

新时代高职院校预算绩效管理模式研究

王丽敏

北京农业职业学院计划财务处, 北京

收稿日期: 2025年5月26日; 录用日期: 2025年6月25日; 发布日期: 2025年7月14日

摘要

随着国家预算绩效管理改革的深入推进, 高职院校作为技能型人才培养的重要基地, 其预算绩效管理水​​平直接影响资源配置效率和办学质量。本文通过分析高职院校预算绩效管理现状, 发现普遍存在管理意识薄弱、信息化手段缺失、绩效评价流于形式等问题。针对这些问题, 研究提出了系统性优化策略: 一是构建科学合理的绩效指标库, 将预算分配与教学科研成果、学生满意度、毕业生就业率等关键指标挂钩; 二是推进预算绩效管理信息化建设, 实现数据共享和动态监控; 三是完善绩效评价结果应用机制, 建立预算分配与考核评价的联动体系。研究强调, 高职院校需结合职业教育特色, 通过数字化转型和制度创新, 实现从“合规性预算”向“绩效型预算”的转变, 从而提升资源使用效益和院校治理能力。本文为高职院校完善预算绩效管理模式提供了理论参考和实践路径。

关键词

高职院校, 预算绩效管理, 绩效指标, 成本定额

Research on the Budget Performance Manage of High Vocational Colleges in the New Era

Limin Wang

Beijing Vocational College of Agriculture Planning and Finance Office, Beijing

Received: May 26th, 2025; accepted: Jun. 25th, 2025; published: Jul. 14th, 2025

Abstract

With the in-depth advancement of national budget performance management reform, higher vocational colleges, as important bases for cultivating skilled talents, their budget performance management level directly affects the efficiency of resource allocation and the quality of education. Through

analyzing the current situation of budget performance management in higher vocational colleges, this paper finds that there are common problems such as weak management awareness, lack of information technology means, and formalism in performance evaluation. The study emphasizes that higher vocational colleges need to combine the characteristics of vocational education, through digital transformation and institutional innovation, to achieve the transformation from “compliance budget” to “performance budget”, thereby enhancing the efficiency of resource utilization and the governance capacity of the colleges. This paper provides theoretical references and practical paths for higher vocational colleges to improve their budget performance management models.

Keywords

Vocational Colleges, Budget Performance Management, Performance Indicator, Cost Quota

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

预算绩效管理是将“预算”作为对象，在预算管理过程中融入“绩效”，目的是通过优化预算制度框架或流程，实现公共资金配置效能和使用效益的提升[1]，其核心在于将绩效理念深度融入预算编制、执行、监督的全过程，旨在通过设定清晰、量化的绩效目标，对预算资金的分配、使用及产出效果进行科学化、精细化的管理与评价[2]。在预算编制和执行方面，美国的高校最早将绩效理念引入了预算编制。Carl R Borgia 和 Randolph S. Coyner (1996)对 20 世纪 70 年代美国高校预算管理的发展进行了详尽的分析，当时美国的高校正积极地运用绩效理念优化预算编制，尽管有其不足之处，但从整体上看，它摒弃了以往较为滞后的增量预算法，提高了高校资金的利用效率[3]。

近年来国内学者也将绩效理念融入高校预算管理，许江波等人(2011)对高校绩效预算管理模型进行研究，提出以绩效指标为核心的新型预算管理模型[4]。刘娟(2014)探讨了高校实施绩效预算管理的可能，提出应提高绩效预算编制的科学化水平，结合高校自身的特点，确定科学、可行的绩效评价指标体系，加强执行监督和绩效奖惩制度[5]。一些学者也对高职院校预算绩效管理进行了研究。邓岳南(2022)从业财融合角度，对高职院校预算绩效管理模式进行了研究，提出只有在业财融合模式下不断完善预算绩效管理机制以及评价指标，并利用先进的信息技术建设完善的信息化管理系统，才能提升高职院校预算绩效管理水平[6]。周鑫(2024)提出高职院校实施全面预算绩效管理是对自身所拥有的各种资源进行优化配置，以提高预算资金的使用效益，将绩效管理的理念和方法融入预算编制、预算执行、预算监督、预算评价的整个过程[7]。

