

中国电信 GD 分公司 财务共享服务模式的完善对策

邝平■

中国电信股份有限公司 GD 分公司（简称 GD 分公司）于 2008 年 11 月正式启动财务共享服务模式，在省会成立省级财务共享服务中心，组织架构直接从原有财务部剥离，成为省级直属机构。新成立的财务共享服务中心将省本部、省下属分公司和直属单位等的会计核算、资金支付及报表编制工作进行集中管理。与传统的集团财务管理模式相比，财务共享服务模式下将会计核算、管理会计和财务会计职能进行适当分离，加速了财务管理的专业化进程，提升了会计信息的处理效率。运行至今，取得了较好的成效。但随着市场经济环境的变化以及公司战略目标的调整，现有财务共享服务模式仍存在不足之处，比如财务人员职业发展受到限制、人力成本未得到有效控制、财务管理支撑职能未得到充分发挥、实物单据无法及时得到有效验证、追求会计信息的时效性而忽视会计信息质量等。基于此，笔者根据 GD 分公司的发展现状，提出相应的完善对策。

一、重构组织及人员架构

（一）组织架构

最初成立的财务共享服务中心是按收入、成本、工程等业务类型划分的扁平式组织架构，运行至今已不能适用新形势下公司的战略定位和工作重点。基于此，笔者认为，应根据 GD 分公司的实际情况，重新定位财务共

享服务中心支撑服务的战略地位，对原有组织架构进行重新梳理，新增财务共享服务中心的管理会计职能，形成以会计核算中心、财务报告室、管理会计室、质量风险室为中心的财务共享服务中心架构，更好地为公司持续健康发展提供支撑。一是整合重构设立会计基础核算中心，将原有的收入、成本和工程的基础核算职能整合管理，统一负责公司的数据录入、核算和档案管理。二是设立管理会计职能中心，负责会计报表的编制、大数据分析等工作，同时，负责公司业财融合等工作。三是设立质量与风险管控中心，负责公司财务核算规范、流程管理、信息系统等风险的管控及相关培训等工作。

（二）人员架构

笔者认为，可根据公司实际，将财务共享服务中心人员重构为决策人员、财务人员和业财人员以配合组织架构的变化。一是决策人员由公司内具备丰富实操经验和健全知识架构人员组成，负责重大事项决策和上报工作。二是财务人员应包括会计基础核算人员、技术维护人员和运营管理人员。会计基础核算人员和技术维护人员在签订好保密协议的基础上，可实行外包用工制度，用于解决成本及用工不均衡等问题；运营管理人员负责统筹协调财务共享服务中心的正常运营，保证日常安全工作有效开展，既需具有扎实的理论知识和核算能

力，又要精通数据处理，在财务共享服务中心基础运营中做好流程梳理、风险预警和监控等工作。三是业财人员负责财务核算和业务的有效衔接，可由财务人员向业务前端转型，也可吸收有财务基础知识的业务人员。此举有利于加深财务人员对业务经营、研发、采购等流程的认识，成为复合型的管理会计人员，利用专业知识为业务决策做好支撑，同时为现有财务人员的职业发展提供途径，并能有效和其他部门做好衔接，避免公司内部财务管理出现信息孤岛的现象。

二、建立质量管理体系

（一）加强财务人员培养，提升财务管理水平

财务共享服务中心模式在 GD 分公司运营后，原有的扁平统一的财务人员管理模式已被打破，新形势下，作为财务人员来说，不仅仅要熟悉本部门的工作，还要熟悉业务部门的工作和流程，以确保财务共享服务中心高效运转。基于此，应加强对财务人员财务和业务知识的双重培训，使其在熟练运用财务知识开展工作的同时，熟悉公司内部的各项经营业务，有效保障和各部门的交流畅通。与此同时，还应强化财务人员的风险意识培训，以确保会计信息在流转中各个环节的质量。

（二）完善信息系统，统一核算标准

虽然GD分公司现有财务共享服务系统运行较为规范并对相关业务流程进行了调整,但因为报账人员大多为业务人员,对会计核算知识缺乏了解。基于此,公司首先应根据会计核算规范的要求,制定报账及审核的要点、标准和注意事项,同时,还要依托已有的办公系统和财务核算系统进行流程化约束,减少人为操作的失误,提高会计信息的完整性和准确性。

