

# 基于“三个导向”完善后勤财务管理内部控制体系

王燕红

(中国计量大学,浙江 杭州 310018)

**摘要:**在高校运营管理中,后勤作为重要的保障和支撑,对高校发展有着不可或缺的作用。随着教育改革的深入,加强后勤财务管理也是院校推进财务管理改革和转型的重要一环,建立健全后勤财务管理内部控制体系可以助力高校相关制度的落实,提供更好的后勤财务服务。本文以“三个导向”(目标导向、过程导向、问题导向)为抓手,分析后勤财务管理内部控制中存在的问题,梳理问题性质和成因,提出问题解决策略以完善后勤财务管理内部控制体系,促进高校后勤财务工作效率和质量的提升。

**关键词:**三个导向;内部控制;后勤财务内控

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.33.065

## 1 引言

新经济发展时期,国家加大对教育单位的扶持力度,推进高校改革的深化,高校后勤财务管理也随之有序进行社会化改革,适应新时期的高校后勤保障模式。财政部于2015年12月发布的《关于全面推进行政事业单位内部控制建设的指导意见》,对高校落实内部控制提出了要求。在高校后勤财务管理改革中,借助内部控制来促进高校后勤财务水平的提升,保障国有资产的保值增值,以及建立符合新时期高校后勤改革发展的财务管理模式,是当前高校后勤财务管理中的重要一环,也是高校后勤管理部门发挥保障作用的重要基础。研究高校后勤财务管理内部控制存在的问题,对高校更好地完善和落实内部控制也有着重要的现实意义。

## 2 高校后勤财务管理内部控制现状及存在的问题

在对标和自查的基础上,深入调查后勤财务管理现状,在“三个导向”体系思路的指引下,对现阶段高校后勤财务管理内部控制的现状进行逐条分析。

### 2.1 内部管理控制系统目标不明确——目标导向的缺失

高校后勤工作具有盈利性和公益性双重性质,基于盈利性角度,后勤需要独立进行核算、自负盈亏、追求经营效益;基于公益性角度,后勤又要保本经营、服务育人、追求社会效益。而目前我国高校与后勤部门之间一直存在行政从属关系,使得后勤部门在工作过程中侧重于公益方面,对经营性的工作需要一定的取舍,导致后勤部门的权力、责任以及利益处于不协调的状态,严重影响到后勤财务管理目标的确定<sup>[1]</sup>。当社会效益和经济效益二者发生冲突时,后勤部门如何选择效益目标以及如何开展财务管理评价和内部控制是当前高校后勤管理中面临的困境。再加上目前后勤财务管理人才队伍综合素质不强,一些高校对后勤财务内控管理工作也较为轻视,存在重预算编制轻预算控制、重核算轻管理等现象,使得高校后勤财务管理工作的弹性较大,高校后勤财务管理内部控制的开展缺乏科学合理的目标支撑,实际定位不当,后勤财务内控工作顶层设计不到位。

### 2.2 内部管理控制系统运行不力,流于形式——过程导向的

### 缺失

财务内部控制是将财务决策方式、财务岗位职责、岗位分工、人员配备、财务流程等纳入到内部控制中,使得财务管理工作有章可循、有法可依,科学开展,促进高校管理效率的提升,有效防控风险。然而虽然目前高校在后勤财务内部控制中取得了一些可喜的成绩,但同时也暴露出内部控制流于形式的问题,主要是由于目前高校后勤管理人员多为普通技工职员,对财务、内控方面的知识了解不多,受教育水平参差不齐,导致其在执行中往往对财务内部控制的理解和认识不到位,不遵循相关规章制度,后期财务内控运行过程导向的缺失,直接影响到财务内控职能作用的发挥,甚至部分内部管理控制制度流于形式,无法发挥作用<sup>[2]</sup>。

### 2.3 内控监督体系不完善,监督效果不明显——问题导向的缺失

针对高校后勤财务内控的监督可以分为内部监督和外部监督两个环节,分别由审计监督部门和上级主管部门负责,虽然内外监督机制都存在,但一方面,内部监督不够专业、客观。主要原因是有内部监督部门内审工作不够独立,缺乏权威,审计部门负责人自身监督管控也不到位,监督评价效果不明显,审计很容易走过场。另一方面,一些高校的上级主管部门对下级财务部门疏于检查监督,监督力度不足;而且多数高校不会主动邀请会计师事务所等第三方专业机构来监督和检查自身后勤财务内控制度制定的有效性以及实施执行效果,外部监督沦为虚设,个别高校财务监督流于形式。

## 3 “三个导向”下完善后勤财务管理内部控制体系的策略

通过对上述问题的分析,高校需建立健全后勤财务管理内部控制体系,明确规划后勤财务内控体系建设思路以及重点,建立一套行之有效的内部控制制度,才能推进后勤财务管理工作的有序运行。具体策略如下:

### 3.1 明确后勤财务管理内部控制体系建设的总体思路

高校后勤财务管理内部控制体系的构建是以系统管理为基础的。所谓系统管理,就是对制度进行综合评价,结合全局制定计划和方案,加强部门间关系,有效提高部门间的联动、协调和增

益,全面协调部门间的合作关系。总体思路以“三个导向”为线条,循序渐进,具体如下:

(1)目标导向,提升过程的管理水平。后勤主要负责服务学校教学以及解决师生吃住问题,其特性就是公益性,因此一切制度都要以此为出发点,不能偏离。根据后勤管理特点,应落实集中核算、集中管理、逐级审批的模式,以此为中心,通过加强会计控制制度、财务审批控制制度、财务岗位控制制度和财务检查制度四个要素的修订,提出具体的管理目标<sup>[3]</sup>。

(2)过程导向,强化过程管控能力。从上述提出过程导向缺失问题来看,影响后勤过程管控能力的主要因素在于后勤人员教育程度不齐、缺乏有力的约束激励机制,为此,一方面,需健全人员培训和培养体系。在不断提升财务人员专业水准和职业道德修养的同时,对后勤人员也同步开展专业知识、财务知识等多方面的培训,由财务人员协助辅导,对后勤财务工作上的各项规章制度等进行不厌其烦地、耐心细致地解释与说明,并详细列举不遵守规章制度要求所带来的各种不便以及风险。另一方面,完善绩效管理机制,健全激励与考核体系。通过对后勤工作人员权责的划分,优化相关考评指标,全面考核各后勤人员工作业绩,并将问题责任落实到具体个人,将考核结果和个人岗位升迁、绩效工资、评优等相挂钩,对表现优异、学习努力、进步大的后勤人员给予适当表彰和奖励,在内部树立榜样,借此来引导和激励其他后勤人员工作积极性。同时对于表现过差、不思进取、不遵守制度的人员,应给予严厉的惩罚,借此来加强对后勤人员行为的约束力。通过提高人员管理能力来协调后勤部门的成本和效益,从而进一步提高后勤部门的公益和服务价值。

(3)问题导向,健全管理改进长效机制。后勤财务内部控制体系的建设是一个长期、持续的过程,“问题是创新的起点,是创新的动力源泉”,从问题出发更能快速发现管理漏洞,提高管理效率<sup>[4]</sup>。首先,应引入第三方监督机制,即受众群体,通过设立各种沟通渠道,如微信、公众号、意见栏、邮箱等,鼓励受众群体积极参与,从而更深入地了解他们的需求,及时获取各种意见和建议并作出适当调整<sup>[5]</sup>。其次,在定期自评的基础上,引入外部审计。一方面,定期开展对后勤财务工作的自我评价,坚持以问题为导向的原则,从设计的合理性以及运行的有效性两方面来进行自评,采用“全员评价、全员控制”原则,全面梳理和监督实际运行情况,及时发现问题,反思并制定有效的应对措施。另一方面,寻求会计师事务所等第三方专业机构的协助,定期对学校后勤财务管理内部控制体系进行评估,分析其运行中存在的问题,编制外部审计报告,反馈给管理者,杜绝了由于内部自评存在过多主观意见而误导管理者的情况发生,做到“一切从实际出发”,坚持“实事求是”。

### 3.2 树立后勤财务内控理念,优化管理组织结构

后勤财务内部控制工作的有序开展还需要及时革新管理理念,优化管理组织结构,明确划分权责并落实。管理层应先认识到加强后勤财务内部控制的重要性,推进后勤财务内控理念在内部的宣贯,将高校发展和后勤财务管理工作相统一,基于

战略角度做好支撑准备。高校后勤财务部门应设立财务内控制度建设小组和工作小组,遵循不相容岗位相分离原则,根据工作内容细化岗位职责,专门负责后勤财务控制制度的制定、修订等工作,在领导、其他部门的共同协助下,合理规划和完善具体制度细则,协调推进相关规章制度的落实,并以点线结合、上下衔接的紧密配合态度,确保财务内控体系建设的顺利完成。

### 3.3 加强信息沟通和交流

保证信息数据交流的及时性、真实性是财务内控体系建设工作顺利开展的重要基础。一方面,加强高校各部门之间的沟通交流,摒弃以往存在的只顾自己部门的做法,各部门通力配合,消除部门间存在的信息孤岛现象。另一方面,高校也需推进财务信息化建设,打造智慧校园的同时,推进财务共享,实现各环节数据的实时共享,使得后勤财务人员可以及时了解到实际高校预算、资金流向、财务状况、内控制度运行情况等,更快、更迅速地发现问题,提出解决对策,提高后勤财务内部控制建设效率和效益。

## 4 结束语

高校财务内部控制管理制度的建立和完善,关系到高校的发展,也关系到每一个学生。建立和完善高校财务内部控制与管理制既是高校的责任,也是高校的任务。近年来,虽然高校管理难度不断加大,但我们后勤财务所有人员,听党指挥,服从领导安排,严格按照财务规章制度行事,使得物资调剂工作有条不紊。

### 参考文献

- [1]周敏.高校后勤管理内部控制存在的问题及对策研究[J].价值工程,2020,39(10):50-51.
- [2]邓水英.浅析基层行政事业单位内部控制规范实施中存在的问题及对策[J].财经与管理,2020,4(7):38-40.
- [3]苏哲,刘杰,梁丰爽.基于“三个导向”开展过程控制体系建设[J].中国航天,2020(S1).
- [4]刘宗彬,庞金香,艾桂芳.高校后勤财务管理研究[J].经济师,2020,373(03):96-97.
- [5]关淑华,吴哈丽.在内部控制体系中如何加强自我评价反馈[J].经济师,2017(10):106-107.