

地电集团财务共享平台建设实践

王晓刚

摘要：财务共享模式的有效实施对于促进企业开展业财融合、优化运营具有重要意义。本文对地电集团以“业务主导、技术赋能、数据驱动”为核心的财务共享建设情况进行了解析，并对其财务共享平台核心实施内容进行了介绍，为其他企业通过数字化转型实现业务模式创新，推进财务管理共享、精准、可视、智能提供参考。

关键词：财务共享；数据中心；流程再造；业财融合；战略执行

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021) 21-0021-04

某省地方电力(集团)有限公司(以下简称地电集团)将“业务主导、技术赋能、数据驱动”作为新时期财务共享建设的核心原则，将财务共享信息化建设核心目标确定为：从信息技术和管理融合的角度出发，面向企业战略、业财联动、数据应用三个层次，基于数据中台驱动，构建以流程和数据为核心的企业财务管理信息化体系。通过数字化转型实现IT升维、管理模式变革、业务模式创新，构建智慧财务大脑，推动财务管理共享、精准、可视、智能。

一、业务主导

“业务主导”即地电集团立足于不断挖掘自身先进的管理理念，以计算机、网络、数据库等先进技术为手段和牵引，整合企业投资、设计、招标、采购、监理、施工、生产、销售、运营、管理等内外部业务环节，及时为企业“三层决策”(执

行层、战略层、决策层)提供准确有效的数据信息，提升信息采集、处理、传播、应用、安全等能力与水平，加强对需求的迅速反应，以增强企业的“市场竞争力”。通过借鉴国内外已经设计、实施财务共享企业的经验，结合企业自身对财务共享的战略定位，建立完全业务视角下的财务共享。

(一) 流程再造

业务流程的标准、协同、科学是财务共享服务高效运作的基础，要实现业务与财务、数控与核算、报告与研判这三大融合，必须改变地电集团原有流程相互割裂、无法协同、标准不一的状况，打破传统财务层级结构与部门人员配置，在中心进行流程再造，再通过企业内各业务领域的配合和支持，共同梳理流程节点，设计出适合企业的科学、合理流程。地电集团要走出财务核算的“圈子”，从集团宏观管理的角度“再认

知”企业营运流程，认识业务格局、业务链条及其之间的关联关系，进而描绘企业整体的价值流，管控其中的关键作业节点与风险节点，将这些链接点作为财务管理的关注点。

地电集团将预算流、业务流、核算流、资金流、税务流高效融合贯通，共梳理出包括预算管理、收入管理、采购管理、成本费用管理、资产管理、资金管理、数字资产管理、税金管理、薪酬管理、运营管理、主数据管理等11大类业务流程，重新构建了82个一级子流程、173个二级子流程。这种“端到端”的流程重塑为地电集团构建起了一条业财融通的“高速公路”。

