

# 业财融合视角下高职院校预算编制精细化管理研究

路 宽

山东传媒职业学院 山东 济南 250200

**摘要：**在职业教育高质量发展的背景下，高职院校预算编制的精细化管理已成为提升资源使用效率、支撑战略目标实现的核心路径。业财融合作为现代财务管理的重要理念，强调业务活动与财务管理的深度协同，为预算编制的精细化提供了理论支撑与实践框架。本文从业财融合的视角出发，系统探讨高职院校预算编制精细化管理的内涵、现实挑战与实施路径，结合数据治理、流程再造、绩效评价等关键环节，提出构建业务驱动、财务赋能的预算管理模式，旨在推动高职院校治理能力现代化，为职业教育改革提供理论参考与实践指导。

**关键词：**业财融合；高职院校；预算编制；精细化

## 1 引言

我国经济高质量发展下，职业教育肩负“培养技术技能人才、服务产业升级”使命。高职院校是职业教育主阵地，资源配置效率关乎人才培养与社会服务能力。传统预算编制作为资源分配核心，存在“重分配轻管理”“重合规轻效益”等问题，造成资源浪费与战略脱节，如部分院校盲目申报项目致烂尾，或采购设备与教学需求不匹配，出现“闲置”与“短缺”并存矛盾。业财融合兴起为预算管理转型提供新思路，其通过业务与财务深度协同，将财务管理嵌入业务全流程，实现“业务数字化、管控前置化、决策智能化”。预算编制中，业财融合要求业务部门提资源需求，财务部门提供决策支持，共制兼顾合规与效益的预算方案，提升预算科学性，强化资源与战略关联，助力高职院校高质量发展。

## 2 业财融合与预算编制精细化管理的内在逻辑

### 2.1 业财融合：从“分工割裂”到“协同共生”

传统模式中，业务与财务部门职能分离、沟通不畅，预算编制时业务被动接受、财务闭门造车。业财融合通过组织、流程、数据层面的变革，打破部门壁垒，构建“业务发起-财务支持-共同决策”机制。如专业建设预算编制，教务处提供人才培养等计划，财务处结合成本数据，共同确定实训基地建设规模与资金需求，避免投入偏差。

### 2.2 精细化管理：精准性、动态性与价值导向

精细化管理“精”“细”结合：“精”要求预算精准对接学校战略，聚焦核心业务与KPI；“细”强调预算颗粒度细化，逐级分解到各层级，形成“横向到底、纵向到底”的预算网络，如“双高计划”任务分解<sup>[1]</sup>。业财融合为精细化管理提供双重保障：业务参与确保需求贴近实际，财务分析为决策提供数据支撑，推动预算

从“粗放分配”转向“精准配置”，如产教融合项目预算，财务评估避免无效投入。

## 3 高职院校预算编制精细化管理的现实挑战

### 3.1 业务与财务目标脱节：预算编制的“两张皮”现象

高职院校业务部门与财务部门的目标差异导致预算协同困难。业务部门以完成教学、科研任务为导向，更关注资源获取的及时性；财务部门以保障资金安全与合规性为导向，更关注预算执行的均衡性。二者缺乏共同语言与协作机制，导致预算编制“业务部门抱怨财务卡得太死，财务部门抱怨业务需求不清晰”。

### 3.2 数据共享机制缺失：预算依据的“碎片化”困境

高职院校业务系统与财务系统独立运行，数据标准不统一，导致预算编制依赖人工汇总与经验判断，难以实现动态调整。例如：（1）学生数据：教务系统记录招生计划与实际报到人数，财务系统记录学费收缴情况，但二者未实时同步，导致生均经费预算偏差；（2）资产数据：资产管理系统记录设备采购时间与折旧情况，财务系统记录设备维修费用，但缺乏关联分析，导致实训基地建设预算未考虑存量资产利用效率；（3）项目数据：科研管理系统记录项目立项与结题情况，财务系统记录经费支出进度，但未对比项目周期与预算执行周期，导致年中预算调整频繁。数据孤岛的存在使预算编制缺乏科学依据，容易陷入“拍脑袋决策”的误区。

### 3.3 绩效导向不足：预算分配的“平均主义”倾向

高职院校预算分配仍以“增量预算”为主，即以上一年度预算为基数，结合政策要求与资金规模进行微调。这种模式虽操作简便，但存在两大弊端：（1）历史依赖性强：对新兴业务（如产教融合、社会培训）支持不足，导致资源分配与战略目标脱节；（2）绩效评估缺

