

# 广西联通财务智能共享的创新实践

冯敏 唐雪迎

**摘要：**财务智能共享的实施，既使得财务人员从日常重复的事务中释放出来，更多参与到企业的运营服务中，又联通了业务数据与财务数据，为数据价值的挖掘奠定了基础。在财务智能共享和数据治理的基础上，广西联通采用“财务+”模式建立了虚拟云化财务服务团队，实现了逐步“走进系统、走进数据、走进流程、走进业务”，在价值管理和业务支撑方面发挥了积极作用。

**关键词：**财务智能共享；数据治理；财务支撑

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021)15-0028-05

近年来，中国联合网络通信有限公司广西壮族自治区分公司（以下简称广西联通）通过财务智能共享体系建设，不断完善财务数据治理，提升财务信息质量，并通过建立“财务+”运营团队，将财务数据资源与业务场景相结合，嵌入式深度参与市场前端业务运营，实现了企业健康、持续、高质量发展。

## 一、实施财务智能共享，开展数据治理

（一）形成互联网模式下的一体化大ERP体系

由图1可见，广西联通ERP建设经历了核心ERP——大ERP1.0——大ERP2.0——大ERP3.0的优化演变，由最初的财务基础核算、数据归集为主，只与采购系统、项目管理系统等少量外围子系统关联对接逐步发展演变到1.0、2.0时代的涵盖预算、报账系统、合同系统、资

金系统、营销物资系统、内部商城、数字档案馆等外围子系统的全业务流程管控，系统间实现无缝对接的体系。目前，广西联通大ERP体系建设进入3.0时代，目标是围绕公司战略、管理思想、业务模型、业务流程、数据模型、业务规则，建立贯通前台应用层、中台能力层和后台数据层的业务财务一体化综合平台。

（二）开展数据治理工作，确保财务数据归集准确性

企业开展财务智能共享工作的前提是加强数据治理和风险管控，提高会计信息质量。例如往来科目的挂账没有明确的业务事项，或涉及的业务事项没有合同和订单支持，不能确保业务事项的真实性和准确性，最终会导致资产负债表数据无法反映公司的财务状况，影响会计信息质量；公司与集团、下属分公司间存在大量的资金内部往来，容易造成公司经营活动、投资活动以及筹资活

动的现金流量不真实。

为此，广西联通重点对资产负债表相关重点项目进行分阶段梳理、核对以及后续监控，确保该项目能够真实反映公司的财务状况。通过设定资产负债类科目数据变动的阈值，对重点科目同比、环比、省分公司间、地市公司间对比预警，监控损益类科目变动引起资产负债类科目变动，如主营业务收入变动引起货币资金或应收账款等变动，监控变动的勾稽关系和变动幅度的合理性。梳理资产负债表重点项目的业务流程和问题数据产生的逻辑，监控资产负债类科目变动引起其他资产负债类科目变动（如在建工程变动引起应付账款等变动），依据数据来源提取明细数据供各业务管理部门进行核查。对历史形成的特殊业务进行备查，对新发生的特殊业务严格控制。

（三）财务共享实行“四统一”

