

DIFANGAOXIAOCAIWUNEIBUKONGZHI
YUCAIWUJIXIAOGUANLIYANJIU

刘文华 著

地方高校财务内部控制 与财务绩效管理研究

地方高校内部控制的概念、功能、性质
地方高校财务内控制度与绩效管理制度
地方高校内部财务管理与风险防范目标
地方高校财务内部控制组织与监督
地方高校财务内部控制制度设计
地方高校文化绩效管理建设



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

地方高校财务内部控制 与财务绩效管理研究

刘文华 著



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

地方高校财务内部控制与财务绩效管理研究/刘文华著.

—长沙:中南大学出版社,2011.12

ISBN 978-7-5487-0448-5

I. 地... II. 刘... III. 高等学校-财务管理-研究 IV. G647.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 265737 号

地方高校财务内部控制 与财务绩效管理研究

刘文华 著

☐ 责任编辑 陈应征

☐ 责任印制 文桂武

☐ 出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路

邮编:410083

发行科电话:0731-88876770

传真:0731-88710482

☐ 印 装 长沙市宏发印刷厂

☐ 开 本 880 × 1230 1/32 ☐ 印张 9.5 ☐ 字数 234 千字 ☐ 插页

☐ 版 次 2011 年 12 月第 1 版 ☐ 2011 年 12 月第 1 次印刷

☐ 书 号 ISBN 978-7-5487-0448-5

☐ 定 价 30.00 元

图书出现印装问题,请与经销商调换

序

地方高校财务内部控制与财务绩效管理的研究,是社会经济发展到一定阶段的产物,其内容随着单位对内强化管理、对外满足社会需要而不断丰富和发展起来。有效的财务内部控制不仅关系到地方高校的各项财务管理目标能否实现、办学目标能否达到,也是我国当前国有地方高校改革、建立高校财务绩效管理制度的根本要求。新修订颁布实施的《会计法》第二十七条中规定:“各单位应当建立、健全本单位内部会计监督制度。”在人员分离、资金监督、财产清查和内部审计等方面严格按规定进行,同时要求各高校要把加强内部控制,建立有效、完善的内部控制制度和财务绩效管理制度,作为地方高校财务管理的重要目标。

该书从系统论的角度,用典型的规范研究和定性分析方法,较全面地审视和思考了地方高校财务内部控制和绩效管理的基础理论和应用理论问题,试图得出对地方高校内部控制和绩效管理的科学认识。该书立意在“新”,特别突出“法”,在选材上采用了较多的最新的资料,尤其是法律法规方面的。

作为地方高校内部控制和绩效管理实践相结合的产物,该书既有相当的理论深度,又是很好的研究素材和参考资料,并有可行的操作办法,对地方高校内部控制和绩效管理有着一定的参考价值。

张 力

(湖南工学院院长、教授、博士生导师)

2011年9月28日

目 录

第一章 总 论	(1)
第一节 地方高校内部控制的概念	(1)
第二节 地方高校财务内控制度与绩效管理制度	(5)
第三节 地方高校财务内部控制的功能	(22)
第四节 地方高校财务内部控制的性质	(29)
第二章 地方高校内部财务管理与风险防范目标	(39)
第一节 地方高校财务管理目标	(39)
第二节 地方高校财务风险分析	(48)
第三节 高校财务风险评价研究	(68)
第三章 地方高校财务内部控制组织与监督	(84)
第一节 内部控制的组织	(84)
第二节 内部控制的责任	(92)
第三节 现代地方高校内部控制的建立	(101)
第四节 地方高校内部控制的执行与监督	(110)
第四章 地方高校财务内部控制制度设计	(118)
第一节 内部控制制度的含义与有效性	(118)
第二节 内部控制制度设计原则	(121)
第三节 内部控制制度设计方法	(129)
第四节 内部牵制组织	(140)

第五章 地方高校内部财务绩效管理控制	(148)
第一节 整体计划控制	(149)
第二节 组织人事控制	(161)
第三节 行政领导控制	(176)
第四节 资产管理与处置控制	(188)
第五节 绩效评估控制	(207)
第六节 内部审计绩效评估指标体系控制	(236)
第六章 地方高校文化绩效管理建设	(241)
第一节 地方高校文化的内涵、特征、功能与内容 ...	(241)
第二节 地方高校文化管理	(252)
第三节 地方高校文化建设	(258)
第四节 地方高校形象的含义、意义和内容	(270)
第五节 地方高校形象塑造的程序、主要内容与方法 途径	(273)
第六节 CIS 与地方高校文化	(281)
参考文献	(293)

