

# 浅谈高校优化“全过程”预算管理机制

许传禹

(武汉大学财务部 430072)

**摘要:** 在企事业单位管理中,财务预算起到了重要的作用。财务预算具有协调各部门职能经济关系、充分发挥资源利用效率等作用,有利于推进单位可持续发展。本文从高校预算管理的现状入手,分析了现阶段高校预算管理存在的困难,并提出了一个基于解决现实问题的优化方案,切实提高单位管理效能、助推事业发展。

**关键词:** 高校 优化 预算管理

## On optimizing the “whole process” budget management mechanism in colleges and universities

Xu Chuanyu

(Finance Department, Wuhan University 430072)

**Abstract:** In the management of enterprises and institutions, financial budget plays an important role. The financial budget has the function of coordinating the functional economic relationship of various departments and giving full play to the efficiency of resource utilization, which is conducive to promoting the sustainable development of the unit. Starting from the current situation of budget management in colleges and universities, this paper analyzes the difficulties existing in budget management in colleges and universities at this stage, and puts forward an optimization plan based on solving practical problems to effectively improve the efficiency of unit management and boost the development of undertakings.

**Key words:** university optimization budget management

随着预算改革的不断深入,特别是新预算法的颁布实施,财政部要求中央部门推进中期财政规划管理、加强和改进项目支出预算管理的要求,以及中央部委规范预算管理,加强预算约束等业务管理的要求,传统的预算管理工作模式已经无法适应改革的要求,为适应业务改革及管理提升的要求,需要建立新的预算管理模式并运用先进的信息技术手段,以满足现阶段的管理需求。

### 一、现阶段高校预算编制与管理过程中存在的困难

#### (一) 收入下降和高质量发展要求矛盾突出

受宏观经济政策和疫情持续影响,一方面,各高校中央财政收入近几年逐年下降,同时非学历教育培训市场活力不足、国际合作受制于疫情防控政策,均对高校财力产生了较大影响,资金配置趋于紧张。另一方面,为贯彻落实中央各项改革部署,加快推进“双一流”建设、推进科研经费“放管服”、强化人才队伍建设、保障基本民生、落实养老保险改革以及学生宿舍基建等刚性需求均需要经费保障,收支矛盾日益凸显。

#### (二) 刚性预算管理的意识有待进一步加强

虽然各高校近年来都制定了相对完备的内控制度,但在监督过程中发现部分职能部门对预算执行的管理粗放,预算执行的刚性认识不足,“重申请,轻执行”的问题依然存在;部分项目负责人预算执行意识不强,在项目预算支出的落实和执行上仍抱有前松后紧、前慢后快的传统意识,“攒钱备用、突击花钱”的现象仍未杜绝。

#### (三) 预算精细化管理缺少必要的有效抓手

随着我国教育事业繁荣快速发展,国家对高等教育财政资金投入的比重日趋增加,同时也对高校的预算资金编报及执行情况等提出了更高的要求,传统管理手段已无法满足精细化管理要求,缺乏有效手段贯穿管理链条,难以实现对数据的实时监督和掌握。

### 二、优化后的“全过程”预算管理机制

基于上述问题,为响应国家财政有关政策要求并解决当前高校在预算编报和管理过程中面临的迫切问题,高校亟需构建一个业务标准统一、可操作性强、贯穿预算管理全过程、基于全面绩效管理的预算管理机制,以便高校各级预算编制人员并行协作、少走弯路,大幅提升预算管理的效率和质量。

#### (一) 强化制度建设,健全预算机制

为进一步加强和规范预算管理,各高校首先应从制度建设入手,建章立制,统一标准。各高校应紧密结合最新的《高等学校财务制度》(财教〔2022〕128号),制定符合学校实际情况的各高校的财务制度,并结合最新的预算法相关内容,单独制定各高校的预算管理办法。预算管理办法应明确预算编制的具体时间及各级预算编制单位的明确分工,构建权责明确的预算管理和审核决策机制。应紧跟预算改革形势,出台预算绩效管理实施办法,制定事前绩效评估、预算绩效运行监控、项目支出绩效评价相关管理办法及考评规程。同时,为落实《国务院关于进一步深化预算管理制度改革的意见》(国发〔2022〕5号),各高校应制定基于预算管理一体化系统的工作流程及工作章程,以便在最短的时间克服改革带来的阵痛期,提