作者简介：冯敏、唐雪迎，中国联合网络通信有限公司广西分公司。

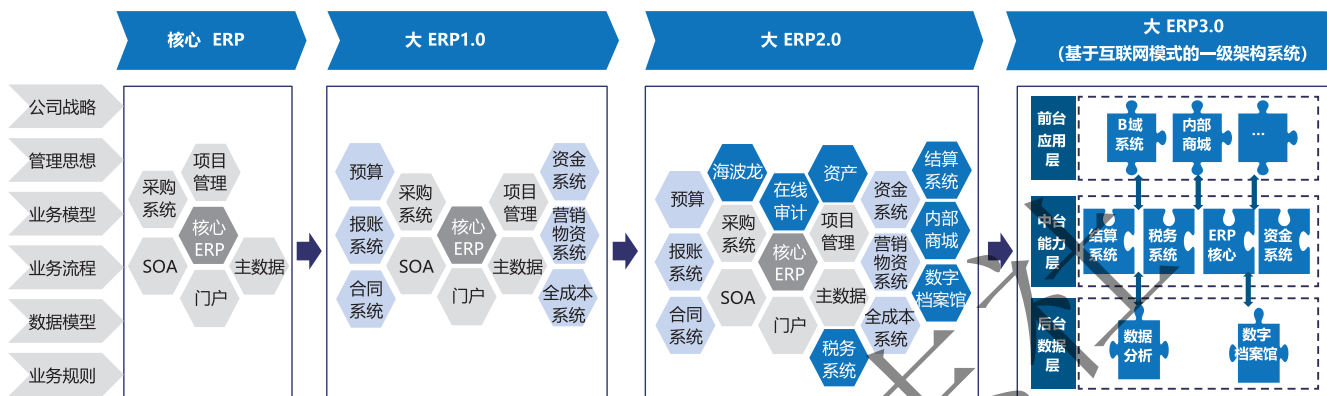


图1 广西联通ERP建设优化演变过程



图2 广西联通共享服务价值链条

广西联通的财务共享组织以“四统一”为主要抓手，为效率、质量双提升奠定了基础。一是统一审核规范。梳理并统一全量业务的审核规范，清晰界定业务、财务审核职责与分工，确保各业务类别涉及岗位审核职责保持一致。二是统一审核流程。统一共享服务范围内的各业务类别，对全量业务的全流程进行整合，确保相同业务采用统一业务流程、由统一岗位参与审批/审核。三是统一附件规范。基于会计制度及档案管理要求，梳理并统一全量业务的核算附件规范及内容、格式等，出具相关附件模板，确保共享服务范围内各组织的同一业务类别在附件要求、附件内容上保持统一。

四是统一授权审批规范。梳理并统一制定全量业务授权审批规范，确保共享服务范围内各组织的同一业务类别遵循统一的授权审批体系要求。

## 二、打开数据边界，探索数据价值运营

（一）打开数据边界，实现系统间端到端数据可视可用

财务智能共享联通了业务数据与财务数据，为数据价值的挖掘奠定了基础。以端到端数据贯通为目标，广西联通建立了统一标准和入口，联通业务前端、中后台、管理域等数据源，实现了全域元数据及重点业务场景数据的一点采

集，按业务、产品、渠道、基站等不同维度，规范指标口径、标签体系、数据资产标准，实现公司统一语言、价值数据一点治理和运营。如收入方面，通过前端BSS、CBSS系统、新型ICT系统等将公司所有收入传送到收入管理系统，再直连到财务ERP系统；成本方面，通过渠道系统、PRM系统、一塔一表系统、资源管理系统等进行相关成本的归集，传送到财务ERP系统，实现数据融会贯通。

财务智能共享围绕业务集约化、运营专业化、系统智能化的思路，打造覆盖端到端业务价值链条的七项核心服务能力（见图2），满足对内（集团、业务线、地市等）、对外不同数据应用对象服务需求，从作业、运营和战略层面设计“内容服务超市”，并丰富内容呈现方式。共享服务中心运营基于新建业务场景、需求，不断优化业务流程、系统功能，保障共享服务中心的高效运行；同时提供专业的客户服务支撑、质量管理与绩效管理、风险管理。

（二）完善数据监控体系，探索数据价值运营

基于对数据的准确性、合规性、一致性进行监控的基础上，公司根据指标制定数据监控模型，发现数据差异（系统间差异、业财差异、科目差异、总账与子模块差异等），及时分析优化。一是加强

风险防控,以指标、模型监控为核心,事前制度管控、过程实时预警监控与事后监督检查多管齐下。二是预警监控,总体监控和专题监控点面结合。总体监控目前设立财务快报指标波动模型、标准化核算规范通道模型、权责收入与销售现金流入对比模型,后续还将根据经营发展需要不断扩展;专题监控通过梳理风险点清单,提炼重点监控指标,逐步完善形成监控专题并迭代更新。三是风险应对,从会计基础核算、财务管理、公司运营管理三个维度进行风险提示、排查和处置。

