

XINGZHENG SHIYE DANWEI GUANLI KUAIJI ANLI

第二辑

行政事业单位 管理会计案例

中国注册会计师协会管理会计分会 编
教 育 部 财 务 司

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

XINGZHENG SHIYE DANWEI GUANLI KUAIJI ANLI

第二辑

行政事业单位 管理会计案例

中国总会计师协会管理会计分会 编
教 育 部 财 务 司

图书在版编目 (CIP) 数据

行政事业单位管理会计案例. 第二辑/中国总会计师协会管理
会计分会 教育部财务司编. —北京: 经济科学出版社, 2018. 7
ISBN 978 - 7 - 5141 - 9540 - 8

I. ①行… II. ①中… III. ①单位预算会计 - 案例 -
中国 IV. ①F812. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 161383 号

责任编辑: 于海汛

责任校对: 郑淑艳

版式设计: 齐 杰

责任印制: 李 鹏

行政事业单位管理会计案例 (第二辑)

中国总会计师协会管理会计分会 编
教育部财务司

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http://jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京季蜂印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 12.25 印张 140000 字

2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 9540 - 8 定价: 35.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

前 言

近年来，财政部先后印发了一系列关于管理会计的文件：2014 年 10 月印发了《财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》，正式拉开了我国发展管理会计的大幕；2016 年 6 月印发了《管理会计基本指引》，迈出了建立我国管理会计指引体系的重要一步；2016 年出台了《会计改革与发展“十三五”规划纲要》，指出要加强管理会计指引体系建设，推进管理会计广泛应用，提升会计工作管理效能；2017 年 10 月印发了《管理会计应用指引第 100 号——战略管理》等 22 项管理会计应用指引。随着这一系列文件的印发，我国以管理会计基本指引为统领、以管理会计应用指引为具体指导、以管理会计案例示范为补充的管理会计指引体系已初具规模。

管理会计是会计的重要分支，主要服务于单位内部管理需要，以服务“管理者”为根本，运用管理会计工具方法，参与单位规划、决策、控制、评价活动并为之提供有用信息，提升内部管理水平，增强企业价值创造力，提高行政事业单位资金使用效益，推动单位实现战略规划。

我国管理会计的发展是与国家经济的转型升级分不开的。肖捷同志在《加快构建中国特色管理会计体系》一文中指出：

“我国经济发展进入新常态，增长速度要从高速转向中高速，增长方式要从规模速度型转向质量效益型，经济结构调整要从增量扩能为主转向调整存量、做优增量并举，发展动力要从主要依靠资源和低成本劳动力等要素投入转向创新驱动……同时，全面深化改革进入攻坚期和深水区，需要提高整体效能，扩大改革受益面，发挥好改革先导性作用。这些都对会计工作提出了新的更高要求。要进一步提高对管理会计重要性的认识，激发管理活力，增强企业价值创造力，推进行政事业单位加强预算绩效管理、决算分析和评价，发挥好财政在国家治理中的基础和重要支柱作用。”

一直以来，广大行政事业单位财务工作者虽然对管理会计理论研究不深，工具方法了解不多，但在自发而为和“不知在做”的财务管理实践中，也创造出不少好的属于管理会计范畴的方法和经验。近年来，一些教育部直属高校通过学习财政部印发的管理会计系列文件，学习、了解和掌握各种管理会计工具方法，并将其应用于财务管理实践，取得了较为明显的成效。在本书管理会计案例中，有战略管理在高校财务规划中的应用；有消除信息孤岛、建立统一的高校科研财务管理系统；有加强高校风险管理、构建风险数据库；有全面预算管理在高校的实施；有高校固定资产全生命周期管理；有高校财务管理信息系统建设等。

为了在行政事业单位宣传普及、推广应用管理会计，我们于2016年3月编辑出版了《行政事业单位管理会计案例》（第一辑），拟通过案例示范，促进行政事业单位对管理会计理念、工具方法的了解和运用。现在，我们根据收集来的教育部直属高校管理会计案例，按照财政部会计司《管理会计案例

格式文本》要求，编辑出版了《行政事业单位管理会计案例》（第二辑），供行政事业单位学习参考。

本书由中国注册会计师协会管理会计分会和教育部财务司合作出版。教育部财务司负责组织收集稿件，中国注册会计师协会管理会计分会副会长邹平负责筛选和编辑。中国注册会计师协会和教育部财务司领导审阅了案例。

