

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.19.046

# 对事业单位实施全面预算绩效管理的研究

吴 军

(衡水市疾病预防控制中心,河北 衡水 053000)

**摘要:**现如今,我国正处于社会经济转型的关键时期,面对变化多端的市场经济,事业单位应该根据自身发展需求制定相应的科学化的解决策略,强化内部管理与控制,根据国家财政发展需求实施全面预算绩效管理,对自身拥有的资源进行合理的分配与使用,将绩效管理工作与预算管理结合起来,涵盖事业单位经营的各个环节,实现资源的优化,减少浪费现象,促进事业单位财务体系的完善。本文将从全面预算绩效管理的概念与意义切入,分析当前事业单位实施全面预算绩效管理的问题及其应对策略,以供参考。

**关键词:**事业单位;全面预算绩效管理;管理问题;管理策略

对于财政资金使用效率的情况,国家对其也是比较重视,事业单位也在全面推进预算绩效管理的全过程,通过机构改革实现资金使用效率的最大化。对于事业单位的管理,由于受到我国传统预算绩效管理理念的影响,我国许多事业单位在预算绩效管理工作中对全面预算绩效管理缺乏深入的认识,导致在运行和管理过程中存在严重的财务风险。随着国家财政政策的制定,事业单位逐步认识到全面预算绩效管理的重要性。因此,事业单位应正视全面预算绩效管理中存在的问题,不断改进和实施全面预算绩效管理,提高风险防范和控制能力。

## 一、全面预算绩效管理的概念与应用价值

### (一)全面预算绩效管理的概念

预算管理是单位为实现发展战略规划与发展目标、优化单位管理模式、实施战略目标的控制性活动,在具体预算管理实施过程中,相关部门应该要对一段时间内单位的经营活动以及财务活动进行准确的预算以及统筹。具有针对性的分配事业单位所拥有的资源,并对战略实施的整个过程进行认真的监督、理性的评价和有效的反馈。基于现有的战略研究,事业单位可以将全面预算管理划分为战略工作的一部分,根据事业单位的战略目标、所需资金预算以及执行能力差异进行分析与调整。从整体角度来看,通过合理应用预算资金获取的结果就可以称之为预算绩效,这不仅能够展示事业单位的经营发展情况,同时还能够作为部门绩效管理的衡量标准,体现出过程性与结果性并重的特征。事业单位通过对政府预算效率、绩效成果、公众满意度等多个因素的考量之后根据量化标准开展绩效评价,准确展示预算管理的投放与产出,并将其作为下一年度战略规划的重要依据。预算绩效管理是全面预算管理的分支,其提出了预算绩效的评价目标,将项目成本与绩效结果纳入评价体系中,能够有效提高资源的利用率。事业单位开展全面预算绩效管理的意义就在于

提升日常工作的效率,发挥事业单位的业务作用,促进整个社会经济的有效运转,完成自己的社会使命,增强核心竞争力。事业单位预算绩效能够在一定程度上影响群众的生活,能够推进社会福利的增长,充分发挥事业单位的工作服务功能。因此,事业单位应优化财务管理,从绩效管理入手实现对预算资金的有效管理与优化配置,保障政府资金使用的合法性,提高事业单位的工作效率,强化内部控制管理<sup>[1]</sup>。

### (二)全面预算绩效管理的意义

#### 1. 加强绩效管理

对于事业单位来说,全面预算绩效管理一方面可以为日常运营工作提供依据,同时也能够作为一个科学的评价维度优化单位的人力资源考核以及绩效管理工作。事业单位人资管理部门可以根据全面预算绩效管理内容设定业绩考核的标准,并通过对比单位预算执行完成情况开展考核评价工作,落实业绩考核管理与经营管理责任,构建公平公正的考核评价机制。此外,事业单位全面预算绩效精细化管理还能够作用于各个工作服务环节,实现对各个部门工作的监督,落实风险预警,提高绩效考核的科学性、客观性与具体性。在考核过程中,单位职工能够明确自身利益与事业单位发展之间的关系,进一步深化职工对本职工作的认知,充分调动员工的工作积极性,自觉提高工作积极性与服务水平,促进事业单位的持续发展。

#### 2. 优化资源配置

事业单位的资源是有限的,要想获取更多经济效益,单位管理者就应当优化资源的应用,利用有限的资源创造更高的效益。全面预算绩效管理实质上就是对单位各项资源的管理,全面预算绩效管理能够为单位资源的配置提供一个科学有效的方案,实现资源的高效利用,避免出现资源浪费以及闲置等情况。此外,全面预算绩效管理还能够将单位经营目标进行分解,明确单位各部门的工作责任,加强部

