

## 摘 要

当前,我国的高等教育正处于迅速发展的时期,办学规模不断扩大,再加上外部经济环境和财经政策的变化,高校原有的财务管理模式暴露出了一系列的问题,对高校的财务管理工作形成了制约,不利于高校战略发展目标的实现,因此,有必要对其进行优化,建立一整套充满活力的财务运行机制。本文采用定量分析的方法,探讨高等学校财务管理模式的优化问题。本文首先通过对高校现行两种财务管理模式的比较,认为“分级管理”模式比“集中管理”模式更能适应目前高校的发展。进而分析了现行“分级管理”模式的现状及其存在问题的原因,在借鉴美国和新西兰高校财务管理模式的基础上,构建高校财务管理新模式——“统一领导,两级预算,集中核算,统一开户,分级管理”模式,并提出了一系列保障性措施保证其顺利运行:建立有效的财务管理组织结构,加强预算管理,引入绩效管理机制,建立高校资金风险预警系统,降低高校财务风险,建立财务评价指标体系对高校财务状况进行分析,并最终实现财务管理的信息化,使高校财务管理工作更富效率、更透明。

本文得出的结论为:高校规模扩大后,财务管理工作应适度放权,采用“统一领导,分级管理”的校院两级财务管理模式,在宏观调控的基础上实现微观搞活,适当的下放财权,调动各学院理财的积极性,但现行的“统一领导,分级管理”模式在实践中存在欠缺,因此,需要对其进行优化,在其基础上构建新的模式以适应高校发展的需要。为了使构建的新模式能顺利运行,提出了一系列的保障性措施:引入绩效管理理念,建立权责利相结合的预算管理体系,明确划分各级财务部门的职能权限和经济责任;加强对高校重大经济项目的管理,制定完善的内部制度,建立财务预警监测指标监测高校的财务风险;利用财务绩效分析指标对各级财务部门的工作业绩进行考核,根据考核结果进行必要的奖惩;实现高校财务管理信息化,在增强财务管理工作效率和透明度的同时保证财务资料的安全。

**关键词** 财务管理模式 绩效评价体系 风险预警机制 财务管理信息化

## Abstract

At present, higher education of China is in a period of rapid development. With keeping expanding the scale of higher education institutions, and the big changes of the external economic environment and financial policies, the previous financial management mode of these institutions reveals many problems. It restricts the work of financial management, and is not conducive to the implementation of the strategic development goals of higher education institutions. Therefore it is necessary to optimize the previous mode, to establish a set of dynamic financial operation mechanism. With adopting the methods of quantitative analysis, this thesis explores how to optimize the financial management system. Firstly, this paper compares the exiting two patterns of financial management, and concludes that "management at different levels" model is much easier to adept the development of higher education institutions than the "centralized" model. Furthermore it analyses the current status and main problems of the "classification management" mode. On the basis of learning the financial management model of the United States and New Zealand, this paper builds a new model, "unified leadership, two levels budget, centralized accounting, unified account, two stage management " model, and proposes a series of security measures to ensure its smooth running, they are the establishment of an effective financial management organizational structure, strengthening budget management, the introduction of performance management mechanisms, establishment of the risks of the early warning system of the funding of colleges and universities, reducing financial risks, and analyzing the financial management status by means of establishing financial evaluation index system. With these measures ultimately the information-based of financial management can be realized, so that It will make the financial management of colleges and universities more efficiently more transparently.

The conclusions of this paper are, after the scale of the higher education institutions becomes lager, the institutions should devolve its power of financial management appropriately, and adopt the financial management model of "unified leadership, management at different levels." On the basis of macro-control, this model can realize micro- flexibility, and arouse the activities of the courtyard departments. Currently, however, in practice there is deficiency of the model of "unified leadership and management at different levels", therefore, to adapt to the development of higher education institutions, it should be optimized and build

a new model. In order to make the new model smoothly running, this paper proposes a series of protective measures, they are, introducing the concept of performance management, establishing budget management system of responsibility with unified right, clearly distinguishing the responsibility and right of different financial sectors, strengthening the management of major economic projects, establishing and improving internal system, establishing financial early warning and monitoring indicators to monitor the University's financial risk, evaluating the financial performance of all financial departments with using the indicators of financial performance, and realizing the information of financial management to improve the efficiency and transparency of financial management while ensuring security.

**Key words**    Financial management model    performance evaluation system  
the risk of early-warning mechanism  
financial management informationization

# 河北大学

## 学位论文独创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写的研究成果，也不包含为获得河北大学或其他教育机构的学位或证书所使用的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了致谢。

作者签名：崔凤彩 日期：2009年6月10日

## 学位论文使用授权声明

本人完全了解河北大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。学校可以公布论文的全部或部分内容，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文。

本学位论文属于

1、保密  ，在\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日解密后适用本授权声明。

2、不保密  。

（请在以上相应方格内打“√”）



## 第1章 引言

高校属于非营利组织，非营利组织的基本特征是其业务活动的非营利性<sup>①</sup>，因此，与企业财务管理目标的营利性不同，高校财务管理的目的不是为了营利，而是为了优化学校资源配置，实现学校的办学目标。因此，高校的财务管理可以定义为：在国家的财经法规和高校自身办学方针政策的指导下，为了提高办学效益，合理利用资金，组织各项财务活动及处理各种财务关系的一项专门工作。

高校财务管理属于高校管理工作的一部分，在整个管理工作中占很重要的位置，据统计，高校70%的工作都与财务管理有关<sup>②</sup>，都直接或间接的受其影响，高校的办学目标能否实现很大程度上依赖于财务管理工作，因此，高校管理人员应该重视财务管理工作，把其作为高校管理的核心，建立有效的财务组织和高效的运行模式，保证财务管理工作的顺利进行，使其为实现学校的战略目标提供保障。就目前的现实状况来看，我国高校的财务管理模式有两种：“统一领导、集中管理”模式和“统一领导、分级管理”模式。“统一领导，集中管理”模式强调财权集中，不适合规模教大的学校，也不能充分调动各学院的积极性，因此，在高校合并扩招、规模扩大之后，大多数的高校都选择采用“统一领导，分级管理”模式，这种模式适度的进行了财权下放，在一定程度上克服了“统一领导，集中管理”模式的一些缺点，但在实践中，其自身存在的一些问题也不断地暴露出来，并且这些问题的存在已经对学校的发展形成了制约，所以，有必要对其进行完善，使其更适应高校的发展。

### 1.1 本文研究的背景

近年来，随着我国高等教育管理体制改革的不断深化和发展，高校的教育体制发生了巨大的变化，特别是经过了近十年的大规模的高校扩招、扩张、合并，在校生规模的不断壮大，各高校纷纷建立了分校区，高校的办学环境发生了很大的变化，再加上高校评估的到来，各高校为了在评估中顺利达标，开始筹措资金对学校的各个方面进行整改，而财务会计制度的不断更新，使高校的财务活动更为复杂，高校的财务管理工作面临着空前的挑战。

<sup>①</sup> Murphy Richard. The financial management of schools. Accountancy. 1995. 115. 12. P77-89

<sup>②</sup> 刘士祥. 高等学校财务与审计研究. 中国矿业大学出版社. 2005. 3. P3-8

1、新财务制度的颁布实施。新财务制度的颁布实施，确立了高校自主办学的法人地位，减少了政府拨款在高校经费中的比例，拓宽了高校经费的来源渠道，鼓励高校利用自身的优势和影响力进行多渠道自主筹资，实现了高校筹资渠道的多元化发展，改变了过去完全依赖国家财政拨款的体制和“核算型”、“报账型”的财务管理方式<sup>①</sup>。长期以来，我国高校的财务部门的工作重点是核算财政拨款，想方设法争取更多的财政拨款，国家给多少花多少的，不够再造表申请，这就造就了高校的财务管理工作只重视争取经费，而不考虑经费的使用效益，导致资金浪费严重，使用效益低。为了提高高校财务管理工作的质量，提高高校资金的使用效益，国家颁布了新的财务制度，这对于提高学校的财务管理水平，调动其理财积极性起到积极的推动作用。为了适应新的财务制度，实现高校财务管理工作从“核算型”、“报账型”到“管理型”的转变<sup>②</sup>，有必要对现有的财务管理模式进行优化。

2、通过合并、扩招，高校多校区运作方式的普遍化。上世纪90年代，我国高校开始进行合并，还一度出现了高校合并的浪潮，合并之后的高校，各方面管理工作难度增大，财务管理工作也更加复杂。另一方面，从1999年7月开始，我国高校招生进入了扩招期，导致高校在校生规模急剧扩大，据有关资料显示，仅2006年普通本专科(高职)招生就达540万人，比上年增加35.54万人，增长7.05%；研究生招生39.79万人，比上年增长3.31万人，增长9.07%。在学研究生首次超过百万，达到1738.84万人，比上年增长12.61万人，增长12.88%；普通本专科在校学生1738.84万人，比上年增长177.07万人，增长11.34%<sup>③</sup>。以某本科院校为例，1998年招生人数为1287，1999年招生人数为1879人，增幅约46%，此后又经过2000年和2001年两年的连续扩招，使得该校在校生人数与1998年相比翻了一番，到2008年，该校招生人数为7046人，在校生人数为25742人，比1998年在校生人数高出4倍。高校规模的扩大，在校生人数的增加，使原有的教育资源已不能满足高校自身的发展需要，有必要相应地增加新的基础教育设施和师资队伍，为此很多高校建立了新校区，形成了一校多区的运作模式。所以，高校在扩招合并后，应该改进和提高现有的财务管理工作水平，利用新的方法和手段对学校的资金进行多元化管理。

<sup>①</sup> 王杰.关于高校财务制度改革后的几点思考.辽宁师专学报(社会科学版).2002.1

<sup>②</sup> 王杰.关于高校财务制度改革后的几点思考.辽宁师专学报(社会科学版).2002.1

<sup>③</sup> 年教育事业统计公报—高等教育在校生规模继续增长快速回落

[EB/OL].Http://www.mjyn.gov.cn/artiele.asp?id=727.2006.2007—03—0)

3、高校的债务增多，财务风险增多。通过高校扩招，学校需增加教学设备和教职工人员，甚至建立新的校区，再加上高校本科教学水平评估的到来，各高校为了能顺利通过评估，都按照评估指标的要求，投入大量的资金购买教学仪器设备，进行基础设施建设，特别是一些在基本教学设施、师资力量、办学规模等方面都远远达不到评估指标要求的院校，现在不得不投入大量的资金用于各项建设，给高校带来了前所未有的资金压力。而政府拨款和学生学费收入由难以满足巨额经费需求，在这种情况下，高校纷纷开始向商业银行贷款，由于高校尚未建立对商业贷款的约束机制和可行性分析模型，导致高校对商业贷款的论证不充分，贷款的规模偏大，资产负债率偏高。2005年，吉林大学被曝光其债务为30亿，资产负债率已达到55%<sup>①</sup>（企业一般为40%-60%为宜）。高额的债务负担，给高校带来了巨大的财务风险，这就要求高校在今后的财务管理工作中，应加强对商业贷款的管理，注重债务风险的防范。

### 1.2 本文研究的意义

1、理论意义：本文在借鉴其他专家学者们研究成果的基础上，提出了适合高校发展的财务管理新模式，并建立了相应的保障性措施保证其能够顺利运行，为校院两级财务管理模式的研究提供了全新的思路，对有关高校建立适合本校发展的“分级管理”财务管理模式提供了可借鉴的理论基础。

2、实践意义：本文建立的财务管理模式既能保证校级财务部门的宏观控制能力，又能有效的激发学院自主筹资、自主办学的积极性，有利于提高学校财务管理工作的效率和高校的办学效益。

### 1.3 国内外研究现状

#### 1.3.1 国外研究现状

美国学者罗纳德 W. 希尔顿 (Ronald W. Hilton) 在其著作《管理会计》中对包括高校在内的非营利组织的组织类型进行了分析，并对预算类型和零基预算进行了系统地研究。

管理大师彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 在其著作《九十年代的管理》中，对包括高校在内的非营利组织的管理问题进行了详细的分析，并指出虽然非营利组织与企业不同，没有明确的年终损益数字来体现其管理效益，但是，也可以通过其他方式对其

<sup>①</sup> 李娜.高校财务全景图.21世纪经济报道.2007.8.1.P76

办学效益进行分析。

哈佛大学的教材《非营利机构的管理与控制》中提出，非营利组织在管理中忽视对资金使用的控制，内部财务制度不健全，滥用资金的情况严重，导致非营利组织的资金使用效率低下，因此，应该加强对包括高校在内的非营利组织的资金进行严格控制，完善其内部制度，提高资金的使用效益及其筹资能力。

另外，发达国家的高校效仿企业的一些做法，将绩效理论引入到了高校的管理中，其中包括对预算管理进行绩效评价，提高了预算管理的科学性。

### 1.3.2 国内研究现状

我国高校财务管理理论还不成熟，许多专家学者从不同的角度进行了研究，形成了不同的理论基础，归纳起来，主要有以下几个方面：

1、对高校财务管理中存在问题的研究。骆光荣在《高校财务管理存在的问题成因及对策分析》中对高校存在的问题进行了分析，并提出为了高校资金的使用效益，应该加强对资金的宏观调控，同时，调动学院的筹资积极性，进行多渠道筹资，实现高校筹资渠道的多元化发展<sup>①</sup>。

2、对高校财权划分的研究。张曦在《浅谈高校财务管理集权与分权的关系》中对我国高校常用的财务组织结构类型及其优缺点进行了分析，提出集权与分权问题是影响高校财务管理工作效率的一个重要因素，因此，高校在建立财务组织时应首先处理好集权与分权的问题，将财权在校级与院级之间合理划分<sup>②</sup>。对于财权的划分问题，安福仁在《论社会主义市场经济条件下高校财务管理体制改革》中有所涉及。

