

行政事业单位怎样实施预算绩效管理

● 殷亭亭

行政事业单位需要利用科学先进的绩效管理理念和绩效管理方式方法来提高单位财政资金的利用效率，确保每一项资金的使用科学、合理、合法，最终实现提高社会公共服务水平的目的。预算绩效管理是为了实现预算资金目标而采取的一种管理模式，它强调预算支出的效益，加强在预算的编制、审查、执行、监督等环节中对预算资金的投入、效率和成果的关注和重视，希望通过这种方式来花最少的钱，做最多的事。行政事业单位需要重视预算绩效管理工作，不断完善预算绩效管理方法，从而提高预算绩效管理质量。本文以行政事业单位实施预算绩效管理问题为出发点，介绍预算绩效管理的作用和意义，分析行政事业单位在开展预算绩效管理过程中常见的问题，为完善预算绩效管理提出相关的建议和方法。

行政事业单位实施预算绩效管理的作用与意义

提高公共服务质量。作为为社会提供公共性服务的单位，行政事业单位需要在日常工作中尽可能节约资

金，提供最大化的服务效益，以满足公众需求。通过应用预算绩效管理，行政事业单位可以在预算编制、执行、监督等方面对具体实施支出的结果进行引导和分析，重点关注和评估预算资产的投入情况、投入效率以及获取效益的情况，从而提升预算支出的刚性，为社会提供更多优质性的服务。

提高资金使用效益。行政事业单位在开展预算绩效管理的过程中，不仅可以提高资金使用效益，还可以为行政事业单位的责权利进行明晰，将行政事业单位中的各种资金、权力、责任、决策、执行、需要、服务等进行充分结合。预算绩效管理工作的开展不仅需要财务部门进行配合，还要对单位职责行使的方式进行调整完善，转变原来大手大脚的花钱方式，从而更好地保障行政事业单位资金使用的效益。

确保预算收支平衡性。行政事业单位在对每个年度的预算进行编制时，都是力图获取更多的财政拨款资金。在预算绩效管理中，可以将既定绩效目标和其他绩效评价指标结合起来进行考核评价，从而完善财政资金的供给范围、结构等，使其与行政事业单位的职能、发展规划和发展目标相匹配。同时，可以对未明确目标、预期效益低的支出项目进行压缩，保持收

支平衡，最大限度地发挥财政资金的效益。

行政事业单位实施预算绩效管理中存在的问题

对预算绩效管理认识不足。在实际工作中，很多行政事业单位对于预算绩效管理的认知水平并不高，未能形成科学明确的认识，导致预算绩效管理工作无法达到预期的效果和目标。例如，有些单位认为预算绩效管理仅是财务管理人员的职责，其他部门和人员不需要过多关注，这种不科学的认识导致财务部门在开展预算绩效管理时单打独斗，配合性不足；还有一些单位对于资金的预算编制申请投入了大量的精力，只关注预算执行进度，对预算执行情况并不关心，缺少过程管理；还有一些单位认为财政划拨的资金只要花出去，就不必再对其进行预算资金评价，从而导致资金花出去没有实现预期的效益和效率。

预算绩效管理指标设置不科学。很多行政事业单位虽然建立了预算管理体系，但是该体系系统设置比较粗糙，指标设置较为单一，仅进行了定量设计，并没有结合行政事业单位的实际经营发展情况设置科学合理的预算绩效管理指标体系，从而造成预算



行政事业单位要结合自身的情况，重视自身在预算绩效管理方面存在的问题，并针对自身的问题提出科学完善措施和方法，更好地推动单位健康发展。



管理工作开展时没有科学统一的标准可以参考。此外，一些行政事业单位的预算绩效指标设置往往是由一些容易完成的定性指标组成，而定量指标非常有限。在评定时，也缺乏准确的数据来源和参考，绩效的真实性有待考证；同时在设置预算绩效指标时，往往只考虑了单一的部门而忽略整个行政事业单位的所有部门，导致指标体系缺乏全面覆盖性。

预算绩效评价体系缺乏完善性。很多行政事业单位评价主要是以自评为主，这种评价方式的科学性和客观性并不准确。此外在绩效考核方面，也没有形成统一的标准和参考依据，导致评价标准的尺度存在差异，评价结果差异较大，同时也存在一定的不公平现象。财政支出方面，各个行政事业单位各个部门的投入和产出效益结构缺乏比较性，并没有形成规范统一的评价标准和体系。

预算绩效实施中缺乏监控。行政事业单位在开展预算绩效管理工作时，通常会忽略对绩效实施和执行过程的关注，缺乏动态跟踪和监管。有些单位甚至未建立绩效执行管理机制、绩效执行方案和绩效目标体系，缺乏事前和执行期间的有效管理与监控。在预算执行规划中，也没有充分考虑预算绩效项目库的建设，对所报预算项目缺乏全面的分析，如对项目的可行性、合理性和必要性等未实施综合性测评。在对预算执行的监控中，也缺

乏实时监督绩效实际情况，或者缺乏收集绩效执行相关信息数据的措施，导致预期绩效的目标偏离实际情况时未能及时发现和修正。

预算绩效缺乏有效评价和结果应用。在实际预算绩效评价中，由于缺乏专业的绩效管理队伍，动态跟踪效果并不明显，重新申请审批、缺乏监督、忽视执行使用的问题时常发生，导致各种资金的使用进度和绩效执行情况有所脱离，绩效管理和项目建设也存在不相符的问题。有些单位还存在主观性和不合理性的评价问题，往往只对一些重点项目的支出或整体支出情况进行绩效评价，而对一些小项目的支出则未能按照要求开展评价，导致评价结果存在不准确和不全面的情况。绩效评价结果中的奖励机制功效没有得到很好地发挥，对于预算绩效管理工作开展也是非常不利的。

