

项目库管理在 A 大学的应用分析

刘晓红

摘要：本文分析了S省A大学项目库管理中项目可行性分析、遴选入库、项目实施、项目验收及评价等各环节的做法，进而总结项目库管理在高等学校应用的经验，即建立科学有效的决策程序、构建项目全程跟踪监控机制、强化项目投资的专项审计监督，最后强调项目库管理应以战略导向为原则，完善项目库进入退出机制，严格项目评价标准。

关键词：高等学校项目库管理；战略导向；动态管理

中图分类号：F230 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2019)06-0040-03

高等学校的资金投放关系到高等教育资源配置的效率优化与学校发展战略的实现。重点学科建设、高层次人才队伍建设以及学校发展的重大项目和重点工程等项目通常具有一次性、投资总额大、建设周期长、参与方多等特点。随着投资金额越来越大，项目的复杂程度越来越高，其管理难度也随之增大，迫切需要提高项目管理水平。《管理会计应用指引第502号——项目管理》指出：“本指引适用于以一次性活动为主要特征的项目活动，如一项工程、服务、研究课题、研发项目、赛事、会展或活动演出等；也可以适用于以项目制为主要经营单元的各类经济主体。”这无疑为项目库管理在高等学校投资管理中的应用指明了方向。A大学是一所省部共建的地方高等学校，设有25个学院（部）、84个本科专业、33个硕士学位授权一级学科、14个博士学位

授权一级学科等，涉及教育学、经济学、文学、工学、管理学、语言学、艺术学等十大学科门类，学科、专业学位数量居S省省属高校前列。学校的战略发展目标是，2020年学校综合实力位居全国高等学校百强，部分核心指标达到国内一流大学水平，基本建成国内一流综合性大学。笔者以该校为例，对其项目库管理实践进行介绍分析。

一、A 大学项目库管理案例分析

（一）A 大学项目库管理体制建设

项目库建设的目的是根据学校发展战略规划，对学校重点学科建设、高层次人才队伍建设以及学校发展的重大项目和重点工程等项目，按照轻重缓急的原则，调配学校的人财物等各项资源，实现学校的战略目标。在项目库管理体制上，A大学实行校党委领导下的校长负责制，并设立校项目库管理领

导小组，由校长任组长，小组成员由规划处、财务处、科研处、教务处、学科建设办公室、人才队伍建设办公室、国资处和后勤处等职能部门人员组成。财务处作为学校项目库管理的专职管理部门，负责项目库日常信息维护管理工作，业务主管部门对所辖业务进行归口管理。

（二）A 大学 2016 ~ 2020 年项目立项依据

1. 宏观环境。随着“一带一路”倡议的全面推进，多个经济自贸区相继成立，对外经济文化交流的日益频繁为文化、语言和经济等方面带来了全新的挑战。高校作为高素质人才的重要来源之一，在制定学校发展战略和实施重大项目建设时，必须契合国家宏观经济和政治发展的人才需求，尤其是在对学校发展的重大项目和重点工程进行筛选立项时，首先突出应用型人才培养要求，

基金项目：山东省社会科学规划会计专项课题(17CKJJ06)；山东省高等学校科研计划项目(J18RA126)；山东政法学院社科规划项目(2012Q12B)
作者简介：刘晓红，山东政法学院商学院/司法会计研究所副教授。

向“一带一路”建设推进相关的语言教育、文化交流及国际经济管理等专业的项目倾斜,做到导向清晰、主次分明。

2. 地区层面。S省的省委、省政府为地方高校“双一流”建设提供了良好的政策支撑,明确在“十三五”期间将重点扶持6所省属高校和20个优势学科,重点建设10所应用型高校进入国内先进行列,到2020年建成60个高水平应用型重点专业,建设20个开放式综合实验教学中心、大学生实践教学基地和重点实验室等人才培养平台。A大学在筛选立项本校重点发展项目时,充分解读和借助地方政府的政策,坚持政策导向原则,同时兼顾本校的发展需求。

3. 学校层面。经过多年的建设与发展,A大学的硬件设施相对较为成熟,当前的战略核心为内涵式发展,因此学校侧重于学科专业建设类和教学平台类重点项目的立项与建设,以提升人才培养质量和服务经济社会发展的能力。

(三) 项目可行性研究

每年4月,A大学启动新一轮年度项目库集中征集工作,由财务处在学校公共平台发布项目库项目征集指南。4~5月,各学院就拟申报建设的项目开展可行性研究,并形成可行性分析报告,为项目入库申报准备前期材料。项目可行性研究至少应包括但不局限于以下方面:

1. 人员可行性分析。包括项目建设实施的人员结构(如年龄分布、专业与学历结构、职称比例、专兼职情况等)和组织机构的配套情况(如机构职责、管理制度、考核制度等)。

2. 财务可行性分析。包括项目建设的经费来源与支出预算。其中,经费来源应列明经费的来源渠道与金额等信息,如获教育厅立项的重点专业(群)每年由财政资金建设经费400万元,培育专业(群)每项每年资助200万元;支出预算应列明支出项目、支出时间、

支出金额、相关责任人等信息。

3. 技术可行性分析。主要包括前期建设成果,如已建成使用的实验室与相关教学系统、已出版使用的教材、已建成的校企及校校合作平台等。

每年6月,各学院按照财务处印发的项目征集指南要求,通过项目库系统申报拟建设的项目,填报项目申报书,并附报可行性研究报告、绩效目标申报表等相关具体申报材料,由归口管理部门进行项目立项的评审遴选。

(四) 项目遴选入库

7~8月,由归口管理部门对申报的项目组织专家进行评审。如教学平台类立项程序是:7月,教务处收到教学平台类申报项目60余项;8月,教务处着手组织专家对申报项目从项目与学校战略的匹配度、可行性分析、预算编制、实施效果4个方面进行打分,经过专家打分排序,结合学校中期规划,初步遴选出得分前20%的项目拟立项入库;9月初,学校项目库管理领导小组汇总全校各类拟入库项目,并进行初步筛选后报校长办公会进行审议;9月中旬,学校党委会对新入库项目及排序情况进行审批和公示;9月下旬,正式批准入库建设。

(五) 项目计划

10月,申报学院对获批入库的项目制定项目实施计划。项目库中属于第二年建设的项目,由申报学院会同财务处及归口管理部门,按照项目建设进度和资金需求编制项目实施的预算方案,并纳入当年学校部门预算管理。如2017年项目立项后,外语学院会同财务处、资产处、教务处等有关部门就“‘一带一路’语言教育与实验研究中心建设项目”立项计划进行集中研究,进一步明确2018年项目的实施内容、实施规模、实施标准、实施技术等具体计划方案,并据此编制项目执行预算的书面文件,纳入学校2018年部门预算管理。

(六) 项目实施

12月下旬,学校在执行校内预算“二下”程序时,向二级学院下达入库项目的预算批复,对于需要政府采购的项目,由二级学院根据批复的预算制定项目采购计划;次年3~6月通过公开招标,采购项目建设所需的设备设施,陆续落实人员配备,开展项目建设。如2017年12月,学校向外语学院下达了“‘一带一路’语言教育与实验研究中心建设项目”经费200万元,其中政府采购类120万元、基础设施建设30万元、人才引进及培训50万元。外语学院根据下达的经费预算数,会同学校政府采购部门开始组织相关设备的政府采购工作。2018年3月,学校政府采购部门通过公开招标,确认此项设备由M公司中标,中标价118万元。2018年6月,基础设施建设完成,设备安装到位,需要补充的专业人才已落实并签订合作协议,共计支付185万元,质保金预留15万元。

(七) 项目验收

次年6~7月,由学校组织项目验收小组,对入库项目上半年的实施情况进行阶段性验收与反馈。如2018年6月底,设备安装到位后,学校项目库管理领导小组组织学校财务、资产、审计部门各1人,并从其他二级学院和校外聘请专家6人,共计9人组成验收小组,对外语学院的“‘一带一路’语言教育与实验研究中心建设项目”,从项目内容的完成情况、目标的实现情况、经费的使用情况、问题的整改情况、项目成果的意义和应用情况等方面进行验收。验收完成后,验收小组写出验收报告,提交学校项目库管理领导小组,并反馈外语学院。项目库管理领导小组将上半年的验收报告,统一汇总、分析后向校长办公会通报验收情况。

(八) 项目后评价

次年7~8月,项目库管理领导小

组组织人员对上半年验收项目进行评价,并向校长办公会通报评价情况。如2018年7月底,评价小组人员通过对“‘一带一路’语言教育与实验研究中心建设项目”的实施过程、结果及其影响进行调查研究和全面系统回顾,与项目立项时确定的目标进行对比,找出差别和变化,分析原因、总结经验、提出对策建议,并将改进建议报告给校长办公会,同时向外语学院进行了反馈。项目库管理领导小组分批汇总、分析后形成项目库半年建设评价综合报告,并向校长办公会通报评价情况。

