

事业单位财务管理现状及难点分析

秦晓建 刘莉

(北京联合大学, 北京市、朝阳区, 100101)

摘要: 本文首先探讨了事业单位财务管理难点问题研究的背景和意义, 然后分析了事业单位财务管理现状。根据现状, 结合事业单位财务管理有关政策规定及事业单位财务管理工作实际, 广泛借鉴相关领域研究成果, 梳理出了目前事业单位财务管理中存在的难点问题。希望本文能够引起社会各界对事业单位财务管理问题的重视, 为有效解决事业单位财务管理难点问题提供一些有益的思考和帮助。

关键词: 事业单位; 财务管理; 现状; 难点

中图分类号: F235.1

文献标识码: A

一、研究的背景及意义

(一)、背景

从当前经济形势上讲, 国际和国内经济都面临着较大的发展压力。尤其是在疫情影响下, 世界经济形势存在较大的不确定性; 为了应对世界经济形势的变化及疫情带来的冲击和影响, 国内也不断推出各种调控政策与措施。在国内与国际经济的双重影响下, 事业单位财务管理面临着更为复杂多变的经济环境。

从当前的社会环境上讲, 社会各界对管好用好财政资金都提出了更高的期待和要求, 审计、巡视、预决算信息公开等外部监督逐渐常态化, 事业单位财务管理被呈现在放大镜下, 面临着更为公开透明、纤毫毕现的新局面。

从事业单位自身发展来讲, 随着事业单位改革的不断深入, 事业单位的职责职能拆解整合, 正在重构, 业务分工更加细化, 经济活动更为频繁, 事业单位财务管理面临更为复杂的内部环境。

(二) 意义

加强对事业单位财务管理难点问题的分析和研究, 可以更好地适应经济形势的发展变化。尤其是当前世界经济下行压力较大、国内经济增速放缓的情况下, 财政资金的供给也愈加紧张, 事业单位只有提前了解经济运行规律, 做好预判, 才能顺应经济形势发展, 筹划好事业发展的节奏。

加强对事业单位财务管理难点问题的分析和研究, 有助于事业单位更好的管控风险, 确保财政资金的安全和效益。财政资金的筹集、使用、报告都面临着相应的风险, 其中一些风险的管控正是财务管理中的难点问题, 解决这些问题对于事业单位提高风险管控能力有十分重要的意义。

加强对事业单位财务管理难点问题的分析和研究, 有助于事业单位练好内功, 不断提高自身财务管理水平。财务工作中的难点问题就是在考验管理者发现问题、解决问题的能力

水平，事业单位财务管理在解决难点问题的过程中，必将实现财政资金使用效益的提高和单位财务管理水平的提高，让事业单位财务管理更加严谨务实。

二、事业单位财务管理现状

（一）机构及人员构成方面

事业单位长期以来专注事业发展，内部机构设置专业化程度不高，部分事业单位因为单位级别和人员编制的限制，没有单独设置专门的财务管理机构，只是在办公室中安排了个别财务人员，包括会计、出纳等，造成财务管理职能与其他行政管理职能交叉运行，财务管理对事业单位整体发展的重要作用无法体现。

一些规模较大的事业单位虽然设置了财务科或财务处，但相较事业单位其他业务部门能够做出实绩的特征，财务部门始终挣扎在合不合规的基准线上，导致财务人员晋升通道不畅，难以走上更高的领导岗位，间接造成难以留住专业程度高、专注财务管理的顶尖人才。

但从人员构成上来讲，事业单位财务人员相对稳定，且总体素质较高。这一方面源于事业单位的特性，整体来讲，事业单位人员是较为稳定的工作群体；另一方面源于财务工作的专业限制，大部分财务人员在自身的岗位上兢兢业业、忠于职守，有些人甚至一干就是十余年、二十余年，积累了较为丰富的工作经验；三是财务人员后续教育相对规范，财务人员在多年的职业教育过程中，对财务人员职业道德、职业操守的各项规则高度认同，因此，也造就了事业单位财务管理人员这样一支高素质的专业人才队伍。

