

分类号: CR9

密 级: 公开

学校代码: 10363

学 号: 2201210103



安徽工程大学

Anhui Polytechnic University

硕士学位论文

题 目

城市新区预算绩效管理研究

—以芜湖市江北新区为例

论 文 作 者

王丹丹

校 内 导 师

徐达奇

校 外 导 师

董萍

专业学位类别

公共管理

研究方向(领域)

行政管理

论文提交日期: 2024 年 5 月 28 日

分类号：C93

单位代码：10363

密 级：公开

学 号：2201210103

城市新区预算绩效管理研究——以芜湖市江北新区为例

RESEARCH ON BUDGET PERFORMANCE MANEGEMENT IN NEW URBAN DISTRICTS - A CASE STUDY OF JIANGBEI NEW AREA IN WUHU

学生姓名：_____王丹丹_____

指导教师：_____徐达奇_____

校外导师：_____董萍_____

专 业：_____公共管理_____

研究方向：_____行政管理_____

论文答辩日期：_____2024 年 5 月 25 日_____

安徽工程大学学位论文原创性声明

本人郑重声明：我恪守学术道德，崇尚严谨学风。所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已明确注明和引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品及成果的内容。论文为本人亲自撰写，我对所写的内容负责，并完全意识到本声明的法律后果由本人承担。

学位论文作者签名：



日期：2024 年 5 月 28 日

安徽工程大学学位论文版权使用授权书

学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅或借阅。本人授权安徽工程大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

本学位论文属于

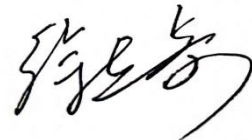
保 密 ☐，在 ____ 年解密后适用本版权书。

不保密 ☒。

学位论文作者签名：



指导教师签名：



日期： 2024 年 5 月 28 日

日期： 2024 年 5 月 28 日

城市新区预算绩效管理研究——以芜湖市江北新区为例

摘 要

党的十八大以来，中国特色社会主义迈入新的发展阶段，不论是社会发展还是城市建设，都迎来新的历史机遇期。然而在发展进程中，难免会出现传统城市主城区发展空间受限、资源不足、环境污染、社会事务负担加重、经济进一步发展潜力受限等现象，在这种背景下，城市新区应运而生。城市新区承担中央或地方重大改革和发展任务，是经济腾飞发展的重要引擎。

自 2020 年以来，受新冠疫情和全面减税降费政策的影响，我国财政工作形势比较严峻，各地财政收入组织规模均有所下降，因此搭建科学合理的绩效管理体系，实现财政资金支出效益的最大化，成为各级政府及财政部门的工作重点，各级政府部门都在积极探索预算绩效管理模式，致力于通过建立科学的绩效管理评价体系来提升财政资金的产出价值，持续优化公共服务能力和水平。对于城市新区而言，全面实行预算绩效管理，对于推动预算绩效管理体系的完善，提升财政资金的使用效益，缓解城市新区建设初期财政收入来源少、税基弱与经济发展和城市建设之间的矛盾具有重要意义。

本文以芜湖市江北新区为例，首先介绍了自 2020 年启动预算绩效

管理工作以来，在完善预算绩效管理制度、配备预算绩效管理人员、建立贯穿“事前—事中—事后”的全流程管理机制等方面的一些做法和工作进展；通过文献研究、实地调查、比较分析等方法分析了目前江北新区预算绩效管理中存在的主要问题，以及产生这些问题的具体原因；通过对珠海横琴新区、东莞滨海湾新区等城市新区的预算绩效管理工作经验的借鉴，运用新公共管理、公共产品、委托代理等相关理论，提出了加大宣传和培训，强化预算绩效管理意识；完善岗位设置，健全预算绩效管理架构；加强制度建设，构建多层次预算绩效制度体系；压实主体责任，加强预算绩效管理监督管理；制定科学的评价体系，提高预算绩效管理水平；引入第三方评价机构，充实预算绩效管理外部力量；强化结果运用，提高预算绩效管理效益等有助于提升城市新区预算绩效管理水平的对策建议。

关键词：城市新区，预算绩效，绩效管理，全流程管理，对策建议。

RESEARCH ON BUDGET PERFORMANCE MANEGEMENT IN NEW URBAN DISTRICTS - A CASE STUDY OF JIANGBEI NEW AREA IN WUHU

ABSTRACT

Since the 18th CPC National Congress, socialism with Chinese characteristics has entered a new stage of development, ushering in a new period of historical opportunities in both urban construction and social development. However, in the process of development, it is inevitable that there will be phenomena such as population expansion, insufficient resources, environmental pollution, increased burden of social affairs, and limited potential for further economic development in traditional cities. Under this background, urban new areas have emerged. New urban areas undertake major central and local reform and development tasks, and are an important engine for economic take-off and development.

Since 2020, affected by the novel coronavirus epidemic and tax and fee reduction policies, China's financial situation is not optimistic, and the scale of fiscal revenue organizations in all regions has declined. Therefore, how to build a scientific and reasonable performance management system, effectively use financial funds, and maximize the efficiency of financial funds expenditure has become the focus of

governments at all levels and financial departments. Government departments at all levels are actively exploring performance-based budget management models. It is committed to improving the output value of financial funds and continuously optimizing the capacity and level of public services by establishing a scientific performance management evaluation system. For urban new areas, the full implementation of budget performance management is of great significance for promoting the improvement of the budget performance management system, improving the efficiency of the use of financial funds, and alleviating the contradiction between the small sources of fiscal revenue and the weak tax base in the early stage of the development of urban new areas and economic development and urban construction.

This paper taking Jiangbei New District of Wuhu City as an example, first introduces some practices and work progress in the formulation of budget performance management system, the allocation of budget performance management personnel, and the establishment of the whole process management mechanism that runs through the pre-event and post-event since the start of budget performance management in 2020. Through literature research, field investigation, comparative analysis and other methods, this paper analyzes the main problems existing in the budget performance management of Jiangbei New District and the specific reasons for these problems. Based on the experience of budget

performance management in Zhuhai Hengqin New District and Dongguan Binhai Bay New District, this paper proposes to increase publicity and training and strengthen the awareness of budget performance management by applying the theories of new public management, public finance and principal-agent. Improve the position setting, improve the budget performance management structure; Strengthen the system construction, build multi-level budget performance system network; Consolidate the main responsibility and strengthen the supervision and management of budget performance management; Develop a scientific evaluation system to improve the level of budget performance management; Introduce a third-party evaluation agency to strengthen the external force of budget performance management; Strengthening the use of results and improving the efficiency of budget performance management are helpful to optimize the budget performance management in new urban areas.

KEY WORDS: urban new area,budget performance,
performance management,whole process management,suggestions for
countermeasure

目录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外研究现状	3
1.2.1 国外研究综述	3
1.2.2 国内研究综述	5
1.2.3 国内外研究评述	7
1.3 研究思路及技术路线	8
1.3.1 研究思路	8
1.3.2 技术路线	8
1.4 研究内容和研究方法	9
1.4.1 研究内容	9
1.4.2 研究方法	10
1.4.3 本文创新之处	11
第 2 章 相关概念和理论基础	13
2.1 城市新区预算绩效管理相关概念	13
2.1.1 城市新区	13
2.1.2 绩效管理	13
2.1.3 预算绩效管理	14
2.2 理论基础	14
2.2.1 新公共管理理论	14
2.2.2 公共产品理论	15
2.2.3 委托代理理论	15
第 3 章 芜湖市江北新区预算绩效管理现状	17
3.1 芜湖市江北新区基本情况	17
3.1.1 江北新区发展概况	17

3.1.2 江北新区内设机构情况	18
3.1.3 2023 年江北新区预算执行情况	18
3.1.4 2023 年江北新区预算执行情况分析	21
3.2 江北新区预算绩效管理概况	23
3.3 江北新区预算绩效管理流程	24
3.3.1 预算绩效管理项目事前绩效目标制定和审核	25
3.3.2 预算绩效管理项目事中跟踪监测	27
3.3.3 预算绩效管理项目支出绩效评价	28
第 4 章 芜湖江北新区预算绩效管理问题与原因分析	30
4.1 问卷设计及结果统计	30
4.1.1 被调查者基本状况	30
4.1.2 对预算绩效管理了解和重视程度	31
4.1.3 江北新区预算绩效管理工作开展情况	31
4.2 江北新区预算绩效管理存在的主要问题	32
4.2.1 预算绩效管理工作重视程度不够	33
4.2.2 预算绩效管理制度可操作性不强	33
4.2.3 预算绩效管理工作完成质量不高	34
4.2.4 预算绩效评价成果应用不足	36
4.3 江北新区预算绩效管理问题原因分析	37
4.3.1 预算绩效管理工作理念尚未全面树立	37
4.3.2 预算绩效管理工作专业力量配置不足	37
4.3.3 预算绩效管理制度体系不完善	38
4.3.4 预算绩效管理工作机制不健全	40
第 5 章 城市新区预算绩效管理经验借鉴	41
5.1 珠海横琴新区预算绩效管理方面的探索与启示	41
5.2 东莞滨海湾新区预算绩效管理方面的探索与启示	43
第 6 章 优化城市新区预算绩效管理对策建议	45
6.1 加大宣传和培训，强化预算绩效管理意识	45

6.2 完善岗位设置，健全预算绩效管理组织架构	46
6.3 加强制度建设，构建多层次预算绩效制度体系	47
6.4 压实主体责任，加强预算绩效管理监督管理	48
6.5 制定科学的评价体系，提高预算绩效管理水平	49
6.6 引入第三方评价机构，充实预算绩效管理外部力量	50
6.7 强化结果运用，提升预算绩效管理效益	51
结论与展望	53
参考文献	54
附录：江北新区预算绩效管理调查问卷	57
致谢	62

第 1 章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

随着我国城市现代化进程不断推进，受城市交通道路等基础设施、教育医疗等公共配套设施资源限制，传统城市进一步发展空间受限，人与自然、环境、资源之间的矛盾开始显现^[1]，因此拓展城市空间范围，建设配套完善、宜居宜业的城市新区成为城市发展的必然选择。

中国城市新区是城市化进程中城市向城郊发展的产物，是一个中心城市产业延伸和人口迁移的重要载体，类似于国外的产业新城，但也有我国独特的特性^[2]。首先，城市新区是传统城区的延伸扩大空间，其目的是为了缓解传统城区资源压力；其次城市新区的开发体量较大，地理位置一般位于城市近郊或者城乡结合部，和中心城区之间通常有着密切的社会和经济联系；最后城市新区承担中央或者地方重大改革和发展任务，一般作为区域新的经济增长点来打造。我国目前已经设立了上海浦东新区、南京江北新区、河北雄安新区等 19 个国家级新区，国家级城市新区一般为独立的行政区划，为一级地方政府；而诸如珠海横琴新区、东莞滨海湾新区、芜湖江北新区等地方级城市新区通常采用管委会（即地方政府的派出机构）运行体制，其共性是都设独立的财政管理机构，都拥有较大的财政支出自主权，在基建、公建、社会民生事务、产业发展上财政资金投入量大，因此有必要全面进行预算绩效管理。

2003 年，党的十六届三中全会首次提出“建立预算绩效评价体系”，预算绩效管理理念初步树立，各地财政积极探索预算项目绩效评价。2015 年 1 月 1 日，新《预算法》正式实施，在新预算法中，首次明确了“预算绩效管理”，这也是

我国政府第一次在法律法规层面上明确了预算绩效管理工作要求。为落实《预算法》关于绩效管理的工作部署，财政部制定完善优化预算绩效管理制度体系，相继制定了部门绩效目标管理、专项转移支付绩效目标管理等制度，我国预算绩效管理改革进入快速发展阶段。党的十八大明确提出“创新行政管理方式，提高政府公信力和执行力，推进政府绩效管理”，十八届三中全会进一步要求，改进预算管理制度，建立现代财政制度。根据中央有关预算绩效管理的决策安排，各级政府对有关财税体制改革的方针和政策进行了进一步的深化，用制度框架体系的建设来推进预算管理体系不断优化，推进预算绩效管理的进程，为实现我国高质量发展提供了重要支撑^[3]。党的十九大明确提出“建立全面规范透明、标准科学、约束有力的预算制度，全面实施绩效管理”，标志着我国预算绩效管理上升为国家战略^[4]。党的二十大从全局战略高度，明确了深入推进财税体制改革的总体方案和举措，做出“健全现代预算制度”的重要工作部署^[5]。

综上，对于城市新区而言，全面进行预算绩效管理，科学做好项目事前绩效评估^[6]；在资金的使用过程中进行跟踪监测，及时纠偏，控制好成本和效益；在项目结束后对于产出效益进行科学分析研判并加强结果运用，才能确保财政资金的支出合理和使用高效，实现新区的高质量发展^[7]。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义。地方城市新区政府作为一级政府的派出机构，受特殊体制影响，预算管理水平先天不足，同省市乃至县区政府都有着较大差距。本文通过分析芜湖市江北新区预算绩效管理工作实际情况，从新区管委会政府管理的角度，将科学制定事前绩效目标和指标体系、事中跟踪监测、事后续效评价成果有效利用等作为研究的切入点，分析城市新区地方政府如何有效的开展预算绩效管理，为预算绩效管理的系统性研究提供了新视角。

(2) 现实意义。自十八大召开以来, 预算绩效管理工作逐渐摆到了重要位置, 科学有效的预算管理体系对于提升财政资金效益、缓解政府财政压力有重要意义。但从实际操作层面来看, 各级政府预算绩效管理的成果却不尽如人意, 绩效评价成果在预算安排中应用也比较有限, 多停留在书面分析报告和政策调整层面。本文通过分析城市新区预算绩效管理工作的种种不足, 给出具有实际操作性的意见和建议, 对提升地方政府的财政支出效益, 促进政府部门科学决策, 持续优化公共服务水平, 提升人民群众的满意度, 促进城市新区高质量发展有一定的参考价值。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究综述

