

# 高校数字化转型背景下预算绩效管理问题研究

白玲 李翔珍\*

浙大城市学院

DOI:10.12238/ej.v6i6.1209

**[摘要]** 2018年9月,《关于全面实施预算绩效管理的意见》出台,表明我国传统财务管理体系将面临重大改革,传统的管理体系终将被预算绩效的管理模式逐渐取代。将预算直接与员工的绩效挂钩,不仅可以促进员工工作的积极性,又可以给下一年预算编制提供参考。高校作为以预算决算模式进行财务管理的教育基地,必将完成预算绩效一体化的全面推进。随着数字化信息技术的发展,将预算绩效一体化实现数字化转型,可以大大提高绩效评价预算的可靠性,预算导向绩效的完成度,为预算绩效评价体系提供及时、可靠、科学的数据。

**[关键词]** 高校; 数字化转型; 预算绩效管理

**中图分类号:** F812.3 **文献标识码:** A

## Research on budget performance management under the background of university digital transformation

Ling Bai Xiangzhen Li\*

Zhejiang University City College

**[Abstract]** In September 2018, the "Opinions on the Full implementation of Budget Performance Management" was issued, indicating that China's traditional financial management system will face major reforms, and the traditional management system will eventually be gradually replaced by the management model of budget performance. Linking the budget directly to the performance of employees can not only promote the enthusiasm of employees, but also provide a reference for the next year's budget preparation. As an educational base for financial management based on budget and final accounting model, colleges and universities will surely complete the comprehensive promotion of budget performance integration. With the development of digital information technology, the integration of budget performance to achieve digital transformation can greatly improve the reliability of performance evaluation budget, the completion of budget-oriented performance, provide timely, reliable and scientific data for the budget performance evaluation system, and improve work efficiency.

**[Key words]** universities; Digital transformation; Budget performance management

根据2018年出台的《关于全面实施预算绩效管理的意见》指示,高校预算要与绩效紧密结合,全面推进高校预算结合绩效管理的步伐,有利于高校资源配置、高效完成科研指标、提高学校管理水平、推动学校高质量发展。而其中数字化发展起到的推动作用是不可忽视的。但数字化预算绩效管理体系发展的还不完善,有些高校甚至还未将预算绩效与数字化结合在一起,只是表面将绩效与预算挂钩,导致很多预算绩效管理系统形同虚设。本文主要探讨数字化背景下,信息化系统对高校预算绩效的推动作用,指出目前预算绩效数字化体系存在的问题,并根据问题提出一些对应的建议,使高校预算绩效体系数字化全面推进。

## 1 高校预算绩效数字化转型的必要性

### 1.1 政策的要求

全面实施预算绩效管理是政策要求,为快速高效且高质量的推进预算绩效管理,信息化手段的介入极为重要。针对传统的财务业务,政策上已经从多个方面进行数字信息化改革。2020年财政部会计司发布的《关于规范电子会计凭证报销入账归档的通知》对会计档案的变革与管理做了进一步的规范,利用信息化流程将电子档案的存储、调取、备查等环节透明化;2021年国务院印发的《关于进一步深化税收征管改革的意见》中,将发票全面电子化提上日程,并持续优化税收系统,这不仅为财务业务全部实施线上流程提供了技术基础,同时也对整个单位的所

有部门信息化提出了更高的要求。那么在《关于全面实施预算绩效管理的意见》的基础上,融入信息化系统的技术手段,可以大步推进预算绩效改革的进程。

### 1.2 技术的支撑

高校财务处是掌握整个信息化流程的重要部门,而随着信息化技术的不断成熟与发展,财务信息数字化转型是势在必行的。传统的手工统计,纸质档案储存等方式不仅消耗大量的人力、物力、财力,还会使财务工作与其他业务部门的绩效管理相脱节。随着对高校业财融合要求的提高,数字化转型不仅可以简化老师办理业务的繁杂手续,各个流程清晰留痕,方便备查,更可以加深业财融合,紧密联系各个业务部门,及时监督反馈各个部门的绩效完成情况。

## 2 高校预算绩效数字化存在的问题

由于高校预算绩效的体系都还不完善,绩效的观念宣传不到位,各个业务部门相互独立,认为预算绩效仅仅是财务人员的工作,在这方面的信息技术也不算成熟,这导致在数字化转型的推进过程中存在诸多的问题。本文仅就目前出现的重要且关键的几个问题进行探讨,并给出相关建议,希望可以给那些在促进预算绩效数字化转型的过程中遇到此类问题的高校,提供参考。