由于水平所限，本书不妥之处，恳请读者批评指正。

中国注册会计师协会管理会计分会

教育部财务司

2018 年 6 月

目 录

战略管理在高校财务规划中的应用

..... 上海交通大学

王光艳 范悦敏 方淑津 张湘怡 冯 叶 (1)

消除信息孤岛, 建立统一的科研财务管理系统

..... 电子科技大学计划财务处

易雪辉 张 维 于 超 张新杰 (22)

加强高校风险管理, 构建风险数据库

..... 复旦大学财务处

高 嵩 翟小芹 刁宇婴 (45)

固定资产全生命周期管理

..... 西南大学财务处

任元明 陈建英 (74)

全面预算管理在上海交通大学的实施

..... 上海交通大学

王光艳 范悦敏 吴 瑕 张湘怡 顾凌燕 (92)

湖南大学学院财务状况分析评价体系

..... 湖南大学

尹谷良 黎峥强 邹雨杉 张冰莹

赵娟娟 陆海云 穆 琪 (110)

高校财务管理信息系统建设

..... 吉林大学财务处

姜 南 陈 俊 狄成宇 (129)

嵌入 PDCA 循环的高校项目经费管理实践

..... 南京大学

葛晓冬 李 婧 王 健 许 莹 (151)

构建全员参与的高校预算管理体系

..... 北京中医药大学财务处

洪宝林 周宇琼 王 芳 于慧芳 罗 存 王伟晴 (175)

战略管理在高校财务规划中的应用

上海交通大学

王光艳 范悦敏 方淑津 张湘怡 冯 叶

【摘要】 管理会计在衔接单位战略、财务规划和计划、预算中发挥重要作用。高校财务规划应充分运用管理会计的分析方法和思维理念进行编制与实施，成为学校未来一段时期内战略规划实施的保障。上海交通大学财务规划的编制和实施，体现了战略管理在高校的实践应用，实现了对历年财务发展趋势的分析和总结，在研究面临的国家宏观经济形势和政策的基础上，着力对接学校各项事业发展规划，明确规划期间财务运行和资金保障的目标。学校财务工作以财务规划为纲领，衔接年度工作计划和预算的编制，有序实现财务规划目标，提升了财务管理水平，提高了学校经济实力。

一、背景情况

（一）学校基本情况

上海交通大学是教育部直属并与上海市共建的全国重点大学，经过 120 多年的不懈努力，上海交通大学已经成为一所“综合性、研究型、国际化”的国内一流、国际知名大学。截

至2016年底，学校共有28个学院/直属系，21个研究院，13家附属医院，2个附属医学研究所，12个直属单位，6个直属企业；有全日制本科生16195人、研究生30270人，学位留学生2401人；有专任教师2835名，其中教授891名。有中国科学院院士22名，中国工程院院士24名。近年来，学校在党中央关于“建设中国特色世界一流大学”的战略部署下，结合发展实际情况，确立了三步走建设中国特色世界一流大学的奋斗目标，系统谋划学校发展战略，坚持以一流为目标、以学科为基础、以绩效为杠杆、以改革为动力，积极探索中国特色的世界一流大学和一流学科建设之路，着力破除体制机制障碍，努力成为世界高等教育改革发展的参与者和推动者，努力开创建设世界一流大学的新局面。

（二）战略管理中财务规划的必要性

学校高度重视未来发展战略的思考和长期发展目标的制定，是国内较早开展战略研究并付诸实践的学校，从“十五”以来，逐步形成了“顶层设计、宏观调控、目标管理、绩效评价”为主要特征的战略管理模式。学校通过科学合理地制定战略规划目标，有效实施战略规划，为学校未来发展指明了方向，也明确了实施路径。学校发展战略目标是建设成为“综合性、研究型、国际化的中国特色世界一流大学”，在这个目标的指引下绘制学校的战略地图，制定战略重点、建设内容、改革重点和保障举措等内容的规划体系。

财务规划是落实学校发展战略的重要保障举措之一，对接学校事业发展规划，通过多元化筹资和配置资源等财务活动保

证学校发展战略目标的实现，不断推进财务运行和资金保障工作，为各项战略重点提供资源和条件支持。学校财务规划和发展战略紧密相连，财务规划为学校战略提供现状分析和资源配置基础，发展战略又对财务规划具有导向作用，只有好的财务规划才能有效保证学校的战略目标得以实现，学校的发展战略也必须落实到具体的财务管理活动和切实可行的财务规划上来。

