

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2008157084

UDC\_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

H 民办高校预算管理体系与运行机制研究

The Research on Budget Management System  
and Operation Mechanism for H Private College

汪婷婷

指导教师姓名: 李成 副教授

专业名称: 会计硕士(MPAcc)

论文提交日期: 2015年3月

论文答辩日期: 2015年5月

学位授予日期: 2015年月

答辩委员会主席:

评阅人:

2015年3月

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

## 摘要

民办高校是我国高等教育的一支重要力量。我国民办高校所获得的公共财政资助很少，资金来源单一，其资金安全及资源配置效率，直接关系到其能否生存与发展。与此同时，民办高校的数量增长，规模扩大，内涵发展，质量提升对民办高校的财务管理提出了更高要求。预算管理作为财务管理工作的核心，是民办高校资源优化配置设计的具体方式；全面预算管理是一种整合性管理系统，具有全面控制和约束力。当前，我国民办高校预算管理的实践和理论研究尚处于起步阶段，研究成果少，研究层面较粗浅；且对全面预算管理的认识不足，框架的整体设计不完善，操作层面的解读十分稀缺。因此，本文选取H民办高校作为个案研究对象，探讨民办高校全面预算管理体系与运行机制，具有重要的理论价值和实践意义。

本文首先通过对国内外高校预算管理研究现状的分析，总结民办高校预算管理的现状，归纳民办高校预算管理可供借鉴的经验；其次，介绍预算与全面预算管理的基本概念，解读全面预算管理的基本体系与运行机制，架构本文全面预算管理的分析模型；第三，剖析民办高校的属性与特征；运用管理学、经济学等基本理论研究民办高校预算管理的立论依据，补充现有文献在民办高校预算管理理论上的欠缺；进一步揭示全面预算管理对民办高校的作用；第四，从办学基本情况、管理体制、预算编制、执行情况等方面阐释H民办高校的预算管理现状，突破就预算谈预算的局限，从管理的全局视角考量预算；第五，分析H民办高校预算存在的问题，划分管理体系和运行机制两个方面加以归纳总结；第六，探讨H民办高校全面预算管理体系的优化设计方案：从组织体系、内容体系、责任体系、制度体系四个方面设置预算管理基本体系，改变传统只注重组织架构设计的观点，为全面预算管理的运行提供坚实的基础和可靠的保障；在此基础上，从编制方法和程序优化、执行与控制机制健全、分析与反馈措施完善、考评与激励体制建立四个方面展开全面预算管理运行论述，力求提出经过模拟验证的、可执行性的对策和建议，在完善H民办高校预算管理的同时，为我国民办高校推行全面预算管理提供规范样本和建设性的意见。

**关键词：**民办高校；预算管理；运行机制

## Abstract

Private college (PC) is a fatal force of China higher education. Private college in China only can obtain little public finance; moreover, their fund source is sole; therefore, the efficiency of resources allocation and funds safety influence the existence and development of the private college. Simultaneously, rigorous demand is indeed needed in finance management of the college consistent with increasing numbers of PC, growing scale of development, improving connotation and enhancing quality. Budget management functions as the core of finance management, which is a specific resource allocation design for PC. Total budget management (TBM) is an integrated management system, which has the power to control and restrict. Recently, the research on the theory and implementation of PCBM develops preliminarily; in addition, the research result is rare and the research depth is shallow as well; additionally, the cognition of TBM is insufficient, the frame of TBM has to be completed, the operation of TBM is especially inadequate. Therefore, this dissertation intends to explore the total budget management system and its operational mechanism with a case study, which is significant in theory as well in practice.

This dissertation firstly compares the research development in China and abroad in order to summarize current situation of PC and the experience that could be adapted; Secondly, introduces the concept of budget and TBM, interprets the basic system and operational mechanism of TBM, builds the analysis model of TBM; thirdly, dissects attributes and characteristics of PC; utilizes management and economics to study the foothold for PCBM, complementing the shortage of PCBM theory, which explicates the functions of TBM for PC; fourthly, in a over-all perspective to assess the roles of budget in H PC case through college operating, management system, budgeting, budget executing to clarify the actual management condition; fifthly, discusses the budget issues of H PC and generalizes management system and operational mechanism; sixthly, distinguishes the total budget management system design of H PC, which includes: building organization system, content system, responsibility system and institution system to convent the view that focuses on organization structure designing, in order to ensure the smooth operation of TBM. Based on all above statements, manage to provides the feasible, strategy and proposition, which could be simulated and verified for PC in China to implement TBM, within the improvement of budgeting and processes, establishment of

controlling and operational mechanism, analysis and feedback measurement, and establishment of evaluation and motivation system on the context of H PC case.

