

西部高校项目绩效管理的对策与研究

黄爱华

重庆文理学院财务处, 中国·重庆 402160

【摘要】随着全国高等教育迅速发展, 规模不断扩大, 各项经费占高等教育投资比例提高, 在促进高等教育各项事业蓬勃发展的同时, 也对各高等教育项目绩效考核管理工作提出了更高的要求。本章首先阐述了当前中国西部高校项目绩效管理中面临的主要问题, 并分析平衡记分卡运用于学校项目绩效管理的重要性, 接着给出了学校项目的平衡记分卡评估机制, 最后给出了学校项目绩效管理人员使用平衡记分卡时所关注的主要问题, 并希望给学校项目绩效评价管理体系的建立带来帮助。

【关键词】高校项目绩效管理; 西部高校; 教育管理

Countermeasures and Research on Project Performance Management in Western Universities

Huang Aihua

Finance Office, Chongqing University of Arts and Sciences, Chongqing 402160, China

[Abstract] With the rapid development of national higher education and the continuous expansion of the scale, the proportion of various funds in higher education investment has increased. While promoting the vigorous development of higher education undertakings, it also puts forward higher requirements for the performance appraisal management of various higher education projects. This chapter firstly expounds the main problems faced in the current project performance management of colleges and universities in western China, and analyzes the importance of applying the balanced scorecard to school project performance management. The main problems that school project performance managers should pay attention to when using the balanced scorecard, and hope to bring help to the establishment of school project performance evaluation management system.

[Key words] university project performance management; western universities; education management

1 西部高校项目绩效管理存在的问题

由于中国社会经济的迅速发展, 为更加适应广大人民群众对高等教育的需要, 国家自一九九九年开始实行了高等教育扩招的优惠政策, 中国高教事业发展日新月异, 全国各地高等学校为了适应国家扩大招生规模和提高升级人民基本教育条件的需要, 不断开展新校舍、运动场地和学生公寓等建设, 随着工程建设规模的进一步增加, 学校工程规模越来越巨大^[2]。据相关统计, 西部高校项目建设工程虽然有力地推动了中国高教事业的蓬勃发展, 但同时也暴露出了一些亟待改进的问题: 如建设项目资金投入绩效不理想, 在项目建设过程中投资损失、资金耗费现状突出; 大量国家资产流失; 重复中低水准建设工程等。上述问题的出现一方面限制了中国高等教育的健康发展, 另一方面也给国家和西部高校带来了巨大经济损失。目前中国高等教育项目绩效管理的体制还不够完善, 考评指标体系简单, 内容不够完整。另外, 由于高等教育项目的管理资金来源较多且存在着特殊性, 包括了国家财政还有社会的各个领域^[3]。

因为每个部门都互不统属, 加上协调上存在一些问题, 这就造成高校的预算管理呈现不规范的局面。正因为如此, 加大了财务部门在审核上的难度, 不免会出现一些不必要的问题。长期以来, 政府针对高等学校建设项目绩效管理工作缺少有效监督, 还存在着重考评结果而轻过程监管, 甚至只考评项目财务指标。由于目前的绩效考核管理模式已经无法适应当前教育各项事业发展的需要, 形成适应当前高等教育发展需要的建设项目绩效考评制度, 是十分有必要的。首先, 可以提升项目投资在高等学校建设项目中的应用效果, 推动投入在更利于高等学校内涵式发展的方向上; 然后, 通过绩效考核推动高等学校基础工程建设质量的提高, 实现高等学校建设项目向促进区域经济发展的方向努力; 最后, 通过探索高等学校建设项目绩效评价管理体系的建立, 促进

