

# 财会监督下预算绩效评价体系在行政事业单位中的运用研究

## ——以某行政事业单位 A 中心为例

谢文英

(广州市建设科技中心, 广州 510030)

**摘要:** 随着新预算法的颁布, 事业单位的预算管理绩效评价机制体系成为关注焦点。行政事业单位主要以履行政府职能和提供公共服务为主要任务。预算管理绩效评价体系有助于构建高效政府、提高政务公开, 同时也可以提升公共服务能力和行政事业单位财政资金的配置效率, 并在确保财政预算资金发挥最大效用的前提下, 避免财务舞弊及贪腐行为的出现, 发挥好反腐倡廉的作用。从某市事业单位 A 中心预算绩效评价体系概述入手, 进行案例分析并揭示存在的问题, 提出改进策略, 以期为进一步提升预算管理水平、加强绩效考核与评价提供相应借鉴。

**关键词:** 财会监督; 预算管理; 绩效评价体系; 行政事业单位

## 0 引言

在当今财政资金日益紧张的背景下, 预算绩效评价体系成为行政事业单位提升资金使用效率和透明度的关键工具。这种评价体系不仅可以帮助行政事业单位清晰地配置资源, 而且还帮助公共管理部门提升工作效率和促进公平。本文以某行政事业单位 A 中心为例, 探讨预算绩效评价体系在实际应用中的挑战与成效。A 中心作为致力于科技创新与地方建设的市政府机构, 在建立和实施绩效评价体系过程中遇到多种挑战, 涉及目标设定的合理性、评价方法的综合性、绩效评价人员的业务能力等方面。尽管面临挑战, 但 A 中心通过持续优化其预算绩效评价体系, 实现了显著的管理改进和高效率的资源分配。本文基于这些实践中的经验和问题, 探讨如何通过构建和优化科学的预算绩效评价体系, 进一步提升行政事业单位的预算绩效管理水平和效率。此外, 通过研究绩效评价体系的优化路径, 为行政事业单位提供更有有效的管理策略, 使其适

应不断变化的外部环境和工作需求, 实现持续发展和高效运营。

## 1 文献综述

预算管理在伴随财政性资金支出不断增加的背景下起着至关重要的作用。在过去的几年里, 许多学者与实务工作管理人员已经进行了广泛的研究, 以探讨这一领域的不同方面。姜娜<sup>[1]</sup>着重研究平衡计分卡在行政事业单位项目预算绩效评价体系中的应用, 强调了该方法在提高效率和管理质量方面的潜力。高雯<sup>[2]</sup>关注基层行政事业单位的预算绩效评价, 着眼于解决问题并提高绩效。丛文<sup>[3]</sup>分析了行政事业单位预算绩效评价存在的问题, 并提出了对策, 突出了这一领域的挑战和机遇。徐鹏飞<sup>[4]</sup>探讨了预算绩效评价体系在行政事业单位预算管理中的应用, 为理解其实际运用提供了见解。陈碧珍<sup>[5]</sup>探讨了行政事业单位预算绩效评价的相关问题, 为行政事业单位资产与财务管理提

供了有益的信息。这些文献提供了有关行政事业单位预算绩效评价体系的不同方面的研究成果和观点，为本文提供了重要的背景和参考资料。本文基于这些理论和研究成果，探讨如何改进行政事业单位的预算绩效评价体系。

## 2 预算绩效及预算绩效评价体系概述

### 2.1 预算绩效

政府、事业单位等部门在履职中确定整体绩效目标、相关绩效指标，对其所掌握的预算资金投入与产出的结果进行比对并以此来评判公共管理部门的预算工作管理效率。

### 2.2 预算绩效评价体系

财政主管部门、预算单位、预算管理部门依据相关工作指导目标，采用相对科学的方法，对照合理的评价标准，按照绩效的内在原则，依据规范的评价程序，对财政支出的经济性、效率性、效益性、公平性进行客观、公正的测量、分析和判断。而预算绩效评价体系正是根据上述内容形成一套完整的工作体系，并以此开展工作，切实提升财政资金使用效率，提高整体服务质量。

