

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2010157091

UDC\_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

基于战略的高校预算绩效管理探研

——以 C 学院为例

A Research on the Budget Performance Management of  
College Based on the Strategic Perspective:  
The Case of C College

胡珍薇

指导教师姓名: 刘宗柳 教授

专业名称: 会计硕士

( M P A c c )

论文提交日期: 2015 年 4 月

论文答辩日期: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2015 年 4 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

西方实践证明，绩效预算是伴随着政府行政改革产生的，作为一种可以提高政府效率、实现资源优化、提高资金使用效益的预算管理模式，能较好地解决政府的财政危机、信任危机和管理危机，已成为政府预算改革的世界性潮流。20世纪90年代后期，我国开始重视预算绩效管理工作。2011年以来财政部紧密出台了若干预算绩效管理的政策。随着公共财政改革的不断深入和推进，高校预算绩效管理工作取得初步成效。

预算绩效管理的发展以多种现代科学理论为依据，如新公共管理理论、委托代理理论、激励理论和资源稀缺理论等。本文结合波士顿矩阵和平衡计分卡等管理工具，对高校预算绩效管理问题进行分析，以C学院为例，将相关理论应用于实践。

目前高校预算绩效管理工作还比较薄弱，在预算绩效目标申报、过程跟踪、绩效评价、结果应用等方面均存在一些问题。针对领导认识不到位，组织架构缺陷、财务审批权限与岗位责任不对等、信息化水平较低，评价指标体系不足等原因，提出一些意见和建议。建议要把绩效管理视为“一把手工程”；调整组织架构，完善内部控制；加强预算的全过程管理；将财务审批权限下放；加快信息化建设；完善绩效评价指标体系等。同时提出应加强对预算绩效目标进行审核，对绩效应用结果进行跟踪。将高校绩效预算同发展战略相结合，设计出一套适合学校中长期发展的预算绩效评价体系，以期更好地发挥高校资金的使用效益，提高整体办学水平，提升办学的综合实力和竞争力。

**关键词：**高校预算；绩效管理；战略



## ABSTRACT

The practice in western countries has proven that the performance budgeting is always following the government administrative reform, which as a budget management mode, can improve the efficiency of the government, optimize the allocation of resources and improve capital utilization efficiency. Also the performance budgeting, can solve the government's financial crisis, trust crisis and management crisis better and has lead the trend of the government budget reform in the worldwide. In the late 1990s, our country began to value the management work of performance budgeting. Since 2011, the Ministry of Finance has issued a number of policies about the regulations of the performance budgeting. With the development of the public financial reform, the colleges and universities has maintained certain achievements in the management work of the performance budgeting.

The development of budget performance management is based on a variety of modern scientific theories, such as the new public management theory, the principal-agent theory, the incentive theory and resource scarcity theory etc. This paper, based on the BCG Matrix and the Balanced Scorecard those management tools, makes an analysis of the management work of performance budgeting of the universities, taking C College as an example, which applies the theory into practice.

At present, budget performance management in colleges is still weak. There still are some problems in the goal declaration, tracking, evaluation and application etc. fields. The paper makes some suggestions and proposals about the causes, such as poor understanding of the leaders, the structural defects of the organizations, the inequalities between the authority and the job duties of the financing departments, the low level of information and the flaws in the evaluation system etc. The paper suggests to take budget performance management as the "Priority Project", to adjust the organizational structure to one with a better inner control, to improve the regulations of the process of the budget, to delegate the financial authority, to

accelerate the development of level of information, to perfect the evaluation system etc. At the same time, the paper suggests to strengthen the examining of budget performance goals and the tracking of the application results of performance budget. Meanwhile, the authors emphasizes to combine the college performance budget with the development strategy, and thus develop a set of suitable evaluation systems which suit the midterm and long-term developments of the schools so that the schools can increase the efficiency in the use of its funds, the comprehensive schooling level and its competitiveness.

**Keywords:** college budget; performance management; strategy



# 目录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
<b>第一节 研究背景和意义</b> .....	<b>1</b>
一、 绩效预算的起源和发展 .....	1
二、 高校预算绩效管理的意义 .....	5
<b>第二节文献综述</b> .....	<b>6</b>
<b>第三节研究内容、结构及方法</b> .....	<b>8</b>
<b>第二章 相关理论概述</b> .....	<b>9</b>
<b>第一节关于战略和预算</b> .....	<b>9</b>
一、 战略的定义 .....	9
二、 预算的定义 .....	9
三、 政府预算编制的流程和模式 .....	10
<b>第二节关于预算绩效管理</b> .....	<b>12</b>
一、 预算绩效管理的理论依据 .....	12
二、 预算绩效的全过程管理 .....	14
<b>第三节管理工具和方法</b> .....	<b>17</b>
一、 波士顿矩阵 .....	17
二、 平衡计分卡 .....	18
三、 评价标准的设定方法 .....	19
<b>第三章 C 学院预算绩效管理的现状</b> .....	<b>21</b>
<b>第一节 C 学院的办学职能、组织架构及办学现状</b> .....	<b>21</b>
<b>第二节 C 学院预算绩效管理的背景及现状</b> .....	<b>22</b>
一、 C 学院预算绩效管理的背景 .....	22
二、 C 学院预算绩效管理存在的问题 .....	24
<b>第三节成因分析</b> .....	<b>27</b>
一、 学院内部因素 .....	27
二、 外部环境因素 .....	29