高等学校建设项目绩效管理的横向比较。

2 在全国西部高校教育项目成绩管理应用平衡记分卡的问题意义

将平衡记分卡系统融入全国西部高校项目成绩管理系统中的可行性。绩效管理最初的应用主要是在公司管理中运用, 但后来也被学者们引进到了高校教育项目的管理当中。而绩效评价, 在公司管理系统中是指通过对管理活动过程的有效控制, 将执行过程和执行成果与所期望目标加以比较, 并对其合意性、一致性等加以考核和评估, 从而构成了绩效管理系统中的一个子系统。平衡记分卡, 是由美国卡普兰公司和诺顿所创造的绩效考评用具, 是一个新型的绩效评估用具, 其目的就是协助管理人员将公司的经营策略和目标转化为绩效目标, 并强调公司近期目标与中期目标、财务管理与非企业指标之间的均衡。在平衡记分卡中, 是指通过绩效评价来促进个人业绩提高的。企业首先按照企业的规划和发展目标提出客户、财务管理、内部流程、培训与发展等四大层次的总体目标, 并细分为一个连贯的绩效指标体系。通过考核具体指标的实现状况来评估工作业绩, 再依据考评结论来设计改善方法, 以此实现不断提高绩效的目的^[4]。而高校项目的绩效考核, 则是将学校的战略目标细化为实际可操作的具体目标, 再将具体目标分解为部门、学院乃至每个教职工的工作业绩考核指标体系, 这考核指标作为平衡记分卡的设计内容, 与大学项目绩效考核是充分一致的。另一方面, 对高等学校开展项目绩效考核最大的技术困难是因为投资与产出均无法量化, 但由于平衡记分卡技术已经在公司的管理工作中运用了很多年, 不少公司已经在自身实际中也获得了成效, 平衡记分卡技术通过几年的发展已经非常完善。所以, 在高等学校项目绩效考核中引入平衡记分卡具有一定技术可行性, 并且还可以推动高等学校项目绩效考核的进展。

3 平衡记分卡在西部高校项目成绩管理工作中的优越性

3.1 平衡记分卡可以平衡各种绩效评价与指标体系间的关系

大学建设项目资助的主要来源有国家财政的资助, 同时也有社会各个领域所提供的资金捐助以及科研经费等, 但往往因为项目资助的用途不同, 很难统一考核标准, 这就增加了对大学建设项目绩效考核的困难。但是高等教育的任务与战略基本相同, 所以相关主管部门可以建立一个高等教育项目的平衡记分卡考评框架, 再针对各个项目的特殊性, 调整具体考评指标。从技术角度分析, 平衡记分卡利用各分目标的达成来层层推进学校战略目标的实现。由于西部高校的特殊性, 西部高校可运用具体绩效指标来驱动学生个人全部或部分绩效目标的实现, 并以此促进学校整体战略目标的实现。在运用平衡记分卡考察大学专案管理情况时, 出发点是根据学校的发展战略目标, 分客户、内部流程、培训和发展、主要财务四大层面来考评各项绩效, 不但重视主要财务指标与非相关财务指标, 还保证了考核流程的合规性、合理性。各个层次都制定了具体的战略细分指标体系, 具体指标采用了科学的量化与定性分析相结合的方式, 而对没有定量的指标体系, 在具体的战略执行过程中重点把握住了具体指标与战略细分目标之间的因果联系。均衡记分卡的层层分析不但可以把学校战略化为最具体的管理行为, 还防止了高等学校单纯地将均衡记分卡当成考核的工具。所以, 均衡记分卡评估系统能够有效体现高等教育项目绩效对高等教育战略的驱动效果, 在高等教育项目绩效管理中运用均衡记分卡也是其技术方面的必须需求。

3.2 平衡记分卡将有助于健全项目内部流程评价制度

长期以来, 政府对西部高校建设项目投资的绩效管理工作缺少科学性: 或仅注重评估工程项目最终成果, 而对重大建设项目资金使用过程的管理缺少有效监督, 或重视项目主要财务指标而忽略非企业财务指标。而平衡记分卡不仅重视对项目成果的考核, 同时也重视监督目标实现过程, 平衡记分卡通过从多维度入手, 全面剖析各个重要环节, 并针对重大工程专项资金的投资使用过程以及所形成的整体绩效进行了考核与管理, 以便于将从单纯的目标评估管理转为全方位的绩效管理。

4 基于平衡记分卡的西部高校管理绩效评价系统

该绩效评价一般由上中下三层维度所构成, 下属指标体系并不是对上一级指标的简单划分, 而是下属考核指标体系需要按照实际情况编制的。平衡记分卡不仅是绩效目标的结合, 而且利用目标的实现促进了同级战略目标的完成, 用下级目标和战略目标的完成促进了上一级评价总体目标和策略目标的实现, 以确立发展目标。不管西部高校还是公司在进行绩效评价过程中, 都必须清楚明确自己的目标与任务, 也就是, 如果想要最终达到企业战略目标, 就必须将团队目标层层分解至个别任务, 通过个别业绩考核来帮助其完成整体绩效目标, 以个别任务的完成来推动公司总体目标的完成。制定的组织策略, 必须正确解决以下三个核心问题: 当前的状况如何、发展目标是什么、以及如何实现目标。

