

# 大学内部资源配置和发展工作的新探索

李志祥, 贺亚兰

(北京理工大学, 北京 100081)

**摘要:**对我国大学内部资源配置和发展工作进行了分析,明确了做好大学内部资源配置和发展工作的指导思想、核心内容和重点工作;指出大学及其校长在资源配置和发展工作中必须坚持的原则和思路;为大学可持续发展方面的研究提供了有益的参考。

**关键词:**高等教育;大学;资源配置;发展。

中图分类号:G64

文献标识码:A

文章编号:1009-3370(2004)05-0003-03

在高等教育蓬勃发展的新形势下,大学必须合理有效地配置并进一步发展其拥有的资源,坚持以人为本及全面、协调、可持续的发展观,以资金管理为核心,积极推行全额成本核算,不断争取专项经费的投入,增加科技产业收入和办学收入,切实使各种资源能够发挥较大效益,从而保障大学的正常运转和可持续发展。

## 一、做好大学内部资源配置和发展工作必须以科学发展观为指导

实践证明,一所大学坚持什么样的发展观,对这所大学的发展和未来会产生不同的影响和结果。党的十六届三中全会提出的科学发展观,是以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,从新世纪新阶段党和国家事业发展全局出发提出的重大战略思想,关系着党和国家工作的大局,关系中国特色社会主义事业的长远发展,也关系到高等教育和大学的长远发展。大学只有树立起科学的发展观,才能沿着以人为本,全面、协调、可持续的道路健康发展。

大学的资源配置和发展工作,涉及师生的切身利益,关乎到大学能否长远发展,必须以科学发展观为指导。这不仅体现在要牢固树立以人为本的观念,把广大师生员工的根本利益作为工作的出发点和落脚点,为师生的工作、学习、生活以及全面发展提供服务;还体现在扩大办学资源、发展资源是配置和使用资源的根本条件,必须坚持发展是第一要务的硬道理,推行积极的资源方针。同时,杜绝浪费、厉行节约仍然是配置资源的方针,要牢固树立节约资源的观念,按照标准配置来使用资源。这些不仅是大学可持续发展的根本需求,也是坚持科学发展观的必然要求和重要内容。只有这样,才能使大学有限的资源,特别是紧张的办学经费资源发挥较大的效益,保证大学实现规模、结构、质量、效益的协调发展,保证突出重点,统筹全局,实现特色。

## 二、大学内部资源配置和发展工作的核心是做好资金管理

大学内部资源配置和发展工作涉及诸多方面,既有人力资源、财力资源、固定资产资源的配置和发展,也有学校精神资源、文化层面资源的配置和发展。不论配置硬件资源还是软件资源,均与资金的配置相对应。实际上,货币资金作为一般等价物的属性对于大学体现得尤为明显。无论进入什么名目,终究要体现在投入多少经费上。一流大学、知名大学的建设都是以经费为保证的。因此,大学内部资源配置和发展工作的核心是做好资金管理。

大学是培养人才、进行科学研究、传承文化、服务社会的特殊组织。大学的一切活动必须围绕培养人这个主题,必须以人为本,创造使人全面发展和谋生的能力。因此,大学对于其内部资金资源的配置必然也要首先以学生为本,满足学生教育资金的要求。办学成本是确定学费标准的最重要依据,主要包括工资、劳务费、业务费、修购费、各项补助费等。凡学生付费不足以偿还成本,由学校补贴的均应列入办学成本。在这样的观念指导下,根据测算,笔者认为,一所重点大学至少要有能力使年度预算总支出经费处于国家按学生总数拨款总额的一倍以上,且达到收支平衡的关系时再谈资源配置才有意义。或者说,在学校收支平衡的预算中,只有总经费能够满足学生培养成本的平均值时,才有意义谈资源配置问题。如果低于这个比例,大学就会陷入吃饭财政的水平上使资源低水平固化。只有办学资金资源发展到了一定程度,大学才可能真正实行以学生为本,以教师为主体,采取各种有利于人才培养和科学研究的制度措施,从而实现资源有效配置和使用。

做好资金管理,大学校长是关键。校长不仅要千方百计筹集办学经费,而且还要科学合理配置和使用好办学经费。我们知道,十六届三中全会颁布的《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》指出,要“完善和规范以政府投入为主、多渠道筹措经费的教育投入体制,形成公办学校和民

办学校共同发展的格局。”这是党中央、国务院对高等教育改革发展提出的新要求,也是大学实现教育创新的重大机遇,更是大学校长在内部资金管理中必须遵循的指导思想 and 行动指南。

