

# 对异地校区财务管理模式的探讨

李樟征

(浙江师范大学 杭州幼儿师范学院,浙江 杭州 310012)

**摘要:** 随着高校合并和高校规模的不断扩大,高校财务部门面临着如何加强和改善异地校区财务管理的重要课题。为此,笔者从高校异地校区财务管理的特点入手,结合近几年的实践经验,提出条块结合、强化二级管理的高校异地校区财务管理模式,以及在此模式下运行的基本思路。

**关键词:** 高等学校;异地校区;财务管理

中图分类号: G647.5

文献标识码: A

文章编号: 1671-8798(2005)04-0306-03

## On pattern of financial management for campuse in another city

LI Zhang-zheng

(Hangzhou Normal College for Pre-school Education, Zhejiang Normal University, Hangzhou 310012, China)

**Abstract:** Developing with the combination of university and the scale continuous enlargement, university financial department faces an important subject how to strengthen and improve financial management in different area. This paper starts with the characteristic of the financial management in different area, and combines the practical experience in recent years, then puts forward how to strengthen second management and the basic thinking operated under this mode.

**Key words:** colleges and universities; compuse in another city; financial management

近几年来,随着改革的深化和发展的加快,高校通过合并、扩建等途径,规模不断扩大,一所高校同城拥有多个校区的状况已经比较普遍。高校针对同城多个校区财务管理方面的研究比较多,并已取得了显著的研究成果。但是,针对高校异地校区财务管理方面的研究还比较少,高校异地校区财务管理的实践面临一定的困难。笔者就此方面问题进行探讨。

### 1 异地校区财务管理的特点

就财务管理本身而言,不论是异地校区还是本

地校区,其财务管理的主要内容、基本原则和主要任务是一致的。但由于校区之间存在着一定的距离,财务管理操作上会有诸多的特点,从而适用不同的财务管理模式。

异地校区作为高校办学的一种特有的模式,在我国事业单位登记管理上以前是从来没有的,事业单位登记管理暂行办法中没有“事业单位二级法人”这一做法。因此,这给异地校区管理带来如何确立异地校区身份的问题,以及随之而来的人事保险、税务登记、票据使用、银行开户等一系列属地原则的财

收稿日期: 2005-07-11

作者简介: 李樟征(1967—),男,浙江丽水人,会计师,主要从事财务管理工作。



务管理方面要解决的最基本问题。笔者认为,异地校区与同城校区或者独立学校相比,在财务管理方面有其自身的特点:①非独立性,异地校区与独立学校相比存在许多非独立的一面,如执行学校统一的财务制度、财务实行条状为主管理模式、编制和执行统一的财务收支计划和资源配置等。②相对独立性,如异地校区校园相对独立,各种教育教学设施相对齐全,属地原则管理的人事保险、税务登记、票据使用、银行开户等方面具有相对独立性等。

学校作为一个办学主体而独立运行,分校一般也可以作为一个办学主体而独立运行,但校区一般不作为一个独立办学主体运行。异地校区的具体情况和自身特点决定异地校区财务管理有别于高校财务管理,也有别于分校财务管理,同样也有别于一般的校区财务管理,这就要求我们对高校异地校区财务管理模式进行研究。

## 2 高校异地校区财务管理模式

高校异地校区的财务管理模式取决于高校办学主体的管理模式,是学校办学主体管理模式的重要组成部分。高校异地校区财务管理的基本思路是为办学主体服务,实现高校主体拓展新的空间,合理配置资源,同时,要科学挖掘各校区的潜力,整合办学资源,实现规模效益与办学效益的最大化。笔者认为,高校异地校区财务管理的模式有以下三种。

### 2.1 异地校区相对独立的块状管理为主的模式

这种模式一般适用于高校合并初期。根据异地办学特点,学校对异地校区的管理实行所有权和经营权、决策权和管理权适当分离;对下属部门、单位实行双重领导,日常行政事务以校区领导为主。校区领导班子通过与学校各职能部门加强沟通,密切配合,努力提高工作效率;为方便校区日常管理和常规运作,赋予校区负责人法人代理资格,在高校校长授权范围内拥有法人权利;社会保障(失业、养老、医疗、保险等)、住房改革等按属地有关政策执行;校区财务实行相对独立核算,校区经费账纳入学校财务统一管理,逐步实行与学校统一的财务制度;校区收入归计划财务处统一管理,所有收费项目并入学校收费许可证范围,所有收费组织与管理遵循学校有关收费管理规定,校区财务定期向学校计划财务处办理收费票据领用和结报手续;校区支出实行一支笔审批制度,公务费、业务费、加班费、招待费等一次性支出数额较大的项目需向学校报批。校区经费支

出参照学校经费支出管理暂行办法自行制定管理办法,报学校审批后执行;校区编制相对独立的预算方案,校区编制预算参照学校各项收入分配政策,校区的财政补助收入、上级补助收入、事业收入、附属单位上缴收入等全部编入校区年度预算方案,报学校审批,校区财务定期编制财务月度报表和年度决算报表,报校计划财务处;校区新增的投、融资项目需要报学校审批后方可实施,现有的投资、融资、债权债务由校区负责等。

### 2.2 强调管理部门职能延伸的条状管理模式

异地校区成立一定时间后,其管理方式转向以强调管理部门职能延伸的条状管理模式<sup>[1]</sup>。管理方式转向主要体现在以下几个方面:根据工作的实际需要,主要的职能部门都在校区设有相应的机构或相应的人员负责相对应某一方面的工作;强调学校对校区的决策权和管理权;对下属部门、单位实行双重领导,强调日常行政事务以管理部门职能延伸的条状管理模式;校区账目纳入学校财务统一管理,强调实行学校统一的财务制度;编制校区预算方案方面,强调按照统一的项目、定额、标准和比例编制预算。

