

基于平衡计分卡下的民办高校 全面预算管理研究

邹显茂

四川工商学院计划财务处, 四川 成都

收稿日期: 2023年4月23日; 录用日期: 2023年5月24日; 发布日期: 2023年5月31日

摘要

预算管理是民办高校财务工作的重要内容, 想要充分利用好有限资源, 提升学校的综合实力, 必须重视民办高校的全面预算管理工作。本文首先分析了民办高校全面预算管理体系所存在的一些问题, 再基于平衡计分卡, 选取合适的预算绩效评价指标, 构建全面预算管理体系, 以期弥补现有民办高校全面预算管理体系的不足, 优化民办高校的资源配置。

关键词

平衡计分卡, 民办高校, 全面预算管理

Research on Comprehensive Budget Management of Private Universities Based on the Balanced Scorecard

Xianmao Zou

Department of Planning and Finance, Sichuan Technology and Business College, Chengdu Sichuan

Received: Apr. 23rd, 2023; accepted: May 24th, 2023; published: May 31st, 2023

Abstract

Budget management is an important part of the financial work of private colleges and universities, and in order to make full use of limited resources and improve the comprehensive strength of schools, we must pay attention to the comprehensive budget management of private universities. This paper first analyzes some problems in the comprehensive budget management system of private universities, and then selects appropriate budget performance evaluation indicators based

on the balanced scorecard to construct a comprehensive budget management system, in order to make up for the shortcomings of the existing comprehensive budget management system of private universities and optimize the resource allocation of private universities.

Keywords

Balanced Scorecard, Private Universities, Comprehensive Budget Management

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

1984年中国建立了第一所民办高校，过去的三十几年里，大批民办院校建立起来，民办教育迅速发展。据教育部统计，至2021年，我国民办高校合计764所，占全国高校比重超过1/4。不同于公办高校，民办高校的经营管理需自负盈亏，如若不进行全面预算，财务人员缺乏完整的操作流程，任何阶段都可能会产生信息孤岛问题，造成支出与计划相脱节，因此，民办高校尤为重视预算管理工作。2019年《教育部关于全面实施预算绩效管理的意见》引入预算绩效管理的工作思想，将绩效关口前移，通过预算管理帮助高校实现资源的有效配置，在对预算进行编制、执行和监督的过程中，改进预算支出，降低运行成本。

全面预算管理是一种全方位、多维度的预算管理体系，将预算管理和绩效管理深度融合，在以往的研究中，学者们分别从政策视角(高云巍和吴琼, 2015) [1]、战略视角(许洁莹, 2019; 李广凯, 2020) [2] [3]、内控视角(刘罡, 2017; 唐大鹏和吴佳美, 2019) [4] [5]等多个角度，搭建高校预算管理分析框架，设立绩效评价指标。但全面预算管理更加侧重财务指标，难以全面的反映高校的运营情况，从而对其战略目标的实现产生影响。20世纪90年代初，罗伯特·卡普兰提出平衡计分卡理论，经过几十年的发展，该理论被广泛应用于高校的绩效管理当中(莫小泉, 2016; 施永霞和殷俊明, 2022) [6] [7]。赵丽琼和赫真真(2018) [8]的研究中指出，平衡计分卡理论同样适用于民办教育，运用此理论设计合理的绩效评价体系，有助于促进民办高校实现以最有限资金发挥最大效益的财务管理目标(张爱华, 2018; 肖广华和侯玉燕, 2020) [9] [10]。基于此背景，本文着重探讨民办高校现有全面预算管理体系存在怎样的问题？如何将平衡计分卡运用到民办高校的全面预算管理体系中？

2. 民办高校预算管理存在的问题

近年来，教育部对高校提出了做好经费筹划、全面实施校内预算绩效管理的工作要求，而民办高校缺乏有针对性的预算管理文件，虽然其在全面预算管理方面已经取得了很大进步，但与中央全面实施预算绩效管理要求相比还存在一定差距。

2.1. 对预算管理与发展规划的融合管理认识不足

目前，许多民办高校在进行预算管理时并未将战略目标与绩效管理有效的结合起来，缺乏融合管理意识，造成财务工作偏向短期效益，阻碍了民办高校的长远发展。

其问题主要表现在，首先，高校预算编制主要为年度预算，未能结合学校的长期战略目标开展预算工作，绩效目标之间缺乏连续性。与此同时，缺乏长远的绩效目标还会造成预算调整事项滞后，最终形

