

零基预算改革对完善财务管理策略研究

李青秀

石嘴山市大武口区财政国库支付中心 宁夏 石嘴山 753000

摘要：行政事业单位传统财务管理模式难适应发展需求，零基预算改革为其带来新契机。完善财务管理策略需构建实施保障体系。本文聚焦于此，从组织、技术、制度三方面探讨保障措施，旨在为行政事业单位在零基预算改革下顺利完善财务管理策略，提升财务管理水平，实现资源优化配置与高效利用提供理论参考。

关键词：零基预算改革；财务管理策略；实施保障体系；组织保障；制度保障

引言：零基预算改革下，完善行政事业单位财务管理策略，构建实施保障体系十分关键。技术保障层面，要强化信息化支撑，积极引入预算管理一体化系统，实现预算全流程的数字化管理；同时，借助数据分析工具，对海量财务数据进行深度剖析，精准洞察预算执行情况与潜在问题，为科学决策提供有力支撑。此外，组织、制度保障协同发力，从多维度保障财务管理策略有效落地。

1 行政事业单位零基预算改革的理论基础与核心逻辑

1.1 理论支撑体系

公共财政理论为行政事业单位零基预算改革筑牢根基。该理论强调预算的公共性，要求资金分配以服务公众、满足公共需求为导向，注重资源配置效率，确保每一笔财政资金都能发挥最大效用，避免浪费与不合理占用，为零基预算改革指明方向，推动预算编制从关注内部需求转向聚焦公共利益与资源高效利用^[1]。成本效益理论贯穿零基预算改革全过程。在零基预算编制中，对每个项目进行细致的投入产出分析是关键环节。通过衡量项目实施所需成本与可能带来的效益，筛选出成本低、效益高的项目优先安排资金，摒弃那些成本高昂但效益不佳的项目，实现资金的科学分配与有效使用，提升单位整体运行效益。目标管理理论将预算编制与单位战略目标紧密相连。行政事业单位的战略目标明确了单位发展方向与重点任务，零基预算编制以此为指引，将战略目标细化为具体的预算项目与指标，确保预算安排围绕战略目标展开，使预算成为实现单位战略目标的有力工具，保障单位各项工作有序推进、战略目标顺利达成。

1.2 零基预算改革的核心逻辑

零基预算改革打破传统基数依赖的预算编制模式，以“零”为全新起点。不再依据以往年度预算基数进行增减调整，而是对每个预算项目重新进行评估与审核，依据实际调研数据与业务发展规划，结合单位战略定位，根据实际需求与重要性确定预算安排，确保预算编制更加科

学合理。坚持需求导向优先原则，依据业务必要性分配资金。对行政事业单位各项业务活动进行全面梳理，区分必要与非必要业务，优先保障必要业务开展所需资金，避免资金分散与滥用，提高资金使用精准度。构建预算资金与工作成效的联动机制，将绩效理念融入预算管理全过程。通过设定明确的绩效目标，对预算执行结果进行考核评价，将考核结果与后续预算安排挂钩，激励单位各部门提高工作效率与质量，实现预算资金效益最大化。

2 行政事业单位零基预算改革与财务管理的现状分析

2.1 零基预算改革的实施进展

在预算编制环节，需求论证与项目库建设正逐步推进。许多行政事业单位开始重视对业务需求的深入调研与分析，通过组织专家论证、开展实地调研等方式，确保项目立项基于真实且必要的需求。项目库建设也在有序开展，对各类项目进行分类整理、动态管理，为预算编制提供丰富的项目资源，提高预算编制的科学性与针对性^[2]。预算执行环节，动态监控与调整机制的建立取得一定进展。部分单位借助信息化手段，构建预算执行动态监控系统，实时跟踪资金流向与使用情况，及时发现并纠正预算执行中的偏差。针对外部环境变化或单位内部需求调整等情况，逐步建立预算调整机制，在严格遵循规定程序的前提下，对预算进行合理调整，保障预算执行的灵活性与适应性。预算评价环节，绩效导向的考核体系初步构建。行政事业单位开始将绩效理念融入预算管理，设定明确的绩效目标与指标，对预算执行结果进行量化考核。通过开展绩效评价工作，对项目实施效果进行全面评估，并将评价结果作为后续预算安排的重要依据，推动预算资金向高效益项目倾斜。

