

完善事业单位预算绩效管理工作的建议

赵雅萍



来源：昵图网

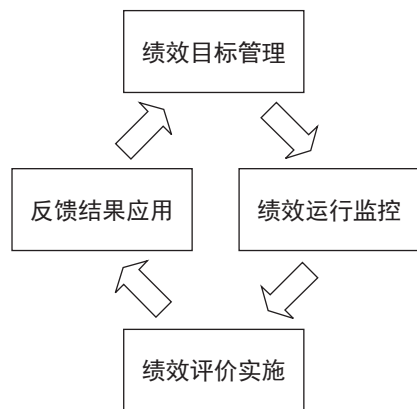
新形势下，预算绩效管理是提高事业单位经济效益、增强市场竞争力的重要途径。建立健全规范透明的体系、科学有效的管理标准、最强约束力的预算制度，全面实施有利于事业单位发展的预算绩效管理，是当前事业单位面临的重要任务。

加快构建事业单位预算绩效管理的闭环系统

随着财政部《2019年预算绩效管理重点工作任务》的印发，一场关于加快落实《中共中央 国务院关于全面实施预算绩效管理的意见》精神，围绕用好预算绩效管理“指挥棒”，为财政资金使用效益做“加法”的“战役”在全国铺开。绩效预算管理是全面预算管理的重要组成部分，作为预算体系的一种，其核心是目标导向、项目成本衡量和业绩评估。在这个预算系统中，增加资源分配与提高绩效无法割裂，其目标就是要实现成果水平与效率的同步提高。事业单位作为整个

社会经济运行体系中的一员，要实现经济利益与社会效益的统一，以完成其社会使命。预算绩效是由绩效目标管理、绩效运行监控、绩效评价实施、结果应用组成的一个综合系统，是一环扣一环的管理闭环。

绩效目标是指在计划期限内实现的产出和效果。主要包括预期产出即可以提供的公共产品和服务的数量等；预期效果包括经济效益、社会效益、环境效益、满意度及可持续影响等。绩效目标管理即是事业单位预算绩效管理的中枢，也是实施预算绩效管理的关键核心。绩效运行监控是为跟踪单位部门的年度绩效计划进展情况，形式多为单位、部门管理者定期报告，并与不定期抽查报告相结合，按照绩效指标详细描述绩效目标的完成情况。绩效报告内容包括本阶段已完成工作情况、本阶段列入计划但尚未完成工作情况、产生进度偏差的原因分析、对于进度偏差的纠正或预防措施、对预算绩效进度的影响、当前



阶段的资金支出情况、现阶段预算绩效完成质量、有无成本偏差及预防、矫正措施。绩效评价是财政部门 and 事业单位根据自身绩效目标，综合运用科学的评价方法、在合理的指标体系基础上，本着客观、公正的原则，对财政支出的产出和效果进行评价。绩效反馈是指评估对象及时获知绩效评价的结果，并对自身在预算绩效系统中的行为产生影响。绩效反馈是绩效评估工作的最后一环，也是最关键的

一环,能否达到绩效评估的预期目的,取决于绩效反馈的实施情况。

事业单位加强预算绩效管理面临的主要问题

(一)一些单位、部门绩效意识淡薄,仍然存在“重分配、轻管理、重支出、轻绩效”的意识。首先,顶层设计不足。表现为主要领导对预算绩效管理了解不足,重视程度不够,片面地认为预算绩效管理就是加强对预算执行效果的管理,导致预算绩效管理的范围相对狭窄,绩效管理无法覆盖所有财政资金与深度融入预算管理全过程。这是预算绩效在事业单位开展效果不理想的直接原因。其次,中层人员的管理意识薄弱,专业修养亟待提高。大部分人对预算绩效管理的认识有限,不了解绩效评价的概念及意义何在,盲目地完成工作,以能够顺利应付评审机构的检查为目的,从而无法实现预算绩效管理的真正意义。

