

# 基于数字校园的高校财务报账流程再造

杨光 蓝宗遂

(广东外语外贸大学财务处 广州 510420)

**【摘要】** 高校传统的财务报账流程存在诸多弊病,不能满足信息化环境下高校财务管理的需要。本文提出运用业务流程再造理论,借助数字校园的信息技术平台,通过微观信息的集成共享和组织结构的重组来实现高校财务报账流程再造。

**【关键词】** 业务流程再造 数字校园 财务报账 信息化

## 一、引言

数字校园是建立在信息技术基础上的高校管理信息化体系,能够全面地集成、管理大学的所有资源信息,实现从环境(包括设备、教室等)、资源(如图书、讲义、课件等)到教学、管理、服务的全部数字化。

业务流程再造(BPR)理论由美国麻省理工学院的迈克尔·哈默博士于1990年提出。BPR理论突出强调流程的“再造”和“创新”,而不是局部的“修补”。其基本思想是必须改变传统工作方式,把工作任务重新组合到首尾一贯的工作流程中去。同时,该理论强调有效地运用信息技术协调分散与集中的矛盾,尽可能实现信息的一次处理与信息共享目标。

近年来,随着我国高等教育事业的快速发展,财会业务活动已经渗透和贯穿到学校的一切业务管理活动中,需要业务流程各个环节协调与融合,实现一体化管理。为此,必须从技术和管理两方面入手,通过微观信息的集成共享和组织结构的重组,以实现高校财务报账流程再造的目标。

## 二、当前高校财务报账流程存在的问题

1. 当前高校财务报账流程的现状。报账业务是高校财务工作中最基础的部分。目前全国规模较大的高校一般设有二级单位财务报账员制度。报账员负责办理本单位公用经费的报账。科研经费和个人业务的报账,则由报销人本人办理。各高校的财务报账流程趋同,见下图:

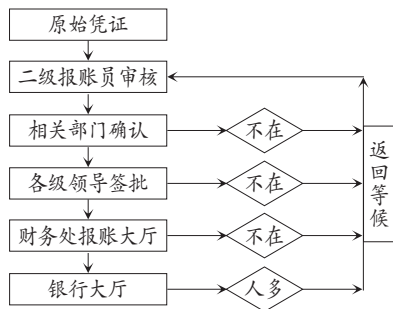


图1 再造前的财务报账流程

上图流程有以下五个步骤:第一步:报销人把在经济业务活动中取得的发票等原始凭证交本单位报账员审核。第二步:部分业务须先到科研处、人事处、设备处等管理部门办理相关确认手续。第三步:将原始凭证报各级领导审核并签批。第四步:将已签批的所有单据提交财务处,经财务处内部业务处理流程(审核→编制记账凭证→复核→出纳)后,办理小额现金收付或签领支票。第五步:银行转账和大额现金业务,凭在财务处签领的支票再去银行办理相关手续。

### 2. 存在的问题。

(1)信息不能共享造成重复性劳动多。①重复审核。二级单位把在经济业务活动中取得的发票等原始凭证,交本单位报账员审核。报账员审核完单据并经各级领导审核签批之后,再将单据交财务处审核人员。这时财务处审核人员还须再次对票据的真实合法性和数据的准确性进行审核。原始凭证的审核工作繁琐细致,非常耗时,且已由报账员处理过,并经各级领导审核签批过,属重复劳动。②重复交单。财务部门与其他职能部门之间没有建立业务信息的有机联系,由此形成了“信息孤岛”现象。比如,科研处的科研项目管理与财务处的科研经费核算、学生处的学生学籍管理与财务处的学费收取、人事处的人事管理与财务处的薪酬发放等各自独立。报账时,报销人须先到学校相关职能部门办理手续后才能到财务处报账。比如,人员经费和科研经费的报账须先到人事处、科研处办理手续,经该部门签字确认后,才能凭已签名的单据到财务处报账。再如,固定资产购置报账,报账员须先到设备处办理固定资产报增手续,然后凭设备处出具的报增单据到财务处办理报账。③重复排队。要完成一次报账流程,至少须通过相关部门、各级领导、财务处、银行四个环节。由于需要“面签”,前两个环节相关人员“不在”办公室的情况常有。后两个环节“人多”拥挤的现象很普遍。

(2)手工传递造成低质低效。①签字难。由于采用手工传递报账,每一项业务均须领导面签,金额越大的业务须面签的领导层级越多,而领导由于会议、差旅等原因不在办公室

的情况常有(某一位领导不在,流程便不能继续),给报账工作带来很多不确定的因素。②核对难。高校传统上采用垂直纵深式的行政管理结构,各部门为完成各自的工作任务而采用和生成的数据缺乏关联性,需要花费大量的资源查找原因、调整差异。③取数难。由于信息传递手段的落后、校内各单位缺乏一个可以共享的信息平台,必须等到报账流程结束后,经过若干后台加工处理、形成财务报告后才能提交到决策者手中,决策者由此获取的信息是滞后的。