第一章 总 论

第一节 地方高校内部控制的概念

有效的财务内部控制不仅关系到地方高校的各项财务管理目标能否实现、经济效益能否达到,也是我国当前地方高校改革、建立高校财务绩效管理制度的一项根本要求。新修订颁布实施的《会计法》第二十七条中规定,“各单位应当建立、健全本单位内部会计监督制度”,在人员分离、资金监督、财产清查和内部审计等方面严格按规定进行,实质上是要求包括高校在内的各单位要加强内部控制,完善内部控制制度。

内部控制,是指组织为了提高经营效率和充分有效地获取和使用各种资源,达到既定的管理目标,而在内部实施的各种制约和调节的组织、计划、方法和程序。财政部发布的《内部会计控制基本规范(征求意见稿)》中将内部控制定义为“单位为了提高会计信息质量,保护资产的安全、完整,确保有关法律法规和规章制度的贯彻执行等而制定和实施的一系列控制方法、措施和程序”。从其实质上讲,它是一种管理控制,是有效执行组织策略的必备工具。人类社会的各方面活动均需要进行调节与控制,大至一个国家的社会活动及经济活动,小至一个企事业单位的业务活动和收支,都需要进行控制。控制,乃驾驭、支配之意,亦即使人类的一切活动处于掌握、支配之中,不超出一定的范围和界限。从当代管理学角度来解释,所谓控制即操作、管理、指挥、调节的意思。任何组织都非常希望在一种有条不紊的高效率的方

式下开展业务活动,提供可靠的财务会计信息和各项管理信息供自身和其他方面使用,它们需要一些控制来尽量减少决策的失误和工作中的缺陷。当这种控制在组织系统内部实施时,通常称其为内部控制。由此高校内部控制,可以定义为:为了提高经营效率和充分有效地获取和使用各种资源,达到既定的教育、教学科研等管理目标,而在内部实施的各种制约和调节的组织、计划、方法和程序。

内部控制的主体,即内部控制设计、执行和考核评价的主体,是高校内部的行政领导、职能部门及其有关工作人员。内部控制的客体是高校内部的教育、教学科研等管理活动。内部控制以责任、牵制、程序、手续等项制度为控制依据,建立健全合理的组织机构,明确部门和个人的职权范围及其责任界限,规定授权处理程序及相互联系、相互制约的办事手续和方法。内部控制体系的建立、执行、检查、测试和评价,是现代管理学和现代审计学共同关心的问题。因此,内部控制学属于新兴的边缘学科。

关于内部控制的含义,国内外专家有几十种不同的说法,归纳起来他们主要是从内部控制范围、内部控制手段、内部控制目的三个方面去进行定义的。从内部控制范围来看,主要有“部分控制论”和“全部控制论”两大观点,持“部分控制论”观点的大多数人认为,内部控制只包括与处理经济业务有关的内部会计控制,内部控制只与资产管理有关,而与行政、业务管理无关;还有少数人认为内部控制只包括内部牵制和内部稽核两大部分,前者设计在会计业务处理过程之中,后者则为特设的专业人员进行定期与不定期的查核。持“全部控制论”观点的人总的看法是,内部控制应当包括全部管理控制,它已超越了会计、财务的范围,渗透到经营的各个方面和管理的全过程。也有人认为,高校内部控制实质上是由高校所应拥有或应建立的各种程序和秩序组成的一种制度,也是保证高校行政管理按其规定作用得以贯彻执行以

