

# 事业单位全面预算管理优化探析

陈志皎

(四川省地质矿产勘查开发局四〇五地质队, 四川 都江堰 611830)

**摘要:** 财务管理体系在事业单位的管理工作中占据重要的地位, 事业单位必须严格按照财务管理制度要求开展预算。但是长期以来很多事业单位不够重视预算管理体系, 在预算管理的各环节没有形成一套完善的预算管理机制, 不利于实施预算工作。新政府会计制度对事业单位的财务管理工作提出了更加严苛的要求, 事业单位在新政府会计制度实施的背景下需要完善预算机制。本文针对事业单位实施全面预算管理的问题进行分析, 重点研究了事业单位全面预算管理的优化机制, 希望借此研究帮助事业单位完善自身的管理体系, 使各类财政资金发挥更大的作用。

**关键词:** 事业单位; 全面预算; 优化

**中图分类号:** F27

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.07.059

## 0 引言

当前大部分事业单位对全面预算管理体系的建设还处于摸索阶段, 很多事业单位实施预算管理还存在一定问题, 各类问题阻碍了事业单位预算管理工作的开展, 不利于事业单位实现对财政资金的有效分配。因此事业单位在未来发展过程中, 需要认识到预算管理工作的重要性, 合理配置单位内的各类资金。

### 1 相关概念

全面预算管理要求事业单位全员参与、全过程管控, 对预算管理的各环节通过规划、协调、控制、激励等一系列方式, 实现对财政资金的合理配置, 达到事业单位预期的管理目标。

## 2 事业单位全面预算管理的问题

### 2.1 预算管理组织缺位

当前很多事业单位的预算管理组织缺位, 虽然会设置预算编制小组, 但是预算编制小组仅在预算编制完成之后就解散, 在预算执行过程中仅由财务部门负责对预算执行工作的监控, 单位内部的管理层没有参与到其中, 容易使预算管理工作不具有权威性。同时很多单位内部的成员认为预算工作仅是财务部门的工作, 而与自身无关, 没有参与预算工作的积极性, 缺乏对预算工作方面知识的学习, 不了解预算工作的具体要求与预算工作的具体内容。

### 2.2 预算的编制不力

在预算编制的过程中, 很多事业单位的预算编制工作较为仓促, 在预算上报的环节时间较短, 没有预留足够的时间对预算各类项目进行细致分析。同时, 很多事业单位的预算编制方法较为传统, 仅采用增量预算的方法, 没有通过零基预算方法的应用实现对各类预防的有效管理, 容易使不合理的费用延续。

### 2.3 预算的执行不严肃

在预算执行过程中, 部分单位存在执行与编制脱节的问题, 单位没有落实预算监控机制, 没有针对预算执行的各环节进行监控, 不利于提高预算执行的效果。同时部分事业单位也在内部没有明确各预算项目执行的具体要求, 容易导致经费超支等一系列问题。

### 2.4 预算分析和考评不完善

在预算分析与考评环节, 需要针对预算分析的效果对各层级人员实施奖惩。但是很多事业单位的预算分析不合理、不细致, 考评结果仅注重预算执行进度, 忽视了社会效益等方面的指标, 再加上没有对预算考评的效果及时落实奖惩, 不利于提高全体成员参与预算工作的积极性。

## 3 事业单位全面预算管理优化建议

### 3.1 完善预算管理的组织

#### 3.1.1 事业单位需要完善预算组织架构

很多事业单位在预算编制过程中会成立预算编制小组, 在编制工作结束之后解散, 后续的执行监督等环节没有相应的决策主体。因此本文认为事业单位需要完善预算组织架构, 要设置决策层、管理层、执行层三个层面。决策层对事业单位的整体预算管理工作进行统筹安排, 由单位负责人和各部门负责人参与到其中; 管理层负责预算管理过程中的汇总、调整工作, 由单位的财务部门和人事部门共同组成, 并在预算考评中相互配合; 执行层负责预算的具体执行工作, 由单位的各部门成员组成。

#### 3.1.2 单位内部的全体成员需要树立正确的预算管理理念

单位内部的人员需要认识到预算工作的重要性, 让全体成员形成对预算工作的认识, 确保预算管理工作得到严格执行、单位要树立正确的预算管理理念, 就需

要通过完善预算管理制度，对单位的各项工作进行细致规定，通过落实规章制度的管理要求，结合单位的管理机制，明确内部控制规则，在单位内部完善预算管理的办法等相关制度文件，对于违背预算管理工作的责任人予以处罚，从而促使全体成员参与到预算工作中<sup>[1]</sup>。

