

民办高校全面预算管理的现状、存在问题及对策研究

张玉兰

南宁学院财务处, 广西 南宁

收稿日期: 2025年3月10日; 录用日期: 2025年3月27日; 发布日期: 2025年4月25日

摘要

民办高校作为高等教育体系重要部分, 近年来发展迅猛, 预算管理的重要性愈发突出。文章首先阐述了民办高校全面预算管理在规范经费使用、节约经费、助力经费监督执行以及推动战略落地等方面的重要意义。接着深入剖析了其预算管理现状及存在的问题, 涵盖双重管理机制的复杂性、预算人员专业认知不足、全面预算编制不合理以及预算执行监控力度不够等。针对这些问题, 提出了一系列优化策略, 如优化管理机制, 通过建立沟通协调平台和明确主次目标来平衡多方利益; 加强专业培训, 开展财务知识培训并建立考核与激励机制以提升人员素养; 改进编制方法, 引入零基预算法并结合滚动预算, 使预算贴合学校发展需求。

关键词

民办高校, 全面预算, 预算管理

Research on the Current Situation, Existing Problems and Countermeasures of Comprehensive Budget Management in Private Colleges and Universities

Yulan Zhang

Financial Affairs Office, Nanning University, Nanning Guangxi

Received: Mar. 10th, 2025; accepted: Mar. 27th, 2025; published: Apr. 25th, 2025

Abstract

As an important part of the higher education system, private colleges and universities have

developed rapidly in recent years, and the importance of budget management has become increasingly prominent. This article first expounds on the significant meanings of comprehensive budget management in private colleges and universities in aspects such as standardizing the use of funds, saving funds, facilitating the supervision and implementation of funds, and promoting the implementation of strategies. Then, it deeply analyzes the current situation and existing problems of their budget management, covering the complexity of the dual management mechanism, the insufficient professional understanding of budget personnel, the irrationality of comprehensive budget preparation, and the inadequate supervision of budget implementation. In response to these problems, a series of optimization strategies are proposed. For example, optimize the management mechanism, balance the interests of multiple parties by establishing a communication and coordination platform and clarifying the primary and secondary goals; strengthen professional training, carry out financial knowledge training and establish an assessment and incentive mechanism to improve the quality of personnel; improve the preparation method, introduce the zero-based budget method and combine it with rolling budgets to make the budget meet the development needs of the colleges and universities.

Keywords

Private Colleges and Universities, Comprehensive Budget, Budget Management

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

民办高校作为我国高等教育体系中重要的组成部分，近年来发展迅速，规模不断扩大。随着民办高校的发展，预算管理作为财务管理的重要组成部分，其重要性日益凸显。然而，当前民办高校在预算管理过程中仍存在诸多挑战，亟需探索有效解决方案。本文将围绕民办高校预算管理的现状、问题及对策展开研究，以为民办高校的财务管理改革提供有益的参考。

2. 国内外研究现状

众多学者愈发关注预算管理与高校战略目标的深度融合。国外对全面预算管理的研究起步相对较早，如 Hendricks (1996) 表明，通过信息化手段对预算执行过程进行实时跟踪和监控，一旦发现预算执行偏差，能够及时采取调整措施。同时，定期进行内部审计，确保预算执行的合规性和有效性[1]。彭明秀(2023)指出全面预算管理通过整合学校人、财、物等资源，对学校内部资源加以分配，实现资源高效利用，进而提高财务管理能力，降低财务风险，促进学校可持续、高质量的发展，从而达到实现学校战略目标的目的。然而，民办高校如何利用全面预算管理这一资源管理工具，提高学校财务管理能力是亟需解决的问题[2]。于佳明(2021)指出高校由于对全面预算管理的意义和作用认识不够深刻，进而忽视了中长期发展目标、战略目标与预算之间的联系，预算层面缺少长远规划，没有以战略目标为导向执行预算，过分关注短期目标，无法全面准确地开展预算绩效管理工作，不利于优化资源配置，影响高校的长远发展[3]。杨雪茹(2023)指出由于民办高校管理层、财务人员和各部门职工对于全面预算管理的价值内涵缺乏正确认识，全面预算管理在民办高校中的应用受到了一定阻碍，无法发挥出应有作用[4]。李秀杰(2023)指出全面预算管理强调科学决策和有效管理，通过制定预算目标和指标，进行绩效评估和监控，促使民办高校在财务决策和管理方面更加科学和合理，减少不明智的财务决策和管理失误，规避财务风险[5]。蒋欣伶