3、对建立高校财务管理新模式的研究。安福仁在《论社会主义市场经济条件下高校财务管理体制改革》中提出高校财务管理模式改革的新思路，提出预算控制的重要性，因此，应该建立以预算控制为核心的财务管理新模式<sup>③</sup>。武阳在《适应高校发展的财务管理模式》中提出为了保证资金的安全性，高校应该建立“统一领导，二级管理，二级核算，集中开户，代理记账”的财务管理模式，其中“代理记账”是指校财务处向学院派出工作人员负责学院的账务处理，以加强对学院资金的管理。黄祥林在《关于高校财务管理模式的思考》中提出了“统一领导，二级管理，二级结算，集中办公”的是高校

<sup>①</sup> 骆光荣,程波,吴鸿彬,高校财务管理存在的问题成因及对策分析.南昌航空工业学院学报.2004.6

<sup>②</sup> 张曦.浅谈高校财务管理集权与分权的关系.事业会计.1998.4

<sup>③</sup> 安福仁,吴海霞.论社会主义市场经济条件下高校财务管理体制改革.财经问题研究.1998.11.P79

财务管理模式的最佳选择，并对该模式进行了详细的分析<sup>①</sup>。

4、对高校预算管理模式的的研究。索俊颖在《推行绩效预算管理模式，构建高校预算管理新体系》中对我国高校预算管理中存在的问题进行了分析，提出高校的预算管理应该引入绩效理念，将预算的执行情况与对各部门的考核挂钩，并与各部门工作人员的工资奖金挂钩，推行绩效预算管理模式，强化预算的严肃性和约束力。鲍桂英在《高校财务预算绩效管理的实施》中也提出了相似的观点，此外，还提出为了对高校的财务预算进行绩效分析，应该建立财务绩效评价指标体系。

5、对高校会计核算模式的研究。查晓岚在《高等院校会计核算中心管理模式的探讨》中对会计核算中心作了详细的介绍，提出为了加强会计对财务工作的监管力度，应该在高校构建会计核算中心。

### 1.3.3 国内外研究评述

发达国家对高校财务管理理论的研究已经很成熟，并且在实践中已经被广泛地运用，可以为我们提供一定的借鉴。

从我国国内目前的研究状况来看，研究高校财务管理的文章很多，但是大部分是对其存在的问题及对策、集权与分权问题的研究，真正研究如何构建财务管理新模式的文章很少，而且，这些文章大都缺乏实践性和可操作性，只是宏观性的提出一些思路，缺乏进一步的论证。本文在借鉴前人研究成果的基础上，采取理论分析和案例分析相结合的方法，对建立高校财务管理新模式提出了建设性建议。

## 1.4 研究的内容和方法

本文通过简要回顾了高校财务管理模式的基本类型，对高校现行的“分级管理”模式的优缺点进行了分析，在借鉴美国和新西兰高校财务管理模式的基础上，提出了适合我国高校发展的新模式——“统一领导，两级预算，集中核算，统一开户，分级管理”模式，为了保证该模式的顺利运行，还提出了配套的保障措施，为优化我国高校财务管理模式提出了一个新的思路。

本文研究的主要内容及思路为：

第一部分，引言，对本文研究的背景、目的及意义进行的说明，同时分析了国内外高校财务管理模式的研究现状和研究理论，为寻求建立我国高校财务管理模式的新思路

<sup>①</sup> 黄祥林.关于高校财务管理模式的思考.汉中师范学院学报.2002.4

作了铺垫。

第二部分，首先分析了我国高校财务管理模式两个基本类型的优缺点，提出“统一领导，分级管理”模式更适应高校的发展这一观点。然后，对我国现行的“分级管理”模式存在的问题进行了分析，并提出了相应对策。

第三部分，构建高校财务管理新模式。首先提出优化高校财务管理模式的原则，然后对美国和新西兰高校财务管理模式进行分析，并总结了值得我们借鉴先进之处。最后对目前我国高校采用的三种“分级管理”模式的具体模式进行了逐一分析，在此基础上，提出“统一领导，两级预算，集中核算，分级管理”是目前我国高校财务管理模式的最佳选择。

第四部分，高校财务管理新模式顺利运行的保障性措施。为了使构建的新模式能顺利运行，结合我国高校自身的特点，提出了优化高校财务管理模式的保障性措施：整合财务组织结构；完善预算管理体系；加强高校财务风险的防范；建立高校财务评价指标体；建设信息化的财务管理系统。

第五部分，结束语。

本文的体系结构如图 1-1 所示。

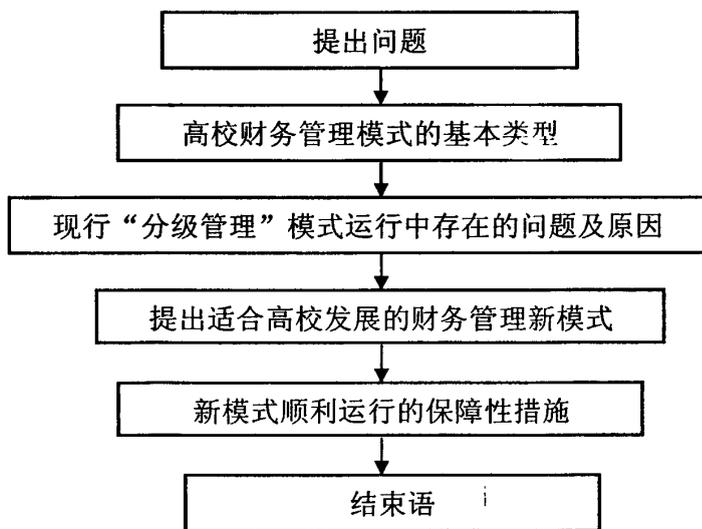


图 1-1 本文框架图

## 1.5 主要创新点

本文从高校自身角度出发，对现行的“分级管理”财务管理模式进行分析，在此基础上创新性的提出了适合目前高校发展需要的财务管理模式新模式——“统一领导，两

级预算，集中核算，统一开户，分级管理”，并提出了保障其顺利运行的相关机制：即优化财务组织结构；在预算管理中引入绩效理念；建立财务风险预警机制，运用指标对高校的负债进行监测以保证高校财务的安全性；建立财务评价指标，利用财务评价指标对高校的整体财务状况进行评价；运用校园网，实现高校财务管理信息化，提高财务管理工作的质量和效率，加强财务管理工作的透明度。

## 第2章 我国高等院校财务管理模式的现状分析

### 2.1 高校财务管理模式的类型

财政部、原国家教委制定的《高等学校财务管理制度》规定：高等学校实行“统一领导，集中管理”的财务管理模式；规模较大的学校实行“统一领导，分级管理”的财务管理模式<sup>①</sup>。不管是“统一领导，集中管理”模式，还是“统一领导，分级管理”模式，都强调了“统一领导”这个前提，由此可见“统一领导”在高校财务管理工作中中的重要性。

“统一领导”分两层意思理解。第一层意思是政府对学校的统一领导，第二层意思是学校对各级财务部门的领导。

政府对学校的统一领导体现在：国家通过立法机关制定相关的财经制度和财经法规，规定对学校拨款的标准，同时对学校的财务工作实施监督，对其各项财务资料的完整性和合法性进行审查。

学校对各级财务部门的领导体现在：在学校内部制定统一的财经政策和内部财务制度，各级财务部门在进行财务活动时不得与其相违背，要严格执行；学校对资源实行统一配置，确保资金使用的安全性和有效性。

“集中管理”是指学校只设立校级财务机构，不设二级财务机构，由校级财务机构负责全校的预算、会计核算和各项资金的收支结算。学院没有任何的财权，所有的经费收支都向学校申请，由学校批准后方可执行，学院只能依照学校的意愿进行财务活动。

“分级管理”是指在学校的统一领导下，将财权在学校和学院之间进行合理划分，学院领导可以根据学院的发展自主的安排资金的使用，使学院在拥有事权的同时拥有适当的财权，做到了财权与事权的统一。另外，为了规范学院资金的使用，还明晰了学院的经济责任，实现了权利与责任的相统一。

“统一领导，集中管理”模式是一种家长式的高度集权的财务管理模式；学校对资金拥有绝对的控制权，可以从宏观角度出发，合理安排资金的使用，集中财力，保证学校整体目标的顺利实现。但是这种家长式的模式，使得学院没有财权和资金使用的自主权，因此，无法调动学院理财和谋求发展的积极性，对学院的发展形成了制约，从长

<sup>①</sup> 财政部.教育部.高等学校财务制度.1997

远来看，学院的消极性对学校的发展也会产生不利影响。

“统一领导，分级管理”模式在保证学校对资金宏观调控的基础上，将一部分财权适当的下放给了学院，学院可以自主筹资，自主安排资金的使用，调动了学院的发展活力。另外，“分级管理”模式明晰了各级部门的经济责任，使得学院在理财的过程中注重风险的规避和资金的使用效益，确保了资金的安全性，同时提高了资金的使用效率。由于这是一种财权下放的模式，削弱了学校对资金的宏观调控能力，如果监管不力，有可能造成学院不顾及整体利益，各自为政的情况发生，另外，如果责权利机制不健全，就会形成学院不承担经济责任，只享受财权利益的局面，对学校整体目标的实现不利。因此采用“分级管理”模式必须有完善的内部制度做为运行保障，否则，就会对学校的发展形成不利影响。

## 2.2 现行“分级管理”模式运行中存在的问题

目前，我国高等教育正处于发展的黄金期，高校的办学规模不断扩大，学校的各项管理工作也趋于复杂，为了适应这种发展，在财务管理上，越来越多的高校开始采用“统一领导，分级管理”模式。这种模式将财务管理工作实行分级管理，适当的将一部分财权下放给学院，很好的调动了学院的积极性和能动性，对高校整体发展目标的实现起到了积极的促进作用。但是，通过对采用“分级管理”模式的高校的财务管理工作进行分析发现，由于学校内部配套制度不完善，导致“分级管理”模式在运行的过程中出现了一些问题，这些问题的存在对高校财务管理工作产生了消极影响，因此，必须将这些问题处理好，才能使“分级管理”模式更好的发挥其应有的作用，促使高校财务管理工作朝着健康的方向发展，保证高校发展目标的顺利实现。

### 2.2.1 预算管理体系不健全

预算管理在高校的财务管理工作中占有很重要的地位，高校财务活动都是基于预算进行的，预算管理工作的的好坏直接影响了整个高校财务管理工作的优劣，因此，各高校对预算管理工作都非常重视，将其作为财务管理的核心工作。但是，从现实状况来看，高校的预算管理工作都普遍存在着以下几方面的问题：

#### 1、收入预算编制不完整

我国《高等学校财务制度》中明确规定，高校应该将学校的各项收入全部纳入到收入预算中，由学校对收入进行统一管理。但是，在实际编制收入预算，学校各部门会处

于一些私利考虑，将一部分创收收入进行隐瞒，或者故意低报收入，通过这种方式将一部分收入暗中留在本部门，用于本部门的福利或满足部门负责人的私欲，从而造成学校的收入预算无法真实的反映学校的收入状况，使学校可控制资金减少，国有资产流失。

## 2、预算编制方法落后

目前，高校在编制预算时最常采用的方法是“基数”+“增长”法，这种方法原理简单，便于财务人员实际操作。其原理是：首先确定某年度为预算基期（预算基期可以确定为上一年，也可以固定在某一年），然后在基期收入预算和支出预算方案的基础上，考虑影响收支变化的各项因素，预测出各项收支的变化幅度，最后形成当年的预算方案。这种方法以基期的收支为基础，实际上是承认了基期收支的合理性，如果基期收支存在这不合理的地方，这种不合理会一直被延续下去，再者，对于预算期各项收支的调整数额全凭管理者的经验作出判断，存在着很多的主观臆断性，因此，采用“基数”+“增长”法编制的预算方案，存在着很多缺陷。

## 3、预算执行力度不够

高校预算编制完成之后，财务管理目标能否实现，在很大程度上依赖于预算能否严格的按照方案执行。在我国高校，预算编制和预算执行相脱节的情况非常严重，大多数高校对预算的执行不够重视，在预算的执行过程中，根据管理者的意愿任意调整、追加预算的情况时有发生，甚至“先斩后奏”，对于一些难批的项目，故意在年初不做预算，等立项后再调整预算，追加支出，这与预算的刚性和严肃性是相违背的。

### 2.2.2 国有资产流失严重

高校的固定资产主要是教学设备，购置之后由校财务处统一管理，但是为了方便教学，这些教学设备一般散落在学院，由所在学院代管，校财务处定期对其清查，这样就形成了校财务处与学院对教学设备的交叉管理。这种交叉管理制度，没有明确的责任人，一旦发生丢失或毁损，很难追究责任，只能不了了之，造成固定资产流失。

另外，高校在转让无形资产时，由于没有建立有效的估价机制，再加上与外界接触少，不了解市场价格，导致转让价格偏低，造成国有资产流失。

### 2.2.3 高校贷款数额大，财务风险高

高校的财务风险来源于多个方面，但最主要是来源于商业贷款。目前，高校在校规模不断增大，需要投入大量的资金扩充教学资源，仅靠政府的经费拨款是远远不能满

足发展需要的，这就迫使学校自力更生，自主筹措发展资金。由于以往我国高校的经费来源主要是依靠政府拨款，没有自主筹资的经验，所以大多数高校选择通过向商业银行贷款进行筹资，导致高校贷款数额大，每年的利息支出给学校带来了很大的压力，容易造成学校流动资金不足，影响学校的发展。如果银行贷款占学校总资金的比重太高，一旦发生意外，会给学校带来巨大的风险。

#### 2.2.4 财务管理缺乏现代化信息管理模式

目前，高校的经济行为趋于复杂，为了提高财务管理工作的质量和效率，很多高校开始购买先进的系统软件，利用该系统软件处理财务信息，但是对软件的开发利用还仅仅停留在记账和一些简单的财务工作上，尚未建立财务管理信息系统，实现学校财务管理工作的信息化。

