

# 以财务共享服务推动 行政事业单位财务转型

## ——《行政事业单位财务共享论》简评

于增彪

进入21世纪以来,最突出的事件莫过于“大智移云”信息技术在商业领域的应用,其中一项重要成果就是大量的企业建成财务共享服务中心,并相应地形成了比较成熟的理论和方法体系。我国行政事业单位尽管在会计信息化方面也取得了长足的进展,但相对企业而言,仍然存在着明显甚至巨大的落差。对于行政事业单位,财务共享服务中心不仅能够大幅度地提高财务工作效率,便于财务信息透明化,更重要的是,能够更好地向财务信息用户或者利益相关者提供他们所需要的信息,以支持他们的战略和经营决策、管理控制和奖惩问责。根据有关资料,我国行政事业单位的数量超过百万,如果全部建立起财务共享服务,其所带来的好处可以说是不可估量。然而,如何构建行政事业单位财务共享服务中心,既无理论上的依据,又无实务上的标杆,一切还在探索之中。《行政事业单位财务共享论》(以下简称《共享论》)正是在这样的背景下出版,恰逢其时地呼应了行政事业单位财务管理的关切和诉求。

### 一、《共享论》的创新

《共享论》在借鉴企业财务共享服务中心成功经验的基础上,创建了

行政事业单位财务共享服务中心的理论、方法和实务参照系。《共享论》不乏创新之处,在下列四个方面尤其突出。

(一)行政事业单位财务共享的战略目标定位

在导论部分,作者重点探讨了行政事业单位建设财务共享服务中心的紧迫性、必要性和可行性,并在此基础上确定了行政事业单位财务共享服务中心建设的四大战略目标及其作用,规划了总体设计蓝图。通过对国内外财务共享理论和实务的回顾,作者发现在行政事业单位财务共享服务中心的建设过程中,必须首先设立好战略目标,这直接关系到财务共享服务中心的模式、流程、组织、人员以及系统等一系列问题。而作者创新性地提出的四个阶段的战略目标(分别是实现集中核算、实现业财融合、实现行业集约化管理、实现全面共享和战略决策支持),从业务内容、组织范围和技术手段等维度逐步延伸和辐射,具有较强的实践指导价值,也为我国行政事业单位信息化发展的研究提供了思路。

(二)行政事业单位财务共享的服务模式构建

在模式构建部分,作者重点探讨了行政事业单位财务共享服务中心的

服务模式构建以及业务流程设计问题,这是财务共享问题研究的核心。企业在构建财务共享服务中心的过程中,形成了众多可供参考借鉴的模式类型,而且不同模式类型所实现的战略目标存在差别;但对于行政事业单位而言,由于其业务活动类型与企业存在巨大的差异,能否直接采用企业的方法构建财务共享体系一直是实践决策中的难点。《共享论》就服务模式构建这一难点问题,创新性地分析了服务模式构建时的影响因素,并按照专著导论部分确定好的战略目标,按阶段进行服务模式的构建与优化。在这一过程中,《共享论》对实现核算共享、与财政业务协同、实现行业共享、提供战略决策服务四个阶段的业务流程进行了设计规划,从而将财务共享的理论行政事业单位的业务紧密结合在一起。

(三)行政事业单位财务共享中心的机构人员配置

由于行政事业单位与财务共享服务中心之间是一种委托代理记账关系,因此《共享论》重点研究了在这种关系下各自的权责利问题,这为组织架构设计、机构岗位设置、人员安排奠定了基础。此外,《共享论》就行政事业单位财务共享服务中心内部以及内部与外部的协同组织架构进行了探

讨,按照集中核算阶段、业财融合阶段、行业集约化管理阶段、全面共享和战略决策支持阶段进行了机构与岗位设置,并就原单位财务人员的转型方向、财务共享服务中心的人员能力要求、管理与考核要求进行了透彻的分析和梳理。研究紧紧抓住行政事业单位的业务内容和财务流程,解决了行政事业单位在财务共享服务中心建设中的现实难点问题。

