

# 论新形势下如何做好高校出版行业的费控管理

雷瑞芳

(北京大学出版社有限公司,北京 100871)

**摘要:**在高校改革的大浪潮中,广大高校出版行业要想立于不败之地、取得更大发展,就必须通过有效做好费控管理工作,为出版社提供一个稳定、健康、可持续的发展环境,专心致力于更加优质、市场认可度更高的品牌产品的打造,并在高校改革的机遇下走出一条特色化、专业化的发展道路。文章通过对费控管理的概念进行界定,并梳理出当前我国广大高校出版行业在费控管理方面存在的问题,结合高校出版行业的发展趋势等因素,找出我国广大高校出版行业在费控管理工作方面需要做出的改变,以期能够帮助高校出版行业健康、快速地发展。

**关键词:**新形势;高校;出版行业;费控管理

**中图分类号:**F275

**文献标识码:**A

**文章编号:**1671-6728(2022)07-0151-04

随着我国高校改革的不断深入,相关改革逐渐向“深水区”前进,高校出版行业的第二次全面改革正式打响。不难想象,高校出版行业在经过多轮的改革后,即使最终仍然被作为高校所属企业类别,但其发展定位和战略部署也必将有所改变。通过对广大企业经营管理情况的摸底,切实做好费控管理有助于广大企业解决生产经营成本、降低不必要开支、规范企业管理体系、提升广大职工责任意识等,从而能够在一定程度上提升企业的经济效益。

## 一、费控管理的概念

通常所说的费控管理是一个复杂、庞大且相对抽象的概念,也是近年来被我国广大企业普遍提及的一个新概念。费控管理是企业的一个重要的组成部分,不仅覆盖了企业行政部门、管理部门、生产部门等企业日常运营所需的费用,还包括了企业职工开支、日常接待、外出考察学习、设备升级维护等直接或者间接的费用。可以说,费控管理囊括了企业生产、销售、管理等全链条。

概括来说,企业的费控管理大致包括四部分,即费用预算、费用管控、费用规划、业绩评价。一是把企

业计划开展生产经营活动和项目进行全盘考虑,并根据市场信息,得出的生产经营所需的预期费用额度。二是充分根据费用预算得出的预期结果,结合企业实际生产经营,通过费用管控、技术升级和内部统筹等方式,来降低企业生产经营所需的计划费用。三是根据企业的发展规划并结合当前形势,对生产经营所需费用额度的一种科学规划和设计。四是通过对企业生产经营总体费用的控制效果的实时评价,进而为随时调整企业发展方向和战略规划提供支撑和保障。

## 二、当前我国广大高校出版行业存在的问题

### (一)企业运维管理的成本高

通过调研发现,我国广大高校出版行业都面临着出版成本高的现实困难。随着我国市场整体的发展形势变化,导致高校出版行业的日常开销、管理运营、品牌宣传、出版发行等全流程均出现费用增大的情况,而在水、电、人工、耗材等方面也是出现价格普涨的局面,导致高校出版行业面临着成本增加、收益变窄的尴尬局面,且不排除持续很长一段时间的可能性。

作者简介:雷瑞芳(1976—),女,汉族,北京人。主要研究方向:财务管理。

## (二) 面临的市场压力大

当前的形势是,高校出版的相关书籍多数是以为高校科研、教学、培训等方面服务为主的,主要服务于各大高校、院校及职业教育行业,市场范围相对较窄,拓展空间十分有限,也间接导致了出版数量相对较少。同时,在定价方面,由于我国广大高校普遍拥有独立的出版社,且出版内容差别不大,导致相互之间的竞争力十分强,一旦定价过高就会被其他高校出版行业瞬间碾压,所以多数高校出版社只能用较高的性价比来维持运营。

## (三) 缺乏科学系统的有效管理

近年来,随着广大高校出版行业经历多次改革,行业整体发展逐步向好。但是不可否认的是,有一部分高校出版行业应对改革的效果不够理想,内部管理缺失不到位,思想故步自封、不求创新,满足于传统的粗放式管理模式,在人员管理、财务管理等方面明显存在发展和创新的滞后性,有“混日子”的思想。此外,大部分高校出版社还缺乏制度管理,特别是在产销制度、财务制度、审计制度等方面明确缺失或者是有规不依,造成产品积压、大量退货、财务操作不规范等不良现象,严重影响高校出版行业的健康发展。

## (四) 专项资金管理使用效果不理想

从当前情况来看,绝大多数高校出版社都痴迷于专项资金的获得,在专项资金的申报上可谓下足了力气,等专项资金审批下来以后就不管不问,比如项目从立项开始会支出哪些类别的成本费用明细、每个类别的成本费用明细各占多少、项目大约在什么时间结项,项目是否要进行审计、以什么方式审计……这些问题通通忘在脑后或者即使管理了也效果不理想,导致专项资金的作用没有发挥出来,造成极大的资金浪费。