<b>第四章 改善 C 学院预算绩效管理的建议 .....</b>	<b>31</b>
<b>第一节完善 C 学院预算绩效管理的内部措施 .....</b>	<b>31</b>
一、 确立“一把手工程”，提升思想认识 .....	31
二、 调整组织架构，强化机构保障 .....	31
三、 审批权限下放，向管理要绩效 .....	34
四、 加强全过程管理，规范管理模式 .....	34
五、 加快信息化建设，优化资源配置 .....	35
六、 拓展评价模式，重视结果应用 .....	35
<b>第二节促进 C 学院预算绩效管理工作的外部对策 .....</b>	<b>35</b>
一、 更加重视对申报阶段绩效目标的审核 .....	35
二、 进一步加强对绩效评价结果应用的跟踪 .....	37
<b>第三节 C 学院基于战略的绩效预算设计 .....</b>	<b>37</b>
一、 制订学校发展战略 .....	38
二、 描述战略地图 .....	39
三、 设定战略指标、目标值及权重 .....	40
四、 绩效预算编制、执行及跟踪、评价反馈 .....	44
<b>第五章 小结 .....</b>	<b>45</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>46</b>
<b>致谢 .....</b>	<b>48</b>

## Contents

<b>Chapter 1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
I . Background and significance .....	1
II . Literature review.....	6
III. Research contents, structures and methods .....	8
<b>Chapter 2. Correlation Theories</b> .....	<b>9</b>
I .Theories of strategy and budget .....	9
II.Theories of Performance Management.....	12
<b>Chapter 3. The Present Status of Budget Performance Management</b> <b>    in C College</b> .....	<b>21</b>
I .The schooling function, organizational structure, education situation of C College.....	21
II . Background and present Status of Budget Performance Management in C College.....	22
III. Causal analysis .....	27
<b>Chapter 4. Suggestions for Improving C College’s Budget</b> <b>    Performance Management</b> .....	<b>31</b>
I .Internal measures to perfect C College’s Budget Performance Management.....	31
II .External measures to improve C College’s Budget Performance Management.....	35
III. The design of Performance Budgeting on Strategic basis.....	37
<b>Chapter 5. Conclusion</b> .....	<b>45</b>
<b>References</b> .....	<b>46</b>
<b>Thank</b> .....	<b>48</b>



## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景和意义

#### 一、 绩效预算的起源和发展

##### （一）西方绩效预算的发展

“绩效预算”作为政府预算管理的一种方式，最早出现在美国。1949年胡佛委员会建议将联邦政府预算总支出分解到各个不同的活动上，对政府实际活动进行测量、评估和效益分析，把预算与部门和具体项目绩效联系在一起。由于当时绩效测量等概念还未被各政府部门所接受，改革未能顺利实施。1965年约翰逊政府和1977年卡特政府分别实施了“项目预算”和“零基预算”。

20世纪七八十年代，西方国家普遍面临信任危机、财政危机和管理危机。由于传统的预算体制重视投入，对公众实际需求考虑不多，资金配置不合理，资金使用效益较低，大量财政资金被浪费，并导致财政赤字。因此，寻找一种更高效的预算管理体制成为政府和社会公众共同努力的方向。

20世纪90年代，克林顿政府提出“重塑政府”运动，美国进入“新绩效预算”时期。1992年盖布勒和奥斯本在《改革政府》中强调管理者要对绩效结果负责。1993年开始实施的《政府绩效与结果法案》(GPRA)规定政府部门要制定五年的战略规划和年度绩效预算。该法案在经过1994-1996年的试点后，从1997-1999年进入全面推广阶段。新绩效预算管理模式的推广运用，使得美国由财政赤字转向财政盈余，财政资源使用效率大大提高。

1979年撒切尔政府开始重视政府支出的经济效益，开展了“雷纳评审”，通过“经验式调查”来评价政府运行行为，以避免和取消无效和低效的工作程序和方法，从而降低政府部门的开支和运行成本。1982年英国财政部提出公共部门预算引入绩效评价制度，评价侧重点主要是经济、效率。1988年以来英国相继实施了一系列以公众满意度为评价主要内容的运动，政府管理活动接受市场化的考核和评估。随着政府绩效改革的深入、绩效预算的实施，英国成功度

