

山西焦煤集团财务共享中心构建实践

山西省管理会计专家团队入企服务课题二组

摘要：随着互联网时代的到来，山西焦煤集团有限责任公司原有的多层级管理模式已不能满足集团由大至强的发展战略需要，为此，山西焦煤提出“十大信息管理平台”建设规划，财务共享中心建设是其重要组成部分之一。基于山西焦煤现有的组织架构模式，本文提出可建立由一个信息化服务平台、多个共享服务中心组成的“1+7”联邦式混合架构共享中心群模式，并就可能出现的业务衔接不畅、人员缺口与能力不足、共享中心与基层单位职责界面不清等风险提出相应的应对措施。

关键词：财务共享中心；联邦式；风险应对

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2019)12-0023-05

山西焦煤集团有限责任公司(下称山西焦煤集团)是山西省国有独资企业,其下属的山焦西山、山焦汾西、山焦霍州、华晋焦煤、山焦焦化、山焦焦炭、山焦盐化均为集团型独立法人单位,均有相对独立的投资管理体制,做优、做强、做大的倾向,以及多元化发展的内在驱动力。但自成立以来整合进展相对缓慢,产业协同效应差,大集团优势发挥不明显。目前,山西焦煤集团财务管理架构采用的是传统多层级管理模式,从集团向下分为多个层级,且信息化基础较为薄弱,集团各单位信息系统差异大且相互孤立。尽管这种管理模式在过去支撑了集团的发展,但随着互联网时代的到来,面对竞争越来越激烈的煤炭市场,原有的这种财务管理架构和信息化水平已

不能满足集团由大至强的战略发展的需要。

为适应发展需要,山西焦煤集团大力推进体制机制创新,优化集团管控模式,推进体制机制重组,以集团总部为战略与投资决策中心、以子分公司为运营管理中心,完善法人治理结构,重点在三、四级单位形成协调运转、有效制衡的运行机制。为加快集团专业化、扁平化管理改革步伐,有序推动机关大部制改革和焦化、商贸、新产业系统专业化、板块化管理,提高整体运营效率,集团以提升集团内控管理水平为出发点,以大数据眼光审视企业管理,以大数据思维引领企业改革,以大数据手段促进企业转型,拟通过提升集团信息化、网络化、数据化、智能化水平促进集团转型升

级,实现高质量发展,提出了“十大信息管理平台”的建设规划。

财务共享中心建设是“十大信息管理平台”的重要组成部分之一。为积极推动财务共享信息平台建设,集团聘请课题组,在对集团财务管理及信息系统应用现状进行分析的基础上,提出了财务共享中心建设方案。

一、山西焦煤集团财务管理及信息系统应用现状分析

集团所属七大集团独立法人子公司均具有独立的投资体系、多元化经营。在财务机构设置方面,集团财务机构独立且分散,当前全集团各单位均独立设置财务人员(除个别新设、微量业务单元外),主体财务人员超过2 492人,主要完成核算、结算、报表及报税

作者简介：课题负责人：梁兴仁、董京原；课题组成员：茹哲峰、曹宝玺、续慧泓、邵素梅、李晨光、李艳、卫真；指导专家：王立彦；本篇主笔：梁兴仁、董京原。

相关的事务性工作。现有财务人员中,核算人员(包括标准报表编制)占比近70%,非核算人员(主要包括财务决策、预算、资金计划执行、财务风控稽核及综合管理职能)占比30%,财务管理职能较弱,不利于统筹财务决策分析。

在信息系统应用方面,集团信息化基础相对薄弱、标准程度较低,集团各单位系统差异大且各系统相互孤立,在整个集团层面尚未形成基于集团管控和财务管理需要的统一信息化系统。各单位费用报销均线下审批完成,资金支付也未完全统一线上完成,各单位会计核算与财务管理业务流程及单据均缺少必要的标准化事前控制,影响工作效率而且增大出错率。具体表现为:

