

# 财务共享服务在中国电信的实践

■ 侯锐 赵世峰 朱枫涛

随着国内电信行业的重组,电信企业的竞争日益加剧,财务工作压力也日益加大。中国电信集团公司(以下简称中国电信)财务体系在过去几年里采用共享服务理念,成立了SSC(共享服务中心),从职能、组织、流程、系统等方面进行了积极的探索和实践,不仅提升了财务基础管理水平,更有效支撑了企业生产经营,并在财务职能转型上做出了积极的探索。

## 一、基于SSC,搭建集中的财务核算和资金支付体系

(一)调整财务组织,形成专业化、扁平化财务架构

中国电信按标准化和时效性的不同,将财务职能重新划分为标准化要求高的财务会计与时效性、敏感性要求高的管理会计两大类。在各省公司层面,成立省级财务共享服务中心,集中处理标准化程度高的全省财务核算和资金支付工作。将省、地市公司财务组织由原来的“财务部”演变成“财务管理部”,主要负责预算管理、生产经营支撑、内控管理、资金管理、资产管理等管理型工作,不再负责传统的财务会计核算和资金支付工作。这种新型财务组织体系具有专业化和扁平化的特点,在公司财务总监(CFO)的统一领导下,相互制约,各有侧重。SSC更多要体现专业性和独立性,以统一的标准反映和衡量各单位的运营成果。财

务管理部则更多体现资源配置和支撑决策,要求反应敏捷、行动有效。这种新型财务组织一方面有效避免了国企管理中经常出现的“一收就死、一放就乱”的现象,平衡了集权控制和灵活运营之间的矛盾,另一方面也提高了会计核算工作效率,使更多的人力资源得以从事财务价值保障和管理支撑型工作。

(二)统一财务规章制度,形成可持续发展的财务流程机制

中国电信在实施SSC过程中,采用了“收账不收款”等务实做法,制定了较为完善的流程与制度体系(如图1所示)。SSC新流程体系由岗位职责、流程规范、管理办法和考核办法四大部分组成。岗位职责主要是按照流水线运作后各岗位的具体职责和操作要求;流程规范主要包括各主要业务流程的描述和运作流程规定、审批要求,并将内控相关要求进行了固化;管理办法主要包括员工报账管理、银行账户及备用金管理、会计档案管理、操作现场管理、公务卡管理等相关配套制度规定;考核办法主要指SSC运作过程中如何评价和内部考核的办法,例如工时评价办法、内部SLA(服务水平协议)协议等。

新体系并不强调各地流程简单的一致

性,而是依托IT系统按照重要性和内控要求进行流程设置,强调闭环和可持续优化机制的建立。中国电信在财务共享中心专门设置流程管理岗位,主要职责就是进行流程管理,分析和优化财务流程。新流程运转一段时间后,通过流程评估与分析,找出流程的主要薄弱环节并进行流程优化、循环往复、持续改进,从内部控制、流程效率、成本节约、新流程测试等方面保证流程的持续优化和内部满意度不断提高。中国电信在新的流程管理体系中,还特别突出了流程的测试环节。新的流程需求提出后,不仅要详细在纸面上画出新的流程设计,更要在上线前进行内控和效率两方面的测试,确保新流程符合预期后再正式上线。

(三)依托信息化手段实施SSC

在日益重视信息化的今天,财务推行新的管理模式不能脱离信息化手段的支撑。中国电信在推行SSC过程中,除了常规财务核算系统外,还特别针对几个关键环节沟通问题实施了相应的财务信息化模块(见图2)。



