

加强部门整体绩效管理的几点思考

浙江省杭州市拱墅区财政局 | 杨胜云

部门整体绩效管理是以部门预算资金为主线,从运行成本、管理效率、社会影响、可持续发展能力和服务对象满意度等方面,来衡量部门整体及核心业务实施效果,提高部门整体绩效水平的绩效管理活动。浙江省杭州市拱墅区紧抓区域优化调整、预算管理一体化改革等契机,持续推进部门整体绩效管理,全面提高部门预算管理水平,促进部门高效履职。本文基于拱墅区推进部门绩效管理的实践经验,提出完善部门整体绩效管理闭环的若干对策,以期进一步提升部门预算管理水平 and 部门履职效能。

拱墅区推进部门整体绩效管理的主要实践

按照“试点先行、逐步扩面、加速推进”的原则,选取预算资金量大、预算管理水平较高的预算部门,以整体绩效评价为切口,横向延伸至整体绩效目标编制、申报、自评、结果应用等绩效管理全链条,纵向全面铺开覆盖到各部门,探索出以构建整体绩效指标为核心、以实施整体绩效评价为切入、以整体绩效全过程管理为主线、以工作联动监督相融为抓手的部门整体绩效管理模式。

(一)构建部门整体绩效指标,

实现部门履职效果量化可测

一是聚焦财政管理。“财政管理”指标用于衡量部门整体资金管理情况。根据不同部门,设置预算管理、执行完成、项目过程管理、预算绩效管理、采购管理和资产管理等6—8个二级绩效指标,并进一步细化设置17—25个三级绩效指标,全面反映部门整体资金管理和内控管理水平。

二是聚焦部门管理。“职责履行”指标用于衡量部门整体履职实现情况,充分融合部门年度工作、党委政府综合考评以及上级行业主管部门业务考评等其他评价结果,量化细化部门整体履职绩效。以拱墅区卫健局整体绩效指标为例,“职责履行”指标下设“重点及创新工作完成情况”、“产出时效”、“对下属单位监督管理情况”、“政府综合考评情况”以及“上级主管部门业务考评情况”5个方面绩效指标,全方位衡量部门整体履职水平。

三是聚焦履职效果。从部门“三定”入手,按照“部门职能+条线目标+年度重点”,细化筛选出体现部门职能主业的指标。如区卫健局整体绩效指标体系中,根据职责履行、条线考核目标和年度重点工作,在“履职效果”二级指标下设置“卫生服务水平提升”、“零差价减负”、“婴

幼儿照护”、“基本公共卫生服务”、“医养护签约一体化”和“疫情防控效果”等部门重点工作效益指标。突出人民满意,将群众满意度纳入部门整体绩效指标,通过开展社会满意度评价,量化部门在依法行政、履职尽责以及自身建设等方面的工作情况,促进部门提高公共服务供给质量。

(二)狠抓整体绩效评价,推动部门整体绩效管理先行先试

一是扩大财政评价范围。持续扩大部门整体绩效评价覆盖面,充分调研被评价部门行业发展规划、职责主业、预算安排及内控管理等情况,结合当年度财政管理重点和监督检查线索,多维度多层次挑选部门整体评价对象,为健全完善部门整体绩效指标体系丰富评价样本。截至2023年,已累计对8家预算部门开展部门整体重点绩效评价,涉及财政资金56.35亿元。

二是全面推进部门自评。总结评价试点经验,分类指导预算部门依据年初设定的部门履职效益指标和财政部门公布的财政管理共性指标,开展部门整体支出绩效自评。部门从财政资金管理和工作目标实现等角度撰写部门整体自评报告,全面复盘上年度重点工作产出和资金使用效益。

三是提升绩效评价质量。建立健全部门整体绩效评价协同工作机制,围绕预算部门特性,由预算局、归口科室、监督局以及第三方机构等相关人员组成评价组,整合财政管理各业务条线和外部机构专业力量。围绕财政评价报告,构建“评前统筹——评中跟踪——评后会审”的工作机制,发挥以评促改、以评促管作用,引导部门在完善管理、强化执行上下功夫。