广西联通探索数据价值运营,建立了以“六张网”价值评价指标为核心的投入产出效益评价体系(见表1)。聚焦剖析自由现金流形成过程,通过投资→收入、收入本身、收入→利润3个重点环节,按照网络、用户、收入和资源使用效率4个维度,找出业绩改善掣肘及未来发展的风险点,引导公司上下把资源聚焦到创造价值、增加价值上,扎实推进移动网、宽带网、IT网、营销网、创新网、人力网的成本管控。

该评价体系体现了价值衡量、可持续发展、业务与财务指标深度融合的指标树形结构。通过指标客观反映企业当前经营业绩的优劣,按照投资——收入——利润——自由现金流四个主维度进行闭环评价。指标评价结果每月动态更新,及时反映在运营过程中存在的短板与不足,及时调整策略,精准定位问题。以“六张网”价值评价为主指标,结合关键业务指标,综合使用比较分析法、比率分析法、趋势分析法和因素分析法等比较不同分公司之间不同时期的发展状况,分析未来发展的趋势及风险预警。

### 三、实施“财务+”运营,推动企业价值管理

财务智能共享的实施、数据治理以及经营监控体系的建立,提升了核算效

表1 投入产出效益评价指标体系

| 重点环节  | 六张网 | 维度   | 指标               | 评价                 |
|-------|-----|------|------------------|--------------------|
| 投资→收入 | 移动网 | 网络   | 移动基站数量           |                    |
|       |     | 用户   | 移动出账用户           | 单基站移动出账用户变动        |
|       |     | 收入   | 移动业务收入           | 单基站移动业务收入变动        |
|       | 宽带网 | 网络   | 宽带端口数            |                    |
|       |     | 用户   | 宽带出账用户           | 单端口宽带出账用户变动        |
|       |     | 收入   | 宽带业务收入           | 单端口宽带收入产出变动        |
| 收入    | IT网 | 规模增长 |                  | 收入月均增幅             |
|       |     | 结构   | 产业互联网占收比         | 产业互联网占收比变动         |
|       |     |      | 2I占移动业务收入比       |                    |
|       |     | 质量   | 应收账款占收比          | 应收账款占收比同比变动        |
| 收入→利润 | 营销网 | 资源效益 | 百元成本创收           | 百元成本创收同比变动         |
|       |     |      | 单厅成本创收           | 单厅成本创收同比变动         |
|       |     | 质量   | 亏损营业厅占比          | 亏损营业厅占比变动          |
|       |     | 用户   | 移动网用户离网率         | 移动网用户离网率变动         |
|       | 创新网 | 资源效益 | 宽带用户离网率          | 宽带用户离网率变动          |
|       |     |      | 网络维护及固定成本占总成本费用比 | 网络维护及固定成本占总成本费用比变动 |
|       | 人力网 | 资源效益 | 人力资源总投入创利        |                    |
|       |     |      | 人力资源总投入占收比       | 人力资源总投入占收比定比变动     |

率,实现了风险的有效识别和控制,使得财务人员能从日常重复的事务中释放出来,更多参与到企业运营服务中。按照企业价值管理的需要,广西联通采用“财务+”模式建立了虚拟云化财务服务团队(见图3),实现了逐步“走进系统、走进数据、走进流程、走进业务”,在价值管理和业务支撑方面发挥了积极作用。

(一)“财务+”虚拟云化财务服务团队的工作目标

1.聚焦“价值引导”。“财务+”虚拟云化财务服务团队人员全面参与讨论制定从产品设计、资费定价到营销政策实施、评价调整等端到端的业务流程及规则;以效益为导向,持续跟踪重点业务发展情况,逐步固化形成若干可量化、可复制的收益和风险评估分析标准模板,建立业务产品、营销政策的销售财务评估评价体系;深度参与业务系统建设,规范业务财务管理流程,评估业务

