

doi:10.13582/j.cnki.1674-5884.2024.03.021

# 高校全面实施预算绩效管理的 难点及路径研究

王峰

(湖南科技大学 财务处,湖南 湘潭 411201)

**摘要:**全面实施预算绩效管理有助于高校健全治理机制、优化资源配置、激发内生动力、提高管理效能。受传统观念和体制机制缺失影响,高校在推进全面实施预算绩效管理中进展较慢。为保障预算绩效管理的有效实施,高校应加强组织领导,明确主体责任,积极转变观念,牢固树立绩效意识,在理论研究、制度建设、人才队伍建设、信息化建设等方面持续发力,建立健全预算绩效评估机制,强化绩效目标管理,做好绩效运行跟踪监控,优化绩效评价,强化绩效评价结果的反馈与应用,真正发挥预算绩效管理的作用。

**关键词:**高校预算;绩效管理;路径设计

中图分类号:F23

文献标志码:A

文章编号:1674-5884(2024)03-0126-07

2018年9月出台的《中共中央国务院关于全面实施预算绩效管理的意见》(以下简称《意见》)提出“力争用3~5年时间基本建成全方位、全过程、全覆盖的预算绩效管理体系”。为贯彻落实《意见》的部署,教育部印发《关于全面实施预算绩效管理的意见》(教财〔2019〕6号),明确要“把全面实施预算绩效管理作为健全治理机制、优化资源配置、激发内生动力、提高管理效能的重要抓手,作为推进教育治理体系和治理能力现代化的重要举措”。时至今日,5年时间已过,放眼全国,大部分高校都没有实现“基本建成全方位、全过程、全覆盖的预算绩效管理体系”这个目标,预算绩效管理的作用没有得到真正体现,尤其对于众多地方高校,离这一目标还有较大差距。绩效管理意识不强、绩效管理的广度和深度不够、绩效评价结果的应用不充分、绩效管理未能充分体现教育行业规律和经费使用特点等问题仍然普遍存在。这种现象至少反映了两个方面的问题:一方面,高校全面实施预算绩效管理是一项系统性工

程,本身具有复杂性,推动实施过程中存在现实困难,难以一蹴而就;另一方面,大部分高校仍处于预算绩效管理的探索阶段,尚未建立系统的预算绩效管理框架以形成有效的预算绩效管理路径。本文将深入分析高校全面实施预算绩效管理中存在的难点问题,探索设计预算绩效管理路径,以推动高校全面实施预算绩效管理工作的顺利开展。

## 1 高校全面实施预算绩效管理的难点

2009年6月,财政部颁布《绩效评价管理暂行办法》(财预〔2009〕76号),提出对财政性资金的支出都要进行绩效评价,从这以后,高校陆续启动绩效评价工作,先是部属院校,逐步扩大到地方高校。期间财政部、各省财政部门又相继修订、出台了一系列绩效管理相关政策,但高校在推动绩效管理工作中却显得力不从心,往往是学校财务部门热情高,其他部门兴趣不大。而且,高校绩效评价的工作模式常年来基本保持不变,都是财政部门和教育主管部门下发文件,高校财务部门牵

收稿日期:2023-10-19

基金项目:湖南省教育会计协会2022年度科研课题(湘教会〔2022〕1号)

作者简介:王峰(1979—),男,湖南衡阳人,注册会计师,硕士,主要从事高校财务管理研究。

头组织完成,评价的形式主要是单位自评,评价工作成果体现为在规定时间内向教育主管部门和财政部门报送《绩效自评报告》,在这个过程中高校都是处于被动状态,很大程度上是为了应付工作、完成任务,效果自然不佳。观念和体制上存在缺失是造成这种现象的重要因素,直接导致高校在推动全面实施预算绩效管理上困难重重,进展缓慢。

