

# 财务共享服务在北京联通的实践

张曾莲 孙毅颖

为更好地支撑市场和决策,实现财务管理转型,作为联通集团推行财务共享模式的试点单位,北京联通财务体系在过去几年里采用共享服务理念,成立了共享服务中心,从构建目标、设计原则、实施基础、基本框架、实施方法和实施评价六方面进行了积极的探索。

## 一、财务共享的构建目标

北京联通财务共享服务体系的建设目标是建设具有联通特色的一体化共享服务体系,缩短会计核算链条,拓宽财务管理领域;相对分离会计核算与财务管理职能,提升会计核算质量和水平,强化财务管理的广度和深度,实现“大财务”管理理念;建立统一的系统平台和标准化的政策流程,实现财务处理流程化、规范化、财务信息透明化。通过实施财务共享,建立财务部的三大主线架构:以决策支撑为主的财务职能管理体系;面向一线、贴近属地服务的业务支持体系;集中、高效、统一规范的交易处理共享服务。其具体目标包括:

1. 提高决策支持能力。财务共享服务中心只专注于财务核算的工作。各财务分部专注于对分公司的财务支持工作,提高支撑力度和服务水平。

2. 统一规范核算流程。制定统一的核算口径、操作规范,提高核算的及时性和准确性,确保及时、真实、完整地披露会计信息。

3. 控制财务风险。提高业务关键流程的质量,制定标准的服务水平协议,提高工作效率,有效控制企业风险。

## 二、财务共享的设计原则

1. 遵循集团战略导向。财务核算与财务管理决策相分离,核算集约化、标准化;财务转型,致力于对业务的支持、提升决策能力和价值管理。

2. 立足公司实际。公司目前已有统一的账务核算系统,财务人员已经集中管理;业务流程还不够标准化;面对激烈而快速变化的市场环境,业务的变化要求财务必须做到快速反应。

3. 在方案执行时,保证调整过程中

人员不散、业务不断、核算不乱。

4. 以集团模板和外部咨询结果为蓝本设计最佳方案,根据业务现状分步调整、稳步推进,会计核算集中,业务支持分散,在三年之内向最佳方案过渡。

## 三、财务共享的实施基础

公司财务共享已经拥有了一些实施的前提和基础:一是集团引领。联通集团拟在全集团范围内推行财务共享服务。二是领导关注。北京联通领导层充分意识到建立财务共享服务中心的必要性和迫切性。三是系统保障。随着SAP系统的成功实施,北京联通已搭建起一个基于企业ERP的、统一高效的会计核算平台,为建立财务共享服务奠定了坚实的系統基础。四是人员保障。公司财务、统计人员已全部集中。五是组织保障。经过财务部组织架构的调整,各分支机构财务部门已经逐渐适应了新的组织架构体系下的新的业务流程和操作规范,并同前端的业务部门逐

尽责。除了按时参加公司的董事会之外,还要时刻关注公司的运作与发展,积极主动地通过多渠道获取治理机制及经营发展的新信息,从被动履职向主动尽职转变。最后要发挥应有的职责权限。具备足够的风险意识,以控制风险为首要目标,独立客观履行自己的投票权,尤其是投反对票的权利,切实维护投资者的权益。

3. 公司应完善独立董事的聘任策略,实现独立董事背景和公司管控需求的匹配。独立董事根据专业背景的不同,可以简单分为三类:会计型、法律型、技术型。处于不同发展阶段的上市公司需要不同背景的独立董事,因此选聘独立董事不能一概而论,例如处于亏损状态、破产风险较高的企业更需要财务背景、法律背景

的独立董事;处于快速成长和扩张阶段的高科技企业则更需要技术型为主的独立董事。■

[本文系北京工商大学科研创新基金项目“我国独立董事作用机制评价体系研究”的阶段性成果]

(作者单位:北京工商大学)

责任编辑 刘莹

步建立起了良好的合作关系。六是业务集中。公司各业务部门依托企业ERP系统,对薪酬、计费账务、工程建设、物资采购等方面进行了集中,并与财务模块集成,从而为实现财务共享服务提供了时机。七是地域优势。公司各属地的地域相对集中,降低了实施财务共享服务的难度。