成的预算缺乏科学性和精确性。其次，校内有些部门预算管理意识薄弱，在进行绩效评分时未考虑预算目标能否完成，造成资金分配不合理、无法顺利完成预算管理指标，对高校正常运营和持续发展带来极大影响。再次，资金使用部门未能充分理解绩效目标的重要意义，认为预算管理单只是钱财分配，在进行预算编制时并未结合学校的整体情况进行编制，甚至出现绩效目标随意替代的情况。这样的预算编制模式通常会导致资金的实际需求和预算存在较大差异，预算执行效率低，资源难以实现优化配置。

2.2. 预算执行不规范的现象普遍存在

预算执行是保障预算计划及目标顺利达成的重要环节，预算未能发挥真正的管理作用，不利于学校的长远发展，但许多民办高校往往忽略了预实际执行的重要性。

首先，在预算的管理工作职责划分上，对于预算管理的工作流程及工作要求没有体现在具体的实施细则上，职责权限不明确、管理混乱的现象频频出现。其次，由于民办高校的学费收入是其重要的收入来源，学校往往偏重招生和教学工作，而忽略了预算管理在学校发展战略中的重要性。再次，经费使用不合理的现象也普遍存在。民办高校在运营时需要自负盈亏，这导致大多数高校尤其看重效益。因此，民办高校为保证学校正常运转，后期集中采购及占用大量资金避免影响下一年资金划拨的情况，致使在预算执行过程中，出现违反《预算法》规定的情况。

2.3. 预算绩效评价体系有待完善

当前许多民办高校还未建立起合理的全面预算绩效评价体系，收支不明确，权责界定模糊，简单的根据学校过往的统计数据设定预算目标，出现预算收支与学校实际状况不符。

首先，民办高校并未充分运用绩效评价结果服务于高校的整体发展。其次，预算绩效管理的队伍中缺少有经验、具备一定专业性的人员，很难发挥预算绩效管理的效能。再次，全面预算绩效的评价指标不全面，其运用的指标较为单一，可衡量性不足，并且多为定性指标，评价结果量化程度不够。往往只是对预算执行情况进行简单的记录，缺乏对相关资金投入形成的效益开展有效的评价。如若没有建立统一的预算绩效评价标准和全面的指标体系，对于如何进行全面预算绩效评价便失去了参考依据，难以发挥其具备的工作价值。

2.4. 预算绩效管理缺乏有效的监督

由于预算管理体系不完善，财务部门对审批工作未能进行有效的监督，很难运用其获取的预算与实际执行之间的数据差异去对学校的运营状况进行系统的分析。

另外，财务工作中大量的数据信息，是对全面预算绩效管理过程中预算全流程进行监督基础，单单运用传统的手工的数据收集方法很难实现监督过程庞大的信息需求。然而，一些民办高校运用常规办公软件开展预算编制，常存在软件系统中统计的数据和实际的运营状况出现偏差的问题，财务、会计、人力等相应的管理系统没有与全面预算信息系统有效衔接，从而导致各个职能部门的业务系统间无法实现数据共享，从而形成预算信息孤岛。由此，民办高校财务系统很难同相应的会计核算模式相匹配，难以有效的应用于高校全面预算绩效管理监督工作。

2.5. 预算绩效评价结果缺乏再应用

预算绩效评价作为预算管理工作的最后一步，评价结果是否得到有效的运用也是对绩效评价是否成功的重要考察因素。一些民办高校将绩效评价简单作为绩效管理的其中一个流程，忽略了预算绩效评价应用的重要性，未能积极有效的将评价结果服务于次年的预算的编制、控制及执行中，造成民办高校考核结果和资金的划拨脱节。

另外，将绩效评价结果与教职工奖惩挂钩，是约束项目负责单位的有效方法。然而，当前许多民办高校欠缺类似的联动机制，学校预算绩效与其他考核体系衔接制度尚未建立，对部门工作运转和发展产生不利影响。若民办高校缺乏与个人及部门绩效相关的奖惩机制，很难发挥绩效评价对教职工的潜在积极导向作用。因此，受到评价结果运用不充分的影响，民办高校预算管理不能反映资金运用效果，致使民办高校的发展缺乏可持续性。

3. 基于平衡计分卡的全面预算管理模式构建

平衡计分卡可以对企业的运营进行动态的监督，为企业的各种运营活动指定具体的方案，增强预算的目标的可执行性。将平衡计分卡应用到民办高校的全面预算管理中，通过对预算数据前后的变化进行对比，有助于管理层了解其建立的新预算体系的优劣所在，使得预算的指标设置更具有科学性。

