

完善“财政一体化”模式下的高校财务组织建设

秦鑫

近年来,随着财政改革的不断深入,社会各界对财政数据的要求越来越高,基于“金财工程”基础上的“财政一体化”建设对财政数据、财政信息管理系统等都提出了新的要求。目前,高校资金最主要的来源渠道是财政资金,高校财务管理在很大程度上需要适应财政管理的需要,这就要求进一步完善高校财务组织的建设。

“财政一体化”对高校财务管理的新要求

“财政一体化”是伴着“金财工程”的实施,随着信息技术不断发展和财政各项改革不断推进而提出的。随着财政改革的深入,财政部门逐步推出了“单一的国库集中支付”“政府集中采购”“非税收入管理”“预算管理系统”“财政工资统发”“公务卡管理系统”等各类管理系统及管理制度,形成了从收入管理到预算指标、用款计划、政府采购、资金支付、资产管理完整闭环的财政资金管理循环。“财政一体化”,就是抛弃原有的“信息孤岛”建设,以这些应用支撑平台为基础,建设业务上全覆盖、数据上全共享、流程上相互衔接、管理上协调统一的财政管理信息系统,以提高财政资金的分配和使用的安全性、规范性和有效性。“财政一体化”的推行,要求作为财政预算单位之一的高校将财务管理

更好地融入到现行财政管理体系之中,这对高校财务的基础数据及信息系统等都提出了新的要求。

首先,基础数据方面。“财政一体化”要求包括高校在内的所有预算单位都必须按照统一数据标准及格式来录入基础数据,如人员信息、学生信息、资产信息、资金信息等,这些数据包括预算、执行、监督、决算、分析等所有环节。同时,由于所有数据都在财政数据平台统一保存,并由财政数据平台对录入中不符合或有异常的数据进行预警,这就使得高校自身在基础数据口径粉饰数据的空间不复存在,高校财务的数据将更加科学化和精细化。

其次,信息系统方面。“财政一体化”要求“高校财务一体化”,高校财务信息系统要进行很好的整合。高校财务管理可以借鉴财政管理经验,借助资金杠杆,依托信息化系统来开放端口、统一标准,并逐步整合各职能部门系统,使得相关数据从录入、使用到维护都在一体化系统中保持口径一致、信息完整,从而降低数据的冗余度,减少重复劳动,提高财务工作效率。

现行高校财务管理与“财政一体化”要求不相适应

(一)现行高校管理体制导致高校财务的监督管理职能被严重削弱。高校

管理传统上实行的是条口管理模式,从组织结构上看存在着松散型和科层组织的双重特征。作为平行平级单位的各个职能部门及院系等具体业务单位往往将财务部门视为“报账”部门,仅仅将报账相关的资料流如发票、合同、相关明细等传递到财务部门。由于这些资料流所反映的财务信息往往与具体的业务信息相分离,不能准确反映业务的具体内容及过程,这割裂了财务部门与相关业务部门、院系等在具体资金使用与业务活动之间的关联性。同时,由于财务部门通常都是在业务活动发生之后、资金支付之前才获得这些部分与资金支付相关的信息,其信息获得的时间远远滞后于具体业务的发生时间,导致财务的监督管理职能被严重削弱。

(二)高校财务组织内部平行化结构导致信息流逐步缩水乃至失真。与高校松散型科层组织管理模式一样,高校财务部门内部目前普遍实行的也是平行管理模式,一般包括预算、核算、基建、科研经费管理等平行科室,并对应相应的职能部门。除了“预算——核算——资金支付”这样的线性流程外,其他职能科室不能有效地进行业务和流程的整合。如科研专项经费的管理通常由财务科科研经费管理科室对接上游的科研管理部门及下游的会计核算部门,前端的申报资料、合同等信息流经学校科研管

