中国核电以高质量发展为目标的会计共享管理提升

乐雪

摘　要：中国核电会计共享中心以标准化管理和规范化管理相结合为主要手段，构建了中国核电会计基础标准规范体系；利用先进信息技术手段，优化会计共享服务平台功能，搭建了会计共享客户运维平台；进一步深化“业——商——财”融合深度和广度，全面落实内部质量监督管理，坚持“预防为主、综合治理”的安全方针，提升了会计信息质量，降低了资金支付风险；推动中国核电板块内财务人才培育机制的建立，提升人力资源配置效率，有力促进会计共享中心与成员单位优势互补、共同协作，实现了中国核电板块内全业务效率提升。

关键词：会计共享；中国核电；融合；会计信息质量

中图分类号：F275；F270.7　**文献标志码：**A　**文章编号：**1003-286X（2022）01-0032-06

2018年9月，中国核电依托秦山核电会计处成立了中国核电会计处，并作为中国核电会计共享中心的组织机构。会计共享中心在业务领域内代表中国核电开展相关工作，对上主要接受中国核电财务部的业务指导及归口管理，并接受其监督、指导与评价；对下主要以秦山核电为载体，由秦山核电提供人、财、物等资源保障，确保会计共享中心日常运营和信息平台建设，并与板块内各成员公司形成服务与被服务的合同关系。

自成立以来，会计共享中心就将“建设专业团队、增值财务管理、提供优质服务、打造会计共享特色品牌”作为部门使命，将“融合创新、业财一体、智能高效、共享共赢”确立为部门理念，并明确将“标准财务、共享财务、数字财务、智慧财务”作为部门目标，对外推进业务标准化规范、对内狠抓质量监控评估等工作，在2020年实现板块内统建ERP系统的全范围会计共享服务的同时，持续提升会计共享运营管理能力，高质量完成了中国核电板块内“四大核电基地”（秦山核电、三门核电、福清核电、海南核电）首次集中年结工作，为中国核电财务战略转型与发展提供了坚实保障。

一、会计共享管理提升做法

（一）明确思路，建立提升原则

会计共享中心践行“用周到的服务方便人，用真诚的态度对待人，用踏实的作风影响人”的部门宗旨，紧紧围绕费用报销、合同结算、财务通用报账、资金支付、财务报告、内部质量检验、财务信息化建设、客户服务等八大会计共享主业工作，通过建立“替代原则、标准化原则、精简原则、权责清晰原则”四大原则，实现共享建设的“一分离（会计核算与财务管理职能相分离）、二转移（会计核算相关岗位职责、人员转移至会计共享中心）、三集中（会计核算、资金支付、电子档案管理集中至会计共享中心）、四不变（成员单位管理职能、资金所有权、法人责任主体、风险内控职责不变）”，将标准化操作业务剥离至会计共享中心，使公司财务向决策式战略财务转变，同时让成员单位财务向融合式业务财务转变，最终建立本部

作者简介：乐　雪，中核核电运行管理有限公司。

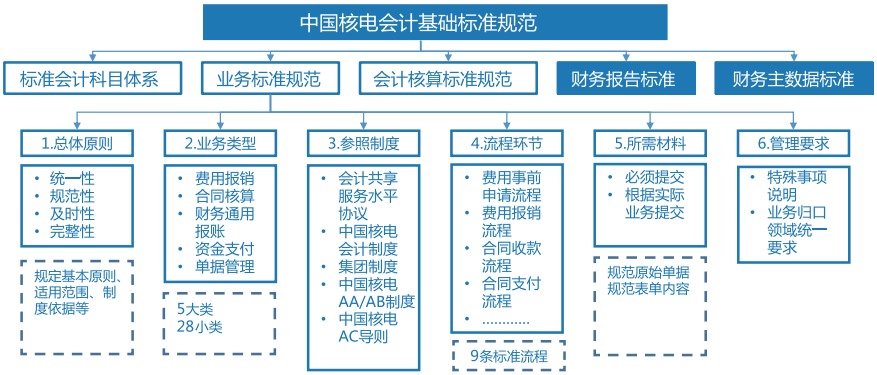

图 1　中国核电会计基础标准规范

财务管战略和规划、成员公司财务管经营和效益、会计共享中心财务管核算和信息的三级财务管理体系，从而提升会计核算质量，完善资金安全防控手段，建立健全人才培养工作机制，推进会计共享管理提升。

