

六要素在中铁十一局 构建管控型财务共享中心的应用

饶艳超 顾德军 叶浩

摘 要：随着企业海内外业务规模的不断扩大，企业财务管控的难度和成本不断增加、财务风险逐步攀升，财务共享中心越来越多地成为企业有效解决财务管控难题、实现财务转型的必然选择。本案例以中铁十一局财务共享中心构建应用的六要素（SPORTS）为框架，剖析了其管控型财务共享中心的具体应用。

关键词：业财税一体化；“管控型”财务共享（SPORTS）

中图分类号：F23 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X（2019）10-0013-06

中铁十一局集团有限公司是一家有对外经营权的特大型企业集团，经营范围涵盖工程施工、设计、装备制造、资本运营、房地产开发、物资贸易等领域，集团公司施工队伍分布在全国近30个省、市、自治区及利比亚、马来西亚、新加坡等海外地区。为有效解决财务岗位职能分工不清、业财系统分离、财务管控能力不足等财务管理问题，2016年中铁十一局集团构建了具备“流程化、标准化、一体化、信息化、智能化”特征的财务共享中心，实现了“业财税一体、柔性共享、刚性管控”。

一、构建财务共享中心应用的六要素（SPORTS）

（一）战略目标——Strategy

战略目标是财务共享中心应用首要确定的要素，是明确其他要素的基础。构建“管控型”财务共享服务中心是中铁十一局财务共享中心建设的战略目标。项目总体建设思路为：基于“五化”管理的核心理念，设计构建一个具备“流程化、标准化、一体化、信息化、智能化”特征的财务共享中心，实现业财税一体化管控。

1. 流程化。流程化是指将现有正在运行的管理流程、业务流程、审批流程等进行梳理固化，打通业务在各产业单位、职能部门、领导人员、操作人员等关键节点之间的关联通道。流程化有助于识别防范业务环节风险，提高工作效率。

2. 标准化。标准化指对相同业务所

涉及的各产业单位、职能部门，统一一种语言，基于一套标准，具体包含制度标准、分类标准、架构标准、数据交换标准等。标准化是企业战略规划、数据分析决策、财务共享中心建设的基础和前提。

3. 一体化。一体化是指在标准化的基础上，将业务发生的全过程有机地各单位之间结合，并形成透明的、真实的、连贯的、简化的、可控的、可追溯的业务管理架构。一体化有助于解决企业各类报表中经常会出现的业务部门、财务部门之间同一指标统计数据不一致的问题，解决各个业务单元、职能部门常见的数据孤岛现象。

4. 信息化。信息化是在企业业务和财务流程化、标准化、一体化的技术基

基金项目：财政部部校共建长期课题项目；教育部产学研合作协同育人项目“基于大数据的智能化财务共享实践条件和实践基地建设项目”

作者简介：饶艳超，上海财经大学会计学院副教授，上海财经大学会计信息化研究中心主任；

顾德军，中铁十一局集团有限公司共享中心常务副主任；

叶浩，浪潮集团建筑实施服务部总监。

础,通过信息化系统平台建设,将标准化的流程、精准的控制、业务的流转、各部门的职责、管理要求等内容嵌入到系统中,形成固化的系统功能。所有对应业务流程的发生、办理、归档,都必须从信息化系统平台中流转。

5. 智能化。智能化是应用管理会计工具和方法,对信息系统中存储的数据资产进行归类分析、组合计算,通过管理驾驶舱自动展示分析结果、推送业务报警信息和企业运营预警信息,可以服务于企业内部的战略决策者;通过自动生成对外报告信息,又可以服务于外部的信息使用者。智能化可以更有效地解锁企业数据价值,为企业发展带来实实在在的效益。

(二) 业务流程——Process

中铁十一局财务共享中心的流程设计重点考虑了报账单发起、扫描员编制、扫描点设置、审批方式、物资出入库单据核对、发票真伪鉴别、会计档案保存、现金交易、财务凭证复核、合同业务报账、特殊业务处理等关键问题,针对各问题一一制定了解决方案。

