

全面预算管理在公办学校的应用研究

白素娜

呼和浩特市第三十中学（内蒙古师范大学附属第二学校） 内蒙古 呼和浩特 010010

摘要：本文探讨了全面预算管理在公办学校的应用，文章解析了全面预算管理的内涵及其在公办学校中的重要性，然后分析了公办学校实施全面预算管理的必要性，指出公办学校在全面预算管理方面存在的诸多问题，提出完善公办学校全面预算管理的策略，包括树立科学理念、优化编制方法、加强执行与控制、完善考核评价机制及推进信息化建设。

关键词：全面预算管理；公办学校；应用研究

引言：随着我国教育的不断深化，公办学校在提高教学质量、优化资源配置等方面面临着新的挑战。全面预算管理作为一种有效的管理工具，能够帮助公办学校科学规划和使用有限的教育经费，提升学校的管理水平和办学效益。然而，当前公办学校在全面预算管理方面仍存在诸多问题，亟待解决。因此，本研究旨在探讨全面预算管理在公办学校的应用策略，以期与实践提供指导。

1 全面预算管理的内涵

全面预算管理是一种以战略目标为导向，通过预算编制、执行、控制和评价等环节，对企业或组织的资源进行合理分配、监控和考核的管理过程。它涵盖了组织内部所有的经济活动和资源消耗，是实现战略目标、优化资源配置、提高经济效益和管理水平的重要手段。全面预算管理的核心在于“全面”，即预算内容全面、参与人员全面、管理过程全面。它不仅关注财务资源的预算，还涉及人力资源、物资资源、时间资源等多个方面；它要求组织内部所有部门和人员都参与预算管理，形成全员参与、全过程控制的局面；它强调预算的制定、执行、控制和评价是一个持续的、动态的过程，需要不断地进行调整和优化。在公办学校中，全面预算管理同样具有重要意义^[1]。通过全面预算管理，学校可以明确自身的战略目标和教育资源需求，合理规划和分配有限的教育经费，确保教育活动的顺利进行；同时，它还可以帮助学校监控教育经费的使用情况，及时发现和纠正偏差，提高教育经费的使用效益；另外，全面预算管理还可以促进学校内部各部门的沟通和协作，提高整体管理水平和办学效益。

2 公办学校实施全面预算管理的必要性分析

2.1 教育经费有限性与需求增长性的矛盾

公办学校的教育经费主要来源于政府财政拨款，虽然近年来政府对教育的投入不断增加，但与学校日益增

长的教育需求相比，经费仍然相对有限。随着教育的不断深入和学生数量的变化，学校在教学设施更新、师资队伍建设、课程改革等方面都需要大量的资金支持。例如，为了适应新课程改革的要求，学校需要购置新的教学设备和教材，开展教师培训等活动；随着学生数量的增加，学校需要扩建校舍、增加教学设备等。而政府财政拨款往往是按照一定的标准和比例进行分配的，难以完全满足学校的所有需求。因此，通过实施全面预算管理，学校可以对有限的经费进行科学合理的分配和使用，优先保障重点项目的资金需求，提高资金的使用效益，缓解教育经费有限性与需求增长性之间的矛盾。

2.2 提升学校管理水平的需要

传统的预算管理在公办学校中存在着诸多问题，如预算编制不科学、执行不严格、考核不健全等。在预算编制方面，往往缺乏科学的依据和方法，只是简单地根据上一年度的预算数据进行增减调整，导致预算与学校的实际需求脱节；在预算执行过程中，存在随意调整预算、超预算支出等现象，缺乏有效的监督和控制机制；在预算考核方面，考核指标不科学、考核结果不与奖惩挂钩等问题，导致预算考核流于形式。这些问题严重影响了学校的管理水平和资金使用效益。而全面预算管理通过规范预算编制流程、加强预算执行监控、完善预算考核机制等措施，能够提高学校管理的科学化、规范化和精细化水平^[2]。例如，通过科学的预算编制方法，能够使预算更加符合学校的实际情况；通过加强预算执行监控，能够及时发现和解决预算执行过程中出现的问题；通过完善的预算考核机制，能够激励各部门和教职工积极完成预算目标，提高工作效率和质量。