（二）规范业务，推动标准输出

会计共享中心秉承“前瞻性、先进性、实用性”原则，充分借鉴系统工程理论，坚持标准财务建设，全面梳理中国核电各类会计核算业务，对每一项业务的会计核算附件表单、核算要求、核算流程进行标准化，形成了1套会计科目体系标准（中国核电标准会计科目体系）、2份会计标准规范（业务标准规范和会计核算标准规范），2个标准（财务报告标准和财务主数据标准）的“122中国核电会计基础标准规范”（见图1），实现了统一的会计科目、统一的会计政策、统一的流程标准、统一的信息系统、统一的数据标准，该规范贯穿于包括费用报销、合同核算、投资筹资、薪酬税务、资金支付、成本计提等在内的财务管理各业务领域，层次清晰、内容完整、重点突出，以适应各成员单位和会计共享中心不同层面人员的使用需求。

1. 业务切分标准化

会计共享中心采用5W1H分析法，建立了10大类、38中类、131小类服务目录，包括费用报销、收入类合同、支付类合同、资金结算、代管经费、单据档案、投资筹资、资产存货、薪酬税务、总账报表等十大类标准流程业务，涵盖中国核电全板块的所有经济业务流程。针对这十类业务，会计共享中心与成员单位财务处结合财务职能框架、业务明细类型、业务场景、业务具体工作事项以及后续开展的工作，逐一筛选分析，完成了业务细化和切分，提升了会计共享业务精细化水平。

此外，会计共享中心将N1-ERP系统中业务与核算高度集成、与前端业务联系紧密、需频繁沟通的业务（如固定资产、无形资产、在建工程、存货、贷款等），仍保留在成员单位财务处审核并完成账务处理；对处理流程、规则可固化、可描述并已固定的、处理量大且主观判断较少的业务，根据业务审核流程，由会计共享中心负责完成账务处理。

2. 费用开支标准化

会计共享中心针对成立初期各成员单位费用开支标准处理方法的不同情况，通过集合处理，研究确定科学、合理的会计处理区间，明确业务审核标准，对需要重点管控的经济业务统一费用开支标准和开支范围，统一立项标准、立项分类、立项控制原则以及事后立项处理规则，并固化到前端业务系统中，实现智能机审；对无需重点管控的经济业务，需要明确共享核算时的审核原则，确保业务处理时审核要求一致，同时对核算所需的内部表单按照经济业务类型进行梳理和统一，并予以线上化，不断提高财务管理的规范性和有效性。

3. 业务流程标准化

会计共享中心在2019～2021年间共梳理了119支流程，设计业务流程蓝图60份，从立项/事前审批到业务处理的线上流程予以全部统一，通过持续优化信息系统功能、优化流程，确保流程简洁、高效，内部控制要求落实到位，兼顾统一管控和共享各单位的内部管理要求，同时在流程中对共享和业务财务之间的职责进行了切分，确保流程各链条职责明确、清晰，在流程信息化落地时统筹考虑通用性、扩展性、灵活性，并建立流程优化机制，及时响应最新业务需求。

4. 核算要求标准化

会计共享中心逐一梳理业务，针对28类业务，明确每一个业务类型核算时需关注的事项和审核要点，制定标准的审核手册和审核要求，统一核算要求，降低核算风险，实现共享平台之间各类经济业务最终报表的横向、纵向统一和各期间的可比，为财务大数据分析应用提供数据基础。

此外，会计共享中心对资金结算、网银操作、银行对账、电子汇票等实际业务编写相关操作手册，明确科室业务审核要点和操作步骤，推行出纳审核操作、对账标准化，为后续开展智能审核业务奠定基础；对外通过梳理各成员单位前端业务差异项，统一

