

# 高校后勤财务管理存在的问题初探

李晓强 北京第二外国语学院财资处

**摘要：**高校后勤管理是教学科研活动得以正常开展的重要保障。而在后勤管理活动中，后勤财务管理对规范后勤的管理活动以及为管理活动提供决策支持起着至关重要的作用。笔者以工作单位为例，从高校后勤财务人员的队伍建设、后勤财务管理目标的明确，以及后勤全面预算管理和如何做好相关成本核算几个方面进行了探究。

**关键词：**高校；后勤财务管理

高校后勤管理工作是高校教学科研活动正常开展的基础性和保障性工作，是高等教育事业不可或缺的组成部分。在高等教育事业蓬勃发展的二十年里，很多高校后勤管理也进行了不少有益的探索和改革，并且取得了不错的效果，笔者所在的高校在本世纪初进行了后勤社会化改革，实行“小机关，多实体”的管理模式，从多个方面多个指标进行考核，其中一项指标为“经济标”，就是从财务管理的角度去考核。伴随着后勤管理社会化改革的深入，也对后勤财务管理工作提出了更高的要求，从而也暴露出很多高校后勤财务管理的问题。笔者在这里从自身工作出发，提出高校后勤财务存在的一些问题，并根据实际情况，对解决办法进行探究。

## 一、高校后勤财务管理存在的问题

### （一）高校后勤财务人员素质整体水平不高

在高校的各个部门中，教学科研一直是受重视的部门，集中了学校更好的人力物力，从而造成了后勤部门一直是整体素质相对较低的部门，其中高校后勤财务人员也存在着文化程度不高、能力相对较差、层次低的现象。很多后勤财务人员甚至是“半路出家”，从后勤其他岗位上转成财务人员，更不具备会计专业的中高级职称，以及没有受到过很好的会计专业教育经历。因此，后勤财务工作也仅仅是满足于简单的记账报销业务。

### （二）高校后勤财务管理目标与管理之间的矛盾性

高校后勤管理部门是一个庞大的组织，涉及到除学校教学科研外师生员工生活学习的方方面面，笔者所在高校在后勤社会化改革过程中，将学校后勤分成了三类实体，分别为服务型、服务经营性和经营性实体。服务型包含学生公寓、交通服务中心、校园物业中心、教学楼管理中心；服务经营型实体包括食堂、留学生公寓；经营性实体包括学生超市、国际交流中心。这些实体基本参照企业进行的管理，学校考核他们时也是按照“经济标”“管理标”“服务标”几个方面进行，他们需要自主经营、自负盈亏，经营性实体甚至还有一定得利润上缴要求。这就造成了他们对经济效益和高利润要有追求。而后勤管理部门在高校中的整体定位是为教学科研服务，服务对象的主体也是师生员工，因为学校会要求后勤部门提供价廉质优的服务。经济效益和高利润的财务管理目标与价廉质优的管理目标相互矛盾。过于注重经济效益势必要提高服务价格，造成师生满意度低。而一直强调社会效益，也会对后勤管理部门的积极性和绩效考核带来压力。如何处理好财务管理目标和管理之间的矛盾，需要好好思考。

### （三）高校后勤财务未能完全纳入预算管理

新时期新形势下，上级部门对高校的内部控制管理工作提出了很高的要求，以此更有效的加强对拨款单位的管理；而预算管理在内部控制管理中起到非常重要的作用，是高校整体财务管理的重要内容，预算管理有助于将学校各个部门各项工作纳入到内部控制计划中，更加有效合理地明确每一个部门的全责，实现资金的合理配置和利用。我校后勤部门在执行预算管理过程中，对纳入学校拨款的实体和申报项目管理的支出进行了预算管理，而对独立核算的经营性实体和自负盈亏的服务经营性实体未做预算管理的要求。

### （四）高校后勤财务管理中成本核算不能如实反映后勤部门真实的经营管理水平 对后勤部门的经济指标考核要求高校

后勤财务管理过程中要进行成本核算，但由于管理体制等多方原因，成本核算不能做到全成本核算，存在成本核算随意粗放，不能反映真实的管理水平。以我校为例，后勤管理部门中固定资产大部分由上级财政部门拨付的资金购入，这些资产由后勤部门无偿使用，按照以前事业单位会计准则，该资产不提折旧。后勤管理部门每年会根据自身业务需要比如维修改造等和学校一起申报项目，待上级审批后拨付预算资金，学校按照项目核算计入后勤保障的公共支出，并不计算后勤实体的成本中。在后勤人员工资费用的处理上，后勤机关的人员工资由学校负担，并未分摊到后勤各个实体成本中。另外学校会按照上级部门要求，给后勤一些部门政策性补贴，要求其在价格方面保持低水平。还有在成本核算过程中，简单的按照收付实现制来记录收入和支出，没有做到成本和收入配比。

## 二、高校后勤财务管理存在问题的对策

### （一）加强后期财务队伍建设

首先要重视后勤财务队伍在后勤管理中的地位。在后勤社会化改革过程中，为更好地加强对后勤部门的管理，我校将后勤财务部门收归学校管理，将后勤财务人员统一纳入学校财务处。享受和以前学校财务人员相同的待遇。并对后勤财务部门重新进行人员安排，安排具有会计师职称和经验丰富的会计人员担任后勤财务主管。

其次要组建一支精干的后勤财务队伍。随着原后勤财务人员陆续退休，财务处按照学校财务处统一的招聘条件，招收具有良好的会计专业教育背景的毕业生到加入到后勤财务队伍中，经过几年的锤炼，已经成为后勤财务的中坚力量。同时要加强对原有后勤财务人员的培训，提高从业人员的素质。