及保证提供适用的信息的一种制度,其目的是为了实现高校的目标和经济有效地使用各种资源;有人认为,高校内部控制包含高校管理部门设置的全部协调系统和组织计划,尽可能有条不紊高效率地进行业务活动,保证达到管理目标;还有人认为,高校内部控制包含高校内部的组织计划和与计划相配合的各种方法及措施,或是机构内部的组织和程序,借以保证各项资产的安全,控制会计贯彻执行规定的管理政策;更有人认为,高校内部控制不仅是其内部牵制和内部审计,而且是指对高校财务和其他方面的管理,以便搞好高校经营活动,维护其财产的完整,尽可能地确保会计记录的正确性和可靠性,它对高校的整个经营活动进行控制和平衡。从内部控制手段来看,主要有“牵制论”和“组织方法论”两种观点。持“牵制论”观点者认为,内部控制只包括相互联系、相互制约的“管理制度”或“职责分工制度”。如有人认为,高校内部控制就是高校各个职能部门的工作人员,在处理经济业务过程中相互联系、相互制约的一种职责分工制度。不难看出,“牵制论”属于“部分控制论”的观点。持“组织方法论”观点者认为,内部控制不仅包括牵制制度,还包括组织、方法、手续等其他手段。如有人认为,高校内部控制是采用一定的方法,对高校的业务活动进行组织、制约、考核和调节,它是各种控制措施和办法的总称。由此可见,“组织方法论”属于“全部控制论”的观点。从内部控制目的来看,主要有“三目的论”和“四目的论”两种观点。持“三目的论”者认为,高校内部控制是为了保护高校的财产,保证会计记录的准确可靠和及时提供可靠的财务信息。持“四目的论”者认为,高校内部控制除了保护资产和检查财务资料的准确可靠性外,更重要的是为了贯彻执行既定的管理政策以达到系统的目标,同时还为了提高经营效率和提高经济效益。内部控制的目的总是和内部控制的内容相联系的,一般说来,有什么样的控制目的便需要相适应的控制内容和范围;相反,有什么样

的控制内容便会产生相适应的控制目的。美国职业会计师协会所属的审计程序委员会,1949年第一次提出了内部控制的概念:内部控制包括经济组织的计划及经济组织为保护其财产、检查其会计资料的准确性和可靠性,提高经营效率,保证既定的管理政策得以实施而采取的所有方法和措施。在其后50多年间又不断对其修订,1973年进一步规定了会计控制和管理控制的含义。1988年在其第55号《审计准则说明书》(SAS 55)中又把内部控制定义为“为了对实现特定公司目标提供合理保证,而建立的一系列政策和程序”,并认为控制环境、会计系统、控制程序为内部控制组成的三个要素。1992年美国COSO美国全国虚假财务报告委员会下属的发起人委员会(The Committee of Sponsoring Organizations of The National Commission of Fraudulent Financial Reporting)报告中认为:内部控制系为达成某些特定目标而设计的过程。即内部控制是一种由地方高校决策者、管理阶层与其他人员执行,由管理人员阶层所设计为达成营运的效果及效率,财务报告的可靠性和相关法令的遵循提供合理保证的过程。该定义反映出的基本观念是:内部控制是一种“过程”,讲求的是结果,而非结果本身;内部控制是一种受“人”影响的过程,是由“人”执行,并非仅是政策手册与表格,而是来自组织内每一个阶层的人;内部控制只能为地方高校决策者提供“合理保证”,而非绝对保证;不同类别的内部控制相互配合,以一种、多种或重叠性的类别达成多项管理目标。1995年加拿大COCO即加拿大特许会计师协会(The Canadian Criteria of Control Board)报告中认为:内部控制系指为支援组织成员达成营运的效果与效率,内部与外部报告的可信赖程度,遵循相关法规以及内部政策办法等目标,而由组织资源、系统、过程、文化、结构与作业等元素组成。无论怎样对内部控制定义,都必须满足不同的需求,还必须提出可用来评估其控制制度及决定如何改善的标准。无论人们对内部控制有多少种看法,

“全部控制论”的观点被越来越多的人所接受。人们从现代管理的实践中，逐渐地认识到：内部控制是一种管理体系，它是整个经营管理过程的一个重要阶段，它是现代分权管理的重要手段，也是现代管理最重要的方式，它已经成为地方高校进行有效管理所必不可少的技术，是提高管理效能的一种先进方法，是实现组织管理高效化、专业化、规范化、自动化最基本的条件。高校内部控制的全过程，实际上就是高校内部的管理人员，在实现高校目标中借以保证获得资财，以及有效地利用资财的管理过程，其实质就是有效地执行的一种管理控制。在延续不断、反复发生的过程中，管理人员在特定的环境和期限内，按照内部控制的要求，以最经济有效的方式去完成作业任务，实现整体经营策略和目标，这就是内部控制的作用。因此，无论是地方高校的领导者，还是政府机关的高校管理部门，都应该高度重视高校内部控制，建立、健全其内部控制制度。