## (五) 缺乏对专项资金的监督依据

我国很多高校出版行业在项目批复下来时,有时会遇到有明确的预算金额、名称,但是没有具体的项目或者项目明细的预算过于粗放、简单,导致这类项目在推进过程中资金支出的随意性大,盲目支出资金的情况屡有发生。由于相关主管部门没有出台明确

的监督依据和意见,导致发现问题有时难以启动问责机制,造成专项资金的浪费。

## 三、如何破解广大高校出版行业面临的瓶颈性问题

### (一) 强化内部控制职能

要把强化高校出版社内部控制管理工作作为提升出版行业工作效能、规范行业健康发展的有效抓手,特别是要在行业整体队伍的业务能力培养、综合绩效考核、工作责任心提升等方面入手,着手制订全覆盖、全链条的制度保障体系,对高校出版行业的各项工作和管理实现全面、全员、全过程的控制,以制度约束行为、以制度规范行为、以制度提升效率,在兼顾全面的基础上,关注重要事项和高风险领域,对发现的管理薄弱环节,及时深入剖析原因,从制度上、流程上堵塞漏洞、规范秩序、完善管理,使广大高校出版社在决策、执行、反馈等方面有章可循、有据可依,有效防控各类风险隐患的发生,提升“治未病”效能,确保高校出版社既定工作目标顺利实现。

### (二) 提高对预算管理工作的重视程度

出版社要全面梳理各个部门的业务流程,包括经营、投资、财务等各项活动,以及企业的人、财、物各个方面,供、产、销各个环节全部纳入预算管理;成立预算管理委员会,组织企业的预算管理活动。根据企业的性质、规模制定符合企业的预算管理制度,根据企业的规划和年度经营目标,拟定预算目标,确定预算目标分解方案,协调编制及执行过程中的重大问题,对执行情况进行考核,保障各环节职能衔接,流程顺畅。在预算执行过程中,要突出管理重点,加强过程控制,通过刚性控制和柔性控制相结合的手段,保证预算的准确性和预算控制的有效性。

### (三) 提高信息化管理水平和应用程度

目前许多高校出版社的信息化程度都不太高,甚至有些出版社的业务操作还处于手工状态,信息化已经严重制约了出版行业的发展,加强信息化建设势在必行。企业应当提高对“信息化+财务管理”模式的重视程度,在财务管理中引入例如每刻报销、易快报、泛微、汇联易等现代化、智能化信息化软件,有助于提

高费用报销的规范化和效率,让财务管理更加精细。对员工来说,在创建费用申请或报销单后,系统会自动根据审批的费用类型和金额范围,自动流转给相应的审批领导。对出版社领导来说,在当有人提出审批申请后,可以通过系统实时获取审批详情,一目了然地看到费用性质、金额等信息。对财务人员来说,在核实和统计费用数据时,能够通过系统检查、复核各项成本费用支出的合规性、合法性、关联性等,确保成本费用合理支出,从而更加精确、快速地核实数据。对出版社来说,能够通过系统的智能报表功能,实时分析出每个项目和计划的支出和产出比例,持续推进相关信息化工作,以简单化、流程化、标准化、规范化来取代重复性的低效工作,持续推进通过信息一体化对编印发财储等部门的信息流、物流、资金流的集成数据共享,帮助出版社更好地做出战略决策。

#### (四) 强化财务管理及控制职能

重视对高校出版社内部负责财务管理的工作人员进行常态化业务培训,夯实财务管理战线上的理论知识和政策法规意识。同时,要对财务人员进行合理分工,相互协作,充分发现员工的优势和亮点,将适当的人安排在适当的岗位上完成工作,确保在财务人员参与资金使用的全过程中形成岗位之间相互制约、相互监督的局面,对资金使用月初做预测,月终有分析,统筹安排资金使用,保证各项业务的正常开展,以保障资金的安全性、流动性和收益性。加强数据增值应用,依托财务软件数据进行数据监控和分析,强化风险防范意识,对重点支出开展疑点数据核查工作,推进支出管理的规范。各个环节内控流程需要不断优化并提升可操作性,让管理制度化、制度流程化。同时采用多种方式,加大制度、规定的宣传和培训力度,严格各项制度的执行和落实。

(五) 强化专项资金管理使用效能,完善专项资金管理办法

(1) 切实提高对专项资金使用和管理的重视程度。出版社要切实将其作为巩固出版社发展基础、促进出版行业发展振兴的重要载体,把管理使用好专项资金作为一项重要的工作来抓。国家专项资金使用

是要求按照其规定的使用范围、支付标准、支出程序、专款专用、专账核算的,因此,应当重点围绕专项资金的使用、管理、审计等各环节制定全覆盖、全链条的规范制度,着力强化事前审批、事中监管、事后审计的无死角监督管理体系,切实提升专项资金的使用效能和规范性,将其所承担的经济效益和社会效益发挥到极致。

