

高校动态预算：预算系统驱动下的编制与自驱闭环

袁萍

安徽理工大学，安徽 淮南 232002

DOI: 10.61369/IED.2025020039

摘 要： 本文围绕高校预算系统助力高校动态预算管理这一核心议题展开探讨，剖析高校校内预算系统构建流程，梳理难点，分析系统投入的效用。同时，基于实践角度指出现行系统存在问题并给出建议，旨在凭借校内预算系统将高校全面预算管理的全流程有机串联，以此为依托实现动态预算，进一步提升高校预算管理专业化水平，优化资源配置效率，助力高校高质量发展。

关 键 词： 动态预算；预算系统；全面预算管理

University Dynamic Budgeting: Closed-loop of Planning and Self-Driven under the Drive of Budget System

Yuan Ping

Anhui University of Science and Technology, Huainan, Anhui 232002

Abstract： This paper focuses on the core issue of how the university budget system assists university dynamic budget management, and discusses it from various aspects. It analyzes the construction process of the university's internal budget system, identifies the difficulties, and examines the effectiveness of the system investment. At the same time, based on the practical perspective, it points out the existing problems of the current system and provides suggestions, aiming to integrate the entire process of university comprehensive budget management through the internal budget system, thereby achieving dynamic budgeting, further enhancing the professional level of university budget management, optimizing resource allocation efficiency, and facilitating the high-quality development of universities.

Keywords： dynamic budgeting; budget system; comprehensive budget management

一、政策引言

近年来，伴随着我国高等教育事业呈现出蓬勃发展的良好态势，国家对高校预算管理工作愈发重视，并且针对高校预算管理提出了更高的要求。^[1]

2021年国务院《关于进一步深化预算管理制度改革的意见》中指出高校重要发展目标之一在于将绩效信息充分运用到高校全流程预算管理之中。尤其强调需要高校着力提高指标的科学性、准确性以及可衡量性等关键要素。2023年2月，中办、国办发布《关于进一步加强财会监督工作的意见》，同年，财政部开展预算执行监督专项行动。2024年，财政部又将上述行动调整为预算执行常态化监督。^[2]

在此背景下，高校亟需提高预算编制的科学性、准确性以及预算执行的严肃性、有效性，校内预算系统的构建有利于更好地契合新时代教育发展对于资源合理配置的需求。

二、预算系统构建过程及难点

（一）构建过程

前期准备阶段：牵头部门需调研已上线预算系统的同类高

校，总结经验，同时组织各院系部门开展交流，掌握预算编制、执行、监控、评价等环节的实际需求。财务部门在此基础上，精心设计科学合理的指标库，作为系统内项目申报的重要参考^[3]。

指标库是系统前期准备的核心。预算管理以明确的预算绩效目标为起点，预算绩效目标决定了预算编制、资源配置及其结果，所以高校战略目标决定高校预算目标^[4]。项目指标应当为学校战略目标层层分解至下的反映，依据学校诸如提升教育质量、加强科研能力等长期战略目标分解为具体目标如加强学科分类建设、引进高质量人才等，各部门申报的项目应当为实现具体目标服务，而每一项目下设指标应结合学校目标及发展现状确定。如此形成目标一致性能够内化二级部门主观行为，从本质上缓解短期行为，从根本上提高了主体行为的有效性和整体性，强化资金配置、使用等环节的管理效力，进而提升资金支出效益。^[5]

指标体系应与财政一体化系统对应，如下表2-1。

表2-1 预算系统指标设置层级

一级指标	二级指标	三级指标
产出指标	数量指标	数量指标1
		数量指标2...
	质量指标	质量指标1
		质量指标2...

产出指标	时效指标	时效指标 1...
	成本指标	成本指标 1...
效益指标	经济效益指标	经济效益指标 1...
	社会效益指标	社会效益指标 1...
	生态效益指标	生态效益指标 1...
	可持续影响指标	可持续影响指标 1...
满意度指标	满意度指标	满意度指标 1...

指标库由不同项目二级指标下的三级指标构成，数量指标是关键的可度量指标，其他指标依项目侧重点各有重要性。归口部门设计指标库时，要紧扣学校发展方向和当期工作重点，协调各部门人员，让其既熟悉预算又深入了解业务，达成预算的业财一体化。在此过程中，梳理流程、绩效评价等体系，促使各部门绩效评价指标趋于一致，并与学校整体绩效指标趋同，实现业财部门和学校发展目标的统一。^[6]

系统设计阶段：归口部门参考同类高校调研结果，结合与各部门院系沟通成果，联合专业信息技术团队开展预算系统初步架构设计。初步架构包含以下模块：一、基础信息模块：涵盖部门、人员、项目库等信息，设置管理员负责各部门及人员权限的设置与变更。二、预算编制模块：设置不同类型预算的编制模板与流程，实现项目申报修改及入库、项目预算数与采购预算的申请及修改。三、预算审核模块：供各部门负责人、财务部门以及学校管理层依次审核。四、预算执行模块：预算系统与财务系统对接，实时追踪经费支出，加强成本管理，各部门实时上报绩效指标完成情况，强化项目执行监控。五、预算监控模块：在特定时间监控中期绩效，设置预警指标。六、预算评价模块：构建绩效评价体系，用于年末绩效自评打分。^[7]