（三）财务规划的现状和问题

1. 财务规划的制定与发展战略有效结合有待增强

学校在制定战略规划进程中，不断推进学校发展战略目标与各专项规划的紧密衔接，而作为专项规划的一部分，财务规划与学校发展战略、其他专项规划之间的匹配度、结合度，决定了财务规划在实现战略目标中的保障和推进作用。因此，学校财务规划应在考虑财务规模的基础上，重视在资金保障方面的作用，有效避免学校规划的战略目标和财力资源支撑举措存在脱节的状况。

2. 财务规划的实施机制有待完善

学校财务部门在全面加强财务管理工作的基础上，积极应对国家政策变化，拓宽多元化筹资渠道，挖掘内生动力，优化资源配置，对财务规划实施过程进行有效控制，建立全方位、分层次的财务保障机制，为学校各项事业的发展提供良好的财务运行环境，是财务规划有效运行的基础。因此，学校应进一步优化学校的财务管理状况，提高财务规划实施效率。

3. 财务规划的全员参与程度有待加强

财务规划的编制和实施，以往只有财务部门的部分人员参与其中，全员参与意识不强，主要强调自上而下的顶层设计，但是自下而上的支撑力度不够，一般员工对财务规划的理解和认同不足，这个现状在一定程度上也弱化了规划的推进工作，因此做好财务规划，还需进一步提升全部财务人员对规划工作的参与度和工作的热情。

4. 财务规划的阶段性考核有待强化

财务规划一般周期为5年，时间跨度较长，规划目标在如何分解为年度计划，落实到年度预算执行中，在实施过程中仍存在一定的难度。因此，还需要细化落实财务规划的阶段性考核工作，重点加强财务规划各项目标的绩效考评，确保资源配置和学校的战略规划发展目标相匹配，提升资金使用效益。

二、以学校发展战略为导向的财务规划总体设计

（一）财务规划的实施目标

学校的财务规划主要以推进学校实现发展战略为目标，根据中长期发展纲要或事业发展规划等确定的发展愿景，在综合考量以前年度财务状况，分析宏观经济政策基础上，制定学校财务长远发展目标。重点遵循业财融合原则，形成学校战略管理和财务管理的衔接机制，实现发展战略和财务计划的有机融合，财务计划和工作任务对接，任务和资源的匹配，保证学校

战略目标的实现。

（二）财务规划的设计理念

财务规划推进过程中，学校充分运用管理会计的理念和分析方法进行编制与实施，对财务规划涉及的各个方面进行梳理，重点提炼财务规划的制定和实施的有机应用体系。通过建立完善前一期的规划评价结果反馈、分析规划面临的内外部环境 and 可利用的资源等方法，制定财务规划目标体系，建立财务规划实施机制，在规划期内评估规划完成情况，实行动态调整机制，对当前期间规划进行综合评价等，不断推进学校财务管理水平，完善财务运行机制，拓宽资金渠道，合理安排资金需求，发挥资金最大效益。

（三）相关管理会计工具方法的应用

学校以战略目标为指引，综合考虑学校自身特点，对接学校财务面临的环境，运用管理会计方法制定和实施财务规划。采用的管理会计工具方法主要包括战略地图、态势分析法、关键绩效指标法。

1. 战略地图

学校战略管理重点运用战略地图，首先，制定建设世界一流大学的“三步走”发展战略目标。其次，紧紧围绕发展目标和愿景，从学科、师资、教学、科研和声誉等方面明确具体的建设目标和建设内容。最后，细化重点建设内容的相关规

划，如学校财务规划的研究制定，也是紧紧围绕战略地图，规划部门、财务部门和院系建立协同工作机制，全面落实学校发展战略愿景在财务（多元化筹资渠道）、客户（学生和家長在教学和科研培养方面的需求）、内部（师资培养）和学习（学校声誉）层面的相互推进。

2. 态势分析法

学校财务规划重点运用态势分析法，从比较优势、发展瓶颈、历史机遇和严峻挑战等四个方面分析学校财务管理的优势劣势、机遇和挑战。主要是全面梳理学校各项财务运行机制的运行轨迹，分析目前面临的经济、政策和监督等形势，总结目前财务管理精细化的发展趋势和发展要求，对财务业务活动提出了相对明确的规划要求。据此，形成以财会基础规范建设为基础，以财务信息化建设为纽带，以财会队伍建设为重点，衔接计划与预算管理、决算与成本管理、税收管理、收费管理等各项业务活动的财务规划体系。

3. 关键绩效指标法

学校财务规划从战略地图的客户和学习成长等角度，理清学校财务管理的服务对象，研究财务管理优势，分析政府机构、校友等可利用的资源，特别是在收入和支出规划目标上，建立关键指标体系，如制定学校政府拨款、科研经费等收入构成关键指标，测算学校在职人员支出、福利及补助支出等可实现的关键指标。