**Key Words:**Private College;Budget Management; Operation Mechanism

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目录

<b>第一章绪论</b> .....	1
第一节研究背景与意义 .....	1
第二节研究对象与方法 .....	3
第三节文献综述 .....	4
第四节研究内容与论文结构 .....	11
第五节研究的创新之处 .....	12
<b>第二章预算与全面预算管理的基本概念</b> .....	14
第一节财务预算与全面预算的关系 .....	14
第二节全面预算管理的特征 .....	15
第三节全面预算管理的基本体系 .....	15
第四节全面预算管理的运行环节 .....	16
第五节本章小结 .....	17
<b>第三章民办高校预算管理的理论分析</b> .....	19
第一节民办高校的属性与管理特征 .....	19
第二节经济学相关原理对民办高校预算管理的启示 .....	20
第三节管理学相关原理对民办高校预算管理的启示 .....	23
第四节全面预算管理对民办高校的作用 .....	24
第五节本章小结 .....	26
<b>第四章 H 民办高校预算管理的现状分析</b> .....	28
第一节 H 民办高校的办学基本情况 .....	28
第二节 H 民办高校的组织机构 .....	28
第三节 H 民办高校的财务管理体制 .....	30
第四节 H 民办高校预算编制程序 .....	31
第五节 H 民办高校预算编制内容 .....	32
第六节 H 民办高校预算执行情况 .....	39
第七节本章小结 .....	41
<b>第五章 H 民办高校预算管理存在的问题</b> .....	43
第一节管理体系的问题 .....	43

第二节运行机制的问题 .....	45
第三节本章小结 .....	47
<b>第六章 H 民办高校全面预算管理体系的优化设计.....</b>	<b>48</b>
第一节设置全面预算管理的基本体系 .....	48
第二节优化全面预算编制方法与程序 .....	53
第三节健全全面预算管理的执行与控制机制 .....	62
第四节完善全面预算管理的分析与反馈措施 .....	63
第五节建立全面预算管理的考评与激励体制 .....	64
第六节本章小结 .....	66
<b>第七章结论与展望 .....</b>	<b>68</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>70</b>
<b>致谢.....</b>	<b>73</b>



## Catalogue

<b>Chapter 1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Research Background and significance .....	1
1.2 Research Object and research Methodology.....	3
1.3 Literature Review .....	4
1.4 Research content and dissertation structure.....	11
1.5 Creativeness of Research.....	12
<b>Chapter 2 Concept of Budget and Total budget management.....</b>	<b>14</b>
2.1 The relationship between finance budget and total budget .....	14
2.2 The characteristics of total budget management .....	15
2.3 The basic system of total budget management.....	15
2.4 The operational processes of total budget management .....	16
2.5 Summary.....	17
<b>Chapter 3 The theory analysis in budget management of private college.....</b>	<b>19</b>
3.1 The attribute of private college and management characteristic.....	19
3.2 The enlightenment on budget management from economic principal ...	20
3.3 The enlightenment on budget management from Management .....	23
3.4 The function of Total budget management private college.....	24
3.5 Summary.....	26
<b>Chapter 4 Analysis on current situation of the Budget Management in H Private College.....</b>	<b>28</b>
4.1 General Situation of College-running .....	28
4.2 Organizational Structure .....	28
4.3 Finance management System.....	30
4.4 Budgeting Process .....	31
4.5 Content of budgeting .....	32
4.6 Execution of budgeting.....	39
4.7 Summary.....	41
<b>Chapter 5 The Problems of budget management in H private college .....</b>	<b>43</b>
5.1 Problems in Management system.....	43

5.2 Problems in Operational mechanism.....	45
5.3 Summary.....	47
<b>Chapter 6 Improvement in total budget management system of H private college.....</b>	<b>48</b>
6.1 Establishment of total budget management system.....	48
6.2 Optimization on measurement and process of budget management system.....	53
6.3 Modifying the operational and controlling mechanism of total budget management.....	62
6.4 Improving analysis and feedback of total budget management.....	63
6.5 Building evaluation and motivation system of total budget management.....	64
6.6 Summary.....	66
<b>Chapter 7 Conclusion and outlook.....</b>	<b>68</b>
<b>Bibliography .....</b>	<b>70</b>
<b>Acknowledgement.....</b>	<b>73</b>

