

高职院校全面预算管理执行过程中的问题与对策

吴方强, 王国银, 卢建貌, 陈星关
(浙江工贸职业技术学院, 浙江 温州 325003)

摘要: 高职院校要发展, 内部控制是关键, 执行全面预算管理是首要任务。当前高职院校对未来的资金安排模糊, 缺乏统筹规划和有效的管理手段, 致使高职院校预算始终处于瓶颈状态。本文对全面预算管理在高职院校中的运用进行了集中探索, 对全面预算存在的问题进行深度挖掘, 探讨其出现的原因, 找出解决问题的对策, 并对全面预算在高职院校中的运用进行了总结性论述。

关键词: 全面预算管理; 问题; 对策

中图分类号: F812.3

文献标识码: A

文章编号: 1672-0105(2019)02-0021-04

Problems and Countermeasures in the Implementation Process of Comprehensive Budget Management in Higher Vocational Colleges

WU Fang-qiang, WANG Guo-yin, LU Jian-mao, CHEN Xing-guan
(Zhejiang Industry & Trade Vocational College, Wenzhou, 325003, China)

Abstract: To develop higher vocational colleges, internal control is the key, and implementing comprehensive budget management is on top priority. Current vocational colleges arrange the future funding intangibly, lack overall planning and effective management methods, which results in the bottleneck state of the higher vocational colleges' development. We have concentrated on discussing the application of comprehensive budget management in higher vocational colleges. This paper deeply explores the problems existing in the overall budget, discusses the reasons for its emergence, finds out the countermeasures to solve the problems, summarizes the application of the comprehensive budget in higher vocational colleges.

Key Words: comprehensive budget management; problems; countermeasures

当今世界经济飞速发展, 随之而来的竞争也越来越激烈。在这样的背景下, 高职院校如何脱颖而出, 寻求一种更为科学的内控制度和高效的运营模式成为当务之急。高职院校全面预算管理应运而生, 它是推动高职院校平稳快速发展的奠基石。推行全面预算管理是现代财务内控制度的重要组成部分, 也是省财政厅每年工作的重要任务之一。如何完善预算编制, 细化项目管理, 统筹资金运作, 提高资金使用效率, 快速推进预算执行进度, 合理分配高职院校内部各个部门之间的资金安排, 都是我们亟待解决和研究的课题。^[1]

一、全面预算管理的概念

全面预算管理从本质上来说是对高职院校未来的管理; 是在预算的基础上, 实施的管理; 是从上到下, 全员参与, 全方位、全流程的管理手段。通过全面预算, 管理层可以制定高职院校的发展目标, 确定高职院校发展的战略方针和日常经营方针。而科学的全面预算管理方案是以财务数量指标为体现方式, 是高职院校实现其经营目标的整体经营方案和高职业院校管理的一种模式。^[2]

二、全面预算管理的意义

凡事预则立, 不预则废, 全面预算是高职业院校的

收稿日期: 2019-03-11

作者简介: 吴方强 (1983—), 男, 浙江文成人, 中级会计师, 硕士, 主要研究方向: 会计学; 王国银 (1970—), 男, 浙江慈溪人, 注册会计师, 硕士, 主要研究方向: 会计学; 卢建貌 (1979—), 女, 浙江温州人, 中级会计师, 硕士, 主要研究方向: 会计学; 陈星关 (1975—), 男, 浙江永嘉人, 中级会计师, 学士, 主要研究方向: 会计学。

一种战略管理,它是指围绕高职院校制定的一种资金分配方案,平衡高职院校内部各个部门之间的预算安排,统筹规划,平衡发展,严格预算执行进度,对高职院校未来的发展具有重要的战略意义。它既是高职院校长远发展的行动指南,也是行动纲领。

