

浅析共享模式下院校财务保障的内部控制

刘洋,刘怡,朱琳

(海军潜艇学院,山东 青岛 266121)

摘要:财务共享模式因其集约化、流程化及信息化适应着大数据的发展,它重塑了财务流程体系,简化了资金供应保障手续,同时也为管理者提供了更深的决策支持。财务共享是当今会计核算发展的新模式,在不少大企业内部已经发展成熟,而在作为行政事业单位的院校内则一直处于探索阶段。与传统财务模式相比,共享模式呈现了新的风险点,人因与机因风险并存,这就对财务的内部控制提出了新的要求。基于此,本文探讨了院校财务共享模式与内部控制的概念、特点,并从共享模式风险点的角度探讨了财务内控的发展方向。

关键词:财务共享;内部控制;院校财务

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.07.052

财务共享模式的产生,既重塑了财务业务流程,使得整个业务向高效、简约、信息化的方向发展,同时也催生了新的财务风险,特别是对于院校,其作为行政事业单位以预算为约束,财务部门即是资金的保障部门,又是国有资产监管与支配的核心,这就对其风险管理提出了更高要求。内部控制作为财务风险管理的重要方式,在财务共享模式下呈现着新特点,也存在着我们亟须探索和解决的矛盾问题。

1 财务共享的概念及特点

1.1 财务共享的含义

财务共享的概念可以追溯到1999年,有研究人员提出将企业各业务部门重复性高的非核心和非增值业务归集到一个单独的业务部门,用标准化的管理提高效率、降低成本。具体来说,财务共享是将一个集团不同部门中重复性高、专业性强的财务工作归集到一个单独的业务部门,让这个部门集中、标准化的去处理财务业务。在管理学中,传统的财务模式与财务共享可以与直线职能制和事业部制相对应,将各公司或机构的财务剥离、合并、重构,最终实现业务的集约化和规模化。财务共享有利于提高效率、降低成本,同时因为其能够与互联网相结合,满足当下大数据的要求,更能实现资源配置和数据的深层次研究分析。一般情况下,财务共享中心独立于各个单位或部门,有自己的管理体系和领导模式,更利于监督和管理,这也是资源配置、权责分离、成本优势等理论在财务业务中的前沿应用体现。目前,华为、海尔等国际企业,均已建立适应企业发展的财务共享服务中心,依托信息技术,标准化、流程化处理企业内部报销结算、合同支付等职能。

1.2 财务共享的特点

1.2.1 集约化。在财务共享模式下,财务人员不再需要面对一个业务的全貌,而是专注的从事多笔业务的某个环节。以报销业务为例,整个报销过程被拆分成了收单、审核、支付、记账等关键节点,并在此基础上依托信息技术建立流水线处理模式,使业务更加公开透明化,让财务人员

能够专注的、批量化的处理整个报销流程中的某个环节,使得整个流程更加的顺畅和高效。1.2.2 信息化。财务共享中心依托于较高的信息处理系统,它将每个业务流程都嵌入系统中,借助强大的计算机网络和传输设备,将原先由人工收单、核算、支付、记账的业务集成化,无论是业务人员还是财务人员,通过自己的账号登录进去,完成业务需求与工作职责,在处理各环节的同时,系统自动形成汇总的数据,并自动进入支付、记账等环节,财务人员由原先的记录、审核者,变成了稽核者,同时,信息化还能够为进一步的数据分析提供有力支撑。1.2.3 规范化。不同的单位由同一个共享中心服务,这就使得通用性的业务得以统一,简化了业务规则,既减少了财务人员的专业壁垒,又能使进一步的数据统计与分析具有可比性。

