

# “后社会化”阶段高校后勤财务管理体制改革与实践

——以宁波大学为例

柴哲军,包晓明,王静峰

(宁波大学资产经营公司,浙江宁波 315211)

**摘要:**为了适应后勤社会化改革的需要,高校后勤相继建立起独立于学校财务的后勤财务制度。这种游离于学校财务之外的财务管理模式,目前已逐渐显露出许多问题。立足于所在学校后勤财务管理实际情况,通过实践探索和研究总结,提出高校后勤财务与学校财务合并对接进程中细化方案、制度先行的实现路径和确定改革的突破点、明确改革目标、制定改革方案等基本经验和思考。

**关键词:**高校后勤;财务管理;改革与实践

中图分类号:G647 文献标识码:A 文章编号:1009-2560(2014)06-0041-04

高校财务工作是一项事关高校自身改革发展全局的重要工作,后勤财务管理是高校财务工作的重要组成部分,强化高校后勤财务的管理和监督是高校财务建立科学化管理体系的必要环节。为了适应高校后勤社会化改革的需要,高校后勤经济实体普遍实行了企业化运行或模拟企业化运行模式,同时许多后勤单位建立了与之相适应的独立于学校财务的后勤财务。在高校后勤社会化改革初期,这种模式在一定程度上促进了后勤事业的蓬勃发展,为学校的大规模扩招提供了有力保障,但随着改革的不断深入发展,这种游离于学校财务之外的财务管理模式,已逐渐显露出许多问题。近年来各级教育审计和管理部门多次提出推进后勤财务管理体制改革,并明确要求逐步撤销独立于学校财务的后勤财务,将后勤财务纳入学校财务,实现统一管理,高校后勤财务并入学校财务的议题被许多高校提上工作日程。笔者所在的宁波大学从2010年开始后勤财务管理体制改革实践,以健全与学校财务制度相一致的后勤财务管理体制为目标,逐步推进改革工作,最终实现后勤财务顺利并入学校财务,并建立起与之相适应的管理体制和运行机制,以下是宁波大学后勤财务体制先期探索后的研究总结。

## 一、高校后勤社会化改革阶段财务管理的现状及主要模式

后勤社会化改革以来高校普遍成立了后勤集团,实行自主经营、自负盈亏的企业化运行或模拟企业化运行的经营服务模式,并根据各自学校特点和发展需要建立了多种后勤财务管理体制。除后勤服务外包为主的高校外,一般都建立起独立于学校财务的后勤财务,主要有以下几种模式:

### (一)财务总监委派制

后勤财务独立,收入由校拨经费和经营收入组成,由计财处派遣人员担任后勤财务总监,其余财务人员由后勤自行聘用,年末后勤财务报表并入学校报表。通过财务总监委派制,参与后勤内部管理,使高校领导和相关职能部门能够直观、便捷地掌握高校后勤的经营状况,有利于加强监督,正确处理学校与后勤之间的经济利益关系,使高校后勤各项经济活动在学校可控状态下运行。

### (二)会计人员委派制

后勤财务独立,后勤财务负责人和所有会计人员均由学校计财处派遣,年末后勤财务报表并入学校报表。委派的会计人员在业务上受计财处的领导,通过会计核算工作对后勤进行财务监督,同时计财处对会计人员的任免、调配、考核、奖惩以及工资、福利待遇等方面进行统一管理,避免了会计人员与后勤经营者存在利益与行政隶属上的依附关系,能够独立地、实事求是地依据会计法规和财务制度

收稿日期:2014-11-19

基金项目:浙江省教育厅科研项目“高校后勤财务管理体制改革实证研究”,项目编号:Y201327972。

作者简介:柴哲军(1967-),男,浙江宁波人,宁波大学资产经营公司经济师,主要从事财务管理、高等教育管理研究。

进行会计核算和财务管理,从财务管理的最前端对后勤的经济活动进行有效的管理和监督。

### (三)后勤财务自主管理制

后勤财务独立并由后勤自行管理,财务负责人和所有财务人员均由后勤聘用和管理,年末后勤财务报表并入学校报表。通过后勤财务自主管理,独立完成后勤的会计核算、财务预算、财务分析、财务决算、财务监督等相关工作,支持后勤的“自我管理,自我约束,自我服务”的机制。

### (四)学校财务二级管理制

后勤财务纳入学校财务管理成为校内二级财务,计财处下设后勤核算部门负责后勤的日常结算。后勤财务参照“统一领导、分级管理、集中核算”的财务管理体制,作为学校的二级财务管理部门纳入学校的统一管理,较好地解决了分权和集权带来的矛盾和问题。二级管理制是目前高校财务管理中应用较多的模式,这种模式无论在财务管理组织结构的构建,还是财务的分类管理方面都呈现出较完善的特征,尤其在建立科学的预算管理体系、培养高素质的财务人员,实行有效的审计监督、落实绩效考核等方面具有一定的优势。

