

高职院校预算精细化管理提升路径探究

赵洁

(北京工业职业技术学院 计划财务处 北京 100042)

摘要:“双高计划”建设背景下,相关各方都要求提高高职院校建设经费的使用效益。如何通过加强财务预算精细化管理,优化资源配置,提高财务治理能力和治理体系现代化水平,助力实现高水平高职院校和专业建设的战略目标,已经成为各建设单位关注的重点。通过探讨高职院校加强预算精细化管理的必要性,总结当前存在的实际问题,并从创新组织架构、科学预算管理、提高信息化水平等方面,提出高职院校预算精细化管理的提升路径。

关键词:高职院校;预算管理;精细化管理

中图分类号:F810

文献标识码:A

文章编号:1671-6558(2024)01-111-04

DOI: 10.3969/j.issn.1671-6558.2024.01.024

On Refined Management of Budgets Implemented by Higher Vocational Colleges

ZHAO Jie

(Planning and Finance Department, Beijing Polytechnic College, Beijing 100042, China)

Abstract: In the background of the “Double High Plan” construction, all relevant parties require to improve the budget performance of higher vocational colleges. How to strengthen the management of financial budgets, optimize the allocation of resources, improve the level of financial governance and governance system, and achieve the strategic goals of high-level polytechnic colleges has become the focus of all the parties' concerns. This paper summarizes the current practical problems by analyzing the necessity of refined budgets management, and proposes the suggestions of refined management of budgets of polytechnic colleges by innovating organizational structure, scientific budget management, and improving information system.

Key words: higher vocational colleges; budget management; refined management

0 引言

2009年财政部印发《关于推进财政科学化精细化管理的指导意见》(财办〔2009〕37号),明确财政精细化管理主要是通过运用信息化、专业化和系统化等手段,构建并完善工作标准、责任制度和评估机制,进一步培育精益思维和治理观念^[1]。因此,高

职院校在内部治理的实施过程中,应践行精细化管理的理念,推进各类管理行为和决策更精准、更有力,显著推动学校财务治理的现代化进程,优化学校运行效率,为学校事业的高质量发展提供坚实的支撑。预算精细化管理可以概括为“精、准、细、严”,即精益求精完善机制、准确制定标准、细化量化要

收稿日期:2023-09-07

基金项目:2023年北京工业职业技术学院科研课题(BGY2023KY-44)。

作者简介:赵洁(1990—),女,安徽淮南人,高级会计师,管理学硕士,研究方向为高校财务管理。

求、严格把控流程^[2],通过加强预算活动的标准化、系统化和智能化,建立健全管理和组织机制,提高财务治理水平及资金使用效益。近年来,随着“双高计划”建设以及全面预算绩效管理的推动,各高职院校纷纷采取措施以提高预算管理的精细化水平,但在推进过程中仍存在很多共性问题,本文以高职院校B为例对问题进行梳理,并针对性地提出应对措施。

1 高职院校加强预算精细化管理的必要性

1.1 有助于高职院校提高资源使用效益

首先,构建预算精细化管理体系将为高职院校开展成本核算、加强成本控制奠定坚实基础,有助于切实贯彻“厉行节约”的要求,进一步建立健全成本管理体系,避免资源浪费;其次,构建预算精细化管理体系可以有效提高财务信息的精准性和完整性,为学校决策提供多维度的信息支撑,助力学校资源分配更加合理、科学;最后,在实施精细化预算管理的过程中会持续梳理与优化学校的业务流程,通过目标分解、科学编制、实时监控以及动态调整,保证资金使用目标与学校战略目标协同一致,根据资金使用情况加强统筹,科学匹配资金,切实保障单位重点工作的资金分配,不断优化和调整资源配置,以有限的资源条件实现最大化产出和效益。

1.2 有助于高职院校提高业财一体化水平

适应全面预算绩效管理要求的精细化管理模式,根本上是将业务流程纳入财务决策的参考因素中,提高业务与财务一体化协同发展的水平。该模式下直接将单位的“事”设定为预算管理的细化标准,这既符合“钱随事走”的预算管理要求,又充分适应了“事财相适”的趋势。由于将业务信息作为预算细化的依据,必然要求业务部门不断提高相关信息的质量与管理水平。同时,不断细化的预算分配也为既定业务的开展提供了充足的资金保障。因此,构建完善的精细化预算管理架构,形成高效的精细化管理信息平台,不仅有助于相关部门获取相对完整的信息,形成科学合理的业务及财务决策,更有利于促进业务信息与财务信息的动态调整并逐步向同步化迈进,最终实现学校内部“业务流”与“财务流”的统一,推进学校发展核心业务的同时改善财务治理。