(四)行政事业单位财务共享中心的系统保障

考虑到在行政事业单位信息化建设过程中,需要采用系统实现财务共享中心的服务模式和业务流程,如何设计系统整体框架和具体模块成为人们关心的问题。《共享论》就行政事业单位财务共享的系统模块框架和具体功能进行了探讨,并从制度建设、知识管理、风险管理、绩效管理、内部稽核管理和保障体系等层面探讨财务共享服务中心的运营保障措施问题。本研究探讨的系统建设问题为促进行政事业单位落实云共享系统提供了理论支持,探讨的运营保障问题为行政事业单位内部各部门配合完成财务共享服务中心建设提供了依据。可以说,《共享论》的系统保障论既能指导行政事业单位信息化建设,又有利于拓宽运营管理理论研究,着实解决了“大智移云”时代行政事业单位的信息化运营建设难题。

## 二、《共享论》的学术价值和实践意义

### (一)学术价值

首先,《共享论》填补了行政事业单位财务共享领域的研究空白。目前我国理论界关于政府会计的研究,多集中于探讨新政府会计准则、会计制度带来的影响、政府综合财务报告与国家治理体系、治理能力现代化之间

的关系等,政府会计信息化建设的研 究较少。《共享论》借鉴企业会计信息化建设的相关理论,将财务共享理论应用于政府会计的研究领域,解决了政府会计信息化建设的诸多难题,并增补了行政事业单位财务共享理论研究成果,奠定了行政事业单位财务共享研究的基础。

其次,《共享论》拓宽了会计信息化理论的研究边界。随着“大智移云”时代的到来,财务共享服务中心作为会计集中核算的组织,极大地减少了重复性会计核算工作量,提高了财务工作的效率,因此理论界对于企业会计信息化理论的研究一直是近年来的热点,其中特别是对于企业财务共享的研究更为丰硕。而目前较少有研究行政事业单位财务共享中心模式、流程、组织和系统等内容的,因此《共享论》拓宽了研究边界。

再次,《共享论》丰富了管理会计的研究内容。由于云共享技术推动了会计人员由财务核算岗位向管理会计岗位转型,在“大共享”时代,管理会计如何发挥出其创造价值的重要作用引起了学术界的广泛关注。《共享论》充分探讨了在“大智移云”背景下如何综合使用管理会计工具、如何将财务共享服务中心的建设与行政事业单位预算管理、资金管理、政府采购等业务紧密结合,并研究了管理会计在“大共享”时代的职能,从而丰富了管理会计的研究内容。

### (二)实践意义

首先,《共享论》为指导我国各省行政事业单位财务共享服务中心的建设提供了一套完整的思路。目前我国的行政事业单位只有建设省属会计集中核算组织的经验,虽然安徽省合肥市曾尝试搭建市级预算单位财务集中管理平台,但在实际操作过程中遇到了较大的困难,苦于缺乏一定的理论

指导。而《共享论》的出版,有助于我国广大行政事业单位在新政府会计准则改革攻坚阶段,借鉴企业财务共享服务中心的建设经验,把握好准则改革和信息化建设中的核心要素,从战略目标、服务模式、业务流程、组织人员、系统运营等方面解决建设难题,从而更好地推动我国行政事业单位信息化发展步伐。

其次,《共享论》为财政部门实现覆盖全国“省——市——县”三级财务信息共享提供了实践指导。《共享论》指出,应当按照战略目标分阶段构建我国行政事业单位财务共享服务中心,其中第一阶段和第二阶段的建设主要在省级层面开展,第三阶段的建设辐射至各省属行政事业单位,而第四阶段的建设深入至市级和县级、市属和县属行政事业单位,从而形成了“省——市——县”三级的垂直共享组织架构。在行政事业单位的具体实践中,财政部门可以率先在我国一二线省份进行试点,形成全省范围内的财务信息共享,进而将这一共享模式推广至全国,最终形成从中央到各省、市、县的财务共享体系。

值得强调的是,《共享论》还提供了增量研究的价值,为后续相关理论和实务的深入研究和拓展奠定了基础。由于种种原因,我国很多行政事业单位的会计还是“记账、算账、报账”的传统财务会计,因此,我国行政事业单位的财务工作、财务人员必须转型,转向融合信息技术、业务活动和管理会计。将《共享论》提供的理论和框架与特定行政事业单位的具体情况结合起来,以财务共享服务推动财务工作拓展到预算管理、成本管控、绩效评价、资产管理乃至奖惩问责各个领域。□

(作者单位:清华大学经管学院)

责任编辑 姜雪