

# 基于“六要素”的政府机构财务共享服务中心建设探索研究

袁晓文

同济大学浙江学院, 中国·浙江 嘉兴 314051

**【摘要】**政府机构可以借鉴企业财务共享模式建设经验,通过财务共享建设逐步转型为服务型、管理型、绩效型、数字型职能的政府机构。本文对政府机构财务共享服务中心的建设进行了探讨,研究了政府机构财务共享服务中心建设的可行性,基于目标、范围、模式、组织、过程和评价等要素提出了政府机构财务共享服务中心的建设思路,并提出相应的保障措施。

**【关键词】**政府机构; 财务共享; 要素

## Exploration and Research on the Construction of Government Agencies' Financial Shared Service Center Based on "Six Elements"

Yuan Xiaowen

Zhejiang College, Tongji University, Jiaxing, Zhejiang, China 314051

[Abstract] Government agencies can learn from the experience of enterprise financial sharing model construction, and gradually transform into government agencies with service-oriented, management-oriented, performance-oriented and digital functions through financial sharing construction. This paper discusses the construction of the government agency financial shared service center, studies the feasibility of the construction of the government agency financial shared service center, and puts forward the construction of the government agency financial shared service center based on the objectives, scope, mode, organization, process and evaluation and other factors. Construction ideas and put forward corresponding safeguard measures.

[Key words] government agencies; financial sharing; elements

**【课题】**本文为浙江省教育厅省级虚拟仿真实验教学项目阶段性成果; 浙江省会计学会2021年度课题成果之一; 同济大学浙江学院教改课题阶段性成果。

### 1 政府机构财务共享建设的必要性

管理需求导致财务共享。在政府财务共享中心互联互通、信息共享提高协同管理能力的同时,各政府主体实现从会计向内控管理、从资金监管向决策支持的转变,推动政府会计改革政府组建的财务共享中心对于统一会计主体核算、加强财务管控、推进财务转型、节约运营成本、改善信息化等具有重要意义。透明化以及实现多部门协同在线监管,它是实施政府会计改革和管理会计准则的有效手段,因此,财务共享服务在政府机构的财务管理中具有重要意义。

#### 1.1 政府机构对高质量会计信息的需求

目前,各政府机构的财务信息系统之间还没有良好的数据及时传递以及共享的机制。各类财务数据、报表、报告多以各级逐层汇总的方式传递,存在易失真的问题;并且,审计和监督部门主要通过上门查阅账簿或单位报送的报表等方式对各会计主体的财务数据进行审核和监督,对各会计主体的财务监督效率低下。财务共享平台集中存储和管理各级预算单位财务数据,有效解决解决上级管理部门与预算单位信息不对称问题;更容易跨机构、跨部门整合数据和人员,为政府机构提供优质的会计信息<sup>[2]</sup>。

#### 1.2 提高政府机构会计控制能力的需求

在同类事项集中核算过程中,各单位业务人员与中心财务人员之间存在一定的限制,使核算更加客观,提高了财务信息的真实性<sup>[1]</sup>。政府组织的服务中心,相关会计信息分析等工作将由共享中心集中统一处理,从而取消多余的步骤和流程,减少不必要的财务人员开支,优化统一流程和标准。因此,政府财政

共享服务中心的设立,使各政府机构能够简化本单位内的财务岗位设置,有利于解决不相容岗位分离问题。同时,还可将内控关键点融入财务共享服务流程,有效减少风险控制点,倡导诚信高效,提升风险控制能力,规范内控和风险管理。

#### 1.3 政府机构会计职能升级的需求

随着社会经济的发展和政府职能的转变,政府的服务作用日益增强,财政、税收等事务的收支不断增加;但与此不符的是,财务工作相对滞后,财务、会计、审计等信息无法共享和有效传递,政府机构充分发挥会计职能存在诸多限制<sup>[1]</sup>。从组织架构、人员储备、数据库、系统架构等方面建立政府机构财务共享服务中心,为预算管理、绩效管理、财务数据分析利用等创造条件,从而节约运营成本,提高运营效率。在推动财务人员转型的同时,提高财务管理的质量和效率,为政府会计转型升级奠定良好基础。

