

# 业财融合背景下高校暂存款管理优化路径研究

张林霞

(上海财经大学, 上海 200433)

**摘要:** 在当前信息化、数字化转型的大背景下, 高校财务管理面临转型。如何有效整合业务流程与财务管理, 进而实现业财融合, 已成为高校财务部门亟待解决的问题。针对高校暂存款管理现存问题, 分析其中的原因, 并基于业财融合理念提出优化高校暂存款管理的路径, 以期为提升高校资金管理水平提供参考。

**关键词:** 业财融合; 暂存款管理; 高校

## 0 引言

财政部于 2018 年发布《关于进一步做好政府会计准则制度新旧衔接和加强行政事业单位资产核算的通知》, 规定行政事业单位应进一步规范 and 加强往来款项管理, 全面开展往来款项专项清理和账龄分析, 及时报批处理往来挂账, 做好坏账准备计提的相关工作。暂存款作为高校财务活动的重要组成部分, 其管理水平对于提高会计核算质量、保障资金安全、提升资金使用效率至关重要。高校财务部门越来越重视暂存款优化管理工作。

## 1 高校暂存款管理现存问题及原因分析

高校暂存款项是指在日常运营中因各种原因暂时收到但尚未确定最终用途的资金, 包括各类保证金、代收款、预收款及其他已收但暂时无法确认原因的款项。目前高校暂存款管理面临一些问题, 需要引起广泛重视。

### 1.1 高校暂存款管理现存问题

#### 1.1.1 暂存款规模大、笔数多

第一, 资金发放失败退回形成的暂存款笔数多且

总量大。在给学生发“奖助”时, 银行卡问题、学生户名问题等导致打款失败退回而形成暂存款, 需联系本人取得正确卡信息, 进行重新支付。而由于学生毕业、迟迟不办理银行卡等, 大量资金发放失败并形成挂账。

第二, 押金类暂存款笔数较多。校园卡、临时卡等办理退卡时需将押金退回。实际中, 个人不去办理退卡手续等, 造成大量押金暂存且账龄较长。

第三, 保证金类暂存款笔数较多。投标保证金、履约保证金、质保金等, 因对方单位更名及公司合并、限制、倒闭等支付不出去, 出现暂存挂账。

第四, 退款形成的暂存款笔数较多。一些工程项目结束后, 审价后发生的退款因各种情况未能匹配原有项目信息, 由此形成暂存款。

第五, 一些小额认证款形成的暂存款笔数较多。校内单位或个人为了进行微信、支付宝账号认证, 划转几分钱至学校, 通过学校划款给平台认证, 平台认证成功后将资金原路返回。但由于金额较小, 校内单位或个人不在乎, 不予提供相应资料, 财务如果挂账, 会出现多笔暂存款且无意义。

#### 1.1.2 暂存款账务核算不及时、不统一

第一, 暂存款结转不够及时。例如, 短期进修班、

留学预修班等学费、培训费收款先挂暂存,待项目结束或年终与财务结算再确认应缴财政专户款。此模式影响收入确认的及时性,影响资产负债表、收入费用表等报表信息披露数据。

第二,暂存款科目核算标准不统一。对于代收代付类暂收款的后继账务处理,是冲支出还是做收入,意见不统一。例如,高校代收校内商铺水电费、教职工二次评审缴纳的外部评审费、中央单位出差人员缴纳的伙食费和交通费等,后继账务处理是用于相关支出还是做收入处理,有不同的处理方法。一种是冲相关支出,但要获知原支出项目信息,需追溯查询,有一定难度;另一种是计入其他收入,此方式处理起来简单,但原项目未能真实反映业务发生的实际成本支出。对于退款类暂收款的后继账务处理,是冲支出还是做累计盈余,意见不统一。例如,教职工离职过程退还已拿的工资、社保至学校,审计整改要求个人或企业退款至学校,由此形成的暂存款后续处理不统一。有人认为,应当冲项目支出,因为原项目已列支需要退还至原项目;有人认为,应当计入累计盈余,既然是退款,那么本不应该列支,所以不应回到原项目,而应归入学校资金。

