

# 浅析财务共享模式下 内部控制相关体系的构建

## ——以中国电信广东分公司财务共享服务中心为例

李少武 毕强 彭飞

中国电信股份有限公司广东分公司(以下简称广东公司)是中国电信的省级分公司,下辖21个市分公司、135个县(区)分公司、1195个营销服务中心,服务网点覆盖广东城市和乡村。为推进会计服务集中、提升会计服务质量和效率,同时促使各级财务部门加强预算、资产、内控管理以及企业运营支撑工作,适应竞争日益加剧的通信市场,广东公司于2008年11月9日正式成立财务共享服务中心。财务共享中心下设综合支撑室、总账业务室、应收业务室等十个科室,负责全省21个市分公司,5家直属单位、省公司本部以及1个专业子公司的会计核算、资金支付和报表编报工作。财务共享中心自成立以来,把握风险管控和效率提升两大工作重点,以提高内部服务满意度为宗旨,创新财务集中运营模式,深化财务集中体制改革,搭建了优质高效的省级财务共享服务平台,并于2010年10月成为电信行业首家获得ISO9001质量认证的财务共享服务中心。

### 一、财务共享对内部控制体系的冲击

财务共享服务是依托信息技术以财务业务流程处理为基础,以优化组织结构、规范流程、提升流程效率、降低运营成本或创造价值为目的,以市场视角为内外部客户提供专业化生产服务的分布式管理模式。它超越时空的限制,将原本由各个分支机构进行的会计核算集中到共享中心进行统一处理。根据COSO报告委员会于1992年提出的《内部控制——一体化框架》,内部控制分为五个要素:控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督。由于财务共享服务模式高度依赖信息技术,较之于传统的财务核算模式发生了较大的变化,因此对COSO报告委员会规定的内部控制五大要素均有不同程度的影响,对传统的内部控制也带来了很大的冲击,主要表现在以下几个方面:

1. 财务与业务的分离。传统的财务核算模式下,会计人员更靠近业务前端,对业务的熟悉程度更高,因此能够较好地发挥会计的审核职责。实行财务共享后,所有的会计人员集中到财务共享中心,远离业务前端,对经济事项真实性、合规性的管控程度相对削弱。

2. 财务核算高度信息化。财务共享服务本身需要以信息技术为依托,只有核算高度信息化才能跨越时空的限制,才能在会计核算人员减少的情况下高质高效地完成会计核算工作。然而财务核算高度信息化就像一把双刃剑,一方面能够带来效率的提高,另一方面在信息系统下利用信息从事非法活动等与信息技术相关的风险也相应增加,系统一旦瘫痪或者出现漏洞,将给企业带来不可估量的损失。

3. 财务核算机械化,财务人员压力增加,工作激情降低。传统的财务核算模式下,财务人员可能既做核算也做分析,即便只做核算,一般也会掌握完整的财务核算流程。实施财务共享后,由于需要提供标准、规范、高质量的会计信息,因此一般都会有非常精细的分工,每个人只从事整个财务流程中的某一个很小的环节,因此会觉得工作枯燥无味。此外,实施财务共享后,部分财务人员实施转型,总体核算人员减少,每个人的核算量增加,财务人员每天还需要和前端业务人员进行电话沟通,因此共享后财务人员工作压力加大,容易麻木,缺乏激情,思维容易形成定式,出错风险增加。

### 二、广东公司财务共享模式下基于流程的内部控制体系的构建

为使传统的内部控制体系适应财务共享服务这种新的管理模式,广东公司对企业的内部控制体系进行了重构。传统环境下的内部控制主要是通过对人的控制和对岗位的控制达到管控风险的目的,而财务共享服务以流程再造(BPR)理论