### 3.1.3 加强对人员的培训

首先，事业单位需要在内部形成全员参与预算管理文化，让单位内部的全体成员参与到预算管理中。财务部门需要定期对其他部门进行培训，培训转移支付、政府采购等方面的制度，各部门需要认真学习相关管理制度，并主动配合财务部门的工作。其次，需要加强对预算管理工作人员培训。对于决策层培训方面，可以通过聘请高校讲师、外部专家对相关政策进行解读，帮助预算管理的决策层更好地分解上级部门下达的预算管理要求，并努力完成本单位的预算工作。对于预算管理层，需要让财务部门和人事部门参与到预算培训中，确保预算管理的执行环节得到有效管控。对于预算管理的执行层人员需要加强预算知识的培训，让其了解预算工作过程中的具体要求。再次，推行岗位说明书。单位内部的财务部门应该牵头对单位预算工作进行明确，落实各岗位预算管理工作的原则和要求，结合单位各岗位工作情况制定岗位说明书，并使岗位说明书人手一册，定期考核各岗位预算工作落实的情况。

## 3.2 改进预算编制

### 3.2.1 合理确定预算编制时间节点

事业单位在预算编制时通常采用“二上二下”的编制模式，在预算编制时，各部门根据本部门的工作情况以及单位的预算管理要求编制并上报。传统模式下，大部分事业预算上报时间一般为11月的中下旬，如果有临时预算工作部署就会导致预算上报时间较为紧迫的情况产生。各部门在对预算草案进行上报之后，财务部门只起到汇总的职能，无法监督各预算职能部门预算编制的合理性。因此事业单位需要对预算方案上报时间进行调整，应该在十月之前就留出一定时间开始预算的编制，并形成初稿。财务部门在汇总初稿之后，需要审核初稿的合理性，并由企业的决策层召开会议分析预算草案是否和单位的实际相匹配。

### 3.2.2 细致编制预算的相关内容

事业单位在编制预算时，需要全面编制收入预算和支出预算，确保预算的内容尽可能细化。在收入预算方面，事业单位需要根据国家法律法规的规定，在所涉及的领域内开展收入方面的预算。例如医院的医

疗收入、学校的学费收入等。在支出预算方面，包括人员支出、专用经费支出、专项项目支出等方面。在编制预算时，事业单位需要严格按照管理要求进行逐项填列，避免出现科目之间相互挤压或科目合并的问题。

### 3.2.3 落实定员定额编制标准

事业单位在编制预算时，需要将所有的项目都纳入到定员定额标准当中，确保预算编制符合相关政策的要求，并符合单位发展需求，实现对单位的各类经费进行严格管理，确保单位的管理标准符合国家规定。对于人员经费定额方面需要按照国家工资的标准制定，对于公用经费方面需要结合上级主管部门的政策要求制定。

### 3.2.4 加强对零基预算方法的使用

事业单位要确保预算编制更具有科学性，不能一味采用增量预算的方法，增量预算可能导致预算编制不具有合理性，甚至使不合理的费用延续。因此事业单位需要充分采用零基预算的方法，忽略以往年度工作的影响，每年对预算工作安排进行重新考虑，确保预算更具有科学性<sup>[2]</sup>。零基预算能够打破增量预算的局限性，不以基期为基础编制预算，能够尽可能控制事业单位的成本。要求事业单位内部的各部门结合自身的需求编制预算，确保预算编制更加贴近单位的实际。

## 3.3 强化预算执行

### 3.3.1 明确预算执行的要求

预算执行作为预算管理工作的关键环节，在人大批复预算之后，单位的财务部门需要针对预算细化到内部各部门，各部门在预算范围内开展支出，落实预算管理的要求。预算的执行要具有严肃性，确保各部门的预算执行、预算编制不脱节，并且针对预算执行的全过程进行动态监督与跟踪，保障对各部门的工作反馈具有及时性。在执行预算的过程中要严格按照管理制度执行，防范预算执行与编制相脱节的问题，并且各部门需要定期上报预算情况，由财务部门对各部门预算执行情况进行监督，针对重大专项项目需要进行重点监督。事业单位在预算执行的环节，通过动态监控确保预算资金得到高效、合理使用。财务部门应该以月份为节点，在每个月对预算数据进行统计分析，在对预算执行动态情况之后，财务部门应该将相关数据报送给单位的管理层，针对于预算项目支出的进度进行动态跟踪，并针对预算执行过程中的问题予以反馈，针对相关问题进行改进。

