

# BSC 角度高校专项资金预算绩效指标构建

薛贝蓓

北方工业大学

DOI:10.12238/ej.v5i3.946

**[摘要]** 创建于20世纪90年代的平衡计分卡,首次从四个角度将组织的战略分解,转化为可衡量的指标和目标值,给企业的管理带来了划时代性的积极作用和意义。相对应的,在我国社会运行机制下,事业单位和政府部门也可以借鉴平衡计分卡的设计理念,将单位所有的运行与维护划分成互不交叉的几个方面进行测评,所得结果既能系统全面地反映以往的绩效管理工作,也能为未来绩效管理提供应用的依据。本文即是根据平衡计分卡的思路构建了一套高校专项资金预算绩效指标评价体系。

**[关键词]** 平衡计分卡; 预算绩效指标; 高校专项资金

中图分类号: F812.3 文献标识码: A

## Construction of Budget Performance Index of University Special Funds from the Perspective of BSC

Beibei Xue

North China University of Technology

**[Abstract]** Founded in the 1990s, the balanced scorecard (BSC) for the first time decomposed the organization's strategy and transformed it into measurable index and goals from four perspectives, bringing epoch-making positive effects and significance to the management of enterprises. Correspondingly, under the social operation mechanism in our country, institutions and government departments can also draw lessons from the design concept of balanced scorecard to divide the operation and maintenance of all units into several non intersecting aspects for evaluation, and the results can not only systematically reflect previous performance management work, but also provide application basis for the future performance management. This paper constructs a set of budget performance index evaluation system of university special funds according to the idea of balanced scorecard.

**[Key words]** balanced scorecard (BSC); budget performance index; university special funds

### 前言

如何深化高等教育改革,进一步提升高校对资金使用和资源配置的效率,是众多专家学者近年来研究的热门课题。现阶段高校专项资金预算绩效方面仍然存在诸多的问题:绩效概念模糊、绩效指标单一、绩效考核指标过度依赖财务指标、预算绩效评价的指标设计偏重于结果、绩效目标缺乏长期性等等。总结起来就是“偏财务,重结果,轻过程,忽长效”。对此,不少专家学者尝试从平衡计分卡(简称BSC)的角度对于高校专项资金预算绩效指标体系提出改进构想。

### 1 构想原理

平衡计分卡首先是在企业中推行的,目前仍在企业中盛行,平衡计分卡设计的宗旨是为企业的战略、愿景落地提供方法途径,它是企业战略、愿景为起点,又以企业战略、愿景为目标的。平衡计分卡在战略实施过程中不断反馈给企业管理效果并帮助企业修正管理方法,是一套完整又科学的管理体系。事业单

位和行政单位的这些预算部门也有一个类似于“战略”的出发点和目标,即“绩效目标”。绩效目标是指事业单位或政府部门获拨财政资金后,要在规定的期限内使用完毕,并且要达到一定产出和效果。类似于每一家企业都有自己的愿景目标为之生产经营做方向指导,每一个预算部门也要设定自己的绩效目标并努力实现。预算绩效管理以预算指标为起点,又往往以下一年的预算指标为目标。企业的战略过程往往包括战略分析、选择、实施和控制四个阶段,事业单位的绩效管理往往是建设项目库、编制部门预算、实施绩效监控和开展绩效评价四个阶段。战略实施过程中需要不断反馈和修正,预算绩效管理中,也需要对考核对象进行执行过程的监督和执行状态的考量。

因此,平衡计分卡设计思路完全可以运用到预算绩效管理方面。如果能使平衡计分卡的效用在建设高校专项资金预算绩效评价指标体系时发挥出来,不仅可以丰富预算绩效管理的广度,还可以增加预算绩效指标的考核深度。