提高行政事业单位实施预算绩效管理效率的措施

提升对预算实施绩效管理认识水平。行政事业单位要积极地先进的绩效管理理念引入预算管理中，并对这些知识进行宣传教育，将预算绩效管理理念和单位中的各项业务和工作进行融合，从而提高全体人员对预算绩效管理的认知水平。相关部门应根据实际管理和业务发展情况制定科学的预算绩效管理体系，其中包括

事前绩效管理目标、事中绩效监督管控和事后绩效评价等方面。行政事业单位还应重视和强化管理人员的责任意识，在日常工作中充分发挥财务、审计、纪检和业务等部门的作用和价值，以及增强部门间的沟通交流，积极参与预算绩效管理工作并全面贯彻预算绩效管理工作制度。

科学设置预算绩效管理指标体系。绩效目标所涉及的指标应当清晰反映专项的预期产出、效益以及满意度。绩效目标要与任务数相对应、与资金量相匹配。在设置预算绩效评价指标时，需区分单个指标和共性指标，结合行政事业单位的职能情况和发展水平等来设置不同层级、不同类别的预算绩效指标，形成定性和定量相结合的共性预算绩效指标体系。还需根据不同层次、行业、性质和领域，制定科学合理、动态调整的预算绩效指标和标准体系，将科学合理、动态调整、细化量化、可比可测、共享共建的预算绩效管理指标体系引入行政事业单位预算绩效管理工作中。还要按照行政事业单位自身的发展情况和特点，结合国家相关政策来制定科学合理、详细的预算绩效目标，不仅关注中长期效益目标的设置，还要考虑短期效益目标的设立，动态跟踪预算绩效目标和实际执行的预算绩效目标之间的匹配度，了解两者的差距，采取科学有效的措施，最大化地实现预算绩效管理指标体系的价值。

构建完善的绩效评价体系。行政事业单位应当构建科学、完善的绩效评价体系。一是明确评价范围、主体。单位自评对象应包括纳入政府预算管理的所有项目支出，自主实施的自评项目应遵循“谁支出，谁自评”的原则。对于重大重点项目，应在单位自评后委托财政部门或第三方机构实施评价。二是明确评价指标体系。单位



自评指标应包括产出、效益、满意度等，指标的权重由各单位根据项目实际情况确定。指标应全面反映项目决策、项目和资金管理、产出和效益，指标的权重根据各项指标在评价体系中的重要程度确定，应当突出结果导向。同一评价对象处于不同实施阶段时，指标权重应体现差异性。三是明确评价标准和方法。绩效评价标准通常包括计划标准、行业标准、历史标准等，用于对绩效指标完成情况进行比较。单位自评采用定量与定性评价相结合的比较法。评价的方法主要包括成本效益分析法、比较法、因素分析法等。四是明确评价结果应用。部门和单位应切实加强自评结果的整理、分析，将自评结果作为本单位预算安排、完善政策和改进管理的重要依据。对预算执行率偏低、自评结果较差的项目，要单独说明原因，提出整改措施。

强化绩效监控和跟踪管理。行政事业单位还应加强绩效监控和跟踪管理。在预算执行规划中，要建立预算绩效项目库，涉及部门共同监督项目

的绩效完成情况，通过定期或不定期的抽检方式，监控项目的进展和资金的执行情况，并对绩效监控信息进行收集、审核、分析和汇总，对其可行性、合理性和必要性等实施综合性测评，对标绩效目标、预算执行进行预警分析，对偏离绩效目标和发现项目管理的问题，要分析原因并及时采取纠偏措施，促进绩效目标实现，配合财政开展重点绩效监控。

完善绩效评价结果的应用。第一，对绩效评价方式方法进行完善优化，提高评价结果的准确性、客观性。可以以项目周期作为考核绩效的周期，同时对已经完成的小型项目进行滚动式的评价。行政事业单位还可以聘请第三方独立机构对工作人员的绩效自评工作进行科学复核，并对项目绩效完成的情况进行独立评价。第二，加强绩效评价结果的应用，实施硬性的责任约束机制。采用优奖劣罚的方式，比如，针对评价结果较差项目部门可以核减下一年度的项目经费，而针对评价结果为优的部门和员工给予一定

的奖励。还要对绩效评价的报告制度进行优化，将绩效管理工作的情况在单位内部进行公开，尤其是大型的社会服务项目绩效情况，在通过多次、全面的审核，确认无误后进行公开展示。

行政事业单位的预算绩效管理内容涉及面广，涵盖了单位的各个方面，是确保财政资金得到充分应用、充分发挥行政事业单位社会公共服务的重要保障途径。行政事业单位预算绩效管理工作是一项长期的工作，行政事业单位要结合自身的情况，重视自身在预算绩效管理方面存在的问题，并针对问题提出科学完善的措施和方法，以更好地推动单位的健康发展。■

（作者单位：苏州市政协委员活动中心）

[1] 马杰. 探讨行政事业单位全面实施预算绩效管理的难点与对策 [J]. 首席财务官, 2022(4):105-107.
 [2] 王珊珊. 关于事业单位预算绩效管理的探讨 [J]. 中国民商, 2020(3):26-27. DOI:10.3969/j.issn.2095-5286.2020.03.023.
 [3] 强明香. 行政事业单位预算管理与绩效评价的探讨 [J]. 财会学习, 2021(4):86-87. DOI:10.3969/j.issn.1673-4734.2021.04.044.
 [4] 完颜盖燕. 行政事业单位财务管理中的预算项目支出绩效管理方法探讨 [J]. 财经理论, 2021(24):145-146.
 [5] 郭玉文. 对行政事业单位实施预算绩效管理的思考 [J]. 现代经济信息, 2021(25):134-135.