

# 新时代医学院校财务治理现代化路径研究

## ——以B校为例

王国文 彭玉春 李慧萍

内蒙古科技大学包头医学院内蒙古自治区 包头 014000

**【摘要】**：在“健康中国2030”战略与医学教育改革深化的双重背景下，医学院校财务治理面临着资金供需矛盾、管控难度加大与信息化滞后等多重挑战。本文以B校财务治理实践为基础，聚焦制度建设、预算管理、信息化转型、筹融资机制与风险防控五大维度，系统探讨医学院校财务治理现代化的实现路径。研究表明，构建“精准预算、规范管控、优质服务、智慧高效”的财务工作体系，是支撑高水平医学院校内涵式发展的核心保障，可为同类院校财务治理改革提供实践参考。

**【关键词】**：医学院校；财务治理；预算管理；智慧财务；风险防控

DOI:10.12417/3041-0630.26.06.010

### 1 引言

#### 1.1 研究背景

医学教育是“健康中国”战略的基础性工程。新医科建设背景下，医学院校资金需求持续扩大，财务治理水平直接影响办学质量。B校虽已建立较完善的制度体系，但仍面临生均拨款不足、资金来源多元等挑战，亟需探索符合医学特色的财务治理路径。

#### 1.2 文献综述

高校财务治理强调制度建设和资源配置优化（王守军，2023）。针对医学院校，应强化科研经费专项管理和成本核算（李建伟等，2022），智慧财务成为创新方向（张雪梅，2024）。现有研究多聚焦单环节，系统集成制度、预算、技术、筹资与风险的一体化治理实践有待深化。

#### 1.3 研究思路与方法

本文以B校为案例，梳理“十四五”财务治理成效与问题，结合“十五五”规划，构建医学院校财务治理现代化框架。遵循“实践总结—问题分析—路径构建”逻辑，采用文献研究与案例分析法，提炼可推广经验。

### 2 医学院校财务治理的实践基础与现实挑战

#### 2.1 “十四五”期间的工作成效

“十四五”期间，单位财务治理体系与治理能力持续提升，各项工作取得显著成效。在制度建设层面，以《中华人民共和国会计法》《中华人民共和国预算法实施条例》等法律法规为依据，动态优化完善40余项核心管理制度，完善“1+6+N”内部控制体系，强化经费审批、资金支付等关键环节风险防控，推动合规性要求贯穿财务工作全过程。预算管理方面，顺利实现由“基数+增长”向零基预算的模式转型，建立“线上+线下”

双重监控体系，依托季度分析与专项督导机制，有效提升预算执行效率，资金冗余问题得到明显缓解。借助信息化手段赋能财务服务，搭建线上报销系统与智能问答平台，启用数智员工“医小研”及财务综合数据看板，推出委托打印服务，大幅提升师生办事满意度。成本管控坚持事前控制与事后监督双轮驱动，聚焦基建维修、设备采购等重点领域，引入第三方专业机构开展拦标价审核与精准询价，“十四五”期间累计节约工程成本1363.33万元、采购成本4695.59万元；同时稳步推进教育成本核算体系建设，为资源优化配置提供精准数据支撑。资金保障能力持续增强，构建起稳健多元的资金保障体系，统筹整合财政拨款、非税收入、科研经费、经营性收入等各类资金，严格落实收缴责任，实现收入足额归集、精准核算与高效调度；积极拓展超长期特别国债、银行信贷、国家贴息贷款等多层次筹资渠道，强化全流程资金监管与风险评估，在有效发挥财务杠杆作用支撑事业发展的同时，合理控制债务规模，切实防范化解偿债风险，为单位高质量发展提供坚实财务保障。

#### 2.2 当前财务治理面临的主要挑战

在肯定成效的同时，当前财务运行与管理仍面临若干突出矛盾与短板。一是资金供需矛盾较为突出，生均拨款水平未达到国家12000.00元/生/年标准，且未按1.5倍系数落实医学类学生生均拨款；公用经费财政保障力度不足，长期仅按市财政政策627元/生/年标准的40%拨付，大量挤占非税收入，加剧经费运转压力；专项资金请款流程繁琐，需经过2个平台、11个支付环节审批，严重影响资金支付效率与执行进度。二是财务管控难度持续加大，随着学科门类不断拓展、产学研合作日益深化，资金来源更趋多元、使用场景更加复杂，部分项目存在预算编制不够精细、科研经费使用不够规范等问题，对经费全流程、全周期管控提出更高要求。三是信息化建设仍存在短板，财务系统与教务、科研等业务系统信息共享不充分，部门