## 二、高校后勤独立财务管理体制存在的主要问题

### (一)财务管理规范化欠缺

由于高校后勤实行企业化运作,必须要求其按照企业会计的要求进行会计核算和财务管理,而实际情况是高校后勤财务会计脱胎于高校事业会计,使其不可避免的带上了事业会计的烙印。后勤许多财务制度是参照或套用学校财务制度而制定出来的,制度上的不完全适用也是造成财务管理规范化欠缺的一个重要原因。

### (二)财务监督薄弱

高校后勤实行社会化改革后,后勤作为经济实体从学校部门中剥离出来,学校对后勤财务的管理和监督,更多是通过社会审计和税务部门对后勤单位的财务进行监督和管理,而社会审计和税务部门认为高校后勤毕竟来源于高校,对其具有天然的信任感,一般实行比较宽松的监督形式,这就造成了学校和社会对高校后勤监督的双边丧失,同时后勤单位内部又缺乏有力的财务审计和监督部门,造成财务监督薄弱的局面。

### (三)学校财务报表不能全面反映学校财务实际情况

高校后勤自主经营、自负盈亏,实行独立的会计核算,独立完成各类财务报表和预决算,对各项自筹资产进行自行管理并单独建账,一系列财务活动所包含的财务数据没有在学校的财务报表中体现出来,造成了学校财务报表不能全面反映学校财务的实际情况。

### (四)后勤财务存在成为学校“小金库”的风险

由于高校的特殊性,导致高校后勤在改革后出现经济上剥离而行政隶属上并未完全剥离的现状,后勤的主要领导的任免还是由学校管理,这就难免使后勤与学校之间总是存在一些千丝万缕的关系。因此有些学校为了资金使用方便,将一部分资金放在后勤的口袋里,或者将学校财务不好开支的支出项目放到后勤开支,存在成为学校“小金库”的风险。

## 三、“后社会化”阶段后勤财务管理体制改革的目标设定及实现途径

根据国家、省市相关文件精神和审计意见,宁波大学明确在后勤法人企业转制或注销完成后,不再保留独立于学校财务的后勤财务,逐步将后勤财务纳入学校财务管理体系,使后勤财务纳入学校财务的整体管理,以规范后勤财务管理、强化对后勤财务监督。针对后勤担心财务管理体制改变影响其经营和服务,学校计财处担心后勤财务繁琐难以承担管理责任的情况,学校组织相关部门到省外兄弟院校调研学习,统一思想,提出了“体制改变,机制不变”的改革目标。确保后勤财务管理体制改变后,后勤服务中心各项财务核算工作平稳有序、各项后勤保障和经营活动正常、后勤社会化改革的成果——后勤实体企业化运作的激励机制不变。

### (一)细化方案 分步实施

结合宁波大学后勤财务管理体制改革的整体要求,学校制定了详细的实施方案和时间表,实施方

案具体内容包括:

(1)后勤财务合并前对之前未审计年度的后勤财务状况进行全面审计,确保各项财务信息的准确性和合法性。(2)注销和转制后勤法人企业,清理法人企业的债权、债务和各类遗留问题,后勤不再保留法人企业。(3)清理和规范后勤固定资产管理,盘查核实后勤实际使用的房产、土地以及各类设备数量和价值,做好固定资产登记入账并纳入学校统一管理。(4)后勤财务档案按照有关要求移交学校档案馆统一管理。(5)后勤财务人员的安排,后勤财务整体纳入学校财务管理后,因后勤法人企业清理后业务量相应减少且部分职能剥离,岗位相应减少,多余人员由后勤安排相应岗位。(6)计财处下设后勤财务核算机构,具体负责后勤服务中心日常财务核算工作,后勤财务核算执行《事业会计准则》、《高等学校财务制度》和《高等学校会计制度》。(7)后勤财务管理体制改革后,学校研究出台相关管理规定对后勤服务中心的创收收入和校拨后勤服务经费按新规定进行分配和核定。具体流程如图1所示。