流程，升版《会计共享支付管理》程序，规范会计共享支付方式应用场景，提升资金结算安全性。

（三）创新升级系统，提升发展质效

1.实现信息系统高度集成化

中国核电会计共享中心运营服务平台（见图2）于2019年6月正式上线，该平台依托中国核电N1-ERP系统作为后台数据存储与记账系统，重新搭建了面向用户的前台共享报账平台、面向共享内部使用的中台业务运营系统，同时建设了辅助系统（如过程文件管理系统）用于会计档案和发票管理，另外打通与金税系统、财务公司资金系统、公司内部电子档案系统、经营数据分析平台和合并报表系统的接口，实现了业务填报、共享处理、财务记账三者相分离的目标，实现了数据从前端到后端的贯通、共享，以及与外部的有效交互，为核算数据的利用提供了渠道和平台，保障了财务报表的高质、高效。

2.实现财务机器人技术

以会计共享中心的银行对账为例，银行对账为各成员单位日常业务中的一项基础工作，数据量大、工作机械单一，符合财务机器人的使用条件，可以统一业务流程，使用财务机器人进行业务操作。通过实施银行对账机器人（见图3），采用人机协作模式，对账时间由原来的10个工作日缩短为5个工作日，大大提高了工作效率。会计共享中心在2020年完成约126个账户的月度对账及原因分析和反馈工作，通过每月反馈《银行余额调节表》与各业务科室建立定期问题反馈机制，实现了“业务问题解决、账务处理习惯规范、高危系统漏洞防范、合理化建议提出”一条龙服务，真正体现出银行集中对账工作的价值。

图2　中国核电会计共享平台系统集成

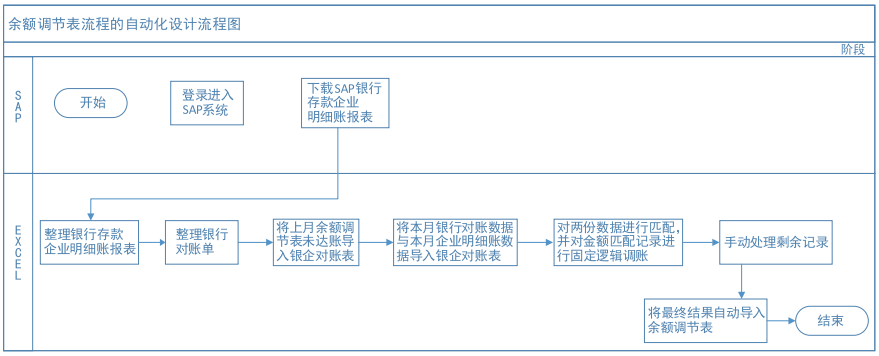

图3　中国核电银行对账机器人流程示意图

3.建立财企/银企直连系统

会计共享中心积极与集团财务公司联系，携手推进资金支付模式变革，实现中核财务公司网银系统与会计共享中心核算系统直接对接，打通财务公司、商业银行与会计共享中心之间的资金结算通道，实现了在同一平台的跨行实时转账、跨行账户管理、跨行资金归集等功能，实现了资金流、结算流、信息流相统一；通过与N1-EPR系统的集成实现支付链条的线上贯通，打破了传统会计记账与网银付款的操作模式，精简了支付录入要素，在为各成员单位提供多渠道、全天候快速、实时跨行支付结算的同时，确保了资金支付各角色强制分离，极大提高了资金支付时效，加强了资金支付风险管控能力，降低了错误支付人因风险，有效防范了资金支付风险。

2021年，会计共享中心进一步对财企/银企直连账户的对账业务重新进行梳理，规范了对账流程，通过优化N1-ERP系统功能，实现了财企/银企直连账户的财务数据、银行数据的自动匹配与校对，自动生成《银行余额调节表》，并通过邮件自动推送至会计共享成员单位本地财务确认，提升了对账工作自动化水平，对账时间由5个工作日缩短至2个工作日，进一步解放了人力。而且银行数据与财务数据信息实现同步，能够实时、准确、全