一是不能有效支撑集团决策。现有的财务系统仅仅满足了财务核算及对外披露经营成果的需要,但基于管理会计的内部绩效管理、成本管控、考核评价等工作尚有不足,基于财务管理的经营分析、经营决策等工作也有很大提升空间。

二是无法满足财务管控要求。会计核算机构多,现有的软件相对落后,各单位软件独立部署,信息孤岛使集团财务管控要求无法有效落实,具体表现为财务政策的统一性、核算制度的标准化都没有很好地实现和贯彻,下级单位账务处理不够规范和标准,存在一定的财务风险,同时缺乏有效的管理工具对下级单位的账务处理进行及时监控和指导。

三是管理数据基础较为薄弱。目前,业务数据财务数据都是分散保存,且业务过程和数据基础标准化程度不足,基于集团分析所需的标准化大数据仓库尚未形成,阻碍了财务数字化、经营管理数字化的发展。

四是财务风险控制有待加强。基于现有的核算方式和管理基础,存在

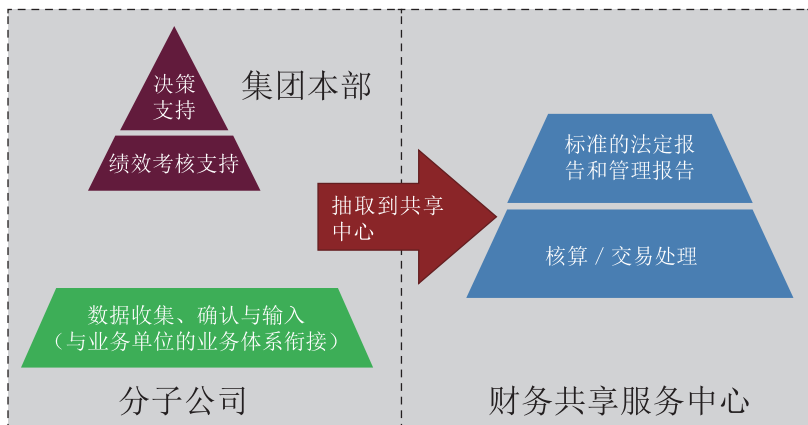


图1 财务组织管控体系

一些难以控制的财务风险点,需要借助管理手段的加强和管理工具的提升,有效控制和防范财务风险。

二、山西焦煤集团财务共享中心建设方案

山西焦煤集团财务共享中心项目是一项涉及集团内部财务架构变革、人力资源重组、信息系统升级及业务办理流程优化的综合工程。课题组立足集团实际,在采用调研分析、专项学习、实地调查、文献查阅等方法对项目进行研究并召开座谈会听取专家意见的基础上,提出了财务共享中心的定位及建设模式,并就实施过程中可能出现的组织机构变动、财务业务融合等难点重点问题提出应对措施。

(一) 建设目标

总体目标是:基于经济作业规模,设计出“组织变更灵活化、作业构件标准化,管理手段流程化、层级控制扁平化”的高效财务组织管控体系(见图1)。未来三维财务的主要职责为:总部的主要职能是财务投资决策、分析与考核;财务共享服务中心的主要职责是固化标准流程及核算标准,逐步推向财务自动化;分子公司主要实现业务数据的准确性与真实性,深入并聚焦前端业务,更多实现管理会计

职能,促进业务快速推进扩张。

(二) 总体策略

山西焦煤集团建设财务共享中心是基于加强经营管控和实施标准化的双重目标,而且当前七大集团子公司的管控模式均属于财务管控型,业务规模占集团整体业务规模的80%,且基本都是全业务板块业务模式经营。2017年全集团营业收入为1 526.02亿元,其中西山煤电占比最大(为600亿元,占比39.3%),其次是汾西矿业(为227.42亿元,占比14.9%),居于第三的是霍州煤电(为206.53亿元,占比为13.5%),其他集团分子公司(不含贸易型公司)的营业规模不超过100亿元。一般从营业规模(不含贸易型公司)来分析,超过200亿元的集团企业通过财务共享中心组织模式的经济效果相对明显。

