

# 事业单位数字化转型下财务管理模式创新研究

毕娟

山东省疾病预防控制中心 山东 济南 250013

**摘要：**随着数字技术的迅猛发展，事业单位面临着深层次的转型需求，尤其在财务管理领域，传统模式已难以满足新时代公共服务与资源配置效率的要求。数字化转型不仅重塑了财务数据处理流程，也对财务治理体系提出了更高标准和智能化要求。财务职能由核算型向管理型升级，预算管理、绩效评估、成本控制等环节需实现平台化、智能化、可视化的集成处理。本文围绕事业单位在数字化环境下财务管理模式的重构路径展开深入研究，从财务职能的拓展、数据价值的提升、财务治理逻辑的演进等方面探讨其重要性、深远影响及创新对策，强调融合技术驱动与制度保障的双轮驱动机制。通过科学设计财务流程、优化信息系统架构与加强人才队伍建设，提升财务管理的精准性、前瞻性和战略性，为新时代事业单位高质量发展提供坚实支撑。

**关键词：**事业单位；数字化转型；财务管理；管理模式创新；智能财务

## 前言

随着《“十四五”国家信息化规划》《关于加强数字政府建设的指导意见》等政策陆续出台，事业单位作为公共资源配置和服务职能的重要承担主体，被明确要求加快推进管理体系与能力现代化，特别是在财务管理领域，数字化转型已成为提升治理效能的关键路径。传统财务管理方式以核算报销为主，已无法满足当前对绩效导向、实时监控、战略支撑的系统性要求。在新一轮财政体制改革与技术赋能驱动下，财务工作正从事务性向战略性转变，亟需构建全流程智能化的财务管理体系，以适应政策合规性、预算绩效性和管理科学性的综合诉求。推动事业单位财务管理模式创新，不仅是管理职能升级的内在要求，也是对国家财政管理数字化整体战略的积极响应。

## 1 事业单位数字化转型下财务管理模式的重要作用

财务管理模式的创新在事业单位战略发展中具有核心推动作用。随着数字化技术的不断深入应用，财务管理已不再是简单的核算工具或事务性职能，而是成为贯穿战略制定、资源配置、执行监管与绩效反馈全过程的关键管理机制。在此背景下，财务管理模式的重构，不仅是对操作层面流程的优化，更是对治理逻辑的系统性再设计。

通过全面构建数字财务架构，事业单位可以实现对财政资金流向的全景式掌控与实时监督，借助大数据驱动的信息采集与算法分析，财务人员能够精准识别资源错配与风险信号，从而在战略制定阶段提供具备前瞻性、结构性价值的决策支持。此外，智能财务系统与业务系统深度融合，突破了传统“财务孤岛”所带来的信

息障碍，实现财务数据与业务数据的动态交互，推动财务部门由被动核算型向战略型、服务型转变。更进一步，这种管理范式的转型，使得事业单位能够以数字逻辑嵌入治理全过程，将财务指标与绩效目标高度绑定，在制度设计与运行机制层面形成闭环管理效能。财务管理已成为事业单位战略目标落地的承接器与保障枢纽，其模式创新是提升整体治理现代化水平的根本路径。

## 2 事业单位数字化转型下财务管理模式的深远影响

### 2.1 业务数据孤立制约流程闭环构建

在事业单位数字化财务体系建设过程中，财务与业务之间长期存在的信息壁垒问题愈加凸显，数据接口不统一、系统平台分散、数据标准缺失等现象普遍存在，导致业务数据难以有效驱动财务处理流程的全流程自动化。在实际运行中，尽管部分单位已初步实现电子化报销、预算填报等模块的信息化改造，但由于缺乏统一的数据采集规则与标准化分类体系，财务系统在面对复杂业务场景时仍需依赖人工判断与手工介入，降低了数字财务系统的处理效率和智能化水平。同时，流程设计中工作流引擎与业务规则引擎难以全面覆盖各类审批情境，流程协同性不足，跨部门数据流转受阻，无法实现从预算编制、项目执行、资金支付到绩效评估的全过程数据闭环。这种“数据孤岛”现象不仅妨碍了信息的高效整合，也制约了智能分析模型的有效构建，影响财务流程的透明化与实时化，难以形成真正意义上的数字驱动型财务运行模式。

