

预算管理视域下事业单位财务精细化管理思考

赵栋梁

宁夏回族自治区疾病预防控制中心, 宁夏 银川 750004

DOI:10.61369/SE.2026050036

摘 要 : 随着预算管理一体化和全面绩效管理的实施, 事业单位财务管理也有了新的要求。本文从预算管理入手, 阐述财务精细化管理的时代意义, 分析预算与精细化管理之间的内在联系。客观分析预算编制、执行、监督、绩效协同等环节存在的问题, 从四个方面提出针对性的改进措施并加入数字化管控、业财融合等理念, 方案符合实际、可以落地执行, 可以为事业单位完善财务管控模式、推进财务转型升级、提高公共资金使用效益提供实践参考。

关 键 词 : 预算管理; 事业单位; 财务精细化管理

Thoughts on Refined Financial Management of Public Institutions from the Perspective of Budget Management

Zhao Dongliang

Ningxia Uyghur Autonomous Region Center for Disease Control and Prevention , Yinchuan, Ningxia 750004

Abstract : With the full implementation of integrated budget management and comprehensive performance management, public institutions are now under a new type of financial management. Based on budget management, this paper will examine the actual effects of the refined financial management and clarify the connections between the two types of management. Due to the flaws in the drafting, implementation, supervision and performance linkage of the budget, a combination of digital control and business-finance integration has been introduced to put forward the following four specific countermeasures. The above practical strategies can provide some references for public institutions to strengthen financial governance and better use public funds through financial restructuring and other means.

Keywords : budget management; public institutions; refined financial management

预算管理一体化、全方位绩效管理推进以后, 事业单位财务管理的要求也越来越高。为了促进财务工作提质增效, 本文从预算管理的角度出发, 阐述事业单位开展财务精细化管理的时代要求, 理清两者之间内在的逻辑关系。根据现状, 客观分析预算编制、执行、监督、绩效协同等环节存在的提升空间, 从优化编制模式、加强执行管控、拓宽监督渠道、深化绩效融合四个方面提出落实措施, 融入数字化管控、业财融合、内控建设等前沿理念, 所提方案具有较强的可操作性, 可以助力事业单位构建现代化财务管控体系。

一、预算管理视角下事业单位财务精细化管理的时代要求

(一) 顺应财政改革, 恪守财务规范要求

国内财政体制改革不断推进, 对事业单位出台了一系列的财务管控制度, 对资金、账务、资产等管理作出统一的规定。事业单位是公共服务的主体, 要按照改革的要求、遵守财经法规, 把规范管理融入到财务的全过程之中, 依靠预算筑牢资金的安全防线, 这也是事业单位顺应发展潮流、履行公共职能的必然要求。

(二) 对接预算一体, 严守精细管控标准

预算管理一体化系统可以实现财政与事业单位数据的共享, 即预算、拨款、核算、决算等各个环节。此种模式需要事业单位

对各项收入和支出进行细致划分, 并且采用统一的数据标准, 摒弃粗放式的管理方式, 用精细化的标准对业务过程进行梳理, 使预算控制贯穿于财务的各个环节之中, 保证事业单位的财务工作同一体化系统实现无缝对接。

(三) 聚焦提质增效, 提升专业管理能力

当前事业单位经费和业务范围不断扩大, 传统的财务管理模式已经不能适应发展的需要。事业单位要以提质增效为根本目的, 依靠预算优化、收支规划、资源调配等手段, 使财务工作由原来的核算型向综合管理型转变, 不断提高财务人员的专业素质, 在保证服务质量的基础上提高资金使用效益。

(四) 立足绩效导向, 构建预算财务协同格局

目前的财政管理坚持绩效优先的原则, 绩效结果同预算分配

作者简介: 赵栋梁 (1991.07—), 男, 汉族, 籍甘肃人, 学历: 本科, 职称: 会计师 (中级), 研究方向: 财务管理、会计。

挂钩。事业单位要改变管理思维，用绩效作为纽带推进预算和财务管理深度融合，将绩效目标纳入预算编制，依靠财务数据进行考评，依照绩效结果改善后续预算安排，构建起三位一体的协同运行体系^[1]。

