

高校绩效预算执行差异分析与动态调整机制探讨

文成成

宜宾学院

摘要: 高校绩效预算在执行过程中常出现进度滞后、金额偏差和结构失衡等问题,影响资金使用效率与绩效目标实现。本文梳理预算执行差异类型,分析制度缺陷、执行惯性和信息滞后的成因,提出构建包括预警机制、协同决策和信息化支撑在内的动态调整机制,以提升高校预算执行的精准性和绩效达成率。

关键词: 高校财务管理; 绩效预算; 预算执行差异; 动态调整机制

DOI: 10.65976/3080-0374.2026.07.049

随着我国全面推开高校财政精细化管理、预算绩效管理绩效预算制度成为提高高校资源利用率、加强责任落实的有效途径。把绩效目标融入预算的编制和执行全过程之中,高校就会产生出一种“花钱必问效、无效必问责”的管理理念。但是,在实际运作中,绩效预算的执行情况同预设的目标之间存在着比较大的差别,预算支出的进度出现不平衡现象,执行内容偏离绩效目标,预算变更缓慢等状况,都会对资金使用产生不良的影响,并且也会削弱管理的绩效水平。某省属高校2022年部分科研项目预算执行率在60%以下,年终突击执行、资金积压等现象时有发生,说明高校绩效预算执行存在缺少动态调整和反馈的弊端。现有研究多从绩效预算的理论体系和评价方法入手,没有考虑到绩效预算执行过程中动态性、差异性的特点。因此,本文将从绩效预算执行差异的实际表现入手,对绩效预算执行差异产生的原因进行系统的分析,构建出一个以绩效预算执行偏差识别、动态反馈控制为基础的预算调整机制,以期为高校绩效预算的实效提高提出具有操作性的建议和机制路径。

一、高校绩效预算执行差异的表现与类型划分

绩效预算是高校资源分配效率和目标导向管理的重要手段,绩效预算成效不能只看预算编制质量,还要看执行过程是否严格按照绩效目标进行,是否完成各项支出任务。但是现实生活中高校绩效预算执行情况普遍存在着不同程度的偏差和变形,执行偏差既会对年度绩效考评结果产生影响,也会反映高校预算管理体系中存在的深层次问题。

(一) 绩效预算执行差异的典型表现

目前高校绩效预算执行存在进度不相符、金额有出入、结构有所调整等状况。以某省属重点高校2022年预算执行数据为例,数据显示该校教学条件改善项

目预算执行率为67.2%,部分实验室改造工程由于招标延期、施工单位变更等造成工程开工时间比原计划晚了近两个月,从而使得资金支出进度落后。又如教师培训专项资金原定预算为200万元,但是由于一些教师的出国交流计划被取消,使得实际执行的数额仅为102万元,造成执行不足的问题。

同时有部分预算项目执行超预算的情况。就该校的校内基础设施维修项目而言,原预算为80万元,实耗98万元,超出率为23%。原因为学校在年中发生了突发的校舍漏水事件,而紧急维修并没有及时对预算进行修改,造成资金先行支出再补报的现象。虽然应急合理,但是从预算执行控制的角度来看,还存在着超额执行的现象。

(二) 差异类型的系统分类

为了便于识别和管理,在高校绩效预算执行中出现的差异现象可以分为以下三类。

(1) 进度性差异。主要是预算项目的执行进度比原定的进度慢,基建、设备采购等周期性比较长的项目当中比较多见。受招标过程复杂、采购计划未做提前安排、外部突发状况等因素的影响,就会产生上述差异。如果不及时发现并加以干预,就会产生年末“突击执行”的现象,从而影响绩效的质量。

(2) 金额类差额。分为预算执行金额不够和支出超过。金额类差异一般体现的是预算项目准备不足、资金使用计划不清、执行过程中资源配置出现突变等情形。

(3) 结构上的差别。预算项目执行内容同原计划的支出结构存在较大偏离,比如预算中安排了50%的资金用于设备采购、30%的资金用于人员培训、20%的资金用于数据分析处理,但实际执行中设备采购的资金却占到了80%的比例,培训和数据处理的资

金却被大幅削减。此种差别主要是由于执行弹性过大而产生,或由于监管不到位而造成。

除了以上三种主要的差别之外,还有项目延期型差异,在资本性支出项目中比较明显。由于牵涉到前期论证、方案审批、实施落地等环节,任何一个环节被耽搁,就会使整个工程的进度受到影响。某高校原定在上半年完成的智能教学中心建设项目,由于设计方案评审意见多次修改,最后推迟到次年才开始执行,年度绩效评价时该项目不能算有效完成项目,从而影响了总体绩效评分。