### 2.1 存在“信息孤岛”现象

目前高校很多部门其实都已经开发了自己专有的信息化系统,针对自己的业务特点,比如教务教学系统、人事档案系统、科研管理系统、财务报销系统等。但是就是这样各个部门特色化,使得很多具有联系的业务,在数据读取的时候要不断的向目标部门索取数据,有时会造成数据前后不一致,甚至是重复劳动的工作。比如科研部门年底统计老师科研项目完成的情况,以此评估绩效的时候,需要老师提交完成报表,再跟财务部门对接项目收支数据,年底流量大,数据变化快,使得统计工作变得异常的艰难。有的部门内部很多系统也无法联系,比如财务部门的采购系统与预算系统对接不上,财务报销系统又是单独的内部账套,各个系统如此分立,对于各部门预算的把控情况就更难达成,想要用绩效指标来衡量预算完成情况便是难上加难。

### 2.2 预算绩效指标难以确定

预算绩效的完成情况与评价指标难以确定。将预算与绩效挂钩,会很大程度上提高员工的积极性,但是对于评价体系的确定却由人的主观确定。由于“信息孤岛”的存在,各个部门对数据的要求、收集、存储和处理等各不相同,对预算的上报、管理,对绩效的评估很难统一。有些绩效指标还是定性、主观、固定、单一的,例如科研处但以发表论文数量,或者期刊质量来作为绩效评估标准,具有局限性,由于高等教育具有一个长期且缓慢的特点,短时间内很难做到投入与产出一一对应,且高校的复杂性,也很难确认后续的产出是前面哪一项单一的投入,也可能是多项投入共同产生的结果。

### 2.3 系统割裂,监督困难

虽然有些高校已经引入绩效管理体系,并与预算相挂钩,但

执行时大部分都相互分离。毕竟预算是对未来的一个估算,有时难免需要调整,有时有突发情况需要增加或减少预算,当预算调整或者新增,与之相关的绩效却并未及时更改,且有些预算的更改相当随意,并没有有效的管理机制,使得绩效评价体系失衡。而预算执行的好坏直接决定了绩效结果的科学可靠性,想要用上一年度的预算绩效结果指导下一年度的预算编制就不再可行。但预算绩效的工作还需推进,这就造成大部分高校在前期盲目推进绩效工作,忽视执行过程,草率得到结果,如此反复,造成人力物力的浪费,工作量剧增,却没有发挥预算绩效管理实质性的作用,形同虚设。而这些情况在系统孤岛的现象下,也很难完成在执行过程中进行事中监督与调控,若只单单依靠期末呈现的指标来进行评估,不免太过片面,这就失去了预算绩效管理的初衷。若能通过数字信息化的手段,将整个预算绩效管理的全过程串联起来,激活管理制度,能达到动态监督,可大大提高预算绩效指标的有效性与可靠性。

## 3 针对预算绩效数字化存在的问题,提出相应对策

### 3.1 建立系统连接,打破专业壁垒

“孤岛现象”的存在削弱了很多部门信息化系统存在的意义。即使各个部门的业务需求不一样,也要尽量梳理各部门的组织架构,与相关部门进行充分沟通,优化自己部门的业务流程,打破相关部门的专业壁垒,完成两个部门信息化系统的对接,各取所需。还以科研项目举例,科研处的科研管理系统,可以与财务科研到款项目系统、发票系统相对接,科研处可随时查看各个老师的科研完成情况,财务处也可提醒科研处还有哪些老师的项目需要开票,需要到款入账,并及时通知老师;学科处可与财务的采购系统报销系统进行对接,及时观察老师们的项目支出是否符合学科建设要求,可以及时管控老师们不合理的或者私自给自己报销的支出行为。如此,对预算绩效的管理也可及时的进行反映,从预算申报开始,到后期执行过程,结束评估等过程,可以实施全面的透明的控制。充分利用信息化部门的技术优势,实现高校各业务部门系统的连接互通,为预算绩效管理提供科学、准确、可靠的数据,并在这些数据基础之上发展评估分析功能。