(2) 根据国家对专项资金的使用规范,制订适合本企业能够实际操作的流程、专项资金管理和使用办法。出版社要因地制宜地将专项资金的使用范围、预算编制、实施情况等程序化、流程化,是基金办公室、编辑部、出版部、财务部共同来完成的一项专门的工作,前期规划、执行如果有问题,压力就会全部放在最后一个环节财务部的身上。所以合理设置项目流程,制订切实有效的管理和使用办法,统筹整合资源就显得尤为重要。

(3) 落实项目负责制原则。之所以高校出版行业要落实项目负责制原则,就是因为项目推进落实的全过程都需要资金作为保障提供“输血”功能。鉴于此,必须将每个项目落实到具体工作组,明确总负责人、直接负责人、具体工作人员等,做到每个环节都有人负责,形成人人有责任、人人有压力、人人受监督的实时监管格局,同时也为日后开展项目审计打下基础。

(4) 强化对专项资金的监督审查力度。高度重视对专项资金管理使用全过程的常态化控制和监管力度,建立脱离于出版社内部其他部门的独立审计机构来对高校出版社的日常运行情况和财务管理情况进行跟踪督导,及时发现问题并督促改正到位。同时,在进行大额项目时,要主动聘请外部专业团队在项目申报、项目实施、项目结束等各环节进行审计,确保专项资金的规范使用,提高资金使用效率。

#### (六) 着力培养专业化人才队伍

高校出版社要高度重视营销编辑人才队伍建设和重视,把其作为提升经济效益的关键性手段。在营销团队建设方面,要坚持以市场为导向的思维,强化创新思想、开拓精神,主动了解市场喜好和需求趋

势,帮助编辑队伍完善产品内涵,从而迈出图书销售的关键第一步。在传统市场针对实体书店抓大放小,整合资源,同时开拓传统电商、视频类电商渠道,加大投入,细分产品市场,推荐重点好书,以跟进新的销售方式的变化。在编辑团队建设方面,广大高校出版社要完善目前长期签订聘用合同的老办法,建立完善的人员进出机制,形成优胜劣汰的竞争环境,充分调动起广大编辑的工作热情和钻研精神,狠抓图书质量,制作以内容为王的拳头产品,逐步打造一批具有自身特色的叫得响的优秀作品供读者选择,培养读者的品牌辨识度和忠诚度,进而提高市场占有率,不断提高收益率。

#### 四、做好费控管理工作对新形势下高校出版行业发展的重要意义

做好广大高校出版行业的费控管理工作是广大高校出版行业想要更好发展所不得不面对的一项重要课题,也是保障高校出版社正常经营、提高效率的重要基础。可以说,做好费控管理工作对高校出版行业发展至关重要。

一是能够有效保证完成既定的工作目标。加强高校出版行业的费控管理工作,能够有效追踪各类运行成本费用在项目推进和日常运维过程中的动向。一旦发现资金使用脱离了既定的工作计划,偏离了发展战略方向,就能够及时地采取对应措施弥补过错、减小损失,从而保障既定工作目标的圆满实现。二是能够有效降低高校出版行业的整体运营成本。费控管理是高校出版行业运行全过程中所需的各类支出的整体控制管理,做好费控管理工作能够有效地帮助高校出版行业最大限度地节约经营成本、运维成本等,减少高校出版社的很大一部分日常开支。三是有利于增加高校出版行业的盈利能力。高校出版行业的管理费用的高低将直接影响到最终的利润。通过

强化费控管理工作效能,可以避免很多浪费,浪费的减少直接提升盈利的增加,为高校出版行业持续发展提供了“造血”功能。四是能够有效规范和完善内部财务管理效能。不规范、不完善的财务管理制度会直接导致高校出版社资金使用管理的混乱。因此,做好费控管理工作,可以有效规范资金的全链条使用、管理、审计,形成严格规范的工作框架,限制住权力的随意运行,有效地规范内部财务管理。五是能够倒逼工作质效的提升。高校出版行业费控管理工作能够在事前通过预算等方式,明确经营和运行成本,督促各部门按照既定计划按部就班地有序开展各项工作,在限定计划的框架内,各部门必须依据实力来开展工作,消除了以往消极怠工等不良现象,工作效率将大幅提升。

#### 五、结语

对我国广大高校而言,面对当前高校出版行业的大刀阔斧的改革政策和日趋规范的发展环境,高校出版行业最新的发展战略应当立足于服务高校教学、科研和高校行业发展,结合高校实际和出版行业发展趋势,制定特色化、专业化的发展模式,尽快走出一条改革创新的发展道路。

#### 参考文献:

- [1]张秀丽.论国企会计集中核算应用过程中存在的问题及解决措施[J].现代国企研究,2018(8):109-111.
- [2]徐良.对加强房地产公司内部会计监督控制工作的思考[J].时代金融,2020(15):61-62.
- [3]黎攀贵.分析公司财务会计内部控制管理[J].商讯,2020(16):57-58.
- [4]王京美.出版企业成本管理的问题难点与解析[J].中国商论,2020(1):126-127.