第二节 地方高校财务内控制度与绩效管理制度

了解高校内部影响发展的主要因素与控制的联系，明确内部控制在管理中的地位，对于运用内部控制原理，改善高校财务管理具有先导意义。

一、高校要素与控制的联系

高校，是指为实现某种目标而组成的人和技术的系统安排。高校要素主要包括高校管理者、教师、学生和后勤服务者。具体结构有：学校知名度、学术水平、师资力量、地理位置、管理水平、研究人才、资金投入、科研经费、新生质量、生产发展、社会影响力、学术氛围、硬件条件和高校水平。任何高校都处在一个特定的环境中，都要受到社会的、经济的、法律的和技术的等条

件的制约,要办成世界一流大学,势必要进行严格的管理,有效地取得并使用各种资源。一个高校的人员素质、任务目标、组织管理当然是其影响发展的基本因素,但具体到某一个高校来说,其影响发展的因素远不止这三个方面。其主要影响因素就包括政策与教学管理目标、组织系统、资金与财务、研究与发展、控制制度等方面。任何地方高校不仅要有自己应该实现的目标和具体的教学科研任务,而且要有支持实现目标,完成任务的政策手段。为了确保目标在特定环境变动的情况下得以实现,政策可随时为适应当时的情况加以修订或调整。要实现地方高校目标,必须有相适宜的组织系统。组织结构必须有利于地方高校最高目标的实现和各项教学科研工作的完成。整体组织对每个环节的职能都应有恰当的规定,使所属高校或个人的职责有利于管理和控制。任何地方高校对各部门的组织关系、业务性质及教研教改程序、控制方法要有明确的规定,使每一个高校或个人能了解其所处的地位及其重要性。任何地方高校都要有组织规程,即要明确每一职位的职称、职级、权责及实际任务。例如教务处教学管理工作总体程序为:①任务下达,教务处→教学单位→教研室(实验室);②信息反馈,教研室(实验室)→教学单位→教务处。科技处科研项目经费管理办法也是地方高校内部控制的重要环节,根据制度规定,各类科研经费,无论资金来源渠道来自何方,均为学院收入,一律进入学院财务科研账户,按项目单独建账,学院财务统一管理。集中核算科研经费专款专用,严禁挪用和无计划开支;经费资金过剩或不足,或缺乏有效管理,都会影响地方高校科研的成败;是否善于理财,同样影响地方高校的兴衰。因此,任何地方高校都应该有健全的财务机构,加强资金管理,提高资金使用效益。上述几个方面的因素与地方高校内部控制都是息息相关的,地方高校必须有良好的内部控制制度。通过对内部控制制度的贯彻执行,就能促使地方高校健康地、持续不断地向

前发展。地方高校的管理一般是为了促成地方高校总体目标的实现。内部控制不仅要了解地方高校总体目标,而且要十分注意各个管理阶层的具体目标的执行与实现,还要揭露、纠正经营管理者偏离地方高校目标和政策的行为。内部控制要考核与评价高校系统的适宜性、科学性与有效性,特别要注意其行为的适当性。教学与科研是地方高校的主要活动范畴,也是周期较长、技术性较强的活动,必须实施计划控制、质量控制、成本控制等方面的控制。资金的来源是否合法、合理,使用是否合规、有效,对地方高校的生存与发展关系重大,对地方高校资金的来源与占用,更需要进行有效控制,否则就会造成资金不足或无效占用。内部控制不仅能为地方高校的研究与发展提供很多有益的资料和建议,而且还能促成研究与发展工作的有效开展。因此说,内部控制不仅是影响高校发展的主要因素之一,而且和其他影响发展的因素都有密切联系。加强了控制,可以促成诸因素有利于地方高校发展;削弱了控制,就会助长诸因素危害地方高校发展。这是因为控制可以通过设定标准与实绩进行比较,进行差异分析,还可以采取正确行动纠正偏差,并追踪考核制约地方高校发展的因素,促进有利于地方高校发展的因素。

