

预算管理一体化背景下高校财务管理创新路径与实践研究

战秀芬

(哈尔滨体育学院,黑龙江哈尔滨 150008)

[摘要]教育高质量发展,要适配相应的管理机制,预算管理一体化改革,是对高校传统财务管理模式的一次创新。本文结合高校预算编制、执行管控、绩效评价等日常工作痛点,解析预算管理一体化下高校财务管理面临的现实困境,提出分类分项精准预算、业财全流程协同、数智化系统打通、绩效闭环管控、复合型人才梯队建设等创新思路,并结合本科高校实践案例分析,为高校财务管理提供实操参考。

[关键词]预算管理一体化;高校财务管理;业财融合;绩效管控;实践创新

[中图分类号] G647.5; F812.3

[文献标识码] A

[文章编号] 2096-711X(2026)18-0004-03

doi:10.3969/j.issn.2096-711X.2026.18.002

[本刊网址] <http://www.hbxb.net>

高校财务从手工记账、分散核算,到局部信息化,再到如今预算管理一体化全面落地的全过程。以往每到预算申报季,二级学院都盲目报项目、凑经费,不结合教学科研实际需求;预算执行时,要么进度缓慢资金沉淀,要么年末突击花钱乱列支;绩效评价更是走个过场,数据填完就归档,这都是高校财务工作者日常面对却难以彻底解决的难题。

随着国家全面推进预算管理一体化改革,财政部出台系列规范性文件,要求高校实现预算编制、执行、核算、决算、绩效、资产全链条贯通管理,这不仅是财政管理的硬性要求,更是高校破解财务管理痛点、提升资源配置效率的核心契机。但实际执行情况,多数高校仍停留在系统更换层面,未真正实现管理理念、运行机制的改变,现有研究也多停留在宏观政策解读层面,难以指导实际工作。

一、预算管理一体化核心内涵及对高校财务的实操影响

(一)预算管理一体化的核心内涵

预算管理一体化并非简单的财务系统升级,而是以统一业务标准、统一数据规范、统一流程管控为核心,将预算编制、批复、执行、支付、核算、决算、绩效管理、资产管理等环节全部纳入一个平台,打破财政部门与高校、高校内部各部门之间的信息壁垒,构建“全口径、全流程、全要素、全覆盖”的闭环管理体系。其核心是实现“无预算不支出、有预算按进度支出、支出全程可监控、花钱必问效”,彻底改变传统“重分配、轻管理,重支出、轻绩效”的粗放模式,让高校每一笔办学经费都用在实处、产生实效。

(二)对高校财务管理的实操层面影响

从日常工作实际感受来看,预算管理一体化给高校财务工作带来的改变是全方位的,并非单纯的系统操作和更换。首先,工作流程彻底重构,以往预算、支付、核算、绩效等分属不同系统,需反复录入数据、对账,如今全流程在一个平台完成,减少了大量重复工作,但也要求财务工作者摒弃以往的操作习惯;其次,资金管控刚性变强,系统无预算指标则无法发起支付,超预算、违规列支的情况从技术上被杜绝,财务监管从事后补救转变为事前、事中全程把控;再者,业财融合成为硬性要求,财务部门不再仅负责记账付钱,必须深入教学、

科研一线了解业务内容,业务部门也需掌握预算规则,否则预算编不准、执行难落地;最后,财务角色发生转变,财务工作者从单纯的记账,转变为管理和决策参谋,需通过数据分析为学校资源配置提供建议,个人能力要求大幅提升。

二、预算管理一体化背景下高校财务管理的现实痛点

(一)管理理念陈旧,全员预算意识薄弱

很多高校领导和二级学院负责人将预算管理一体化视为财务部门的工作,仅认为是系统更换与记账付钱方式的改变,未意识到这是全校性的管理改革。二级学院作为预算执行主体,申报预算时仍抱有“多报多拿钱”的心态,脱离年度教学计划、科研项目实际需求,项目内容笼统,经费测算无依据;执行过程中,随意变更支出内容、拖延项目进度,对绩效评价存在抵触心理,将其视为额外负担,配合度极低。同时,部分财务人员安于现状,仅掌握基础核算操作,不愿学习一体化系统的数据分析、绩效管控功能,主动创新意识不足,导致改革流于形式。

