

基于平衡计分卡的高校预算和绩效评价机制

许振生(教授)

(东华大学工商管理学院 上海 200051)

【摘要】 本文将平衡计分卡的思想引入到高校的预算与绩效评估机制中,并利用相关财务指标进行评价,得出平衡计分卡用于高效预算与绩效评价具有可行性与有效性的结论。

【关键词】 高校 平衡计分卡 预算

教育部财务司司长陈伟光认为,导致目前高校债务负担过重、资金拮据的原因主要有两点:一是财政对高校的投入总量不足,即所谓的基本运行经费不足;二是局部的结构性拨款偏松,即所谓的专项资金比重过大。这一问题体现在高校预算机制上,就是计划的前瞻性不足和预算的刚性过度。因此,为进一步提高财政资金使用效益,应按照“目标明确、分类考核、先易后难、稳步实施”的原则,建立与公共财政相适应、科学规范的高校绩效评价体系,并引入以绩效为导向的资源配置方式。据此,笔者建议,可将平衡计分卡绩效评价模型引入到高校的预算机制中,将预算的执行指标与绩效的评价指标有机地结合起来,从而将预算制定和绩效评价组合成一个完整的系统。

一、将平衡计分卡引入高校预算和绩效评价机制的意义

平衡计分卡提供了把战略和行动联系起来的机制,和所有的预算和业绩评定系统一样,它认为在经营中只有财务指标是不够的,必须特别设计精确的非财务指标。平衡计分卡使用各种不同类型的指标,这些指标包括成果和驱动指标、财务和非财务指标以及内部和外部指标。

高校预算一般具有资源配置和目标控制两种功能。资源配置是预算的基本功能,也是预算从诞生之日起就具备的功能。而目标控制功能是随着高校预算的不断发展和改进而逐渐形成的。高校预算的目标控制功能是指高校根据自身情况和所处环境的综合分析,在一套完整的绩效指标体系中设定绩效目标,以衡量预算对资源配置的效率和与学校战略目标的差距。所以,建立全面完整的预算绩效指标体系是高校预算发挥目标控制功能的关键。

高校作为非营利性组织,其战略规划和一般的企业战略规划相比,存在较多的约束、较低的期望和激励的缺失等特征。目标的模糊性是指高校的战略是综合的,包括教育战略、科技战略和服务战略,即是多目标战略。而且战略内容的每一方面都具有动态性、相对性和不可量化性。战略规划过程中的约束是指高校的战略规划要把面向国家的战略需求放在首位。由于中国产业界研究力量薄弱、政府推动力差和高校经费短缺等多方面原因,近年来许多高校不仅在研究上倾向于

应用性,更强调与产业界的合作,同时还以创办、运作产业的方式直接介入经济活动,即在高校的服务战略定位中更强调直接介入经济活动的方式。

二、高校平衡计分卡定性和定量指标的建立

以目标和战略为基础,高校的预算和绩效评价平衡计分卡可从以下四个维度建立相应的定性和定量指标。

1. 财务维度。高校作为非营利性事业单位,除少数经营性部门应以经济效益为考核标准外,大量的事业活动都不是以追求经济效益为主要目标。由于高校产出的结果也是以资源的投入为基础和前提,尽管其用途是消耗性的,使用的结果是非补偿性的,投入产出的关系是模糊的,但财务指标综合性强的特点同样能够说明高校全部管理绩效的好坏。因此,从财务角度全面、系统地评价高校的最终实绩和运行效率,可以突出有限的评价目标,促进高校事业的全面健康发展,在具体的设定上应选择重要的可量化指标。

一是经济性。经济性是指高校在产出一定的情况下,尽量降低费用,节约支出,减少浪费。在对高校的经济性评价中,我们需要根据支出性质的不同,对人员支出和公共支出分别设置指标。

二是效率性。效率性是指高校的产出与其所耗费的资源之间的比率,它可以反映高校的内部管理水平。在具体的评价体系中,需要设置人力资源效率指标、公用经费使用效率指标和几个与资产有关的指标。

