

# 全面预算管理体制运用于民办高校财务管理中策略探讨

刘莹莹

郑州工业应用技术学院

**[摘要]**财务管理工作对于民办高校办学目标、战略规划的实现具有重要的现实意义,然而现阶段民办高校的财务管理工作面临着来自内外部压力,存在着认识不足、制度不完善等问题。基于此,根据全面预算管理思想对民办高校财务管理工作进行优化设计,并从预算编制、预算执行以及预算监督过程提出相应的制度构建策略和建议,并提出构建信息化财务管理平台的构想,使教学资源在民办高校得到有效配置,更好实现办学目标和战略规划。

**[关键词]**全面预算管理;财务管理;策略研究

**【DOI】**10.12252/j.issn.2096-6288.2020.04.723

## 一、民办高校财务管理现存问题

### (一)对财务管理重要性的认识不足

现阶段,民办高校对于财务管理工作的认识不足,从上级领导到各个部门普遍存在对财务管理工作的不重视。民办高校的上层管理领导关于财务管理与学校战略目标实现之间的重要关系认识不够,认为财务管理工作是对高校财务情况的数据总结,没有认识到财务预算及规划的重要意义,其对于财务管理工作的要求更多在于形式而非内涵。各级部门对于高校财务管理工作的参与感不足、认识程度不够,在预算编制过程中抢占资金分配指标,但是在实际执行过程中缺乏规范和监督,资金不足和浪费现象在各部门往往同时存在。

### (二)现有财务管理制度不合理

除了民办高校从上级到各部门对财务管理工作的重视不足外,其现有的财务管理制度也缺乏合理性和科学性,在财务预算编制、执行以及监督、控制阶段都存在局限性。

1. 预算编制不符合实际情况。预算编制是民办高校财务管理中的重要环节,在预算编制过程中应该充分考虑高校的战略目标以及各部门的实际需求,合理配置有限的资金和资源,减少浪费的同时将收益最大化。但是一方面,参与高校财务预算编制的人员较少,没有做到各部门、各层级人员充分协调;另一方面,高校财务预算编制方法以财务人员的经验判断为主,缺乏实践调查,主观色彩强烈,这都导致了民办高校在预算编制环节脱离高校发展实际,背离了科学性和严谨性的原则和要求。

2. 预算执行偏离预算规划。预算执行过程决定着民办高校预算编制的有效性以及财务管理工作的绩效,各部门应该严格遵守预算规划,按照实际情况适当调整预算执行,并对执行过程进行记录、总结和反馈。由于民办高校在预算编制过程中往往存在脱离实际、时间滞后等问题,因此各部门在预算执行过程中往往会受主观和客观因素的影响,偏离最初的财务预算规划,造成预算超支或预算结余,这都是对于资金和教学资源的浪费,严重影响了财务管理工作的有效性,以及高校教学目标的实现。

3. 预算控制及监管过程缺失。财务预算控制和监管过程是对预算执行过程的有效约束和适当调整,但是许多民办高校并没有详细的预算过程控制制度,对预算执行的监督制度也并不完善。现阶段的民办高校的财务管理工作更多依靠

财务部门,其他部门除了争夺资金分配指标外,对于各部门内部财务执行过程缺乏统一规划,这就使得资金超支情况时有发生。针对这种现象,民办高校也会设立专门的审计部门对各部门预算执行情况进行监管,但是审计人员通常水平不高、对各部门实际情况缺乏了解,因此民办高校审计部门能够发挥的作用十分有限。

## 二、民办高校全面预算管理制度优化设计

### (一)全面预算管理理念

全面预算管理,表面上是一项管控制度,实际上是配置资源的重要手段。全面预算管理是指以整体的、全局的角度,以战略规划和经营目标为导向,综合各个部门的运营计划进行全面考虑,包含全面财务预算编制、执行、控制以及监督等流程和环节的工作。全面预算管理理念的起点是对战略规划和经营目标的明确认识,包括长期目标和短期目标、各个部门的分解目标等,此外还要对于经营目标的实现路径和战略安排具有一定的了解,这是全面预算管理首先需要的任务。其次,全面预算管理要实现全环节、全部覆盖。第一,各个部门要参与到预算管理工作中,充分考虑各个部门和各个层级人员的实际需求;第二,预算管理工作要涉及预算编制、执行、控制以及监督等全环节,确保财务管理工作的有效性,实现教学资源和资金的有效配置。

### (二)民办高校财务管理工作优化设计

全面预算管理理念是在企业财务预算管理中提出和广泛应用的,民办高校在财务管理工作中和企业具有很强的相似性,因此可以借用企业财务管理中的全面预算管理理念,对民办高校的财务管理工作进行优化设计。根据全面预算管理理念,民办高校首先要明确高校教学的战略目标,其次根据高校教学战略目标将运营计划进行分解。在高校财务管理方面,大致可以分为两大部分:第一部分是收入部分,民办高校要对各项学杂费、补助收入进行估计和预算;第二大部分是支出部分,民办高校要把各项支出拆分、安排到各个环节和各个部门,科学合理地对教学、后勤、行政等业务费用以及对实验室、图书馆等设施 and 设备的维护费用进行预算分配。

根据全面预算管理理念,民办高校各部门应严格按照预算编制进行执行,在执行过程中可以根据实际情况对预算收支进行调整,主要对预算执行过程进行控制。最后,除了各部门主动对预算执行进行控制外,民办高校还可以引入其他

监督审计部门,对各部门的预算执行情况进行监督。通过内外部制度安排,促使民办高校各环节和各个部门按照预算编制进行执行,使教学资源 and 资金得到最大化利用和有效配置,有助于民办高校战略目标和教学计划的实现。

