

# 事业单位全面预算管理问题研究

■ 王利萍

(渭南市农业技术推广中心, 陕西 渭南, 714000)

## 一、引言

随着社会经济的不断发展,全面预算管理工作在事业单位的日常管理中扮演着越来越重要的角色。它能促进财政资金的高效运转,还能使单位更好地履行社会服务职能,为社会提供更优质的服务。当下,日益激烈的市场竞争对事业单位部门之间的协作、绩效管理等方面提出了更高的要求。在此背景下,事业单位全体员工需要提高对全面预算管理的重要性及必要性的认识,以便预算管理工作得到切实落实。但目前,部分事业单位在全面预算管理中仍然存在科学性与合理性不足、资产管理预算浮于表面、全面预算管理缺乏执行力等问题。本文对上述问题进行分析与探究,探寻相关对策,旨在从提高预算管理认识、加强预算绩效管理监督等方面促进全面预算管理顺利开展。

事业单位开展预算管理工作的主要目的是合理地规划收入与支出,并在一定程度上与政府颁布的相关政策法规呼应,助力政策法规的落实。具体来讲,事业单位实施全面预算管理有以下三点意义:其一,使事业单位的财务支出更好地接受预算的约束和监督,提高资金使用率。大多数事业单位得以正常运行主要依赖于政府提供的资金支持。单位通过全面预算管理能对其所有收入与支出进行核算和预测,并对财政拨款合理规划,让每一笔资金的支出“有迹可循”。其二,提高员工的积极性。绩效评估机制的建立将预算工作与员工的自身利益联系起来,这有利于调动员工的工作积极性。其三,营造良好的内部环境。预算管理的全面实施可在一定程度上加深部门之间的协同合作,为各项管理制度的落实提供资金支持和环境保障,促进事业单位健康稳定的发展。

## 二、事业单位全面预算管理的重要性

事业单位在开展全面预算管理工作时,涉及的管理对象是单位的全体成员,全面的预算管理细则能使财政资金更好的发挥作用。这不仅能很好地解决事业单位内部收支不平衡的问题,也能对单位成员的日常工作进行监督,还能为单位运营与管理营造良好的内部环境。在全面预算管理工作实际

执行过程中,财务人员首先要加强对相关政策法规的了解与认识,在政策法规的指导下,量化各部门的工作指标,制订预算方案,使各部门实现年度发展战略目标。以此保障单位决策的合理性与科学性,同时为事业单位的发展提供制度保障。

## 三、事业单位全面预算管理的特点

### (一)全体性

预算执行结果与全体员工息息相关,预算目标的达成需要全体员工的共同努力。因此,单位需要将每一个预算目标进行分解,而后分配落实到每一位成员,使其各司其职,从而使工作责任更加明确。

### (二)全面性

全面预算管理是对单位所有的收入与支出进行的管理,包括财政补助部、上级补助、及其他收入;在支出上,包括工作经费支出、公费支出及其他项目经费支出等。

### (三)全程性

全面预算的具体流程包括预算目标的确定、预算编制、预算审核批准、预算执行控制、预算调整、预算报告与分析及预算考核七大步骤。这些流程贯穿于单位业务活动的各个环节。另外,业务活动的全过程控制及评价考核都在全面预算管理中得到体现。因此,单位要想保证预算工作的顺利实施及预算目标的实现,就必须全面落实预算管理工作,严格执行全面预算管理的七大步骤,同时加强对预算实施过程的监督,并提高全面预算工作的有效性和前瞻性。

### (四)指令性

全面预算管理由预算委员会负责,预算一经确定,一般不轻易调整。事业单位内部全体成员需要按照确定的预算目标开展相关工作,并保证预算目标的执行效果。在这一过程中,员工的工作行为也会受到全面预算管理的约束和监督。

### (五)目标性

事业单位在开展全面预算管理工作时,应思路清晰、目标明确,对财政拨款进行合理规划,让每一笔资金的支出“有迹可循”。如此,单位的财务

收支就能更好地受预算的约束和监督,提高资金使用率,同时,也能营造良好的内部控制环境。在这一过程中,单位需要建立良好的绩效评估机制来调动员工的工作积极性,以提高全面预算管理效率。

