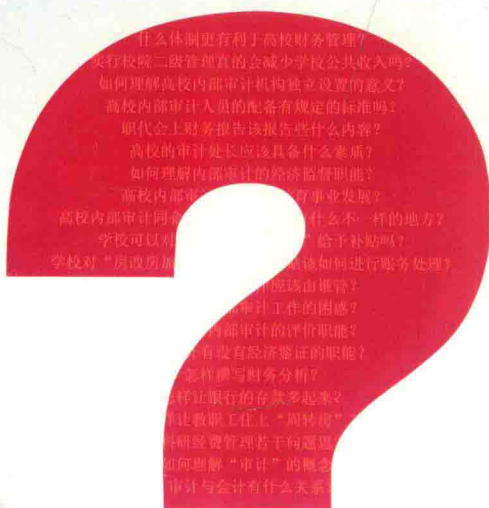


高校管理百思

GAOXIAO GUANLI BAI SI

邵积荣◎著



高校之间可建立审计合作体
如何理解内部审计职能?
如何制订审计计划?
如何书写审计通知书?
怎样才算校院二级管理?
如何向领导汇报财务问题?
如何摆脱预算编制的烦恼?



贵州大学出版社
Guizhou University Press

0607
66

高校管理百思

GAOXIAO GUANLI BAI SI

邵积荣◎著



贵州大学出版社

Guizhou University Press

图书在版编目 (C I P) 数据

高校管理百思 / 邵积荣著. -- 贵阳: 贵州大学出版社, 2016.7

ISBN 978-7-81126-902-4

I. ①高… II. ①邵… III. ①高校管理—研究 IV.
①G647

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第162262号

高校管理百思

著 者: 邵积荣

责任编辑: 滕 芸

出版发行: 贵州大学出版社

印 刷: 贵阳海印印刷有限公司

开 本: 720 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 18.5

字 数: 280千字

版 次: 2016年7月 第1版

印 次: 2016年7月 第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-81126-902-4

定 价: 40.00元

版权所有 违权必究

本书若出现印装质量问题, 请与出版社联系调换

电话: 0851-85981027

序

在我国，人们将大学、专门学院、高等职业技术学院和高等专科学校统称为高等院校，简称为高校。我国高校培养的人才，包括专科、本科、硕士研究生、博士研究生四个层次。

从高校的数量和发展趋势来看，中国的高校数量在不断上升，办学规模也在不断扩大。截至2015年5月21日，全国高等学校共计2845所。其中，普通高等学校2553所（含独立设置民办普通高校447所，独立学院275所，中外合作办学7所），成人高等学校292所。到2015年5月，全国在校学生人数总计4018.1万人，平均每所高等学校在校生1.4万人。显然，高校已经成为我国培养青年人才的核心“摇篮”，由此可见，大学内部的协调和管理工作十分重要。

高校具有人才培养、科学研究、社会服务和文化传承的功能。高校的人才培养、科学研究、社会服务乃至文化传承，既不可没有专心教学和潜心研究的大师们，也不可缺少提供保障服务和监督管理等相关部门的配合和支持。简而言之，高校的教学和科研工作离不开有效的管理。

管理是指通过计划、组织、领导、控制及创新等手段，结合人力、物力、财力、信息、环境、时间这六要素，以便实现高效组织目标的过程。由此可见，高校管理是指高校管理者通过一定的机构和制度采用不定期的手段和措施，发挥引导作用，充分利用校内外的资源和条件，通过整体优化学校教育

工作，有效地实现学校工作目标的组织活动。

为了更好地服务高校管理工作，作者取材于高校实际管理工作，结合实际案例对高校管理工作进行剖析，共提出高校管理工作中的“一百个思考”，撰写成《高校管理百思》一书。在书中，通过对《财务管理篇》《审计管理篇》和《综合管理篇》等三大篇章的描写来对高校管理工作进行详细剖析，运用管理学理论和实际工作案例进行细致说明。大学的管理工作者，每做一件事情，都应该考虑当前的需要和长远影响，都应该考虑可能的产出和即将付出的成本，“脚踏实地和深思熟虑”是高校管理者应有的工作习惯。

经过作者本人在高校财务与资产管理、社会服务和审计岗位工作多年来的探索与思考，高校管理工作体会颇丰。作者撰写这本书有两个目的，一是将作者本人的心声和感悟袒露出来，与同行共同分享管理工作的酸甜苦辣；二是希望为广大高校领导、教师和学生提供一部心得性参考书，帮助提高管理工作效率。