### 三、民办高校全面预算管理制度应用策略

#### (一) 预算编制过程

预算编制可以看作是财务管理工作的纲领和统领,就是对民办高校财务管理工作的详细规划,决定着财务管理工作的成效,然而现阶段民办高校预算编制过程中普遍存在缺乏科学性,存在时间滞后性等特点,因此民办高校财务管理工作应该在预算编制过程中进行设计优化,提升财务管理工作的整体水平。

1. 牢记战略导向目标。民办高校预算编制的首要原则是考虑高校的战略目标和规划,不管是教学部门还是行政部门都要牢牢掌握民办高校的办学目标,以民办高校战略目标作为各部门工作导向,因此民办高校的财务预算编制工作应该和高校的战略目标保持高度一致。通常情况下,高校的办学目标以及战略规划并不是唯一的,在教学方面、科研层面以及行政管理方面的目标是不同的,因此民办高校在预算编制过程中要充分考虑到不同目标的重要程度、紧迫程度,合理配置资金、土地、设备以及其他资源,保证预算编制的正确性、科学性和有效性。

2. 多部门合作参与。民办高校战略目标和规划的实现离不开各个部门以及各个层级人员的相互协作和互相配合,因此民办高校的预算编制过程不能只是由财务部门参与编制,其他部门和学院的人员也应该广泛参与到预算编制过程中。一方面,财务管理部门对于各部门和学院的实际情况深入了解,通常情况下财务部门主观的、经验的判断常常与各部门的实际情况有所出入;另一方面,各部门和学院广泛参与到预算编制过程中,可以有效加强各部门和学院间的协作水平,有利于民办高校总体战略目标的实现,因此民办高校应该广泛动员各个部门和学院力量参与到预算编制工作中去。

3. 短中长期目标相结合。民办高校的办学目标一般情况下是需要长期努力的,不是一蹴而就的,因此为了更好的实现战略目标,民办学校会在不同时期合理安排和调整中、短期目标,比如三年、五年内的战略规划,基于此预算编制过程在充分考虑长期战略目标的同时,还要把聚焦于中、短期的战略目标,在民办高校的不同时期和阶段做出相应的预算规划。除此之外,每一年度内的预算编制也应该体现阶段性和层次性,比如在每年的学期初,民办高校一次性学杂费收入比较多,同时课本费等支出也比较多,因此在预算编制过程中要对学期开始、结束这样的重点时期进行更加详细的规划和安排。

#### (二) 预算执行过程

预算执行过程就是各部门按照预算编制表对资金、设备等的实际使用情况,预算执行情况是对预算编制的实现过程,直接决定着财务管理工作的结果。现阶段民办高校各部门对财务预算执行过程的要求并不严格,常常出现在预算编

制过程中抢占分配指标,在实际执行过程中却超额支出或支出不足,导致民办高校资金的错配和浪费,因此民办高校要严格控制预算执行过程,完善从全过程完善财务管理工作。

1. 构建预算预警机制。民办高校和其他高校的显著差距就在于,民办高校采取的是自负盈亏的方式,得到的政府补贴比较有限,因此民办高校的资金、土地、设备等可供分配的经营资源略显紧张,在这种情况下,民办高校各部门和学院常常会出现预算不足的情况。因此,民办高校除了为各部门制定和安排详细的预算规划之外,还应该构建预算预警机制,首先要留存一部分备用资金供各学院应急使用,此外还要在各部门建立预算预警机制,对各部门可以超出的金额进行明确规定,严格控制各部门在实际过程中的预算执行情况,在各部门和学院内部牢固树立预算约束思想,减少执行过程中不必要的资源浪费。

2. 定期汇报预算执行情况。除了在各部门构建预算预警机制之外,各部门内部还要做好预算执行记录情况,详细记录各项预算支出、差额情况、原因说明以及解决措施。民办高校各部门和学院还应该定期向上级部门以及财务部门汇报财务执行情况,方便上级领导对民办高校整体财务执行情况进行把握,并对于各部门的差异化执行情况进行及时的调整,同时也有利于财务部门对预算编制情况进行反思和总结,有助于提高民办高校未来预算编制工作的科学性。

3. 预算监督过程。预算监督过程就是引入外部力量对民办高校各部门和各学院的预算执行情况进行控制,可以有效提高预算执行过程的规范性,现阶段民办高校对于财务预算监督工作比较缺乏,主要体现在制度不完善和人员不专业两个方面,为了优化民办高校的财务管理工作,要对预算监督过程进行优化设计。

为了加强预算监管工作的内部控制效果,民办高校可以将预算执行情况纳入到绩效考核中去,将预算约束意识作为部门、学院以及人员的考核指标之一,并根据预算执行过程实行相应的奖惩制度,从而控制和激励各部门、学院及员工的预算执行情况。

#### 结束语

随着信息技术和大数据平台的应用,民办高校可以利用互联网技术构建财务预算的信息化管理平台,构建起全部门、全环节以及全过程的财务管理工作平台。信息化财务管理平台应该具备以下特点:第一,各部门、学院及各层级人员可以广泛、深入参与,利用信息技术的交互性在预算编制过程中实现各部门人员协作;第二,利用信息技术可以提高资源分配的公平性,减少主观经验判断带来的误差;第三,信息化财务管理平台应该具备实时反馈机制,可以实时反映各部门的预算执行情况,并对预算执行情况进行智能预警。

#### 参考文献

- [1]张素蓉,李健.全面预算管理的逻辑起点与驱动因素分析[J].会计之友,2019(01):36-40.
- [2]张玲.全面预算管理体制运用于民办高校财务管理中策略探讨[J].财会学习,2019(34):2.