

鞍钢矿业财务共享模式的应用

于淼 臧巍 王桢志

摘要：随着全球矿产品市场竞争日趋激烈，战略性、决策性工作日渐成为企业财务管理的核心业务，铁矿山企业迫切需要构建财务管理和会计核算职能相分离的财务新架构。鞍钢矿业从管理、组织、流程和技术上创新，构建了财务共享体系，促使其财务管理职能向战略决策分析、资本运营和强化集团财务管控能力等核心业务转型。

关键词：矿山企业；财务共享；业务流程

鞍钢矿业集团（以下简称鞍钢矿业）是一家拥有完整产业链的亿吨级矿山企业。近年来，鞍钢矿业积极推行财务共享，促使财务管理职能向战略决策分析、资本运营和强化集团财务管控能力等核心业务转型，为矿业发展战略的实施提供了有力支持。

一、设计思路

第一，同质化业务作为财务共享业务，成本中心等不同质业务划归业务财务。共享财务更加专注核算，业务财务更好地面向生产经营。第二，基于财务业务一体化设计业务流程。会计业务由传统的通过会计部门审核、记账来驱动转变为业务部门在共享平台通过对业务事项的报请、审批、执行等来驱动，共同组成完整的业务链，实现对业务流程的合理优化。第三，基于专业的职能分工设计核算模块。设置与采购、工程、设备、薪酬、资产管理相匹配的核算模块，会计核算向专业化、职能化、精细化转变。第四，基于协同化的信息系统设计共享平台。以ERP为核心，以各部门业务平台为辅助子系统，构建财务共享运行平台。第五，基于统一的业务流程和

核算规则设计会计业务处理方式。各业务部门子系统构建面向各单位统一的业务管理流程，通过与共享平台的无缝连接，使相同的业务通过内嵌在共享平台的会计规则确保得到一致的会计处理，确保会计核算质量。

二、具体做法

（一）成立筹建领导小组

2014年2月，鞍钢矿业成立了由公司总经理担任组长的财务共享中心项目筹建领导小组，明确了各分管领导、部门的筹建职责。计财部为领导小组办公室，负责统筹组织项目建设。

（二）分析基础条件

1.IT基础条件分析。鞍钢矿业为加强集团化管理，制定了数字化智慧矿山建设目标，建立了企业资源信息主数据中心，构建了大型万兆企业网络，局域网实现了集团全覆盖。同时通过ERP和AMS系统的深度应用，为共享中心业务平台建设提供了信息支持。共享中心信息化平台建设具备信息技术应用基础和平台资源。

2.会计基础分析。鞍钢矿业实行了全面预算和资金集中管理，工程投资、

设备维修等业务的一级管理、集中核算，实行统一的会计委派管理。在会计组织、核算方式和会计制度管理等方面，具备由集中的组织形式转型为财务共享模式的管理基础。

（三）分阶段实施

第一阶段：集中核算部分自2014年5月份转型实施共享模式，包括集中采购、维修核算、工程投资、安措费核算等四个集中管理、集中核算业务单元。

第二阶段：分散核算部分自2015年1月份逐步推进实施，用7个月的时间完成40多个单位、50个核算账户全面实施共享模式。

（四）确定六个方面建设

1.团队建设。计划财务部负责统筹组织共享中心项目建设工作。负责制订总体方案、目标和实施计划，组织项目建设，定期向领导小组汇报实施进度；负责组织相关部门开展业务流程的优化设计，协同共享平台系统开发建设。