1. 报账单发起: (1) 针对较为稳定的正式职工、派遣员工,均自行根据经办业务进行报账。(2) 对临时员工,由各项目部经理判断配备报账账号自行报账的名额;对于无报账账号的临时员工,将作为公司供应商进行维护,其报账业务由管理部门专人代为发起。(3) 局总部、公司级领导报账业务可选择由办公室代为发起(并在系统中考虑设置代发起时控制节点)。(4) 针对代报账业务,报账结束后报销款项直接支付给实际报销人。

2. 扫描员编制: (1) 扫描员在接受票据后,需要进行票据粘贴是否满足高速扫描要求、发票初鉴的审核,审核无误后进行扫描操作。(2) 各机关的所有单据,由各机关财务人员兼职的扫描员进行扫描。(3) 各项目部一般保留1名

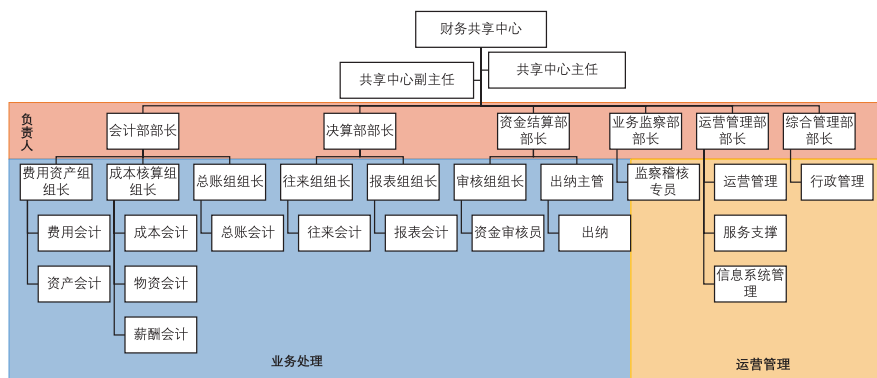


图1 财务共享中心内部组织结构

财务人员,如果存在线下支付,则保留一名出纳,项目部的单据由项目部出纳或其他人员兼职的扫描员进行扫描。

3. 扫描点设置: (1) 所有产生实物单据的单位及项目部均单独设置扫描点。(2) 每个扫描点配备一台高速扫描仪和一只扫描枪,并配备相应的专业扫描人员,扫描人员同时承担初步审核的工作。

4. 审批方式: (1) 所有成本费用报销、涉及结算支付类的报账业务均采用电子审批。(2) 收入成本结转类前端业务审批保留纸质审批,经办人将有审批人签字痕迹的单据交至扫描员进行扫描。

5. 物资出入库单据核对: (1) 在物资信息系统不完善的过渡期,由项目部财务审核出入库汇总表与逐笔出入库单的信息,并在出入库汇总表上签字确认。出入库汇总表经过扫描生成影像后,财务共享服务中心据其入账。(2) 上线统一的物资信息系统后,基于信息系统控制,财务无需核对汇总表与逐笔出入库单,财务共享服务中心根据物资信息系统推送而来的出入库信息入账即可。

6. 发票真伪鉴别: (1) 规定鉴别发票真伪的责任在业务部门,财务部人员仅对发票真伪进行审查。(2) 系统提醒每一个报账人需要对发票的真实性负

责,当扫描岗在进行票据扫描前对实物发票进行初步鉴别。财务共享服务中心审核会计进行单据审核时,根据影像进行再一次的发票真伪鉴别(如在税务机关网站查询发票信息)。(3) 对于大额资产采购类结算业务,业务经办人需提供税务网络查询鉴别截图作为补充手段。

7. 会计档案存放: (1) 会计档案保管保留当前模式不变。(2) 保存在各个核算单位现场,以便满足相应的审计与税务的需要。

8. 现金交易: (1) 取消所有现金付款,针对现金需求较大的部门人员,可给予额度较高的备用金。(2) 尽量避免现金收款(可规定接收一定金额以下的现金收款),若出现不得已的现金收款时,各地财务人员开具收据,由业务经办人提单报账,财务共享服务中心入账。同时,当地财务需要在规定的期间内将现金存入银行。

