

# 高校财务信息共享建设的管理探析

汪洪

广东财经大学财务与国有资产管理处

**[摘要]**教育投入的增加和高校资金来源多元化,对于提升高校内部数据资源交互,满足外部相关部门不同层面、不同性质的对高校财务数据报送提出了新的挑战。由于普遍存在着财务内部部门模块没有形成协同共享、财务部门与其他部门之间没有形成协调共享、财务部门与主管部门和外部相关单位信息报送不协同等问题,提出服务组织架构要分散与集中有机融合,共享平台要模块化与专业化有效协同,平台服务管理要技术创新与服务流程合力并进,财务管理共享措施要系统衔接与人才培养一同联动等。

**[关键词]**高校财务管理;信息共享;会计核算标准化;服务平台信息化

**【DOI】**10.12252/j.issn.2096-6288.2020.04.729

高校财务管理信息共享是指充分利用现代信息技术和资源整合进行合理的整合,对财务业务流程进行专业化生产服务再造,通过优化组织结构和规范工作流程,对高校财务管理信息流、资金流和物流等业务进行信息化和集成化管理,提升流程服务效率、降低运营成本,进而促进高校内各项工作的协调与健康发展。

## 一、高校财务管理信息共享建设中的问题

目前,多数高校通过信息化建设,将面对面沟通解决的财务服务过程转变为通过信息系统实现了线上与线下相结合、甚至某些业务完全线上服务来实现,如网上报销等功能,财务服务效率有较大幅度提高。师生员工通过财务信息网站,可以随时随地查询自己的工资(收入)情况、项目经费下达和使用情况等有关财务信息,不仅减少了排队等待,还减缓了因资金信息不对称等造成的其他问题,有助于提升财务工作服务的满意度,也体现了财务服务信息化的便捷高效。既有的财务管理信息共享虽然提高了财务日常核算管理功能,但是,信息共享平台并没有将高校业务部门的“分散性”信息和业务“重复性”内容进行有效整合,整合资源和提升整体效率的目的还有很大的空间,高校财务管理信息共享服务仍处于发展的初级阶段。

### (一) 财务子系统模块之间没有形成信息协同

一方面,财务部门内部的各核算子系统模块是依据传统核算模式要求进行设计的,存在内容相对独立现象,系统之间信息传递的滞后性、分散性和无效性并存,信息缺乏互通,未实现全面衔接共享。另一方面,财务组织架构上根据业务内容分为多科室,各科室职责边界似乎是明确的,然而很多业务具有很强的交叉性,业务性质和内容在科室之间划分不清,各科室只注重自身所认可的权责范围业务,不关注跨科室业务,产生跨部门业务主体责任模糊不清,极大影响财务服务效率。以G大学为例,学校分设两个校区,会计核算流程沿用传统财务管理模式,人员岗位设置、业务流程安排、核算方式等,与十余年前相比,没有什么根本改变。弊端主要表现在:一是财务系统模块功能,没有从学校财务价值实现来构建,甚至一些基本模块缺乏,例如往来台账。二是系统模块设计关联深度不够,模块间存在孤立现象。如预

算编制及开支范围的信息系统没有实现共享服务,存在预算管理科,进行预算编制,核算科进行预算执行,由于核算工作人员不清楚项目预算内容,账务处理时理解的偏差影响到预算执行的力度和效果。

### (二) 财务系统与学校其他系统之间没有形成协调共享

高校财务管理体制上实行的是集中核算、分级管理制度,各部门间存在程度不同的信息分隔。高校扩大招生和多校区办学的快速发展,财务数据在各职能部门之间、不同校区之间等面临实时传递信息和共享问题日益突出。同时,在财务与业务、内部与外部的信息共享层面,由于内容或信息标准与格式上的不统一,导致流转过程中财务部门和业务部门各干各的,各职能部门间缺乏协同性。一旦出现需要共同协调解决的问题,又容易出现互相推诿的现象。尽管各高校在财务信息化建设方面取得了快速发展,但财务管理系统与学校其他职能部门系统并未实现并联交互,各个信息系统无法做到直接的数据交换,或是形式上完成业务系统与财务系统的简单对接,没有打破部门壁垒,出现相互之间的推诿扯皮现象,数据和信息共享程度更是达不到现行需求,形成信息孤岛问题。财务部门与教职工和学生之间,财务部门与校内其他部门之间财务数据缺乏高质量的财务信息共享平台。

(三) 财务部门与主管、外部单位之间信息联系没有形成协同配合

由于财务系统在财务、预算科目设置时,财务系统设计时对底层设计缺乏细化和深度,造成取数困难无法满足不同部门、不同性质财务数据的需求。财务数据无法通过现行系统直接分类汇总取数,而是依靠工作人员花费大量时间利用人工进行数据编辑,造成人力、物力的浪费,也会产生数据偏差。

## 二、高校财务管理信息共享问题的原因分析

(一) 财务层级组织架构和事项审批架构不协调导致沟通不畅

高校财务管理模式是根据国家法律和政策,按照学校性质和运行要求,遵循财务规范和运行规定,达成财务管理目标的管理形式。高校传统财务管理通常为多层级的职能组织直线型架构模式,即各部门按所处层级履行各自的职能,财