### 1.1 传统思维根深蒂固,缺乏理论指导

我国的绩效评价工作起步较晚,几经推动,虽然取得了一些成果,但在理论上仍然缺乏系统性和全局性的研究,尚未形成被普遍接受和认可的指导性理论。高校长期以来存在“重收入、轻支出”的思维倾向。对高校来说,筹集办学经费一直是学校财务管理永恒的主题,收入的大小往往被视为一个学校发展竞争力的重要指标,也常常被当作高校排名重要的评判标准。在高校内部,筹资的多少也是考核部门财务管理业绩的重要标准,因此,对高校各二级单位而言,争取更多经费就成为各部门负责人考虑的头等大事。相较于收入,高校各部门对如何花钱、如何提高经费使用绩效的关注度就明显低很多。经常可见的一种现象就是各部门在年初分配经费的时候争破头,钱到手了又不知道该怎么用,年终时为完成预算执行进度突击花钱。更有甚者,就是钱争取到了,事没做,钱也没花,造成资金的闲置,也影响了预算执行进度。这种“重收入、轻支出”的思维方式从源头上阻碍了高校全面实施预算绩效管理工作的开展,亟须转变<sup>[1]</sup>。因此,要加强预算绩效管理理论研究,为高校全面实施预算绩效管理提供指引。

### 1.2 绩效理念尚需加强,存在畏难心理

近年来,随着绩效评价工作的开展,绩效理念在高校得到一定程度的强化,尤其是高校财务人员,在办学经费普遍紧张的压力下,他们希望通过实施预算绩效管理提高经费使用效益,以缓解财务收支矛盾。但对于其他人员,引导他们牢固树立绩效意识仍需努力。“给多少钱,办多少事”,这是在高校预算经费分配时经常能听到的一句话,这话听起来好像没什么问题,但显然不符合全面实施预算绩效管理的初衷。全面实施预算绩效管理能够提高高校预算编制的科学性和预算执行的约束力,提高预算资金的使用效益,但同时也会带来额外的工作量,加大对预算执行部门的约束

力度,奖优罚劣的绩效导向更是让预算执行部门和相关责任人员压力倍增。因此在全面实施预算绩效管理的过程中,尤其是初期会遇到较大的阻力,这个阻力不仅在预算执行过程中存在,在学校决策过程中也可能存在,因为决策过程的复杂性增加了,决策的弹性降低了。这一方面说明了预算绩效管理本身是个难题,另一方面也反映了高校在推行预算绩效管理过程中部分人员存在畏难心理。因此,进一步强化绩效理念,让全校上下牢固树立绩效意识,对高校推动全面实施预算绩效管理尤为重要<sup>[2]</sup>。

### 1.3 专职管理机构缺位,缺少专职人员

目前大部分高校都没有设立专职管理机构负责预算绩效管理工作,绩效管理的职能较为分散且职责划分不清。常见的模式是高校财务部门负责组织和指导,其他部门配合完成。高校财务部门作为学校的经费管理部门,具体承担学校资金的预算、核算和监督工作,高校全面实施预算绩效管理,财务部门责无旁贷。但现实情况是,多数高校没有明确财务部门的预算绩效管理职能,财务部门内部也没有成立专职预算绩效管理的科室,更未配备专职管理人员。高校财务工作繁杂,财务人员平时忙于应付手头工作,很少有精力关注其他。而在其他部门看来,预算绩效管理应该是学校财务部门的分内事,跟自己关系不大,需要的时候配合一下就好,没有必要指定专人负责。缺少专职管理机构和专职人员,预算绩效管理工作只能是浮于形式,处于看起来人人负责、实际上无人负责的尴尬状态。每年进行的预算绩效评价工作,有相当一部分高校都是为了应付上级要求不得已而为之,没有真正发挥预算绩效管理作用。

### 1.4 体制机制有待完善,制度约束乏力

当前多数高校的预算绩效评价工作都是应上级主管部门和财政部门的要求被动开展的,高校内部没有建立健全相关制度来规范预算绩效管理工作,也没有在各部门之间形成衔接顺畅、协调高效的工作机制,主要体现在三个阶段。

一是预算绩效目标的填报与审核阶段。编制年初预算时,尽管财务部门会要求其他经费使用部门在填报项目预算金额的同时填报项目绩效目标,但没有出台相应的制度来指导和规范绩效目标的填报,而经费使用部门真正关心的不是资金支出能获得多大的效益,而是能够分配到多少资

金,因而经常出现随意填报绩效目标的情况。同时,由于事前缺少沟通,财务部门对绩效目标的科学性和适当性很难把握,因此财务部门在审核时更多关注的是如何保持预算的收支平衡,而对项目绩效目标的关注度不高。