## 3 案例简介

A 中心是某市政府设立的科研及技术支持机构，致力于推动地方建设和科技创新。在日常管理中，构建预算绩效评价体系的原则至关重要。只有遵循绩效管理的基本原则和具体工作方向，A 中心的预算管理和绩效评价体系才能良性运作。为此，A 中心结合其职能特点和上级主管部门对预算管理的整体要求，坚持全面、综合、公平和公开原则来开展工作。

A 中心在选择目标和指标时，秉持全面、综合、公平和公开的原则，保障预算绩效评价体系运行良好。

在 2022 年度整体绩效评价中，A 中心获得 95.72 分，被评定为“优”。首先，A 中心制定了 5 个年度总体绩效目标，然后对这些目标的完成情况进行了总结。其次，A 中心设置多个绩效指标，涵盖履职效能和管理效率两个方面，具体包括产出指标完成情况、效益指标完成情况、预算执行、财务管理合规性、预决算信息公开、绩效管理制度建设、绩效管理制度执行、绩效结果应用、采购管理、资产管理、运行成本等。最后，A 中心通过可量化且可佐证的结果来验证绩效评价，以避免虚假描述和空洞言辞。2022 年，A 中心的 7 个重要职能类项目绩效自评依赖 261 份业务佐证材料，整体绩效评价则使用 68 份综合性佐证材料，充分展示了单位的实际工作成果。

## 4 A 中心实施预算绩效评价体系存在的问题

### 4.1 预算绩效评价体系构建目标合理性不足

首先，A 中心存在预算绩效评价目标设置不够合理的问题，如评价目标内容过于单一等。其次，部分行政事业单位对于预算绩效评价目标管理的认识存在偏差，在绩效评价目标制定过程中走过场，不认真对待。最后，A 中心日常监控过程中也会存在个别绩效指标与预算支出的进度和工作方案匹配性不强的问题。这是因为指标设置时主要以年度工作完成值为目标，而忽略了工作方案的实施和预算执行的进度。虽然 A 中心已经采取了一系列措施来纠正预算执行率低和绩效监控不达标等问题，但这些问题仍然造成了一定的影响。

### 4.2 预算绩效评价指标设置不合理

A 中心在总结绩效设置和评价工作经验时发现，效益指标尤其是社会效益指标设置不理想。业务指标容易量化，故而产出指标较容易设置，而效益指标需要高度提炼项目执行效果及衍生意义，造成了效益指标名称和指标值均难以设置。比如，A 中心考虑从项目评审通过率这个指标延伸设置“优化设计方案”

“节约造价成本”“提高业主固定资产投资效率”“采用新型绿色环保建筑材料从而节能减排”等方面的社会效益指标。再如，A中心有一个满意度指标，主要内容是调查区局对A中心下放事权后指导业务工作的满意度。A中心考虑通过增设一个效益指标，从下放事权的角度延伸到对办事企业提供一站式服务，改善了营商环境。此外，社会效益的完成指标值较难判断，佐证材料不容易获取的问题时常存在。

#### 4.3 预算绩效评价方式、方法缺乏综合性

在行政事业单位预算绩效评价工作开展过程中，部分单位将目光放在预算执行结果方面，将预算执行结果简单地同管理目标进行比对、评价差异、分析原因。客观地讲，预算绩效评价以结果为导向的方法不能说不正确，但是若没有引入较为先进的方法，则不利于结果全面性、完整性、精准性的提升，从而导致行政事业单位的预算绩效评价方式、方法过于单一。并且，部分单位预算执行结果分析工作存在一定的不全面性，导致虽投入相当多的人、财、物，但整体评价体系停留在评价结果的取得上，目标设置较为简单粗放，评价过程缺乏深入分析，评价结果也缺乏考核应用，失去了绩效评价的真实意义。