### 2.3 成因分析

通过分析可以出，我国高校财务管理工作中存在的问题很多，造成这些问题存在的原因也是多方面的，总结起来主要表现在以下几个方面：

#### 2.3.1 财务内部制度不完善

我国高校不重视内部制度的设置，内部制度整体设计不合理，漏洞多，针对性差，甚至出现问题后，没有相应的内部制度对其进行规范。而且在内部制度的执行过程中，执行力度不够，没有起到应有作用，导致预算的约束力不强和国有资产的流失严重。高校在贷款的过程中，由于缺乏相关制度的约束，导致贷款过度，给学校带来了很大的财务风险。

#### 2.3.2 缺乏财务预算绩效管理机制

由于缺乏财务预算绩效管理理念，对高校预算的执行情况不能进行科学的考核，预算的执行好坏与财务人员关系不大，即使预算的执行偏离预算方案给学校带来损失，也不追究财务人员的责任，导致他们没有工作积极性，不关心预算的执行情况，导致高校预算的执行不力。

#### 2.3.3 对贷款的风险认识不足

学校在贷款时，由于缺乏经验，只考虑到了贷款给高校带来的好处，对存在的风险及其危害性没有给予足够的认识，在加上近几年高校招生人数的增加，使高校对未来的发展认识不清，认为学校的生源可靠，不存在还贷压力，或者已经意识到利息压力了，

但是认为学校是国家的，与企业不同，不会破产倒闭，如果还不起贷款，政府会出面解决，对学校不会形成影响。因此，很多高校在向银行贷款时，根本不考虑自身的偿债能力，对贷款数额和期限的长短也不进行评估和规划，任意举债，导致高校出现财务风险。

#### 2.3.4 财务人员素质与管理要求不相适应

我国高校的理财环境发生了很大的变化，很多高校的财务管理工作实现了会计电算化，这就要求财务人员既懂财务会计业务又懂信息技术。但目前，一些财务人员知识陈旧，对会计电算化的认识不足，认为会计电算化就是在电脑上记账，无法运用新技术、新方法分析和判断经济业务，导致高校财务管理工作水平低下。

## 第3章 构建适合高校发展的财务管理新模式

### 3.1 构建高校财务管理模式的基本原则

#### 3.1.1 “宏观调控”与“微观搞活”相结合的原则

“宏观调控，微观搞活”与“统一领导，分级管理”是相对应的，“统一领导”是“宏观调控”的保证，“分级管理”则是“微观搞活”的体现，因此，这一原则是“统一领导，分级管理”校院两级财务管理模式的首要原则。

“宏观管理”强调的是校级对学校整体财力的控制能力，强调的是学院的利益要符合学校的整体利益，而“微观搞活”则强调学校要适当下放财权给学院，使学院能做到财权与事权相结合，保证学院自主办学的活力和积极性。将“宏观管理”和“微观搞活”结合起来，既可以有效防范财权分散，保证学校整体目标的顺利实现，同时，又调动了各学院的积极性和创造性，真正做到了管而不死，活而不乱，保证了整个学校的发展活力。

#### 3.1.2 适度分权原则

“统一领导，分级管理”模式的核心问题是财权的划分，只有将财权在校级和院级之间进行合理分配，才能保证财务管理工作的顺利进行。过分强调集权和过分强调分权都不利于财务管理工作的开展，影响学校发展目标的实现。过分强调集权，学校把财权集中在校级，学院没有财权，每花一分钱都要向学校请示，影响学院发展的积极性，在一定程度上制约了学院的发展；过分强调分权，学校将大部分的财权下放给学院，会造成校级财力不足，影响其宏观调控的能力，不利于学校的整体发展。因此，我们在建立“统一领导，分级管理”模式时，必须要坚持适度分权原则，处理好集权与分权的关系。

#### 3.1.3 兼顾责权利原则

高校建立财务管理模式时要体现责权利相结合的原则，权是指要明确划分校级和院级的财权，明确划分各部门的权利范围；责是指明晰校级和院级各部门各自应该承担的经济责任；利是利益，指的是学校要制定的相关的奖罚措施，对顺利完成任务的单位，给予物质奖励，对于没有完成任务的单位，给予一定的惩罚，激发各单位的积极性和创造性。根据责权利相结合原则建立的财务管理模式是一种集权利机制、责任机制和激励机制为一体的模式，这种模式可以更好的促使财务人员为实现学校的整体利益而努力工

作。

### 3.2 国外高校财务管理模式借鉴

发达国家非常注重高等教育的发展，其有关高校财务管理的理论也已经非常成熟，非常值得我们学习和借鉴。

#### 3.2.1 美国高校财务管理模式

美国是全球高等教育最发达的国家，其高等教育的特点是规模大且运转模式先进。在美国，高等院校按照投资主体不同分为两类：公立大学和私立大学。公立大学的资金来源主要是各级政府的拨款，所以，在资金的使用过程中高校的自主权很小，每一笔经费开支都要由政府作出审批，学校只是负责按照审批计划将资金安排使用。在这种集权式的财务管理模式下，学校不能按照自行发展的需要使用资金，因此，不利于高校的发展。而私立大学的资金来源呈多元化，其中大部分的资金来源于社会上的捐赠和资助，只有一小部分来源于各级政府拨款，因此，政府对学校资金的使用很少进行干预，学校资金的使用由学校根据需要自行进行安排。为了提高学院的筹资积极性，学校规定各学院可以自行筹资，对于学院自行筹措到的资金，除了很小的一部分上交给学校外，其余部分全部由学院留用，在资金的使用过程中，学院可以完全按照自己的需要安排使用，学校不会给予过多干预。学院按比例上交给学校的那小部分资金由校级财务机构安排使用。这是一种分权式的财务管理模式，有利于激发学院的积极性。由于集中式财务管理模式不利于学校的自主发展，在美国，越来越多的高校，包括一部分公立大学，开始倾向于选择建立分权式财务管理模式。

在美国，高校的预算一般采用两级预算模式，将学校的预算分为校级预算和院级预算。校级预算主要是负责核算校级收入，并制定相应的政策，按照一定的标准，将经费划拨给各学院；院级预算由各学院自行制定完成，主要是对自行筹资数额的预算和在经费范围内安排资金使用的预算。另外，在预算管理引入绩效管理，对各学院的预算完成情况进行考核，并给予一定的奖惩，能有效的激发学院的积极性。

美国高校建立的财务绩效评价指标体系不仅能对历史状况和现行状况的分析，了解学校财务目前存在的一些问题，还能通过对影响未来发展的一些因素进行分析，评价高校未来的发展潜力，给管理者一定的警示。

为了保证学校对资金的宏观控制能力，在学校内部制订统一的财务制度，同时建立

一个先进的资金结算系统，对资金实行统一管理，学校各项经费的收支都要通过该系统进行。也就是说，虽然学院可以不受干扰自行安排资金的筹集和使用，但各项收支结算也要经过该系统进行，这样可以对学院的财务活动实施监督，规范学院的资金使用，防止瞒报资金或滥用资金的情况发生，提高资金的使用效率。

为了加强内部监督，美国高校还专门成立了审计部门，负责对学校内部的财务活动进行监督和审计。审计部门与财务部门相分离，独立于财务部门单独进行审计活动，只对校董事会或校长办公室负责，学校财务部门无权对其工作进行干预，这样可以保证审计部门监督审计工作的客观性。审计部门有权对学校各级财务部门的会计资料和账目进行审查，而各级财务部门必须无条件的配合审计部门的工作，给其提供所需要的材料，保证审计工作能顺利进行。

另外，在美国，大多数的高校都实现了财务管理信息化，既提高了学校财务管理工作的效率，又增强了财务管理工作的透明度。

#### 3.2.2 新西兰高校财务管理模式

新西兰高校与美国高校不同，目前，大多数的高校选择的是集中式财务管理模式。学校的财务活动由校财务处统一管理，学院不设财务机构，各学院的报账等事宜也由校财务处派人专门负责。

新西兰高校非常注重学校的预算管理，在学校内部制定了严格的预算制度，对预算的编制原则、编制方法作出了详细的规定。将预算分为两级预算，首先由学院负责人编制本学院的收入预算和支出预算，然后由校财务处根据各学院的预算方案和学校的总体发展需要编制学校的总预算。学校总预算一旦确定之后，学院负责人要对本学院的收入预算负责，必须按照预算方案完成收入预算。学校将学院是否完成收入预算作为对学院考评的一项重要指标，而且学院负责人还要根据考评结果受到相应的奖惩。新西兰高校对于收入预算的高度重视，保证了学校有充足的资金用于发展。对于各学院的支出预算，学校批准之后，学院要按照预算方案执行，在执行过程中，如需要调整，学院有权对其进行调整，但调整幅度应控制在方案百分之五之内，超过幅度的，学院应该按照一定程序，向学校提出申请，由学校审批后再进行调整，这样既可以让学院在资金的使用上拥有一定的自主权，又不会导致预算执行偏离预算方案太多，体现了预算严肃性和灵活性相结合的原则。

对于学校的闲置资金，新西兰高校一般会选择利用其进行适度的对外投资，选择的投资对象只能是债券等无风险的投资产品，股票投资是被禁止的，这样既可以是学校在投资中获得一定的收益，增加其经费收入，又可以保证资金的绝对安全。新西兰高校还规定对外投资与学校的发展不能冲突，也就是说，不能为了获得投资收益而影响学校的发展，要在保证学校发展资金充足的前提下，进行投资。

### 3.2.3 借鉴

美国和新西兰高校的财务管理模式有许多值得我们借鉴的地方，但是，由于我国与美国、新西兰在社会、经济和文化背景方面存在着很大的差异，所以在借鉴时，应该充分考虑这种差异，不能生搬硬套，照搬他们现成的经验，要结合我国国情和我国高校的特点进行适度的借鉴。

1、美国高校的财务部门设置合理、分工明确，有专门的审计部门独立于财务部门之外，对学校各项财务活动的运行情况和会计资料的真实性进行内部审查，起到了很好的监督作用，这一点与我国高校的现状差异很多，在我国，审计部门一般归财务处领导，所以，审计部门的工作很难客观的反映学校财务工作的真实情况，因此，这一点非常值得我们借鉴。

2、美国高校和新西兰高校均实行二级预算制度，第一层是校级预算，第二层是院级预算，学院在执行预算时，具有一定的自主权，在资金的运用过程中，可以根据自身的需要进行微调，既强调了预算的严肃性，又要体现了其灵活性。同时，引入绩效理念，对预算的执行情况进行评价，根据评价结果给予相应的奖惩，既落实了经济责任，又激发了各学院的积极性。在我国高校，普遍存在的问题是预算与执行两张皮，预算形同白纸，甚至没有任何意义，年初的预算只是任务式，没有与实际状况相结合，所以，我们应该借鉴新西兰的模式，将预算的执行与对负责人的考核联系起来，以保证预算能被严格的执行。

3、美国高校在资金管理方面建立了严格的内部制度和运行机制，学校内部设立统一的银行账户，学校及各学院所有的经费收支都通过该帐户进行，能有效地对各学院的经费收支情况实施监督，一旦发生违规使用资金的现象，能够及时对其进行制止，保证资金的合理利用和安全性。在我国，大多数的高校还尚未建立统一的资金管理系统，学校对学院的资金使用情况很难掌握清楚，导致资金挪用、滥用的情况使用发生，所以，

我们应该尽快建立这一系统，加强对资金收支结算的监督。

4、美国高校建立了财务管理信息化系统，实现了财务管理信息化，该系统采用先进的财务系统软件，财务人员利用财务系统软件处理财务信息，大大提高了财务管理工作的质量和效率，同时将各项资金的收支往来公布出来，便于教职工和学生的监督，增加了财务管理的透明度，而且有利于学校管理层和学院管理层随时掌握财务运行情况，根据需要对财务活动作出必要的调整。在我国，只有很少一部分学校建立了财务管理信息化系统，而且系统的一部分功能尚未被开发利用，因此，应该借鉴美国的经验，帮助高校实现财务管理信息化，以提高财务管理工作的质量和效率。

### 3.3 构建适合我国高校发展的财务管理新模式

当前，虽然在我国规模较大的高校一般采用都是“统一领导，分级管理”模式，但是在实践中，各高校又都结合自身的特点，对“统一领导，分级管理”模式进行了适当的创新与发展，建立了适合本校发展的财务管理模式。这些模式的区别主要体现在预算模式和会计核算模式两个方面，即在预算模式上，有的学校选择“一级预算”模式，有的学校选择“两级预算”，在会计核算模式上，有的学校选择采用“集中核算”模式，有的学校选择采用“两级核算”模式，将不同的预算模式和会计核算模式交叉运用之后形成了具有不同功能和特点的财务管理模式。其中最具代表性的是“统一领导、一级预算、集中核算、两级管理”、“统一领导、一级预算、两级核算、两级管理”和“统一领导、两级预算、两级核算、两级管理”三种模式。这三种模式虽然存在这很大的差别，但是它们都坚持统一领导这个前提条件，另外在管理上都实行的两级管理模式，这是三种财务管理模式的共同之处。

“统一领导”强调的是学校的宏观调控能力，“两级管理”强调的是财权下放，符合“宏观调控，微观搞活”的原则。

“一级预算”模式是指学校将预算管理权全部集中在学校一级，由校级财务部门负责编制全校的收入预算和支出预算，学院不是预算主体，没有编制预算的权利，只能按照既定的预算方案安排资金的使用。在这种预算模式下，学院不参与预算的编制，不能按照自己的思路安排资金的使用，无法调动学院的积极性，不利于学院的发展。

“两级预算”模式是将学校的预算分为两层：即校级预算和院级预算。校级预算由校级财务部门负责编制，只对校级可支配的财力编制预算，学院作为独立的预算主体，

有学院负责人负责编制本学院可支配财力的预算方案，最后校级预算和院级预算汇总成学校的总预算。在这种预算模式，校级预算不是学校预算，而只是对校级财务部门可以支配的资金进行的预算，学院可以按照自己的发展思路，根据自身的发展需要，自主安排资金的使用，这样可以极大的调动学院的理财积极性和办学的热情，对学校的整体发展非常有利。