### 2 政府机构财务共享建设的可行性

#### 2.1 政策背景

十九届四中全会关于坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化若干重大问题的决定指出,要推进数字化政府建设;运用大数据、智能财务等技术手段,建立健全财务管理制度和制度;推进机构、职能、权限、程序和责任法制化。新预算法明确加强《管理会计应用指导意见》指出,政府机构应利用有效的信息技术手段,整合优化管理会计工作流程,促进业务系统和财务系统相融合,与为单单位管理决策提供信息支持。这些政策文件的精神体现了中央高层深入推进新一轮政府自身改革的决心。政府财务共享服务中心建设是政府管理体制信息化改革的重要环节和抓手。

## 2.2 业务背景

与传统财务管理模式相比, 财务共享服务中心具有节约管理成本、提高管理效率的优势, 但上述优势的发挥取决于财务会计单位之间业务的同质化程度<sup>[1]</sup>。业务化程度越高同质化, 共享服务中心建设带来的规模效应越大。中国政府部门相互制衡, 无论是从省级到乡镇, 还是从内部顶层到基层, 政府部门都呈现出业务复杂、重复性高的特点, 符合设立共享中心的条件, 发挥共享中心带来的优势可以更加明显。中国政府推行的国库集中收付制度, 不仅有利于国家财政安排, 也是政府资金的规范体现。共享中心可与国库核算相结合, 以助于有效提高政务服务效率。

## 2.3 实践背景

企业在财务共享服务中心的实践发展、优化完善等方面的成功经验, 对政府建设共享中心具有重要的借鉴意义。随着财务共享服务在企业中的应用, 有一些在财务共享服务和财务信息化领域领先的管理咨询、信息技术和知识服务机构可有效助力政府财务共享平台建设, 缩短平台建设周期, 帮助政府有效解决财务共享运营中的难题<sup>[2]</sup>。

## 2.4 技术背景

互联网技术的不断发展和跨越式进步, 为中国政府部门实现财务共享模式提供了技术支撑<sup>[1]</sup>。大数据、云计算、电子票据、安全风险防控系统、信息传输等技术足以进一步推进财务会计管理进程。国家金融体系也在向数字化、智能化方向发展。先进的信息技术支撑也可以为各部门的财务分析和整体内控提供更多的技术支持。政府可以依托日新月异的信息技术支撑构建统一的政府会计网络平台, 实现统一的财务管理体系。

## 3 政府机构财务共享“六要素”建设方案

基于标准化和流程再造的特点, 建设共享服务中心是政府机构的现实选择<sup>[3]</sup>。借鉴企业建设路径, 做好政府部门共享服务中心建设的顶层设计, 主要从以下“六要素”入手:

### 3.1 要素1: 目标

由于政府在应用财务共享服务方面经验不足, 政府可以借鉴企业的应用效果, 明确财务管理的战略目标, 以保障政府财务管理的顺利开展。企业的战略, 政府有着承担提供公共产品和公共服务的特殊社会任务。因此, 共享服务在政府财务管理中的应用也应拓展其战略目标。旨在最大限度提高政府部门提供公共产品和服务的效率, 建设共享服务中心, 为政府财务管理的有效开展提供更加科学的平台, 更有利于推动政府机构建设共享服务中心。

### 3.2 要素2: 范围

按照党的十九届四中全会要求, 要打造公开透明、职责明确的政府。因此, 共享服务在政府财务管理中的应用应明确服务范围就是结合政府改革需要, 积极承担国家层面和业务运行层面的具体要求, 将政府各机构和部门纳入共享服务中心的范围。政府机构要充分接受并与政策制度无缝衔接, 形成改革合力, 体现推进改革的思路。配合政府改革要求, 协助政府各部门开展工作, 提高各部门工作效率。

### 3.3 要素3: 模式

改进财务共享中心的运营模式, 可以基于政府的独特性, 借鉴企业的应用成果。不仅可以规范政府财务管理流程, 还可以协助财务人员对各部门财务信息进行综合处理, 从而为政府各部门工作提供更准确的财务数据, 确保各部门工作的有序进行。结合政府部门探索本次改革初期的实际情况, 建议政府部门金融共享服务中心的运营模式应整合现有国库集中收税制度、预算编制制度、非税收入制度和资产管理制, 不仅有利于降低行政管理运营成本, 也有利于下一步流程再造。

