

高校财务会计向管理会计转型的分析与研究

张玉兰

南宁学院财务处, 广西 南宁

收稿日期: 2025年3月7日; 录用日期: 2025年4月8日; 发布日期: 2025年4月15日

摘要

当前我国高校的“双一流”建设主要为以市场为导向的资源配置, 而高校管理会计的应用有助于其优化财务治理从而更好提升资源配置效率, 加强高校管理会计应用可助力高校“双一流”建设和内涵式发展。近年来, 财政部在不断推进管理会计的建设与发展, 财务会计转型成为基本趋势。

关键词

高校, 财务会计, 管理会计

Analysis and Research on the Transformation of Financial Accounting to Management Accounting in Universities

Yulan Zhang

Financial Affairs Office, Nanning University, Nanning Guangxi

Received: Mar. 7th, 2025; accepted: Apr. 8th, 2025; published: Apr. 15th, 2025

Abstract

Currently, the construction of “Double First-Class” in Chinese universities mainly focuses on market-oriented resource allocation. The application of management accounting in universities can help optimize their financial governance, thereby better improving the efficiency of resource allocation. Strengthening the application of management accounting in universities can contribute to the “Double First-Class” construction and the connotative development of universities. In recent years, the Ministry of Finance has been continuously promoting the construction and development of management accounting,

and the transformation of financial accounting has become a basic trend.

Keywords

University, Financial Accounting, Management Accounting

Copyright © 2025 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

2018年8月，财政部印发《管理会计应用指引第202号——零基预算》等第二批7项管理会计应用指引，以促进企业加强管理会计工作，提升内部管理水平，促进经济转型升级。随着高等学校教育体制改革，高校的经营模式及管理方法也大有不同，内部控制、绩效评价、预算管理等重点难点问题；人工智能的快速发展，给财务工作带来了很大的便利，同时财务人员也面临着一定的威胁及挑战，传统的财务会计管理模式已不适应新的发展，财务人员面临着从财务会计向管理会计转型的一个重大改革。因此，高校财务会计需提高管理水平以适应教育改革的发展，完成“管理会计”的角色转型。

2. 国内外研究现状

国外对高校管理会计的研究起步相对较早。Kaplan (1992)提出高校利用平衡计分卡(Balanced Scorecard)构建管理会计体系，从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度对高校的运营绩效进行全面衡量，使预算编制、绩效考核等管理活动与高校战略目标紧密结合，推动高校持续发展[1]。

管理会计在我国高等院校的应用主要是用于预算管理、成本管理、绩效管理等，但是还没有形成完整的理论和方法体系。秦鑫(2024)提出，未来，管理会计将结合高校的战略目标 and 需求，制定和调整预算计划，确保预算与战略目标相匹配，为高校提供有针对性的预算控制策略[2]。蒋涵(2025)认为在管理会计的转型过程中，当前固有工作模式让高校财务人员鲜有机会能够了解高校其他部门院系的各类业务活动，致使他们普遍缺乏综合视角下业财深度融合模式的财务管理工作理念和实践机会[3]。胡燕(2024)指出随着高校竞争日趋激烈，社会对高校的治理能力和办学效益提出了更高的要求，传统的财务会计更侧重于财务报告和合规性核算，难以满足高校在绩效评价、资源优化配置及战略决策支持等方面的需求[4]。王瑞婷(2024)指出许多高校由于没有控制成本的适当方法，在日常运行中往往会超出预算成本，这就形成了资源的浪费，限制了高校其他教育项目的顺利进行，虽然高校逐步出台了适合自身发展的财务管理制度，但是没有充分地利用管理会计分析工具，制度只是停留在了表面[5]。