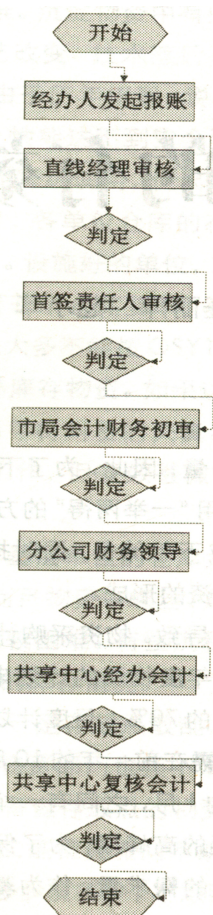


图1 一般会计事项的核算流程

为指导，强调通过管理变革和流程再造达到提高效率、降低成本的目的。广东财务共享中心一般会计事项的核算流程如图1所示，针对该核算流程，广东财务共享中心建立了如下基于流程的内部控制体系，有效契合了财务共享服务这种新的管理模式，确保企业会计计算能够真实反映企业的经营活动，实现了内部控制的目标。

### 1. 员工报账信用评级制度

实施财务共享后，会计核算由分公司集中到共享中心，财务的触角相应回缩，会计核算人员对于核算的处理更规范了，但是对经济事项的熟悉程度却降低了。为了避免实施财务共享后会计信息质量的降低，广东财务共享中心在全省推行了员工报账信用评级制度。对于在省级财务共享服务流程(包括成本费用、薪酬福利、收入及营收款、工程预转固、竣工决算等流程)中填制、审查和提供经济事项基础信息的员工进行信用评价。员工报账信用评价主要从经济事项的真实性(经济事项是否真实发生)、经济事项的合规性(经济事项是否符合企业及内控规定)、报账资料的完整性以及发起报账的及时性等几个方面展开。每位员工的初始信用等级均为B，信用等级可升可降。对于信用记录良好、报账质量高的员工，信用等

级相应提升，后续对于高等级员工的报账将优先处理；对于报账质量低的员工，信用等级相应下调，后续对于这部分员工发起的报账，财务共享中心将实施非常严格的审批制度。

员工报账信用评级制度的实行促使报账人员努力提高报账质量，在一定程度上降低了会计核算的风险，提高了会计信息质量。

### 2. 业务部门负责人首签责任制

员工报账信用评级制度可以在一定程度上降低经济事项的真实性风险，但并不能完全消除。为了保证省级财务共享服务规范、有序运营，有效防范和控制风险，提升服务质量和运营效率，广东财务共享中心在全省推行首签责任制。首签责任是根据广东公司内控管理相关规定，经济事项实施部门负责人对本部门经济事项及业务财务数据的真实性、准确性、合规性、完整性、及时性等进行的首次审核、认定及签字承担首要责任。首签责任人一般为首签责任部门的负责人，负责审核认定经济事项和业务财务数据，对经济事项和业务财务数据承担首要责任。首签责任人需加强经济事项、业务财务数据的风险防范与控制。对于不真实、不准确、不合规的经济事项、业务财务数据予以制止，并不予签批；对于经济事项描述、业务财务数据提供不完整的，责成直接责任人补齐相关资料；对于经济事项发起与审批、业务财务数据提供不及时的，要求直接责任人进行整改。首签责任部门需定期开展经济事项、业务财务数据的自我检查，确保本部门经济事项、业务财务数据的真实性、准确性、合规性、完整性和及时性。

让最了解、最熟悉经济事项的业务部门负责人对经济事项进行审核并承担首要责任，能够较大程度地释放财务共享中心面临的风险，同时也对业务部门建立了问责机制，从而确保会计信息能够真实反映企业的经营活动。

### 3. 分公司稽核会计财务初审

虽然实施财务共享后分公司财务部门不再进行具体的会计核算操作，但依然需要对经济事项进行财务初审。分公司财务部门较之财务共享中心离业务前端更近，与业务部门的沟通成本更低，而且这部分财务人员在实施财务共享前长期从事会计核算工作，因此积累了丰富的核算经验。由这部分人员从财务角度对经济事项和业务财务数据的合规合理、准确完整以及内控遵循性进行日常审核检查，可以有效规避因首签责任部门审核认定、签批管控不严引致的财务运营风险。

