



## 高校后勤社会化财务管理模式探析

江苏淮海工学院 汪永兰

随着我国政治体制和经济体制改革的不断深化,高等教育也在积极探索着自己的发展之路,以贯彻我国科教兴国的战略方针。而作为高等教育保障体系的后勤改革乃是各项改革的重中之重。进一步推进并尽快完成高校后勤社会化改革,建立有中国特色的符合高等教育特点与需要的新型高校后勤保障体系,关系到高等教育的全局。财务管理工作是这场变革中十分重要的基础性工作,而探索建立既适应高校未来发展又符合社会化改革要求的财务管理模式是高校财务工作的一项紧迫任务。

### 一、新体制产生的新问题

在进行高校后勤社会化改革后,高校按照现代企业制度的要求组建了后勤集团,在后勤部门实行了全新的企业化的管理体制,就财务管理模式而言,这种新体制必然会产生许多新的问题。

**1. 财务管理体制。**高校后勤的社会化改革首先对财务管理体制提出了挑战。新的管理体制打破了以往的管理模式,即由过去单纯的行政管理模式转变为行政职能和经营职能相分离的管理体制;由单一的财务主体变成两个独立的财务主体;由以直接管理为主转变为以间接管理为主;由以行政管理方式为主转变为以经济手段调节为主。

原后勤部门下属的各经营实体大多是以后勤集团的方式组建,并按照管理企业化、经营市场化、服务专业化的集约型方式进行运作的。高校与后勤部门之间是平等互利的契约关系。

实行高校后勤社会化改革前,高校财务实行“统一领导,分级管理”的财务管理体制,后勤财务属于高校的二级财务;改革后,高校与后勤部门之间的财务关系将发生根本性的转变,后勤部门的财务体制显然需要重新构建,这将打破以往单纯的行政管理模式。

**2. 资产管理方式。**实行高校后勤社会化改革后,后勤部门所占用资产的性质发生了重大变化,即由非经营性资产转变为经营性资产,由原来的可以无偿使用的资产转变为高校对后勤部门的注册资本金投入,高校对后勤部门的管理由直接管理转变为间接控制,其管理目的也由实物管理向价值管理转变,并对资产的保值增值提出明确的要求。这样,财务管理也由原来的资产实物管理变为一种以资产为纽带的新型控股关系管理。

(1)由于改革前后勤部门占用的资产是高校总资产的一部分,改革后,这一部分资产将作为高校对其投入的注册资本金,这就要求后勤部门的资产必须实现产权明晰化。这

是高校后勤社会化改革的起点,也是按照现代企业制度规范后勤部门管理体制的前提与基础,产权明晰化可以防止国有资产流失,为社会化改革提供必要的物质保证,进而实现国有资产的保值增值。

(2)资产剥离后,后勤部门进入准社会化阶段,为有利于后勤部门的生存与发展,高校除允许后勤部门优先向各部门提供有偿服务、收取服务费外,还应继续支持后勤部门的建设和发展。

高校对后勤部门的资金投入方式必须有相应的改变,一般可以采取以下三种形式:一是视财力允许程度尽量加大各方面的资金投入,主要是针对改革前校园基础设施建设投入不足的问题,将准备投入的资金纳入高校中长期财务预算中,采取分年度投入的方式,以补充后勤部门的资本金。二是采用“补贴收入”形式弥补因价格等因素导致改革不到位而产生的非经营性亏损,经测算后确定补贴总额和过渡期限,其补贴金额逐年递减,过渡期满递减为零。三是税收优惠,这是一种间接的资本投入方式,应确保后勤集团据实入账,以避免产生新的产权不清及国有资产流失等现象。

(3)实行社会化改革后,高校后勤部门必然面临如何确定部门服务结算价格和收费标准的问题。高校应合理确定后勤部门服务的范围、项目、质量与收费标准,建立科学的财务结算体系。有国家规定的明确收费标准的,应严格执行有关申报、审批手续,没有国家规定的明确收费标准的,应尽可能地采取市场价格,对于某些敏感性的服务价格调整,必要时可以采取听证制度,以建立合理的价格形成机制。

(4)按照现代企业制度两权分离、政企分开的原则,高校后勤部门作为独立的企业法人享有资本保全权。从高校剥离的资产作为高校对后勤集团的资本投入,并代表高校所享有的股权,高校按照股权比例享有所有者权益及享有重大决策和选择管理者等一系列权利。收益分配也必须规范化,高校只能以资产为纽带,按照一定的股权比例获取相应的投资收益,而不能通过后向后勤部门收取费用的形式取得收益。

**3. 预算管理方式。**享有财政全额拨款的高校,其传统预算按“以收定支、收支平衡”的方法进行编制。后勤支出在高校预算支出中占有很大比重,其中包括后勤部门运行的维持费用,也包括为高校提供无偿服务的保障费用。改革后,后勤部门从高校的预算管理体制中分离出去,高校按照事权与财权相统一的原则编制部门预算,即将原有的后勤经费按照行政、教学及教辅等部门行使的职能进行分配,形成新的部门预算,后勤集团将作为独立核算的企业,按其所提供服务的质量和数量