三、财务规划的制定

学校财务部门高度重视财务规划的编制和实施工作，建立落实规划的组织保障机制，成立财务规划专项工作小组，全面负责财务规划编制工作的领导、组织、协调、编制和实施工作，分管财务的校领导任组长，财务处长任副组长，各科室负责人任组员，各科室成员参与和完成规划制定和实施工作，完善财务规划组织机制。财务部门立足学校战略目标，积极思考，努力创新，制定了集财务管理发展方向和资金保障规划等内容的财务规划，并积极推进财务规划的实施。

（一）制定财务规划的前期准备

学校财务规划目标制定的过程，是在分析宏观背景与经济环境等内外部环境以及前期的财务情况的基础上，查找问题及面临的挑战，梳理学校事业发展规划以及专项规划对财务规划的具体要求，以问题为导向，设定预期目标，合理制订财务运行保障和资金配置的规划目标。

1. 紧扣学校战略地图要义

充分认识学校战略地图是做好财务规划的基础。学校战略地图中明确建设世界一流大学的时间表，理清学校建设世界一流大学的宏观思路；紧紧围绕世界一流目标，对各主要办学指标进行量化比较研究，形成切实可行的核心指标；同时，加强

规划对学校 and 院系具体工作的指导作用，研究和制定发展瓶颈的突破路径；将提升管理水平的关键指标与过程考核、目标考核相结合，确定综合改革、改善民生、智慧校园和多元筹资等重点保障措施，推动各项事业的快速发展（见图1）。

愿景使命	综合性、研究型、国际化的世界一流大学 □ 人类的知识殿堂 □ 全球学术重镇 □ 国家的创新源泉 □ 精英的成长沃土				
阶段目标	2020年：跻身世界一流大学行列				
	2015年：形成独特的核心竞争力				
核心指标	一流学科	一流师资	一流教学	一流科研	一流声誉
战略重点	①加强学科体系建设	②一流人才高地建设	③创新人才培养体系	④科技创新能力建设	综合改革 改善民生 智慧校园 多元筹资 三区联动 执政能力
	⑤国际合作与交流	⑥增强社会服务能力	⑦绿色可持续校园	⑧推进大学文化建设	
战略选择	转变发展模式，促进差异竞争				
战略动因	顺应社会环境变化	突破发展瓶颈问题		继续保持快速发展	

图1 战略地图

2. 基于内外部环境分析

在内外部环境分析的过程中，从财务的视角，主要采用态势分析法，从比较优势、发展瓶颈、历史机遇和严峻挑战等四个方面分析学校财务管理的优势劣势、机遇和挑战。从外部整体形势来看，预计未来国家在加大教育投入的同时，将不断深化财税改革，更强调对教育经费的科学化精细化管理，并不断加强对教育经费的监管。从内部环境来看，一方面，学校事业发展规划需要财务部门在资源配置和财务管理等多方面给予支持，另一方面，院系和教职工也更加关注学校财务管理工作。

通过分析可以发现,学校财务管理目前面临的形势是机遇大于挑战,优势和困境并存。因此,学校财务管理应主动转型发展,增强抓住机遇能力,体现在财务规划目标中,要以财会基础规范建设为基础,以财务信息化建设为纽带,以财会队伍建设为重点,衔接计划与预算管理、决算与成本管理、税收管理、收费管理等各项业务活动上建立全面和完善的财务管理体系。

3. 开展财务状况分析

财务情况分析主要是对学校的年度收支进行比较和趋势分析,并对标国内外高校,总结学校财务管理的现状和存在的问题。

收入情况主要按收入来源分析政府拨款、教育收费、科研经费和其他收入等一级收入指标,以及中央政府拨款——基本、中央政府拨款——项目、地方政府拨款——基本、地方政府拨款——项目、本科生学费、研究生学费、住宿费、专业学位培养费、函大、电大、夜大及短训班培训费、纵向科研经费、横向科研经费、投资收益、利息收入、捐赠收入和其他收入等二级收入指标在上个规划期间的年度构成和增长趋势情况,并结合国家各项政策的变化,提炼收入数据的变化情况和存在的问题。

支出情况主要按支出性质分析教育支出、科研支出和行政管理支出等支出的构成和增长趋势情况;按支出用途分析在职工人员支出、福利及补助支出、日常运行支出和资本性支出等支出的构成和需求趋势情况,梳理学校资金需求变动总体情况。

同时,通过基本数据分析,细化收支趋势分析。主要是对