二、控制在高校管理中的地位

管理是任何高校的重要组成部分之一,也就是人和技术的“系统安排”。任何高校,其人员素质和能力的提高、任务的完成和目标的实现,都不能离开有效的管理。任何高校,为了达到其特定的目标所进行的联合工作,并指导其参与者使用各种资源的工作就叫做管理。“管理”的英文意思是指靠他人的力量去达到工作目标的活动。仅靠自己的力量去达到工作目标的活动,只能称为操作。早期一般内部作业称为“管理”,整个组织行为叫“经营”。管理是艺术,它是智慧的组织者。管理工作与一个高校的

其他工作的区别在于：其工作重点是维持该高校，使它能够完成教学、科研等任务，达到目标。古典管理理论学派代表人物法约尔认为，管理不同于经营，它只是经营的六种职能活动之一。经营职能活动除管理活动外，还有技术活动、商业活动、财务活动、安全活动和会计活动。而管理活动则又包含计划、组织、指挥、协调和控制五种因素，并必须遵循分工、权限与责任、命令的统一性、指挥的统一性、个别利益服从整体利益、报酬、集权、等级系列、秩序、公平、保持人员稳定、首创精神、集体精神等 14 条原则。尽管当代管理的理论很多，但都充分强调组织的系统性，即任何组织内部，其人员、任务、管理总是相互依存、事事相关的；同时还强调任何管理行为的正确与否，都应看它在进行中对特定环境的适应程度如何而定。因此，系统方法和随机制宜方法是当代管理的主要特点。管理，是生产力发展到一定阶段的产物，管理的广度和深度也是由生产力发展水平所决定的。管理过程是管理主体的营运过程，它是由若干个相互联系，而且在性质上截然不同的工作组成的。正由于这些不同性质的工作依次更替、循环，才能使一个高校的目标得以实现。管理学家称这些不同性质的工作为管理职能。尽管每一个管理学家都承认管理由不同的环节所组成，即由若干个职能所组成，但对于管理过程究竟由哪些职能所组成，却还没有统一看法，多至七职能论，少至两职能论。现代地方高校管理的过程，一般认为包括有计划、组织、协调、控制和调节五项职能，但也有人认为管理过程应该包括计划、组织、领导和控制，没有计划、组织、领导和控制，中国古长城和埃及金字塔的建立是不可想象的；也有一些学者认为，管理过程由计划、组织和控制三个职能组成，并认为这三个职能的指导原则是预测、协调和指挥；当今还有人认为管理过程主要包括计划和控制两大职能，计划主要是确定管理目标，而控制则是为了达到目标。无论是七职能论，还是两职能论，其中都有计

划和控制职能,因此,它们是管理的基本职能。此外,大多数观点中,也都有组织职能。它也是管理的基本职能。根据现代地方高校的导向(综合化、专业化、规范化、大众化、自由竞争化)和管理的新趋势(策划、组织、用人、技术应用、教研教改等方面的新趋势),管理过程应包括计划、组织、领导和控制四种职能。这四种职能的指导原则是预测、协调、指挥和调节。简单地说,计划职能,主要是指确定目标,制订战略、政策和经营计划,拟订决策。即为确定目标和为达到预定目标而制定的行动方案和实施办法。计划的范围,就是决定将来应该采取什么样行动的过程。计划既可以是一个高校的整体预计行动,也可以是一个高校内的某一个部门的预计行动。计划的特点,包括着对将来所要采取行动的一个决定。内部控制制度同样是计划的主要内容。计划虽以预测为指导原则,但不同于预测。预测是估计将来要发生的事,进行预测的人,对将要发生的事并没有去影响它发展的意思。计划功能是要由全部高校各院(系)部同时去进行的(制度则要求人工去履行)。计划与策略,在某种意义上,目的是相同的,两者同为策划过程的产物,但策略整合了所有计划,包括长期教学目标与短期教学计划。一般而言,主要策略包括多方向指引人们去达到目标的行动,并必须有高层次的决策;而计划则为其中细项,是针对其特定领域及标的的。计划也不同于预算,预算是一个有系统形式的计划,它是形成管理控制程序的一个组成部分,主要在于计划的平衡性。计划是有效控制的先决条件,如果没有计划而想要达到控制,那是不可能的;控制对计划预定目标而言,计划 and 目标是控制的根据和基础,计划指导着控制活动,控制是确保计划实施和落实的手段。如果没有计划,对于要实现的目标则一无所知;没有制度措施,则业务执行无章可循,过程也无所适从。现在有不少管理者,总想摆脱计划的束缚而随心所欲,想不通过计划、制度来实现控制,其结果必定事与愿违,因为事先没