三是效果性。效果性是指高校支出项目所产生的经济效益和社会效益,它反映了高校支出项目的直接结果。

相关的财务指标包括:

(1)人员及公用支出占总支出比率。其计算公式为:人员及公用支出占总支出比率=(人员支出+公用支出)/总支出。

(2)人均经费。人均经费是指事业经费支出与教职工人数的比值。其计算公式为:人均经费=年事业经费支出总额/年均教职工人数。

(3)人均校产及科研收入。人均校产及科研收入是指校办产业及科研收入与教职工人数的比值。其计算公式为:人均产出与科研收入=全年校办产业及科研收入总额/年均教职工

人数。

(4)人均年末净资产。人均年末净资产指的是年末净资产与教职工人数的比值。其计算公式为:人均年末净资产=年末净资产/年末教职工人数。

(5)人均收入。人均收入是指全年收入总额与年均教职工人数的比值,全年收入包括财政拨款、上级补助收入、事业收入、经营收入、附属单位上缴收入、其他收入等。其计算公式为:人均收入=全年收入总额/年均教职工人数。

2. 客户维度。学校是个拥有多重顾客的组织,学生、家长、政府、用人单位等均均为学校的顾客,不同的目标顾客对学校所提供的服务有不同的期望,学校必须同时满足这些不同目标顾客群的需求,即学校应该对学生、家长、政府、用人单位的需求予以平衡的关注,如此一来,学校的使命才能长期地被关注。高校在客户维度的使命为“创造顾客价值”,在此基础上,发展出“学生成就”、“顾客满意”以及“提升学校形象”三项战略目标。根据学生成就目标设计了优秀学生的比例、考取研究生的比例、学生获奖情况和学位获得率四个关键衡量指标。根据顾客满意目标设计了学生满意度、家长满意度和用人单位满意度三个关键衡量指标。根据提升学校形象目标设计了毕业生就业率、培养成功人士的数量、社会评价和媒体对学校正面报道的频率四个关键衡量指标。

相关的财务指标包括:

(1)就业率=学校本年已签约或自主创业人数/本年总毕业生人数。该指标衡量了学校整体就业水平,显示的是就业毕业生在本地区本年度就业市场所占的比例。

(2)分级就业率=本校毕业生在各级单位的就业人数/各级单位招聘总人数。本指标衡量的是学校就业人员的就业水平以及签约单位的好坏,这一指标可以更好地衡量本校毕业生是否受到一些知名单位以及重点行业的喜欢,是本校招生竞争力的一个重要体现。

(3)人均教学收入=全年教学收入总额/年均教职工人数。人均教学收入为教学收入与教职工人数的比值。

(4)人均校产及科研收入=全年校办产业及科研收入总额/年均教职工人数。人均校产及科研收入是指校办产业及科研收入与教职工人数的比值。

(5)教师比重=年末教师人数/年末教职工人数。教师比重是指教师人数占全部教职工的比重。

(6)生均事业支出=事业支出/在校生人数。生均事业支出是指事业支出与在校生人数的比值。

(7)师生比=教师人数/在校生人数。师生比是指教师与在校生的比值。

(8)人均经费=年事业经费支出总额/年均教职工人数。人均经费是指事业经费支出与教职工人数的比值。

3. 内部流程维度。高校是通过教学、科研、后勤和产业等活动,来创造价值的组织,而这些活动是通过一系列的业务流程来进行的。各环节的定性和定量指标如下:

(1)社会市场调研、招生录取及新生素质调研。招生录取新生素质调研结果与招生计划的符合度,这一指标指的是高

职高专院校人才培养工作定位及其所应承担的人才培养任务与社会需要的符合程度,可从文化素质、品德修养、身体素质等角度通过对用人单位进行调查取得。

(2)设置专业。专业的设置体现了高校培养人才的侧重点以及学术研究侧重点,同时也是影响就业率的重要因素,因为对一个专业的设置不仅仅是一个前期投入的问题,还关系到教师资源的配置以及科研成果的支撑,否则最终只会变成一个空壳,而且培养的学生无论是科研能力还是实践能力都无法满足社会需要。我们可以从该专业教师资源的配置、取得的科研成果数量以及学生的就业情况来对该专业进行评价。

