

财务视角下高校人员经费管理问题研究

——以 H 高校为例

王 坤

北京服装学院财务部，北京

收稿日期：2023年5月14日；录用日期：2023年6月23日；发布日期：2023年6月30日

摘 要

高校是人力资本密集型单位，高校的发展离不开人才的强力支撑。为了充分发挥人员经费对高校人才的激励作用，推动高校教育和科研事业的高质量跨越式发展，就必须高度重视人员经费的管理工作。本文结合H高校实际情况，阐述了高校人员经费的内涵和特点，指出了高校人员经费在财务管理方面存在的问题，并提出了以制度建设、内部控制、信息化建设等为原则构建薪酬一体化管理体系，以期能为高校人员经费管理提供切实可行的办法，提高人员经费财务管理水平，促进高校的长远发展。

关键词

高校，人员经费，薪酬一体化

The Research on the Management of Personnel Funds in Universities from a Financial Perspective

—Taking H University as an Example

Kun Wang

Finance Department of Beijing Institute of Fashion Technology, Beijing

Received: May 14th, 2023; accepted: Jun. 23rd, 2023; published: Jun. 30th, 2023

Abstract

Universities are human resource-intensive units, and the development of universities cannot be separated from the strong support of talents. In order to fully play the incentive effect of person-

nel funds on university talents and promote the high-quality and leapfrog development of higher education and scientific research, it is necessary to attach great importance to the management of personnel funds. Basing on the actual situation of H University, this article proposes the construction of an integrated system of salary management based on principles such as institution building, internal control, and informatization construction by elaborating on the connotation and characteristics of personnel funds, also pointing out the problems in financial management of personnel funds in universities, so as to provide practical and feasible methods for personnel funds management in universities, improve the financial management level of personnel funds, and promote the long-term development of universities.

Keywords

Universities, Personnel Funds, Integrated System of Salary 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

高校的主要任务是开展教育和科研事业，培养创新型人才，其发展离不开人员经费的投入和支持，人员经费不仅关系到人才队伍的稳定，更关系到高校资金的安全完整和高校的长远发展。人员经费是高校财务管理的重要环节，它是一个预算概念，指单位基本支出中用一般公共预算财政拨款安排的“工资福利支出”和“对个人和家庭的补助”[1]，它与公用经费共同构成单位的基本支出。具体来讲是指财政部门拨给高校的用于维持机构正常运转并且可归集到个人的各项支出。按照预算收支科目划分，人员经费包括基本工资、津贴补贴、绩效工资、其他工资福利支出、单位负担的社会保险和公积金、离退休费和学生奖助学金等。本文所指的人员经费涵盖范围不仅包括在职在编人员、离退休人员和学生，还包括外聘和返聘等派遣人员工资福利支出。目前高校人员经费管理效率低、内控措施不严、会计核算复杂、信息化建设程度低等问题逐渐显露，已成为高校发展亟需解决的难题。

2. 高校人员经费管理的特点

2.1. 人员类别多，人员总数大

高校人员包括在职人员、离退休人员和学生，其中在职人员的构成最为多样。按照用工形式在职人员可以分为事业编制人员、非事业编制人员、劳务派遣人员；按照层次可以分为普通教职工和高层次人才；按照国籍可以分为国内职工和外籍教职工；按照岗位类别可以分为专业技术人员、管理人员和工勤技能人员。多元化的人员类别执行不同的人员经费发放标准、不同的个人所得税计税办法、不同的发放频次，更加需要进行专门化管理[2]。

2.2. 政策复杂多变且遵从性强

高校人员经费的发放必须严格遵循国家和地方的法律法规，而法律法规并非一成不变，会根据具体环境和形势的变化进行动态调整，使得高校人员经费财务管理工作面临严峻的考验。

首先，人员经费的计税发放要遵循新个人所得税法及相关条例的规定。2019年新个税法开始实施，首次提出了“综合所得”、“专项附加扣除”、“预扣预缴”等概念，2022年又新增了“三岁以下婴幼

