

从财务角度加强高校后勤精细化管理

姜国姣

新疆大学计财处, 新疆 乌鲁木齐

收稿日期: 2023年6月5日; 录用日期: 2023年6月25日; 发布日期: 2023年7月28日

摘要

高校后勤为高校各项工作的正常运转提供日常保障, 是高校的一个重要部门。高校后勤业务量大、职工人数多、资金使用量大, 其管理难度强。本文从高校财务管理角度出发, 分析后勤管理存在的问题, 并提出对应的解决措施及建议, 加强高校后勤管理, 从而提高其日常服务质量, 同时为高校节约成本。

关键词

高校后勤, 财务角度, 精细化管理

Strengthening the Refined Management of Logistics in Universities from a Financial Perspective

Guojiao Jiang

Planning and Finance Department, Xinjiang University, Urumqi Xinjiang

Received: Jun. 5th, 2023; accepted: Jun. 25th, 2023; published: Jul. 28th, 2023

Abstract

University logistics provides the daily support for the normal operation of various tasks in universities, which is an important department of universities. The management of university logistics is difficult due to the large business volume, the large number of employees, and the large amount of funds used. In this study, the problems in logistics management are analyzed from the perspective of financial management in universities. The corresponding solutions and suggestions are proposed to strengthen logistics management in universities, thereby improving the quality of daily services and saving costs for universities.

Keywords

University Logistics, Financial Perspective, Refined Management

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

后勤作为高校的一个重要部门，为高校各项工作的正常运转提供日常保障。高校后勤人数多，外聘人员占比高，其数量(含外聘人员)占全校总职工人数比例高；后勤部门人员学历与高校其他部门相比普遍较低。以上因素增加了高校后勤的管理难度。而高校后勤水、电、暖、日常维修等公用资金使用量大，其全年支出占高校总支出的比例较高。从经济分类支出比重可以分析一个单位的资金流向、工作重点，以及发现可优化改进的地方。因此，高校可从财务管理角度出发加强后勤精细化管理，从而促进后勤管理。基于此，本文从财务管理角度出发，分析后勤存在的问题，并提出对应的解决措施，希望能为高校后勤管理提供有效的建议。

2. 从财务管理角度分析后勤管理存在的问题

2.1. 预算管理意识淡薄，执行效果有限

2.1.1. 预算管理意识淡薄

当前高校实行全面预算管理，财务部门在年初时根据学校各部门的实际情况编制了详细的部门预算。由于高校后勤资金预算为差额拨款，支出减收入的差额部分由学校拨款，学校兜底使得后勤部门不重视预算的管理，甚至缺乏节约资金意识，不利于学校资金管理。学校未能将成本控制理念贯彻到各部门中，不完善的预算管理方式使得后勤人员缺乏刚性预算执行概念，不注重预算的优化使用，在各项工作流程中没有充分提高预算使用效率，实现预算使用的最优化，造成资金的浪费。

2.1.2. 后勤部门预算内部混合使用，降低了预算控制效果

后勤部门下设多个子项目，可以分别核算各子项目的收支情况，但是各子项目之间可以随意、频繁地调整预算，导致后勤预算未能按年初审核通过的版本严格执行，公用剩余部分可以用来支付其他人员工资等项目，这违背了预算的初衷，也降低了预算控制效果，未最大限度的为学校节约成本[1]。后勤内部各部门职责不明确，各项工作流程缺少规范性，缺少严格的预算管理机制，导致预算使用效率低下。后勤部门上级未能严格执行年度预算计划，对于预算的随去随用现象没有及时制止并提出解决方案，内部管理散漫，不利于学校经济效益的提升。

2.1.3. 缺乏预算执行考核机制，降低了预算控制效果

学校对后勤预算执行完成情况没有具体的考核机制，无法调动后勤人员的节约意识、工作积极性及主动性，后勤在年底预算不够执行时，会向学校申请资金，由于年底后勤未支付的费用往往是人员工资、水电暖等公用支出，这些费用又属于不可拖欠部分，以至于学校又变相承担了后勤预算不足部分。从而降低了预算控制效果。未能加强对后勤人员的考核导致后勤部门预算超支，造成后勤人员在日常工作中拖延，降低了服务质量与效率，间接增加了高校后勤工作成本。学校缺少对后勤人员预算使用情况的实

