

L公司财务共享中心建设与实践

林婷

摘要：L股份有限公司在明确财务共享中心建设目标的前提下，从重塑组织人员架构、重组制度流程、建立运营体系、推动信息系统集成、制定有效实施路径五个方面构建财务共享中心。本文在对L公司以建设方案为指导、逐步推进财务共享中心建设并取得初步成效的基础上，从提升财务人员管理专业性、推进公司财务数字化转型、挖掘数据价值助力经营决策三个方面提出了进一步完善财务共享中心的建议。

关键词：财务共享中心；房地产；建设方案；实施路径

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2022)04-0039-04

L股份有限公司（简称L公司）是一家综合性地产商，业务涉及住宅开发、物业出租、物业管理等，在政策调控持续、龙头房企提质控速、追求高质量增长的行业发展趋势下，经营管理效率成为企业未来核心竞争力的重要组成，而公司以及时准确完成账务核算、出具报表、缴税、年检注册等为主要工作职能的传统财务职能定位已经不能满足公司管理的需要。为此，公司自2018年开始建设财务共享服务中心，截至目前已取得初步成效。

一、财务共享中心建设目标

L公司财务共享的目标定位在建设初期与运维成熟期这两个阶段存在一定程度的区别。建设初期的目标定

位是以财务共享中心成功上线运营为目的，搭建会计核算处理、财务系统运维、财务体系优化建设、财务人才培养四大平台。运维成熟期目标定位是以财务共享的优化和完善为目的，通过迭代优化四大平台，实现集中处理财务核算，推进系统和流程的标准化，低成本高效率地提供基础性财务服务；打通业务财务与共享财务的人才流动通道，为财务专业核心团队提供骨干力量。

二、财务共享建设与运营

L公司以财务共享五要素模型（选址、流程、组织与人员、技术、绩效与考核）依托，从组织人员、制度流程、运营体系、信息系统、实施路径五个方面构建并持续优化财务共享中心。

（一）重塑财务共享中心财务人员架构

财务共享中心建设的首要任务是搭建财务共享服务中心组织架构，明晰各层级定位，加强各级管控，明确各层级汇报关系；切分组织边界，确保业务财务、共享财务的无缝衔接。目前，L公司财务组织结构包含总部财务部、大区财务部、城市公司财务部三个层次。财务共享中心隶属于总部财务部，旨在为各级公司提供专业化财务服务。总部财务部负责制定财务共享服务中心经营、规章制度；对财务共享服务中心的风险实施全面控制，及时进行风险监督；对财务共享中心的职能设置及运营提供指导；协调财务共享服务中心的资源配置。

L公司依据财务共享提供应收、应付、费用报销、资金、资产、总账核算六项基础服务的中心职能,设置相对应的财务岗位。应收岗位处理各业态应收、预收款的相关核算与核销;应付岗位处理各类应付款的相关核算与核销;费用核算岗位负责差旅费、招待费等员工代垫费用的报销审核、退款账务处理;资金岗位负责处理资本性采购付款、供应商付款、合同类/业务服务类付款及银行账清账以及电子票据开票、余额查询、收票管理;资产岗位负责资产类、在建工程、投资性房地产账务处理;总账核算岗位负责总账模块账务处理,关账、关账检查及协调。

(二) 重组制度流程

L公司的财务共享流程主要从企业财务管理循环出发,进行财务作业流程环节的细分。财务共享服务一级流程包含费用报销流程、应收流程、资金结算流程、应付流程、总账和财务报告流程、固定资产流程。在流程实施的过程中,遵循提高效率、平衡内控,明确各环节权责,线上流程与线下流程的合理结合三大要素。

1. 统一费用报销流程。L公司统一费用报销流程,全面实现电子报销、线上签批。费用报销作为L公司首批纳入共享的流程,从统一流程环节步骤、统一费用定义口径、统一费用标准、优化费用审批链、统一费用单据、完善费用管理制度六方面进行提升。

统一流程环节步骤:制定报销申请——单据审核与扫描——业务审核——共享审核——共享付款——共享记账——本地存档标准化的费用报销流程步骤,以消除目前各大区/事业部内部或相互之间存在的费用报销流程差异。