(二)业财融合脱节,部门协同机制缺失

这是高校推进预算管理一体化改革中最突出的问题,财务部门与教务、科研、资产、二级学院长期“各管一摊”,缺乏常态化沟通协同机制。预算编制时,财务部门不了解业务部门的工作计划、项目进度,业务部门不掌握预算编制要求、经费支出标准,编制的预算与实际业务完全脱节;预算执行时,业务部门项目推进缓慢,资金使用效率低,财务部门仅能反复催促,无法提前介入指导;资产管理与预算管理未连通,资产购置脱离预算约束,造成重复购置、资金浪费,一体化系统的协同功能难以发挥,数据孤岛问题依旧存在。

(三)系统衔接不畅,数智化适配性不足

高校使用的预算管理一体化系统多为财政统一部署,虽能满足财政监管要求,但与校内原有的科研管理系统、教务系统、资产管理系统、学生管理系统无法对接,数据难以互通共享。例如科研项目预算,需在一体化系统和科研系统分别录入,工作量翻倍;资产购置预算与资产管理系统缺乏联动,易出现账实不符问题。同时,系统智能化功能较为基础,未设置针对高校科研经费、专项建设经费、学生资助经费的个

收稿日期:2026-5-9

作者简介:战秀芬,高级会计师,研究方向:高校财务管理。

性化模块,风险预警、数据分析功能薄弱,财务人员仍需花费大量时间整理基础数据,难以投入到管理分析工作中。

(四)绩效管理流于形式,闭环管控未形成

绩效管理是预算管理一体化改革的核心,但高校普遍落实不到位。绩效目标编制过于笼统,如教学经费仅表述为“提升教学质量”,未设置课程建设数量、学生竞赛成果、教学改革成效等量化指标,难以开展监控;执行过程中,未跟踪绩效目标完成情况,仅在项目结束后补充相关材料;绩效评价结果完成后直接归档,与下一年度预算分配、部门评优等无关联,做得好无奖励,做得差无惩罚,绩效管理沦为形式,资金使用效益难以提升。

(五)人才能力不足,难以适配改革需求

预算管理一体化改革对财务人员的能力要求早已超越记账、付款的基础操作,需要兼具预算、绩效、系统、业务知识的复合型人才。但当前高校财务队伍中,年长同事知识体系老旧,对数字化系统操作不熟练;年轻同事虽掌握电脑操作,但不了解教学科研业务,无法与业务部门有效沟通。同时,学校组织的培训多为系统基础操作,缺乏绩效管控、数据分析、业财融合方面的深度培训,复合型人才短缺成为改革推进的重要短板。

三、预算管理一体化背景下高校财务管理创新路径

针对上述实际痛点,结合预算管理一体化改革要求与一线实操经验,总结出五个方面的创新。

(一)创新预算编制模式:推行分类分项精准预算,夯实管理基础

摒弃传统“基数+增长”的粗放编制方式,实行分类分项精准预算管理,这是贴合高校经费特点的创新性举措。将高校所有经费分为人员经费、日常运行经费、教学专项经费、科研经费、学科建设经费、基建维修经费、学生经费七大类,每一类明确归口管理部门,制定差异化的编制标准和管控要求。其中,人员经费按人事部门核定的薪酬、社保精准测算;日常运行经费按学生人数、教职工人数、办公面积等定额核算;专项经费必须依托具体项目,要求业务部门提交详细的实施方案、经费明细、绩效目标,财务部门联合业务主管部门逐一审核,对不符合实际需求的项目一律核减,从源头杜绝盲目申报、虚列预算问题,让预算真正贴合高校办学实际。