(二) 集团标准化体系的建设

在分级核算模式下，财务制度和操作流程都是由各单位根据实际情况单独制定实施，由于各单位资源分配情况不同，业务操作流程和审核标准也存在差

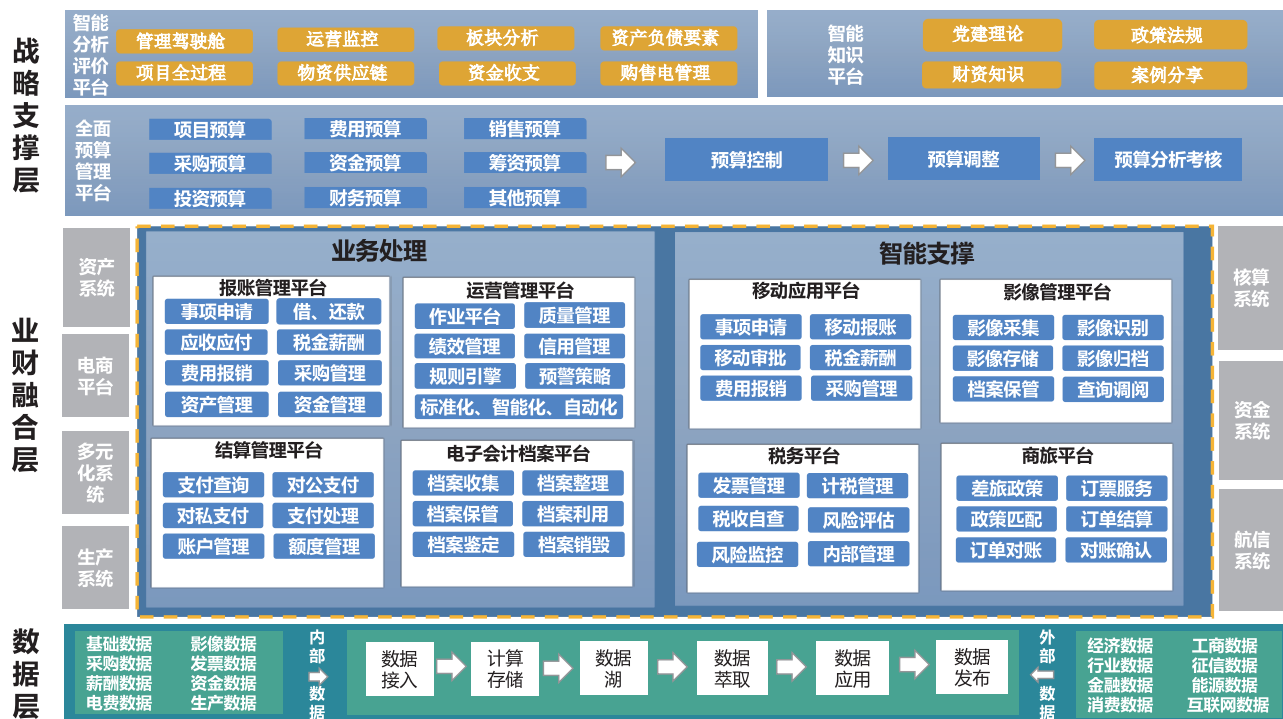


图1 地电集团一体化作业平台整体架构

异。实施财务共享的难点在于需要将集团公司所有业务都规划在统一的流程体系中：一方面共享中心将原来分散在不同业务单位进行的活动、拥有的资源整合到一起，为企业业务流程、内部服务工作流程标准化及各种管理数据统一与综合提供了标准化操作平台；另一方面，企业标准化程度也将影响财务共享中心工作的效率与质量水平。

地电集团标准化体系包含行业领先标准体系的建设和管理机制建设，包括标准单价体系、各业务板块标准成本体系、全业务流程标准化体系、标准绩效评价体系、标准授权风险防控体系。建立全面预算事前控制机制、有效调度的管控机制、公平考核评价机制、激励长效滚动机制、弹性管理机制、永续后评价管控机制等，并在整个项目过程中持续优化。

财务共享标准化体系主要包括以下三个方面：一是财务流程的分解及整合标准化，即对所有流程进行细致分

析，拆分成一个个子流程，在考虑风险控制的同时重新授权，牺牲部分单独个性化需求，选取最简捷高效的方式。二是企业财务管理要求与信息披露标准化，即对分散在各组织自行处理的业务域（如会计科目统一、核算口径统一、报表合并口径供应等）先行标准化，提供流程梳理的业务基础。三是财务共享服务标准化，即在流程管理、业务标准化等方面起到示范作用，加速企业标准化进程。

（三）共享中心的运营模式

地电集团构建了虚拟“1+N”模式的共享服务中心，由各分子公司人员属地化完成共享作业，近距离接触服务对象，同时统一按照共享中心的组织制度行事。这种“去中心化”的共享服务建设模式充分体现了“让集中的更集中、分散的更加分散”的共享管理理念。对于财务共享中心员工来说，也由原来的“一专一能”转变为“一专多能”，能够迅速灵活地适应业务需求，促进管理变

革落地。

（四）人力规划

地电集团在人力制度设计上将员工关怀、培养、职业发展及激励放到和效率、质量、成本并重的高度，在强调效率提升、质量保证、成本减低的同时，关注对人的主观能动性的调动。在人员组织发展规划上，地电集团设计了专门的财务共享人才团队培养机制，规划“共享财务团队——业务财务团队——战略财务团队”三层职业发展通道，在共享建设过程中培养人才，在运营过程中锻炼人才，为企业高质量发展储备人才。在培养“懂业务的财务团队”的同时，塑造一个“懂财务的业务团队”，促进业务人员参与财务工作，让每一个员工感受并学习到科学的管理制度与经验，实现价值共创以及员工与企业共同成长。