来收取费用。

4.约束与监督机制。随着高校预算管理改革模式的深入,为保障高校正常运行所需的后勤服务费用,后勤部门由原来的依靠高校预算拨款转变为向其他接受服务的部门直接收费,资金运作流程发生了根本性改变。改革前,高校与后勤部门之间是一对一的行政约束关系,一方面高校各部门享受着免费服务,没有节约意识,不知不觉地浪费着资源;另一方面后勤部门满足于承包方式下的既得利益,服务水平不高,导致高校无法有效地强化预算,其包袱也越来越重。改革后,后勤集团与接受服务的各部门形成一对多或多对多的市场约束关系,建立了用户的消费选择机制,形成了市场驱动力,既使各经费使用部门提高了自主理财的积极性,增强了节约意识,又增强了后勤部门的竞争和市场意识,促使其不断提高服务质量。

## 二、适应新体制的新模式

面对后勤社会化改革带来的种种变化,高校财务管理要把握机遇,积极应对目前面临的挑战,建立现代企业制度,按照“产权明晰、权责分明、政企分开、管理科学”的原则,理顺高校与后勤集团的财务关系,构建科学规范的财务管理新模式,要做到既有利于高校对后勤集团的财务监督管理,又有利于调动后勤集团的积极性,积极稳妥地推进后勤社会化改革。

1.财务机构的设置。高校后勤社会化改革使后勤部门成为了以“自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展”为特点的企业法人,因此首先要考虑财务机构的设置与会计人员的配备。

(1)财务机构的设置。高校后勤社会化改革的最终目标是逐步实现后勤部门的企业化、市场化和社会化,成为独立的法人实体。但这需要相当长的时间,而且还会受到各种相关因素的制约。因此,目前大多数高校后勤部门都处于社会化改革的过渡时期:高校后勤部门仍属于高校,依赖于高校而生存,是高校的一个二级机构,发生改变的是管理体制与会计核算模式。显然,改革后的后勤集团必须设置相对独立的在高校财务宏观指导下的财务机构,财务机构仍然具备二级财务的某些属性。

(2)会计人员的配备。为了加强对后勤财务工作的指导并进一步强化改革后对后勤财务的监督,对后勤集团财务负责人或会计主管的确定可以采取委派制的方式:在全校范围内选派政治素质好、业务能力强、富有改革创新精神、具有强烈事业心与高度责任感的会计人员担任。委派会计的工资、奖金、福利等一切待遇均由高校财务统一安排,其他会计人员可以由后勤集团根据实际需要安排。

2.会计核算。资产规范分离后,要以后勤社会化改革为契机,建立独立的会计核算体系,加强内部管理,提高经济效益和服务水平,培养“自我造血机能”。

(1)建立统一的财务管理模式。改革后的后勤集团是由多个经济实体所组成的,行业的多样性可能导致财务核算方法的多样化,因此必须理顺各方面的财务关系,逐步规范和加强后勤财务基础工作。改革的目标之一就是使后勤部门实行企业化运作,而企业管理的关键就是财务管理,因此为

了统一财权,便于集约化经营,后勤集团应采取“统一领导、集中管理、分别核算”的紧密型财务管理模式。

(2)实行企业会计核算制度。高校后勤社会化改革是市场经济发展的产物,高校后勤财务核算职能有别于高校主体财务职能,其核算以有偿服务为基础,以核算服务成本和服务所带来的经济效益为主要内容。后勤集团的内部财务应按照企业会计模式进行核算,应做好与高校主体会计制度的衔接工作,参照企业会计准则设置会计科目,遵循权责发生制原则、历史成本原则、划分收益性支出与资本性支出的原则,建立独立的财务核算体系。

(3)引入“责任成本”,加强成本核算。后勤集团必须按照现代企业会计制度,明确成本的开支范围,引入“责任成本”等现代成本管理方法,划分若干个利润中心,实行严格的成本核算,建立科学、严谨的成本管理机制和以经济效益为核心的成本考核体系,并通过考核找出成本管理存在的问题,实现成本考核成果的显性化、真实化。

3.财务监督机制。后勤集团作为独立的法人实体,具有两权分离的特点,处于董事会(高校)和公司经理层的双重控制之下。但由于信息不对称等原因,如果没有建立完善的监督制约机制,高校对后勤资产的控制将更加弱化,极有可能加速国有资产流失。因此,建立完善的监督约束机制是成功实施高校后勤社会化改革的保证。有效的监督制约机制应该包括以下几个层次:

(1)高校对后勤集团的控制,主要以高校纪律监察等部门对后勤部门的行政监督为主。

(2)监事会对集团公司财务部门的控制,主要以高校财务主管部门的监督为主,定期、不定期地对后勤集团的财务和经营状况进行检查。

(3)集团财务部门对各经营实体的会计控制,主要体现在监督各经营实体认真执行国家统一的财务会计制度并做好各经营实体的会计核算上。

(4)高校审计部门对后勤集团财务状况的审计监督是对财务监督的再监督。

认真分析实行高校后勤社会化改革后财务管理体制方面产生的各种新问题,并根据各个高校的实际情况,结合国家相关的会计法规研究解决这些问题的办法,构建适应后勤社会化的财务管理新模式是保证高校后勤社会化改革成功实施的关键所在。只有这样,才能真正深入推进高校后勤社会化改革,并为高校的发展提供强有力的后勤保障。☒