(三)实施整体绩效全过程管理,完善部门整体绩效流程

一是全面整体目标申报。落实部门绩效管理主体责任,指导部门建立健全预算绩效管理内部工作机制,开展部门整体绩效目标申报,实现全区部门整体绩效目标申报全覆盖。根据部门职能,分行业条线开展整体绩效目标申报培训,加强目标编制指导,提高部门整体绩效目标编制质量。

二是开展整体绩效监控。试点部门整体绩效目标运行监控,运用财政大数据,实现特定时间点部门整体预算执行进度自动取数,及时通报资金执行进度低于序时进度的预算部门。预算部门对照年初设定目标,对执行有偏差或实现程度不理想的重点工作,加快进度或及时纠偏,对预计无法实现目标或支出的预算资金及时调整,强化财政预算资金安排统筹性。

三是强化绩效成果应用。强化部门整体绩效跟踪监督,梳理部门在目标执行和绩效自评中发现的问题,下发提醒函,督促部门对照问

题自查自改。完善部门整体绩效预算挂钩机制,将部门整体绩效成果作为部门预算安排的重要依据,把部门整体绩效产出与部门预算安排挂钩。

(四)推进工作联动监督相融,拓宽部门整体绩效管理路径

一是绩效管理和财政监督有机融合。在部门整体绩效管理中,对评价和自评中发现的问题或监督检查线索,财政监督及时介入,规范部门财务行为,严肃财经纪律。在财政监督检查中,对发现资金使用效益不高的部门,联动实施部门整体绩效评价,发挥绩效监督监管合力。

二是绩效管理与日常监管有机融合。部门整体绩效管理是财政日常监管的迭代升级,财政日常监管是部门整体绩效管理的细化补充。财政绩效管理科室与业务归口科室密切协作配合,让所有业务归口科室都参与到整体绩效管理中,发挥财政监管最大效能。

三是绩效管理和政府考核有机融合。积极推进部门整体绩效管理和政府综合考核相结合,将财政整体绩效管理纳入政府综合考核中,将部门政府综合考核结果运用到整体绩效管理中。根据政府综合考核,动态调整部门整体绩效指标体系;根据财政管理重点,完善政府综合考核中财政考核细则,有效推动财政资金绩效与部门行政绩效有机融合。

加强部门整体绩效管理的对策和建议

(一)增强主体责任意识。一是

强化部门整体绩效激励约束。细化落实整体绩效管理结果与预算安排挂钩机制,将部门预算与整体绩效产出指标挂钩,使整体绩效管理成果对部门预算安排和履职提升产生实质性影响。深化财政绩效考核和政府综合考核融合机制,提高财政绩效考核分值和比重。二是完善部门预算绩效管理机制。预算部门建立财务主管科室牵头、业务科室具体落实的整体绩效管理机制,通过梳理科室职责分工与整体绩效指标的对应关系,分项落实部门年度工作任务和重点指标产出,让“用钱”和“管钱”的科室参与到整体绩效管理流程中,层层压实整体绩效管理责任。三是加大整体绩效管理信息公开。以部门整体绩效评价报告公开为突破,积极推进部门整体绩效管理情况公开。试行部门整体绩效目标公开和年度重点项目目标公开,推进部门整体绩效自评结果公开,倒逼部门提高资金管理和履职水平,自觉接受社会监督。

(二)深化全过程管理。一是强化绩效目标引导。发挥部门整体绩效目标引领作用,推进部门整体绩效目标与预算编制的同步编制、无缝衔接,促进财政资金需求、部门工作、任务产出的有效匹配,实现部门“钱、事、效”的精准统一。动态调整部门整体绩效指标,完善“一个部门一套体系”,充分发挥绩效指标“风向标”和“指挥棒”作用,为部门资金管理明重点、指方向、做引导。二是拓宽重点评价范围。制定中期财政重点绩效评价计划,扩

大财政重点绩效评价覆盖面，力促实现部门整体财政重点绩效评价全覆盖。全面提升部门整体绩效评价维度，既聚焦资金使用效益，也突出部门财政管理规范性。引入成本管理理念，调整完善规范领域支出定额标准，更好发挥标准在部门整体绩效管理中的基础作用。三是提高整体评价质量。紧跟财政变革性改革方向，强化部门财政间沟通，加强财政内部科室协作，深化“财政评价小组+第三方机构”形式，完善评前沟通、评中跟踪、评后协商机制，全过程把控评价结果质量。