(2024)指出大多数民办高校习惯性采用简单快捷的管理模式,对全面预算管理的认识不深刻,那么就会形成民办高校全面预算管理效率不高的局面,甚至在一部分民办高校全面预算管理本末倒置的情形屡见不鲜,全面预算各个环节的关联性不强,若长期处于这种不良状态,那么对于民办高校长期发展十分不利[6]。周金明(2024)指出在当今大数据背景下,如何通过应用高校现有的财务信息化进一步推进全面预算一体化高效实施成了非常关键的一环[7]。

3. 民办高校全面预算管理重要性

3.1. 规范经费使用, 筑牢财务根基

民办高校经费来源多元复杂,学费是主要收入,还包括社会捐赠、政府专项扶持以及校企合作收益等。这些资金的合理运用直接关系到学校的办学质量与运营稳定。全面预算管理通过精细的预算编制,将各类经费按照教学、科研、行政、后勤等不同板块进行分类规划。通过这种方式,为每一笔经费设定清晰的使用路径,防止资金被随意挪用或滥用。每一项支出都需严格对照预算执行,确保每一分钱都花在刀刃上,极大地提升了经费使用的规范性,为学校各项工作的有序开展提供坚实的财务保障。

3.2. 节约经费, 提升资金效益

全面预算管理以成本效益为核心原则,在编制预算时,对民办高校各项活动进行深入的成本效益分析。通过全面调研与评估,筛选低效益、高成本的项目计划,避免资源的无效投入。

3.3. 有利于经费监督与执行

全面预算管理构建了一套严密的监督执行体系,为预算目标的实现提供有力支撑。学校成立专门的预算监督小组,成员涵盖财务、审计、各部门负责人等,从不同角度对经费使用情况进行全方位审查,有利于经费监督与执行。

3.4. 助力战略落地, 实现可持续发展

全面预算管理是连接民办高校短期运营与长期战略目标的关键纽带。学校依据自身的发展规划,如在未来几年内打造优势学科、提升师资队伍水平、完善校园基础设施等战略目标,制定与之相匹配的分阶段预算方案。通过合理调配资源,有效提升学校的抗风险能力,确保学校在不同发展阶段都能稳步前行,实现可持续、高质量的发展目标。

4. 民办高校预算管理现状及问题剖析

4.1. 双重管理机制带来的复杂性

民办高校处于教育厅和投资者的双重管理之下。教育厅从教育政策、教学质量、合规办学等角度进行监管,要求高校遵循教育行业规范,合理分配教育经费,保障教学科研等核心任务的开展。而投资者则着眼于投资回报,期望资金高效利用,实现资产的保值增值。这种双重管理目标的差异,使得民办高校在预算管理时面临两难抉择。在制定预算时,既要满足教育厅对教育资源投入的要求,又要考虑投资者的经济诉求,导致预算决策过程复杂,难以平衡各方利益,影响预算管理的效率与效果。

4.2. 预算人员专业认知不足

各部门预算人员对于相关教育经费指标要求及使用范围缺乏清晰认知。许多预算人员并非财务专业出身,对教育经费的专项用途、申报流程、政策法规等了解有限。在编制预算时,无法准确把握各类经费的分配标准与使用边界,容易出现预算项目与实际需求脱节的情况。对于科研经费,不清楚哪些费用

可纳入科研项目预算，哪些属于违规支出，致使预算编制缺乏科学性和精准性，影响后续经费的使用效率与合规性。

4.3. 全面预算编制不合理

预算编制方法较为传统和单一，多采用增量预算法，以上一年度的收支情况为基础，简单地增加或减少一定比例来确定本年度预算。这种方法没有充分考虑学校发展战略、市场变化以及教育教学改革的实际需求。随着学校规模扩大、学科建设推进，新的教学项目、科研任务不断涌现，增量预算法无法灵活应对这些变化，导致预算与实际业务严重脱节。对新兴学科建设的资金需求预估不足，使得学科发展因资金短缺而受限，无法有效支持学校的长远发展。