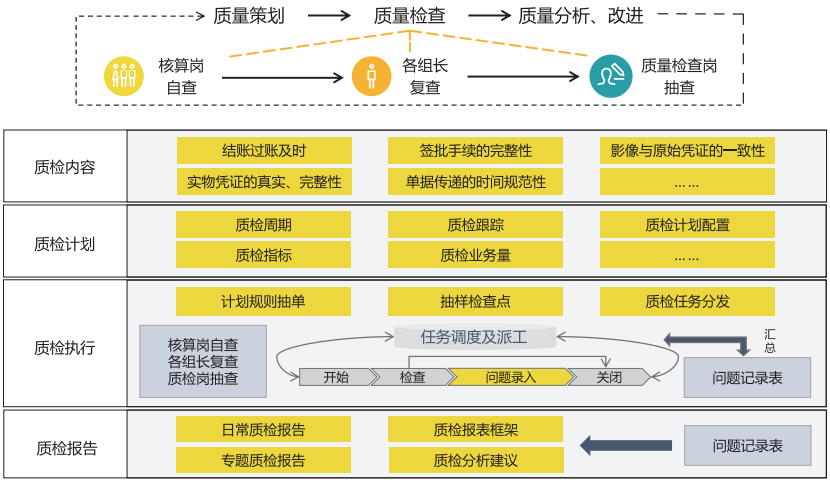

图 4　中国核电会计共享质量监督管理示意图

面掌握银行信息，对资金流向的合法性、安全性进行审查，确保资金的合理使用。信息化管理全覆盖有效促进了财务智能化转型。

4. 实现会计电子档案过程管理

自 2019 年 6 月中国核电会计共享中心运营服务平台上线以来，截至 2021 年 6 月，累计完成会计共享单据量 117 748 单，总计收到 124 380 单发票（1.06 张 / 笔业务），其中增值税电子普通发票 20 088 单，增值税普通发票 19 024 单，增值税专用发票 85 268 单，仅秦山核电一家收到的电子发票数量便有约 6 300 张，并呈递增状态。增值税电子发票的出现给财务管理工作带来了新挑战——经办人需打印电子发票，财务人员要在税务网站上查询发票真伪，并建立辅助台账核实查重。整个报销过程耗时耗力，不仅没有达到电子发票简化会计工作的效果，还加大了公司的涉票管理成本。

会计共享中心以中国核电 N1-ERP 人财物一体化管理系统、N1-ERP 会计共享系统模块、N1-ERP 电子影像系统模块、N1-ECM 企业内容管理系统、电子文件归档系统等功能为基础，优化了各个系统的功能，打通了传统模式下相互孤立的会计档案与业务单据之间的壁垒，实现了电子发票电子化报销、入账、归档的要求。在为档案成册、入库、查阅、借阅、审计等工作带来极大便利的同时，对发票信息进行了查重、验真识别，有效遏制了虚假发票，提高了业务审核及财务核算效率，提升了会计共享中心作业的质量和效率，增强了“业务单据——审批单据——会计凭证——会计档案影像”四个要素的关联性，实现了从传统会计间断式管理向全过程持续管理转变，为各项业务的双向可追溯及今后在线审计工作的开展提供了有力支撑。

例如，员工在费用报销填单环节可以通过电脑端及移动端将电子发票 PDF 文件或 OFD 文件直接上传至 N1-ERP 系统财务管理相关流程，实现电子发票版式文件归集；而纸质发票和其他支持性材料则通过影像采集软件，在利用 OCR（光学字符识别）提取要素信息的同时将纸质发票与报销单进行数据关联，扫描文件自动挂接至 N1-ERP 业务流程单据并存储至电子影像系统，自动识别发票以及发票上的发票号码、发票代码、开票日期、不含税金额、校验码，将发票与其他附件予以自动区分，形成不同附件。同时，系统通过与第三方平台接口集成，实现了随时调用发票查验服务进行查验，并将所有验证信息反馈到报销单据的处理前端，供会计共享中心经办会计后续进行业务处理，一方面实现了进项税抵扣可视化操作，另一方面实现了发票信息、报销单据与财务凭证的电子关联，进一步提高了会计信息质量。