翻阅《高校管理百思》，虽然看不到太多高深的理论，但可以看到不少实实在在的心得体会，能够从中得到更多的启示。相信高校管理者阅读完本书之后，更加心平气和、从容有序地服务好高校师生。

目 录

财务管理篇

1. 什么体制更有利于高校财务管理?	003
2. 实行校院二级管理真的会减少学校可支配的财力吗?	005
3. 怎样才算校院二级管理?	007
4. 如何向领导汇报财务问题?	009
5. 如何摆脱预算编制的烦恼?	011
6. 同银行打交道的喜和忧	014
7. 职代会上财务报告该报告些什么内容?	017
8. 怎样撰写财务分析?	019
9. 怎样让银行的存款多起来?	021
10. 怎样让教职工住上“周转房”?	024
11. 学校可以对“房改房加装电梯”给予补贴吗?	027
12. 学校对“房改房加装电梯”给予补贴该如何进行账务处理?	030
13. 科研经费管理若干问题思考	033
14. 如何看待会计档案的重要性?	035
15. 清理历史旧账真的那么难吗?	038
16. 清理往来款的反思	041
17. 财务处更名为财务与资产管理处, 部门负责人——您准备好了吗?	044

18. “一校多区”型高校财务管理的思考·····	048
19. 多校区财务管理会有哪些弊端? ·····	051
20. 值得回味的多校区财务管理的实践探讨·····	054
21. 进一步加强多校区财务管理的思考·····	057
22. 地方医学院校办学经费的“窘境”分析·····	061
23. 解决地方医学院校办学经费窘迫的对策探讨·····	065
24. 会计管理不可忽视的基础——重视原始凭证的审核·····	068
25. 小数字大要求——掌握原始凭证的填制要求·····	071
26. 财务人员再急也不能发脾气·····	074
27. 财务管理的“先进称号”是怎样得到的? ·····	077
28. 财务人员工作“严谨”等同于“不活跃”? ·····	080
29. 怎样看待部门荣誉——对本科优秀评估评奖的反思·····	083
30. 大学财务管理人员的配备有规定的标准吗? ·····	086

审计管理篇

31. 如何理解“审计”的概念? ·····	091
32. 审计与会计有什么关系? ·····	093
33. 财务稽核与内部审计是一回事吗? ·····	096
34. 高校内部审计与会计监督有什么不同? ·····	098
35. 如何理解内部审计职能? ·····	101
36. 高校内部审计有没有管理职能? ·····	104
37. 如何理解内部审计的评价职能? ·····	106
38. 内部审计有没有经济鉴证的职能? ·····	108
39. 如何理解内部审计的经济监督职能? ·····	110
40. 如何制订审计计划? ·····	113
41. 编写审计计划有什么现实意义? ·····	115
42. 如何书写审计通知书? ·····	117

43. 审计部门和被审计部门同属一所高校, 为什么还要送达“审计通知书”和收取“承诺书”?	120
44. “口头证据”能够作为审计证据吗?	122
45. 如何获取审计证据?	124
46. 被审计单位拒绝签字的审计证据有效吗?	126
47. 高校的审计清单有哪些?	128
48. 怎样审计经济合同?	131
49. 物资(工程、服务)采购审计重点关注什么问题?	134
50. 内部审计在基建工程管理中应当扮演什么角色?	137
51. 工程竣工决算的扪心自问.....	140
52. 是“甲供材料”还是“代付材料款”?	143
53. 施工单位回扣给建设单位的让利款该如何处理?	146
54. 基建工程用水、用电问题杂谈.....	148
55. 固定资产审计应关注哪些问题?	150
56. 无经济事项的业务就不需要审计吗?	153
57. 如何促进审计结果运用?	156
58. 如何实现审计的客观性?	158
59. 如何进行抽样审计?	160
60. 如何进行分析性复核?	163
61. 审计工作底稿真的那么神秘吗?	165
62. 审计工作底稿为什么那么重要?	168
63. 审计工作底稿应包括哪些要素?	170
64. 如何获取审计工作底稿?	173
65. 内部审计工作底稿需要提供给被审计单位吗?	175
66. 谈审计调查报告的要求.....	177
67. 如何做好内部审计与外部审计的协调工作?	179
68. 内部审计同外部审计的区别.....	182
69. 如何降低审计风险?	185
70. 高校内部审计同企业内部审计相比有什么不一样的地方?	188