著名财经作家吴晓波指出,对于一个新发展的高职院校来说,在高职院校成立之初,阻碍发展的最大威胁就是没有制定出一套标准的财务体系。如果没有一套稳定而有效的财务体系,就如同一辆没有安全带和安全气囊而又在高速公路上行驶的汽车,速度越快,风险就越大。推行预算管理的意义在于,它对高职院校稳健发展有着不可替代的作用。因为预算管理是高职院校发展的核心内容,它贯穿于高职院校十三五规划,乃至未来的事业发展。它是高职院校未来的资金保障计划,是高职院校各方面资金来源和支出的后勤保障,为高职院校可持续发展提供强大的续航能力。为此,针对高职院校的发展战略,财务部门要制定出一套行之有效的预算方案。^[3]

三、高职院校全面预算执行过程中的问题

(一) 预算管理体系不健全

每年的预算编制既是财务部门的头等大事,也是高职院校顶层设计、规划学院持续健康发展的经济基础,如何设计一套适合高职院校发展的预算管理体系显得非常重要。以浙江省某省属高职院校的预算编制为例,浙江省财政厅一般会在每年5、6月份下达预算编制任务,下发当年的预算编制基础、预算政策、政府采购政策。财务部门学习相关制度政策后传到所在的院校,但高职院校很多部门对预算政策不了解,缺乏预算编制的决策观,也没有绩效考核机制和预算编制机构,不知道哪些该编入预算,哪些需要政府采购。第二年对于超一定额度的政府采购项目,没有按照一定的流程来操作。有些二级部门负责人对年度预算重视不够,导致第二年财务的预算与支出相差甚远。

(二) 全面预算编制方法欠科学

目前各个二级院系的预算编制人员均为兼职人员,没有预算编制基础,不了解预算编制政策,编制预算不到位,不够精细,缺乏长远思想。编制预算时没有经过分院大会讨论,仅仅以个人的主观意

愿随意报了一些明年的经费预算。这样势必会给明年造成大量的经费结余,或者是严重超支。

(三) 项目执行难推进

由于高职院校的分工不一样,责任不一样,观念不一样,导致高职院校的项目执行很难推进。究其原因具体有以下几点:第一,采购流程不熟悉。个别经手老师不知道如何追加预算也不清楚采购流程,如年初财务下达二级院系一个300万的设备采购确认书,经手人找总务采购,从熟悉采购流程,制作标书开始至招投标结束,至少需要一个月时间,若第一次流标,重新组织招标将需更多时间。第二,项目负责人不够重视。由于采购制度复杂,有些部门负责人没有向相关专业人员咨询沟通,直接将执行事宜交代给下级,对于项目执行过程也没有起到监督作用。

(四) 全面预算管理缺乏执行力

预算管理是一个不断执行和完善的过程。从预算任务下达、动员会、编制、执行、监督、考评、奖惩等每一个环节都应该给予重视,这其中任一环节出纰漏,都将会出现预算执行不到位,年终考评不达标等情况。现在大多数高职院校都会进行预算编制、执行,但是对于预算执行情况、监督、奖惩情况都没有一个很好的对策,导致预算执行缓慢,每年都要到年底,紧赶慢赶,拖拖拉拉,才草率设备到位。

(五) 行之有效的惩罚措施不到位

高职院校没有制定出一系列有效的激励和奖惩措施,即使有激励措施,也落实不到位,已经是影响高职院校预算目标未能完成的重要原因。既然有奖励也会有处罚,可是就现实情况而言,奖励容易,处罚难,即使有处罚,也只是表面上处罚一下,并未引起足够的重视,导致高职院校的规章制度仅仅是墙上的一幅画而已。^[4]

四、高职院校全面预算执行过程中的对策

(一) 加强全面预算制度的宣传与贯彻落实力度

财政的预算会议每年都会在5、6月份召开,财政分配任务后,高职院校应当召开预算大会,下达明年的预算任务。会上大家集中学习和讨论预算编

制方案、编制说明、流程分工、考核指标、预算政策、政府采购政策、财政绩效考评制度、各个部门的绩效目标以及内控管理制度等等。统筹分配高职院校各个部门经费, 科学合理规划高职院校五年发展行动指南。预算编制方案一经制定, 必须严格执行, 原则上不能随意更改, 如确实需要更改, 需提交高职院校党委会开会讨论, 通过方可更改, 追加、减少预算。