（二）会计核算方面

2019 年事业单位会计制度进行了重大变革，统一实施新颁布的政府会计制度。事业单位会计核算由以往单独的财务管理模式，转变为财务管理与预算管理并重的模式；实际核算工作由以前的一套账核算，变更为财务会计和预算会计两套账并行核算；会计核算原则由原来的收付实现制变更为收付实现制与权责发生制双基础的核算原则；会计报告由以往的决算报告单一报告模式，变更为财务报告和决算报告同时出具的双报告模式；会计科目也发生很大变化，固定资产必须计提折旧等等。这次会计核算的巨大变革，使事业单位财务管理方式发生了质的变化，让事业单位财务管理的重点不仅聚焦当前的资金使用效益，更关注事业的长期发展。

面对新政府会计制度改革，很多事业单位从一开始的艰难探索，到后来的逐步走上正轨、顺利完成双报告，都经历了非常痛苦的一段时期。今后的会计核算依然需要财务人员不断深入学习基础知识、及时更新知识体系、长期保持学习习惯，才能真正紧跟时代步伐，稳步提高会计核算的科学化和规范化水平。

（三）信息化管理方面

在当今信息技术飞速发展的时代，大部分事业单位都实现了会计核算的信息化，部分单位甚至实现了整体财务管理的信息化，在单位内部建立了较为完备的经费审批、报销、信息发布等工作平台，用于完成单位内部经济活动的事前审批、事中监督、事后报销、凭证处理、

费用支付等各项财务管理工作。事业单位财务管理在信息化技术不断完善的过程中，正向着科学化管理、精细化管理的方向迈进。

（四）内控体系建设方面

财政部于 2012 年制定印发了《行政事业单位内部控制规范（试行）》，首次对事业单位的内部控制提出要求，规定行政事业单位负责人对本单位内部控制的建立健全和有效实施负责，行政事业单位要根据规范建立适合单位实际情况的内部控制体系，并组织实施。

此后，地方财政管理部门相应制定了各地方的内控实施意见，北京市财政局于 2014 年发布了北京市贯彻《行政事业单位内部控制规范（试行）》的实施意见，很多事业单位的财务管理部门开始着手制定各单位的内部控制手册。相应的，一些原有制度比较健全的单位，迅速实现了内控制度的整合和内控体系的建设，一些原有基础比较薄弱的单位，在多次的培训和发文要求下，也纷纷借助外脑，完成了内控体系的初步建设。

进而，各事业单位按照财政主管部门的管理要求，按期完成内控总结、内控评价及内控完善等进一步的工作，并在单位内部加强制度落实，确保经济活动在内控体系的框架下健康运行。

（五）其他专项工作

事业单位财务管理涵盖内容非常广泛，不仅要按照财政主管部门的要求，完成项目绩效跟踪与管理、绩效自评、预算编报、项目自评、预算调整、信息公开等各项业务工作，还要严格执行税收政策，按期完成个人所得税代扣代缴，配合审计部门完成年度预算执行情况审计等各类专项工作。

三、事业单位财务管理中的难点问题

事业单位改革和会计制度改革的双重压力，使事业单位财务管理面临着前所未有的新局面和新挑战。如何更好地顺应改革形势和政策要求，解决好事业单位财务管理中的难点问题，支持和保障业务发展，是我们必须仔细思考的问题。

（一）绩效管理的难点

加强财政资金的绩效管理是近几年财政工作的重点内容，先后出台了一系列政策规定和制度要求，主要目的是更好的发挥财政资金使用效益，在合理预算的基础上，加强了预算执行的精细化管理。但在事业单位具体绩效管理工作中，还存在以下工作难点：

一是预算绩效目标的设定和量化比较困难。事业单位承担着各类服务职能，这些服务类项目，比如培训项目，难以合理确定受训学生经过教育培训能够实现怎样的提高，对其后期发展又会产生多大的效用；同样还是教学培训类项目，绩效目标难以准确量化，有些单位提出了学生满意度，但仅仅学生满意就够了吗？我们教育的目的是学生能力水平的提高，为党和国家的各项事业发展培养素质优良、具备一定专业技术能力的优秀人才，而不是学生不满意，这种绩效目标设定和量化上的困难直接影响了绩效目标管理的效果。

二是单位层面绩效管理工作落实与财政要求还存在差距。事业单位内部分工比较明晰，

一些综合性项目同时涉及多个部门，需要部门间的协调和配合。但这种沟通和配合因着部门的界限，难以步调一致、协调统一，不利于绩效管理目标的实现。其次，预算绩效管理在事业单位内部的工作落实是近几年才重视起来的，具体工作组织大多设在财务部门，在本就业务繁忙、压力山大的情况下，财务部门难以抽调更多的人力专门做好绩效管理工作，大多是发个文，让各部门报一下材料，写个总结就算完成了；重视程度高的，会聘请中介机构代为把关，报告的效果更好一些，但依然存在绩效管理工作留痕意识不够、没有形成专门档案、对绩效评价发现的问题缺乏改进措施落实的有效监督等具体问题。