4.4. 预算执行监控力度不够

在预算执行过程中，缺乏有效的监控体系。一方面，没有建立完善的预算执行跟踪机制，难以实时掌握预算执行进度，无法及时发现预算执行中的偏差和问题。另一方面，对于预算执行中的违规行为，如随意调整预算项目、超预算支出等，缺乏严格的问责制度。一些部门为了自身利益，擅自改变预算资金用途，却未受到相应处罚，使得预算的严肃性大打折扣，预算执行结果与预算目标偏差较大，无法实现资源的有效配置。

5. 民办高校预算管理优化策略

5.1. 优化管理机制，平衡多方利益

5.1.1. 建立沟通协调平台

搭建一个由教育厅、投资者和民办高校三方深度参与的预算管理协调平台，在这个平台上，定期召开高规格的会议，会议期间，教育厅相关领导及专家需深入阐述教育政策导向，细致解读政策背后的深意，如对新出台的教育经费投入倾斜政策，明确政策目标是为了推动民办高校在特定学科领域的创新发展，以及该政策对提升教学质量的具体要求与期望成果。投资者则需秉持理性态度，明确自身合理的经济诉求，不能单纯追求短期利益最大化，而是从长期投资回报、资产稳健增值的角度出发，清晰表述对资金使用效率、投资回报率的合理预期。民办高校方面，需坦诚反馈实际办学过程中遭遇的预算困难与迫切需求，例如在教学设施更新、人才引进等方面面临的资金缺口，以及因预算限制导致的教育教学活动开展受限的实际案例，通过充分的信息交流与思想碰撞，促进各方相互理解，为后续制定兼顾教育发展与经济考量的预算方案筑牢根基。

5.1.2. 明确主次目标

在预算管理体系中，必须坚定不移地将教育质量提升奉为核心目标，把教育厅对教学科研的要求作为预算分配的首要遵循依据。以师资队伍建设为例，按照教育厅对师生比、教师资质等要求，足额安排人才引进、教师培训、科研激励等方面的预算资金，确保师资力量能够满足高质量教学与科研创新的需求。同时，借助精细化成本控制、资源优化配置等先进手段，在全力保障教育质量的大前提下，巧妙满足投资者合理的资产保值增值期望。可引入诸如 SAP、Oracle 等先进的财务管理软件，运用其强大的数据处理与分析功能，精准核算各项成本，从办公用品采购成本的精细把控，到大型教学设备采购的性价比评估，全方位提升资金使用效率，让每一笔资金都花在刀刃上，实现教育效益与经济效益的协同共进。

5.2. 加强专业培训，提升人员素养

5.2.1. 开展财务知识培训

定期组织面向各部门预算人员的财务知识培训课程，建议每半年开展一次系统性培训。邀请财务领

域的资深专家，如高校财务管理学科带头人、知名会计师事务所合伙人，以及教育经费管理部门的资深官员前来授课。课程内容精心设计，全面涵盖教育经费的专项用途，详细解读各类教育经费的专款专用原则，如科研经费、教学改革专项经费等的特定使用范围；深入剖析申报流程，从项目申报的前期准备、材料撰写要点，到申报审核过程中的注意事项，逐一讲解；透彻解读政策法规，对国家及地方出台的教育经费管理相关政策法规进行深度剖析，确保预算人员准确把握政策红线；同时，着重传授预算编制技巧，包括预算项目的合理分类、预算金额的精准估算方法等，全方位提升预算人员的专业知识水平，使其能够熟练应对预算编制与管理工作中的各类难题。

5.2.2. 建立考核与激励机制

构建完善的考核与激励机制，对参与培训的预算人员进行定期考核，考核周期设定为每季度一次。考核形式多样化，包括理论知识笔试、实际案例分析、预算编制实操等，全面检验预算人员的学习成果与业务能力。将考核结果与绩效紧密挂钩，对于考核成绩优异、在预算编制与执行过程中表现出色，如预算编制精准度高、有效控制预算执行偏差、积极提出合理预算优化建议且被采纳的人员，给予一定的物质奖励，如发放奖金、提供培训深造机会等，同时给予精神表彰，在学校内部进行公开表扬、颁发荣誉证书，激发预算人员主动学习、持续提升专业素养的积极性，营造良好的学习与工作氛围。

