

## 项目结题验收单

专家验收表（主持人所在单位组织 3-5 名专家对项目进行验收、自评。）

项目名称	高校图书馆文献资源建设项目绩效评价研究—以 XX 大学图书馆为例				
主持人	王苑	职务/职称	图书馆副主任/七级馆员		
所在单位	（加盖单位公章）中国农业大学图书馆				
专家意见	（如需要可增加页数）				
专家签字					
职务/职称					



项目编号：  
注：项目编号请查看立项  
通知，也可缺省

## CALIS 全国农学文献信息中心研究项目 结题报告

项目名称： 高校图书馆文献资源建设项目绩效评价研究

—以 XX 大学图书馆为例

项目关键词： 文献资源建设 财政项目 绩效评价

项目单位(盖章)： 中国农业大学图书馆

通信地址： 北京圆明园西路 2 号 100094

项目主持人： 王苑

联系电话： 13810915616

电子邮件： wangyuan@cau.edu.cn

提交日期： 2022-6-23

# 高校图书馆文献资源建设项目绩效评价研究

## —以 XX 大学图书馆为例

### 1 研究背景、目的及意义

批注 [a1]: 章节标题字号不能大于等于主标题字号

#### 1.1 背景

高校图书馆文献资源建设项目经费，来源于国家拨款财政经费。党的十九大报告明确提出：“建立全面规范透明、标准科学、约束有力的预算制度，全面实施绩效管理。”2020年2月财政部、教育部、我校先后印发《项目支出绩效评价管理办法》（财预〔2020〕10号）、《教育部关于全面实施预算绩效管理的意见》（教财〔2019〕6号）和《XX大学预算绩效管理办法》（中农大财字〔2020〕15号）。要求各级部门从预算审查监督重心向支出和绩效评价拓展。财政经费绩效评价，作为国家治理常态管理方式，将更加全面，更加注重效益。

绩效评价，不仅仅是对业务效果进行简单评价，是对整体机构做的综合能力的评价。从立项过程，绩效目标过程，到资金投入过程，资金管理过程。从项目产出情况到项目实施效益、社会受益面情况、项目后续影响、长效管理机制等财务、图书馆业务、管理等多环节进行深入调查分析后得出结论，进行评价。如何适应新形势常态化考核管理要求，使三者更加融合，统筹宗效，对提高文献资源建设质量和图书馆的服务都具有非常重要的意义。

#### 1.2 问题：

2020年12月，XX大学图书馆按照上级财务主管部门要求，对文献资源建设专项开展了绩效评价工作。经专家组评议，项目综合评价得分81.74分，其中：决策管理11.32分、过程管理20.32分、项目产出25.80分、项目效益24.30分，绩效级别评定为“良好”（表1）。评价意见中需要改进的方面如下：

1) 决策管理过程中，前期需求调研不够充分，绩效目标设置的合理性不足，细化量化程度有待加强。

批注 [a2]: 内容中所用序号标记不能与章节标题序号重复

2) 过程管理过程中，实施方案的完整性、有效性不足，存在合同签订不规范，专家论证不符合文件等问题。

3) 项目预期产出数量与实际执行存在偏离。

4) 效益量化指标不充分。当年购置新书的借阅量、使用率、数据库的使用情况等呈现不够充分。

表1: XX大学文献资源建设专项综合评价结果

评价指标	指标所占分值	评价得分
决策管理	15.00	11.32
过程管理	25.00	20.32
项目产出	30.00	25.80
项目效益	30.00	24.30
综合得分	100.00	81.74
绩效评定级别	良好	

虽然评价结果总体来说得到了认可,但作为被评价方的图书馆需要认真研究上级部门提出的多项改进建议,完善文献资源建设过程的规范化、科学化管理方法与流程,注重文献资源建设效益,为应对今后各种更加严格的审计监察奠定扎实基础。因此有必要以本次绩效评价为案例,深入探讨高校图书馆如何应对文献资源建设项目的绩效评价工作问题。

### 1.3 研究现状

从现有的文献成果来看,公共图书馆和高校图书馆在多年前就开始研究和探讨文献资源建设以及图书馆建设的绩效评价问题,相关指标体系的构建原则,评价标准与指导方针涉及内容全面,分类详细,具有很强的完整性、科学性,参考价值很大。但更多侧重于理论研究和馆藏的整体评价。针对评价实证结果和文献资源建设专项经费的绩效评价指标体系的构建原则,构建内容从未涉及。