目前财政全面实行全方位、全流程的绩效管理，把事前绩效评估、运行监控、绩效自评和信息公开纳入到管理闭环之中，加强绩效刚性约束和问责。在这种情况下，推进预算、财务、绩效深度绑定，创建业财绩一体化运行模式，就成了事业单位落实财政监管要求、改善资金使用效益的必然选择。

二、事业单位预算管理与财务精细化管理的逻辑关联

（一）预算管理是财务精细化落地的核心主线

预算确定事业单位年度收支总额及各方面的资金使用范围，是各项财务活动的基本依据。财务精细化管理就是对资金、资产、账务进行细分的控制和全程的监管，所有的工作都必须按照既定的预算来执行。资金拨付、费用开支、资产采购等业务均受到预算指标的限制，预算管理渗透到精细化管理的全部过程之中，给相关工作提供架构、导向。

（二）财务精细化是预算管理提质的必然支撑

预算管理包含编制、执行、监督、决算全部的工作过程。财务精细化就是将预算执行和资金使用情况及时反映出来，通过细化核算、规范流程、汇总数据来实现。管理人员依靠精准的数据来研判运行态势，改进管理方案，从而加强预算的编制科学性以及执行效率，给预算管理提质增效赋予了流程和数据上的支撑。

（三）二者融合是事业单位财务转型的重要方向

伴随着财政体制改革和预算一体化的推进，事业单位的财务也由原来的核算型向管理服务型转变。单一的预算管理容易造成管控表面化，单纯的精细化管理缺少顶层规划的引领。促进两者融合，可以取人之长补己之短，弥补管理上的不足，适应财务转型的需要，是现代化财务管理的主要发展方向。

（四）协同发展对事业单位综合管理能力的赋能价值

预算和财务精细化的协同运作，可以改善资源调配，控制工作流程，防范风险，评价绩效等工作。预算管理同财务精细化管理的深度融合，是事业单位内部控制体系创建的关键环节，可以整理出风控节点，填补内控空白，促使事业单位实现业财融合^[2]。科学的预算搭配，精细的控制，可使公共资源合理使用，内部有序运转。该套管理体系在提高财务质量与效率的同时，也能促使人事、业务、后勤等各个部门一起进步，全面提升事业单位综合管理能力，保证公共服务职能的顺利实施。

三、预算管理视角下事业单位财务精细化管理的现实困境

（一）预算编制体系尚待完善，精细管理基础有待加固

目前大多数事业单位已经建立了常态化的预算编制机制，但是体系化建设还存在着提升的空间。部分事业单位预算编制只依

靠上一年度数据进行简单的增减调整，结合本年度业务规划、项目进度开展研判的深度不够；项目预算、公用经费、人员经费的划分标准不细，一些细分业务没有设立独立预算科目。

同时预算编制工作大多由财务部门单独完成，业务部门的参与程度较低，财务人员很难对一线业务的实际需求有全面的认识，造成预算内容与业务开展相脱离的现象。预算编制的精细化程度不够，直接导致财务精细化管理缺少扎实的前置基础，后续的各项管控工作很难做到精准落地，从而影响到整体管理水平的提高。

（二）预算执行管控尚待深化，流程衔接效能有待提升

预算编制完毕之后，一些事业单位只重视资金拨付这些基础工作，对预算执行全过程的动态管控缺少足够重视。日常运作中出现支出进度不均、阶段性资金使用节奏不合理的状况，部分项目的支出集中在年末，造成资金使用的不平衡。

