

新预算法下加强高校财务管理的若干措施

林可胜 余润堃 孙思惟

(一) 建立健全财务规章制度及流程体系

高校应依据《预算法》及其相关配套规定,并结合本校实际逐步建立财务规章制度体系,并将其常态化。如,梳理本校的规章制度;对新出现的经济业务制订相应的经费管理办法;对于已有经费管理办法的应根据新情况适时修订完善;以通俗易懂的方式编制财务知识手册,让非财务人员看懂预算。

(二) 规范财务信息公开

高校财务信息应依法按期、及时公开,高校的预算、决算应当在财政部门批复后20日内向社会公开;高校财务信息公开要根据财政部门规定的格式文本(含报表)规范披露,应当主动公开包括财务、资产管理制度、采购招投标、受捐赠财产的使用和管理情况,校办企业资产、负债、国有资产保值增值信息,财务预决算,年度固定资产的购置和折旧情况,基建维修工程等信息。对“三公”安排、使用情况等重要事项作出说明;高校应通过建立独立的公开工作小组和监督委员会,通过学校门户网站信息公开栏、年鉴、简报等方式向社会公开财务信息,并做到更新及时、反馈规范。

(三) 将化债措施编入预算,规范管理举债

目前多数高校面临的难题体现在:一方面可统筹安排的收入在减少,支出却不断地增大;另一方面专项结余大,资金效率低下。高校应积极处理和偿还旧的债务,将其编入预算。通过盘活存量专项资金,将其作为收入编入下年预算,提高资金使用效率。同时对于以

前年度的公益性资本支出的举债项目,可以通过积极争取政府债券额度的形式,将旧债转为新债。最主要的是要制定债务偿还计划和争取稳定的偿债资金来源。

(四) 建立内部信息高度统一的预算管理平台

高校应建立内部信息高度统一的预算管理平台。在收集整理全校基础信息(包括人员信息、资产信息、定员定额标准等)的基础上,建立一个精细化信息共享平台,把全校各个部门零散的、孤立的软件系统对接起来,实现信息共享。对于财务部门而言,需要建立会计科目和项目编码规则,设立科学的项目类型体系。同时要细化经济分类支出项目,使支出项目和会计科目相对应,实现精确的额度控制。

(五) 实现精细化预算编制,完善预算内部控制

高校财务管理的精细化应从预算编制的精细化逐步推进。在新预算法要求所有收支纳入预算的背景下,各个部门需要上报各自全部收支内容,配合财务部门实现以收定支的预算策略。财务部门在汇总信息后,对于常规可实行定员定额的费用应按照定额处理,其定额标准应为全校认可。专项支出则由申请专项的部门负责答辩事宜,学校的预算编制委员会听取其答辩后讨论决定是否执行。

健全的内部控制需要有专业化的预算管理团队和完善的预算管理组织架构。应建立以校长为组长、各部门负责人为成员的预算管理委员会。完善

预算活动的审计监督;事前建立健全工作机构,完善规章制度,保障财务活动有效开展;事中,对高校业务活动中发生的经费进行审核确认,对会计信息和有价凭证等进行审查,对业务活动进行监督;事后对高校业务活动、会计信息的核算进行检查评估并建立强有力的问责制度。

(六) 加快预算绩效评价体系建设,发挥内部预算监督作用

良好的预算绩效评价体系可推进预算的科学编制和刚性执行。一是建立分类考核体系。如理科类的专项和文科类的由于经费的投入产出效益不同,应采用不同的评价标准;不同学科由于研究背景不同,也不可采用统一的标准。二是建立适合于专项性质的绩效评价体系,按照项目的过程管理分项目立项、项目管理和项目绩效三个方面来评价。项目立项过程注重于项目与部门年度工作计划的一致性,项目的立项程序是否科学、公平,是否根据专项的管理需要制定相应的资金管理办法。项目管理应重点考评资金的到位率,资金使用的规范性,财务管理制度是否健全,是否进行额度控制等。项目绩效的评价过程侧重于项目产出的数量、质量、时效和成本等是否达到目标,项目的经济和社会效益如何,服务对象的满意度等。

加强高校教职工代表大会的预算审议监督。教职工代表大会应有充分时间来审议预算草案,要由专业财务人员组成的委员会协助审议预算草案。财务部门应接受校职工代表大会代表质询,并提供完整的财务信息。应将行