2 财务共享的作用

2.1 降低运营成本,提升处理效率

财务共享模式的初衷就是降低运营成本,将单位中非核心的业务进行整个重塑,实现不同单位之间相同职能的共享,因为业务量的标准化,财务人员得以提高效率,从而在业务量不变的情况下,减少占用的人力物力。因此,在财务共享中心模式下,对财务人员的数量要求减少,又因为业务的标准化,重复性工作增多,这也降低了财务人员之间的壁垒,对专业性的要求从单纯的业务处理转为管理分析。财务共享模式对业务的重塑,减少了每笔业务的平均时间,财务人员处理的流程由横向的面变成了点,减少了环节衔接中的浪费,极大提高了业务处理效率。

2.2 实现财务转型

财务共享模式下,财务由原先的记录者变成了分析者和管理者,重复性、简单性的业务由信息系统和少量的工作人员处理,财务人员从原先繁杂重复的工作中脱离,转变为管理者提供决策的数据支持,从而进一步为核心业务的发展提供反馈和指引。

特别是在当下大数据环境中,财务业务的集中化,将建立部门之间、单位之间的横向和纵向数据结合,进一步为

内、外部数据需求者提供服务。

2.3 降低风险指数

传统的财务模式对人员技术的依赖性更强,一方面是依赖于业务人员的业务内容,财务人员“隔行如隔山”,不同行业之间的财务业务壁垒极高。另一方面,财务业务也依赖于财务人员的专业水平,人因风险较为突出。在财务共享模式下,大量工作由信息技术替代,这就减少了人为因素的影响,而且业务重塑后的批量化处理,也降低了财务业务壁垒。

3 内部控制的概念及要素

3.1 内部控制的含义

内部控制是指通过制定目标、实施活动、监督等一系列的措施保证企业经营的有序、安全。财务内部控制,是控制论在财务领域的具体应用,COSO 内部控制框架将内部控制系统分成了五个要素,以其为载体可以帮助内部控制的主体实现控制的目标。

3.2 内部控制的要素

COSO 内部控制框架将内部控制活动分成了控制环境、风险评估、控制活动、信息沟通和内部监督五个要素。

3.2.1 控制环境。控制环境主要包括内部员工的诚信和道德、工作能力、管理理念与经营风格、权责分工、企业文化等,这是其他四个要素的基础。具体到财务内部控制,控制环境可以认为是一个单位的“财务素养”,这里既指专业财务人员的专业素养、道德水平,也指事业部门经办人的财务素养。以结算报销业务为例,财务人员仅对经费的预算符合性、手续完整性负责,而经济事务的真实性则由经办人员负责,这就要求整个部门全员都应当具有一定的财务道德和专业水平,而往往后者是最容易忽略的。**3.2.2 风险评估。**风险评估是指在确定了内控目标后,采取相应的措施识别风险、评估各种可能性并作出风险决策的过程。在院校中,一般不涉及税务,风险评估主要集中在预算执行与纪律检查等方面,由此确立单据、合同等审核中的风险点与把控点,减少违反法律法规的行为出现。**3.2.3 控制活动。**控制活动就是在业务执行的过程中把控风险的过程,包括业务的批准、审核、复核、监督等。在院校财务业务中,一般都有严格的业务规范,相应设立审核、复核、出纳、会计等岗位,不相容岗位不兼容,并由不同部门、管理者对各种经费进行严格把控。**3.2.4 信息与沟通。**信息沟通可以认为是一个传达和反馈的过程。在财务业务中,这既包括财务政策的宣贯和执行,也包括财务信息流转的反馈,让业务经办人、部门领导、财务人员、监督人员等都能够及时的获取相关信息,并作出反馈。**3.2.5 内部监督。**内部监督是检验整个内控流程是否适合的最后一道关口。近年来,作为行政事业单位的院校频繁经历内审、外审、纪检等检查,通过内外等手段不断地促使整个财务流程正规化。