二是绩效运行跟踪监控阶段。当前部分高校在绩效运行跟踪监控方面没有制定相应的制度,实践中也很少涉及,绩效评价只看结果,不看过程。

三是绩效评价结果的应用阶段。目前高校在绩效评价结果的应用上基本做到评价结果公开,但公开的内容和形式非常有限。在实践中把绩效评价结果与年度考核、评奖评优、下个年度预算经费安排等有机结合起来的高校不多见,导致个别高校绩效评价结果是好是坏一个样,严重削弱了各部门参与预算绩效管理的积极性。

## 2 高校全面实施预算绩效管理的理论依据

### 2.1 资源稀缺理论

资源稀缺理论的提出者马尔萨斯认为:资源具有物理上的有限性和经济上的稀缺性。高校作为财政全额拨款事业单位,其经费来源主要是财政拨款和学费、住宿费等收入。近几年,受疫情影响,经济下行压力增大,财政拨款增速放缓,学费、住宿费收费标准提升空间有限,但高校办学刚性支出只增不减,多数高校尤其是地方高校收支矛盾严重。全面实施预算绩效管理能有效提升经费使用效益,有望成为高校缓解办学经费压力、保持良性发展的重要手段。

### 2.2 公共资源配置理论

资源配置理论认为资源的稀缺性决定了任何一个组织都必须通过一定的方式把有限的资源合理分配到组织的各个领域中去,以实现资源的最佳利用,即用最少的资源耗费,生产出最适用的商品和劳务,获取最佳的效益。经费是高校办学不可或缺的资源,经费预算是高校分配办学经费的主要方式,全面实施预算绩效管理能够有效优化资源配置。

### 2.3 成本收益理论

成本收益理论认为,要坚持经济效益原则,以最小的成本获得最大的收益,运用到高校预算绩效管理中,就是要最有效地使用办学经费,以最小

的支出获得最大的社会政治经济效益。

## 3 高校全面实施预算绩效管理的措施

高校应切实加强对本校预算绩效管理工作的组织领导,明确学校主要负责人为预算绩效管理工作的第一责任人,各部门主要负责人为本部门预算绩效管理工作的第一责任人,重点做好以下几个方面的工作,为全面实施预算绩效管理提供保障。

### 3.1 积极转变观念,树立绩效意识

高校全面实施预算绩效管理,首先必须转变观念,实现两个转变。一是由传统的“重收入、轻支出”向“收入与支出并重”转变,高校既要努力开源,积极筹措资金,做大学校收入总量,也要注重花钱的效果,要少花钱,多办事,办好事。二是预算绩效评价重点由“重收入”向“重支出”转变,因为有支出才会有产出、有效益,对产出、成本和效益进行评价才是预算绩效评价的重点。高校只有从思想上认识到全面实施预算绩效管理的重要性和必要性,才能变被动为主动,变“要我实施”为“我要实施”。为此,高校应作好相关宣传和培训,让全校上下都牢固树立预算绩效管理意识,自觉遵守并主动执行预算绩效管理制度,切实发挥预算绩效管理的作用。

### 3.2 设置专职科室,配备专职人员

预算绩效管理是一项复杂的系统性工作,高校要实施全方位、全过程、全覆盖的预算绩效管理,应设置专职机构配备专职人员专门负责。当前大部分高校在财务部门设有稽核科,考虑到增加人员编制的现实困难,在全面实施预算绩效管理的情况下,可将稽核科改为预算绩效管理科,将稽核科的稽核职能提升为预算绩效管理职能。同时,财务部门其他相关科室及学校其他预算执行部门应指定专门人员负责预算绩效管理工作。预算绩效管理科专职负责学校预算绩效的日常管理工作,并负责按照预算编制、预算执行、决算等流程,将预算绩效管理工作分解落实到相关科室以及其他预算执行部门,通过工作任务的分解,形成预算绩效管理科承担总牵头责任、财务部门其他相关科室及其他预算执行部门承担各自业务范围内具体预算绩效管理责任的责任体系。

