

新时期事业单位财务共享模式建设研究

■ 张永丰

(中国民用航空西北地区空中交通管理局, 陕西 西安, 710082)

一、引言

事业单位是指国家为了社会公益目的, 由国家机关举办或者其他组织利用国有资产举办的, 从事教育、科技、文化、卫生等活动的社会服务组织。事业单位在开展业务活动时, 其办公流程和办公模式大多趋同。目前, 我国事业单位普遍采取财务共享模式进行财务管理, 以实现实际业务和财务计算的结合。依托先进的信息系统, 能对事业单位从事经济业务活动时产生的数据进行全面核算和分析。

自财务共享服务概念被提出后, 财务共享模式在我国得到广泛普及和推广。许多企业开始采用“云计算”“大数据”等先进技术代替过去落后的财会人工计算, 在内部管控方面也实现了与人工智能相结合的协同管理。但是, 在企业现代化建设快速推进的同时, 我国事业单位的建设却较为落后, 不仅存在信息化进程缓慢、财会业务执行不力、过度依赖人工等问题, 还对国家规划要求的“智能化办公”新型理念知之甚少。在当前全社会各领域推进数字化改革的浪潮中, 事业单位建立财务共享模式的需求越发迫切。基于此, 本文先概述新时期的事业单位财务共享模式, 再根据事业单位财务共享模式建设中存在的主要问题提出相应的解决对策。

二、新时期事业单位财务共享模式概述

财务共享服务模式, 即通过流程的重新规划, 对行政、财会等各个部门的职能进行划分与整合, 减少不必要的人力、物力支出, 节约办公开销, 使财会办公变得更专业、更标准。财务共享模式能凭借高水平的数字化、信息化技术对财务、业务工作进行监管, 为财务、业务工作提供数据支撑, 减轻财务、业务部门的工作负担, 使事业单位工作效率显著提升。

(一) 模式简介

在事业单位中建立完善的财务共享模式, 必须基于事业单位特点, 采取过去管委会组织的模式, 立足“一区一中心”的原则, 以财政局为单位构建起事业单位的独特模式, 并利用财务共享模式对不同区块的预决算编制业务进行整合。构建财务共享中心模式会使事业单位组织架构出现巨大变化,

大大降低人工成本。当下, 事业单位的财务机构将被废除, 财务人员将被削减, 只留下预算专员和报账员处理预算和单据的相关事宜。财务共享模式的办公基本原则是集中管理核算, 因此, 虽然财务共享模式建立后财务机构会被废除, 但是可以设立应收应付、员工费用、税务、文档管理中心及风险管控等职能部门来负责相关业务。

(二) 流程制度

为确保事业单位财政业务工作的顺利推进, 事业单位应在建立财务共享模式前先界定财务共享服务中心的权责, 在明确职责范围的基础上科学规划业务流程。规划后, 财务共享模式的流程应包括基础数据搜集、业务处理流程审核、资金付款、财务分析及档案管理等基本内容。同时, 科学的流程制度不能只包含工作内容的划分, 还应对各流程阶段进行划分和归类, 理顺各流程间的关系, 明确业务的评判标准, 科学界定具体的完成时间, 以及评估可能遭遇的风险。另外, 还需对在事业单位业务中占比最大的费用报销流程进行处理。

三、新时期事业单位财务共享模式建设必要性

(一) 提高信息透明度和及时性

在事业单位建成规范高效的财务共享模式后, 财会业务就能依托完善的财务共享制度进行业务处理, 保证办公流程的合理规范。如此, 既能强化信息处理的及时性, 实现信息资源共享, 又能提高信息的透明度。同时, 在建成财务共享模式后, 信息透明化程度变高, 不仅能够为事业单位信息处理带来便利, 还能够通过数据信息共享惠及其他事业单位。共享中心的精准快捷处理方式能保证信息处理的及时性, 从而提升事业单位的财务工作效率。

(二) 防范财务风险

财务共享服务模式之所以能对财务风险进行有效预防, 是因为其能规范事业单位的内部控制流程, 降低流程操作风险发生概率。同时, 财务共享服务模式能配合事业单位相关部门设置风险预警机制, 通过风险预警机制对事业单位的日常工作进行科学监督和有效调整, 以此减少事业单位财务风