活动对营运资本的影响,引导业务前端逐步提高营销资源使用效益,将价值提升渗透到业务最前端。

2.聚焦“服务支撑”。“财务+”虚拟云化财务服务团队统一调配财务人员资源,面向地市分公司及基层责任单元,采用一体化思维,分专业、分客户、分业务开展支撑工作,打造面向市场、面向客户、端到端的全流程财务支撑管控体系。

3.聚焦“资源配置”。广西联通在明确资源匹配规则的基础上,针对不同档次任务包匹配差异化营销资源,实现从资源被动分配到资源主动获取的转变。因此,“财务+”虚拟云化财务服务团队聚焦市场资源情况,通过收入、毛利等完成情况,动态匹配营销资源、动态跟踪调整、动态考核引导,打破传统的刚性限额模式,实现从资源额度控制到资源动态匹配的管理转变。

组建并培养专业化服务团队，以创新项目为切入口开展云化服务，以战促训，提升财务服务支撑能力和效率，聚集更多力量投入到公司提质增效、价值创造的活动中

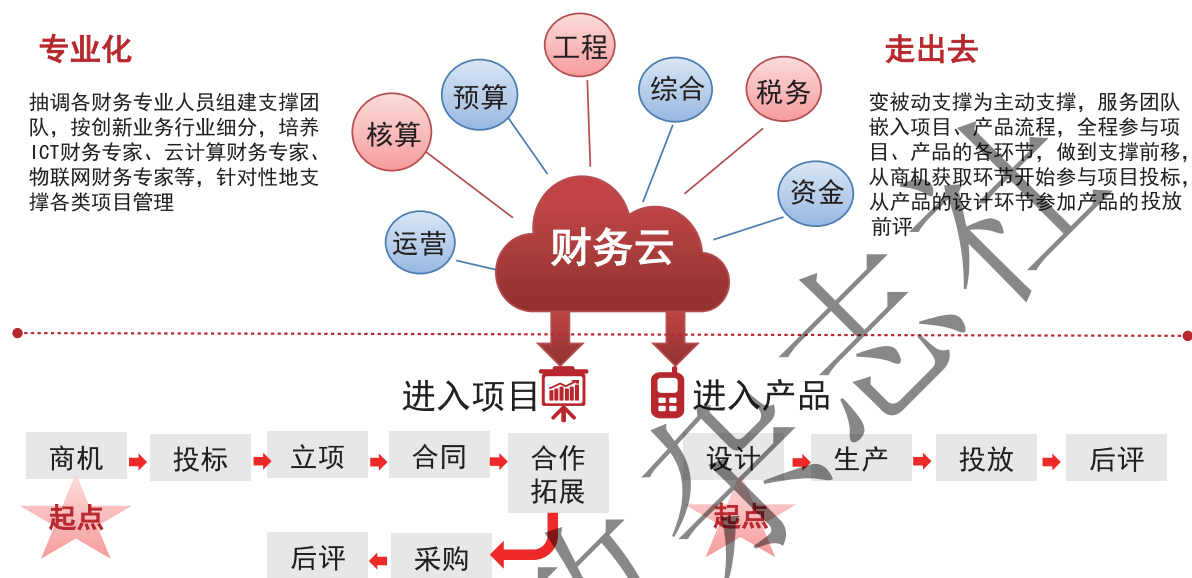


图3 “财务+”虚拟云化财务服务团队结构

4. 聚焦“线上思维”。“财务+”虚拟云化财务服务团队将线上信息透明化、减少内部审批环节、缩短跨专业管理链条，提高企业整体管理和运营效率；淡化地域和层级概念，依托线上手段直接向前端客户和后端供应商提供高效便捷的财务支撑服务；发挥全区一体化财务支撑优势，加强对线上数据的挖掘、应用与分析。