1.3 有助于高职院校提高财务治理现代化水平

首先,构建预算精细化管理体系有助于推进“智能财务”体系的建设。一方面,通过信息化手段实现财务与业务数据的互联互通,强化财务信息与

非财务信息的综合分析;另一方面,通过数据标准化建设,推动财务智能化建设,有效提高财务服务水平。其次,构建预算精细化管理体系,通过加强支出标准化和流程标准化建设,为绩效管理提供有力支撑。最后,通过精细化预算管理可以大大推动财务管理组织架构和制度建设的创新,为加强高职院校内部控制体系的建设奠定基础。在“双高建设”背景下,推动高职院校预算精细化管理,有助于加速高职院校财务治理由“核算型”向“治理型”转变,助力构建高质量的财务治理体系。

2 高职院校预算精细化管理中存在的实际问题

2.1 业财一体化水平制约预算精细化管理水平

业财一体化水平与预算精细化管理水平相辅相成,但是,当前高职院校普遍存在预算管理缺少顶层重视的问题,仅将预算管理工作视为单位财务部门的职能来履行,而未达到学校战略管理手段的高度。预算精细化是一个综合性、系统性的工程,需要综合学校各方面的财务与非财务信息进行多维度分析。但是,由于缺少战略管理层面的重视,在确定学校预算工作方针时仅以财务部门的意见为主导,业务部门鲜少参与决策,直接导致了高职院校预算精细化管理难以落地。同时产生财务部门安排预算的精准度不高,业务部门因对预算认识不清从而导致预算执行偏差较大、事财不匹配等问题,严重制约了财务治理与业务活动更高效地融合。

2.2 预算编制质量与效率难以兼顾

首先,预算编制方法的科学性有待加强。一方面,零基预算并未完全落实,大部分院校在编制年度预算时仍采用往年基础与增量预算相结合的经验做法;另一方面,由于绝大多数高职院校并未完全建立成本核算体系,导致学校并未形成夯实的定额基础,同时受限于业财一体化水平导致未对往年基础进行有效的综合分析与评判,势必会影响预算编制的质量。其次,项目库的建设与管理仍有待加强。根据近年来预算一体化管理的要求,各高职院校需进一步加强项目库建设,但是目前校际项目库的完善程度仍存在较大参差,不利于加强预算绩效管理。最后,学校两级预算脱节情况较为突出。受到上级工作安排的影响,校级预算编报的时间一般安排在上一年的第四季度,但学校新一年的工作计划尚未形成。学校内部部门级预算则较多在年度工作计划公布后再进行编报,客观上会引起两级预算出现一定程度上不匹配的情况。同时,大多数高职院校受限于预算管理的精细化水平,在两级预算编报过程中

难以做到按照具体经济用途完全分类细化,导致两级预算在执行时出现偏差。简单、粗放的预算编制导致学校各级预算管理均难以做到精准、细化,最终直接影响学校资金的使用效率和效果。

2.3 预算执行与管理目标不匹配

预算执行是问题较为集中的环节。首先,精细化管理的意识不到位。业务部门受传统的“哪里有钱支哪里”观念的影响,严格按照预算批复的资金用途执行的意识较差。财务部门对预算执行的精细化控制重视程度不够,缺乏有效手段对分类分用途的预算执行偏差进行事前控制。其次,由于“重时间进度,轻执行效果”的预算执行管理思维误区长期存在,强调预算执行的时间进度是长期以来财务部门预算控制的主要手段,导致预算执行与绩效目标实现情况的“双监控”难以真正落实,客观上造成了业务部门出现盲目或者突击使用资金的情况,不利于切实改善资金使用效果。最后,预算执行的精细化控制未全面落实。在学校两级预算管理的体制下,大多数高职院校已将预算细化至预算项目层面,但对预算项目下的资金使用仅实行总额控制,忽视了对项目内经济用途的细化控制,造成预算总额与各经济用途预算在执行层面产生矛盾,待问题产生后再被动调整业务或者预算,则失去了预期的预算约束和调控作用,最终导致无法稳健地执行发展规划,放大了学校的业务风险。