“集中核算”模式是指在学校内部对资金实行统一核算。学校只设立一级财务机构，即校财务处，校财务处统一负责学校各项经费的收支结算，学院不设单独的二级财务机构，学院的财务工作由校财务处派专门的财务人员管理，这些财务人员受校财务处直接领导，对校财务处负责。在这种模式下，校财务处可以宏观的掌握整个学校的收支结算和资金往来情况，可以对学院的资金使用进行监督。

“两级核算”模式是指学校除一级财务机构外，在各学院再设立独立的二级财务机构，学院的经费收支由本学院的二级财务机构进行管理，二级财务机构归学院领导，直接对学院负责。在这种模式下，由于二级财务机构归学院直接领导，因此，在进行财务活动时很容易受到学院的干预，很难客观的反映学院经费的使用情况，甚至为了学院的利益，不惜牺牲学校的整体利益。

### 3.3.1 “统一领导，一级预算，集中核算，两级管理”模式

采用这种模式，学校只设一级财务机构，学院不设财务机构。在校内实行一级预算，由校财务处负责编制整个学校的收入预算和支出预算，其他部门只要按照预算方案安排资金的使用即可。在会计核算方面，实行集中核算，由校财务处负责学校的会计核算，学院的资金核算有财务处派人负责。

这种模式是一种集权型的财务管理模式，学校的宏观调控能力较强，能有效的利用资金进行学校整体的发展，但是，由于其高度集权，所以学院的积极性很低，不利于学院的发展。

### 3.3.2 “统一领导，一级预算，两级核算，两级管理”模式

采用这种模式，学校实行的是一级预算，学院不作为独立的预算主体，但是在学院设立了二级财务机构，二级财务机构受校财务处和学院的双重领导，接受校财务处的监督，独立负责学院的会计核算。

这种模式与“统一领导、一级预算、集中核算、两级管理”相比较，给予了学院一

定的财权，使学院在权利范围内，能自行安排经费的使用，独立编制会计报表，同时，鼓励学院自行筹资，对于学院自行筹资部分除按比例上交学校外，其他部分留在学院自用，从而调动了学院筹资的积极性。但是由于二级财务机构对学院直接领导，有可能为了本学院的利益而损害学校的整体利益，影响学校的发展。

### 3.3.3 “统一领导，两级预算，两级核算，两级管理”模式

采用这种模式，学校实行两级预算，将预算分成校级预算和院级预算，由学院自行编制本学院的收入预算和支出预算。在学院设立二级财务机构，由该二级财务机构负责学院的会计核算。

这种财务管理模式过分的强调分权，给予了学院过多的财权，有利于调动学院的办学积极性，但是，由于下放给学院的财权过多，使得学校的宏观控制能力很弱，容易造成财力的过分分散，不能根据学校的整体发展需要安排资金的使用，不利于学校整体目标的实现。

### 3.3.4 模式创新——“统一领导，两级预算，集中核算，统一开户，分级管理”模式

通过分析可以看出，上述三种模式各有利弊，因此，我们同时借鉴了这三种模式和美国及新西兰高校财务管理模式优点的基础上，再并结合我国高校的实际情况，提出了一种更适合我国高校发展的财务管理模式，即“统一领导，两级预算，集中核算，统一开户，分级管理”模式。

“统一领导”是模式运作的前提，这表明在学校内部要制定并执行统一的财经政策，各部门的财务管理工作应该符合学校的整体发展利益，不得与学校的整体目标向违背。学校设立唯一的一级财务机构校财务处，负责学校的资金核算，学院不设二级财务机构，学院的资金核算等财务工作由学院财务办公室负责，财务办公室由校财务处派人组成。学校实行两级预算，校级预算由校财务处负责编制，院级预算由学院负责人负责编制。

“统一开户”是指在学校内部设立资金结算中心，在银行开设统一帐户，学院不得另开帐户，学校所有的资金结算都通过该结算中心的统一帐户进行，便于学校对各部门资金使用的监管。

这种模式采用两级预算，将财权在校级和院级之间进行了明确的划分，同时明晰了校级和院级各自的经济责任，让学院在行使权利的同时承担相应的经济责任，做到了权

利与责任的相结合。采用集中核算，由校财务处统一负责学校资金的收支核算，在不过多干涉学院资金使用的情况下，能有效监督学院资金的使用情况，既调动了学院的积极性，又加强了学校对学院的宏观调控能力。

## 第4章 优化高校财务管理模式的保障性措施

### 4.1 整合财务组织结构

组织是实现目标的载体,为了实现财务管理目标,高校应该对财务管理组织结构作出一定的调整,在调整的过程中,要紧密切合自身的特点和发展的需要,明确划分各科室的职能和责任,做到职责分明,使调整之后的财务管理组织能更好的为高校的发展目标服务。

#### 4.1.1 财务组织结构

建立财经工作领导小组负责处理学校的日常事务,该小组的组长由总会计师担任,总会计师直接由校长领导,对校长负责,协助校长全面处理学校的财务工作。校长授权给总会计师,由其负责审批学校的财务工作。学校的重点基建投资项目及重点发展项目由校长首先提出,经党委会成员讨论确定后,再由总会计师全面负责。

在学校内部设置唯一的一级财务机构—财务处,由校长和总会计师直接对其进行领导,其他任何人或部门不得对其工作进行干预。财务处的职责是统筹管理全校的各项财务工作。

学校的二级财务机构只在后勤,校产等部门设立,各学院不设二级财务机构,由财务处直接派人组成学院财务工作办公室负责学院的会计核算工作,学院财务工作办公室是财务处的派出机构,接受财务处的直接领导,学院对其工作不能进行干预,这样可以最大限度的保证学院财务工作的客观性。

财务处下设7个科室分别为:财务管理科、会计核算科、会计结算科、审计科、综合管理科、基建投资管理科、绩效考核科。7个科室分工明确、责任明晰,而且设立了审计科和绩效考核科,负责对学校的财务工作进行内部审查和绩效评价,保证了财务工作的完整性。高校财务组织结构图如图4-1所示。

#### 4.1.2 基本职能

##### 4.1.2.1 财务处

1、负责学校年度综合财务预算的编制,并全面监控预算执行过程,发现问题后,及时上报进行调整。

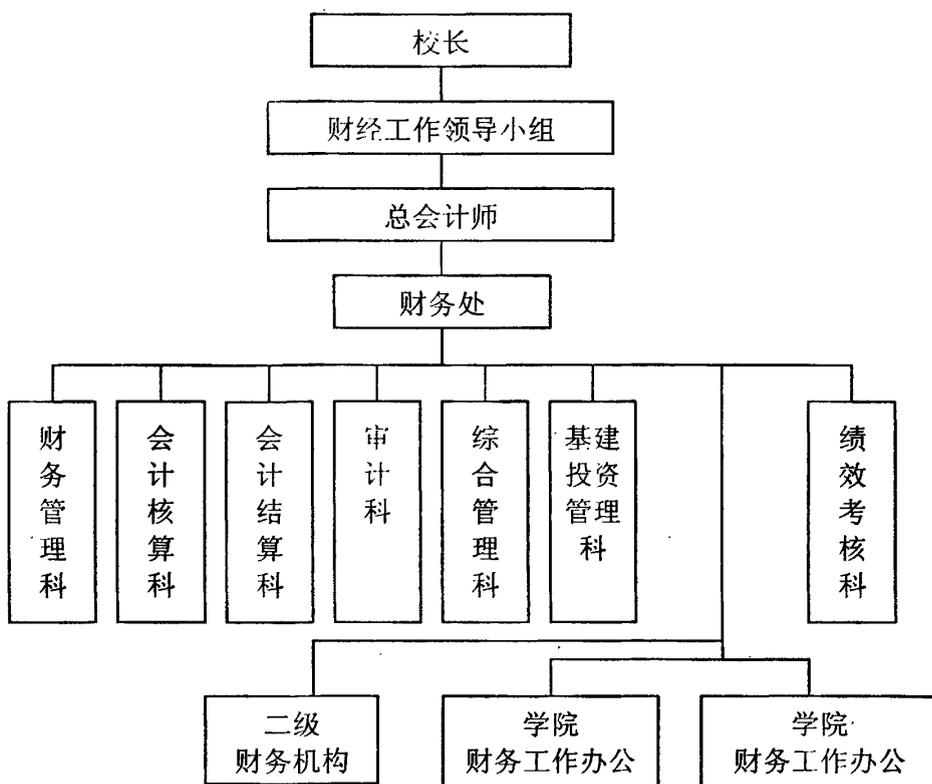


图 4-1 优化后的财务组织结构图<sup>①</sup>

2、对学校的资金进行宏观调控，提高资金利用率，优化资源配置。

3、对学校的各项经济活动进行分析预测，并搜集相关资料，提出方案，为财经工作领导小组进行决策提供依据。

4、对二级财务机构和各学院的财务工作办公室的工作进行领导和监督，发现有违法违规行为及时对其进行纠正和处理。

5、负责办理各类离校人员离校时的财务手续。

#### 4.1.2.2 财务管理科

1、负责制定与财务相关的各项规章制度，完善学校内部财务制度；

2、负责学校的预算管理，利用科学的方法编制学校的财务预算，使学校有限的资源发挥最大的效益

#### 4.1.2.3 会计核算科

1、根据相关的财经制度，对学校的各项资金进行归类核算

<sup>①</sup> 徐孝民,许家瑞.高等学校多校区财务管理模式研究.中山大学出版.2008.4.P178

2、编制学校的资产负债表，给管理者提供准确完整的资料和信息

#### 4.1.2.4 会计结算科

1、全面负责学校资金的收支结算工作；

2、学校所有的资金往来都要通过会计结算科进行，能对学校的资金实行控制和监督，达到优化资源配置的作用。

#### 4.1.2.5 审计科

1、负责检查学校内部的财务制度是否完善，各部门的分工是否合理，经济责任是否明晰

2、负责对学校的财务工作进行全面检查，审查财务资料的完整性和财务活动的合法性，对非法的财务活动进行制止和处理

3、校外审计、纪检等部门对学校的财务工作进行监督检查时，稽查科负责配合这些部门的工作。

#### 4.1.2.6 综合管理科

1、负责与学生相关的费用的收取与催缴；

2、负责制定学校对学院经费的划拨标准

#### 4.1.2.7 基建投资管理科

1、制定完善的基建投资管理制度，保证基建投资的安全性；

2、全面负责学校的基建投资管理，包括对基建投资可行性的分析和资金需用量的预测，为财务处的决策提供依据；

3、负责对在建工程施工过程的监督，保证基建工程的质量，防止造成国有资产的损失；

4、负责对竣工的基建工程进行验收；

#### 4.1.2.8 绩效考核科

1、负责搜集财务资料，根据财务资料对学校的财务活动进行考核

2、将考核结果反馈给相关部门，以便其找出原因，改进工作

3、制定相应的奖惩制度，根据考核结构，对考核单位给予奖惩，形成良好的考核激励机制

## 4.2 完善预算管理体系

财务预算在财务管理中占有很重要的地位，是高校财务管理的中心工作，贯穿于财务管理的整个过程，是各项财务活动的基础。通过预算管理，可以对学校进行宏观调控，实现资源的优化配置。目前，高校经费的收入和支出呈现出多元化趋势，这使得高校的收支预算工作变动更加复杂和困难，给预算管理工作带来了新的挑战。因此，有必要对高校的预算工作进行进一步的完善，使其能更好的为实现高校的管理目标服务。

### 4.2.1 建立严格的预算管理制度

在学校内部制定严格可行的预算管理制度，预算管理制度主要涉及以下几方面的内容：学校的预算实行的是一级预算还是二级预算，如果实行的是二级预算，要明确划分学校和学院的职责和权限；预算的编制原则、编制程序和编制方法；预算调整的程序。从预算制定到预算的实施，都要严格地按照内部制度的规定进行，如果在预算的执行过程中，需要对预算进行调整，要严格按照调整程序对预算方案进行调整，只有这样，从能使学校的预算管理工作进入一个有序状态。

另外，还要建立高校预算控制系统，对预算实行有效控制。预算控制是对预算执行过程实施的监督和控制，是预算管理的一个重要环节。高校预算一经确定，就应该按照既定方案实施预算，但是，就目前的现实情况来看，高校普遍存在预算执行不严格的情况，破坏了预算的严肃性，使预算的目标不能实现，因此，有必要建立预算控制系统，借助于一些技术手段，对高校预算的执行过程中实施有效控制，一旦发现预算执行与预算方案存在偏差，要及时分析原因，采取相应的措施进行纠正，保证预算的顺利进行，保证预算目标的顺利实现。

### 4.2.2 强调预算管理参与性

高校的预算是对整个学校资金的收支进行的预算，涉及到学校的各个部门，这就要求财务部门在编制预算时，要加强与其他部门的联系与沟通，深入的了解学校的方方面面，涉及到专业性较强的问题，还要虚心的听取专家的意见，保证预算方案的准确性和可靠性。

### 4.2.3 推行全面预算管理

全面预算管理首先强调的是将学校的所有收入和支出计划都纳入到预算中来，增强了学校对整体财力的宏观调控能力，同时还强调将责任、权利和利益三方面相结合，明

确地划分了各级财务部门的职能权限和经济责任，制定相应的考核制度和奖惩制度，对各部门的财务工作进行绩效考核并给予相应的奖励和惩罚。这种预算管理体系能充分调动学院积极性，增强学院在理财过程中的自主性和创造性，从而提高高校资金的利用效率，创造更好的办学效益。