(二) 制定出一套科学合理的预算编制方法

财政的预算一般采用二上二下制度(见图1),

单位以零基预算为基础, 全额纳入预算的方式编制预算。主要是以上年的预算支出为标准, 根据高职院校十三五发展规划纲要和明年的教学计划, 再进行下一年度的预算编制。各部门应当召开部门动员大会, 成立专门的预算编制小组, 分组讨论分院明年的行动纲领和专业建设计划, 下企业和基层调研, 再对比上年的预算与支出, 科学合理的制定出明年的教学计划和预算经费。

(三) 购买预算软件, 提高预算工作效率

传统的预算编制方法, 是根据预算大会确定下

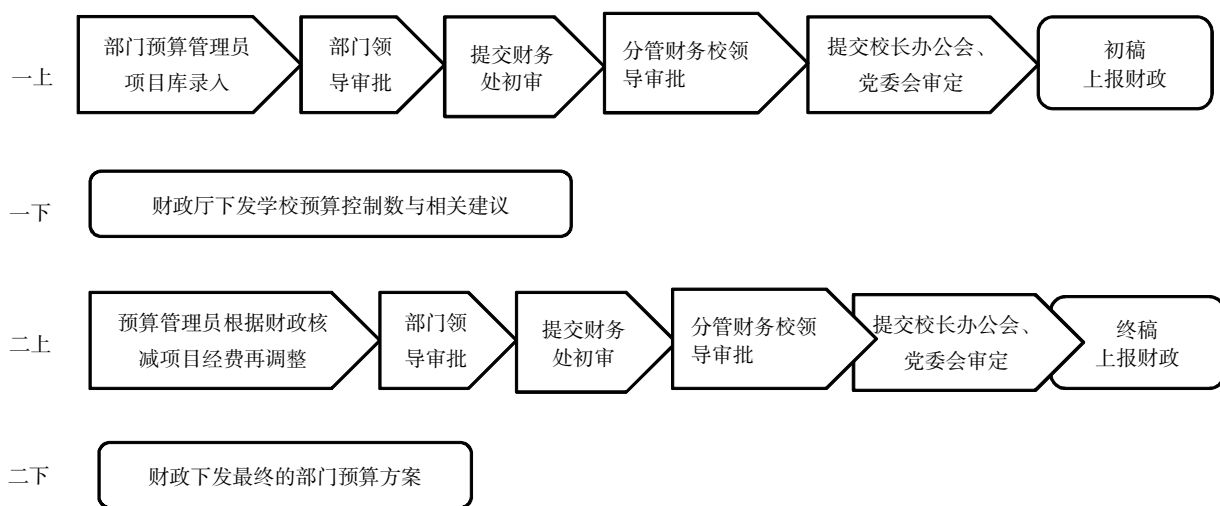


图1 二上二下预算编制方法

来的教学计划手工编制预算收入与支出, 而且各个部门传递过来的信息速度慢, 更改的频率高, 录入系统效率低, 已经远远跟不上时代的发展。学校财务人员应该出去考察购买预算软件, 对比用友, 天翼, 久其等软件公司的预算软件是否符合预算编制的需求, 对比各家优势, 劣势, 选出最好的软件公司购买。有了好的预算软件, 再与财政预算软件对接。各个部门可以根据需求, 在软件里面编制预算收入与支出, 分院领导和主管校长可以直接在软件里面审核提交。财务处也可以直接收到分院提交的预算需求, 经财务审核, 全校通盘考虑后, 最后再经过党委会开会讨论通过, 即可上报财政。

(四) 严格控制成本费用

成本费用控制是企业激烈的市场竞争中立于不败之地的不二法门。成本越低, 竞争越有优势, 通过全面预算, 可有效控制成本支出, 降低资金浪费, 有

效提高高职院校经费使用效率, 使每一笔经费都用在刀刃上。便于学校领导及时了解各个分院的收入、支出情况, 知道哪个部门效益最好, 哪个部门成本支出最大, 有利于做出正确的决策导向。目前高职院校实行二级经费包干管理制度, 该制度的实行可以控制各个部门, 二级分院的收入情况, 成本费用情况, 并进一步细化二级经费管理制度, 严格控制成本费用。^[5]