9. 财务凭证复核: 基于财务共享专业分工原则,不再进行财务凭证复核。

10. 合同业务报账: (1) 在合同管理系统未实现对接的过渡期间内,业务经办人报账时选择合同号(若无合同号信息,则无法提交报账),报账系统同步合同管理系统中的信息,并扫描合同关键页面作为要件。(2) 合同管理系统功能完善后,取消扫描合同关键页面这

表1 财务共享中心各部室职责

部室名称	部室职责
会计部	负责收入及成本、资产及费用、税金及权益等业务单据的审核与会计核算工作,制定全集团会计核算管理办法
决算部	负责财务月报、季报、年报等对外标准报表以及内部管理报表的编制和报送工作,负责内部交易凭证的匹配确认和生成抵销凭证的工作,配合制定财务决算相关的制度规范及流程
资金结算部	负责资金收付结算、银行对账、反馈收付结果等结算类工作,配合制定资金结算相关的制度规范及流程
业务监察部	负责对财务共享服务中心的资金结算、财务核算、财务决算等业务进行监察,确保其合法合规
运营管理部	负责对财务共享服务中心的运营提供技术支持,对共享服务中心日常运营进行管理,制定运营管理相关的制度规范及流程,落实系统风险控制措施;负责共享服务中心综合行政管理及日常工作
综合管理部	负责共享服务中心综合行政管理及日常工作,并负责共享服务中心各部门综合协调工作

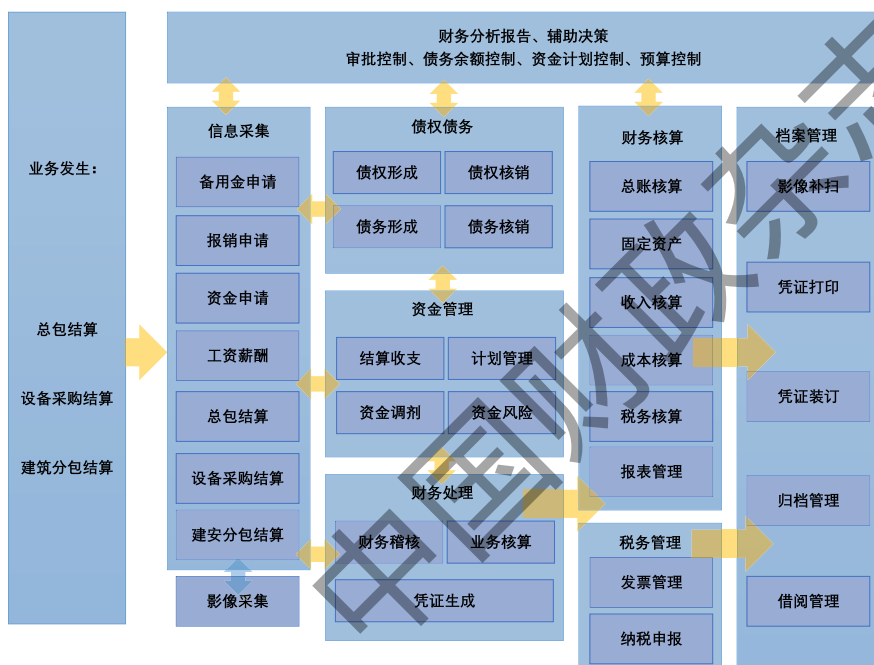


图2 “业财税一体化”的应用架构

一补充手段,合同信息完全依赖合同管理系统的信息对接。

11.特殊业务:(1)仅接收可容忍的特殊业务在统一操作流程下的财务处理申请单。(2)退回所有不可容忍的业务财务处理申请单。(3)退回所有未在统一操作流程下的特殊业务财务处理申请单。

(三)组织结构——Organisation

中铁十一局对原有“局——公司

——项目部”三级管理的财务组织结构进行重组,财务共享中心同时为局总部、公司和项目提供财务服务。重组后中铁十一局的财务各部门根据战略财务、业务财务、共享财务对应的职能进行优化设计,对不同具体业务方面财务共享中心的职责都有非常详细明确的设定。中铁十一局在明确财务职责划分基础上,确定了财务共享中心内部组织结构(参见图1)。