高职院校作为技能型人才的主要培训基地，其经费管理和资源配置至关重要。通过有效的预算绩效管理，高职院校可以更加科学地配置经费和资源，提高学校的运营效率，增强竞争优势。随着国家预算绩效改革的深入推进，各高职院校也陆续开展了预算绩效管理工作，取得了一定的成效，但由于存在各种各样的实际问题，使得预算绩效管理的效用没有得到真正发挥。本文通过分析高职院校预算绩效管理现状及存在的问题，针对性地提出了改进措施和方向，为新时代高职院校预算绩效管理模式研究提供参考。

预算绩效管理对于提高预算资金使用效益至关重要，然而在实际工作中，高职院校存在预算绩效管理意识不足、预算绩效管理手段落后、预算绩效管理职责不清、预算绩效管理覆盖面不足等问题。针对

预算绩效管理工作中存在的问题,提出了增强预算绩效意识,优化管理机制;加强数字智能建设,构建预算绩效一体化系统;明确预算绩效管理职责,建立预算绩效评价体系;扩大预算绩效管理覆盖面,重视绩效评价结果的运用等优化策略。

2. 高职院校预算绩效管理现状及存在的问题

近年来,随着国家对预算绩效管理重视度越来越高,高职院校按相关部门要求开展了预算项目绩效申报及绩效自评工作,但实际执行中仍存在一些[8]。通过调研发现高职院校普遍对预算绩效管理重视程度不够[9],没有将预算绩效管理贯穿到学校日常管理和考核评价中,仅仅当成一项阶段性的、归属于财务部门的纸面报告工作。预算绩效评价普遍由财务部门牵头,由个别负责相关工作的财务人员负责,仅在需要提交绩效评价报告的前期进行此项工作,报告完成提交后,不再关注绩效评价结果的反馈和后续改进情况。

在预算分配环节,高职院校普遍都进行了二级预算管理,即将预算二次分配到各职能部门或教学部门,但是仍存在预算分配机制不健全,无标准,与绩效目标不挂钩等问题。在预算编制环节,绩效目标与预算编制过程未能有效的结合,因而出现资金投入无底线且配置匹配性较低的现象。表面上是由于预算编制理念并未彻底改变,实际根本原因是在于预算编制过程中忽略了对成本的考量,导致绩效目标未能真正融入预算编制过程[10]。在预算执行环节,普遍较为关注的是预算执行进度和经费支出的合规性,对绩效目标实现情况缺乏有效监控,更谈不上动态监控[11]。在预算评价环节,尚未建立完善的预算执行考核评价机制,导致预算执行主体缺乏责任意识和绩效意识。绩效目标设定不合理,缺乏统一标准和全面评价体系,使绩效管理流于形式。绩效目标设置不够规范、可检测性差,较难在实际操作中反映真实的检测和评价水平。

预算绩效管理手段落后。调研显示,约70%的高职院校仍依赖Excel进行预算编制(引自《高职院校财务管理报告》2023),动态监控能力显著不足。高职院校普遍没有预算管理系统,校内预算编制、申报、分配、批复均采用Excel模式手工处理,更谈不上动态采集绩效指标数据,实时监控和反馈。日常只能做到对预算执行进度的反馈,对绩效实现情况无从掌握。

此外,绩效评价没有得到应用或应用得较为有限。绩效评价结果主要在绩效自评上报中使用,对来年预算资金分配和奖惩问责等没有发挥到最佳作用[12]。绩效评价结果的应用,仅限于预算执行进度方面,如预算执行进度高,下年预算安排给予奖励。对于整体资金使用效益的评价,没有运用到相关责任人的考核评价中。

3. 优化高职院校绩效管理措施

(一) 总体思路

预算绩效管理的实施因涉及多部门协同,需分阶段推进。由于这件事情本身的复杂性,导致操作中存在诸多难题,导致目前阶段只能循序渐进、由粗到细、边探索边改进。预算绩效管理,本质上是一项管理手段,预算绩效管理是否得到高职院校管理层的认可并加以运用,是高职院校预算绩效管理能否落到实处、发挥作用的关键。

提高预算绩效管理水平,看到预算绩效管理的成效,让预算绩效管理服务于高职院校治理水平的提升,真正看到成绩,提高竞争优势,需要高职院校领导层加强重视,提供支持。对于非营利性单位来讲,考核评价本来就是一项复杂的事情,建立科学的、公平的考核评价体系更是一项长期的、艰巨的任务。