3. 高校财务会计向管理会计转型原因

1. 外部环境变化驱动变革

从变革管理理论视角，高校所处的外部环境是推动财务转型的关键因素。在政策层面，政府对高校教育经费投入机制不断改革，财政拨款方式从传统按学生人数等简单指标分配，转变为注重绩效评价的多元分配模式，如绩效拨款要求高校清晰呈现资金使用效益，这与传统财务重核算、轻效益分析的模式相悖，促使高校变革财务模式以适应新政策要求。在社会经济层面，教育成本分担理论逐渐深化，学费定价、社会捐赠、校企合作等收入来源日益复杂，以校企合作为例，企业对合作项目财务透明度和成本效益有严格要求，高校若不转型财务，难以满足合作方期望，阻碍资源获取，威胁自身发展，因此外部

经济合作需求成为变革的强大动力。

2. 内部战略调整引发变革

高校自身发展战略调整是财务转型另一主因。随着高校向研究型、国际化方向迈进，科研经费大幅增长，国际交流项目增多，变革管理理论强调组织战略对内部系统的引领作用，研究型大学对科研经费精细化管理需求大增，需财务部门从简单记账向科研项目全流程成本核算、预算监控转型，保障科研活动顺利开展；国际化办学中涉及外币结算、国际税收等复杂财务问题，传统财务难以应对，推动财务部门自我革新以匹配学校战略。

3. 资源获取与财务转型关联

资源依赖理论指出，组织生存依赖外部资源获取。高校资源主要包括财政拨款、社会捐赠、学费收入等，财务部门在资源获取中角色关键，转型过程是优化资源获取和配置机制的过程，在争取财政拨款时，转型后的财务部门能提供更精准的绩效报告和财务规划，证明学校资金使用效率高、发展潜力大，增加拨款额度；在吸引社会捐赠方面，透明规范、具备成本效益分析能力的财务体系，能让捐赠者了解资金去向和成效，增强捐赠意愿。

4. 资源依赖下的权力结构与财务转型

高校内部各部门对资源依赖程度不同，形成特定权力结构。资源依赖理论认为，控制关键资源的部门权力更大，财务部门转型后，掌握更多资源配置信息和决策依据，权力有所上升，例如在科研项目资源分配中，财务部门凭借专业成本核算和预算管理能力和参与项目立项、经费分配决策，与科研部门形成相互制约又协作的关系，这种权力结构调整促使财务部门不断完善转型机制，提升自身专业能力，以维持在资源分配中的关键地位，同时也促使其他部门配合财务转型，形成良性循环。

4. 高校财务会计向管理会计转型存在问题

1. 财务人员缺乏“管理”理念

管理会计的核心价值在于为组织提供决策支持，助力实现资源的最优配置，进而推动经营管理水平的提升，它要求财务人员紧密围绕管理部门编制计划、做出决策以及控制经济活动的需求，深入记录与分析经济业务，精准“捕捉”并有效呈报管理信息，甚至直接参与到决策控制的全过程。与之形成鲜明对比的是，财务会计主要侧重于依据日常业务记录，进行账簿登记，并定期编制财务报表，目的是向企业外部与经济利益相关的团体、个人报告企业的财务状况和经营成果。

在当前高校管理体制下，财务管理部门的职能未能充分发挥，财务人员大多局限于基础的财务核算工作，处理财务问题时，仍过度依赖传统财务会计管理模式，这就导致在面对海量财务数据时，信息处理效率低下，难以及时、准确地为高校管理层提供有价值的决策依据。此外，高校管理层对财务管理的认知存在局限，未能充分认识到财务管理在高校战略规划和日常运营中的关键作用，对财务管理工作重视程度不足，这使得财务人员在工作中缺乏足够的激励去突破传统核算思维，提升自身管理会计专业素养。

2. 财务人员存在“固旧”误区

相较于企业财务工作，高校财务工作以稳定性著称。从人员构成来看，高校财务部门年龄结构偏大，且专业背景较为单一，多集中于传统财务会计领域，长期处于这种相对稳定、变化较小的工作环境中，财务人员接触和学习新财务管理理念与技术的机会极为有限，他们逐渐习惯了按部就班地遵循传统工作方式，形成了思维定式。在管理体制方面，高校财务管理体制的稳定性虽保障了财务工作的有序开展，但也在一定程度上抑制了创新与变革的活力，当下，高校财务管理重点过度聚焦于合规性审查和资金安全保障，思维局限于确保资金不出差错、业务符合规定，在面对高校日益多样化的业务活动和复杂的经