3.1. 基于平衡计分卡的全面预算编制

民办高校在预算编制时，容易出现预算管理与整体战略相脱节的情况。将平衡计分卡融合到全面预算管理体系中，有效利用平衡计分卡层层分解战略的功能，将每一层战略转化为部门绩效指标，明确各部门目标，充分调动部门教职工的工作积极性，避免部门之间出现相互推诿的情况。将战略目标进行分解，并落实到各个部门，保证民办高校每一环节都能进行事前、事中、事后的把控，处理好预算和核算的关系，找出实际情况与预算存在的偏差，提高了民办高校的运营效率。

在建立民办高校全面预算管理体系时，非财务指标同财务指标同等重要，将非财务指标纳入预算管理体系，以涵盖高校各方面的业务。平衡计分卡作为战略管理的有力工具，从财务、顾客、内部层面以及学习成长四个方面，将长期与短期指标、非财务与财务指标同时纳入一个分析框架内。将该方法运用到民办高校预算管理评价中，不仅可以体现财务短期绩效指标，还能反映家长、学生、用人单位及社会对学校工作的满意度等非财务性指标，有效地将预算管理同民办高校中长期目标相融合。

通过对内在逻辑进行分析，助于及时追踪到预算执行时的问题及其成因，有效的对全面预算管理过程开展动态监控并对预算结果进行考评和反馈。具体全面预算管理体系编制框架如图 1：

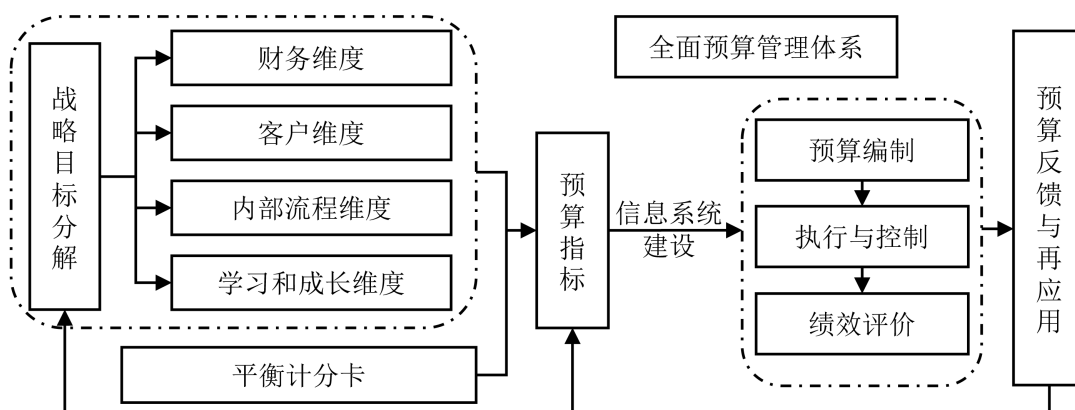


Figure 1. Framework for the preparation of the overall budget management system

图 1. 全面预算管理体系编制框架

3.2. 基于平衡计分卡的全面预算绩效评价

绩效考评对预算管理具有促进作用，对上一轮预算执行结果进行考核，也为之后的预算编制提供一定的参考，有助于高校把握预算管理工作质量。因此，在开展预算绩效考评的过程中，逐步凸显了合理

设置预算绩效评价指标的重要性。一方面，完善的预算绩效评价指标，将预算管理工作进行细分，并有效的对预算管理工作进行量化，帮助管理部门提高管理水平。另一方面，将预算绩效评价融入到预算管理中，有助于对部门及工作人员有效监督，将绩效评价结果与部门年度考核挂钩，落实责任，为有序开展相关工作提供支持。

基于平衡计分卡的全面预算管理体系在预算指标中加入平衡计分卡各维度指标，使预算达成与教职工工作绩效直接挂钩，保证预算管理工作的顺利完成。具体的全面预算绩效评价体系如表 1：

Table 1. Overall budget performance evaluation system

表 1. 全面预算绩效评价体系

一级指标	二级指标	一级指标	二级指标
财务维度	经费收入增长率	内部层面维度	内部控制建设评价
	教学科研投入成本		学生人均经费投入
	学生生活成本		信息化建设水平
	基础建设投入成本		学生安全
	资产负债率		学科建设及教学质量评价
	流动资产负债比		学生人均校舍面积
	学生升学情况		师资队伍建设和支出情况
客户维度	学生在校发展情况	学习与成长维度	教学及科研成果转化
	学生就业情况		教职工流动率
	用人单位对毕业生满意度		教职工满意度
	社会满意度和认可度		教职工学历、职称结构
	捐赠收入		校园文化建设

