

蒋瑜超,周 娜,周 华,等. 基于平衡计分卡理论的农业科技专项资金绩效评价方法初探[J]. 江苏农业科学,2013,41(9):401-402.

基于平衡计分卡理论的农业科技专项资金绩效评价方法初探

蒋瑜超,周 娜,周 华,张 腾

(江苏省农业科学院,江苏南京 210014)

摘要:建立科学、系统的绩效评价指标体系是有效开展绩效评价工作的关键。借鉴平衡记分卡理念,从财务、社会绩效、过程管理、团队能力建设 4 个层面构建了农业科技专项资金绩效评价指标体系。

关键词:平衡计分卡;农业科技专项资金;绩效评价;指标体系

中图分类号: F323.3 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002-1302(2013)09-0401-02

农业科技专项资金是指国家或有关部门下拨给农业科研单位的具有指定用途或特殊用途、完成专项农业科研工作的资金。农业科技专项资金的运行过程包括项目立项、项目实施、产出应用 3 个环节。为了客观反映农业科技专项资金项目的组织管理水平和实施运行效果,应对农业科技专项资金的管理实施过程和项目实施后的成效进行评价。农业科技活动具有多样性和复杂性等特点,农业科技专项资金使用过程中存在“重投入与轻产出”“经费短缺与浪费并存”等问题,因此,绩效评价工作对提高农业科技专项资金的使用效益具有十分重要的意义。平衡计分卡作为绩效管理的重要工具,在企业中已得到广泛运用^[1-3]。本研究引入平衡计分卡理论来构建农业科技专项资金的绩效评价体系,旨在为提高农业科技专项资金使用效益提供依据。

1 农业科技专项资金绩效评价平衡计分卡的设计理念

平衡计分卡是由美国著名管理大师罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿于 1992 年提出的战略管理业绩评价工具,它能综合全面反映企业绩效,实现过程指标和结果指标的结合、财务指标和非财务指标的结合、定性指标和定量指标的结合。其核心思想是通过财务、客户、内部业务流程、学习与成长 4 个维度指标之间相互驱动的因果关系展现组织的战略轨迹,全面评价企业的经营业绩。

1.1 财务维度

财务维度覆盖了考评对象整体的效益、成本控制、成本投入产出情况等,以及人均成本收入等财务指标。农业科技专项资金绩效评价同样重视财务绩效,专项资金到位情况和预算执行情况等,均可作为农业科技专项资金重要的财务性衡量指标。

1.2 客户维度

客户维度是对财务评价的重要补充,在强调财务衡量指标的同时,如果无法兼顾服务质量,必然导致顾客满意度降低,因此,在进行绩效评价时,管理者要协调这一矛盾并加以根除。此外,农业科技专项资金还要努力完成其承担的社会责任,提高农民和政府的满意度。本研究把这 2 项内容和服务绩效统称为农业科技专项资金的社会绩效。

1.3 内部业务流程维度

考评对象的决策、执行具体任务等行为将决定其任务的最终完成情况,内部业务流程测评将对考评对象的行为产生影响,可以从执行力和内部管理能力 2 方面来建立农业科技专项资金过程管理评价指标体系。

1.4 学习与成长维度

此维度涉及的指标相对较多,如成员满意度、成员能力、关键成员稳定度等,该层面反映了整个科研团队的发展壮大潜力。只有以培训、交流等多种形式提高科研人员素质,才能为社会创造更多价值。

根据上述结果,本研究设计了农业科技专项资金平衡记分卡,将实现目标的战略分解为财务、社会绩效、过程管理、团队能力建设等 4 个维度。社会绩效是农业科技专项资金存在及发展的首要目标,财务维度为实现目标提供了财务制度和效率上的保障,过程管理维度反映为完成目标应当具备的核心能力,团队能力建设维度则反映科研团队生存及继续创造价值的潜力和基础。

2 用平衡计分卡理论进行农业科技专项资金绩效评价的优势

2.1 短期目标和长期目标结合

农业科技专项资金管理依托于农业科研院所,在专项资金使用和管理实践中,大多数科研项目仅制定短期目标,并不重视长期目标,并且所制定的目标往往只关注科研成果数量产出,即使个别科研活动制定了长期发展目标,也缺乏相关的具体措施,远不能满足科研单位在人才培养、科学研究、社会服务等方面的要求,不利于科研单位的长远发展。引入平衡计分卡理论后,可将农业科研活动的长期战略目标与业绩影响因素相结合,在此基础上确定项目管理者可付诸行动的长

收稿日期:2013-05-28

基金项目:江苏省农业科学院农业经济与科技发展项目(编号:JK1201)