然而评价结果能不能应用,又受到预算绩效管理水平的的影响,如预算绩效指标设置是否科学、合理,是否得到管理层的认可。定性指标评价主观性强,应尽可能选用定量指标,并且容易获得的指标,但这

就存在一个科学性、公平性的问题。但如果为了定量而定量，列举了很多琐碎的指标，数据不利于追踪、评价，评价成本也会过高。因此，应由专业人员理清思路，提出方案，提炼出学校最为关键的目标，找到可量化、可获取的关键指标，将预算分配和这些关键指标结合，运用信息化手段，在预算执行过程中对这些关键指标进行监控，并制定考核办法，对结果进行奖惩。制定目标应从实际出发，实事求是，避免流于形式。

完善校院两级综合预算改革，以规划分解目标，以目标核定绩效，以绩效为导向分配资源[13]。然而指标和资金的结合是一个难点问题。和资金可以更好结合的是成本指标，但是成本指标是反映投入，不反映效果。任务目标、指标、和资金结合存在难度。因此不能强求所有资金都和指标结合，关键指标与资金、预算分配建立关系，就是高职院校预算绩效管理迈出的一大步。方方面面的成本指标的考核，监控和评价，性价比不高。

当前高职院校针对预算绩效管理理论较多，实践较少。很少有真正采用绩效目标作为预算分配依据的成功实践。主要原因是高职院校受学生规模限制以及传统预算管理方式的影响，大部分经费由行政、教辅、后勤等职能部门管理，教学部门直接管理的经费比重较低。而职能部门各自设置的绩效目标没有共性，很难采用绩效目标进行预算分配。教学部门绩效目标存在共性，但是经费比重较低，绩效导向和效用不明显。因此，在预算绩效管理改革的大背景下，高职院校应逐步推进校院两级预算改革，将经费逐步向教学部门下放。针对行政、教辅、后勤等职能部门，建议加强成本核算、通过分析历史数据，逐步实现定额标准管理。针对教学单位，设置共同的预算绩效指标和预算分配公式，从而实现以绩效为导向的预算分配机制。

以绩效为导向构建预算管理体系对高校优化资源配置、提高办学效益至关重要。构建以绩效为导向的预算管理体系，必由之路是推进校院两级预算改革。这就需要解决以下几个难点问题：第一、优化预算绩效指标，第二、探索成本定额的制定，第三，推进预算绩效管理信息化建设，第四、将绩效评价结果运用到学校管理中。

(二) 优化预算绩效指标

Table 1. Key performance indicators for high vocational colleges
表 1. 高职院校关键绩效指标体系

指标名称	定义/计算方式	部门	数据来源
生师比	各教学单位在校生总数/各教学单位教职工数	教务处、各院系	人事系统、教务系统
生均事业支出	各教学单位事业支出/各教学单位学生人数	财务处、教务处	财务系统、教务系统
预算执行率	实际支出金额/预算金额	财务处	财务系统
学生满意度调查	满意度问卷	学工部	定期调查问卷
学生竞赛获奖数	年度获省级以上技能竞赛奖项数量	各院系	教务、学工系统
安全事故发生件数	各教学单位安全事故上报日志	安全稳定处	保卫处事故台账
毕业生就业率	从事专业相关工作的毕业生数/就业总数	就业指导中心	毕业生跟踪调查
发表核心期刊论文数量		科研处	科研系统

绩效目标的设定关系着预算绩效管理能否成功实施。各部门在自行添加指标时，往往容易选择那些较为容易完成或者没有实际价值的指标，这些指标并不能真实反映部门的工作成效和业绩[14]。绩效指标应具备以下特点：

