

# 广东省会计科研课题研究报告

(2021-2022 年度)

课题编号 1-15

## 信息化背景下高校财务转型与智能财务建设 探索

广东工业大学课题组

## 摘要

近年来，高校借助信息技术手段，以会计制度、内部控制管理等改革为契机，会计信息化建设取得了长足的进步，但在数字化背景下，新的技术应用不断涌现，数字技术为代表的信息技术在管理赋能、提质增效和业财融合等方面持续发力，不断推动财务工作向前发展，以财务管理全流程的智能化管理为标志的智能财务建设亦开始提上日程。

本课题以“十四五”会计信息化发展规划为背景，立足政策、技术和实践三个角度研究高校会计信息化建设发展现状，阐述高校财务转型的必要性以及迫切性，并把握高校财务信息化转型的重点，包括治理理念转型、发展模式转型、数据用途转型和财务资源转型，为高校财务信息化转型提供路径选择，并以智能财务作为财务转型的重要抓手，探讨高校智能财务建设的具体目标、业务和实现路径，具体包括财务信息共享平台建设、管理会计平台建设和业财一体化平台建设三个层级和阶段。在此基础上，以广东省省属高水平大学 A 高校为例，探讨如何利用信息技术建设财务共享服务中心，推动财务转型，提升财务智能化水平，促进业财融合，以实际案例践行智能财务建设的路径，为高校提升治理能力和治理水平提供参考。

最后，从科学合理规划、实现价值创造、注重风险管理和加强复合型人才培养等四个方面对高校财务转型和智能财务建设提

出具体意见和建议，为各高校做好智能财务建设规划，保障规划顺利实施落地等方面提供经验借鉴，推动高校财务部门积极融入发展改革的大潮，为高校整体信息化转型提供坚实保障，为新时代高校高质量发展保驾护航，并推进高校治理体系现代化和治理能力现代化，实现高校治理高层次转型，

关键词：信息化；财务转型；智能财务；财务管理；高校治理

## 目录

摘要 .....	I
一、绪论 .....	6
(一) 研究背景 .....	6
1. 技术角度：信息技术进步与高校财务管理转型 .....	7
2. 应用层面：数字政府建设与高校智能财务建设 .....	7
3. 学科发展：业财融合与价值创造 .....	8
(二) 研究目的及意义 .....	9
1. 研究目的 .....	9
2. 研究意义 .....	9
(三) 研究思路及研究方法 .....	10
1. 研究思路 .....	10
2. 研究内容 .....	11
3. 研究方法 .....	13
(四) 研究综述 .....	14
1. 国内研究现状 .....	14
2. 国外研究现状 .....	16
3. 研究现状评述 .....	17
二、高校会计信息化建设发展现状 .....	18
(一) “十四五”规划会计信息化建设要求 .....	18
(二) 高校财务信息化技术原理及运用场景 .....	19
(三) 高校推进会计信息化建设的瓶颈问题 .....	22
1. 管理理念与改革要求尚有差距，财务管理转型迫在眉睫 .....	22
2. 以核算型财务管理模式为主，业财融合程度低，内涵式发展待转型 .....	23
3. 数据价值严重低估，管理会计职能未能充分发挥 .....	23
4. 会计数据标准尚未完全统一，制约了会计数字化转型进程 .....	24
5. 会计信息化资金投入和人才培养不足，对信息化建设支撑不足 .....	24
6. 过分强调应用，一定程度上忽视安全会计数据安全防范 .....	25
(四) 高校会计信息化建设推进路径：财务转型与智能财务建设 .....	25
三、信息化背景下高校财务转型趋势分析 .....	26

(一) 高校财务转型的动因.....	26
1.不断提升服务保障能力和监督效能的内在需求.....	26
2.主动适应数字化时代高校财务变革的要求.....	27
3.建设一流财务管理体的目标追求.....	27
(二) 高校财务转型的方向选择.....	28
1.领导人员转型.....	28
2.高校发展模式转型.....	28
3.数据用途转型.....	29
4.财务资源转型.....	29
(三) 高校财务转型抓手——智能财务建设.....	30
四、信息化背景下高校智能财务建设路径探索.....	31
(一) 财务信息共享平台层面.....	32
1.建设内容.....	32
2.建设目标.....	33
(二) 智能管理会计平台建设层面.....	34
1.建设内容.....	34
2.建设目标.....	34
(三) 基于业财一体化的智能财务平台层面.....	35
1.建设内容.....	35
2.建设目标.....	36
五、高校财务共享服务中心建设研究——以 A 高校为例.....	37
(一) 高校财务共享服务中心的内涵.....	37
(二) A 高校财务共享服务中心构建的必要性和可行性.....	40
1.基本情况介绍.....	40
2.A 高校财务共享中心建设的必要性和可行性.....	41
(三) A 高校财务共享服务中心建设案例研究.....	44
1.A 高校财务共享服务中心建设目标.....	44
2.A 高校财务共享服务中心组织架构.....	44
3.A 高校财务共享服务中心信息系统建设.....	46
4.A 高校财务共享服务中心业务流程再造.....	49

(四) A 高校建设财务共享服务中心保障措施.....	51
1.理念先行, 加强沟通协作 .....	51
2.精心组织, 做好业务处理自动化.....	52
3.加强财务人员培训, 推动财务转型.....	52
六、完善高校财务转型及智能财务建设意见及建议.....	53
(一) 科学合理规划, 多方联动形成合力.....	53
(二) 压缩控制, 优化流程, 实现价值创造.....	54
(三) 尊重规律, 循序渐进, 注重风险管理.....	54
(四) 加强复合型人才培养, 以人才推动智能财务建设.....	55
结语.....	56
参考文献.....	57

## 一、绪论

### （一）研究背景

近年来，“互联网+”“大数据”“区块链”“5G”等技术不断进步发展，尤其是疫情以来，数字经济更快融入了我们的生活，伴随着5G技术的规范化应用，云计算、大数据、人工智能以及物联网的快速普及，新一代的信息技术开始推动传统产业快速升级，成为引领新一轮科技革命的主导力量，“新基建”的大规模建设标志着数字化时代的到来。国家层面上高度重视数字化的发展，“十四五”规划和2035年远景目标纲要均设置数字化专篇；2020年9月，国务院国资委正式印发《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》，开启了国有企业数字化转型的新篇章，2021年财政部印发《会计信息化发展规划（2021-2025年）的通知》（财会〔2021〕36号），为应用会计数据标准，推进会计数字化转型，支撑会计职能拓展，推动会计信息化工作向更高水平迈进提供了指导意见。可以说，以数字化技术推动会计数字化转型已成为大势所趋。

相较企业而言，高校的信息化建设仍有很大的进步空间，而随着高校信息化建设水平不断提升，以财务管理全流程的智能化管理为标志的智能财务建设亦开始提上日程。但从当前整体现状来看，大部分高校仍未摆脱传统核算型管理模式的束缚，无法满足高水平大学建设以及高校治理能力现

代化的要求。在此背景下，高校开始借鉴企业界的经验，积极转型，探索利用数字化技术推动高校智能财务建设高质量、内涵式发展。本课题也进一步从技术角度、应用层面以及学科发展三个维度对当前高校信息化建设的形势及面临的挑战进行深入分析：

### 1.技术角度：信息技术进步与高校财务管理转型

如今，信息化浪潮席卷各行各业，“大数据+数据驱动”“人工智能+算法驱动”等数字技术突破性发展，新经济特别是经济的数字化转型、智能化升级是最典型的标志之一。大数据分析、区块链等新一代信息技术的快速发展，渗透性强、应用广泛，将颠覆组织架构、产业结构、生产关系等，构建新的发展生态，推动了制造业、服务业等各行业的转型发展，那么高校如何把握住新兴技术发展的重大机遇，深入推进高校财务管理向高质量、内涵式发展变革与转型，亟需破题。

### 2.应用层面：数字政府建设与高校智能财务建设

十九届四中全会审议通过了《中共中央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》（以下简称“决定”）。《决定》中明确指出，要建立健全运用互联网、大数据、人工智能等技术手段进行行政管理的制度规则，推进数字政府建设，加强数据有序共享，依法保护个人信息。数字政府建设是缩小



数字鸿沟、释放数字红利，支撑党和国家事业发展，促进经济社会均衡、包容和可持续发展，提升国家治理体系和治理能力现代化的坚实支撑。数字政府概念的推出，引导各级政府管理部门进行信息化转型，各地财政也进一步进行了“数字财政”改革，高校可借鉴“数字财政”理念，加强信息共享，推动业财融合，深化管理会计职能，推动高校治理能力现代化。

### 3.学科发展：业财融合与价值创造

近年来，高校财务管理经历了内部控制管理改革、政府会计制度改革、全面绩效预算管理改革等，可以说高校仍在不断的适应改革的要求，但在随着财政改革的不断深入，高校财务监督、管理会计运用和成本核算等业务改革将不断深化，高校财务管理由粗放式管理转向内涵式发展，借助数字技术红利的不断释放，高校财务管理也将不断升级转化，最终实现覆盖财务管理全流程的智能化管理——智能财务，可以说，智能财务建设将是学校实现高质量、内涵式发展的主要内生动力。另外，信息技术带来的变革，也势必推动高校财务管理转型发展，逐步向业财融合方向发展，财务业务将进一步延伸到其他业务领域，实现与人事、教务、网络、规划部门等的数据互联共通，为高校学科建设、科研创新、人才引进等具体业务提供更为精准、专业的财务服务，实现价值创造。

面对数字技术的迅猛发展，高校可以借鉴数字化转型工作在国有企业的推进举措迎接数字时代，加快数字化智能财务转型。高校进行数智财务转型，提升高校财务管理能力，成为助推学校高质量发展的重要因素<sup>[1]</sup>。

## （二）研究目的及意义

### 1.研究目的

一是为各高校做好智能财务建设规划，保障规划顺利实施落地等方面提供借鉴，积极推进高校治理体系现代化和治理能力现代化，实现高校治理高层次转型。

二是推动高校财务部门积极融入发展改革的大潮，把握信息技术进步的红利，主动作为，**推动业财一体化，实现价值创造**，切实提高高校财务管理水平，为高校整体信息化转型提供坚实保障，为新时代高校高质量发展保驾护航。

### 2.研究意义

（1）**推动高校实现财务管理内涵式发展**。智能财务建设是运用信息技术推动高校财务管理内涵式发展，研究信息技术在智能财务建设中的作用，不仅是各高校财务信息化发展的新趋势，也是推动高校财务信息化高质量发展的必然要求。

（2）**助力高校财务信息化转型进程**。高校迎接数字时代，加快信息化转型，建设智能财务势在必行，以现有技术支持匹配高校财务各类应用场景，整体规划，从系统论的角

度探索高校智能财务建设路径，对高校财务信息化转型，实现高校财务治理现代化有重大推进作用。

（3）丰富高校智能财务建设理论研究。现有的研究主要集中在财务信息化、财务信息系统建设、信息技术实际应用，对现状和局部的研究较多，对于未来高校财务转型与智能财务建设的探讨仍相对匮乏，本研究一定程度上可以丰富智能财务建设的理论研究。