重组后中铁十一局的财务共享中心内部分为6个部室,每个部室下面设置专业组。根据专业进行划分,各个部室的业务分类参见表1。

(四)制度规定——Regulation

中铁十一局针对业务过程管控和财务过程管控分别制定相关的制度规定。

1.业务过程管控。中铁十一局从制度设计上规定各单位对经济业务发生的合理性、真实性以及经济活动产生的结果负责。财务共享中心则负责在经济业务发生过程中提供规范、统一的服务,对过程的规范性进行管控。财务共享中心的运营要求做到流程规范、标准统一、管控要求统一、服务水平统一。

2.财务过程管控。中铁十一局财务共享中心通过“三算(核算、结算和决算)”集中实现财务管控,所有业务数据通过共享中心流程流转后,最终到达会计部门,进行工厂化处理。结算集中要求全集团所有资金收支业务集中到财务共享中心处理,降低了资金风险。决算集中要求集团所有月报、季报集中到财务共享中心自动生成,并进行专业化分工,全集团相同性质的业务归集到同一部门处理。中铁十一局的财务共享中心还设立了业务监察部门,持续监督业务处理是否合规、处理时间是否有效,并稽核一定比例的单据,对不合格单据进行通报内部整改,将错误账务处理风险控制在安全线以下,保证财务共享中心业务处理的有效性。

(五)信息技术——Technology

1.“业财税一体化”系统架构。中铁十一局财务共享中心的信息系统,围绕业务、财务共享中心运行形成了企业独有、涵盖内容丰富的生态圈。中铁十一局“业财税一体化”的财务共享服务中心构建的信息化生态环境(参见图2),以经济事项的发生为源头,不仅能保证数据真实性,避免数据的重复录入,还能实现事前的随时分析控制,并通过系

统的智能化功能,加强集团的管控能力。

2. 三型财务分层逻辑架构。中铁十一局财务信息化采取了标准的共享财务、业务财务和战略财务三层逻辑架构(参见图3)。战略财务由财务共享中心提供数据支撑,主要负责预算管理、资金管理、税务筹划、债权债务管理、项目财务管理、财务分析、非标准化管理报表编制等管理会计应用工作,由总部财务负责。共享财务不仅包括费用核算、税务核算、材料费用、收入核算、资产核算、成本核算、薪酬核算等会计核算的内容,还包括资金结算、报表编制、业务监察、运营管理等内容,由网上报账平台、运营支撑平台、运营管理平台支持。共享财务为战略财务提供数据支撑,战略财务对共享财务进行监控分析。业务财务主要负责预算编报执行、资金计划编报、业务支撑、合同管理、资产管理、债权债务管理、财务分析等工作内容。业务财务是共享财务的业务驱动因素,共享财务可以对业务进行追溯。

3. 财务共享中心系统框架。中铁十一局的财务共享中心系统以电子报账、影像系统、财务核算系统、报表系统为核心应用,实现财务共享中心核算业务的开展。同时建有电子档案系统、银企直连或网上银行,实现相应的财务共享系统与业务税务系统的一体化集成(参见图4)。

(六) 服务水平——Service

1. 日常会计处理服务。中铁十一局将会计人员集中到武汉财务共享中心,为全公司不同层级机构提供相同水平的标准化、快速高效的日常会计处理服务,全面满足各种类型单位的业务会计处理需求。例如,仅在系统上线之初的2016年7~11月,中铁十一局财务共享中心会计部共处理139 089笔单据,尤其是11月份处理业务接近6万笔,环比增加将近50%;包括一般工程、工业