#### 4.4 绩效评价人员综合业务能力不强

预算单位自身绩效评价水平的高低同评价人员的综合业务能力息息相关。目前，多数单位在开展该项工作过程中，存在绩效评价人员知识结构单一、预算绩效评价理论与实务操作能力不强、无法满足此项工作要求等问题。面对上述问题，部分单位没有正面应对，对相关人员的培训不足，导致绩效评价人员很难及时获取、掌握最新政策与业务处理方法，不利于工作的高效开展。

A中心财务部门虽然主持了绩效目标和指标的 settings 调整、评价、审核佐证材料、编制评价报告等一系列工作，但没有接触过具体项目的运作执行，依赖于业务部门提供的材料，存在一定的被动性。而业务部

门存在重点关注本部门项目绩效，忽略单位整体综合绩效等问题。这对财务部门在政策理解、实务操作、沟通协调及统筹能力等方面提出了更高要求。

### 5 提升预算绩效评价体系管理水平的建议

#### 5.1 设定清晰的预算绩效评价体系目标

为了提升预算绩效评价体系的有效性，首要，要设定清晰且具体的评价体系目标。这需要行政事业单位从年度预算管理目标出发，在此基础上细化到季度和月度目标，以确保评价的连续性和可操作性。具体而言，目标应涵盖财政效率、项目执行、资金使用等关键维度，以确保全面的绩效评估。其次，要求单位领导层提高对预算绩效评价重要性的认识，并通过有效的沟通和协调机制确保各部门对评价目标有共同的理解和承诺。此外，通过持续的培训和教育，提升全员对预算绩效管理的认识和技能。最后，要将目标设置工作落到实处。例如，可以邀请专业的第三方机构对绩效目标设置进行科学论证和梳理优化，并将其应用于实际工作，促进该项工作顺利开展。

2022年，A中心积极推行绩效管理的具体实践。全年共编制12份执行分析报告和6份专题研究报告，并召开3次关键专题会议。这些举措显著提高了管理和监控预算执行的效率，同时也增强了跨部门协作和信息共享。在此基础上，2023年，A中心又实施了更为细致的绩效监控机制，特别是通过实施双预警系统来识别和管理潜在的风险。如在年中绩效评估时发现，“××建筑专业申报数量”这一关键绩效指标表现不佳，仅完成年度计划的6%，大大低于预期的50份的绩效评价表。为应对此情况，A中心组织人员迅速采取了一系列措施。首先，财务部门与业务部门进行深入的沟通和协作，对相关项目材料进行了详细的比对和分析，以确认绩效不佳的具体原因。随后，A中心召开了专题会议，决定立即对绩效指标进行调整，确

保在2023年年底能够达成绩效目标。此外，A中心还对预算项目绩效指标库进行了修订，以防止未来指标设定过高导致频繁达标失败。

通过召开专题工作会议和实施连续监控机制，A中心成功地实现了绩效指标的合理设定和有效执行，确保了整体绩效管理体系的高效运作。

## 5.2 优化预算绩效评价体系指标

指标优化对于预算绩效评价工作的开展具有直接影响。现阶段，各地预算单位在实施绩效评价过程中需结合具体情况对评价体系指标进行梳理、优化、整合，围绕评价工作目的、评价工作内容、评价工作重点展开。实际应用中，需注重产出指标和效益指标相结合、定性评价与定量评价相融合，并对评价结果进行详细说明，以指导相关单位与人员充分理解评价内容，促进下一步工作的开展。另外，行政事业单位需从多维度出发，分类型、分层级对评价指标进行相应设定，以便在最大程度上减少评价过程中出现的工作偏差，确保评价工作质量符合要求。

A中心作为某市第一批优化整理部门核心绩效指标试点单位，早在2021年就开展了优化整理核心绩效指标工作，制定了《A中心整体支出总体绩效目标及重点工作任务梳理思路表》《A中心整体支出绩效指标梳理思路表》《A中心支出重要绩效指标汇总表》。优化后的核心绩效指标内容既反映了A中心的工作全貌，又突出了工作重点，可衡量、可考核，从不同角度全面描述、反映了单位履职情况。

