

基于全面预算管理的N高校财务数智化平台建设

刘双喜 张玮楷 陈璐 朱佩佩 丁锴

摘要：在财务智能化转型过程中，N高校根据发展目标和各部门业务特点，创新性地运用大数据、智能化及共享服务等信息技术，融合全面预算管理工具，嵌入单位业务审批、内部控制、绩效管理等流程，打破单位内外信息孤岛和地域限制，在确保数据安全情况下，建立互联共享的财务数智化平台，重塑了学校预算管理模式，推进业财数据共享，赋能决策分析，有效促进了学校高质量发展，为建设高水平大学提供了财务保障。

关键词：全面预算管理；财务数智化；平台构建

中图分类号：F275 **文献标识码：**A **文章编号：**1003-286X(2024)19-0052-04

在高等院校高质量发展过程中，打造基于全面预算管理的智能化财务数据系统，不仅能够推动高校降本增效，提高财政资金利用率，更能以全面预算管理为抓手，赋能高校高质量发展。然而，部分高校的财务信息化

平台建设缺乏长远规划和全局性考虑，系统应用繁冗低效，一定程度上限制了学校财务管理水平的提高和学校的高质量发展。N高校从高校发展的战略高度出发，以服务决策、优化资源、提高绩效为目标，积极构建既满足服务高校业财管理需求，又能充分体现全面预算管理思想的财务数智化信息系统。

一、平台构建实践

N高校基于高校管理需要和战略目标，充分利用信息化、智能化手段，以建立具有前瞻性、适用性、共享性的高校财务平台服务系统为目标，科学、精准地推进财务数智化平台建设。

(一) 完善平台顶层设计，充分保障资源配置

N高校对学校业财管理的现状与实际需要进行充分研判分析，遵循以全面预算管理为核心、以财务共享服务为载体的建设思路，立足端到端流程的闭环梳理与优化设计，精准定位财务数智化平台建设的总体目标和具

体目标。在作用发挥上，平台以充分实现学校人财、业财、资财融合，全面推进预算、核算、决算、绩效管理提升，赋能学校高质量发展和高水平大学建设为总体目标。在功能实现上，N高校将打通校内外数据，打造集业财融合、线上内控审批、信息共享、绩效监控于一体的全流程信息共享系统，推进高校财务智能化运营和科学化决策定位为平台建设具体目标。基于平台主要建设内容，N高校绘制了财务数智化平台构建的总体应用模式框架图（见图1），将平台顶层设计向细处实处推进。

在落实学校财务数智化平台建设和发展规划的同时，N高校积极布局平台建设基础资源的配置。受学校财务人员技术限制等因素影响，N高校充分利用外部技术，采取购买第三方技术服务方式，实现学校数据的互通、共享。同时财务部门主动促进学校内部各职能部门的协同发展，协调财务平台与学校科研管理、人力资源管理、学生信息、住宿管理、资产管理等平

基金项目：江苏省2021年度高校哲学社会科学专项研究“财务智能化赋能高校高质量发展研究”（2021SJB1356）

作者简介：刘双喜，南京体育学院财务处副处长；张玮楷，东南大学现代管理会计创新研究中心助理研究员；陈璐、朱佩佩，南京体育学院财务处；丁锴，南京体育学院财务处处长，正高级会计师。