统一费用定义口径:统一各大区/事业部的费用定义口径。根据《L公司总部费用管理细则》将费用分为五大类,并进一步细化大类费用,明确报销的费用细类范围。

统一费用标准:统一各大区/事业部主要常用费用项目的报销标准,包括差旅费和业务招待费。

优化费用审批链:统一各大区/事业部费用报销流程的审批链与审批环节,明确业务、当地业财、共享财务的审核职责划分,统一管控点和审批节点,提高标准化程度和审批效率。

统一费用单据:统一未来报账平台的费用报销单据样式。未来费用单据设计要点包括允许代报销、员工归属部门与费用归属部门不一致、部门汇总报销的情况。对于特殊费用(如部分政府行政收费),允许当地网银或柜台支付。

完善费用管理制度:更新或制定统一适用的费用管理制度,消除各大区/事业部间的费用管理差异,完善各大区/事业部的费用报销相关制度,加强体系建设。

2. 应收流程个性化设计。L公司业务形态多样,业务场景复杂,导致业财对接场景呈现多样化。出于多业态特点和管理的需要,L公司将应收流程划分为开发应收、商业应收、物业应收及其他应收,针对不同情况采用差异化处理。

开发应收:开发应收流程主要涉及认筹、开盘、汇款与催收、交付入伙、确认收入五个环节。各个环节都需配备案场收银(确认收入环节除外)、出纳、应收会计与应收主管岗位。城市公司的案场收银以及出纳需要在现场面对客户进行现金的收支,不纳入财务共享中心;应收会计和

应收主管这两个角色的任务主要是远程在系统中进行审核或记账操作,纳入财务共享集中处理。同时,城市公司新增扫描岗位,以一定的频率扫描一个批次的银行回单、POS回单等单据,应收会计在收到扫描件后和明源系统中的收款信息进行匹配,并进行记账工作。

商业应收:业务模式包括写字楼、商场、店铺、冰场。业务收入包括租赁收入、购物卡收入、联销收入、冰场收入等多种类型,其会计核算规则复杂多样。为利于共享会计操作,城市公司保留商业项目会计岗位,主要负责业务收款与结算,结合具体合同和业务情况作出判断,确认应收、应付及对账、实收记账、分账、结算工作。财务共享中心应收会计根据影像件完成实收凭证的手工录入和复核;共享出纳则根据城市公司商业应收会计上传的账扣单、报账单、付款申请等相关单据,进行付款的记账和支付。

其他应收:L公司的其他业态主要包括物业、装饰、建筑及其他小业态。这些业态应收流程的集中基础较好,易于进行标准化。在统一与规范记账规则的基础上,将项目财务的部分操作性工作上收共享。项目财务人员通过OA进行收入确认申请、开票申请等各类审批,扫描岗扫描上传单据,共享财务应收会计在共享系统中完成审核、记账工作。

3. 资金结算进一步集中。L公司已基本实现“统一上收下拨”的资金集中模式。财务共享资金结算流程的重点在于集中付款,减少城市公司自行支付的操作空间。L公司将通过报账系统与资金通道自动对接、网银集中管理的方式提高付款的效率和集中度:待支付数据通过报账系统与资金

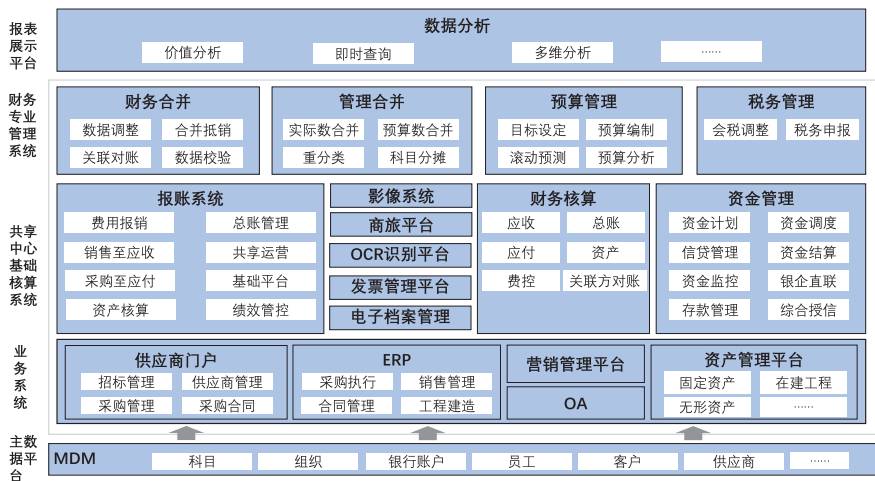


图1 财务共享系统集成架构

通道的接口传递、不需要手工导入，提高支付处理效率；将所有城市公司的网银U-Key集中到财务共享中心进行操作，控制机构资金操作风险。为了特殊支付要求之用，保留支票，但对限定机构使用支票支付的业务场景作出了规定。