## 第一章绪论

### 第一节研究背景与意义

#### 一、研究背景

民办高校是我国高等教育的重要增长点和促进高等教育改革的重要力量。进入 21 世纪以来,我国民办普通高校迅猛发展,从 2002 年 6 月的 105 所,增长至 2014 年的 444 所(其中,本科高校 134 所),占总数比亦由 7.79%增长至 19.77%<sup>①</sup>。民办高校在规模扩大的同时,发展重点亦逐步转移到内涵发展和提高质量发展上:一批民办职业学校创新教育思想、办学模式和管理方法,为国家现代职业教育体系建设作出了新的贡献;一批民办专科学校提升了办学层次;一批民办本科高校首次进入了培养研究生的行列<sup>②</sup>。

民办高校在党和政府及全社会的关心支持下,发展迅速并取得很大成绩。在肯定成果的同时,应该看到,民办高校由于发展时间较短,管理法律法规尚不完善。大多数民办高校治理结构不科学,财务管理不规范,投资者回报问题突出。民办高校从创办之日起,即直面市场、自筹经费、自负盈亏,加之经费来源单一且筹资困难,生源的数量和质量,及与之对应的学费收入的多少,直接关系到民办高校的生存和发展。从外部环境来看,传统老牌公办高校的扩招,国外优质教育资源的涌入,亦使民办高校面临着惨烈的行业竞争。民办高校亟需明确发展目标,加强战略管理,提高资源使用效率与效益,提升办学质量,构建核心竞争力。预算管理作为财务管理工作的核心,具有资源配置、控制成本、降低风险等功能,是民办高校决策目标具体化的体现,亦是保障民办高校实现战略目标,良性发展的有力工具。

2010 年 7 月,《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020 年)》全文正式发布。《教育规划纲要》是 21 世纪我国第一个中长期教育规划纲要,其分为 4 个部分,22 章。在“体制改革——办学体制改革”方面,着力提出要大力支持民办教育,依法管理民办教育,“依法建立民办学校财务、会计和资产管理制

<sup>①</sup>依据教育部发展规划司统计数据测算。

<sup>②</sup>深入学习贯彻十八大精神 促进民办教育健康发展——教育部鲁昕副部长在中国民办教育协会 2012 年年会上的讲话(录音整理稿)节选。

“建立科学化、精细化预算管理机制，科学编制预算，提高预算执行效率”<sup>[1]</sup>。可见，民办教育是我国新时期教育体制改革的主攻方向，而其财务管理制度的建立健全、预算管理体系和运行机制的设置推行，是依法治校、促进民办教育可持续发展的必然要求和重要保障。

2012年12月，《高等学校财务制度》（财教[2012]488号）印发。其较旧制度（财文字[1997]280号）条款增加22条，增长41%。新《制度》以预、决算作为高等学校财务管理的首要任务，要求“有效控制预算执行，完整、准确编制学校决算，真实反映学校财务状况”<sup>[2]</sup>。与旧《制度》相比，在预算管理条款方面，增至9个，增幅达80%；新增预算管理办法、决算两块内容；并在预算编制方法、程序、预算调整等方面作了更具体的规定。新《制度》适用于公办高校，亦是民办高校预算管理工作的权威参照，为探讨民办高校预算管理工作提供了行为导向。

2015年1月，新《预算法》正式施行。素有“经济宪法”之称的新《预算法》，其提出的全口径预算、透明预算、地方举债规范和管控等方面的新举措，亦是民办高校在新时期推行预算管理时重要的借鉴参考。

因此，如何适应民办高校转型发展的需要，抓住国家大力扶持并规范民办教育发展的契机，借助民办高校办学机制灵活、办学自主性强的先天优势，参照公办高校预算管理的经验要求，探索出一条适合自身发展的预算管理体系与运行机制，值得我们研究。

## 二、研究意义

高校预算管理问题于公办高校多有论著，亦总结出不少经验可供借鉴。民办高校作为高等教育的有机组成部分及新兴力量，其预算管理尚处于摸索阶段。本文的研究旨在丰富民办高校预算管理的理论基础，结合实例探讨民办高校预算管理组织施行的有效路径。