本文拟结合财政专项经费评价要求和现有的文献资源建设评价体系研究成果,参照图书馆绩效评价国家标准,对国家财政专项经费拨款的文献资源建设项目的评价指标体系,与财务管理专家和图书馆同行探讨交流。

### 1.4 研究目的与思路

本文通过总结XX大学图书馆迎接绩效评价全过程经验,对评价流程和评价内容的梳理,不仅对项目全流程管理进行了多视角检视,同时对高校图书馆综合治理能力进行了评价。从立项决策、

绩效目标制定过程，到资金投入、资金管理过程。从项目产出到实施效益等等多环节多维度的进行梳理分析后得出结论。对评价结果深入分析，探索一套可操作的具体指标体系。为高校图书馆文献资源建设更科学的申请立项，实施项目，指标引导，展现成果效益，提供相应借鉴和参考。

结合最新实施的ISO11620:2008图书馆绩效指标。探讨适合财政要求和图书馆实行的管理模式和量化指标，为高校图书馆文献资源建设如何更科学的实施项目，更好的展现成果效益，提供相应借鉴和参考。同时，如何适应新形势常态化高标准评价的要求，是今后文献资源建设工作需要思考的课题。

## 1.5 研究方法

本文首先对历时2个月绩效评估全流程的评价内容和 workflows 收集和梳理，其次对xx大学图书馆文献资源建设工作的日常工作流程进行总结，研究高校文献资源建设现状与财政绩效评价要求之间的差距，最后对专家提出的意见建议，通过文献分析法，比较研究法和文本分析法，进行深入分析，提出改进建议。从理论层面探索出适合图书馆文献资源建设项目的管理方式和和量化考核指标的原则。

## 1.6 研究意义

从财政角度看，财政经费绩效评价，是近几年国家治理的重要领域，只要使用财政经费的部门，都要从预算审查监督向支出和绩效评价拓展。文献资源建设专项经费，占图书馆财政拨款经费的80%，因此，评价结果对后续申报经费具有重要意义。

从图书馆管理角度看，图书馆绩效评价，是图书馆提供服务效能评估的重要组成部分。高校图书馆界树立绩效观念，加强绩效管理，是提升图书馆治理能力和治理体系现代化的有效途径。

**批注 [a3]:** 研究意义是针对研究结果而言的，即这里表述的是完成研究任务、实现研究目标后，研究结果产生的意义。

## 2 财政项目绩效评价要求

### 2.1 财政支出项目绩效评价内容

财政评价体系采用了国际公共服务领域确立的4E评价体系，对项目支出的经济性、效率性、效益性和公平性进行测量、分析和评估：

(1) 绩效目标的设定情况。重点评价绩效目标设立的充分性、明确性、合理性以及细化程度，看绩效目标的设立是否符合客观实际，是否与部门（单位）履职相一致，绩效指标是否清晰、

**批注 [a4]:** 这也不是研究内容，是案例中的评价内容

细化、可衡量。

(2) 资金投入和使用情况。重点评价资金分配过程、投入方式、资金到位、预算执行和结果。看资金分配过程是否科学规范，资金投入方式是否合理，资金能否及时到位，预算执行进度是否按预期进行，资金使用是否经济高效。

(3) 为实现绩效目标制定的制度、采取的措施等。包括项目管理制度、财务管理制度、资产管理制度和绩效跟踪管理措施等。

(4) 绩效目标的实现程度和效果。实现程度包括产出数量、产出质量、产出时效和产出成本。效果包括经济效益、社会效益、生态效益、可持续影响以及服务对象满意度等。

## 2.2 迎接财政项目绩效评价的工作流程

为迎接财政项目绩效评价工作，图书馆专门成立了工作组，具体工作流程如下：

(1) 成立绩效迎评工作组。接到学习财务部门通知后，主管领导牵头业务和财务人员共同成立迎评工作小组。组长由主管文献资源建设的副馆长担任，全面负责迎评协调工作；财务和业务人员协助组长、做好填制表格、资料收集、整理审核、培训学习、接待现场调研、参加预备会和评价会、意见汇报、撰写绩效报告、沟通反馈提交等各项工作。