4. 资产核算流程变革。资产核算流程中的财务核算账务处理工作通过报账单的方式纳入共享范围。资产折旧和摊销的账务处理由系统自动完成；资产减值测试和资产盘点由当地会计负责；资产维护支出、减值、盘盈盘亏调整、处置等的账务处理工作由共享中心资产会计负责。

5. 总账流程标准化。首先，限定总账报账单的业务场景，提升总账做账规范的标准化程度。L公司对总账凭证的业务场景进行梳理，对总账报账单处理的业务场景进行限定，财务共享中心不处理非参照表中的业务场景凭证种类。总部财务部和财务共享中心负责更新、管理总账报账单业务场景，同时在共享审核手册中对业务场景的核算规则进行更新。总账流程中，城市公司会计在报账系统中填写

报账单和整理凭证附件，提交给扫描岗；城市公司扫描岗负责扫描报账单附件，并检查附件单据的完整性；总账凭证的初审和复核由财务共享中心会计负责。

6. 应付流程双模式并行。应付共享采用两种模式（“ERP+报账平台”模式与“报账平台”模式）。两种共享模式的流程均为付款申请——单据审核与扫描——业务审核——共享审核——共享付款——共享记账——本地存档，但是各流程环节使用平台有差异。开发业态的业务成本类付款、零星无合同付款和开发间接费用——销售设施配套建设费付款适用ERP+报账平台模式，在ERP系统发起付款申请和业务审核，在报账平台完成财务审核后在资金系统付款，最后在报账平台记账。商业业态、其他小业态的业务类付款适用报账平台模式，在报账平台发起付款申请、完成业务和财务审批，在资金系统付款后返回报账平台记账并将信息回传ERP系统。

（三）建立财务共享中心运营体系
运营体系是专门针对共享中心构建的全新管理体系，通过服务管

理、人才管理和沟通管理三大管理模式共同运行，保证共享中心长期、稳定、高效运营。

1. 服务管理。L公司的服务水平约定主要涵盖服务范围、问题管理、服务范围三大内容与承诺附录。服务范围及承诺对费用报销管理流程、开发应收管理流程、资金结算流程作出详细约定。以费用报销审批服务内容为例，相对应的服务水平要求是每自然年差错率不超过8 000PPM；收到单据后1个工作日内完成审核；退单的当天在系统内告知申请人；每月超期率不高于2%。L公司通过设立服务标准，为财务共享服务中心及其服务的客户规定各自的职能、责任以及服务标准，确保共享中心顺利运行。

2. 人才管理。L公司以财务共享中心为中心，对财务人才职业发展的路径作出三阶段规划。第一阶段：新入职的基层员工需在财务共享中心轮岗一到两年，之后再重新分配，进入第二阶段或者到分公司财务部担任非管理岗财务工作。第二阶段：在共享中心逐层晋升或选择到总部/大区/事业部/城市公司/中心城市财务部承担业务财务管理岗工作。第三阶段：竞争总部共享中心、会计、资金、税务岗位财务负责人职位。

3. 沟通管理。L公司在财务共享中心与总部、大区及城市公司间建立了四个层级的运营沟通机制，从上至下分别是管理层沟通机制、控制层沟通机制、控制/执行层沟通机制、执行层沟通机制。通过层级分明的沟通，节省沟通时间，高效率地解决财务共享中心在运行过程中遇到的问题。

（四）推动信息系统集成

搭建财务共享中心需要财务共享系统集成架构的支撑（见图1）。L

公司第一阶段系统实施内容主要是报账平台的建设以及报账平台与已建的周边系统的接口改造。第二阶段继续完善报账系统的流程覆盖范围,并通过进一步集成ERP、OA等相关平台,打通应付、资产、总账模块的付款申请及账务处理流程。