图1 SSC流程及管理制度体系

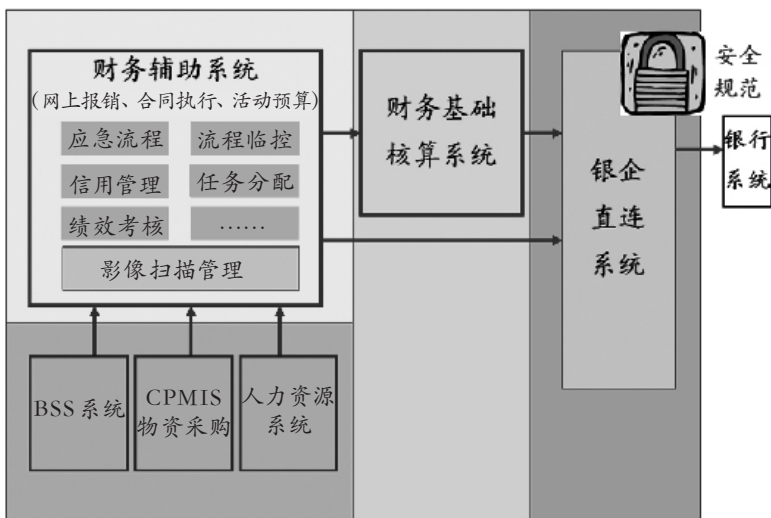


图2 SSC相关信息系统

1. 实施财务网上报销系统，实现财务业务相互沟通。以报销单为载体，增加多维度内部管理信息字段，并将财务语言转化成业务人员容易接受的业务语言，实现财务语言的大众化和简化。例如，将过去基于会计科目的预算控制转换成业务人员容易理解的“预算项目”，将单一成本费用项目的预算控制转换成多成本项目的“活动预算”，将会计上的“会计分期”和“权责发生制”等要求转换成“年度结转”和“收发票和付款”操作等。实施网上报销关键要做好财务与业务部门的沟通，使各级领导能够理解电子审批的新做法。通过修订相关制度，明确电子签名的内部有效性。

中国电信网上报销系统是基于企业OA门户统一体系架构下的子模块，通过门户统一认证，统一管理使用权限，审批事项也统一存放到“待办事项”中，体现了“财务业务的有效衔接原则”。通过接口将处理完成的业务事项直接生成财务系统相关会计凭证。特别是国内3G移动通信技术的发展使无线传输能力大幅提高，通过开发协同通信模块，使移动办公成为可行，更为网上报销的推进提供了有力的技术支撑。

中国电信在推行网上报销过程中，特别注意信息化条件下的管理优化和创

新，包括：通过应急流程的设置，确保流程的灵敏性；通过流程监控模块，依托系统对各流程进行监督和评价；通过信用管理模块，支持不同信用的员工采用不同的报销流程，长期票据粘贴整齐、无差错、领导审批通过率高的员工可积累较高信用积分，达到一定标准后就可享受财务部门先付款后审核的优惠；通过邮件和短信通知，及时通知报账人流程处理状态等。

2. 实施银企直连模块，实现了企业财务系统与银行方数据库的直接交互。中国电信在实施过程中，从硬件到软件，从平台到传输，从开发到维护，从内部到外部，从业务人员到IT人员等多个方面拟订高级别综合安全解决方案，确保银企直连系统的安全性。实施银企直连后，除了资金支付效率得到大幅提升外，通过评估，资金支付的风险管控能力也得到进一步提高，支付各环节全部实现不落地处理。另外，实施银企直连后，实现了过去月底对账向实时对账新模式转变。中国电信新的资金支付体系中专门增加了“银企直连支付失败流程”，对发出资金支付指令后出现由于通信故障或资金账户信息有误等原因而显示“支付失败”的事项，明确专人和专门流程进行处理，当日处理完毕，当日实现资金对账和银行

余额调整表。

3. 实施文档管理与影像扫描管理系统，解决会计档案跨域管理问题。中国电信在实施SSC后，建立了文档管理与影像扫描管理系统，实施“实物流”与“信息流”并行方式。实物票据由业务发生地直接邮递到省SSC档案室归档，实现了“点对点”传递。票据在业务发生地直接进行影像扫描，后续的审批、SSC的处理可同步进行，资料的调阅和管理更为简单。同时，在基于影像信息的管理模式下，并行审批成为可能，整体工作效率大幅提高。公司详细设计了票据稽核体系，确保电子信息和实物票据信息的一致和真实可靠。

新的档案管理体系推行后，中国电信逐步将过去层层汇总模式转变成直管模式，报销扫描点的设置实现扁平化。具体来说，传统上地市公司要负责汇总县公司的报销事项，实现SSC后将会逐步实现各基层单位直接对省SSC报账，减少了中转环节，提高了流程效率。

新的体系中，公司还注意做好与外部检查部门之间的沟通，接受外部检查时主要通过电子档案进行，尽量减少实物档案的查阅和传递。当然，这需要外部检查部门有一个理解、逐步适应和接受的过程。

(四) 推行会计稽核和质量控制新方式

为应对大量自动凭证的出现、银企直连实施等对传统会计稽核工作带来的挑战，中国电信提出了新的会计稽核要求和质量控制体系(如图3所示)。SSC质量稽核和控制体系包括稽核组织和分级控制两部分内容。在SSC内设置专门岗位，负责质量稽核管理，设置质量稽核管理办法、落实流程、定期评估、检查质量稽核情况等。在分级控制方面，基层单位负责初级稽核，共享中心票据部门、核算部门、结算部门等进行不同专业稽核和复核，SSC业务支撑部门进行流程稽核。新的稽核体系强化财务对业务