### （三）研究思路及研究方法

#### 1.研究思路

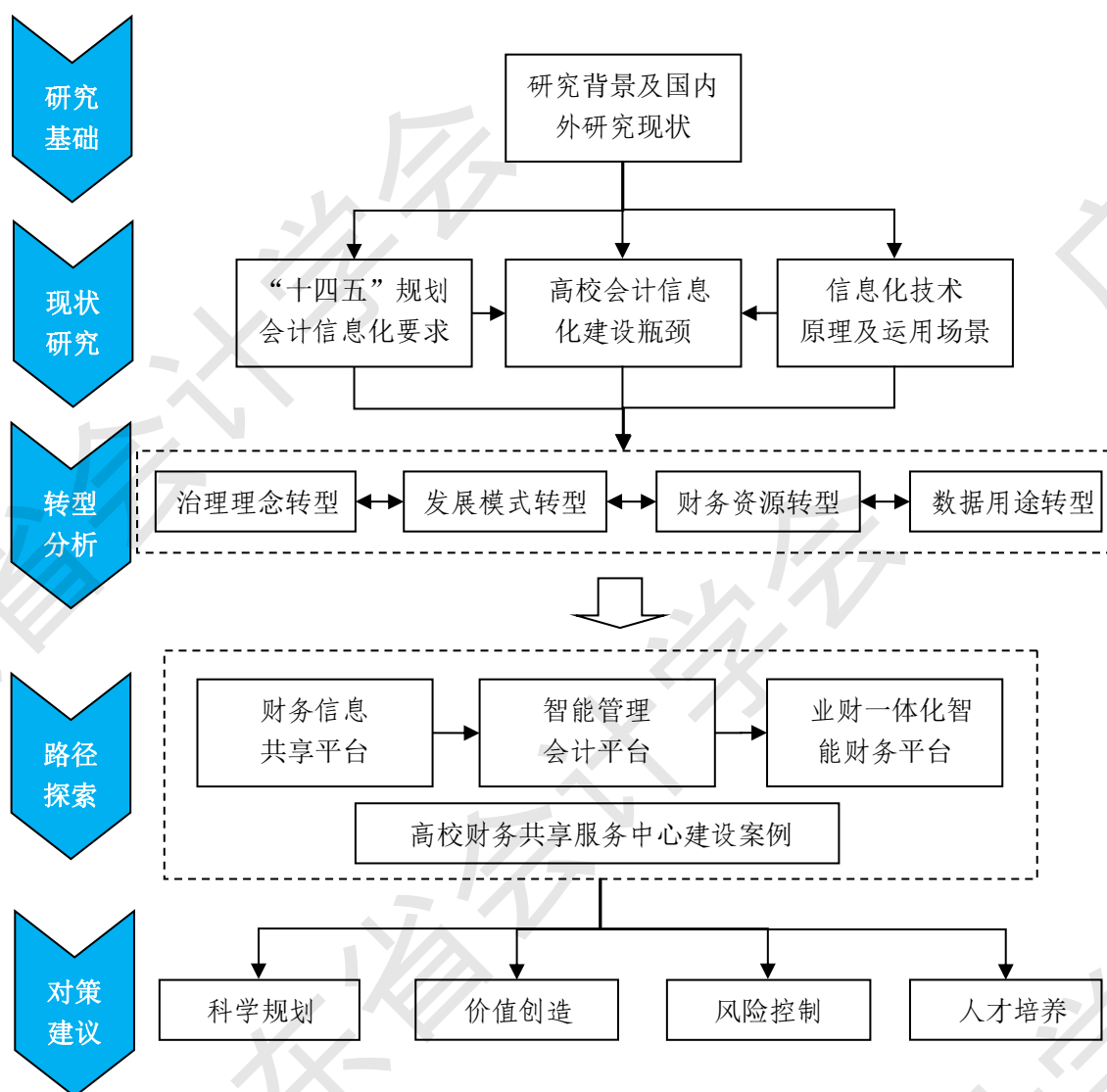


图1 研究思路

## 2. 研究内容

### (1) 绪论

以国家战略发展规划和科学技术进步为研究背景，技术角度、应用层面以及学科理论三方面展开论述。同时，梳理国内外研究现状，找出课题研究的切入点，并以此确定具体研究方法。

### (2) 高校会计信息化建设发展现状

一是依托“十四五”规划会计信息化建设要求，为财务转型和智能财务建设提供引导；二是梳理分析各项前沿信息化技术的原理以及在高校财务管理中的运用场景，为技术与财务的融合寻找最优方案；三是开展深入调研，总结高校推进智能财务建设的瓶颈问题以及信息化技术在高校运用的风险及障碍问题；

### （3）信息化背景下高校财务转型趋势分析

以信息化背景下，高校治理转型为基础，进一步阐述高校财务转型的必要性以及迫切性，并把握高校财务信息化转型的重点，包括治理理念转型、发展模式转型、数据用途转型和财务资源转型，为高校财务信息化转型提供路径选择。

### （4）信息化背景下高校智能财务建设路径探索

本章以高校智能财务建设现状为基础，充分考虑各项信息化技术的应用，结合高校财务管理转型趋势分析，根据技术运用情况及高校发展阶段，着重介绍高校智能财务的实现路径，以发展阶段划分不同的建设层级，循序渐进，详细介绍每个建设层级的目标以及业务，使高校智能财务建设路径更加清晰和翔实。

### （5）高校财务共享服务中心建设研究——以 A 高校为例

财务共享服务中心作为一种新型的财务管理模式，在应用研究和学术研究领域保持了较高的关注度，也是财务组织

模式变革和财务业务转型变革共同关注的焦点。本章结合现阶段高校会计信息化建设仍处于初始阶段的客观实际，以广东省省属高校 A 高校为例，探讨在信息技术迅猛发展的背景下，多校区办学高校，如何利用信息技术建设财务共享服务中心，推动财务转型，提升财务智能化水平，促进业财融合，以实际案例践行智能财务建设的第一阶段路径，为高校提升治理能力和治理水平提供参考。

#### **（6）完善高校财务转型与智能财务建设意见及建议**

结合上文分析，从不同维度给出完善高校财务转型及智能财务建设的具体意见和建议，包括科学合理规划、实现价值创造、注重风险管理和加强复合型人才培养等四个方面，以期能为高校落实财务转型及智能财务建设提供良好借鉴作用。

### **3.研究方法**

本课题在研究方法上，主要是通过对政策背景的深入分析，走访调研高校摸清目前高校智能财务建设的痛点堵点内容，结合数字技术发展的实际情况，归纳总结出目前高校财务转型的选择和智能财务建设的具体路径，具体方法包括：

**（1）文献分析与理论研究方法：**理论研究部分，通过国内外相关理论和研究文献梳理本课题的理论逻辑，以及对智能财务相关发展动态进行深入剖析，找出拟解决的核心问题，以此为提出对策建议的理论基础。

(2) 访谈法：与省部级兄弟院校信息化建设、财务业务关键岗位人员深入访谈获得第一手资料，对信息化背景下高校智能财务建设有更直观的了解和起到良好的借鉴作用。

(3) 案例分析法：通过对调研高校财务管理信息化典型案例进行全方位分析，了解我国高校财务信息化建设过程中的典型问题，以此提出高校智能财务建设的优化策略。

#### (四) 研究综述

##### 1. 国内研究现状

关于信息化的价值方面。邱升齐(2011)指出：高校财务信息化就是利用信息技术对高校财务工作模式进行重组，通过网络等信息化手段，将财务信息有效集成、整合和优化，建立财务信息系统，提供财务信息资源，支持高校财务与决策活动，以提高资金使用的效益<sup>[1]</sup>。随着科学技术的进步，信息化开始进入数字化时代，数字化是对海量数据进行采样、存储、挖掘、分析、利用和共享，涉及所有文、图、音、像、表等，数字化战略意义在于对数据进行处理，挖掘数据自身潜在的价值。数据的核心价值是还原过去、描述现实和规划未来<sup>[1]</sup>。在数字化环境下，赋能不再局限于传统的组织管理中，数字化同样可以作为赋能的渠道。对于赋能作用过程的研究，学者将其划分为结构赋能、资源赋能和心理赋能三个维度<sup>[1]</sup>。

关于高校财务转型的必要性方面。刘九舒(2019)认为虽

然高校财务信息化取得了一定成果，但片面的利用财会软件来实施财务管理工作已经不能够与时代接轨，学校不断完善财务系统的同时，应和职能部门系统相互结合，以此建立功能更强大的信息化系统平台<sup>[1]</sup>。王红令,邹娟(2019)认为随着大数据、互联网等信息技术的发展，高校财务人员迫切需要运用大数据的思维和技术建设财务信息化，把财务人员从繁重的工作中解放出来，实现办学资源优化整合与共享<sup>[1]</sup>。朱艳娟（2019）认为大数据、智能化等信息技术的发展，对高校财务的组织架构、信息系统乃至财务流程产生重大影响，高校通过运用在云计算、大数据领域的技术，推动“互联网+”模式的持续创新，提供**互联、共享、精细、智能**的信息化服务，助力高校财务服务的智慧化转型，提高整体服务水平<sup>[1]</sup>。

智能财务建设的具体路径方面。张积勇（2021）认为企业财务共享中心的出现，为大型集团的财务管理和内部控制提供了一个很好的平台和工具，高校在财务信息化推进的道路上可以建立高校共享中心，有利于实现业财融合，转变财务职能，实现精细化管理<sup>[8]</sup>。林萍萍(2021)认为新形势下，高校应当积极吸收借鉴新技术成果，梳理整合高校内部资源，利用信息化技术赋能高校财务共享平台建设，推动高校财务由传统的核算型向管理型、服务型转型升级，助力高校内部治理体系和治理能力现代化<sup>[9]</sup>。汪古月（2021）认为随着社



会经济的发展，高校财务职能已经不再是单一的会计审核报销、薪资发放等，更多地向提供战略决策支持、绩效评价等管理职能方面转变，同时出现了服务对象多元化、服务路径专业化、服务内容复杂化等特点<sup>[9]</sup>。

## 2.国外研究现状

国外对于财务信息化的研究起步较早，欧美国家在财务信息化研究上处于佼佼者的位置。在信息化时代，高校财务管理必将呈现新的创新，因此，本研究特别梳理了国外对高校财务信息化管理新模式的研究。

Jeremy Rifkin (2014) 阐述了有关未来高校的发展趋势和构想:高等教育模式正在经历一场颠覆性的变革，同样变化的还有教学经费和教学管理。接近零边际成本的现象已渐渐融入到高等教育模式之中，而高校财务信息化的发展和高等教育模式的变革息息相关，关于未来高校财务管理模式如何发展，值得深思<sup>[11]</sup>。Xiuli Sou(2015)认为，利用信息化手段是高校快速发展的必然选择，高校财务信息化水平是提升高校管理的核心关键所在，它拥有超过传统财务管理更大的优势<sup>[12]</sup>。Li Liu(2016)认为安全问题是高校财务管理的核心问题，要确保网络技术的运用在财务管理的便捷性和资金安全性，并提出及时修复系统安全漏洞，建立完善财务管理的风险控制体系<sup>[13]</sup>。Jun ZSeng-Guangbiao Sun(2017)指出，高校财务信息管理是体现一所学校管理水平的缩影，提升高校财务