济环境时，这种传统思维模式显得力不从心，比如，在高校开展新的科研合作项目、拓展社会服务业务时，财务人员难以从财务管理角度评估项目的潜在风险与收益，无法运用现代化财务管理手段为项目的开展提供科学的预算规划和成本控制建议，错失了提升财务管理效率和优化资源配置的良机。

3. 财务人员培训和教育不足

在高校运营体系中，人才培养始终是核心任务，教育教学工作被置于优先发展的战略地位，基于这一导向，高校在培训预算分配上明显向专任教师倾斜，由于财务预算有限，难以划拨充足的经费用于财务人员的专业培训，例如，在一些高校的年度培训预算中，用于教师专业技能提升、学术交流的费用占比高达 80% 以上，而财务人员培训经费占比不足 10%。同时，高校普遍缺乏系统且长期的财务人员培训计划，现有的培训往往是临时性、碎片化的，内容缺乏连贯性和针对性，无法满足财务工作日益复杂的需求，财务人员可能在一次培训中学习了基础的财务软件操作，下一次培训又转向税收政策解读，缺乏从基础到高级、从理论到实践的系统性学习路径。此外，高校财务工作性质特殊，业务流程繁琐，任务量繁重，且人手普遍紧张，财务人员日常工作中需处理大量的账务报销、资金收付等事务，经常加班加点，难以抽出时间参加培训，即便有培训机会，也可能因工作脱不开身而被迫放弃。从高校整体人力资源发展规划来看，对财务工作的重视程度不够，管理层出于保障财务工作正常运转的考虑，不太愿意让财务人员长时间离岗参与培训，进一步限制了财务人员专业能力的提升。

4. 财务信息化建设不足

管理会计工作的高效推进，离不开功能强大、运行稳定的信息系统支持。在管理会计实践中，需要精准收集、高效分析和深度挖掘海量数据，以提供科学的决策依据。先进的信息系统能实现数据的实时共享、多维分析以及智能化预测，为高校战略规划、成本控制、绩效评价等提供有力支撑，然而，现实中许多高校的财务信息化建设滞后，部分高校的财务系统更新缓慢，甚至仍在使用十几年前的老旧系统，这些旧系统存在诸多问题，如界面设计不友好，操作流程繁琐，增加了财务人员的工作难度和出错概率，功能上，数据处理能力有限，难以实现数据的实时共享与深度分析，在进行成本分析时，无法快速整合不同部门、不同项目的成本数据，难以准确计算成本动因，影响成本控制效果；在预算管控方面，不能实时跟踪预算执行进度，无法及时发出预警，导致预算超支风险增加；在绩效评价环节，无法全面、准确地收集和分析各部门、各项目的绩效数据，难以客观评价绩效成果。这些问题严重制约了高校管理会计工作的深入开展，无法充分发挥管理会计在高校财务管理中的优势和作用。

5. 高校财务会计转型管理会计的几点建议

1. 驱动财务人员自我理念革新与综合能力进阶

实现财务会计向管理会计的成功转型，是高校财务管理顺应时代发展的关键之举。而其中的核心要素，在于财务人员必须从学校战略发展的宏观视角出发，深度洞悉管理会计的工作内涵与关键价值，传统核算型会计模式下的陈旧观念已然无法适应新时代的发展需求，财务人员要果断摒弃墨守成规的思维定式，积极主动地构建起契合管理会计发展趋势的先进理念体系，审视当下高校财务处的人员构成，部分会计人员在学历层次和专业能力上确实存在一定短板，管理会计工作性质特殊，不仅要求从业者掌握全面且扎实的财务专业知识，能够熟练运用各类管理会计工具与方法进行数据分析、成本控制、预算规划等工作，还需具备敏锐的洞察力和前瞻性思维，以便精准捕捉内外部环境变化对学校财务状况的潜在影响，为学校战略决策提供有力支撑。基于此，财务人员自身应将持续学习作为职业发展的核心驱动力，制定系统的学习计划，一方面，积极投身于专业职称考试，如注册管理会计师(CMA)、高级会计师等，通过备考过程强化专业知识储备，提升专业技能水平；另一方面，结合自身职业规划，合理选择深造途径，提升学历层次，拓宽知识视野，夯实理论基础。与此同时，高校也应充分发挥组织引导作用，从内部选