“绩效”一词最早由西方学者提出, 在 Murphy (1990) 看来, 是一种特定的组织在某种特定的工作中所产生的一种行为表达^[8]。Bernardin (1984) 则认为, 绩效是在特定的时间范围内, 运用特殊的生产工具, 完成生产活动的效率^[9]。Campbell (1993) 等人的绩效理论认为, 绩效是行为的同义词, 它是人们实际的行为表现并且是能观察到的^[10]。

关于“预算绩效”, Miller (2000) 提出的观点是, 预算绩效是一个综合体系, 他包含预算的编制、执行、过程跟踪的全过程^[11]。CV Brown、P.M.Jackson (2000) 提出, 预算绩效是系统性的评估资金的投入价值和产出规模, 以产出价值来倒排资金投入, 包括: 以制度来约束预算信息的采集和运用; 预算结果要有反馈机制, 建立相应的奖惩机制; 将计算机技术运用到预算绩效管理之中, 提升信息的传达速度; 在预算绩效管理过程中要保持谨慎态度^[12]。Kelly Jenrette (2007) 认为, 预算绩效是绩效管理的一种实现路径, 也是强化预算管理的有效手段, 通过分析并运用绩效评价结果, 为第二年的资金支出结构和安排方向提供重要的数据支撑^[13]。

美国的专家学者还在预算项目满意度社会调查、预算绩效评价方法、结果公开、财政管理水平、政府公共服务水平等层面对美国各地区推进和实施预算绩效管理进行了深入的分析探讨^[14]。

在财政预算项目支出和绩效评价领域，Cole（2009）首先提出分权概念，并着重指出权力不可集中于中央政府，要对财务收支和财务管理之间的关系进行清晰划分，在资金分配的时候要以公共意志为指导^[15]。Moynihan Donald 和 Beazley Ivor（2016）提出，法国的绩效指标主要设计了“群众满意度、项目完成度、效率提升度”三大指标，体现了绩效预算评价体系的结果反馈机制^[16]。

在绩效评价方法方面，Mark Myring（1998）在研究中发现，“作业成本法”等预算会计分析方法能有效的对预算支出进行绩效评价^[17]。Keehley 和 Popovich（2005）指出，科学合理的绩效评价方法能够有效提升政府部门履职效能，当年的绩效评价成果应该作为第二年预算支出安排的重要参考依据，报告的评价成果还应该运用到对已定计划和目标的调整中，来提高政府的工作水平^[18]。

在具体的政府运行层面上，虽然不同国家的体制国情不同，但其预算绩效管理的工作目标基本一致，即建设一个公共服务水平更高的政府。

(1)健全的法律保障。国外采取立法方式，颁布预算绩效管理相关法律法规，如美国通过《政府绩效和结果法案》(GPRA)，将政府部门的绩效评价制度第一次以立法的形式确立下来，同时也使绩效预算获得前所未有的合法地位，被称为“新绩效预算改革”^[19]，明确部门要公开绩效自评和第三方评价报告，建立起相应的组织管理体系。通过立法，庞大复杂的体系结构变得清晰化，确定了功能的划分，构成了一个自上向下，部门全体参加的预算绩效组织结构，这为降低改革阻力，开展预算绩效管理改革提供了重要的组织保证^[20]。

(2)推进全社会预算绩效管理制度的配套改革。英国的绩效管理强调政府间的

通力合作，不止包括财政部门，同样项目单位、审计单位、风险控制单位、专家学者也参与其中，从重点项目开始，逐步扩展到整个支出体系，逐步进行效率评价^[21]。

(3) 引入问责机制。将预算绩效的管理成果纳入到个人信用管理之中；政府部门向社会公众及时公开支出预算目标、收支明细及绩效评价成果，编制年末决算报告和政府财务报告，接受大众监督。

目前，在 OECD（经合组织）的 38 个成员国中，大部分国家都已经搭建起了预算绩效体系，要求对预算支出进行事前审核评估；90% 的国家对项目的绩效成果进行评价，重视结果应用，预算资金支出成果广泛接受民众监督，提升了预算支出的透明度。此外，世界上越来越多的国家开始意识到对预算资金进行绩效管理的重要性，纷纷对本国的预算绩效管理办法进行了优化或改革，出台了关于预算绩效管理的法律法令。

1.2.2 国内研究综述

近年来，国内学者关于预算绩效管理的研究成果也不断涌现，主要体现在以下方面：

从目前我国预算绩效管理存在的主要问题的角度，杨荣华（2019）指出，科学可行的管理体系较为缺乏，财政工作人员对预算绩效考核的重要性还未形成科学的认知，考核指标相对固定，预算绩效管理的工作人员未接受系统培训，业务能力不足^[22]。徐芳芳（2020）提到，我国预算绩效管理普遍存在水准不足的情况，从实地调查来看，大部分地区没有建立起一个完善的预算绩效管理体系和运行机制，也并未真正认识到预算绩效管理工作的重要性^[23]。阚美玲（2023）年提出，虽然《预算法》中通过法律形式明确了财政预算绩效管理的具体要求，但明细的

基层操作指导意见和办法尚未出台，基层实际工作中容易碰壁^[24]。王蓉（2023）指出，目前的绩效管理工作仍然存在“重编制轻管理”的现象，在执行环节主要关注资金的执行进度，很少对绩效目标完成情况进行跟踪监测和纠偏，没有体现出管理效能^[25]。

从财政预算资金支出安排的角度，贾春岩等（2022）提出，预算安排要按照支出特征编制预算资金项目库，以项目库为基础，首先由部门申报项目，经预算绩效审核后，财政部门批复项目，部门申报资金，财政下达资金和指标，年末同样以项目为载体，对绩效结果进行评价，评价结果影响第二年的项目资金安排^[26]。赵冬琦（2022）指出要全面落实以项目为基础安排支出预算，以项目为载体，以预算部门为单位向财政申报预算项目，财政部门经过系统评估，批复项目申请后再下达预算资金，在项目执行过程中对预算资金的绩效情况进行全面监控^[27]。

从分析项目的事前绩效工作角度出发，陈万峰（2022）指出，事前预算绩效为全流程预算绩效管理的起始点，是项目立项的重要依据，是对资金支出方向的第一道审核^[28]。马丽敏、李嘉维(2022)指出，在事前绩效评估中，不同的影响因素之间常采用加权法处理，虽然逻辑清晰，易于操作，但是由于项目的特性、评价标准都不相同，加权法并不适用于所有项目，他提出把绩效评估的评价标准分为主观因素和客观因素，针对性的建立起项目绩效评价二维码^[29]。

从绩效评价成果运用方面，章飞飞(2022)指出，预算绩效管理的最终目标就是将绩效成果运用到实践工作，持续优化公共服务能力和水平^[30]。岳洪江、魏倩倩（2023）指出，将事前评估、绩效目标、监控情况以及绩效评价结果与政策调整相挂钩，能够及时调整政策，以防止政策在执行过程中出现偏差，可以使政策更好地契合预算绩效管理的过程^[31]。

在政策执行层面，按照党中央、国务院决策部署，2012 年以来，我国预算绩效管理工作逐步启动，预算绩效管理制度体系也随之不断完善。2014 年《国务院关于深化预算管理制度改革的决定》对健全预算绩效管理机制提出明确要求。财政部研究制定《预算绩效管理工作规划》，推动绩效管理从事后绩效评价向事前绩效目标管理拓展，逐年扩大中央部门项目绩效目标和绩效评价试点范围，建立预算绩效评价共性指标体系框架，推进预算绩效管理规范化。从地方财政看，广东、江苏等经济较为发达省份积极在事前绩效评估、事后绩效评价及结果应用等方面作出了很多预算绩效管理的创新性新尝试。

1.2.3 国内外研究评述

国外关于预算绩效管理研究起步较早，在 20 世纪初就开始了预算绩效管理相关理论的研究，目前理论基础成熟，依据理论框架也普遍构建起了符合自身国情的预算绩效管理体系。从国内来看，我国关于预算绩效管理的研究起步虽然相对较晚，但自 21 世纪以来，预算绩效管理已明确成为我国提升财政资金支出效益和公共服务水平的重要抓手，专家学者关于预算绩效管理的研究成果也随之不断涌现，对于我国预算绩效理论体系的构建起到了一定的推动作用。

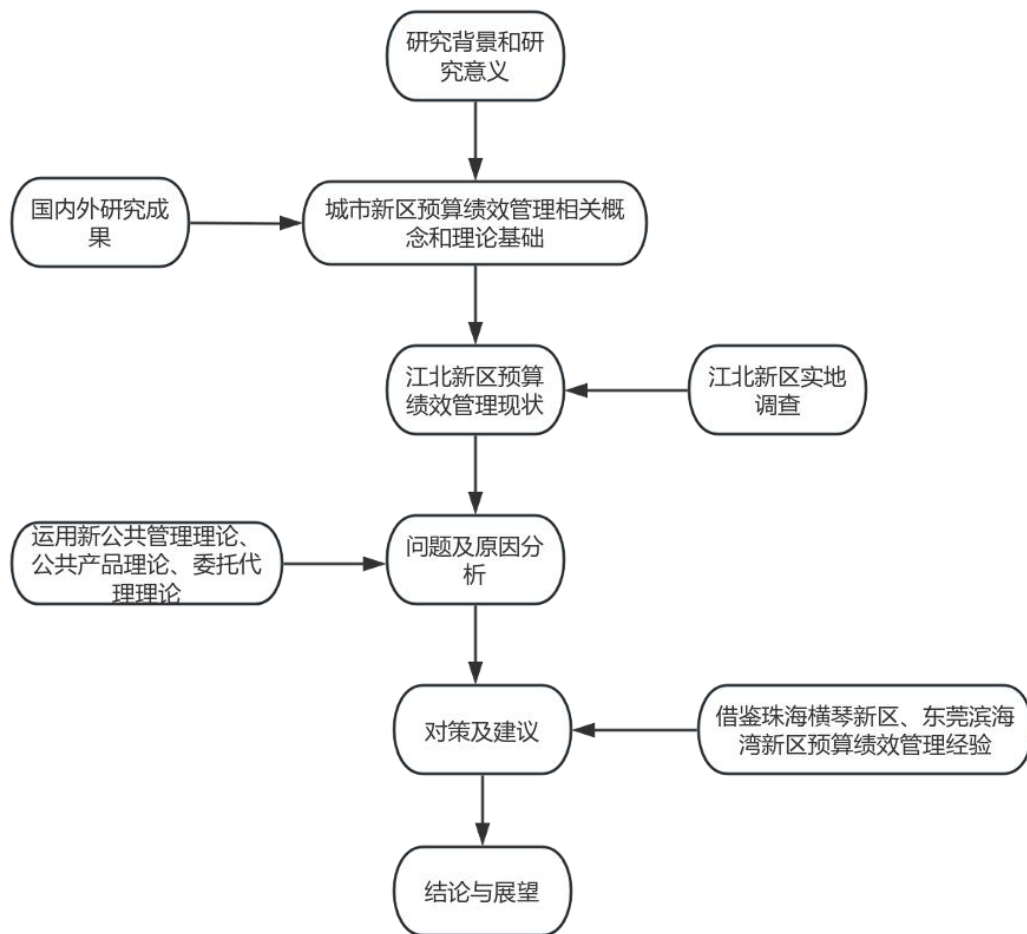
总体来说，目前国内研究与国外尚存在一定的差距，国内研究以借鉴国外理论和经验居多，研究对象主要是从地方政府、医院、学校等行政事业单位以及主要承担经济建设、产业发展职能的经济开发区角度出发，而针对于产城融合一体化发展的城市新区角度出发的研究较少。除此之外，专家学者的研究往往是从理论研究出发，就预算绩效管理体系中的某些中间环节，如怎样科学制定事前绩效目标和指标体系、事后的绩效评价成果如何有效利用等来作为研究切入点，从基层管理者角度出发的全方位系统化研究较为少见，与预算管理推行相配套的管理体系研究也不够完善。

1.3 研究思路及技术路线

1.3.1 研究思路

本文首先介绍选题背景，分析城市新区是城市现代化发展的必然产物，预算绩效管理是新区提供更好的公共服务，实现现代化治理和高质量发展的必要手段，因此有必要实行城市新区预算绩效管理。其次明确城市新区、预算绩效、预算绩效管理相关概念定义，以委托代理理论、公共产品理论、新公共管理理论作为本文的理论基础，基于“提出问题-发现问题-解决问题”的思维逻辑，以芜湖市的江北新区为例，从制度政策、组织架构等角度介绍江北新区预算管理工作现状，从事前、事中、事后三个角度，全面分析江北新区预算绩效管理的实施过程，通过实地访谈和问卷调查，从管理理念、专业人才、工作落实、结果应用等多维度分析芜湖市江北新区预算绩效管理问题及问题存在的原因。在此基础上，借鉴珠海横琴新区、东莞滨海湾新区等发展较为成熟的城市新区预算绩效管理先进做法，将相关的经验做法应用到预算绩效管理工作实践中，提出优化城市新区预算绩效管理的对策与建议，为我国城市新区预算绩效管理实践和创新提供参考。

1.3.2 技术路线



1.4 研究内容和研究方法

1.4.1 研究内容

在我国全面推行预算绩效管理的方针政策之下，本文不局限于预算绩效管理理论制度层面或某些中间工作环节，而是以芜湖市江北新区为研究对象，运用相关理论，通过分析江北新区自 2020 年开展预算绩效管理以来的工作成效，以全生命周期即事前绩效评估、事中绩效跟踪监测、事后绩效成果评价为主线，分析在各环节预算绩效管理具体的工作方法和流程，发现江北新区全面实施预算绩效管

理中遇到的问题并提出相应的对策，为提升城市新区预算绩效管理研究水平提供参考。文章结构如下：

第一章为绪论，主要分析了城市新区预算绩效管理研究的背景和研究意义，介绍国内外最新的研究成果，本文研究的技术路线、运用的研究方法和文章创新点。

第二章主要是明确相关概念，搭建理论框架。对论文题目中“城市新区”、“绩效管理”、“预算绩效管理”进了概念界定，明确论文题目关键概念间的逻辑关系，基于新公共管理、公共产品、委托代理等理论基础，建立理论框架。

