

GT 集团财务共享平台下的业财融合 存在的问题及改进措施

周艳平

一、GT 集团财务共享平台下业财融合存在的问题及原因分析

GT 集团地处北京，涉及钢铁制造、节能环保、健康医疗、文化体育、金融服务、房地产等多个行业板块。近年来，为积极落实供给侧结构性改革要求，主动适应首都城市发展功能定位，GT 集团进行了财务转型战略，由原有的偏核算、偏成本管理的财务管理模式逐步向大型企业集团战略型管控模式转变，为此，GT 集团建立了财务共享中心，为业财融合提供了重要支撑，在降成本、提高效率、加强管控及改善服务质量等方面发挥了重要作用。但从目前实施情况来看，财务共享平台下的业财融合还存在一些问题亟待解决。

1. 财务驱动业务效果差。财务驱动业务是财务人员需要从整个集团发展的角度思考问题，优化业务规划，梳理业务流程，通过内部控制和风险管理，解决财务供给与业务管理、战略管控需求之间的矛盾，但目前 GT 集团财务驱动业务的能力还存在一定的差距。第一，财务人员前端业务不熟悉。财务人员通常以满足外部监管、外部信息披露为目标和导向，多涉及费用报销、会计核算、财务报告编制等基础工作，不愿意深入业务前端了解业务过程，对于业务前端监督指导、经营决策层面的事情关注程度不够，导致会计数据质量和财务管理存在风

险，无法有效驱动业财融合。第二，财务与业务部门目标不一致。业务部门一般只关注本部门经营业绩效益，而财务部门对业务活动所带来的收入、成本、利润、风险等比较关注，二者目标及风险接受预期不同，导致业务部门缺乏业财融合的积极性。

2. 标准化程度不够，限制了业财融合的深度和广度。GT 集团多业态并存的经济模式，给财务共享系统标准化流程推广范围和标准化业务处理质量带来了困难。第一，标准化覆盖面有限。GT 集团内部钢铁制造、节能环保、健康医疗、文化体育、金融服务、房地产等多业态同时存在，行业管理、属地特点、监督机制、风险防范等各具特色，集团层面有关制度未规范统一，业务处理流程、审批依据、审批层级不一致，导致整体标准化程度不高，限制了业财融合的深度和广度。第二，业务处理标准化质量不高。在共享运营过程中，业务人员对业务处理标准不熟悉，频繁出现错选业务类型、错误审批等问题，导致返单率较高，业务处理标准化质量不高。

3. 信息化建设系统性、统一性欠缺，影响共享平台运营效率。GT 集团财务共享平台建设高端引领和系统谋划不足，导致不同系统间的对接先天性不足，影响了运营效率。要实现多业态、多用户、跨区域、跨所有制业务的有效融合，共享系统需要与众多系统模块进行对接，而多个系统品牌

拼接建设会造成系统间衔接不畅通、开发成本升高和后期运维服务困难。如在开发建设阶段，由于业务、资金、税务、共享、核算各系统由不同品牌开发，对超过发票限额的销售开票业务，无法实现按照发票限额自动拆单开票，集团层面投入大量精力组织各品牌商、战略部门及业务单位开展业务调研，协调各系统设计实施，最终各系统都需要进行二次开发，严重影响了效率，也极大增加了系统的建设成本；再如，共享系统正式运营上线后，因各系统开发单位流量设置等缺乏有效沟通，导致 GT 集团下属某大型钢材贸易公司月末大量开票、集中收付款时系统崩溃，增加了系统的维护成本。

4. 新的业务模式给企业风控管理带来了新挑战。第一，财务共享通过对核算业务的集约化处理，打通了业务与财务之间的端到端流程，实现了业务流、资金流、税务流和信息流的“四流”合一和流程可视化，这样数据信息量、信息传递速度、数据加工处理的复杂程度都大幅度增加，导致财务数据紊乱、差错频发。第二，随着财务共享中心和业财融合模式的推进，业务工作流程、工作审批轨迹、信息传递方式等均发生了较大变化，由传统纸质、线下方式转变成以互联网为传递载体，增加了信息泄露、信息被篡改的风险，信息安全问题愈加突出。