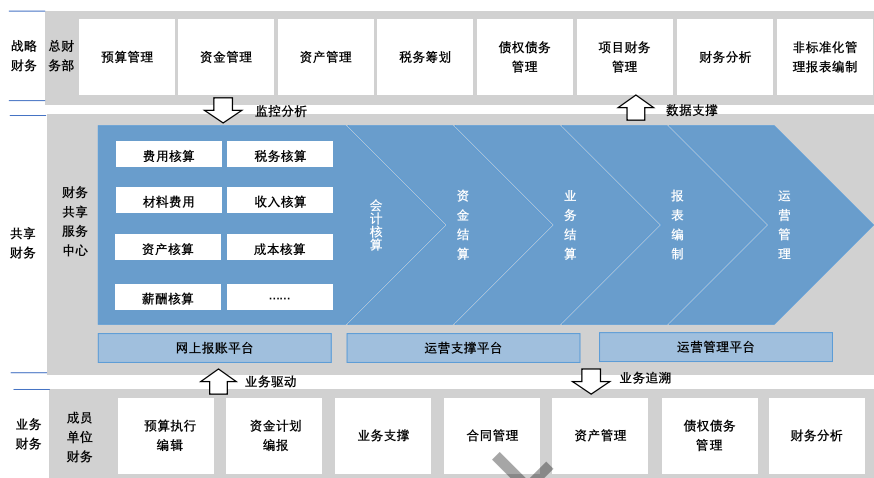


图3 三型财务分层逻辑架构

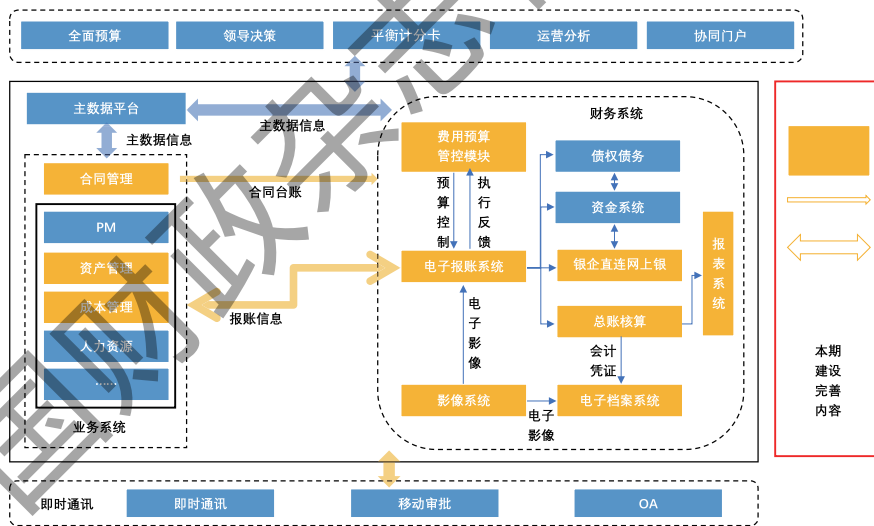


图4 财务共享中心系统框架图

制造、房地产等不同业务类型。

2. 资金收支服务。中铁十一局建设的财务共享中心,与十余家银行建立了银企直联平台,实现了95%以上的资金收支业务可以从系统直接发送到银行后台处理,并从银行自动获取结果,自动更新系统状态。银企直联平台避免了资金收支业务的人为干预,大大降低了出错的可能,保证了资金安全,提高了资金处理效率,减少了银行U盾的在电脑上的插拔操作。在月底、季末、年底收支业务量相对集中的时间段也能轻

松、安全、迅速地完,降低了资金收支压力。

3. 财务报告服务。中铁十一局业财税融合的财务共享中心信息化平台,以业务数据为源头,财务数据都由业务数据通过标准化流程产生。财务报告取数规则、数据维度都融入到业务规则中,使得财务科目、业务类型等与报表相关的参数与报表维度分类相同,既满足了日常业务流转的需要,又符合了报表取数需要,将会计报表工作有机分散在日常账务处理中。例如,在凭证核



图 / 中铁大桥局

算、资金结算、债权债务处理完成后,报表取出这些数据,根据系统中预先设置的合并抵销规则,就可以实现合并报表的一键出表,大大缩短了报表层层填报汇总的周期。再如,内部业务财务分析亦可使用相同的方案进行设计出表,实现系统的自动收集,快速、准确、真实地反应出企业的管理数据,减轻业务、财务人员的工作量,提高数据分析的效率。