（二）强化“财务+”虚拟云化财务服务团队的支撑手段

广西联通“财务+”虚拟云化财务服务团队分别从流程优化、业务决策支撑、加强数据分析、把控风险防范等四个方面支撑业务的开展，以强化团队人员综合技能，提高团队整体战斗力。

1. 流程优化。在业务流程设计过程中，团队人员充分结合实际业务场景，嵌入式参与讨论制定从产品设计、资费定价到营销政策实施、评价调整等端到端的全生命周期业务流程，推动实现业务管理流程标准化和制度化。同时，团队人员综合系统支撑现状及会计准则要

求，设计符合业务特点的财务核算流程，保证后续会计处理的及时性和准确性。另外，团队人员深入参与业务系统流程的支撑设计，确保从业务受理系统到核心ERP的业务财务相关数据传送的可视性和一致性。

2. 业务决策支撑。为逐步建立起业务产品及营销政策的财务评估评价体系，团队人员充分发挥自身专业优势，通过对单产品盈利性及营销方案的成本效益进行评估，深度参与业务产品设计、营销方案制定和相关决策，引导营销单元聚焦效益更佳的产品和方案。同时，通过加强对营销资源使用效益情况的动态监控和分析，引导前端业务部门关注佣金、补贴、酬金等主要营销成本的使用边界，推动建立责权利统一的营销资源配置机制。通过参与产品方案效益分析和相关经营决策支撑，团队人员还可以进一步提升营销资源配置能力，成为企业营销活动的“决策参谋”。

3. 经营数据分析。团队人员对收入管理、渠道管理、内部商城、人力资源、

计费账务、业务受理、经营分析、DW仓库等业务系统数据来源、口径、映射关系等进行深入了解和掌握，并具备跨系统数据的协调、提取和分析能力。团队人员利用自身专业优势，设计出符合内部管理需要的标准化工具和模板，对前端业务部门的数据进行分析和深度挖掘，利用模板模型快速测算数据效益，并将分析结果及时发布和推送至需求单位。

4. 运营风险管控。团队人员从严守财经纪律、防控政策风险的角度，对相关业务管理流程、会计核算规则、系统数据归集等方面进行层层把关，确保各项监管政策和要求能够在销售侧合法、合规落地；在丰富和固化风险评估分析标准模板基础上，把握好红线和底线，对业务产品和营销方案的盈利水平进行监督，并重点跟踪、分析高风险业务发展情况，及时提示风险；通过充分利用所掌握的数据信息资料，帮助管理层客观掌握企业经营情况，提高经营决策的科学性。



(三) 深入开展有效财务运营服务支撑

为了确保信息数据的精准,有效整合、分析、共享、利用企业的业务与财务信息,“财务+”虚拟云化财务服务团队与业务部门建立了良好的沟通机制。

1. 聚焦企业重点工作,积极参与4G本地化套餐盈利分析、公众和集团客户产品策略制订、存量用户经营维系政策制定、低价众筹终端营销方案评估、销售费用压降情况监控、渠道效能评价等工作,发挥财务专业特长,提供专业化销售财务服务支撑。

2. 加强营销成本使用效益的动态分析,指导地市及基层责任单元关注佣金、渠道补贴、终端酬金、终端补贴等主要营销成本使用边界,落实应收账款责任体系,推动建立与销售回款挂钩的佣金结算机制,有效配置主要营销资源。

3. 动态监控零预存担保损失、会业核对异常差异、低效渠道收支倒挂、套餐收入分摊规则配置错误、增值税销项计税不规范等重点问题,及时揭示业务前端可能存在的风险,推动营销模式规范转型。

(四) 专注业务经营,建立前测后评收益风险分析模板

“财务+”虚拟云化财务服务团队充分发挥专业特长,主动跟踪各类业务产品、营销政策执行情况,建立项目效益评价机制,并不断完善可量化、可复制的收益和风险评价分析模板。以下以广西联通重点推动的ICT项目前测后评收益风险分析工具模型应用为例。