### （二）统筹兼顾，做好后勤管理目标和后勤财务目标的统一

后勤部门在高校定位为保障部门，为教学科研提供良好的后勤保障是它的最重

要的管理目标,而提供的服务又具有经济属性,在服务过程中又耗费了人力物力,为维持正常的运转和可持续性,同时为避免服务浪费,做好服务定价。我校再对后勤管理部门进行考核时按照“三标”进行。不同类型的实体各自经济标、管理标和服务标的比重也不相同。比如经营性实体经济标占60%,管理标占10%,服务标占30%;服务型实体经济标占10%,管理标占30%,服务标占60%。如此考核方式,体现了对不同实体在管理目标和财务目标的侧重。既要注重服务目标,又要兼顾其经济属性,统筹进行,更好地做到后勤管理目标和后勤财务目标的协调统一。

### (三) 加强全面预算管理

预算管理是高校财务管理的重要内容,预算管理的好坏对高校事业的发展有着非常重要的意义。实现全面预算管理,是加强内控、防范风险的重要手段。对未纳入独立核算的经营性实体和自负盈亏的服务经营性实体均纳入预算管理,从后勤

管理部门实际出发,以实现内控和成本控制的目标进行财务预算。结合历年收支情况及未来学校发展趋势,科学合理做好预测。做好预算收入和预算支出的编制,做到后勤业务心中有数,同时把预算指标和经济标考核相结合,用预算来指导工作实际。

### (四) 结合管理实际科学合理地进行成本核算

由于管理体制和账务处理的原因,后勤财务过程中成本核算的很多因素存在缺失。结合管理实际和学校经济标考核的要求,在实际账务处理之外重新将缺失的因素纳入到成本核算中去,做到成本核算的真实可靠。以我校为例,在考核后勤管理部门时,对一年中已入账的收支进行计算,并将固定资产折旧、管理人员工资、公共保障支出以及补贴因素考虑进去,列示其影响金额,更大程度地呈现后勤真实的经营业绩给大家。为客观公正地考核后勤管理水平提供数据支持。

### 三、结论

总之,高等教育事业继续在前进发展,高校后勤的社会化依然在路上,建立与之相适应的后勤财务管理体系是后勤财务人员不断努力的目标,解决了以上问题的还会有新的问题,不断提高高校后勤财务管理的水平,才能更好地做好后勤保障工作,为高等教育事业做出自己的贡献。④

### 参考文献:

- [1] 胡玲玲.新形势下高校后勤财务管理存在的问题及对策[J].会计师,2015.
- [2] 申亚峰.高校后勤财务管理中存在的问题及对策[J].安阳工学院学报,2015(5).
- [3] 饶娟.高校后勤财务管理问题分析与对策研究[J].经济研究导刊,2016.
- [4] 陈国斌.高校后勤财务管理精细化的实践探索[J].教育财会研究,2017.

上接(第61页)

### 门员工沟通

在汽车4S店的全面预算管理工作实施中,很多全面预算管理问题以及随之而来的财务风险,都是由于汽车4S店内部员工沟通和信息传达与共享有误所导致的,基于这种情况,在解决汽车4S店全面预算管理问题时,应该关注不同部门和员工之间的工作沟通和责任确认。针对强化内部沟通问题,第一,可以在明确不同岗位员工职责的基础上进行全面预算管理任务的落实,且任务落实方式要以口头沟通和书面确认结合的方式进行沟通,保证工作对接中员工能够通过不同的信息获取渠道及时了解汽车4S店内部预算要求和预算调整内容<sup>[4]</sup>。第二,在全面预算执行中,要进行灵活的全面预算调控,一旦某个部门员工发现全面预算管理实施中的问题,应该及时与相关责任人进行沟通,保证全面预算管理执行中的问题能够及时解决,避免由于信息沟通延迟而导致的全面预算管理推进问题和造成的财务损失。第三,全面预算管理执行过程中的沟通要注意沟通的全面性,汽车4S店员工要主要从战略沟通、预算编制和相关预算管理制度

的调整上进行充分沟通,这样才能有效提升各部门的员工沟通。以A汽车4S店为例,在2018年的经营中,为提高企业内部全面预算管理沟通效率,该企业引进了线上信息化管理平台,通过信息化平台进行内部预算沟通和信息审核与交流传递,这使A汽车4S店在2018年提高了全面预算管理效率,并及时避免了由于预算执行中的失误所导致的企业损失。这都是值得借鉴的全面预算管理方法。

### (四) 提高财务人员专业综合素质

在提高财务人员专业综合素质以促进全面预算管理工作效果方面,可以组织财务人员和全面预算管理相关负责人进行定期的职业培训,并针对培训组织专业技能考核,先从全面预算专业度上提高汽车4S店人员全面预算管理的能力。另外,负责汽车4S店全面预算管理的相关人员应该及时了解汽车4S店市场环境变化,定期进行市场数据分析,调整企业全面预算管理实施策略,这样才能让汽车4S店全面预算管理适应市场发展要求,推动汽车4S店盈利进步。

### 四、结束语

综上所述,在激烈的市场竞争和不断变化的社会消费习惯影响下,汽车4S店想取得竞争优势,获得更好的发展前景,就需要不断优化自身内部管理能力,从全面预算管理工作优化中寻找突破点,探索更多有效的全面预算管理实践方法。④

### 参考文献:

- [1] 马巧云.汽车4S店全面预算管理的实践探析[J].财会学习,2018(8).
- [2] 谢红英.试析全面预算管理在汽车4S店的运用[J].财经界(学术版),2015(16):96-96.
- [3] 瞿曼丽.汽车4S店全面预算管理工作存在问题的思考[J].经贸实践,2018, No.229(11): 193-194.
- [4] 郑鲲鹏.全面预算管理在汽车4S店的应用[J].经济视野,2015(2): 123-123.