4. 数据服务。中铁十一局财务共享中心的信息化平台连接了包括项目管理、人力资源、供应链、OA、资产管理、成本管理系统等在内的业务系统,通过标准规则,将业务数据推送到其共享中心统一入口。数据从报账单流转至财务共享中心后,初审人员进行影像采集扫描,与报账单关联,同时利用光学字符识别(OCR-Optical Character Recognition)技术将图片、照片上的文字内容直接转换为可编辑文本;识别输出的数据信息,在输入到共享中心系统的同时,也会同步到税务系统发票管理信息中,使它们有效关联,当报账单完成相关审批后,税票可以通过与税务局系统的系统集成,进行自动认证或人工发起认证工作。基于标准化的业务财务对接关系和标准统一的财务规范,多业务系统、财务共享中心系统以数据集

成为基础的业财税融合信息化平台的建设实现了所有与财务相关的业务数据根据标准化流程规则有序畅通地在业务系统和共享中心之间流转。相关业务系统作为财务共享中心系统平台的一部分,可为平台提供及时、准确的业务数据,同时接收平台反馈回来的财务管控要求,保证业务与财务之间一体化无缝集成、数据共享、有效协同。

5. 数据资产创造价值服务。财务共享中心建设完成后,构建了一个全集团统一的数据中心,存储各类不同的财务及业务数据。同时构建有配套的数据管理组织、数据流程、数据标准、质量控制及技术支撑,保障数据在全集团范围内的唯一性、及时性、准确性。通过企业级数据仓库实现了业财数据中心的落地,通过决策支持系统的统计分析,满足不同时期、不同角度的分析要求,最终实现财务数据数出一源、数存一处、一数多用,支持企业智能化运营和精准决策。

6. 业务财务管控服务。

(1) 对业务的自动刚性控制。中铁十一局财务共享中心的子系统通过业务之间的控制关联,一方面实现数据在系统之间无障碍流动,另一方面实现集团战略的落实、管理制度的生效、日常业务交易、资金收支的系统自动控制。

集团借助信息化系统实现对资金计划刚性控制、预算的刚性控制、合同条款的控制、债权债务控制等业务规则的遵循和检查,保障了业务的严谨性。

(2) 前端化财务管控。业财税一体化的财务共享中心的建成加快了中铁十一局集团战略的快速落地,逐步减少单一业务处理的财务人员,财务人员逐步参与到合同谈判、财务管理、决策分析等关键业务场景中,使财务风险控制落实到业务发生前端。简单、重复、标准化的财务业务由财务人员在财务共享中心统一处理;业务财务则借助业财税一体化的财务共享信息化平台系统和强有力的管理会计方法和工具,结合各个公司的管理制度,对业务进行深入分析,在业务前端就进行财务管理控制,不仅使得资源得到合理配置,更有助于管理风险的有效控制。

(3) 集团资金计划控制。财务共享中心提供的收支途径是集团共享的唯一资金渠道,加强了集团的资金计划控制能力。财务共享中心的成员单位在固定会计期间初根据已有的债务关系,有选择地生成本期期间的资金计划,实际支付前选择对应资金计划通过财务共享中心业务标准化流程付款,使得公司大部分收支业务都在计划中,资金头寸清晰。借助财务共享中心,集团得以将

近期不使用的闲散资金集中到统一账户中,为资金筹划带来客观操作空间,优先给内部需要贷款的子公司提供融资服务,使整个集团的资金利用率更高,有效解决了存贷双高问题。同时,资金集中后,可由集团统一与金融机构签订授信协议,降低了违约风险和融资成本。

二、上线后持续优化及成效

中铁十一局财务共享服务中心上线后,秉承“水平更高、质量更优、时效更快”的服务宗旨,以实现管理规范化、程序化、标准化为目标,持续健全管理机制,改进业务流程,优化系统,逐步实现三个集中目标,稳步增强风险管控能力,不断提升服务水平。以2018年为例,全年累计稽核单据1 361 517笔,生成凭证1 296 075笔。全年结算单据800 451笔,银企直联支付比例不断提升,资金支付更加安全高效。