过了危机，政府也重新赢得了公众的信任。

20 世纪 80 年代，澳大利亚的新南威尔士州等部分地区已经开始酝酿绩效预算改革，20 世纪 90 年代因经济危机得到重视。1997-1998 年澳大利亚先后通过了《财务管理与责任法案》、《公共服务评价战略》等。

新西兰政府 1988-1989 年先后颁布《国家部门法案》和《公共财政法案》，开始对公共部门实施绩效预算改革；1994 年颁布了《财政责任法案》等，要求实行中长期财政预算框架，并在政府预算中引入权责发生制。新西兰的绩效预算改革促使其走出了经济困境。

从上述部分西方国家绩效预算发展进程（表 1-1）看出，绩效预算是伴随着政府行政改革产生的，作为一种可以提高政府效率、实现资源优化、提高资金使用效益的预算管理新模式，能较好地解决政府的财政危机、信任危机和管理危机，已成为政府预算改革的世界性潮流。

表 1-1：部分西方国家绩效预算发展进程

国家 时期	美国	英国	澳大利亚	新西兰
二战结束	1949 年胡佛委员会提出绩效改革设想。			
20 世纪七八十年代		1979 年撒切尔政府开展“雷纳评审”，开始重视政府开支的经济效益。 1982 年英国财政部颁布了“财务管理新方案”，明确提出公共部门引入绩效评价制度。		
		1988 年以来英国相继实施了“下一步行动方案”“公民宪章运动”和“竞争求质量运动”。	20 世纪 80 年代部分州开始酝酿绩效预算改革。	1988 和 1989 年先后颁布《国家部门法案》和《公共财政法案》，确立了政府绩效预算改革的方向。

20 世纪九十年代	1993 年克林顿政府开始实施《政府绩效与结果法案》（GPRA，简称《绩效法案》）。该法案经 1994-1996 年试点后，1997-1999 年进入全面推广阶段。		1997 年-1998 年先后通过了《财务管理与责任法案》、《公共服务评价战略》。	1994 年颁布了《财政责任法案等》，实行中长期财政预算框架，在政府会计和预算中引入权责发生制。
-----------	--	--	---	--

## （二）我国绩效预算的发展

我国从 20 世纪 90 年代后期开始重视预算绩效管理工作；2003 年提出要建立预算绩效评价体系；2008 年提出推行政府绩效管理和行政问责制度；2010 年提出要完善政府绩效评估制度。2011 年至 2013 年间财政部紧密出台了四个关于预算绩效管理的文件（见表 1-2），加快了此项工作的推进。

表 1-2：2011-2013 年财政部出台的预算绩效管理文件

文件名	文件号	时间
《财政支出绩效评价管理暂行办法》	财预【2011】285 号	2011.04.12
《关于推进预算绩效管理的指导意见》	财预【2011】416 号	2011.07.05
《预算绩效管理工作规划（2012-2015 年）》	财预【2012】396 号	2012.09.21
《关于印发预算绩效评价共性指标体系框架的通知》	财预【2013】53 号	2013.04.21

## （三）国内高校预算绩效管理概述

随着我国公共财政改革的不断深入，预算绩效管理工作逐步推进，并正成为高校财务工作的重要内容。2002 年我国高等教育经费收入 1213.47 亿元，其中国家财政性教育经费占比 46.19%（见表 1-3）。2012 年我国高等教育经费投入 7020.77 亿元，其中国家财政性教育经费占比 58.34%（见表 1-4）。2012 年与 2002 年比较（见图 1-1），高等教育经费投入增长了 478.58%；其中国家财政

性教育经费增长了 630.81%。无论是中央高校、地方高校还是成人高校，教育经费投入均快速增长；财政性教育经费的占比均有大幅提高。如此庞大的高等教育资金的使用效益如何，是政府和社会共同关注的焦点。

表 1-3: 2002 年高等教育经费投入情况表

单位：千元

办学类型 经费来源	中央高校	地方高校	高校	成人高校
2002 年高等教育经费投入	49731961	71615533	121347494	6830596
其中：国家财政性教育经费	24321179	31730951	56052130	2532119
2002 年财政性教育经费占比	48.90%	44.31%	46.19%	37.07%

表 3 数据来源：《2002 年中国教育经费统计年鉴》，主编单位：教育部财务司，国家统计局人口和社会科技统计司。

表 1-4: 2012 年高等教育经费投入情况表

单位：千元

办学类型 经费来源	中央高校	地方高校	高校	成人高校
2012 年高等教育经费投入	213981280	488106118	702087398	14064234
其中：国家财政性教育经费	140563940	269068829	409632769	7282877
2012 年财政性教育经费占比	65.69%	55.13%	58.34%	51.78%

表 4 数据来源：《2012 年中国教育经费统计年鉴》，主编单位：教育部财务司，国家统计局社会科技和文化产业统计司。



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