

# 基于项目管理视角下的全面预算管理体系构建与应用

## ——以科研事业单位为例

周香花

(中国飞行试验研究院,陕西 西安 710089)

**摘要:**全面预算管理是对组织机构中各项资源进行合理分配使用的有效管理工具,能够显著提高组织机构效益。一般来说,全面预算管理工具主要应用于企业管理中,随着市场经济不断发展及政府新会计制度的推广实施,行政事业单位的预算管理已经不适应当前形势,需要引入企业预算管理理念,对现有管理方式进行改革创新。因此,许多行政事业单位开始引入全面预算管理理念,创新预算管理模式,显著提高了单位的财务预算管理水平。本文以科研事业单位为研究对象,深入分析科研事业单位主要业务特点,从项目管理角度分析在单位内部实施全面预算管理的主要思路,在项目管理、预算管理理论基础上,对项目管理和预算管理进行有效融合并构建了相应的全面预算管理制度体系。

**关键词:**项目管理;全面预算管理;事业单位;科研

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.10.154

### 1 引言

在科研事业单位内部开展全面预算管理有利于部门间的相互交流,也有利于单位财务管控能力的提升,更有利于单位战略目标的最终实现。开展全面预算管理的主要目标就是对各种资源合理配置,提高业务财务的协调联动,增强抗风险能力及核心竞争力,充分发挥绩效考评作用,促进整个单位经济社会效益有效提升。近年来,随着创新性国家战略提出,我国对科研领域的重视程度不断提升,对科研事业单位的要求也越来越高。科研事业单位不仅需要推进各项重要的科研任务,也需要实现创新式管理,积极践行“三新一高”总要求,在提质增效、去杠杆等方面不断加强实践工作。目前,大多数科研事业单位全面预算管理体系不够健全,预算编制与科研单位的业务性质联系不紧密,预算管理制度体系需要进一步改进完善,才能充分发挥出财务预算职能作用。

### 2 科研事业单位开展全面预算管理的意义

随着我国经济发展进入新阶段,科研事业单位也积极落实“三新一高”战略总要求,进行体制改革,创新管理模式,实施精细化管理。但是,许多科研事业单位仍然受传统管理模式和理念的影响,难以迅速转变管理理念和方式,严重阻碍了单位高质量发展的路径。近些年来,市场经济体制改革越来越完善,许多科研单位的管理者尝试引入在企业中普遍实施的全面预算管理方式,以提升单位的管理水平。全面预算管理对于科研单位的发展具有以下三方面重要意义:

首先,保证单位的稳定健康发展。在全面预算管理模式

下,单位可以将整体的战略经营目标分解至各部门、岗位及个人,并且保证各个分解目标任务与总目标相一致,以此促使整个单位具有相同的目标导向,显著提升单位的管理工作效率和经济收益。

其次,提高单位的市场竞争力。我国大部分的科研单位的主要经费来源于差额拨款,为了增加单位的经济收益,以弥补科研经费不足,实现单位的稳定发展,单位必须要深刻认识到提高单位市场竞争力的重要性,将各项资源的利用同市场发展的实际需要相结合,让更多的客户认可购买单位提供的产品和服务,促进科研成果的市场效益转化。

最后,提高单位的管理水平。实施全面预算管理,能够促使单位管理者制定切合单位发展实际的战略目标,并将目标合理分解至各部门和个人,提高每个员工的工作积极性,强化业务经营管理和预算管理的相互联系,利用预算绩效考评机制激发员工的工作热情,规范自身行为,严格按照制度流程操作,高效地解决工作中的各种问题,有效抵抗各种管理风险,促进单位战略目标的实现。

### 3 科研事业单位特点及全面预算管理的应用思路

#### 3.1 科研事业单位特点

科研事业单位具有社会公益和市场盈利的双重特性,同时也具有行业的特殊属性,主要包括以下三点:

首先,科研实验类经费比例极高。科研单位主要承担的是国家的科研任务,用于科研实验的项目经费占总经费的一半以上。而科研经费主要来源于获得审批的科研项目,没有申请科研项目,就没有相应的经费来源。

其次,科研经费来源不稳定。由于科研单位的业务具有周期性,在一定周期内项目完结,课题结束后如果单位

没有申请新的科研项目或开发新的研究领域,就会导致科研经费大大下降,同时科研收入也会随之下降。为了保证单位的稳定发展,单位的工作人员不仅需要不断开发新的研究领域,申请新的研究项目,同时也需要提高科研成果的转化率,增加科研收入,为单位带来新的经济收益。

最后,注重实施成果转化。科研事业单位的经济收入主要依靠自身研究成果的有效转化,工业化应用程度越大,则单位获得的经营性收入越多,能够为研发队伍的优化建设及单位的稳定发展提供充足的物质保障。

基于此,在科研单位内部实施全面预算管理应该充分考虑单位性质特点、制度体系,并且要结合科研业务活动的需要,从单位整体的生产经营和基础设施优化等因素考虑,构建一套与科研事业单位发展战略相一致的全面预算管理体系制度,以保证全面预算管理工作的顺利开展并取得良好管理成效。科研事业单位应该在合理管控国家拨款及加强科研项目有效融资的基础上,提高科研项目成本管控能力,促进项目实现经济、社会价值最大化。因此,科研事业单位可以从科研项目管理角度出发,进行项目管理及全面预算管理的深度融合,构建以项目管理为基础的全面预算管理模式,为科研事业单位财务预算管理职能的充分发挥奠定基础。