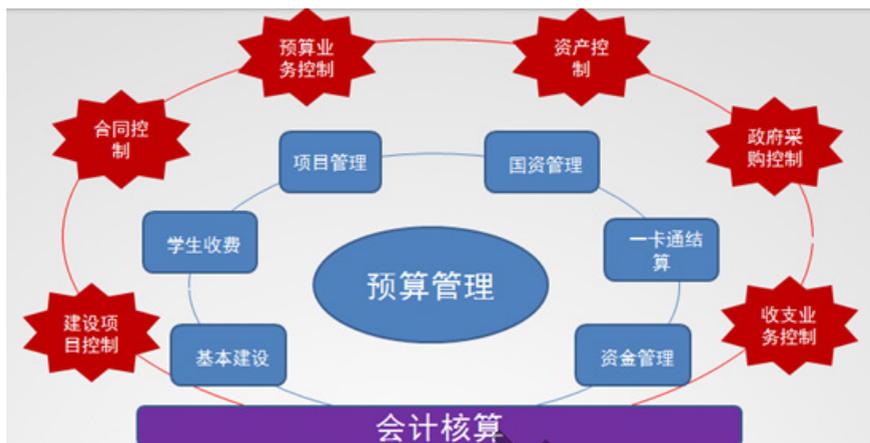
问题探讨

理部门、财务科研经费管理科室至会计核算时已大大缩水,基本只剩下诸如项目性质和项目金额等非常简单和粗放的信息,这使得会计审核时无法对此进行精细化管理,进而导致项目结题审计中问题频现。这种平行管理的模式使得相互之间信息不共享,战略导向不明确。

(三)高校信息管理需求滞后导致信息化进程较慢,“信息孤岛”问题突出。相对于同等规模的企业而言,高校由于目标驱动力不强、成本控制概念弱、资金管理需求不旺等原因导致其信息化管理的需求较弱。在同等规模企业早已实施了ERP甚至财务共享的情况下,高校财务管理信息化进程显得非常缓慢,仅经历过从手工记账到会计电算化、再从会计电算化到预算指标管理、项目结构控制、学生网上缴费平台、网上预约报账以及无现金支付等多个单项业务财务管理系统应用。尽管高校财务信息系统的建设已经有一定的基础,但是就高校财务内部而言,这些系统还没有完全自动对接,更不用说与高校其他职能部门管理系统之间的对接。高校各职能部门之间的数据没有实现共享,这导致各职能部门分别报送上级主管部门的数据经常不一致,同一问题相关数据重复报送、相互矛盾、准确度差,“信息孤岛”问题十分突出。此外,从理性人的角度看,平行化组织结构在信息共享方面会有着天然的壁垒作用,这进一步加大了“信息孤岛”问题的解决难度。

“财政一体化”下完善高校财务组织建设的几点设想

(一)建立基于高校财务系统的共享数据中心,夯实“高校财务一体化”建设的信息技术基础。为更好地实现数据共享,提高高校财务管理效率,高校财务部门可以以“财政一体化”为契机整合“高校财务一体化”。首先,以预算系统及核算系统这两个最传统的财务系



高校财务业务拓扑图

统为核心,将财务的外围业务系统如工资酬金系统、学生收费及资助系统、国库支付等资金系统、网上预约及查询系统、资产管理系统等自动对接,实现一键触发,自动生成预算或收支凭证。其次,在保证财务数据精准的基础上,按照人员、物资、事项等几个维度扩展财务共享数据库字段,通过统一数据标准向各职能部门开放端口。各基层业务单位(院系)及个人是原始数据的搜集者、提供者、录入者,而各职能部门则成为数据的使用者、加工者和管理者。任一环节数据的变动将会同步触发财务系统数据的实时更新,从而保证业务信息流与资金信息流的同步。这可促进各业务单位对内对外提供数据的高度一致,有效消除“信息孤岛”,实现数据共享。通过推动以财务系统为半核心的外延式管理模式建设,夯实信息技术基础,建立基于财务系统的共享数据中心,推动各“信息孤岛”围绕财务信息系统整合成“高校财务一体化”管理信息系统,实现业务信息与财务信息的高度一致。

(二)构建“以预算为龙头、以核算为基础的半核心式”高校财务组织架构,完善“高校财务一体化”下新型财务组织建设。根据新预算法,在信息数据共享的基础上,以学校战略为目标,从全