(二)绩效管理链条有待完善,质量有待提高。一是事业单位的预算编制计划与执行过程脱节。指标之间未形成一一对应的关系,指标设置宽泛,与工作内容相互脱节,与预算及项目的实际情况不够匹配,导致目标设置不够合理,绩效指标难以评价衡量。二是预算绩效指标设计不科学。绩效指标的局限性不能真实、全面地反映事业单位各项目完成效果。过于偏重财务指标,预算考核往往偏重于事后,在事前缺乏充分的调研考察,在事中缺乏严格的过程监管。三是监管机制缺乏弹性。一些行政事业单位过于追求预算的刚性控制,导致预算管理缺乏弹性,项目进展缓慢,项目经费用不出去,导致后期频繁出现预算追加或突击预算等不良现象。

(三)预算绩效管理缺乏激励机制。预算绩效管理尚未应用到员工个人年终考核中,无法激励全员参与到预算绩效管理的工作中,挫伤员工工作积极性,使得在整个评价过程中员工参与度低,频繁应付工作,致使绩效考评工作前松后紧,影响工作质量实现,从而使预算绩效管理无法发挥出全部的效应。

进一步完善预算绩效管理工作的建议

(一)科学编制预算计划,细化预算绩效考核的目标,调整和优化单位的预算定额以及预算项目库管理模式,促进预算编制与预算执行的协同一致,减少预算执行阻碍。在编制预算计划时,结合行政事业单位的业务特点,灵活运用多种预算编制方法,如弹性预算、滚动预算、零基预算等,根据不同的业务部门实际承担的职能来测算预算支出。行政事业单位预算的编制按程序进行,预备期各部门全面收集和分析业务数据编制初预算,财务部门对初预算进行审核,按照“绩效优先”的原则进行分配,对于上一年度预算执行不力的部门或个人酌情减少或调整下年度项目预算,目的在于提高其预算绩效意识。

(二)运用信息化手段实现预算绩效科学化、精细化。信息技术是预算绩效管理的技术保障。在财政大数据的基础上,结合单位的业务特点,立足多维视角,建立公共服务预算绩效标准数据库,为预算绩效管理提供完整、可靠的决策支持数据,根据数据库的分析结果制定相应的预算绩效管理目标,明确单位各部门的预算绩效管理责任,全面构建绩效导向的决策体系,以实现绩效管理的科学化、精细化。

(三)建立健全预算绩效管理机制。成立预算绩效管理工作领导小组,由单位主要领导担任组长,财务负责人担任副组长,各项目负责人积极参与,保证绩效评价的真实性。建立多层次的预算绩效指标评价体系,通过自我评价、上下级互评、同级评价,以及外部评价等多角度综合考量单位的预算管控效果,促进相关预算政策的实施落地。同时,建立项目跟踪机制,遇到突发状况可以有理有据地及时应对;建立长效机制,由项目负责人对整个项目负责,并设置专人全程参与项目的每个环节,深入了解项目的全过程,完成项目的整体工作;建立动态监督机制,随时监控,及时发现问题及时解决问题,保障财政资金高效、安全的使用。

(四)加强预算绩效管理激励机制。为了确保预算绩效结果得到充分应用,建立预算与绩效评价、资金使用效果挂钩的激励机制。将绩效评价结果与员工年终个人考核相结合,调动员工参与的积极性,促进预算管理闭环形成。行政事业单位一方面要针对预算绩效考评结果组织绩效面谈,对于考评结果表现良好的单位或个人予以支持和鼓励,对于考评结果不佳的要深入分析偏差产生原因,给出有效的改进建议。对于多次表现不佳的部门或个人,要通过调整或取消预算的方式,增强其预算管控意识。同时,事业单位要结合考评结果进一步优化预算管理流程,简化审批程序,刚柔并济地实施预算绩效管理,防止打击单位员工的预算管理积极性,从而提升预算管理的效率和质量。■

(作者单位:内蒙古自治区妇女干部学校)

责任编辑 张小莉