二、技术赋能

地电集团财务共享构建技术驱动的平台环境应用了先进的微服务系统架

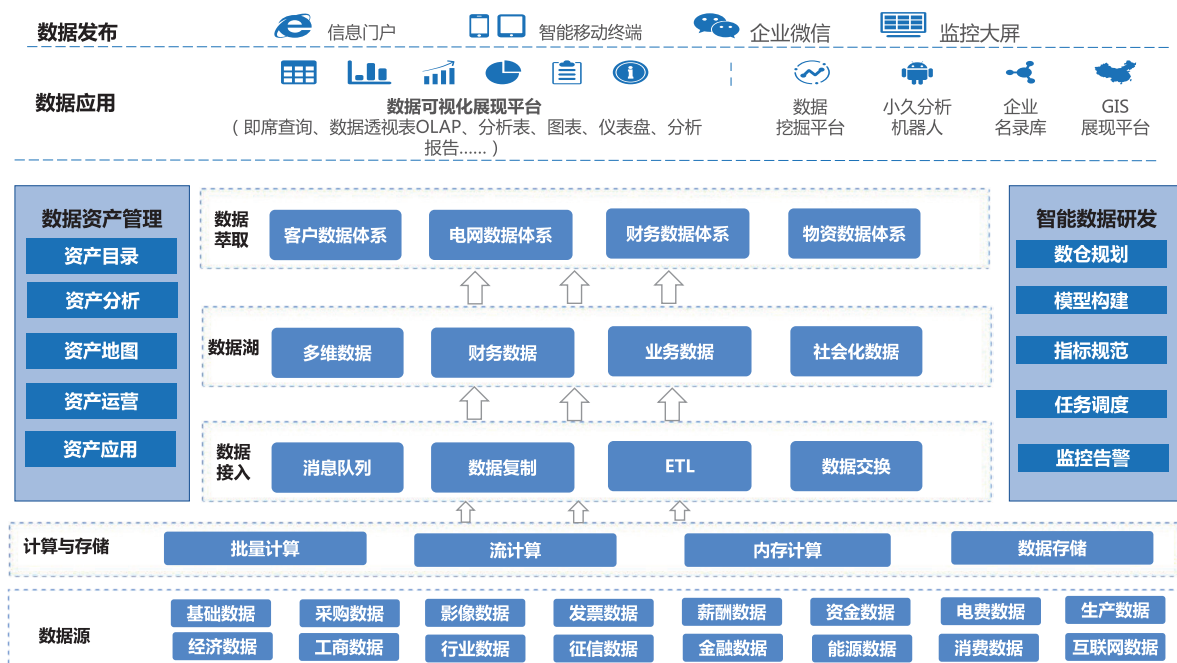


图2 地电集团数据中台平台架构

构，落地了共享智能化、自动化、资源数据化，探索基于大数据与算法模型的人工智能应用与实践，并提出了“无人值守”的创新理念，通过研究系统智能辅助决策，将财务共享中心承担的初审、复核、资金支付、报告等职能规则化、嵌入化，其操作完全由系统完成，实现财务共享中心由“劳动密集型会计工厂”向“数智化财资管控中枢”的转型。

（一）无人值守

“无人值守”就是利用财务共享服务中心具备数据大、运行规则明确的特点，将RPA财务机器人引入到财务共享中心，代替人工完成部分重复性高、效率低下的工作。

地电集团通过对资金管理、税务管理、应付应收管理、报销管理及总账管理等流程的深入研究，将RPA放置在特定的流程节点进行自动化的工作，实现了部分自动化、规则化业务自动处理；对于个性化业务，由人工处理完成后，通过自锁定规则引擎嵌入系统，转为自

动处理。具体而言，主要在以下业务场景中进行了实际应用：一是税务管理自动化。此场景下RPA财务机器人主要应用于协助财务人员进行增值税、进项税抵扣、网上报税等相关工作。二是合规审查自动化。此场景下RPA财务机器人主要应用于审查企业财务业务合规性。基于精心组织的财务内部控制预警规则，通过信息系统充分发挥内部控制的管理作用。三是报销审单自动化。此场景下费用审核机器人主要用于报销单据的初步审核。

（二）智能平台

地电集团将财务共享平台与数据中台紧密结合为一体化作业平台（见图1）。将该平台作为企业所有业务信息的集成点，企业经营中的事项和交易财务相关的信息最终都会汇集到该平台。财务共享平台将共享服务制定的财务政策、制度、流程固化与统一的系统，结合应用当下最广泛的技术（如工作流技术、文档影像、数据分析、数据仓库、网络报

销、电子支付、电子账单系统等），将其统筹实施整合到一体化作业平台上来。通过系统间的互联互通和针对性的整合设计，充分发挥各系统在财务共享服务架构下的协调效应。

三、数据中台

数据中台（见图2）通过“连接、整合、服务”作用的发挥，充分挖掘数据价值，建立采集数据的“触角”，在管理数据的平台上对数据质量进行控制，找到能深度分析和挖掘数据价值的算法与模型，推动整体管理体系与业务体现的快速变革。

（一）汇聚企业内部“分裂”的数据，通过治理与加工，实现数据资产化

数据中台基于数据服务理念，运用连接、共生、协同、平台等思维模型，针对企业内外部大量、多类型、异构、分散的数据，运用数据采集、数据加工、数据挖掘、算法、模型等方法进行数据的加工与管理，并进行数据的可视化展示，

进而到达“凡运营皆数据，凡数据皆可观”的目标。

(二) 推动财务共享服务数字化转型

地电集团数据中台满足支撑集团数字化业务的标准化及快速定制化，通过沉淀企业数据资产，为财务甚至业务单元提供用户个性画像、智能化服务推荐、业务在线监控，通过数据驱动企业精细化运营。其价值尤其体现在提升了企业面向产业互联、生态发展领域的应变与响应能力。