(2) 迎接专家入户调研和培训。图书馆行业专家来现场调研，明确评价依据、任务、时间、人员等事项。针对文献资源建设项目具体内容和特点，对迎评工作组开展业务培训。

(3) 开展自评工作。根据专家组的要求，工作组对文献资源建设项目开展自评，整理第一轮绩效材料，撰写绩效报告，在规定时间内提交专家组。

(4) 收集整理评价资料。专家组会根据我们提交的绩效材料和绩效报告制订具体详细的资料准备清单。图书馆迎评工作组根据清单开展第二轮资料整理和收集工作。

(5) 资料补充完善阶段。专家组对绩效报告和相关材料的完整性和真实性进行复核。过程中对不理解和不完善的地方，图书馆需要及时向专家组反馈意见，说明情况，进行第三轮资料补充和完善。

(6) 专家评价会汇报。专家组听取迎评工作组组长20分钟现场汇报，汇报主要内容包括单位职能介绍、项目立项依据、项目必要性、项目实施情况、项目管理情况、项目完成情况、资金支出情况、项目绩效目标实现情况等内容，如有直观图片需要加入到汇报PPT中。同时就专家提问进行沟通答疑。

(7) 绩效评价报告征求稿回复。根据专家组撰写的绩效评价报告初稿。进行问题的解答声

辩。

(8) 接收评价报告正式版。

全部迎评工作历时2个月结束。

### 3 文献资源建设日常业务流程

作为学校的文献信息资源中心，图书馆文献资源建设工作采取逐级负责制度，按照思想性、科学性的标准，统筹纸本、电子两大资源类别，日常业务流程如下：

(1) 图书馆党政联席会负责对年度采访计划进行统一审核决策，文献经费预算明细及测算依据与上报教育部内容一致。

(2) 按照《xx大学图书馆采访工作规则》中的原则和要求，确定工作内容和要求，根据引进资源的特点进行人员与岗位设置，明确图书、期刊、数据库采购的岗位职责与工作流程。

(3) 图书馆馆长统筹组织管理、筹措经费。主管副馆长实施及总协调，统筹业务把控、协调管理。

(4) 文献采访人员负责资源采选控制与操作。通过多渠道收集广大师生的文献需求信息，其中包括校长信箱，汇文系统中的读者荐购等等，保障引进资源能够满足用户的需求。质量验收人员负责纸本书刊的质量把控与验收，文献组织加工人员负责到馆资源的组织与揭示。

(5) 学科馆员参与重要资源的质量与需求的论证，保证引进资源的优质性与重要性。数字技术支持与保障人员维护电子资源及系统信息保障。

(6) 工作人员各司其职，依据相关文件，按照规定履行具体采购环节的操作，包括文献内容意识形态的管理与把控、到馆图书期刊的拆包验收以及破损书刊退换处理、结算报账等。

(7) 财务人员及国有资产管理人员负责相关票据审核与资产报备工作。

## 4 文献资源建设现状与财政绩效评价要求的差距

### 4.1 决策环节的规划性及科学性要求更严格

按照财政绩效评价的要求，项目前期调研和论证需要收集的论证资料包括但不限于：待购图书的前期需求调研和决策资料；采购的图书、数据库与学校师生的需求匹配度、契合度支撑依据；学校和图书馆中长期发展规划，如“十三五规划”、“三年规划”等；图书馆申报项目当年的工作计划，表明项目实施与年度工作计划相符；项目可行性研究报告；专家论证意见（含专家签字）；

馆长办公会议纪要；项目实施方案等等。目前图书馆在决策环节的规划和资料留存还无法完全实现要求。

#### 4.2 实施环节中执行质量和把控记录要求更全面

按照财政绩效评价的要求，项目实施方案中，要充分反映采购领导小组和咨询专家小组的作用，体现学科评估整改对图书数量提升的要求和采购的优化，增加对实施中执行质量的把控。实施环节中需要管理留存资料，包括但不限于：招标文件汇编、项目实施方案、合同或协议、变更洽商记录、项目执行监督检查记录、验收资料、审计资料、项目组织方案、会议记录、月报及其他反映项目执行过程的资料、招标公告、评标过程资料、中标公告、比选材料、采购合同、验收入库资料等。图书馆在实施环节中，执行质量和把控的过程记录意识不足，具体业务即使操作了，但没有留存相关资料，缺少说服力。

#### 4.3 管理制度更健全、制度执行更严格

文献资源建设项目执行过程，要求完善业务所依据的各类制度，例如与执行相关的《文献资源建设项目库管理制度》、《文献资源建设风险管理制度》、《文献资源建设日常监督管理制度》、《文献资源建设绩效跟踪管理制度》、《文献资源购置合同管理制度》、《文献资源建设人员职责及岗位设置》等相关管理制度。部门规章制度与学校制度有出入时，要及时调整修整。图书馆在具体执行时，需要及时更新完善管理制度，项目合同的签订时间和购置时间，也要按照制度要求及时落实。

