

事业单位绩效预算编制方法研究：基于零基预算与滚动预算的融合

翟燕燕

山东省公共资源交易中心 山东济南

【摘要】随着公共财政体制改革的深化，事业单位面临着提高资金使用效率、优化资源配置的迫切需求。传统的预算编制方法已难以满足当前的管理要求，而零基预算与滚动预算作为两种先进的预算编制工具，在提升预算管理的科学性和实效性方面展现出显著优势。本文分别阐述了零基预算与滚动预算的基本原理和优势，进而探讨了两者融合的具体路径，旨在为事业单位绩效预算编制提供新的思路和方法。本文探讨了零基预算与滚动预算的基本原理与优势，及基于零基预算与滚动预算融合的事业单位绩效预算编制方法。分析在零基预算框架下如何科学设定与评估绩效目标，确保预算起点清晰、目标导向明确。阐述在滚动预算的动态调整机制中，如何根据绩效目标的实际达成情况与外部环境变化，灵活调整预算分配，保持预算的时效性和适应性。强调绩效导向在预算编制与执行监控中的核心作用，确保预算资源的有效配置和高效利用。提出了建立绩效预算管理的持续改进机制，旨在通过定期评估、反馈与调整，不断优化预算流程。

【关键词】 事业单位；绩效预算编制；零基预算；滚动预算

【收稿日期】 2024 年 5 月 10 日 **【出刊日期】** 2024 年 6 月 28 日 **【DOI】** 10.12208/j.jmba.20240007

Research on the method of performance budgeting for public institutions: based on the integration of zero-based budgeting and rolling budgeting

Yanyan Zhai

Shandong Public Resource Trading Center, Jinan, Shandong

【Abstract】 With the deepening of the reform of the public finance system, public institutions are facing an urgent need to improve the efficiency of fund utilization and optimize resource allocation. Traditional budgeting methods are no longer sufficient to meet current management requirements, while zero based budgeting and rolling budgeting, as two advanced budgeting tools, have shown significant advantages in improving the scientific and effective management of budgets. This article elaborates on the basic principles and advantages of zero based budgeting and rolling budgeting, and further explores the specific path of their integration, aiming to provide new ideas and methods for performance budgeting in public institutions. This article explores the basic principles and advantages of zero based budgeting and rolling budgeting, as well as the performance budgeting method for public institutions based on the integration of zero based budgeting and rolling budgeting. Analyze how to scientifically set and evaluate performance goals under the zero based budget framework, ensuring a clear budget starting point and clear goal orientation. Elaborate on how to flexibly adjust budget allocation and maintain budget timeliness and adaptability in the dynamic adjustment mechanism of rolling budget based on the actual achievement of performance goals and external environmental changes. Emphasize the core role of performance orientation in budget preparation and execution monitoring, ensuring effective allocation and efficient utilization of budget resources. A continuous improvement mechanism for performance budget management has been proposed, aiming to continuously optimize the budget process through regular evaluation, feedback, and adjustment.

【Keywords】 Public institutions; Performance budgeting; Zero based budget; Rolling budget

引言

事业单位作为国家公共服务体系的重要组成部分，承担着提供教育、科技、文化、卫生等公益服务的重要职责。随着经济社会的发展，事业单位对资金的需求日益增长，如何提高资金使用效率、优化资源配置成为事业单位财务管理的重要课题。绩效预算作为以结果为导向的预算编制方法，强调预算与绩效目标的紧密结合，对于提升事业单位的管理水平和服务质量具有重要意义。而零基预算与滚动预算的融合应用，则为绩效预算编制提供了更为科学、灵活的解决方案。

1 零基预算与滚动预算的基本原理与优势

1.1 零基预算的基本原理与优势

(1) 基本原理

零基预算又称“以零为基础的预算”，是一种不考虑过去预算项目和收支水平，以零为起点重新编制预算的方法。在编制预算时，一切从实际需要出发，逐项审议预算年度内各项费用的内容及其开支标准，结合财力状况在综合平衡的基础上编制预算^[1]。这种方法强调对每项预算支出的必要性和合理性进行重新审视和评估，而非简单基于历史数据或上一年度的实际支出进行调整。