1) 可比性。可比性是指在建立绩效预算评价时应考虑指标间纵向可比和横向可比，使得各期绩效预

算评价结果满足连贯性要求[15]。

2) 可获得性。这是构建合理可行指标体系的重要前提。特别是定量指标, 需要确保数据来源可靠、易于获取, 以便进行准确地分析和比较。

3) 时效性。指标数据应能定期(如年度/季度)更新, 确保动态监控和及时调整。例如“毕业生半年内就业率”比“长期职业发展”更易追踪, 适合纳入年度考核。

4) 导向性。如将“发表核心论文数量”纳入指标, 可推动职业院校科研竞争力提升。

5) 成本效益型。数据采集成本不宜过高。例如, 依赖第三方审计的复杂指标可能不如“校内实训设备使用率”(通过刷卡系统自动统计)更可持续。

遵循上述特点, 上表 1 列示了一些满足上述特性的高职院校绩效指标, 可以作为关键绩效指标应用, 各高职院校可根据自身管理和发展需要制定符合自身的关键绩效指标。

针对教学单位, 可以构建预算拨款额 = 生师比定额拨款+/-关键绩效指标 * 拨款系数的拨款机制。

(三) 成本定额的制定

高职院校应逐步推行成本核算, 建立预算管理的责任中心, 明确绩效预算的责任主体, 为绩效预算的编制、执行和追踪问效奠定基础。根据调研, 大部分高校并没有开展成本核算工作, 成本核算不够细化、准确、及时, 使得高校绩效评价没有科学、合理的数据基础。因此, 有必要加强成本核算、或通过成本报表的形式, 对成本进行准确分摊, 以获取准确的历史成本数据。高校通过对教育成本进行划分、归集和计算, 建立起标准化的成本核算体系, 进而实现高校基本支出定额预算。这样高校就可以实现以绩效为导向、以定额为测算依据的基本支出绩效预算。

逐步实现基本支出的项目化管理, 最终实现全部预算的绩效管理目标。要做到基本支出标准化, 应推行“定员定额”预算编制模式, 具体思路: (1) 与教学、行政和后勤等各单位合作, 收集有关收入、支出等数据, 并通过价值链分析, 确定影响各单位收支的驱动要素; (2) 根据近三年的相关数据, 测算驱动要素与收支之间的数量关系, 确定各单位的定额标准和预算编制模型; (3) 在试点单位推行“定员定额”预算编制模式, 并对预算执行严格监控; (4) 建立相应奖惩机制, 鼓励和激励优化定额的管理行为, 营造良好的外部氛围; (5) 全面推广“定员定额”预算编制模式[16]。

(四) 推进预算绩效管理信息化建设

实现财务系统的一体化, 包括预算、成本核算、执行监控、财务分析、绩效评价一体化体系。引进预算绩效管理信息系统, 提高校内预算申报、预算分配、预算批复下达的效率。

还需整合现有财务、资产、科研、教务、人事、后勤等系统资源, 实现数据共享, 实现财务数据、业务数据的动态更新、实时监控。通过信息化手段搜集绩效评价、成本核算的非财务数据, 包括教职工人数、学生人数、各学院各部门人数及其分布情况、专业个数、学生培养流程、学科个数、房屋面积、资产情况、项目库等信息。

探索并将绩效评价指标体系嵌入系统, 自动收集采集绩效数据, 实施量化评价, 使业务部门及时了解部门预算执行进度、关键绩效指标执行情况。

(五) 绩效评价应用

评价结果的应用是关键。只有评价结果得到应用, 才会使预算执行的责任人看到作为和不作为的区别, 才会有改善绩效的动力。即使目标设定得科学, 执行监控到位, 评价体系完善, 离开评价结果的应用, 就会使这项工作失去意义, 变成一项表面工作

首先, 应制定预算评价奖惩制度, 把预算绩效评价结果与各部门、各单位的绩效奖励相联系。其次, 鉴于绩效评价结果的应用主要目的是建立以结果为导向的预算编制模式[17], 因此预算编制环节与绩效评价工作的紧密结合是核心技术要点。绩效评价结果应作为日后预算分配的重要依据。预算目标完成好,

资金使用效益高的可增加预算拨款，优化资金结构；相反地评价结果差的，减少其预算拨款[18]。

4. 综述

高职院校预算绩效管理是提升资源配置效率、推动院校高质量发展的重要抓手。本文通过分析当前高职院校预算绩效管理中存在的主要问题——如管理意识薄弱、信息化手段缺失、绩效评价流于形式等，提出了系统化的优化路径：