儿照护”一项扣除，原有的六大专项附加扣除变为七项。随着个人养老金制度的推行落地，养老金扣除也正式纳入个税税前扣除事项。高校人员类别多且数量巨大，导致税务政策宣传、计税发放、代扣代缴等工作量大幅增加，给高校人员经费的执行发放带来了新的挑战。

其次，为规范工资福利政策，国家也出台了一系列的文件。2013年出台的《违规发放津贴补贴行为处分规定》指出严禁超标准、超范围发放各类津贴补贴。2016年，人社部和财政部联合下发《关于中央有关事业单位实施绩效工资的通知》，要求中央有关事业单位全面推行绩效工资。此外，高校内部也有相应的教职工收入分配办法、工资绩效考核管理办法和学生奖助学金管理办法，虽然人事处和学生工作管理部门分别是职工薪酬和奖助学金的归口管理部门，但财务处负责人员经费的审核和发放，在日常工作中，必须严格执行各类人员经费政策和有关法律法规，严守财经纪律和职业道德，杜绝违规发放，切实保障人员经费的安全。

2.3. 人员经费结构复杂，经费来源多样化

人员经费按照预算收支科目划分主要包括基本工资、津贴补贴、绩效工资、其他工资福利支出、单位负担的社会保险和公积金、离退休费、助学金等。其中基本工资又细分为岗位工资和薪级工资，津贴补贴包括国家统一规定的津贴补贴、纳入工资的各类省级津贴补贴和改革性补贴等，绩效工资可以分为基础性绩效和奖励性绩效。结合H高校的实际情况，人员经费支出项目接近四十多项，包括岗位工资、薪级工资、物业费、住房补贴、职务补贴、校内岗位津贴、校内业绩津贴等，不同的支出项目分别执行不同的管理政策和发放标准。

从人员经费的来源看，除了财政拨款外，非财政性资金的种类和金额也在逐年递增，包括横向科研和纵向科研，此外还有省市拨款、行业或协会专项奖励、单位创收经费等。繁多的人员经费项目、多元化的经费来源以及多样的管理模式给人员经费管理提出了挑战[3]。

2.4. 人员经费管理的协同性

高校人员经费管理涉及校内多个部门，除了人事处和学生工作管理处这两个归口管理部门，发放部门财务处以外，还有后勤管理处、工会等代扣款项管理部门，科研经费归口管理部门科技处，以及有一定经费自主分配权的二级学院等。人员经费管理是一个环环相扣、紧密联系的系统工程，需要校内各部门通力配合、相互协作。

3. 人员经费管理难点

3.1. 人员经费支出存在多头指挥现象，管理效率低下

3.1.1. 二级部门财务自主权逐步扩大

目前，很多高校为调动二级部门的积极性，会将一定财权下放给二级部门，二级部门的财务自主权逐步扩大，各二级部门都有了人员经费支出的权利[3]。以H高校为例，校内二级院系的校内业绩津贴实行包干制度，二级院系制定各自的业绩考核分配制度，在总额控制范围内实行自主分配，并将分配结果按月报送人事处和财务处，由财务处通过月工资形式发放。这就导致了财务处需要与校内多个部门进行工作对接，各部门对人员经费工作的重视程度和执行效率直接影响着财务处的工作效率。

3.1.2. 校内部门酬金多样化

目前，校内还有大量的部门酬金，主要包括特定人员津补贴、课时费、监考费、科研津贴、科研奖励等。特定人员津补贴由思政、学生处、组织部等部门根据国家政策文件要求结合校内具体情况分配给思政一线教师、专职辅导员、一线教师党支部书记等人员。课时费和监考费的标准以及核算则主要由教