(三) 以价值驱动构建数据价值链

财务共享就是要解决公司内外部多层次流转的信息穿透问题，向数据要效益。通过数据中台的建立，对各业财相关系统数据源进行梳理，接入、抽取、存储、转换、萃取整合离散、异构、多元数据创造数据价值，打造数据信息产品，形成实物资产以外的数据资产，具备数据变现能力，助力地电集团数字化转型。同时，赋能业务，为关联模块提供安全准确的数据信息，集合基础信息、电费信息、采购信息、薪酬信息、支付信息、发票信息等多维度数据，明确数据资产的规划治理和共享协作、数据资源的采集存储、数据价值的探索分析、数据服务的构建治理，数据产品的度量运营。

四、共享平台核心内容

(一) 构建六个执行系统

构建六个系统，即建设全面预算管理系统、影像系统、移动应用系统、网络报账系统、结算系统、商旅系统。以利润效益为目标、以资金流量为纽带、以成本费用控制为重点，实现全业务流程标准化和财务标准化管理，形成预算连续可控，全业务、全过程、全员参与实施的预算牵引管理模式，将财务管理延伸到集团公司各生产经营领域，提供战略决策支撑，规模化赋能各业务领域，并通过移动化、影像化、智能化等前端技术应用，实现报账工作的极简、高效化、

标准化。

一是通过全面预算管理系统引入定额标准化管理机制，提升预算编制的准确性，消除下属单位之间“事同价不同”现象，打造以定额管理为基础的结构平衡产品。嵌入预算和定额管控，在提升财务服务水平的同时加强集团风险管控能力。通过预算与业务系统的融合，渗透到业务执行过程中，实现有效管控，解决预算与业务“两张皮”的管理痛点。

二是通过OCR拍照识别和智能采集影像技术的应用，建设票据影像系统。约束和规范资产系统票据信息，对纸质票据、文本进行结构化的识别、存储和校验，将其转化为数字信息，为数字化转型奠定基础。

三是通过移动互联网技术建设移动应用系统，打破地域、时间、办公场所的限制，提供移动在线申请功能，防范突发事件处理不同步、先执行后申报的经营风险。

四是建设打造服务与管控类产品的核心部分——报账管理系统。通过标准化43个业务模型，涵盖收入、成本、资产在内的8类业务26个子流程，改变传统手工报账繁琐、低效、执行标准差异大的现状。

五是建立结算系统，通过完善对公和对私线上实时支付的结算功能，结合原有资金系统功能，提升支付效率，减少人为干预，实现资金业务的自动对账和动态监控，防范资金风险。

六是通过接入商旅系统实施专业的差旅管理，简化原先繁琐的审批流程，解决费用垫付的问题。一方面使员工出行更轻松便捷，另一方面也有利于有效管控差旅行为。

(二) 建立四个经营战略决策系统

建设分析评价管理系统、税务管控系统、智能知识库系统、电子会计档案管理系统四个经营战略决策系统。

一是建设分析评价管理系统。通过分析评价管理，利用大数据技术及财务共享的资源整合优势，实现业务流、信息流、资金流的统一，对业务事前、事中控制与预警，实现风控节点的前移。建立绩效评价体系，为战略决策层、运营管理层、业务执行层等不同管理层级提供多维度精细核算与盈利能力分析。通过资金管理、资本筹集、投资管理和资本结构优化分析打造结构优化管理类产品。进行资本管理，探索产业价值链协同研究、行业创新实践整合。研究投融资决策、资本结构、资本成本与企业价值之间的关系，挖掘生产经营活动的内生价值，追求财务活动的外在附加值，最大限度地挖掘经济“矿产”，为管控落地与决策服务赋能。

二是建设税务管理系统。归集进项发票与销项发票，提供票据验证、查重服务，对进项发票进行全生命周期的管理，将发票传输给业务系统结算，通过业务融合解决发票管理难的问题。进行税务筹划，减轻税收负担、降低经营成本、最大限度增加效益。

三是在共享平台建设以财资知识问答为主要职责的党员服务队模块。使用问答机器人进行知识宣贯，以财资队伍中的优秀党员为主要力量，以服务热线方式确保共享高质量运行。

四是建立电子会计档案系统，所有会计信息资料通过电子影像传递，由相应的信息系统生成和传输，方便会计工作的监督与检查，提高事后监督的时效性，有效防范会计核算风险。解决查询账务和原始凭证信息时手动翻阅纸质原始凭证单据效率低下、不便于操作的问题；防范操作人员对会计资料进行人为修改，为多层次、全方位加强会计管理提供全面、准确的信息，实现“复核式监督”和“实时监督”，防范财务风险，为未来全面实行无纸化办公奠定基础。

责任编辑 张璐怡