#### 四、财务共享的基本框架

体系架构设计的目标是清晰界定职能管理、共享中心和业务支持的业务范围,减少交叉,方便对业务部门提供服务并建立三者之间的有机联系。财务共享为业务支持提供财务数据查询服务和标准的财务分析报告。业务支持同时为财务共享提供财务数据需求。职能管理为财务共享提出财务数据需求,财务共享为职能管理提供财务数据查询服务、法定分析报告和标准财务分析报告。职能管理为业务支持提出财务愿景和战略、制定公司财务制度和政策、财务数据和分析需求,业务支持为职能管理提供专题分析报告。通过各种信息交互,职能管理实现为CEO/CFO提供决策支持、制定财务发展战略、资金和投融资管理、风险管控、提升资产价值管理、对外信息披露等职能。业务支持实现为各个业务流程提供经营决策支持、财务控制制度及管理流程,支持业务单元的计划、预算和预测,支持业务单元的投资分析、成本费用分析、盈利性分析以及其他财务分析等职能。财务共享实现财务核算规范和操作流程、交易处理、财务信息管理、总账和财务报表编制、业务流程的财务控制、会计档案管理等职能。

#### 五、财务共享的实施方法

财务共享体系搭建过程采用“SPORTS(场地、流程、组织、制度、技术和服务管理)的运作模式”进行。SPORTS模式将贯穿于方案设计、详细

设计、实施准备以及具体实施等所有重点领域。

1. 场所。决定共享服务中心建立的地点是设计的一个关键因素。场所的位置对职员的转换和流程的效率以及共享服务组织结构有着重要的影响。根据公司地域和现有情况,选择一办公楼作为未来共享中心的办公地点。

2. 流程。流程的设计描绘了共享服务与地域性业务单位之间的一种新的工作方法。它形成了运作模式的主干并对其他所有因素有着重大影响。流程设计为本项目详细设计阶段的核心内容。设计未来拟由财务共享服务中心提供的各项财务服务的业务流程,同时亦将涵盖用于衡量财务共享服务中心流程效率的KPI指标和业绩管理报告的内容。公司对业务流程逐项进行梳理,构建了面向业务单元服务的单据处理流程;搭建了决策支持分析体系;优化了内部稽核体系;梳理了报表编制流程等。依据各部门的核心定位,确定了三级部门的分工和职责,依据严格的工作量设定了岗位,制定了岗位说明书及个性化的岗位KPI考核指标。通过流程梳理,落实了工作职责和控制点,确保了共享中心的高效运转。(1)交易处理流程。根据业务部门发起的需求,由属地财务人员进行原始单据的初审和归集整理,编制《财务交接表》。按照约定的日期和频次,属地审核人员将原始单据等送交共享中心进行复审并由其完成在SAP中的记账过程。由共享中心完成财务的核算和付款过程,从而满足业务部门发起的要求,实现财务统一核算的共享目标。这个流程中的控制点包括:①属地审批环节,主要审核经济事项的真实性、合法性、合规性,票据的真实性、预算事项的准确性、原始单据是否符合会计基础工作的要求。②规范化模版的制定,对于具有代表性的业务应出具规范化模版,降低因个体财务判断的差异造成退单的发生概率。③属地支付环节,设定

允许属地支付的经济事项的范围,超出范围的事项采取一事一议。④共享中心审批授权环节,由于共享后业务的集中,使集中审批难度加大,按照经济事项的重要程度及金额的大小采取授权的办法,由记账人员进行审批,缩短审批的流转时间。月末由共享中心财务经理进行复核。⑤紧急事项的绿色通道,对于属地发生的紧急事项,经过沟通,可以采取传真的方式,由记账人员先进行账务处理,原始单据后送交,保证属地经营活动的正常进行。(2)稽核管理流程。该流程的控制点主要包括:①稽核系统设计环节,控制点是对涉及到的业务流程进行穿行测试,以保证系统设计的有效合理。②日常稽核工作执行情况,控制点是对日常稽核工作进行符合性测试,以保证稽核系统执行的真实性。

3. 组织和人员。员工能否清楚地理解他们在组织架构中的角色定义,对共享服务的成功实施至关重要。设计财务共享服务中心的组织架构以及岗位职责描述的方案,是共享体系搭建的重要保障。财务部内部分离会计核算和财务管理的职能,成立财务支撑中心,挂靠财务部。为保证调整过程中人员不散、业务不断、核算不乱,有效支撑各市场单元业务,在人员分工进行大规模调整的情况下,财务部财务人员岗位职数保持不变。根据财务会计的职能分析,结合公司现实情况,设计财务部内部机构:以目前的营销财务部为主体成立收入中心,以网络财务部为主体成立支付中心,以总部费用中心为主体成立费用中心,以工程资产财务部为主体成立工程资产中心。上述4个中心构成共享体系中核算共享的主体。为加强决策支持能力,根据财务管理具有的决策支持、风险管控、价值创造、资金管理、交易处理的五大职能,分别设立与之对应的五个职能管理部门,并适当增加岗位数。财务预算室以公司全面预算管理、生产经营分析、经营业绩考核为核心业务;管理