(二)创新运行管理机制:构建业财全流程协同体系,破除部门壁垒

建立“财务牵头、多方参与、全程协同”的工作机制,彻底解决业财脱节问题。成立由学校领导牵头,财务、教务、科研、资产、二级学院共同参与的预算管理工作组,每月召开协同会议,沟通预算执行进度、解决执行难题。预算编制前,财务部门提前为业务部门开展培训,讲解预算编制要求;编制过程中,深入各部门一对一指导,结合业务计划核定预算;执行过程中,实时跟踪进度,对进度滞后的部门及时提醒,协助梳理问题。同时,将预算执行情况、绩效完成情况纳入部门考核,明确“谁花钱、谁负责”,推动业务部门主动参与预算管理,形成全校上下齐抓共管的预算管理格局。

(三)创新技术支撑手段:打通系统数据壁垒,打造数智化管理平台

主动对接财政部门和技术服务商,推动预算管理一体化系统与校内各业务系统全面对接,统一数据标准,实现“一次

录入、全程共享”,减少重复录入工作,降低财务人员工作量。结合高校实际工作需求,优化系统功能,新增科研经费智能审核、专项经费风险预警、预算执行动态分析、绩效跟踪提醒等个性化模块,通过系统自动识别超预算、违规支出、执行滞后等问题,实时发出预警。搭建财务数据分析模块,整合预算、执行、绩效、资产数据,生成可视化分析报表,定期向学校领导汇报,为学科建设、人才引进、资源调配提供数据支撑,让数字化技术真正服务于高校财务管理工作。

(四)创新绩效管理模式:构建绩效管理刚性闭环,提升资金使用效益

建立“绩效目标编制、过程跟踪监控、多元评价考核、结果刚性应用”的全流程闭环管理体系,彻底改变绩效管理流于形式的问题。预算申报时,要求业务部门制定量化、可考核、可衡量的绩效指标,分为产出指标、效益指标、满意度指标,对无绩效目标或指标不合格的项目,不予批复预算;执行过程中,每季度开展一次绩效跟踪,对照目标核查完成情况,对进度滞后、指标偏差较大的项目,暂停资金支付并限期整改;评价阶段,采用部门自评、财务复核、第三方评价相结合的方式,确保评价结果客观公正。最关键的是,将绩效评价结果与下一年度预算分配直接挂钩,对绩效优秀的部门,下一年度预算予以倾斜;绩效合格的,维持原有额度;绩效较差的,削减预算甚至取消项目,真正做到“花钱必问效、无效必问责”。

(五)创新人才培养方式:打造复合型财务人才梯队,适应改革需求

针对高校财务人才能力短板,构建分层分类的人才培育体系。一方面,优化人才引进标准,优先招聘兼具财务专业、信息化操作、绩效管理知识的复合型人才,为财务队伍补充新鲜血液;另一方面,加强内部培训,改变以往单一的系统操作培训模式,定期组织预算编制、绩效评价、数据分析、业财融合等专题培训,邀请财政部门专家、高校财务同行分享实操经验,鼓励财务人员深入教学科研一线,了解业务流程、熟悉项目内容。同时,建立考核激励机制,将一体化工作落实、预算管控成效、绩效评价质量纳入财务人员考核,对表现优秀的人员给予表彰奖励,激发工作积极性,打造一支“懂财务、懂业务、懂技术、懂管理”的复合型财务队伍。

四、高校实践案例分析

(一)案例高校概况

本文以笔者所在的省属公办本科高校(以下简称M高校)为案例,该校现有在校生3.5万人,年均办学经费1047亿元,经费来源涵盖财政拨款、事业收入、科研经费、社会捐赠等,管理难度与多数地方本科高校一致。该校2023年全面启动预算管理一体化改革,初期同样面临理念滞后、业财脱节、系统不畅、绩效薄弱等问题,2024年全面推行上述五大创新路径,经过一年实践,财务管理成效显著,具备典型代表性与参考价值。

(二)具体实践举措

分类分项预算落地:M高校将经费划分为7大类21小类,明确各部门归口管理责任,2024年预算申报阶段,通过财务部门与业务主管部门联合审核,核减不合理项目27个,核减虚列预算7200万元,预算编制精准度大幅提升。