信息化水平，提高数据的分析运用能力，建设满足高校科研、教学、生活等各方面的信息化系统是一个高校走向世界的标志<sup>[14]</sup>。

### 3.研究现状评述

国内外学者研究表明以信息技术在管理赋能、提质增效和业财融合等方面持续发力，不断推动财务工作向前发展，学者们已从智能财务的发展形势、技术支撑、体系框架、风险控制、人才培养等方面进行深入研究。从现有研究中我们可以明确信息化时代高校财务转型是必然的选择，而其转型路径可以参照企业的共享服务中心，同时也要兼顾财务管理的职能向战略决策和绩效评价等方面延伸，而国外对财务信息化发展趋势的研究，也为我们提供了很好的经验借鉴，包括高校财务信息化发展必须与高校发展模式进行深入联动，信息安全问题、信息化对高校治理的重要性等。

在看到学术界众多丰富研究成果的同时，通过梳理也发现，现有的研究往往是聚焦在某项技术的应用和革新，以及对现阶段财务信息化建设功能的优化，也为充分体现对财务管理与数字技术相融合后，财务职能衍生的系统性和全面性，总得来说，目前的研究仍存在全面性不足、前瞻性不够的问题，不利于高校做好信息化发展规划，不利于提升高校治理能力现代化，因此，本研究也将立足高校现阶段智能财务建设的瓶颈问题，对高校财务信息化转型趋势进行前瞻性

分析，从而科学、全面探索高校智能财务建设的路径，最终为高校提升治理能力和治理水平提供参考。

## 二、高校会计信息化建设发展现状

高校财务借助信息技术，以会计制度、内部控制管理等改革为契机，会计信息化建设取得了长足的进步，但在数字化背景下，新的技术应用不断涌现，高校会计信息化建设仍有待进一步强化，为全面把握高校会计信息化建设发展现状，本章节将从政策、技术和实践三个角度进行梳理分析。

### （一）“十四五”规划会计信息化建设要求

2021年12月30日财政部印发《会计信息化发展规划（2021-2025年）》的通知（财会〔2021〕36号，以下简称“规划”），为“十四五”时期会计信息化工作提供了指引。规划指出“十四五”时期会计信息化工作面临经济社会数字化转型、业财融合需求迫切、会计数据要素日益重要、会计数据安全风险上升等复杂形势与挑战，在技术运用层面上需要加快解决标准缺失、制度缺位、人才缺乏等问题，在业财融合方面上，既要利用新技术提出新的融合需求，也要实现业财的深度融合，在实现会计工作数字化转型上，要进一步提升会计数据要素服务单位价值创造能力，在会计数据安全上，需要采取有效的防范措施。

进一步从规划目标分析，以信息化支撑会计职能拓展为主线，以标准化为基础，以数字化为突破口，积极推动会计

数字化转型是“十四五”时期会计信息化工作的重要路径。具体到高校执行层面，“十四五”时期高校财务会计信息化建设的重点是**推动单位业财融合和会计职能拓展，加快推进单位会计工作数字化转型**，即要通过会计信息的标准化和数字化建设，推动单位深入开展业财融合，同时，加强会计数据价值挖掘以及发挥管理会计的作用，加强绩效管理，内部控制管理，增强价值创造力，提升数据治理水平。

## **（二）高校财务信息化技术原理及运用场景**

近年来，新一代信息技术在会计领域的应用不断创新发展，其应用场景也越来越丰富，对提升财务工作效率和质量有巨大的推动作用，并最终推动企事业单位创造价值和高质量发展。信息技术的更新迭代推动着会计职能的不断延伸和扩展，因此，信息技术在会计领域的应用备受会计人员的关注，特别是“影响中国会计人员的十大信息技术评选”在会计领域已有相当高的关注度，相关成果已经成为影响财会领域技术应用与转化的风向标。

从“十四五”开局大背景看，2021年和2022年影响中国会计人员的十大信息技术评选结果既是反映了“十三五”以来会计信息技术应用变化与趋势，也代表着数字化转型背景下会计数字化的发展方向（图2、图3）。



图 2 2021 年影响中国会计从业人员的十大信息技术

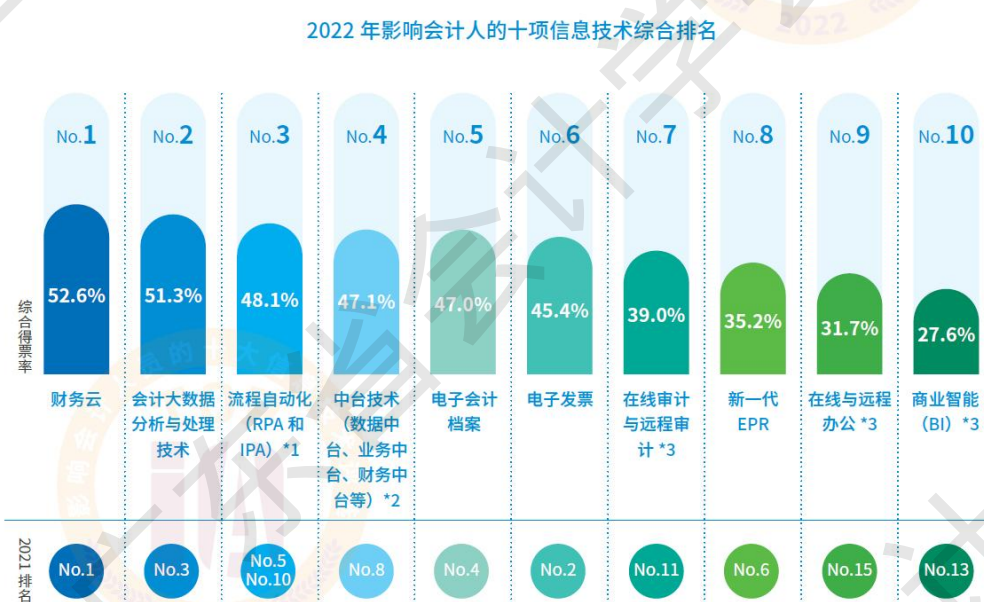


图 3 2022 年影响中国会计从业人员的十大信息技术

从近两年入选的信息技术来看，高校财务领域对信息技术的运用程度相对还比较低，主要集中的电子发票、移动支付、电子会计档案等技术的运用，这也和现阶段高校仍是以核算型为主的管理模式有关，为了更好的探索推动高校财务会计的智能化，结合近两年入选的信息技术及高校财务管理的实际，进一步梳理分析各项前沿信息化技术的原理以及在

高校财务管理中的运用场景（表 1），为技术与财务的融合寻找最优方案。

表 1 信息化技术的原理及运用场景

信息技术	技术简介	高校财务运用场景	备注
财务云	财务共享管理模式与云计算、移动互联网、大数据等技术有机融合的结果，建立集中、统一的财务云中心，可实现财务共享服务、财务管理、资金管理三中心合一，支持多终端接入模式，实现“核算、报账、资金、决策”在全集团内的协同应用。	会计核算、财务报告、费用报销、管理决策	注重业财融合，管控与服务并重，促进管理会计落地
会计大数据分析 与处理技术	大数据技术在财务领域的应用，以实现数据赋能财务的目标推动企业业务和管理发展，其以大数据存储和计算基础技术为底层支持，以数据治理、数据采集、数据清洗、数据分析、数据可视化等技术为核心，是帮助企业高效、高质地从会计大数据中挖掘出有效信息和潜藏价值的广泛技术体系 <sup>[9]</sup> 。	风险管理、资金管理、预算管理、管理报表自动化出具、信用管理	为财务数字化决策场景的实现提供重要支撑
电子发票	电子发票采用税务局统一发放的形式给商家使用，发票号码采用全国统一编码，采用统一防伪技术，分配给商家，在电子发票上附有电子税务局的签名机制，其中，区块链技术的电子发票，具有不可作假、全程监控、按需开票、数据可寻、降低成本等特点。	费用报销、会计核算、税务管理、学费收缴	连续 6 年上榜
电子会计档案	电子会计档案是通过计算机磁盘等磁性介质形式存储的会计核算的专业材料，是记录和反映单位经济业务的重要历史资料和证据，包括电子凭证、账簿和报表等，将实体档案虚拟化、档案管理规范化、流程线上自动化。	会计核算、费用报销、财务报告	全流程无纸化，打通最后一公里；数据资源的重要组成部分、价值挖掘。
移动支付	移动支付技术，是允许用户使用其移动终端对所消费的商品或服务进行账务支付的一种服务方式。	费用报销、学费收缴	
数据中台	数据中台概念与前台和后台对应，指的是在一些系统中，被共用的中间件的集合。中台则是介于前台和后台之间的一个综合能力平台，常见于网站架构、金融系统。中台包括数据中台	预算管理、会计核算、财务报告、成本管理、管理会计	

信息技术	技术简介	高校财务运用场景	备注
	和业务中台。数据中台重构了企业数据系统的架构，业务平台则是企业的共享平台，集合了标准化和可以复用的功能模块。		
智能流程自动化	将 RPA 与 AI 相结合，无需人工干预就能判断处理更加复杂的任务，从而解放更多的员工，使他们从事更有价值、更有创造性的工作	会计核算、费用报销、财务报告、智能稽核	
数字签名	只有信息的发送者才能产生的别人无法伪造的一段数字串，这段数字串同时也是对信息的发送者发送信息真实性的一个有效证明。	会计核算、费用报销	2018 年、2019 年入围

注：以上内容根据 2021 年和 2022 年影响中国会计从业人员的十大信息技术评选报告整理

### （三）高校推进会计信息化建设的瓶颈问题

通过深入分析“十三五”期间高校会计信息化建设存在的问题，结合对广东省各省属兄弟院校的调研访谈，课题组总结梳理了高校推进会计信息化建设的瓶颈问题：

#### 1. 管理理念与改革要求尚有差距，财务管理转型迫在眉睫

“十三五”以来，高校财务管理借助信息化手段取得了跨越式的发展，为高校治理体系的完善和治理能力的提升提供了坚实的保障，但从管理理念上看，学校领导层级对推进数字化工作仍未引起足够的重视，特别是会计数字化工作的推进未能系统谋划，自上而下推进，同时，财务部门更多的是希望维持稳定，改革创新的动力不足，因此，对于高校会计信息化建设而言尚未形成自上而下及自下而上的合力，未实现整体规划，协同推进，整体信息化推进相对缓慢，而

随着信息技术不断为管理赋能对以及高水平大学建设内涵式发展的要求与日俱增，学校发展对高校财务管理提出了新的要求和挑战，学校层面亟需推动财务管理转型，进一步扩展会计职能，提升管理绩效，实现财务价值创造，做好财务保障。

## **2.以核算型财务管理模式为主，业财融合程度低，内涵式发展待转型**

目前高校财务管理体制决定了大部分高校仍以核算型管理模式为主，因此，财务信息化建设大多集中于费用报销相关的模块，网上报销、银校互联、凭证影像化等应用已初步取得成效，但对于内涵式发展所需的预算绩效一体化、内部控制、项目库建设等信息化建设进展缓慢或者应用碎片化，与教育财政改革发展要求仍有一定差距，同时，业财融合更多停留在合同管理、材料采购、资产管理等费用报销相关的数据互联互通，“信息孤岛”现象仍明显存在，对于支撑学校发展的学科、教学、科研等关键决策指标和管理信息的数据共享及互联互通仍不到位，整体业财融合程度相对较低，未能对业务和管理形成支撑和驱动，财务服务业务的能力仍有待进一步加强。

