

# 加强事业单位财务管理的建议

王耀文

## 一、提升财务人员素质，提高财务管理水平

1. 重视人才培养，夯实基础工作。一是加强财务人员培养，制定培训计划，督促财务人员全面及时掌握国家各项财税政策、不断更新财务专业知识，提高财务人员的核心素养，将其培养成为综合型人才。二是建立绩效激励机制，对财务人员采用与财务实际工作量和贡献度相匹配的绩效，增强会计人员职业认同感、荣誉感和成就感，吸引更多高素质人才投身财会工作。三是健全考核评价制度，定期检查财务人员的业务水平和遵守职业道德的情况，并作为其晋升、晋级、聘任专业技术职务、表彰奖励的重要考核依据，督促财务人员认真、主动做好财务基础工作，并能严守职业道德底线。

2. 转变领导观念，形成良性互动。一是事业单位领导要充分认识到财务管理的重要性，发挥正向引导作用，带动全体人员积极配合，促进财务管理水平有效提升。二是财务人员要取得单位领导的信任。财务人员要严格遵守财务制度和流程、提供准确的财务报表和分析、及时发现问题并提出解决方案、严格保守财务机密、保持顺畅的沟通与协调，为单位提供良好的财务支持与服务，用过硬的专业技能与一流的职业操守取得单位领导的信任，让领导在决策前愿意主动征询财务人员意见，并将财务人员参与单

位管理形成制度规定。

3. 强化财务分析，提供决策依据。一是做好对财务指标及相关资料的评价和分析，如对单位人均经费支出成本进行评价，对资金闲置率、资金节约率及工作效益等进行评价，找出差距，提出管理建议。二是密切关注各项政策变化，深入分析、了解政策对单位业务的影响，探索如何合理利用资金载体提高运营效果，既要起到激励作用又要避免费用赤字，对业务方案提出切实可行的建议，同时也为管理决策提供合理依据。

## 二、健全财务管理制度，发挥财会监督实效

1. 加强制度建设，严格内控管理。一是结合本单位业务特点和管理要求，建立健全内部会计管理制度体系。如会计人员岗位责任制度、账务处理程序制度、内部牵制制度、稽核制度、原始记录管理制度、定额管理制度、计量验收制度、财产清查制度、财务收支审批制度、成本核算制度、财务会计分析制度等，确保财务管理各项工作“有法可依，有章可循”。二是严格按制度办事。将不相容岗位相分离，加强各部门和各岗位间的内控管理，确保财务管理的每项经济活动和每个环节都能处于相互牵制和相互监督的状态。依靠制度和内控的力量来推动科学管理，做到事前有制度、事中有监督、事后有跟踪，不断促进财务管理优化升级。

2. 增强监管意识，发挥监督合力。一是增强财务人员的监管意识。财务人员应依法依规对原始凭证进行审核和监督，对实物、款项、财务收支、单位预算、财务计划、经济计划、业务计划的执行情况进行监督。对伪造、变造、故意毁灭会计账簿或账外设账行为，指使、强令编造、篡改财务报告行为，以及违反单位内部会计管理制度的经济活动，应予制止和纠正，必要时向单位负责人报告。二是建立相互交叉的审计监督体系，采用内部审计与外部审计相结合的方式，将事前监督、事中监督、事后监督相结合，日常监督与专项监督相结合，通过内设审计委员会开展内部监督检查，通过上级部门、财政、审计机关或会计师事务所进行外部审计监督，对单位财务管理制度的执行情况进行监督和审计，促使财务人员增强诚信意识，严格规范单位会计行为。

3. 聚焦问题整改，建立管理台账。一是及时发现单位财务运行中存在的问题，集中检视产生问题的根源。要带着问题对单位各项制度进行经常性梳理，对存在漏洞或不健全的地方及时进行补充或修订，确保单位制度能有效堵塞漏洞、规范单位各项工作。二是对各类监管中发现的问题要按类别设立台账与清单，确保不遗不漏。要逐个分析问题产生原因，找出解决办法，整改一个销号一个。已整改问题还要作为备查与宝贵经验保存下来、传递下

去。三是定期进行“回头看”，反复检视已整改问题是否再次出现，确保类似问题不重复出现，真正发挥财会监督实效。

### 三、规范单位预算管理，提高绩效管理水

1. 精确项目储备，细化预算编制。一是做到全员参与，综合考虑单位实际情况和跨年度预算平衡的需要，参考上年度预算执行情况、绩效评价结果和本年度收支预测，与各部门充分沟通、协调，广泛收集资料，编制预算草案。二是认真分析各类支出的必要性和轻重缓急，根据工作类别进行分解，精确建立项目储备数据库。对储备项目采取从项目储备到项目中期监测再到项目绩效评价的全周期项目管理模式，使预算编制更加科学规范。