### 3.3 建立健全制度,加强制度约束

各高校应按照《教育部关于全面实施预算绩

效管理的意见》(教材〔2019〕6号)要求,制定本  
单位全面实施预算绩效管理的文件或实施方案,  
加强统筹规划和顶层设计,重点规范预算绩效目  
标编制与审核、绩效运行跟踪监控、绩效评价以  
及绩效评价结果应用等工作环节和管理职责。高  
校要严格执行“对新出台的重大政策和项目开展  
事前绩效评估,评估结果作为申请预算的必要  
条件”这一硬性规定,做好源头控制;同时,要  
加强预算执行过程中对预算绩效运行的跟踪监  
控,对绩效目标实现程度和预算执行进度实行  
“双监控”,及时纠正偏差;最后,要强化绩效  
评价结果的应用,加强绩效管理监督问责,增  
强预算绩效管理的约束性。

#### 3.4 创新工作方式,规范工作流程

为顺利推进高校全面实施预算绩效管理,创  
新工作流程必不可少。高校要紧紧围绕提质增  
效的改革目标,认真梳理各个工作环节,将原  
本烦琐的业务流程予以简化和规范。学校应出  
台预算绩效管理工作指南,明晰预算绩效管理  
的业务范围和工作原则,明确每一个环节的业  
务流程、工作步骤、要点事项,编制清晰的业  
务流程图,根据不同的业务类型制定相对统一  
的格式模板,列出详细的材料清单,提高预算  
绩效管理工作的可操作性。同时,高校要借助  
现代化信息手段,开发或引入预算绩效管理系  
统,将预算绩效管理流程嵌入系统,实现预算  
绩效管理系统与财政预算一体化系统的对接,  
提高工作效率。

### 4 高校全面实施预算绩效管理的 路径设计

各高校应按照财政部门和教育主管部门的  
要求,遵循教育行业特点和教育经费使用规  
律,结合学校实际情况,统筹谋划全面实施预  
算绩效管理的途径,建立全过程预算绩效管理  
链条,在建立绩效评估机制、绩效目标管理、  
绩效运行监控、绩效评价和结果反馈与应用  
方面做好相关工作。

#### 4.1 建立预算绩效评估机制

建立预算绩效评估机制是高校全面实施预  
算绩效管理的重要环节。开展事前预算绩效  
评估,能够从源头防控预算资金配置低效、  
无效问题,提高项目预算编制的科学性、精  
准性,降低和防范财务风险。理论上,高校  
应对所有新增项目支出进行预算绩效评估,  
评估的重点包括新增项目立项

的必要性、投入的经济性、绩效目标的合理  
性、实施方案的可行性、筹资的合规性等。在  
实际操作中,为提高工作效率,降低操作成本,  
可根据新增项目的重要性予以区分。对于一  
般新增项目,可以采用简易评估程序,以关  
注核心指标为主,从快从简;对于影响学校  
发展、关系师生切身利益、资金量大、复杂  
度高的重大新增项目,则要深入了解项目的  
实施背景、政策依据、资金投入和预期效益  
等情况,充分进行论证,必要时可引入第三  
方参与论证。评估结果应作为申请预算的  
必备条件:评估结果良好及以上的,优先纳  
入预算;评估结果合格的,谨慎纳入预算;  
评估结果不合格的,不得纳入预算。

#### 4.2 强化绩效目标管理

绩效目标是预算绩效管理的源头和出发  
点,高校应积极采取措施强化绩效目标管理,  
推动绩效目标管理逐步从“增量扩面”向  
“提质增效”转变,实现绩效目标与预算编  
制同步申报,同步审核,同步批复,同步公  
开。

一是规范绩效目标的设置。高校应以财  
政部发布的《中央部门项目支出核心绩效目  
标和指标设置及取值指引(试行)》(财预  
〔2021〕101号)为指导,结合学校实际,  
分类别打造共性模板,例如在人才引进与培  
养、基本建设、专项维修、设备购置、信息  
化建设、学科与专业建设等学校投入较大  
的项目上分类别形成共性模板,制定项目支  
出绩效目标填报说明,明确填报内容和要  
求,方便经费使用部门选择相对应的项目  
类型模板进行填报,提升项目绩效指标填  
报的规范性和可比性。