2.3 适应教育改革和发展的要求

当前，我国教育改革正不断深入推进，素质教育、新课程改革等对公办学校的教育教学和管理提出了更高

的要求。学校需要不断优化教育资源配置,提高教育教学质量,培养学生的创新精神和实践能力。全面预算管理能够为学校实施教育改革提供有力的资金保障和决策支持。通过全面预算管理,学校可以根据教育改革的方向和重点,合理安排资金,加大对教学改革、师资培训、课程开发等方面的投入,为教育改革的顺利实施创造条件。同时,全面预算管理还能够为学校领导提供准确的财务信息和决策依据,帮助学校领导科学合理地制定发展战略和年度工作计划,促进学校的可持续发展。

3 公办学校全面预算管理存在的问题

3.1 预算管理理念滞后

理念滞后是制约公办学校全面预算管理实施的首要问题,一方面,部分学校管理层对全面预算管理的认知存在偏差,将其等同于“财务预算”,认为预算编制仅是财务部门的工作,忽视了业务部门的参与和战略目标的对接,导致预算与教学、德育等核心业务脱节。例如,某中学在编制年度预算时,未充分征求教务处意见,导致教学设备采购预算与新学期课程改革需求不匹配,出现设备闲置现象;另一方面,全员预算意识薄弱。多数教职工认为“预算与自身无关”,对预算编制缺乏参与积极性,部分业务部门在提报预算需求时,存在“多报多占”的功利心态,未结合实际工作合理测算,导致预算编制的科学性不足。此外,部分学校存在“重投入、轻效益”的倾向,预算分配仅关注“是否合规”,忽视“是否有效”,难以发挥预算的绩效导向作用。

3.2 预算编制方法僵化

预算编制是全面预算管理的起点,其科学性直接影响后续管理效果。当前公办学校在预算编制环节主要存在两方面问题:一是编制方法单一僵化。尽管政策要求推广零基预算,但仍有50%以上的公办学校沿用“基数+增长”的编制方法,以上年实际支出为基数简单调整,未充分考虑当年业务变动、政策调整等因素,导致预算与实际需求脱节。例如,某中学因采用基数法编制运维预算,未考虑校园扩建后的水电消耗增长,导致中期出现经费缺口;二是编制流程不规范。部分学校的预算编制周期过短,仅预留1-2个月时间,业务部门缺乏充分调研论证,只能仓促提报需求;编制过程中缺乏有效的沟通协调机制,财务部门与业务部门之间信息不对称,财务部门因不熟悉业务细节难以准确审核预算合理性,业务部门因缺乏财务知识难以科学测算资金需求,导致预算编制质量不高^[1]。

3.3 预算执行与控制薄弱

预算执行是全面预算管理的核心环节,也是当前公

办学校的薄弱点。其一,执行进度不均衡。受“财政拨款滞后”“项目审批繁琐”等因素影响,多数学校存在“上半年执行慢、下半年突击花钱”的现象。调研显示,公办学校上半年预算执行进度平均仅为30%-40%,而年底两个月的执行进度占比超过40%,仓促支出易导致资金使用效益低下,甚至出现“为花而花”的违规行为。其二,预算调整不规范。部分学校缺乏严格的预算调整制度,出现“超预算”“无预算”支出时,未按规定履行审批程序,随意调整预算用途;还有部分学校因前期测算不准,频繁申请预算调整,导致预算的刚性约束作用弱化。其三,监控机制不完善。多数学校的预算监控以事后核算为主,缺乏事前预警和事中干预,等到财务核算时才发现执行偏差,已无法挽回损失;监控指标单一,仅关注支出金额是否超预算,忽视对项目进度、实施效果的监控,难以全面评估预算执行质量。

3.4 预算考核评价机制不健全

考核评价是全面预算管理闭环的关键环节,当前公办学校在这一环节存在明显短板;多数学校的预算考核以“合规性”为核心,重点检查支出是否符合财务制度,而对“绩效性”关注不足,缺乏与教育教学质量、资源使用效率相关的考核指标,难以引导部门重视预算效益;尽管部分学校开展了预算考核,但考核结果未与部门评优、教职工绩效工资有效挂钩,导致考核流于形式,难以形成激励约束效应。例如,某中学连续两年对预算执行率低的部门进行通报,但未采取实质性奖惩措施,部门的预算管理积极性未得到有效调动;多数学校在考核结束后,未及时将结果反馈给相关部门,也未针对存在的问题制定整改措施,导致同类问题反复出现,预算管理水平难以提升。

