

# 关于电网企业实施 财务共享服务中心的思考

牛殿峰 邝素清 朱华建

近年来,财务共享服务中心已成为大型跨国企业集团一种新的财务管理模式,其可以明显降低企业营运成本,提高财务管理效率,有助于集团发展战略的实现。本文以电网企业为例,分析和探讨其实施财务共享服务中心的条件和具体思路。

## 一、电网企业实施财务共享服务中心的条件

近年来,各电网企业在全网上下全面推广“三集五大”的建设,主要是根据集约化、扁平化及专业化的要求对电网企业的组织架构进行调整、管理模式的创新以及业务流程的优化,从而实现企业协调高效运作的目标。

### (一)“三集”

“三集”指对人力资源、财务资源及物资资源进行集约化管理。

1. 人力资源集约化管理旨在通过制定标准规范的管理制度,以保障企业各项机制的高效运转。其管理措施主要包括:制定人力资源规划和计划;建立包括劳动用工、薪酬福利、绩效考核、人才培养及开发等在内的各项人力资源管理;实施“三定”(定编、定员、定岗)、“三考”(考勤、考绩、考试)制度等。

2. 财务资源集约化管理强调促进财务管理与业务流程的高度协同,使得财务管理不仅仅停留在核算层面,而是在创造价值、统筹资源、支持决策、防控风险等关乎企业战略与发展的方面发挥其应有的作用。电网企业财务工作实行了“六统一、五集中、三加强、三保障”的集约化建设,拓展了财务管控的宽度、高度和深度。其中:“六统一”是指在会计政策、会计科目、信息标准、成本标准、业务流程及组织体系方面的统一。“五集中”包括会计集中核算、资金集中管理、资本集中运作、预算集约调控、风险在线监控。“三加强”即加强工程财务管理,全面实施基建标准成本;加强财税筹划管理,防控财税风险,争取政策支持;加强电价集约管理,争取电价政策,完善电价机制,强化执行管控。“三保障”即加强组织保障、业务保障及技术保障。

3. 物资资源集约化管理的重心在于“三个机制”的建设,即集中采购机制、供应保障机制、质量管控机制。集中采购机制建设主要是扩大集中采购范围,优化采购模式,借助电子商务平台对企业系统的所有采购活动进行统一管控;供应保障机制建设主要是构建科学的仓储配送体系,强化供应链全流程管理;质量管控机制建设主要是设置统一规范的质量标准,加强采购物资的质量监督。

### (二)“五大”

“五大”包括大规划、大建设、大运行、大检修、大营销。

1. 在大规划方面,电网规划由电网企业总部统筹,省公司参加,地(市)县公司配合,制定机构的具体编制、覆盖公司所有电压等级的统一规划,保障规划的科学性、完整性和一致性。

2. 在大建设方面,对电网建设的管理流程、建设标准以及技术规范实行统一化管理,从而进一步规范电网企业集团内的建设管理职能。对公司总部层面、省公司层面、地(市)公司层面、县公司负责的不同电压等级的交直流电网建设管理界面进行了明确划分。

3. 在大运行方面,各层级组建电力调度控制中心,实现调控合一。明确划分国网(分部)调度控制中心、省级调度控制中心、地(市)级调度控制中心、县级调度控制中心,分别负责集中监控不同电压等级的电网变电设备。

4. 在大检修方面,实行检修专业化及运维一体化,全面深化状态检修,提高设备检修效率和运行可靠性。建立按电压等级运维检修电网设备的生产体系,对公司总部层面、省公司层面、地(市)公司层面、县公司分别负责的检修内容和不同电压等级的电网设备的运维检修进行明确划分。

5. 在大营销方面,突出市场和客户导向,整合地(市)、县(区)公司营销业务,实施 95598 客户服务、计量检定配送等核心业务省级集约,实现规范高效的营销服务。对公司总部层面、省公司层面、地(市)公司层面、县公司各自负责的营销工作内容及不同电压等级客户的营销业务进行明确划分。

电网企业通过“三集五大”建设,将主要业务在公司总

部、区域分部、省公司和地(市)、县公司进行了管理界面分割和自上而下的纵向管理。对电网企业主要经营业务进行了统一的职责划分、定岗定编等。此外,还建立了统一的公司制度体系、标准体系、信息系统平台及企业文化,为实施财务共享服务中心模式创造了条件。

## 二、建立财务共享服务中心的思路

### (一) 构建财务共享服务中心组织架构

鉴于电网企业区分总部、区域分部、省公司、市县公司进行四级管理的现状,需要建立公司总部和区域分部两级财务共享服务中心,即在总部创建财务共享中心,区域分部设立财务共享中心的派出机构,取消各地(市)级、县级电网公司的财务部门,保留省公司、区域和总部财务部门,省公司财务部门负责财务共享服务中心业务之外的财务管理事项,如预算管理、财务分析、融资决策等。