全面预算绩效体系的财务维度主要关注民办高效运营时的收入、成本、资产负债率等财务指标。高校的营运能力影响着其发展的稳定性，若扩大规模所产生的资本投入大于其扩张带来的收入，高校的运用将面临巨大的债务危机。因此在高校资金安全方面，与其偿债能力相关的资产负债率和流动资产负债比也是需要重点关注的指标。内部层面维度主要反映民办高校内部运作情况。优化高校的内部运作，有利于其运营效率的提升，规避管理所存在的风险，促进资源的合理配置。信息化建设、教学质量、学生经费投入都是民办高校内部运营状况的重要指标。客户维度重点关注学生、家长及外界对学校的评价情况。高校主要服务于学生、家长、用人单位以及社会公众，因此各方服务对象对高校价值的认同感是客户维度的重要考核内容。民办高校必须注重自身学习能力、创新能力的提高以及师资力量。学习与成长能力主要从教职工综合素养、教学及科研成果转化情况、教职工流动率及满意度等指标反映。

3.3. 预算绩效评价结果反馈与应用

2021 年 3 月第十三届全国人大四次会议表决通过了《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》，纲要指出了深化预算管理制度改革，强化预算约束和绩效管理的重要性。

民办高校年度预算工作很大程度取决于上年度预算绩效评价结果的优劣。全面预算管理的反馈与再应用有效地促进了整个全面预算管理体系的良性循环。首先，根据预算绩效目标和预算绩效评价结果存在的差异进行分析，调整下年度预算编制。其次，将绩效评价与奖惩制度挂钩，发挥预算绩效的激励约

束作用。一是，运用绩效评价结果对部门职工进行绩效考核，为选拔任用和考核的提供参考依据，促使职工会更加关心所属部门的具体绩效目标是否得到实现，自发合理分配预算资金。二是，将绩效评价与项目经费预算安排挂钩，对优秀项目给予一定的经费预算倾斜，整改低效或无用的项目，逐步提升项目的整体质量。三是，将绩效评价反馈结果，分析原有预算绩效评价体系存在的不合理指标作相应的调整，进一步优化高校的绩效评价，优化高校资源配置。

4. 结论与展望

与民办高校现有的全面预算管理体系相比，基于平衡计分卡建立的全面预算管理体系，更能对民办高校的绩效管理情况进行综合评估。本文从财务、客户、内部层面及学习与成长四个维度把民办高校的整体战略目标划分成各层面的指标，探究如何构建一套适用于民办高校的全面预算管理体系，对存在的问题和体系的优化进行分析，具有一定的参考作用。有助于加快预算管理系统信息化建设，进一步完善工作考核，推进监督问责，为提高高校资源配置、合理使用资金提供支持。但本文构建的体系是否适合所有的民办高校，还有待根据不同高校情况做进一步考察。

参考文献

- [1] 高云巍, 吴琼. 高校预算管理体系构建研究——基于国库集中支付制度[J]. 黑龙江高教研究, 2015(12): 57-59.
- [2] 许洁莹. 基于战略导向的高校全面预算管理体系的构建及绩效评价探讨[J]. 中国注册会计师, 2019(3): 121-122.
- [3] 李广凯. 战略导向下的民办高校全面预算管理体系构建——基于 A 高校的案例研究[J]. 会计之友, 2020(20): 116-124.
- [4] 刘罡. 基于内部控制视角的高校预算管理体系研究[J]. 会计之友, 2018(1): 150-152.
- [5] 唐大鹏, 吴佳美. 高校预算绩效管理内部控制体系构建探究[J]. 财务与会计, 2019(1): 47-49.
- [6] 莫小泉. 基于平衡计分卡的应用型本科高校教学管理绩效考核研究[J]. 高教论坛, 2016(2): 92-96.
- [7] 施永霞, 殷俊明. 平衡计分卡在高校预算绩效评价中的应用探讨[J]. 财会通讯, 2022(24): 161-165.
- [8] 赵丽琼, 赫真真. 基于平衡计分卡的民办高中绩效评价研究[J]. 会计之友, 2018(1): 114-120.
- [9] 肖广华, 侯玉燕. 政府会计制度下高校全面预算绩效管理探析[J]. 会计之友, 2020(20): 109-115.
- [10] 张爱华. 平衡计分卡下的民办院校绩效评价研究——以 A 学院为例[J]. 会计之友, 2018(22): 140-145.