

预算管理在公路养护事业单位的应用研究

■ 董楠

(阿勒泰公路管理局, 新疆阿勒泰, 836500)

一、引言

随着我国经济的快速发展,国家财政体制改革也在不断深入,在此背景下,公路养护事业单位的财务管理工作需积极结合实际情况进行改革。预算管理是公路养护事业单位财务管理的核心。本文主要对公路养护事业单位预算管理面临的问题进行分析,并针对问题提出相应的解决策略,以此提升公路养护事业单位的预算管理水平,推动公路养护事业单位的可持续发展。

在我国经济体制不断改革的背景下,国家对基础建设资金的投入在不断增加,公路养护事业单位机制改革也在不断推进,这对单位预算管理工作提出了更加严格的要求。公路养护事业单位在加强财务预算管理的过程中,应当结合自身发展的现状,切实保证预算编制的科学性以及合理性。预算管理工作人员应针对当前预算管理存在的问题做好公路养护单位的预算编制工作,以此使资金效益最大化。同时,还需积极建立健全财务管理机制,从而提升公路养护事业单位的预算管理效率。

二、目前公路养护事业单位预算管理所面临的问题

虽然我国公路养护事业单位在预算管理中取得了一定成绩,但是公路养护事业单位的预算管理依旧存在着一些问题,比如缺乏科学的预算管理理念以及管理方式,这些都会对公路养护事业单位的预算管理造成较大影响。以下是公路养护事业单位在预算管理过程中所面临的问题。

(一) 缺乏科学合理的预算管理理念

公路养护事业单位的预算编制缺乏全局观念。在经济改革的背景下,公路养护事业单位统收统支的预算管理模式被全额预算拨款模式所替代,因此该模式发生了翻天覆地的改变。然而,受传统财务观念影响,大部分工作人员认为预算管理是属于财务部门的工作,这种片面的认识会对预算管理工作的顺利开展产生很大影响。公路养护事业单位的其他部门和财务部门的配合度较低,并且在预算管理工作中参与度也较低,这直接影响预算编制的科学性以及合理性。其次,公路养护事业单位在预

算执行过程中,工作人员缺乏责任意识。目前,部分公路养护事业单位工作人员秉承着“办多少事、花多少钱”的理念开展预算管理工作,在实际的预算管理和预算执行过程中,他们虽然重视预算资金的使用情况,但是对资金的使用效率却没有过多关注,很少人员会对项目的绩效管理进行评价,因此影响资金的高效使用,阻碍财务预算管理工作的顺利开展。

(二) 缺乏健全完善的预算管理机制

目前,我国公路养护事业单位在预算管理方面还存在一些问题,如缺乏完善的预算编制和预算执行等,同时预算工作还面临着监管难题,从而影响预算相关工作的顺利开展。随着公路养护事业单位财务管理工作水平的提高,部分单位虽然结合实际情况建立相应的管理部门,但就实际情况而言,还是未对整个预算过程进行有效监管。究其原因,主要是当前事业单位以专项检查作为主要检查方式,而这种不完善的监督管理方式会影响预算管理工作的开展。原因如下:首先,公路养护事业单位对预算编制缺乏可行性研究;其次,公路养护事业单位在预算执行过程中,也没有设置专业的约束管理机制,最终导致预算管理在实际执行过程中存在偏差问题,因此公路养护事业单位要根据实际情况对预算管理机制进行完善。

公路养护事业单位的预算编制一般需要通过各营业部门进行申报,由财务部门进行汇总整理,经领导层讨论和批准之后再行上报,最终由财务部门批复执行。在财务预算编制的过程中,业务部门以及财务部门都是预算编制的重要参与者,如果公路养护事业单位缺乏相应的审核机制,领导管理层对所提交的预算未进行可行性论证,那么其中一部分专项资金在使用过程中就会缺乏理论依据,最终导致预算编制可行性与合理性的降低。目前,多数公路养护事业单位在预算执行过程中,仅依靠财务部门对预算资金的支出进行审批。这种预算支出监管模式依旧停留在粗放型阶段,整个预算执行过程缺乏有力的控制以及约束机制,因此容易导致相关人员随意追加支出与随便改变用款计划,从而削弱

预算的约束力。公路养护事业单位对于预算结果中的绩效考评也缺乏系统性考核，特别是预算下达之后，其执行速度与力度缺乏有效的跟踪和分析机制，因此，各部门的预算执行结果得不到反馈，预算监督难以推行，预算效能无法提升，从而影响预算资金的使用效率。