(2) 优势

零基预算能够带来更加客观、准确的预算结果，由于它不受历史数据的影响，每一个预算项目都需要重新评估其必要性和合理性，这避免了因历史数据导致的预算偏差^[2]。因此，零基预算能够更准确地反映事业单位的实际需求，使预算更加贴近实际运营情况。

零基预算有助于事业单位更好地控制成本，在重新评估预算项目的过程中，事业单位需要仔细审查每一项支出的必要性和合理性，这促使事业单位更加审慎地对待每一项支出，从而有效控制成本。这种成本控制意识不仅贯穿于预算编制过程，还能够使预算在执行过程中得到持续强化。

零基预算能够优化事业单位的资源配置，通过对预算项目的重新评估，事业单位可以更加清晰地了解各项支出对事业单位运营的重要性，从而更加合理地分配资源。这种资源配置的优化不仅提高了资金的使用效率，还为事业单位带来了更高的运营效益。

在事业单位绩效预算编制中，零基预算的应用显得尤为重要。它要求预算的编制不考虑过去的预算项目和收支水平，而是根据当前的实际需要和可能，重新评估每一项预算的必要性和合理性。这种方法能够促使事业单位对各项支出进行深入的剖析和论证，确保预算资金的使用更加科学、合理。通过零基预算，事业单位可以重新审视和优化资源配置，避免不必要的浪费和冗余。同时，它还能够增强预算的透明度和公开性，提升事业单位的管理水平和公信力。

1.2 滚动预算的基本原理与优势

(1) 基本原理

滚动预算又称“连续预算”或“永续预算”，是一种将预算期与会计年度脱离，随着经营活动的进行而连续不断地向后滚动调整预算的方法。滚动预算强调预算的灵活性和动态性，能够根据事业单位的实际情况和市场变化及时调整预算指标，使预算始终保持与实际情况的紧密贴合。

(2) 优势

滚动预算提供了更高的灵活性，由于它能够根据实际情况随时进行调整和修正，滚动预算能够更准确地反映事业单位的运营状况和市场变化。这种灵活性使事业单位能够快速响应市场波动，调整经营策略，从而保持竞争优势。

滚动预算有助于事业单位的战略规划，通过持续滚动预测未来的发展趋势和市场需求，事业单位能够提前制定应对策略，为长期规划提供有力支持。这种前瞻性使事业单位在面对市场变化时能够从容不迫，确保战略目标的实现。

滚动预算还促进了事业单位内部的沟通与协作，预算编制过程中，各部门需要共同参与、协商，这有助于打破部门壁垒，增强团队凝聚力。同时，滚动预算的实施也促进了事业单位对外部环境的敏感度，使事业单位能够更好地适应市场变化。

在事业单位绩效预算编制中，滚动预算的应用为预算管理带来了更高的灵活性和适应性。滚动预算是一种持续更新和滚动的预算编制方法，它不再局限于固定的预算周期，而是根据事业单位的实际运营情况和外部环境的变化，定期对预算进行调整和修订。通过滚动预算，事业单位可以更加及时地反映市场变化和业务需求，确保预算与实际运营情况

保持高度一致。同时，滚动预算还能够促进事业单位内部的沟通和协作，各部门可以根据最新的预算信息，及时调整工作计划和资源分配，提高整体运营效率。

2 基于零基预算与滚动预算的融合下事业单位绩效预算编制方法分析

2.1 零基预算下的绩效目标设定与评估

事业单位需采用零基预算原则，对所有活动和项目进行重新评估，不依赖于历史预算数据。在此基础上，结合事业单位的战略目标和年度计划，明确设定各项目的绩效目标。这些目标应具体、可量化，并与事业单位的长期发展规划相契合^[4]。通过零基预算的绩效目标设定，可以确保预算分配与事业单位的战略方向紧密相连，同时提高预算的透明度和公正性。

在山东省公共资源交易中心的信息化建设项目中，零基预算的应用首先体现在绩效目标的明确设定上。项目初期，交易中心便确立了提升交易效率、增强交易透明度、优化服务体验等核心绩效目标，并将这些目标细化为具体的量化指标，如交易时间缩短比例、在线交易占比、用户满意度提升等。在预算分配上，交易中心摒弃了传统的按部门或项目规模分配资金的方式，而是根据各绩效目标的优先级和预期效益进行资源分配。评估阶段，交易中心通过系统监测、用户反馈、第三方评估等多种方式，对信息化建设项目的绩效目标达成情况进行全面评估，确保预算资金的使用效果与绩效目标紧密挂钩。

