

# A 企业财务共享服务 “逻辑集中”模式探讨

李扬云 ■

**摘要：**本文以 A 企业为案例，对其“逻辑集中”模式即组织架构调整、业务流程再造、信息系统改造和内部运营管理四位一体的财务共享服务管理体系进行了探讨，分析总结了其在降低成本、提高效率、控制风险、提升能力等方面的成效，同时对如何从调动员工积极性、拓展支撑职能、培育企业文化等方面完善“逻辑集中”模式进行了思考。

**关键词：**A 企业；财务共享服务；“逻辑集中”模式

A 企业是中国电信集团公司在某省的分支机构，其原有财务集中管理体系存在工作效率不高、服务支撑能力不足、工作独立性受到限制等弊端。为此，A 企业从 2010 年开始着手财务共享服务体系建设，采取“逻辑集中”模式，围绕组织架构调整、业务流程再造、信息系统改造和内部运营管理等四方面建立了一套适应“逻辑集中”的财务共享服务中心管理体系，提升了会计工作效率。

## 一、“逻辑集中”模式的框架体系

“逻辑集中”（软集中）的财务共享服务模式，是指适当分离省、市二级财务部的管理与操作职能，在省公司设立财务共享服务中心，在市级分公司设置财务共享服务中心分部，其中会计报表、资金支付等工作集中到省中心，会计核算、会计档案由省、市两级共享服务中心共同负责。

### 1. 组织架构调整

A 企业省、市公司原财务部保留财务管理职能，更名为财务管理部，同时在省、市公司分别设立财务共享服务中心及财务共享服务中心分部，承接会计核算、资金结算、会计报告编报等财务

操作职能，为全省各级单位提供专业化、标准化的会计服务。财务共享服务中心下设综合支撑部、会计核算部、资金结算部、税务会计部、本部会计部、会计报告部和 9 个市级分部，为省市二级财务管理部提供会计服务支撑。财务共享服务中心采用事业部制管理，在专业管理、人事调配、绩效考核、资源配置等方面实行相对独立运作、自主管理、单独核算，是省公司下设具有管理和生产操作职能的直属单位，比照省公司下设的二级部门管理。各分部是财务共享服务中心的派出机构，接受财务共享服务中心及当地分公司的双重考核，分部员工的日常管理由所在地分公司负责，劳动合同关系以及与党、团、工会关系归属所在地分公司。

### 2. 业务流程再造

在实施流程重新设计过程中，A 企业充分考虑了服务对象（业务单元）的需要，兼顾了相关业务流程改动的要求，推进业务流程与财务流程无缝衔接，共梳理建立了收入、成本、工程、资产、资金、总账、报表、通用 8 大类业务 79 个流程集中核算规范，制定了票据扫描、会计核算、会计复核、资金结算、票据稽

核、会计档案等 6 个岗位操作规范以及限制性支出户及现金备用金管理办法、银企系统 UKEY 管理办法、采购管理系统供应商（员工卡）管理办法、员工报账信用度管理办法、会计档案管理办法、现场管理办法等 6 项规章制度，统一了各项经济业务的核算流程、各岗位的操作流程，规范了内部运营管理，有效保障财务共享服务中心正常运行。

### 3. 信息系统改造

财务共享服务中心的高效运转离不开信息系统的支撑。A 企业依托原有财务基础核算系统和财务辅助系统，通过新增银企直连系统和影像扫描系统，优化财务系统功能，完善财务系统与计划建设、计费、物资供应、合同管理、酬金管理等系统之间的接口，推进财务系统与业务系统的横向高度集成，实现了信息采集的电子化、信息传递的网络化、信息处理的智能化，为“逻辑集中”模式特有的远程管理提供系统支持。

### 4. 内部运营管理

实行财务集中核算后，原分散于各单位的财务信息质量管理、会计信息服务提供集中至财务共享服务中心。管控好财务信息质量风险和集约效能成

为财务共享服务中心工作的重中之重。在质量管理方面，A企业出台了《会计信息质量管理办法》，设置了专（兼）职质量管理岗，建立完善了“三纵三横”的质量控制体系（“三纵”体系向由报账初审、制证审核、会计复核组成，“三横”体系包括日常质量监控、质量质询、会计检查），提升财务信息质量，防范财务风险。在服务管理方面，A企业搭建了报账（会计）自助服务与会计信息服务两个平台，建立了服务承诺、服务考核、服务提升的闭环管理服务机制，采用互联网方式，再造面向一线的集中支撑流程和集约高效的服务支撑体系。在绩效管理方面，随着财务共享服务的不断深化，A企业全面梳理统一了员工岗位、薪酬体系，建立健全了员工与部门绩效考核办法，统一考核标准，强化考核运用，充分发挥绩效考核的指挥棒作用。