### 2.2 绩效指标碎片削弱预算执行效能

事业单位在推进以绩效为导向的预算改革过程中，面临绩效指标体系设计缺乏整体性与逻辑关联性的问

题。各部门根据自身职责设置绩效目标，指标之间缺乏系统约束与统一标准，导致预算分配过程中出现目标重叠、考核交叉或责任模糊的现象，难以准确反映财政资金使用成效。绩效数据来源分散，信息采集手段落后，使得绩效评估难以脱离事后静态报表，依旧沿用传统填报与人工审查方式，效率低、时效差，评估结果滞后于实际执行进程。预算执行过程中，财务系统难以实现与绩效监控的实时联动，造成资金分配与任务目标脱节，无法动态调整预算结构以适应项目实施变化，绩效管理功能弱化，管理资源未能真正向结果导向聚焦。这一状况不仅影响绩效信息的决策参考价值，也削弱了财政资源配置的科学性与精准性，制约财务管理向价值引导型转型的深入推进。

### 2.3 财务角色固化阻碍管理职能拓展

尽管财务信息系统不断迭代升级，但财务人员职能角色的转变并未同步完成，传统“账房先生”式的核算定位仍在很多事业单位中占据主导。财务部门仍然聚焦于核算、对账、凭证管理等低附加值环节，对预算设计、成本分析、风险控制等管理型职能参与程度偏低，导致财务管理职能边界模糊，无法有效参与战略制定与业务协同。此外，财务人员在数据工具使用、分析建模与管理逻辑方面普遍存在知识结构单一、技能结构滞后的问题，难以适应当前对“懂财务、会技术、精管理”的复合型人才需求。单位组织结构受限于固有等级制度，信息流、决策流与财务流之间缺乏协同机制，进一步加剧财务职能边缘化现象。这种角色固化不仅抑制了财务部门的专业价值释放，也限制了财务系统在单位治理体系中应有的战略地位，影响事业单位整体数字化转型的效能与可持续性。事业单位数字化转型下财务管理模式的

## 3 推动事业单位数字化转型下财务管理模式创新的对策

### 3.1 构建平台系统，打通财务流程

推动财务管理模式的系统性创新，首要基础在于财务信息系统的高度集成与统一。事业单位长期存在的信息系统分散、平台异构、标准不一等技术障碍，导致财务数据的采集、存储、传输和分析过程割裂，形成“信息烟囱”与“系统孤岛”并存的局面，严重制约财务数据的流通性与共享性。通过构建覆盖财务核算、预算编制、项目管理、资产监管、绩效评估等核心模块的一体化协同平台，可有效打通横向的部门数据壁垒与纵向的管理层级界限，形成“统一架构、统一标准、统一门户”的系统格局。

技术层面需依托数据中台建设理念，采用微服务架构与云计算部署方式，在保证系统灵活可扩展的同时，实现业务逻辑的模块化管理与数据接口的标准化封装。数据采集端应引入自动识别技术与规则引擎，实现业务凭证与财务记录的自动生成与实时挂接；数据传输层需构建基于API与ETL技术的双通道接口体系，支持异构系统间的数据同步、转换与清洗；数据治理层需设立元数据管理机制与数据标准体系，对财务主数据、交易数据、维度数据进行结构化定义与权限管控，确保数据在整个生命周期中具备一致性、可控性与可追溯性。在此基础上，推动平台与政府财政系统、行业监管平台及第三方服务系统进行数据集成对接，进一步扩展系统边界，实现全过程、全要素、全链条的财务业务融合闭环，从根本上提升事业单位数字化财务治理能力。

### 3.2 建设复合队伍，提升数据能力

财务数字化转型对人员素质提出了从工具型向战略型、从专业型向复合型跃升的新要求，传统单一核算能力已无法满足智能财务体系建设中对数据处理、技术理解与治理逻辑的综合需求。强化财务人员数字素养的关键在于构建“业务+技术+管理”三位一体的人才能力模型，推动知识结构与技能体系的系统性再塑。培训机制上应摒弃以制度传达与制度讲解为核心的传统路径，转向以项目驱动、案例解析与系统实操为核心的实训机制，重点强化数据建模、可视化分析、系统运维、流程优化等高频技能模块。

在组织架构层面，应设立专门的数字财务创新小组或数据分析中心，吸纳具备信息技术背景的财务人员和具备财务理解的IT工程师，实现角色融合与团队混编，激发跨职能协同效应。职业发展体系上，应确立“双轨制”晋升体系，一方面构建技术专家通道，推动财务人员在系统研发、数据治理、算法应用等领域深耕细作，另一方面开设战略管理通道，提升财务人员在战略分析、组织管理与决策支持方面的综合领导力，构建横向通专、纵向通管的人才成长路径。同时，推进岗位技能认证机制，设立“数字财务分析师”“智能报表设计师”等新型岗位，推动人员结构向高技能、高协同、高智能方向演进，为财务模式创新提供坚实的人才保障与知识支撑。