险发生的可能性，保障事业单位日常工作的顺利开展。此外，财务共享中心对资金进行统一管理，能够降低事业单位高管人员舞弊概率，减少资金核算过程出错的可能性，保证财务数据的准确无误，有效防范事业单位的财务风险。

（三）降低运行成本

事业单位设立的财务共享模式可以依靠一对多的管理模式对同一类型的大批量业务数据进行集中核算，以此提高工作效率，节约时间成本。同时，事业单位原本的财务人员削减后，能减少人力资源投入，节约人力成本，去除不必要环节，以达到运行成本降低的目的。

（四）保证信息质量

在事业单位传统财务管理模式下，虽然各单位为满足财务数据核算的需求设立了财务岗，但是因为财务人员的专业能力参差不齐，所以在数据处理过程中易出现各种失误，无法保证财务信息质量。在新的财务共享模式下，财会人员的人工操作被财务共享模式代替，并专设审核与复核岗位负责信息处理，如此，既能避免数据信息错漏，保证数据处理的准确性，又能提高事业单位财务信息处理的质量。

（五）提高监管效率

财务共享模式的基本运作流程就是下设专门的子单位负责各自的业务，并制订具体、标准和规范的流程，提升子单位的工作效率。在此基础上，财务共享服务模式能依托专项的业务监督体系，快速完成财务工作和财务数据的动态监管。

四、新时期事业单位财务共享模式建设存在问题

在新时期下，财务共享模式的建设虽然有先进信息技术的支持，但是从现状来看，仍存在各种问题，阻碍财务共享工作的进一步推进。

（一）管理层观念落后，主动变革意愿低

在事业单位内部推广财务共享模式，虽然是出于业务集中核算、工作效率提升、降低成本的目的，但是从现状来看，事业单位的顶层决策者和负责人在面对新时代提出的变革要求时，却表现出较低的积极性。究其原因，一是财务共享模式建立后，事业单位对财务的自主权会降低，在一定程度上损害管理层的利益；二是创新和变革虽然能推进事业单位的发展，但也存在较大风险，一些管理层为避免风险的发生，会抗拒变革。在此情况下，即使对管理层人员进行调动、重新分配愿意配合实行财务共享模式的管理层，也会因为人员的变动而使

内部管理环境变得更加复杂，还需要对被替换的工作人员进行安抚、协调利益关系。除此之外，事业单位管理层人员的年龄偏大，思维较为固化，对新事物的接受程度较低，这也是需要解决的问题之一。由于财务共享中心模式是利用信息化技术开展工作的，改变了传统的办公习惯，因此管理层需要重新学习如何操作，这给管理层带来了较大的学习压力，易使他们产生抵触情绪。总的来说，事业单位要想推广财务共享模式，必须转变管理层的观念，减少来自管理层的阻碍。

（二）财务人员素质不高

财务共享模式的建设并不单单只是将财务核算集中统一这么简单，而是需要在各个建设的子单位进行职务分配，帮助管理层结合各单位的具体情况做出科学有效的决策以促进财务人员的升级转型，因此，这对财务人员的综合素质要求更高。从现状来看，部分事业单位的财务人员存在专业能力不足的问题。而且由于事业单位工作的特殊性质，即使传统财务管理模式下财务人员的专业素质不符合新的财务共享中心模式对财务人员的要求，也难以对其进行调动，只能吸纳更符合共享中心模式建设需求的人员。由此造成虽然部门庞大，但办事能力不足的困境，使事业单位在财务方面的支出更多。同时，在财务共享模式建立后，由于共享模式中的人数及人工成本预算是固定的，因此相关工作人员的专业素质即使不符合模式下对人员的要求，也不能再招募人员满足办公需求，而财务人员的专业胜任能力不足会大大弱化共享模式的实施效果。

（三）信息化基础薄弱

当下，财务共享模式在事业单位中尚未广泛普及，一些事业单位仍然采用的是传统的核算系统，并且，因为财务和业务工作存在差异，所以会阻碍事业单位对财务部门和业务部门的统一管理，并影响财务部门与其他部门沟通交流的有效性。由于一些事业单位的信息化水平较低、信息化基础薄弱，要想成功搭建财务共享平台，就必须进行2—3年的长期、大规模投入，这对事业单位的财力、人力、物力提出了较高要求。因此，信息化基础薄弱是事业单位财务共享模式普及面对的问题之一。