时管理，往往是在年终才发现后勤预算超支现象时已为时过晚。

2.2. 支出管控不严，缺乏监督措施

后勤服务部门支出金额较大的方面主要是人员工资，以及水、电、暖、物业费、维修费等公用支出。

2.2.1. 人员多，成本费用高

高校后勤人员多，占高校员工人数比例高。高校管理者出于成本效益的考虑，后勤部门以劳务派遣人员为主，编制人员数量较少，与高校其他部门相比后勤人员学历普遍较低。由于高校并没有形成有效的奖惩制度，也没有相应的激励措施，考核工作往往流于形式，后勤人员对于这样的考核机制有时只是敷衍对待，不能引起后勤部门的重视。另外，劳务派遣员工的薪酬水平和晋升通道有限，员工往往墨守成规，但求无功，只求无过，难以调动其工作积极性和主动性[2]。每个人员只需完成自己的岗位任务即可，不愿意多承担其他事务，存在一些闲置岗位，尤其保洁人员有较多的空闲时间，导致后勤部门需要较多人员，人员总体成本较高。学校没有优化后勤岗位设置，掌握不同岗位的现实需要程度，根据后勤实际情况来进行岗位人员设置的增减，造成部分后勤人员闲置，增加了学校的用人成本。

2.2.2. 水电等日常公用费用高，缺少控制措施

学校水电费由后勤部门统一报销，每个单位对本单位的水电使用量毫不知情，无直观对比数据分析，缺乏节约用水的具体管理约束办法[3]。学校关于节约用水的唯一举措是在校内宣传，对浪费水电资源没有具体的惩罚措施，师生是否会节约用水用电全靠每个人的意识。水电量浪费较多，存在有的教室、办公室无人，而室内照明灯全亮的现象。后勤人员没有对某些区域过度用水用电现象进行展示，未能将办公区域资源使用情况数据化，导致水电等资源浪费现象未能及时制止。

2.2.3. 暖气费成本较高、缺乏考核指标

暖气费成本由供暖人员工资、供暖用天然气(或供暖用电)、锅炉维修监测等成本共同构成。经计算，X 高校 2020~2022 年三年暖气费成本高于 X 市供暖热力销售价格 22 元/m²，说明高校自供暖成本较高。由于后勤部门工作人员未对高校暖气使用情况进行及时管理，造成大量不必要的暖气成本支出，降低了高校的经济效益。供暖人员没有及时上报暖气使用数据中的异常，工作质量与效率不足；同时供暖人员没有完备的考核制度，工作积极性低，没有对消极怠工的员工进行及时批评，造成后勤管理不良风气盛行，不利于落实暖气费用管理。

2.3. 回收不及时，未做到应收尽收

高校其他收入来源主要有暖气费收入和房租收入，而由于各种原因，高校的暖气费和房租回收不及时，也未做到应收尽收。

2.3.1. 暖气费回收不及时，无强制措施

很多高校后勤服务部除为教学区提供供暖服务外，也为本校家属区提供供暖服务。部分家属区住房已转手销售给校外人员，有的甚至转手好多次。家属区住户需按住房建筑面积每年上交学校暖气费成本，校内人员的暖气费成本可在发工资时扣除，而校外人员的暖气费成本只能靠后勤工作人员催缴完成收费工作，由于房屋是旧房，未设置单独控制每个住户的暖气开关，以至于后勤服务部无法从停暖角度强制住户缴纳暖气费[4]。一方面，后勤顾虑采取强制措施给学校带来负面影响。另一方面，高校也未对后勤收费进度下达强制性指标要求。常年以往，存在有部分住户多年未上缴高校暖气费的情况发生。学校对旧屋管理力度不够，在住户入住前缺乏详细规划暖气费的回收方案，在日常管理中缺少与家属区住户的及时沟通，没有在源头做好及时管理，导致暖气费回收不及时，责任承担不清，造成部分人员漏缴逃缴

