

# 高校专项资金绩效评价指标体系 设计方法选择

张锦高(博士生导师) 虞劲松

(中国地质大学经济管理学院 武汉 430074)

**【摘要】** 高校专项资金绩效评价应选择基于战略管理的绩效评价理论。本文认为,采用基于平衡计分卡思想的策略目标分解法,可设计适合于高校专项资金绩效评价的主要指标。

**【关键词】** 高校专项资金 绩效评价 平衡计分卡

通常情况下,绩效评价指标非常多,如果直接将它们简单地罗列在一起,指标会显得杂乱无章。因此,需要对指标进行进一步分析和选择,以确定需要重点关注的关键成功因素指标。本文认为,对于高校专项资金绩效评价指标的设计可采用基于平衡计分卡思想的策略目标分解法,即通过建立包括财务指标与非财务指标的综合指标体系对绩效水平进行评价。

## 一、平衡计分卡简介

平衡计分卡(BSC)又称为平衡计分测评法,它是把企业及其内部各部门的任务转化为多样的、相互联系的目标,然后再把目标分解成多项指标的多元业绩评价系统。BSC下可以对组织绩效从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个角度来审视:①财务维度。财务维度覆盖了考评对象整体的效益情况、成本控制情况、成本投入产出情况等,以及考评对象的人均成本、收入等财务指标。财务维度的指标基本包含了能够反映考评对象财务绩效的全部关键指标。②客户维度。客户维度的范围更为广泛,客户满意度项下的服务时间、服务态度、团队技术等是影响考评对象绩效的潜在因素。我们可以根据客户盈利能力等对考评对象未来可能的效益做出衡量,其是考评对象财务评价的重要补充。③内部业务流程维度。在内部业务流程维度下,考评对象的决策、执行具体任务等行为左右着考评对象的任务完成情况,内部业务流程维度的测评则恰好对考评对象的这些行为产生影响。④学习与成长维度。学习与成长维度的内容也十分广泛,此维度的指标相对较多,如成员满意度、成员能力、关键成员稳定度等,基本上包括了影响考评对象整体运作能力的各个方面的因素。

这四个方面存在着内在的因果联系:员工的素质决定产品、服务质量等,产品、服务质量决定顾客满意度和忠诚度,顾客满意度和忠诚度及产品、服务质量等决定财务状况和市场份额。从结构上看,BSC是一个纵横交错的统一体。把这些维度细化为具体计量指标,BSC则可列成一种表格形式,从表格的纵向看,上下构成因果关系;从横向看,前后则是分解或细分的关系。一份精心制作的BSC不仅是重要绩效指标和关键成功因素的集合,还应当是一系列具有因果联系的目标和方

法,这些目标和方法一致且是相互补充的。

## 二、基于BSC理论进行高校专项资金绩效评价

1. 较之传统方法运用BSC的优势。高等教育财政专项资金绩效评价,应选择基于战略管理的绩效评价理论,既要关注项目的短期目标,也要评价保证学校整体发展的长期目标;既要考察资金运行的成果,也要对资金筹集、分配、使用的整个过程进行评价;既要审视已取得的历史财务成果,也要关注影响未来发展的动力、活力和竞争力等重要因素。也就是说,专项资金的绩效评价包含潜在绩效、行为绩效和结果绩效这三个层面的绩效内容。

显然,偏重于财务指标的传统绩效评价体系,已经不能全面地评价高校专项资金的潜在绩效、行为绩效和结果绩效三个层面的绩效内容。财务指标传达的是已经呈现的结果,滞后于现实的指标,并没有向管理者反馈推动未来绩效变化的要素是什么,财务指标本身的滞后性已不能满足资金使用的时效性和动态性的要求。另外,由于高校专项资金项目成果的特殊性,有的成果很难用财务数据来衡量,财务指标对结果绩效的反映能力就有些欠缺;而单一财务指标在高校专项资金的行为绩效和潜在绩效的评价上明显不足,在资金使用能力和满意度等方面则更是无法做出评价。同时,传统的绩效评价指标体系还无法反映出潜在绩效、行为绩效和结果绩效三个层面的内在因果关系。

而BSC恰好有效地弥补了传统绩效评价指标体系偏重于单一财务指标的不足,增加了评价长远成功因素的一些非财务指标,从财务、客户、内部业务流程、学习与成长等角度来全面衡量绩效,不仅评价了取得的直接财务成果,而且有效地反映了客户满意度、员工的能力以及内部竞争力等潜在的推动要素。

### 2. 运用BSC的合理性。

(1)专项资金的运行管理可视为一个“企业”的运行管理。首先,专项资金的使用是一种资金活动,是一种长远的投资活动。虽然它不同于企业的营利活动,但同样是有目标价值取向的。其次,专项资金的管理依托于高校,而高校与企业一样是

一个社会组织,作为组织就应该有其内外部相互依存、相互联系的各种关系。在高校受托对专项资金进行使用与管理时,各种目标价值取向必须协调、平衡,统一于专项资金的绩效管理之中。

