

事业单位预算管理问题与改进建议

魏玉超

(山东省国际投资促进中心, 山东 济南 250001)

摘要: 预算不仅是现代管理理论中最重要的管理策略之一,同时也是事业单位等组织机构内部管理中,最为重要的工作内容。近些年来,优化预算管理已经成为事业单位财务管理的核心,其不仅起到了资源配置、组织协调、指导业务开展的作用,同时有助于事业单位适应市场经济形势的变化,提升内部管理水平。据此,本文从事业单位预算管理目标及特点入手,针对目前在事业单位预算管理中存在的实际问题,提出相应的改进建议,推动事业单位预算管理改革及优化,以适应新形势下的发展需要。

关键词: 事业单位;预算管理;改进建议

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.28.057

预算管理是事业单位财务管理中最重要的组成部分。作为政府代表机构之一的事业单位,既需要通过预算管理各类财政资金,同时也需要通过预算管理经营收入及支出。优化预算管理,是对事业单位内部经济事务建立更加细化的管理标准及监督流程、考核机制,从而对事业单位的人、财、物进行更为有效的衡量。如果预算问题得不到重视,势必影响事业单位的稳定发展。因此,要详细分析目前事业单位预算管理中存在的主要问题,完成对事业单位预算管理工作的改进,以保证事业单位既定战略目标的顺利实现。

1 事业单位预算管理目标及特点

1.1 目标

事业单位预算管理主要的流程包括编制、执行、调整、考核等环节。预算管理的总体目标,是通过预算工作构建完善的预算管理体系,找到预算流程中的风险点,加强风险的管控与防范提升、对预算执行的控制监督,最终达成事业单位经营发展目标。预算编制工作的目标,是要确保编制方法科学、编制程序规范、数据准确、预算编制与具体业务工作一一对应,制定具体的业务规划,为预算工作打好基础,提升预算可行性。预算调整工作目标,要确保调整程序受到严格管控,发挥控制作用。预算执行工作目标,是要保证各项预算指标按照批复额度及规定用途严格有效地执行。预算考核工作的目标,是要真实有效完成预算执行的评估,持续性地完成预算管理的优化与改进。

1.2 特点

事业单位属于政府代表机构,参与社会公共事务的管理与服务,同时也参与市场经营。因此,事业单位的预算管理,需要借鉴企业的预算管理经验和方法,同时也要考虑自身经营的实际情况。一方面要做好收支两条线的管理,各类支出要符合相关政策法规的规定,确保厉行节约、量入为出、专款专用。另一方面,要充分考虑事业单位自身的经营状况,根据支出的实际需求,对预算进行细分,完成各类预算项目的申报审批。

2 事业单位预算管理存在的实际问题

2.1 预算管理规划性前瞻性不足

预算管理工作缺乏整体规划,是许多事业单位存在的主要问题。一方面,事业单位在进行预算管理时,对资金的使用目标及最终获得的经济效益缺乏足够的预测,导致预算编制较为随意,对预算管理的关键环节也缺乏有效的把控;另一方面,事业单位在进行预算管理时,未考虑单位未来的发展规划。预算目标与事业单位长期

发展目标不一致,导致预算目标的可执性程度偏低。与此同时,事业单位在开展预算管理工作时,财务部门、职能部门、业务部门间缺乏有效的沟通,这也导致预算与其他业务无法形成有效的匹配,预算无法起到有效的业务指导作用。总体来看,预算管理工作目标不清晰,缺乏规划性,与事业单位实际情况不匹配,且缺乏长远考量,前瞻性不足。

2.2 缺乏预算流程风险评估机制

预算管理风险评估,是事业单位容易忽视的问题。许多管理者及财务部门工作人员,均缺乏对风险管理的重视。预算管理作为财务管理的关键性环节,其各项工作流程均与风险控制息息相关,例如预算编制组织工作与任务部署的完善性、预算编制程序的合理性,预算编制方法的科学性,均属于预算流程中的风险点,而由于缺乏对预算流程的风险评估机制,预算流程的完善性将无法保证,不仅不能够对预算流程中存在的风险点进行有效的识别,同时也无法保证采取相应的措施进行风险的防范,这将大幅度提升风险的发生概率,给预算工作的有效开展造成干扰。

2.3 预算监督及审批约束力不足

目前事业单位在开展预算管理过程中,存在着预算执行力度不强,部分部门未严格执行预算的情况。同时,预算调整工作难以严格遵守调整规定。出现这些问题的主要原因在于,事业单位预算监督工作及审批监管工作约束力不足。实际执行中,偏离预算的情况时有发生。许多事业单位针对预算执行的监督,仅仅是考察最终预算指标的达成情况,而对于预算执行的过程,缺乏有效的监管,对于额度、经费支出性质,以及权限等,未进行严格的审批,缺乏全方位全过程的动态监管。

2.4 预算考核评估体系尚不完善

建立预算考核评估体系,是为了有效的评估预算执行效果,同时避免预算管理工作流于形式,落实具体的管理责任。但目前事业单位的预算考核评估体系尚不完善,一是所采用的评价方法不够科学,评估指标不够全面。多数情况下,事业单位只采用财务指标作为评估指标,而忽视了业务指标的重要性。二是针对预算执行结果的分析评价工作未有效开展,难以有效运用预算评估结果,落实具体的责任。预算执行结果存在偏差,具体是哪方面的原因,并未展开有效的分析,也未针对资源配置、预算方案提出具体的改进措施,难以针对预算管理进行实质性的改进。