结合上市机构独立性监管原则,课题组建议独立设置财务共享中心,在西山煤电(集团)有限责任公司中设立上市分部,为具有上市公司实体的山西焦化集团有限公司及山西焦煤运城盐化集团有限责任公司分别设立财务共享中心,人事权独立。

课题组建议,山西焦煤集团的财务共享建设采取在财务一体化大平台下进行人员分层、建设财务共享中心

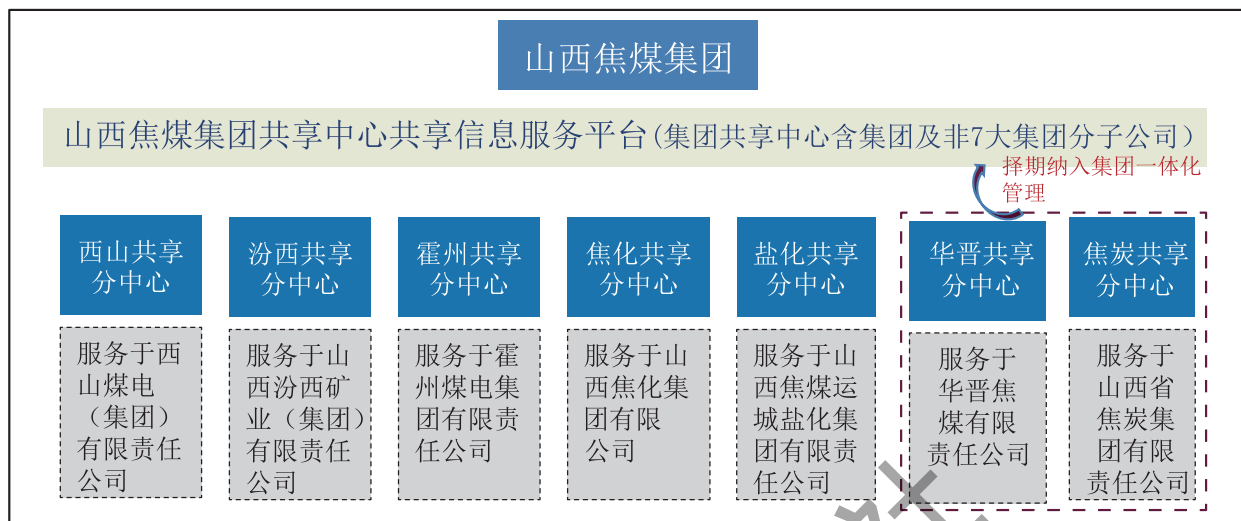


图2 山西焦煤集团财务共享组织架构设计(基于战略管控模式,人事权分离)

的总体策略,财务一体化涵盖会计核算、资金管理与财务管理的各项职能,而财务共享中心只涉及标准化程度高的核算与资金结算业务,预算等管理类职能不在财务共享考虑范围。

另外,在财务一体化与共享的进程中,建议采取集中办公与驻地区域办公相结合的方式:即财务人员不是简单的物理集中办公,而是借鉴成熟企业的实践经验,在信息系统支撑的前提下,当人员分配权与考核权两权集中后,采取“1+N”集中办公的方式(N是指区域共享中心,区域也是总部一体化财务的一个组成部分,进而解决了或物理集中异地服务质量下降、或分散管理一体化推行受阻的两难境地)。

(三) 建设基础

财务共享中心建设之前必须做好以下基础工作以保证项目的协调统一进行:一是组织基础工作,通过宣传共享理念,使各级人员特别是财权审批者和资金管理人員认识到财务共享中心建设是企业在大智移云时代生存与发展的必然选择,并积极开展财务人员信息化技术培训工作。二是制度基础工作,即统一会计政策、协调业务流程、制定数据标准,形成集团统一