第三章、第四章介绍芜湖江北新区全面实施预算绩效管理工作开展情况。通过查阅芜湖市江北新区预算绩效管理工作制度文件，与新区相关工作人员进行面对面交谈，发放调查问卷、实地调查等多种形式对江北新区财政预算绩效管理组织架构设立、工作开展情况进行了系统的梳理，分析工作中存在的问题及其原因。

第五章是城市新区实施预算绩效管理经验借鉴。以发展较为成熟的一些城市新区如珠海横琴新区、东莞滨海湾新区为经验借鉴，介绍了这些地区在预算绩效管理领域较为成熟的做法，从中提炼出一些有助于提升城市新区预算绩效管理水平的有益启示。

第六章是提出对策建议。结合问题和原因分析，对比发展较为先进的城市新区在预算绩效管理方面的工作经验，结合相关理论，提出加大宣传和培训，强化预算绩效管理意识等 7 点有助于优化城市新区预算绩效管理工作的对策建议。

1.4.2 研究方法

(1)文献研究法。查找、梳理、研究并汇总国内外有关城市新区、预算绩效管

理理论研究和实践研究的主要观点、成果，以深入了解预算绩效管理研究背景、研究现状及理论成果，确定本文研究的理论框架，为探讨全面实现城市新区预算绩效管理提供理论支撑。

(2) 实地调查法。前往芜湖市江北新区，与财金部负责人和负责财政国库业务、内部审计业务的工作人员进行关于预算绩效管理的讨论，了解江北新区预算管理工作现状；向财金部工作人员以及产业招商、项目建设等业务部门的工作人员发放调查问卷，以问卷调查结果作为本文的数据支撑，开展问题分析。

(3) 比较分析法。通过与珠海横琴新区、东莞滨海湾新区等发展较为成熟的城市新区预算绩效管理进行分析对比，进一步明确目前城市新区预算绩效管理方面存在的各种不足，通过学习先进地区的经验，提出改进措施。

1.4.3 本文创新之处

本文的研究视角较为新颖，从实际操作层面展开研究。进入新时代，做好预算绩效管理是我国新的发展要求，2018年，党中央、国务院提出了推进全面实施预算绩效管理的意见建议，但在实际操作层面仍然缺乏指导性意见，大部分地区预算绩效管理工作尚且处在发展初期，缺乏针对性的指导，专业人员匮乏，预算绩效管理实际工作开展遇到了种种困难。本文从现实的运作层面来探讨新区预算绩效管理问题，并就城市新区预算绩效管理工作改进提出举措，符合实际工作需求。

本文的研究对象较为新颖，从城市新区发展初期的预算绩效管理工作角度展开分析。城市新区一般都拥有清晰的产业发展定位，规划建设发展直接面向人民群众，是当地经济实现可持续发展的中坚力量。城市新区的管理体制和行政县区虽然类似，但也有很多区别，城市新区往往体制架构更高，财政自主权更大，比

县区享有更多的财政政策倾斜，同时发展受地方政府发展规划的影响也较大，预算资金支出方向难以准确预测。本文的研究案例芜湖市江北新区于 2020 年挂牌设立，目前仍然处于发展起步阶段，职能架构尚不完善，资金支出压力较大，因此全面实行预算绩效管理以提升财政资金的产出效率更显必要，对于城市新区的预算绩效管理更具现实参考价值。

第2章 相关概念和理论基础

2.1 城市新区预算绩效管理相关概念

2.1.1 城市新区

城市新区主要是为了缓解传统城区的人口、交通、环境压力而设立，一般在地理上位于城市近郊或者城乡结合部，与传统城区具有一定的空间和时间发展距离，具备城市主要功能的同时与旧城区之间存在密切的政治、经济联系。城市新区功能上是对老城区主要功能的转移、吸收、培育与深化，是对老城区功能缺口的填补、发展；发展动力上，既存在主城区发展的推动力与带动力，亦存在城市新区自我发展与演化的内在动力^[32]。城市新区一般享受政策倾斜和资金补助，独立性较强，自主权较高，经济上主要立足于高精尖科技产业，具有较好的发展前景，属于城市的外延式扩张一种形式，是促进城市高质量发展的新动力^[33]。

综上，城市新区可定义为独立区划，地理位置位于主城区的边缘或外延空间，实行与享受特殊发展政策与体制，与主城区在政治、经济、文化等方面联系密切，享受主城区发展资源与潜力，以实现经济持续发展、缓解城市资源压力为发展目标，同时配备政治与社会功能等目标的城市新区域。

2.1.2 绩效管理

绩效管理的概念源于管理学，是一种通过设定绩效目标、实施绩效跟踪、进行绩效评价和应用评价结果四个步骤对资金使用效益进行评判的管理模式^[34]，最早运用于企业的生产经营过程之中，强调企业的资金投入必须要带来一定的产出价值^[35]，因此在投入资金之前，也必须要对资金是否有所产出以及产出价值的大小做科学的评判预测，根据测评成果改善资金管理方法，促进项目达到预期目标。

随着政府职能的转变，绩效管理逐渐运用到政府公共管理之中，强调的是财政资金作为公共资源的产出价值。

2.1.3 预算绩效管理

预算绩效可以理解为有效支出与公共支出的比例，比例越高，预算绩效水平越高^[36]。预算绩效管理以预算资金为对象开展绩效管理工作，以提升预算绩效水平为目标，注重资金的成本效益和评价的结果反馈和运用。具体包括建立绩效评价的指标体系，设定公共支出绩效目标，执行过程中对绩效成果进行跟踪监测以及事后续效评价等。预算绩效管理的最终目的就是要科学有效的利用财政资金，向公众提供优质的公共服务，促进政府服务水平不断提升^[37]。

2.2 理论基础

2.2.1 新公共管理理论

新公共管理理论是在 20 世纪 80 年代西方国家面临严重的管理危机下应运而生的，政府盲目增加税收等行为引发了民众的强烈不满，“重塑政府”成为社会热潮，新公共管理理论也顺势发展，不同于传统的公共行政理论，其致力于提高政府管理服务效率和质量，借以增强公众对政府管理的信赖^[38]。其代表学者有克里斯托弗胡德、戴维奥斯本等，其理论的核心观点是将市场竞争引入到公共管理领域，政府是新的“服务型”的政府，它是一个“舵手”（也就是做出决定），而不是“划船的人”（就是工作的实施），用公共政策来引导公众参与到公共物品的生产中来，从而有效地提高公共产品质量，适应公众的多样化需要^[39]。此外，在管理服务理念方面，新公共管理理论强调以“顾客”为本，以客户需求为本，为客户提供高质量的公众服务。不同于传统企业运营，政府作为“企业家”，追求的不是利益最大化，而是将财政资金运用到最大产出价值的项目之中，从而为

顾客提供最优质的公众服务，顾客作为被提供服务的一方，也应当参与到对服务的质量评价之中，增强公共服务供给效率。

2.2.2 公共产品理论

公共产品理论指的是新政治经济学的一项基本理论，也是正确处理政府与市场关系、政府职能转变、构建公共财政收支、公共服务市场化的基础理论。公共产品也称公共物品或公共品，Samuelson（1954）在《公共支出的纯理论》一书中提出，公共产品是所有成员集体享用的集体消费品，社会全体成员可以同时享用该产品，并且个人对该产品的消费不会影响到社会其他成员^[40]；Buchanan 对于公共产品的定义是，任何组织通过集体提供的商品和服务都被定义为公共产品。Musgrave 对公共品定义的贡献主要来自两个方面，一是他在 1959 年将非排他性正式引入公共品的定义,与非竞争性并列,作为界定公共品的两大标准之一，二是在 1969 年他用“非竞争性”取代了萨缪尔森 1954 年提出的非常严格的“共时消费性”标准，最终完善了公共品的当代定义^[41]。

依据公共产品理论，民众通过上交税收“购买”公共产品，由此与政府之间形成买卖契约关系，但民众却无法决定购买怎样的公共产品，其决定权是掌握在政府部门手里。因此，政府部门作为公共产品的提供者，有义务通过预算绩效管理来改善公共产品的产出效果，最大限度的提高公共产品效率，提升政府服务质效^[42]。

2.2.3 委托代理理论

美国经济学家伯利和米恩斯研究发现，企业的所有权和经营权一旦充分集中，企业的运作便会困难重重，于是他们在 1930 年代提出了委托代理理论，提出由于专业分工和能力不同，企业所有权和经营权应该分开，由专业的代理人来行使经营权。这种基于契约的委托人与代理人之间的授权关系，在社会中普遍存在^[43]，

委托代理关系本质上是一种基于契约基础上的管理权的授予关系^[44]，“委托代理理论”被视作是现代企业经营理论的起点。在财政资金的使用过程中，纳税人按照税收征管办法将税缴入政府，形成委托代理关系，政府对收入进行二次分配。纳税人对于财政资金的使用只能从政府公开信息中获得，但是公开信息是否属实、资金去向是否合理却无从评判，另一方面，财政部门将资金拨付给预算部门或者项目之后，很难集中掌握资金的支出成果，例如资金支出是否符合项目进度要求，是否存在挪用及浪费的现象，财政资金的所有者和使用者以及使用者之间都容易出现信息不对称的情况。基于委托代理理论，我们在预算管理中引入绩效评价，对资金的分配、使用进行全流程的监督和监控，确保财政资金的投入达到预期的产出目标。

第3章 芜湖市江北新区预算绩效管理现状

3.1 芜湖市江北新区基本情况

3.1.1 江北新区发展概况

江北新区位于芜湖市鸠江区，于2020年4月15日揭牌成立，区划范围包括四个乡镇、一个街道，户籍人口35万，建设占地面积110平方公里，规划面积220平方公里。

江北新区是芜湖建设成安徽省省域副中心城市的重要战场。2023年，江北新区以高质量发展为主线，抓产业、落项目、快建设，乘势起势、育产兴城，呈现良好发展态势，主要经济指标实现快速增长。规模以上工业总产值216亿元，同比增长26%；规模以上工业增加值48亿元，同比增长27%；固定资产投资205亿元，同比增长56%；建安投资165亿元，同比增长96%；资质以内建筑业产值65亿元，同比增长80%。江北新区聚焦“车”（新能源汽车和智能网联汽车）、“数”（东数西算、数字经济）、“能”（绿能、储能）、“康”（生命健康、生物医药）四大主导产业，加快培育现代服务业，构建“4+1”现代化产业发展体系，打造新兴产业集群。2023年以来，共签约项目116个，总投资额408亿元。

预计2024年底，江北新区可建成安徽省公共卫生临床中心、芜湖学院等重大公共配套项目，加快楚江大道、吴越路等新路网建设，启动湾谷数字软件园、中华数谷（算力中心）、青年创业城、人才配套小区等创新创业平台建设，商业配套、星级酒店、文体中心、绿地景观等同步推进，实现不低于“100个工地、300个塔吊、500亿元投资”目标，江北新区新城已显雏形。

3.1.2 江北新区内设机构情况

江北新区目前主要承担新区的产业招商和建设发展任务，暂无社会管理事务。从组织架构上来看，只有皖江江北新兴产业集中区管委会一个预算单位。管委会为一级财政预算单位，共设有“四部两中心一室”，均为管委会的内设机构，非独立的预算单位，分别为产业发展部（招商部），负责产业招商；财金部，全面负责区财政管理工作；规划建设部，负责项目规划建设；综合管理部，负责组织综合事务；投资服务中心负责投资服务和信访维稳；审计中心负责内审事务；监察室，负责纪检监察，具体见图 3-1。

江北新区管委会目前实有人数 132 人，其中机关事业单位编制内人员 53 人，区属国有企业编制员工 50 人，劳务派遣员工 29 人。

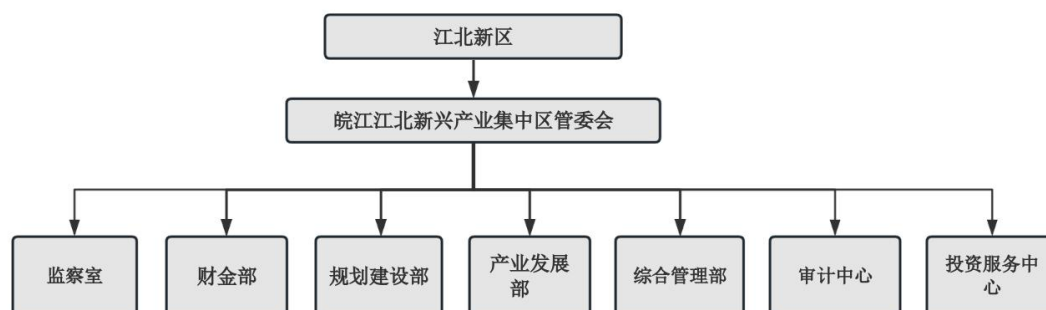


图 3-1 江北新区管委会组织架构图

3.1.3 2023 年江北新区预算执行情况

(1) 预算收入情况。从收入规模来看，2023 年，江北新区一般公共预算收入完成 25.32 亿元，同比增幅 61.3%，其中税收收入完成 14.28 亿元。从税收收入结构来看，增值税完成 5.57 亿，占比 39%；企业所得税完成 4 亿，占比 28%；个人所

得税 3274 万，占比 2.3%；城建税完成 8262 万，占比 5.8%；契税完成 11901 万，占比 8.3%。2023 年，江北新区政府性基金收入完成 33.26 亿元，同比增长 65.9%；从收入结构来看，主要为江北新区的国有土地出让收入和城市基础设施配套费收入。2021 年至 2023 年江北新区财政收入完成及增长情况见图 3-2¹。