(三) 加快数字化改革。一是加强“线上管理”。充分利用预算管理一体化系统，开展部门整体绩效管理全流程环节测试，提早做好部门整体预算绩效管理线上应用准备，推动部门整体绩效管理各环节线上操作，实现部门整体绩效数据化管理。二是推进“线上监控”。积极对接各财政数据资源系统，推动部门整体绩效管理信息共享共用。依托监控模块，推行部门整体绩效管理监控，全面复盘资金管理和产出情况，确保部门资金管理和重点工作不偏离。加强部门整体绩效管理情况分析，建立绩效目标、绩效运行监控、绩效评价、绩效结果运用的分析报告机制。三是推行“线上反馈”。加强部门整体绩效目标审核、监控整改、评价结果、整改通知线上反馈，设置整改时限，留痕整改举措。被评价部门、绩效管理部门、业务归口部门形成线上管理链条，及时沟通交流，提高工作效率。

(四) 健全保障机制。一是深化多跨联动。推动建立“财政部门—职能部门—监管部门”联动机制，积极联合人大、纪委监委、审计等部门共同参与部门整体绩效管理，加大绩效管理成果运用力度，形成部门整体绩效管理齐抓共管合力。二是加强培训指导。运用线上会议、浙政钉群内答疑、电话沟通、上门辅导等多形式，开展预算绩效管理系列培训，提升部门预算绩效管理环

节实操能力。强化整体评价和财政监督检查现场指导，坚持以查促改、以案促学原则，寓管理于服务，将预算绩效理念传达到位。三是协同推进改革。部门整体绩效管理充分融入深化财政改革进程，以“绩效目标”为纽带，突出部门履职和项目实施结果可衡量、可量化、可对比，串联财政改革重点，为财政保障职能更好发挥提供决策依据。□

责任编辑 廖朝明

财政动态

河南：全力支持以高质量“五经普”把脉经济促发展

河南省财政厅行政群团处

按照高质量开展第五次全国经济普查(以下简称“五经普”)部署要求，河南省财政厅切实提高政治站位，坚持“紧日子保基本、调结构保战略”，统筹安排资金2.49亿元，以强有力的资金投入支持守牢数据质量生命线，为“五经普”在豫取得阶段性成效提供了坚实保障。截至今年4月30日，全省共普查登记法人和产业活动单位266.5万个，上报进度100%，为摸清经济社会发展“家底”、加强和改善宏观经济治理提供可靠数据支撑。

考虑到市县财政实际困难，河南财政坚持把“提升普查数据质量”同为基层减负增能紧密结合，首次将全省普查员和普查指导员的报酬补助及绩效工资，纳入省级财政补助范围，补助比例达60%，并一次性全额下达省级补助资金2.24亿元，最大限度完善财政保障机制、减轻市县财政负担，牢牢扛起省级财政部门的政治担当。据统计，截至4月30日，全省清查阶段共选聘“两员”9.5万人，已全部按规定将相关待遇发放到位，有效激发了“两员”普查工作的积极性和主动性，很大程度上提高了数据直

接采集者的工作质量，为源头数据的高质量收集夯实重要基础。

同时，在足额安排保基本运转及其他统计工作经费的基础上，河南财政专项安排“五经普”省级工作经费2500万元，保障普查用具购置、政策宣传解读、普查人员培训和省级综合试点工作开展等需要，确保普查统计不因资金问题而延误降标。

为把宝贵的财政资金花出成效，河南财政首次建立省级部门联合督导机制，联合省经普办、省统计局赴郑州市、漯河市、周口市开展调研，随机抽查7个县10个乡镇街道的“两员”报酬补助发放手续、补助标准、拨付时间等情况，力争资金效益最大化。同时，全面加强普查经费的全过程绩效管理工作，事前合理确定普查课题完成数、普查对象覆盖率、普查数据分析研究报告数量和“两员”满意度、数据设备购置成本节约率等多项绩效目标，加强事中调研和事后评价结果应用，做到花钱必问效、无效必问责。□

责任编辑 张小莉