

全生命周期视角下地方高校固定资产管理 问题及对策研究

——以A高校为例

陈小媚¹ 唐金湘²

1. 广西财经学院, 中国·广西 南宁 530005

2. 百色学院, 中国·广西 百色 533000

【摘要】地方本科高校历经多年发展积累了庞大的国有资产,但在资产管理上存在“重支出轻管理、重购置轻调剂、重需求轻共享”等问题,导致同类资产重复采购、资产利用率低下及闲置等现象,制约了资产高效利用与学校资源优化配置。本文基于固定资产全生命周期视角,以A高校为例,全面梳理其固定资产管理问题并提出优化对策,旨在提升A高校固定资产管理水平。

【关键词】固定资产管理; 全生命周期; A高校; 优化

1 引言

在各级政府过紧日子的背景下,有效管理固定资产、盘活高校存量国有资产,形成存量资产与新增资产投资的良性循环,对提升高校教学、科研与社会服务水平至关重要。地方本科院校办学依赖中央生均拨款和学费收入难以满足巨大开支,需提高筹资能力。财政部发布的《关于强化制度执行 进一步推动行政事业性国有资产管理提质增效的通知》要求加快推进行政事业单位各类国有资产盘活利用,建立健全资产盘活工作机制。高校作为教育事业单位,应积极探索资产盘活路径,提高资产效能。

2 A高校基本情况

A高校是2006年教育部批准成立的地方普通本科高校,由三所学校合并组建,历史可追溯至1938年。经过一系列探索改革,该校从以专科教育为主体转变为以本科教育为主,从侧重师范教育转型为聚焦产业服务型教育,成为广西首批整体转型发展试点高校之一。A高校设有16个二级学院和34个行政教辅机构,房屋及构筑物和设备类资产占固定资产主要部分,分布在各个学院和部门,考验着固定资产管理水平。

3 A高校固定资产总体情况

学校固定资产是支撑高校开展各项事务的关键物质保障,也是评判高校办学规模与质量的重要依据。依据《政府会计准则第3号——固定资产》,A高校将固定资产划分为六大类别。截至2023年12月31日,固定资产账面净值121,285.77万元。

表3-1 2019年-2023年固定资产净值统计表

单位: 万元

类别/ 时间	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
土地、 房屋 及构 筑物	19,023.37	21,417.47	20,766.61	98,055.94	98,685.56
通用 设备	7,548.76	7,888.10	8,249.88	8,286.34	8,323.69
专用 设备	1,753.34	2,012.82	1,790.40	1,853.72	1,907.86
文物 和陈 列品	99.43	99.43	99.43	99.43	99.43
图书 档案	4,016.24	4,137.78	4,325.69	4,325.69	4,417.38
用具 家具 装具 及动 植物	3,217.36	3,480.66	3,378.67	3,198.30	3,393.89
合计	35,658.50	39,036.26	38,610.68	115,819.42	116,827.81

数据来源: A高校资产年报

从2019年至2023年的固定资产净值统计表来看,A高校固定资产规模持续扩张,但不动产类资产增速显著,仍存在固定资产投入力度需要强化的客观要求。以2021年度资产构成数据为观测样本,不动产类资产占据主导地位,通用仪器设备、文献资源类资产等也占有一定比例。

4 A高校固定资产管理存在的问题

4.1 固定资产购置预算编制欠严谨, 采购缺乏科学性

预算形式化, 部门负责人不重视, 存在侥幸增预算心理, 且预算编制不科学; 采购计划不科学, 缺乏可行性论证, 导致资金浪费和资产闲置; 资产配置不均衡, 通用设备管理无序, 缺乏统一调剂, 导致重复购置。

4.2 固定资产采购与验收执行不严

采购性价比低, 政府采购程序复杂、周期长, 部门间沟通不畅, 合同执行时间长; 固定资产验收不到位, 20万元以下资产由申购部门自行验收, 验收流于形式, 专业设备验收限于关键参数。

4.3 固定资产日常管理不到位

各部门固定资产管理人员均为兼职, 难以满足信息化管理需求; 各部门将资产视为私有, 导致共享率低和重复购置; 机构调整时, 设备搬移与调拨缺乏规范意识, 系统数据与实际存量出现偏差。

