

铁路企业财务共享标准化建设实践

万婧昕

摘要：为推动财务共享标准化建设，中国铁路太原局集团公司从管理需求出发，建立统一的会计核算体系和核算标准；归类整合业务模块并完善相关管理制度；重构业务流程，规范输出标准和审批职能；统一规划和设计财务共享服务管理信息系统。最终实现了会计核算标准化、管理制度标准化、业务流程标准化以及信息系统标准化，进而达到财务管理专业化、财务核算集中化、业财管理一体化。

关键词：铁路企业；财务共享；标准化建设

中图分类号：F532.6；F27 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021)07-0071-03

2019年9月，中国铁路太原局集团有限公司（以下简称中国铁路太原局）从实际管理需求出发，借鉴相关企业财务共享中心的建设经验，开展铁路企业财务共享标准化建设，为后续财务共享模式在其他铁路企业的推广提供了借鉴。

一、财务共享标准化建设的原则

中国铁路太原局提出财务共享标

准化建设的原则包括以下四点：一是全局性与个性兼顾。基于集团管控标准化需求，把握标准与业务需求之间的关系，从集团层面构建统一的会计科目体系、预算项目体系及相关管理办法、考核办法，对于特殊事项需专项考虑，对于具备行业及业务特点的事项需出具专项方案。二是简洁高效。科目体系、业务类型、管理制度等应以目前集团政策要求、业务特点等为基础进行梳理，符合业务人员思维习惯，简化流程，删除非增值节点，优化半增值节点，提高工作效率。三是便于操作。兼顾财务及非财务用户的使用体验，对规则明确的事项进行系统固化，减少重复性工作，改善系统用户实际操作体验。四是长期稳定。考虑到未来财务相关系统布局、系统功能和数据分析、监管需求，标准化建设时需以对现有系统影响最小为原则，分阶段规划，确保标准化工作的阶段性成果输出可作为下一阶段的标准化工作的有效输入。

二、财务共享标准化建设的内容

（一）会计核算标准化

中国铁路太原局在建设财务共享服务中心前是“一个核算主体一套会计科目体系”，下属各单位在中国国家铁

路集团有限公司（以下简称国铁集团）及本局局级标准科目的基础上可以自行细化，同时可自由增设辅助核算维度和辅助核算值。而财务共享模式下，所有核算职能均归集于财务共享服务中心。为此，太原局集团公司从集团层面统一会计科目体系，通过规范集团公司运输企业成本控制标准并兼顾各行业非运输企业业务特点，建立了层级清晰、结构合理、释义明确、辅助信息完整的全集团统一会计科目体系，统一了辅助核算维度及辅助核算维度值。取消了各单位自设明细科目的权利，将各单位自设的部分明细科目移至集团辅助明细中，统一了辅助核算和辅助核算值的编码和名称。除国铁集团预设的客商、成本要素、银行账号、成本类别、线路区间、机型等22个管理维度以外，中国铁路太原局从集团层面还增加了归属部门、机车编号、大修项目、无形资产项目、加工制造品类、商品销售品类等41个辅助核算维度，各单位不得自行添加，如需新增辅助核算项，在共享模式下由集团公司统一维护。共享前后会计科目体系变化如图1所示。

通过会计核算标准化的实行，使得共享后财务数据口径一致，实现了数据的有效汇总与分析，满足了财务报告及

基金项目：中国铁路网络有限公司产品开发课题（DZYF19-11）
作者简介：万婧昕，中国铁道科学研究院集团有限公司电子计算技术研究所。

内部管理报告的信息需求。同时，公司还修订了本局的会计核算手册，依据统一的会计科目体系、业务类型，梳理标准化的凭证匹配规则，满足了共享模式下批量、自动化处理业务的系统要求。

(二) 管理制度标准化

按照财务共享模式下的管理要求，中国铁路太原局编制了关于财务共享服务中心岗位职责、绩效考核、服务质量、业务培训、人员信用等17项管理办法及中心运营制度，建立了良好的管理体系。同时，财务共享服务中心将全局业务细分成10个模块，分别编制了费用税务审核细则、资金资产审核细则、收入进款审核细则、物资成本审核细则、总账薪酬审核细则等。具体审核业务如表1所示。

(三) 业务流程标准化

通过线下流程调研，公司对各业务流程进行了重新设计，共形成13个一级流程、72个二级流程、162个三级流程，且明确了每个流程中输入、过程与输出内容，以及端到端的交易流程中各节点操作步骤。财务共享模式构建前后业务流程对比如图2所示。

以员工差旅费报销流程为例，员工出差前需在电子报账系统中填写并提交事前申请单，注明出差事由、时间、地点等信息，填写完成后提交审批；报账人在电子报账系统提交电子报账单时，可关联发票，并强制关联事前申请信息，系统内嵌差旅控制标准和补贴计算逻辑，根据出差时间、地点、类型自动计算补贴金额并判断金额是否超标，根据系统提示的报销类型所需附件进行影像附件上传；扫描岗对报账人提交的单据扫描后上传至电子影像系统，影像自动匹配报账单；经办部门负责人、内控权限下领导分别在电子报账系统对报账事项进行审批，审批通过后报账人可进行具体业务操作。需要资金支付的，业务系统会自动将付款信息推