二是提升绩效目标填报质量。学校在下  
达下一年度预算编制通知时,应组织召开预  
算编制布置培训专题会,重点就项目绩效  
目标的填报内容和填报要求进行辅导,并  
就往年填报中存在的问题进行纠正,以提  
高绩效目标编报的规范性和及时性。

三是加强审核。绩效管理科负责组织对  
各部门报送的绩效目标申报表进行初步核  
对,重点审核报送的绩效目标是否符合申  
报范围,是否存在应报未报的目标,绩效  
目标内容是否全面、完整,指标值是否明  
确、清晰合理,是否予以细化和量化。初  
步审核的结果当场反馈给报送单位,现场  
进行修正,使绩效目标更加完整、合理,  
符合项目实际。初步审核通过的方可提交  
预算委员会进

行审核,审核预算的同时审核绩效目标,主要围绕绩效目标的相关性、完整性、适当性、可行性等进行严格审核,注重立项依据与项目的匹配度,落实各预算填报单位的主体责任。审核意见要及时反馈给预算填报单位进行调整完善,对不符合要求、审核不通过的项目不安排预算,审核通过项目的绩效目标与预算同步批复下达。

#### 4.3 加强绩效运行跟踪监控管理

绩效运行跟踪监控是预算绩效管理的关键环节。财政部2019年发布的《中央部门预算绩效运行监控管理暂行办法》明确了绩效监控应遵循“全面覆盖、突出重点,权责对等、约束有力,结果运用、及时纠偏”的原则,高校应在遵循上述原则的基础上,压实主体责任,明确监控重点,制定和优化监控流程,借助信息化手段对学校预算绩效目标的完成情况、预算资金执行情况以及重点政策和重大项目绩效延伸情况进行跟踪监控<sup>[3]</sup>。

一是要明确职责,压实主体责任。高校预算绩效运行监控主要涉及学校财务部门、归口管理职能部门和预算执行部门。财务部门负责预算绩效监控工作的总体组织与指导、预算监控制度和流程的制定、根据需要开展重点监控以及督促绩效监控结果的应用,具体工作可由绩效管理科负责执行。归口管理职能部门牵头组织开展预算绩效监控工作,对所属归口部门的绩效监控工作进行指导和监督,明确工作要求,加强绩效监控结果应用,并按照要求向学校财务部门报送绩效监控结果。预算执行部门负责开展预算绩效日常监控,并定期对绩效监控信息进行收集、审核、分析、汇总、填报,同时,分析偏离绩效目标的原因,及时采取纠偏措施。为做好预算绩效监控管理,学校财务部门、归口管理职能部门和预算执行部门需各司其职、各负其责,同时又要相互衔接、相互配合,协调好部门之间的关系。

二是要分清主次,突出监控重点。高校预算绩效监控既要做到全面覆盖,又要有所侧重,突出重点,以全面提升预算绩效监控的效果。首先,确定重点监控项目。在年初预算编制时就要根据项目性质、项目金额、管理水平等因素对监控项目进行筛选,把直接关系师生切身利益、金额较大、管理薄弱的项目列为重点监控对象,强化对这类项目的日常监控,实时监控其预算执行情况和绩效目标完成情况。其次,确定重要监控节点。对各

预算项目按照分类、分级、分层的原则,根据项目预算绩效目标阶段性达成情况确定监控时点和监控频次,重点监控该时点项目预算执行进度与阶段性目标的匹配程度,并以此作为项目预算执行是否需要调整或暂停的重要依据。

三是要细化操作,优化监控流程。高校要按照财政部门 and 上级主管部门的要求,结合学校实际需要,进一步优化监控流程,最主要的就是要把预算绩效监控流程具体化。学校财务部门应会同归口管理职能部门和预算执行部门事先对学校年初所有预算项目进行分类,针对每类项目设计出一套标准化、规范化的预算绩效监控信息收集和分析模板,厘清各部门具体承担的工作任务,明确预算绩效监控信息报送的时点和频次,保证各工作流程之间衔接顺畅,形成协调联动、分级监控的工作机制。