### 4.2.4 采用零基预算法

零基预算法是一种科学的预算编制方法。以往高校采用的预算编制方法大都是在以前年度预算的基础上进行的，对以前年度预算的依赖性大，这就要求以前年度预算方案必须非常有效，否则，以前年度预算方案中不科学的部分很有可能被一直延续下去，影响到以后预算方案的准确性。而采用零基预算法编制预算，是不需要考虑以前年度的预算情况的，一切从零开始，重新对每一项收入和支出进行分析，以实际需要为依据，编制计划和预算。零基预算法可以完全剔除以前年度预算中不合理的因素对本年度预算方案的影响，保证预算的准确性，使有限的经费得到合理地配置。

### 4.2.5 建立高校预算绩效管理体系

预算绩效管理体系通过建立一些指标模型，对财务预算的运行情况进行分析评价，能形成良好的竞争激励机制，是一种先进的预算管理方法。这种方法在我国的企业中已经普遍应用，并且取得的很好的效果，但是，在我国高校，这种绩效管理理念还是一个新鲜的概念，大部分高校尚未引入绩效理念对财务预算进行管理。为了提高高校的财务预算管理工作的效率和资金的使用效率，高校有必要将绩效理念引入预算管理中来。

#### 4.2.5.1 绩效管理的内容

##### 1、绩效管理的概念

绩效管理最初是应用于企业的，所以其概念也是与企业相关的。绩效管理是指建立评价指标对企业的业绩进行评价，并将这种绩效评价结果与员工的薪酬相结合，利用绩效成绩对员工形成激励，以促使企业的战略目标顺利实现的管理活动。

绩效管理绩效管理的作用表现在三方面：评价作用、沟通作用和激励作用。评价作用是其首要作用，评价完成之后是与相关人员的沟通，通过沟通将评价结果进行反馈，让相关人员了解工作中的不足，这样有利于其对工作改进，激励作用是通过制定相应的奖惩制度实现的，这样可以促使相关人员提高工作效率。

##### 2、绩效管理图

如图 4-2 所示。

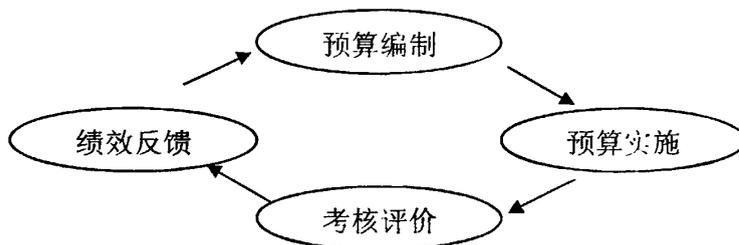


图 4-2 绩效管理示意图

#### 4.2.5.2 高校财务预算绩效管理的实施

高校预算绩效管理是指在高校财务预算管理中引入绩效理念，对预算的执行结果进行分析，实现高校预算和绩效的匹配，在高校中形成激励机制，提高高校的财务预算工作的效率，使财务预算管理真正发挥目标控制和资源配置的功能。高校财务预算绩效管理实施程序见图 4-3。

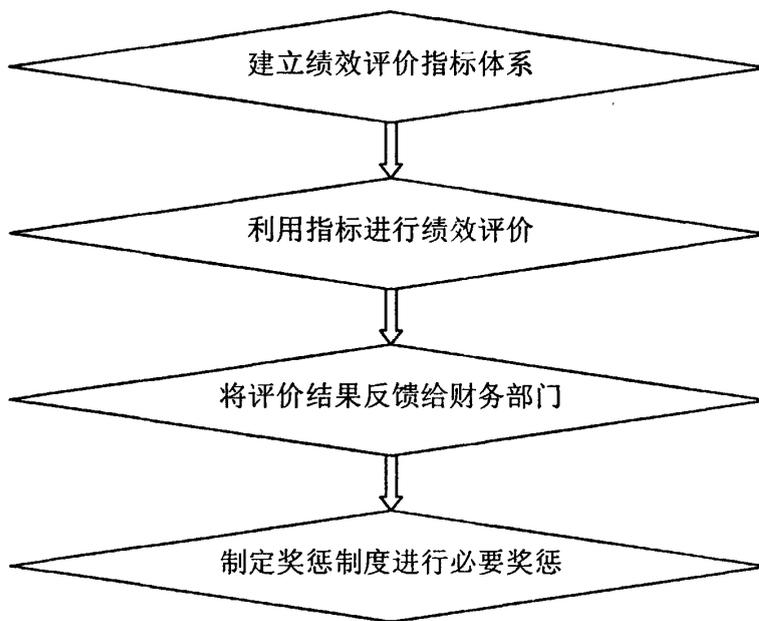


图 4-3 高校财务预算绩效管理实施程序

### 4.3 加强防范高校财务风险

高校财务风险主要来源于向商业银行的过度贷款。高校在向商业银行贷款时，由于缺乏必要的内部控制制度和相关的可行性分析，导致贷款数额偏大，一方面给高校带来巨大的利息负担，另一方面，造成了高校资金结构不合理的现象，使高校资金流动性差，

甚至使高校的资金链断裂，给高校带来了巨大的财务风险。

### 4.3.1 防范高校财务风险的措施

#### 4.3.1.1 拓宽筹资渠道，实现高校资金来源多元化

##### 1、与企业合作进行科研开发，增加高校收入

高校是一个人才集聚的地方，每年都会开发出很多的科研成果，其中只有一小部分转让出去，大多数的科研成果无人问津，造成了巨大的浪费。高校应该改变被动的局面，积极寻找相关的企业，转让科研成果，或加强与企业间的合作，利用自身的人才优势，帮企业开发出新的科研成果，这样既能增强企业的竞争能力，又能增加学校的经费收入，解决经费不足的问题。

##### 2、向社会筹资，努力争取社会资金

在一些发达国家，许多高校非常注重通过宣传等方式向社会筹集资金。在美国，为了获得社会的支持，很多高校的校长每年都会拿出大量的时间，向社会宣传其办学方针、展示其学术科研成果，通过这种方式筹措到了更多的办学经费。但是在我国，通过向社会募捐筹集资金的高校非常少，还没有形成一种气候。因此，我国高校可以借鉴美国高校的一些成功经验，积极利用社会资金补充办学经费。

#### 4.3.1.2 制定相应的内部制度，加强对贷款的管理

##### 1、建立科学的贷款程序

###### (1) 贷款方案的提出

由学校财务部门，根据需要发展的需要，提出贷款方案

###### (2) 贷款方案的可行性分析

对每一个贷款方案的可行性进行分析，主要是根据学校的偿还能力，建立数学模型，分析贷款的数额和期限，确定最终的贷款方案。

###### (3) 实施贷款方案，向银行贷款，并对贷款实施控制

##### 2、进行可行性分析

###### (1) 确定合理的贷款期限

高校在贷款时，要合理的确定贷款期限，如果学校有多项贷款，要注意避免出现还贷高峰，比如，2006年有一项4年期贷款，到2010年到期，如果2008再贷款时，期限确定为2年期，也是到2010年到期，这样2010年就会出现还贷高峰。所以，在确定贷

款期限时，要注意不要出现还贷高峰。

在确定贷款期限时，除了避免出现还贷高峰以外，还要考虑未来利率的变动趋势，一般来说，如果财务人员预测到未来一段时间银行利率有可能调低，则可以先进行短期贷款，等利率调低之后，在重新贷款。

#### (2) 合理确定贷款数额

贷款规模最终决定了学校的利息负担，过多的贷款会给学校带来还息压力，严重的可能还好影响学校的正常发展，因此，高校在向商业银行贷款是要根据自身的财务状况，考虑利息负担，确定合理的贷款规模，实现贷款的真正价值。

### 3、实施对贷款的有效控制

贷款入账之后，要加强对贷款的管理，严格的按照事先计划方案安排使用，提高贷款的使用效益，同时，还要按照还款计划提前做好还贷准备，避免出现偿还压力，造成财务危机。

#### 4.3.1.3 建立高校财务预警系统

随着我国教育体制改革的深化，高校教育经费的来源有了很多的变化，政府拨款的比例减小，学校自筹部分比例增加，这就需要各学校根据自身的发展需要自主筹资。在此之前，高校的教育经费大部分来源于政府拨款，没有自主筹资的经验，对筹资渠道的认识不足，因此，大多数的高校选择利用银行贷款来弥补经费的不足。在高校贷款的过程中，大多数高校的财务风险意识单薄，没有意识到过度贷款带来的财务风险，导致贷款数额偏大，财务风险偏高。所以，我们有必要建立一套有效的高校财务风险预警系统，利用财务风险预警指标对高校运营过程中潜在的财务风险进行监测，在风险萌芽阶段，对可能出现的风险进行预报，发出风险信号。

高校财务风险预警系统是利用相关的预警指标对风险进行预报的，所以，预警指标的准确性决定了预警系统的有效程度，预警指标越准确，预警系统越有效，而预警指标的准确与否又确定于财务人员掌握的财务资料的及时可靠性，如果财务资料不能及时准确的反映高校的财务状况，预警指标就失去了应有的意义，从而导致整个财务风险预警系统的无效。因此，为了实现高校预警系统的功能，应该制定完善的内部制度，建立有效的组织结构，设立专职工作人员，合理划分工作人员的权责范围，保证预警人员能够及时、顺畅的搜集和传递所需要的财务资料，并将分析预测的结果及时的反馈给相关的管理人员，给管理人员提供信息，使其能够及时调整方案，采取有效的预防或控制措施，

避免发生损失或将损失程度降到最小。

### 4.3.2 高校财务风险预警指标

在国外，高校财务预警系统非常成熟，但是，在我国尚处于初级研究阶段，专家学者们从不同角度入手建立了一系列的指标对高校财务风险进行预测，其中教育部于上世纪90年代建立的一套财务预警监测指标已经在教育部直属的高校进行了试验，试验结果证明这套指标能够对高校的财务风险起到一定的预防作用是，这是目前公认的比较权威的一套财务预警指标。这套指标从四个角度入手建立了九项指标，每一项指标都建立了数学模型，并且给出了相应的临界值。高校财务风险预警指标见图4-4。

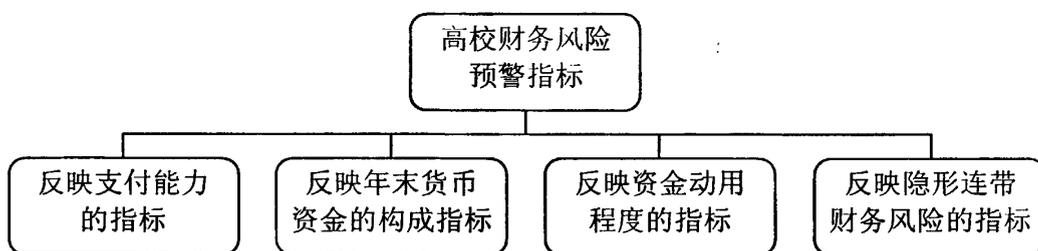


图4-4 高校财务风险预警指标

反映支付能力的指标包括潜在支付能力指标和现实支付能力指标，反映的是高校资金的偿债能力，指标越大越好；反映年末货币资金构成的指标包括非自有资金余额占年末货币资金的比重、自有资金净余额占年末货币资金的比重和自有资金余额占年末货币资金的比重三项指标，反映的是高校的资金结构中，自有资金和非自有资金的比例，自有资金比例越高越好，非自由资金比例越低越好；反映资金动用程度的指标是自有资金动用程度，反映的是自有资金的已利用比例，从侧面反应了高校可以利用的自有资金的比重，指标的比例越小越好。反映隐形连带财务风险指标包括校产财务风险、基建支付能力和基建投资财务风险三项指标，前一项指标反映了校产给学校带来的风险，指标越小越好，后两项反映了学校自身对基建的支付能力及基建投资给学校带来的风险。高校可以将财务资料代入这九项指标的数学模型，对比临界值，对高校的财务风险进行的分析预测，该指标体系直观、明了，便于操作。但是这九项指标中有些指标是重复反映同一个内容的，有的是不经常用到的，因此，我们在借鉴其优点的基础上，对其进行简化，建立了一套新的高校财务风险预警系统。高校财务风险预警指标图见图4-5所示。

该系统包括五个指标：潜在支付能力、现实支付能力、非自有资金占年末货币资金

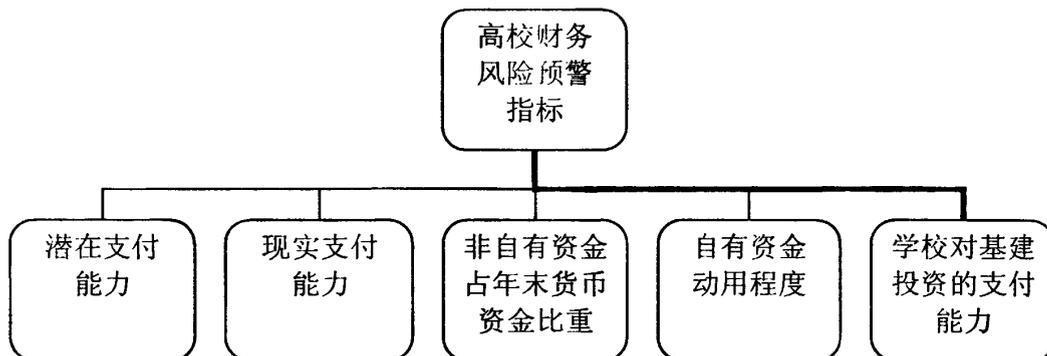


图 4-5 优化后的高校财务风险预警指标

的比重、自有资金动用程度和学校对基建投资的支付能力。

### 1、潜在支付能力

$$\text{潜在支付能力} = \frac{\text{年末速动资产} - \text{年末流动负债}}{\text{学校全年月平均支出额}} > 3 \quad \text{公式 (1)}^{\text{①}}$$

该指标的临界值为 3，表示年末速动资产与流动负债差额最少应该可供高校 3 个月的日常支出，指标越大越好，如果小于 3，说明存在财务风险。

### 2、现实支付能力

$$\text{现实支付能力} = \frac{\text{年末银行存款} + \text{年末现金}}{\text{学校全年月平均支出额}} > 3 \quad \text{公式 (2)}^{\text{②}}$$