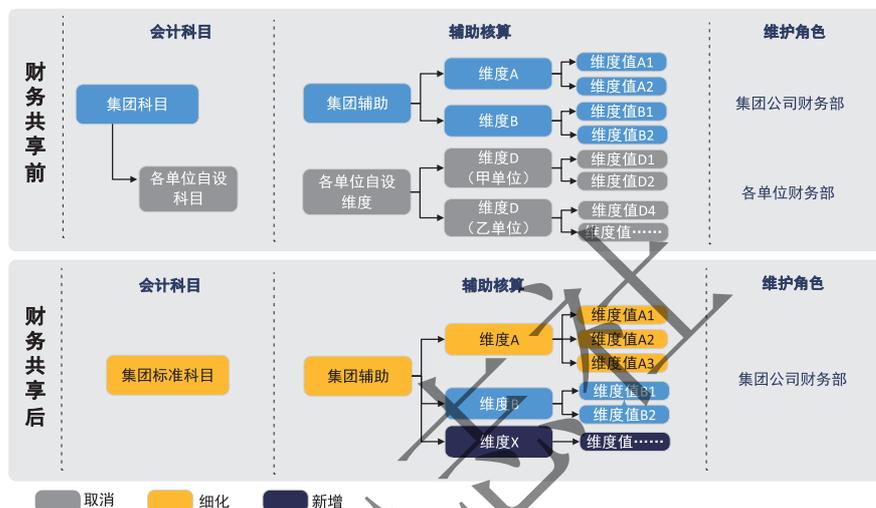


图1 共享前后会计科目体系变化图

表1 财务共享服务中心审核业务范围

所属模块	业务范围
费用	差旅费、会议费、劳动保护费、福利费、机车中修、其他费用等46项
税务	税费计提、税费缴纳、税费上转、税费退税、税费结转
资金	资金收款、资金付款、资金调拨、资金调户、个人借还款
资产	资产采购、资产折旧、资产调拨、资产盘点、资产处置、资产报废等10项
收入	运输清算收入、工程收入、服务收入、销售收入、其他收入等16项
进款	运输进款
物资	物资采购、物资出库、物资调拨、物资处置、物资报废等10项
成本	清算成本、工程成本分摊、生产成本分摊、日常营业成本
薪酬	薪酬计提、薪酬支付、社保/公积金计提、社保/公积金缴纳等7项
总账	金融资产、债务重组、坏账准备、集中抹账、账务调整、期末结转等19项

送至财务共享资金岗，进入资金付款流程，资金支付银企直联一键化完成，缩短资金支付周期；业务审批完成的单据由共享财务对单据信息和凭证信息进行审核，复核无误后共享系统自动生成会计凭证并推送至会计核算系统；归档岗对实物或电子档案进行归档，后续可通过电子档案系统实现电子档案借阅和纸质档案全生命周期电子记录；依托报账系统内业务、财务数据，共享运营系统以可视化的形式出具统计报表。可见，通过嵌入完整的控制活动，规范输出标准，并通过系统固化流程，能够提高流程标准化程度。

(四) 信息系统标准化

在坚持国铁集团信息化建设“统一规划、统一标准、统一平台”原则的基础上，中国铁路太原局对财务共享服务管理信息系统进行了统一的规划和设计，实现了其与税务管理、预算管理、组织人员管理、合同管理、收入管理、资产管理、物料管理、账表管理、资金管理等相关系统的数据共享，构建了横向集成、纵向贯通、信息完备、业务全覆盖的应用系统。与财务共享服务系统交互的各个系统及接口信息如图3所示。