二、A大学项目库管理的成效与配套措施

A大学的项目库管理运行已接近两年,初步实现了“项目入库有依据、项目建设有监督、运行效果有保障”的管理目标。究其原因,主要得益于A大学开展了以下配套工作:

(一) 建立了科学有效的决策程序

对拟开展的投资业务,A大学要求项目的责任主体对标的物进行充分论证,评估实施项目投资的必要性、可行性、收益性;选聘具有投资、财务、法律等专业知识的人员组成投资评估小组,从市场、法律、风险、效益等层面对拟开展的合作业务进行深入分析,为实施投资做好充分论证工作。项目库管理领导小组召开专题工作会议,根据论证结果,作出是否开展对外投资的决策。

(二) 构建了项目全程跟踪监控机制

A大学对入库的投资项目,由学校财务部门及项目标的物管理权所属部门负责跟踪监管,并及时向校长办公会汇报发现的问题,提出解决措施等。

(三) 强化了项目投资的专项审计监督

项目投资有效益,更有风险,高等学校作为公益类事业单位,在确保效益的情况下更要防范风险。A大学内审部

门建立了项目投资专项审计制度,定期对投资项目及其效益情况进行审计和绩效评价,及时、全面、准确地掌握与项目有关的资产负债状况和效益情况,定期进行运行状况分析和风险分析。

三、高等学校项目库管理应注意的问题

(一) 以战略导向为原则,强化项目建设服从学校整体发展的理念

高等学校投资实行项目库管理方式,项目的遴选、入库、预算安排、实施、验收等环节都必须紧紧围绕学校的战略规划,体现学校不同发展时期的战略要求。处于建设期的高等学校重点关注外延式发展,管理应侧重于基础设施建设类的项目建设;处于成熟期的高等学校应重点关注内涵式发展,管理应向教学平台类、科研平台类和学科专业建设类项目倾斜。只有确保项目库的建设契合学校当前的战略规划,才能保障学校资源的合理和有效配置,切实发挥项目库管理在学校整体发展中应有的作用。

(二) 以动态管理为常态,完善项目库进入退出机制

项目库的日常管理应实现动态滚动管理常态化,确保项目定期申报、定期维护。在中期财政规划背景下,对入库项目的实施进行跟踪评价,基于三年滚动规划定期清理项目库。对于已建成的项目,在通过验收后的既定期限内办理结项出库;对于存在重大过失且无整改可能、失去政策依据、因故无法继续实施或继续实施违背成本效益原则的项目,及时中止并移出项目库;对当年建设周期剩余不足一年的项目进行调整,并补充遴选新的项目入库,统筹安排各项目分年度资金预算,确保同一项目的年度衔接有序进行。

(三) 以价值创造为核心,严格项目评价标准

价值创造理念应贯穿于项目库管理的全过程。在项目遴选阶段,应侧重于考察备选项目的实施期限、投资规模、效益分析、主要成果、财务评价、项目风险分析,以及项目可行性研究结论与建议等,必要时,需要聘请专家论证、咨询或委托第三方进行遴选;在项目实施阶段,应重点考核项目计划完成情况、预算执行情况、当前进度与阶段性成果、后续计划的可行性与潜在风险等;在项目完工阶段,应验收评价涉及项目内容的完成情况、目标的实现情况、经费的使用情况、问题的整改情况、项目成果的意义和应用情况等。需要注意的是,任何环节的项目评价都应综合技术、经济、环境、社会等各方面指标,通过设置不同的指标权重突出项目特点,实行分类评价;同时,建立追责问责和奖惩机制,将对评价结果的奖惩落实到责任部门、责任人,从而促进学校整体活力的提升。□

责任编辑 李卓

主要参考文献

- [1] 叶敏娣. 高校项目支出预算编制及执行中存在的问题与对策探究——以湖北科技学院为例[J]. 湖北科技学院学报, 2017, 37(6): 36-39.
- [2] 陈映雪. 中期财政规划视角下高校项目库信息化管理体系研究[J]. 行政事业资产与财务, 2018, (5): 23-24+22.
- [3] 马宇飞, 丁彦丽, 展鹏. 加强高校财政资金项目管理策略研究——财政资金项目库建设[J]. 经贸实践, 2018, (10): 198-199.
- [4] 范高伟. 项目库建设与“一带一路”走出去战略[J]. 东北财经大学学报, 2017, (1): 12-18.