

S 高校全面预算绩效管理建设路径分析

王朗

南京大学，江苏南京，210000；

摘要：构建全方位、全过程、全覆盖的预算绩效管理体系，以实现预算与绩效管理的无缝对接，是高校提升治理现代化水平的关键。文章以 S 高校为例，结合 S 高校在前期全面预算绩效管理中存在的问题，阐述了 S 高校如何建立和完善预算绩效管理体系、优化预算指标体系，并实施绩效评价及结果应用，旨在提高财政资源的使用效率和效益，促进学校内涵式发展。

关键词：全面预算；绩效管理；建设路径

DOI：10.69979/3029-2700.25.03.083

引言

教材〔2019〕6 号文件强调，高校全面预算绩效管理是完善治理结构、优化资源配置、增强内在动力、提升管理效率的关键措施。党的十七大和二十大均明确提出要“全面实施绩效管理”的预算管理改革指导原则。全面预算绩效管理是一种将预算绩效目标申报、预算执行监控、绩效评估及结果应用整合到预算管理全流程中的管理模式，它实现了全面预算管理与绩效管理的有机融合。随着全面预算绩效管理在预算工作中的重要性不断增加，S 高校现有的预算绩效管理体系已难以满足预算管理的新要求，尤其是原预算绩效考核评价指标体系存在约束力弱、考核体系不完善且缺乏科学性等问题，这些问题限制了 S 高校全面预算绩效管理的深入实施。因此，S 高校亟需对其原有的预算绩效考核评价指标体系进行优化，通过全面系统的分析，建立一套既符合 S 高校实际情况又科学、合理、可操作的全面预算绩效管理考核评价指标体系，这对于 S 高校的财务管理工作而言极为紧迫。

此前，由于 S 高校对全面预算绩效管理的认识存在误区，导致管理目标不清晰，评价指标体系不完整，评

价方法既不科学也不全面，以及绩效评价结果未能有效应用等问题的存在，S 高校着手改进校级全面预算管理体系，构建全面的预算绩效指标体系，并通过绩效自评报告确保评价结果得到妥善运用。

1 S 高校全面预算绩效管理体系建设

S 高校按照统筹兼顾、勤俭节约、量力而行、讲求绩效、收支平衡的准则，紧密围绕学校发展规划与年度目标，精心编制年度财务预算方案。该预算方案致力于实现各级收支平衡，并构建跨年度的预算平衡机制。在项目管理方面，S 高校建立了从项目申报起始，经由职能部门论证、校级审议、项目实施与管理、执行监控、绩效评估直至项目结项的全生命周期管理体系。在此基础上，全面推行项目全过程的预算绩效管理，将预算管理的各个环节——包括预算编制、执行、调整及决算——与绩效管理活动紧密融合。此外，还构建了一套完整的全过程预算绩效管理体系，涵盖事前绩效评估、预算编制、预算执行与动态调整、决算编制、绩效评价及其结果应用，以及绩效目标的持续管理，从而确保财务资源的有效配置与高效利用。

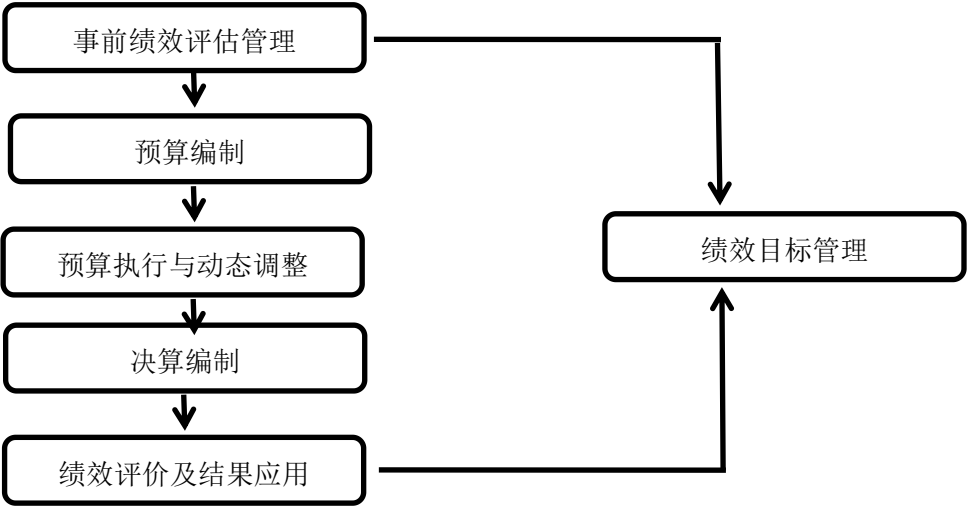


图 1：全过程预算绩效管理体系

2 S 高校全面预算绩效管理指标体系建设

在预算一体化系统中，绩效目标表的格式设计遵循特定原则，以确保每一项目都能全面反映其绩效表现。这些原则包括为每个项目设定产出指标、效益指标，并根据实际需求选择是否纳入满意度指标。特别是对于工程基建类项目以及大型修缮和购置项目，成本指标的设置是必不可少的，并且这种做法正逐步扩展至其他符合条件的项目。三级指标作为二级指标的具体化描述，可以根据需要增加，但应保持简洁明了、易于理解的特点。