#### 1.1.3 暂存款账龄较长,清理难度加大

政府会计制度改革后,权责发生制要求往来款管理更加规范。但是,会计制度转换带来的记账方式变化、会计核算软件的更新迭代导致数据不方便查阅,时间跨度较长。比如,工程项目建设验收周期长、人员变动、材料遗失等,造成高校原先收到的保证金难以支付出去,或者公司原因导致支付不成功,如此便形成暂存款长期挂账。还有非经济活动原因,比如对方误打款,但联系不上对方,只好长期挂账暂存。

#### 1.1.4 暂存款管理依赖手工记账,缺乏信息化手段的支持

第一,财务核算软件信息化程度不高。原始手工记账效率低,且辅助账信息不全。信息分类统计功能

较差,仅依靠手工计算,多头重复劳作,数据不共享。

第二,财务系统没有打通与其他信息系统的数据连通。与科研系统没有打通,财务人员需要在科研系统查询到项目立项信息,才能把暂存款确认至相应科研项目的收入;与合同系统没有打通,对于培训开班、提供服务签订的合同或协议款项,需要人工核对匹配银行来款与合同款项信息;与票据系统没有打通,举办会议收取的会务费,需要人工核对票据系统的开票情况,尤其在处理大批量会务费时,需要大量人工作业,影响暂存款处理效率。

第三,缺乏一个统一的暂存款管理系统,汇集来款认领、账龄分析、到期提醒、定期清理等功能。

### 1.2 高校暂存款现存问题的原因分析

高校暂存款管理中存在的问题并非孤立现象,而是多种因素共同作用的结果。而财务管理体制滞后是主要原因之一,许多高校缺乏现代化的管理理念和技术支持。此外,信息化程度较低、财务人员水平参差不齐等也制约着暂存款管理。

#### 1.2.1 暂存款管理制度缺失,运行机制不健全,内部控制薄弱

目前,大部分高校仅按照国家相关财务管理规定进行暂存款管理,未制定内部的暂存款管理办法,或者虽已有管理办法但制度不够完善,内部控制机制不够健全<sup>[1]</sup>。财务和内审部门对收支较为重视,但对往来款缺乏监督。对于暂存款缺乏跟踪管理,没有建立完备的对账机制,到期前如何催报提醒,到期后应履行何种决策程序、如何处理等,都是高校面临的问题。

#### 1.2.2 信息系统互联互通程度低,暂存款数据传输依赖传统沟通方式

当今,信息化、数字化、智能化发展对财务管理的变革越来越深远。一些高校信息化程度较低,财务系统功能单一,不能生成便利暂存款管理的表单信息。财务人员需要人工取数、加工才能形成有用信息,进而影响暂存款数据的准确性及其管理的时效性。信息

系统之间缺乏有效的互联互通,导致银行到账情况不能及时传递到业务部门,业务部门不能及时提交财务相关材料进行暂存款的后续处理。

### 1.2.3 财务人员素质参差不齐,是一个不可忽视的因素

一些高校的财务人员缺乏专业的财务管理知识和技能,对暂存款管理缺乏科学的方法和手段。这不仅影响了暂存款的管理水平,而且可能导致资金使用不当。此外,财务人员培训和考核机制不完善,缺乏持续的培训和激励措施,进一步加剧了这一问题。有些财务人员在处理未知事项的银行来款时,不去深究业务实质,简单地认为应该统一计入累计盈余或其他收入。

### 1.2.4 业务部门不熟悉财务规则,没有落实相关部门的暂存款管理责任

业务部门通常认为款项到账后的后续处理是财务部门的工作,不知道要根据业务不同而选择不同的财务处理模式。业务部门大多对暂存款缺乏主动管理意识,没有落实相关管理责任。例如,对于科研项目来款,不知道要走认领、立项等手续,以为资金到位就能使用,导致资金挂账暂存。一些不明原因的来款靠财务部门四处询问,效果也不佳,还要依赖相关部门主动认领。业务部门不熟悉财务规定,比如应该填应付款单,却误填成了一般费用报销单,使该业务从项目支出核算,而没有对冲已代收的暂存款。