该指标的临界值为 3，表示年末银行存款与现金额最少要能支付高校 3 个月的日常支出，指标越大越好，如果小于 3，就要处于预警状态。

### 3、非自有资金余额占年末货币资金的比重

$$\frac{\left( \begin{array}{c} \text{应付} \\ \text{及} \\ \text{暂存款} \end{array} \right) + \left( \begin{array}{c} \text{应交} \\ \text{财政} \\ \text{专户} \end{array} \right) + \left( \begin{array}{c} \text{应交} \\ \text{税金} \end{array} \right) + \left( \begin{array}{c} \text{借入款} \end{array} \right) + \left( \begin{array}{c} \text{代管} \\ \text{款项} \end{array} \right)}{\text{年末货币资金额}} \times 100\% < 50\% \quad \text{公式 (3)}^{\text{③}}$$

该指标的临界值式 50%，表示在年末的货币资金总额中，非自有资金的比重不得超过 50%，即自有资金的比重不得低于 50%，指标越小越好，越小表明学校的资金总额中非自有资金越少，自有资金有多。如果该指标值超过 50%，说明该学校的财务存在潜在

① 许道银.试论高校财务危机预警系统.徐州师范大学学报(自然科学版).2003.4

② 许道银.试论高校财务危机预警系统.徐州师范大学学报(自然科学版).2003.4

③ 许道银.试论高校财务危机预警系统.徐州师范大学学报(自然科学版).2003.4

的风险，应该引起有关部门的注意。

#### 4、自有资金动用程度

$$\left(\text{自有资金}\right) \left(\text{动用程度}\right) = \frac{\left(\text{对外}\right) \left(\text{投资}\right) + \text{借出款} + \left(\text{应收账款中的}\right) \left(\text{非正常周转垫支款}\right)}{\text{一般基金} + \text{专项基金}} \times 100\% \leq 100\% \quad \text{公式(4)}^{\text{①}}$$

该指标反映的是高校对自有资金的动用程度，指标值越小越好，越小表明自有资金动用程度越低，有足够的资金可以用于学校发展，如果等于100%说明学校已经没有自有资金可以利用。

#### 5、学校对基建投资的支付能力

$$\text{学校对基建投资的支付能力} = \frac{\text{基建年末负债}}{\text{基建年末货币资金}} \times 100\% < 100\% \quad \text{公式(5)}^{\text{②}}$$

该指标值越小越好，指标值越小说明学校有足够的资金来支付基建投资的负债，不会给学校带来风险。

### 4.3.3 案例分析

下面我们以炎黄大学的2007年的财务资料为基础，通过分析其财务风险来说明该系统的运行机制。财务资料如表4-1、4-2所示。

表4-1 炎黄大学2007年支出一览表

单位：万元

支出项目名称	金额
一. 基本支出	39570.45
二. 科研经费支出	5675.22
三. 银行贷款利息支出	2367.13
四. 总支出	47612.8

$$\text{现实支付能力} = (15.89 + 18551.52) / (47612.8 / 12) = 4.68$$

潜在支付能力

$$= (15.89 + 18551.52 + 197.06 + 1342.37 - 3444.35 - 59.87 + 167) / (47612.8 / 12) = 3.26$$

① 许道银.试论高校财务危机预警系统.徐州师范大学学报(自然科学版).2003.4

② 许道银.试论高校财务危机预警系统.徐州师范大学学报(自然科学版).2003.4

表 4-2 炎黄大学 2007 年资产负债表

单位: 万元

项目	年初数额	年末数额	项目	年初数额	年末数额
一、资产类			二、负债类		
现金	9.32	15.89	借入款项	17907.02	21351.37
银行存款	14761.3	18551.52	应付及暂存款	1425.76	2973.29
应收账款	25689.21	29745.43	应交财政专户款	2592.18	2652.05
借出款	397.47	1739.84	应缴税金	419.01	252.01
材料	51.40	57.67	代管款项	2242.95	2667.27
对校办企业的投资	218.64	201.29	负债合计	24586.92	34895.99
对外投资	180.63	367.90	三、净资产		
债券投资	60.01	257.07	事业基金:		
其他投资	120.62	110.83	一般基金		
固定资产	75419.44	84156.14	投资基金		
			固定基金		
			专用基金		
			净资产合计		
合计	116908.04	135203.58	负债合计	116908.04	135203.58

非自有资金余额占年末货币资金的比重

$$=(4399.05+424.32+3444.35+59.87-167)/(18567.41) =43.95\%$$

现实支付能力 > 临界值 3

潜在支付能力 > 临界值 3

非自有资金余额占年末货币资金的比重 < 临界值 50%

从计算的结果来看, 炎黄大学的现实支付能力、潜在支付能力、非自有资金余额占年末货币资金的比重这三个指标值都没有超过临界值, 所以, 暂时不会发生财务风险, 学校财务处于安全状态。但是如果有的指标超出了临界值, 就要对学校的财务状况进行关注, 采取相应的措施, 以避免发生危险。

#### 4.4 建立高校财务评价指标体系

高校财务管理评级指标是反映高校财务基本情况的指标, 利用评价指标可以对高校

的财务管理工作进行全方位地评估。目前,我国高校的财务评价指标体系包括两方面的内容:高校财务综合实力评价指标和高校财务运行绩效评价指标。高校财务综合实力评价指标是一些单项指标,反映高校的资产状况和筹集办学经费的能力,高校财务运行绩效评价指标是在这些单项指标的基础上,通过指标之间的比例关系来反映高校资金的运行状况和运行效益,这两方面的指标都是对高校财务现状进行的分析,不能客观地反映出学校未来的发展潜力。目前,越来越多的高校开始关注学校自身的发展潜力,因此,本文借鉴美国高校的财务评价体系,增加高校财务发展潜力评价指标,建立我国高校的财务评价指标体系。

财务指标体系建立之后,高校可以通过这些指标,掌握自身的财务状况,可以对不同年度的同一项指标进行纵向比较,预测财务的发展趋势,还可以与其他兄弟院校进行横向比较,找出与他们存在的差距。所以,高校在建立财务评价指标时,应该遵循有用性、可操作性和可比性三个原则。有用性是指财务评价指标应该能为管理者提供有效的信息,帮助管理者了解高校整体的财务状况。可操作性是指建立的这些指标要通俗易懂,简单明了,方便操作。可比性是指各项指标可以进行对比,通过相关联的指标值之间的对比建立新的相对值指标。财务管理评价指标体系如图4-6所示。

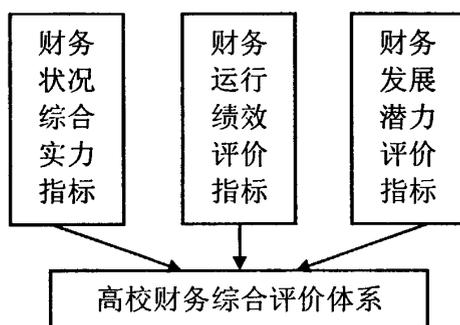


图 4-6 财务管理评价指标体系结构图

#### 4.4.1 高校财务评价指标

##### 4.4.1.1 高校财务综合实力指标

高校财务状况综合实力评价指标总共有六项指标,这六项指标从不同的角度反映了学校的资产状况和获取各项经费的能力。财务状况综合实力指标如表4-3所示。

1、学校经费收入总额是一个综合性很强的指标,不仅反映了高等学校在一年内所获得的全部经费之和,体现了学校的发展能力,还反映了学校经费收入的来源状况,即有多少是靠政府拨付的,有多少是自筹的,揭示了学校筹集经费的能力。

表 4-3 财务状况综合实力指标体系

学校经费总额 ①	政府经费拨款 ②	教育经费拨款	
		科研经费拨款	
		其他经费拨款	
		基建拨款	
		上级补助收入	
	学校自筹经费 ③	教育 事业收入④	学杂费收入
			住宿费收入
			其他各项教学活动收入
		科研 事业收入⑤	科研经费拨款收入
			技术开发收入
社会 捐赠收入⑥	对外提供科技咨询、服务收入		
	国外捐赠赞助收入		

2、政府拨款反映了政府拨付给学校的教育经费、科研经费等各项经费及补助收入，表明了国家对学校办学的支持程度。

3、学校自筹经费收入是高校利用自身的优势及影响力向社会筹措的资金总额，反映了高校自主筹措资金的能力和学校寻求自我发展的能力。

4、教学活动收入是教学活动给学校带来的收入，主要是学杂费、住宿费等，反映了学校的办学活力和教育事业的创收能力，是高校自筹资金的重要来源之一。

5、科研活动收入反映了学校的科研活动给学校带来的收入，同时也能反映学校的科研水平和能力及其参与社会的能力，是高校科研能力的体现。

6、社会捐赠及赞助收入是指学校通过自身的影响力及知名度从社会上筹集资金的能力，资金来源不仅仅局限于国内，也包括从国外获得的捐赠和赞助收入，是学校筹资渠道多元化的一个重要表现。另外，还可以通过该指标值的高低反映出学校在社会上的知名度，即指标越高知名度越高。

#### 4.4.1.2 高校财务运行绩效指标

高校财务运行绩效指标考查的是高校的投入和产出之间的关系，通过投入产出的对

比揭示学校资金的运行效益。高校投入的是人力资源、固定资产和流动资产，产出的是学生和科研，因此，与企业相比，高校的投入与产出之间的关系比较模糊，很难对其进行准确的测量，但是，我们还是可以通过建立一些相关的指标，从不同的角度对高校的经济效益进行分析。高校投入产出情况如图 4-7 所示，财务运行绩效指标如图 4-8 所示。

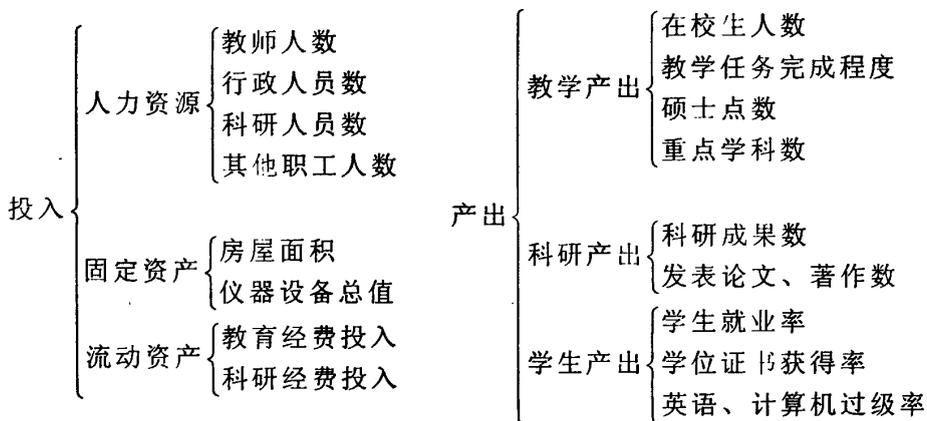


图 4-7 高校投入产出情况

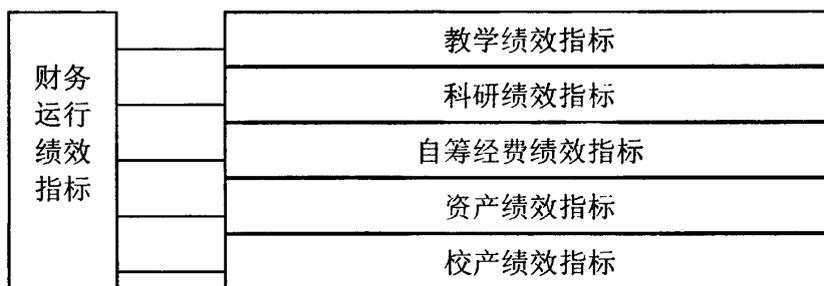


图 4-8 高校财务运行绩效指标体系图

### 1、教学绩效指标

(1) 师生比是学校的年平均在校生人数与年平均教师人数的比例关系，师生比越高说明学校人力资源的利用率越高，说明学校的办学效益越高，假如师生比为 15: 1，意味着每 15 个学生对应着 1 个老师。

(2) 生均事业经费支出是学校当年的教育事业经费和科研经费支出总额与年平均在校生人数的比值，反映的是学校每培养一个学生所需要的经费支出，是学校培养一个学生的成本，该指标越低学校办学效益越高。

(3) 生均设备费支出是学校当年的各项设备支出与年平均在校生人数的比值。在各项设备支出中教学设备和图书是最重要的项目，该指标越大越好，指标值越大说明学

校的设备越充足，越有利于培养高质量的学生。

(4) 教职工人均获取经费额，这项指标越高越好，指标值越高说明学校的发展资金越充足，发展潜力越大。

(5) 教育事业收入年增长率是学校当年的教育事业收入与上一年教育事业收入相比的增加额与当年教育事业收入的比值，该指标反映的是学校教育事业的发展趋势，该指标值越大越好，如果该指标值是负数，说明当年的教育事业收入与上一年教育事业收入相比有所较少。

(6) 人员经费支出占总支出的比重是用于教学和科研人员的经费支出与学校全年经费支出总额的比值。该指标反映的是学校的经费支出中有多少用于了教学和科研，指标值越大越好，指标值越大说明学校对教学和科研的投入越大，说明学校对教学和科研的重视程度越高。

## 2、科研绩效指标

(1) 教师人均科研经费是学校当年投入的科研经费总额与教师、科研人员人数的比值。该指标值越高越好，指标值越高说明学校的科研经费越充足，学校有足够的资金用于科学研究。

(2) 科研事业收入年增长率是学校当年的科研事业收入与上一年科研事业收入相比的增加额与当年科研事业收入的比值，该指标反映的是学校科研事业的发展趋势，该指标值越大越好，如果该指标值是负数，说明当年的科研事业收入与上一年科研事业收入相比有所较少，不利于学校科研的发展。