4.4 固定资产处置随意性较大

部分使用部门擅自丢弃资产而非按规定报废, 导致国有资产损失; 一些部门仅凭性能评估是否报废, 忽视维修翻新可能, 导致未达使用期限的资产被提前报废。

5 A高校固定资产管理问题成因分析

5.1 管理认知不足, 人员专业素养待提升

(1) 固定资产管理重视度欠缺

A高校自上而下资产管理意识淡薄, 管理者重采购轻管理, 固定资产利用率低, 制约学校竞争力。校领导重视教学科研, 忽视资产管理, 领导层未充分认识其重要性, 资产处长更替频繁影响管理连贯性。分管领导和部门负责人认知不足, 管理工作衔接差。固定资产管理仍采用传统模式, 重总值增长轻内部调配, 难以实现优化配置。

(2) 资产管理队伍薄弱, 素质不一

A高校资产管理队伍人员短缺, 多由辅导员、实验员兼任, 因时间有限导致管理停滞, 清查时才变动, 易致账实不符。管理人员素质不高, 缺乏培训, 不熟悉制度, 业务不精, 问题频发, 如未经授权处置资产。学院在选拔和培养高素质资产管理人才方面不足, 团队建设滞后, 人员频繁变动引发管理秩序混乱。

5.2 管理体系尚不完善, 资产共享机制缺位

(1) 管理体系尚不完善

有效管理固定资产需健全管理体系, 包括制定业务规则、落实规章制度, 并持续优化工作效率。例如购置时, 教职工不熟悉采购规定, 常口头协商小额采购后补办手

续, 影响整体规划。资产变动时, 教职工人事调动携带资产却未办调拨手续及记录, 导致账实不符。

(2) 资产共享机制缺位

实物资产经部门申领后形成权属固化, 虽具有公共资源属性且制度性共享框架尚未完善, 但跨部门协作存在显著障碍。实证研究表明, 既定共享政策框架下仍普遍存在设备权属固守现象, 致使资产呈现静态化分布特征。这种管理惰性导致资产流通渠道受阻, 形成资源错配与使用效能递减的恶性循环, 最终造成资产管理系统结构性缺陷。

5.3 管理制度执行乏力, 风险意识淡薄

(1) 固定资产管理制度落实存在短板

A高校虽已建立固定资产管理制度, 但缺乏具体操作细则。这使得各部门工作无明确指引, 管理人员只能凭经验行事, 制度难以有效发挥作用。就公、私两用设备管理而言, 虽有损坏、丢失赔偿办法, 可执行监管松懈, 资产清查流于形式, 常出现设备盘亏却无人赔偿的情况。已报废设备未处理仍存部门, 已处置设备仍挂账。制度执行不力或不健全, 固定资产易毁损、流失。

(2) 资产管理风险意识不够

A高校固定资产管理工作仍存在“重购置, 轻管理”的现象, 学校领导对其整体管理的风险意识不强。资产处工作人员对风险管理知识掌握不足, 在固定资产管理中, 难以有效识别与评估潜在风险。不少部门及教职工在资产管理方面的风险意识极为欠缺。在资产使用期间, 他们对学校固定资产不够珍视, 未充分意识到资产购置周期漫长会给教学和科研工作带来的不良影响。

5.4 内部监管薄弱, 约束监督机制缺失

(1) 学校内部监管体系不完善

学校固定资产监管主要由审计处负责, 但审计范围局限于房屋建筑维修改造的经济审计, 对其他固定资产审计及制度执行、日常管理监督参与少。虽有完善管理制度, 却因缺乏有效监督和内控评价体系, 制度推行困难, 执行效果差。

(2) 监督约束机制效能低下

A高校采用“统一领导, 分级管理”, 财务处核算价值, 资产处管实物总账, 使用部门负责实物管理。但管理制度有漏洞, 部门间沟通和监督不足, 管理松散, 账实不符。部分制度目标、措施和预期效果不明确, 资产清查、处置流于形式, 制度难以发挥作用。

(3) 资产处监管职能弱化

资产处负责指导、监督各部门资产管理, 但仅 6 人, 人员少、任务重, 职责未涵盖监督。实际工作中难有效指导监督, 易致管理混乱。盘点账实不符时, 未要求部门负责人提供资产去向证据, 监管漏洞明显。学校也未严格执行年度清查或盘点, 削弱监管效力。