3 事业单位预算管理改进建议

3.1 设置预算目标,制定预算计划

战略目标是指事业单位发展规划中,预期想要取得的主要成果期望值。这一期望是结合了事业单位所处的内外部环境、经营能力,以及所具有各类资源的实际情况。因此能够反映事业单位未来的发展方向,以及单位所需的资源配置策略。将预算管理与事业单位战略目标有序结合,能够确保预算管理与单位发展周期紧密关联,建立适合事业单位的预算管理模式,提升预算管理的规划性。在此基础上,确立事业单位预算目标、制定详细的预算计划,将避免预算管理粗放等问题,保证预算管理目标的可执行度。

在预算工作开展前,要做好前期准备,财务部门要与各职能部门、业务部门做好充分的沟通,完成详细的预算计划方案。既要考虑事业单位的长期发展规划,也要考虑各部门的实际需要,确保预算目标具有可执行性。确定预算目标后,要将预算目标按部门细化分解,落实各部门预算任务,明确预算执行指标。此外,要明确划分预算管理职责,建立预算管理小组,明确各部门在预算管理中的责任。预算管理小组要组织预算编制工作,落实预算执行任务,同时对单位预算情况进行总体规划、下达预算方案。各部门按照实际需要,编制预算,汇总至财务部门进行审核。由财务部门根据下一年度工作开展的实际情况,对各项费用支出进行汇总及预测。最后,由预算管理小组组织预算审议,通过预算方案。

3.2 建立风险评估机制识别风险点

事业单位需根据目前预算管理的流程,建立系统的风险评估机制,准确地识别风险点,从而完善预算管理工作的组织与部署。一是针对编制环节,识别预算编制组织工作是否有效开展,做好准备工作、完成人员培训。确定编制程序是否规范合理,严格落实编制标准。确定预算方法是否科学、完善,严格按照法律法规的要求,尽可能精细化地完成年度预算的编制^[1]。二是针对预算执行环节,识别预算是否按照预算指标设定的额度及支出范围有效执行。确定预算执行的进度,以及是否实时进行信息反馈。如出现预算执行与预算目标脱节的情况,判断预算是否与实际工作出现脱节,是否严格按照批复安排各项开支。三是针对预算调整环节,识别预算调整流程是否严格履行,调整幅度是否满足制度要求,进行预算调整是否完成相关审批程序。四是针对考核评估环节,评估考评机制是否完善,奖惩制度是否有效,实施考评过程是否公平公正、标准严格。

除针对各环节关键风险点进行有效识别以外,事业单位还需明确风险级别并落实各岗位风险管理责任。预算编制风险控制责任部门为财务部及各相关业务部门;预算执行风险责任部门为预算执行部门,包括职能部门及业务部门;预算调整风险责任部门为财务部门;预算考核评估风险责任部门为事业单位内控管理小组或预算管理小组。

3.3 加强预算执行监督及审批监管

事业单位要加强预算执行的过程性监督,完善预算管理制度,提高预算的严肃性,强化预算监督及审批的约束力。一是优化预算岗位的分工,建立预算岗位责任制,划分清晰的预算工作职责及权限,不相容岗位确保相互分离,各部门间实现相互制约与监督编制。例如:调整、审批岗位确保相互分离;审批与执行岗位、执行与考核岗位,也要保证相互分离^[2]。二是要针对指标分解及下达,建立持续性的监督机制,财务部门要定期检查,并督促各职能部门、业务部门关注预算执行进度,完成预算执行任务^[3]。同时,要定期编制预算执行报告,向预算管理小组汇报。三是要严格执行审批流程。日常支付、报销均需填写申请单、报销单等单据。且单据需要完成各部门的

层层审批,强化对预算执行的控制。对于超过预算额度、超出预算支出范围以及不符合审批流程的经费支出,一律不予批复。同时要建立问责制度,强化审批监管。通过审批问责使单位管理者、财务人员及各部门,肩负起预算执行的监督管理责任,进一步提升预算的权威性及约束力。

3.4 完善预算管理的考核评估体系

预算考核和评估,要贯穿于预算管理的全过程,保证对预算的全面衡量,保证对预算执行结果的有效反馈。首先,要设置与事业单位管理情况相符的考评指标。除财务指标外,还要设置可衡量、可实现的非财务指标,如考核预算流程、预算编制方法、资金配置合理性、职责分工等。考核指标要清晰、标准,便于后续跟踪检查。其次,要定期对预算执行情况进行分析与总结,发现预算管理过程中的薄弱环节,防范各类风险^[4]。同时通过考核,评价各项指标,呈现具体的执行情况,针对预算管理工作存在的问题进行整改。最后,要将预算考评结果与事业单位内部激励机制关联起来。将预算考核评估,纳入部门及个人的绩效考核中,落实各部门及员工的责任,发挥实质性的考核作用。

结束语

预算管理作为事业单位财务内部管理最为重要的组成部分,关系着事业单位的稳定发展。因此,事业单位要从预算目标、风险评估、预算执行监督、预算考核评估等多个方面,解决存在的实际问题,不断完善预算管理工作,提升预算管理水平,助力事业单位预算管理不断发展,逐步适应新形势下的发展需要。

参考文献

- [1]申树敏.浅析事业单位预算管理改革存在的问题及建议[J].东方企业文化,2015:71.
- [2]刘辉.浅议事业单位预算管理存在的问题与改进措施[J].时代金融,2017:43.
- [3]耿兰爽.浅议事业单位全面预算管理中的问题及改进方法[J].财会学习,2017:55-56.
- [4]张蓓.浅谈事业单位预算管理存在的问题与改进措施[J].时代金融,2017:239.