## 3、自筹经费能力指标

(1) 学校自筹经费收入占学校总收入的比重这项指标越大越好，该指标越大说明学校依赖国家的程度越低，学校的筹资能力和自我发展能力越强。

(2) 学校自筹经费年增长率是学校当年自筹经费额与上一年相比的增长额与上年自筹经费的比值。该指标动态的反映了学校谋求发展的能力，指标值越大越好，如果指标值小于0，说明当年的自筹经费收入与上年相比有所较少。

(3) 自筹基建经费占基建经费的比重是学校自筹的基建经费与基建经费总额的比值。该指标反应的是学校在基建投资中的自我筹资能力，指标值越大越好，指标越大说明在基建投资过程中，国家对国家的依赖程度越低。

## 4、资产绩效指标

(1) 固定资产增长率是年末固定资产和年初固定资产的差额与年初固定资产的比值。该指标反映的是学校当年对固定资产的投入的大小, 指标值越大, 说明学校当年对固定资产的投入越多。

(2) 学校对外投资收益率是学校当年对外投资的收益额与学校年平均投资额的比值。该指标反映的是学校对外投资的经济效益, 指标值越高越好。

(3) 速动比率是指速动资产与流动负债的比值, 指标值越大说明高校的偿债能力越强, 一般认为该指标值保持在 1: 1 比较合适, 如果小于 1, 说明学校没有能力偿还即将到期的债务, 要借新债来换旧债。

(4) 现金比率是现金及能够迅速变现、可以将其视为现金的那部分流动资产与流动负债的比值, 指标值越大越好, 一般也应该保持在 1: 1, 与速动比率相似, 但是, 现金比率的分子是变现能力极强的那部分流动资产, 剔除了速动资产中变现能力较弱的应收学费及住宿费, 比速动资产的变现能力还强, 因此该指标的准确性更高。

速动比率和流动比率这两个指标是对高校短期偿债能力的分析, 高校短期偿债能力不足, 说明高校资金的流动性出现了问题, 会影响高校的日常资金周转和对到期债务的偿, 从而影响高校的发展。

#### 5、校产绩效指标

(1) 校产上交及经营收益增长率是校产经营收益增长额与上年度校产经营收益的比值。该指标反映的是校产经营发展趋势和学校通过校产创造的收益, 指标值越高越好。

(2) 校产投资收益率是校产的收益额与学校对校产的年平均投资额的比值。该指标反映的是校产的经济效益, 指标值越高越好。

(3) 校产资产净利率是校产的税后净收益与校产年平均资产总额的比值。该指标反映的是每百元资产带来的净利润, 是校产资金的利用效果, 指标值越高越好。这是一个综合性的指标, 能客观的评价校产经济效益的高低。

(4) 校办产业资本增值率这项指标反映的是校办产业资金的增值能力, 指标值越高越好, 指标值越高说明校办产业资金的增值能力越强。

#### 4.4.1.3 高校发展潜力分析指标

高校的发展潜力取决与多方面的因素, 其中财务风险会对高校的发展产生重要影响, 我们通过建立指标对其长期偿债能力进行分析, 从而分析高校的发展潜力。高校发展潜力指标体系见表 4-4 所示。

表 4-4 高校发展潜力指标体系<sup>①</sup>

指标名称	计算公式
应收账款 占学校总经费的比重	$\frac{\text{应收账款}}{\text{学校经费总额}} \times 100\%$ 公式 (6)
校产 资产负债率	$\frac{\text{校产年末负债总额}}{\text{校产年末资产总额}} \times 100\%$ 公式 (7)
学校 资产负债率	$\frac{\text{学校年末负债总额}}{\text{学校年末资产总额}} \times 100\%$ 公式 (8)

应收账款占学校总经费的比重是指每一百元的学校总经费中有多少应收账款，指标值越低越好。

校产资产负债率是指校产的负债总额与校产的资产总额的比值，该指标说明校产的资产总有多少是通过举债获得的，资产负债率高，说明校产的总资产中负债的比重过高，容易发生财务风险，严重的话可能会牵连到学校，给学校带来风险。

学校的资产负债率是指学校的负债总额占学校资产总额的比值，该指标值保持在“30%~50%之间比较合适，如果学校的资产负债率高于 50%，说明高校目前的资金结构不合理，资金总额中负债占的比重很多，自身资金短缺，高校是在靠举债发展，自身发展能力不足。

#### 4.4.2 高校财务综合评价——线性加权平均综合评价模型

建立高校财务评价指标体系的最终的目标是为了全面地了解学校的财务状况，因此，有必要将高校的财务状况综合实力指标、财务运行绩效指标和发展潜力指标纳入到一个有机整体之中，对高校办学效益作出评价与判断，并借此对高校的财务工作作出系统的、合理的评价，这就是高校财务综合评价分析。

对高校财务状况进行综合评价分析可以找出财务管理工作中的薄弱环节，发现问题，找出原因，给管理者的管理工作和决策提供服务，同时，还能通过纵向比较和横向比较，动态的掌握学校财务财务份的发展趋势及与其它学校的差距。

目前高校财务综合评价分析的方法很多，如沃尔比重评价分析法、模糊综合评价法、指数评价法等，这些方法在实际运用中各有利弊。我们借鉴其优点，结合高校的特点，

<sup>①</sup> 戴晓燕.高校财务预算与绩效管理研究(硕士论文).华中农业大学.2007.6

建立了适合高校发展的评价模型——线性加权平均综合评价模型。数学模型见公式(9)。

$$X_{ti} = k + \frac{X_i - X_{\max}}{X_{\min} - X_{\max}} \times k \quad \text{公式(9)}^{\text{①}}$$

财务综合评价值 =  $\sum X_{ti} F_i$

$X_{ti}$  — 某指标的转换值，也称为功效系数

$F_i$  — 各指标的权重

$X_{ti} F_i$  — 某指标的合成值

$X_i$  — 某高校某指标的实际值

$X_{\max}$  — 全国高校某指标的最大值

$X_{\min}$  — 全国高校某指标的最小值

$k$  — 固定值

说明：公式中的固定值  $k$  可以选择“10~100”之间任何一个值 “ $\frac{X_i - X_{\max}}{X_{\min} - X_{\max}}$ ” 的

数值范围是“0~1”，为了使  $X_{ti}$  的数值在“50~100”之间，所以，我们在建立该模式是

选择的固定值是 50，各指标的权重  $F_i$  是专家根据各指标重要性确定的。

#### 4.4.3 案例分析

以炎黄大学 2007 年的财务数据为例进行分析，为了简便，只选取了一些比较重要的财务指标。见表 4-5。

表 4-5 炎黄大学 2007 年财务数据（简表） 单位：万元

指标 参数	学校 经费收入	年末 资产总额	教师人均 科研经费	学校 自筹经费 年增长率	学校 资产 负债率	学校 年末存款 净余额
$X_{\max}$	1000	3000	90	18	50	1500
$X_{\min}$	20	30	5	0	10	800
$X_i$	600	2500	45	9	30	1000
$X_{ti}$	79.59	91.58	73.53	75	75	64.28
$F_i$	0.20	0.10	0.25	0.25	0.15	0.05
$X_{ti} \times F_i$	15.92	9.16	18.38	18.78	11.25	3.21
$\sum X_{ti} \times F_i$	76.70					

<sup>①</sup> 徐丽馨. 高校财务绩效评价研究（硕士论文）. 西安建筑科技大学. 2008.6

纵向比较，见表 4-6 所示。

表 4-6 炎黄大学 2005-2007 年财务综合指标指数

年份	2005 年	2006 年	2007 年
财务综合评价指数	74.10	78.43	76.70

横向比较，见表 4-7 所示。

表 4-7 2007 年炎黄大学等 6 所高校财务综合评价指数

学校名称	财务综合评价指数
炎黄大学	76.70
CD 大学	78.17
GX 大学	89.24
KM 大学	60.21
ZS 大学	92.89
XJ 大学	74.37

从结果来看，炎黄大学 2007 年的财务状况较 2006 年有所下降，但是波动不大，不用过于紧张。与国内其他 5 所高校的财务状况的比较，可以看出，炎黄大学的财务状况处于中等水平，如果采取一些有效措施，提高财务管理水平，应该能使其财务状况得到好转。

## 4.5 建设信息化的财务管理系统

信息化的财务管理系统是将现代网络信息技术运用到高校的财务管理工作中，提高高校财务管理工作的效率，实现学校财务资料资源的共享，同时可以增加学校财务管理工作的透明度，便以有关部门对其进行监督，实现高校资金的优化配置，最终促使高校的财务工作由封闭走向开放。

### 4.5.1 网络建设

对于单校区高校来说，只要利用局域网实现财务信息共享，运行起来比较容易，而且整个系统的安全性和速度都可以得到保证。

对于多校区高校来说，利用局域网是无法实现财务信息共享，其对网络系统有着更高的要求，目前，为了在多校区之间建立财务信息化系统，高校一般采用以下方法实现校区之间的资料共享：

第一种技术方法是直接铺设专线，建立财务专网

这种方案是通过在校区间铺设专门的线路实现的，这条线路是财务专用线路，只负责传递财务资料。这种方案可以绝对的避免财务数据的泄露，具有极高的安全性和可靠

性,但此方案需要投入巨额的资金,并不是所有的学校都有负担能力,因此,不适合推广运用。

第二种技术方法是利用使用 VPN (虚拟专用网络技术) 在校园网上建立虚拟专网

此方案是在校园网上建立一个安全的学校财务专用路线,这种技术不需要真正的铺设专线,就可以实现专用网线的效果,具有安全性较高,成本很低的特点。但由于该虚拟专网是依赖于校园网运行的,所以,一旦校园网出现问题,财务资源的共享就无法实现了。

第三种技术方法是利用校园网设置 VLAN (虚拟局域网)

这种方案是借助于带有路由功能的交换机从概念上将局域网划分多个小的局域网,数据在各个小局域网中进行交换,从而实现不同校区之间的财务资源共享。此方案成本低,但容易受病毒感染,导致财务数据泄露,安全性可靠性相对较低。

第四种技术方法是直接使用校园网网络实现财务信息化

由于校园网网络的不安全性,此方案要求学校配备高技术人员专门进行校园网络的维护,及时对病毒库进行升级,并修补系统出现的漏洞,保证校园网的正常运行。

高校财务管理信息化借助于网络才能得以实现,而网络本身却存在着巨大的风险,很容易出现财务数据在传送的过程中被窃;财务机密数据被非法访问;容易受到病毒的攻击,造成财务数据被破坏和泄露等问题。所以,在建立财务信息化系统时,首先要考虑的问题就是安全性,其次,还要注意网络建设的成本,尽可能在保证安全性的基础上降低成本。下面我们结合上面的四种方案,在此提出自己的观点,建立一套安全可靠且成本低的网络运行环境,为实现财务信息化提供支撑平台。该方案的拓扑结构图如图 4-9 所示。

充分利用现有的校园网资源,在校园网的基础上建立校园财务专网,降低了成本。财务专网可以提供财务资料查询等与财务活动有关的相关服务,其安全性由防火墙 A 和防火墙 B 得以保障。防火墙 A 位于 Internet 与校园财务网之间,可以有效避免财务信息受到外界病毒攻击,防火墙 B 位于校园财务网和财务终端用户之间,绝对禁止财务工作网络访问校园网,但是允许校园网用户访问指定的网络服务器。

对于网络建设,除了注重硬件系统的建立外,还要完善相关的内部制度,明确各岗位的操作权限和相应的责任,避免无权限操作、越权操作、任意修改或删除财务数据的现象发生。

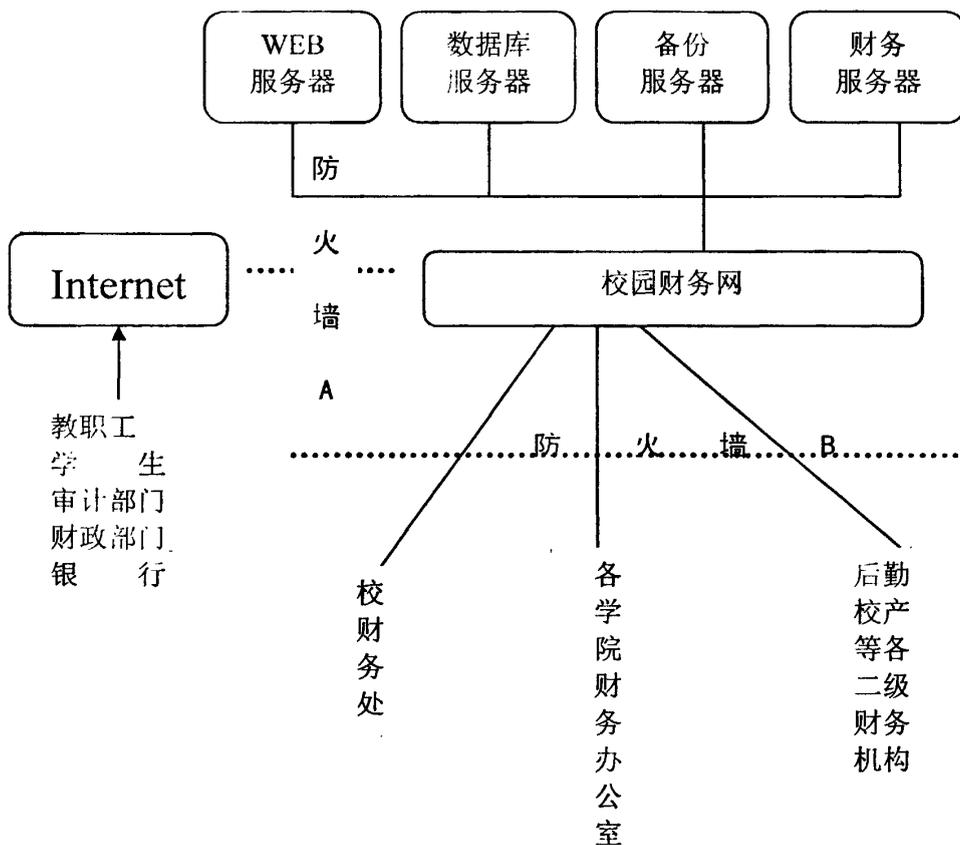


图 4-9 网络财务信息管理系统拓扑结构图

#### 4.5.2 校园一卡通系统建设

目前，我国一部分高校已经建立了校园“一卡通”，具体实施方案为：

学校在某银行集中为每一个学生开户，把每一张银行卡与校园卡（即 IC 卡）进行捆绑，校园卡在校内使用，银行卡在校外使用。在学校内建立转账机，为学生提供 24 小时服务，学生可以通过转账机对校园卡及银行卡的余额进行自动查询，也可以实现由银行卡向校园卡的自动转账，及时补充校园卡上的金额。如果校园卡或银行卡丢失，持有效证件可以补办，补办之后，两卡依然是自动捆绑在一起的。在校园内的食堂、浴室、超市等地方设置消费网点，设立刷卡机，只要有刷卡机，就可以进行刷卡消费。此外，用校园卡代替学生证、借阅证等，在校内实现身份识别。