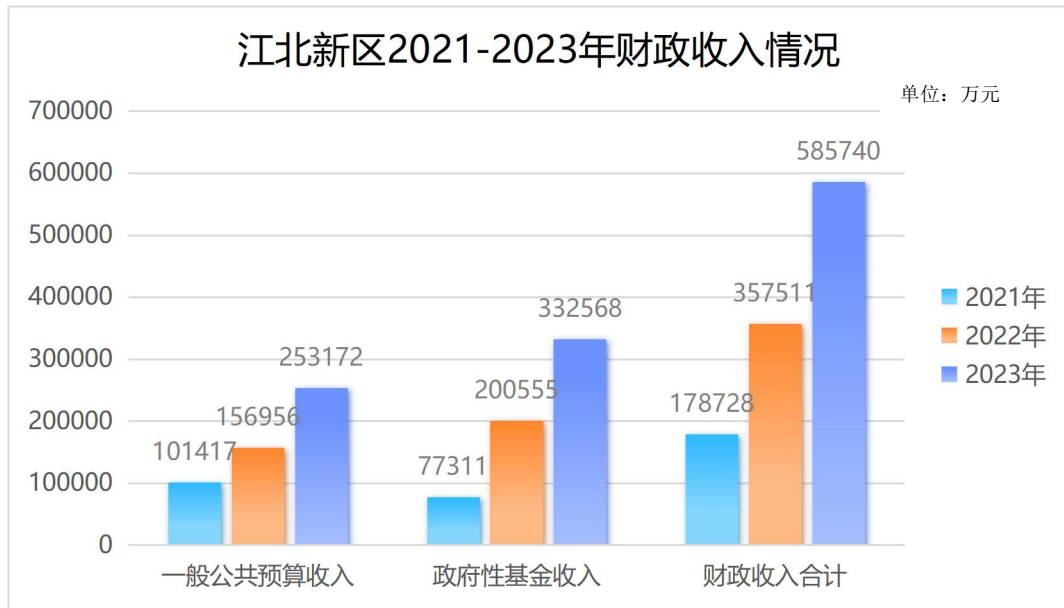


图 3-2 江北新区管委会 2021-2023 年财政收入柱状图

（2）预算支出情况。从支出规模来看，2023 年，江北新区一般公共预算支出 28.86 亿元，同比增长 94.7%；从支出结构来看，主要为城乡社区支出 20.26 亿元，占比 70.2%，科学技术支出 3.8 亿元，占比 13.2%，资源勘探工业信息等支出 1.5 亿元，占比 5.2%，债务付息支出 8890 万，占比 3.1%。支出明细情况见表 3-1。

¹ 2021-2023 年数据来源于江北新区政府官网，并经手工整理

表 3-1 2023 年江北新区一般预算支出情况表²

单位：万元

科目编码	科目名称	决算数
	一般公共预算支出	288662
201	一般公共服务支出	3,582
205	教育支出	5,000
206	科学技术支出	38,127
208	社会保障和就业支出	201
210	卫生健康支出	205
211	节能环保支出	295
212	城乡社区支出	202,565
213	农林水支出	14,030
215	资源勘探工业信息等支出	14,972
216	商业服务业等支出	178
217	金融支出	191
220	自然资源海洋气象等支出	153
221	住房保障支出	220
224	灾害防治及应急管理支出	2
232	债务付息支出	8,891
233	债务发行费用支出	50

江北新区 2023 年政府性基金支出完成情况。从支出规模来看，2023 年，江北新区政府性基金支出完成 51 亿元；从支出结构看，主要用于江北新区土地征迁、

² 2023 年数据来源于江北新区政府官网，并经手工整理

安置补助、基础设施建设等支出。支出明细情况见表 3-2。

表 3-2 2023 年江北新区政府性基金预算支出情况表³

单位：万元

科目编码	科目名称	决算数
	政府性基金预算支出	515,088
212	城乡社区支出	274,144
229	其他支出	233,000
232	债务付息支出	14,030
216	债务发行费用支出	194

3.1.4 2023 年江北新区预算执行情况分析

从收入情况分析，江北新区 2023 年一般预算收入增长 61.3%，税收收入增长 32.5%，税收收入中增值税、所得税占比约 67%，说明江北新区的主要收入来源是区内双招双引企业；城建税、契税、土地增值税等与土地出让、房地产开发相关的税种占比约 15%，说明江北新区的城市开发已经初具规模，城市建设已具备雏形。政府性基金收入同比增长 65.9%，主要为新区内的土地出让收入，说明江北新区正处于全面的建设开发阶段。以上数据表明，在受 3 年的新冠疫情影响，经济状况整体下行的大环境下，江北新区的财政收入规模还是非常乐观的，显示出了城市新区的巨大的发展潜力。各税种收入结构明细见图 3-3。

³ 2023 年数据来源于江北新区政府官网，并经手工整理

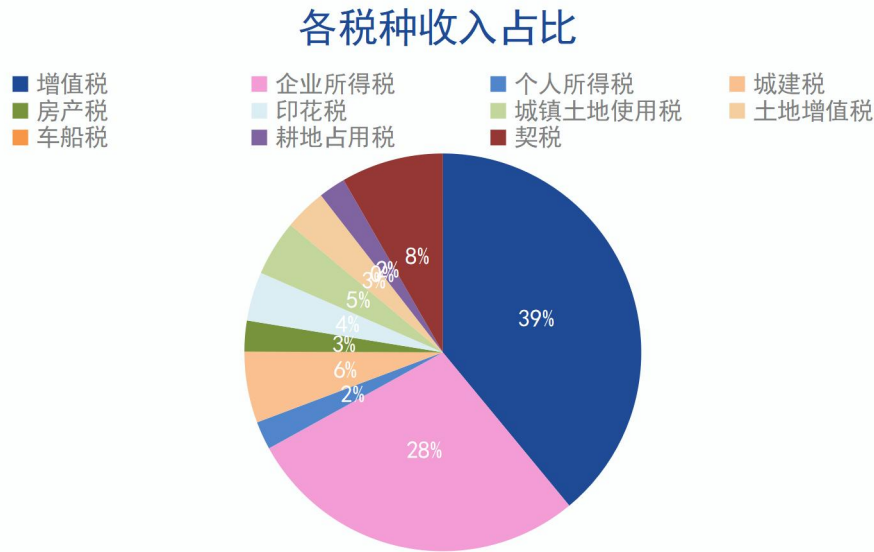


图 3-3 江北新区 2023 年税收收入构成饼状图⁴

从支出结构看，由于新区建设发展的特殊性，产业发展类的支出及项目建设类的支出是江北新区的主要支出方向，占总支出规模的 83%以上，也是预算绩效管理的重点监督项目。同时作为新区偿债压力也较大，债务余额 63.51 亿元，政府负债率 85%，要谨慎防范债务风险，守住债务红线。

综合分析，最近几年，虽然江北新区各项事业上都取得了很大的进步，财政收入规模增长迅速，但因为新区建设，其在支出方面也有着很大的需求，因此有必要开展全面预算绩效管理，合理优化支出结构，实现财政资金效益最大化，以资金带动产业发展和新区建设，助推江北新区朝着示范引领的产业新城目标上有力前进。

⁴ 2023 年各税种收入占比数据来源于江北新区政府官网，并经手工整理

3.2 江北新区预算绩效管理概况

3.2.1 江北新区预算绩效管理基本概况

目前，江北新区下有皖江江北新区管委会一个预算单位，由管委会财金部全面负责预算绩效管理工作，财金部下设办公室、国库科、预算科、财政核算科、债务科、金融监管科、国资监管科、统计中心等科室，承担预算编制、国库管理、债务管理、统计、国企国资管理等工作。财金部未设置预算绩效管理科室，目前从事预算绩效管理的具体工作人员 2 人，是由财政相关工作人员中兼任。

2020 年开始，江北新区按照工作要求，逐步启动预算绩效管理工作。在制度设计层面，首先是陆续印发了预算绩效管理相关制度文件。《预算绩效管理暂行办法》明确了预算绩效管理的制度框架、实施细则等，奠定了江北新区预算绩效管理工作全面开展的基础；《项目事前绩效评估管理暂行办法》细化了项目事前绩效评估报告的范围、工作流程和具体方法；《委托第三方参与绩效评估管理办法》明确了在预算绩效过程中可引入第三方参与；《项目支出绩效评价管理办法》要求一般公共预算、政府性基金预算的所有项目支出必须纳入绩效评价的范围，并对项目支出涉及的单位绩效自评、部门绩效评价以及财政部门绩效评价作出具体规定。

具体执行层面，在预算编制方面，财金部要求相关部门在上报预算需求时同时提交项目事前绩效评估申报表，同时对于预算金额在 1000 万元以上的项目，提交事前绩效评估报告，在经部门审核后交由财金部统一汇总，对于未按照要求设定绩效目标的，原则上不安排预算资金。绩效目标审核的程序同预算编制的程序大致相同，遵循“先上后下”的基本流程，即部门将项目事前绩效评价报给财金部审核，财金部审核后下达预算指标，部门根据下达的预算指标进一步细化修改和完善预算绩效，保障预算指标科学精细。在预算绩效成果评价方面，财金部每年会挑选重点项目来进行绩效成果评价，2023 年，财金部一共选取了产业发展补

助和江北新区发展建设专项两个项目进行了绩效成果评价，涉及财政资金 4.8 亿元。

2022 年起，安徽省预算管理一体化系统在全省范围内上线使用，将预算编制、绩效管理、总会计核算、预算执行等实行了全系统一体化管理，实现在申报预算项目的同时上报预算绩效目标，实现预算资金和绩效的同步管理。

当前，江北新区预算绩效管理工作责任主体落实，制度架构体系已初步建立，为新区开展预算绩效管理工作提供了制度保障。通过逐步开展事前绩效申报、审核和重点财政支出项目成果评价等工作，在全区初步树立了预算绩效管理意识，传统的“重支出轻绩效”的观念得到初步改善，在一定程度上提升了资金使用成效，提高了公共服务效率。

3.3 江北新区预算绩效管理流程

江北新区着力构建“事前立目标，事中强监督，事后有评价，结果有反馈”的预算绩效管理全过程管理体系。



图 3-4 江北新区预算绩效管理全过程管理体系流程图

3.3.1 预算绩效管理项目事前绩效目标制定和审核

事前绩效目标制定是指在项目资金安排之前，预先设定好预算资金在项目一定期间内预期可以达到的产出价值，绩效目标的设定包括明确项目内容，中期目标，绩效指标等，是全面实行预算绩效管理的首要环节。

从 2020 年起，江北新区按照“谁申请资金、谁编制目标”的原则，要求所有预算资金项目必须进行事前绩效目标申报。以产业发展补助项目为例，产业发展补助项目为常年预算项目，主要是拨付给新区内企业的高新技术奖补和固定资产投资类的补助等，每年预算金额大约在 4 亿元左右，在产业发展补助项目申报入库时，要求项目主管部门江北新区投资服务中心同时提交事前绩效评估申报表和事前绩效评估报告，明确项目中期绩效和长期目标，具体绩效评价指标主要包括产出指标、效益指标和满意度指标，具体评价产业发展补助是否应付尽付，支出是否合规，是否及时拨付，是否能有效的减轻企业负担，对江北新区产业发展是否具有推动作用等。表 3-3 为 2024 年产业发展补助项目事前绩效目标申报表。

对年初预算绩效目标集中审核。财金部牵头，对项目的事前绩效评估进行集中审核，从绩效指标填报的规范完整性、目标相关性、绩效适当性、实现可能性等方面对绩效填报情况进行综合评估，对项目支出结构有问题、绩效目标预期不理想的项目予以退回修改重新评估。事前绩效目标评估通过后，江北新区在批复预算和下达资金时，同步批复下达预算绩效目标，同时，在江北新区网站公开本年度预算安排及预算绩效，接受公众的监督。

表 3-3 江北新区项目支出绩效目标表

项目支出绩效目标表

项目名称		产业发展补助		
主管 部门 及代码		皖江江北新兴产业集中区管委会	实施单位	皖江江北新 兴产业集中区管 委会
项目来源		本级项目	项目期	常年
项目资金 (万元)		2024 年度资金总额：	49000	
		其中：财政拨款	49000	
		上年结转		
		其他资金		
度 标	根据江北新区招引政策及行业扶持政策，给予企业的高质量发展补助			
	一级 指标	二级指标	三级指标	指标值
	产出 指标	数量指标	指标 1：政策补助对象数量	覆盖所有江北新区招引企 业级符合政策扶持条件的企业
		质量指标	指标 1：补助资金兑现流程 合规性	合规
		时效指标	指标 1：资金支出时效性	当年支付率=100%
		成本指标	指标 1：项目总成本	项目总成本小于等于 49000 万元
	效益 指标	经济效益 指标	指标 1：对引导行业发展的 影响程度	较高
		社会效益 指标	指标 1：对促进江北新区高 质量发展程度	较高
		生态效益 指标	指标 1：对减少污染排放物 数量的改善或影响程度	明显
		可持续影 响指标	指标 1：健全的补助制度， 为政策执行提供可持续保障	效果明显
	满意 度指标	满意度指标	指标 1：企业满意度	100%

3.3.2 预算绩效管理项目事中跟踪监测

江北新区通过日常业务部门自行监控、财金部重点监控的方式开展预算绩效管理事中跟踪监测。

业务部门自行监控。在项目预算指标下达后，部门开展项目整体支出绩效自行监控，对照项目事前绩效评估报告中设立的预算指标评价标准，对本阶段内预算执行过程中的资金情况进行研判，实时跟踪掌握绩效目标的完成情况和实施进程，在本部门人员力量不足的情况下，可引入专业的第三方咨询机构，对照年初部门和项目的绩效目标，对本阶段的绩效成果进行系统评估，填写跟踪监测情况表，具体见表 3-4。对预期无绩效、低效、预计达不到年初目标或者预算执行进度偏慢的项目，及时向财金部反馈进度信息，并及时整改。

表 3-4 江北新区项目支出跟踪监测情况表

一级指标	二级指标	三级指标	年度指标值	1-8 月执行情况	全年预计完成情况
产出指标	数量指标	数量 1			
	质量指标	质量 1			
	时效指标	时效 1			
	成本指标	成本 1			
效益指标	社会效益指标	社会效益 1			
	经济效益指标	经济效益 1			
	生态效益指标	生态效益 1			
	可持续影响指标	可持续影响 1			
满意度指标	服务对象满意度	服务对象满意度 1			