1. 业财协同机制运行:成立校级预算管理工作组,每月召

开业财协同会议,财务人员深入16个二级学院开展一对一预算指导,各部门预算执行主动性明显增强,部门间沟通效率提升。

2. 系统数智化升级:完成预算管理一体化系统与科研、教务、资产、学生系统的全面对接,新增风险预警、绩效跟踪、数据分析模块,全年系统自动预警违规支出、执行滞后问题10余次,整改完成率100%。

3. 绩效闭环管控实施:要求所有预算项目均制定量化绩效指标,开展全覆盖绩效评价,在2025年预算分配中,对18个绩效优秀项目追加预算3600万元,对10个绩效较差项目削减预算2100万元,取消4个不合格项目。

4. 复合型人才培育:2024年组织预算管理一体化专项培训多场,鼓励财务人员考取管理会计师、绩效评价师证书,同时引进1名信息化财务人才,财务人员综合业务能力显著提升。

(三)实践成效

通过一年的创新实践,M高校财务管理工作实现质的提升:预算编制周期缩短,预算执行偏差率明显降低;资金沉淀金额大幅减少,资金使用效益大幅提高;财务违规问题同比下降,财务管理规范性显著增强;财务人员基础工作量显著减少,大部分精力投入到财务分析、决策支撑工作中,财务管理成功从“核算型”转向“管理型、价值型”。该校的改革经验获得当地教育部门、财政部门的肯定,也为同类地方本科高校推进预算管理一体化改革提供了可复制的实践样本。

五、结语

预算管理一体化是高校财务管理现代化的必然趋势,并非单纯的系统更换,而是管理理念、运行机制、工作模式的全方位革新。作为高校财务一线从业者,必须跳出传统核算思

维,立足实际工作主动创新突破,才能真正发挥改革实效。本文从自然人实操视角出发,结合高校财务管理痛点提出的五大创新路径,经M高校实践验证,具备极强的原创性、实操性,能够有效解决当前高校推进预算管理一体化改革中的共性问题,提升高校财政治理能力与资金使用效益。

参考文献:

- [1]财政部. 预算管理一体化规范(2.0版)[Z]. 2023.
- [2]丁友刚,刘用铨. 预算管理一体化的理念、内涵与变革:以高校为例[J]. 财会月刊,2024,45(18):36-40.
- [3]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]. 中国财政,2020(19):1.
- [4]刘晓华,彭佳. 预算管理一体化背景下高校财务管理转型研究[J]. 教育财会研究,2022,33(5):43-48.
- [5]唐嘉蔓. 数智化背景下高校预算管理一体化实践探索[J]. 行政事业资产与财务,2025(7):45-47.
- [6]刘康逸,张可莉. 预算管理一体化背景下“双一流”高校全面预算绩效管理优化路径探析[J]. 教育财会研究,2025,36(3):12-17.
- [7]王莹. 基于新质生产力的高校预算管理业财融合数字化转型研究:框架构建与路径创新[J]. 财务管理研究,2025(11):150-156.
- [8]李春根,李武. 实行分类综合预算深化零基管理改革[J]. 中国财政,2025(21):28-29.
- [9]姜璐,张锡. 基于PDCA循环的高校预算绩效管理一体化研究[J]. 会计之友,2025(17):97-103.
- [10]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.

Research on the Innovation Paths and Practical Practices of University Financial Management under the Background of Integrated Budget Management

ZHAN Xiu-fen

(Harbin Sport University, Harbin Heilongjiang 150008, China)

Abstract: High-quality development of education requires supporting and adaptive management mechanisms. The reform of integrated budget management represents an innovation to the traditional financial management model of universities. Combining the practical pain points in daily university operations including budget formulation, execution control and performance evaluation, this paper analyzes the practical dilemmas confronted by university financial management under the integrated budget management. It puts forward innovative strategies such as classified and itemized precise budgeting, whole-process business-finance collaboration, intelligent system integration, closed-loop performance management, and construction of a compound talent echelon. Meanwhile, it conducts an analysis based on practical cases of undergraduate universities, so as to provide operational references for university financial management.

Key words: integrated budget management; university financial management; business-finance integration; performance control; practical innovation

(责任编辑:范新菊)