2.4 精细化的预算和绩效管理未协同推进

在当前的高职院校中对于绩效管理的精细化依然停留在探索的阶段,且预算管理与绩效管理之间的有效匹配尚未达成。具体表现为学校还未能将整体战略目标进行全面分解,以便细化并具体落实到每一个预算层级。这种情况进一步导致各个业务部门在设定绩效目标时,仅仅从满足自身需求的角度出发,而不是基于学校整体的目标。这种分散的策略阻碍了从全校全域形成合力,最终导致资源使用效益无法最大化。

3 高职院校预算精细化管理的提升路径

3.1 创新人员组织形式

创新人员组织形式将为提升预算精细化水平提供必要的组织保障。一方面,加强顶层设计,形成学校党委指导下财务治理及预算管理的领导决策机制;同时,成立由财务部门与业务部门共同参与的预算管理领导小组或预算管理委员会,进一步推动业财一体化。另一方面,参考“财务BP”模式,即一种将财务管理前置到业务活动中的新兴财务岗位模

式,将高职院校现行的财务“一元”组织架构创新为“财+业”的多元财务管理组织架构。在项目负责人负责制的基础上,要求各部门、各项目设置财务助理岗位,除了完成传统“报账员”的工作以外还需要参与部门预算决策与绩效管理等工作,而不是仅仅由项目负责人来处理相关事项。财务助理日常需接受财务部门的业务培训,对财务工作要求和业务工作的需求都应具有全面与深入的认识,是连接财务和业务工作的重要纽带。同时,财务部门设置专门财务专员岗位,负责配合各部门预算与财务分析工作,日常与财务助理联系,提供各部门所需财务信息。与各业务部门做好信息交流与共享,有助于财务部门与业务部门在预算决策、执行和评价等方面形成共同体,为构建现代化财务治理体系奠定组织基础。

高职院校若要提高预算管理与执行的精细化水平,势必要求业务部门精准地编制预算并严格执行,这在实际工作中也提高了业务部门预算工作的难度。所以,高职院校应适时创新财务工作的组织模式,将工作做在前,主动加强财务部门与业务部门的联系,将财务触角前置到业务流程中。例如,高职院校B为全面落实预算精细化管理,创新财务管理组织模式,在学校各二级部门设置“财务专员”,负责协助各二级部门完成包括预算编制、执行调整等在内的各项财务工作。“财务专员”模式在帮助业务部门理解和落实精细化预算编制和执行中起到了非常积极的作用,有效保障了预算精细化管理的落地,提高了财务服务水平。

3.2 加强标准化建设

标准化建设是高职院校预算精细化管理的核心内容,标准化建设包含支出标准化、核算标准化以及数据标准化三个重要方面。首先,单位应统一核算标准,实现核算标准化。财务部门应严格按照上级政策要求以及学校实际情况,制定标准化、统一化的会计核算标准,以实现数据的精准归集,提高财务信息的可比性。其次,单位应建立支出标准体系。一方面,在对学校业务全面系统地梳理总结的基础上,根据从易到难的原则,选择具有较强典型性或者较广覆盖面的类型^[3],细化支出标准的分类。较为常见的可以根据人员经费、公用经费以及项目经费进行分类,但学校仍可以根据自身办学特点或者发展需要进一步细化分类。另一方面,财务部门在“适度从紧、服务发展”的指导思想下,综合运用国家政策标准、学校历史情况、有关行业数据以及成本分析

结果等信息科学制定支出标准,为确保预算编制与财务分析的精准性打造坚实的基础支撑。

3.3 提高绩效管理的精细化水平

为了适应全面预算绩效管理的要求,学校应在绩效管理中引入精细化管理的思路。一方面,通过学校长期发展规划、年度工作目标和重点工作任务的逐步分解,最终将其落实到各项目的预算绩效目标中,形成全员参与、上下协同的全面预算绩效管理格局,真正实现对预算绩效的精细化管理^[4]。另一方面,将预算和绩效的精细化管理理念及措施进行有机的融合。预算管理的精细化需要创建统一的标准化的构架,以便为设定绩效目标和指标提供清晰且具针对性的参考,同时,绩效评价中也可充分统筹预算精细化的要求,以保证两者的良性互动,进而形成预算和绩效统筹兼顾、协同发展的精细化管理格局,进一步推进学校财务治理能力的长效发展。