### （一）理论意义

从管理学、经济学等角度阐释民办高校预算管理的重要性，为民办高校实施预算管理提供行动指引；研究民办高校的特性与预算管理的关系，揭示民办高校预算管理的本质，指出预算管理对民办高校的积极作用；结合个案研究建立民办高校预算管理的组织框架和管理模式样板，为民办高校预算管理的规范及内部管理体制的优化提供案例模型。

### （二）实践意义

有利于民办高校正确认识预算管理的紧迫性和重要作用,推动民办高校实施全面预算管理以求取组织效率提升,实现战略目标;有利于民办高校比对其预算管理中存在的问题,通过国(境)内外的实景展现及深入完整的个案分析,指导办学者及管理層合理设计适应其组织特点的预算管理体系;有利于民办高校规范预算管理流程,落实经济责任,强化财务监督功能;有利于民办高校基于预算执行情况开展业绩评价,采取激励措施,激发办学活力。

## 第二节研究对象与方法

### 一、研究对象

#### (一) 民办高校

民办高校的定义是相对公办高校而言的。公办高校主要是指各级人民政府举办的全日制普通高等学校、成人高等学校。民办高校是指国家机构以外的社会组织或者个人,利用非国家财政性经费,面向社会举办的普通高等学校及其他高等教育机构<sup>①</sup>。民办高校较之公办高校,最大的区别在于,民办高校自筹经费、自负盈亏、自担风险。

民办高校分为非营利性和营利性两类,其中非营利性民办高校包括捐资举办的学校、出资举办不要求取得合理回报的学校,以及出资举办要求取得合理回报的学校。非营利性民办高校可按照事业单位法人登记管理或按照民办非企业单位(法人)登记管理,营利性民办高校按照企业法人设立条件登记管理<sup>②</sup>。

本文个案研究对象为非营利性民办高校。

#### (二) 预算管理

预算管理是指企业在战略目标的指导下,对未来的经营活动和相应财务结果进行充分、全面的预测和筹划,并通过对执行过程的监控,将实际完成情况与预算目标不断对照和分析,从而及时指导经营活动的改善和调整,以帮助管理者更加有效地管理企业和最大程度地实现战略目标<sup>[3]</sup>。

本文研究的预算管理,不局限于民办高校的财务收支计划,关注的是全面预算管理,将其视为民办高校内部兼具控制、激励、评价等多功能为一体的综合贯彻组织经营战略的管理机制。

<sup>①</sup>依据《中华人民共和国民办教育促进法(2002)》,“民办教育”定义推演。

<sup>②</sup>福建省人民政府关于进一步支持和规范民办高等教育发展的若干意见(2012)

## 二、研究方法

### （一）文献研究法

查阅及整理大量的期刊、论文及专业书籍等网络或纸质文献资源，梳理民办高校预算管理研究现状，归纳前人的研究成果，构建论文的理论基础，寻找合适的研究切入点。

### （二）个别访谈法

走访 H 民办高校及兄弟院校财务、其他职能部处及院（系）负责人或工作人员，采用一对一面谈的形式，深入了解其所在单位推行预算管理的切身体会和感受，积累论文写作的一线素材及实践依据。

### （三）经验总结法

分析国（境）外大学及公办高校预算管理的模式，挖掘现有的经验材料，揭示民办高校预算管理的本质，总结规律，构建可行的民办高校预算管理组织体系和运行机制。

### （四）个案研究法

选取 H 民办高校作为典型案例，就其办学基本情况、组织机构、财务管理体制及预算管理情况进行分析，结合文献研究及实地调研整理出的民办高校预算管理的运行框架及管理模式，从共性到个性，探索适合 H 民办高校的预算管理体系及运行机制；由点及面，为民办高校预算管理的发展和 innovation 提供建议。

## 第三节文献综述

本文文献研究来源主要为中国知网。为提高文献检索的效率，确保检索结果的广泛性及典型意义，采用高级检索方式，以主题作为内容检索条件作中英文扩展精确检索。

表 1：民办高校预算管理文献检索结果

序号	内容检索条件（主题）		检索结果 （记录数）	发表年度
	词频 1	（并含）词频 2		
1	高校	预算管理	3249	1982-2015
2	民办高校	预算管理	65	2004-2015

表 1：民办高校预算管理文献检索结果（续）

序号	内容检索条件（主题）		检索结果 （记录数）	发表年度
	词频 1	（并含）词频 2		
3	高校	全面预算管理	615	1996-2014
4	民办高校	全面预算管理	18	2004-2014