门之间的沟通与协作,为单位战略目标的实现提供动力。管理人员开展全面预算绩效管理的最终目的就是为达成单位的战略目标,因此,全面预算绩效管理是事业单位实现战略目标的重要基础工作。管理人员在进行战略管理以及目标制定的时候,应该明确事业单位发展的方向,并结合原先的预算管理计划不断落实其战略计划与经营计划。因此,管理人员还应该实现对全面预算绩效管理工作的动态监控,这样才能够实时掌握战略目标与工作现状之间的差异,并做出灵活的调整<sup>[2]</sup>。

## 二、当前事业单位全面预算绩效管理中存在的问题

### (一)全面预算绩效管理意识不足

全面预算绩效管理属于全新的预算管理理念,其在事业单位中的应用能够突破传统事业单位经营发展的局限性,进一步推进事业单位的创新化、现代化发展。然而当前部分事业单位对全面预算绩效管理工作的内涵与意义认知不足,还有的事业单位长期处于传统经营模式下,并不愿意接受新的管理理念,在经营发展的过程中逐渐背离了初心,职工出现了散漫、懈怠的现象,严重影响事业单位的形象和声誉。因此,部分事业单位在开展预算绩效管理工作中缺乏科学合理的指标体系与管理制度,导致全面预算绩效管理流于形式,无法发挥出其对事业单位发展的促进作用<sup>[3]</sup>。另外,部分事业单位并未适应事业单位改革的全新发展形势,依旧将预算管理重点放在资金申请、预算资金获取以及预算资金执行进度管理等传统管理项目中,并未将单位绩效目标、绩效评价等工作纳入全面预算管理体系中。这样一来,事业单位的预算管理与绩效管理工作就呈现出相互独立的形态,难以实现融合管理,增加了单位资源优化配置的难度,最终出现资金管理不佳、资源浪费等问题。最后,部分事业单位领导存在官僚主义思想,过于在乎自己的领导地位,背离了自己服务大众的初心,在单位管理方面不够人性,严重破坏事业单位工作氛围与单位文化,最终导致事业单位整体绩效降低<sup>[4]</sup>。

### (二)全面预算绩效管理体系不全

随着我国经济市场的不断变化,事业单位逐步暴露出在构建全面预算管理体系和控制制度以及机制不健全的问题,会影响单位管理工作的有效性。预算管理机制问题分为以下几个方面:第一,很多财务管理部门没有进行具体预算职能的划分,权责不清往往造成部门之间的矛盾,降低了财务管理的效率。第二,在预算绩效管理方面,我国部分事业单位的改革速度还不适应市场经济的改革速度,导致预算绩效管理机制相对落后,容易造成管理混乱。第三,事业单位经常忽视对预算工作的监督,

无法实现有效的预算绩效管理<sup>[5]</sup>。第四,虽然全国各部门、各单位已开始全面实施预算绩效管理,但实践成果尚处于起步阶段,目前还没有统一的预算绩效管理制度和标准。对于事业单位来说,在全面推进全过程预算绩效管理的同时,管理者还没有获得可以参考的行业管理标准。在这样的现实背景下,单位管理者只能自行探索全过程预算的绩效管理指标,并结合其他事业单位的规定制定绩效指标体系。该指标体系在实际应用中还存在许多问题,如是否具有参考价值、是否科学合理等。这些问题只有通过不断的实践和改进才能得到解决<sup>[6]</sup>。

### (三)预算绩效管理执行不够深入

我国政府部门预算从2016年开始全面实施,这就强调了绩效目标在各事业单位预算管理工作中的重要性,在这样的财政制度下,事业单位应结合绩效管理目标开展中长期预算编制,在明确设定预算绩效管理目标的前提下实施项目库管理并进行相关资金的申请。但受到管理人员全面预算绩效管理意识不足的影响,单位在预算绩效管理执行方面也存在融合不足、执行力不佳等问题,影响全面预算绩效管理工作的落实。在传统的预算绩效管理模式下,事业单位过于关注投入反而忽略了预算绩效方面的管理,无法落实全面预算绩效管理工作。实际上,很多单位部门在开展预算编制时缺乏有效的绩效目标作为支持,这样得到的预算编制内容不够完善,存在管理评价指标单一的问题。由于事业单位缺乏全面预算绩效管理的经验,因此在开展预算编制时经常出现参考不足、规范不统一的现象,其开展的前期绩效评估结果不具备相应的参考价值,因此只能根据往年预算基础进行删减与调整,最后得到的预算编制并不能够满足全面预算绩效管理的要求<sup>[7]</sup>。

## 三、对事业单位实施全面预算绩效管理的策略

### (一)强化全面管理意识

只有具备强烈的全面预算绩效管理意识才能够保障管理工作的执行,发挥全面预算绩效管理的作用。因此,事业单位领导层与管理人员应主动学习全面预算绩效管理的知识,更新自己的管理理念,明确国家财政制度的要求,逐渐形成预算绩效管理意识,并且能够发挥自己的带头作用,强化所有职工的全面管理意识。在事业单位管理层的领导下,管理人员就能够获取足够的支持性资源用于全面预算绩效管理执行团队的组建,进而保障全面预算绩效管理工作的开展与落实,促进部门之间的协同合作,为全面预算绩效管理工作提供保障<sup>[8]</sup>。

