

# 平衡计分卡在高校绩效评价中的应用探讨

杨海平

平衡计分卡作为一种战略管理和绩效评价工具已为国内外众多企业所采用,并取得了良好的效果。本文试图将平衡计分卡引入高校管理,构建全新的高校绩效评价体系。根据平衡计分卡在企业管理中的应用经验,结合目前有关高校绩效评价的研究和实施情况,设计以下高校平衡计分卡的基本框架。

## 1、财务方面平衡计分卡的设计。

①财务方面的目标:扩大收入总量、降低生均成本、多渠道筹集资金、促进高校资源优化配置。②成功的关键因素(CSF):筹集社会资金、发展校办产业、加强科研建设、提高教学质量。

高校是以培养人才为目标,开发教育、科学研究和社会服务的非盈利性组织,其不仅要追求经济效益,更要追求社会效益。财务成功并非高校的根本目标,但充分、稳定、长期平衡的财务经费,依然是高校健康持续发展的前提保障。特别是随着高等教育的规模扩张和竞争加剧,高校的资金需求日益强烈,经费紧张始终是高校发展所面临的一大难题。因此,高校在财务战略上应着眼于拓宽筹资渠道,合理编制预算,严格控制成本,提高资源利用率,以促进高校可持续发展。财务方面平衡计分卡的关键绩效指标(KPI)可设计为:生均收入、财政拨款增长率、收入增长率、人均科研收入、资产使用率、生均培养成本、资产负债率、净资产结余率等。

## 2、顾客方面平衡计分卡的设计。①

顾客方面的目标:培养高级专门人才、满足用人单位需要、促进我国现代化建设。②成功的关键因素(CSF):加强师资力量、提高教学质量、改善办学条件。

高校的任务是向学生传授知识,培养其创新精神和实践能力,向社会

输送高级专门人才,促进社会主义现代化建设。因此高校的客户可以分为两个部分:学生与社会(用人单位)。客户方面平衡计分卡的关键绩效指标(KPI)可设计为:①学生满意度:反映学生对学校的满意程度,这是一个主观指标,可以通过问卷或访问等形式获得。②用人单位满意率:是指对学校毕业生满意的用人单位的数量与所有毕业生用人单位数量之比,反映了社会对学校的认可程度。③毕业生就业率:是指学校毕业生一次性就业人数与所有毕业生人数之比,是高校扩招后学生最为关心的问题。

## 3、组织内部流程方面平衡计分卡

的设计。①组织内部流程方面的目标:提高生源质量、搞好教学科研、提高学生就业率。②成功的关键因素(CSF):提高入学质量、提高教学质量、进行就业创业指导。

从价值链通用模式出发,高校的内部业务流程为:供(招生)、产(教学科研)、销(就业)。高校的学生从入学到毕业,可以看成是一个产品生产加工的过程。学生入学可以看成是原材料的采购过程,原材料采购结束,就要进行存储、生产、销售等。而学生入学以后则要经过学生管理部门的日常管理,教学管理部门传授知识,教学辅助部

门的辅助教学等过程,然后毕业。因此,内部业务流程方面平衡计分卡的关键绩效指标(KPI)可设计为:生源报考录取比、学生对学校管理工作满意度、教师对学校管理工作满意度、专业就业率、教师教学及科研能力、入学难度指数、毕业生声誉指数、学科建设指数、教学发展指数等。

4、学习与成长方面平衡计分卡的设计。①学习与成长方面的目标:加强师资培训、引进高级人才、建设一支高素质师资队伍。②成功的关键因素(CSF):队伍建设、培训进修、人才引进。

一流的高校必须有一流的教师队伍,一流的师资队伍是冲击一流高校的必要条件。知识爆炸年代的今天,人才是强国之本,教师就是强校之源,只有建设出一支精干的师资队伍,学校才能实现真正的跨越式发展。因此,学校要定期或不定期对教员进行培训、送教员去国外进修考察、鼓励学术交流,并给予相应的自主权,以促进师资队伍建设。学习和成长方面平衡计分卡的关键绩效指标(KPI)可设计为:教师满意度、教师培训率、教师流失率、教师教授率、教师博士率、“双师型”教师持有率等。

由此可见,财务、顾客、内部流程、学习与成长这些紧密联系的四个维度确立了平衡计分卡的基本框架,但平衡计分卡既不是上述4个维度的简单组合,也不是一些财务指标与非财务指标的简单拼凑,它是与高校战略等一系列评价指标相联系的有机整体。

(作者单位:怀化医学高等专科学校)

