

业财融合视角下高校预算管理模式构建

不同需求与资源分配的复杂性促使高校预算管理越来越复杂化。采取业务与财务的融合有利于强化高校预算编制的准确性与预算执行的弹性管理。新信息技术的运用为业财融合带来新机遇，使业务与财务之间的屏障被克服，推动业务和财务间的合作关系建立。对预算执行的及时监控与分析可以让高校及时调整其决策方向以保证战略目标的实现，其合理评价体系的设置也为高校未来的预算优化提供路径指引。

高校的业务与经费长期以来存在一些矛盾，或是将业务纳入资金配置之中不够合理或是资金配置下来后执行不到位，这些都是业务与经费结合不密切导致的。而结合现在的政策，提出业财融合的理念，既可以解决财务信息与其他业务信息之间在信息上的隔阂，也将预算管理进行多样化或者清晰化转变，从而改变一直以来所形成的僵化的财政信息管理及资源配置。

一、核心概念界定

（一）业财融合

所谓业财融合就是高校内部的业务部门与财务部门应用大数据技术进行合作与交流，使得业务资料与财务管理的资料形成一种有机联系，同时交流与互动，并向决策层提供更加合理可靠的决策建议。业务部门可以明确自身的业务需求，财务部门借助其进行的数据预测而优化财务资金的配置程度，使得各方面资源得到充分合理的调动，以提升高校自身的管理效率，增强高校自身的资源配置柔性，从而为高校长远的发展和创新发展奠定更加坚实的基础。

（二）高校预算管理

高校预算管理工作既包含了预算编制、执行、监控、评价等诸多环节，预算编制通常基于高校所确定的战略目标、相关部门的需求以及可用资源。预算的执行，对预算实施进行控制和监督，保证资金按照预算的计划进行使用，通过对预算执行过程中的情况进行监督，发现实际情况的偏差并进行适时调整，预算的实施最终通过对预算执行结果的评价，将预算结果信息反馈到下一周期的预算制定阶段。

（三）预算管理模式

在预算方式方面，常见的预算方式包括增量式预算方式、零基式预算方式和滚动式预算方式等。采用增量式预算方式，是以前一年度预算为参考对象，调整本年度预算计划。此种预算方式较为简单，但容易出现年初预算编制不合理的

情况。采用零基式预算方式，是将本年度预算支出项目与零度状态进行对比，此预算方式能够基于本年度预算支出实际所需，有相应的匹配关系。但是，此种方式编制预算的时间周期相对较长，且编制成本比较高，容易引起预算体系的混乱。采用滚动式预算方式，主要根据企业的实际经营情况及预算体系中的不确定性情况，进行科学预算体系及预算体系编制，调整预算计划，缩小企业实际预算支出与预算控制的差距。

二、高校预算管理现状及问题分析

（一）预算编制方法

增量预算法和零基预算法是预算编制方法中比较常见的两种。增量预算法以上一年的预算为依据，通过简单增减来制定新一年的预算规模。这种预算编制方式操作简便，但是只考虑了原有的预算需求和预算增长的目标，会忽略实际需求与新的发展目标的资源配置。零基预算则是由零开始，每一部门的预算需求只能根据实际提出，使得原本具有盲目性的增量法能尽量贴近当前的实际需求。然而零基预算的编制过程需要较长时间和过多的资源，且每个部门预算需求的认知又不同，会使各部门预算编制之间产生过大的差异。

（二）预算执行情况

预算执行进程慢，效果差是高校在执行预算时经常面临的问题，高校在预算编制工作开展时，预算与需求不匹配的情况普遍存在，从而导致部分预算执行工作会“变样”，其预算使用效率自然较低。有的情况下，高校预算执行无针对性的管控和调整工作，预算执行情况与预算预期存在较大差距，部分高校未能有效发挥信息技术对预算执行进度进行实时跟踪和监控的能力，高校预算执行进度得不到及时反馈和调整，预算执行的刚性较强，灵活性不足，当预算发生重大变化时，在调整与应对方面较为困难。

三、业财融合对高校预算管理的影响

（一）优化预算编制

在业财融合的框架下，预算编制的优化关键在于业务部门的深度参与。传统的预算编制模式常常将业务需求与财务预算隔离开来，导致预算与实际需求之间产生脱节。如今，业务部门不再是被动接受财务指令的对象，而是主动提出具体的业务需求和活动计划。这一转变使得预算的制定更贴近实际运营，从而避免了以往可能出现的空白和遗漏。

与此同时，财务部门通过数据分析技术，对业务部门的各类数据进行深入处理与分析。这一过程不仅提高了预算编制的精度，还能有效地预测未来可能的财务趋势。通过这一双向互动，预算编制得以更加精准与前瞻，真正实现了财务和业务的深度融合，确保了企业资源的优化配置和运营效率的提升。

（二）强化预算执行

首先，强化预算执行要形成实时监控。通过与业务系统对接的方式对相关数据实现实时共享，从而对预算执行进展与偏差信息做到实时把握。高校可以在预算执行中发现问题，并做出相应调整，从而避免资金的浪费行为以及错配资源的现象。实时监控也有利于提高预算执行质量、资金使用效率。