## **3.数据价值严重低估，管理会计职能未能充分发挥**

长期以来，高校过分依赖传统报表的数据价值分析，会计数据更多地是成为编报各类报表的原始数据，其分析价值



往往对管理的支撑意义不大，高校一方面未能突破传统思维将会计数据的运用区别于各类既有报表数据的运用，另一方面，未能与时俱进充分利用信息化技术整合并挖掘会计数据的价值，会计数据价值被严重低估，不利于管理会计职能的充分发挥。

#### **4.会计数据标准尚未完全统一，制约了会计数字化转型进程**

会计数字化转型是全方位的转型，既需要财务部门的转型，也有协同部门的转型配合，既需要推进会计信息化管理水平，也需要实现数据共享及互联互通，但在实践中，会计信息系统输入、处理和输出等环节的会计数据标准尚未完全统一，电子凭证会数据标准对主要电子票据类型的仍未有效覆盖，财务系统与业务系统接口数据各有不同、各种报表中的会计数据口径尚未统一，一定程度制约了会计数字化转型进程。

#### **5.会计信息化资金投入和人才培养不足，对信息化建设支撑不足**

会计信息化是一项复杂而系统的工程，要真正发挥信息系统的效能需要整体统筹考虑，而非碎片化应用，而会计信息化整体投入方案，包括硬件、软件、人力等投入，投入资金往往数目不小，对于学校来说，存在一定的资金压力，因此，部分学校往往应及时、补丁式推进信息化项目，最终效

果大打折扣。另外，现阶段高校财务人员以财会专业人员为主，大部分人员以简单机械地核算工作为主，掌握计算机技能的人才相对较少，在数字化时代，高校财务不但是要推进信息化的建设，更要借助信息化技术实现职能的扩展，进一步利用信息化手段服务业务、服务管理决策，因此，高校亟需财务人员提升专业技能积极向管理岗位及业务领域转型，并打造懂会计、懂业务、懂信息技术的复合型人才队伍，为会计信息化建设提供足够的人才支撑。

## **6.过分强调应用，一定程度上忽视安全会计数据安全防范**

随着互联网技术的不断发展，各类网络应用不断增多，会计信息系统不再是完全封闭于单位内部，会计数据的传输，存储、使用和共享等均离不开网络，会计信息系统和会计数据安全风险不断上升，部分高校会存在强调系统的应用，而忽视会计数据安全的情况，需在引起推进信息化建设单位的高度重视。

### **（四）高校会计信息化建设推进路径：财务转型与智能财务建设**

综上，尽管当前高校会计信息化建设仍存在制约高校财务管理高质量发展的瓶颈因素，但会计信息化建设“十四五”规划也为我们指引了方向——会计信息化的发展既要实现会计职能的拓展，也要通过数字化技术为管理赋能。可以说，

信息技术发展为会计信息化带来了前所未有的变革式发展，传统的管理模式、思维、技能和职能将迎来颠覆式的改革，这也要求高校财务要做好深入推进高校财务管理向高质量、内涵式变革与转型的准备，同时，信息技术的发展其落脚地及抓手是要实现财务管理的智能化和自动化，因此，高校智能财务建设应结合各项信息技术的特点以及高校发展的实际情况，匹配相应地应用场景，实现财务服务质量和效率的提升、充分提升会计数据的价值，实现管理会计职能的充分发挥。

### 三、信息化背景下高校财务转型趋势分析

数字化就是利用信息技术手段将传统的信息转化为可以度量的数据，再对海量数据进行采样、存储、挖掘、共享和分析，用数据还原过去、描述现实和规划未来，通过数据挖掘自身潜在的价值<sup>[6]</sup>。信息化背景下的高校财务管理转型是充分利用数字化技术和理念，用数据引导，重构高校财务管理业务，在保证传统财务会计效率与质量的基础上，加快业财融合，推动高校财务向管理型财务和战略性财务转型，实现财务价值创造。

#### （一）高校财务转型的动因

##### 1.不断提升服务保障能力和监督效能的内在需求

高校财务管理的基础定位包括服务保障与核算监督，随着高校财务管理内涵建设的不断深入，只注重基础核算的管

理模式，已不能适应新形势的发展，财务服务保障从经费保障延伸至学科提升、科研创新等内涵建设的服务保障，而新的形势也对财会监督提出了新的定位和更高要求，因此提高提升财务服务保障能力以及充分发挥财务监督的效能成为高校财务不断改革创新的内生需求，推动着高校财务转型。

## **2.主动适应数字化时代高校财务变革的要求**

数字化时代，数字技术的创新应用，冲击着传统高校财务管理模式，科技让财务边界不断突破，高校财务也将逐步走向自动化和智能化，并不断与其他业务融合。面对数字技术的深入应用，机器取代财务人员的言论不绝于耳，在颠覆性的变革到来之前，高校财务应主动适应变革，积极向管理会计转型，避免被社会淘汰。

## **3.建设一流财务管理体系的目标追求**

在“双一流”大学建设目标引导下，高校不断提升治理能力，以此助力学科水平和科研能力的提升，而对高校财务而言亟需建设与“双一流”大学相适应的财务管理体系，以此服务高校发展战略、支撑业务发展并实现创造价值。这也要求改变传统的核算型财务，将财务服务进一步延伸到其他业务领域，实现与人事、教务、网络、规划部门等的数据互联互通，为高校学科建设、科研创新、人才引进等具体业务提供更为精准、专业的财务服务，同时充分利用财务数据，助力高校规划决策，实现价值创造的目标。

## **(二) 高校财务转型的方向选择**

### **1. 领导人员转型**

数字化时代下的财务转型关键驱动因素是领导人员的转型，只有领导人员重视、理解和推动财务转型，才能自上而下带动并引领理念和业务的创新转型。数字化时代的财务转型，势必要求财务要逐步向业务领域延伸和融合，因此，领导人员的转型可以分为两个层次的转型，一是要求学校“一把手”要有改革的决心和坚定的信念，统筹协调好财务与业务的关系，给予财务部门充分的自主权，同时协调好其他业务部门配合并深入参与数字化财务转型工作，实现互利共赢，最终实现组织目标；二是中层干部层面的领导人员转型，该部分人员是具体推动业务实践的关键岗位，财务转型离不开他们对规划实施的支持以及瓶颈问题的协调解决。

### **2. 高校发展模式转型**

为加快一流大学和一流学科建设，高等教育从传统粗放式发展转变为内涵式发展，办学理念进一步创新，发展模式也不断转型，更加注重资源的有效集成和配置，实现以质量为核心的可持续发展，积极提升我国高等教育整体水平<sup>[17]</sup>。

《关于高等学校加快“双一流”建设的指导意见》（教研〔2018〕5号）提出“充分利用云计算、大数据、人工智能等新技术，构建全方位、全过程、全天候的数字校园支撑体系，提升教育教学管理能力”，显而易见，高校发展的数字

化时代已经来临，这也倒逼着高校财务要积极主动转型，积极对接高校内涵式发展需求，确保资源优化配置，实现财务资源与科研团队引进、学科建设、人才培养等具体业务协调共生发展。

### **3.数据用途转型**

在数字化时代，数据是高校最为重要的资产之一。传统的财务数据运用往往局限于利用财务决算报告、教育经费统计报表等各类格式化报表的分析，以年度、季度、月度报告形式，为学校管理层提供发展决策依据，但所提供的都是标准化数据，未进行充分分析和挖掘，与业务的关联性不高，数据的价值未达到最大化。另外，从管理会计的角度出发，高校财务应在规划、决策、控制和评价等方面提供多层次、多维度，满足管理层级及业务层级个性化需求的数据支持，提高获取和利用数据的能力，提供具有巨大价值链的决策方案，推动高校高质量发展。

### **4.财务资源转型**

传统的财务资源包括财务人力资源、资金运转资源和财务信息管理资源，其主要职能也局限于完成单位会计核算职能，保障单位正常的日常运转，避免单位陷入财务风险，同时，保证财务信息的准确、安全以及提供信息服务的质量。随着数字化转型的实施，高校发展模式势必对高校业务进行系统性重构，高校财务资源将从简单的财务核算中解放出

来，通过财务资源整合，财务人员深入到业务流程中，及时响应各部门业务需求，精简程序，压缩控制，促进业财融合，提升服务能力，推动财务资源直接创造价值。

数字化时代，数据是核心要素，实现数据的互联互通以及数据价值创造是关键，因此，高校财务转型应在高校整体数字化转型的推动下，发挥协同效应，助力财务转型，同时，高校领导层应给予高校财务转型充分的支持和保障，自上而下推动改革，具体到高校财务部门，在转换自身数据运用，创造数据价值的基础上，积极梳理和推动财务资源上的转型，确保财务转型落地。只有多渠道共同转型助力，用数字技术提升财务服务和管理能力，才能最终推动高校财务从核算型管理向价值创造转型。

### **（三）高校财务转型抓手——智能财务建设**

数字化时代高校财务转型路径有赖于上层领导的支持、高校整体数字化管理模式的转型、数据资源的挖潜运用以及自身财务资源的整合，但其落地抓手还是离不开数字技术的支持，只有依托财务信息系统，融合财务转型实现的路径，推动智能财务建设，才能真正实现高校财务的转型——即充分利用数字技术，重新设计整体业务流程，搭建信息流、业务流、数据流“三流合一”的数据平台，实现覆盖财务管理全流程的智能化管理(图 4)，用数字技术提升财务服务和管理能力，进而推动高校财务数字化转型。

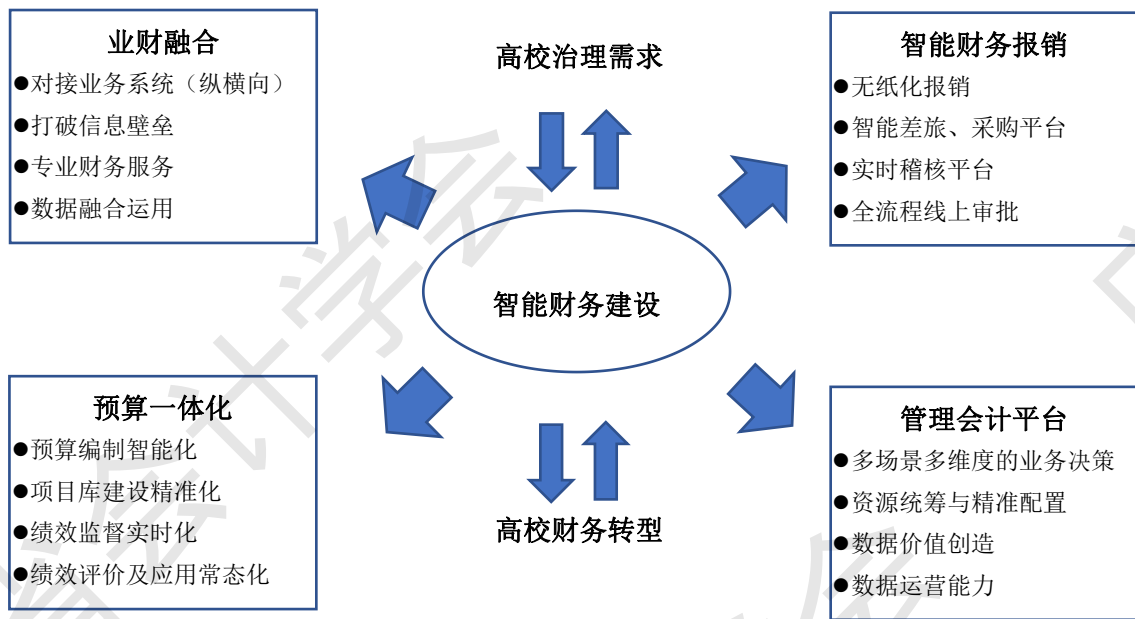


图4 智能财务重点建设内容

#### 四、信息化背景下高校智能财务建设路径探索

计算机技术的进步，推动高校财务现实从会计电算化到财务信息化的飞跃，数字化技术的出现，高校财务管理逐步向“智能化”过渡，实现财务管理全流程智能化的覆盖。当然，高校财务智能化建设是一个复杂的系统工程，也是一个缓慢推进的过程，结合目前数字技术的应用，可以先从业财融合起步，逐步实现管理会计智能，最终实现业财一体化（图5），基于此，我们可以将高校智能财务建设路径分为三个层面：