系统开发与测试阶段：专业技术团队进行代码编写开发。牵头部门先行试用，针对基础申报审核流程出现的问题，及时反馈给开发团队。调整后，挑选少量部门开展试点申报，收集反馈意见，进一步优化系统，提升其功能的稳定性与准确性。

系统上线与推广阶段：系统充分测试后正式启用。各部门及院系推选熟悉业务的填报人，负责部门内预算的联系汇总，部门负责人担任审核人，严格把控预算信息的准确性与合规性。为确保相关人员熟练使用预算系统，组织各部门相关人员参加培训，使其熟悉系统操作流程，保障预算工作顺利、高效开展。^[8]

（二）构建难点

预算系统构建需多部门协同，不同部门利益诉求和工作重点有别，在需求调研与系统推进时易沟通不畅。高校应挑选权威性和协调能力强的牵头部门，助力建立有效协同合作机制，推动预算系统构建工作顺利开展。^[9]

技术融合难题：财务人员因专业局限，对先进信息技术理解不足，与技术团队协作时，难以精准表达系统功能需求；技术人员对高校预算管理业务逻辑把握不准，系统功能设计易存缺陷。所以在预算系统构建中，双方要加强沟通、相互学习，逐步优化完善系统。

数据质量保障：预算系统构建依赖大量准确完整的基础数据^[10]。但高校内部数据常分散存储、格式不一、更新不及时，严重影响系统分析能力，无法有效支持学校决策。各部门应积极配

合整理基础数据，实现统筹管理与统一统计，为预算系统夯实数据基础。

三、预算系统效用

（一）提升预算编制科学性

借助系统的项目申报流程，各部门申报预算项目时，能更规范完整地提供申报项目的政策依据、会议记录等关键内容，详实呈现项目概况及目标信息。指标库的推荐功能为申报人员提供重要绩效指标参考，新增指标自动记录入库，方便对比同一项目上下年度指标侧重点变化，从而把握学校发展动态。预算绩效指标具有价值判断和管理导向作用，具备绩效目标科学性、指标可衡量性、结果有效性三重特性^[11]。指标库的推荐功能可引导各部门与学校整体目标保持一致。^[12]

具体流程为：经办人员上报项目后，先由部门负责人审核项目基础信息，确保内容正确；审核通过后流转至财务部门，财务部门重点审核信息完整性和三级绩效指标合理性；审核通过后流转至校管理层全面终审，通过审核后完成立项。项目库建成后，财政资金下达时，学校能以项目待资金。^[13]

完成立项的项目申报预算数，仍先由部门负责人审核，通过后转至财务部门。财务部门负责人依据项目上一年执行及目标实现情况给出建议预算数，部门申报数与建议预算数再一同流转至学校管理层，由学校管理层综合考量后下达预算数。

严密合理的流程进一步提升了预算编制的科学性与合理性。

（二）强化预算执行监控

成本管理是预算绩效管理的底层信息支撑系统，应以预算项目为成本项目，以绩效目标为导向制定成本目标定额标准，以二级项目为成本计量单元建立交叉核算管理^[14]。高校预算系统与财务系统衔接后，可针对财务系统中已立项项目，在项目报销时实时追踪经费支出情况。当经费支出接近预算限额或出现异常支出，系统及时预警，便于相关人员迅速响应。

在预算控制与执行上，财政和学校常片面关注预算执行率，仅以定期通报作为单一约束方式，却忽视预算绩效目标的阶段性执行情况^[15]。预算系统能让各部门实时上报申报项目对应指标（尤其是可度量指标）的实现情况，方便学校管理层及时掌握学校发展细节，加强执行监控。

（三）优化资源配置效率

预算系统能对整体数据进行报表分析，校管理层借此可直观了解资源分配合理性，从而动态调整经费、物资等资源。例如，对于因实际情况限制当年无法开展的原计划项目，及时调减预算；还能依据绩效指标实际完成情况和项目当年进展，适时调整预算。同时，预算系统可在项目中期执行时开展监控，对未达成中期目标的项目发出不同程度预警，要求相关部门说明原因，并根据监控结果调整项目预算。

（四）完善预算绩效评价

重视预算绩效管理评价结果的运用，建立预算绩效评价结果与实际预算资金安排挂钩机制，提升评价结果运用率，助力实现

财政资金效益最大化。项目执行结束后，各部门在系统内对申报项目进行自评，针对未完成指标阐述原因。预算系统依据设定的年度总体目标和详细绩效评价指标，自动收集指标数据进行绩效分析打分，各项目得分和自评说明作为后续预算安排的参考依据。