1) 强化绩效导向：通过科学设定绩效指标(如生师比、毕业生对口就业率)，将预算分配与关键成果挂钩，避免“重投入、轻效益”的传统模式。建立成本指标和标准、绩效指标和标准、预算指标和支出标准的衔接对应关系；理顺财务数据、国库支付数据、预决算数据的关联关系，建立成本核算基础数据库和单位成本数据库，将成本报告和财务报告相衔接等，将为成本预算绩效管理奠定基础[19]。

2) 推动数字化转型：构建预算绩效一体化信息系统，整合财务、教务、人事等数据，实现动态监控与实时反馈，解决手工操作效率低下的痛点。

3) 完善制度保障：明确校院两级管理职责，建立“定员定额”成本核算体系，并将绩效评价结果与预算调整、部门考核直接关联，形成闭环管理。

未来，高职院校需进一步结合职业教育类型特色，在指标设计上突出产教融合、技能培养等核心目标，同时通过试点改革积累经验，逐步实现从“合规性预算”向“绩效型预算”的转型。此外，还需关注国家政策动态(如新职业教育法对经费使用的要求)，持续优化管理模式，最终实现资源使用效益与院校治理能力的双提升。

基金项目

中国教育会计学会 2022 年度面上研究项目“内部控制在高校全面预算绩效管理中应用研究”(JYKJ2022-025MS)。

参考文献

- [1] 盛梦婷. 预算绩效管理改革对财政支出效率的影响分析——以 A 省为例[J]. 西部财会, 2025(4): 17-21.
- [2] 何蕾. 内控视角下行政事业单位预算绩效管理研究[J]. 财会学习, 2024(33): 155-157.
- [3] Borgia, C.R. and Coyner, R.S. (1995) The Evolution and Success of Budgeting Systems at Institutions of Higher Education. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 7, 467-492.
<https://doi.org/10.1108/jpbafm-07-04-1995-b001>
- [4] 许江波, 李春龙. 中国高校预算管理现状调查与思考[J]. 经济与管理研究, 2011, 32(5): 118-122.
- [5] 刘娟. 关于高校实施绩效预算管理的若干思考[J]. 金融理论与教学, 2014(2): 97-98.
- [6] 邓岳南. 业财融合助推高职院校预算绩效管理转型发展对策研究[J]. 经济师, 2022(12): 237-238.
- [7] 周鑫. 高职院校财务内部控制探究[J]. 中国乡镇企业会计, 2024(7): 79-81.
- [8] 郭欢欢, 顾珺. 高职院校预算绩效管理优化策略研究[J]. 会计师, 2024(19): 121-123.
- [9] 赵晓洁. 高职院校预算绩效评价体系探究[J]. 商讯, 2019(30): 175+177.
- [10] 徐子涵, 仝永刚, 毛军梅. 预算绩效管理改革: 高校成本管理体系构建与运行机制[J]. 财会通讯, 2024(24): 149-156.
- [11] 周昊, 陈三华, 刘怡. 构建一流学校预算绩效管理体系的实践探索——以十一学校和 W 高等职业学校的预算绩效管理实践为例[J]. 中国管理会计, 2024(2): 83-94.
- [12] 张强, 施晚弟. 中央部门预算绩效管理改革的进度评估与优化路径[J]. 华南理工大学学报(社会科学版), 2022, 24(2): 106-113.
- [13] 任悦, 蒋兰杰, 张爽. 高校校院两级综合预算改革初探[J]. 现代审计与会计, 2023(2): 13-14.
- [14] 吴洁演. 基于平衡记分卡的预算绩效管理指标体系构建——以 Z 高校为例[J]. 中国乡镇企业会计, 2025(3): 217-

219.

- [15] 付晓彤. 基于 BSC 和 KPI 的高校绩效预算体系构建[J]. 财会学习, 2021(22): 55-59.
- [16] 袁晋芳. 我国高校绩效预算问题研究[D]: [博士学位论文]. 北京: 中央财经大学, 2017.
- [17] 王新华. 财政支出绩效评价研究[J]. 财经界, 2017(14): 15.
- [18] 王莹. H 大学预算管理优化研究[D]: [硕士学位论文]. 广州: 华南理工大学, 2021.
- [19] 曹堂哲. 建立成本预算绩效管理新体系推动预算绩效管理提质增效[J]. 中国财政, 2024(11): 19-24.