的会计科目体系、会计科目级次和业财高度融合的业务流程系统,以实现数据的全程共享。三是系统基础工作,财务共享中心由信息平台、财务信息系统、业务信息系统(人力资源、销售、采购系统等)构成,因此在系统选择上既要考虑技术平台的全面性,又要考虑技术产品的成熟性,同时考虑平台功能和技术路线的可扩展性,以提高未来系统应用的适应性和灵活性。

(四) 建设原则

根据对山西焦煤集团财务管理现状的初步理解,课题组提出财务共享服务中心建设应遵循如下基本原则:

1. 一体化部署,分步共享。基于集团现阶段的发展要求,按照联邦式(根据集团二级子公司规模分别设立几个财务共享中心,各中心根据规模效应及管理效率分别设立集中办公与散点办公方式)集团财务共享中心对本部及各分子公司财务人员实施一级管理。在此基础上,将全体财务人员划分为战略财务、共享中心财务与业务财务三部分,设立财务共享中心专职会计核算与结算业务,按照时间顺序将各级单位的会计核算与资金结算业务分阶段实施共享。

首先,总部管理权集中原则,对山西焦煤集团本部及其非七大集团子公司的财务核算人员实施集中统一管理,全部核算人员的人事管理隶属关系与考核权上收集团总部。这种做法能够保证站在客观公正的立场上实施会计监督,有效减少违规会计事项的发生,从体制上强化内部控制制度。

其次,财务共享服务建设是复杂的系统工程,“一步到位”模式往往由于前提条件、管理基础等方面的限制,引发风险集中释放。加之山西焦煤集团的信息系统正在分步上线过程中,因此财务共享建设应当遵循渐进式、分步实施原则,在充分论证的基础上稳步推进。

2. 集中处理与分权对等。基于权利义务对等原则,各单位的资金使用权与业务审批权限不变:一是各单位根据总部批复的年度预算和月度现金流量预算确定的资金额度以及公司“三重一大”管理规定,在额度范围内,各单位原有的资金权限不因资金结算的集中共享而改变;二是各单位按照集团规定的有关权限对本单位控制的成本开支等业务事项的审批权不因会计核算体系集中共享而变化。