5.3. 改进编制方法，贴合发展需求

5.3.1. 引入零基预算法

果断摒弃传统单一的增量预算法，大胆引入零基预算理念，这是提升预算编制科学性的关键变革。在编制预算时，彻底打破以上一年度收支为基础的思维定式，一切从学校实际需求出发。以规划新学科建设预算为例，全面梳理学科发展规划，深入分析学科建设目标、课程体系设置、教学大纲要求等，精准评估师资配备需求，根据学科特色与发展阶段，确定所需的专业教师数量、教师资质层次；细致谋划教学科研设备采购计划，结合学科前沿研究方向与教学实践需求，确定设备清单与预算金额，全面、独立地确定每个预算项目的金额，使预算编制紧密贴合学校发展实际，避免因惯性思维导致的预算偏差，让有限的资金能够精准投入到学校发展的关键领域。

5.3.2. 结合滚动预算

采用滚动预算的创新方式，根据学校发展战略、市场变化以及教育教学改革进度，定期对预算进行动态调整与修订。例如，设定每季度对预算执行情况进行深度分析，运用数据分析工具，详细对比预算执行进度与预期目标，分析各项预算支出的实际流向与合理性。根据实际业务进展和新出现的需求，及时调整后续季度的预算安排。若在某一季度，学校因市场需求变化，决定加速某一热门专业的建设，可通过滚动预算机制，及时增加该专业在师资引进、教学设施采购等方面的预算投入，同时相应调整其他预算项目，增强预算的灵活性与适应性，确保预算始终能够为学校的发展提供有力支持。

5.3.3. 采用作业基础预算提高预算编制精度

作业基础预算是以作业为基础，通过对作业活动的分析和计量，确定各项作业所需的资源和成本，进而编制预算的方法。民办高校的各项经济活动都可以分解为一系列的作业，如教学活动可以分为课堂教学、实验教学、课程设计等作业，行政活动可以分为文件处理、会议组织、接待服务等作业。采用作业基础预算，能够深入到各项经济活动的作业层面，更加准确地计算各项活动的成本，提高预算编制的精度。在编制教学成本预算时，通过对教学作业的分析，确定每个教学环节所需的人力、物力和财力资源，如教师的授课时间、实验设备的使用时间、教材的印刷数量等，然后根据资源的价格计算出各项教学作业的成本，最后汇总得到教学成本预算。与传统的按部门或项目编制预算的方法相比，作业基础预算能

够更加细致地反映成本的发生过程，为成本控制提供更加准确的依据。

5.3.4. 引入平衡计分卡优化预算目标设定

平衡计分卡是一种将财务指标与非财务指标相结合的战略管理工具，它从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度对组织的绩效进行衡量和评价。民办高校在全面预算管理中引入平衡计分卡，能够将学校的战略目标转化为具体的预算目标和考核指标，使预算管理更加科学、全面。在财务维度，关注学校的收入、成本、利润等财务指标，确保学校的财务可持续性；在客户维度，以学生、家长、用人单位等为客户，关注他们的需求和满意度，通过提高教学质量、加强就业指导等措施来提升客户满意度；在内部流程维度，优化教学管理、科研管理、行政管理等内部流程，提高学校的运营效率；在学习与成长维度，关注教职工的培训与发展、信息化建设等方面，为学校的长期发展提供支持。通过平衡计分卡的应用，民办高校能够从多个维度综合考虑学校的发展需求，设定更加科学合理的预算目标，避免单纯以财务指标为导向的预算管理模式带来的局限性。

5.4. 强化执行监控，保障预算刚性

5.4.1. 构建预算执行跟踪体系

1) 搭建信息化跟踪平台

引入专业预算管理软件，深度融合教务、科研、人事等学校各部门信息系统。例如，将财务系统与教务系统打通，当教师报销教学资料费用时，报销信息实时同步至预算管理软件，系统自动更新对应教学项目的预算执行进度，财务人员和项目负责人可随时查看，实现预算执行全程透明化、可视化，让每一笔资金流向都清晰可查。