(三) 差异识别的现实挑战

尽管高校已经普遍实行了预算执行报告制度,但是实际中仍然存在着许多的困难来识别差异。一方面部分项目在系统内执行状态更新迟缓,预算执行率一般在季度末或者年末才集中填报,造成问题被发现得晚,调整的空间也小;另一方面现有的系统缺少了“预算-绩效”双维度对比的功能,只能统计支出的数据,不能判断出执行是否符合绩效的目标。

二、绩效预算执行差异的成因分析

高校绩效预算管理实践当中,预算执行环节出现与编制目标相脱离的情况,根本原因是外部客观环境发生变化,深层次的原因是制度建设不到位、执行机制不健全、信息反馈滞后所共同造成的。理解这些原因对后面提出可以操作的动态调整机制有重要意义。

(一) 制度机制不健全导致执行动力不足

高校在制度上虽然普遍建立了绩效预算制度框架,但是在具体的执行过程中又常常出现只重前端编制、不重中端执行的情况。绩效目标一般只在预算申报时体现出来,并没有被细化分解到项目执行过程中,缺少了阶段性的评价和追踪措施,使得预算执行成了形式上的。在财经类高校中,2021年设置了课程变更项目绩效目标,目标具体明确,但是在执行过程中没有进行项目的资金分批控制,也没有制定出季度的进度表,造成资金集中于年末执行,而不能发挥应有的作用。很多高校财务处同业务部门之间存在着信息隔阂,预算执行的责任主体不清,绩效考核的结果同资源分配以及人员晋升没有建立起联系,从而产生预算的无责任感现象。

(二) 管理执行惯性加剧预算刚性

高校预算执行中还存在着“计划惯性”和“末端突击”的现象。部分项目的预算在年初的编制过程中没有经过充分的论证和测算,执行过程中发现难以开展,或者需求已经发生变化,但是由于调整机制不畅,仍然被动推进,造成预算与实际脱节的局面。另外一

些高校依然把预算当作保底资金,不愿轻易动用,害怕会引发预算缩减、资源流失的情况出现,从而造成预算执行固化、资金使用低效的现象。以2022年为例,该高校设立了校园文化建设基金,预算资金为100万元,但是由于活动审批手续繁杂等,导致各部门屡次放弃了申请,最后只执行了46万元,资金被滞留在账户里不能动用,直接影响到当年项目绩效的达成。

(三) 信息系统滞后限制动态调整能力

目前大多数高校财务系统的功能都只是停留在资金收支的记录上,没有将预算执行进度和绩效目标进行联动分析的功能,不能实现以数据为驱动的动态预算管理。在对某综合性大学的调查中得知,该校信息平台可以查询到预算执行的进度,但是不能及时反映项目的绩效情况,部门负责人需要手工制作报表来获取数据,造成数据更新迟缓,不能及时发现并纠正预算偏差。除了以上问题外,高校预算执行牵涉到多个部门和审批环节,信息传递存在滞后、失真现象,预算异常一旦出现,也很难形成有效的反馈链条。

(四) 外部环境变化对预算执行造成干扰

高校是公共财政资金的使用单位,其预算执行受宏观政策、财政拨款速度、物价变动等各方面的影响。新型冠状病毒感染疫情期间,很多高校原定的国际交流、实地调研等项目被取消或者延期,但是由于缺少弹性调整的途径,部分高校仍然被动地保留了原来的预算结构,影响了以后资金的统筹使用。另外地方财政下达专项资金的时间没有统一标准,拨付进度也较慢,会造成一些预算项目推迟开始,进而造成时间上的不同,加大了执行的难度。

三、高校绩效预算执行的动态调整机制构建

绩效预算在高校中出现“编得好、用不好”的现象,并不是由于某一个环节出了问题造成的,而是在整个预算过程中缺少了动态调整的能力。因此要建立一套实际可行、可以动态调整的预算动态调整机制,保证预算在执行中及时修正,保证绩效目标的实现。该机制要包括预警识别、信息反馈、决策审批、执行修正这四个主要部分,借助信息化手段加以支持,从而冲破以往高校预算执行时的“静态线性途径”。

(一) 建立基于绩效偏差的差异预警机制

动态调整机制第一步就是对预算执行出现的偏差进行识别并发出报警。高校可以根据历史数据来建立差异识别模型,用进度完成率、绩效指标匹配度这两个预警变量。当某个教学改革项目的完成进度比计划值低出70%以上,并且绩效目标没有阶段性成果产生时,就会发出黄色预警;连续两个季度不能得到改善