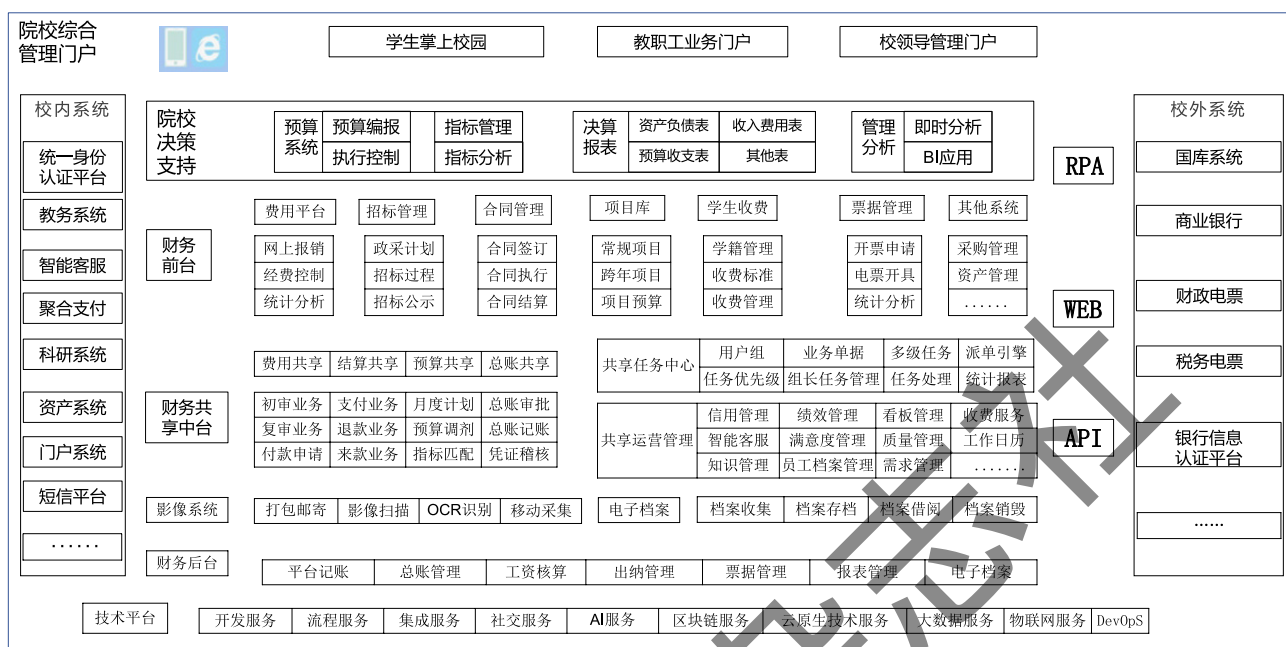


图1 N高校财务数智化平台总体应用模式框架图

台的对接，为数智化平台建设提供多方面的协同保障。

（二）数智赋能全面预算管理，重塑学校预算管理模式

N高校在财务数智化平台中自主搭建全面预算管理系统，对预算申报、指标控制、预算调整、预算执行、绩效评价等方面进行全过程管理，利用大数据技术，整合与预算相关的基础信息平台，关联内部和外部各类财务相关数据，重塑学校预算管理的方式、内容和流程。平台将学校的预算、核算、决算形成有效的开放管理，对预算的编报、审批、调整、控制到预算的执行监督及项目库的管理等方面进行开发，实现对各个基层部门预算信息的自动汇总。

1. 智能化预算申报及编制。N高校根据省级部门预算要求与校内预算管理的需要开发预算申报管理系统，达成预算管理的前端数据采集。系统根据预算绩效管理目标、往年预算执行情况与各部门的预算申报，结合各

部门实际业务智能化汇总平衡各部门预算，并给出预算指标分配建议，供校级财务部门参考审批。系统能够根据各部门的每一项业务活动编制相应的预算指标，真正实现严格预算控制，一切经济业务以预算为基础，无预算不执行。在平台的支撑下，N高校所有单据提交将首先验证预算，无预算或预算不足则无法提交单据，从系统层面为全面预算管理提供强制约束，提高了预算编制的科学性和权威性。

2. 动态监管预算执行。为实现对预算执行情况的动态化监督，N高校将部门预算国库指标系统与前端业务融合（见图2），实现内部预算控制体系平台内业务与国库预算系统、支付系统数据打通，保证校内预算与国库指标同步，保证核算与预决算的高度准确性。基于此，各部门可以实时了解各项经费执行进度，预算执行监督部门能够对各部门单位业务事前申请、经费报销、支付申请、国库支付全程进行管控，实现预算与决算一体化，

有效纠正预算执行偏差。同时平台搭建校内全面预算控制体系，实现对校内单位、部门的项目指标管理，将线下业务单据转移至线上系统填制，系统采集业务数据并根据内部的预算指标来控制单据的填写与提交。

3. 预算项目库机动化管理。平台搭建了预算项目库管理系统，实现预算项目的动态管理。预算项目库申报功能全年开放，各部门可以随时申报新的预算项目。支持新增、跨年项目延续申报、直接引用往年项目等方式。涉及会议、培训、出国等具有定额标准的，部门申报时可以查看相关的标准；涉及申请新资产配置的，系统对于超标准配置的资产在申报时会给予预警提示；涉及采购事项的，系统会根据政府采购目录以及拟采购金额自动判断是否属于政府采购预算，实现项目预算资金与业务明细内容一一对应。项目审核时，校内各业务部门在职责权限范围内通过平台对申报的预算项目进行审核。对于超标准配置的