### 2.3 条块结合,强化二级财务管理的模式

从块状管理为主的校区相对独立的财务管理模式到强调管理部门职能延伸的条状管理模式<sup>[1]</sup>,财务管理“条、块”的问题,矛盾比较突出,给实际工作带来一些困难,不能满足学校财务管理实际工作的需要。在块状管理为主的校区相对独立的财务管理模式下,经费项目、经费定额由校区确定,这不符合学校整体管理的需要;在强调管理部门职能延伸的条状管理模式下,经费项目、经费定额落实到学校财务处,学校财务处将经费项目、经费定额落实到校区财务科,财务科实际上是学校财务处延伸的报账点,由于异地的的问题,这给实际工作带来困难,不利于工作的开展,也有悖于高校合并的初衷。在财务管理“条、块”的问题上,根据异地校区的具体情况,本着以高效、务实为出发点,条块结合,强化二级管理的运行模式是适当的。

## 3 异地校区财务管理的主要内容

高校异地校区财务管理作为高校财务管理的一个特例,笔者认为它有别于一般概念上的同城多个校区的财务管理,也有别于独立的高校一级的财务管理。在条块结合,强化二级管理的运行模式下,笔者参照文献[2]进行以下的分析。



### 3.1 财务管理体制和财务管理制度

高校财务管理体制是财务管理工作的核心内容,在条块结合,强化二级管理的运行模式下,重点强调的是条状计划、块状实施、条状控制的财务管理体制。具体地讲,异地校区财务科是在学校财务处和校区管委会的双重领导下工作,在学校统一的规章制度下执行统一的预算、财务收支计划和资源配置,各管理部门职能延伸到校区相关机构或人员。在会计核算上,强化二级管理。即实行统一领导、分级管理的财务管理体制,在学校统一财会业务领导下,异地校区管理本级会计事务,经费相对独立核算,经费审批实行项目内容、预算定额范围内“一支笔”审批制度等。

高校异地校区附属部门按原有体制进行属地管理,以异地校区管理为主,这样有利于政策延续和工作开展,如有变动,报学校批准后实行。

高校异地校区实行统一性和灵活性相结合的财务管理制度。统一是前提、是基础,不统一是局部的相对的。在统一的前提下,高校异地校区可根据具体情况制定局部的单一的政策,报学校批准后执行。

异地校区财务如仅执行统一的财务政策,可能会因地域等具体情况不同,同样的政策在一个地方是个好政策,在另一个地方可能就不是好政策,故不能一概而论,而要结合工作实际工作的特点。如人才引进政策,房价不一样,城市的吸引力不一样,政策千万不能一概而论,这时候照搬照抄容易产生与规定相矛盾的现象,这就需要有一项符合实际的不同的制度。在执行不统一的政策时,要把握一贯性、适用性、范围和界限等问题,避免错误的发生,不可哪有好处就往那儿靠,重复多头开支,或遗漏少开支。

### 3.2 财务关系

高校异地校区财务关系根据条块结合的原则分为两类。一类是上级单位,即学校财务处。省财政厅、省教育厅、省物价局等是学校财务处的上级职能管理单位,校区财务科不直接与省财政厅、省教育厅、省物价局等上级部门发生财务关系。另一类是属地职能管理部门和业务单位,如银行、税务局、社保机构等,异地校区独立进行登记、办理相关手续与这些部门打交道。学校应赋予异地校区一定的对外联系办事资格和职能。

### 3.3 预算管理

高校异地校区预算作为学校预算的一部分纳入学校预算管理。高校异地校区的所有收入上缴

学校财务,日常支出统一列入高校预算。实行收支两条线,通过编制年度预算进行管理。高校异地校区在职人员的奖金福利按高校收入分配办法确定,异地校区管理人员按所在城市高校平均收入人数计算确定。

### 3.4 收入和支出管理

高校异地校区收入归计划财务处统一管理,所有收费项目并入学校收费许可证范围,各项收费必须严格执行国家规定的范围和标准,并进行收费公示。异地校区所有收费组织与管理遵循学校收费管理规定,财务科定期向校计划财务处办理收费票据领用和结报手续,所有收入必须及时足额上缴高校计财处,不得隐瞒、截留、挪用和坐支。高校异地校区应当切实加强各类收入的日常管理,落实措施,明确责任,及时催缴,加速清欠,严防收入流失。

高校异地校区经费支出参照高校经费支出管理办法和学校有关管理制度执行。高校异地校区的事业支出,按照省财政厅、教育厅和学校的有关规定设置会计科目,进行明细核算。高校异地校区的各类经费支出应当严格执行国家和学校规定的开支范围和标准。未经学校批准,不得擅自设立开支项目,扩大开支范围,提高开支标准。

高校异地校区从上级或有关部门取得的有特定用途并且要求单独核算的专项经费,应当按照要求定期报告资金使用情况;项目完成后,应当报送决算和使用情况书面报告。

### 3.5 财务档案

高校异地校区财务档案纳入高校异地校区档案分室,以备再利用,同时,将目录抄送高校档案馆。

## 4 结 语

条块结合,强化二级管理的运行模式是经几年实际工作总结和对财务工作探索的一种思路,它有利于加强管理,也有利高校实现规模效益与办学效益的最大化。但是,条块结合也有其自身的不足,特别要注意在信息沟通方面,实际工作中做到不重、不漏,按照高校实际情况,制定详细的管理办法。

### 参考文献:

- [1] 刘华东,刘兆军,李瑞雪,等.关于高校多校区办学的研究[N].石油大学学报,2005-01-14(7).
- [2] 黄文秀.国有民办二级学院办学特征与财务管理模式的选择[J].浙江师范大学学报,2003,(3):58-60.