2.2 财务管理面临的适配挑战

理念滞后方面，传统“基数+增长”思维与零基逻辑产生激烈冲突。长期以来形成的惯性思维，使得部分单位在预算编制时仍依赖历史数据，难以迅速适应零基预

算从零开始、基于需求与效益的编制方式,影响零基预算改革的有效推进。能力不足方面,财务人员项目论证与绩效分析能力较为欠缺。零基预算要求财务人员不仅具备扎实的财务知识,还需对业务项目有深入了解,能够进行科学的项目论证与绩效分析。但目前部分财务人员在这方面的能力存在短板,难以满足零基预算改革的需求。流程不畅方面,预算编制与业务规划、财务核算衔接脱节。预算编制过程中,业务部门与财务部门沟通不足,导致预算安排与业务发展实际需求不匹配。预算执行与财务核算之间缺乏有效衔接,影响财务信息的准确性与及时性。数据支撑弱方面,财务与业务数据分散,难以支撑精准决策。行政事业单位内部财务数据与业务数据往往存储于不同系统,数据格式不统一、共享困难,无法为预算编制、执行与评价提供全面、准确的数据支持,制约财务管理水平的提升。

3 零基预算改革驱动下行政事业单位财务管理的完善方向

3.1 理念革新

零基预算改革要求行政事业单位打破传统思维定式,构建“预算-绩效-财务”一体化思维。强化全员预算意识是关键一步,这需要打破财务部门与业务部门之间的壁垒。过去,业务部门往往认为预算编制是财务部门的工作,与自身关系不大,导致预算与实际业务需求脱节。如今,要营造全员参与预算管理的氛围,让每个部门和员工都认识到预算对单位发展的重要性,积极参与到预算编制、执行和监督的全过程中。树立绩效核心理念同样不可或缺。在财务管理全程中,要将成本效益原则贯穿始终^[3]。从预算编制阶段的项目筛选,到预算执行过程中的资源分配,再到预算评价环节的效果评估,都要以绩效为导向。通过对每个项目的成本投入和预期效益进行详细分析,优先支持那些成本低、效益高的项目,确保财政资金能够发挥最大价值,实现资源的最优配置。

3.2 流程优化

在编制环节,要建立“业务需求-项目论证-资金测算”的闭环。业务部门根据单位发展战略和实际工作需要,提出明确的业务需求。随后,组织专业人员对项目进行全面论证,评估项目的可行性、必要性和预期效益。在此基础上,进行精准的资金测算,确定项目所需的资金额度。这个闭环过程能够确保预算编制紧密围绕业务需求展开,提高预算的科学性和合理性。执行环节需完善预算动态监控与刚性约束机制。借助预算管理一体化系统等信息化手段,实时跟踪预算执行情况,及时发现预算执行中的偏差和问题。对于偏离预算目标的情况,要迅

速分析原因并采取措施进行纠正。严格执行预算刚性约束,未经规定程序不得随意调整预算,确保预算执行的严肃性和规范性。评价环节要构建“结果应用-反馈优化”的绩效闭环体系。对预算执行结果进行全面、客观的绩效评价,将评价结果与单位绩效考核、预算安排等挂钩。根据评价结果,及时反馈预算管理中存在的问题,对预算编制、执行等环节进行优化调整,形成持续改进的良性循环。

3.3 能力升级

强化项目管理能力有助于财务团队精准开展需求论证。财务人员要深入了解单位各项业务,掌握项目管理的知识和方法,积极参加相关培训与交流积累经验,还可参与项目实地调研,直观感受项目运作。日常多复盘项目案例,提升对项目全流程把控力,从而从财务角度对项目需求进行科学分析和评估,为预算编制提供可靠依据。提升数据分析能力能够支撑预算编制与绩效评价。在大数据时代,财务人员要善于运用数据分析工具,对海量的财务和业务数据进行挖掘和分析,持续优化分析模型,为预算决策提供数据支持,准确评估项目绩效。培养战略协同能力可推动预算与单位发展目标衔接。财务团队要站在单位战略高度,将预算管理与单位整体发展战略相结合,定期与各部门沟通战略执行情况,确保预算安排符合单位长期发展需求,助力单位实现战略目标。