最后，加大业务部门与财务部门协同配合的工作。财务部门可以对业务部门进行全过程预算执行管理和财务服务，通过业务部门对企业业务执行的管理，把握预算执行要求，业务部门根据企业所下达的预算执行计划进行相应活动，使得预算执行结果符合预算计划。

（三）完善预算评价

传统预算评价工作多数强调财务指标评价而不注重业务部门运营成果的评价。业财融合评价指标体系应当更加多元，不仅要包括财务的评价还要兼顾业务指标，综合评价预算执行结果，将平衡计分卡绩效评价法引入到预算执行评价中，做到多方面考核、公平考核、公正考核。

其次，评价结果要与业务单位绩效考核联系，鞭策业务单位提升自身的预算管理能力。高校从对预算执行的评价结果中，找到经验，查缺补漏，有利于将结果应用于下一年度的预算编制工作中，为下一次预算提升发展奠定基础。

四、业财融合视角下高校预算管理模式构建

（一）组织架构

为了有效推动业财融合，必须建立一支强大的组织保障队伍。在高校业财融合组织机构建设方面，首先要组建专门的业财融合工作小组，业财融合领导小组除了拥有超前的领导能力外，更需具备随机应变的能力，协调有关部门工作，从而使预算编制工作和执行工作有效衔接。

业财融合工作小组的主要职责是统筹业务部门和财务部门协同工作，并保证资源在不同节点之间流畅运转。如个别高校在预算管理方面，财务部门与业务部门缺乏充分交流，没有实现顺畅沟通。

为了实现顺畅沟通，某高校从机构调整上入手，在职能配置上专门组建了由财务部门牵头的职能监督小组，定期组织讨论，研究预算编制及执行过程，并把业务需求落实到财务资源，从而使得每个部门之间建立起一套清晰的责任链条，避免了过去各部门之间彼此信息滞后、理解不周形成的管理困境。

再者，部门建设的核心在于明确组织架构和职责分工，确保每个环节都能高效运作。比如在教学计划的制定或科研项目的资源落实过程中，每个任务必须有一个明确的负责部门。且各部门之间的沟通机制要畅通无阻，确保信息传递顺畅，避免因职能重叠而造成重复工作或资源浪费。这种清晰的责任划分和高效的协作机制，能够大大提升工作效率，增强团队的凝聚力，共同推动组织目标的实现。

除此之外，还要建立健全的预算评价制度。许多高校在预算执行结束之后缺少有针对性的评价和反观工作。预算评价不仅是对预算执行结果的梳理，而且是预算管理体系的自纠机制。而高效的评价应当建立财务评价与业务绩效评价相结合的评估标准，形成全面的评价反馈和健全的改进机制。

（二）流程设计

基于业财融合的预算管理，完善预算编制流程是提高预算管理水平的重点工作。首先，将业务预算和财务预算相互融合，预算的编制过程需要业务方提供详细的业务需求，而财务方面则需要结合业务计划进行成本及资金的可行性研究。而以往的预算编制多采用的是“由财务编制，业务执行”的方式进行，这样的预算编制存在

不准确的情况，造成资源浪费，而业财融合合理财下的预算编制是对事前的精确预测，业务部门与财务部门共同制订合理的预算体系，后期的预算执行将更优质。

以某高校科研项目预算编制为例，科研处提出的预算申请并不是完全根据财务部门的批复进行，而是科研部门首先提出具体的项目需求意见，然后财务根据预算实际做出适当调整，同时与科研部门不断沟通使得预算内容实现科学合理。业务需求和财务的安排相照应，预算实现了业务与财务的双向互动。

而在预算执行阶段，精简流程的核心是加强监控。为防止预算执行阶段出现问题，应建立实时预算执行监控系统，实现对预算执行的跟踪监督，并分析业务部门实际执行支出与预算之间的差异，及时调整预算。部分高校实施的监控系统直接将财务数据和业务数据进行实时同步，让财务人员可以随时关注到预算执行状况，出现问题及时解决。

（三）信息系统建设

信息化时代下，信息系统的建设是支撑业财融合的基础，高校应搭建业财融合信息平台，实现业务数据与财务数据的对接以及数据的同步共享。传统的财务系统因业务种类繁多，单独采用财务管理系统难以满足复杂的预算管理需求，一个完整的平台可将财务数据与业务数据融合，供管理者查看数据，以此快速掌握相关的信息，从而做出更合理的决策。

其次，运用大数据以及人工智能等分析手段深度挖掘预算数据，已经成为强化预算管理的有效方式。大数据可帮助财务部门挖掘预算编制中的潜在风险，如部分项目的经费开支是否过高，是否有资源浪费现象等，人工智能可依据前期数据学习结果实现自动优化预算编制方案，提升预算编制准确性及预算执行效率。

五、结语

综上所述，业财融合不仅是管理理念，也是实现高校管理中预算管控有效化的主要方式，通过融合，将高校预算管理的效率提升至新的高度，预算编制水平、预算执行力度得到大幅度提升。未来高校需要丰富管理制度、优化流程、提高信息化建设，以保证预算管理的科学、高效。

（作者：苏尊涛 单位：湖南工程学院应用技术学院）