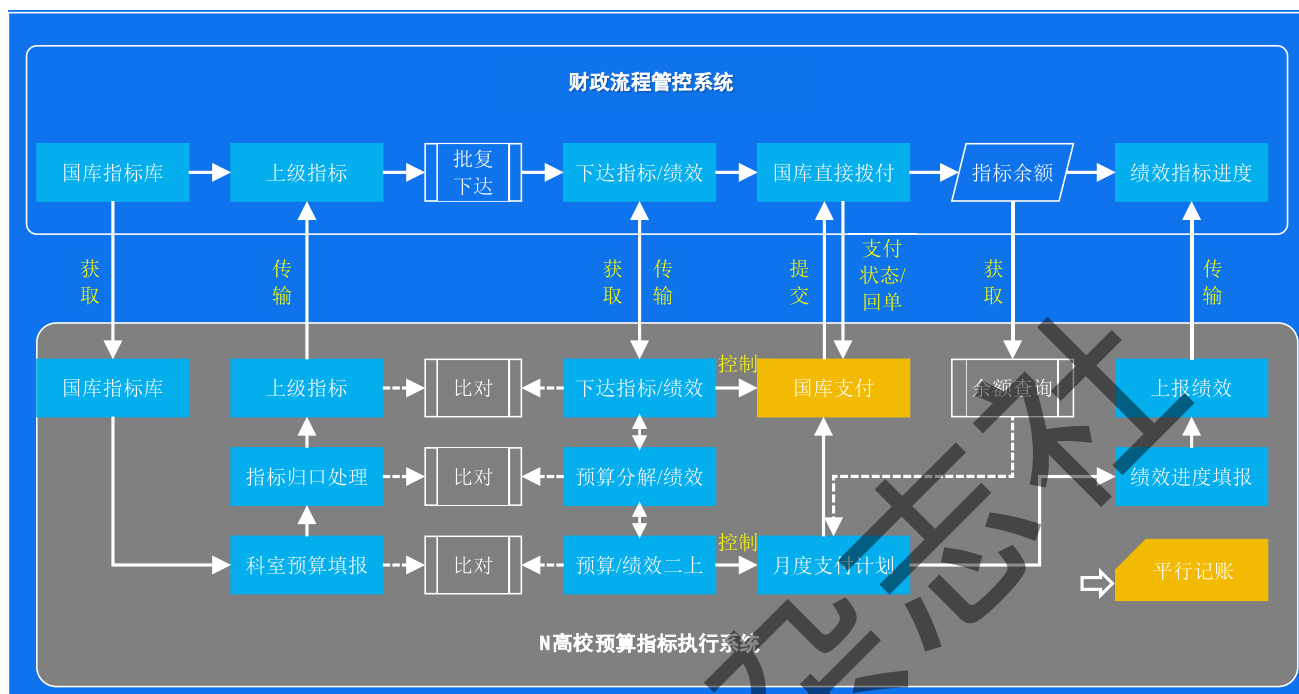


图2 N高校财务数智化平台预算执行控制系统

在审核时会给予预警提示。审核全部通过后的项目会进入单位项目库，根据项目类型、项目重要性、项目资金量等维度进行排序，作为单位备选项目。在编制年度预算时，预算编制部门可选择项目库项目是否纳入年度预算，并根据年度预算安排实现项目库内备选项目和正式预算项目的切换。

（三）推进业财数据共享，充分赋能决策分析

1. 强化平台数据集成，提升财务管理效能。平台实现费用报销、出纳、往来款管理、银企收支、固定资产、总账、报表及电子档案等财务业务共享，使学校业财工作可量化、可管理、可评价，既能显著提升财务管理效率，也为预算绩效管理提供了直观的评价依据。N高校利用财务数智化平台将财务报销业务中单据的初审、复审、收单、下推付款申请单、凭证处理等业务环节作为共享任务纳入共享任务

池管理，分配给共享服务中心会计人员处理，并计量考核每一位会计人员任务完成的数量与时效。

2. 打通校内外周边系统，达成业务办理网状平台。N高校在财务数智化平台上搭载学生收费管理系统、招标管理系统、合同管理系统，实现数据的共享互通，完成与聚合支付管理系统、固定资产管理系统、科研管理系统、教务管理系统、学工管理系统等的对接工作，使得平台化、集成化管理的优势日渐体现。例如，平台中的学生收费结算系统将学生信息及费用标准等主数据接入并规范管理，实现与学校基础信息系统的对接以及学生助学贷款系统的交互集成，实现学生收费、资金、票据业务的完整闭环。平台基于学生收费结算系统，能够自动出具综合分析报表，完成学生收费业务与财政票据的对账工作，实现资金流的交互，并自动生成核算记账凭证。

3. 构建决策分析系统，深化应用数据。利用财务数智化平台，N高校逐步深化对业财数据的运用，使其在学校关键事项决策、优化教学科研成果、日常运营分析等环节发挥重要作用。例如，在预算及指标分析层面，平台通过数据分析平台与财务系统集成方式，与财务系统深度融合，抓取国库指标及预算执行报表，实现嵌入式深度分析，并通过移动端推送或用户主动查看预算及指标执行分析数据，使各部室及时掌握各自预算指标执行情况，并为校领导和相关管理单位提供直观便捷的数据服务，充分保障全面预算的实施成效。