2) 建立定期报告制度

各部门每周编制预算执行周报，记录本周预算支出明细、实际执行与预算的差异金额及比例，分析差异产生原因，如因业务量增加、价格波动或预算估计失误等。学校预算执行分析小组每月汇总各部门周报，形成月度综合分析报告，对全校预算执行情况进行宏观把控，针对突出问题提出整改建议，如某学院差旅费超支，分析是因学术交流活动增多还是差旅费标准调整，为学校决策提供数据支撑。

3) 开展专项跟踪审计

针对重大建设工程、重点学科建设等大额预算项目，成立专项跟踪审计小组。从项目立项开始，审计人员参与项目可行性研究报告审核，确保项目预算编制合理；项目实施阶段，定期审查工程进度款支付、物资采购等环节，核实资金使用是否合规、是否按预算执行；竣工决算阶段，全面审计项目成本，防止虚报冒领、高估冒算，保障预算资金安全高效使用。

5.4.2. 完善问责制度

1) 明确问责主体与对象

成立由校领导牵头，财务、审计、纪检监察等部门组成的预算管理问责委员会，负责制定问责政策、启动问责调查、做出问责决定。问责对象涵盖预算编制、执行、监控各环节中存在违规、失职行为的部门负责人、项目负责人及具体经办人员，无论职位高低，只要违反预算管理规定，都要承担相应责任。

2) 细化问责情形与标准

制定详细的问责情形清单，如未经审批超预算支出、擅自挪用预算资金用于其他项目、故意篡改预算执行数据等。根据违规行为的严重程度设定不同问责标准，轻微违规如一般性超预算但未造成重大影响，给予警告、责令书面检讨；情节较重如造成较大经济损失或恶劣影响，给予降职、撤职等行政处分，并处以一定比例的经济赔偿；构成犯罪的，依法移送司法机关处理。

3) 规范问责程序

发现预算违规问题后，问责委员会启动调查程序，通过查阅财务凭证、询问相关人员、实地核查等方式收集证据。调查结束后，依据事实和问责标准提出初步处理建议，召开听证会听取当事人陈述与申辩。最终处理决定经校领导班子集体审议通过后执行，并向全校公开。同时，设立申诉渠道，当事人对问责结果不服的，可在规定时间内向学校上级主管部门申诉，确保问责过程公平公正。

6. 结语

民办高校预算管理体系的完善是一项系统且复杂的工程，关乎学校的长远发展与教育使命的践行。这一系列策略的实施，不仅有助于民办高校提升资源配置效率、优化财务管理水平，更能为提高教育教学质量、培养高素质人才提供有力保障。在未来，随着教育改革的持续深入与市场环境的不断变化，民办高校应持续关注预算管理的新趋势、新方法，不断优化自身预算管理体系，以适应新时代教育发展的要求，在为社会培养优秀人才、推动教育事业进步的道路上稳健前行，实现自身的可持续发展与社会价值的最大化。

参考文献

- [1] Hendricks, K.B. and Singhal, V.R. (1996) The Effect of Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation on Corporate Performance: An Empirical Investigation. *Journal of Operations Management*, **14**, 165-184.
- [2] 彭明秀. 民办高校全面预算管理问题及对策研究——以WL学院为例[D]:[硕士学位论文]. 广州: 广东工业大学, 2023.
- [3] 于佳明, 赵敬予, 李佳骏. 浅谈高校全面预算绩效管理问题及对策[J]. 行政事业资产与财务, 2021(7): 44-45.
- [4] 杨雪茹. 民办高校全面预算管理存在的问题与对策分析[J]. 中国农业会计, 2023, 33(6): 12-14.
- [5] 李秀杰. 关于民办高校推行全面预算管理的思考与建议[J]. 现代经济信息, 2023, 38(31): 133-135.
- [6] 蒋欣伶. 民办高校全面预算管理探究[J]. 财会学习, 2024(25): 71-73.
- [7] 周金明. 探析应用信息化建设推进高校全面预算管理体系实施——以FY财务管理系统应用为例[J]. 商讯, 2024(14): 52-55.