#### 四、在全面预算管理过程中存在的问题

##### (一)缺乏科学性与合理性

我国大多数事业单位并不了解全面预算管理的价值与作用。因此,在实际工作中,其预算编制工作存在很多不合理、不科学之处。这主要体现在以下方面:第一,部分单位片面地注重预算目标金额的设定与申请,对预算资金使用环节监督不到位。第二,预算部门在资金申请环节没有与业务部门沟通,更没有让其提供参考意见。整个预算申请过程全权由财务人员负责。而财务人员又没有按照科学合理的工作流程开展预算编制工作,这就容易导致预算金额的设定不符合实际情况。第三,部分预算人员在编制预算过程中,没有考虑本单位的发展规划和业务开展情况,仅对往年的数据进行更改。这样,编制出来的预算在一定程度上容易脱离实际,例如,预算目标金额与单位实际金额差距过大,无法满足单位发展需求。第四,部分事业单位的预算编制流程不规范且不符合实际需求。这些因素会影响预算编制的准确性,最终使单位资源配置不合理,例如,有的部门资金不足,有的部门资金却过剩。第五,部分事业单位没有固定的编制办法,经常对预算方案进行调整。例如,根据基期水平对当前的预算进行调整。在这一过程中,预算人员首先需要对预算期间业务水平及影响其变动的的原因进行剖析,其次,对基期项目及投入的数额进行调整,最后,编制预算。因为预测期业务数据存在较大的不确定性,操作和调节的空间较大,加之人为主观判断对预测结果的影响,所以这种编制方法存在一定的随意性。事业单位在制订预算编制时没有确定的,一般以一贯使用的编制方法和标准,并且在编制预算目标时没有全面考量所有潜在的问题,因此,单位没有为突发情况预留资金。另外,很多单位在使用预算资金时,由于缺乏健全的预算执行体系和流程,也经常会出未经上报批准就先斩后奏的情况。

##### (二)资产管理预算编制力度不足

部分事业单位在资产管理上没有章法,且对闲置资产没有二次利用的意识,没有建立固定资产盘点制度。上述因素就容易导致设备重复购买、资产利用率不高,造成资源浪费等现象。例如,极少数大

型仪器设备因为使用频率不高,所以经常被闲置一旁。单位没有固定资产盘点制度,因此,这些设备被遗忘,采购人员又会购入新的仪器,这就导致设备重置现象较为严重。在这种情况下,如果财务预算人员与资产管理员缺乏沟通协调,其预算编制就会缺乏相关的数据支撑,导致最终的预算方案与实际需求不符。

##### (三)预算编制缺乏执行力

执行力是指能在既定的条件下,按时、保质、保量地完成计划目标的能力,在全面预算管理中尤为重要。因此,相关工作人员要提高自身实力及工作执行力,保证目标的圆满完成,以提升科室的工作效率。部分预算编制人员的专业知识水平有待提高、思维固化严重、办事效率低下,因此,他们对业务和政府资金可能出现的变动缺乏前瞻性,这就导致其不能立足于当下的实际情况开展工作。另外,部分预算编制人员没有制订年度工作计划,这会导致预算执行进度缓慢,且极易偏离预算计划,同时,还会对公司的资金管理和绩效考核造成不利影响。

##### (四)预算绩效无法得到有效实施

部分单位在全面预算管理中缺乏绩效评定制度,加之很多业务部门人员对预算绩效管理认识不足,且存在敷衍了事的心理,不积极配合财务部门的工作。这些因素容易导致预算绩效管理成为财务部的“家事”。另外,很多事业单位没有重视对员工的思想教育,未提高员工遵守规章制度的意识,这就使相关管理制度与规定成为一纸空文,并不对员工行为产生任何约束作用。

#### 五、事业单位实施全面预算管理的优化措施

##### (一)保证预算管理的科学性和合理性

事业单位要提高自身全面预算管理水平,就要保证预算管理的科学性与合理性。具体措施有以下两方面:第一,管理者要树立全面预算管理意识与明确的责任意识,建立有效的预算管理机制,以推动预算管理的落实;第二,单位内部各部门要加强沟通合作。业务部门要积极参与预算编制工作和预算的落地实施过程。财务预算人员也要加强与业务部门人员的交流沟通,深入了解业务内容,根据业务科室提供的往年预算执行资料制订合理的预算目标。另外,财务人员还应该积极参加业务培训,在提高自身专业性技能的同时,提高自身综合能力。