财金部重点监控。在各部门自行绩效监控基础上，财金部对重大政策和 1000 万元资金以上的项目实行重点监控。财金部结合事前绩效报告和各部门提交的监控数据，根据江北新区财务内控管理制度办法等要求，通过收集项目信息、现场查看

等方式，对资金拨付和使用进度等进行跟踪监督，做好偏差原因分析及完成目标可能性分析，采取动态纠偏措施，原则上财金部对经整改后仍存在严重问题的政策和项目暂缓或停止安排资金。表 3-5 为江北新区项目跟踪监测偏差原因及完成目标可能性分析表。

表 3-5 江北新区项目跟踪监测偏差原因分析、完成目标可能性及备注表

偏差原因分析						完成目标可能性			备注
经费保障	制度保障	人员保障	硬性条件保障	其他	原因说明	确定有	有可能	完全不可能	

3.3.3 预算绩效管理项目支出绩效评价

江北新区财金部对预算项目的运行情况、支出情况、产出情况、问题及已采取的纠偏措施进行全面分析，形成支出评价报告。对于评价结果与绩效目标偏离较大或者运行状况较差的项目，在评价报告中分析原因，说明下一步的工作计划和安排。

2023 年，江北新区财金部就产业发展补助项目和江北新区城市建设专项项目，进行了预算绩效支出评价。财金部成立集中评价小组，深入到项目单位，通过查阅资料、核实数据、翻阅原始凭证等多种形式，了解项目资金的整体支出情况和资金使用绩效，并联合监察室、审计中心等相应职能部门，联合形成绩效评价报告，一定程度上保障了评价结果的公正性和合理性。通过评价，财金部发现产业发展补助项目的时效指标在年初申报时设定为 10 个工作日，但在集中评价时发现，由于资金审批流程繁琐，部分补助资金存在拨付不及时的现象，不利于优化江北新区营商环境。针对评价成果，评价小组对产业发展补助的资金拨付流程做出调整建议，对于拨付金额在 100 万元以下的项目，实行集体会商，即由财金部组织相关部门进行

集体会商后直接拨付到企业，在及时调整后，江北新区的涉企资金平均在 10 个工作日内就可完成兑付，体现了预算绩效管理对于公共服务质量的优化作用。

第 4 章 芜湖江北新区预算绩效管理问题与原因分析

通过分析江北新区预算绩效管理工作现状我们可以看到，虽然江北新区已经初步搭建起“事前、事中、事后”预算绩效管理 workflow，但距离全方位、全过程、全覆盖的“三全”预算绩效管理工作要求仍有不少差距。

4.1 问卷设计及结果统计

针对江北新区预算绩效管理情况，笔者设计了调查问卷。本次调查问卷通过微信、QQ 发送，发放纸质问卷等方式发送给江北新区财金部全体工作人员，各业务部门科室负责人员及全体项目专员，共发放问卷 50 份，回收 46 份，有效问卷 46 份，样本数据在江北新区范围内具备普遍性和代表性。调查问卷由三部分组成，第一部分为问卷调查者的基本情况，主要围绕调查者的年龄、性别、学历、目前工作部门、从事财政管理工作的时间等角度展开问题，第二部分为对预算绩效相关概念了解和预算绩效管理重视程度调研；第三部分针对于江北新区预算绩效管理工作的开展情况展开调查。

4.1.1 被调查者基本状况

表 4-1 江北新区各部门工作人员基本情况调查结果统计表

性别	男	女		
	57.3%	43.7%		
年龄	20-30 岁	30-40 岁	40-50 岁	50 岁以上
	35.1%	37.4%	18.2%	9.3%
学历	大专、本科	硕士研究生	博士研究生	
	76.5%	21.4%	2.1%	
工作部门	财金部	产业招商部	规划建设部	投资服务中心
	61.3%	13.2%	15.7%	9.8%
工作职务	总会计师/财金部负责人	预算国库科长	财金部人员	业务人员

4.3%

4.3%

32.61%

58.7%

4.1.2 对预算绩效管理了解和重视程度

表 4-2 江北新区各部门对预算绩效管理了解和重视程度调查统计表

您了解预算绩效管理么	非常了解 8.2%	大致了解 14%	只听说过 33.3%	不了解 44.5%
您所在部门是否有专人负责绩效管理工作	有专人负责 0	有人负责，是业务人员 14.3%	目前无专人负责 65.7%	不了解 20%
您所在部门是否重视预算绩效工作	非常重视、及时响应 17.6%	一般重视、基本响应 13.4%	不太重视、基本无人过问 69%	不太清楚 0%
您了解的江北新区预算绩效管理举措	落实国家政策 60.5%	完善组织架构 32.4%	开展全流程管理 45.7%	充分利用评价结果 21.4%
您认为预算绩效管理应该哪个部门牵头	专门设置绩效管理部门 7%	财金部 42%	业务部 28%	其他 23%
您了解江北新区预算绩效管理基本做法么	非常了解 4.8%	大致了解，并不深入 23.3%	只听说过 27.5%	不了解 44.4%

从表 4-2 的调查结果可以看出，虽然江北新区已开展预算绩效管理工作，但是除财金部外的大部分工作人员都不太清楚预算绩效管理相关概念，无专职负责预算绩效管理的工作人员，对于江北新区预算绩效管理预算绩效管理 workflow 也并不了解，根据统计结果，42% 的被调查对象都认为预算绩效管理工作应该由财金部来牵头组织。

4.1.3 江北新区预算绩效管理工作开展情况

表 4-3 江北新区预算绩效管理工作开展情况调查表

您认为设定项目事前绩效目标依据有	中长期发展规划 21%	部门职能 65%	部门年度工作目标 66%	项目可研、建议书 18.5%	其他 57.7%
您认为设定项目事前绩效目标存在问题有	编制质量不高 36%	指标设置不科学 75%	事前目标设定和后期评价割裂 70%	缺少专业知识支撑 42%	其他 50%
您部门开展跟踪监测频率	月度 0	季度 12%	半年 25%	年度 33%	未开展 30%
您部门采取的纠偏措施	调整绩效目标 17%	调整工作方法 14%	暂停项目 0%	不做调整 56%	其他 28%
您部门如何组织绩效自评	一把手牵头 0	分管负责人牵头 20%	工作人员组织、第三方参与 0%	自行开展 80%	其他
您认为绩效评价对于财政资金管理有无优化作用	能够提升资金效益 11%	在一定程度上提升资金使用绩效 8%	资金支出不参考评价结果 20%	不清楚 61%	
您认为江北新区预算绩效管理存在问题	重评价、轻监控 55%	预算监控与执行脱钩 60%	缺少日常工作调度 40%	从事人员业务水平待提高 45%	

从表 4-3 的调查结果可以看出,江北新区部分业务部门未按照工作要求开展绩效运行监测,开展的部门其监测频率也远远不够,对于监测成果,也未采取有效的纠偏措施。大部分工作人员认为,预算绩效评价指标不科学不合理,评价结果与第二年预算资金项目安排不挂钩。这说明,目前江北新区预算绩效管理工作责任并未落实到位,流于形式化,距离达成预算绩效“三全”管理工作目标仍有很大距离。

4.2 江北新区预算绩效管理存在的主要问题

在问卷调查的基础上,笔者同江北新区财金部及各部门负责上报预算的工作

人员进行了深度访谈，结合日常工作经验，梳理了目前江北新区预算绩效管理存在的主要问题。

4.2.1 预算绩效管理工作重视程度不够

根据调查问卷结果，仅有 17% 的被调查者认为本部门领导非常重视预算绩效管理工作，而 69% 的工作人员都表示本部门的领导不太重视绩效管理，基本平时不过问，大部分被调查对象都认为预算绩效管理是一项财政工作，是财金部一个部门的事情，工作配合程度不高。可以看出，从管委会决策者到普通工作人员，普遍认为预算绩效管理只是财金部的一项业务工作，没有意识到预算绩效管理工作的重要性和必要性，尚未树立起预算绩效管理理念。在访谈时，财金部工作人员表示：“要求各部门上报预算绩效太难了，一直拖着说不会写，找他们领导也没有用，大家都挺抵触这个工作，总觉得是在做无用功，就算报上来了，填报的也很粗糙”。大部分工作人员认为，“只要合法合规的把资金拨付到项目最终用款单位，等到年度结束的时候上报一份自评报告就算是完成了绩效管理工作”，而在填写业绩目标的时候，部门敷衍塞责，只是单纯地填写了一些业绩目标，并不适用也不典型，内容粗糙，对指标的设置很模糊，并不会充分考虑资金使用的效益，认为预算绩效管理是画蛇添足的事情，预算绩效管理工作流于形式。

4.2.2 预算绩效管理制度可操作性不强

通过查阅江北新区现有预算绩效管理相关制度发现，大部分管理办法和操作流程同江北新区的现有组织架构不匹配，缺乏可操作性。如《项目支出绩效评价管理办法》中要求，项目支出评价应分为单位自评、部门评价和财政评价三种，而江北新区各业务部门非财政口径上的“预算部门”，无法对照职责分工完成相应预算绩效评价工作，在实际工作中容易出现“推诿扯皮”的现象，在访谈中，笔者就发现业务部门和财金部之间对于专项资金项目的绩效成果评价报告由谁填

报经常存在争议。由于缺乏针对性的指标评价体系和填报指引，目前江北新区事前绩效目标填报主要参考的是《芜湖市财政预算绩效分行业指标库》，而市级制定的指标体系对于江北新区项目实际来说相对比较宏观，无法有效预计项目产出成效。从制度体系来看，江北新区并未基于“事前-事中-事后”构建起完整的制度框架体系，目前暂行的预算绩效制度文件已无法满足预算绩效管理工作开展需要。

4.2.3 预算绩效管理工作完成质量不高

首先是绩效评估的覆盖范围，根据《江北新区项目事前绩效评估管理暂行办法》，所有预算资金项目都必须进行事前绩效评估，对于资金项目在 1000 万元以上的项目，要求在申报项目的同时提交事前绩效评估报告。而就江北新区实际工作中来看，在 2024 全年预算支出的 35 个项目中，有 6 个项目进行了事前绩效目标申报，占比 17.1%，合计预算资金 36.9 亿元，占当年预算支出总金额的 46%，而支出金额 1580 万元的机关运行经费，支出金额 9200 万元的债务付息都没有进行任何预算绩效管理相关的工作。

表 4-4, 表 4-5 分别为江北新区 2024 年进行事前绩效目标评估的具体项目明细情况以及 2021 年-2024 年江北新区进行事前绩效目标申报的项目个数情况。

表 4-4 江北新区 2024 年项目事前绩效目标评估情况表（预算公开数据）

项目支出绩效目标公开清单		
序号	项目名称	预算金额（单位：万元）
1	产业发展补助	49000
2	税收工作专项经费	1400
3	教育专项支出	15000
4	江北新区农田水利建设经费	15000
5	江北新区城市建设	289100
6	统计专项工作	50

表 4-5 江北新区 2021-2024 年进行事前绩效目标申报项目情况表

年份	项目数（个）	事前绩效目标申报项目数（个）	占比（%）
2021	18	1	5.6%
2022	20	2	10%
2023	26	2	7.7%
2024	35	6	17.1%

关于事前绩效指标的设定和评估报告的编制，在访谈中，工作人员纷纷把表示，“这个事前绩效报告我们以前从来没写过，里面的涉及到的一些指标数据还挺专业的，我们确实不知道该怎么填，只能随便抄一些指标凑数。”在翻阅事前绩效评估材料时，笔者发现事前绩效指标设定未同新区财务内控制度及年度工作计划相结合，缺少专业第三方机构介入，绩效指标设定未同项目实际特征相结合，缺少定量的评价指标。例如是否有效提升企业满意度，指标结果设定为是，便完成了事前绩效指标的设定，而这类指标的设定往往是形式大于内容。自一体化系统上线运行后，要求项目绩效目标设置必须要填写至少一个三级指标，但是机关运行类的项目，社会效益指标和生态效益的填报标准并不匹配项目特征，但一体化系统又必须要求填写，导致工作人员在进行项目申报时只能随意填写。通过实地访谈，工作人员普遍反应，“评价指标设置脱离项目实际，经常有一些指标不知道该怎么填写。”除此之外，有些效益性指标设置笼统、宽泛，在现有条件下根本无法获取相关数据，不具备评价条件；成本、产出、效益类的指标的分值占比整体上较为随意，做的好的设置高分值，存在问题的设置低分值，起不到真正以评价结果体现绩效的目的。从工作流程来看，部门提交事前绩效评估表和绩效评估报告至财金部，财金部经过资料梳理和审核后将资料上传至一体化系统的预算绩效模块，完成了项目入库和预算资金安排，事前绩效评估更像是流程化的作业而并非起到引导或者决策性作用的环节。

事中绩效运行跟踪监测方面，仅有 12%的工作人员表示本部门是按照季度来

对绩效运行水平进行跟踪监测，而 30%的工作人员表示本部门未开展事中跟踪监测。就江北新区实际来看，由于事前目标设定大多为定性指标，所以部门在跟踪监测运行情况时的监测评价结论也多为定性指标，缺少明确的量化数据，更缺少对数据的分析和扩展，评价结论不能真实反映出项目阶段内的运行成效。同时，数据的来源应该取自于项目的运营现状，通过实地进行考察、发放调查问卷、广泛座谈询问、对照查证复核等方式，对项目有关情况和基础材料进行核实，掌握第一手评价资料，但江北新区各部门普遍未开展数据收集工作，缺少有效的数据来源支撑，跟踪监测的成果科学有效性比较有限。