综上所述,高校暂存款管理中存在的问题,既有体制上的原因,又有信息化建设、人员素质、业务部门管理责任等方面的原因。要解决这些问题,需要从多方面入手,综合施策,以实现暂存款管理的规范化和高效化。

## 2 业财融合理念及其对暂存款管理的作用

### 2.1 业财融合理念

业财融合将财务管理与业务管理紧密结合,旨在

打破传统壁垒,促进两者协同工作,助力高校战略事业发展。业财融合既是一种理念,又是一项原则,更是众多高校的实践领域。一方面,现代信息技术的跃式发展加快财务转型;另一方面,数据共享促进业务与财务、管理与流程深度融合。

### 2.2 业财融合对暂存款管理的作用

第一,业财融合能够破除部门间的壁垒,使业财形成合力。在业财融合理念下,在厘清各部门权责利基础上,使各部门加强信息共享、流程融合、决策协同,促进资源有效配置,减少舞弊风险,形成整体共同的价值目标,进而更好地管理暂存款相关业务。

第二,业财融合有助于对暂存款管理精准施策。对暂存款业务性质、账龄年限、往来单位进行细致分析和精准判断,有助于提高资金流动性和使用效益。业财融合能够为业务部门提供大量财务数据和管理会计工具,助力高校精细化管理的落地。

第三,业财融合有助于业务人员形成财务思维。业财融合能够让业务部门熟悉财务规则,了解暂存款相关的会计科目和术语,对于应付类、报销类、退款类等不同业务,从业务端发起符合财务规定的流程。根据不同暂存款需要不同的信息资料的要求,业务部门及时提供有价值的信息,助力高校形成全员财务思维。

第四,业财融合有助于财务人员更好地理解暂存款的来龙去脉。财务人员可通过了解业务实质,把握财务数据反映的具体内容。对暂存款的管理需要考虑其是代收代付类还是退款类等不同背景。业财融合便于根据不同业务实质进行不同处理,比如工程类质保金结算周期可能需要跨年,而科研项目类来款确认收入可能只需几天时间。

第五,业财融合有助于管理流程形成闭环。从业务发生起,资金流动反映业务进度,形成从业务到财务、从财务到业务的闭环融合。

### 3 基于业财融合理念的高校暂存款管理优化路径

#### 3.1 加强顶层设计，建立健全内部控制体系

高校通过构建全面的暂存款管理体系，将暂存款管理纳入内部控制体系建设。一是制定暂存款管理办法，加强预算控制和会计核算，制定暂存款的认领、核销、清理等各个环节的操作规范。二是构建暂存款清理机制。建立定期对账和反馈机制，成立往来款清理领导小组，对于长期挂账暂存款按规定履行公示程序，报校长办公会审议处理；对于已按规定程序清理的暂存款，事后明确用途的，经清理领导小组审查，报校长办公会、党委常委会审议，提出处理意见。三是转变思想，从理念上重视暂存款管理。加强宣传教育，营造财务人员与业务人员共同战略目标氛围，将各业务精细化分类落实到责任人，并对责任人加强思想教育。

#### 3.2 加强信息系统建设，数智赋能暂存款管理和业财相融合

高校应充分利用现代信息技术，构建一个集中的暂存款管理系统，打通财务与合同系统、科研系统、收费系统、票据系统，使得从申请到核销的每一个环节都能在线操作，实现暂存款的线上全流程实时监控和动态管理。一方面，将业务规则嵌入系统，通过设立暂存款到期提醒，在预开票环节加入控制审核功能，前款未到，不允许新增预开票等，借助系统联动，加强风险监测和识别预警；另一方面，建立业务和财务数据共享平台，自动关联比对数据和信息传递，数智赋能业财相融<sup>[2]</sup>。

#### 3.3 促进暂存款管理流程优化，形成业财一体化流程体系

业财融合需要重新审视暂存款的业务流程，确保财务和业务在流程中的交互更加紧密，从源头开始同步操作。随着业务的发生，资金向后流转至财务，财务处理后回填至业务系统，业务部门在系统中可以实