会计室以成本管理和盈利预测分析、内控和稽核管理、关联交易管理、部门信息化管理为核心业务；资产管理室以资产管理、资产运营决策支持、股权产权管理为核心业务；资金管理室以资金调度管理、银行账户管理、付息债务管理、资金预算管理为核心业务；会计核算室以会计政策管理、核算管理、会计信息披露、税务管理为核心业务。为提高针对分公司的决策支撑能力和业务支持能力，采用贴近的方式为分公司提供服务，同时确保财务服务水平不下降，根据公司目前营维一体单位的情况，剥离财务分部的核算职能，减少核算人员数量，分部进行转型，其核心业务是决策支持、预算管理、属地服务、联系沟通。但根据现状，为减少改革对业务部门的影响，暂时保留单据审核职能在分部，保留资产实物管理职能在郊区分部，郊区资产实物管理人员接受工程资产中心和财务分部双重管理和考核。

4. 法律及规章。公司遵循会计准则和集团公司的各项规章制度；财务共享中心严格执行公司各项内控及管理要求。

5. 技术。财务共享技术信息平台以

SAP系统为基础，通过FI/CO、MM、PS、HR模块的应用，将企业内部管理流程有效地集成统一，同时以ERP前端处理系统为补充，增加流程管理的效率。财务共享技术信息平台需要达到的要求：①集中统一的账套、公司代码(上市、存续)、统一的科目表设置；集中统一的关键数据维护；集中统一开关账，保证报表时点。②子模块自动实时向总账过账，保证总账子账的一致性和可追溯性。业务操作后在业务模块自动生成相关的财务数据，自动传送到财务模块，数据来源唯一、准确(如库存、人力模块)。③系统实时自动向总账过账，保证交易结束即可察看相关的报表如资产负债表、损益表、成本中心表、订单表等。④不同应用的账务和业务数据通过建立适合的模型多维分类、汇总，提供比账务系统更多角度的综合报表和数据分析结果。

6. 服务关系管理。服务关系管理定义了共享服务中心与其他业务单位关系的性质。财务共享服务水平协议能够保障财务共享顺利进行，保障财务部门和业务部门、财务部门内部之间各种服务、数据、信息及时、准确、有效地传递。服

务水平协议的目的是确定和管理共享服务中心所提供的服务，界定服务的质量和成本，界定服务双方的责任、关系和流程的交接界面。服务水平协议的内容包括：服务的内容、成果和范围，服务质量、反应时间和成本，预计的服务需求、工作量，业绩水平的衡量，解决问题的机制，服务水平改进的目标，对服务水平协议进行调整的机制。

## 六、财务共享的实施评价

实施财务共享，需要对实施的结果逐步进行评价，保障在实施的过程中不断修正实施过程中出现的问题，确保财务共享准确、有效地进行。评价指标包括地点、流程、组织、制度、技术和服务管理。评分标准分为低水平、基础、中等、先进和领先。由于财务共享是一个最佳实践的过程，因此需要在实施中、实施后不断进行评价。■

(基金项目：教育部人文社科基金10YZC790367；北京市哲学社会科学基金11JGC104；北京市教育科学项目CCA10088)

(作者单位：北京科技大学东凌经济管理学院)

责任编辑 李斐然

## ● 启事

# 关于防止冒用中国财政杂志社名义 虚假办班办会的郑重声明

近期发现有人伪造公章，冒用“中国财政杂志社”名义在各地举办各种收费性质的培训班，用违法手段敛取钱财，侵犯了我社的合法权益。在此郑重声明，我社自2009年起，从未举办过任何收费性质的培训班和会议，社会上凡是以“中国财政杂志社”或者“中国财政杂志社培训部”等名义举办的所有收费性质的培训班、进修班、研讨会等活动都属违法行为。希望各有关部门、单位及广大读者提高警惕，避免上当受骗，并欢迎举报，举报电话：010—88227113。

对于假冒我社名义的违法办班办会行为，我社将采取法律手段，切实维护我社自身及广大读者、作者的合法权益。特此郑重声明！

中国财政杂志社