务部门制定相关标准，学校办公会通过财务处执行发放[4]。科研津贴实行限额控制，由项目组成员民主协商确定具体分配，科研成果奖励则由科技处制定相关标准，学校通过后财务处执行发放。在实际工作中，部门酬金因类别较多，涉及众多的二级部门，缺乏学校层面统一的管理办法，出现了多头指挥的现象，导致各类标准间衔接力度不够，管理效率低下，也因为部门间酬金收入的差异，导致相同岗位人员收入差距较大，一定程度上影响了某些教职工的工作积极性。

3.2. 管理流程不够规范，内部控制措施不严密

人员经费是高校财务管理的重要内容，高校各业务部门都制定有详细的内部业务流程，但对于跨部门的人员经费管理业务却缺乏相应的管理流程。在现有管理模式下，校内并没有出台人员经费管理制度来明确人事和二级院系等部门的职责，没有建立起部门间良好有效的沟通机制。由于没有具体规定人事和其他部门向财务处报送人员和薪资变动信息的最晚期限，导致少数部门协同意识、责任意识不强，报送数据不及时或者错误较多，使财务处在履行人员经费发放职能时常常处于被动地位，发放时间紧迫。此外，按照行政事业单位内部控制规范，单位应当科学设置内部控制关键岗位，对关键岗位人员实行轮岗制度，并对主要风险点设置独立复核岗。人员经费管理岗潜藏着人为操纵的风险，长期不轮岗存在财务舞弊的隐患[5]。出于保证薪酬发放工作连续性和统一性的考虑，财务处通常由薪酬管理岗一人负责薪酬数据录入、生成等工作，虽设置有复核岗，但因此项工作隐蔽性和专业性强，存在篡改数据、财务舞弊而通过简单复核难以发现问题的风险。

3.3. 会计核算复杂，凭证复核难度大

3.3.1. 人员经费会计核算复杂，记账凭证分录多

2019年1月1日，政府会计制度正式在高校开始实施，创造性的“双基础、双功能、双分录、双报告”的会计核算模式大大增加了高校财务人员的账务处理难度和工作量。尤其是人员经费的会计核算方面，因高校人员类别多，人员经费结构复杂，每月工资薪金变动范围广，数据处理量大等因素，财务人员需要花费大量的时间和精力编制人员经费计提和发放的会计凭证。此外，与企业对人员经费核算方式不一样，高校需要根据人员性质将职工分为教学教辅、科研、行政、后勤、离退休等人员类别，再将不同人员类别的人员经费进行拆分，分类核算，记入不同的科目，甚至需要根据不同的经费来源和支出方式对会计科目和支出经济分类科目进行记账，账务处理非常复杂。以H高校为例，计提工资薪金的会计分录就多达280条。

3.3.2. 凭证复核难度大

目前H高校薪酬管理岗只有一人，由这一人完成全部工资数据的录入和修改，代扣各类保险、公积金以及个人所得税，并生成最终的工资实发数据交由复核岗校验。由于时间因素等客观条件的限制，复核人员不可能将工资数据从录入到生成的每一个环节重新复核一遍，也无法对会计凭证分录逐条进行核对，只能凭借以往经验把握一些审核要点，往往难以发现工资发放和账务处理中的错漏和不当之处。

3.4. 信息化建设程度低，信息“孤岛”现象严重

随着国家信息化进程的不断推进，高校也开始倡导建设数字化和智慧校园，财务管理信息化建设已取得了一定突破，另一方面信息化的推进也使相关部门和师生对财务工作有了更高更严格的要求，高校财务信息化建设的任务仍然艰巨而繁重。

3.4.1. 数据传输方式落后，效率低下

人事处作为职工薪酬的归口管理部门，与财务处联系最为密切。在高校实际工作中，人事部门将人

员和工资数据变动信息核算汇总后，经部门领导审批后提交财务处。另外，二级院系每月也要给财务处报送本部门的业绩津贴数据，后勤处需要报送代扣水电费的情况，国有资产管理处报送代扣房租的数据。校内部门与财务部门的数据传输通常借助内部邮件系统、纸质材料或者第三方文件传输平台，由财务处薪酬管理人员将数据核对整理后填入工资试算模板，再手工导入工资系统。财务人员在数据导入过程中往往会发现各种问题和错误，需要反复与其他部门沟通确认，数据来回修改再传递，延误了工资发放的时效性，严重降低了财务工作效率。另一方面财务人员需要对其他部门报送的数据进行二次加工和手工录入，难免会造成处理过程中的误操作，而且一些细微的误操作很难在事后发现，增加了人员经费错误发放的风险。