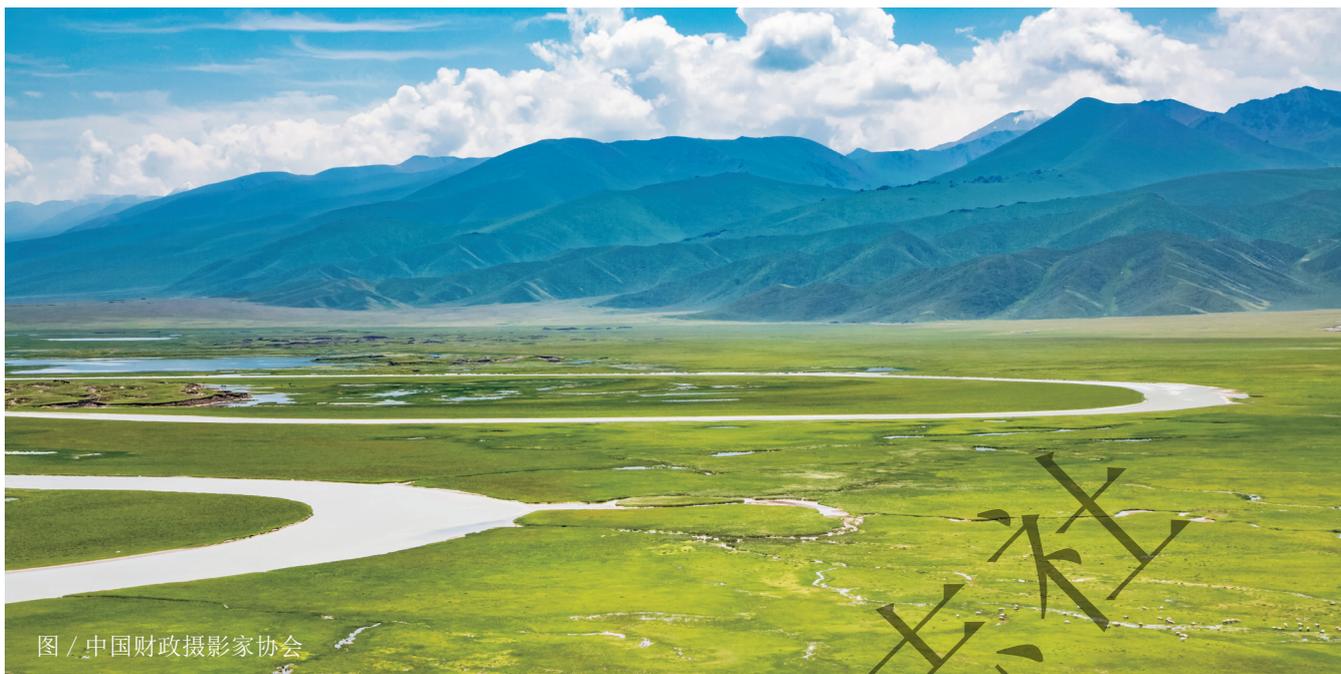


图 / 中国财政摄影家协会

二、财务共享平台下完善业财融合的措施

1. 打破财务与业务部门壁垒，提升财务驱动业务的能力。业财融合是一场财务界的自我革命，财务人员要及时转变思想，改变职业习惯，站在业务角度分析考虑问题。通过培训、奖励等方式引导财务人员主动参与到业务前端，深度参与经营管理，培养一批具有系统问题处理能力、业务沟通指导能力、团队合作创新能力和战略思维引领能力的高素质财务团队，在财务共享中心建设和企业集团业财融合中发挥更加重要的作用。同时，要在集团层面建立业务与财务部门负责人共同参加的业财联席协调工作机制，不断解决业财融合过程中的问题与矛盾，持续提升财务驱动业务的能力。

2. 不断优化流程，提高业务处理标准化程度。首先，将优化业务流程纳入常态化管理。一方面将流程的优化纳入到共享的日常运营中，鼓励每一位员工都参与到流程优化完善工作中，结合企业实际业务情况，对适合纳入共享处理的业务与标准化流程开展对标差异分析、评估，提出优化方案和改进建议，减少流程重复和冗余的同时不断拓展标准化业务范围。另

一方面按年进行用户满意度调研、分析，对流程优化工作查漏补缺，不断提高服务质量与用户体验。其次，制定标准化处理运维机制。一方面编制业务操作流程说明，实现业务数据与财务数据的标准对接，提高标准化质量。通过编制业务操作说明书，指导业务人员正确选择业务类型，填报正确率达到99%以上。另一方面建立“智能+人工客服”的运维服务中心，负责运维工作管理。智能客服对用户问题进行分类和初步筛选，并负责对基础性问题进行解答；对于特殊和个性化的问题，由既懂业务又懂信息化的“人工客服”对用户进行业务指导、操作培训和疑难问题解答等服务。

3. 坚持高端引领、系统谋划，选取符合要求的有实力的大型综合服务商。第一，建立以集团主要领导牵头的工作机制。成立集团主要领导牵头的领导小组，协调集团战略资源，做好宏观把控和科学谋划，及时、高效、准确地推动搭建系统、全面、可实施的战略架构。第二，坚持与大型综合性服务商合作。为确保系统建设的整体性和协同性，降低系统建设及后期运维成本，特别是对日常使用和后期需要长期运维服务的项目，应坚持与具有较强实力的大型综合服务商开展战略合作，最大程度地达到系统高度

集成的目标。

4. 强化数据管理，提高风控管理能力。第一，加强数据安全管控。建立数据中心，设立数据安全管控团队，定期对各项数据进行备份，降低数据被泄露、丢失的风险；流程开发实现自动诊断、自动报警，降低因信息传输、录入差错等带来的数据丢失或紊乱等风险。第二，提高全员信息化安全意识。做好数据安全培训工作，强化个人账户使用管控和主体责任落实考核等，提升职工信息安全防护意识；完善用户使用验证机制，杜绝同一账户多人使用现象。■

（作者单位：首钢集团有限公司财务共享中心）

责任编辑 陈利花

主要参考文献

- [1] 李桂荣, 李笑琪. H公司财务共享平台下的业财融合成效、问题与对策[J]. 财务与会计, 2020, (1): 25-28.
- [2] 沈海芳. 财务共享服务中心模式下集团企业业财融合探析[J]. 现代商业, 2020, (8): 171-172.
- [3] 吴寒秋. 大数据背景下关于制造业企业推进业财融合优化研究[J]. 商场现代化, 2020, (8): 165-166.