四是要动态管理,创新监控方式。当前多数高校在预算绩效监控方式上都是被动式的静态管理,学校财务部门、归口管理职能部门和预算执行部门在绩效运行监控方面没有实现信息互通共享,监控数据在各部门之间主要是通过手工传递,信息化程度低,监控信息可能存在不对称或滞后性,不利于问题的发现和及时纠偏。因此,高校应借助信息化手段,通过开发或者引入预算绩效运行监控的在线管理系统,在项目执行的各重要节点设置预警值,对预算项目和资金进行实时监控,动态掌握各项目的预算执行进度与绩效目标实现程度,对预算执行进度与绩效目标完成程度不匹配或超出预警值的项目进行重点监控,及时纠偏,形成预算执行部门自主监控、归口管理职能部门全面监控、财务部门重点监控的预算绩效运行监控模式。

#### 4.4 优化绩效评价管理

绩效评价是预算绩效管理的核心环节。当前,对高校年度支出进行绩效评价已经成为一项常规性工作,评价范围包括整体支出绩效评价和专项资金绩效评价,评价的方式首先是高校进行绩效自评,财政部门和教育主管部门在高校自评的基础上聘请第三方抽取部分高校进行现场评价。从近年的实施情况来看,效果并不理想。自评不实、得分虚高、评价结果可比性不高是常见的问题。原因是多方面的,而单方面强调“结果评价”是最主要的原因。一方面,部分高校把绩效

评价当成一项额外的工作任务,平时缺乏基础数据收集,进行评价时又很难在短时间内收集到客观的绩效信息,只得敷衍了事,导致评价结果不能反映真实情况,甚至与实际情况大相径庭。另一方面,评价过程中只看重结果,忽视过程,结果评价可能造成科学研究、学科专业建设等需要长时间才能见效项目投入的短期行为,从而影响学校资源的合理配置。因此,为提高预算绩效评价结果的准确性和客观性,高校绩效评价实施管理应遵循有效性、经济性、效率性、公平性原则,实现由强调“结果评价”向“结果评价”与“过程评价”并重转变<sup>[4]</sup>。

结果评价在绩效评价中是最常见的,通常也最有说服力。但需要注意的是,高校有其自身的特点,单方面强调结果评价会在一定程度上对各部门产生误导,造成一些不良后果。例如,如果预算执行部门只在乎结果,对预算执行的过程不上心,就会疏于对预算绩效的日常监控,不能及时发现预算执行过程中存在的问题,等问题彻底暴露出来时已失去纠偏的时机。同时,平时缺乏对预算执行过程中绩效监控信息的收集与分析,到绩效评价阶段时就会缺乏直接的依据,从而降低评价结果的客观性。另外,对于一些跨年度的项目支出例如科研,当年度支出效果不明显或者根本看不到效果,这时如果采用结果评价就会导致评价结果较差,损害归口管理职能部门和项目执行部门的积极性,形成非良性竞争,进而破坏高校的学术生态,影响学校的长远发展。因此,高校在实施预算绩效评价时,应该针对不同类型的项目采用不同的绩效评价方式。一般而言,对于基本支出预算侧重结果评价,对于项目支出则需要把结果评价和过程评价结合起来,两者并重,对于周期长、见效慢的项目则更需侧重过程评价,这样才能得出较为客观的评价结果。当然,有条件的高校可以引入第三方参与预算绩效评价,以进一步提高绩效评价结果的客观性。

#### 4.5 注重预算绩效评价结果反馈与应用

预算绩效评价结果的反馈与应用是衔接上一年度预算与下一年度预算的重要一环,也是高校全面实施预算绩效管理的落脚点,预算绩效评价结果只有反馈到实践中并在实践中得到应用,绩效评价才不会流于形式,才会有价值。为有效发挥预算绩效评价的作用,高校应建立和完善预算

绩效评价结果的反馈和应用机制,加强预算绩效评价结果的反馈与应用<sup>[5]</sup>。

一是全面公开预算绩效评价结果。美国“政府再造大师”戴维·奥斯本在《改革政府——企业精神如何改革着公营部门》一书中论述绩效评价的意义时指出:“如果你能展示成效,你就能赢得公众的支持。”高校作为公益二类事业单位,肩负人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新和国际交流合作等重要职能,国家每年对高校投入大量经费,经费用在哪里、经费的支出绩效如何是政府部门、广大社会公众以及高校内部职工都非常关心的问题。因此,高校有义务定期在学校门户网站上公开每年的预算绩效评价结果,公开的内容应包括学校当年的整体支出绩效评价报告、重大专项资金绩效评价报告等,主动接受社会监督。