### (二)完善管理指标体系

事业单位在针对全过程预算绩效管理工作的落实上,要想更好的落实,必须建立相应的指标体系,而且这个预算绩效指标体系要多层次且科学合理

的。这样单位在进行日常管理中,为了更好地实现事业单位资源的优化配置,可以更好地结合绩效目标以及预算执行的绩效指标来开展全过程预算绩效管理。在指定标准初期,管理根据不同职能部门之间的差异及时进行调整,实现指标的动态调整与规范,提高指标体系的科学性与合理性,在不断实践与调整中使其指标体系更加标准化。对于事业单位财政重点关注的项目资金,管理部门应当提供完善的绩效指标体系,发挥单位的特色,根据项目性质与内容细化绩效指标,实现事业单位资源的优化配置<sup>[9]</sup>。

### (三)构建执行监管机制

有效的监管机制能够保障全面预算绩效管理工作的质量,因此事业单位应针对全面预算绩效管理制定监管与预警机制,明确岗位的权责,监督单位预算执行情况与绩效指标实施状态,重视预算执行的过程,及时发现财政资金监管漏洞,严控预算编制执行进度,抓住全面预算绩效管理监督的重点,构建预算绩效监管模型,提高监管工作的有效性与科学性。事业单位管理人员还应充分利用信息技术以及计算机软件构建预算绩效运行偏差分析纠正体系,及时获取各部门财务活动信息,将项目预算指标以及绩效指标进行分解和对比,找到导致执行偏差的原因,根据实际情况优化和调整预算管理计划,重新评估绩效目标<sup>[10]</sup>。

### (四)加强绩效评估应用

预算绩效考核是事业单位开展全面预算绩效管理工作的必要环节,管理人员应完善预算绩效管理机制,根据实际运营情况以及发展目标制定考评体系,对考核过程实现有效监管,通过绩效评估发现日常工作中潜在的问题,并形成书面报告交由全面预算绩效管理部门进行审核。预算管理部门获取相关考核结果之后应对其进行分析,提出相关改进建议<sup>[11]</sup>。此外,管理部门还应构建绩效反馈体系,强化各部门人员的责任意识,推动绩效管理工作的完成。最后,事业单位还应构建不同部门的联动工作机制,实现协调合作。事业单位内部包含较多职能部门,比如财务、审计、人力、行政等,各部门工作都和全面预算绩效管理有关,因此事业单位应构建完善的绩效管理体系,强化部门之间的沟通与合作,根据具体业务与项目的绩效评估结果发放相应的资金,优化事业单位资源的配置,提高资金利用率以及事业单位的经济效益<sup>[12]</sup>。

## 四、结语

综上所述,事业单位应当全面推进全过程预算绩效管理,重视单位的财务预算管理工作,增强职工的思想认知,建立健全预算管理制度,同时完善单位的预算绩效体系,形成预算绩效管理的标准,强

化全面预算管理,促进事业单位的现代化发展,提升单位的核心竞争力。

### 参考文献:

- [1]周海龙,曹明慧,陈沫雨.加强事业单位全面预算绩效管理的思考[J].财经界,2020(34):125-128.
- [2]刘昌艳.事业单位全面预算绩效管理现状及优化分析[J].中国乡镇企业会计,2021(4):23-25.
- [3]田闯.行政事业单位全面实施预算绩效管理的难点与对策[J].中国市场,2021(28):95-96.
- [4]孙初敏.行政事业单位全面预算绩效管理研究[J].预算管理与会计,2021(9):38-41.
- [5]陈伟.行政事业单位全面实施预算绩效管理的难点与对策[J].财会学习,2019(21):70-71.
- [6]安鹏.事业单位预算绩效管理的难点及对策研究.建筑设计及理论,2018(12).
- [7]张茜.事业单位预算绩效管理存在的问题及对策[J].成人教育学,2021(10).
- [8]叶晶.行政事业单位预算管理中预算管理绩效问题[J].会计学,2016(11).
- [9]陈东辉,朱冉.行政事业单位预算绩效考评探析[J].财政学,2009(12).
- [10]杜衡.基于全面预算管理强化行政事业单位内部控制[J].公共卫生与预防医学,2022(4).
- [11]王晓琳.事业单位全面预算绩效管理的问题探讨[J].行政事业资产与财务,2022(2):34-36.
- [12]陈红芹.行政事业单位全面实施预算绩效管理的难点与对策研究[J].中国民商,2020(3):23,26.

作者简介:吴军(1988-),女,河北衡水人,本科,中级,研究方向:预算管理。