4 财务共享模式下对内部控制提出的新要求

4.1 人员财务素养要求更高

财务共享中心的建立,往往只专注于技术层面的建设,让结算报销的流程更便捷、让财务业务的流程更迅速,但对于人员素养的关注则较为薄弱,而这才是内部环境中最为重要的部分。传统的财务模式下,财务部门作为单位内部的一个业务部门存在,尽管从一定程度上存在着职能重复的问题,但其也有相应的优点,独立的财务部门能够培养财务与业务双专的人才,同时又能在整个单位内部起到政策宣贯的作用。而在财务共享模式下,将原有的财务职能剥离,独立于业务部门,一方面对于科研、建筑等专业性强的部门,很难让财务人员在集约化处理几个单位单据的同时,关注到业务的特殊性,从而使得专业性被通用性淹没。另一方面,单位内部缺少财务专业的人员,在共享模式建立的初期,很容易造成业务空白或断档。与此同时,财务共享中心的建立将业务流水化,财务人员除了处理简单的重复性工作之外,就是管理分析,这极易产生人才断档,简单工作不缺人却也留不住人,高端业务缺人却也难以从内部培养,而人员的专业素养恰恰是内部控制中的关键,这是财务共享中心为管理者提出的新难题。

4.2 财务业务活动统一困难

财务共享模式重塑了财务业务流程,它将传统的一笔业务从审核、付款、记账的流程批量化,对于每个会计人员,面对的是大量的同类型的审核、付款、记账等业务,这就对流程设计提出了更高的要求,整个流程既要估计到同类型业务的共性合并,使财务人员能够迅速的识别和处理,也要求系统能够将特殊的业务进行甄别,让财务人员能够在一定程度上专注于解决个性问题。除此之外,财务共享模式还将不同单位的财务业务集约化,因此,在建立初期,如何拉平不同单位在制度规定、政策把握、人员素质等方面的参差,则是流程适应的关键。

4.3 需关注信息沟通的质量

财务共享模式下,财务部门往往与业务部门分离,地理上的分离带来了突出的矛盾。一方面,财务人员无法及时的了解业务实质,双方的沟通往往仅通过单据的转移,财务人员仅能用一般化的规定去规范相关业务。另一方面,不同单位之间的业务处理速度、上班时间不一,业务处理上存在着时间差。同时,相较于传统模式,业务部门获取财务信息时属于跨单位,可能存在着沟通手续烦琐的问题,不利于及时获取财务信息,一定程度上减少了业务人员的财务敏感性,容易造成预算执行偏差、执行力不高的问题。

4.4 风险评估更加复杂化

在共享模式下,财务人员脱离了业务运作,不能够了解业务详细的情况,无法评估和验证业务的真实性。同时,标准化的流程也会放大某个工作环节对整体的影响,以往传统模式下完全依靠人员审核、处理的业务,在共享模式下将由财务人员与系统共同完成,系统上的一点小问题,或者人员操作的疏忽,一些延迟、遗漏等,原先是个别财务人员或者个人业务活动上的个性问题,会演变成共性问题,

从而导致整个流程瘫痪或出现不可挽回的损失。与此同时,业务部门与财务部门对风险的关注侧重点不同,财务部门主要关注经费的支付、手续的齐全等,业务部门则关注预算执行、预警反馈等,信息需求的差异带来了风险评估的复杂性。

4.5 内部监督易缺失

在财务共享模式下,很多单位没有保留财务人员或者仅保留了与共享服务中心对接的财务人员,其数量在满足了业务对接的需求后,很难做到内部审计的作用,不能够及时的对财务数据进行实时的监控。而财务共享中心内部,因为对业务的集约化处理,大量的同类业务合并,在高效与个性中必然要作出取舍。

5 财务共享模式下内部控制的优化探索

5.1 内部环境改善——建立完善的财务素养培养体系

完善财务素养的培养分为两个层面。一是在财务共享中心内部要建立完善的财务专业队伍。目前,财务人员往往对“共享中心”谈之色变,主要原因就是它将原先“专业技术人员”变成了“流水线工人”,仿佛只要掌握了基本的算术加减便可以处理业务。诚然,财务共享确实将财务人员从繁琐的业务工作中解放,但重复、机械性的工作和财务管理分析工作如何衔接,是共享中心培养人才的方向。在为服务对象简化了业务流程的同时,也应当注重财务人员队伍的建设,不能造成人才的断档。