一级指标涵盖成本、产出、效益及满意度四个方面。而二级指标则依据项目的具体情况灵活选取，不过通常都会包含经济成本、数量、质量、时效性、社会与生态效益、服务对象满意度等要素。以“改善基本办学条件专项-设备资料购置项目”为例（见表 1），可以具体展示这些指标的设计方式。此外，还需要根据不同项目的特点来分配各级指标的权重（见表 2 和表 3），以便更准确地评估项目的绩效表现。这种结构化且细致的方法有助于提高预算管理的透明度和效率，同时也促进了资源的合理配置和使用效果的最大化。

表 1：设备资料购置项目指标体系

项目名称		改善基本办学条件专项-设备资料购置项目			
项目资金 (万元)		年度资金总额:	xxx		执行率分值（10）
		其中：财政拨款	xxx		
		上年结转	xx		
		其他资金	xx		
年度总体目标	1. 完成中文图书、西文图书、中文报刊、西文报刊、特种资源的正常采购... 2. 完成年度改造后学生宿舍家具的更新，为学生提供安全、环保、温馨、典雅的生活环境，促进学生身心健康..... 3. 通过各类实验教学设备和专用设备的购置，建设一批具有先进水平的实验教学中心和公共教学服务平台..... 4. 进一步保持和增加教学科研相关软件的数量，为我校师生提供更多的、更加稳定教学、科研支持.....				
绩效指标	一级指标	二级指标	三级指标	指标值	分值权重(90)
	成本指标	经济成本指标	仪器设备成本控制有效性	有效控制	10
			图书资料采购折扣率	≤85%	10
	产出指标	数量指标	支持实验课程数量	≥55 门	6
			新增或升级改造实验室数量	≥90 个	6
			电子管理系统建设或升级改造数量	≥2 项	4
			设备、家具等购置数量	≥7778 台（套）、件	5
			续订或新增电子资源数据库	≥95 个	4
			新增图量	≥77790 册（份）	6
		质量指标	设备资料验收通过率	≥95%	5
时效指标		项目按期完成率	≥100%	4	

	效益指标	经济效益指	新增仪器设备发挥作用	≥6 年	4
		社会效益指标	仪器设备是否纳入开放共享平台	校内外加大共享	4
			改善师生学习生活条件	较大改善	4
	满意度指标	生态效益指标	设施设备节能降耗水平	显著提高	4
		服务对象满意度指标	教职工满意度	≥95%	5
			学生满意度	≥95%	5

表 2：有成本指标

一级指标	权重
项目资金	10
成本指标	20
产出指标	40
效益指标	20
满意度指标	10
合计	100

表 3：无成本指标

一级指标	权重
项目资金	10
产出指标	50
效益指标	30
满意度指标	10
合计	100

3 S 高校绩效评价及结果应用

采用“部门自我评估 + 管理部门审查 + 学校核心评估”的三级评估体系来执行预算绩效管理工作，确保绩效目标不仅被设定而且得到实质性评估，防止绩效管理仅停留在表面。项目负责部门和预算执行部门需在预算周期结束后进行自我绩效评估，与年初设定的绩效目标相对照，检查并评价各项绩效指标的达成情况。管理部门在综合组织自我评估的基础上，挑选本部门监管的关键政策和项目，实施归口管理评估。学校则依据其发展战略和规划需求，对关键政策及重大项目开展学校层面的重点评估。通过专项项目的绩效评估，总结各项项目的支出绩效、项目管理状况、绩效表现及存在的问题，形成自我评估报告，促进各部门对项目执行情况进行深入分析。预算绩效评估结果的应用是预算绩效管理的后

续控制环节：一是与预算分配相关联。在确定重大政策、重大项目及一般发展项目的预算时，将上一年度的预算绩效评估结果与当前年度的预算安排相联系，优先考虑评估结果优秀的项目，而对于评估结果不佳的项目则不安排预算或减少预算。二是与部门的年终考核和绩效奖金分配相结合。学校在进行部门考核时，会将各部门的预算绩效评估结果纳入考核指标体系，并与部门的绩效奖金分配挂钩，对表现优异的单位给予奖励。

4 结语

通过全面预算绩效管理，S 高校力求实现资源的高效配置与利用，提升财务管理的透明度和效率。本文以 S 高校为例，详细探讨了其全面预算绩效管理体系的建设路径，包括体系的构建、指标体系的优化以及绩效评价与结果应用的具体实施。针对现有问题，S 高校采取了改进措施，如建立科学合理的绩效目标表格格式、实施三级评估体系等，以确保绩效目标的设定和达成得到实质性评估，防止形式主义。未来，S 高校应继续深化预算绩效管理改革，不断完善指标体系，加强绩效评价结果的应用，以促进学校内涵式发展和治理现代化水平的提升。

参考文献

- [1] 赵慧清. 高校预算绩效管理一体化建设实现路径探讨——以 G 高校为例[J]. 中国农业会计, 2024, 34(16): 76-79.
- [2] 傅立国, 李林婧. 省属高校预算绩效管理优化研究——以 H 大学为例[J]. 商业会计, 2024, (15): 113-118.
- [3] 王慧. 公办高校全面预算绩效管理问题探究[D]. 江西财经大学, 2024.
- [4] 张士书. 高校全面预算绩效管理绩效指标设置研究[J]. 中国总会计师, 2024, (06): 103-107.

作者简介：王朗（1992—），女，汉族，湖南娄底人，会计师，硕士，研究方向：高校财务管理。
基金项目：本文系江苏高校哲学社会科学项目《高校实施全面预算绩效管理实践中问题与对策研究——以 S 高校为例》研究成果，项目编号：2022SJYB1476。