（三）预算管理方法缺乏科学性与合理性

就当前公路养护事业单位而言，并未形成专门的预算明细管理体系。部分公路养护事业单位在预算申报过程中，未充分结合单位实际情况对日常养护项目以及应急抢险工程进行申报，且在具体的预算申报过程中没有将申报内容细化到具体的项目以及资金的使用情况，因此直接削弱了单位预算执行以及决算结果的科学性与合理性。

（四）预算管理机构设置过于简单，沟通机制低效

在燃油税改革前，公路养护事业单位的预算管理依然采用省级行业直管模式。在一定程度上，该管理模式使公路养护事业单位各部门人员的预算管理意识较为淡薄，一些员工形成了“先分钱、后办事”的惯性思维。同时，市县两级公路部门对预算工作重视度不够，主要体现在一些部门并未设立专门的预算机构。而在财务部门中，部分财务预算工作也是由一些代职人员或兼职人员担任，这些人员并没有接受系统的专业培训。因此，预算编制、审核、控制、执行以及相应的调整责任全部落到了财务部门身上。然而，财务部门作为公路养护事业单位的一个部门，其自身能力是有限的，难以兼顾所有工作，因此最终影响预算目标的实现。除此之外，部分公路养护事业单位部门之间的沟通并不顺畅，这导致预算编制管理效果大打折扣。根据以上所述，财务预算编制过程需要各业务部门的积极参与才能顺利开展。如果项目内容和资金的总量难以满足各部门的需求，各部门所需资金就难以得到保障，进而会影响各部门工作的完成情况。另外，如果专项部门没有根据实际情况对财务预算进行调整，那么预算资金可能沉淀，从而影响资金的使用效率。最后，在预算执行过程中，预算管理部门和财务部门之间如果没有很好地衔接，就可能造成预算资金不能补充到位，从而影响预算的执行。

三、公路养护事业单位预算管理对策

预算管理是以预算为核心开展的管理工作，也是一个贯穿现代化管理理念的管理内容。预算管理开展的具体情况如何，是否能获得可观的社会效益，是检测单位管理水平高低的重要指标，因此，全面预算管理在事业单位中得到了广泛运用。事业

单位的预算管理过程与企业单位的预算管理过程在很多方面是不同的，因此在事业单位推行预算管理也与企业开展预算管理有很大的差别。

（一）不断地强化公路养护事业单位的预算管理理念

公路养护事业单位在预算管理方面要树立全局观念，积极跳出当前的部门利益，在面对预算指标时，不能只从自身利益出发，而要从项目全局出发，尤其是经费的安排，需做好全盘的谋划，以此充分发挥预算管理在资源配置中的作用。除此之外，在预算管理过程中，公路养护事业单位还需不断地强化责任意识，做好责任的划分。做好职责划分可以最大限度地提高公路养护事业单位各部门预算管理的参与积极性，从而促进预算工作的顺利开展。最后，公路养护事业单位应不断强化员工的预算管理理念，并结合实际情况积极引进绩效管理理念，对事业单位各部门的预算经费支出以及事业单位各部门的预算目标进行划分，从而将经费控制在合理范围内，真正实现预算资金效益的最大化。

（二）公路养护事业单位要做好预算管理配置

公路养护事业单位应充分结合自身的实际情况做好预算管理配置，具体措施有三：第一，成立专门的预算管理小组，其中小组组长由公路养护事业单位领导或者管理部门领导来担任，而小组成员由财务部门、人事部门、公路养护部门及其他部门的工作人员组成。第二，公路养护事业单位要打造一支专业的预算管理队伍。因为预算管理工作的高效完成最终需要来自组员的支持，所以组员的综合素质将影响预算管理的水平和质量。因此，公路养护事业单位要积极引进专业的预算管理人才，从而提升组员的专业化能力。第三，公路养护事业单位还应该结合预算管理工作人员的实际情况，给予他们更多的锻炼机会，如让部分预算管理人员深入基层了解实际情况，从而让工作人员在预算编制过程中更科学合理地开展工作，提高预算编制的可行性。

（三）完善预算管理制度

公路养护事业单位要顺利开展预算管理工作，就要做到以下六点。第一，需要建立完善和健全的管理机制。第二，要不断地完善预算申报论证。预算申报论证主要指事业单位预算申报工作以及编制工作需要由相关部门提交可行性论证，从而让预算管理项目得到科学的评估，并使其在预算执行过程中做好相应的调整，从而在很大程度上降低预算资金的随意性与盲目性。第三，公路养护事业单位要做好预算执行责任制的落实工作，加强对预算的执