务政策和财务决策通常是由上级向下级进行传达和安排，基层逐级具体落实，信息从下向上逐级报送。这种组织结构构建是符合高校财务集中控制和纵向管理要求，方便高校对各类资金和收费进行集中的统筹规划和资源配置。在实际运行过程中，由于师生员工根据要求办理相关事项，各层级间按业务性质以纵向沟通为主，易造成财务管理与教学科研等业务流程相分离。正是高校所创建的财务管理模式缺乏横向的信息沟通和协调，不利于有关工作的高质量发展。

## （二）预算管理重编制轻执行导致业务脱节

从高校财务预算编制实践看，通常预算编制参加人员只有财务部门领导和预算管理科室工作人员，与预算相关的核算人员极少参与，很多时候由于预算工作人员对核算情况不了解，加上没有进行集中讨论，预算编制、下达和执行过程中，相关人员缺乏有效沟通和数据反馈，结果造成预算分配方案是方案，预算执行是另外一套核算体系，没有严格按照预算编制进行。出现编制与预算执行的脱节现象，没有实现财务链条的严谨性和科学性。

## （三）核算流程的政策规范和账务处理不匹配导致信息孤岛

政府会计制度的全面推广和实施，要求学校遵循新的会计政策规范，依据新的核算管理体系，制定相应的核算流程和办法。但是，基于传统业务的组织机构设置不合理、职能分工各行其是、信息系统不完善等多种原因，导致部门沟通不畅的信息孤岛现象依然存在。例如，资产管理信息系统与财务系统对接时，由于“财务”和“资产”概念和操作上的区分度不明晰，资产信息操作的经办人，遇到系统提示涉及到“财务”处理情形，就认为需要联系财务部门处理，导致很多业务流程的繁冗和低效。因此，财务人员需要重新消化吸收权责发生制的核算基础，消除信息不对称导致的理解差异，加强会计信息传递。不能因为政策理解偏差等原因，影响了财务流程的顺畅，导致有些工作不能一次性完成。

## 三、高校财务管理信息共享优化建议

高校财务管理信息共享优化遵循以下原则：（1）系统性。模块间要形成整体、功能上要统一。即财务模块要与所有同财务有关的业务模块之间形成对接，形成基于统一标准的财务共享系统。（2）动态协同性。共享平台能根据先进理念、信息技术和管理方法进行有机整合，并不断进行优化升级。目的是能够提高学校的资源控制能力，形成资源优化配置的发展模式和提升高校财务运行效益。（3）前瞻性。运用模块化设计理念，功能、结构和新技术引入等的拓展需求都能得到不断满足，整个系统既能立足现实，更能面向未来发展。

### （一）财务组织架构：分散与集中有机融合

财务信息共享是充分利用大数据、云计算、人工智能和区块链等现代科学技术进行资源共享和流程再造的结果。财

务信息共享服务模式要求下，流程再造不仅仅是财务内部职能的设计优化，而是基于财务新要求和新思路的整个业务流程最优化改造，体现了以客户为中心的发展理念。这种组织架构的再造，不是从根本上改变原有的财务管理模式，而是采用现代信息技术和系统优化方法，进行的渐进式的改造，表现为组织结构形式上分散，业务服务管理上集中，分散与集中的有机融合是以更有效率的实现既定目标为原则的。

### （二）财务信息平台：模块化与专业化有效协同

高校财务信息共享主要包含大数据中心模块、财务信息输入模块、财务业务处理模块、财务信息输出模块等模块构成。模块的使用需要专业化人才，与模块的专业化一致，工作人员的技术应用能力和专业化水平要符合模块化对专业人才的需求。因此，要确保素质较高的人才，特别是要加强财务人员的专业化培训。同时，完善工作责任机制，提升工作人员在日常创建财务管理工作方面的积极性。

### （三）财务服务管理：技术创新与服务流程合力并进

高校财务管理信息共享管理，要根据技术合理应用的要点和动态协同原则，合理设计财务系统、薪酬管理、项目管理、数据反馈等工作模块，保证每个模块之间全面协同，实现数据信息的共享。尤其要注意的是，财务服务要积极主动创新服务的方式、方法，突破传统业务的壁垒，积极融入校园网体系。通过优化财务服务流程，推进现有业务系统与网上流程平台的融合，最终实现数据与流程、服务与管理、财务服务与经济活动管理之间的有机整合，促进内部财务管理和业务控制高效发挥作用。

### （四）财务管理措施：系统衔接与人才培养合力联动

高校核心业务部门一般都建有符合本部门工作需求的信息系统，如人力资源处有人事管理信息系统，教务处有教务管理信息系统，科研处有科研管理信息系统。财务管理信息系统要与内部控制系统、项目库管理平台、各业务部门与财务相关的信息系统进行系统内容整合。由于各个部门系统的内容和设计标准各不相同，因此，财务信息共享管理举措如下：首先要解决各系统模块之间的标准整合和对接问题。其次，提高财务信息共享服务中业务部门人员的素质问题。信息共享造成的扁平化管理，对各业务部门相关工作人员的专业化提出更高要求。第三，提升财务人员的服务能力，包括财务分析能力、风险防控能力、资金预算和业绩评价能力等。最后，财务管理持续优化问题。要在信息系统的衔接性、人才的更新性等方面要形成联动机制，以确保人岗协同、高效服务。

## 参考文献

[1] 雷宋琼. 高校财务共享服务问题研究[J]. 时代金融, 2017, 10: 140-144.

作者简介: 汪洪, 女, 安徽蚌埠人, 广东财经大学财务与国有资产管理处, 会计师。