持续浪费。

第二，实施以绩效为导向的预算编制方法，逐步改变以往基于历史基数的预算分配模式。在编制新一年预算过程中，显著提高绩效评价结果的权重，对使用效益突出的资源类别或服务项目予以经费倾斜，对效益不佳的则要求其制定整改方案或相应调减预算额度。

第三，将“项目库”管理模式应用于大型设备采购、特色数字资源建设等一次性投入项目中。在项目申报环节，应明确要求申报者或者申报部门提交明确的绩效目标承诺书。承诺书内需要清晰地列明项目完成后的预期成果并设定可量化的考核指标。如果没有按照要求提交，原则上不予拨款。

（二）过程管理策略：建立全周期成本控制机制

第一，加强数字资源合同管理，在采购协议中明确约定数据提供条款与服务等级协议（SLA），要求供应商定期提供符合COUNTER标准的使用统计报告，并探索将部分付款与实际使用效果相挂钩的结算方式^[9]。

第二，建立常态化“使用预警”机制，由财务或资源部门按季度监测各数据库使用情况，如果发现某些数据库的使用率持续低于预定基准值，或者部分资源的成本效益明显下降，首要任务就是第一时间启动预警机制，提醒相关责任馆员分析原因，明确问题的根本所在，比如宣传不到位、界面不友好、内容与需求不符等，根据问题，提出针对性的改进措施，比如加强宣传推广、优化界面服务、重视专业培训等。经整改后，如果效果仍旧不理想，那么可以将其纳入下一年度重点评估对象。

第三，积极探索多元化资源获取模式，使其更灵活、更高效，常见的有按需采购（PDA）、单篇付费（PPV）等。这样做，

能大幅度降低预付费风险，提升资金使用效益。不仅如此，积极推进馆际合作，以联盟的形式完成采购工作，如此，既能实现资源共享，又能通过文献传递服务满足低频使用需求，继而推动馆藏建设由“强调拥有”转变为“注重获取”。

（三）组织保障策略：重构财务人员职能定位

人，尤其是财务人员，作为优化策略执行的关键，其角色应得到根本性转变。

第一，由“会计员”逐步向“数据分析师”过渡。更进一步地来讲，高校图书馆财务人员应积极主动转变角色，同时，相应的工作重心也应由传统的记账核算向绩效数据采集、分析、总结等方向转变。图书馆财务人员应扎实掌握从各业务系统提取、清洗和整合数据的能力，比如图书馆管理系统、数据库平台、空间管理系统等，并定期编制《业务经费绩效监测报告》，为管理层的决策制定提供真实合理的数据支持^[10]。

第二，推动财务人员向“管理决策参谋长”的身份转变。财务人员应深度参与决策全过程，为决策制定提供全面且有力的数据支持。不仅如此，资源建设委员会还应积极邀请财务人员参加会议，听取他们对采购决策提供的专业化建议，切实发挥出财务人员的“决策参谋”作用，以此来提升成本效益并将风险控制在合理范围内。

第三，培育评价—反馈的文化氛围。通过建立定期报告制度

与绩效沟通机制，强化各部门的成本效益意识，使追求经费使用效益最大化成为全馆上下的共同价值取向和自觉行动，让绩效意识根植在每位管理者和馆员的心中。

四、结语

本研究聚焦高校图书馆业务经费支出管理中的现实问题，构建了一套多层次、可操作的综合绩效评价体系，同时，对如何优化当前的绩效评价提供了切实可行的建议。研究结果表明，提升业务经费使用效益可以从三方面入手：第一，管理理念层面，应由注重投入规模转向关注绩效产出；管理方式层面，应由依赖经验判断转向依托数据驱动的精细化管理；人员角色层面，需推动财务人员由被动执行核算职能转向主动参与管理决策。

当然，在新一代信息技术不断涌现的当下，大数据技术、人工智能技术等在无形中推动高校图书馆绩效管理逐步迈向智能化、自动化的新台阶。未来，机器学习算法可以被用于预测资源价格波动与读者需求变化，以此为基础，实现资源智能荐购并建立动态模拟模型。再比如，高校图书馆可以构建绩效数据驾驶舱，目的是利用先进的技术对核心指标进行实时监控并自动预警，以此来形成智慧型经费管理生态系统，让高校图书馆的绩效管理、资源配置更科学、更高效。

参考文献

- [1] 王明达. 高校图书馆业务数据治理能力评价指标体系研究 [D]. 河北：河北大学，2024.
- [2] 张玲，韩丽. 我国高校图书馆科研影响力评价服务的实践与思考 [J]. 图书馆研究与工作，2024(2):55-61.
- [3] 张莉娟. 数字化转型背景下高校图书馆数据能力评价指标体系构建研究 [D]. 山东：山东科技大学，2023.
- [4] 安文煜. 数智赋能环境下高校图书馆数字参考咨询服务质量评价研究 [D]. 山东：山东科技大学，2023.
- [5] 叶继元，郭卫兵，郑德俊，等. 高校图书馆质量评价指标体系框架探讨 [J]. 中国图书馆学报，2021, 47(2):53-66.
- [6] 王勤，周申立. 高校图书馆智慧服务质量评价体系构建 [J]. 内蒙古科技与经济，2023(3):136-137, 140.
- [7] 赵德霖. 大数据环境下高校图书馆绩效评价研究 [J]. 办公室业务，2021(3):81-82.
- [8] 吴文光. 系统论视角下的高校图书馆绩效评价研究 [J]. 内蒙古科技与经济，2020(5):127-128.
- [9] 田迎孜. 大数据环境下高校图书馆绩效评价 [J]. 内蒙古科技与经济，2020(6):154, 156.
- [10] 武文宇. 基于 DEA 方法的高校图书馆绩效评价研究 -- 以湖北省为例 [D]. 湖北：华中师范大学，2023. ·