4 完善财务管理策略的实施保障体系

4.1 组织保障

在零基预算改革驱动下完善财务管理策略,组织保障是关键基石。明确单位负责人主导责任至关重要,单位负责人作为单位发展的核心引领者,需站在全局高度统筹财务与业务部门工作。打破部门壁垒,促使财务与业务部门摒弃各自为政的思维,形成紧密协作的工作格局。单位负责人要定期组织召开协调会议,了解各部门在改革推进过程中的进展与困难,及时协调解决部门间的矛盾与冲突,确保财务管理策略的实施能够得到各部门的积极响应与有效落实。建立跨部门协调小组是解决改革中衔接问题的有效途径^[4]。跨部门协调小组由财务、业务、审计等相关部门人员组成,成员具备丰富的专业知识和实践经验。在零基预算改革过程中,涉及预算编制、执行、评价等多个环节,不同环节由不同部门负责,容易出现衔接不畅的问题。跨部门协调小组能够充分发挥协调作用,针对改革中出现的跨部门问题,组织相关人员进行深入研讨,制定切实可行的解决方案。例如,在预算编制环节,业务部门提出的需求可能与财务部门的资金安排存在冲突,协调小组可以组织双方进行沟通协商,

结合单位整体战略目标和资源状况，对需求进行合理调整，确保预算编制既符合业务发展需要，又符合财务可行性要求。

4.2 技术保障

技术保障为财务管理策略的实施提供强大动力。运用预算管理一体化系统是整合预算、核算、绩效数据的重要举措。通过预算管理一体化系统，将预算编制、执行、核算、绩效评价等各个环节的数据进行集中存储和管理，实现数据的实时共享与交互。财务人员可以在系统中实时查询预算执行情况、核算数据和绩效评价结果，为预算调整和决策提供及时准确的数据支持。预算管理一体化系统还可以实现业务流程的自动化处理，减少人工操作误差，提高工作效率。运用数据分析工具能够提升预算编制与管理的精准性。在大数据时代，海量的财务和业务数据蕴含着丰富的信息。通过运用数据分析工具，对这些数据进行深入挖掘和分析，可以发现数据背后的规律和趋势。例如，通过对历史预算数据和业务数据的分析，可以预测未来业务发展对资金的需求，为预算编制提供科学依据。在预算执行过程中，通过数据分析工具可以实时监控预算执行情况，及时发现异常数据并进行预警，以便及时采取措施进行调整，确保预算执行的合规性和有效性。

4.3 制度保障

制度保障是财务管理策略顺利实施的规范指引。完善零基预算编制细则，规范需求论证与资金测算标准。明确需求论证的流程和方法，要求业务部门在提出预算需求时，必须提供详细的业务计划、预期目标和成本效益分析等资料，确保需求论证的科学性和合理性。同时制定统一的资金测算标准，规范资金测算的方法和依据，避免资金测算的主观性和随意性。制定财务绩效考核制

度，明确各部门财务管理责任^[5]。将财务管理目标分解到各个部门，建立科学合理的绩效考核指标体系，对各部门的预算执行情况、资金使用效益、财务管理规范等方面进行考核评价。将考核结果与部门绩效挂钩，激励各部门积极履行财务管理责任，提高财务管理水平。建立容错纠错机制，鼓励财务管理模式创新探索。在零基预算改革过程中，由于改革的不确定性和复杂性，可能会出现一些失误和偏差。建立容错纠错机制，对于在改革创新过程中出于公心、没有谋取私利且能够及时纠错改正的失误，给予一定的宽容和理解，保护干部职工的积极性和创造性，鼓励大家勇于尝试新的财务管理模式和方法，推动财务管理不断创新发展。

结束语

零基预算改革为行政事业单位财务管理带来变革，完善财务管理策略的实施保障体系是改革成功的关键。组织、技术、制度三方面保障措施相辅相成，共同推动财务管理策略落地。未来，行政事业单位应持续优化保障体系，适应不断变化的环境，不断提升财务管理水平，为单位的可持续发展和公共服务质量提升提供坚实支撑。

参考文献

- [1]马蔡琛,孙小雪.基于绩效考量的地方零基预算改革研究[J].经济纵横,2024(2):107-115.
- [2]林颖.零基预算的理论与实践辨析[J].财政科学,2023(6):64-79.
- [3]高凌云.零基预算背景下事业单位预算管理研究[J].财富生活,2023,(8):40-42.
- [4]丁雪含.零基预算在事业单位推行的探讨[J].经济研究导刊,2023,(17):93-95.
- [5]蔡菊青.新形势下加强事业单位预算管理工作的对策[J].经济技术协作信息,2022,(4):66-68.