### 3.2 通过数字化,建立项目库

将项目库与绩效评价相结合,根据各个部门的需求与岗位职责,设计好考核指标集群,将经费类别细分,下设一级、二级指标细化,将单一的片面的预算绩效指标整合成一整个项目集群库,通过链接项目库与预算绩效,联合所有职能部门,确定部门关键绩效评价指标,并对其中考核项目的指标、运算规则、数据读取、参数确定等进行定量的分析,如何确定关键指标的选取,标准、级别、权重可通过各职能部门自行讨论研究,由财务部门进行统计归集。为划清各职能部门职责权限,可建立以预算绩效项目库为核心的相关制度体系,提高指标入库质量,明晰职责划分,减少沟通成本,实现财权统一、业财融合,打破沟通壁垒,使预算绩效指标变成动态、综合、全面的具有可比性的数字化指标,使绩效评估指标更加的准确。

### 3.3 激活项目库, 实现动态监督

在利用数字化技术盘活预算绩效管理制度的过程中, 可以将各个环节设置报警机制。高校必须重视信息化的发展, 现今社会处处离不开数字化技术, 为保证科学研究的顺利进行, 学科建设健康发展, 高校必须大力支持, 加大资金投入, 扶持预算绩效信息化的发展。通过高校内部的信息化部门或者外聘专业的信息化公司, 在进行全校项目库的建设的时候, 要额外添加防控系统, 例如根据职能部门确定好关键绩效指标, 在前期数据读取, 预算申报的时候, 若有超标或者不合理的地方, 设置好规则, 禁止填报; 在实施过程中, 若对预算执行有偏差, 则根据指标性质, 设定阈值, 超过该值, 便自动响起警报, 或禁止该项目继续进行。若能综合多年相关的数据指标, 将项目可行性、预期达到的目标、最后产出的结果都能达到智能化分析和预测, 及时反馈到前期执行, 修改计划, 甚至可影响前端计划阶段, 使数字化信息不断达到动态变化, 将信息化技术融合到预算绩效管理体系的每一个阶段, 对评价过程实施全过程跟踪、全方位监督, 最后得到准确科学的绩效结果, 可对下一年预算的编制起到可靠的指导作用。

### 4 结束语

数字信息化的发展已与人们的生活息息相关, 而高校作为对社会未来人才的输送、社会快速发展的科学研究的重要基地, 若不想被时代淘汰, 则必须将信息化发展融合到学校建设的每一步, 而预算绩效管理作为新近炙手可热的话题则应毫不犹豫的贯彻这一信条。但在预算绩效管理数字化的过程中, 数据涉及体系庞大, 牵扯部门甚广, 制度体系不完善, 存在的问题除上述提到的之外还有很多, 如对信息化技术的要求过高, 有些要求未必能通过现有技术手段所达到; 各个部门参与人员的素质参差

不齐, 对预算绩效管理信息化的意识较为淡薄, 认为其是无端增加个人的工作量; 对信息化系统的开发需要投入大量的资金、时间与人力, 有些高校资金有限, 除投入到科研、教学、学科、人员薪酬等方面外, 没有太多资源支持等。预算绩效数字化的发展不是一朝一夕便能完成的, 当下高校需要立足于自身建设发展的角度, 找到适合自己的预算绩效管理体系, 逐步扩大预算绩效数字化的覆盖范围及影响优势等, 全面推进预算绩效管理, 同时完成预算绩效数字化的转型。

#### [基金项目]

2022年度浙大城市学院数字金融研究院开发课题“数字经济背景下AI驱动的金融欺诈风险控制研究编号: 16; 基金项目: 高校预算绩效管理存在的问题与对策探讨编号: ZJKJ23001A。

#### [参考文献]

- [1]韩静.业财融合下高校财务数字化转型的路径研究[J].会计师,2022,(11):77-79.
- [2]周晓斌,黄弦和,任瑞璋.数字化转型背景下的高校预算绩效管理一体化研究——以W大学为例[J].商讯,2023,(08):5-8.
- [3]胡雨薇.数字化背景下加强行政事业单位预算绩效管理的思考[J].财富生活,2022,(08):67-69.
- [4]隋思远,孔庆梅.数智化转型下基于战略地图的高校预算绩效管理研究[J].中国乡镇企业会计,2023,(05):53-56.
- [5]霍丽,李丁.以绩效管理为核心的高校预算项目库建设路径研究[J].财富时代,2021,(11):92-93.
- [6]张苏宁.精准绩效考核与全绩效管理——数字化绩效管理解决方案[J].石油组织人事,2022,(01):45-49.
- [7]余长金.数字化时代高校预算绩效管理的机遇、挑战与路径[J].江苏经贸职业技术学院学报,2023,(03):37-40.