作者简介:蒋瑜超(1973—),女,江苏金坛人,高级会计师,主要从事财务工作。E-mail:jiangyc73@126.com。

通信作者:周 娜,高级会计师,从事财务管理工作。E-mail:zhouna9231@163.com。

期战略目标,使其具有可行性,并通过因果关系链将长期目标层层分解为短期目标,使其不偏离长期目标。

2.2 财务指标与非财务指标并存

由于财务指标带有滞后性、片面性、短期性等缺陷,因此偏重于财务指标的传统绩效评价体系不能全面正确反映农业科技专项资金的潜在绩效、行为绩效、结果绩效 3 个层面的绩效内容和因果关系。另外,农业科技专项资金大多具有公益性性质,有些科研成果难以用财务数据来衡量,其社会效益可能远大于财务效益,如果仅以财务指标作为项目成功与否的评价标准,只会本末倒置,达不到农业科技专项资金设立的初衷。平衡计分卡有效弥补了传统绩效评价指标体系偏重于单一财务指标的缺陷,在吸收原有传统绩效评价优点的基础上,增加了客户、内部业务流程、学习与成长等非财务指标来全面衡量绩效。

3 基于平衡计分卡理论的农业科技专项资金绩效评价体系

本研究以普通省级农业科研单位为例,从 4 个层面构建农业科技专项资金绩效评价指标体系,每个层面下再设一级指标和二级指标(表 1)。

3.1 财务层面

财务层面评价指标是平衡计分卡的主要组成部分,是其他层面指标的核心。从财务角度全面系统地评价农业科技专项资金的最终绩效和运行效率,可以突出有限的评价目标,促进农业科研单位全面发展,可以从资金到位情况和资金使用情况 2 方面设计指标。

3.2 社会绩效层面

农业科技专项资金主要用于支持农业科研、教学、推广单位开展重大公益技术及产业共性技术研究和开发等,其性质和目的决定了专项资金必须将社会效益放在首位,管理者更多关注的是专项资金的筹集及高效规范使用等,最终目标是完成使命,满足“客户”的要求。此层面在评价体系中的权重可设为 30%,主要指标是管理者满意度、科研人员满意度、社会满意度。

3.3 过程管理层面

管理者要运用农业科技专项资金优化、改进、规范内部管理流程,使其更加高效,达到专项资金的建设目标,并在有限的预算约束下合理、有序地开展工作。过程管理评价是专项资金改善绩效的重点和起点,此层面在评价体系中的权重可设为 20%,主要指标包括内部运作能力和资产管理能力。

3.4 团队能力建设层面

团队能力建设层面是推动社会绩效和过程管理层面目标实现的动力,一方面可以理解为农业科技专项资金项目整个科研团队全体人员知识和能力不断提高,另一方面也可理解为专项资金项目发挥作用后对整个科研团队全体人员知识与能力的完善与提高。此层面在评价体系中的权重可设为 15%,

表 1 农业科技专项资金绩效评价体系

所属层面	一级指标	二级指标	评价方法
财务层面 (35%)	资金到位情况	专项资金到位率	定量
		配套资金到位率	定量
		专项资金到位及时性	定量/定性
	资金使用情况	专项资金预算编制规范性	定量/定性
		专项资金支出预算完成率	定量
		专项资金支出结构合理性	定量/定性
社会绩效 层面(30%)	管理者满意度	专项资金拨付到位率	定量
		专项资金支出进度	定量/定性
		专项资金预算调整情况	定量/定性
	科研人员满意度	项目实施后科研人员人均经费增长率	定量
		项目实施后科研人员人均固定资产增长率	定量
	社会满意度	科研成果转化率	定量
科研成果获奖数量		定量	
科技服务次数、金额以及社会关注度		定量/定性	
过程管理 层面 (20%)	内部运作能力	财务核算规范性	定性
		管理制度执行力度	定性
		设备利用率	定量
	资产管理能力	项目实施过程中资产损失率	定量
		项目实施后资本保值增值率	定量
团队能力 建设层面 (15%)	队伍建设能力	项目实施人员中高级职称比率	定量
		项目实施后高层次人才增加率	定量
	对外交流能力	项目团队出席国际/国内会议次数	定量
		项目团队参加培训次数	定量
	管理体制创新能力	项目管理体制健全性	定性
		项目激励机制合理性	定性

主要指标包括项目团队队伍建设、对外交流、管理体制创新等。

将财务指标与非财务指标相结合,能够最大限度地评价农业科技专项资金各个层面的绩效情况。另外,对农业科技专项资金进行绩效评价时,还应灵活运用平衡计分卡理论,针对各个项目的特点,在指标体系中加入该项目的特殊指标,也可在项目实施期间根据实际需要,适当添加或删除评价指标。

参考文献:

[1] 张永慧,李天祥. 建立专项资金绩效评价指标体系初探[J]. 经济前沿,2005(4):62-64.
[2] 沈建新,郭媛嫻. 科研项目绩效评价初探[J]. 江苏农业学报, 2009,25(6):1378-1381.
[3] 张 腾,王 莹,林 玲,等. 科研项目绩效评价的问题与对策 [J]. 江苏农业科学,2012,40(5):10-13.