间数据壁垒尚未完全打通,财务智能化管控水平与精细化、一体化管理需求存在差距。

### 3 医学院校财务治理现代化的核心路径

#### 3.1 以制度建设为根基,构建现代化财务治理体系

制度建设是财务治理的根本保障,需统筹推进制度体系、内控机制与政策执行的协同优化,以制度化、规范化、信息化支撑财务治理现代化。一是体系化修订财务管理制度,提升制度协同性与时效性。以《中华人民共和国会计法》《中华人民共和国预算法实施条例》等法律法规为遵循,动态更新并系统修订财务管理核心制度,推动制度集成创新与业务流程再造,强化预算管理、经费使用、采购支付、资产核算等制度之间的衔接协同,提升制度的系统性、针对性与时效性。二是深化内控机制建设,推动风险管理智能化。聚焦经费审批、合同管理、科研经费使用、基建项目资金支付等高风险领域,健全分级授权审批与不相容岗位分离控制机制,将内控要求嵌入业务全流程;依托财务系统与业务管理平台数据互通,实现内控流程信息化固化、风险点自动识别与关键节点智能管控,推动内控由事后核查向事前预防、事中控制转变。三是强化政策贯通与执行监督,保障财经制度落地见效。建立“政策解读—执行指引—监督检查”一体化推进机制,围绕国家“过紧日子”、科研经费“放管服”改革等重大政策要求,开展专题培训与流程适配,确保上级精神落地落实。加强与纪检、审计等部门协同联动,构建常态化联合监督格局,推动财务监督与业务监督、审计监督同向发力;同时完善责任追究与整改闭环机制,确保制度执行刚性、问题整改到位。四是推进制度信息化与公开化,提升财务治理透明度。搭建财务制度智能查询平台,实现制度文件分类检索、版本动态追溯与在线解读服务,提升制度可及性与易用性;面向全校师生开展常态化财经制度宣讲与典型案例警示教育,强化全员财经纪律意识与风险防范能力,营造人人懂政策、守规矩、严执行的良好财务生态。

#### 3.2 深化预算管理改革,提升资源配置精准性

预算管理作为财务治理的核心环节,需构建与学校发展战略深度融合的全流程管理体系。

(1) 优化项目库管理。构建“规划引领、滚动储备、绩效挂钩、全程可溯”的现代项目库管理体系,建立“战略导向—需求申报—论证评审—优先级排序—项目库储备—动态更新”的项目管理流程。实现项目从申报、评审、入库、执行到评价的全生命周期数智化管理,强化项目与学校发展战略、学科建设、资源配置的协同联动,提升项目谋划质量和资金使用效益。

(2) 完善预算编制体系。全面实施零基预算管理,切实增强预算编制的科学性、精准性与适应性。在预算编制过程中

突出规划引领、强化需求对接,紧密围绕学校学科建设、人才培养、科研创新等核心任务,细化编制单元,推动各部门结合学校事业发展规划,综合考虑市场环境变化、项目必要性与可行性等因素,提升预算评审的系统性与公正性;针对医学实验设备购置、教育教学项目、临床教学基地建设等大额经费需求,建立事前评估、专项论证、动态调整机制,通过跨部门联合评审,确保预算安排与学校战略发展方向高度契合,提高资源配置效益;同时健全多维度、分层次的预算评审机制,引入专家评审与绩效目标前置审核,强化依据支撑与过程留痕,推动预算管理由被动分配向主动谋划转变,逐步构建“项目等资金”的良性预算储备机制。

(3) 强化预算执行管控。建立预算执行动态监控机制,定期调度预算执行进度,对执行缓慢的项目及时预警并督促整改。优化资金拨付流程,根据项目实施进度和实际需求精准拨付资金,提高资金使用效率。建立预算执行考核机制,将预算执行率纳入部门年度考核指标,同部门的评奖、评优直接挂钩,压实部门预算执行责任。

(4) 加强预算绩效评价管理。构建“预算编制有目标、预算执行有监控、预算完成有评价、评价结果有应用”的全过程绩效管理体系。针对不同类型的预算项目,制定科学合理的绩效评价指标体系,重点围绕教学质量提升、科研成果转化、学科建设推进等核心目标开展绩效评价。强化绩效评价结果应用,将评价结果与下一年度预算编制挂钩,对绩效优良的项目优先保障资金,对绩效评价效果不佳的项目核减或取消预算。

#### 3.3 推进会计业务信息化建设,打造智慧财务平台

(1) 构建以“数据驱动、智能预判、主动服务”为特征的下一代财务智能服务体系,实现从“便捷办理”向“无感服务”转型,全面提升师生的报账服务体验与管理决策支持能力。

在信息化与智能化建设方面,重点围绕流程优化、场景拓展与服务升级,持续提升财务服务效能与管理精细化水平。一方面,深化系统集成应用,推动报销流程“无感化”,通过推进财务系统与教务、科研、人事、资产等平台的数据深度互通,实现项目立项、预算分配、执行报销、决算分析全流程自动衔接;同时深入开发“医小研”系列应用,对符合固定规则的高频报销业务实行免审自动处理,并试点推行“信用报销”机制,为长期信用良好的师生开通先支付后审核的便捷通道。另一方面,拓展智能服务场景,实现服务供给“前瞻化”,依托历史数据与行为分析构建“个人财务助手”,主动向师生推送预算使用提醒、报销进度查询、政策动态更新等信息,并搭建校级“财务健康度”仪表盘,为各学院及项目组提供经费使用情况可视化分析与运行效率评价。此外,升级智能咨询体系,推动问答服务“知识化”,将传统智能咨询系统由基础“问答库”