4.2.4 预算绩效评价成果应用不足

事后续效评价结果应用有限。目前，虽然江北新区一再强调要注重绩效评价成果运用，但在现实操作过程中绩效评价结果运用仍然不到位、不充分，缺乏预算绩效评价结果与资金安排相挂钩机制的现象，60%的被调查者认为预算评价成果与第二年预算资金安排脱钩，在访谈中很多工作人员都表示，预算评价只是一项业务工作，评价结果对于资金的安排一般不会产生什么影响。例如：涉及基层三保资金的项目就算绩效评价成果为“差”，也不能轻易核减；而对于产出效益低下的项目，第二年资金照常安排，绩效管理往往是停留完成上级财政部门工作要求层面。一些项目绩效评价成果完全定性化，自评结果都是“优秀”，对资金的安排没有任何影响，绩效评价的结果没有刚性约束。在项目资金已经全部支出的情况下，即使评价结果为“差”，项目资金也难以追回，问题得不到有效整改。按照工作要求，没有绩效就不安排预算，但目前江北新区安排的财政资金的多少目前还没有因为项目绩效而增减，对于资金明显浪费的项目，追责也不够到位。

4.3 江北新区预算绩效管理问题原因分析

4.3.1 预算绩效管理工作理念尚未全面树立

首先，江北新区自上而下尚未全面树立起预算绩效管理工作理念。2020年以来，江北新区的预算绩效管理工作主要是通过下发各种工作通知文件和会议传达，相关工作人员对预算绩效有了基本认知，但由于是以文件和会议的形式传达工作要求，信息传播渠道有限，难以在江北新区全体工作人员之间树立起预算绩效管理的工作理念。新区决策层对预算绩效管理工作重要性认识还不到位，未建立起自上而下的统一调度的工作机制，各业务部门的工作配合度普遍不高，工作开展起来障碍重重。同时，由于江北新区不同于其他县区或经济开发区，无下级预算单位，所有的财政收入都归属于本级，不存在需要对财政资金按照预算单位进行二次分配的现象，各部门在使用资金的时候也缺乏“危机感”。新区发展需要加大双招双引力度和加快城市建设速度，因此“重投入、轻管理”“重支出、轻绩效”的情况仍然存在，只要有项目就会进行投资，而对项目背后的风险缺少风险把控意识。

其次，虽然省市级财政组织了多次工作培训，但市级层面的培训对区县级财政部门来说相对宽泛，工作指导性欠缺，江北新区并未组织过任何下沉到新区的业务培训和工作指导，笔者查阅江北新区政府官网网站和官方微信公众号，也并未找到任何关于“预算绩效管理”的新闻稿件、工作报告、政策解读等信息。

4.3.2 预算绩效管理工作专业力量配置不足

预算绩效管理工作是一项系统且专业的工作，要求工作人员同时具备基础财务知识和项目管理经验，对于从业人员的综合素质要求较高。根据调查结果，江北新区除财金部外，其他业务部门中具备财务基础知识的人员较少，预算绩效管

理工作是由相关业务人员负责，这些业务人员了解项目情况但并不了解预算绩效管理，无法科学合理客观的编制绩效目标，也并不能对项目执行过程中的绩效管理做良好的把控。江北新区由于实行管委会（即政府派出机构）体制，无法像市级政府一样搭建起完整组织架构，江北新区财金部需要同时对口芜湖市财政局、国资委、金融局、公管局等多个市直部门，大部分工作人员都存在一人多岗的现象，人员非常紧缺，无法配备专人负责预算绩效管理工作，其他业务部门也同样存在这种情况。在访谈中，相关工作人员表示，“我主要的工作还是财政预算国库业务，预算绩效也是没办法，有工作任务来了以后，领导安排给我，我就跟着搞搞，能交差就行了”。

在自身力量不足的情况下，江北新区也未有效的借助外部专业力量。新区虽然在市级文件的基础上制定了《委托第三方参与绩效评估管理办法》，但在实际工作中，各部门均未邀请过第三方机构或行业专家参与到预算绩效管理的工作中。

4.3.3 预算绩效管理制度体系不完善

尽管从省市层面，都已经发布了大量的预算绩效管理制度文件和条例，但大多还是停留在顶层设计的层面，可以说基本都是对“大问题的方向性的引导，而不是对小问题的操作性的引导”，在具体的工作过程中，不能仅仅将这些内容进行生搬硬套，必须要结合地区实际情况进行深入的研究和创新，建立起一种配套工作模式。

江北新区所在的芜湖市近三年针对专项资金绩效目标编报、中央对地方专项转移支付绩效目标管理、中介机构库管理、评审费管理等细分领域制定管理办法九个，对预算评审工作制定专项操作规程一个，而江北新区的预算管理制度基本上是在省市有关规定的基础上进行适当调整并转发，并未结合江北新区的实际情

况，在部门预算绩效管理、转移支付资金绩效管理等方面仍存在不少的制度空白。在事前绩效评估方面，缺乏科学的指标设置和填写指引，在指标设定中，共性指标较多，个性指标较少，定量指标多，定性指标少，导致不同项目的绩效目标大同小异，在业务部门进行项目自评时，只是对项目特征进行阐述，项目在预算年度期间内的产出价值却很少涉及，评价成果难以清晰反映支出和产出绩效之间的关系；在事中监测方面，由于缺少科学监测措施和监测指标，追踪与动态监测的内容不完整，大多数仍停留在监测资金在阶段内的使用是否合理，资金使用进度是否达到序时进度，而对其产出效益、满意度是否达到目标缺少客观评判，各部门既是“运动员”，又是“裁判员”，自评结果为“优秀”、“良好”居多，使得预算绩效设置流于表面，应付了事；在信息成果使用方面，绩效评价成果与预算资金拨付不同步，不能真正起到对部门以及项目单位的刚性约束作用。

江北新区预算绩效管理制度建设情况见表 4-6。

表 4-6 江北新区预算绩效管理制度建设情况

	制度	制度内容
现有制度	预算绩效管理暂行办法	明确了预算绩效管理的制度框架、实施细则
	项目事前绩效评估管理暂行办法	事前绩效评估
	委托第三方参与绩效评估管理办法	第三方参与
	项目支出绩效评价管理办法	项目支出评价
制度缺失	部门预算绩效管理办法	缺失
	跟踪运行监测办法	缺失
	转移支付资金绩效管理办法	缺失
	支出绩效指标设置和取值指引	缺失
	责任落实机制	缺失
	考核机制	缺失

4.3.4 预算绩效管理工作机制不健全

缺少工作调度机制和责任落实机制。预算绩效管理为系统化的工作，需要领导层面强有力的集中调度，各业务部门之间相互协调配合，而目前，全区的预算绩效管理工作主要由区财金部负责，监督手段单一，力量薄弱，监管力度有限。同时，由于预算绩效管理工作贯穿项目事前、事中、事后，涉及到业务部门和财政部门，同时还要对接到行业主管部门和上级政府，必须要有明确的工作责任落实机制，工作任务分配到部门和相关工作人员，才能避免在工作中出现推诿扯皮的现象，实现预算绩效管理全流程闭环管理。

缺少预算绩效管理工作考核机制。江北新区各业务部门目前仍未将预算绩效管理工作纳入到年度工作计划中，预算绩效管理完成情况也并未纳入到江北新区对各部门的年度考核目标之中，预算绩效工作开展的好坏并不影响部门或者个人的年度考评，不会对职级晋升或者是工资薪酬产生任何影响，在这种情况下，各部门对预算绩效管理工作的积极性有限、内动力不足，很大程度上工作完成的好坏取决于个人的责任心。

缺少预算绩效评价成果反馈机制。由于新区发展的特殊性，追求项目规模集中，速度建设，成片开发，在安排项目的时候总是容易看重其积极影响，而选择性的忽略绩效评价成果中揭示出来的消极因素，绩效工作往往是出于年初预算公开和年末市财政统一考核的需要，在每年度市财政考核时，将项目的相关绩效评价资料整理发送给上级主管部门，即视为完成了全年的绩效评价工作，绩效评价成果多依赖于各部门上报的成果，主观色彩浓重，客观评价欠缺，在第二年做预算资金安排时，仍然习惯于传统的“基期+增长”模式，评价成果对于下一年预算项目和资金安排的作用不明显，无法发挥结果对于决策的指导作用。

第5章 城市新区预算绩效管理经验借鉴

芜湖市江北新区挂牌设立于2020年，为地方级城市新区，地理位置位于长江经济带，属于长三角合作示范区，承接长三角一体化发展、东数西算、中部崛起等重要国家发展战略，江北新区已明确成为芜湖市建设省域副中心城市的主力战场。

横琴新区、东莞滨海湾新区位于广东省，同样为地方级城市新区，处于珠三角经济带，依托构建粤港澳大湾区国家战略发展，是粤港澳大湾区建设的新高地。

江北新区、横琴新区、东莞滨海湾新区均位于我国主要的城市群，都依托国家级发展战略，是地方乃至区域经济改革、高质量发展的主要阵地，因此，珠海横琴新区、东莞滨海湾新区的预算绩效管理工作经验对于芜湖市江北新区等类似城市新区有着较高的借鉴价值。

5.1 珠海横琴新区预算绩效管理方面的探索与启示

横琴新区为副厅级架构新区，位于广东省珠海市横琴岛，于2009年12月16日挂牌成立。横琴新区位于珠海市南部，毗邻港澳，依托粤澳深度合作，重点发展旅游休闲健康、文化科教和高新技术等产业，目标是建设成为文化教育开放先导区和国际商务服务休闲旅游基地。

2021年，横琴新区一般公共预算支出完成154亿元，其中重点支出方向主要为城乡社区支出53亿元，社保支出28亿元，文旅支出12亿元，教育支出7亿元，科学技术支出6亿元，占当年支出总额的68%⁵。

横琴新区预算绩效管理工作做出了很多有益的探索，首先是实现了项目全生

⁵ 2021年横琴新区预算支出数据来源于横琴新区政府官网

命周期管理，打造了“上下畅通、前后呼应、纵横覆盖、理论与实践一体”的预算绩效管理新格局。将项目立项、项目储备、“二上二下”、过程实施、项目完结等各个环节串联成完成的链条，对链条的每个环节实行动态监测，实时记录和动态反映项目信息。

其次是构建了预算绩效管理的新机制。横琴新区基于预算项目，以预算资金管理为主线，搭建具有横琴特色的部门整体绩效管理框架，推动形成全方位预算绩效管理格局。同时积极开拓创新，制定出符合“横琴特色”的整体绩效评价指标体系，从“支出效益”和“管理效能”两个角度出发，设置评价指标，评价指标体现出财政资金助力相关预算部门履职和管理效果。通过部门整体支出核心指标，进一步规范和夯实“支出效益”方面绩效要求和标准，预算资金着重于保障重点项目和重点支出，据实设置绩效目标，按照“部门核心职能—任务指标—大事要事—预算项目—核心指标”的逻辑链条进行梳理，形成“一个部门一套核心指标”，集中反映财政资金支持部门履职效果。

在重点项目绩效评价方面，横琴新区改变以往“就项目论项目”的绩效评价模式，使绩效评价向政策和管理靠拢。重点评价的项目要偏向于民生领域，聚焦政策落实，指导评价机构从关注项目资金本身成效，延伸至聚焦项目资金对落实政策的匹配性和贡献度等方面进行评价，为下一步优化资金分配提供参考。

在结果利用方面，明确预算绩效评价结果与预算安排和政策调整相挂钩，以评价成果倒逼预算资金分配，实现从“重分配轻管理”向“花钱必问效”转变，确保财政资金成效。对于专项资金等事业发展性支出和部门整体支出，评价结果为“中”“低”“差”的，分别按一定比例进行扣减，确保每一笔财政资金支出有效。

分析横琴新区预算绩效管理工作，可以看出横琴新区预算绩效管理顶层设计

成熟，全生命周期的管理体系已经成立，同时，预算绩效管理也得到了各预算单位的支持和配合，通过双向沟通及引入第三方专业力量，预算绩效编制质量较高，能真实的反映出项目的预算绩效成果，预算管理的工作成果也能有效的运用到当年的预算资金安排中。

5.2 东莞滨海湾新区预算绩效管理方面的探索与启示

东莞滨海湾新区 2019 年成立，位于珠三角城市群东西岸交汇处，集聚高端制造业总部、发展现代服务业，建设战略性新兴产业研发基地。作为东莞“三位一体”都市核心区之一，新区被明确为粤港澳大湾区特色合作平台、粤港澳协同发展先导区、广深港澳科技创新走廊核心平台。

东莞滨海湾新区拓展预算绩效管理范围，优化预算绩效管理流程和机制，探索新领域预算绩效评价工作，强化预算绩效业务培训和考核，加强预算绩效评价结果应用，推动全面实施预算绩效管理各项改革措施加快落实。预算绩效目标管理全覆盖，涉及 326 个项目，预算金额 75.96 亿元，项目绩效目标申报包括一般公共预算、政府性基金预算和国有资本经营预算。绩效目标随部门预算一并批复给预算单位，作为绩效运行监控及评价的主要依据。绩效目标公开，接受公众监督，东莞滨海湾新区对下属财政投资审核中心、工程建设中心、经济发展促进中心等预算单位的重点项目财政支出绩效目标进行了政务公开，明确了项目的绩效指标及中期滚动目标和年度目标，接收公众监督。对预算执行情况开展全过程监督，将单一的支出进度管理转变为预算执行、绩效目标双维度管理，以监控促落实、促效率，推动绩效目标如期实现。对滨海湾新区建设工程开展重点绩效评价，将 24 个重点项目纳入评价范围，涉及预算支出 78 亿元，评价结果及时传递至预算部门，对于绩效评价结果为差的项目，要求各部门做好原因分析，提出整改措施。邀请人大、政协深度参与重点绩效评价工作，增强财政资金管理的透明度，强化了预

算单位的支出责任意识。引入第三方机构对“沙角半岛土地整备服务”等 80 个项目进行绩效目标审核，涉及预算金额 2.4 亿元。建立评价结果应用机制，绩效管理科室负责督促业务部门绩效评价结果应用和整改情况，同时，新区领导决策也充分运用绩效评价成果，将成果与下一年度的预算资金安排相挂钩，建立起了评价-问题-分析-整改-反馈的全流程闭环管理机制。