校园一卡通系统建立后，学校的各项收费都可以通过 IC 卡进行收缴，减少了校内的现金流通量，使学校内部的收费工作趋于规范化，避免了乱收费现象的发生。同时，学校可以通过校园卡可以动态掌握每个学生的情况，从总体上提高了学校的管理水平。

目前，校园一卡通的一些功能尚未开发出来，仅仅限于在校内使用，经过完善之后，可以实现与银行卡的对接，使校园“一卡通”既可以在校内使用，也可以在校外使用，实现校内、外金融和校园管理的功能。校园一卡通综合应用图如图 4-10 所示。

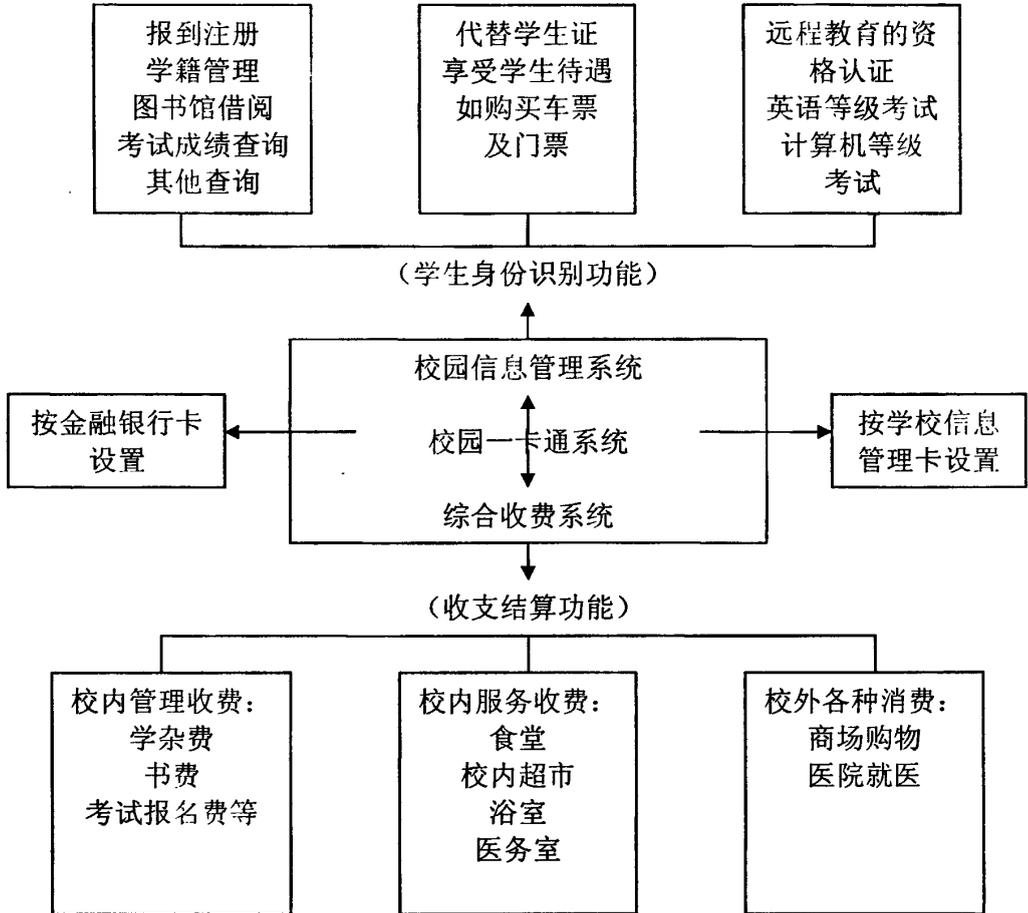


图 4-10 校园一卡通综合应用图

## 结束语

### 1、结论

在借鉴前人对高校财务管理模式研究的理论基础上,本文从不同的角度入手,提出了一系列优化高校财务管理模式的措施,并对这些措施的运行机制进行了全面的、系统的阐述。其主要结论有:

(1) 随着近几年高校的合并和扩招,高校的规模不断扩大,“统一领导,集中管理”的财务管理模式已经无法满足高校发展的需要,高校的财务管理工作应适度放权,采用“统一领导,分级管理”的校院两级财务管理模式,而现行的“统一领导,分级管理”模式在实践中存在欠缺,因此,需要对其进行优化,在其基础上构建新的模式以适应高校发展的需要,并提出了一系列的保障性的措施保证其顺利运行。

(2) 完善财务组织结构,明确划分各部门的权利,明晰其责任,使各级人员既要按规定行使权利,又要承担相应的经济责任,对其财务工作形成制约,使其正确行使权力。

(3) 加强预算管理,建立严格的预算管理制度,实行全面预算管理,引入绩效管理理念,对各级财务部门的工作业绩进行考核,并制定相应的奖惩制度,形成有效的激励机制。

(4) 为了防范高校的财务风险,保证高校财务的安全,必须建立财务风险预警机制,通过财务预警监测指标对潜在的财务风险进行分析预测,并发出财务预警,提醒管理人员风险的存在,以便采取措施,减低或消除风险。同时加强对高校商业贷款的管理,通过完善内部制度,建立科学的贷款决策程序,对贷款的数额和期限进行可行性分析,确定合理的贷款规模和期限,制定周密的还款计划,以此对贷款实施有效控制。

(5) 建立财务绩效分析体系,对高校的综合实力指标、财务运行绩效和财务发展潜力三个方面进行分析的基础上,运用线性加权平均综合评价模型分析的高校财务的综合状况,根据评估结果,及时发现问题、找出原因,采取相应的改进措施,实现高校财务的有效运行,提高办学效益。

(6) 实现高校财务管理信息化,提高财务管理工作的效率,使学校及时掌握资金的运行状况,便以对资源进行统一调配,优化资源的配置。同时利用一定的技术和

手段，在增强财务管理工作透明度的同时保证财务资料的安全。

## 2、论文缺陷

(1) 由于能力有限，因此本文的深度不够，比如一些指标体系的建立还比较粗浅。

(2) 只对学校和各学院的财务管理进行了阐述，没有涉及到后勤集团、校办产业、基建等部门的财务管理。

(3) 缺少实证分析。

## 3、论文后续研究

(1) 本文对建立校院两级财务管理新模式的可行性只是作了理论上的分析，其可操作性需要进一步研究。

(2) 本文对高校发展潜力指标体系和财务管理信息系统只是作了初步的分析，有待后人对其继续研究。

## 参考文献

- [1] 马旭萍,王福镇,高升.网络环境下高等院校财务管理研究.沈阳工程学院学报. 2007.7.3
- [2] 刘士祥.高等学校财务与审计研究.中国矿业大学出版社.2005.3.8
- [3] 李林.高校财务管理及其对策选择.事业财会.2002.5.5
- [4] 王杰.关于高校财务制度改革后的几点思考.辽宁师专学报(社会科学版).2002.1.1
- [5] 年教育事业统计公报—高等教育在校生规模继续增长快速回落  
[EB/OL].Http://www.mjyn.gov.cn/artiele.asp?id=727.2006.2007—03)
- [6] 李娜.76 高校财务全景图.21 世纪经济报道.2007.8.1
- [7] 张海兰,田园.我国高校银行贷款规模控制模型研究.教育财会研究.2004.6.6
- [8] 安福仁,吴海霞.论社会主义市场经济条件下高校财务管理体制改革.财经问题研究.1998.11.P79-81
- [9] 张曦.浅谈高校财务管理集权与分权的关系.事业会计.1998.4.2
- [10] 骆光荣,程波,吴鸿彬.高校财务管理存在的问题成因及对策分析.南昌航空工业学院学报.2004.6.4
- [11] 刘恒义.对高校二级学院财务管理体制的探讨.中国冶金教育.2000.4.1
- [12] 黄祥林.关于高校财务管理模式的思考.汉中师范学院学报.2002.4.4
- [13] 贾艳梅.建立适应校.院两级管理的财务管理体制.江苏教育.2003.4.2
- [14] 财政部,教育部.高等学校财务制度.1997
- [15] 耿淑荣.试论全面预算在高校财务管理中的运用.教育财会研究 2006.1.36
- [16] 中国教育会计学会教育财会改革论文集北京交通大学出版社, 2005.6. 192
- [17] 顾彩萍.高校有效财务管理理论  
[EB/OL]Http://www.redlib.cn/html/ShanghaiishiFan99/GaoXiaoyouXiaol5624694.htm 2005
- [18] “非转经”制度的经济学分析 <http://www.zjckz.gov.cn/tabid/70/InfoID/8172/Default> 2006.2
- [19] 安宁.高校财务管理存在问题与对策研究.(硕士学位论文).哈尔滨.哈尔滨理工大学.经济管理学院.2006
- [20] 王卉,马利华.网络环境下财务信息系统建设的研究.教育财会研究 2004.9.P84
- [21] 组织的集权与分权 <http://www.km73.com/publish/article/2003-11-20/14488.htm> 2003.11
- [22] 于淑琴.加强高校财务管理规范财务收支行为 财会研究 2006.2.P46
- [23] 段海艳.提升高校财务管理水平的途径(硕士学位论文).西北工业大学.企业管理专业.2003
- [24] 袁海燕.高校内部财务控制现状剖析.西南民族学院学报(哲学社会科学版).2002.(6).P141-143
- [25] 杨卫萍,高卫民.教育系统事业单位建立财务分析指标体系研究.教育财会研究 2004.12 .P113
- [26] 冯烟云.知识经济时代加强我国高校财务管理工作研究(硕士学位论文).中国石油大学.工业工程专业.2006

- [27] 李福华.中美高等学校经费来源结构比较分析.教育与经济.2000.1.P34-57
- [28] 乔春华.院校理财学.中国财政经济出版社.1998.4.P67-83
- [29] 张贵龙.美国研究型大学财务管理体制-以加州伯克利大学为个案研究对象.教育财会研究.2000.6.P178-192
- [30] 李秉祥,张拉锁,韩建新.财务管理学.北京工业大学出版社.2004.P80-95
- [31] 财政部.国家教委.高等学校会计制度(试行).中国财政经济出版社.1998
- [32] 徐孝民,许家瑞.高等学校多校区财务管理模式研究.中山大学出版社.2008.4.P177-183
- [33] 潘爱香,高晨.全面预算管理.浙江人民出版社.2001.1.P1
- [34] 朱一新.高校财务管理创新刍议.教育发展研究.2004.9.P109-110
- [35] 徐红琳.绩效管理的理论研究.西南民族大学学报.2005.2
- [36] 张泽明.高校绩效预算管理研究.西南科技大学学报.2004.7
- [37] 鲍桂英.高校财务预算绩效管理的实施.读与写杂志.2008.8.8
- [38] 罗兰.高校贷款的风险分析与防范对策.中国审计报.2006.3
- [39] 陆媛.高校预算绩效评价的理论研究及绩效指标设计.技术经济与管理研究.2006.1
- [40] 张少春.政府公共支出绩效考评理论与实践.中国财政经济出版社,2005.141
- [41] 杨周复,施建军.大学财务综合评价研究.中国人民大学出版社.2002.11.P179-213
- [42] 李霖.浅析高校多校区财务网络管理及安全对策.科学咨询.2008.5
- [43] 许道银,彭宇飞.浅议高校财务风险的管理与危机防范.南通职业大学学报.2003.3.P108-109
- [44] Murphy Richard.The financial management of schools.Accountancy.1995.115.12.P77-89
- [45] Campbell J P.Mccloy R A. Oppler S H.& Sager C E.A Theory of Performance in N.Schmitt& W.C. Borman(Eds)[A].Personnel selection in Organizations[C].San Francisco.Josey-Bass.1993.P35-70
- [46] F.Modigliani.M Miller.Corporation Income Tax and the Cost of Capital.A Correction American Economic Review.1963.53.P89-96
- [47] R.Scott Tillesen.The Graduate School of Credit and Financial Management-- Icing On The Cake.Business Credit.2005.107.6.P64-69
- [48] C.G.Mathad.B.U Kannappanavar.Financial Management of Constituent College Libraries in Karnataka.A Survey Journal of Information Management.2002.39.3.P313-321

## 致 谢

感谢刘翠英老师，在论文的写作过程中得到了导师刘翠英老师的悉心指导，才使论文最终得以完成，在此向刘老师表示衷心的感谢！

感谢河北大学管理学院给了我一次学习提高的机会，让我在追求真理的道路上又前行了一步；在学习期间，各位老师给予我很多的帮助，有了各位老师们的辛勤劳动，才使我顺利的完成了学业。

感谢我所在单位的领导和同事以及我的家人，他们给予了我很大支持，他们是我学习和工作的坚强后盾，特别是我的家人，为了我能安心写作，顺利完成论文，他们承担了全部的家务，做出了很大的牺牲。