（四）固本强基，严守底线思维

1. 全面落实内部质量监督管理

会计共享中心在会计共享运营过程中全面落实内部质量监督管理（见图 4），坚持“预防为主、综合治理”的安全方针，通过自查、复查、常规检查、抽查以及结果评价的闭环管理，在审核支付操作中推行防人因失误工具（主要涉及自检、他检、质疑的态度、三向交流、遵守操作流程、独立验证共 6 项工具）的使用，对会计核算过账及时性、经济业务审批手续的完整性、影像与原始单据的一致性、原始单据的完整性等方面，针对不同检测方式制定质量检查计划，明确质检指标，保证质量检查全面覆盖，及时消除资金安全风险隐患。如 2019 年通过与成员单位财务处共同协作，对收到增值税发票的备注栏信息填写规范性进行自查，针对发现的问题，已将增值税发票的备注栏要求纳入日常审核点。再如 2020 年，会计共享中心以费用核算科为试点开展周例会制度，每周对经办 / 复核会计的协同 / 退单数量及原因进行统计分析，并在例会上进行经验分享与集中学习，及时发现导致协同 / 退单率增高的关键因素，会后形成会议纪要及行动项，有效控制了相同原因造成的退单率。同时，组织专人每月对周例会所涉及事项进行整理，形成汇总小册子供会计报销使用。

对于质检结果，一方面在处室内部与员工绩效考核办法相结合，确定人因问题造成的差错并将其体现在员工绩效考核中，致力于增强会计共享满足会计核算质量要求的能力；另一方面将质检结果发送给各成员单位，反馈其在业务开展过程中出现的问题，促进成员单位规范业务、健全内部控制、提升财务管理水平。

2. 专项清理往来款项

会计共享中心针对成员单位历史遗款、打包挂账、长期未用款项开展彻底摸查工作，将N1-ERP系统往来余额拆解到明细合同提供给商务部门，并编制专项清理报告，2020年完成617项往来款的逐笔追溯清查，对应付暂估、在途物资、往来清账等进行专项清理，提升了会计信息质量。另外，借助会计共享复制推广契机，对N1-ERP系统上线以来的合同业务数据进行修正处理，共处理订单3 000余个，实现了商务、财务之间的数据共享共用，降低了资金重复支付风险。

3. 清理银行库主数据

2020年，针对中国核电N1-ERP系统银行库主数据存在的“一行多码”“名称不全”等情况，会计共享中心开展了银行库主数据专项清理工作，通过与集团财务公司提供的联行号数据清单进行比对、天眼查平台落实银行名称、主动电话联系银行落实联行号等多种方式，共清理银行主数据72 562条，同时在会计共享业务复制推广过程中，协助整理各成员单位员工工资卡数据1 795条，一方面大大降低因个人收款信息质量问题导致对私支付被拒情况发生，另一方面在减少二次支付的同时提高会计共享资金结算工作效率，提升员工满意度。

（五）注重人才培养，加快队伍建设

会计共享中心基于基础知识、岗位计能、系统培训、职业发展四方面，通过“入职培训、岗位技能培训、岗位技能提升培训”三级培训体系，开展“导师带徒”“财务大讲堂”“专项培训”“外委培训”等多种形式的培训工作，培训科目涉及全面预算、合同管理、资金管理、成本管理、费用报销、财务信息化等课程。而且会计共享中心秉承“共享共赢”的理念，在建设和复制推广过程中，对已纳入共享的成员单位针对公司全体预算工程师（全员级培训）、部分关键业务部门（特定用户级培训）、财务部门人员（专业用户级培训）开展了三级培训工作，促进各级人员快速适应共享服务平台的新功能，便于业务的有效开展。上线后对相关业务支持人员开展各类业务问题的全面交流培训，发挥业务支持人员在共享及各单位之间的桥梁作用及快速处理业务的沟通纽带作用。

此外，为让员工能够迅速熟悉会计共享服务平台，会计共享中心综合考虑项目节点、平台用户、热点热度、现场实际等因素，积极开展会计共享变革宣传工作，协助成员单位财务处推进会计共享变革宣传。