### 3.3 优化指标逻辑，强化绩效评估

绩效导向已成为现代财务管理的核心逻辑，而事业单位传统绩效指标体系普遍存在评价口径不一、指标逻辑分散、评价数据缺失等结构性问题，难以支撑数字化环境下全过程绩效管理的要求。构建具有战略牵引力与

管理穿透力的绩效指标体系，关键在于建立以数据为核心的指标设计与评估模型。指标体系应从结果导向走向过程监控，将战略目标分解为具体项目节点与阶段性任务，构建目标分解树与KPI分布图，实现财政资源与战略路径之间的精准匹配。

在技术路径上，应借助绩效数据仓库与数据可视化平台，实时汇聚各类财务与业务数据，通过BI工具生成多维度动态评估报表，并基于机器学习技术建立绩效预测模型，对潜在偏离趋势进行风险预警。评价方式应从静态对比走向动态分析，引入滚动基准、同行对标与周期性调校机制，确保指标体系适应业务演化与环境变化。同时，推动绩效结果与预算调整、人员激励、项目评估直接挂钩，打通“评价—反馈—调整”的管理链路，实现绩效管理从数据分析向制度治理的全面延伸。定性维度上，应将社会影响力、公众满意度、服务可及性等软指标通过量化模型进行指数化处理，与硬性指标实现并表评估，构建统一指标池与权重体系，在技术层面实现“定量+定性、静态+动态、短期+长期”的全景式绩效评价逻辑，切实提升财务管理对战略执行力的支撑深度与控制力度。

### 3.4 融合制度技术，完善治理体系

财务管理模式的创新不是单纯依靠技术堆叠能够实现的过程，必须以制度体系的前置设计与规则架构的动态更新作为保障机制。事业单位现行制度设计大多依赖纸质规则与线下审批，难以适应智能化系统对规则逻辑、响应时效与联动机制的技术要求。为构建制度与技术同步演进的融合治理架构，必须确立“制度即代码”的治理理念，将各项财务管理制度以参数化、模块化方式嵌入系统规则引擎，实现业务流程自动化驱动与合规逻辑原生内嵌。

制度层级上，应区分基础规则、执行规范与监督机制三大层面，分别对应数据标准、安全协议与行为审计，在系统中设定审批阈值、数据流向路径与异常预警场景，实现以制度为基础的技术封装。同时，应建立制度演化反馈机制，依托系统运行数据分析，定期检视制

度执行效率与实际适配程度，推动规则库与流程库的动态更新，确保制度与业务演化协同同步。在政策环境层面，应推动统一的行业标准体系建设，设定数据共享协议、预算管理基准、绩效考核要素模型等行业级规范，并以API标准形式实现跨系统互联互通。通过制度设计与技术架构的高度融合，事业单位方能构建出以规则为驱动、以数据为基础、以技术为支撑的智能财务治理体系，实现财务管理模式从程序化向平台化、从分散性向协同性的战略跃迁。

## 4 结语

数字化转型为事业单位财务管理模式带来系统性、深层次的变革机遇，也提出了更加复杂的管理挑战。唯有坚持以技术为牵引、以数据为驱动、以制度为保障，方能实现财务职能从“核算工具”到“治理支撑”的根本跃迁。当前阶段，各类事业单位应主动识变、应变、求变，持续推进信息系统升级、组织机制重构与能力体系重塑，推动形成覆盖全过程、全要素、全链条的智能财务生态系统。未来，随着人工智能、区块链等技术的深入融合，事业单位财务管理将进一步走向智能化、自主化与战略化，其在单位治理体系中的地位也将日益凸显。以数字思维统领财务管理全局，已成为提升事业单位治理现代化水平的核心路径。

## 参考文献

- [1]张群.财务共享背景下事业单位财务转型的思考[J].财经界（学术版）,2022(28):126-128.
- [2]杨海平.行政事业单位财务管理流程优化与再造研究[J].行政事业资产与财务,2022(12):113-115.
- [3]毛元青.大数据时代行政事业单位财务管理的创新思考[J].中国乡镇企业会计,2020(08):100-101.
- [4]赵保卿,张笑.数字化转型背景下行政事业单位财务管理的挑战与对策[J].财务与会计,2023(07):66-68.
- [5]胡静波.大数据时代行政事业单位财务数据安全问题研究[J].行政事业资产与财务,2021(20):113-114.
- [6]岳琳琳.行政事业单位财务管理转型实践与融合研究[J].中国管理信息化,2022,25(16):28-30.