责任编辑 张玉伟

# 浅谈会计电算化系统内控制度的构建

麻江 白建伟

随着计算机在会计工作中的普遍应用,管理部门对由计算机产生的各

种数据、报表等会计信息的依赖增大,这些会计信息的产生只有在严格的内

部控制下,才能保证其可靠性和准确性,才能预防和减少会计电算化系统中的风险。

### 1、会计电算化信息系统的一般控制。

一般控制是应用控制的基础,它为数据处理提供了良好的处理环境。笔者认为,它主要是对电算化系统中组织、操作、安全、开发等系统运行环境方面所进行的控制。

(1)组织控制。组织结构作为内部控制的客观基础,其变迁直接影响内部控制的程序和方法。在信息技术成熟以前,组织结构一般为金字塔型。随着信息技术的进一步发展,企业开始将决策权下放到部门、战略业务单位,取消了一些中间管理部门并增加其他部门的控制范围,以实现组织结构的“扁平化”。组织控制的目的是减少电算化部门的错误及舞弊行为的可能性。有一些内容在原理上同手工系统的控制并没有太大区别,如职责分工、适当分权、职位轮换等。组织控制的基本原则是不相容的职责由不同的人员或部门来承担,其主要内容可分为以下三个方面,即:电算化部门与用户部门的职责分离;电算化部门内部的职责分离;业务授权。

(2)操作控制。为了保证数据处理的准确性和安全性,必须制定和执行各种标准的操作规程。例如建立完备的机房管理制度,明确哪些人能上机操作,操作次序等;建立上机日志记录,上机日志记录是计算机审计取证的主要对象;等等。

(3)系统开发与维护控制。系统开发控制是为了保证会计信息系统开发过程中各项活动的合法性和有效进行而设计的控制。开发系统前,要进行有效的可行性研究,使系统的每项设计都能满足企业的会计工作以及发展前景的要求。系统开发过程中还要留下审计线索,以保证日后审计工作的需要。

(4)系统安全控制。系统安全控制是防止影响系统安全的要素危及系统的安全,发现系统中的安全问题,并解

决这些问题使系统恢复正常所采取的措施。系统安全控制包括以下内容:系统硬件、软件安全控制;数据资源安全控制;建立系统入侵防范控制。

(5)内部审计。从系统开发到日常运行的各个阶段,都离不开内部审计。在系统开发阶段,内部审计人员不仅要参与开发,指出现存控制措施的不足,并提出改进意见,还要对开发工作本身进行审核和评价。据此,内部审计人员既可对系统的开发过程进行监督和审查,还有助于他们了解电算化系统内部控制的各个方面。在电算化系统的日常运行阶段,内部审计人员还要检查电算化部门的各项规章制度是否符合整个企业的基本政策和规定,同时,他们还应对业务处理、记录保存、报告产生和环境安全及相关的控制进行评价和验证,并利用计算机的辅助功能对计算机程序进行测试,以检验业务处理过程是否正确可靠。

### 2、会计电算化信息系统的应用控制。

会计信息系统的应用控制是为适应会计处理的特殊要求而建立的控制措施,包括三个方面的内容:输入控制、处理控制和输出控制。

(1)输入控制。输入控制用以确保以下几方面的合法性、准确性和完整性:①经济业务在由计算机处理之前经过适当的批准;②经济业务没有被遗漏、添加、重复或不正当地更改;③经济业务被准确转换为机器可读的形式并记录在数据文件中;④拒绝、改正不适当的经济业务,必要时,及时采取补救措施。

(2)处理控制。处理控制的目的是确保数据处理过程的正确性、可靠性,包括处理正确性控制、数据一致性控制、预留审计线索控制等。处理控制用于确保:①经济业务由计算机准确地处理;②经济业务没有丢失或不恰当地增加和改动;③计算机处理的错误被及时地鉴别并改正。

(3)输出控制。输出控制的主要任务是对各种输出要求实行接触限制,以防止未经授权的人擅自盗用系统资源。应用软件应对各种输出要求进行权限设置,未经授权,计算机拒绝执行其输出要求。此外,数据输出的结果要及时发送给有权接收的人员或者部门。

(作者单位:中行广西区分行  
广西柳州高新区财政局)  
责任编辑 刘黎静

## 对乡镇企业财务管理 存在问题的一些思考

伊丽娜

近年来,随着社会主义市场经济的发展,我国乡镇企业也得到了较快发展,但同时乡镇企业在财务管理上也暴露出诸多问题,制约了其进一步发展。笔者认为,这些问题可以归纳如下:

1、资金筹集困难,运营质量偏低。银行等金融机构为防范金融风险,通常不愿贷款给规模小、偿债能力不强的中小乡镇企业,因而许多乡镇企业筹资时在取得少量银行贷款的基础上,

还采取民间信贷等方式。但是,由于社会筹资的成本高于银行贷款,并且手续不完备,成了许多纠纷的隐患。另一方面,乡镇企业的资金运营状况也不甚理想。资金运行质量偏低,流动资金周转缓慢,造成企业资金使用效益过低,主要原因可归纳为“三多”,即产成品资金占用多、逾期债务多和在途资金多。

2、投资决策不科学。投资决策是企业财务管理的核心。而一些乡镇企