（六）以客户为中心，建立多维度员工满意度服务体系

1. 创新会计共享“标准建设包”形式，开展上线前差异梳理

会计共享中心以客户为中心，坚持推进“业——商——财”协同，围绕板块内业务价值链，整合各类资源，在建设期间选派、抽调业务骨干与专项组一起开展会计共享业务工作，完成现状访谈48人次、37场次，召开专项会议5次，建立会计共享标准建设工作包；在复制推广期间共完成46份业务差异梳理报告，实现了“易懂、易用、易控”会计共享信息平台的搭建与板块内会计核算相关业务的规范统一，以实现会计共享业务快速复制上线，形成中国核电会计共享规模化效益。

2. 开展多种形式的满意度调查工作

针对2019年会计共享员工满意度调查结果，会计共享中心在秦山核电组织开展“来到你身边”活动，走访25个处室，宣贯会计共享服务平台系统操作和财务业务要求，增强业务人员在业务办理过程中的风险敏感度。同时，从系统建设层面入手，让前端业务人员快速读懂制度，让业务人员从“岸上关注”到“共同游泳”，力求将风险控制在萌芽期。

为进一步了解商务领域员工对会计共享业务的需求，会计共享中心在2020年5月以秦山核电采购合同处全体人员为调查对象，专项开展了满意度调查工作，有72%以上员工对会计处合同结算服务予以认可。随着会计共享服务平台优化工作不断推进，系统功能不断完善，会计共享中心在2020年9月、12月分别对三门核电、福清核电、海南核电开展了全员满意度调查，有90%以上员工对2020年会计共享中心服务水平予以认可。

3. 丰富反馈渠道，建立会计共享客户运维服务平台

会计共享中心通过建立会计共享运维服务平台，每天开展业务复盘，及时纠正答疑偏差事项，构建规范、高效的员工满意度服务体系，快速、有效响应员工对会计共享平台使用过程中的服务需求，规范管理和服务流程；落实首问责任制，持续提高员工业务水平和服务意识、责任意识；创新服务模式，在中国核电板块内率先引入短视频讲解，指导员工业务行为规范及填报，提高纳入会计共享单位

图 / 邵帅

的全体员工满意度，进而提升会计共享服务水平。

二、实施效果

（一）践行安全文化，实现全年资金结算“零差错”

2020年，随着会计共享复制推广力度加大，会计共享中心坚持“主动服务、真诚服务”，围绕“安全、高效、价值”，累计处理业务单据69 937笔，费用报销核算业务处理时效3.55个工作日/笔，发票校验核算业务处理时效1.92个工作日/笔，合同支付核算业务处理时效2.31个工作日/笔，成本计提核算业务处理时效0.52个工作日/笔，财务通用报账核算业务处理时效2个工作日/笔，资金调拨核算业务处理时效1.66个工作日/笔，资金结算业务处理时效2.42个日历天/笔，高质量完成资金审核及支付约38 573单，管理回单约3 781份，出具《银行余额调节表》（约126个账户）共约1 900份、管理印鉴（125个U盾、6个印章）等工作，全年支付资金约563亿元，实现了资金支付“零差错”。

（二）保障运营质量，提升业务水平

2020年会计共享中心突出核电行业特色，以“业——商——财”融合为核心，发布《中国核电会计共享业务标准规范》，在每一个业务场景下的具体业务事项均对参照制度、业务流程、原始单据、管理要求等做了严格而明确的规定；升版《中国核电会计核算标准工作手册》共7大类、36个业务场景，涵盖会计共享全部服务范围，除涵盖《中国核电会计共享业务标准规范》已规范内容外，还补充了审核要点、账务处理、表单要求等会计共享内部质量管理的规范要求，实现了规范体系的持续改进和优化，提升了规范体系的准确性与成熟度。

2019～2020年期间，会计共享中心开展多次自我检查及评估工作，提出待改进项42项，落实纠正行动39项，涉及会计共享上线情况、会计共享年度运营情况、业务流程优化、资金安全、培训体系、岗位风险等多个方面。

（三）薪火相传显实效，厚植发展沃土

自会计共享服务平台上线以来，会计共享中心积极主动与中国核电本部、各成员单位沟通，落实新员工培养事宜。会计共享中心在“传帮带”机制下以“引”促“育”，通过课程培训、岗位实操、课题研究等方式，引导学员撰写了《总账业务标准化建设研究》等专项报告，实现了“撒下一粒种、带来果满园”的成果。

责任编辑　陈利花