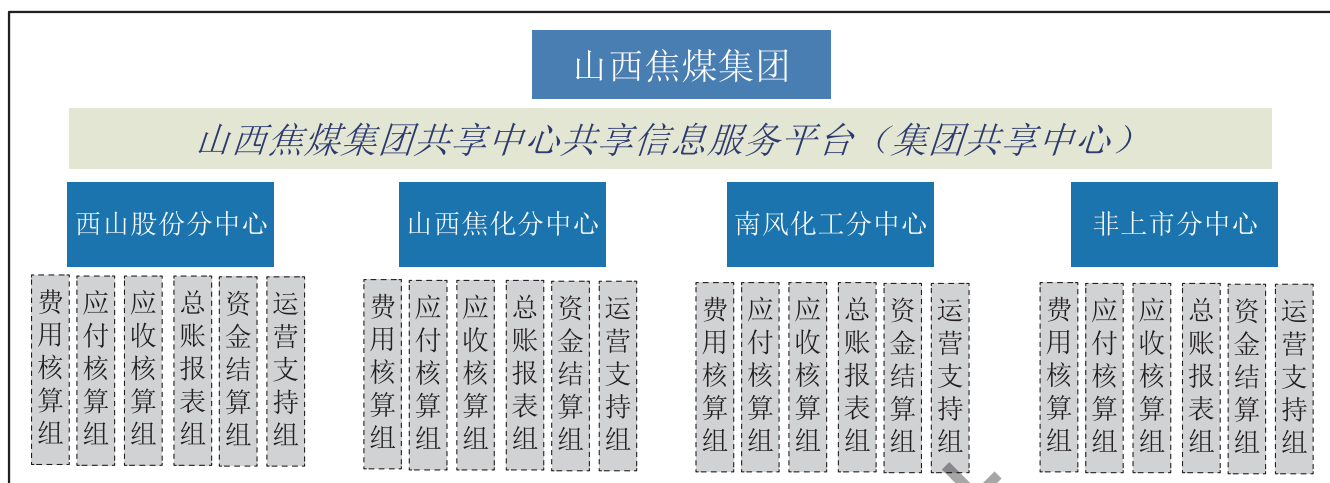


图3 山西焦煤集团财务共享组织架构设计（未来人事一体化，基于外部监管控制要求）

建设财务一体化模式下的共享服务中心，重点在于集中调配资源、统一业务规范、集成信息资源、集中财务人员的管理与考核权，但基于权利义务对等原则，不代表基层单位经营授权、责任及权利产生变化。为此，还应在财务共享实施推进初期向各基层单位的经营者反复宣贯，确保方案实施平稳，避免挫伤基层单位经营者的积极性。

3. 业务连贯，平稳过渡。实施财务共享中心将对公司现行的财务组织、人员配置、业务流程做出较大调整。从管理制度到系统调整都要妥善安排好现有体制和新体制间的衔接过渡，确保在组织机构调整、业务流程重组等过程中所涉各项人员调整、财务管理与信息化建设工作有序衔接、平稳过渡。

4. 试点先行，立足全局。本方案是山西焦煤集团的整体框架项目，既要结合集团的实际，也要满足集团标准化管理的统一要求，为集团实施集中共享需要面对的难点问题探寻解决思路。

（五）建设模式

山西焦煤集团共分为6个层级，包括集团本部、37家二级核算主体、280家三级核算主体、192家四级核算主

财务共享中心实施路径——集团整体规划、分中心试点实施、业务循序推进



图4 山西焦煤集团全辖财务共享实施路径演进路线图

体、34家五级核算主体及1家六级核算主体。

基于未来集团管控模式，建设期将保留原有六级财务管理职能层级，缩减核算主体层级为一个层级，将全集团的核算集中到财务共享中心（包括山西焦煤集团总部财务共享中心及其他7大集团子公司财务共享中心）。

基于集团未来管控模式的推进方式，课题组建议财务共享组织形式按照人事一体化管理，组织分散化方式建立。基于山西焦煤集团的现有组织架构模式及财务管控型组织模式，可

建立一个信息化服务平台、多个共享服务中心的“1+7”联邦式混合架构共享中心群模式（见图2）。

共享中心建设模式按照集团管理层级“分期分段、逐步推进”方式规划部署，以完整业务链为基础，重点业务为试点推行，覆盖全集团实施推广财务共享。待未来实现战略管控型组织模式后，可以逐步整合“1+7”财务共享中心群模式，逐步回收人事管理权，实现一体化人事管理模式（见图3），按照上市监管要求，将原共享中心内部设立的上市组剥离出来，单独设立共

享中心,促进上市实体的业务支撑。

(六) 财务共享建设分阶段规划路径

按照易行、风险可控原则,先行以费控报销为试点推行主线,选择标准化管理突出、规模适中、信息化基础较好的单位先行试点,在全集团辖区内全面推广后再逐步推行集团全业务流程。

根据山西焦煤集团的管控模式特点,各分子公司的信息化水平差异大,难以短期统一业务信息系统接口,第一期开展财务共享试点单位财务共享部署建设阶段,搭建标准信息平台的财务共享中心,实现山西焦煤共享中心(包括山西焦煤集团本部、山西焦煤集团有限责任公司煤炭销售总公司、山西焦煤集团国际贸易有限责任公司、山西焦煤集团有限责任公司公共事业发展分公司、山西焦煤集团煤焦销售有限公司、山西焦煤集团财务有限责任公司)的财务共享中心及华晋焦煤有限责任公司全辖的初步试点建设(包括费控报销、支付结算业务、应收应付、总账及运营管理业务),待试点稳定运行后在全集团余下单位全面推广;第二期将华晋焦煤有限责任公司及山西焦煤集团余下30家分子公司(非七大集团型)的其他业务全部纳入财务共享范围,同时搭建其他6家财务共享中心建设(包括山焦西山、山焦汾西、山焦霍州、山焦焦化、山焦盐化、山焦焦化);第三期将余下6家集团子公司的全部业务纳入到财务共享范围。具体组织、业务实施路径如图4所示。