现象，不利于后勤人员顺利开展收费工作。供暖人员没有加强暖气费用收取的法律保障，对于拒绝缴费人员缺少强有力的惩罚机制，收取时也缺少全过程的监督，以此保证费用收取的规范性。

2.3.2. 房租回收不完全，无监督制度

高校房屋种类多，用途广，除教学用房、科研用房外，高校往往存在一些商铺和闲置宿舍可出租于商户和校内员工，增加部分收入用于缓解学校经费压力。而对外出租的时间段及出租房屋类型往往仅由后勤管理，空闲房屋是否应租尽租、房租是否应收尽收只有后勤管理人员了解。学校无监督核查制度，容易造成部分人员漏缴逃缴现象，不利于高校顺利开展收费工作。

3. 解决措施及建议

3.1. 加强全面预算管理，督促后勤有序管理

3.1.1. 强化预算管理意识，制定可行性预算指标

财务处在开展预算工作之前可召集后勤部门所有财务人员召开培训会议，强调预算制定、执行的重要性，宣传合理制定预算、当年费用当年支出、无预算不能支出等的理念，使后勤每个财务人员重视预算，从而申报合理、可行性的预算指标。财务处可提供多样化的专业培训，通过教育培训强化后勤人员的专业能力，学习不同项目中如何高效进行预算管理，实现预算使用最大化。后勤人员自身也应当积极参与到培训当中，在日常工作中贯彻成本控制原则，根据预算使用计划来开展各项工作。

3.1.2. 严格按照预算指标执行

年初按审核通过预算指标设置后勤各部门项目额度，无特殊情况不允许其内部子项目之间随意调整预算。可以调动所有人员的节约意识和责任心，全员参与可以更有效的利用学校资源，减少不必要的浪费行为[5]。加强对预算取用流程的管理，制定详尽的使用流程，落实各部门费用审批工作。当出现额外的预算支出时应及时上报具体情况，由上级领导根据现实情况与预算剩余额度来判定是否批准。对于各部门年初制定的预算使用计划，后勤人员应细分计划，将计划按月、周、日进行及时回顾与更新，做好每日复盘工作，提高预算使用效率。

3.1.3. 优化核算绩效管理机制

高校应建立切实完备的绩效管理机制，对后勤部门与工作人员实现严格的管理制度，规范各项流程，明确内部职责。对于考核完成情况良好的工作人员应给予实质性的奖励，提高人员工作效率，营造推动后勤部门的良性发展；对于未能积极提升自身水平的工作人员，应予以批评，并进行一定的惩罚机制，避免不良风气盛行。通过将绩效与考核有机结合，有利于提高后勤部门的工作效率与动力。将后勤人员的具体绩效工作与预算使用情况挂钩，对于工作中造成预算超支的人员，绩效下发减少，以此来督促后勤人员做好预算管理工作，提高工作效率。

3.2. 制定监督管理办法，减少支出费用

3.2.1. 量化岗位职责，建立绩效考核体系，降低人员总成本

后勤部门可对所有员工实行量化岗位职责，一人可设置多个简单可兼容的岗位，充分利用现有人员，提高工作效率。后勤部门可将目标细分为年度目标与月度目标，有助于工作人员实时规范自身行为，并有计划地开展工作活动。并对工作人员月度目标完成情况进行考核，将员工的绩效与任务考核结合起来，有利于充分提高工作人员效率。可将固定工资发放形式改为固定工资 + 月绩效。扣发每人工资的一部分作为月绩效，本着多劳多得、优劳优得、少劳少得、不劳不得的月绩效分配方案，按不同岗位级别、不同岗位承担的任务、不同加班时间等制定不同的绩效分配标准，积极有效地打通工作上升通道，调动所

有人员的工作积极性，减少后勤总人员数量，降低人员总成本。详细划分每个员工应承担的义务，明确自身应负责的区域，对自己的工作直接负责，并根据工作情况进行实时监督考核，提升后勤人员的工作效率。