针对招投标流程的优化，山东省公共资源交易中心同样采用了零基预算法进行绩效目标的设定与评估。项目启动之初，交易中心明确了缩短招投标周期、提高招投标效率、降低交易成本等绩效目标，并制定了详细的量化指标和预算计划。在预算分配上，交易中心充分考虑了各流程环节的重要性和优化潜力，将资源重点投向了关键环节和瓶颈问题的解决上^[5]。评估阶段，交易中心通过对比优化前后的招投标数据、收集参与者的反馈意见，对招投标流程优化项目的绩效目标达成情况进行了客观评估，及时发现存在的问题和不足，为后续的预算调整和优化提供了科学依据。

2.2 滚动预算框架下的绩效预算动态调整

在零基预算的基础上，事业单位应构建滚动预

算框架，以应对外部环境的变化和内部需求的调整。滚动预算允许事业单位在每个预算周期结束时，根据实际执行情况和绩效反馈，对下一周期的预算进行动态调整。这包括重新评估项目优先级、调整资源配置、优化支出结构等。通过滚动预算的动态调整，事业单位可以确保预算始终与战略目标保持一致，同时提高预算的灵活性和适应性。

山东省公共资源交易中心在年度项目预算的编制中，采用了滚动预算与绩效预算相结合的方法。年初，交易中心根据零基预算的原则，对所有计划项目和行动进行了重新系统评价和审查，确定了年度项目预算的总额和分配。然而，随着项目的推进和外部环境的变化，部分项目的预算需求发生了变化。为此，交易中心采用了滚动预算的方法，根据项目实际进展和预算执行情况，对年度项目预算进行了动态调整。例如，某个重点项目的预算需求增加，交易中心及时从其他非重点项目中调配资金，确保了该项目的顺利进行。这种动态调整不仅保证了预算的灵活性和适应性，还提高了预算资金的使用效率和效果。

除了年度项目预算外，山东省公共资源交易中心还采用了季度运营预算滚动编制的方法。每个季度初，交易中心根据上一季度的预算执行情况和下一季度的运营计划，对季度运营预算进行编制和调整。这种滚动编制的方法使得交易中心能够更准确地预测和把握未来的运营情况，从而做出更加科学合理的预算决策。例如，在某个季度中，交易中心发现某项服务的市场需求增加，于是及时调整了相关服务的预算投入，确保了服务的及时提供和质量的提升。这种动态调整不仅提高了预算的准确性和有效性，还增强了交易中心的运营能力和市场竞争力。

2.3 绩效导向的预算编制与执行监控

事业单位在编制预算时，应始终坚持绩效导向，将预算与绩效紧密挂钩。在预算编制过程中，应充分考虑各项目的绩效目标，确保预算分配与绩效目标相匹配。同时，在执行过程中，应加强对预算执行的监控，定期评估绩效目标的实现情况，并根据评估结果及时调整预算分配。通过绩效导向的预算编制与执行监控，事业单位可以确保预算资金的有效使用，提高资源利用效率。

山东省公共资源交易中心在编制服务项目预算

时,采用了绩效导向的方法。首先,交易中心根据服务项目的具体目标和预期效果,制定了详细的绩效指标和评价标准。然后,结合零基预算的原则,对服务项目所需的各项资源和费用进行了全面、系统的评估,并据此编制了预算。在执行过程中,交易中心通过定期收集和分析绩效数据,对服务项目的进展和效果进行实时监控。一旦发现服务项目未能达到预期效果或存在偏差,交易中心将立即采取措施进行调整和优化,以确保预算资金的使用效率和效果达到最大化。

在政府采购预算的编制和执行过程中,山东省公共资源交易中心同样注重绩效导向。交易中心根据政府采购项目的具体需求,制定了明确的绩效目标和评价标准,并将其作为预算编制的重要依据。在预算执行过程中,交易中心通过政府采购管理系统,对采购项目的进展、资金使用情况以及绩效目标的实现情况进行实时监控。同时,交易中心还建立了政府采购预算绩效评价机制,定期对采购项目的绩效进行评价和分析,并根据评价结果对预算进行调整和优化。这种绩效导向的预算编制与执行监控方法,不仅提高了政府采购资金的使用效率,还促进了交易中心服务水平的提升。