局高度整合高校资源,夯实业务基础,全面体现一体化的“全”“统”“细”“共”特性,建立“以预算为龙头、核算为基础的半核心式”高校财务组织架构,从组织的角度实现“高校财务一体化”。首先,强化财务预算为代表的财务管理部门力量。作为高校各部门中最具全局观和全局意识的财务预算部门,在学校资源配置中所起的龙头作用甚至半核心作用不可忽视。财务预算部门应有足够的人力和精力全面、准确、及时的掌握所有外部主管部门、校内相关部门的政策措施,及时了解学校各业务部门的具体执行情况,深入分析包括传统意义上的财务指标和以往不被财务重视的非财务指标等。如应了解人员工资政策及测算方法、绩效奖励办法、科研管理政策、学生资助标准及范围等,要掌握各业务单位资源分配情况及执行进度、效果、师生评价等。在熟悉这些政策的同时,依托信息系统,在掌握资源分配利用情况的基础上,加强数据统计分析能力,进而建立合理的学校内部预算管理体系,规范校内各业务单位预算申报、汇总、沟通、执行、监督及考核全过程。此外,在了解上述政策、掌握资源信息的基础上,依据“政策文件——实施流程——表单控制”的逆向思维模式,规

范确定各类核算口径、制定相关政策,实施流程再造,实现学校战略。其次,提高以会计核算为代表的财务服务部门的服务水平,发挥其基础作用。作为直接为师生服务的窗口部门,会计核算部门是高校财务部门最为基础的部门,主要是根据预算制定的规范口径,利用网上预约、无现金报销等信息化手段改进报销流程提高服务质量,提供准确、规范的财务数据。同时,会计核算部门还要充分发挥人才培养基地功能,为财务部门源源不断的培养和选拔优秀人才。第三,在保留现有科室岗位编制的情况下,提高预算和核算的半核心式地位,从组织的角度实现“高校财务一体化”,以便于财务共享数据中心的建设和管理。目前不少高校成立了处级建制的“财务结算中心”,以统筹完成基础结算功能。与其对应,也可以成立处级建制的“财务预算中心”或者“财务管理中心”。其他传统财务业务科室作为预算、核算部门与具体业务单位合作的前沿触角,则负责制定政策、检查和督促对应职能部门及时准确的完善财务共享数据中心数据,配合和协助预算部门做好资源分配、执行监督以及绩效分析等。

(三)打造适应新型财务组织的人才队伍,提供“高校财务一体化”人力保障。首先,要求高校财务能够引进或培养一批熟悉财务制度,同时能够紧密联系各项基础业务,较好对接基层部门、学校职能部门,有较强的整理、消化、吸收能力对接财务预算部门的专业财务人员。比如应加强诸如具备计算机信息化、统计、法律、金融、税务、外语等相关知识的各类复合型人才的介绍和培养,以适应越来越开放、越来越国际化的新型高校的财务需求。其次,要制定合理的财务人员职业生涯规划,注重提高高校财务人员的待遇并提供可持续发展空间,做到“引得进、留得住”,对接“财政一体化”要求,建立“高校财务一体化”体系,为广大师生提供更方便、快捷、优质的服务提供有力支撑和保障。□

【基金项目:江苏高校哲学社会科学基金项目“信息化下高校财务组织整合与队伍配备研究”(项目编号:2015SJA006)阶段性研究成果】

(作者单位:南京工业大学)

责任编辑 李艳芝

图片新闻



江苏淮安市财政局获优质服务红旗

吕剑 任宏庭 | 摄影报道

在近日召开的江苏省淮安市作风建设大会上,淮安市财政局等17家单位和服务部门被授予“101%服务流动红旗”优质服务竞赛活动2016年度优胜红旗。101%服务流动红旗”优质服务竞赛活动是淮安市委市政府应对经济新常态,服务重大项目、重点企业、重要民生项目和台企台商的重要举措。活动开展以来,淮安市财政局全体干部职工奋发争先,共开展走访48次,帮助企业解决问题107个,帮扶成果受到挂钩企业和社会各界的充分肯定和赞誉。