#### 4.4 项目预算执行要求更加严格

XX大学图书馆文献资源建设项目中所采购的中外文纸质图书、期刊，虽然都在规定时间内通过验收、所采购的数据库，均在订购时效期内正常使用，并发挥作用，项目完成质量较好。但根据评审专家组的计算方式，项目执行有“预期产出数量与实际执行存在偏离”的问题，具体见下表：

表2 预算与实际完成情况表

序号	项目明细	预算数	实际完成数	采购数量偏离度
----	------	-----	-------	---------

序号	项目明细	预算数	实际完成数	采购数量偏离度
1	中文图书	≥25000册	37309	49.23%
2	外文图书	≥200册	255	27.50%
3	中文期刊及报纸	≥1600份	1573	-1.69%
4	外文期刊	≥280份	286	2.74%
5	数据库等电子资源	≥80个	91	13.75%
6	加工耗材购置费及服务费	6.4万元	3.265437万元	-48.98%
合计		2130.40 万元	2130.40 万元	0.00%

根据上表可看出，中文图书计划采购≥25000册，实际完成37309册，正偏差12309册，采购数量偏离度49.23%；外文图书计划采购≥200册，实际完成255册，正偏差55册，采购数量偏离度27.50%；中文期刊计划订阅≥1600份，实际完成1573份，负偏差27份，采购数量偏离度1.69%；报纸计划订阅≥40份，实际订阅42份，正偏差2份，采购数量偏离度5%；外文期刊计划订阅≥280份，实际完成286份，采购数量正偏差6份，采购数量偏离度2.14%；数据库等电子资源≥80个，实际完成91个，采购数量正偏差11个，采购数量偏离度13.75%。预算要更加准确，执行要更加严格规范。

#### 4.5 预期成果效益量化细化指标有差距

财政项目绩效评价要求，按照图书馆当年文献资源建设的内容，呈现年度新书的借阅量、使用率、数据库的使用情况等，同时要对数字馆藏、实体文献资源的利用情况进行充分对比和分析。对效益指标要求结合学校学术成果数量、获奖情况、科研课题成果情况、教学情况等呈现明确的项目效果。

但实际中，图书馆的文献资源建设是一项长期的持续性的工作，资源数量信息繁多，评价工作本就繁琐不易，数据不易获取。实际工作中，操作困难，馆员自身也缺乏绩效意识，绩效指标量化细化并没有得到很好的体现。对学校教学、科研事业的保障支撑作用，对师生日益增长的科研教学文化需求的服务作用的成果如何明确呈现，后续需要探索和解决。

#### 4.6 社会效益和可持续影响很难量化

按照评估要求，文献资源建设产生的社会效益、经济效益、生态效益、可持续影响等，要根据实际情况有选择地设置和细化量化项目效果实现情况。比如：能反映文献资源建设后效果的有关经济数据、业务数据、发表论文、申请专利与专利授权、获奖情况、社会报道、服务对象调查问卷、项目实施效益与历史数据对比、成本合理性分析等。在实际工作中，文献资源建设经费是基础保障性的支出，社会效益和可持续影响很难量化，经济效益无法衡量。

### 5 结论与建议

#### 5.1 完善制度体系建设，不断调适与持续改善

文献资源建设是一项长期、经常性的项目，需要结合财政要求，结合学校中长期发展规划，制定相匹配的图书馆中长期发展计划，根据发展规划，完善馆藏发展中长期规划和馆藏建设策略制度设计、监控机制、效率评价分析、定期数据分析等相关内容的制度体系建设。同时在业务评价中，做好项目前期调研和论证，提升自我调适与持续改善的能力。

#### 5.2 统筹规划成本控制，提高资金使用效率

文献资源建设投资成本控制，不仅要有总额控制，更需要单位成本控制的绩效管理，要有成本控制分解指标，合理的分配资金，才能整体提高服务质量、提高资金使用效率，顺利通过财政绩效评价。

#### 5.3 细化量化有本馆特色的绩效目标

评价指标的选择应尽可能采用国内国际标准，发挥和优化资源构成中的特色资源的导向作用。理论与实际相结合，以科学思想为指导以事实为依据。为了实际应用而设计的，因此不能太繁琐，数据易于获取，同时在基本保障评价结果具有客观性全面性的条件下应将指标尽可能简化，使其具有可操作性。纵向可以对不同时期的同一指标进行比较，横向可以对不同图书馆都同一指标进行比较。