## 2 研究现状

张静曾对全国西、中、东部地区的公办高校发放过5000份调查问卷,通过熵值法对收集回来的数据进行计算分析,研究表明,高校内部财务绩效方面的专家学者认为财务维度是高校预算指标中最重要的指标,其次是过程维度,再次是社会维度,最后是学习与成长维度。谢秋玲、刘瑀等人以青岛科技大学为例,利用三标度层次分析法和模糊综合评价法,分别计算传统的财务绩效考核指标和基于平衡计分卡建立的新的考核指标,结果表明,传统绩效考核得分明显低于基于平衡计分卡的绩效考核得分,他们更认可基于平衡计分卡的绩效考核结果,因为传统绩效考核只计算财务指标,不够全面,基于平衡计分卡进行的是全面的量化考核,才更能准确地反映学校综合管理态势。李莉认为BSC的四个维度对于高校全面预算绩效评价的可操作性方面有所增进,并且也进行过基于BSC视角的高校专项资金预算绩效评价设计。王军在对N大学的绩效管理进行分析后,也提出过一套全面预算绩效评价标准,并且提到预算绩效评价标准确实繁多又不具有完全共性。

以上研究体现出目前的高校专项资金管理仍是重财务,轻学习成长,这与高校的组织特点是不匹配的,公办高校的最终目的是服务社会,预算绩效管理也应该以高校最重要的资产——人力资源为本,所以,高校专项资金预算绩效管理重点应转换到社会维度和学习成长维度上来。另外由于预算绩效评价标准确实繁多且不具有完全共性,所以在学术层面建立的指标体系多采取在实际工作中较为一致的指标作为研究标的,以满足指标体系的普适性。

## 3 构建设想

经过学习、比较与思考,笔者也基于平衡计分卡的设计理念构思了一套关于高校专项资金预算绩效全过程管理的绩效考核指标体系。对于传统高校财务绩效评价“偏财务,重结果,轻过程,忽长效”的缺点,以平衡计分卡的思维建立一套四维度指标体系,进行绩效管理体系升级,以增强绩效衡量指标的可行性和提升各衡量指标的目标值。以平衡计分卡的思维建设高校专项资金预算绩效评价体系,就是按照相关制度要求,将平衡计分卡的四个维度——财务、客户、内部流程和学习与成长,融合转化为带有高校发展特色的四个管理评价维度——财务、社会、过程和学习与成长。

3.1构建原则。以平衡计分卡设计思路建设高校的专项资金预算绩效评价体系,不仅要保留平衡计分卡原本的特点,还要结合高校的现实情况设立特色指标。

因此提出以下四个原则:一是全面性,构建的新指标体系,横向广度和纵向深度都要有,横向是突破唯财务维度,增加其他过程及社会等维度,纵向是要将全过程管理考虑进来,包括事前、事中、事后环节。二是可比性,构建的新绩效评价体系是为了对高校专项资金预算绩效进行评价分析,选取的各指标之间应该在不同高校之间都是可以获得的,是可比的,便于进行比较研究。三是差异性,评价体系既然包含不同的维度,那每个维度

的各个指标不能重复的或相似的。四是目标性,评价体系是围绕目标建立的,所以应始终致力于把握目标的方向性和指导性,注重绩效目标实施过程的动态管理。

3.2逻辑框架。BSC视角下四个评价维度之间有一定的因果关系,是相互关联、相互作用的。财务指标可视为基础指标,良好的财务基础保障过程顺利实施,激发学习与成长方面的动力,以持续不断地回馈社会。比如用获批的财政专项资金鼓励师生参与科学研究、服务社会,将会提高学生的学习质量、强化身心教育,毕业生在社会中的认可度很可能提升,学校和合作企业将得到推动,学校提供了良好的社会服务,财政资金则更有可能向学校倾斜。以上因果关系可以概括为财务层面推动过程层面优化,再使学习成长层面提升,最后强化社会层面,社会层面的高认可度又将有助于高校新的项目立项成功,由此实现高校专项资金绩效管理的良性循环。BSC视角下高校专项资金预算绩效管理体系的逻辑框架如下:

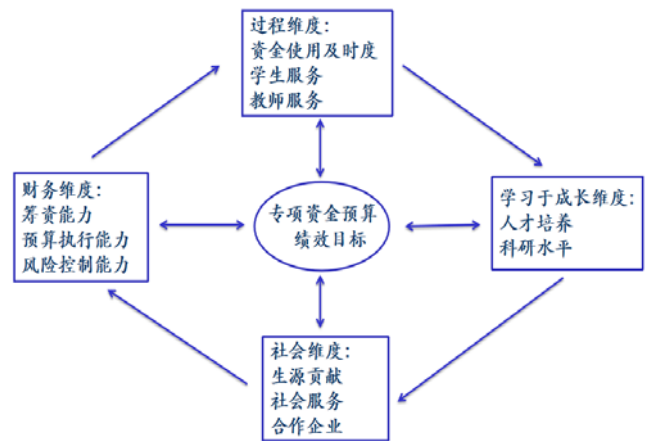


图1 基于平衡计分卡的高校专项资金预算绩效评价框架

3.3指标体系。基于上文构建的高校专项资金预算绩效评价逻辑框架,本文从财务、过程、社会和学习与成长四个维度构建了高校专项资金预算绩效评价标准,如下表:

预算绩效过程	BSC角度一级评价指标	BSC角度二级评价指标	BSC角度三级评价指标	
事前	财务维度	筹资能力	项目立项规范性	
			绩效指标明确性	
			专项资金增长率	
		预算执行能力	项目资金收入到位率	
			项目资金使用完成率	
			项目资金支出到位率	
事中	过程维度	风险控制能力	资金使用合规率	
			财务监控有效性	
			预算调整比率	
		项目过程	项目资金使用及时率	
			学生服务	课程教学满意度
				基础设施满意度
就业满意度				
教师服务	教学设备使用满意度			
	图书资源使用满意度			
	教师队伍稳定率			

预算绩效过程	BSC角度一级评价指标	BSC角度二级评价指标	BSC角度三级评价指标			
事前	学习与成长维度	人才培养	课程教学质量			
			优秀学生比例			
			学生体育测试通过率			
			学业论文质量			
			学生实践能力			
		科研水平	科研培训人数			
			科研项目数量			
			教师国内外访学率			
			科研经费增长率			
			核心期刊发表状况			
			年度授权专利数量			
			事后	社会维度	生源贡献	招生增长率
						就业率
						大学生入伍率
考研比例						
社会服务	高校认可度					
	就业质量满意度					
	国家影响度					
合作企业	专业应用满意度					

表1 高校专项资金预算绩效评价体系

#### 4 结语

综上所述, 本文从平衡计分卡的角度深入探讨高校预算绩效评价四个方面的指标, 提出了一套比较全面、系统的高校专项资金预算绩效评价指标体系。基于平衡计分卡的四个维度建立的新预算绩效管理体系突破了以往预算评价的限制, 既能兼顾内部业务流程与外部服务对象, 又能平衡财务指标与非财务指

标, 还能统筹当前现状与未来发展, 完全符合“全面预算+全程预算”的指导思想。不过相对应的, 该指标体系也存在一定的不足, 由于高校专项资金类型多样, 故以上所建指标体系只是尽可能多的列示三级指标, 在实际工作中这些指标体系不一定全面或准确, 如果在工作中一些指标不能直接用作专项资金过程管理指标或最终的评价指标, 那么希望能给应用者一定的思路启发, 在实践应用中再加以融合或转化。

#### 【参考文献】

[1]邱荣妹.新政府会计制度背景下高校预算绩效管理研究[J].商讯,2021,(35):46-48.

[2]张静.平衡记分卡在高校专项资金预算绩效评价中的应用分析[J].内蒙古财经大学学报,2021,19(06):124-127.

[3]李琬冰,刘天依,于佳明.基于平衡计分卡的高校预算绩效评价指标体系研究[J].中国市场,2021,(26):148-149.

[4]王军.探讨基于平衡计分卡应用的全面预算绩效评价指标体系——以N大学为例[J].营销界,2021,(37):76-77.

[5]张琳梓,张颖萍.平衡计分卡在高校预算绩效评价体系中的应用[J].合作经济与科技,2021,(14):122-123.

[6]李莉.BSC视角下高校专项资金全面预算绩效评价体系设计——以Z高校单位为例[J].经济研究导刊,2020,(12):114-117.

[7]谢秋玲,刘瑀,韩睿,等.平衡记分卡在高校财务绩效考核中的应用——以青岛科技大学为例[J].中国经贸导刊(中),2019,(12):137-138.