高预算编制效率。

## (二) 严控基本支出, 强化精细管理

各高校面对国家财政拨增幅放缓的现状, 应积极响应政府过“紧日子”思想, 严格遵照“量入为出、统筹兼顾、压缩一般、保证重点”的原则, 持续压减行政性开支, 坚持贯彻“集中财力办实事”的思想, 进一步缩减不必要开支, 为高校事业发展提供有力的资金保障。高校各预算单位运行费应实行定额管理、人员经费三年滚动固化, 以确保预算编制的公平性及透明性。同时, 建议将各专项分配权下放至相关职能部门, 高校财务部门定期对职能部门进行执行通报、风险预警及年终绩效考核, 切实做到“用钱必问效”, 强化精细管理, 逐步形成倒逼机制, 科学推进执行进度。与此同时, 高校应进一步加强经费统筹, 将取得的事业收入、经营收入全部纳入预算管理, 非财政拨款收入能够满足本单位支出需要时, 不得申请财政拨款预算。

## (三) 落实全面预算绩效管理

各高校应成立预算绩效领导小组, 全面统筹协调绩效管理的相关事宜。应以财政部一、二级指标为依托, 结合各高校实际情况, 通盘考虑学科建设、人才培养、师资队伍、科研水平等学校教育特点, 建立符合各高校特点的三级共性评价指标库, 以便预算编制单位能够科学合理地进行预算绩效指标设置。可采用单位自评+学校复评相结合的绩效评价方式, 对申报预算单位项目绩效目标的完整性、相关性、适当性、可行性及绩效指标设置的科学性、资金预算的合理性等内容进行审核, 将参评项目划分为“优、良、中、差”四个等级, 评价结果纳入下一年度预算分配考核体系, 作为高校对下一年度预算决策安排的重要依据。各高校应积极探索引入第三方事务所开展学校的绩效复评工作, 既可以弥补专项工作人员的不足, 又确保了绩效评价的客观性及公平性。

## (四) 预算端口前移, 建立全程管控

各高校执行预算编制时间一般为当年3-4月, 但结合预算管理一体化要求, 现预算编制时间无法满足预算执行的实际情况。故各高校应将预算编制时间前移, 各专项归口管理部门应提前启动项目申报和论证工作, 并提前预置经费指标, 使项目负责人能够提前

统筹安排工程招标、手续办理、合同签订等前期准备事宜。高校财务部门应全程参与监督与管理, 不可仅守末端, 应主动参与到各管理部门的规划、管理以及资金分配中去, 不断提升分析及管理能力, 不断提升服务意识, 加强高校各部门间的资金统筹, 积极解决各部门预算编制中的痛点难点, 为各基层预算编制单位的过程决策提供专业化的意见及建议, 为高校领导层的预算决策提供政策支撑及参考意见。

## (五) 积极推进预算管理一体化系统建设

根据《财政部关于推广实施中央预算管理一体化建设的通知》(财办〔2022〕19号)要求, 各省属、部属高校先后启用了预算管理一体化系统, 此系统作为预算管理的重要抓手, 提高了财政协同管理能力、提升了预算执行监督的精度和效率。为积极推进预算管理一体化建设进行, 各高校应加强统筹协调, 形成工作合力, 要准确把握稳字当头、稳中求进的总要求, 充分估计工作推进中可能存在的难点问题, 提前做好相应准备工作, 提高运维保障能力, 确保一体化建设平稳实施。各高校应结合预算管理一体化建设总体要求, 切实转变预算管理理念, 优化内部业务流程, 完善一体化系统操作岗位职责, 细化管理要求, 严格一体化系统操作管理, 并对一体化系统中各项基础数据的真实性、准确性、完整性负责。要强化网络和硬件运维保障, 保证稳定、高效接入一体化系统。

预算管理是一个综合性极强的系统工程, 关乎高校的资源配置, 决定着高校事业发展的走向。各高校需紧跟国家深化预算改革步伐, 着力提升预算编制人员的业务水平及服务意识, 积极运用信息化手段对历史数据进行分析、对当前预算执行情况进行监督与监控, 为高校健康发展提供资金支持及政策支撑。

## 参考文献:

- [1] 黄永林. 高校财务治理结构的多重关系与现代化建构[J]. 会计之友, 2021(05):2-10.
- [2] 徐磊, 刘欣, 杜莉. 完善高校财务治理体系的路径选择\_基于“双一流”建设视角[J]. 会计之友, 2020(06):119-123.
- [3] 陈乎泽. 新形势下高校财务治理实施的问题与对策研究[J]. 教育财会研究, 2021(02):20-23.