## 5.3 优化预算绩效评价体系的方式方法

为构建科学、合理的预算绩效评价体系，确保行政事业单位工作高效开展，必须持续优化绩效评价的方式和方法。行政事业单位与企业预算评价体系之间存在显著区别，因此，行政事业单位应更加关注职能规划并以问题为导向，而不能仅局限于结果导向的对比评价。

为达到这一目标，行政事业单位可以采用层次分

析法和优劣解距离法。这两种方法能够构建出更加高效的评价模型，从而更准确地反映预算管理情况。这既能增强评价工作的客观性，又能提高其科学性和合理性。同时，利用信息化技术对绩效评价结果进行深入分析，能够及时发现存在的问题，并形成具有针对性的报告。这些报告为行政事业单位预算管理工作的正确开展提供了宝贵的信息支持，有助于单位及时调整策略，优化资源配置，实现更高效的预算管理。

总之，优化绩效评价体系的方式与方法对于行政事业单位来说至关重要。这不仅关系到单位内部管理的科学性和有效性，更关系到单位整体绩效的提升和长远发展。因此，行政事业单位必须持续关注并探索预算绩效评价体系的优化路径，以适应不断变化的外部环境和工作要求。

## 5.4 注重人力资源管理，提升预算绩效评价体系人员综合能力

(1) 专业人才引进与培养。预算管理工作涉及行政事业单位经济活动的方方面面，相关负责人一定要给予其高度重视。在人员选聘方面，应该本着“不拘一格降人才”的用人理念，打破现有条条框框的限制，引进高素质专业人才。通过引进和培养专业人才，增强预算管理团队的专业性和综合能力，使其更好地适应复杂、多变的经济活动。

(2) 强化现有员工的业务能力。可以聘请专家、学者来单位授课，提升预算绩效评价体系人员的综合业务能力。经过相关培训，预算管理岗位人员能够熟练掌握预算绩效评价体系的相关知识和技能，独立、准确地完成预算管理工作，为单位整体绩效提升贡献力量。

(3) 构建与优化预算绩效管理团队。从财务部门和业务部门抽取骨干组建预算绩效管理团队，聘请专家授课，切实增强工作人员综合能力；同时要求财务人员下沉到业务部门，充分了解项目的方案、过程和结果，仔细分析目标设定的合理性、项目管理的成熟



度, 深入参与项目绩效指标的选取及评价, 通过自评和复核方式, 整理工作重点, 扎实推进项目和单位整体绩效管理。

## 6 结语

绩效评价工作融入预算管理, 是行政事业单位政务公开、提升预算资金使用效能、有效遏制腐败问题的重要方法。由于我国预算绩效评价的实施较晚, 有许多地方需要进一步完善。行政事业单位结合现存的问题, 需要针对性地设立相关工作目标, 进一步优化预算绩效评价体系工作内容, 优化评价方式与方法, 完善预算绩效评价监督体系和激励机制, 并不断提升人力资源管理水平, 注重相关人员综合业务能力的提升。相信通过上述措施, 行政事业单位能不断提升预算绩效评价工作质量, 实现蓬勃发展。

### 参考文献

- [1] 姜娜. 平衡计分卡在行政事业单位项目预算绩效评价体系中的应用研究 [J]. 投资与创业, 2023, 34 (7): 145-149, 153.
- [2] 高雯. 基层行政事业单位预算绩效评价的现状与对策研究 [J]. 大众投资指南, 2022 (24): 80-82.
- [3] 丛文. 行政事业单位预算绩效评价存在的问题及解决对策分析 [J]. 商讯, 2022 (21): 109-112.
- [4] 徐鹏飞. 行政事业单位预算管理中预算绩效评价体系的应用研究 [J]. 商讯, 2021 (10): 163-164.
- [5] 陈碧珍. 行政事业单位预算绩效评价相关问题探讨 [J]. 行政事业资产与财务, 2022 (23): 9-11.

收稿日期: 2023-11-22

作者简介:

谢文英, 1978年生, 女, 本科, 高级会计师, 主要研究方向: 行政事业单位预算及绩效管理、财务管理、内部控制管理。