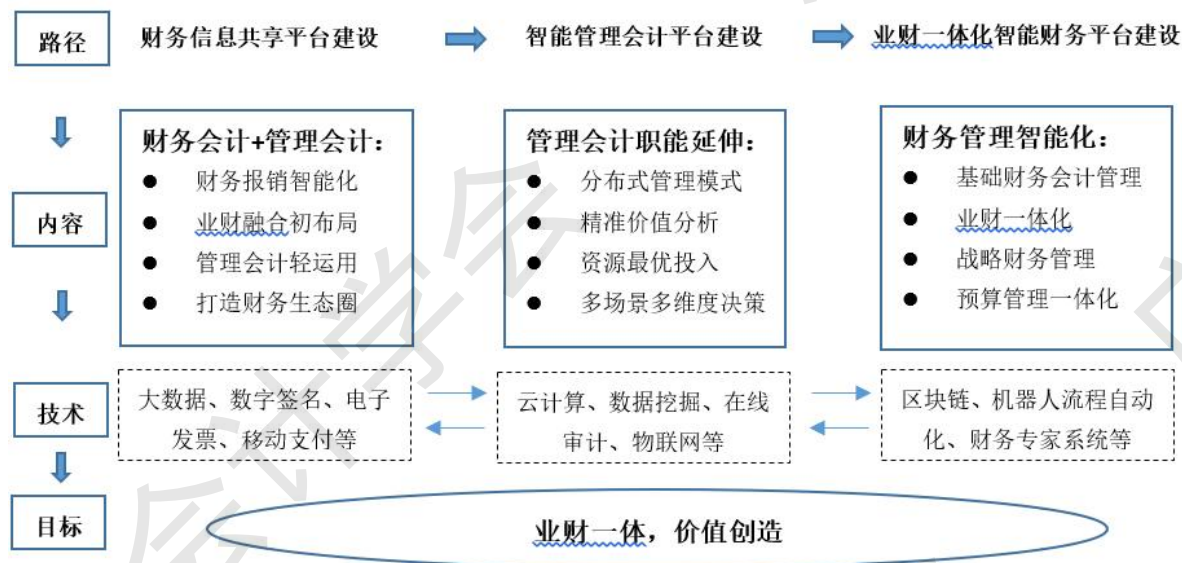


图 5 高校智能财务建设路径

### (一) 财务信息共享平台层面

#### 1. 建设内容

智能财务建设的初始阶段应借助数字技术，以优化提升财务业务流程为起点，由内而外，积极对接高校各业务系统模块，建立集成财务资源与业务资源的分布式信息共享平台，实现数据的互联共通，从而优化业务流程，加强内部控制理，提质增效，最终实现价值创造。具体建设上，首先解决财务业务办理的智能化，充分利用大数据、数字签名、电子发票、移动支付等技术，打造财务服务信息共享平台，实现包括预算管理、财务报销、科研经费管理、收费管理等所有财务业务办理的智能化；其次，在已完成财务管理业务智能化的基础上，梳理与财务相关的业务环节，主动对接高校各业务口管理需求，通过数字化技术手段，主动延伸介入，

实现业财融合，做到业务及数据处理的智能化，通过财务资源解决业务堵点痛点问题，为高校现代化治理提供服务保障；最后，利用互联网财务云等技术，搭建财务信息共享平台，实现数据资源的互联共通，助推管理会计职能的发挥，为高校资金管理、资源配置、风险预警、战略规划等方面决策分析提供支持，充分发挥财务数据资源的价值。

## 2.建设目标

财务信息共享平台是智能财务建设的基础阶段，该阶段智能财务主要实现以下目标：一是通过财务共享实现财务信息资源的集成，再利用大数据挖掘，为高校业务改革以及内涵式发展提供有价值的信息；二是实现绩效预算管理，优化资源配置，通过大数据分析以及绩效考评机制，分析出高校投入产出绩效情况，预算资源投入向优势学科、优秀科研团队、成果转化、创新创业等贡献突出的领域倾斜，同时，以利用数字化技术进行绩效动态监测，保障战略规划落实和及时提供管理决策信息，保障财务资源的最优化投入；三是以财务为中心构建生态圈财务，财务部门充分发挥与财政、教育、审计等外单位沟通交流的桥梁作用，以信息资源连通内外部相关单位及部门，即财务部门积极获取银行资源对学校的投入需求数据、业务主管部门的预算管理信息及财务管理指导意见、外部监管部门的监管风险信息等，对接内部各部门需求，为校内各部门提供项目规划建设指引、资源优化配

置等专业意见和与监督风向信息，链接内外部信息资源，打造生态圈财务，为学校发展提供资源支持。

## **（二）智能管理会计平台建设层面**

### **1.建设内容**

智能管理会计平台建设是智能财务发展的核心阶段，从管理会计初级阶段跨入管理会计高级运用阶段。分布式的管理模式，使得业财融合过程中管理会计数据的收集、分析和挖掘变得及时而高效，不仅能为高校管理层、财务部门以及各业务部门多场景、多维度的管理决策需求以及发展战略规划提供成本分析、绩效分析等预测方案，也可以通过大数据分析，将管理会计贯穿内部控制与绩效管理的全过程，包括事前风险分析、事中执行分析以及事后绩效分析等，既能实现风险控制，也能保障绩效优先，确保财务资源的最优投入。

### **2.建设目标**

智能管理会计平台是管理会计职能的进一步延伸和落地，即通过数字化技术推动管理会计的不断向前发展，该层次智能财务主要实现以下目标：一是将大数据挖掘分析与管理会计深度融合，实现实时分析控制和提高决策科学性，从业务场景底层挖掘数据，链接高校发展战略、业务执行和财务运作，及时分析并修正业务执行的偏差，实现对高校业务的驱动和绩效考评；同时，从政策导向、学科投入绩效、学科投入需求等进行资金投入导向分析、投入成本产出分析以

及绩效导向预测等，为业务管理部门和高校管理层提供多场景、多维度的业务决策参考；二是精准价值分析，实现发展规划预测的科学性，充分把握高校发展规划，从财务角度，分析各项规划对高校发展的贡献度和价值，帮助规划部门预测哪些规划项目能达到最优投入产出、哪些规划项目单位投入边际贡献率最高、不同学院哪些项目绩效效果可以相互借鉴等，明确“资源投入—资源建设——学科提升——教学、科研和就业等领域创造价值——带动学校发展”的匹配关系，逐渐形成“数据-信息-知识-价值”的良性循环，为高校的发展规划提供预测支持和决策支撑；三是充分利用管理会计工具，推动财务人员转型，以绩效为导向，优化资源配置，构建全面预算管理体系，即财务人员积极转型，主动参与到高校各部门的业务中，充分运用财务数据资源，实现财务数据业务化，并积极在业务中挖掘内部控制管理的盲点和财务数据价值创造的关键点，充分发挥财务在预算资源统筹和配置的职能，构建绩效优先，贴合业务需求、数字化战略要求的全面预算管理体系，确保“业财融合”全面推进。

### **（三）基于业财一体化的智能财务平台层面**

#### **1.建设内容**

随着数字化技术的应用日渐成熟，人工智能成为智能财务的发展方向。基于业财一体化的智能财务平台是将包括智能财务机器人、人工智能财务预警及风险控制、人工智能财

务预决策分析等人工智能技术应用于财务工作当中，进一步提高财务管理的精准性。具体来说，依托人工智能，基础财务核算工作流程将得到优化，工作效率大大提升，所需人员进一步压减，大部分财务人员将转型深入高校各项重大项目规划之中，快速理解和支持业务需求，真正发挥财务与业务协同效益，实现业财一体化，推动财务价值创造，同时，财务管理层联合财务专家，充分利用数字化技术，制定政策、流程和规则，实现决策、控制和重大事项报告。因此，基于业财一体化的智能财务平台，以人工智能为核心，形成“基础财务会计职能+业财一体价值创造+战略财务管理”的数字化财务管理模式，实现财务效率和效能的最大化。

## 2.建设目标

基于业财一体化的智能财务平台是高校财务管理模式不断精细化的重要手段之一，建设这个平台也是促进高校高质量发展的重要阶段。根据业务分工、财务管理细分专业职能等因素，其主要实现以下目标：一是提供项目立项、财务报账和预算编报等基础财务服务，同时对预算执行和绩效执行实施监控，进一步提高服务质量和工作效率，降低财务风险；二是从业财融合过渡到业财一体化，财务人员深入到具体业务或项目中，优化业务财务流程办理、识别和规避财务风险、绩效跟踪评价等，用财务资源解决业务问题，实现财务价值创造；三是通过战略财务管理，以财务专业能力和优

质数据资源分析为依托，为高校发展战略规划提供决策支持、财务规划、预算预测等专业建议和解决方案。

## 五、高校财务共享服务中心建设研究——以 A 高校为例

近年来，在以“大数据+”“人工智能+”“互联网+”等模式为代表的“数智化”管理转型背景下，以“财务共享服务中心”建设为主要抓手的企业智能化财务转型正深入推进。上述转型过程，实际上是充分利用数字技术赋能，优化构建新型组织管理模式，实现业务流程规范化、标准化和智能化的过程。“财务共享服务中心”成为当前企业降本增效、加强管控和价值创造的新“引擎”，也是推动财务管理转型和加强财务集中管控的重要举措<sup>[18]</sup>。与此同时，随着高校信息化建设水平不断提升，智能财务建设亦开始提上日程，部分高校开始围绕高校“财务共享服务中心”建设展开探索，为进一步研究智能化财务管理模式理念及财务共享服务中心建设在高校的实践应用和探索，本章节以 A 高校为例，从实践角度深入开展案例分析。

### （一）高校财务共享服务中心的内涵

财务共享服务中心目前已在大型企业集团中得到广泛应用，财务共享服务中心将企业各种财务流程集中在一个特定的地点和平台来完成，这种模式在提高效率、控制成本、加强内控、信息共享、提升客户满意度以及资源管理等方面带来明显的效果<sup>[19]</sup>。而随着数字化时代的到来，因财务共享