四、预算系统存在难题

（一）系统灵活性不足

随着系统功能拓展和使用人数增多，容易出现延迟卡顿。进行二次开发和针对性调整耗时较长，影响预算系统的时效性与适应性。另外，系统识别能力较低，填报需用特定语言，经办人表达不当易导致项目指标内容无法被识别，造成填报困难。

（二）用户体验有待提高

当前，部分预算系统的操作界面在友好性方面有所欠缺，在进行预算申报操作时，往往需要填写项目繁多的表格，填报人员很容易出现诸如漏填、错填等问题，这在一定程度上影响了预算申报工作的效率与准确性。

（三）数据安全风险

预算系统存储大量高校敏感财务数据，对高校运营和财务管理至关重要。一旦遭遇网络攻击、数据泄露等安全问题，后果严重。虽然高校已采取网络安全防护措施，但面对复杂多变的网络环境，预算系统仍存在不容忽视的数据安全隐患。

五、预算系统改进方向及建议

（一）增强系统灵活性

建立定期更新机制，安排专人梳理预算管理功能调整点，有

序组织专业技术团队优化升级。同时，扩大系统识别范围，提升识别能力，确保系统始终具备良好的适用性和时效性，为高校预算管理高效开展提供支撑。

（二）提升用户体验

开展全面的用户体验调研，广泛收集各部门教职工使用预算系统时反馈的意见和建议，精心优化操作界面，简化流程。提供多样化培训方式，除线下集中培训外，制作线上操作教程视频、图文指南等，帮助填报人员掌握操作知识，提高使用熟练度。

（三）强化数据安全保障

加大对网络安全设施的投入。预算管理一体化系统依托数据和网络线上运行，技术迭代易产生问题。高校要加大投入，服务平台定期检测预算系统服务器，从软硬件层面筑牢数据安全防护线，降低风险。建立严格的数据访问权限管理制度，限制校外访问，仅校内或通过校园vpn可访问，根据岗位特点和需求精确划分权限。

总之，高校通过构建并不断完善校内预算系统，借助其将全面预算管理的全流程有效地串联起来，尽管现阶段该系统尚存在一定的问题，但只要高校积极探索改进的方向，并且采取切实有效的建议措施，就能够更好地发挥预算系统在高校资源配置、财务管理以及整体高质量发展等诸多方面所具备的重要作用，提升高校资金使用效率，助力高校在新时代的教育事业发展进程中稳步前行。

参考文献

- [1] 乔春华. 高校预算绩效实施的内容和路径——三论高校预算绩效管理[J]. 会计之友, 2023, (15): 97-103.
- [2] 李秀玲, 侯婷婷, 夏冬梅. RPA技术下的四川省高校预算管理一体化系统优化研究[J]. 商业会计, 2024, (24): 119-122.
- [3] 武琼, 李素英, 姚道先. 业财融合视角下的高校预算绩效管理研究[J]. 财务与会计, 2024, (03): 28-33.
- [4] 秦刚. 预算管理一体化背景下的高校预算管理优化研究[J]. 中国管理信息化, 2024, 27(17): 14-17.
- [5] 陈欣. 高校预算绩效管理工作研究——以N高校预算绩效一体化系统应用为例[J]. 市场周刊, 2024, 37(24): 17-20.
- [6] 邝乐嫻. 预算管理一体化系统应用为高校预算管理赋能提效研究[J]. 中国农业会计, 2024, 34(15): 44-46.
- [7] 刘晓妮. 以信息化建设促进高校预算管理精细化[J]. 北京教育(高教), 2024, (08): 40-42.
- [8] 王秀婷, 赵琳, 张兆肖. 高校预算管理一体化思考[J]. 合作经济与科技, 2024, (19): 146-147.
- [9] 杨柳, 王丹枫. 预算一体化背景下高校财政拨款收入核算工作[J]. 大众投资指南, 2024, (21): 129-131.
- [10] 周金明. 探析应用信息化建设推进高校全面预算管理体系实施——以FY财务管理系统应用为例[J]. 商讯, 2024, (14): 52-55.
- [11] 刘青. 预算管理一体化背景下高校全面预算管理系统的优化探讨[J]. 河西学院学报, 2024, 40(03): 124-128.
- [12] 扈瑞程, 王竹泉. 高校预算管理一体化系统实操问题探究[J]. 财会通讯, 2024, (12): 148-152.
- [13] 吴登山, 谢夏育. 预算管理一体化背景下高校预算控制指标及支付体系建设研究[J]. 教育财会研究, 2024, 35(03): 45-51.
- [14] 张书敏. 基于预算管理一体化系统的高校财政支付问题浅析[J]. 财会学习, 2024, (16): 7-9.
- [15] 赖静. 高校全面预算绩效管理一体化系统建设实施路径研究[J]. 中国集体经济, 2024, (15): 59-62.