

S协会加强全面预算管理的具体做法

赖灵芳

近年来,民间非营利组织S行业协会(以下简称S协会)探索建立全面预算管理机制,并通过上线预算管理平台构建了事前规划、事中控制、事后监督全流程预算管理模式。

一、建立全面预算管理机制

(一) 提高认识,将全面预算管理的思路融入协会治理架构和业务活动

1. 明确理事会为财务预算管理的最高决策机构,负责审批年度财务预算报告、财务预算调整方案及年度决算报告等预决算相关文件。

2. 设置财务预算管理领导小组。组长由协会主要负责人担任、副组长由班子其他领导担任、组员由各部门负责人担任。领导小组通过集体决策,拟定财务预算编制与管理的原则和目标;审议财务预算方案和财务预算调整方案;协调解决财务预算编制和执行中的重大问题;根据财务预算执行结果实施财务预算管理考评工作。

3. 压实领导班子成员及其分管部门的主体责任。各部门作为财务预算执行部门,在财务预算管理领导小组的统一指导下,组织开展本部门财务预算编制、调整、上报工作;负责将本部门财务预算指标层层分解,落实到具体环节和岗位;按照授权审批程序严格执行各项财务预算,及时总结分析财务预算执行差异原因,并向财务部提交解释说明。

4. 明确由财务部负责财务预算管

理的日常工作,包括:组织财务预算制度起草以及预算编制、审核、执行、日常监控、汇总和报告工作。

(二) 形成体制机制,确保全面预算管理走实走深

1. 明确财务预算工作流程。一是发布预算管理制度,对适用范围、基本原则、财务预算管理组织机构和职责、编制要求、编制方法、编制程序、财务预算指标设计、财务预算报告要素、审批决策程序、财务预算执行调整的适用情形、审批权限和流程、考核评价、责任追究等进行规范,以保障财务预算管理体系健全,预算工作稳定运行。二是发布预算编制、调整工作实施细则,对预算管理制度中未尽事宜进行补充说明,细化事前、事中、事后管理规定,强调事前应与相关业务条线主管部门充分沟通,对预警提示的触发情形予以解释说明,并规定项目报销阶段存在超预算情况的审批流程。

2. 科学设计、分解预算监管指标。一是坚持以业务规划为导向,将预算支出按照是否可形成单位固定资产、无形资产分为资本性支出科目和费用性支出科目。一个资本性支出项目对应一个预算一级指标;费用性支出科目分为差旅费、会议费、日常行政办公经费等一级指标,同时根据具体业务安排设计二级指标,力求精细化管理。二是设立负责人履职待遇和业务接待、公务用车专项预算,有效实现预算管理的硬约束,同时重点监控核心

指标,推动业务安排和支出管控的持续优化。

二、借助信息化系统开展全流程预算管理

S协会上线预算管理平台与财务报销平台实现数据互联互通,预算管理平台可将预算编制、调整数据等推送至财务报销平台,财务报销平台可将执行数据推送至预算管理平台,同时可触发预算预警信息,为预算分析提供数据基础。

(一) 事前规划

预算管理平台上线后,系统可自动提供上一年度预算金额、预算执行金额供填报参考。各部门需在每年年初提交预算编制上报表,否则后续无法提交报销表单,以确保“无预算不支出”。同时对于本年度预算执行情况较上一年度预算金额、执行金额变动较大的科目以及上一年度预算执行率未达标的科目实行强监控,只有提交充分的理由方可通过审核。具体流程见图1。

(二) 事中控制

1. 划分预算支出类型。项目类预算执行通过项目立项单立项,项目立项单一经发起即占用部门预算额度,经财务审批通过后生成项目台账,一个项目对应一份台账,部门所有人员可查看该项目预算及执行信息。立项完成后则可执行报销流程,报销人需将报销表单与已立项项目相关联。此