具体到制定西部高校战略, 高等学校首先应该了解西部高校本身的发展情况, 如综合能力, 资源优势所在, 经济发展的障碍与阻碍等; 然后也要明确西部高校的战略发展目标, 在制订西部高校的发展战略时应该综合考量西部高校当前人财物情况、未来可以获得的资源等方面。尽管国内外西部高校都肩负人才培养、科学研究、服务经济社会、文明传播与创造等任务。但是, 历史传统、地域与资源优势的不同等导致院校各自的办学定位与总体目标有较大差别, 侧重点也有所不同。因此, 西部高校需要个体化的策略制订, 即在制订发展目标时要把握本校特点和西部高校当前现实、未来理想密切地联络一起;

其三, 注重为实现西部高校个性化发展发展目标而需要采取的具体措施。应该以平衡记分卡的四个层面为基准, 层层落实战略目标, 既要确保下属总体目标可以驱动上级总体目标的实现, 同时还要保证对不同学科、部门的具体考核指标的可操作性。

5 西部高校项目绩效管理应用平衡记分卡时应注意的问题

1. 特别注意要防止因为盲目的实施西部高校平衡记分卡, 可能造成严重的长期舞弊及短期的舞弊等行为。平衡记分卡系统确实是有着其他系统无法对比的独特优点, 当年开始投入使用, 在当年就能马上见效目标的一种会计成本管理办法的有效工具。就西部高校综合平衡记分卡管理制度改革本身和特点本身来说, 平衡记分卡不仅是一个综合会计财务考核和管理的新工具, 还是一个财务管理制度综合变革与综合管理的创新工具, 而且涉及如何围绕和服务好西部高校战略, 从管理、会计、财务和核算四个关键要素角度入手, 去实现综合地考核管理经营业绩, 而远非仅是一种单纯的综合会计财务绩效考核。

在校园平衡管理记分卡系统的开发建立实施和应用过程中, 需要涉及到的问题有很多, 其中一些业务是目前很多地方西部高校的管理记分系统在当前阶段急需解决和变革的。实施我国西部高校平衡记分卡制度管理改革, 首先是要求学校管理层高度重视, 具有现代学校制度管理的思想; 然后要在自上而下地在深入系统的总结中推广与运用好该管理新思想, 最终逐渐形成全校各部门的管理意识, 教职工的思想行为、认识方法上一次大范围改变。这样必然会带来全校上下工作学习方法、思想行为和管理理念的一种新的进步, 但这种转变进程, 不是说一蹴而就的, 这需要经历一个较长的过程。这就要求西部高校要做好长期准备。

2. 系统应连续定期、准确地分析, 以及检测平衡计量记分卡系统建设的主要技术问题, 和相应的进展, 及时跟踪优化, 或调整优化有关考核评价结果指标。在检测平衡记分卡评价体系技术应用活动中, 评价指标体系结果指标的整体运用状态良好, 之所以最终能够保证使之促进系统考核评价目标, 或预期任务的实施最终效果达成预期, 且考评效果整体反馈状况良好, 是因为其考评的目标及预期成果和其它相关的评价主体指标结果之间应当始终保持呈现因果关系。如果评价中促进性因素的假设不正确, 也很可能将无法保证充分整个评估指标结果正确, 因此西部高校要保证成功正确评价运用平衡记分卡的首要前提问题之一, 就是怎样保证有关西部高校战略的规划目标, 与整个评价指标结果间存在的某种因果关系的假定充分正确。

6 结束语

随着我国教育事业的不断普及, 政府对我国高校的投入也在逐年的增加, 因为西部高校所处的特殊地理环境和人文因素, 更需要政府在财政方面的支持, 而西部高校内部对项目绩效管理的合理化, 有利于政府对高校的支持, 而完善相关制度, 成为首选的第一步。

参考文献:

- [1] 余晶, 姜宏. 建设“双一流”背景下西部西部高校图书馆业务柔性与服务化绩效探讨——以新疆大学图书馆为例[J]. 2020.
- [2] 蒋利和, 金丹. “中西部西部高校综合实力提升计划”项目绩效优化管理实践研究[J]. 广西职业技术学院学报, 2019, 12(5): 5.
- [3] 田景仁, 李思呈. 西部高校教学部门绩效评价研究——基于DEA模型的西部地区某大学绩效分析[J]. 财会通讯, 2012.
- [4] 刘双清, 伍小松, 王奎武等. 湖南农业大学2006-2015年国家自然科学基金资助项目绩效分析与管理工作探讨[J]. 中国科学基金, 2016, 30(1): 5.