失：未建立“预算-执行-评价-反馈”的闭环机制，项目负责人缺乏节约成本、提升效益的动力。

### 3.4 动态调整能力薄弱：预算执行的“刚性约束”困境

高职院校预算编制周期通常为一年，与业务变化周期（如招生规模调整、政策突变）不匹配。年中预算调整需经多层审批，流程繁琐且调整空间有限，导致预算执行“前松后紧”或“超支无钱”。例如，疫情防控期间，某院校需紧急采购在线教学平台与防疫物资，但因年初预算未预留相关经费，只能通过压缩其他项目支出或申请追加预算解决，影响正常教学秩序。

## 4 业财融合视角下预算编制精细化管理的实施路径

### 4.1 构建业财协同的预算编制机制：从“各自为政”到“共同治理”

业财协同的核心是打破部门壁垒，建立“业务发起-财务支持-共同决策”的预算编制流程。首先，需在组织层面成立跨部门的预算管理委员会，由校领导牵头，成员包括教务处、科研处、人事处、资产处等业务部门负责人与财务处、审计处等职能部门负责人。委员会定期召开联席会议，审议预算编制原则、分配方案与调整机制，确保业务需求与财务规则的深度融合<sup>[2]</sup>。例如，在年度预算编制前，委员会组织业务部门提交资源需求清单，财务部门结合学校战略与资金状况提出初步分配方案，经多轮协商后形成最终预算。这种模式下，预算编制不再是财务部门的“独角戏”，而是业务与财务部门的“合奏曲”。

其次，需在流程层面优化预算编制流程，建立“两上两下”的互动机制：

一上：业务部门根据年度工作计划提交资源需求，需明确需求背景（如政策要求、业务目标）、资金用途（如设备采购、人员经费）与预期效益（如学生技能提升、社会培训收入）；

一下：财务部门反馈审核意见，重点评估需求的合理性（如是否符合学校战略）、成本的效益性（如投入产出比）与资金的可行性（如是否超出预算总额），业务部门根据反馈修改需求并提交细化方案；

二上：财务部门汇总各部门预算，结合学校战略与资金状况进行平衡调整，重点保障核心业务与战略性项目，压缩低效支出；

二下：校领导审批预算并下达执行，业务部门与财务部门签订绩效承诺书，明确预算执行的责任与目标。

通过多轮互动，预算编制过程成为业务与财务部门沟通、协商与妥协的过程，最终形成的预算方案既能满

足业务需求，又能符合财务规则，实现“业务驱动财务、财务赋能业务”的良性循环。

### 4.2 推进数据治理与系统集成：从“数据孤岛”到“数据资产”

数据是业财融合的基础，需通过统一标准、系统集成与数据分析构建“数据资产”。首先，需制定数据字典，明确学生、资产、项目等核心数据的定义、格式与更新频率<sup>[3]</sup>。例如，规定“学生人数”以教务系统实际报到人数为准，每月5日前同步至财务系统；“设备折旧”以资产管理系统记录的采购时间与折旧方法为准，每季度生成折旧报表供财务部门使用。通过统一数据标准，消除部门间的数据歧义，为系统集成奠定基础。

其次，需打通业务与财务系统的数据接口，实现数据自动流转。例如，当教务系统新增一门课程时，自动触发财务系统生成该课程对应的耗材预算；当资产管理系统记录设备维修时，自动同步至财务系统生成维修费用支出记录。通过系统集成，减少人工干预，提升预算编制的准确性与效率。

最后，需运用大数据分析技术挖掘业务与财务的关联规律，构建预算编制模型。例如：（1）生均成本模型：基于历史数据计算不同专业、不同课程的生均成本，为专业建设预算提供参考；（2）项目效益模型：对比项目投入（设备采购、人员经费）与产出（学生技能提升、社会培训收入），评估项目必要性；（3）动态调整模型：根据招生规模、政策变化等外部因素，预测预算调整需求并提前制定应对方案。通过数据分析，预算编制从“经验决策”转向“数据决策”，提升了资源配置的科学性。