#### 5.4 用 ISO11620:2008 构建可操作的评价指标

2013年6月1日实施的ISO11620:2008图书馆绩效指标，是目前实行的最新版的国家标准。结合财政绩效评价三级指标六个维度要求，笔者选用了其中相关的17个指标值来构建评价体系，具体指标建议如下：

(1) 数量指标，建议优化馆藏图书，纸质资源不仅仅以数量为评价标准，根据教育部发展规划司《关于做好2017年教育事业统计工作的补充通知》（以下简称《补充通知》）精神，数字资源可计入馆藏资源总量，但可计算的数字资源不能超过总数的40%。“生均年购书量”“新书的借阅量”“数字资源平均访问成本指标”，可以核定每种数字资源的访问使用成本，为文献资源构成评价与优化提供最直观的依据。

(2) 质量指标，明确具体的验收流程和标准，通过完善管理制度控制质量。“验收合理率”“文献采访时间的中位数”，可以从速度方面评估提供图书馆资源的供应商的工作效率，提高服务质量、提高资金使用效率。

(3) 进度指标，按照经费执行要求，可增加项目执行的“关键时间节点指标”，3月执行总量的25%，6月执行总量的50%，9月执行总量的75%，12月执行100%。研究收集“文献加工时间的中位数”数据，提升加工效，可为今后评估提供依据。

(4) 成本指标，在总额控制的同时，根据项目内容进行细化设置，“单位成本价格”以最低的可能成本采购与供应，符合评估的经济性要求。“服务每次进馆读者的平均成本”，项目经费/进馆总人次。

(5) 效益指标，“新书的借阅量”、“零借阅率”、“数据库下载量”、“共享资源文献下载”、“馆际互借借阅率”、“馆际互借处理速度”“所需文献可获得性”。

(6) 服务对象满意度指标，“学生读者满意度”“教师读者满意度”，按照国标方式设定具体的调查方式、调查范围和调查数量，量化指标大于85%，是按照公共图书馆服务规范设定。

财政项目的文献资源建设绩效评价，是高校图书馆整体绩效评价中的一部分，量化的指标在完整性方面难免不足，科学性也需要进一步探讨，不能反应图书馆的总体管理服务水平。但希望对专项资金的使用效益、文献购置内容、资源服务的品质提升具有推动作用。同时，细化量化的评价指标需要实践试用，并不断校正，最终形成适合本馆的完整的评价体系。

## 6 项目成果

拟投稿论文

## 7 参考文献

- [1]吴岚. 文献资源建设绩效评价指标体系构建的实践研究[J]. 科技创新导报, 2019, 16(08):241+243. DOI:10.16660/j.cnki.1674-098X.2019.08.241.
- [2]王鹤静. 学科文献资源绩效评价体系构建与应用[J]. 中国教育技术装备, 2016(12):59+64.
- [3]黄海明. 基于《公共图书馆服务规范》的文献资源建设绩效评价实证分析[J]. 黑龙江教育学院学报, 2013, 32(10):198-201.
- [4]赵继英. 审计视角下高校文献资源建设绩效评价研究[J]. 图书馆理论与实践, 2012(07):66-68.
- [5]吉汉强, 李丽舒, 黄超云, 陈平殿, 周天旻, 黄玉华, 于挽平. 文献资源建设绩效评价指标体系构建的实践研究[J]. 图书馆建设, 2011(04):26-30.
- [6]潘妙辉, 祝春晖, 陈小衡. 图书馆文献资源建设的绩效评价与服务体系的构建——以广城市职业学院为例[J]. 广州城市职业学院学报, 2008(03):1-6.
- [7]潘妙辉. 从绩效评价走向科学管理[J]. 图书馆论坛, 2006(03):8-10+62.
- [8]吉汉强 李丽舒. 文献资源建设绩效评价指标体系构建的实践研究[J]. 图书馆建设. 2011. (04).
- [9]伍清霞. 数字图书馆联盟效益评估探索——以珠江三角洲数字图书馆联盟为例[J]. 图书馆论坛, 2012, 32(04):52-57+135. 3. 2细化量化绩效目标
- [10]王小会. 高校文献信息资源建设评价范式研究——以海南省高校图书馆专项评估方案为例[J]. 高校图书馆工作, 2021, 41(05):38-42.
- [11]陈信. 国际图书馆绩效评价指标体系及其特点分析——以ISO11620:2014为例[J]. 四川图书馆学报, 2018(06):1-5.