### 三、基于数字校园的高校财务报账流程的构建

1. 数字校园的平台作用。①横向集成。BPR理论强调有效运用信息技术协调分散与集中的矛盾,尽可能建立起信息一次处理与信息共享机制。利用数字校园技术再造高校财务报账流程,就是要将财务内部系统与各部门相关应用系统对接起来,设计出在同一平台上操作的电子财务报账流程,以实现信息共享与合作沟通。②单点接触师生,单库提供信息。数字校园流程可以单点接触顾客,当业务信息由一个入口进入系统后立即被储存在指定字段,经过标准码的源数据信息,所有被“授权”的工作人员均可调用。这样既使得信息得以适时、适地传送,又保证了数据库信息的统一,使得传统流程中需要向不同部门重复交单的现象自动消除。③为报销人提供了在授权范围内可适时查询自己的报账进展情况的机会;各级领导和项目负责人可及时掌握第一手财务数据,无需等待事后的统计报告;超预算开支无法提交,而经费使用可全程实施实时动态监管;原始报账信息的全方位录入,便于财务监督,财务报账流程由封闭走向开放。

2. 高校财务报账流程再造须特别注意的两个方面。一是财务报账流程必须设计控制程序。网络环境下,财务报账系统与资金收付直接相关,其安全风险很大,必须强化全员的安全风险意识,结合电子化流程的特点重新审视原有的管理制度,将控制程序贯穿整个流程,以确保系统运行的保密性、安全性、完整性。二是以流程为导向,建立扁平化组织结构。BPR理论的核心思想是利用信息技术对流程进行重新设计,以实现组织绩效的改善。而先进信息技术的应用必须配有组织管理的变革,这样才能真正发挥效益。

3. 财务报账流程再造设计。基于数字校园的高校财务报账流程包括二级报账员分散审核、各级领导在线审批、财会人员集中复核、银校互联平台四个环节,如下图所示:

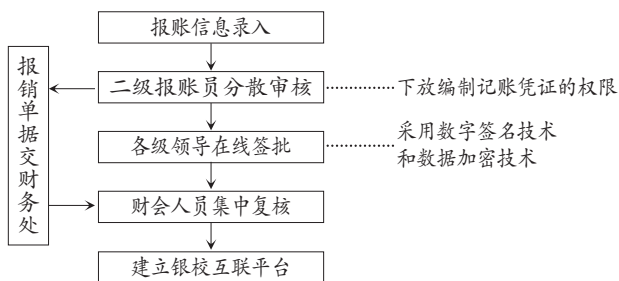


图2 基于数字校园的高校财务报账流程

(1)二级报账员分散审核。①取消财务处对原始凭证的重复审核。拥有经费项目使用授权的报销人员均可在数字校园平台上按照财务报账系统提示的信息与要求,进行报账明细信息录入。信息录入后,报账人员将系统生成的明细报账单和发票等原始凭证一并交付本单位报账员。新流程要求信息录入者必须对信息的真实合法性和及时准确性负责,因此,对录入信息和原始凭证的审核责任落到了二级报账员和二级单位财务负责人身上。这样的流程设计既剔除了传统流程中财会人员对原始凭证的重复审核部分,又避免了传统流程中一旦差错产生,出现互相推诿、无人负责的局面。②下放财务处集中编制记账凭证的权限。经二级单位财务负责人审核并签批后,常规性的业务如差旅费、科研经费的报销等,由二级报账员驱动相关凭证模板,自动生成实时记账凭证;非常规性业务的记账凭证的在线编制工作由二级报账员完成。

新流程将报账信息的采集与录入工作前移至流程的最前端,将财务处集中编制记账凭证的权力下放并分散到二级单位,实质上是将财务处审核人员的工作前移。也就是说,这一流程设计打破了部门间的壁垒,在全校范围内面向流程统筹规划,建立流程型的会计组织。这种设计的优点是:剔除了大量数据核对的重复劳动,流程简单便捷;取消了财务处集中审核原始凭证的环节,报账人员不用集中在财务处报账。

(2)各级领导在线审批。新流程运用信息化的传递方式,采取数字签名技术和数据加密技术来完成各级领导签名审批程序。各级领导通过数字校园输入个人ID及密码进入财务报账信息系统后,可以看到待审批的报销单和PDF格式的扫描文件,并可根据项目的预算范围和自己的职能权限进行审批。系统按照后台配置的功能与审批权限将单据依次传递到各级领导。主管领导只要在线,就可以实现在线审批,这样报账“签字难”问题得以自然解决。

(3)财会人员集中复核。新流程将原始凭证的审核和记账凭证的编制工作下放给二级报账员的同时,要求财务处会计人员担负报账业务的全部复核工作。财务处复核人员对二级报账员的报销单进行实时在线复核。所有纸质的报销单据(包括原始凭证、报销单、记账凭证等)均由报账员分类整理交付财务处。财务处复核人员可根据需要查阅纸质的报销单据。这一流程设计将传统的串行工作方式改为并行的工作方式,体现了流程再造对管理工作扁平化的要求。

(4)建立银校互联平台,使学校财务报账系统与合作银行网上支付平台相连接,可直接实现资金划转。报销单据及记账凭证经财务处主管人员复核无误后,通过财务处出纳的在线审核和主管领导的在线审批,进入银校互联平台,完成资金划转。银校互联平台的建立,使得报销人无需再去银行排队办理相关手续,也减少了现金传递风险和财务人员工作量。

### 主要参考文献

Michael Hammer. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. Harvard Business Review, 1990;7