71. 高校内部审计如何适应教育事业的发展?	191
72. 高校之间可否建立审计合作伙伴关系?	194
73. 内部审计机构如何借助社会审计力量?	197
74. 如何理解高校内部审计机构独立设置的意义?	199
75. 高校内部审计工作应该由谁管?	201
76. 高校的审计处长应该具备什么素质?	204
77. 当前高校内部审计工作的困惑	206
78. 高校内部审计人员的配备有规定的标准吗?	209
79. “特约审计员”和“兼职审计人员”是同一个概念吗?	212
80. 高校内部审计如何“借力”?	215
81. 如何建设审计队伍?	218
82. 高校内部审计人员开展审计理论探讨是多余的吗?	221
83. “会计”作用发挥好了真的就可以不需要审计吗?	224
84. 全省高校开展审计项目交叉检查的有效性探讨	227
85. 全省高校开展审计项目交叉检查的可行性探讨	229
86. 全省高校开展审计项目交叉检查的实施路径探讨	231
87. 全省高校开展审计项目交叉检查的风险防控探讨	233
88. 高校内部审计部门可以不建立档案室吗?	235
89. 也谈后续审计	238
90. 中央巡视组对已巡视过的地方杀个“回马枪”的做法对高校内部审计工作 有什么启示?	240

综合管理篇

91. 谈高校饮食卫生管理	245
92. 也谈高校防火工作	248
93. 谈学校商铺招租管理	251
94. 当今高校几个值得商榷的做法	254
95. 新学期综合检查的思考	257

96. 高等院校开展校内支出绩效评价需要认清的若干误区·····	260
97. “八项规定”之后高等院校在理财思路上应做哪些调整? ·····	265
98. “三严三实”学习体会——当一个“明白人”·····	269
99. 对落实“创新强校工程”的认识和思考·····	271
100. 换校名, 换印章, 还要换观念——写在学校更名前夕·····	277
主要参考文献·····	280
后 记·····	285

财务管理篇

一

1. 什么体制更有利于高校财务管理？

当前，我国高校财务管理体制有“集中管理，集中核算”和“分级管理，集中核算”两种基本方式。

计划经济时期（1949—1993年），高校经费来源主要依靠国家财政拨款，资金来源单一，额度有限，国家要求高等院校采取“集中管理，集中核算”的财务管理体制。

市场经济初期（1993—2000年），高校的招生人数日益增长（每年招生人数大概较上年增长10%），国家允许高校向学生收取学费和住宿费。高校经济来源逐步由财政为主变成了学费和财政拨款不相上下的局面（公办高校财政拨款占学校经费总收入的比例由原来的90%逐步下降到当前的60%）。办班办学使学校的经费额度大幅增加，为了调动各二级单位办班办学的积极性，国内部分高校试行了“集中管理，分级核算”的方式，个别高校的二级学院建立了自己的财务队伍。财务的分级管理，确实方便了职工报账，但也带来了财务管理的混乱，个别二级单位的财务收入被个别领导挪作他用。

大概从2001年起，为了严肃财务管理，大学财务管理进行了一场“核算权上收，管理权下放”的变革。“分级管理，集中核算”的管理体制就是在这样的背景下产生的。同“集中管理”相比，分级管理有利于各二级单位根据

本单位规划编列预算，有利于因地制宜地解决一些亟待解决的问题，也有利于实现“权责”匹配，调动二级部门“当家做主”的积极性。同“分级核算”相比，“集中核算”更利于财务监督，更有利于控制财务风险，更有利于合理调度“现金流”，增强全校的即时支付能力。“分级管理，集中核算”既规避了核算混乱，又调动了各二级部门增强节支的积极性，是校领导和各二级部门都乐于接受的管理体制。

一所高校，采用何种体制好，不应一概而论，除了要看学校的规模和资金量大小以外，还要看各二级学院的理财能力。以规模和资金量为前提，规模小的学院集中管理更为合适，实现“分级管理”是多此一举；对于规模大的高校，只有“分级管理”才能规避管理“死角”和“盲区”，实现管理的“全覆盖”。当前就全国的情况来看，部属高校在校生普遍在3万人以上，每年可支配资金在20亿元左右；省属高校在校生人数1.5万人以上，每年可支配资金在4亿元以上。对于如此庞大的现金流，高校管理层采用“集中管理”难免“有心无力”，拉低管理效能。因此，实施校院二级管理是大型高校的必然选择。“分级管理，集中核算”是当前高校普遍选用的财务管理体制。

启 示

高校的校院二级管理体制没有统一的格式，也没有统一的衡量标准。衡量一所高校管理体制好与不好，既要看其体制本身是否遵循了“党委领导、校长负责、教授治教、民主管理”的现代法人治理结构，又要看其选择的管理体系是否同学校的历史文化相衔接，是否同学校当前的实际状况相适应，只有真正有利于调动员工管财和理财积极性，真正有利于学校持续健康发展的管理体制才是好体制。体制的转变是需要做好人员观念更新和基础铺垫等系列工作的。