财务共享服务管理信息系统运行中共享的数据包括主数据、业务数据和

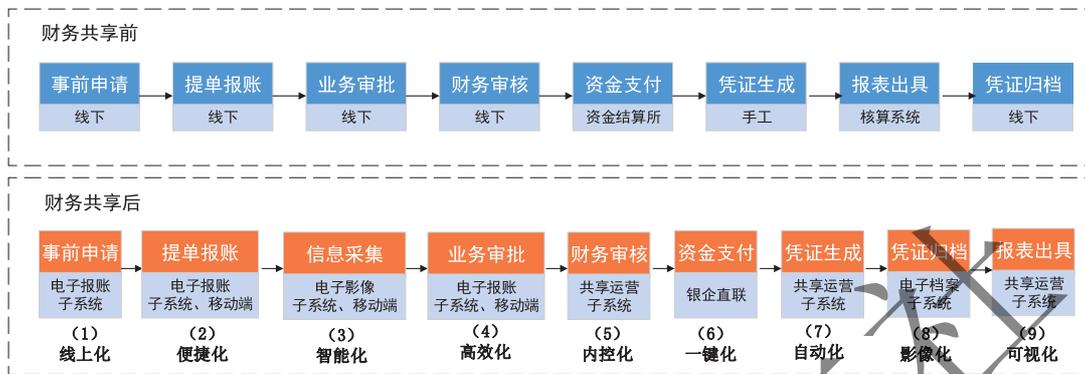


图2 财务共享模式构建前后业务流程对比图

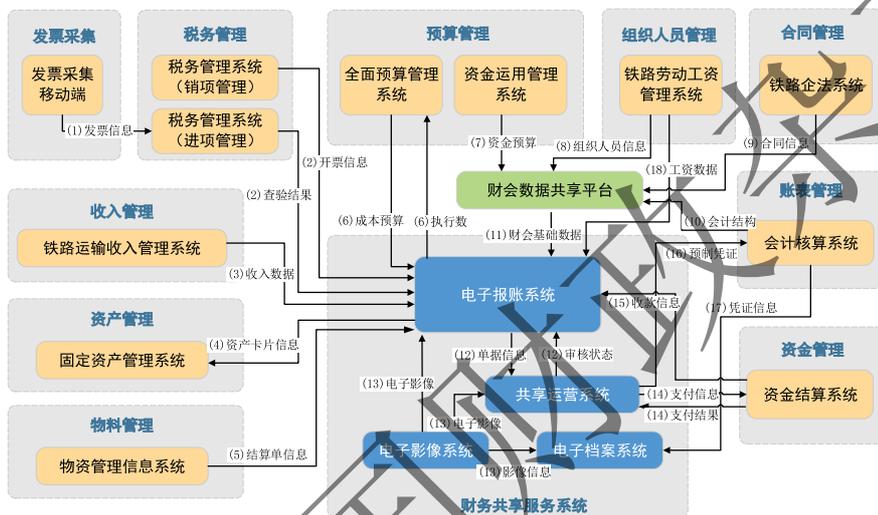


图3 财务共享服务管理信息系统接口关系图

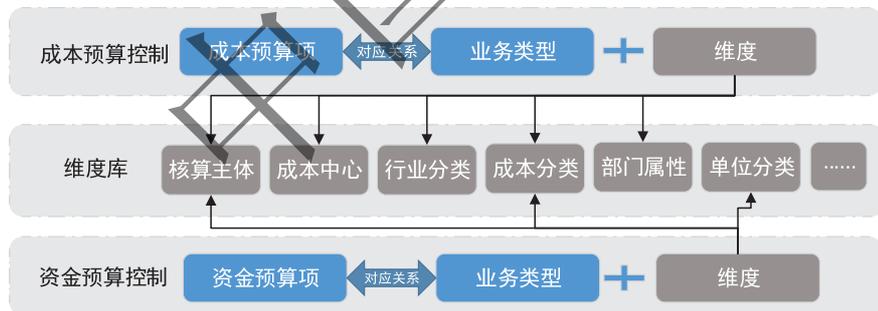


图4 财务共享预算控制逻辑

财务数据。其中，主数据是企业各信息系统之间公用的基础数据。作为整个数据服务逻辑体系下的中心化管理层，财会数据共享平台能够有效地完成多个异构业务系统间数据服务的统一整合管理，即统一机构和部门分类与编码、员工编码、客商编码、会计科目、辅助

核算、资金预算项等主数据，并将交互的信息共享至电子报账系统。业务数据主要指前端业务系统提供的用于报账单填写的相关数据。对内，财务共享服务系统内部4个子系统通过标准化接口进行电子影像、报账单据的数据传输；对外，财务共享服务系统以报账单为载

体，通过关联或推送相关收入数据、工资数据、发票信息、采购结算数据等至报账单相应字段，实现数据的一点录入、全程共享，解决了数据非标准、冗余等问题。财务数据主要指各财务系统间传输的数据。在会计核算方面，所有会计凭证通过系统内置规则由报账信息生成，保证各单位财务核算规则的一致；在资金结算方面，报账单据的付款信息将被传至资金结算系统进行线上支付，付款成功的银付凭证再通过接口对接至会计核算系统，解决了先记账后付款导致的银企账项未达问题；在预算管理方面，以电子报账系统中业务类型为核心、表单字段为标准维度库，建立业务类型与成本预算项目、业务类型与资金预算项目的对应关系，并在提单和付款前进行预算校验，实现了预算的事前控制，提高了预算监管力度，财务共享预算控制逻辑如图4所示。

责任编辑 李卓

主要参考文献

- [1] 苗玉军. 关于企业集团财务共享标准化建设的问题及建议[J]. 中国总会计师, 2020, (8): 130-131.
- [2] 许大为, 和文娜, 苗彤玲. 共享模式下中石油集团一级集中核算架构搭建思考[J]. 财务与会计, 2020, (16): 53-55.