#### 1. 项目前评估机制。

(1) 前评估要求。所有ICT业务正式立项前,均由“财务+”虚拟云化财务服务团队进行效益前评估,以协助业务部门在项目谈判时准确把握公司盈利点、风险点和效益底线。

(2) 前评估测算内容和方法。①测算内容:ICT业务效益前测以统一的项

目测算模板计算资金成本、税负毛利率水平,实现项目管理的事前控制。②项目收入测算:项目收入为公司向项目上游客户收取的款项,测算项目包括第三方销售IT设备销售收入、IT施工安装收入、IT勘察设计监理收入、IT技术服务和运维收入、CT通信费收入。收入均按与客户约定价格进行测算,遵循谨慎性原则,预期不在合同中约定的收入事项不能纳入测算范围。③项目成本测算:项目成本为公司向下游供货方、税务机关、结算单位等支付的款项,测算项目主要包括设备成本、建设施工安装成本、资金占用成本、人工成本、主营业务税金及附加、后续维保成本、标书制作费、中标服务费、渠道服务费、CT通信成本和其他管理费。

#### 2. 项目后评价机制。

(1) 后评价要求。后评价按项目执行状态完成与否分为跟踪评价和结果评价两类。“财务+”虚拟云化财务服务团队按月抽检部分未完工的重大项目,进行跟踪评价,及时掌握项目执行情况;对已完工(项目竣工交付、款项收付执行完毕、发票完整开具)项目进行结果评价,在项目竣工交付后对项目效益情况进行全面评价。项目已完工且后评价结果不达标的,按公司管理要求进行处理,对因项目管理不力、项目执行不到位造成公司损失的要对相关责任人追责。

(2) 后评价测算内容和方法。①评价内容:ICT业务效益后评价以效益为导向,重点关注项目盈利情况、资金往来情况和税票管理情况等。评价指标主要有毛利率执行差异、ICT项目应收欠费额、应收账款龄、增值税发票获票情况。②毛利率执行差异测算:从系统收集项目实际收入和成本数据,完成实际毛利率的计算(收入和成本测算方法与前评估中对应项目方法一致),比对立项前测的毛利率,两者差异用于评价执行结果。

③资金往来情况测算:按照项目收入合同金额与实际账面收款金额差计算应收款项余额,同时比对合同收款期,确认应收未收款项的金额。同时,通过信息系统获取ICT业务各项目的系统欠费额和账龄信息,分析欠费风险并落实责任。④增值税发票获票情况测算:按项目成本项所取得的增值税发票情况与前测预计获票情况进行比对,存在差异的在后评价计算毛利率时在利润中扣除未获票或取得低税率发票而增加的税金成本。

## 四、实施成效

### (一) 显著提高财务的综合支撑能力

财务共享的实施进一步提升了财务流程的规范性,提高了对业务部门日常数据查询、业务支撑需求的响应力度,也促使企业会计人员转型,提高了财务的综合支撑能力。通过制度规范与业务规则、核算审核规则的高度匹配和有效联动,公司实现了20条系统化规则对100余个工单审核点的智能化把控,自动导入率达到42%,梳理闲置、低效资产,利用闲置光缆1086.25纤芯公里,工程物资库存由1.18亿元降至2522万元。

### (二) 显著降低企业经营管理风险

财务共享服务的推行,完善了税务共享体系建设及税务风险管控等工作,降低了核算及税务管理风险,实现了对企业重点业务或项目的全系统监控。2020年,企业实现节退税3222万元,节约财务费用1269万元。

### (三) 有效提升财务嵌入式支撑能力

广西联通“财务+”运营支撑模式的实施转变了财务被动接受业务经营发展结果的局面,将财务管理工作前移至项目源头。同时,面对新形势的变化,对部分重点创新业务或项目进行突破,截至目前,广西联通已通过“财务+”运营支撑模式拉动创新业务收入提升逾3亿元,参与市场重大中标项目逾100个。

责任编辑 李斐然