### 4.3 强化绩效导向的预算分配模式：从“重投入”到“重产出”

绩效导向的核心是将预算分配与战略目标、业务产出挂钩，建立“预算-执行-评价-反馈”的闭环机制。首先，需将学校战略分解为可量化的KPI，并作为预算分配的依据。例如，根据学校“十四五”规划，确定核心战略目标（如提升双高计划建设水平、扩大社会培训规模），并将其分解为毕业生就业率、年社会培训人次、产教融合项目收入等KPI。预算分配时，优先支持与KPI直接相关的项目，例如对就业率高的专业增加招生名额与经费投入，对培训收入超标的部门给予奖励性预算。

其次，需建立事前评估、事中监控与事后评价的全流程绩效管理机制：（1）事前评估：项目申报时需提交绩效目标（如设备使用率、学生技能提升幅度）、资金使用计划与风险应对方案，财务部门结合成本效益分

析评估项目可行性，未通过评估的项目不得纳入预算；（2）事中监控：通过财务系统实时跟踪预算执行进度，对偏离绩效目标的项目发出预警。例如，若某专业设备使用率低于60%，系统自动提醒部门负责人调整使用计划或说明原因；（3）事后评价：项目结束后委托第三方机构进行绩效审计，评价结果与下一年度预算挂钩。例如，对未达绩效目标的项目，扣减责任部门下一年度预算额度；对超额完成目标的项目，给予额外奖励。

最后，需探索“谁受益谁承担”的成本分担机制，强化部门节约意识。例如，对跨部门、跨专业的共享资源（如图书馆、实训基地），建立成本分摊模型。根据各专业使用实训设备的时长、耗材消耗量等数据，计算各专业应承担的成本，并在预算中予以扣除。通过成本补偿机制，避免“大锅饭”式的资源分配，推动部门从“要资金”向“要效益”转变。

#### 4.4 提升预算动态调整能力：从“刚性约束”到“柔性管理”

动态调整的核心是建立“年度预算+滚动预测”的机制，提升预算的灵活性与适应性。首先，需在年度预算中设置5%-10%的机动经费，用于应对突发事件（如疫情防控、自然灾害）与战略性项目（如争取国家级竞赛奖项、承接省级重大课题）。机动经费使用需经校领导特批，并补充提交绩效承诺书，确保资金使用效益<sup>[4]</sup>。例如，某院校在疫情防控期间，动用机动经费采购在线教学平台与防疫物资，保障了教学秩序，同时通过绩效承诺书明确资金使用目标（如在线课程覆盖率100%），避免了资金滥用。

其次，需建立滚动预测机制，以季度为周期更新预算模型。每季度末，根据下季度招生计划、设备采购计划、项目进度等数据，调整预算分配方案并报校领导备案。例如，若下季度招生人数增加10%，则相应增加生均经费预算；若某项目因故延期，则将其预算调整至其

他急需项目。通过滚动预测，预算执行从“以年度为周期”转向“以季度为周期”，提升了响应速度。

最后，需简化预算调整流程，下放调整权限。对小额、高频的调整（如部门内部科目调剂），授权财务处审批；对大额、跨部门的调整（如专业群建设预算增减），需提交预算编制委员会审议。通过分级授权，缩短调整周期，提升预算执行的灵活性。例如，某院校规定，单笔预算调整不超过5万元的由财务处审批，超过5万元的提交校领导审议，调整周期从平均15天缩短至5天，有效提升了部门应对业务变化的能力。

#### 结语

业财融合视角下的预算编制精细化管理，是高职院校提升治理效能、实现高质量发展的必然选择。通过构建业财协同机制、推进数据治理、强化绩效导向与动态调整能力，高职院校可打破传统预算管理的局限性，将有限资源精准投向核心业务与战略领域，最终实现“业务驱动财务、财务赋能业务”的良性循环。未来，随着数字技术的深入应用（如人工智能、区块链），业财融合将进一步推动预算编制向智能化、前瞻化方向发展。例如，通过AI算法预测招生规模与资金需求，通过区块链技术实现预算执行的可追溯与不可篡改。高职院校需持续探索技术创新与管理创新的结合点，为职业教育现代化提供坚实保障。

#### 参考文献

- [1]朱青文.业财融合嵌入预算编制推动财务转型[J].新会计,2024,(01):33-35.
- [2]戴浩然.业财融合视角下高校预算执行绩效优化路径研究[J].湖南工业职业技术学院学报,2025,25(03):43-47.
- [3]孟淑岩.业财融合视角下高校财务预算一体化管理模式构建分析[J].中国管理信息化,2025,28(12):64-66.
- [4]张星云.基于业财融合的高校财务管理转型路径研究[J].市场瞭望,2025,(10):88-90.