

兖矿财务共享中心年终决算 相关问题及优化

宋文强 ■

兖矿财务共享中心目前负责所属整个兖矿集团的会计核算和付款业务,2020年年终决算期间,由于上线单位集中报账、集中付款,造成了财务共享中心较大的业务处理压力。此外,兖矿财务共享中心业务运行模式中存在的问题,导致出现处理速度较慢、单位整体工作负荷较重的情况,决算期间暴露的一些问题亟需优化。

一、兖矿财务共享中心年终决算期间遇到的问题

1. 派单模式造成单据积压。兖矿财务共享中心业务处理分为制单环节和复核环节两个流程,初审会计制单经复核会计审核通过后,业务处理完成。目前兖矿财务共享中心制单和复核环节都采用随机派单模式,业务人员如果在系统中点击在岗,系统会随机派单,如果点击不在岗,系统无法派单,兖矿财务共享中心没有对单据处理量进行强制要求,容易造成单据积压。

2. 处理时效的考核降低了整体效率。为提高业务处理时效,兖矿财务共享中心年终决算前对单据处理时效进行了调整,由原来的12小时调整为4小时。处理时效和个人绩效挂钩,如果每笔单据处理时效超过规定时效,就会扣罚该笔单据对应的绩效。目前兖矿财务共享中心个人绩效主要考核个人处理的单据量、单据时效、差错率指标。由于每单处理时效的调整,

业务人员处理单据时加大了对时效的关注,手头单据未处理完毕时便点击不在岗状态,这样造成业务单位推送至系统的单据无法派单形成积压,降低了整个财务共享中心的效率。

3. 分工模式加大了沟通成本。兖矿财务共享中心为加强业务的专业化管理,按照业务循环设立了总账组、采购组、销售组、成本资产组、费用组、资金组等六个业务小组,各业务小组负责本循环的业务,但各小组组员可以随机处理财务共享中心各业务循环的业务。另外还设有运营部门,主要负责对集团的财务政策进行分解,制定具体的业务细则。目前兖矿集团下属所有行业实现了财务共享全覆盖,涵盖机械制造、采掘、房地产、建筑施工、金融贸易、化工等行业,部分行业业务处理复杂,完全实行随机派单模式,对会计处理的一贯性原则造成了一定影响。随机派单模式下,对于相同的业务问题,不同的业务人员都会与业务单位进行沟通,加大了沟通频次和成本,并且每个业务人员都会根据自己的职业判断进行处理,这样可能造成相同业务处理不同,比如某项费用在B处理时可能按照办公费处理,在C处理时可能按照低值易耗品处理。

4. 系统RPA(机器人流程自动化)应用程度低,降低了工作效率。虽然兖矿财务共享中心财务共享系统进行了优化,细化了业务颗粒度,但总体

来说RPA应用程度较低,仅在电子银行承兑汇票收取和登记环节替代了人工处理,目前大量的重复性业务仍然需要人工处理,例如现汇收款、采购发票校验业务、销售开票业务、银行对账等可以用RPA替代的业务仍需要人工核对、处理,这些业务占用了大量时间和精力,使财务共享中心人员无法将精力集中到一些重大的会计处理问题上来。

5. 财务共享中心各部门内部协作需要加强。对于付款业务来说,目前兖矿财务共享中心的制度设计是核算岗位处理完成后,才能进行资金付款,如果核算岗位业务处理不及时,也会影响资金岗位的付款效率,因为资金付款业务会受到银行系统结算时间的影响,大部分银行下午4点半之后就会停止结算业务,从而影响了财务共享中心整体效率。

6. 决算期间上线单位集中报账,时间集中。年终决算期间特别是春节前,业务单位集中大量提报付款业务,造成整个财务共享中心业务积压,而建筑工程行业和化工行业由于涉及农民工工资付款,付款时间要求急、任务重,更加大了财务共享中心的业务处理压力。建筑工程板块和化工板块是刚上线单位,财务共享中心之前未有相关的处理经验,也造成了春节前业务处理压力较大。

二、优化建议



图 / 付良焕

1. 派单模式应从财务共享中心整体要求进行优化。共享中心“多劳多得、少劳少得”的考核机制虽然激励了一部分员工多处理业务单据,但对个别职工的激励程度有限,无法起到鞭策作用,有些员工可能会根据个人需要点击在岗进行提单,长期来看不利于员工成长。因此,为避免造成整个财务共享中心单据大量积压和督促员工的成长,年终决算期间应对业务人员单据处理量进行强制要求,具体单量要根据具体情况设定。

2. 个人绩效考核指标制定需要考虑财务共享中心的整体效率。在制定绩效考核办法时不仅要考虑个人绩效的各个指标,如单据处理量、每单处理时效、差错率,还应该统筹考虑个人绩效指标的制定对单位整体处理效率的影响。如果业务处理人员出于单据时效出发,当业务高峰到来时可能会影响整个财务共享中心的处理效率。绩效办法对于单据时效的考核可采取过渡的方式,设立过渡期,留有时间让大家充分适应。

3. 根据业务标准化程度优化分工模式。在按照业务循环分工的同时,要根据各板块业务标准化程度的高低、业务复杂程度等,探索按照业务板块进行分工,对业务复杂、标准化

程度低的业务,如建筑工程板块,可以安排专人负责,进行专业化核算和管理。通过专人负责,既可以保证会计业务处理的一贯性原则,也能够降低与业务单位的双向沟通成本,提高财务共享中心业务处理的专业性和整体效率,提升业务单位的体验感。而对费用报销、收付款业务等标准化程度高的业务仍可以采用随机派单处理的模式。

4. 提高RPA的使用场景。实行财务共享的目的就是集中处理重复性、标准化、交易量较高的业务,如应付账款、员工薪酬、费用报销、收款付款业务等,在提升流程标准化水平和管理能力的同时,降低财务运营成本,取得流程集中管理带来的效益。但目前兖矿财务共享中心RPA使用程度较低、应用场景较少,大量的重复性工作仍需要人工处理,大大降低了财务共享中心的整体效率,财务共享的优势没有得到体现,而这种弊端在年终决算期间表现得更加明显,因此要不断探索RPA的应用场景,真正发挥财务共享的优势。

5. 加强财务共享中心内部协作,提高整体效率。财务共享中心内部的各个业务部门承担不同的业务职能,应相互提供协作和支持。比如核算岗

位需要及时将具体工作中发现的问题进行反馈,运营部门接到反馈后及时改进问题、进行优化和政策发布。核算部门和资金部门要做好沟通协作,特别对付款金额大、时效要求高的业务做好及时沟通、配合和处理。

6. 做好与业务单位的沟通协调,保证业务均衡和及时处理。由于财务共享中心负责整个集团各行业的核算和付款业务,而各个行业又有自身特点,因此财务共享中心在决算期间要做好充分准备,提前与各业务单位做好沟通协调,了解业务单位的行业特点,特别是摸清各单位业务高峰出现的期间,搞清楚付款业务是否集中、付款业务是否有时限要求等。在摸清各上线单位的业务特点后,要制定应对方案,做好集中业务处理前的培训,告知员工业务处理注意事项等。此外,财务共享中心还应与业务单位做好协调,使各上线单位决算业务和付款业务错时报账,而不是集中报账,以确保财务共享中心业务均衡,整个集团各行业各板块业务都能得到及时处理,减轻财务共享中心处理压力,保证业务处理质量。☐

(作者单位:山东能源集团财务共享中心)

责任编辑 陈利花