3.4 形成科学的预算管理方法

科学合理的预算管理方法是构建预算精细化管理体系的必要手段。首先,单位应形成规范的预算编制流程。在科学的定额标准基础上,采取以零基预算为主的多元预算编制方法。其次,在学校两级预算编制中均应根据业务用途分级分类精准编制,将预算编制工作做细做实是构建精细化管理链条的重要环节。最后,预算编制环节应鼓励业务部门积极参与,并且设计常规业务及项目的子预算模型,既有效实现了两级预算的细化与精准化,又切实保障了两级精细化预算的衔接与统一。

高职院校B已初步形成了业务活动与资金用途的两级预算精细化管理模式,一方面要求各业务部门根据具体工作事项或业务活动申请预算资金,设置独立预算项目,专款专用;另一方面,每个预算项目下都要求编制单项用途的资金预算,即精准编制差旅费、设备费等预算金额。该校经过一段时间的运行,新的预算精细化管理模式在提高资金使用效益、加快预算执行进度方面起到了显著成效。

预算执行管理方面,单位应严格落实预算执行的动态监控与分析,及时向业务部门反馈预算执行的结果,发现偏差及时纠偏。同时,严格规范预算调整流程,尤其是涉及具体经济用途的预算调整,需严格审核调整的合理性与可行性,重点审核预算调整对绩效目标的影响。若是由于预算编制不实不细引起的预算调整,应采取一定的惩罚措施。最后,落实预算执行的主体责任,业务部门严格把关支出的必

要性以及相关性,财务部门重点对资金使用的用途与预算用途的关联性进行审核,强化预算的硬约束,杜绝无关支出,提高资金的使用效益。

3.5 做好精细化管理的信息化保障

构建财务信息化平台是实现精细化管理的技术手段。数据标准化是精细化体系建设的重要内容之一,建立数据标准是搭建业财一体化信息交互平台的重要基础。一方面,学校应加强数据管理的顶层设计,由学校的信息管理部门统筹规划,建立统一的数据标准以实现各信息系统的互联互通;另一方面,做好数据来源的整合,切实保障某项信息来源的统一性与唯一性,确保信息来源准确并且可溯源^[5]。通过数据来源的标准化,为打破部门之间的“信息孤岛”、构建全局全域的信息平台奠定了坚实的基础,也可实现财务数据与业务数据的实时交互,不仅提高了财务工作效率,也为预算精细化管理提供了准确的数据基础和技术支持。

构建预算精细化管理体系还需要加强财务智能化建设。预算精细化管理强化了高职院校的流程标准化和支出标准化建设,为学校构建智能报销审核平台、智能财务核算平台以及智能成本分析平台奠定了坚实的基础,也大大助推了学校财务治理能力和治理体系现代化水平的提高。

4 结束语

高职院校应深化对精细化管理的认识,健全预算活动的组织架构,加强各项标准化建设,大力推动财务信息化与智能化建设,全面提升财务数据处理能力和财务治理专业能力,形成高效、规范、现代化的预算管理体系,进一步提高财务治理能力和治理体系的现代化水平。

参考文献

- [1] 财政部. 财政部关于推进财政科学化精细化管理的指导意见 [EB/OL]. (2010-05-10) [2023-09-04]. http://tzps.mof.gov.cn/jingyanjiaoliu/201005/t20100510_291025.htm.
- [2] 冯希胜. 高校预算精细化管理的研究与实践 [J]. 会计师, 2021(9): 61-62.
- [3] 曹铂. 石家庄: 加快项目支出标准体系建设 提升预算科学化精细化水平 [J]. 中国财政, 2021(22): 62-63.
- [4] 孙晶晶. 浅论绩效管理在高校预算精细化管理中的作用 [J]. 行政事业资产与财务, 2020(19): 18-20.
- [5] 涂淑娟. “双一流”建设背景下高校实施业财融合的思考 [J]. 教育财会研究, 2021(32): 3-7.

(责任编辑: 李莹)