资料来源：根据中国知网 2015 年 2 月 18 日时点数据整理。

同一时点，不限定检索条件，中国知网文献记录共 69,350,397 条。

根据文献检索结果，我们可以得出以下结论：教育体制改革的推行随之带来的高校预算管理问题，自 1982 年便有研究论著，但较少提及全面预算管理，多将预算局限于财务控制层面；自 1998 年我国以立法形式鼓励民办高校创办以来，伴随民办高校的快速发展，其预算管理问题日益引起研究者关注，但以此为主题的研究成果还在少数，民办高校全面预算管理方面的研究成果更是十分有限。

有鉴于此，本文力求在参阅现有民办高校预算管理主要文献的基础上，提炼部分代表性观点；继而借鉴公办高校预算管理经验，结合民办高校特点及个案实例，探索符合民办高校发展需要的全面预算管理体系与运行机制。

## 一、国外研究现状

### （一）美国模式

美国高等教育代表当今高等教育发展的最高水平，其预算管理模式值得我们借鉴学习。

Mckinsey (1922)<sup>[4]</sup>的《预算控制论》，第一次系统阐述实行科学的预算控制，标志着预算管理理论开始形成。此后，预算管理在美国得到了广泛应用。在高校方面，Jeffrey Pfeffer 和 Gerald R. Salancik (1974)<sup>[5]</sup>开创了高校预算管理的经验研究；Edward Whalen(1991)<sup>[6]</sup>关注责任中心预算；Borgia 和 Coyner (1996)<sup>[7]</sup>通过数据分析，指出绩效预算对高校资金使用效率和研究成果的积极作用；Garcia-Peñalosa 和 Walde (2000)<sup>[8]</sup>认为风险分摊贷款计划是高校融资的可行渠道。进入 21 世纪以来，我国学者亦纷纷从共性到个案，从流程梳理到特点归纳等不同角度总结美国高校的预算管理模式。

管玉红（2013）<sup>[9]</sup>关注高校预算管理体制在美国的应用情况，她指出，美国高等教育绩效拨款机制是最早将绩效引入高校预算管理体制的实例。美国高校认为经费收支的预算编制与高校规划事业发展的过程是一体的；预算管理应重视事前计划、事中控制与事后奖惩；各高校设有专门编制预算的机构；财务部门是预算执行机构；教职工、学生、内部监督机构、社会中介机构共同监督预算执行情况。美国高校编制预算的程序、执行过程控制均非常严格，任何部门均不可超预算执行，流动资金只有经校董会同意后才能使用；在年终绩效评价时，采用定量与定性相结合的方法，结果与预算若有差距，则追究各部门的管理责任。

吴泓婧（2013）<sup>[10]</sup>认为，美国高校预算编制的特点之一是，具有完备全面的法律法规，且法律法规随预算实施过程不断更新；预算不仅要求落实于各单位，还需要细化具体到具体实施的部门；各项预算安排的资金都必须说明其具体的法律依据。

李新，余萍，林晶（2012）<sup>[11]</sup>指出，美国高校预算编制委员会由校长等学校负责人员、教师代表、学生代表组成，是一个联合体；都有任期说明，实行轮岗制；美国高校的预算十分详尽，包括每个专用名词都有解释，甚至多达数百页；美国高校的预算，在网上公开；美国高校的年度预算，大多上一年度即编制，其编制方法一般采用滚动预算和零基预算。

徐宁（2011）<sup>[12]</sup>以美国公立大学——密歇根大学为例，分析其行为导向预算方法：密歇根大学依据与学术的关系，将学校的各单位划分为两类：一是为学术提供直接服务的单位，如教学部门、研究单位、图书馆等；二是其他单位，如服务单位和附属单位、财务、招生、后勤等；再依据该单位的行为是否能够产生收入来选用拨款和预算方式，一般来说，能够产生收入的单位，采用基于行为方法编制预算；不能直接产生收入的单位，由校级财务部门统一安排预算。

## （二）澳大利亚模式

澳大利亚为遏制严重的经济衰退，将绩效预算应用于高校财务收支管理中，逐渐形成了一套较为细致、系统的预算管理新模式。

管玉红（2013）<sup>[9]</sup>认为，澳大利亚高校预算主要体现为绩效评价制度。它以“目标与产出效果”为理论基础，建立了一种以结果为评价依据的管理责任制。学校预算的制定机构主要是预算委员会，预算向全校师生公布；学校财务部门是预算的执行部门，受内、外监督；预算报告详尽，并由外部会计师事务所审计；



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