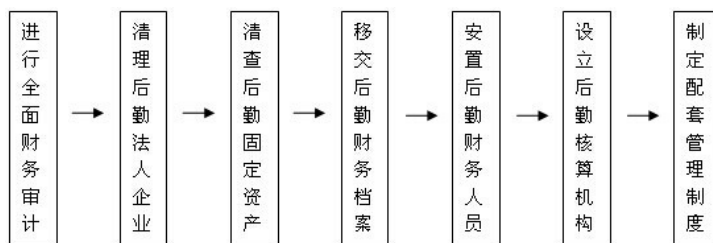


图1 高校后勤财务管理体制改革实施方案流程图

## (二)制度先行 精心对接

1. 完成相关配套管理制度的制定。根据方案要求学校及时制定《后勤服务收入分配管理办法》《后勤服务经费核定和管理办法》《后勤人事管理办法》等配套管理制度,立足学校后勤工作实际、着眼后勤长远发展,明确学校和后勤服务中心各自的权利和责任,从制度上保证财务管理体制改革后后勤服务保障能力的不断提升。

2. 完成后勤财务核算体系和系统模拟。学校计财处提前6个月在学校财务系统中,预设后勤财务账套进行模拟运行,做好相关会计科目的归类对接,优化完善项目衔接,使整个后勤财务核算体系和财务系统基本符合后勤服务中心非法人财务整体纳入学校财务管理的要求。

3. 磨合期的处理。为确保后勤财务体制改革的不断推进,针对后勤财务管理体制转换和运行过程中发现的新问题新情况,计财处同后勤处在保持日常沟通的基础上,多次召开由两处主要负责人参加的后勤财务核算与管理联席会议,就后勤财务管理体制改革过程中涉及的后工程管理与核算、车辆经费、出租房管理、票据使用等重大问题进行专题讨论。根据“有政策规定的服从政策规定,没政策规定的服从实际工作”的原则,协商确定解决办法,并形成会议纪要作为推进改革的政策依据。计财处和后勤服务中心保持不定期会商制度,不断完善各项后勤财务管理制度。

目前,后勤各项财务核算工作平稳有序,后勤保障和经营活动正常,未受财务管理体制改革的影响。在规范后勤财务管理,强化后勤财务监督的前提下,为实现“体制改变,机制不变”的改革目标,同时保留后勤激励机制迈出了坚实的一步,为下一阶段进一步完善后勤账务管理工作打下了良好基础。

## 四、“后社会化”阶段后勤管理体制改革的的基本经验和思考

根据我校后勤财务体制改革的实践和经验,归纳总结为以下五个后勤财务体制改革基本经验和工作步骤:

### (一)剖析确定改革的突破点

通过对学校财务和后勤财务核算所依据的《高等学校会计制度》与《企业会计制度》的比较分析,梳理总结学校财务与现行后勤财务核算体系的共性和差异性,确定财务体制改革的难点和途径。

### (二)结合学校实际,明确改革目标

通过对省内外高校后勤财务管理体制的比较研究,通过对已有的政策法规、文献资料、经验总结、实例分析,结合新形势下的管理要求,以《高等学校财务制度》为总纲,提出后勤财务体制改革的具体

目标,以《高等学校会计制度》为标准,着重解决后勤财务核算体系的重建和目前存在的各类问题。

### (三)从细处入手,制定整体方案

根据改革目标,分析后勤财务并入学校财务前的各项准备工作和正式合并后运行初期(或称磨合期)的注意事项以及相关的配套制度和 workflows,提出工作方案、政策措施和实现路径,形成后勤财务管理体制改革方案的基本框架。

### (四)建章立制,规范管理

在明确高校后勤财务管理主体和客体的基础上,结合财务核算体系建立、预决算管理、后勤收入分配管理、后勤服务经费核定和管理、后勤财务人员分流安置等方面制度建设的明确规划。

### (五)剥离后勤法人企业

后勤下属法人单位有其特殊的法律主体,长期的经营活动导致了其财务上的错综复杂,为了不影响后勤财务并入学校的总体部署的实现,将继续经营的后勤法人单位通过转制并入资产经营公司,对于已无实际经营意义的法人单位通过清产核资,完成注销。

以上举措实现了学校财务与后勤财务的平稳合并,达到了学校后勤财务改革的预定目标。但在实际运行磨合中也存在一些问题,有待进一步研究解决:

1. 后勤本身经营收入受市场等因素影响较大,在收入增加的同时,必定要求支出增加,不同于学校各单位部门的注重支出预算。学校各单位部门可以根据自身上一年度的支出大致估算当年的支出,同时收入比较稳定,创收的收入来源也比较单一。而后勤的收入变动却很大,有时候因为需要提供一项新的服务,以及服务成本增加等情况,都要增加支出来保证自身服务收入的稳定和增长,这就导致后勤为应对服务和市场变化不得不比学校部门更多次数地调整预算。

2. 在后勤并入学校后,由于学校执行的是高等学校会计制度,加上后勤已经不再模拟企业运作,相应的财务制度不能再执行企业会计制度。原本按照企业可以支出的项目,在执行高等学校会计制度后,只能参照学校有关规定执行,有的项目不能再支出,这样对后勤服务和经营的灵活性有所限制。