笔者认为,大学校长要做好资金管理,首先,要充分依靠各级政府,和社会企事业单位加强交流与合作,同时要注意发挥好校友资源,形成以政府投入为主、多渠道筹措经费的投入体制。大学首先要向国家、社会和个人做出贡献,在此基础上依靠各方面的支持谋求更快的发展。第二,要特别重视科研人员 and 教师在资源发展中的巨大潜力,要盘活优质人力资源,发挥他们的智慧和力量,为他们的教学、科研以及和国内外同行的学术交流创造条件,使他们的聪明才智在社会生活中发挥出来,并为学校产生巨大的资源,赢得资金。第三,要加强对内部资源的管理,对来之不易的资源要格外珍惜,在资源的分配上建立一套完整的先评估再分配的科学制度,并在大学发展的各个时期都始终要提倡和坚持勤俭节约。第四,要适时调整资源决策方案,发挥财务、审计、监察等部门的作用,使资源配置方案始终保障资源朝着驱利避害的方向使用和发展。我们知道,市场化的资源配置方式具有做出收益最大化的选择的内在机制,也就是说,资本的趋利性使经济主体在决策时有足够的动力比较各种备选方案的收益,将资源配置到收益最大的领域;而一旦实践证明该决策并非最优,则决策者具有调整决策的内在驱动力。但是大学并非完全市场,其资源的配置方式明显缺乏这种内在机制。因此,对于大学资源配置具有指挥权的校长就应该时刻审视自己的指挥,协调决策。总之,大学校长在资源配置和发展中角色重要,责任重大,务必按照树立和落实科学发展观的要求,始终把资金管理放在核心位置上,为大学的可持续发展创造富裕的资金和有利的环境。

### 三、推行全额成本核算,提高大学内部资源的利用效益

当前,大学经济运行机制和内部管理体制改革虽然日益深化,但仍然普遍存在着一种现象:一方面资源紧张,供给有限,教学、科研、人才培养时常捉襟见肘,对资源的需求旺盛;另一方面,对资源的配置管理存在着随意性,存在着无偿占有和使用资源,成本意识淡漠、办学不计成本,资产不能发挥应有效益,资源被严重浪费甚至被非法利用从事经营活动,办学费用节节上升等问题。这种现象不符合科学发展观的要求,不利于大学的发展。大学本身是优质社会资源,是一种稀缺教育资源。根据经济学常识,一种资源越是稀缺,其市场价值也就越高。当前,我国大学的实际地位较一般企事业单位的价值要高,但是教育经费却严重不足。这需要进一步探索,依靠社会来解决;另外,大学内部资源的低效利用和浪费现象也严重制约了大学的进一步发展,迫切需要大学推行全额成本核算。一方面,将非教学工作中所占用的大学资源和成本核算出来,合理提取这些成本并将其返回到学校财政;另一方面,优化资源配置,实行经济责任制,消除大锅饭侵占滥用资源和不合理使用资源的现象,从制度上遏制资源浪费,以科学规范

的方式配置资源,推进大学发展。

对大学内部的资源进行全额成本核算,必须坚持科学发展观,将办学成本项目化,制定标准,动态管理,分级核算。要建立适应市场竞争和内部管理需要的成本核算体系,按照谁受益谁承担成本费用的原则确定成本核算内容,通过定额管理、有偿使用的方法,将实际占用额度分级计提核算单位对大学资源的占用及使用成本。通过成本核算经济杠杆合理调配资源,鼓励各核算单位在有关法规允许的范围内充分利用好现有的资源,充分发挥资源的优势,提高资源的利用率,使大学内部的资产保值、增值,促进发展。

推行全额成本核算是为了合理有效地配置、利用好大学内部的各种资源,使大学经济运转建立在合理有效的基础上。大学正常运转的费用从成本的角度大致包括人员成本、固定资产占用成本及消耗费用成本等类型。其中固定资产占用成本可分为房屋占有成本和对仪器设备等固定资产的占用成本。因此,全额成本核算的内容应包括人员成本、房屋占用成本、仪器设备固定资产使用成本和消耗费用成本。人员成本由职工薪金收入、福利、各种补贴等直接成本以及住房、医疗、后勤保障等方面的间接成本构成。其中后勤保障成本是指构造和维护大学校园社区环境、保障职工生活等方面的成本开支,主要包括居民区管理、小学、幼儿园、托儿所、医院、食堂、生活区取暖、绿化、卫生、公共生活设施及其修缮费用等。年度人均人员成本的数额由学校相关部门按年度人均收入及后勤保障费用的总支出核定。房屋占用成本是指大学内部各单位占用学校的教学、科研、生产经营及办公用房和场地等不动产所构成的成本。根据所占用办公用房的使用性质,可以分为行政办公用房、教学用房、科研用房、库房、公众服务用房、有偿服务用房、生产经营用房等不同类型。这类成本应该按照分类进行统计并合理计价。仪器设备固定资产使用成本泛指各单位占有使用仪器设备等固定资产所产生的成本。全额成本核算核算的固定资产包括由教育事业费、行政办公费和专项建设费用所购置和建立的仪器设备。消耗费用成本包括水电费、电话费、车辆使用费、取暖费、房屋修缮费等与办公有关的日常开支。其中办公用房取暖费和房屋修缮费由于与办公用房使用面积成正比,可纳入房屋占用成本一同计提。