(2)专项资金绩效同样可从四个维度进行评价。首先,这里的财务维度所评价的不是股东,而是专项资金的投资人或主管部门,其所关心的是专项资金目标能否完全实现、资金是否被规范使用。其次,这里的“客户”不是具有买卖关系的客户,而是享受专项资金投资效益的高校的教师与学生,当然也可以延伸到专项资金项目发挥效益后间接获得收益的其他人员。再次,这里的“内部业务流程维度”主要是指高校运用专项资金优化、改进与规范内部管理流程。最后,这里的“学习与成长”,一方面可以理解为高校管理专项资金项目人员的知识与能力的不断提高,另一方面也可理解为专项资金项目发挥作用后对整个高校的组织成员的知识与能力的完善与提高。

(3)专项资金绩效评价的四个维度之间存在着因果关系。学校领导对专项资金的重视程度以及管理人员的能力,直接决定着项目实施的质量与项目功效的发挥;项目的质量与功效,决定着专项资金使用者与受益者(师生)的满意度和积极性的发挥;师生的满意度与积极性,最终决定着专项资金投资人的目标能否实现。在这一系列因果关系中,“上一层是下一层的执行结果,下一层则是上一层的执行动因”,而财务维度是其他三个维度的出发点和归宿。

### 三、基于BSC思想设计的高校专项资金绩效评价指标体系

采用基于BSC思想的策略目标分解法建立的高校专项资金绩效评价指标体系如下表所示:

高校专项资金绩效评价指标体系

	关键成功因素	评价指标
财务控制维度	成本控制力	专项资金支出占该类专项资金收入的比率
		专项资金项目支出预算完成率
利益相关者维度	管理者满意度	专项资金目标实现率
		专项资金项目时间耗用率
		专项资金违规资金比率
		专项资金拨付到位率
	教师满意度	项目实施后教师人均经费增长率
		项目实施后教师人均固定资产增长率
	学生满意度	项目实施后学生人均经费增长率
项目实施后学生人均固定资产增长率		
内部管理维度	内部运作能力	专项资金使用到位率
		专项资金项目招标率
		仪器设备利用率
		自筹资金占专项资金总额的比率
	资产管理能力	项目实施过程中资产损失率
项目实施后资本保值增值率		
核心竞争力维度	核心成员知识水平	项目实施人员中具有高级职称者的比率
	核心成员成长能力	项目实施后高层次人才增加率

通过以上指标体系不难看出,一些指标属于财务指标,而更多的指标为非财务指标。将财务指标与非财务指标结合起来进行绩效评价,能够最大限度地评价高校专项资金各个维度的绩效情况,这正是BSC的主旨所在。

### 四、确定指标体系各指标权重的方法选择

引入BSC,主要是确定专项资金的绩效评价指标体系的维度及各维度指标。在实际工作中,由于各维度以及每项具体指标对实现最终目标的影响程度并非完全一致,因此需要对各测评指标赋值,使不同类型的指标转化为可以相互比较的数值。然后通过确定不同的指标权重,确定关注的重点,实现绩效评价的导向作用,从而影响成员的行为,并最终取得预期的成果。因此,指标权重的确定成为绩效评价的一个关键一切。

目前指标权重的确定方法主要分为客观赋权法和主观赋权法两大类。主观赋权法主要是以问卷的形式,通过专家意见法来确定权重;客观赋权法是指根据各指标间的相关关系或各指标值的变异程度来确定权重。

由于高校专项资金绩效评价指标体系是由定量和定性指标组成的复杂的指标系统,这和层次分析法(AHP)的特点相吻合。因此,本文认为应选择主观赋权法下的AHP来确定指标权重。层次分析法是一种简单而又有效的多目标决策的系统分析方法,它可以统一处理多元决策中的定量与定性因素,采用相对标度的形式,充分利用人的经验和判断能力,把统计或观测的数据、专家意见以及分析者的主观判断有效地结合起来。

层次分析法的运用有三大步骤:首先,找出影响复杂系统的各主要因素,并将这些因素按其相互关系、隶属关系构造成阶梯的多层结构模型,以同一层次的各要素按照上一层要素为准则进行两两判断,建立判断矩阵;其次,通过判断矩阵的最大特征值及相应的特征向量的计算,得到该层次要素对于该准则的权重值;最后,通过计算各层次的组合权重,得到最低层次各要素相对于最高目标的权重值。

【注】本文系教育部教育财务管理项目(项目编号:[2007]72)“高校专项资金绩效评价指标研究”部分研究成果。

#### 主要参考文献

1. 杨周复,施建军.大学财务综合评价研究.北京:中国人民大学出版社,2002
2. 许洁.企业绩效评价体系研究.上海:复旦大学出版社,2006
3. 陈宏辉.企业利益相关者的利益要求.北京:经济管理出版社,2004
4. 李树超等.高校专项资金项目的效果评价指标体系研究.高等教育与学术研究,2006;1
5. 胡方舟,张鹏.平衡记分卡在企业中的实施障碍研究.市场周刊(研究版),2005;5
6. 申书海.财政支出绩效评价体系构成研究.财政研究,2003;7