## 二、“逻辑集中”模式的主要成效

1. 运营成本大幅降低。通过实施财务共享服务“逻辑集中”模式，运用财务共享信息平台，A企业会计人员从原来的220人缩减到135人左右，每年可节约人工成本近20%。同时，由于不需要增加办公场所、办公设备，每年可节省管理费用支出近百万元。

2. 工作效率显著提高。A企业通过报账电子化、核算任务池管理、系统高度集成、新增银企直联系统等手段，打破报账、税务处理、资金结算、报表编制的地域限制，实现会计核算、资金结算、报表编制的集中处理，工作效率得到提升，资金支付效率提升约3至5倍，手续合规的报账只需3至5天就可完成支付。

3. 财务风险得到有效控制。全省执行统一的会计核算标准、核算流程、单据要求及操作规范，优化或打通业业、业财间的系统接口，将相关要求固化于系统中，进一步规范财务管理，提高财务控制能力，降低财务风险，同时清理

和规范上线前的往来账款、银行未达账、历史包袱、账外资产等，进一步夯实会计基础，提高会计信息质量。

4. 会计服务支撑能力明显提升。财务共享服务中心以服务热线、网站平台、短信平台为支撑，建立高效沟通机制，为各核算单位提供流程化、规范化的会计服务支撑，实现咨询、投诉的在线处理和资金支付到账的短信通知，集中核算后服务质量进一步提升，运行6年多来，年平均服务支撑满意度达到98.7%。

## 三、完善“逻辑集中”模式的几点建议

1. 调动员工主观能动性，确保会计信息质量。财务共享服务中心员工从事的是大量高强度、重复性的工作，容易产生职业倦怠，在会计制证、会计复核时往往更为关注附件资料的完整性，而疏于对业务实质的审核把关。另外，全业务融合的会计核算模式（即各类单位的各类业务报账，均由系统随机派单给会计人员）对会计人员的全业务素质要求较高，容易出现核算质量问题。为此，首先应实行专业化分工，将会计核算岗位按业务特点进行细化分工；其次，完善会计信息质量管控方法与手段，突出事前、事中的质量控制，探索信息化质检方式，强化发现问题的通报、考核与问责，提高员工的责任与担当意识；最后，建立周期短、频率高的“小步快跑”模式的职业晋升机制，及时进行有效的激励，充分发挥员工的积极性和主动性，进而提升核算效率和会计信息质量。

2. 拓展服务支撑职能，提升财务集约共享能力。A企业财务共享服务中心运行6年多来，管理和数据服务支撑职能较为单一，局限于会计检查监督、税务筹划和基础会计报表提供，“逻辑集中”模式对本地会计服务支撑的优势未能充分发挥，财务集约共享服务职能有待拓展和提升。因此，应向大数据中心

转变，加强数据管理，整合企业分散、重复的业务数据，开展基于系统、模型、逻辑的标准化和口径统一的分析，为业务单位提供足够的后台支撑数据和服务，为财务部门和业务单位开展业务实质分析提供基础和线索；通过开展财务培训、报账辅导、代理记账等，为基层经营单元提供一站式支撑服务，及时响应和解决一线经营中的各项财务服务需求，充分发挥分部人员属地服务支撑的优势。

3. 培育企业文化，加强团队建设。财务共享服务中心员工在严格的规范和流程约束下，从事高强度、重复性的工作，极易出现队伍士气和工作效率低下的问题，加上“逻辑集中”模式下，人员分散在各地办公，人员管理与队伍建设更具挑战。应对员工的关怀、培养、激励提升到和效率、质量、成本并重的高度，以激发员工的工作激情。一要在财务共享服务中心内部，推行业务专家评聘制度，选拔收入、成本、资产工程等业务专家，努力打造一支高精尖队伍，同时建立“1+N+n”内部传帮带制度。其中N、n小于等于3，即一个专家带若干个骨干带一批新员工，由各业务专家负责答疑解惑与知识传授等工作，加强财务共享服务梯队建设。二要根据不同员工的业务及管理要求，建立分层级的培训体系。针对员工发展的不同阶段和岗位职责，设计差异化的培训内容及方式，不断提高员工的专业素养和综合素质，积极创建学习型组织。三要加强企业文化建设，提炼独特精神，确立基本理念，完善各项制度，积极开展各类主题文化活动，统一员工思想，激发员工斗志，增强团队的凝聚力和向心力，以文化的力量推动中心整体效能的提升。■

（本文作者系福建省管理型会计领军人才二期学员）

（作者单位：中国电信股份有限公司福建分公司）

责任编辑 王雅涵