服务中心搭建了未来财务数字化转型的数据基础与信息化基础设施，对于财务共享中心的研究更加注重数字技术为财务管理赋能，依托信息技术既可以整合构建低成本、高效率、自动化、标准化以及流程化的集约式财务中心<sup>[20]</sup>，也能使集团财务人员从过去繁重的日常核算工作中抽身出来，致力于财务管理和决策支持工作，聚焦于战略性的业务规划工作<sup>[21]</sup>。与企业的深入应用相比，财务共享服务中心在高校的应用则是一种全新的思考，步入新时代，行政事业单位应坚持问题导向、目标导向、结果导向，大胆借鉴企业改革的成功经验，以刀刃向内的勇气推进组织财务管理模式创新，积极探索财务共享服务中心建设，主动与数字网络、区块链等技术融合发展，推进国家治理体系和治理能力现代化<sup>[22]</sup>，在具体建设规划上高校财务共享服务中心应定位为高校财务系统运营的基本点，最大程度上提高高校财务管理运营的专业化水平<sup>[23]</sup>，在提升数据处理时效性、准确率的同时，实现信息共享、综合利用、全面分析，优化财务资源配置的效率，降低办学成本，为领导决策提供及时、准确的信息<sup>[24]</sup>。因此，高校财务共享服务中心的未来发展而言是不可或缺的，尤其对于多校区、跨地域办学的大型院校，建立共享中心利大于弊，在数字化时代势在必行<sup>[19]</sup>。

综合数字时代智能财务管理模式的特征以及高校财务管理实际情况和发展趋势，结合相关学者的研究，本课题组

认为，新时代高校财务智能化管理模式的转型——“数智”时代下高校财务共享服务中心本质是以资源整合优化配置和平台共建共享为原则，以“三优化”（组织架构优化、业务流程优化和服务优化）、“两提升”（财务信息质量提升和风控能力提升）、“一融合”（业财融合）为结果导向（简称“321”工程），借助数字化、信息化等技术，构建管理标准规范、业务自动高效、人员成本可控和数据及时准确的集约式财务中心。这一财务共享服务中心的核心特征包括标准化、流程化和智能信息化。

1.标准化。标准化是基础，也是提高效率和服务的关键。财务共享服务中心集中体现高校财务管理理念、规范和服务，将分散和重复的业务实现业务集中处理，在此基础上，逐步优化和整合业务流程、提升服务质量标准和数据质量标准，确保财务政策的统一执行以及实现财务管理标准的规范化和透明化，切实提高工作效率和服务质量。

2.流程化。完善的流程是提高效率和服务的关键。财务共享服务中心是各类业务处理的交集点，既有财务部门自己的业务流程，也有与其他职能部门协同的业务，既要注重业务流程的衔接，也要关注业务流程的规范和有效控制，只有不断优化和改进流程，才能发挥共享服务的真正效能。

3.智能信息化。智能信息化是重要手段。财务共享服务中心的职能实现正是依托大数据、云计算、区块链、物联网



等数字技术，形成专业化的信息系统，使得业财融合更加深入，规则明确的标准化流程自动化处理得以实现，使财务人员从大量重复且机械化的任务中解放出来，从而能够从事实现价值创造的管理会计工作。

## **(二) A 高校财务共享服务中心构建的必要性和可行性**

高校建设财务共享服务中心的理念仍属于新生事物，但随着信息技术的不断发展和推进，为进一步提高高校财务管理水平、服务质量，促进高校健康持续发展，各高校逐渐建立了财务共享服务中心的雏形<sup>[24]</sup>，特别对于规模大、多校区、跨地区办学的高校，共享服务中心成为财务转型和效能提升的重要选择。

### **1.基本情况介绍**

A 高校是省属高水平大学重点建设高校，1958 年开办本科教育，1995 年由三校合并组建而成，2021 年部门决算收入近 36 亿元。A 高校属于多校区办学，目前有 6 个校区，其中 5 个校区在广州，分布在三个行政不同区域，还有一个校区则属于跨市办学，和本部有近 400 公里的距离。目前，A 高校采取“统一领导、集中管理”的财务管理模式，各校区核算仍以纸质单据流转为主，其中，大学城校区为校本部，各项财务业务、主要职能部门相关业务集中在大学城办理，核算方面大学城校区工资核算科、后勤管理管科以及审核科分别负责不同业务类型的核算，同时，委派财务人员到其中

3 个校区主要负责财务核算工作，剩余 2 个校区未委派财务人员，相关业务需前往大学城校区办理。

## 2.A 高校财务共享中心建设的必要性和可行性

### (1) 必要性

①**推动业务转型，支持学校高水平发展。**目前 A 高校正处于高水平大学建设的关键期，资金规模不断增长，传统核算型的管理模式面临转型的挑战：一是传统分散核算模式难以高质量、高标准、高效率完成财务核算业务；二是学校高质量发展亟需财务对业务及战略的支持。因此，A 高校应对重复和标准化的业务进行整合，在保证传统财务会计效率与质量大幅提升的基础上，促使财务部门的生产力得到解放，精力得以更多的投入财务分析、预算管理、决策支持等附加值较高的财务管理活动<sup>[25]</sup>，实现学校资源的优化配置以及推进对业务和发展战略规划的支持。

②**推动流程标准统一，提升数据质量及业务规范。**目前 A 高校各校区承担的绝大部分业务职能为财务报账职能，虽然遵守同样的管理制度和核算规则，但因信息传达及各校区学科业务不同，各校区之间人员对制度和规则的理解可能不一致，会出现标准不一、流程不一的情况，对学校整体服务质量以及财务数据质量均有一定的影响，因此，从规范业务层面和提升数据质量考虑，有必要通过共享中心推动业务的规范和有效控制。

③**统筹人员安排，推动财务人员转型。**目前，A 高校财务部门实际人数 51 人，安排在核算及资金结算的人员数达到 34 人，且有 10 人安排在各个校区财务办公室。在各校区分散核算的情况，均需要配备相应的财务人员，目前 A 高校存在整体人员紧缺，仍有两个校区未安排人员常驻。但因各校区主要业务均为报账核算，大量的人力投入在基础核算中，人员成本及沟通成本较高，且难以管控，不利于管理会计业务的开展；另外，存在人员不稳定的情况，特别是揭阳校区，因距离原因，人员流动性大，外派难度大，对实际业务的开展造成一定影响。

## (2) 可行性

①**政策层面支持。**财政部印发《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》（财会〔2014〕27 号）提出“鼓励大型企业和企业集团充分利用专业化分工和信息技术优势，建立财务共享服务中心，加快会计职能从重核算到重管理决策的拓展，促进管理会计工作的有效开展。”引导大型企业和企业集团建立财务共享服务中心，目前已取得明显成效，对高校财务共享服务中心的建设有指导和借鉴作用。财政部、国家档案局于 2020 年发布《关于电子会计凭证报销入账归档的通知》提出“符合档案管理要求的电子会计档案与纸质档案具有同等法律效力。除法律、行政法规另有规定外，电子会计档案可不再另以纸质形式保存。”财政部 2021 年印

发《会计信息化发展规划（2021-2025年）的通知》提出“加快制定、试点和推广电子凭证会计数据标准，统筹解决电子票据接收、入账和归档全流程的自动化、无纸化问题。”会计档案的自动化、无纸化归档要求也为高校财务共享服务中心的电子会计档案保管、无纸化报销以及解决跨地区报账难题提供了解决方案。

**②完善的基础环境支持。**A高校自2007年起开始推进财务信息化工作，目前已具备一定规模，基本实现了财务业务的信息化覆盖，现已启用了预算系统、项目库、网报系统、收入申报系统、学费系统、银校互联系统、国库对接、资产系统对接、电子签章系统等系统，初步实现了“申报、审批、账务、支付、信息通讯”的全过程闭环管理，可以说完善的信息化基础条件，为共享服务中心的建设奠定了基础：一方面，可以从整体规划的角度对现有系统进行升级和整合，减少碎片化信息化模块建设，提升信息化建设的质量和效率；另一方面，在现有系统基础上升级，无需推倒重来，可以减少来自内外部建设的阻力，加快财务共享服务中心的应用。

**③数字化技术应用支持。**数字化时代，大数据、区块链、物联网、机器人等技术在会计领域的应用愈发广泛且深入，不断推动高校财务向智能化、数字化转型。数字化技术的应用不仅能打破时间和空间的约束，使得不同校区集中核算成为可能，同时，云服务、影像化和数据接口融合等工具，为

数据的收集与融合奠定了基础，可支持更高效更标准化的财务流程<sup>[26]</sup>，实现一体化纵向管控。

### （三）A 高校财务共享服务中心建设案例研究

#### 1.A 高校财务共享服务中心建设目标

A 高校目前正处于“双一流”大学建设的重要窗口时期，学校高质量发展对财务的需求不再局限于财务核算，财务运作如何实现对教学、科研等业务的支撑，对学校发展战略规划的支持至关重要。在此背景下，A 高校财务共享服务中心建设总体目标是以财务转型为引导，加强财务管控能力，规范财务业务运作，推进业财融合，进一步提升财务服务保障能力，提高会计信息质量，支持决策分析，实现价值创造。

表 2 A 高校财务共享服务中心建设目标

财务效率提升	赋能业财一体化	支持决策层优化决策
提高服务质量	采购高效规范	会计信息质量提高
加强财务管控	业务流程优化	精准支持学科建设
资金高效运用	资产保值增值	发展战略规划支持
会计核算规范	打破信息壁垒	大数据风险识别及控制

#### 2.A 高校财务共享服务中心组织架构

为充分发挥管理效能，以建设目标为引导，参考借鉴企业财务共享服务中心建设经验，结合 A 高校财务管理实际情况，充分考虑地理位置、内部控制、人员安排、业务流程优化等需求，搭建科学合理的组织架构（图 6）。从管理层级

上，A 高校财务共享服务中心可以分为三个管理层级，高层管理为业务分管领导，负责统筹管理；中层管理为各管理科室科长，按管理职能分别负责审核组、工资组、稽核组和资金结算组（含档案管理组）；员工层级设置相应的员工岗位，其中，审核组主要负责学校所有的费用报销，包括事业账套的报销审核、食堂校办企业等二级财务的报销审核以及工会、党费、基金会等其他账套的报销审核，通过整合将学校所有报销审核业务集中核算，避免人员分散以及重复安排，也为师生提供一站式服务；工资组主要负责学校的工资薪金、劳务发放等业务的核算，以及负责个税缴纳及筹划；稽核组负责总账的设置为报表生成做好基础工作，同时对审核组和工资组的核算进行复核，并对预算执行进行监控和纠偏；资金结算组则是负责资金的收付管理，通过银校互联和国库集中支付系统完成资金的支付结算，统筹管理学校整体运转资金；档案管理组则主要负责档案影像化、查询等日常管理。

A 高校财务共享服务中心组织架构的设置主要是尊重 A 高校自身科室设置的特点，对部分科室进行优化整合，将相关业务进行归集，与建设共享中心之前相比，解决了业务交叉的问题。以往的科室设置中，校区财务科既要负责费用报销审核也要负责劳务等收入发放业务审核，同时校区财务科设立了专职出纳；后勤财务科负责后勤及校办企业的业务审

核，同时安排了专职出纳；档案管理方面更是由负责后台业务的财务管理科负责。而大学城校区费用报销审核和劳务等收入发放业务是不同的科室负责，相对应的资金结算业务由资金结算科负责。