(五) 实行绩效管理办法

绩效管理的目的是为了为了更好的实现高职院校战略目标和预算目标, 必须根据高职院校的战略目标和预算目标, 形成权责利相结合的制度, 提高预算的执行力, 控制力和约束力。预算的考核包括执行进度、资金使用情况、项目建设情况等。一套合理、有效的预算管理办法, 是预算的核心内容, 因此必须有一套科学、合理的预算绩效管理体系来加以约束。

1. 构建多元评价体系

有了科学的、高标准的预算评价体系,不仅可以使全校教职工在执行过程中有据可依,有理可循,而且项目的执行效率也会大幅提升,项目的执行结果更加完善。财政对每一个项目的经费使用情况都有严格的要求,不允许随意申请,肆意浪费。项目批下来之后,财政还会在中期和末期进行绩效跟踪、审计。所以在项目申报时必须上报项目申报书,写明该项目的背景、用途、意义、绩效目标、资金使用情况、实施计划等。期间各个部门,单位还需要对项目开展情况做绩效自评、自我监督,还要引入第三方机构参与绩效自评,如聘请专家对项目申报时进行论证、打分,评出第二年高职院校最需要和最有意义的项目、去执行。在执行过程中还需要对资金落实情况、执行进度、监督制度予以综合评价,进一步完善预算多元评价体系,为今后高职院校的预算工作打下坚实的基础。^[6]

2. 实施奖惩制度

2018年开始,财政对项目的执行越来越严格,执行期由二年改为一年,迫使各高职院校更加严格的推进项目执行进度。中期要考核执行进度、资金使用情况,年终要组织专家进行评审、考核、审

计,评出最好的一级项目、一般的二级项目、差的三级项目。对于执行进度快、效率高、意义重大的一级项目予以奖励,第二年还要加大资金投入力度;对于差的三级项目予以批评,责令整改,整改结果又不理想的,降低第二年的预算,情节严重的终止项目执行;每年到11月底还要考核项目执行进度,对于执行进度100%的给予适当的奖励,低于80%的第二年资金核减,低于70%的要惩罚,书面检讨。只有严格做到考评公正,赏罚分明,才能确保项目执行顺利完成。与此同时,绩效评价结果还可以作为绩效问责的重要依据以及年终部门考核的打分参考依据,把评价结果挂到学院网站上予以公示,接受广大教职工的监督,进而提升财政资金使用的透明度和公正度,对于今后规范财政资金的使用有着积极的作用。^[7]

总之,科学有效的预算管理模式是高职院校长远发展的基础,未来的战略规划与全面预算管理关系越来越密切。预算管理指标要与高职院校的战略发展方针无缝对接,尽量做到战略有规划、预算有管理、支出有预算、成本有控制、绩效最大化的战略目标,为推动高职院校平稳快速发展打下扎实的基础。

参考文献:

- [1] 要婷.探析企业全面预算管理的策略与建议[J].经营管理者,2017(10):130-133.
- [2] 陈蕾.基于PDCA管理模式的地市供电企业全面预算管理[J].经营管理者,2014(11):43-46.
- [3] 毕海燕.推行全面预算管理过程中存在的财务问题及解决对策[J].现代经济信息,2013(5):149-150.
- [4] 娄黎星,尹贻林.建设项目投资控制研究综述[J].项目管理技术,2011(9):23-24.
- [5] 尹贻林,杜亚灵.基于控制权的政府投资项目投资控制系统研究[J].科技进步与对策,2010(19):49-50.
- [6] 王雪英.浅议企业全面预算管理存在的问题及对策[J].经营管理者,2017(11):20-21.
- [7] 潘凤华.行政事业单位预算绩效管理研究[J].财会学习,2018(2):2-5.

(责任编辑:王立新)