二是及时反馈并进行整改。高校财务部门作为全面实施预算绩效管理的组织者和指导者,负责监督预算绩效评价结果的反馈与应用,应及时将预算绩效评价中发现的问题反馈给归口管理职能部门和预算执行部门,督促其对指出的问题制定切实可行的整改措施并在规定的时间内整改到位,对于无故不整改或者整改不到位的项目,财务部门应根据情况调整或收回项目资金。归口管理职能部门和预算执行部门应对反馈的问题进行深入分析,查找原因,按时整改到位。对于无法整改的项目,应说明原因,为调整项目预算金额、预算进度、绩效目标等提供基础资料。

三是与预算安排与制度修订挂钩。《国务院关于进一步深化预算管理制度改革的意见》(国发〔2021〕5号)第十七条规定:“加强绩效评价结果应用,将绩效评价结果与完善政策、调整预算安排有机衔接,对低效无效资金一律削减或取消,对沉淀资金一律按规定收回并统筹安排。”高校应充分利用预算绩效评价结果,建立和完善学校相关制度,堵塞漏洞,改进管理。同时,将评价结果作为下一年度资金安排和项目立项的重要依据,合理安排预算,原则上优先保障绩效好的项目,督促改进绩效一般的项目,削减或取消低效无效项目,以提高预算编制的科学性。

四是纳入学校年度目标考核体系。高校的年度目标考核一般由学校人事部门和组织部门牵头,在考核指标体系的设计过程中财务部门参与

程度不高,预算绩效考核结果很少被纳入目标考核体系,这与全面实施预算绩效管理的初衷是相背离的。为真正体现奖优罚劣的绩效导向,充分发挥各部门的主观能动性,高校应将预算绩效评价列为重要的考核指标,充分融入学校年度考核体系,作为工作考核、评奖评优、职称评定、提拔任用、监督追责的重要依据。

## 5 结语

全面实施预算绩效管理是一项系统工程,高校需要加强组织领导,积极转变观念意识,在理论研究、制度建设、人员队伍建设、信息化建设等方面同时发力。学校各部门需要落实主体责任,各司其职,相互配合,通力协作,从而有效推动预算

绩效管理的全面实施,真正发挥预算绩效管理的作用。

### 参考文献:

- [1] 张川,张景可.高校预算绩效评价的“末端溯源”探索[J].财会通讯,2022(4):3-7.
- [2] 王泽彩.“十四五”预算绩效管理改革的重点和难点[J].财政监督,2021(1):24-25.
- [3] 马潇,田茂守,胡雪瑞.当前预算绩效运行监控现状及完善建议[J].财政监督,2022(6):80-84.
- [4] 乔春华.论高校预算绩效过程评价[J].会计之友,2022(14):14-153.
- [5] 马海涛,孙欣.全过程预算绩效评价结果应用:理论框架构建[J].财政金融,2021(2):95-106.

# Research on the Difficulties and Paths of Implementing Budget Performance Management in Universities

WANG Feng

(Financial Department, Hunan University of Science and Technology, Xiangtan 411201, China)

**Abstract:** The full implementation of budget performance management can help universities improve governance mechanism, optimize resource allocation, stimulate internal impetus, and improve management efficiency. Influenced by traditional concepts and the lack of institutional mechanisms, the progress of implementing budget performance management in universities is slow. In order to ensure the implementation of budget performance management, universities should strengthen organizational leadership, clarify the main responsibility, change ideas actively, and establish a strong sense of performance. At the same time, universities should continue to make efforts in theoretical research, system construction, talent team construction, information construction and other aspects. It is necessary to establish and improve the system of performance evaluation, strengthen the management by objective, track and monitor the performance, optimize the performance evaluation, strengthen the feedback and application of the results, so as to really bring budget performance management into full play.

**Key words:** university budget; performance management; path design

(责任校对 唐尧)