3. 原来后勤拥有自己的独立账户,大多数为后勤专户,是依靠学校的基本户开立,如果后勤并入学校后,后勤专户这个独立账户被取消,很有可能出现后勤向学校提供的服务无法入账。现在很多高校已经执行了国库集中支付这种国库收付方式,并且有一个零余额账户用于开支支出,但是零余额账户是无法向同一单位的其他账户付款的,受此限制,某些国库专项无法通过国库集中支付方式向后勤提供的服务支付相应的费用。如果学校能够保留后勤独立账户,也存在国库项目无法向同一单位的其他账户转账的可能。

4. 企业会计制度和高等学校会计制度作为两种不同的会计制度,必定存在一些相矛盾的地方,虽然新的高等学校会计制度已经出现部分权责发生制,但还是存在许多区别。比如:两种会计制度对固定资产的管理和核算就有不同,后勤财务在并入学校后原本依照企业会计制度入账的固定资产需要重新按照高等学校会计制度的固定资产分类进行清理入库,同时在会计核算中,入库的固定资产体现为固定基金的增加,累计折旧根据新的高校会计制度体现为冲减固定基金,将不再如企业会计制度般体现在成本上,这对后勤的盈亏核算造成较大干扰。

5. 后勤实现社会化改革后,更多地选择向社会提供服务,面对市场竞争,更需要后勤灵活应对,但是并入学校后,受学校可服务范围的限制,后勤的一些经营项目因为在学校可服务范围以外,无法申请到相应的票据,造成这些原有的经营项目无法开展,影响经营收入。

推动“后社会化”阶段高校后勤财务管理体制改革,实现学校财务与后勤财务的合并,是一项长期的工作,并未由于一时的形式上的合并而终止,在实际运行中不可避免地出现了众多不相容的细节问题是我们在合并初期所未考虑到的,也是我们继续研究的重点,需要进一步去探索和实践。

(下转第 47 页)

参考文献

- [1] 张秀兰. 高职教材建设存在问题及解决办法[J]. 武汉船舶职业技术学院学报, 2006(4):127-129.
- [2] 吕爱萍. 高职教材管理的认识与实践[J]. 成都航空职业技术学院学报, 2006(1):18-19.
- [3] 刘淑英. 关于高职教材建设的几点思考[J]. 中国教育导刊, 2007(10):77-18.
- [4] 汪博兴, 汪明群. 高职教材建设的现状及发展思路[J]. 中国职业技术教育, 2008(13):30-31.

## Reflections on Teaching Material Construction in Higher Vocational Colleges

JIN Jian

(Ningbo Institute of Education, Ningbo 315010, China)

**Abstract:** Problems on teaching materials construction in higher vocational colleges mainly exist in the following four aspects. Teaching materials combining teaching with learning are still under construction; teaching contents need further enriched; experimental and practice training materials are required to be developed more; teaching materials are simple in forms and lack of subsidiary resources. In order to solve these questions, we need to enhance the connection between the professional integrity and flexibility, the practicability and variety. Innovative teaching materials should be improved in presentation and construction in diversification and multi-level. Rules and principals on choosing teaching materials need to be perfected and practiced strictly.

**Key words:** higher vocational education; construction; problem

(责任编辑 辜筠芳)

(上接第 44 页)

参考文献

- [1] 张洪. 新形势下高校加强财务管理与监督刍议[J]. 飞天, 2012(14):97-98.
- [2] 陈媛惠. 加强和完善高校会计委派制的实践与探索[J]. 现代商业, 2012(7):235-236.
- [3] 孙庆红. 高校后勤财务管理问题初探[J]. 行政事业资产与财务, 2013(4):130-131.
- [4] 胡晓霞. 高校后勤财务管理存在的问题及对策探讨[J]. 财会通讯, 2011(32):74-75.
- [5] 陈满依. 高校后勤社会化改革中财务管理的现状分析[J]. 中国市场, 2011(52):77-80.

## On the Reform and Practice of University Logistics Financial Management System in “Post-socialization” Stage ——A Case Study of Ningbo University

CHAI Zhe-jun, BAO Xaio-ming, WANG Jing-feng

(Assets Management Co., LTD, Ningbo University, Ningbo 315211, China)

**Abstract:** In order to meet the needs of the logistics socialization reform, university logistics has been establishing logistical financial system independent of the school finance, and many problems have been gradually revealed in this model. Based on the actual logistics financial management status of Ningbo University, this paper proposes the method to system realization first, a refined scheme for the consolidation process between university logistics finance and the school finance, as well as the basic experience and thoughts on the breakthrough points, the aims and plans of the reformation.

**Key words:** university logistics; financial management; reform and practice

(责任编辑 张文鸯)

47