(五) 制定有效实施路径

设计阶段:从访谈调研阶段开始对各大区/事业部/城市公司的财务人员进行沟通与意识培养;强调财务人员在共享组织、流程、系统、运营方案设计阶段的充分参与和熟知,掌握设计方案的精髓。试点阶段:通过将设计方案在选定大区/城市公司进行小范围试点,熟悉及验证优化方案。推广阶段:制定详细的推广计划,充分强调客户内部专家和试点单位的带动作用;参考试点标杆案例和经验教训,配合良好沟通,支持全面推广对关键用户进行全面培训,加深对共享方案的理解;通过客户内部专家进行传导和辅导;对所有用户进行辅导培训,使其具备共享中心工作所需的知识。

三、财务共享中心建设效果

一是降低成本。通过推进售楼流程、费用流程、资金流程标准化和各层级系统集成改造,将公司独立的多套财务软硬件系统统一成一套系统,减少系统运维成本;减少核算人员投入,在公司稳定业务规模下减少30%左右财务核算人员,有效降低财务运营成本。

二是提质增效。通过集中化、标准化的财务管控模式,减少人工计算差错,提升财务核算的质量,加强对业务前端的支持和管控。业务部门与财务部门共享数据,业务部门的原始

数据录入到共享中心资料库,各个部门按需提取加工,减少重复录入工作,避免部门间的数据壁垒和数据失真,有效提升处理效率。

三是理顺边界。在财务共享服务模式下,分清财务岗位中管理类职责与操作类职责工作以及发展方向:管理类职责岗位未来向精益管理方向发展;操作类职责岗位未来向共享管理、集中管控方向发展。同时,在理清权责的基础上,确立了总部、大区、城市公司、项目公司之间的管理边界;财务、人事、信息等管理部门与业务部门之间管理边界。

四、进一步完善财务共享中心建设的建议

(一) 坚持“三支柱”的财务管理变革,提升财务人员管理专业性

传统模式向战略财务、业务财务、共享财务“三支柱”的财务管控模式转型,要求财务人员的观念作出重大转变。目前,L公司随着财务共享中心的逐步建立,财务人员从繁冗的核算工作中释放出来,但是也出现了基层财务人员转型不到位的问题。因此公司应对城市公司财务关键岗位进行调整,建立职业发展的管理通道,通过理论培训、在职培训、导师制、轮岗、内部晋升方式,引导基层财务人员转型。

(二) 推进公司财务数字化转型,为财务工作增效赋能

目前L公司建设的财务共享中心只是初级阶段,还应朝着数字化财务前进。财务共享中心未来的定位是数据中心、分析中心、管理中心。企业管理者应制定明确的财务数字化转型战略,提升财务创新管理能力,引领财务人员不断提高自身数字化思维与

工作方式。引入共享、高效、敏捷的新技术与智能化财务管理工具,打通第三方系统实现数据获取与相互连通,提高财务共享中心的数据处理能力,构建数字平台,为企业提供数据服务,减少无效数据的输出,提升财务工作效能。

(三) 以财务共享为基础,通过财务数据平台,挖掘数据价值助力经营决策

持续完善财务数据平台,重点培养管理型财务人员对数据的敏锐度,进一步提升管理型财务人员的分析决策能力,使得战略性财务人员善于深挖数据价值,从日常经营状况和数据结果中洞悉业务发展趋势和管理问题,为管理者提供实时、有价值的决策依据。

责任编辑 武献杰

主要参考文献

- [1] 张庆龙. 财务数字化转型始于共享服务[J]. 财会月刊, 2020, (13): 8-14.
- [2] 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.
- [3] 周鲜华, 王璐瑶, 梁左惠子等. 财务共享模式下集团企业资金管理模式研究——以碧桂园为例[J]. 财会通讯, 2019, (28): 22-26.
- [4] 袁振兴, 姚林浩, 傅子宇等. I企业财务共享中心构建: 目标、挑战与应对[J]. 财务与会计, 2019, (3): 34-37.
- [5] 时广军, 张艳. 国外财务共享研究: 回顾与展望[J]. 财会研究, 2016, (11): 28-33.