三、山西焦煤集团财务共享中心建设方案的风险与应对措施

(一) 财务一体化先于业务,业财衔接不畅风险

山西焦煤集团的财务一体化先于供销、项目管理等业务系统一体化的进程,实施初期会因基层单位经营者

不理解、业财流程衔接不畅而产生矛盾。与此相应的方案设定应对策略为:首先在规划中将收入成本核算的共享建设延至第三阶段,伴随业财系统上线加强项目管理的标准化与规范化,再实施共享。其次,在共享模式下,业务审批与资金使用权限不变,保留在基层业务,保持权责一致,通过沟通取得基层单位经营者的理解。

(二) 人员缺口与能力不足的风险

共享前财务人员的区域分布不均衡,财务共享模式下对集团总部财务人员的需求增加,异地人员调入的不确定性及人员管理现状实际使得财务人员缺编、流失、岗责不匹配与异地转岗等风险存在。与此相应的方案设计思路与应对策略为:第一,共享模式下,在集团总部与各地分子公司财务共享中心多点办公,减少转岗与流失;第二,尽量人员一体化设计,整体竞聘与轮岗,增强共享中心的人才吸引力;第三,编制与管理权限统一,增强人员的归属感与稳定性;第四,强化人员培训,做好职业规划与能力培养相关工作。对于隶属关系大规模迁移调整造成的人员流失,可以用分区域散点共享解决办公问题,在统一工资政策下、分别缴纳“五险一金”。

(三) 共享中心与基层单位职责界面不清、前端服务质量降低风险

实施共享后,核算与结算流程从组织内流程转变为跨组织流程,容易产生业务审核与财务复核等界面不清晰、责任不明确且效率下降的现象。因此,一是应清晰职责边界、岗位职责与工作界面,流程梳理避免重复审批,并通过信息系统固化流程操作与加强系统使用培训;二是对业务财务实施实现双向考核,分设管理考核指标与服务考核指标;三是应明确共享中心服务质量与效率的考核评价;四是可分批分步实施共享,发现问题及

时总结调整,在后期主体纳入共享的系统实施过程中予以优化。

(四) 信息系统上线滞后或系统功能间断,降低效率或是产生数据偏差风险

财务共享中心实施的关键在于业务分步路径计划与信息系统的上线规划详细对接,应对策略为:一方面,考虑到标准化作为系统上线的前提与先导,应依据集团的业务流程现状,尽量将非标准化操作按照行业、类别分类固化到标准流程中去;另一方面,应加强集团整体信息化规划与各应用系统间的衔接协同,集成集团“十大信息管理平台”的有机结合,实现基础数据全集团统一共享;此外,还应分步渐进推进实施共享,待第一批共享实施一段时间后总结与优化,实现组织与业务的全面共享。

(五) 资金集中支付不及时,影响子公司业务操作效率风险

基于山西焦煤集团金融板块管理,集团财务公司后续承担全辖集团的资金代支付业务,共享平台与现有财务公司资金系统支付接口是否稳定、财务公司代理服务是否及时将影响到后续平台整体使用效果。应对策略为:一是在构建财务共享平台系统前设计标准资金支付接口,确保使用标准软件开发语言;二是作为第三方支付服务机构,制定分层级支付审批机制,未超过限额支付额度的经过核算业务单位审批通过后自动通过财务公司系统完成代理支付动作;超过限额支付额度的应提前一定时间申报给财务公司,财务公司协调资金在规定时间内完成核实与代理支付;三是实现双向考核评定机制,财务公司可以按照支付规定评定各分子公司的资金归集率,同时各分子公司可以评定财务公司付款及时率。■

责任编辑 张璐怡