3.2.2. 全员参与、相互监督水电使用情况

由后勤人员管理监督全校师生水电的使用效果有限，制定由全校师生共同参与监督水电的使用，可有效降低全校水电总成本，基于此原因可制定谁使用谁承担的管理办法。在每个学院、行政单位安装水电表，根据各单位每月实际使用量按水电成本核算上缴后勤，并定期对比分析各单位每月水电总成本，如某单位某月水电费使用量突然增高，需对此进行分析查找原因，若是人为疏忽造成需就此进行问责处理。这样可以激发各单位负责人重视节约用水用电，强调本单位员工注重节约用水用电的重要性，班主任、代课老师督促学生节约用水用电，层层督促，可使全校师生人员共同参与，互相监督，最终真正达到节约用水用电的好习惯。也可通过展开相关主题教育培训或活动，强化学校各成员的节约意识，提高水电使用效率，在日常工作与生活中自觉进行水电资源的节约使用，有利于增强学校的经济效益。

3.2.3. 采取暖气费外包措施，降低家属区供暖成本

针对学校供暖成本高的现象，可将家属区暖气外包给供暖公司，由其直接和住家户收取暖气费。即可以降低供暖成本，也可以避免暖气费不能全额回收的难题，解放后勤暖气费回收工作。后勤人员应更加注重管理学校区域的暖气费用收取进展，由外包公司统一制定收费标准、收费方式，有利于提高家属区供暖工作的规范性，从而减轻学校后勤人员的负担，更好地进行校内区域的费用回收工作。后勤人员应做好与外包公司的合同签署，保障自身合法经济权益，避免后续责任不清等现象的发生，并应当与家属区住户详细说明，让住户与供暖公司与供暖人员厘清各自应承担的责任与义务。

3.3. 制定监督回收措施，促进回收力度

3.3.1. 采取强制措施，加强家属区暖气费回收力度

面对多年不交暖气费的住家户可出台强制措施，比如学校停止给不交暖气费的住户水卡充值，或者安装单独暖气控制开关，对于不交暖气费的房子停止供暖等一系列强制措施，从而加强暖气费回收进度，及时回收学校资金。通过加强对家属区暖气费用收取工作的监督管理，来实现提高收取效率，制定统一的收费标准。

3.3.2. 创建线上回收途径，提高回收效率

后勤人员可通过多样化的线上收取渠道，加强暖气费、房租收取的便利性，让家属区住户可通过线上渠道直接进行费用的查询与缴款，减轻后勤人员的压力，避免因催收而造成大量工作时间的浪费，有助于提高后勤人员工作效率与工作质量。

3.3.3. 收费标准系统化，提高回收精确度

后勤收费采取系统管理，入住时间、房间号、面积等收费信息录入系统，全年应缴费多少、已缴费多少可从系统中直接读取，并将后勤数据推送给高校财务系统，财务人员核对收费金额时可从财务系统中直接查找，确保收费的准确性与及时性。财务人员也可以加强监督后勤人员及时回收，做到应收尽收。

4. 结语

高校后勤是高校的重要组成部分，为高校科研教学提供了基本保障。高校后勤部门需完善财务管理办法，加强全面预算管理，制定相关监督管理办法，奖罚并用，提高后勤工作效率，实现后勤精细化管理。只有高校后勤实现精细化管理，才能更好地为高校的教育、科研工作提供有力的支持和保障。本文

从高校财务管理角度出发,针对后勤管理存在的若干问题提出了相应措施及建议,对加强高校后勤精细化管理具有一定参考价值。

参考文献

- [1] 刘静. 关于高校后勤财务管理相关问题的思考和研究[J]. 财会学习, 2022(22): 42-44.
- [2] 李静. 高校后勤财务管理面临的问题与对策[J]. 行政事业资产与财务, 2022(12): 91-93.
- [3] 张慧丽, 郑晓华, 沈红. 高校后勤模式选择与财务管理转型研究[J]. 高校后勤研究, 2022(4): 3-5.
- [4] 徐敬国. 基于财务绩效视角下的高校后勤管理制度优化[J]. 现代营销(经营版), 2022(1): 112-114.
- [5] 张文杰. 高校后勤财务预算管理优化研究[J]. 财会学习, 2021(24): 62-64.