3.5 预算管理信息化水平低

信息化是提升全面预算管理效率的重要支撑,但当前公办学校的预算管理信息化建设普遍滞后。一方面,系统功能不完善。多数学校仍依赖Excel表格进行预算编制与核算,部分使用财务软件的学校,其预算管理模块仅具备基础的编制与统计功能,缺乏执行监控、绩效分析等高级功能,难以实现预算全流程的数字化管控;另一方面,数据孤岛现象严重。学校的预算管理系统与财务管理、资产管理、人事管理等系统之间数据不互通,财务部门难以获取业务部门的实时数据,无法准确评估预算需求与执行效果;业务部门也无法及时查询预算余额与执行进度,影响工作开展。

4 完善公办学校全面预算管理的策略

4.1 树立科学的全面预算管理理念

学校领导和全体教职工要充分认识到全面预算管理的重要性,树立全员参与、全过程控制、全方位管理的理念。学校可以通过组织培训、开展宣传活动等方式,加强对全面预算管理的宣传和培训,提高教职工对预算管理的认识和理解,增强预算意识和成本意识。同时,学校领导要以身作则,带头遵守预算管理制度,营造良好的预算管理氛围^[4]。

4.2 优化全面预算编制方法

学校应根据自身的实际情况,选择科学合理的预算编制方法。除了传统的增量预算法外,零基预算法能够不考虑以往年度的预算情况,根据本年度的实际需求和资源状况重新编制预算,提高预算的科学性和准确性;同时,学校应加强对预算编制数据的收集和分析,运用科学的预测和分析手段,提高预算数据的可靠性和准确性。此外,各部门之间应加强沟通和协调,建立有效的沟通机制,确保预算编制的全面性和准确性。

4.3 加强预算执行与控制

学校应建立健全预算执行管理制度,明确预算执行的责任和流程。各部门要严格按照预算安排使用资金,不得随意调整预算项目和金额。同时,学校应加强对预算执行的监控力度,建立预算执行监控机制,定期对预算执行情况进行分析和评估,及时发现和解决预算执行过程中出现的问题。对于超预算支出和随意调整预算的行为,要严肃追究相关人员的责任。此外,学校还应加强对预算执行情况的信息反馈,及时向学校领导和各部门通报预算执行情况,为学校领导决策提供依据。

4.4 完善预算考核评价机制

学校应建立科学合理的预算考核指标体系,综合考虑财务指标和非财务指标。财务指标可以包括预算执行率、成本控制率等;非财务指标可以包括教学质量提升、学生满意度等。同时,学校应采用科学合理的考核

方法,如平衡计分卡等,对各部门的预算执行情况进行全面考核。考核结果要与奖惩挂钩,对预算执行情况好的部门和个人进行表彰和奖励,对预算执行情况差的部门和个人进行批评和惩罚,以激励各部门和教职工积极参与预算管理。

4.5 推进全面预算管理信息化建设

学校应加大对预算管理信息化建设的投入,引进先进的预算管理信息系统。通过预算管理信息系统,实现预算编制、执行、控制和考核等环节的信息化管理,提高预算管理的效率和准确性。同时,预算管理信息系统可以实现各部门之间的信息共享和沟通,加强部门之间的协作和配合。此外,学校还可以利用大数据、人工智能等技术,对预算数据进行分析和挖掘,为学校领导决策提供更加科学准确的依据。

结束语

综上所述,全面预算管理在公办学校的应用具有重要意义。通过树立科学的全面预算管理理念、优化编制方法、加强执行与控制、完善考核评价机制及推进信息化建设等策略,公办学校可以更有效地管理教育经费,提升学校的管理水平和办学效益。未来,随着教育改革的深入推进,全面预算管理将在公办学校中发挥更加重要的作用。

参考文献

- [1]张淑君.全面预算管理在公立中小学的应用研究[J].行政事业资产与财务,2019(15):30-31.
- [2]孔祥彬.基于全面预算管理的中学财务管理新体制建设策略[J].当代会计,2022(9):91-93.
- [3]梁兰玉.预算管理一体化对中学财务管理的影响及对策探析[J].中国乡镇企业会计,2025(1):160-162.
- [4]黄柳新.预算管理一体化背景下中学预算绩效管理实施研究[J].当代会计,2024(17):31-33.