2. 严格预算执行，提升资本效益。一是严格按批复的预算对支出进行管理，通过制订科学、实用的考核指标体系，定期对财务情况进行监督检查，动态掌握项目预算执行进度，及时反馈资金使用状况。不仅要控制预算总额，而且要细化控制每个费用明细，提高经费支出透明度。二是加强对资金使用的分析和预测，严格控制资金的流向和流量，牢固树立“资金走到哪里，管理跟到哪里”的理念。通过对各项财务指标的测算、对比、分析，加强资金的有效利用和效益提升。三是随时掌握经费开支情况，防止挤占挪用和超支现象，强化预算的严肃性和约束性。加强项目跟踪问效，及时发现问题，督促和组织项目实施部门纠正执行中的偏差，积累预算管理经验。预算执行中不得随意变更预算项目，因特殊情况确需调整预算或追加支出的，应按规定的程序报批。

3. 加强绩效管理，提高预算水平。一是理清项目基本概况，对项目投入

的概算、时间、内容、成果产出及实施意义等进行评估，定准项目年度绩效目标和中长期绩效目标，将事前绩效评估结果和绩效目标作为预算申请的前置条件。二是加强绩效运行监控，将单位自行监控与财政部门重点监控相结合，对预算执行进度和绩效目标实现程度进行“双监控”。三是全面开展绩效评价，要提炼项目产出指标、效益效果指标和满意度指标等三级指标内容名称，并合理确定三级指标的具体指标值和运算符号，通过自评表的形式进行单位绩效自评，真正做到内容完整、权重合理、数据真实、结果客观。四是强化绩效评价结果的运用。只有真实掌握预算管理的运行状况，才能检查预算编制是否合理，促进评价结果与预算安排、调整有机结合，切实通过绩效评价强化预算管理，也为下一轮的预算目标确定提供重要依据。

### 四、加强固定资产管理，提升资产运转效率

1. 完善工作机制，规范岗位管理。一是要完善固定资产流程化管理机制，对资产的计划、购置、验收、登记、领用、使用、维修、报废等全过程都用制度加以规范。建立健全资产出入库、资产变动情况及时更新等工作制度。建立固定资产清查盘点与配置、使用、处置管理联动、资产管理与预算管理、采购管理、财务管理、实物管理衔接的工作机制。二是运用内部控制管理制度，将固定资产管理的购置、保管、使用岗位相分离，确保动态掌握单位的资产结构、数量、质量，做到“家底清、情况明”。

2. 运用信息手段，优化资产管理。一是充分利用单位资产管理信息系统，保证资产信息的统一规范、完整清晰和通畅传输，实现资产从“入口”到“出口”的全程动态监管。二是设置固

定资产卡片，建立台账、明细账，重视固定资产的交接手续，经常对实物资产进行清查、盘点，定期核对实物账与财务账，确保账账相符。三是定期对固定资产进行盘点、核对，对发现的错漏报、盘盈亏的资产要做好清理核实工作，报批并按资产清查规定做好申报处理，确保账实相符。四是规范国有资产的出租、出借行为，要在确保国有资产高效利用、保值增值的前提下，严格按照规定程序履行报批手续，并及时将出租收入上缴财政专户。

3. 严格处置审批，持续监督检查。一是加强对事业单位资产产权转移、无偿调出、出售、报损、报废、置换及货币性资产损失核销等资产处置行为的管理，严格审批制度，财务管理要从确认处置方式、处置收入、计提固定资产减值准备、处置固定资产，到确认处置损益、登记账簿等全过程规范操作，资产处置收入要及时缴库，严格执行“收支两条线”管理规定。二是单位要对固定资产管理全过程进行监督，重点关注清查盘点情况，对盘亏资产要查明原因、分清责任、严肃处理。财政、审计、国有资产管理、纪检监察等部门应加大对事业单位固定资产检查力度，必要时可聘请中介机构提供清查盘点专业服务，出具鉴证报告或技术支撑。加大对未经报批自行出售、转让固定资产、“人走带物”等行为的查处力度，防止国有资产流失。□

(作者单位：山西省会计服务中心)

责任编辑 林荣森

### 主要参考文献

[1] 邢洋. 内部控制、互联网沟通与ESG绩效[J]. 中国注册会计师, 2023, (9): 49-55.