6 A高校固定资产管理优化对策

6.1 构建资产购置规划的可行性评估机制

在固定资产全生命周期管理中, 资产购置规划处于关键位置。这一环节需要进行全面的统筹布局, 执行严格的审批流程, 并且开展深入的可行性评估。此评估主要聚焦于采购预算编制的合理性以及资产购置决策的科学性这两大核心层面。A高校申报预算时, 应先盘点类似资产, 考虑库存和使用情况, 依据资产分配标准核定预算。学校应公开采购预算计划和落实情况。购置可行性分析关键在于保值增值, A高校目前仅对大额购置进行论证, 却未论证资产是否满足需求。应加强购置论证, 大额固定资产需专家论证, 确定需求、限额和技术标准。

6.2 强化采购管理系统效能

(1) 对固定资产采购管理系统实施优化升级

搭建电子化采购系统, 实现需求申报、采购规划、招标投标等全流程线上操作与公开监督。系统还将建立供应商评价体系, 规范流程、提升效率, 并把采购执行情况纳入年末考核, 约束不力部门。

(2) 严格把控验收环节

A高校需制定详细验收办法, 明确流程与处罚, 加强管理员培训。资产处应在管理系统增设验收申请功能, 规定新购资产安装与验收时间。大型设备需现场试验合格验收, 数量大、单价低的资产抽样验收, 验收结果决定资产入账与否。

6.3 日常管理环节

高等教育机构的核心职能定位决定其资产配置具有显著的非收益性特征, 这类资源的价值实现需依托精细化运营机制。针对A校资产管控现状, 建议构建包含以下维度的新型治理框架:

(1) 构建学校三级固定资产管理体系

A高校应构建三级体系: 一级由资产处全面监控管理; 二级由行政部门、学院负责采购、验收、维护, 并向资产处提报废申请; 三级由科室、实验室保管人核对账实、维护, 反馈使用情况。此体系细化管理, 提升固定资产管理效率。

(2) 优化固定资产管理系统

A高校资产复杂, 需优化系统, 明确职责流程, 实现动态管理。利用校园网络技术, 提高数据利用率。系统记录资产关键信息, 便于查询和更新申购; 记录使用情况, 自动整理闲置资产, 便于调拨; 设置使用年限提醒, 辅助申请延期或报废。优化系统可强化资产全流程管理, 提升使用效率。

(3) 构建资产协同配置体系

基于校级系统与清产核资数据, 整合跨部门资产信息平台, 实现公共资源配置制度化。各单位建立资产状态更新机制, 平台智能识别闲置资产, 生成共享目录。二级单位通过审批流程实现资产跨部门流转, 激活存量, 抑制冗余, 提升资产运营效能。

(4) 优化资产治理人才架构

依据三级资产治理框架, 资产存量达到临界规模的部门应当设立专职资产主管岗位, 未达标的单位可配置复合型管理人员。校方需建立岗位管理制度体系, 明确岗位胜任力标准与履职评估细则, 通过绩效考核激励机制打造专业化资产治理团队。管理人员队伍须保持职业连续性, 校方应建立常态化培训机制, 同步构建管理问题动态反馈系统, 形成制度优化的闭环迭代路径。

6.4 完善资产退出管理规范

构建全周期资产退出管理标准, 校方需组建多学科背景的资产处置评审委员会。申请单位提交资产退出技术可行性评估报告后, 委员会须实施三级评审程序: 对达到服役年限但具备功能性修复潜质的资产启动维保评估流程; 对未达年限但维护成本超越重置成本阈值的资产启动经济性报废评估流程。通过建立分类处置决策模型, 确保资产退出决策符合帕累托最优原则。

参考文献:

- [1] 曹旭红. 学校固定资产信息化管理问题的探讨[J]. 财会学习, 2020(17): 256-257.
- [2] 陈焕新. 高校国有资产管理存在的问题及建议[J]. 财务与会计, 2020(01): 76-77.
- [3] 陈舒. 我国教育部直属高校事业资产管理绩效评价[D]. 华南理工大学, 2021.
- [4] 方月. 高校固定资产管理现状分析及改进建议[J]. 财政监督, 2013(23): 61-63.
- [5] 古晓艳. 高校固定资产清查中出现的问题及解决方案[J]. 实验室研究与探索, 2017, 36(01): 259-261.