拔一批基础知识扎实、学习能力较强的财务人员，选派至重点高校参加专业培训课程，这些重点高校往往汇聚了行业内顶尖的师资力量和前沿的学术资源，参训人员能够接触到最新的管理会计理念、方法与实践案例，极大地拓宽知识面。通过参与这类高质量培训，财务人员可以汲取先进经验，将所学知识与本校实际情况相结合，切实提升工作能力，进而推动学校管理会计工作迈向新台阶。

2. 贴合学校与财务处实际，科学组建管理会计团队

在数字化浪潮的席卷下，高校信息化平台的建设与广泛运用正在重塑财务管理的格局，这一变革使得财务人员的岗位职能面临着深刻调整，传统的财务工作模式被打破，新的业务需求不断涌现。为了充分发挥财务资源的最大效能，实现财务人员价值的最大化，对现有财务人员岗位进行重新梳理与整合势在必行，高校应立足学校自身的发展定位、战略目标以及财务处的实际运行状况，综合考量业务流程、工作量、专业技能需求等多方面因素，科学合理地优化财务人员结构。一方面，精准识别管理会计工作所需的关键岗位，如成本分析岗、预算管理岗、绩效评估岗等，明确各岗位的职责边界与能力要求；另一方面，根据财务人员的专业背景、工作经验、技能特长等，将合适的人员匹配到相应岗位，避免人才错配与资源浪费。通过这样的优化重组，打造一支专业能力过硬、团队协作高效，且与学校发展理念和方向高度契合的管理会计团队，为学校财务管理水平的提升和可持续发展提供坚实的人才保障。

3. 为进一步提升财务工作质效，充分发挥管理会计职能，实行轮岗制度，定期开展与各部门间的沟通活动

在学校的财务管理体系中，各个岗位环环相扣、紧密协同，犹如精密运转的齿轮组，共同推动着财务工作的有序开展。对于会计人员而言，在扎实做好本职工作的基础上，深度熟悉其他岗位业务，是实现财务工作从基础核算向价值创造进阶的关键。轮岗制度的建立与实施，为会计人员搭建了全面了解财务工作全貌的桥梁，当会计人员置身不同岗位，便能从预算编制、成本核算、资金管理等多元视角，深入挖掘财务数据背后的业务逻辑，从而对数据进行更为透彻的分析与处理，这种全方位的实践经历，对于充分激发管理会计的效能，具有不可估量的价值，毕竟，管理会计的核心价值在于为决策提供支持，而这一目标的实现，离不开对业务的深度洞察。只有全面掌握学校的组织架构、学科布局、发展战略以及实时动态，管理会计才能精准聚焦学校发展的关键问题，为领导提供兼具深度与前瞻性的财务分析报告，让数据真正成为推动学校发展的有力依据，为进一步夯实管理会计的业务根基，定期安排与各部门的交流互动势在必行，在这些交流活动中，财务人员能够深入业务一线，切实了解各部门的工作流程、资源需求与痛点难点，获取最真实、最准确的业务信息，这不仅有助于财务人员打破信息壁垒，优化财务服务与决策支持，更能在学校内部营造协同共进的良好氛围，促进部门间的高效沟通与深度合作，进而提升学校整体工作效率。

