

中央级事业单位深化预算管理一体化应用的问题和建议

丛文

本文以乙单位为例，总结中央级事业单位预算管理一体化应用中可能存在的问题和难点，探讨深化预算管理一体化应用的建议。

一、存在的问题

乙单位为中央级事业单位，目前预算管理一体化系统（以下简称一体化系统）已基本涵盖预算编制、预算执行、决算和财务报告、资产管理、绩效管理全流程预算管理，但在实际应用中尚存在以下问题。

第一，预算管理体制机制有待完善。乙单位预算管理工作由财务部门组织实施，业务部门申报，报经乙单位会议研究确定。业务部门作为预算申报主体，仅从本部门的角度进行预算申报，很难考虑到单位整体规划和布局，在预算需求、政府采购、资产配置、绩效目标等信息填报上也存在一定的局限性。此外，没有专门机构监督预算编制和执行，内设机构职能配置有待优化调整。

第二，预算管理各环节、各模块未能有效衔接。一方面，预算编制、预算执行、决算和财务报告等环节衔接不畅，影响财务数据的准确性。预算编制中未能充分考虑实际业务需求、历史数据和未来预测等因素，导致预算与实际执行存在差异；执行中缺乏有效监控，导致项目进度延误等问题；决算中未能深入分析，导致决算和财务报告与实际执行情况存在偏差

等情况。另一方面，政府采购、资产管理、绩效管理等业务模块衔接不畅，影响一体化系统的应用。一是政府采购在预算编制中未能充分论证或明确，出现预算与实际采购需求存在偏差、执行中采购信息与预算信息不一致、采购不足或超预算无法支付等问题。二是资产管理在预算编制中未编制新增资产配置，出现新增资产无法计入固定资产或无形资产等问题。三是绩效管理在预算编制中未能明确设定绩效目标，执行中无法对资金使用情况进行绩效评估，出现绩效评价无效的情况。

第三，一体化系统功能有待优化。乙单位目前使用的公务之家和用友等财务软件无法与中央预算一体化系统有效对接，会计核算与预算执行不能同步，无法实现预算刚性约束。应用一体化系统后，原有预算编报、政府采购等平台系统相继停止使用，原有平台以往年度数据尚未迁移或备份到新系统，可能造成以前年度数据使用不便，也将面临因原系统缺乏运行维护无法使用的风险。此外，一体化系统虽对原有预算编报、政府采购、资产管理、国库支付等系统进行了整合，但各系统间存在壁垒，缺乏有效联通，无法实现数据共享和协同操作。

二、对策建议

（一）完善预算管理顶层设计，提升预算管理的科学性和有效性

1. 建立科学规范的预算管理一体化制度。中央级事业单位应以预算管理一体化为契机，对照职责任务、服务对象和资源配置等，梳理预算管理一体化流程，整合优化内部资源，发挥财政资金效能；结合内部控制管理，完善适合本单位的预算管理制度体系，构建科学合理的预算管理制度和责权分明的内部管理制度。

2. 优化内设机构职能设置，统筹规划申报预算。中央级事业单位应成立以单位主要负责人为组长的预算管理领导小组，由财务部门、人事部门、发展规划部门、采购部门、资产管理部门、绩效管理部门及相关业务部门共同组成预算管理领导小组。结合单位整体发展规划提前规划年度计划，科学编制预算；对各项预算进行对比与分析，按照紧急和重要程度开展预算申报和项目评估；落实绩效目标，实现预算管理常态化，从而有效考核与评价预算执行效果，完成年度财务报告和决算。

3. 规范项目支出标准，提升预算管理的精细化水平。中央级事业单位应结合单位实际情况，打破业务部门架构，根据往年支出内容和未来项目支出计划，在预算管理领导小组的领导下，多部门统筹制定满足业务需要的项目支出标准体系、准确列示经济分类；参考历年标准、行业标准和计划标准，设置合理的绩效目标库；根据项目支出实际，准确填报资产采购

计划和资产配置计划。

(二) 推动预算管理各环节、各模块有效衔接,提升预算管理流程的规范性和透明性

1. 推动预算编制、预算执行、决算和财务报告等环节有效衔接。中央级事业单位应加强预算编制、预算执行、绩效管理有效衔接,强化预算内部控制,加强预算各环节的审核审批,匹配预算管理一体化预算流程,严格落实预算执行责任制,确保各环节的数据和信息保持一致性和准确性。建立有效的监控机制,及时发现和纠正预算执行中的偏差;加强决算分析,提高财务报告的透明度和准确性。此外,还应加强内部和外部审计的监督力度,确保预算管理一体化的顺利实施。