### 3.3.2 单位需要针对资金收支环节加强管理

首先，事业单位在资金收支环节需要严格遵守收

支两条线的原则按规定开展资金收付。在收入方面,收入要求按照预算进度及时、足额缴纳国库。在支出方面,确保各类支出得到严格审批,确保预算支出在申请时手续完备并且有相关的凭证。其次,合理确定各经费执行部门的责任。对于人员经费,财务部门和人事部门要相互配合,确定每月的人数以及工资薪金,对于相关支出进行统计。对于公务经费,财务部门需要和各部门配合,对每月的公务经费进行统计。对于专项经费,财务部门需要与项目部门配合统计每个月项目执行情况。再次,通过科学的方式确保预算执行具有刚性。针对预算支出明确的经费,比如水电费等费用,各部门要严格按照标准执行。对于总额确定的专项经费或总额不确定的突发事件,要一事一议,经过审批后批准执行。对于政府采购,要按照政府采购相关要求开展执行。在预算执行中,各部门要严格按照预算的审批程序,对预算审批的项目进行申请,确保相关金额在预算编制的金额内,当发现问题时需要及时调整<sup>[3]</sup>。

### 3.3.3 优化预算的调整程序

当前还有部分事业单位的预算调整中调整程序不清晰,在执行过程中发现预算无法执行时随意调整。因此事业单位需要优化调整程序,不能随意调整,规范调整流程。首先,预算调整要和当前的工作要求一致,若违背工作原则那么不予以调整,确保在收支平衡的前提下遵循成本效益原则进行调整。其次,调整不能过于频繁,只有在发生重大影响因素或不可抗力导致预算无法继续执行才能进行调整。再次,明确预算调整程序。预算调整时,事业单位需要根据预算执行的实际情况提出调整事项,财务部门在对调整事项进行全盘考虑的基础上,对预算调整工作进行审批,并由单位的领导层审核之后才能进行上报,确保预算调整符合单位的实际需求,不能因为主观上无法完成预算而随意调整。

## 3.4 优化预算分析与考评

### 3.4.1 优化预算考评的组织体系

事业单位要高效开展预算考评,在预算考评时建立临时的预算考评小组,由事业单位的负责人任组长,财务部门和人事部门参与其中。在预算考评时,单位的预算决策层需要根据预算绩效考评的要求,制定预算绩效评价方案,财务部门在收集各部门预算执行资料的基础上,对各类资料进行汇总,由绩效考评小组进行打分,结合对预算工作评分形成奖惩报告。

### 3.4.2 明确预算绩效考核的内容

预算绩效考核要求针对重大事项情况进行全面监

督,分析在执行预算过程中是否严格按照规章制度开展执行,判断预算执行是否具有合规性,确保单位的预算各环节都得到细致考核,发现在预算执行过程中的不规范之处,并对薄弱环节予以改进,从而确保预算工作具有规范性。在对预算执行结果考评时,需要充分考评产出指标和效果指标两方面,产出指标包括项目质量、完成时效等方面;效果指标主要包括公众满意度等方面。例如,A事业单位在预算结果考核时,结合单位的实际及当地特点,科学设置产出指标和效果指标,并对各二级指标进行划分(如表1),结合各二级指标的打分结果形成最终的考核分值,从而分析单位预算执行的结果,实现对预算的细化考核,确保考核工作更加科学。

表1 A事业单位预算考核表

绩效评价指标		分值
产出指标	项目的质量	40
	项目的时效	10
	资金支付进度	10
	小计	60
效果指标	对当地经济的贡献	20
	社会公众满意度	20
	小计	40
得分合计		100

### 3.4.3 实施有效的奖惩

奖惩机制是促使预算落实应有效果的保障,对预算执行效果好、评价高的部门应该予以奖励,而对于预算执行效果差、考评分数低的部门予以惩罚,通过奖惩结合的方式落实激励。

## 4 结语

本文针对事业单位的预算管理进行研究,认为事业单位要让财政资金实现高效分配,就需要健全全面预算管理体系,通过分析预算管理工作中存在的问题,促使预算管理体系更加科学。事业单位预算管理体系要求全体成员都参与到其中,实现相互配合。事业单位在未来开展全面预算管理工作的过程中,也需要结合单位的实际进一步改进预算管理组织、预算编制、预算执行、预算分析和考评各环节,从而确保单位的财政资金得到合理配置。

## 参考文献

- [1] 张卫平.事业单位全面预算管理问题及对策分析[J].商讯,2021(1):178-179.
- [2] 连聪奎.浅析行政事业单位全面预算管理的问题及对策[J].商讯,2020(9):168,170.
- [3] 宋冰华.探讨行政事业单位全面预算管理存在的问题及解决方法[J].首席财务官,2022(4):93-95,107.