### 4. 分公司财务领导预算管控

有些经济事项可能真实发生，但不符合企业预算的规定或者超出了企业的预算，进而导致企业的经营活动与管理层的预期相违背，因此，有必要站在全面预算的角度对企业的经营活动进行管控。分公司稽核会计对经济事项进行财务初审后提交给分公司财务领导，分公司财务领导再从企业预算

# 加强采油厂沉淀物资管理的有效途径

任丽萍 赵小华 谢静 郭建龙

## 一、沉淀物资形成的原因

1. 历史沉积料。在公司没有建立库房之前，物资消耗实行的是“以领代耗”模式管理，即物资到货验收后，直接由基层单位领用，等结算单据到后计入相关单位的成本，这样持续下来，未消耗的物料形成了大批账外料沉积下来。

2. 生产备料。有的公司下设几十个基层单位，基地与生产现场又相距甚远，为了能及时高效配送日常及突发性用料，确保正常生产，材料工一般都会在基地和现场班站存有备料，部分余料就形成了沉淀物资。

3. 调节成本形成。近几年来，随着预算管理及考核的细化，水、电、暖、运、维修费、大修费、折旧等都按月提取或按实际结算量进成本，人为调节成本的手段越来越有限。材料费由于有二级库房的存在，形成了一个蓄水池的作用，成为各采油厂年底调节成本的一个重要手段，所以年底集中出库的物资也成了沉淀物资的组成部分。

4. 管理策略导致。基层单位材料费预算的下达和考核，除和产量、注气量、维修量、新增产能挂钩外，在一定程度上

还要依据上年的领用量，因此，为了下一年度材料费指标宽松，基层管理者会选用“一举两得”的方法：即当年多领物料，部分未消耗物资形成下年储备，同时拓宽下年预算参考值。此举也导致了沉淀物资的形成。

5. 虚报采购计划导致。物资采购计划按上报时间分为年度计划和月度计划。年度物资的计划申请量，不得低于全年生产维修物资需要量的70%；月度计划是对年度计划编报不足的补充。年度计划需在前一年的10月上报，财务部门下达材料预算则在次年的1月，之间有一个季度的时差。而第四季度一般是材料消耗的高峰期，为了保障来年生产的用料供应，需估算第四季度的需求量，作为基数报年度计划。若估算偏高，势必造成来年物资沉淀。还有个别单位缺乏计划理念，报采购计划时粗估冒算，计划报得多，实际用得少，甚至重复申报采购，造成了物资的积压。此外，大修剩余物料也成了沉淀物资的组成部分。

## 二、沉淀物资造成的管理难题

沉淀物资的管理难题具体表现在以下几个方面：

管控的角度对经济事项进行审核。流程经过分公司财务领导也可以避免实施财务共享后分公司对财务的关注度降低。

### 5. 共享中心经办会计财务复审

分公司财务领导审核完毕后，若金额未超过审批权限，流程便会到达财务共享中心经办会计环节。财务共享中心经办会计主要从会计的角度对经济事项进行确认、计量、记录并报告。经办会计依然要对经济事项的真实性、合规性以及准确性进行审核，并不能因为首签责任制及稽核会计初审的存在就放弃对经济事项真实性的审核。经办会计必须严格遵循《企业会计准则》、《中国电信集团会计核算办法》等法规制度的规定，确保会计核算的高质量。

### 6. 共享中心复核会计财务复核

经办会计操作完成后提交共享中心复核会计进行财务复

核。财务复核主要侧重于两个方面。一是经济事项是否真实发生，判断有无虚假；二是会计核算是否规范，报账人提供的原始凭证是否足够支撑会计确认，经办会计科目选用、金额计量是否有误，核算是否准确，经办会计核算口径以及尺度对于各个分公司是否一致等，从而确保财务共享中心提供的会计信息标准统一、核算规范，有效支撑企业决策。

### 7. 事后抽检

财务共享中心综合支撑室联合内审部门及外部会计师事务所定期对财务共享中心的会计核算质量进行抽检，强化风险控制，一旦发现问题立即要求整改，并制定详细的解决方案，确保后续不再犯同样的错误。

(作者单位：中国电信股份有限公司广东公司)

责任编辑 张璐怡