有定好预期工作标准,则谁也无法评价其控制活动是否合乎要求。组织职能,主要是指进行组织设计,即对各个部门之间的工作进行协调与统一的设计。或者说,是指有意识形成的职能结构或岗位结构。组织一词,如果以人为对象,就是把许多人集合起来,并发挥其集体精神,以达到一个共同目标的意思。组织工作产生于人类对协作的需要。人类为了实现各种个人的目的而不得不进行协作,只有协作才能多生产、少消耗。这主要是由于个人受着身体的、生理的、心理的和社会的种种限制。一个高校不只是由若干个有着各自目标的、独立的部门组成,而且是为了整体目标的实现;任何高校都要将各个部门的努力结合成一个整体。后者就是协调。因此,有效的组织需要完成两个不同的、同时又是矛盾的工作——划分和协调。一般所说的组织工作是指:将实现目标所必须进行的业务活动加以分类,即把高校中的全部活动划分为各种基本的作业,作为公务,分配给其中的各个教学、管理、科研、后勤服务等成员,将监督每类活动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员,以及规定组织机构上下左右的相互配合关系。各种公职和职位是按照职权的等级原则组织起来的,每一职位都应该有明文规定的权利和义务,以形成指挥体系或阶层体系。所设计的组织结构应该职责分明,要使每个人都知道谁应该做什么,谁应该对哪些后果负责,如何去排除由于混乱和委派任务不明确而给工作造成的障碍,为决策工作沟通信息网络,以此来反映和支持组织目标;任何高校,其人员的任用,完全应该根据职务、岗位上的要求,通过考核和训练来实行。只有通过上述组织工作,才能有利于提高工作效率,达到精确性、稳定性、纪律性和可靠性的要求,才能避免控制不灵、冲突严重、职权和工作能力相分离、某些工作无人过问等问题的发生。对组织工作的要求是,达到目标明显而固定,各级管理者指挥灵活,人与人之间横向联络方便,工作分配明确而清晰,易于随时纠正偏差。

工作时,应该充分考虑到管辖幅度、结构阶层、高校的划分以及各高校职掌的拟订,同时还应该注意到高校发展的新趋势和教学科研的拓展规划。领导职能,按照管理学中的定义,是指人与人之间围绕共同目标,在交往过程中,管理人员努力影响职员去完成既定的任务目标,即管理人员通过和下属人员交往,以影响下属人员努力去完成既定任务的一种程序。领导的目的在于激发员工潜能,发挥统御功能。统御是结集人们的能力与意愿,为一共同目标而努力;统御是维系组织活动的源泉,统御者的作用是向被统御者说明所需完成的任务,并指导其怎样去完成任务,不可凭借机构赋予的权力或外在形势,为所欲为;更不可以以权谋私。计划、组织与控制一般可视为没有与人交往的特点,管理人员独自待在办公室里就可以完成,然而领导却不同,它不能脱离群众,必须与人交往。领导工作涉及主管人员与非主管人员之间的人际关系,即使计划工作、组织工作都做得很好,也必须指导职工,沟通信息,有效地实施领导。领导工作的基础是了解、掌握能对职工起激励作用的因素,并通过诱导,将这些因素输到各个职务工作和人际关系中去,以促进职工为实现所在地方高校和部门的目标,贡献自己的力量,并从中得到个人的满足。主管人员能否做好领导工作,关键在于如何把大家的个人目标和组织目标协调起来,正确处理个人与组织的关系。在需要导向上,地方高校应该要求管理者为实现地方高校教学科研的同步发展而努力。地方高校也应该为个人提供必要的待遇、地位和劳动机会。在资源导向上,地方高校应该重视人力资源,为个人发挥智力、想象力和创造力提供必要的工作环境,并根据个人对地方高校贡献的大小,相应地付给劳动报酬,促进个人增长才干、提高劳动技能,满足社会对人力资源的需求。在责任导向上,地方高校应该要求各级管理人员充分发挥领导才干,有效地使用人力资源,在权力范围内负起一切责任,达到权责平衡,进而增强地方高校