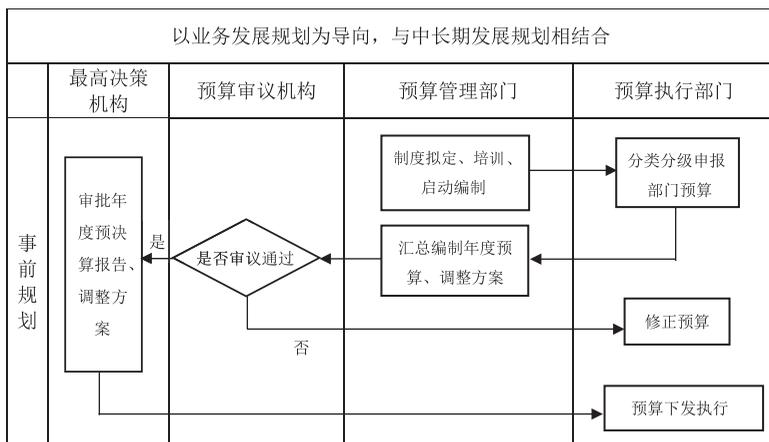


图1 事前规划阶段具体流程

外，项目类预算需发起项目结项单进行项目结算，写入实际执行金额，经财务审批通过后，系统将结算结果汇总至部门预算信息表，同时释放该项目对应科目的剩余额度。费用类预算无需设置立项、结项环节，只需提前在系统中建立不同费用报销单类型和预算科目的关联关系，以报销单执行结果为依据，报销单发起后，自动占用发起部门该科目的预算，流程结束后自动写入已用金额。

2. 严控超预算。在OA系统报销审批环节设置强校验，发起人提起报销单时，需选择对应的预算科目，如果超出部门预算，系统将弹窗提示超预算，此时该部门需申请调整预算，待预算调整方案经最高决策机构审批通过后提交预算调整单，方可进行报销支出。

(三) 事后监督

在预算管理平台中通过设定序时完成率合格指标，构建“红黄绿”预警体系。当预算完成超过序时完成率合格值时，显示红灯；当未达到序时完成率合格值时，显示黄灯；其余正常值情况下显示绿灯。每季度结束后的第一个工作日系统会向各部门负责人发送预算预警单，提醒各部门负责人关注部门预算执行情况、分析原因并提出应对措施。预警提示灯非正常

状态的部门提交说明后系统将恢复绿灯。此外，预算管理平台支持各部门所有人员随时掌握部门内各预算科目的执行情况；财务部实时查询单位所有部门预算执行情况明细表，通过筛选功能还可掌握同一预算科目下不同部门的执行情况，实现多视角动态监控、分析。

三、加强成果运用和相关保障

(一) 将全面预算成果运用于考核评价

S协会将预算管理与绩效考核挂钩，将预算执行达标率作为部门年终评优的考虑因素之一，以提高资金使用效率。

(二) 强化全面预算管理人才队伍建设

一方面，选拔干部参加业务主管部门组织的系统内财务功能性检查，深入领会财政部门 and 主管部门关于实施全面预算管理的重大意义、落实重要部署，并与系统内其他单位就实施全面预算管理开展经验交流。另一方面，落实“下管一级，监控两级”要求，定期对下属单位开展预算检查工作，并从下属单位选派干部借调到本级单位进行交流，进一步增强协作意识，推

动形成预算管理合力，提升业财融合整体效能，进而打造一支财会基础扎实、风险管理意识强的预算管理人才队伍。

(三) 加强预算管理文化建设

财务部通过开展预算制度培训向单位各部门及下属单位演示预算管理平台操作流程，帮助员工理解信息化下预算管理工作目标如何分解至业务工作各环节，同时增强员工对预算管理重要性的认识。

四、实践效果

(一) 提升了预算管理精细化水平

S协会预算科目涵盖所有支出类型且和业务规划相匹配，并根据上级主管单位的监管要求制定专项预算，体现了全面性；在预算编制环节，借助预算管理平台实现了本年度预算金额和上一年度预算金额、上一年度执行金额的实时比对、差异分析、逐级审核，提升了预算编制的科学性与合理性；自动生成部门预算台账与项目预算台账，改变了以往依赖邮件汇总数据的方式，提升了财务数据处理效率。

(二) 强化了预算刚性约束

S协会借助信息化手段强化预算管理的刚性约束与动态管控，经办人填写报销表单时可自动与预算关联，报销表单一经提交，预算额度即显示占用，并通过超预算校验提示，有效前移了预算约束关口。此外，部门全体人员可通过预算台账实时掌握所有预算部门预算科目的执行金额、在途金额以及剩余额度，改变了以往手工校对预算执行情况的工作模式，有效防控了预算支出“两张皮”问题。■

(作者单位：中国证券业协会)

责任编辑 李卓