3.4.2. 信息孤岛现象严重

高校各职能部门往往根据自身管理需求找第三方开发管理系统，各个系统彼此之间相互独立，不联不通，形成了诸多信息孤岛，导致各个系统之间不能有效融合和共享，无法满足更进一步的信息处理和数据挖掘的要求[6]，给高校管理带来诸多不便。目前，H高校财务部门的工资和薪金管理系统没有和人事管理系统有效对接，两系统无法对人员基本信息和工资数据的增减变动实现同步共享，进而导致同一信息被重复采集、录入，大大增加了人工成本。薪酬管理系统也不能与账务处理系统、科研管理系统、教务系统、学工系统、个税申报系统、银行代发系统等直接对接，仍需通过其他间接且低效的手段进行数据传输。因此，这种信息“孤岛”现象会导致部门间数据脱节，财务信息匹配困难，降低人员经费管理的高效率和及时性。

4. 建立薪酬一体化管理体系

高校人员经费管理是一个系统性、综合性的复杂工程，针对人员经费多头指挥效率低、内控措施不严密、会计核算复杂且复核难、信息化建设程度低等管理问题，构建薪酬一体化管理体系是提高人员经费财务管理水平和效率的必然选择。

4.1. 构建薪酬一体化管理体系遵循的原则

4.1.1. 以制度建设为前提

高校构建薪酬一体化管理体系首先要加强和完善人员经费制度建设。高校应结合本单位的具体情况制定一套完备的人员经费管理制度，建立健全沟通协作机制，各部门要依据自身实际情况和特点、岗位设置、审批流程和审批权限等要素进行科学合理的设计，明确各自职责范围，在归口部门统一协调管理下，相互协作配合，各司其职，共同做好人员经费的管理工作。财务处作为人员经费管理的末端，主要负责审核人员经费政策遵循、会计核算、执行发放等工作。此外，高校可以建立人员经费审查委员会，定期对人员经费的收支情况、预算执行情况等管理工作进行独立审查监督，从而督促高校严守财经纪律，保障人员经费资金安全完整，促进人员经费管理水平的提高。

4.1.2. 以内部控制为指引，流程管理为依托

高校要实现发展目标，保证人才队伍的稳定，提高教学、科研、社会服务能力，就必须高度重视人员经费的管理，而提高人员经费管理水平和效率就必须以内部控制为指引，流程管理为依托。有控则强，失控则弱，无控则乱，不控则败，内部控制对于高校发展有着极为重大的意义。加强内部控制的核心工作就是流程再造，高校应认真梳理人员经费管理工作的业务流程，按照各个业务发生的时间顺序和逻辑顺序，细化业务流程中各个环节的部门和岗位设置，明确其职责范围和分工，对机构设置和岗位设置进行具体分析，并对各环节的风险点逐一甄别和梳理，制定相应的应对措施和整体策略，实现对人员经费的全流程有效管理。

4.1.3. 以信息化建设为抓手

目前高校各部门的管理系统独立运行、相互割裂，不仅造成了数据不统一、重复采集等问题，也无法进行准确有效的数据分析给高校决策层面提供信息支撑。高校要提高人员经费管理的科学化和精细化程度，就要打破各种信息壁垒，实现部门间管理系统相互对接、有机融合，实现数据信息统一共享。具体而言，高校要以信息化技术为手段，加强对工资和酬金管理系统、人事管理系统、教务系统、科研管理系统、学工系统等规划、设计、开发、运行、维护全过程的控制，实现各类系统的互联互通，对不同的业务需求，分层赋予各业务部门和个人权限[7]，实现信息共享。并将人员经费管理过程中识别的风险点和应对措施等控制规则融入到信息系统中，形成有针对性的控制，用信息化的手段进一步促进内部控制水平的提高。