在构建财务共享服务中心后，不仅实现了费用报销等各类业务统一，流程也得到进一步优化，各类业务的办理也实现了一步到位，减少了交叉业务、交叉职能的影响，同时，校区财务人员能够统筹安排到大学城校区，其他校区根据业务量仅保留 1-2 人，转变为业务财务的角色，强化了人员可统筹能力，推动财务人员转型。

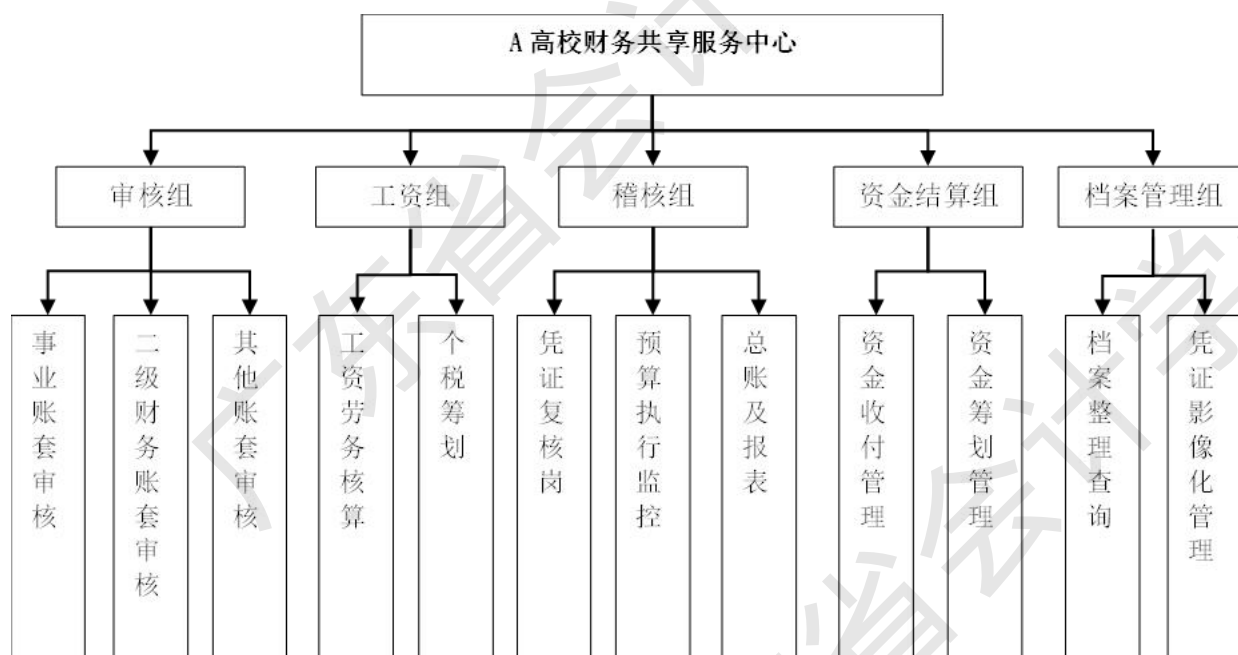


图 6 A 高校财务共享服务中心组织架构

### 3.A 高校财务共享服务中心信息系统建设

通过数字化技术推动自动化、标准化以及规范化实现财务转型是共享中心的建设目标，因此，信息系统的搭建是实

现共享中心建设目标的助推器。A 高校秉承“无纸化、一体化、智能化”的理念，在提升财务效率和管控水平的同时，积极构建业财融合型财务共享服务中心（图 7）。

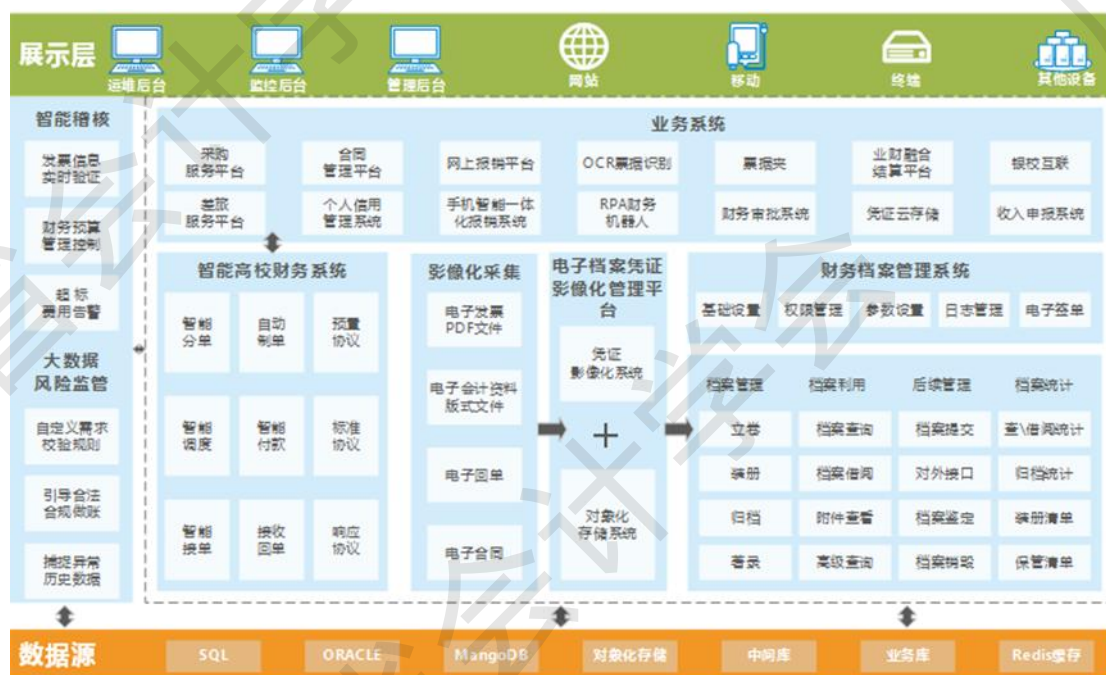


图 7 A 高校财务共享服务中心信息系统建设

### （1）业务服务系统

业务服务系统是指财务业务服务功能具体化的展示平台。该层级主要包括业财融合的系统平台建设以及共享中心自身报销业务平台的建设。

在推进业财一体化方面，主要建设四大平台：一是差旅服务平台，通过差旅服务平台可以实现一站式预定各类交通票据及酒店，系统实现额度冻结，一键提取，智能报销，在将内控嵌入业务流程的同时，简化报销手续，提高报销效率；二是采购服务平台，系统平台通过对接第三方商品采购平



台，实现物品采购、网上报销、影像化采集、资金支付等无缝对接，实现一站式采购与报销服务办理，提高采购效率，实现“无纸化”报销；三是合同管理平台，通过财务系统与学校合同管理系统对接，实现合同支付业务线上审批结算，实现合同周期全过程管理，进一步强化内部控制建设，解决合同审批业务需跨校区办理的情况，提高业务办理效率；四是业财融合结算平台，主要是将校内转账业务通过财务系统与业务系统对接，实现无纸化线上流程办理及统一结算。

在自身财务报销服务平台建设方面，依托手机智能一体化系统、网上报销系统及收入申报系统，以“无纸化、零投递”为建设切入点，通过 ORC 票据识别和智能票夹模块，实现系统智能填报，并在流程中嵌入财务线上审批系统实现线上流程顺畅可行，同时，依托银校互联系统和 PRA 机器人实现高效、安全的资金支付，最终凭证通过云端实现储存。

## （2）智能管理系统

智能管理系统是共享核心部分，是将业务服务系统的业务对象化到账务系统中，通过建设全流程的报销管理系统，实现财务核算的智能、高效、安全和规范，其中，智能财务系统则依托核算系统和银校互联系统实现了智能任务调度，智能接单和分单、借助 RPA 财务机器人实现自动制单、自动稽核以及 RPA 财务资金自动支付；影像化采集系统为无纸化智能报销奠定了基础，将电子发票、电子合同

以及其他电子会计资料采集到账务系统中，电子凭证影像化管理则是将无纸化采集的凭证以及线下提交的凭证进行影像化，并通过“对象存储系统”提供高效稳定的影像化文件存储系统，最后利用财务档案管理系统实现档案的管理、利用、统计、移交和销毁等功能。

### **(3) 应用拓展系统**

应用拓展系统是基于共享中心信息流、数据流的基础上，结合 A 高校经费监管和数据决策支持的需要，A 高校共享中心的功能拓展主要包括智能稽核系统和大数据风险监控系統。为使 A 高校经费规范、安全和高效地使用，可以设置报销规则做为稽核引擎，以工商、税务发票、失信名单等外部接口作为服务支撑，供账务、网报等系统等进行实时调用，及时阻断违规业务，减少人工审核的强度，同时，通过设置风险监控点，利用大数据实现风险监控，及时进行干预，避免风险引发的事故，提升财务资金监管的整体能力和服务水平。在规范审核业务的同时，A 高校共享中心也可通过高质量的数据统计，满足个性化的报表设置需求，实现数据中心及时提报表数据，实现对管理层、学科以及学校发展规划的决策分析支持，进一步推进财务智能转型。

#### **4.A 高校财务共享服务中心业务流程再造**

A 高校原有分散核算的流程，容易存在各校区标准不一、管控能力弱、人员配置要求高、师生员工体验差等问题，为

适应加强管控，集中核算的需求，借助数字化手段，A高校以解决多校区核算问题为契机，推动“线上审批、无纸化办公”，将其业务流程再造，实现智能财务转型（图8）。

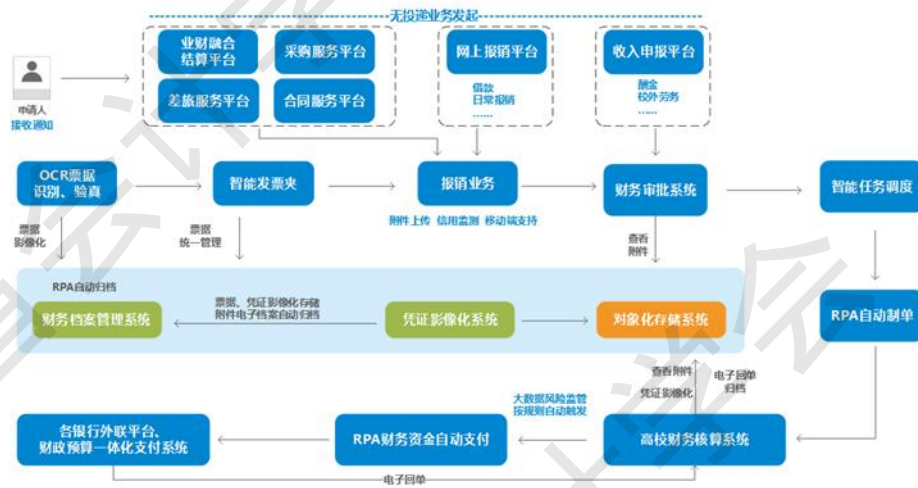


图8 A高校财务报销业务流程再造

共享中心业务流程可以分为“无纸化”全线上流程以及纸质发票为基础的现场投递流程。差旅平台、采购服务平台、借款、校内转账、收入发放业务、全电子发票报销等业务具备“无纸化”电子档案存档管理的条件，可以通过全线上流程管理，打破时间和空间的限制，实现各校区业务集中在共享中心办理。经办人通过网上综合服务平台发起业务，经费负责人及相关审批人完成线上审批后，智能稽核系统在线上对业务的合法性、合规性、资料完整性、往来单位的信用情况等诸多方面进行校验，从业务源头开始进行稽核工作，通过稽核后，单据进入共享中心，通过智能分配对特定的业务由RPA财务机器人自行制单，其余业务共享中心审核组和工资组进行审核制单，稽核组进行复核，复核无误由资金结