对于财务共享中心系统的设置,可采用集中部署的方式,即在总部设Web服务器、数据服务器及应用服务器,并通过交换机连接外网;区域分部则通过网络登陆总服务器,各省、地(市)、县级的员工可通过网络直接提交费用报销申请等。

### (二) 财务共享服务中心的实施步骤

1. 多部门配合下的自上而下推进方式。财务共享服务中心的建立需要调整现有财务管理组织架构及操作流程,难免触及现存的内部利益格局,因此,需要各部门的积极配合以及总部领导的支持,自上而下推进。

2. 财务基础业务向集中管理模式转变。应重新划分集团和分(子)公司之间的财务业务界面及业务关系,在集团总部层面成立财务共享服务中心,原分散在省公司、地(市)、县公司的财务基础业务则由财务共享服务中心来完成。

3. 实施财务流程再造,建立统一信息平台。建立财务共享服务中心应实现中心的业务与数据整合,为此需实施财务流程再造,该项流程再造应遵循以下四个原则:财务数据业务化并实现数据的全程共享;财务流程标准化、模块化;财务信息集成化、系统化;分离财务基础业务和财务管理分析。同时针对财务共享中心建立而制定的各项财务制度包括各细化、优化的财务作业流程等均应固化到统一的信息系统中,并且不允许基层单位任意修改,以保证总部战略的有效贯彻及落实。

4. 实行集中培训,提升员工素质。财务共享服务中心模式对员工素质提出了较高的要求:一方面远程交流方式要求员工具有较强的沟通技术和能力;另一方面业务流程的统一整合要求所有员工具有一定的流程基础知识。因此,在财务共享服务中心建立初期必须对各地员工进行培训,以便后续工作的顺利开展。而对于各省、地(市)及县公司的财务人员,则应进行分期分批集中培训,使其全面掌握新的财务业务流

程。同时,随着财务业务流程及财务系统要求的变化,对相关其他专业人员(前端人员)也要进行培训,为财务共享服务中心的实施奠定人员基础。

### (三) 财务共享服务中心的共享业务内容

结合电网企业的特点,笔者建议财务共享服务中心的共享业务内容应由简至繁,由单一至多样逐步发展、丰富,即首先将最基础的费用报销、应付款项进行共享服务,在逐步完善后,再相应开展应收款项、固定资产管理和总账业务等的共享服务。

1. 费用报销流程。由于费用报销业务的发生具有大量和高频的特征,且要求服务及时高效,因此,对费用报销业务实施共享服务充分体现了集中共享资源、发挥规模效应的优势。其共享内容主要包括接收票据、票据扫描、票据审核、数据录入、账务处理、银行支付、员工服务等。

2. 应付管理流程。应付管理流程是财务共享服务中较为普遍的业务流程。电网企业应付款项主要包括应付购电费、应付材料设备款、应付劳务款、应付工程款等。应付管理流程主要面向外部供应商的款项支付和服务提供,具体体现在:一是供应商发票及业务信息向公司传递的界面;二是共享服务中心款项支付并接受供应商查询的界面。具体的应付管理流程可分为以下三个步骤:一是发票信息采集,包括实物发票的接收和扫描,主要目的是提取发票中的信息,并将信息作为后期业务操作的依据。二是数据及业务处理,主要是对提取的发票信息进行审核、复核,并依据发票信息生成应付账款和支付信息。三是支付及反馈,主要通过ERP应付账款管理模块导出符合网银接口标准的支付数据,然后通过网银或银企互联完成支付。完成支付后,通过供应商管理系统告知供应商,并接受供应商的付款查询。

3. 应收管理流程。应收管理流程主要包括订单合同管理、发票开具、收入确认、收款、票据管理、对账反馈、内部控制等业务环节。在应收管理流程方面,电网企业主要面对的是应收电费的管理流程。

4. 固定资产管理流程。电网企业固定资产管理流程包括资产购置、资产折旧、资产维护、资产处置以及资产盘点等业务。由于电网企业所涉及的固定资产种类繁多,资产存在多种状态并处于变动之中,需要持续跟踪资产状态及变动情况。

5. 总账流程。总账流程则侧重于会计处理业务,包括日记账录入、日记账复核、期末过账、外币重估、报表出具等业务环节,构成了一个完整的会计循环。费用报销、应收管理、应付管理、固定资产管理等业务处理结果最终都会反映到总账流程中。■

(作者单位:国家电网有限公司东北分部 山东省国资委)

责任编辑 刘黎静