分析滨海湾新区预算绩效管理工作，可以看出滨海湾新区已基本建立起全方位、全流程、全覆盖的预算绩效管理“三全”体系；其次，预算绩效管理目标及时进行政务公开，强化公众参与，接受公众监督；最后在绩效评价环节，注重引入第三方机构进行专业把控。

第6章 优化城市新区预算绩效管理对策建议

通过分析芜湖市江北新区预算绩效工作现状，分析问题和原因，同时对比发展较为先进的城市新区在预算绩效管理方面的工作经验，运用相关理论及前人研究成果，对优化城市新区预算绩效管理提出如下对策建议。

6.1 加大宣传和培训，强化预算绩效管理意识

政府部门要充分运用现代化媒介实现多元化的沟通 and 交流，进一步提升公共管理水平。主动在地方政府官网发布有关预算绩效管理的最新工作动向，公众公开政府工作动向和财政事业发展动态，强化对预算绩效管理工作重要性、必要性的认识。

新区政府可以通过制定工作手册、通过单位电子屏幕滚动播放等方式宣传预算绩效理念和工作方法，在全区范围内营造出良好的预算绩效管理工作氛围。财政部门要主动收集和获取预算绩效管理方面最新的政策文件和工作要求，及时转发给非财政部门，积极做好政策宣传和文件解读，及时解答工作人员的疑惑，督促有关部门和单位执行落实相关工作要求。新区应组织各有关单位和人员，前往省市级财政或者珠海横琴新区、东莞滨海湾新区等发展较为成熟的城市新区进行考察学习，学习先进的预算绩效管理经验，促进工作人员全面掌握业务知识和操作流程，全方位提升从业人员的业务素养。

新区要主动下沉，到基层单位、乡镇普及预算绩效管理知识，强化基层工作人员的预算绩效管理意识，指导基层预算单位搭建起科学的预算评价体系，实现预算绩效管理“全覆盖”。同时，还可以到人民群众的一线中，邀请他们参与到对政府预算资金执行效益的监督工作之中，提升民众的主人翁意识，强化民众（委托人）对政府（代理人）的监督，倒逼相关部门的预算绩效管理水平不断提升。

积极组织相关人员开展预算绩效管理政策与实务方面的培训。新区要制定年度培训计划，安排培训经费，定期组织开展预算绩效管理专业培训，传达绩效管理的基本理念以及最新的工作安排和部署，要注重培训内容和形式的多样化，确保培训质量。可以邀请上级主管部门、注册会计师、经济师、大学教授等专家学者到新区授课培训，培训要结合相关案例讲解，从预算绩效管理的目的、内容、方法、指标体系的设置、评价标准设定、分类实施步骤、绩效分析与结果应用等方面进行专题授课，为预算绩效评价提供指引，力促绩效评价工作具体化、操作化、程序化、规范化，提升执业能力与水平。此外，可选派专人参与到省市财政预算绩效管理财政评价方案、指标体系审查等专项工作中，通过现场学习、观摩等形式掌握预算绩效管理工作方法。

6.2 完善岗位设置，健全预算绩效管理组织架构

完善的岗位设置和优秀的专业人才是全面实施预算绩效管理的基础和保障。对于城市新区来说，要注重预算管理组织架构的搭建和完善，同时配备好专业人才队伍。

首先是要搭建好组织框架，将预算管理各流程、各环节的人员配备到位。要对预算绩效进行统一领导，可以设立预算绩效管理工作领导小组，由一把手担任小组组长，各单位负责人担任小组成员。确定财政部门为牵头部门，设立预算绩效管理科室，全面负责区域内的预算绩效管理具体工作。对各项工作进行安排部署，明确各方职责，避免职能交叉。在遇到问题时，发挥领导小组作用，各小组成员单位及时与财政部门保持沟通和交流，及时的发现问题，解决问题。与此同时，财政部门也要积极同上级财政保持沟通交流，学习预算绩效管理方面的经验做法，对照考核方案，查缺补漏，弥补不足，完善本地区的预算绩效管理工作。

其次是完善岗位设置和人员配备。除财政部门要设置预算绩效管理科室之外，

各职能单位也要配备预算绩效管理的经办人员。各单位要以提高其整体工作水平为着眼点，在严格执行编制管理、干部管理等规定的基础上，尽可能的将人员配备到位，选择具备基础财务知识，同时具有项目管理经验的人员来从事本项工作，也可以通过公开招聘、选调等形式配备专业人员，充实力量，以完善预算绩效管理工作流程的人员配备，方便工作的开展。

6.3 加强制度建设，构建多层次预算绩效制度体系

从全面实行预算绩效管理以来，各级政府通过近年来预算绩效管理工作的开展，取得了一定成效，也积累了一些经验，初步制定了本地区预算绩效管理相关法规，但随着预算绩效管理工作的不断优化，一些老旧过时的做法逐渐被淘汰，创新性做法不断涌现，新区政府也应当顺应新发展要求，重新制定对现阶段发展改革具有指导意义的新制度。

首先要在宏观层面重构地方预算绩效管理制度框架，加快预算绩效管理地方性法规出台。新区政府应充分利用本地区智库资源，邀请专家学者、高等院校、科研机构、会计师事务所、律师事务所等为地方性法规的制定提供学术论证和法律论证，为本地区预算绩效管理制度体系的制定奠定基础。

其次是在中观层面修订地方预算绩效管理实施办法，制定出一套覆盖“事前-事中-事后”的预算绩效管理办法及指导意见，实施办法应当适应新发展新形势，充分考虑本地区预算绩效管理工作现状，按照高质量发展的要求，将项目、部门整体预算和政策全面纳入预算绩效管理，建成全方位、全过程、全覆盖的预算绩效管理制度体系。

最后要在微观层面制定与本地区实际情况相符合、与本地区预算绩效管理实施办法相匹配的操作细则和细分领域细则规范，匹配好地方性法规、地方实施办法和地方指导意见，用制度体系将预算绩效管理宏观设计和微观落实紧密、有效

地连接在一起，共同构建本地区立体化制度体系^[45]。

6.4 压实主体责任，加强预算绩效管理监督管理

新区政府和财政管理机构要主动作为，将预算绩效管理作为新区重点工作，完善顶层设计，建立起一套自上而下全体参与的预算绩效管理工作体制。由单位一把手牵头，建立预算绩效管理跟踪调度机制，结合新区实际情况，确定预算绩效管理工作责任分工，明确相关责任主体，厘清工作流程，将各项工作落实到部门和具体经办人员，同时建立相应的奖惩机制，将预算绩效管理工作情况同对单位及个人的考核、薪酬的发放、职级的晋升相挂钩，对预算绩效管理形成体制机制层面的刚性约束。

在监督管理方面，“零基预算”是打破固化资金分配方式，提高财政预算效益的重大举措，要认真落实“零基预算”要求，打破“基数+增长”的固有思维模式，预算编制要从当年实际情况出发，以项目为基础编制，结合财力预计，综合平衡考量。事前绩效评估要实现全覆盖，绩效管理部门要加强与预算单位的沟通和交流，指导预算单位对拟出台的重大政策、拟实施的重点项目进行事前绩效目标的设定和评估，必要时可以邀请大学教授、注册会计师、企业高管等行业内的专家学者参与，就立项的必要性、投入的经济性、绩效目标的合理性、实施方案的可行性以及筹资的合规性等方面进行专业性的审核和评估，在源头上将“面子工程”、“形象工程”，低效、无效的支出项目排除在外，以提高预算绩效整体管理水平和管理效率。事中监测应该实现预算单位自行监测和财政监督两方联动，以此提升预算资金的使用效率，提升公共管理效率。通过预算一体化管理系统，各预算单位对纳入预算绩效管理范围的财政支出开展自行跟踪监测，对监测数据进行分析汇总，对在监督中遇到的问题，进行适时的归纳，针对问题制定相应的纠偏措施，并将整改进度反馈给财政部门。财政部门也应该实时监测预算资金的

支出方向和支出进度，实现动态跟踪，及时发现预算支出和项目实施过程中出现的问题，以便及时纠正，从而更好地监督预算项目达到预期的绩效指标。其次应该对预算总额进行全面监控，全年支出安排报同级人大通过后，财政部门要对预算支出进行严格审核，严禁“无预算支出”或者“超预算支出”，确保全年区域内的财政资金安全。除资金方面外，对于项目各个维度的产出效果也要进行实时监测，评价阶段内资金的产出价值。在重点绩效评价时，要制定“评价任务清单”，杜绝“为评而评”、“形式大于意义”的现象，同时建立结果应用清单反馈机制，与监督机制相结合，构建预算绩效管理闭环监督系统。

6.5 制定科学的评价体系，提高预算绩效管理水平

评价指标和标准是预算绩效评价工作的依据，一套高质量的评价指标和科学严谨的评价标准可以客观地反应出财政支出项目的完成效益，在进行绩效评估时也可以对照指标，科学准确的评估绩效成果。

预算绩效管理的指标是评价的基本依据，但很多的指标内容难以进行量化，上级职能部门在制定预算绩效指标时，从整体视角出发，无法兼顾到不同地区不同项目的实际需求，设置的指标也多是共性指标，而这些指标到了地方执行设定层面往往会有些“水土不服”。我国各级政府财政预算指标与评估系统的构建还处于起步阶段，指标体系问题已成为各级财政部门开展财政预算绩效评估的主要短板。在评价结论中，侧重较多的是对财政资金使用情况的直观反映和存在的问题，缺少对指标体系、评价结果、绩效目标进行深化和细化的内容。

新区政府要根据自己的功能和城市定位，根据财政支出结构，对指标体系进行细化，从而构建出一套比较实用的指标体系。在构建一般性指标体系的时候，要从宏观着手，选择可以准确地反应工作成果的具有普遍意义的指标，在个性指

标体系的时候，要根据新区现阶段发展运作的特征，准确地掌握项目的核心内容和内在标准，使每一个项目的指标设置都与现实的逻辑相符。要结合项目特征，引入能反应项目支出效益的关键性的评价因素，杜绝绩效评价形式化、流程化、材料化，对于指标的考核成果要有明确的数据和材料支撑。与此同时，指标体系要注意与行业发展特点、专业领域的改革规划纲要、年度重点工作以及考核指标等相结合，要紧扣“4E”的原则，将所设置指标的经济性、效率性、效果性和公平性都凸显出来。

6.6 引入第三方评价机构，充实预算绩效管理外部力量

针对各地预算绩效评价机构的人员力量薄弱，政府人员编制又全面收紧的情况，可以在人手不足的情况下，通过购买第三方服务开展工作，这样可以弥补政府预算绩效管理人员力量的不足，同时第三方中介机构独立性较强，工作开展起来更为顺畅，评估结果更为客观、公平。可以尝试建立限额以下项目的服务库，通过公开招标的形式选取专业能力强、专业素质高的第三方机构加入到服务库，联合当地高校开展“政学研”合作，建立预算绩效管理人才智库，通过各种渠道壮大绩效管理专业力量。预算绩效管理部门要加强对第三方力量的监督管理，发现履职不力的，要及时清除。建立完善的中介组织管理体系，加强对第三方评估的指导，并对其进行严格的评估质量监管。在工作开展时，严把第一道审核关，严格审查第三方的资质和人员，确保人员相对固定且了解财政业务，保证评估质量。评估工作开展阶段，从评估形式、评估对象、具体内容、工作流程过程等多个角度，引导中介改进并完善工作流程，建立分领域、分行业的业绩评估准则，以增强实际操作性。建立高效的审核把关机制，对评估报告的起草、修订、送审等过程进行全方位的监督，对评估报告的内容和项目中的问题进行重点标注，必要时交由上级领导研判，提升评估信息的质量和效率。评价结束后，对中介机

构的工作完成情况进行相应考评，以此作为后续业务安排的依据^[46]。

6.7 强化结果运用，提升预算绩效管理效益

建立评价结果的反馈及整改监督机制。进行预算绩效管理的最终目的，就是为了反映出与预算相关的项目问题，为政府重要决策提供参谋，同时也为下一年度财务预算提供依据。各预算单位和地区要对其所存在的问题进行及时的纠正，并与财务部门保持良好的联系，共同推动项目建设更加合理、高效地开展，更好地将财政资金的利用效率提高到最大程度。发挥人大的监督作用，让政府决策管理者对本年度的财政收支规模有清晰的认知，主动掌握哪些项目达到了预期设定的目标，哪些项目效率低下，从而改变被动的决策局面，积极发挥主观能动性。同时，向人大报告预算绩效管理评价结果，也体现了预算绩效管理“法律属性”，通过强化法律监督，也能够倒逼各预算单位提高预算资金的使用效益。

强化绩效评估结果运用。城市新区要真正实现“根据绩效评估的情况来安排财政资金”，推行预算绩效管理的本意是要对财务资源的配置进行最大限度地优化，突破现有的资金配置方式，将更多的资源集中在具有明显效益的公共管理项目支出上。关于这一问题，应同时考虑到性能监督和最终评价的结果，对绩效较为显著的支出，要在下次预算编制中给予重点关注，并给予一定支持；对于效益不佳，没有达到预期绩效目标，甚至出现问题的项目，要实事求是，严格控制，进行相应的缩减或取消。要破除传统分配方式带来的顽疾，破除“人情”因素，用数字来说明问题，切实建立起一套以预算绩效管理结果反馈机制。除了财政机构外，其他有关政府部门也要充分履行自身责任，共同推进预算绩效管理成果应用。对各部门进行年终考核时，要制定关于预算绩效管理的考核细则，每个月对单位执行情况进行评估，并将评估结果做为考核奖励的主要标准。

完善全过程监督及公开。根据委托代理理论，财政资金的来源是纳税人上缴

的税收，纳税人不仅对“花了几个钱”的关心越来越多，他们还更关心“花的结果怎么样”。随着财政预算绩效管理工作越来越规范，覆盖面越来越广，从某种意义上迫使相关部门在使用资金时变得更为慎重^[47]，也对财政资金的使用过程、使用成效公开透明化提出了更高的要求，城市新区在每年的预算公开中，应该同时将项目的预算绩效事前评价、事中跟踪监测、评估报告一并公开，接受民众对于公共产品的监督。