二、N高校运用财务数智化平台取得的成效

（一）业财融合更加深入

平台中预算系统模块实现全面预算管理与业务相结合，预算的申报、

指标计划的编报、业务工作的开展等预算管理工作都以业务工作开展为出发点和落脚点,实现预算管理与业务开展紧密融合。同时通过预算管理系统即时、准确、系统地了解业务各环节执行情况,并基于组织维度、时间维度对业务预算执行结果进行监控,关注问题业务,督促责任部门及时整改,防范运营风险。

(二) 财务管理质量显著提高

1. 财务服务成本大幅降低。首先,学校财务授权审签时间明显缩短。财务共享服务让财务业务更加公开透明、易于监督,工作效率明显提升。单据流转与领导审签时间从过去的5天左右降为最多2天(一般是当天审签完毕),节约了时间成本。其次,平台的运用大幅节约了人力成本。财务共享业务可通过网络随时随地办理,财务部门无需在各校区都设置齐备的办公地点、设施,有效节约了空间成本。

2. 财务管理流程更加标准规范。审批流程方面,各项费用能按照不同的报销规则自动流经各个归口审批人,并支持协同式会签,比如多部门联合会签预算调剂、合同审核。同时各个节点嵌入也趋于规范,例如合同

中提供了校经济合同标准化模板,增加了校聘律师的法律风险审核,减少了各审批部门的工作量和法律风险。此外时间节点控制更为精准,如借款限制了三个月的归还期控制,发票开具后三个月必须报销的时间限制,降低了年底集中“打乱仗”的风险。

3. 驱动校内业财数据链整合。通过平台,学校实现了两条跨业务的长数据链,一是学生收费数据链,实现从学生入学数据、学籍数据、宿管数据到收费数据,以及财政电子票据数据、收费汇总数据、收费账务数据等的贯穿管理,链条中关联学生缴费数据的“学生发放单”来限制欠费学生领取各类奖励、补助以及报销。二是购置类业务数据链,从指标下达、采购计划管理、招标管理、合同管理、核算付款管理最终回到预算指标管理,形成数据贯穿闭环管理,进行有效的数据控制与核验,对内控的有效实施起到了明显的推动作用。

(三) 学校资金绩效明显提升

1. 往来款管理成效显著。学校通过平台对往来款加强额度控制、次数控制、时间控制,有效降低了往来的挂账,并清理了历年累计积欠的近3 000

万元借款。

2. 学生收费高效精准。对学生收费管理上,由于职能部门通过财务数智化平台展开高效协作,新生开学时缴款率达到98%以上,新学期结束时达到100%缴款。历年累计积欠的学费也从近2 000万元降到了200多万元,学校筹集资金能力明显提高。

3. 资金管控合理精细。平台将用款、借款合并指标,按年度、具体经济业务内容下发到各部门,并与国库指标、自筹资金指标配比,使得资金支付更为规范,资金的使用更为有效。近几年在N高校预算资金总量有所增长的情况下,年末国库资金结转率逐年降低,达到了财政提出的年末资金结转率不得超过8%的要求。□

责任编辑 姜雪

主要参考文献

[1] 丁锴. 财务共享服务在NT高校的运用与实践[J]. 财务与会计, 2023, (10): 68-69.

[2] 陈虎, 郭奕. 智慧财务的实现模型及应用场景[J]. 财务与会计, 2021, (19): 9-14.

(上接第38页)更准确地理解鉴定意见的内容,从而提出有针对性的质证意见。其次,应进一步完善专家辅助人制度,探索建立相关的人才库,并明确专家辅助人的职责与权利,确保其在诉讼程序中发挥积极作用,进而解决当事人因缺乏资源难以寻找和聘请合格专家的问题。再次,法庭应优化质证程序与方式,可采用分段质证、焦点问题集中质证等方式,提高质证的效率与针对性,同时应注重引导当事人及其律师围绕鉴定意见的关键问

题进行质证,避免陷入无谓的争执与细节泥潭。最后,法庭在面对复杂的鉴定问题时,不能过度依赖第三方的鉴定结果,而应保持独立审查的能力与态度,充分行使调查权,对鉴定意见进行全面、细致的审查,并结合其他证据进行综合判断。在一方当事人对鉴定意见持异议但不愿申请重新鉴定时,法庭应根据案件具体情况合理分配举证责任与风险,即综合考虑双方当事人的举证能力、鉴定意见的可靠性等因素,进而作出公正、合理的

裁决,而不宜简单地将不利后果全部归咎于持异议的当事人。□

责任编辑 李卓

主要参考文献

[1] 黎仁华. 推动我国会计鉴定职业化的发展对策[J]. 财务与会计, 2020, (3): 66-67.

[2] 卞志山, 陈希凡. 一宗司法会计鉴定案例介绍及思考[J]. 中国注册会计师, 2020, (1): 116-120.