2.4 建立绩效预算管理的持续改进机制

为了确保零基预算与滚动预算融合下的绩效预算编制方法的有效实施,事业单位应建立持续改进机制。这包括定期对预算管理体系进行评估和审查,发现问题并及时进行改进;鼓励员工参与预算管理过程,提出改进意见和建议;加强与其他事业单位的交流与合作,学习借鉴先进的预算管理经验和方法。通过持续改进机制,事业单位可以不断优化预算管理体系,提高预算管理的科学性和有效性,为事业单位的长期发展提供有力保障^[6]。

山东省公共资源交易中心在绩效预算管理中,建立了年度绩效预算管理反馈与调整机制。每年度结束后,交易中心会对上一年度的绩效预算执行情况进行全面回顾和总结,分析预算执行的成效与不足,并收集各部门的反馈意见。基于这些信息和数据,交易中心会对下一年度的绩效预算进行相应调整和优化。例如,对于上一年度预算执行效果不佳的项目,交易中心会深入分析原因,并在下一年度预算中减少相应投入,同时增加对高效益项目的预算分

配。这种持续改进机制确保了绩效预算管理的动态性和有效性,促进了交易中心预算管理水平的不断提升。

为了保障绩效预算管理的持续改进,山东省公共资源交易中心还建立了内部审计与审计机制。交易中心设立了专门的内部审计工作委员会,负责对绩效预算的编制、执行和效果进行内部审计。同时,交易中心还定期邀请第三方审计机构对绩效预算管理进行独立审计,以确保预算管理的合规性和有效性。通过内部审计与审计,交易中心能够及时发现预算管理中的问题和风险,并采取相应的措施进行纠正和改进。这种机制不仅提高了绩效预算管理的透明度和公信力,还为交易中心提供了持续改进的动力和方向。

3 结论

本文深入分析了基于零基预算与滚动预算融合的事业单位绩效预算编制方法,在零基预算框架下,我们强调了绩效目标设定与评估的重要性,确保预算的起点即与绩效紧密相连,为事业单位的发展提供了明确的方向和动力。同时,在滚动预算的动态调整机制中,我们实现了绩效预算的灵活调整,使预算能够紧跟事业单位的发展步伐,及时响应外部环境的变化,提高了预算的时效性和适应性。此外,本文还强调了绩效导向在预算编制与执行监控中的核心作用,通过构建完善的绩效评价体系,确保了预算资源的有效配置和高效利用。最后,我们提出了建立绩效预算管理的持续改进机制,旨在通过不断的评估、反馈与调整,推动事业单位绩效预算管理水平的持续提升,为事业单位的长期发展奠定坚实的基础。未来随着公共财政体制改革的不断深化和事业单位管理水平的不断提升,零基预算与滚动预算的融合应用将具有更广阔的发展前景。一方面,可以进一步探索和完善融合应用的具体路径和方法体系;另一方面可以加强绩效预算与融合预算编制方法的有机结合推动事业单位绩效管理的全面提升。同时,随着信息技术的发展和应用水平的提高也可以探索将信息技术手段引入融合预算编制过程之中提高预算编制的效率和准确性。

参考文献

- [1] 景佳. 基于绩效视角下论我国事业单位预算方法[J]. 科

- 技资讯,2021,19(33):95-97.
- [2] 周洋. 内控视角下事业单位预算绩效管理的完善方法探究[J]. 投资与创业,2023,34(15):168-170.
- [3] 张文闻. 吉林省事业单位预算编制与绩效评价的关联性分析[J]. 中国管理信息化,2024(4):183-185.
- [4] 周良虎. 基于绩效管理的事業单位预算编制方法研究[J]. 理财(经济版),2023(9):15-17.
- [5] 朱琳. 行政事业单位全面实施预算绩效管理的探析[J]. 当代会计,2023(15):190-192.
- [6] 任玲. 事业单位预算绩效管理探析[J]. 当代会计,2024(1): 196-198.

版权声明：©2024 作者与开放获取期刊研究中心（OAJRC）所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



OPEN ACCESS