结论与展望

随着城市化和工业化进程的发展，在城市近郊布局宜居宜业的产业新城成为城市发展的必然选择。一座产业新城，可以有效的缓解中心城区的人口和环境、交通压力，扩大城市发展范围，引入新的发展资源，成为城市经济发展持续有力的支撑。在这种发展的目标设定基础之上，新区发展需要大量的资金投入，也显示出了全面推行预算绩效管理，最大程度发挥财政资金支出效益对推行城市新区建设步伐的重要性。

本文以城市新区预算绩效管理为研究视角，通过文献研究、实地调查等形式，梳理了城市在推进全面预算绩效管理工作所面临的一些问题，结合发展较为成熟城市新区的做法，运用相关研究理论，提出了加大宣传和培训，强化预算绩效管理意识；完善岗位设置，健全预算绩效管理架构；加强制度建设，构建多层次预算绩效制度体系；压实主体责任，加强预算绩效管理监督管理；制定科学的评价体系，提高预算绩效管理水平；引入第三方评价机构，充实预算绩效管理外部力量；强化结果运用，提高预算绩效管理效益等有助于优化城市新区预算绩效管理工作的对策建议。

江北新区目前仍处于初步发展建设阶段，距离真正的搭建起预算绩效管理框架并推行落实需要一个漫长的过程，制度建设、人员专业化水平的提升等都是即将面临的难题，但这恰恰也是当初我选择这个论文题目的主要出发点。

受限于个人的理论水平和资料掌握的有限性，本文研究的深度和广度都有局限性，对于城市新区预算绩效评估的组织形式、绩效运行成果的分析方法、科学有效的纠偏措施等都需要进一步探究，研究的理论成果运用到工作实践中也是一个长期的不断完善地过程。在未来的财政部门预算绩效管理工作中，我将仍致力于继续进行预算绩效管理的深入研究，贡献出作为基层财政人员的一份绵薄力量。

参考文献

- [1] 杨欣雨,牛方曲.辽宁省城市化进程与资源环境压力时空耦合过程研究[J].世界地理研究,2022,31(02):317-328.)
- [2] 周春山,朱孟珏.转型期我国城市新区的空间效应及机理研究[J].城市规划,2021,45(03):91-98.
- [3] 胡新利.新时期人民银行全过程预算绩效管理实现途径的思考[J]. 黑龙江金融 2020.
- [4] 毕国强,毕琳雅.深入推进预算绩效管理改革探索——河南省汝州市的实践与思考[J].预算管理与会计,2022,(05):45-49.
- [5] 李红霞,李沐林.论现代预算制度的健全——以预算绩效管理纵深发展为视角[J].财政监督,2023,(15):26-31.
- [6] 任新闻, 张兴丽.加强绩效管理 提高地方政府债券资金使用效益——以江苏省东海县政府债券资金管理为例[J]. 预算管理和会计 2021.
- [7] 王渊琦.行政事业单位全面预算管理问题及应对建议[J].行政事业资产与财务,2022(01):53-55.
- [8] Murphy, Isthe relationship between cognitive ability and job performance stable over time[J]. Human Performance, 1990(3), 183-200.
- [9] Bernardin, H. J. & Beatty, R. W. Performance appraisal: Assessing human behavior at work, Noston: Kent Pubilshers, 1984. 21.
- [10] 范伯乃.政府绩效评估与管理[M]复旦大学出版社.2007.P2
- [11] Miller G J. Productivity and the budget process [J]. Public Productivity Handbook, Marcel Dekker, New York, 1992: 91-109
- [12] CV 布朗、P.M.杰克逊.《公共部门经济学》[M].北京: 人民大学出版社, 2000.
- [13] 珍妮特.M.凯丽. 地方政府绩效预算[M]. 上海财经大学出版社, 2007.
- [14] 马蔡琛,桂梓棕,管艳茹.预算绩效管理框架的国际比较与启示——基于欧美模式的分析[J].2022(02):140-152.DOI:10.19477/j.cnki.10-1368/f.2022.02.004.
- [15] Alistair Cole. Local governance in England and France: Routledge; 2001, p3
- [16] Moynihan Donald, Beazley Ivor, " Toward Next-Generation Performance Budgeting: Lessons from the Experiences of Seven Reforming Countries," (Washington, DC: World Bank Group, 2016) .

[17] Mark Myring. The state of accounting in Armenia: A case[J]. The International Journal of Accounting, 1998.

[18] John B. Gilmour, David E. Lewis. Assessing Performance Budgeting at OMB: The Influence of Politics, Performance, and Program Size[J]. Journal of Public Administration Research and Theory, 2005.

[19] 肖鹏, 胡一鸣, 梁云凤. 部门预算绩效管理的国际比较及启示[J]. 全球化, 2022, (05): 61-70+134.

[20] 陈光, 徐志凌. 美国政府绩效管理体系中的目标管理机制分析[J]. 全球科技经济瞭望, 2021, 36(06): 33-45.

[21] 曹堂哲, 王美桃. 英国政府预算绩效管理的“变”与“常” (1998-2020)——基于预算制度类型学的分析[J]. 兰州大学学报(社会科学版), 2022, 50(01): 135-147. DOI: 10.13885/j.issn.1000-2804.2022.01.014.

[22] 杨荣华. 行政事业单位预算绩效管理存在的问题与对策[J]. 财会学习, 2019(22): 2.

[23] 徐芳芳. 中国政府预算绩效管理转型研究[D]. 中共中央党校, 2020. DOI: 10.27479/d.cnki.gzgcd.2020.000008.

[24] 阚美玲. 行政事业单位推进预算绩效评价的优化策略微探[J]. 财经界, 2023, No. 645(02): 51-53. DOI: 10.19887/j.cnki.cn11-4098/f.2023.02.037.

[25] 王榕. 关于事业单位全面预算管理问题的思考[J]. 财富时代, 2023, (03): 107-109.

[26] 贾春岩, 李慧娟, 姚晔. 基于项目库建设提升事业单位预算管理水平的思考与实践[J]. 中国医药导报, 2022, 19(02): 192-196.

[27] 赵冬琦. 对预算管理一体化中项目库建设的思考——基于科研事业单位[J]. 商业会计, 2022(22): 29-33.

[28] 陈万峰. 从源头推进事前绩效评估的思考[J]. 财政监督, 2022(17): 5.

[29] 马丽敏, 李嘉维. 运用多维度评分方法进行事前绩效评估的探索[J]. 中国财政, 2020(20): 3.

[30] 章飞飞. 推进预算绩效管理改革发展及预算绩效目标管理的实践思考[J]. 财经界, 2023, (15): 18-20.

[31] 岳洪江, 魏倩倩. 地方政府预算绩效管理结果应用体系研究——基于 11 个省制度文本的分析[J]. 时代金融, 2023, (10): 58-63.

[32] 梁宏志. 城市新区建设开发模式研究[D]. 武汉理工大学, 2011.

[33] 马灵玉. 基于 POI 数据城市新区空间组织发育与高质量发展——以哈尔滨

新区为例[J].房地产世界,2022(02):36-39.

[34] 秦雯素. M 县财政预算绩效管理研究[D]. 山东财经大学 2022.DOI:10.27274/d.cnki.gsdjc.2022.000656.

[35] 王渊琦.行政事业单位全面预算管理问题及应对建议[J].行政事业资产与财务,2022(01):53-55.

[36] 焦方义,李婷.我国政府预算绩效管理的发展趋向和优化路径[J].行政论坛,2023,30(01):87-93.DOI:10.16637/j.cnki.23-1360/d.2023.01.017.

[37] 刘旭涛:《政府绩效管理:制度、战略与方法》,机械工业出版社,2003,第 95-99 页。

[38] 任静文,李盈,孙雪斌.新公共管理理论下政府绩效审计思考[J].合作经济与科技,2023(16):154-156.DOI:10.13665/j.cnki.hzjjykj.2023.16.060.

[39] 戴维·奥斯本,特德·盖布勒.改革政府:企业家精神如何改革着公共部门[M].上海译文出版社,2006.

[40] 黄芳娜,王海南,王悦.公共产品纯度与财政支出责任的界定[J].中国经贸导刊,2015,(24):75-76.

[41] 马珺.公共品概念的价值[J].财贸经济,2005(11): 25-31+106. DOI: 10.19795/j.cnki.cn11-1166/f.2005.11.009.

[42] 孟杰.新预算法实施背景下政府预算绩效管理研究[D].山东师范大学,2022.DOI:10.27280/d.cnki.gsdsu.2022.001255.

[43] 徐建中,夏杰,吕希琛,邹浩.基于“4E”原则的我国政府预算绩效评价框架构建[J].社会科学辑刊,2013(03):132-137.

[44] 黄丽丽.高校科研经费管理效率的提升路径分析——基于委托代理理论视角[J].福建金融管理干部学院学报,2022,(03):9-16.

[45] 郑晓琳.青岛西海岸新区预算绩效管理研究[D].中国石油大学(华东),2019.DOI:10.27644/d.cnki.gsydu.2019.001296.

[46] 吴蓉.引导和规范第三方机构参与预算绩效管理工作的相关思考[J].财政监督,2023(02):52-55.

[47] 胡艳,王斌.浅析如何做好预算信息公开[J].中国乡镇企业会计,2022(04):161-163.

附录 调查问卷

江北新区预算绩效管理调查问卷

尊敬的女士/先生：

您好！本问卷旨在了解江北新区政府预算绩效管理工作现状。目的是充分了解新区预算绩效管理工作现状，旨在发现问题，解决问题，提升新区预算绩效管理水平。希望您抽出宝贵的时间填写，衷心感谢您的支持与参与！

1、您的性别（）

☐男

☐女

2、您的年龄是（）

☐20-30 岁

☐30-40 岁

☐40-50 岁

☐50 岁以上

3、您的学历（）

☐大专、大学

☐硕士

☐博士

4、您的工作部门（）

☐财金部

☐产业发展部

☐规划建设部

☐投资服务中心

☐其他业务部门

5、您的职务是（）

☐ 总会计师

☐ 预算/国库科长

☐ 财金部人员

☐ 业务部门人员

您了解预算绩效么？

☐ 非常了解

☐ 大概了解相关概念，但是不知道具体概念和工作内容

☐ 只听说过，但是不知道具体概念和工作内容

☐ 不是很清楚

您部门是否有预算绩效管理工作人员？

☐ 有专人负责

☐ 有人负责，是相关业务人员，不是专职

☐ 目前无专人负责

☐ 不是很清楚

8、您了解的江北新区目前预算绩效管理举措有哪些？（多选）

☐ 贯彻落实国家政策

☐ 完善预算绩效管理工作架构

☐ 开展事前-事中-事后绩效管理工作

☐ 充分利用评价结果

9、您所在部门是否重视预算绩效管理工资？

☐ 非常重视，及时响应预算绩效管理工作

☐ 一般重视，对预算绩效管理工作基本能做出响应

☐ 不够重视，基本不过问

☐ 不清楚

10、您认为预算绩效管理应该由哪个部门牵头？

☐专门设置预算绩效管理部门

☐财务部门

☐业务部门

☐不了解

11、您认为设定项目事前绩效目标的依据有哪些？（多选）

☐中长期发展规划

☐部门职能

☐部门年度工作目标

☐项目可研报告、项目建议书等

☐其他

12、您认为预算绩效目标填报的问题有哪些？（多选）

☐编制质量不高

☐预算绩效指标设置不科学

☐事前目标设定和后期评价割裂

☐缺少专业知识支撑

☐其他

13、您部门对项目开展事中跟踪监测的频率是什么？

☐月度

☐季度

☐半年

☐年度

☐未开展监控

14、您部门采取的事中监测纠偏措施有哪些？（多选）

☐调整绩效目标

☐调整工作方法

☐暂停项目进程

☐不做调整

☐其他

15、您部门如何组织预算绩效自评工作？

☐一把手牵头，全体人员参与

☐分管负责人牵头，部分工作人员参与

☐工作人员组织，邀请第三方机构参与介入

☐工作人员自行开展评价工作

☐其他

16、您认为江北新区预算绩效监控工作存在哪些问题？（多选）

☐重评价、轻监控

☐预算监控与执行不相挂钩

☐缺少日常工作调度机制

☐从事人员业务水平有待提高

17、您认为预算绩效管理对于财政资金管理有无优化作用？

☐能够提高资金管理效率

☐在一定程度上可以提升资金管理效率

☐资金支出并不参考预算评价结果

☐不太清楚

18、您所在单位预算绩效管理成果如何运用？（多选）

☐以绩效评价成果调整项目政策

☐影响到第二年的预算资金安排

☐对于预算绩效评价成果为差的项目、问责当事人

☐公开结果并接受公众监督

19、您认为所在单位预算绩效目标工作存在问题的主要原因是什么？（多选）

☐预算绩效管理理念未形成

☐评价指标设置不科学

☐ 缺乏专业知识培训

☐ 缺乏制度的顶层设计

20、您认为预算绩效管理还需完善哪些工作？（多选）

☐ 提升全体工作人员重视程度

☐ 完善顶层设计

☐ 借助第三方力量

☐ 加强结果应用

☐ 其他

21、您对江北新区进一步完善预算绩效管理工作有何意见和建议？

致谢

时光匆匆，白驹过隙，终于我也写到了致谢这一章。回望从参加招生考试到如今即将毕业，几年的研究生生涯，得到了一些，也失去了一些，当然，我是一个很有阿 Q 精神的人，失之桑榆，得之东隅，相信冥冥之中上天已经做了最好的安排。

感谢我的导师徐达奇教授，从开题报告到中期论文再到完成撰写，无数次的耐心指导，逐字逐句甚至细致到一个标点符号，徐教授严谨的治学态度、敏锐的学术思维是我终生学习的榜样。

谢谢我的家人在我求学路上的支持和鼓励，你们是我一直前进的动力。谢谢我可爱的女儿，你已经是一个快上小学的小小少年了，未来我会陪你一起加油努力。

最后我还想谢谢我自己，相信越努力，越幸运。