坚持科学的发展观是推行全额成本核算必须遵守的原则,既要科学设计、合理计算各核算单位占用国有资源所构成的成本,又要便于实际操作。为此,全额成本核算可以采取成本定额法,即统一确定各单项成本定额的计算方法,结合各核算单位的性质和工作内容,核算出各单位各项成本的定额额度;将各核算单位的实际占用额度按成本定额内占用部分和超额占用部分分级计价的方法计算并收取实际占用资源成本;再按合理占用额度指标划拨容许的占用成本。也就是说,按照全额成本核算的办法配置大学的内部资源,既要科学核算,坚持标准、加强管理,也要保证供给、厉行节约、奖惩分明。大学内部各院(系)、部(处)及产业系统各独立核算单位也应树立科学发展观,科学分析和论证运行成本,对所拥有的资源进行科学地配置和使用,并科学地提出发展中需要的资源。

#### 四、以专项经费、科技产业收入和办学收入为重点， 发展大学内部资源

大学内部资源不仅需要合理有效地配置和使用，而且需要源源不断地注入和发展。即使最富有的大学，也必须不断寻求各级政府和社会各界的资助，也必须谋求资源的升值和发展。一所追求质量的大学及其校长的明智之举就在于对资源的珍惜和发展。固守既有资源、守摊子、靠维持度日的大学迟早要坐吃山空。大学的可持续发展首先需要资源的可持续发展作为保障，而各种资源又以资金为基础。因此，世界范围内的很多大学校长都把绝大多数时间和精力放在了筹集办学资金上，特别是显示出了对各种专项经费和科技产业收入的青睐，同时根据市场需求，注重办学收入的增加。一所大学能在激烈的竞争中争取到专项办学资金、获得科技产业的收入和办学收入，一方面是其发展到一定程度所迸发出来的内在活力，是靠其所拥有的实力强劲的学科、富有专长的教授学者、团队整体的创造力以及对资源的有效整合和利用等。另一方面，正是因为各种名目的专项经费的不断投入，以及科技产业收入和办学收入的增加，又进一步促进了大学的资本积累，增强了其办学实力，支撑了教授们的事业。这是一种良性循环，也是世界范围内大学所追求的一种办学状态。

大学的高品质发展离不开专项资金的支持，基本建设、学科建设、人才队伍建设等与办学质量密切相关的各种因素都需要专项经费的特别支持。我国大学的发展主要靠专项，高等教育领域启动并实施的“211工程”、“985工程”，以及得到的高新工程、973、863计划项目的支持等均为专项，这些专项已经成为大学发展的强大支持。另外，近两个五年计划国家专项支持也给大学的发展创造了极好的机遇。在专项经费的投入

下，大学有了用于发展的经费，按照有所为有所不为的原则加强了对学科专业的投资力度，对重点学科进行重点扶持，对重点项目进行特殊政策，强强合作，不仅构筑了学科基地，汇聚了学科队伍，而且大大提高了学科的特色和水平，增强了大学的综合办学能力。正因为专项经费会在大学的发展中产生巨大的效益，各大学才纷纷采取各种措施，想方设法以求得专项经费的支持。这不仅使专项经费产生了强有力的吸引力，而且促进了大学之间的竞争，引发了高等教育的蓬勃发展。可以说，大学的可持续发展靠专项，专项靠大学内部资源整合与社会需求的结合，这是真实的故事，是硬道理。

对于研究型大学来说，在争取到专项经费支持的同时，还要设法增加科技产业的收入。没有科技产业的持续收入，重点大学内部资源就会面临固化消耗。对科技产业收入经费的管理则是大学进行资源配置的重要内容。大学科技产业经费的收入，一部分转化为固定资产和人力资源，一部分提成供学校使用，可实现科技经费的二次分配。同时，科技产业经费的收入，可以使大学获得拥有高科技含量的科技成果，其中知识产权部分将形成大学自己的产业链，创造出产业价值，成为补充学校资金的源流。根据许多大学的办学经验，笔者认为，如果一所大学每年的运行经费需要2亿元人民币，那么，学校投入的经费与政府按学生人均总拨款的比例不能低于1:1（因为政府生均拨款数额仅接近培养成本的一半，另一半或更多则需由学校自筹解决）。也就是说，学校应自筹1亿元人民币，在这1亿元中，产业收入必须达到5000万元，即1/2左右，科研收入必须达到2500万元，即1/4左右，办学收入必须达到2500万元，即1/4左右。这样才谈得上资源的有效配置，才能支持学校的跨越式发展。从这个意义上来说，科技产业收入和办学收入就成了大学进一步发展的主要经费来源。

#### 参考文献：

- [1] 眭依凡. 从宏观和微观结合上关注大学制度的创新[J]. 中国高等教育, 2003年第23期.  
[2] 北京理工大学全额成本核算的原则及方法[Z].

## A New Perspective of the Internal Resources Allocation and Development in Colleges

LI Zhi-xiang, HE Ya-lan

(Beijing Institute of Technology, Beijing 100081)

**Abstract:** Through an analysis of the internal resources allocation and development in Chinese colleges, this paper clarifies the guiding lines, core content and major work in internal resources allocation and development in colleges. It points out that the principles and thoughts that school authorities must stick to dealing with the resources allocation and development and set a good example of doing research in college sustainable development.

**Keywords:** Higher education; Colleges; Resources allocation; Development.