### 3.2 基于项目管理基础的全面预算管理应用思路

科研事业单位的科研项目指的是在一定周期内利用有限的资源完成一次性研究任务。而项目管理指的是通过专业的知识、方法等项目活动开展的全过程进行有效规划、控制、协调及结果评价,以保证项目目标的最终实现。由此可见,项目管理是一项系统性、整体性管理过程。如果将项目管理理念与预算管理相融合,并充分考虑科研事业单位自身特点,创造良好预算管理氛围,将项目预算作为全面预算管理体系的起点,并将预算管理目标分解至各个项目,实现项目预算的全过程管理,提高项目预算的执行效果,在整个项目运行过程中,合理分配各项资金、物质资源,提高相互协调性,做好项目科学决策,保证整个项目处于最佳的运营状况,充分发挥资源价值,实现项目效益最大化。

## 4 基于项目管理基础的全面预算管理体系构建

### 4.1 建立完善的预算组织结构

为了提高科研事业单位的项目管理能力,单位成立了专门的项目管理部门,负责项目计划、立项、经费测算、监督考核等各种管理工作。因此,从项目管理部门入手,加强预算管理与项目管理部门业务之间的协调联系,就能够促进预算管理工作顺利开展。在科研事业单位内部成立全面预算管理委员会,由单位主要负责人任组长,总会计师、总工程师等任副组长,项目管理、财务等部门负责人为委员会成员,主要负责审核全面预算计划、全面预算管理制度规范、掌握预算执行情况、合理调整预算管理方案等工作。在预算管理委员会领导下,设置专门的预算

管理办公室,由副总会计师担任办公室主任,项目管理、财务等部门负责人任副主任协助工作,涉及的所有部门工作人员为小组成员,主要负责具体工作。在管理中强化项目管理部门的重要性,加强全面预算管理中的预算规划、考核等环节,形成计划、执行及考核全过程系统化管理模式。

### 4.2 明确预算编制的主要内容

第一,明确科研项目预算编制。在全面掌握项目测算、经费来源及总数、项目主要时间节点等因素基础上,由项目申请小组提供年度研究计划、目标和主要任务节点,根据以往周期内项目经费的使用状况,提出对应预算数据,并根据成本支出详细列出经费预算明细。同时,根据物资采购、项目计划书进行成本费用科目明细的列支,保证项目经费预算明细与项目测算列支保持一致。另外,要掌握单位以往的科研经费预算情况,对经费预算进行一定调整,制订出科研经费预算方案初稿交由项目管理部门的负责人审核。项目管理部门的负责人组织相关专家对预算初稿进行详细分析审核。经过审核的预算方案交由财务部门进行具体的财务预算编制工作。

第二,明确资本性支出的预算编制。中央预算内的项目资金按照上级批复概算情况和本年度项目建设目标完成相应的预算编制。如果涉及的是单位自有资金用于固定资产投资或者研发项目,单位的财务工作人员应当按照单位本年度的资金使用状况及单位效益情况进行预算编制工作,并且要注意对额度的控制,一般在单位资金承受范围内,按照项目的轻重缓急情况安排相应的项目支出。

第三,明确人力资本支出的预算编制。主要由单位的人力资源部门按照上级财政部门的工资预算管理办法及单位以往的预算绩效增加情况进行相应的预算编制。

第四,明确管理性支出的预算编制。管理性支出预算主要包括职能部门正常运行维护费用预算及专项业务财务预算,主要由各个职能部门根据实际工作需要提出预算要求,财务部门按照以往年度的单位效益增长情况,结合降低成本及过紧日子等政策要求,进行合理的调整。

第五,明确财务预算编制。在各个业务部门完成预算编制后,财务部门对各个预算编制信息数据进行审核及汇总调整,最终完成单位的财务预算编制工作。完成后的预算编制需交预算委员会审议通过,财务部门需要根据审议意见完成相应调整修改,并上交至单位的最高决策机构审议通过。

### 4.3 优化预算的分解与执行

首先,预算分解环节。当预算编制工作完成后,相关部门需要对预算目标进行分解下达,并保证高效的预算执行。为了确保预算执行的良好成效,预算计划部门需要在预算方案的指导下编制各个职能部门的年度目标责任书,其内容涉及财务指标、科研成果转化、项目关键节点

等方面。完成后的目标责任书将由单位负责人和部门负责人共同签订。另外,为了确保财务预算目标的圆满完成,财务部门还需要制定相应的降低成本提高管理实效的措施方法,给予各部门正向激励。

其次,预算执行环节。为了保证预算执行取得良好效果,财务部门应定期组织考核,并将考核结果与绩效工资挂钩。按照月度召开预算执行推进会,会上对重点项目、科研经费的执行情况进行深入分析,对预算执行落后的部门进行相应的批评,督促其及时改进,并及时跟踪其改进措施的执行效果。