4.2. 构建薪酬一体化管理体系

高校构建完善薪酬一体化管理体系，对于财务管理者而言，可动态掌握人员经费支出进度及相关数据变化情况，利于管理者进行科学决策；对于各业务部门而言，可在线进行薪酬数据申报，实时查询各项目执行进度，推动部门工作的有序开展；对教职员工个人而言，可随时在线查询个人薪资发放及变动情况。具体的薪酬一体化管理流程图如下图 1 所示。

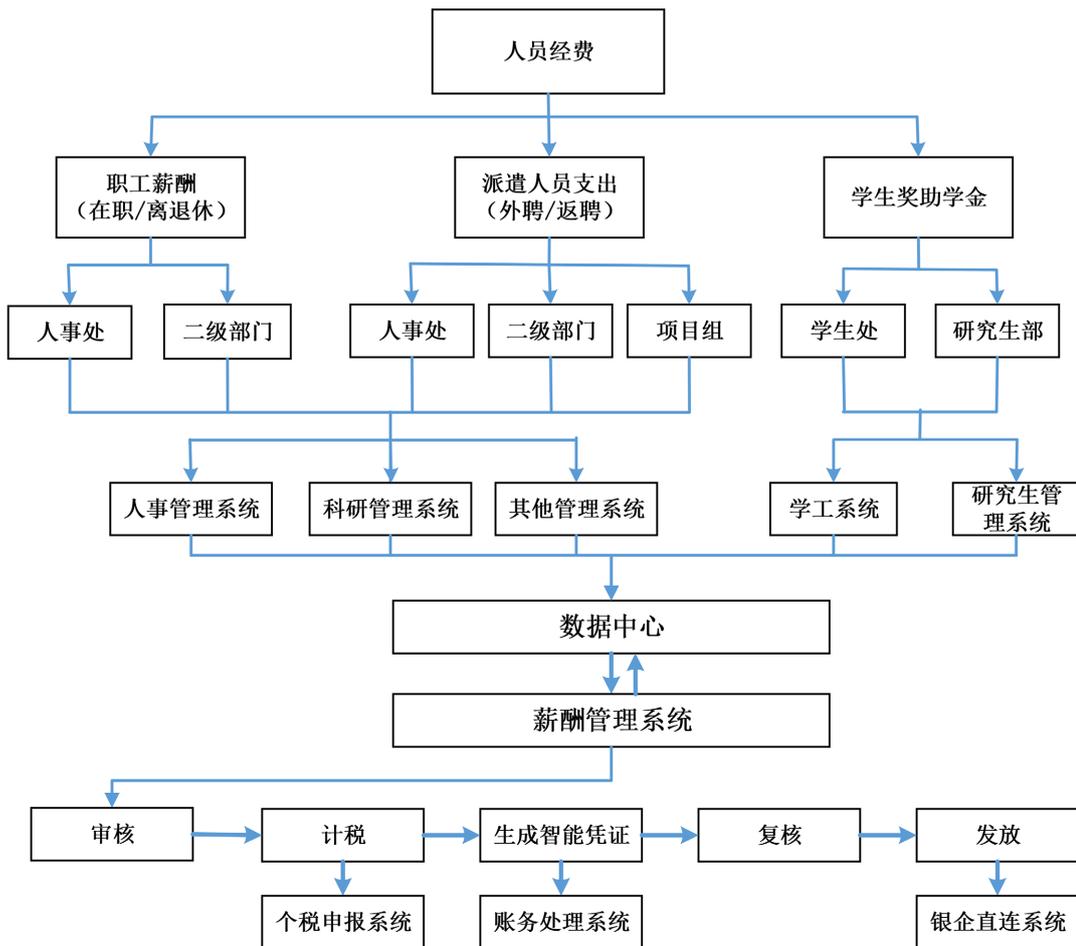


Figure 1. Integrated salary management flowchart

图 1. 薪酬一体化管理流程图

薪酬一体化管理体系的功能如下：1) 完善和准确唯一的人员信息，实现多部门协同和信息共享。教职工信息包括岗位类别、职级、工龄、是否是预聘长聘、高层次人才、双肩挑等特殊人员类别等。学生信息包括基本信息、专业信息、银行卡信息等。通过将原先独立运行的各类系统之间相互对接，信息同步至数据中心，既解决了以往数据重复采集、数据不统一的问题，也能实现信息共享，更好地满足不同层级的管理需求。2) 准确的薪资标准，实现岗变薪变。根据相关政策文件或制度规定，系统预置有各岗位类别和职级对应的各类工资标准，人员岗位发生变动时工资标准同步变动，体现了管理制度化、制度流程化的管理理念，也消除了手工录入和修改数据易造成错误的弊端。3) 能生成准确合理的智能凭证，提高财务工作效率。系统后台严格设计并控制经费项目与会计科目、支出经济分类科目、支出预算等的勾稽关系，能保证生成准确的智能凭证，实现自动记账的功能，节约做账时间，避免人为核算错误[8]。4) 多种报表查询功能，满足管理需求。通过薪酬一体化管理体系，可以实现按经费项目，按部门等多种口径对人员经费数据进行横向、纵向分析对比，生成各种收入汇总和明细报表、部门发放汇总表、项目发放汇总表、人员经费支出汇总和变动表等分析、统计报表。一方面通过报表数据逻辑关系的校验可以解决薪酬数据审核和会计凭证复核难等问题，提高人员经费管理水平，另一方面也为人员经费的精细化管理以及单位收入分配制度改革提供参考依据[9]。

