

高校预算精细化管理体系构建研究

■ 何红梅

摘要：随着我国高等教育规模的日益扩大，国家财政性教育经费的投入明显出现不足，各高校如何在现有的条件下优化内部资源配置，尽快提高高校资金的使用效率，是各大高校当前急需解决且必须高度重视的问题。预算管理是高校实现资源配置的重要手段之一，高校应该在现有的基础上对自身预算管理体系进行精细化构建与优化，以此来提升高校资源配置效率。本文就我国高校在预算管理体系构建中存在的问题进行深度剖析，并以此为契机对预算精细化管理体系的构建策略进行探讨，为促进我国高等院校的全面发展奠定基础。

关键词：高校 预算精细化管理体系 构建

一、引言

随着我国高等教育体制改革的不断深入，我国高校也逐渐向市场化的方向迈进，高校为了吸引更多的学生，不断扩大大学的规模，提升教学水平和办学质量。而这些目标的实现需要高校具有充足的资金作为保障。高校的资金来源以前基本是依靠政府财政拨款，这是一种单一的来源方式，随着市场经济的不断发展与完善，高校逐渐走向市场，其投资主体出现了多元化的发展趋势，有政府、企业、社会组织等。面对这一变化要求高校必须对自身的教育资源进行合理配置和优化，对资金的使用效果进行量化。但是，就目前我国高校预算的管理来看，实际情况并不乐观，预算管理的问题还很多。如：预算编制与高校发展的目标之间严重脱节、预算控制机制缺乏力度、激励机制严重缺失等。为了能够在激烈的市场竞争中尽快适应形势的变化，高校应从过去单一的只进行收支流量的预算向着预算精细化管理的方向转变，并以此为契机逐步提高高校的资金使用效率，优化高校的资源配置，对全校的资金流转情况进行动态化、全程化监控，为促进我国高等教育事业的发展奠定基础。

二、我国高校预算管理中存在的问题

改革开放三十多年的成果令世人瞩

目，我国高等教育事业也乘借改革的春风呈现出稳步前进的态势，并已经初步形成了适应国民经济建设体系、适应社会发展需要的社会主义高等教育体系。随着高校教育经费筹集渠道的多元化以及网络信息时代技术的飞速发展，技术的革新给高校的发展带来了冲击。面对机遇和挑战，我国高校必须站稳脚跟，扎扎实实做好预算管理工作，但是，高校预算管理中存在的问题也伴随着时代的发展、环境的变化而逐渐显现出来。

（一）预算管理制度缺乏健全性

虽然我国大部分高校的领导已经意识到预算管理的重要性，但是重视程度还不够，很多高校并未构建独立的、专门的预算委员会等机构对学校的预算工作进行统一管理。大部分高校的现状是，由财务部门牵头，再由部分领导共同组成预算委员会来实现预算管理工作。如：有的高校的项目预算编制工作流于形式，没有明确的编制目标，仅仅是从经费来源、经费支出等这些渠道进行预算编制和规划；还有的高校简单地将经费的使用率、项目的完成率进行了挂钩，这种不负责任的预算产生的效果也就可想而知；在预算的执行环节缺乏控制力度，很多预算指标下达后执行过程缺乏有序性；由于缺乏相应的监督与评价机制，有的高校的经费使用效率难以考核。预算管理体制的不完善、不健全、不规范导致预

算的职能作用并未充分体现。

（二）预算编制方法缺乏科学性

最常用的预算编制的方法主要包括：零基预算法、增量预算法、滚动预算法。目前很多高校由于缺乏对预算管理重要性的认识，缺乏对预算管理相关理论知识的学习，仍在沿用增量预算法进行预算的编制。如：S大学在大多数项目预算的编制上均是在上一年支出的基础上根据一定的比例进行简单的加减，然后直接生成本年度的预算数额。这种方法的最大的特点就是简单、快捷。但是，这种方法的最大的缺点就是不科学，也就是间接地承认了高校上一年度的各项支出都是合理的，不论国家宏观政策如何调整，高校的客观环境如何变化。可见，这种方法只适用于那些很小一部分基本支出经费的预算，如果其他科研经费预算等都是通过这种方法进行编制的，长此下去不仅不能快速促进S大学的发展，还会造成S大学增加、肆意浪费各项经费现象的发生。另外，一直以来我国高校的经费主要都是依赖于国家财政拨款，高校进行预算的编制主要依靠的是上级财政批准的拨款计划。但是，目前S大学的预算编制工作都是从当年的10-12月份就开始了，而最终预算款项则需要等到下一年的3-4月份。这就造成每年的1-3月份S大学完全处于一个预算执行额真空期，这对S大学的财务管理工作、会计核算工作是一个非常严峻的考验。为了保证

在这一真空期的正常运行，S大学一般都是参照往年的支出预拨一部分经费，或者是项目赤字开支，可见在每年的1-3月份S大学的预算执行工作都是一种被动的控制，严重影响了预算编制与预算执行的权威性。