最后,对于一些由于客观因素出现很大变化导致预算目标难以实现的事项,应该由业务部门及时申请预算调整。

#### 4.4 持续加快内部财务信息化体系建设进度

一方面,要尽快搭建单位内部一体化信息管理平台。首先,事业单位要重视财务信息化的转型升级,通过财务信息系统的引入,及时对财务管理过程中暴露的相关问题做好优化完善,针对固定资产采购活动的开展,做好全面科学统筹,严格遵循相关规范要求,以财务管理的信息化转型为目标进行管理体系的重新完善。针对具体的系统应用程序、操作流程等进行不断优化、规范,明确数据库建设的具体要点,强化财务分析价值的充分发挥,助力信息化管理体系实现全面完善。其次,要坚持两步走实施方针,进行具体方案的合理设计与推进。事业单位要基于不同阶段的发展需求,坚持逐步推进的原则,结合财务管理的具体需求,进行相关问题的深入分析,以流程要求推动工作不断优化,细化管理。在信息化方案设计中,要聚焦会计信息化管理的根本目标,进行信息化相关工作内容的明确,以进一步完善操作流程,合理布局管理方案,细化实施策略。在实际推动中,要切实结合日常财务管理的要求做好及时调整,根据财务报表核算管理与会计科目核算细化与内容优化的基本标准,充分发挥大数据、云计算等信息技术的支撑作用,进行信息化系统、软件的及时更新升级,不断完善财务信息化系统应用功能,切实推动财务管理效能得以全方位优化。最后,要不断强化事业单位内部各部门间的有效沟通与联系,强化不同应用系统间的有效衔接。事业单位要在综合梳理内外部发展环境的基础上进行具体工作的深入研究与科学分析,坚持实事求是的基本原则,切实把握各部门的信息发展要求,全面梳理各项业务工作的数据信息。在信息化体系构建的同时,要强化财务与业务系统的有效衔接,全面畅通信息共享渠道,以适应事业单位内部各项业务工作的信息管理的多元化需求。要严格规范信息系统使用权限的设计,结合具体工作要求,合理设置管理人员,以资源的安全有效共享为前提,科学组织会计核算分析,优化核算管理环境,保障系统功能的切实发挥。

另一方面,要强化财务信息化管理的全覆盖。首先,

事业单位要在合理把握财务信息化建设要点的同时,进一步强化财务与业务工作的深度融合,在融合过程中鼓励财务人员进一步向前端各项业务工作进行延展辐射,以全面收集整理相关的数据信息,为事业单位相关决策的形成提供可靠依据。其次,针对事业单位内部不同的业务层级,要有效协调,全面提升信息化管理效能。要将核心财务内容进行科学分类,准确把握基本的信息登记,在财新信息管理系统内根据不同属性做好财务信息的归类收集,强化信息应用的时效性、科学性的同时,确保核心数据应用的安全性,严格数据使用权限,提升数据信息的安全度。必要时可以引入市场第三方专业机构指导事业单位信息系统的应用,强化云计算服务管理,优化线上业务办理,提升财务管理效率的同时,可以进一步减少不必要的成本支出,强化成本管理效能的充分实现。同时,要合理设计系统应用参数,以确保对业务工作进行实时监测,根据需求生成报告信息,科学评估相关工作成效,指导事业单位不断优化内部管理,更好统筹内部资源。最后,要重视在信息化系统建设的过程中,不断解放思想,与时俱进进行信息化管理体系的持续完善,进一步拓展信息化管理的广度与深度,畅通信息应用路径,实现信息化管理价值的充分发挥,全面助力事业单位在新发展阶段不断转型升级。

#### 5 结束语

全面预算管理能够提高组织机构对各项资源的管理能力,降低经营成本,促进组织机构经济效益的不断提高。对于科研事业单位来说,面临变化的市场竞争环境和越来越高的财务管理要求,其必须要加强预算管理工作。考虑到科研事业单位的自身特点,将项目管理有效融入全面预算管理中能够充分发挥出财务预算的职能作用,因此,单位需要从优化组织结构、完善编制流程及建立考评机制等方面构建科学有效的全面预算管理体系,以推动单位的预算管理水平不断提升。

#### 参考文献

- [1]杨君军,刘宏娟.基于军工科研事业单位对全面预算管理的研究[J].中国总会计师,2016(11):78-79.
- [2]宋晓倩.论管理会计项目化的实际应用[J].中国总会计师,2018(6):72-73.
- [3]刘娟.基于项目管理的全面预算管理新思路[J].行政事业资产与财务,2020(12):139-140.
- [4]王东,刘洋.齐鲁工业大学搭建业财一体化平台助理政府会计改革的做法[J].财务与会计,2021(12):29-31.
- [5]吴大菲,姚丹.科研单位财务数字化管理转型创新实践研究[J].中国总会计师,2021(11):123-125.
- [6]赵爱英.新形势下财务监督应注入风险思维[J].经济管理文摘,2021(1):165-166.

作者简介:周香花(1981-),女,汉族,湖南湘潭人,硕士研究生,会计师,研究方向:财务管理。