4. 完善数字化平台建设，便于管理会计信息提取

在数字化时代，校园管理的高效运作离不开完善的信息化体系，当下，学校各部门系统的数据处理口径存在差异，致使全校整体数据整合困难，无法实现全系统统一管理，这极大地限制了管理会计工作的开展与转型，为打破这一困境，完善校园数字化平台建设，搭建共同的会计数据中心迫在眉睫，通过建立会计数据中心，各部门系统之间能够实现便捷的数据查找与上传，各部门只需遵循统一标准，将数据录入中心，就能确保数据格式、定义的一致性，避免“数据孤岛”现象。管理会计人员也能直接从中心获取所需数据，无需再在多个系统间来回切换、核对，工作效率大幅提升，而且，数据的集中管理有助于挖掘数据间的潜在联系，为管理会计提供更全面、准确的分析素材，助力其从传统财务核算向深度数据分析、决策支持转变，为学校的战略规划、资源配置提供有力依据，真正实现管理会计的价值最大化，推动学校管理水平迈向新高度。

6. 高校财务会计向管理会计转型预期效果

1. 提升决策支持能力

管理会计通过对财务数据的深度挖掘和分析，能为高校决策层提供准确、详细的财务信息，如成本性态分析、本量利分析等，帮助判断不同决策方案的财务影响。管理会计运用专门方法，如战略地图、平衡计分卡等，将高校的战略目标转化为可衡量的指标和行动计划，使财务与战略紧密结合，为战略规划的实施提供有力支持。

2. 优化资源配置

管理会计可通过成本效益分析等方法，对高校的各项教育活动进行评估，确定资源的最佳分配方案，使有限的教育资源得到更合理的利用。借助预算管理、资金流量分析等管理会计工具，高校能更好地规划和控制资金的使用，避免资金闲置或浪费，提高资金的周转速度和使用效益。

3. 强化风险管理

管理会计能够实时监控高校的财务状况，通过设置关键风险指标、建立风险预警模型等方式，及时发现潜在的财务风险，如债务风险、资金链断裂风险等，并进行评估和预警。基于风险评估结果，管理会计可以为高校制定相应的风险应对策略，如调整预算、优化资金结构、加强内部控制等，降低风险发生的可能性和影响程度。

4. 促进业财融合

管理会计强调财务部门与业务部门的紧密合作，通过参与业务部门的活动，了解业务需求和流程，使财务工作更好地服务于业务发展，同时也让业务部门更加理解财务工作的重要性。管理会计为业务部门提供专业的财务支持，如项目可行性分析、绩效评价等，帮助业务部门做出更科学的决策，提高业务活动的质量和效益，实现业财协同发展。

7. 结语

在高等教育深化改革与数字化浪潮的双重驱动下，高校财务会计向管理会计转型的重要性愈发凸显。从理论层面看，管理会计突破传统财务会计局限，以全面预算管理、成本精细化核算、科学绩效评价等工具，为高校财务管理提供更具前瞻性 & 决策价值的信息，这契合当下高校追求内涵式发展、提升资源配置效率的战略需求，为高校优化财务治理结构、实现可持续发展筑牢理论根基，实践中，尽管转型之路面临着信息化建设滞后、人员专业素养不足、部门协同困难等挑战，但部分高校已积极探索并取得一定成效。通过搭建统一数字化平台，打破数据壁垒，实现数据集中管理与高效分析；开展针对性培训提升财务人员能力；强化部门沟通协作，让管理会计深入业务流程。这些成功经验为更多高校提供了可借鉴的范例，展望未来，高校应持续深化转型，加大对管理会计应用的投入，紧跟时代步伐，不断完善管理会计体系。以精准数据助力高校在学科建设、人才培养、科研创新等核心业务上做出科学决策，让管理会计成为推动高校高质量发展的强大动力，在新时代高等教育格局中稳健前行。

参考文献

- [1] Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review.
- [2] 秦鑫. 管理会计在高校预算管理中的应用[J]. 当代会计, 2024(19): 131-133.
- [3] 蒋涵. 高校财务人员向管理会计转型的思考——以 X 学院为例[J]. 中国总会计师, 2025(1): 176-178.
- [4] 胡燕. “大智移云”背景下高校财务会计向管理会计转型探究[J]. 当代会计, 2024(16): 119-121.
- [5] 王瑞婷. 政府会计制度下管理会计在高校财务管理中的创新应用[J]. 产业与科技论坛, 2024, 23(5): 234-236.