时查看进度和处理情况，实现数据自动联动，减少人工匹配劳作，形成业财闭环。财务和业务的协同运作，业财融合下的流程再造，更体现出全流程管理的理念。

#### 3.4 创新管理模式，探索契合暂存款管理的优化路径

一是通过项目制开展合作，业财融合促进暂存款管理分工与合作。在重大项目或战略性项目实施中，业务团队和财务团队共同参与，成立项目组。财务部门深入了解业务前端，实时跟进项目进度，能够预判资金流动时间并及时进行相应处理。二是建立业务与财务协作机制。畅通业务与财务信息传递渠道和合作机制，如召开多部门协调会、组建多部门工作组等，针对账龄较长的暂存款，共同解决业务和财务方面的问题，提高资金使用效率。三是建立绩效考评与问责机制，将收入分配与暂存款清理挂钩。将暂存款是否及时处理、处理的准确性与单位工作考评挂钩，从绩效角度建立激励与问责机制。例如，将学费暂存款清理与院校两级收入分配挂钩，通过绩效考评督促学院及时确认学费信息。四是注重财会人才素质提升。定期组织暂存款管理相关的培训，鼓励财务人员参加专业资格考试、学习最新的政策法规，同时建立奖优励勤机制。通过这些措施，提升财会人员素质，促进暂存款管理的规范化和科学化。

#### 3.5 精细化管理基础数据，数据赋能管理与决策分析

建立并完善暂存款基础数据管理体系，通过辅助账区分往来单位、账龄、业务性质，建立明细账及台账，在科目核算基础上加入项目核算，实施精细化管理并精准化定位相关项目责任人。构建统一的数据标准体系，实现暂存款相关财务流程的标准化和集中化，确保各方引用数据同源；借用数据分析工具，加强数据使用和分析，助力提升决策效率和资金使用效益。暂存款基础数据越精细，越有助于分析问题原因和



对策，进而为优化资金结构、促进业务活动开展，乃至教育改革提供决策支持。

### 3.6 加强财会监督，借助审计检查，助推暂存款管理规范化和科学化

高校可借助审计监察部门的力量，促进往来款的清理。审计部门除对收入、支出等常规业务进行审计外，还应加强对暂存款等往来款项的专项审计<sup>[3]</sup>。对于领导干部的经济责任审计，要关注离任手续中暂存款等往来款是否结清，或者事项未完成是否有明确的交接手续；对于工程款审计，要关注质保金、履约保证金是否有工程项目相关手续。

高校还可以引入第三方机构进行独立审计，通过行业监督、社会监督等形成监督合力，在一定程度上助推暂存款管理更加规范化和科学化。

## 4 结语

高校暂存款管理涉及多方面因素，需要学校财务部门及业务部门共同努力，不断探索创新，通过顶层设计、信息系统建设、业财融合、数智化手段等优化

暂存款管理，为学校事业发展提供财务支持。高校未来应注重提升业财一体化水平，充分利用大数据、云计算等先进技术，促进暂存款管理的智能化发展。高校可根据内部业财融合的程度，进行个性化和差异化分析，探索适合不同类型暂存款管理的优化方案。随着外部环境、政策要求、教育的不断变化，高校需及时调整和完善暂存款管理的理论和方法，以适应新的发展需求。

#### 参考文献

- [1] 胡军勇，蔡礼．政府会计制度下高校往来款管理现状及改进：基于全国 26 所高校问卷调查结果 [J]．财务与会计，2021 (22): 70-71.
- [2] 夏嘉丽．高校暂付款管理优化路径选择：基于智慧财务视角 [J]．新会计，2023 (9): 47-50.
- [3] 李晓明．内部控制视角下的高校往来款管理探究 [J]．中国农业会计，2024 (1): 86-89.

收稿日期：2025-01-13

作者简介：

张林霞，女，1989 年生，硕士研究生，中级会计师，主要研究方向：财务管理。