规划资源管理部、设备部、信息办、综合管理部、工程部、办公室等6个部门负责项目其他资源、设施的筹备工作。

2.组织架构建设。

（1）建立以“决策支持”为职能的战

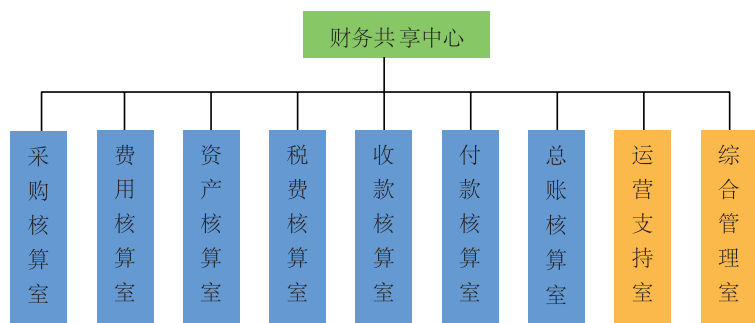


图 1

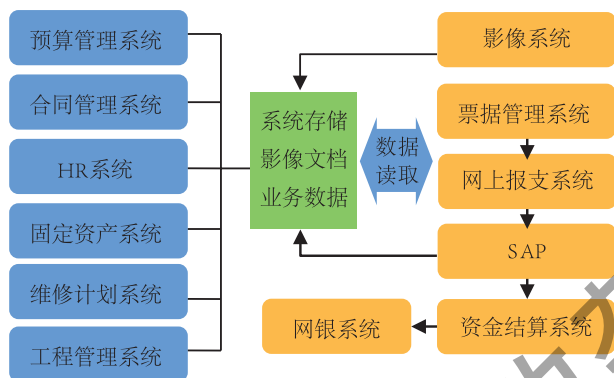


图 2

略财务组织单元。将核心财务职能集中到鞍钢矿业本部，负责预算管理、资产运营、投资决策、资金管理、税收筹划、会计制度体系建设等财务管理职能，为公司经营管理提供决策支持。

(2) 构建以“交易处理”为职能的财务共享服务中心。整合原体制的核算资源，将能够规范化、标准化的会计核算和资金支付职能集中起来，成立财务共享服务中心。

(3) 以“报告和控制”定位基层财务组的工作职能。基层财务组主要负责本单位全员成本管理、财务预算管理、资产管理、经营分析、纳税协调和会计信息提交等与本单位生产经营密切相关的工作，为本单位经营管理及实现生产经营目标提供财务支撑。

财务共享中心基于业务的横向切分和扁平化管理，设置7个业务单元和2个职能单元（见图1）。

3. 业务流程建设。业务流程设计的

基本目标是：一是实现财务业务一体化。经济业务由业务部门发起，财务与业务部门在共享平台依据各自的职责对业务事项进行处理，数据同步更新，建立财务业务一体化的业务处理类流程。二是实现业务的远程处理。根据鞍钢矿业单位分布分散、跨多个区域的特点，为实现会计信息的集中处理，会计业务必须基于远程在线操作方式。三是实现技术与内控集成。利用信息流技术，将依据会计内部控制制度规定和管理职责权限设置的控制节点内嵌于流程中，建立内部控制类流程。

各单位业务处理流程如下：

部门提交报账：单位业务人员录入业务信息，扫描单据影像上传至共享平台，发起业务流程；共享中心初审：对上传至共享平台的报支业务信息、扫描影像信息进行远程财务初审，通过后推送至审批流程；逐级内控审批：业务单位根据固化于流程的内控节点逐级审批

报支业务，推送至财务共享中心；单据投箱传递：业务经办人员将原始凭证按规定整理后投送到单据箱，完成部门报支业务处理和单据实物流的传递。

共享中心会计处理流程如下：

单据扫描分配：共享中心定期到各单位提取单据箱中的原始凭证，扫描二维码信息，分配单据给相关核算人员；稽核账务处理：共享中心核算人员领取原始凭证，扫描二维码快速调取网上报支系统中的业务记录，进行稽核、账务处理，打印凭证，完成会计凭证处理；发票校验：共享中心业务核算人员将增值税发票抵扣联传递到税费室，税费室进行发票认证；结算付款：根据财务预算，共享中心核算室提交请款单发起付款流程，结算室根据资金状况安排网银付款和内部结算付款。

4. 信息化业务平台建设。财务共享确定了以企业资源计划管理系统（ERP）为核心，协同内部管理集成子系统、外部网银结算系统等，开发具有跨系统连接、数据交换处理、影像扫描、非集成业务处理功能的网上报支系统，形成多系统集成财务共享平台建设方案（见图2）。

5. 制度标准建设。

(1) 建立规范的制度体系和统一的核算标准。通过归集梳理各级政府、鞍钢及矿业各层级的专业管理制度，建立规范的制度体系。

(2) 建立规范的核算流程标准。依据业务部门、业务财务与共享财务的职能划分，梳理规范各项会计业务的核算流程，建立了《共享中心核算流程标准》。

6. 人员转型建设。在共享中心建设过程中，筹备组制定了整合岗位优先、整体定员不增、兼顾厂矿需求、侧重业务水平的人员整合转型原则并重点加大业务知识和岗位技能的培训力度，提高转型人员的业务素质和工作效率。

（作者单位：鞍钢集团矿业公司）

责任编辑 达青