另一方面,作为经费使用单位或部门,业务人员也应当掌握一定的财务基础知识,其在面对独立于系统外的共享中心才不会无所适从,同时,也能进一步增强信息输入和输出的质量,提高财务处理效率。

5.2 合理处理新旧业务流程的衔接

在财务共享模式建立的初期,一定会有一段新旧模式转换时间,这就需要共享模式优化流程设计,根据服务对象的财务业务模式、业务特点,提炼出通用性的把控点,在一般流程中控制;而对特殊业务,如大额开支、工资发放等特殊业务,则需由系统甄别出再由财务人员有针对性的处理。在流程处理中,原先由财务人员负责的初审业务,前置到业务人员手中,甚至采取事后抽查的方式后置审核,让院校的会计人员从审核者转型为成本核算分析者。

5.3 建立离线灾容机制,及时沟通反馈

在财务共享模式下,很多数据的处理依赖于信息技术,这一方面会带来信息安全的问题,如数据安全和信息孤岛。另一方面,在断网情况下,会带来“断供”的危险,因此,共享中心应当与事业部门及时沟通,对接好离线容灾机制,在意外发生时,保证资金供应和会计核算不断线。

5.4 做好违规行为的警示教育

在行政事业单位,财务部门除了是资金供应保障者,还是单位的经费支出的监督审查者,这种监督是多方面的,甚至参与到业务的全流程中,如在院校中,科研项目从立

项开始,经办人员就会提前向财务部门咨询,单位领导也会相应的参考财务专业人员意见,这种正式与非正式的咨询通常是隶属于同一单位时才能够实现。而在共享财务模式下,财务部门剥离,对业务的监督仅变成了事后开支审核,但此时经费往往已经开支,就算发现了不合规的问题也很难及时的制止。事前的咨询也因为业务的剥离而变得更难以实现。因此在此情况下,应当经常性的做好业务人员的规则教育,对违规行为加强警示宣传。

结束语

财务共享模式最深刻的变革就是自动化,经办人员提交资金需求后,系统自动生成凭证,自动记账,自动形成支付信息,财务人员业务增加的参与逐渐减少,转而变成了稽核,因此在共享模式下,人因风险降低,内部控制转而对入口、过程和出口的把控,入口是指经办人员需求的发起,这是整个业务流程的起点,它取决于业务人员的财务素养;过程是指各个环节的衔接流畅性,取决于信息化系统对业务的贴合程度;出口是数据生成和分析,这依托于财务人员的专业水平。与此同时,做好共享模式下的内部控制,还应当定期轮岗,让财务人员也适当接触专业性强的经办业务,解除共享模式是会计人员“坟墓”的诅咒,使得业务和财务人员都能够真正的从共享模式中得以工作便利。

参考文献

- [1] 王建元. 我国财务共享管理应用现状研究[J]. 投资与创业,2020,31(17):108-110.
- [2] 周威峰. 如何提高国有企业财务共享核算的信息质量[J]. 财务研究,2021,23:111-112.
- [3] 蔡花艳. 浅析财务共享模式下的企业内部控制 [J]. 科技经济与管理科学,2021,29(13):201-202.
- [4] 赵雯. 财务共享模式下企业内部控制研究——以 E 公司为例 [M]. 2019
- [5] 雷佐成. 财务共享模式下企业风险浅析[J]. 首席财务官,2019,224(6):125-127
- [6] 刘娅, 干胜道. 财务共享、内部控制质量与企业绩效 [J]. 财经问题研究,2021,5(450):93-101.

作者简介:刘洋(1987.3-),女,汉族,学历:硕士研究生,研究方向:财务管理,职称:会计师,籍贯:山东青岛。