算组利用 RPA 财务机器人进行自动结算支付，最后再由档案管理组对线上流程业务进行电子档案存档。

纸质发票为基础的现场投递流程与“无纸化”全线上流程主要流程环节基本一致，主要区别在于纸质发票报销业务流程需要接收纸质材料的情况，基于此，A 高校可以通过在校区保留 1-2 个校区业务财务人员，在智能稽核环节之后进行线上预审，预审通过后接收经办人投递的实物票据，待共享中心制单复核支付后，反馈校区业务财务人员进行凭证打印、装订、归档，纸质凭证材料留存于校区中，共享中心则留存电子凭证档案。

#### **（四）A 高校建设财务共享服务中心保障措施**

A 高校建设财务共享服务中心是组织模式和财务管理模式的创新，对于传统财务管理来说亦是一种挑战，因此，要高质量推进财务共享服务中心建设，必须紧紧结合高校财务业务的实际，从管理理念、人才培养、信息化建设等方面加强保障。

##### **1. 理念先行，加强沟通协作**

在高校建设财务共享中心虽可借鉴企业的经验，但要推动项目的实施落地，财务部门必须具备战略思维、前瞻性思维和数据思维，从理念先行，引领改革破冰。首先，相关的改革必须得到学校决策层的同意，形成实施方案和制度依据，自上而下推动，减少实施的阻力；其次，必须加强和业

务部门的沟通配合，以业财一体化的理念为基础，推进财务与业务的深度融合，让业务部门以更加开放的态度，更具高度的视野，看待财务共享中心的建设，打破信息孤岛，理顺业务流程，实现业务自动化操作；最后，要加强业务宣传，使学校管理层、职能部门、师生员工，充分认识财务共享服务的优点，使改革可以平稳过渡、轻松落地。

## **2.精心组织，做好业务处理自动化**

提供高水平的服务，实现统一标准、规范和自动化流程是财务共享中心建设的目的，因此，要建设高质量的财务共享中心，财务部门要制定严谨、科学、可落地的实施方案，在实现业务处理自动的同时，推动业务处理的规范和有效控制。一是梳理业务，对各校区业务进行全方位梳理，确认业务流程和审批流程；二是业务表单化，将各类业务涉及的表格和单据进行重新整理和优化设计，包括通用类的业务和特殊情况业务；三是表单流程化，进一步根据业务所需表单梳理优化业务流程，并根据业务金额设置既定的审批权限和流程；四是流程信息化，以业务流程梳理结果为基础，将相关业务流程融入到共享中心信息化建设中，促使共享中心实现业务处理自动化。

## **3.加强财务人员培训，推动财务转型**

推进财务共享建设是一项复杂的系统工程，不仅需要流程和工作方式的协同，也需要理念和规则的统一，因此，财

务部门要加强自身的理念灌输和业务培训，使得改革推动产生内生动力，促使共享中心建设方案顺利推进。同时，为保证共享中心的稳定和财务人员的成长，要建立人员轮岗机制，既要在共享中心的不同工作组之间轮岗，熟悉共享中心各项业务的操作，也应和共享中心之外的科室实现有效流动交流；最后，共享中心建设的目的是要推动财务转型，要引导财务人员树立管理会计思维，加大对业务的支持，强化财务数据分析能力，为学校发展学科发展和战略规划提供决策支持。

## **六、完善高校财务转型及智能财务建设意见及建议**

结合上文分析，从不同维度给出完善高校财务转型及智能财务建设的具体意见和建议，包括科学合理规划、实现价值创造、注重风险管理和加强复合型人才培养等四个方面，以期能为高校落实财务转型及智能财务建设提供良好借鉴作用。

### **（一）科学合理规划，多方联动形成合力**

要推进高校智能财务建设，必须结合高校自身财务管理情况、人才储备情况、信息技术情况、业务开展情况以及对数字化技术发展阶段的把握，制定科学的整体规划，分领域、分步实施。在保证科学合理规划的基础上，以高校数字化转型为契机，积极争取学校领导层面的支持为其顺利实施提供必要的支撑保障和纵横向统筹协调；同时，以共同创造价值

为导向，争取得到横向业务部门的理解，引导业务部门积极参与改革建设；最后，财务部门应以业务需求为导向，充分运用数字技术支撑，深入介入业务活动，及时响应业务需求，做好沟通协调工作和财务服务保障工作，全面促进业财融合。只有通过多方联动形成合力，才能将智能财务建设落到实处，推动高校治理体系现代化和治理能力现代化，实现高校科学发展。

### **（二）压缩控制，优化流程，实现价值创造**

为实现智能财务建设价值创造的最终目标，高校智能财务建设应瞄准实现效率的提升、管理模式的改善以及服务水平的提高，这也要求财务部门必须积极推动业财融合，以数字技术为依托，进一步转变财务职能，从以核算为基础的管理职能，到强化管理会计职能，推动财务人员、财务业务和财务理念积极介入实际业务中，以解决业务需求为导向，优化业务流程办理，以财务业务推动解决业务问题，并实时提供预测、决策、内部控制等管理支持，最终，从中积累海量数据资源，积极探索数据资源的分析、挖掘和利用，为管理决策提供依据，实现数据价值增值。

### **（三）尊重规律，循序渐进，注重风险管理**

对于相对保守稳健的财务部门，科技进步是把双刃剑，在提高效率的同时，势必对现有的财务管理流程带来巨大冲击，高校应充分认识到新技术带来的效能提升以及相应的风

险，尊重客观规律，循序渐进地推动各类数字技术在财务管理中的应用，如大数据、财务云、电子发票、移动支付等在智能财务建设路径上可以先行先试，大数据挖掘分析、智能机器人以及区块链技术等对推进路径后期作用较大的技术，可以后续推进；同时完善流程设计和岗位分工，形成有效内部控制，降低技术风险。另外，智能财务建设的最重要资产来源于“数据资产”，大数据分析、5G技术、区块链技术等运用均基于网络通讯，因此，应特别注重网络安全，不仅从技术上保障网络安全，还应从内部控制管理规范上做好风险管理，包括组织风险和人员风险等，确保智能财务的建设有稳定的技术环境支持。

#### **（四）加强复合型人才培养，以人才推动智能财务建设**

数字化时代的智能财务建设要求在财务管理过程中充分运用各种数字技术，并积极融入业务一线，体现财务价值创造，这也为高校财务人员提出了全新的要求，不仅财务知识方面要紧跟时代要求，还要深入一线熟悉高校具体业务流程，同时，也要对数字技术的需求有敏感的嗅觉和灵活运用的技能。因此，高校在人才的培养上需要更有针对性，改变现有培训大部分只针对财务管理层的局面，实现数字化智能财务培训的全覆盖，通过灌输理念、储备知识、传授技能使智能财务建设真正在财务人员中引起关注和共鸣，同时，注重财务人员的分类培养，结合智能财务建设规划，分阶段对



数字技术人才、业务人才进行重点培育，加强复合型财务人员的培养，在财务人员队伍中起到引领示范作用。最后，加强人才交流机制建设，定期集中进行财务、业务和技术方面的汇报交流，形成良好的沟通氛围，促进财务人员共同进步，切实以人才为驱动力，推动高校智能财务建设。

### 结语

高校智能财务建设是一个复杂的系统工程，更是一个漫长的过程，但不是空中楼阁，而是社会发展和技术进步的必然趋势，看得清，摸得着，对一流大学建设有着积极意义。因此，高校要做好科学规划，纵横协调，稳步推进，高校财务部门要抓住数字技术发展的红利，主动转型，积极作为，切实提高高校财务管理水平，积极推动业财一体化，实现价值创造，为高校整体数字化转型提供坚实保障，为新时代高校高质量发展保驾护航。

## 参考文献

- [1]王诺,郝福锦.高校数智化财务转型策略研究[J].教育财会研究, 2022 ( 01 ) : 43-48
- [2]邱升齐.高校财务信息化建设探讨[J].财会通讯,2011(23):67-68
- [3]亓坤.信息化转型与智能财务建设[J].新理财,2021(08):53-54
- [4]SPREITZER G M. Social structural characteristics of psychological enablement[J].Academy of Management Journal, 1996, 39 ( 2 ) : 483- 504
- [5]刘九舒.河海大学财务管理信息化平台建设研究[D].兰州大学, 2019
- [6]王红令,邹娟.大数据时代高校财务信息化建设研究[J].财会学习. 2019,(33):58-59
- [7]朱艳娟.大数据时代 H 高校财务共享服务中心构建[J].企业技术开发. 2019,38(08): 117-120
- [8]张积勇.大数据时代高校财务共享服务中心构建初探[J].会计之友, 2021 (16):78-82
- [9]林萍萍.信息化赋能高校财务共享平台建设研究—以 F 高校为例[J].教育财会研究.2021(04):67-68
- [10]汪古月.数字时代高校财务服务高质量提升路径探索—以 H 高校为例[J].合肥师范学院学报,2021(3):124-127

[11]Jeremy Rifkin. The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism [M]. Advanced Research. 2014.

[12]Xiuli Sou.Reflections on the Role of Economic and Financial Management[J].Scientific Bulletin,2017,22(2):69-74.

[13]LiLiu.Financial Management as a Tool for Achieving Stable Firm Growth[J]. Economics and Business,2016,29(1):112-115.

[14]Jun ZSeng-Guangbiao Sun. Financial management of insurance companies in the context of the new regime SolvencyII[J].Proceedings of the International Conference on Business Excellence,2017,11(1):42-45

[15]陈虎,陈健.会计大数据分析 with 处理技术: 助推数据赋能财务新未来[J].财务与会计,2022 (10):33-38

[16]徐云峰.大数据的魅力在于一切皆可量化[N].中华读书报,2017-02-08 (17 版)

[17]胡文龙.论学科发展观及其演进[J].高等工程教育研究,2020(01):118-122

[18]翟慎瀛.ZCL 集团公司财务共享服务中心建设路径[J].财务与会计, 2020 (10) : 80-81

[19]张积勇.大数据时代高校财务共享服务中心构建初探

[J].会计之友, 2021 (16) : 78-82

[20]蔡志伟, 王伟.大型煤炭企业财务共享中心建设研究  
[J] .商业会计,2020 (15) : 99-102.

[21]李闻一, 于文杰, 李菊花. 智能财务共享的选择、  
实现要素和路径 [J] . 会计之友, 2019 (8) : 115-121

[22]喻凯.政府组织财务共享服务模式可行性探微[J].财  
会月刊,2020(S1):81-84

[23]赵瑞.高校财务共享服务中心模式建设及优化[J].财  
会通讯,2020(14):123-126

[24]王茜, 张乐天, 武 頔, 郭长兴.财务共享服务中心在  
高校中的应用分析[J].中国管理信息化,2021(10):50-52

[25]梁恒.业财融合型财务共享中心构建研究[J].财会通  
讯,2020(23):131-134