（二）内部控制建立与实施的难点

内控体系建设是财政部于 2012 年做出的工作部署，经过多年的推动和发展，目前部分单位的内控体系建设依然不是很成熟，一个很重要的原因是内控体系建设绝不仅仅是财务管理部门一个部门的事情，它涉及事业单位内部各有关部门，需要在统一领导下，各部门之间建立起有效的沟通协调和联动机制，共同参与、群策群力，才能最大限度地发挥内控体系作用。目前内控体系建设与执行工作还存在以下难点问题。

一是内控体系建设是单位顶层设计的一个方面，财政系统开会布置此项工作时，也反复强调“内控体系建设是一把手工程”，如此重要的单位层面的重点工作，其任务下达和任务执行却仅仅通过财政部门、财务系统完成，存在自下而上推动的困难，工作协调难度比较大。

二是部分职工的内控意识薄弱、参与度不高。即使单位已经印发了内控手册，但在具体执行过程中，还存在对内控手册内容不熟悉、对制度不理解、对流程不清楚等具体问题，没有从根本上重视内控制度的执行和流程的遵守，没有意识到单位内部控制与自己息息相关。

（三）预算管理的难点

一是世界和国内经济形势都面临着较大的经济下行压力，加之疫情影响，国家减税降负，财政资金的筹集面临较大压力，以财政拨款为主要收入来源的事业单位也必然受此影响，面临一个资金相对紧张的时期。在有限的经费保障条件下，如何更好筹划事业发展，成为当前事业单位财务管理面临的一个难点问题。

二是市场环境的瞬息万变对事业单位预算管理提出了新的要求。众所周知，事业单位财务预算编制申报都需要提前进行，尽管各个环节都安排得紧锣密鼓，预算批复也要历经数月才能完成。一些电子产品、软件产品等更新换代快的商品，或是进口产品，可能存在型号的改变、价格的升降等不确定因素，如何协调好预算申报与预算执行之间的矛盾也是事业单位财务管理的难点之一。

综上所述，事业单位财务管理难点问题的解决，关乎单位整体长期健康稳定发展，尤其是绩效管理、内控管理、预算管理等方面的难点问题，是困扰许多事业单位的普遍问题，解决这些问题，能够推动单位整体财务管理水平的大幅提升，更好的服务于单位事业发展的大局，助力事业单位整体工作更上新台阶。

参考文献

[1] (内容字号:楷体小五)

[1] 袁月,孙光国:《基于国家治理视角的全面预算绩效管理研究》,《财经问题研究》2019 第 04 期。

[2] 葛洪朋,韩珺,王云:《对行政事业单位预算绩效管理的思考——以高校为例》,《经济与管理科学》2014 第 11 期。

[3] 唐大鹏,常语莹,王伯伦,从阗匀:《新时代行政事业单位内部控制审计理论建构》,《经济与管理科学》2020 第 01 期。

[4] 姚玲:《行政事业单位内控制度存在的问题及对策分析》,《财会学习》2018 第 33 期。

[5] 杨立艳,王永成:《基于全面预算管理强化行政事业单位内部控制》,《经济与管理科学》2018 第 06 期。

On the difficulties of financial management in Institutions

Qin Xiaojian

(Beijing Union University, Beijing , 100101)

Abstract: This paper first discusses the background and significance of the research on the difficult problems in the financial management of public institutions, then analyzes the current situation of the financial management of public institutions, and sorts out the four difficult problems existing in the financial management of public institutions. Through the analysis of these difficult problems one by one, combined with the relevant policies and regulations of financial management of public institutions and the actual work of financial management of public institutions, and widely drawing on the research results of relevant fields, this paper puts forward some suggestions to improve the level of financial management of public institutions. I hope this paper can arouse the attention of all sectors of society to the financial management problems of public institutions, and provide some useful thinking and help for effectively solving the difficult problems of financial management of public institutions.

Keywords: institution; financial management; present situation; difficulty

作者简介: 秦晓建（1977—）男，北京人，北京联合大学中级经济师；

刘 莉（1978—）女，北京人，北京联合大学助理研究员。