(3)教育资源投入。教育资源的投入可以体现一个学校所能利用资源的数量多少,同时也体现了投入结构的侧重点,体现了学校的发展方向,我们可以用发展性支出占总支出的比率来对学校教育资源的投入进行评价。

(4)专业人才培养计划的实施与持续改进。这一环节可从教材建设、教学效果、实践性、素质教育等方面进行评价,其中涉及到的定性指标有:用于衡量教学效果的定性指标,即建立各环节质量标准、工作规范、教学质量保证与监控体系完善性,是对高校教学体系所做的综合性评价,可从系统性、科学性、实用性等方面评价;用于衡量实践性的定性指标,即实训基地保障度,是指高校在校外联系的实训基地的保障程度,可从签约率、实训人数、实训时间等角度来考察。

(5)国家职业资格鉴定。此环节的指标最具客观性,因为所有数据均有客观依据,来源于国家统考结果,同时也最具权威性,故而均可采用定量指标,不再设置定性指标。

(6)质量管理体系实施与持续改进。这一环节评价的是高校管理部门的管理水平,很难直接采用定量指标予以评价,于是定性指标显得尤为重要。主要包括:其他部门对管理部门的满意度,该指标最能体现管理部门的成效,但只能通过定期对员工进行调查获得,包括质量、成本、效率三个方面的调查;教学质量保证与监控体系的有效性,这是针对教学管理部门的工作成效设计的定性指标,可从授课、考试、建档三个方面考核;管理机构、制度的健全有效性,这也是针对管理成效的一项评价指标,但更具综合性,可从财务制度、人事制度、薪酬制度三个方面考核。

(7)毕业生资格审定与确认。这一环节可使用两个定性指标衡量:学生必备知识的掌握程度,可从文化基础、操作技能、专业理论等角度予以评价;学生基本素质状况,可从社会公德和职业道德、考风考纪、身心健康等方面进行评价。

(8)就业服务与指导。这一环节涉及到一个定性指标——“就业洽谈会效果”,该指标反映的是高校在学生就业方面取得的工作成效,可从签约率、学生参与程度等角度来评价。

(9)领导者基本素质。领导者基本素质是指高校现任领导班子的智力素质、品德素质和能力素质等,具体包括知识结构、道德品质、敬业精神、开拓创新能力、团结协作能力、组织能力和科学决策水平等因素。

(10)基础管理水平。基础管理水平是指在维系高校教学正常运转及生存与发展的组织结构、内部管理模式、各项基础

管理制度、激励与约束机制、后勤服务等建设及贯彻执行状况。

(11)发展创新能力。发展创新能力是指高校在竞争中为保持竞争优势,不断根据外部环境进行自我调整和革新的能力,包括管理创新、服务创新、观念创新等方面的意识和能力。

(12)经营发展战略。经营发展战略指高校在基本建设、科研投入、专业发展、学科建设及人力资源等方面采取的策略。

(13)综合社会贡献。综合社会贡献主要通过教学成果和科研成果来反映。教学成果主要表现为培养人才的质量、数量以及教学成果获奖数等;科研成果主要表现为科研成果获奖数、论文数和学术专著数及其运用于实践所产生的社会效益等。

(14)资产负债率=负债总额/资产总额。资产负债率指的是一定时期负债总额同资产总额的比率。

(15)利息保障倍数=息前结余总额/利息支出。利息保障倍数是高校一定时期息前结余总额与利息支出的比值。

(16)现金流动负债比率=年经营现金净流入/年末流动负债。现金流动负债比率是高校一定时期的经营现金净流入同流动负债的比率。

(17)速动比率=速动资产/流动负债。速动比率是高校一定时期的速动资产同流动负债的比率。

4. 学习与成长维度。在人力资源日益重要的知识经济时代,员工层面的绩效评价指标在高校业绩评价中是必不可少的。可从以下几方面建立定性和定量指标:

(1)员工满意程度。员工满意程度涉及到的因素通常包括工作环境、高校文化、工作性质、公平性等方面。员工感到满意是提高劳动生产率、反应速度和服务质量的一个必要前提。

(2)员工的能力与素质。员工只有具备了胜任本职工作的能力,才能做好分配给自己的工作。其能力与素质可从知识水平、科研能力、实践能力、参与管理、效率等方面进行考核评价,其中涉及到的定性指标是“师德、质量意识”,该指标是一项具有模糊评价性质的指标,是对学院全体教职员综合素质评价,包括言谈示范性、举止示范性、精品课率三项调查内容。

(3)员工培训与发展。在知识经济下,高校之间的竞争越来越取决于人才的竞争,而培训和教育是保持和提升高校人才竞争力的重要手段。高校借助培训和教育的功能,不仅能使高校成为“学习型高校”,而且也能作为一种激励手段,使高校员工在接受培训的同时,感受到高校对他们职业发展的重视,提高了他们对自我价值的认识。可从培训次数、培训经费等较易量化的指标进行考核,不再设置定性指标。

(4)薪酬激励。“增加正面奖励,减少负面惩罚”是薪酬激励的重要方式。

(5)收入增长率=本年收入增长额/上年收入总额。收入

增长率是指本年收入增长额同上年收入总额的比率。

(6)资本积累率=本年净资产增长额/年初净资产。资本积累率是指高校本年净资产增长额同年初净资产的比率。

(7)资本保值增值率=扣除客观增减因素后的年末净资产/年初净资产。资本保值增值率是指本年年末净资产扣除客观增减因素与同年初净资产的比率。

(8)三年资本积累平均增长率=[(当年年末净资产总额/三年前年末净资产总额)-1]×100%。三年资本积累平均增长率表示高校资本连续三年的积累情况,体现高校资本发展水平和发展趋势。

(9)三年收入平均增长率=[(当年收入总额/三年前收入总额)-1]/3×100%。三年收入平均增长率表示收入连续三年的增长情况,体现高校的持续发展态势和扩张能力。

(10)发展性支出占总支出比率=(基本建设支出+设备投入支出+重点学科建设支出)/总支出。发展性支出占总支出的比率是指高校的基本建设、设备投入、重点学科建设等发展性支出占总支出的比率。

需要说明的是,平衡计分卡各个层面的指标并不是孤立的,它们之间有着紧密的联系,即各层面指标之间存在着因果关系,因果关系的分析是平衡计分卡系统的开发基础。组织的高层管理者可以运用平衡计分卡将组织的发展战略规划勾勒出来,这些规划是可以测试验证的,方法是把适当的滞后指标(反映某一关键目标的过去绩效的指标)融合到影响业绩结果的领先指标(对某一关键指标起驱动作用或有重大影响的指标),每个角度中的每一个目标都应设定一个或多个绩效指标。

三、结论

将平衡计分卡引入高校的预算和业绩评价系统的目的是形成一种制度化的框架,尽可能地细化项目预算内容,方便预算的制定、执行和最终的业绩评价,但当某些细化项目有节余时,可允许节余资金按框架进行资金调剂,从而达到改善目前过度刚性的预算构架,同时也可避免由于预算本身的不合理而导致的资金浪费现象。

平衡计分卡能协助组织在各种根本不同的战略指标之间达成平衡,以努力达到目标的一致性,并能鼓励员工按照组织的最大利益去工作,是凝聚组织、促进沟通、确立组织的目标和提供战略反馈的有效工具。

【注】本文受教育部哲学社会科学重大课题攻关项目(项目编号:07JZD0020)资助。

主要参考文献

1. 宋丽平,安宁.高校绩效评价指标体系构建.财会月刊(综合),2006;8
2. 陆媛.高校预算绩效评价的理论研究及绩效指标体系设计.技术经济与管理研究,2006;1