(一) 持续健全管理机制

结合运营管理实际情况,制定了《网络安全管理制度》,修订了《服务管理制度》《标准化管理制度》《业务指导书》《常见业务问题库》《特殊业务处理规范》《共享中心培训管理实施细则》等业务操作类相关制度。先后下发了《财务共享服务中心业务监察实施细则》《财务共享服务中心风险预警通报工作实施细则》,将业务监察的重点由“两算”(会计核算和资金结算)扩展至“三算”(会计核算、资金结算和财务决算),将预警通报的重点由“业务表象”向“业务实质”延伸,业务监察和预警通报的工作程序更加明晰、工作内容更加丰富、工作指向更加精准、工作标准更加细化。按照业务型和管理型岗位,重新梳理考核指标,进一步构建了“突出主业、全面均衡,以绩为主、优绩优酬”的绩效考核体系。在这些管理机制的规范指导和绩效考核体系的激

励下,业务流转效率和风险管控程度大大提高。

(二) 持续改进业务流程

通过对各类业务更细致、全面的梳理,持续改进业务流程,逐步深入实现三个集中的应用目标。(1) 不断细化稽核标准清单,明确特殊业务处理方案,强力推进业务处理标准化。积极对接股份公司会计核算办法以及集团公司管控的新要求,重新梳理凭证模板,确定会计科目体系,加强培训,确保了相关政策变更的衔接过渡。(2) 对资金中心业务进行全面梳理,制定资金中心上线方案,组织资金系统优化开发,积极推进资金中心上线平移。严格落实网银制单复核制度,稳步推进银企直联挂接,有序引导银企直联应用,推广使用财企直连加密机,实现了银行账户分置管理,资金结算安全措施不断完善。(3) 有效对接会计准则变更,分析梳理系统表样变化,完善报表取数公式设置,持续推进报表系统建设,确保了报表按时自动生成的目标。以二级复核为着力点,注重数据勾稽关系、重点科目和特殊业务,严把报表数据审核关,报表编制效率、编报质量稳步提升,决算管理日趋规范。

(三) 持续优化系统

财务共享中心上线应用后坚持问题导向,遵循“实用、好用、管用”的指导方针,持续优化系统性能,完善系统功能。通过多维度、多渠道开展广泛调研,摸排查清日常应用问题,结合集团公司项目管理调研,开展应用专项调研,收集系统功能、审批流程、服务时效等方面的问题,逐一制定优化方案,召开视频会宣贯,指定专人跟进落实。实现的系统优化包括:(1) 完成GSP7.0系统升级,使系统操作更加便捷,界面设计更加合理,岗位权限体系更加完善,集成对接更加精准高效。(2) 全面实现移动扫描功能,打通与

税务系统直连接口,前置影像扫描节点,实现增值税发票自动校验,提供移动端和PC端并行的影像采集方式,将财务人员从扫描业务中解脱出来,影像采集效率进一步提升。(3) 制定数据库清理方案,组织数据库版本升级,构建数据库RAC模式,优化数据库空间,推动分库管理方案落地,进一步优化了数据库管理。(4) 建立同城灾备中心,通过网络专线,将机房重要数据资产定期备份到灾备中心,确保核心数据安全可靠。

(四) 不断提升服务水平

服务水平提升方面:(1) 明确“内外有别、严内促外”的作业时效管理原则,确定对内正常工作日“17时前入池单据”必须实现“零库存”,对外“24小时内入池单据完成率必须达80%以上”的目标。建立日分析周报制度,对每日17时前库存量和挂单单据进行监控,及时做好资源动态调配,对异常单据反复确认,主动对接,积极推动异常单据“销号”,确保“零库存”目标落到实处。(2) 根据软件系统转入运维阶段的实际,认真梳理,厘清在系统管理、数据库管理、软件开发、网络安全、流程管理等方面的运维职责分工,梳理标准化工作清单,运维体系不断健全,运维保障能力持续增强。(3) 优化流程管理机制,启用流程移动审批功能,全面梳理内部审批流程,规范流程修改完善手续,起草流程分级管理方案,流程管理更加科学、规范、高效。

在继续推进业财融合建设的同时,下一步还将重点优化升级债券债务系统、资金管理系统、税务管理系统,利用财务共享中心积累的数据,拓展检查的广度和深度,扩大线上监察和预警通报功能的覆盖率,加强财务共享服务中心的全面管理考核管控,进一步提升服务质量和财务共享价值。

责任编辑 李斐然