（三）预算的执行缺乏力度和刚性

预算执行是进行预算控制的关键，但是很多高校的预算管理工作重点仍停留在预算的编制上。S大学也不例外，将预算管理工作的重点集中在预算编制中，预算经过审核、下拨后，预算管理工作就算是告一段落。但是，如果只是依赖于对高校的各项支出总额不超过预算编制的标准，支出科目不超标是根本无法实现预算管理要求的。S大学的财务人员一般情况下只是根据报销制度中的相关规定对票据进行审核，看其是否合理、合法、合规，而对于具体的支出内容是否合理合法并不做详细探究，有的项目研究人员利用这一漏洞，使得经费的使用并未真正落到实处，资金的使用效益也很难得到提升。另外，S大学在预算管理的整个过程中呈现出虎头蛇尾的状况，该校的预算执行松弛、缺乏强制性、刚性，最终导致预算指标的约束力降低。

（四）缺乏完善的预算绩效评价体系

虽然国家三令五申要求建立科学的、精细化的预算管理机制，科学编制预算，提高预算的执行效率。但是，目前高校的预算管理很多都陷入了一个误区，即：将预算的执行率和预算执行效率混为一谈，这不仅忽视了对资金使用效率的提升，更会使一些项目支出陷入一个只要用完经费项目的完成的误区。事实上二者是不一样的。如：S大学目前对预算经费的执行情况也仅仅停留在考核的阶段，尚未构建一套完善的、科学的、切合实际预算绩效评价的机制，更未构建相应的奖惩措施。特别是在资金的使用效益方面更是只与财务数据挂钩，既没有实现与本校的长远发展规划相联系，也没有完全和部门绩效相衔接，更是对非财务指标的重要性视而不

见。这种不健全的、不完善的评价机制，削弱了预算考评的职能作用。

三、构建、优化高校预算精细化管理体系的策略

（一）基本思路

高校预算精细化管理体系的构建要求高校必须充分考虑其战略发展规划、年度工作要点、高校内部各单位的年度工作目标等内容，同时还必须将财政部、教育部颁布的《高等学校财务制度》中对高校预算管理的要求进行落实。

（二）转变观念，加强精细化管理理念的渗透

这就要求高校应尽快打造一支精细化管理团队，作为高校的管理者应该从思想上真正认识到精细化预算管理体系构建的重要性，需要各部门之间的积极参与和密切配合才能实现。如：与时俱进、开拓思想，将精细化管理的理念渗透到高校的每一个角落、每一个教职员工身上；积极宣传和培训相关人员，使广大教职员工深知自己工作岗位的重要性，并转变过去错误的思想认识，在不断探索与实践实现高校预算管理精细化体系的构建。

（三）建立并完善精细化预算管理机制

高校构建精细化预算管理机制能够使高校的经费得到合理配置和有效使用。因此，各高校应结合自身的工作原则和实际情况，实事求是、脚踏实地构建完善的、可操作的、可执行的预算管理体系。如：高校可以按照精细化管理的要求对每一个人员的经费、教学经费、科研经费、项目经费等进行精细化管理，并制订出具体的预算管理办法，从而使预算管理实现有法可依、有章可循。

（四）制定科学、高效的定额标准体系

定额标准的选择主要是通过统计方法、经验评估这两方面来实现的，具体而言就是，统计方法必须要以高校的相关数据、相关信息作为基本条件和前提，再结合高校当年的实际收入、物

价变动情况等确定出定额标准的一种方法。所谓经验评估法主要是根据专家的经验对定额标准进行确定的一种方法。面对不同的环境和变化，高校在实际工作中应努力致力于打造全方位的、动态化的、多层面的、多角度的定额标准体系，尽可能实现量化定额管理。

（五）加强并提升监督与绩效考核机制的管理力度

这就要求各高校应尽快构建完善的、全面的预算监督与绩效考核机制，对高校内各部门的收支情况进行全面的、统一的排查与监督，一定要避免出现预算支出浪费或者超标现象的发生。同时，还必须将预算绩效考核结果与教职员工的绩效工资挂钩，制定完善的激励和惩罚机制，对预算过程和结果进行全程绩效考核，并以此为依据具体分析预算支出的使用情况。

综上所述，实现高校预算精细化管理体系的构建与优化势在必行，对于高校的体制教育影响具有深远的意义。因此，各高校应采取科学的、合理的、高效的、精细化的预算管理方法，加强预算编制、执行与监督评价机制的构建，提高高校的资源使用效率，为促进高校财务管理的进一步完善创造条件。□

参考文献：

- [1]吴锦. 高校预算管理的问题与对策[J]. 四川师范大学学报(自然科学版), 2015, (4): 629-632.
- [2]蒙亲绒. 基于预算松弛的高校预算管理优化研究[J]. 会计之友, 2015, (1): 69-71.
- [3]刘国斌, 关颖. 基于PDCA对高校预算精细化管理的思考[J]. 中国集体经济, 2014(13).
- [4]孙仕敏. 基于不对称信息博弈的高校全面预算管理研究[J]. 会计之友, 2014(23).

（作者单位：广州涉外经济职业技术学院）

网上浏览，请登录中国总会计师网（www.cmcfo.cn）