### 3.4 要素4: 组织

政府财政部门在申请财务共享服务时, 应结合政府管理模式设置机构, 以利于后续财务管理的有序开展。以纵向区域管理层

级为角度, 从中央、省、市、县、乡五级政府不同层次可以自下而上构建财务管理可以分为五个层次, 自下而上的实施。以横向职能层面为角度, 考虑到政府财务核算的多样性, 加快传统财务人员转型分流, 服务于战略条线、共享条线和管理条线等不同业务线。

### 3.5 要素5: 过程

财务共享服务中心的业务流程不同于传统的财务管理流程。政府可根据各部门工作发展需要完善财政共享业务流程, 既保证财务共享符合政府其特殊性, 又为各部门工作有序开展提供更多的支持。并增加财务部门与其他部门的合作, 扩大业务流程范围; 推动系统架构优化升级, 设计合理的流程体系。因此, 财务部门在进行业务流程再造时, 要明确围绕成本、效率和风险三个关键点, 围绕三个关键点优化业务运行机制, 为业务流程的改进提供科学的数据支撑, 支持政财务工作的发展。

### 3.6 要素6: 评价

只有建立科学的绩效评价规范, 定性分析与定量分析相结合, 建立公平、公正、完善的绩效权重和评分标准, 财可以有效避免主观臆断, 更好地发挥激励作用。建立专门负责机构, 指导、协调、督促政府共享服务中心建设。加强绩效考核和监督控制, 建立综合监管网络, 对共享服务中心人员进行实时监控和追溯监管。实行问责制度, 形成倒逼机制, 加快财务共享服务中心建设的进程<sup>[2]</sup>。

## 4 政府机构财务共享建设的保障措施

### 4.1 完善法律法规制度保障

政府应从以下几个方面加强制度建设: 一是及时出台政府机构财务共享服务中心的法律法规和指导意见, 做到有据可依<sup>[2]</sup>。二是要完善和完善的政府机构财务管理制度。各预算单位要结合实际制定具体的流程、岗位运作等实施方针和细则。三是进一步加强加强对共享服务中心系统的管控, 规范日常运作, 减少不规范操作等人为因素造成的失误和损失。

### 4.2 推进政府数字化改革和保障

推进政府机构财务共享, 需要推进数字化改革。政府机构需要在现有基础上整合信息资源, 做好源数据管理, 积极实现信息共享。在财务信息系统建设过程中, 需要建立统一的系统和模板, 对不同的业务数据进行分类处理, 加快业务与财务的融合。同时, 政府机构要高度重视网络风险, 成立单位网络安全监管运维小组, 建立数据备份和恢复技术, 以确保共享中心的安全运行, 保证财务共享中心的作用有效发挥。

### 4.3 更新决策者思想保障

推进财政共享服务实质上是对政府机构财政工作的改革, 最重要的是改变传统的财务管理模式, 这需要政府机构领导的格局支持。推动财务共享服务需要政府机构领导更新传统观念, 要打破传统政府机构固有不变观念, 要打破传统的审批习惯和观念, 要打破政府机构习惯性隐瞒的观念, 提高政府组织的透明度。

### 4.4 加强财务队伍建设和保障

随着财务共享服务的推进, 政府机构不同部门之间的信息集中处理和监管对原有传统的政府机构人员是一个很大的挑战。鉴于此, 推动财务共享服务需要政府机构全体工作人员特别是单位财务人员的支持。为更好推进政府财务共享服务, 要加强财务从业人员的队伍建设, 加强对其进行业务培训, 不断提高财务从业人员的业务能力和职业素质, 更好地推动财务共享服务建设。

## 参考文献:

- [1] 胡小荣. 我国政府财务共享服务中心的构建研究[J]. 会计之友, 2020 (21): 137-142.
- [2] 赵勤勤. 财务共享服务在政府财务管理中的应用探析[J]. 国际商务财会, 2020 (01): 57-60.
- [3] 喻凯. 关于构建政府部门财务共享服务中心的思考[J]. 现代审计与会计, 2020 (05): 18-21.

**作者简介:** 袁晓文 (1984.4-), 浙江嘉兴, 管理学硕士, 副教授, 研究方向: 财务管理与创新。