另外预算执行环节同财务核算、费用报销、业务推进等流程的衔接不畅，各个岗位、各个部门之间信息传递存在滞后性。财务部门不能第一时间获取业务端预算使用情况，业务部门也不能及时按照预算指标规范支出行为，流程衔接不畅造成预算执行管控难以深入细致，整体运行效能存在较大提升空间。

（三）预算监督范畴尚待拓展，全域管控体系有待健全

目前事业单位预算监督工作大多在事后账务核查、年终决算审核阶段进行，事前预判、事中动态监督的覆盖面较小。监督工作主要是由财务部门内部岗位交叉来完成的，内部审计、纪检、业务部门等主体参与监督的次数较少，没有形成多部门联动的监督格局。

监督重点在于资金支出的合规性，对于预算执行进度、资源配置合理性、项目运行效益等都没有足够重视。大部分事业单位仍然依靠人工核查来进行监督，预算一体化平台自带的智能筛查、数据挖掘、风险预警等功能没有得到充分的应用，智能化监督的支持作用较小。监督维度单一、覆盖范围小、参与主体少等问题，造成全域化预算管控体系不能形成完整的体系，不能对预算和财务工作进行全过程、全方位的监管^[3]。

（四）预算绩效联动尚待加强，激励运行机制有待优化

随着绩效管理制度的全面推行，事业单位都已经开展了预算绩效评价工作，但是预算和绩效之间的联动机制还需要不断改善。部分事业单位绩效目标设定重宏观轻具体，没有结合细分预算指标制定量化的、可以考核的绩效标准，绩效评价的参考价值大打折扣。绩效评价结束之后，评价结果大多被当作资料保存起来，没有被用来作为下一年度预算编制、资金调整、部门考核等工作的依据。

另外，以预算绩效为正向引导和激励的机制不健全，工作人员参与预算管控、绩效提升的积极性没有被充分调动起来，不能形成预算、执行、绩效、优化的良性循环，长效运行机制还需要继续完善。

四、以预算管理为抓手推进财务精细化管理的实践路径

（一）优化现行预算编制，稳固财务精细管理根基

为了使预算编制体系得到进一步的提高，事业单位应该对预

算编制全过程进行全方位的改进，从而为财务精细化管理打下坚实的基础。首先转变编制思路，抛弃基数增减的传统方式，全部实行零基预算，根据年度工作计划、项目实施方案、人员变动、业务拓展等实际情况一项一项地测算收支，保证预算内容符合事业单位运行的实际。

其次，细化预算科目和分类标准，将人员经费、公用经费、专项项目经费分层分项，对小型业务、临时项目设分项预算，做到预算内容颗粒化管理。最后要创建财务部门同业务部门联合编制的机制，确定各个业务部门预算申报的责任，组织业务人员参加预算研讨，如实报告业务需求和资金规划。

事业单位可以利用预算一体化系统的功能，把项目储备库的建立纳入到编制当中，对申报项目进行可行性前置评价，从源头上筛选出优质项目，防止低效资金的投入。经由多方面改良预算编制工作，使得预算指标既科学又精确且具体，为之后的财务精细化管理管控构筑起稳固的前期基础。

（二）强化全域预算执行，提升业务流程衔接效能

以预算执行全过程为对象，打通各个环节的壁垒，从提高流程衔接和运行效率的角度来提高流程管理的水平。一方面创建预算执行动态追踪体系，财务部门按照月度、季度汇总预算支出进展，同年度预算目标对比找出执行偏差之处，依照业务推进状况调节资金运用速度，防止年末集中支出等状况出现，保证预算执行均衡有序。

另一方面整理出预算执行、费用报销、账务核算、业务推进的各个流程节点，统一各个环节的工作标准和信息传递要求，利用信息化平台使预算数据、支出数据、业务数据及时共享。确定各个岗位人员的职责，建立常态化的沟通对接渠道，财务人员及时反馈预算执行的要求，业务人员定期上报资金使用的状况，消除信息壁垒，使预算执行同各项业务流程紧密衔接。