行与控制,通过分期预算控制,将年度预算细分到季或者月,从而确保年度预算目标的实现。第四,预算控制要抓住重点,对重点的预算项目要进行严格管理,实行刚性控制和柔性控制相结合的模式开展预算控制工作。预算控制的方式多种多样,管理单位可根据需要采用个性化的预算方式,以达到更好的预算控制结果。例如,详细具体地对预算指标进行分解、将预算指标和考核体系匹配、加强预算执行、强调执行单位和个人的预算责任、及时反馈和沟通、分析预算差异及原因等均可发挥预算监控的作用。第五,对年度预算执行情况进行综合分析。待年度预算在财政部门审批后,相关管理部门应对申请金额的数据进行分析,并将其具体落实到个人,以此保证预算工作的科学合理执行。第六,公路养护事业单位要建立完善的预算执行考评机制,通常来说,要对预算编制以及其他部门的预算执行情况进行分析与考核,并且将最终的考核结果与实际绩效挂钩,从而提升工作人员参与预算管理的主动性和积极性。预算绩效管理是政府绩效管理的重要组成部分,也是现代预算注重支出结果、讲求支出绩效的新要求,其包括在预算管理中引入绩效理念,在关注预算投入的同时注重预算产出和效益,将预算目标设定、绩效跟踪、绩效评价及结果应用纳入预算编制、执行与考核等过程。总之,预算考核应以预算的完成情况为核心,通过预算执行情况与目标的比较,确定两者之间的差异,并查明产生差异的原因,与相应的激励制度挂钩,促进预算执行结果与预算目标一致,并在此基础上制订合理的预算考核管理办法,建立严格的预算执行考核制度。同时公路养护事业单位通过实际绩效与预算数对比计算差异,再根据差异编制预算执行情况的分析报告,分析差异产生的原因,从而为下一年的预算执行奠定良好的基础。

(四) 创新公路养护事业单位预算管理方法

公路养护事业单位现行的预算管理方法较为落后,从而导致预算管理工作缺乏科学性与合理性,因此公路养护事业单位要结合实际情况对预算管理方法进行创新。具体措施有三:第一,需要积极地推行零基础预算,尤其是项目预算。通常,年度预算编制可以参考上一年度的预算,同时根据人员变动情况做好人员、公用经费的预算申报工作,但是项目支出经费,应该根据实际情况来逐项确定,并且在开展预算编制工作过程中,要做好前期的各项准备工作,从而更好地保证编制工作的科学性与

合理性,最大程度地防止预算出现假大空现象。第二,在预算管理过程中,要加强对预算内容的细化,对预算项目进一步规范化,尽量细化支出和收入,随后将细化的内容再分配到具体的部门,从而更大程度地提升预算的执行力,增强预算效果。第三,公路养护事业单位要积极推行项目库预算管理办法,建立完善的公共预防养护项目数据库,在此基础上,再结合数据库开展动态预算管理,定期对信息和数据进行更新,从而保证实时管理的科学性与合理性。

(五) 提高内控管理执行力度,促进预算管理健康有序开展

公路养护事业单位内部控制的有效性会直接关系到养护预算的成本管理。因此,公路养护事业单位不仅要根据国家相关规定建立健全各项内部制度,还要建立责任清晰、分工明确与相互协作的内部控制执行体系,建立由业务部门、财务部门以及执行部门人员所组成的内部控制机制,从而有效优化内部控制管理方式。同时,公路养护事业单位需提升财务部门的管理理念,加强预算管理控制,实行权责明晰、资产完全控制以及会计控制等制度,从而形成全方位、无死角的内控管理制度体系。

四、结语

综上所述,公路养护事业单位在推行预算管理工作的过程中,首先,要不断强化预算管理理念,不断完善预算组织框架,从而更好地保证预算管理系统的稳定性和持续性。其次,应不断强化人员的专业素养,以切实推进预算管理工作的持续调整优化。再次,要选择合理的预算编制方法,确定合理的预算指标,以更好地保证预算管理目标的科学性与合理性。最后,要明确各项目的预算,不断细化各项目的预算内容,以提升预算管理数据的准确性。总之,公路养护事业单位只有构建一套完善、有效且符合自身发展情况的预算管理体系,才能提升资金的使用效率,从而使公路养护事业单位的预算管理迈上新台阶。

【作者简介】董楠(1988—),女,江苏扬州人,本科,中级会计,阿勒泰公路管理局,研究方向为会计。