

预算管理一体化系统中 资产管理模块项目建设风险与对策

罗茜

摘要：按照财政部要求，从2022年1月起，各级政府会计主体必须将本单位发生的各项经济业务或事项，纳入一体化会计核算系统管理，确保会计信息全面记录和反映预算单位的预算执行情况和财务状况、运行情况、现金流量等。目前，贵州已进入上线试运行阶段，各级预算管理机构已启用系统，作为预算管理重要基础性环节的资产管理模块也已经上线试用。

关键词：预算管理一体化系统；资产管理模块

资产管理是财务管理的重要组成部分，是财政预算管理的重要基础性环节。预算管理一体化系统是以项目管理为主线，将前期谋划、项目储备、预算编制、项目实施、项目信息变更、项目结束和终止、会计核算等各个环节有序串联起来，形成完整清晰、可追踪、可回溯的预算管理信息链条，反映项目预算管理全过程，从而实现对预算管理全流程的动态反映和有效控制。而项目管理的终端再进行延伸，则到达了资产端，从而形成完整的管理闭环。突出资产从配置到处置的闭环管理要求，构建预算—项目—资产—收入—预算的循环模式，这既是对各地预算管理提出的新要求，也是对一体化系统提出的新功能需求。因此，在一体化系统中嵌入资产管理模块，其目标是抓住资产配置、使用、处置、收入等重点环节，实现资产配置、资产使用、资产处置的规范化、流

程化、标准化管理，最终实现对行政事业资产的全程监管。

预算管理一体化系统及资产管理模块的建设

预算管理一体化系统建设总体思路为：构建主体框架，再逐步丰富完善具体功能。首先实现预算编制、执行、决算的一体化，再逐步与工资管理、资产管理、决算与报告管理等其他业务流程相衔接。按照财政部要求，从2022年1月起，各级政府会计主体必须将本单位发生的各项经济业务或事项，纳入一体化会计核算系统管理，确保会计信息全面记录和反映预算单位的预算执行情况和财务状况、运行情况、现金流量等。目前，贵州已进入上线试运行阶段，各级预算管理机构已启用系统，作为预算管理重要基础性环节的资产管理模块也已经上线试用。

系统建设过程的风险识别及风险分析

（一）风险识别。预算管理一体化系统及资产管理模块的建设属于典型的项目建设或实施，因而具有项目的特点，也面临着项目实施风险。主要是项目面临的内部风险多，主要风险因素来自于组织实施过程。

一是项目范围和目标风险。作为具有一定专业性的信息系统，一体化系统具有明确的目标性，解决的是特定的问题，实现的是明确的功能，但需求方与系统开发商之间对系统希望实现的目标和完成的功能认识是不同的，从目前的系统实施过程来看，双方对项目范围和项目目标认识还存在一定的偏差。这也是项目实施中面临的最大的风险。

二是工期风险。由于政府机关部门工作的特殊性和财政部门管理时点

严格性的要求，项目对于工期要求十分严格，各个里程碑事件都必须按照进度实施完成，否则项目上线投用延迟造成的损失将无法估量。

三是系统集成风险。由于一体化系统涉及多个模块共同开发，存在一定的系统集成风险。各个模块对应的业务部门往往只关注自身需求，这就要求系统开发应充分考虑后期系统集成的规划，相互之间数据通信的可能，否则将会造成各模块虽然能够独立运行，但模块之间的搭接不畅，形成信息孤岛。

四是组织管理风险。本项目实质上是一个复杂的信息系统工程，涉及大量的业务梳理、软件开发，需要整合多个业务部门的资源，因此需要强有力的组织管理体系保障项目推进。

此外，在保证系统功能齐全、解决实际需求的基础上，系统最终需要的是各层次、各角色的工作人员能够掌握系统、应用系统，必须有针对性、有计划性地开展培训，让各级财政系统人员、预算单位财务人员以及各级预算管理单位接受新的工作模式和工作方式，最终实现系统的正常运转。

(二)风险分析。资产管理模块目标是抓住资产配置、使用、处置、收入等重点环节，基本实现对行政事业资产的全程监管，构建全程监管体系。资产管理等工作开展的依据是预算法及其实施条例、《行政事业性国有资产条例》等相关规定，其对资产管理等财政业务制定了全面、规范、标准的政策及流程，是一套政策性的工作制度。但是在具体实施中，各业务模块是依托《预算管理一体化规范》(以下简称

《规范》)来开展系统建设工作。一体化系统的开发与建设在具体实施细节上尚不能完全满足资产管理需求。从试运行情况看，系统主要是解决资金从项目到指标、到支付、到记账的过程，但涉及管理控制、数据查询、对账机制等功能开发进度与实际需求还存在差异，不能完全适应资产管理的需要。主要存在以下几点问题：

一是在业务流程方面操作流程较为繁琐，业务配置固化，灵活性较差。资产配置预算审核工作量大，各类通用办公设备及家具的可配置量与行政事业单位资产管理系统相关数据不能衔接，人工审核工作量大。

二是系统功能设置精细化程度不高，系统控制规则较少。使用过程中需要大量人力进行甄别、处理。预算编制中涉及的资产配置，在一体化系统中是以项目为审核单元进行推送审核，但资产配置的审核是以单位为审核单元，对于多个项目配置资产累计数超过单位的可配置量，系统无控制无提示。实际操作中，因系统不便利或查询功能欠缺等原因导致了工作量加大。

三是报表查询和对账数据查询分析功能不完善。系统缺乏对账机制和模块，自带的查询数据功能只能单条查询某几条数据的明细情况，如果需要汇总某一个要素的总数则会产生偏差，原因可能是筛选条件或者要素变动导致，目前尚未解决。因此，涉及某个维度的数据汇总数需要大量人工处理后才能生成可用数据，导致工作量反而加大。

四是项目库模块方面，存在数据

显示不完整或查询、使用功能不便利的情况。项目库项目明细导出表不能体现资产存量数、项目概况、政策依据等信息，需要逐条点开才能查看，导致点击量激增，降低了工作效率。

对策与建议

(一)重点梳理自身业务与《规范》的不同，以现有的系统和业务流程为基础，认真总结实践经验，研究提出统一的业务管理流程，确保流程的准确性和可用性。

(二)加大业务培训和操作培训力度，结合工作实际采取线上线下同步的方式，邀请财政系统、运维实施团队的专家，重点从《规范》、系统技术标准以及实操能力方面，对各级财政系统人员和预算单位财务人员开展常态化培训，提升一体化各个应用场景操作人员的操作能力，进一步提高财政业务处理水平。

(三)强化技术保障力量。督促实施公司技术团队进一步强化服务，发挥技术优势，及时帮助各地各单位解决各类系统问题、故障。在个性化定制、二次开发、功能完善、报表输出、运行维护等方面着力解决当前存在的问题。协调各部门、各单位根据试用情况反馈系统需求，提高工作效率和体验感。

(四)通过研究确定业务规程和明确项目管理体系，构建顺向相互支撑、有效制衡和逆向真实反馈、有效监控的管理闭环。在此基础上再逐步实现各个系统模块功能之间的相互衔接。□

(作者单位：贵州省财政厅)

责任编辑 刘永恒