事业单位可以依靠预算一体化系统创建业财数据共享中台，打通业务、预算、资金、资产等各种数据库，从而达成数据同源互通的目的，从根本上消除信息孤岛。设置预警阈值，对出现偏离指标的支出及时予以提示干预，从各方面提高运转效率。

（三）拓宽综合监督渠道，完善全域财务管控体系

不断充实监督主体，拓宽监督内容，延伸监督环节，创建起多层次、全覆盖的全域预算财务管控体系。监督方面创建事前、事中、事后一体化的监督体系，预算编制阶段做合规性、合理性审核，预算执行阶段做动态巡查和实时监控，年终阶段用决算数据做全面复盘核查^[4]。

从监督主体上看，建立财务、内审、纪检、业务部门多方面联动的监督机制，确定各个部门的监督职责，进行联合检查和交叉核查，克服单一部门监督的不足。在监督内容上除了对资金支出的合规性进行核查之外，还对预算执行进度、资源配置效率、项目运行状况等进行同步监督。

事业单位可以创建人工巡查和智能监控并行的双层监督体系，依照风险等级实行分层管理，促使监督工作由事后补救转向事前主动预判。事业单位还可以采用数字化的监督方式，利用系统抓取异常数据进行智能筛查，减少人工监督的盲区，把监督工作从事后纠错变成事前防范。多管齐下拓宽监督覆盖面，完善全域管控体系，对预算和财务工作实行全方位的监督。

（四）深化预算绩效融合，构建长效激励运行机制

不断推进预算和绩效的深度融合，依靠绩效导向来完善激励机制，促使管理模式长期运转。细化绩效目标体系，按照细分预算指标的要求制定出量化的、可执行的、可考核的绩效标准，把绩效目标分解到各个部门、各个项目、各个岗位上，使绩效评价有据可依。

第二，加强绩效结果的应用，把年度绩效评价结论作为下一年度预算编制、资金分配的重要参考依据，对绩效好的项目和部门优先保证预算额度，对运行效益差的内容及时调整优化。

第三，根据预算绩效考评结果建立正向激励机制，把考评结果同部门评优、人员考核结合起来，充分调动全体员工参与预算管控、提质增效的主观能动性^[5]。另外可以创建绩效运行动态监控制度，在项目实施期间对绩效完成情况进行同步跟踪，发现问题早发现、早整改。依靠预算和绩效的深度融合来创建良性循环的长效运转模式，不断推进财务精细化管理深入下去。

五、结语

预算管理同财务精细化发展融合起来，就是事业单位财务转型、治理能力提升的主要途径。事业单位在财政监管政策和数字化发展潮流面前要主动适应改革趋势，不断弥补管理上的不足。经由改善全流程预算管控，打通业务同财务的壁垒，创建多元化的监督体系以及绩效奖励制度，可以不断筑牢财务精细化管理的基础。未来事业单位要根据预算一体化系统更新、内控体系不断完善来不断尝试新的方法，使财务管理向着规范化、数字化、协同化方向前进，充分发挥公共资金的价值，提高公共服务的质量。

参考文献

- [1] 胡波. 事业单位财务预算编制精准化路径探究 [J]. 财讯, 2025, (16): 28-30.
- [2] 陈全民. 预算管理精细化在事业单位财务绩效的提升策略研究 [J]. 行政事业资产与财务, 2026, (6): 23-25.
- [3] 于芸, 王彩红. 事业单位财务预算精细化管理实施策略 [J]. 行政事业资产与财务, 2025, (19): 90-92.
- [4] 杨燕. 全面预算管理下事业单位财务精细化管理策略探析 [J]. 财讯, 2025, (13): 67-69.
- [5] 唐燕, 朱其健. 预算一体化时代财务管理精细化发展路径探索 [J]. 财经界, 2024, (9): 105-107.