2. 实行校院二级管理真的会减少学校可支配的财力吗？

谈起校院二级管理，学校领导和部门负责人都希望通过实施校院二级管理，实现管理重心下移，让二级学院担当更多责任，减轻学校管理压力。与此同时，不少高校领导的内心深处又矛盾重重，总担心实行校院二级管理后，会因为集中在校级的财政资金减少而影响到学校的发展和建设。实行校院二级管理真的会减少学校可支配的财力吗？

表面来看，学校的资金集中在学校领导手中，预算安排和实际开支都经过自己的手上，可以确保管理到位，令人放心。事实上，集中管理也有很多弊端，一方面管理者很忙、很累，另一方面又很难全面准确了解各基层单位的实际需要，进而影响工作效率。从管理学的角度分析，集中管理和分级管理同样是管理的一种手段。在分级管理的情况下，管理最高层通过健全内部控制制度、加强内部审计监管，明确开支范围和标准，既能将自己的要求融会到各项规章制度上，又能够通过各层级人员更好地贯彻落实。显然，在一个大单位里，分级管理更高明、更有效、更科学合理。

在资金管理工作上，长期的集中管理还会让被管理者存在依赖心理，缺乏创收的积极性和“精打细算”的主动性，最终导致收入的盘子做不大，开支的口子收不拢。

当前，多数国内高校采取 3:7 或 4:6 的比例在学校和二级单位进行财权

划分。表面上，学校集中的资金只有 30% 到 40%，资金的大头都给了二级学院，大有“大权旁落”的凄惨。事实上，按照“事权”与“财权”匹配的原则，学校在给予二级学院财权的同时，已经相应地将原本集中在学校的开支项目下放到各二级单位。最终的结果是：学校通过校院二级管理，既减轻了管理压力，又捂住了学校保留部分的钱盖子，做到小钱用活，大钱管住，日常管理和重大发展两不误。

因此，合理实行校院二级管理预算不仅不会影响学校管理层的可支配财力，恰恰相反，通过比例分成，既保证了二级学院的正常运转，提高资金使用效率，调动二级单位增收节支积极性，又保证了学校大建设和大发展所需要的资金来源。事权和财权匹配的分级管理体制，二级单位能够及时办理日常开支，提高办事效率，最高管理层可以集中精力谋划学校的整体发展，日常教学和学生管理工作基本下放给二级学院自主处理，最大限度地促进了学校和二级学院理财的积极性，实现了“小河有水大河满”的良性循环。

启 示

校院二级管理是在学校总收入已经明确的基础上进行“蛋糕”分配的，校院二级管理的方式有由职能部门进行二级分配和由学校财务部门一步到位直接分配两种方式，不管选择何种分配方式，其中心思想都是为了减少管理层级，实现管理重心下移，确保财权与事权相匹配，从而提高办事效率和调动二级学院增收节支的积极性。校院二级管理不仅不会减少学校的总收入，还会通过挖掘潜力，全校上下齐心协力把总“蛋糕”做大。

3. 怎样才算校院二级管理？

不少高校管理者都会认为只有具备这样的条件才能称之为校院二级管理：二级学院拥有自己的办学经费，拥有独立的教学楼和办公楼，二级学院是学校里一个独立的小天地。否则，不管采用何种方式管理，都不可称之为真正意义上的校院二级管理。

国内早期建立的大学，校园面积确实很大（如清华大学、北京大学、中山大学，校内面积都在 6000 亩左右），各二级学院都拥有自己的办公楼和教学楼。然而，就目前而言，国内大多数高校的校园面积都在 1500 亩左右，在校人数普遍在 20000 人左右，每个二级学院都拥有自己的行政办公楼和教学大楼难度很大（尤其是人口密度较大的北京、广东等地），如果按照上述观点，校院二级管理无法实现。

事实上，校院二级管理指的是“人、财、物”的分级管理，人、财不会因场地的不独立而影响分层管理，虽然物品管理会因为交叉使用而影响使用和管理，但可以通过灵活机动调剂而满足二级管理需求。比如，多个二级学院共同使用同一教室时，各二级学院应分摊的水电费既可以按使用课时分摊，也可以按学生人数分摊，只要积极尝试，解决问题的合理办法总是会出现的。当然，在资源紧张的情况下，相关职能部门不可一推了事，还得多做协调工作。也就是说，不彻底的二级管理，职能部门辛苦的程度会高一些，需要二