高校财务部门应加强与税务部门的沟通与协商，通过规范数据接口，加固数据安全“防火墙”，在税务部门的授权下实现薪酬系统与个税申报系统安全对接，实现个税的快捷申报。此外，高校还应积极与银行沟通，完善现有的银企直连系统，解决目前数据量过大时无法发放、跨银行发放系统不稳定、大额支付授权等问题，实现未来薪酬系统与银行支付系统直接对接，税后收入一键式安全准确发放。

5. 结论

高校人员经费管理是高校财务管理的重要组成部分，也是一项复杂和较为繁琐的工作。本文从制度建设、内部控制、信息化建设等角度阐述了构建高校薪酬一体化管理体系的原则，尝试构建了薪酬一体化管理体系，以期提升高校人员经费财务管理水平，保障人员经费的安全完整，提高资金使用效益，促进高校教育和科研事业长远发展。

参考文献

- [1] 梁怡爽, 张睿. 财务视角下高校人员经费管理研究[J]. 教育财会研究, 2020, 31(1): 39-44.
- [2] 王璟璇, 孟祥生, 王桂荣. 政府会计制度下高校人员经费财务一体化管理研究[J]. 商业会计, 2022(2): 45-49.
- [3] 柳绿. 高校人员经费管理问题及其对策[J]. 经济研究导刊, 2022(35): 95-97.
- [4] 王丽梅. 绩效工资改革背景下高校人员经费管理存在的问题及对策[J]. 科教导刊, 2014(5): 16-17.
- [5] 孙雅茹. 信息化背景下高校人员经费业务协同一体化研究[J]. 中国管理信息化, 2022, 25(24): 76-78.
- [6] 杨颐. 高等学校财务信息化建设探讨[J]. 经济师, 2019(8): 78-79.
- [7] 颜蕾. 高校工资管理系统建设的思考[J]. 会计师, 2021(1): 120-121.
- [8] 褚珊, 汤雯雯. 财务信息化背景下高校工资管理岗位内部控制的探析[J]. 财会学习, 2018(25): 8-9.
- [9] 李丽. 基于财务视角的高校工资管理体系构建[J]. 教育财会研究, 2017, 28(4): 35-40.