## （二）强化资产预算管理工作

事业单位提高预算管理水平的关键在于资产预算管理的落实。在这一关系中，预算管理是根本，资产管理需要以预算管理为参考，其目的是对资产增量进行管理。实物盘点和盘活存量资产对事业单位的资产管理部门而言是重要的工作。单位通过这两项工作能保证实物资产与账目资产在数量及规格上保持一致。要做到有效的资产管理，相关部门与人员需要从以下三点入手：第一，对财务人员而言，在制订预算目标时，要全面了解单位各部门资产的使用情况及相关的资产需求，制订科学合理的部门预算方案，以保证按需购买。第二，各部门要明确单位内固定资产管理责任明细，严格落实资产购置计划，对报废的资产及时处理，闲置的资产进行二次利用及调剂使用。第三，单位要建立健全的固定资产使用制度与固定资产日常管理制度，保障固定资产的使用效率，避免资源浪费。第四，定期对资产进行盘点，关注资产的数量及状况，判断资产是否出现减值迹象，进而确定是否需要进行相关的账务处理来保证资产账目与实际相符。

## （三）保障预算编制的有效执行

首先，事业单位需要开展对预算编制人员的培训工作，使其对预算工作有明确的理解，从而更好地优化预算编制工作方法。其次，预算编制人员在开展预算编制工作前要做好准备，分析单位往年的预算工作情况，借此使新一年的预算管理工作能最大限度地规避风险。再次，在进行预算编制时，要合理采纳业务部门的反馈意见，并结合自身的工作经验，制订更合理的预算目标，再进行相应的绩效申报。最后，单位要保障预算执行工作与绩效考核紧密相关，加强管理力度，保证预算方案得到有效落实。

## （四）保障预算绩效管理的有效实施

完善的绩效管理机制能够促进预算目标的达成，因此，预算绩效管理对全面预算工作的执行情况同样具有重要影响。其具体措施有以下点：第一，单位管理层在开展预算绩效管理工作时要打破传统观念，树立正确的预算管理理念，并鼓励单位全体职员积极参与预算工作。第二，管理者还要起到带头作用，加强对预算方法及绩效管理方法的学习，并且还要对相关人员进行业务培训活动，提高员工专业知识水平与工作能力。第三，建立健全预算绩效管理机制。事业单位在预算绩效管理中要

结合本单位的实际情况，综合考量并设置合理的绩效指标，明确每个部门的职责范围，确定详细的工作流程，用以指导各部门制订绩效目标，将预算绩效管理视作单位内控管理的重要组成部分，以推动业务管理的优化升级。第四，建立合理的奖惩制度。随着预算绩效管理工作的不断推进，事业单位应该规范制度实施细则，对相关预算执行结果进行评估，将预算执行评价结果与员工绩效挂钩。对有成效的项目要优先给予一定的保障，使其发挥模范作用。对绩效评价较差的项目，也要督促其改进。第五，针对预算执行评价结果，建立及时反映和出具报告的制度，及时出示预算执行评价结果，实行绩效问题整改责任制，在单位内部形成及时反应、快速整顿及有效提升的良性循环。第六，建立预算监督体系。鼓励全员参与，建立健全预算监督体系，保证预算执行的准确性，这有助于事业单位预算管理水平提升。

## 六、结语

全面预算管理在事业单位中已经得到广泛运用，与其日常工作的运行息息相关，且具有一定的建设性。事业单位要避免全面预算管理浮于表面，需要采取以下措施：第一，建立健全的预算管理制度，为预算管理工作的开展提供制度保障。第二，加强资产预算管理，推动资源的优化整合，减少资源浪费。第三，财务预算人员在进行预算编制时，要做好准备，采用固定的编制方法、按照合理的方式对财务信息进行准确预测，提高预算编制的科学性与合理性。第四，提倡全员参与、全员学习，为预算绩效管理的实施提供良好的氛围，推动预算管理的全面落实。第五，通过预算绩效考评结果分析和反馈机制，不断优化全面预算管理模式，解决单位全面预算管理存在的问题，使事业单位实现稳定健康的发展。

【作者简介】王丽萍（1977—）女，陕西渭南人，大专，财务主管、会计师，研究方向为预算管理。