ZN集团财务共享服务中心的融合创新实践

施云峰

ZN集团属于传统能源企业，具有基础建设投入大、回报周期长、企业资产周转率不高等特点，加之受环境政策影响较大，资产收益率容易出现不稳定的情况。为加快资金回笼速度，提高资金管理水平、资金利用效率，ZN集团依托其财务公司组建了财务共享服务中心。

（一）财务共享服务中心的运作模式

ZN集团财务共享服务中心以“扁平化管理、专业化分工”为原则，根据功能规划设立总账业务组、资金业务组、资产与应收业务组、应付业务组和费用报销组五个业务小组。

经过多年的建设完善，ZN集团财务共享服务中心最终实现了可协助上线单位通过网络完成会计核算、资金支付管理、税务管理等职能。其中，财务共享服务平台资金支付管理职能与财务公司实现了交互对接：财务共享服务中心向财务公司推送支付指令，财务公司通过财银直联处理支付指令，并将支付状态信息回传至财务共享服务中心。

目前，财务共享服务中心各功能中，使用较为频繁的是费用报销模块，该模块也是与员工息息相关、影响中心满意度的一个重要板块。具体流程为：

(1) 提交报销申请。报销申请人在财务共享服务中心的平台系统中提交报销申请，并将原始凭证的扫描件和相关单据上传至系统，由相关业务部门受理收单。(2) 业务部门稽核。受理收单后，业务部门对上传的凭证和单据进行稽核，并与税务局发票系统进行比对，验证发票真伪以及其合规性。如果发票验证未通过，则系统退单，驳回该报销，报销流程结束；如果发票验证通过，则反馈至财务共享服务中心相关板块。(3) 相关领导审批。报销申请人的报销需经过直属主管的审批。系统将申请人的报销申请传递至业务负责人处，由业务负责人对报销申请的规范性和真实性进行审批。如果审批未通过，则系统退单，驳回该报销，报销流程结束；如果审批通过，则反馈至财务共享服务中心相关板块。(4) 财务共享服务中心处理。当(2)和(3)的审批都合规通过后，财务共享服务中心的票据审核工作人员对报销内容进行二次审核。如果审核未通过，则系统退单，驳回该报销，报销流程结束；如果审核合格，则财务人员对该报销进行会计处理，出纳人员进行资金支付。随后，平台将此次报销的相关凭证进行整理归档，报销流程结束。

（二）财务共享服务中心的成效

1. 信息孤岛现象被打破，支付结算效率显著提升。打通了合同系统、基建系统、ERP系统等集团内部系统之间的信息壁垒，帮助内部信息系统间建立起关联，同时形成资金支付行为的全流程线上化，很大程度上提高了支付结算效率。

2. 统一处理方式，降低集团财务风险。分布在全国各地的财务人员使用同一套处理模式，确保了财务核算的统一规范。同时，财务共享服务平台在资金支付前端实现了发票自动校验、供应商信息自动录入等功能，并增加了资金支付行为的合理性审批，大幅降低了人为录入的操作风险和员工道德欺诈风险。

3. 释放财务人员精力，加速流程审批。财务共享服务中心上线后，对成员单位的支付行为进行了多道审核，财务公司资金结算部门通过开通小额不落地审批功能，一般情况下不需要再进行人工审核，流程进展速度大大提升，实现了资金的快速支付。

（三）财务共享服务中心的展望

第一，完善绩效考核机制。针对各业务特点，将工作量与工作难度结合，引入平衡计分卡等考核形式，将绩效评价和战略目标相结合，对财务共享服务中心的工作人员的薪酬考核进行优化。第二，进一步推进业财融合。企业的管理是产供销、人财物互相之间的结合。只有财务部门和业务部门密切合作，减少财务数据的模糊性，集中反映增量价值，减少业财部门的摩擦，才能发挥企业的整体力量，实现价值最大化。第三，优化业务流程及客户服务。进一步明确财务共享服务中心功能定位和职责边界，增加系统自动审批、自动校对的核验功能，提高财务共享服务中心的流程进度，进一步释放财务人员的精力。

（作者单位：浙江省能源集团财务有限责任公司）

责任编辑　任宇欣