(三)健全绩效考核制度,实施多维度考核

为确保公司会计信息质量,笔者认为,可从财务共享服务中心自身角度出发,建立内外结合的考核模式。内部考核仅限于财务共享服务中心自身建设和提升,外部考核则涉及公司全体员工对财务工作的协同保障。

在内部考核方面,基于GD分公司财务共享服务中心现有的人员配置模式,为有效降低财务运营成本,提升运营质量和效率,可借鉴平衡计分卡的先进理念,设定相关指标进行考核。一是财务指标的设定要与财务共享服务中心的定位与战略发展目标保持一致,考核财务共享服务中心各类成本费用的降低率,也可以连带考核公司经营收入增长率。二是内部业务流程指标的设定主要约束考核对象的工作效率,同时要反映出工作流程设计的合理性,及时发现无效流程并进行修正。三是客户维度可以就供应商收款及时率等指标进行设定。四是学习与成长维度指标的设定应考虑到财务共享服务中心与传统分散型会计工作的区别,定期做好内部员工的培训,可就内部员工满意度和员工保持率等指标进行设定。

在外部考核方面,应重视对各部门财务工作的考核,评价各部门是否较好实现了业财融合,会计信息传递的效率和数量是否得到了有效保障,

从而推进各业务部门对提高会计信息质量的认识和担当。

三、强化风险管理

结合GD分公司的实际,笔者认为,强化风险管理要抓好事前、事中、事后三方面的工作。

在事前管理方面,GD分公司要统一各本地网的财务制度与业务流程,不仅要做到人员的集中办公,而且要做到各本地网会计核算口径保持一致,以确保会计信息真实完整。在此基础上结合公司业务发展优化业务流程,将内部控制合理嵌入到会计核算的审批流程中,明确划分业务人员、财务人员和管理人员等各个层面和各个层级的管理权限,并将管理权限嵌入到财务共享服务系统管理中,有效实行分级审批。

在事中管理方面,一是依托组织的重构,在财务共享服务中心内部设置针对核算质量、流程风险的监督岗位,构建关键性绩效指标体系,同时设置业务复核、抽查等管理岗位,不断提高会计信息质量。二是依托人员重构中的业财人员,强化与业务单位的沟通,避免财务共享服务中心的财务人员因远离业务发生地,缺乏对经济业务发生的真实性和可靠性的了解而做出错误判断。此外,及时更新业务流程,提高服务水平,降低服务成本。三是建立员工信用等级制度,根据员工以往填制报账单质量和效率进行信用评级,根据信用等级的不同实行不同程度的审查,进而确保会计信息基础数据的真实可靠。

在事后管理方面,质量与风险控制中心应定期联合多部门就风险防范成立联合督查小组,根据近期业务热点设定好每次检查的重点防范专题,并针对重点项目、大额费用、业财数据差异、关键指标进行核查,

分析存在的问题并及时纠正,确保业财数据一致,并将核查结果运用到绩效考核当中,作为员工和组织的考核标准,以此敦促会计信息质量的提升。

四、引进财务机器人

近年来,财务机器人在财务领域运用得到充分体现。财务机器人可以根据既定的业务逻辑进行判断,管理和监控自动化业务流程,录入信息、合并收据、汇总统计并识别财务流程中的优化点,能有效替代财务流程中的手工操作。基于此,笔者认为,可结合GD分公司的实际情况,引入财务机器人辅助财务人员从事高重复性、低复杂性的工作。具体来说:一是基于财务机器人工作精确度较高,并且可以全天24小时无休止工作的特点,提高财务工作质量及效率。二是基于财务机器人大数据处理模式,而且每个工作步骤都可以被跟踪监控的特点,降低财务风险。三是基于财务机器人可以契合连接打通GD分公司现有的办公智能化系统,降低投资和维护成本。此外,引进财务机器人还可将财务人员从繁琐的基础工作中解放出来,有利于财务人员将主要精力投放到数据分析和质量风险管控等方面,助力公司更好地发展。

财务共享服务中心的设立是大型企业财务管理的新模式,但对企业管理要求和财务人员提出了更高要求,如何找准财务共享服务中心在企业内部的职能定位,适应企业发展要求,优化人员配置,提供效率和质量并存的财务信息,实现财务共享服务模式长期有效的发展则是财务人员需要持续思考的问题。

(作者单位:中国电信股份有限公司深圳分公司)

责任编辑 刘黎静