五、新时期事业单位财务共享模式建设对策

（一）用正确的理念引导管理层思维转变

财务转型始于共享服务，财务共享模式的建设实质是一种变革，会对原有的管理模式和部分人员的固有利益产生冲击，因此，它需要得到管理层的

充分认可和支持,转变一些传统的习惯和认知。

事业单位对财务管理模式转型的需求始于信息时代下互联网的渗透,以及事业单位对信息透明化和及时性的要求。由于实施财务共享模式的本质是对事业单位的办公流程进行根本性改革,因此不可避免地会引起利益分配矛盾和冲突。因此,事业单位要想保障财务共享模式的顺利实施,就必须深化管理人员的变革意识,让管理人员深刻理解变革对于事业单位的积极影响,以此获得管理人员的支持,为大规模开展改革行动奠定基础。

从事业单位的角度出发,财务部门主管要想带动管理层转变观念,必须强化财务共享意识,在推动事业单位内部思想建设的同时向上级部门和其他部门进行积极宣传,为他们介绍财务共享模式的优势。同时,应通过流程规范、降低成本、提高办事效率、促进业务融合等环节激发上级管理者的兴趣,使其逐渐认可财务共享模式。之后,财务部门主管可积极主导本事业单位的转型工作和试点工作,从实践层面进一步获得单位从上到下的认可。

负责事业单位工作监督的相关政府监管部门要想切实推进财务共享模式建设,必须发挥政府的领导作用,对事业单位的管理层进行思想上的疏导和沟通,展现出对财政改革的支持态度,以此打消管理层的顾虑,为事业单位的财政改革和信息化建设提供政策保障。

(二)以财务转型带动事业单位财务人员综合素质提升

事业单位建设起财务共享模式后,如何提高相关人员的综合素质已成为亟待解决的问题。纵观财务共享模式建立后,事业单位财务人员被分流至共享、业务、战略等职能岗位的局面,应根据财务人员的工作难易程度进行初步划分。例如,在传统财务工作模式中从事机械简单劳动的财务人员可被归入共享财务系统进行统一管理,负责报销、审核等工作;而没有被划分到其他业务的人员,通常十分熟悉本事业单位的业务,且拥有现代共享意识,对此,可组织他们接受相应培训,然后负责财务共享管理中的预算、分析、资产管理、风控等全方位工作。通过科学的划分,能对过去冗余且专业素质参差不齐的人员进行重新分配,在解决人员数量问题的同时,为事业单位财务共享模式培养需要的人才。

(三)统一规划财务共享模式建设

提高事业单位的信息化水平是建设财务共享模式的前提条件,因此,事业单位管理者应该提前

做好本单位的信息化准备工作,然后开始顶层项目的执行,全方位解决事业单位的信息化问题。在财务共享模式建设期间,事业单位的管理层人员应具备相应素养,能推进标准化、内控有效的共享模式构建。同时,财务共享模式建设应具备完整的前中后台结构,以及具备处理数据的所有相关功能。另外,不仅要搭建完备的共享平台,还要安装与平台相配套的系统,与银行、企业、电商等平台联通,为财务共享工作开展奠定良好的基础。

六、结语

推进财务共享模式在事业单位的普及应用是顺应时代发展的必然趋势,在数字化共享理念普及的背景下,事业单位必须紧跟市场发展脚步,切实推进数据共享、协同合作的智能高效办公。本文对事业单位的财务共享中心模式进行简要概述后,具体分析了实施财务共享中心模式的必要性,其能够提高事业单位信息的及时性和透明性、防范单位的财务风险、降低单位的运行成本、保证信息质量及提高监管效率。但是,现阶段我国事业单位的财务共享中心模式建设还面对着一些限制。这些限制一方面来自管理层,即部分管理者思想落后,对于改革的抵触情绪较大;另一方面来自财务工作人员,财务人员专业胜任能力不足、综合素质不高进而给财务共享中心模式执行造成阻碍。同时,信息化基础薄弱是财务共享中心模式广泛应用的限制因素之一。对于限制问题,事业单位应用正确理念引导管理层思维改变,以财务转型带动事业单位财务人员综合素质提升,统一规划财务共享模式建设。要想强化财务共享中心模式建设,事业单位必须努力克服当下面临的管理层、人员素质等问题,以科学有效的手段扫清发展障碍,为财务共享模式建设奠定基础。

【作者简介】张永丰(1983—),男,甘肃武威人,本科,审计师,中国民用航空西北地区空中交通管理局,研究方向为财务共享。