关于人工成本管控的几点建议

刘芸

降低成本是企业增加盈利的根本途径之一，人工成本管控更是企业成本管理中的重要内容。概括说来，人工成本是指企业在一定时期内，在生产、经营和提供劳务活动中因使用劳动力而支付的所有直接费用和间接费用的总和，主要包括职工工资总额、社会保险费、职工福利费、职工教育经费、劳动保护费、职工住房费和其他人工成本支出。笔者仅对人工成本管控提出几点建议。

1. 提高人工成本管理意识，充分发挥企业人才作用

惠普公司总裁维斯·普莱特曾提出，“21世纪的成功企业，将是那些尽力开发，储藏并平衡员工知识的组织”，可见，企业人工成本管理应明确两个前提，即“人”是企业中最宝贵的资源，也是各项成本的最基本驱动因素。只有从战略上意识到人工成本管理是关系企业多方位市场竞争中极其重要的因素，真正提高对人工成本管理认识，才能够将企业中“人”的作用发挥最大化。

2. 加强预算管理，实现工资总额规范化

工资总额是企业人工成本的主要构成，企业应建立相应的预算管理机制，根据企业实际情况成立工资总额预算管理工作组，专门对企业工资总额进行管理，具体包括：制定企业工资总额

预算管理规定，监督管理工资总额预算编制、报告及执行工作，审核工资总额预算并指导编制、执行工资总额预算，对预算执行结果进行清算评价，合理调控企业收入分配总体水平。同时，财务部门和人力资源部门须认真分析每项工资支出动因和特点，对不同工资类别区分采用弹性、刚性等不同的预算指标并纳入企业绩效考核框架内，将工资总额的抑制压力传递到企业各个层级。

3. 优化组织结构，合理配置人力资源

企业应采用扁平化和专业化集中管理方式作为高效降低人工成本的手段运用到企业组织结构优化中，从而较好地解决垂直式管理中层次重叠、运转效率低下等弊端，同时提高信息流速率和决策效率。为大幅降低人工成本，企业还可通过精简机构和压缩职能部门等方式简化企业决策和操作层间的管理层级。此外，人工智能替代传统人工操作，使得企业在员工工资和福利发放以及资本性设备购置、耗材、物业费等基本类支出方面也会有所减少。

4. 加强业务培训，实现职工技能化

企业应将员工业务培训视为一项远景投资。首先，从意识层面转变职工传统观念，通过宣传引导的方式增强创新高效和成本管理意识。其次，针对不

同岗位和人员规划培训计划，开展培训同岗位和人员规划培训计划，开展培训工作。第三，重点加强技术创新队伍培训。将人才培养计划和培训计划相结合，有针对性地开展专业技术培训；构建人才储备库，通过培训和实战业务将能掌握先进技术和理念的科研人员纳入储备库进行中长期培养，从而最大程度降低对外部技术服务市场的依赖，减少外部技术人员的引进成本。

5. 借助外部优势弥补自身短板

企业应实施业务外包管理，将自身资源优势集中投放在核心业务上，而对非核心业务实行外包战略，以借助外部资源优势弥补自身资源短板。例如，耐克公司在全球范围寻找优质制鞋企业作为战略伙伴，这些企业统一按照耐克公司设计图纸和要求生产运动鞋，使得耐克公司最大限度地压减了生产基地资金投入、设备购置费用和人工成本，为耐克公司降低运营成本奠定了坚实的基础。

除此以外，法律环境对人工成本的影响程度也不可小觑，企业需认真研究法律法规政策，制定人力资源获取、开发、使用、保障和退出机制，做到规范管理、有序运作，以降低违反和解除劳动合同所引起的经济补偿成本。

（作者单位：新华社计财局）

责任编辑 李卓

使预算审批权的全部过程和结果向教职工公开。此外，教职工代表大会还应建立预算绩效评价、法律责任追究机制，切实落实绩效评价与责任追究。

要充分发挥专项经费分管部门在

监督预算执行中的作用。按照谁分管、谁负责的原则，分管部门应密切跟踪预算经费的编制、下达、使用和考评过程，确保专项的申报和批复符合相应的管理办法，同时应建立季度或半年度专

项经费考核机制，考评不合格的部门或人员应收回专项经费结余或者来年不再支持专项经费。

（作者单位：福建农林大学）

责任编辑 鲍双双