的话,就会变成红色预警,必须采取强制调整措施。某高校信息工程学院在运行实验教学设备采购项目的时候,用Power BI系统创建动态仪表盘来跟踪每周的预算使用及指标完成情况,一旦出现执行落后于计划进度30%以上的状况就会立刻提醒有关责任人。根据项目的类别、执行周期、绩效内容等可以设置不同的预警阈值来提高差异识别的准确性以及及时性。

(二) 构建多部门协同的调整决策机制

预警是手段,能否起到调整作用主要看协同机制的建设情况。目前高校在预算执行调整方面存在着审批流程繁杂、责任主体不明的情况,使得即使发现了差异也很难得到及时的修正。为此应当成立以财务处为牵头单位、各部门参与、绩效办或者发展规划部门监督的预算调整小组,对差异情况进行会商研判,提出调整建议,经主管校领导审批后实施。以某工科高校为例,实验室建设专项资金原计划用在购买高端仪器设备上,但是因为招标流标而造成执行延迟,经过预算调整小组的评估之后,把其中一部分资金用在了增补实践教学配套材料采购项目上,保证年度绩效目标的连续性和稳定性。这样一种机制可以达到“分权执行,集中决策”的目的,从而提高预算执行的弹性以及反应速度。

(三) 明确预算调整流程与标准

为了保证动态调整的规范性,要规定出明确的调整程序和准入条件。具体流程可以分为如下五个步骤:第一是“差异识别”,财务系统自动生成差异报告并发送到责任部门;第二是“差异成因分析”,责任部门提交书面说明,说明项目推进过程中存在的具体问题;第三是“调整建议制定”,包括调整额度、用途变更、预算项目内部调剂等;第四是“审批执行”,经过预算调整小组审核、主管领导签批;第五是“系统同步与绩效调整”,将新的方案录入财务系统,并同步更新绩效指标监控的内容。标准上要规定哪些项目可以申请调整(执行周期超过六个月的可以调整,绩效目标没有实质变化的可以调整),哪些项目必须保持刚性(师资薪酬、公用经费等刚性支出不能挪用),防止调整随意化、主观化。

(四) 推进信息化支撑平台建设

动态调整机制要得以有效运转,必须要有信息化

平台。高校应该根据现有的财务管理系统,开发或者接入预算执行分析模块,使数据可以及时地获取、预警自动发送、进度动态显示。某高校引进预算执行监控和绩效跟踪系统,在预算执行看板、预警提醒、绩效对标等功能的基础上设置了财务人员、项目负责人可以随时查看项目执行情况,按绩效节点开展操作调整等功能,从而提高了管理的透明度、联动性。

四、结论与政策建议

高校绩效预算执行过程中存在进度落后、金额差别、结构失调等问题,致使财政资金使用效率不高、绩效目标难以达成。本文在系统识别出执行差异表现和类型之后,又对它们的产生原因进行分析,得出制度设计的不足、管理执行惯性、信息反馈的滞后这三大因素是造成这些差异的主要因素。因此提出以差异预警、协同决策、标准化流程、信息化支撑为主的动态调整机制,把预算执行由静态控制变为动态管控。高校应该加强预算执行的责任体系,加强绩效目标在执行环节的刚性约束,加快信息平台建设,提高数据驱动的管理能力,从而达到绩效预算管理的闭环优化、高效落实的目的。

参考文献:

- [1] 谢玉普. 预算执行偏离度、预算绩效管理改革对高校预算绩效的影响研究 [D]. 天津:天津大学,2022.
- [2] 李进. 山东省高校绩效预算管理研究 [D]. 乌鲁木齐:新疆大学,2020.
- [3] 董绍娴. 高校绩效预算管理现状及改进探究——以广东省S大学为例 [J]. 大众投资指南,2020(11):195-196.
- [4] 覃玲鲜. 基于PDCA循环的高校预算绩效管理探究 [J]. 中国乡镇企业会计,2025(8):216-218.
- [5] 高林怡. 新质生产力驱动下的高校预算绩效指标设计优化路径研究——以K大学为例 [J]. 云南科技管理,2025,38(2):60-64.
- [6] 黄雅芬. 基于业财融合的高校全面预算管理探究 [J]. 财会通讯,2025(6):170-176.
- [7] 张静亚,张寒. 基于中央预算管理一体化改革背景下的高校预算绩效监控机制优化研究 [J]. 教育财会研究,2024,35(6):10-15.
- [8] 卢云春. 高校预算管理存在的问题及对策研究 [J]. 今日财富,2024(17):80-82.