升级为“财务知识图谱”，支持多轮交互、场景应答与拟人化服务，可直接链接对应业务办理入口，显著提升财务咨询的精准性与便捷性。

(2) 建立财务数据分析模型：对预算执行、资金使用、收支结构等情况进行实时分析和预测，为学校决策提供数据支撑。开展学科经费投入效益分析、科研经费使用效率分析等专项分析，助力学校优化资源配置。

(3) 提升信息安全保障：加强财务信息系统的安全防护，建立数据备份、应急响应、安全审计等机制，防范数据泄露、网络攻击等风险。规范财务数据管理，确保数据真实、准确、完整，保障财务工作平稳有序开展。

### 3.4 拓展多元筹资渠道，增强资金保障能力

针对医学院校资金需求特点，需构建财政拨款、横向合作、社会捐赠协同发力的多元筹资体系

(1) 争取财政资金支持：密切关注国家、自治区和包头市相关政策导向，围绕新医科建设、区域医疗中心合作、医学人才培养等重点领域，精准申报各类财政专项项目，积极争取财政拨款增长。加强与财政部门的沟通协调，及时反馈学校发展需求，争取政策倾斜和资金支持。鼓励教师积极申报国家级、省部级科研项目，提升科研经费总量。

(2) 拓展横向合作筹资：依托学校临床医学、预防医学等优势学科专业，加强与地方医院、医药企业、科研机构的合作，共建科研平台、开展技术攻关、联合培养人才，争取更多横向科研经费和合作项目资金。

(3) 争取社会捐赠支持：建立健全社会捐赠管理机制，加强与校友、企业、基金会等社会各界的联系，宣传学校发展成就和捐赠需求，打造特色捐赠项目，吸引更多社会资金支持学校学科建设、人才培养和校园建设。

### 3.5 健全风险防控体系，筑牢财务安全底线

财务风险防控是财务治理的底线要求，需构建“事前防范—事中控制—事后监督”的全流程防控体系。

(1) 完善内部控制制度。修订完善财务收支管理、经费使用审批、国有资产管理、科研经费管理等内部控制制度，明

确各环节的职责权限和操作流程，形成“事前防范、事中控制、事后监督”的全流程管控体系，强化风险防控。

(2) 强化财务监督检查。建立常态化财务监督检查机制，定期开展预算执行情况检查、经费使用合规性检查等。加强对科研经费的全过程监督，重点核查经费使用的真实性、合规性和有效性。引入第三方审计机构，开展专项审计和年度财务审计，提升监督的专业性和权威性。

(3) 健全风险预警机制。梳理财务工作中的各类风险点，建立财务风险预警指标体系，对资金链安全、债务风险、合规风险等进行实时监控和预警。制定财务风险应急预案，明确应急处置流程和责任分工，提升风险应对能力。

### 3.6 加强队伍建设，提升专业服务能力

财务队伍是财务治理实施的核心主体，需打造政治过硬、业务精湛的复合型队伍。

(1) 优化队伍结构，招聘具备财务专业背景、信息化技术与数据分析能力的复合型人才，形成梯队化发展格局。(2) 强化专业培训，建立常态化培训机制，重点学习财经政策、医学教育法规、信息化技术等内容，鼓励学术交流提供科研能力水平，组织跨院校考察学习。(3) 加强作风建设，树立“以师生为中心”的服务理念，强化服务意识与职业道德教育，提升廉洁自律水平。(4) 健全激励机制，将工作业绩、服务质量与创新成果纳入绩效考核，与薪酬待遇、评优评先挂钩，激发队伍活力。

## 4 结论与展望

医学院校财务治理现代化是推进高水平医学院校建设的重要支撑，需立足医学教育特色，构建以制度建设为根基、预算管理为核心、信息化为支撑、筹资创新为动力、风险防控为底线的多层次治理体系。B校“十四五”实践积累了宝贵经验。

展望未来，随着数字经济与医学教育深度融合，财务治理将向精准化、智能化、服务化发展。应持续强化制度执行，深化数据共享与应用，优化多元筹资机制，提升风险防控前瞻性。同时注重财务治理与学校发展战略协同，通过科学配置资源，为医学人才培养、科研创新与医疗服务提供坚实保障，助力“健康中国”战略实施。

## 参考文献：

- [1] 王守军.新时代高校财务治理现代化的内涵与实现路径[J].教育财会研究,2023,34(2):3-8.
- [2] 李建伟,张莉.医学院校科研经费管理的特殊性与优化策略[J].中国高等医学教育,2022(7):23-24.
- [3] 张雪梅.智慧财务背景下高校财务数字化转型路径研究[J].会计之友,2024(3):112-117.
- [4] 内蒙古科技大学包头医学院计划财务处.发展规划(2026—2030年)[Z].2025.