2. 推动政府采购、资产管理、绩效管理等业务模块有效衔接。中央级事业单位应加强采购部门、业务部门、财务部门、资产管理部门、绩效管理部门间的有效沟通与协调,编报符合实际、真实有效的政府采购预算;新增资产配置和绩效目标,在预算执行和决算环节对照预算编报信息严格执行。一是预算编制阶段,业务部门应根据单位年度工作计划明确需求方向、做好调研论证,确定合理的采购需求,提出新增资产配置计划及相应的绩效目标。采购部门应熟悉政府采购目录,了解使用部门的采购需求,与使用部门充分协调讨论,确定政府采购范围、采购项目及标准、资金来源、采购方式,按照经济分类编报商品和服务支出、资本性支出等科目预算。资产管理部门应根据单位资产存量、资产使用情况和实际需要,按照配置标准审核新增资产配置预算。绩效管理部门加强指导部门合理设置绩效指标。二是预算执行阶段,业务部门、财务部门与资产管理部门负责招标采购文件编制、预算审核以

及政府采购信息公开;业务部门和采购部门共同完成合同的签订;业务部门和资产管理部门共同完成采购项目的验收,其中政府采购项目要符合政府采购相关法律法规;资产管理部门根据采购的实际情况,对符合资本化条件的支出计入固定资产或无形资产;财务部门做好相应的账务核算等。三是决算和财务报告阶段,利用一体化系统的数据处理和分析功能,自动生成决算和财务报告,减少人工操作,提高工作效率。同时,一体化系统还可以提供数据对比、趋势分析等功能,从而更好地了解财务状况,为决策提供支持。

(三) 统筹推进一体化系统应用,强化财务人员数据能力建设

1. 推动现有财务系统与一体化系统的有效对接。强化数据共享水平,提高财务管理效率。加强一体化系统功能设置,将会计核算、网上报销等基础业务模块融入到一体化系统,从需求分析、技术对接、业务流程整合、人员培训及监控优化等多个方面,促进一体化系统与现有财务系统的有效对接,确保各系统能够协同运行,提高一体化系统整体运行水平,提升财务管理效率,最终实现资金全流程管理和监督。

2. 构建合理有效的预算管理一体化运行机制。加强一体化系统信息化建设,强化数据收集和业务流程梳理,运用联调联试提高系统的操作便捷性,增强各业务模块之间的衔接性,对资金支付、预算编制、资产管理等模块进一步优化。将部门预算、部门决算、政府采购、资产管理、国库支付等旧系统中的数据迁移至一体化系统,确保新旧系统数据的准确性和一致性。历史数据应保持原核算方式,并做好衔接说明备忘。在坚持预算硬约束的前提下,政府采购指标、资产配置计划、

绩效指标等设置一定比例调节权限,便于预算单位应对突发情况,根据实际需要开展工作和执行预算。

3. 优化一体化系统性能,强化财务人员数据能力建设。针对一体化系统在运行时存在的卡顿、响应速度缓慢、信息错乱等问题,应选取有财务背景的专业团队开展系统运维保障,优化系统性能,及时解决系统应用过程中出现的问题。改善系统稳定性和操作流畅性。完善问题反馈机制,通过专线电话、系统客服等形式,及时收集用户反馈问题,快速解决用户使用过程中出现的问题。通过专项技能培训、实地学习等方式提升财务人员专业技能,不仅包括财务专业技能,也包括大数据环境下的信息系统操作技能和数据管理能力,强化财务人员综合能力建设以适应大数据环境下预算管理工作变革的需要。此外,有效联动预算单位、主管部门、代理银行、系统开发单位,优化网络环境,改进系统功能,满足预算管理一体化管理需要。□

(作者单位:中国社会科学院图书馆)

责任编辑 林荣森

主要参考文献

[1] 许宏才. 加快推进预算管理一体化建设以信息化驱动预算管理现代化[J]. 预算管理与会计, 2020, (11): 11+23.

[2] 张小妮. 预算管理一体化下中央级事业单位财务管理的实践与思考[J]. 预算管理与会计, 2023, (11): 32-35.

[3] 马海涛, 肖鹏. 借力预算管理一体化提升财政管理水平[J]. 行政管理改革, 2022, (8): 30-37.