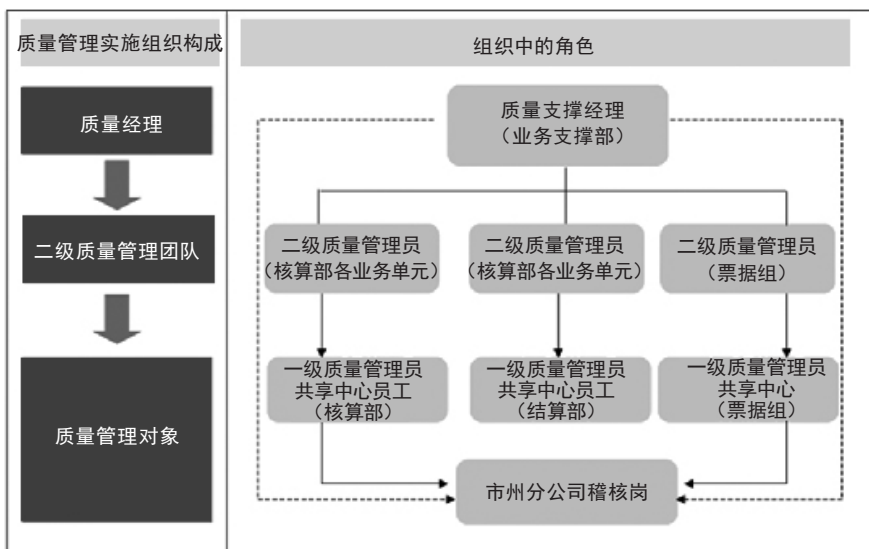


图3 SSC质量稽核与控制体系

的稽核、全流程的稽核和规则的稽核，尝试基于信用和预算包干的管理模式，按对象进行经济合理性分析，确定稽核重点，进行全样本检验等。SSC新的稽核体系，大幅提高了稽核的效率和效果，整个风险管控能力得到进一步的提升。

## 二、立足SSC，推进财务职能转型

实施SSC后，各分支机构的财务工作重点发生了变化。按照“财务服务战略，财务服务生产经营全过程”这一主线，中国电信提出创新财务运营管理新模式，充实和丰富财务运营支撑职能，加快财务职能转型，更好服务战略，支撑市场运营需要，提升企业价值。

中国电信将原有财务部门职责进行充实和扩大，增加了财务对生产经营的服务、支撑职能。从“财务服务战略”角度，财务部门要支撑企业战略的制定，充分理解企业战略对财务的要求，对企业主要经营活动进行战略层面的价值评价，财务资源配置要体现对战略的策应，并主动引导各部门按战略要求进行生产经营活动。从“财务服务生产经营全过程”角度，财务部门参与企业重要的经营策略、营销活动的制定和决策过程，对重

要生产经营活动要从价值角度进行事前评估、事中参与、事后评价，确保企业价值提升。另外，财务部门还要加强对业务部门的支撑和服务能力建设，强化财务部门的服务意识，由过去简单说“不”转变为主动出谋划策，解决问题。重大生产经营活动推出前要经过财务环节，这些要求已作为企业基本规章制度写入中国电信内控手册。

在实施SSC的同时，中国电信围绕产品、客户、渠道、地域等维度，以价值管理为核心，搭建用于内部管理会计（即内部会计）信息的收集、数据处理、分析等体系建设。将财务核算体系由目前满足对外披露为主演进到内外兼顾，强化财务对业务的核算支撑功能。成立专门的职能部门和研究机构，形成基于内部管理的财务智囊团队；组织研发基础数据模型和应用模型的体系，形成“模型库”，如作业成本法模型、投资回报分析模型、套餐价值评估模型等。建立内部管理会计分析报告制度，形成财务会计报表和管理会计报告“双规制”。其中，管理会计报告侧重于经营分析、提供观点、向管理层提供内部管理建议，突出观点明确、论据有效，体现财务的“参谋”角色。通过组织内部支撑团队共同努力，

从产品定价、保本点测算、投资回报、套餐价值评估、商业模式分析、价值链评价等方面，加强对市场前端的服务与支撑，做业务部门的“合作伙伴”。

## 三、实施SSC的成效

目前，中国电信近半数的省分公司已经推行了SSC，新流程运转流畅，财务部门对生产经营的支撑作用明显加强。一是规范了财务基础工作。实施SSC的省公司统一了核算标准、会计科目和财务制度等，财务会计处理实现统一和标准化管理，会计信息质量和信息真实性得到明显提高。二是提升了会计核算效率。发挥集约规模优势，财务核算处理效率提升了3~5倍。三是加强了风险管理能力。实施资金集中支付，除备用金外取消基层企业银行账户，资金风险管控能力获得质的提升；流程化管理、标准化运作、通过IT系统固化内控关键点等做法均有效控制了风险。四是强化业务支撑能力。财务人员结构得到优化，实施初期地市公司财务人员从事财务管理人员占比提升15%，财务转型取得明显进展。■

（作者单位：中国电信集团公司财务部）

责任编辑 李斐然

