



中央企业加快建设世界一流 财务管理体系的探索与实践

图 / 锦州石化公司

【编者按】

财务管理是企业管理的中心环节，是企业基业长青的重要基础和保障。2022年3月，国务院国资委发布《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》（以下简称《指导意见》），以深入开展对标世界一流财务管理提升行动赋能企业高质量发展。《指导意见》发布以来，中央企业立足企业发展实际、破解突出难点问题、筑牢安全发展理念，在着力推动建设世界一流企业生动实践中加快创建世界一流财务管理体系：中国融通集团以财务共享为中心搭建高效财务管控体系，全面赋能企业战略落地和数字化转型，为国内大型多业态企业集团的财务转型贡献了“融通方案”；中国中车创造性地提出了“1654”财务数字化建设方法论，绘制了财务数字化建设顶层规划蓝图，推动了公司价值型财务管理战略转型，为经营管理数字化及产业数字化打下坚实的基础；铁路企业T集团公司通过推动财务管理理念变革、组织变革、机制变革和手段变革，突出“支撑战略、支持决策、服务业务、创造价值、防控风险”功能作用的实现，探索出适合铁路企业建设世界一流财务管理体系的路径；锦州石化公司积极推进阿米巴经营模式和所罗门绩效评估体系，全面落实以效益和成本控制为导向的绩效考核办法，强化管理会计在生产经营、决策服务和绩效评价方面的作用，向更高的世界一流综合性国际能源公司目标稳步前行。迈上新征程，希望更多企业完善财务管理体系，充分发挥财务管理的功能作用，为创建世界一流企业贡献中国智慧和力量！

以财务共享为中心 搭建高效财务管控体系

——中国融通集团财务共享建设实践

李耀■

摘要：中国融通资产管理集团有限公司实施财务共享以来，通过绘制共享建设顶层规划蓝图，构建了以财务共享为中心的财务管控体系；通过打造“五统一”财务标准化精益体系，引导多业态财务管理全面提升；通过重塑“四位一体”财务组织，建立了支持全价值链的财务运作体系；通过搭建“赋能型”财务共享平台，打通了数据价值链条，打造了数据赋能、价值创造的管理决策方法；通过建立职责清晰的组织机制，运用“三期并进”建设方式，创建了“新建即纳、共建共治”的共享建设新模式。

关键词：财务共享；财务管控；数字化转型；数据驱动

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2023)03-0018-05

步入数字经济时代，信息技术与财务工作的深度融合正在重新定义财务价值，财务管理工作面临新的机遇和挑战。党的十九大报告提出“要培育具有全球竞争力的世界一流企业”，国务院国资委也于2022年3月出台了《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》，明确指出“财务管理是企业管理的中心环节”，制定“1455”工作框架，提出10~15年绝大多数央企建成与世界一流企业相适应的世界一流财务管理体系。中国融通资产管理集团有限公司（以下简称中国融通集团）作为国务院国资委管理的大型中央企业，高度重视财

务管理工作，通过一系列创新实践探索出一条以财务共享为中心的财务管控体系建设之路，全面赋能企业战略落地和数字化转型，为国内大型多业态企业集团的财务转型贡献了具有一定借鉴意义的“融通方案”。

一、建设背景

中国融通集团是按照中国特色现代国有企业制度设立的国有独资公司，是中央管理的国有重要骨干企业，由国务院国资委履行出资人职责。中国融通集团注册资本300.7亿元，员工1.5万余人，资产规模超2千亿元。目前已完成集团总部、5家区域管理公

司以及地产、农发、旅发、科研院、安防国际、商业服务、资源开发、文化教育、医疗健康、财产保险10家子公司组建并运行，全集团累计设立法人单位185户，分支机构覆盖31个省区市。

在集团成立初期，组建板块、接收资产、产业运营同步展开，财务工作面临诸多问题与挑战：一方面，接收资产体量大、分布广、业态多，首批接收资产3678处，覆盖全国31个省区市、94%的地级市，经营业态涵盖第一、二、三产业，业态种类多达50余种。另一方面，财务管理基础薄弱，接收资产原有的财务核算体系与集团相距甚远，财务记录不清甚至部分无

作者简介：李耀，中国融通资产管理集团有限公司党组成员，总会计师。

账面记录,夯实会计基础工作任务艰巨;财务信息化需从零起步,管理工具极不健全;接收过来的财务人员人数多,普遍年龄偏大,专业薄弱、学历偏低,新知识接受难、思维转换难、企业化运营适应难。

面对上述难题,在综合研判国内外经济发展趋势、对标集团公司经营发展战略、科学分析财务功能定位的基础上,集团公司提出“聚焦一个中心、实现两个目标、把握四条主线、突出四个重点”,即聚焦保障集团公司经营发展战略,以成为集团公司“经营管理的信息中枢”和“经营改革发展问题解决方案的重要提供者”为目标,把握“转型固基、保障支撑、布局蓄能、控险创效”工作主线,重点加强财务金融管控五大体系建设、财务共享中心建设、人才队伍建设、金融板块建设,全面推动财务金融管理转型升级,为集团公司高质量发展提供坚实的财务金融支撑和保障。其中,破题的关键是充分发挥后发优势,依托成熟技术和先进理念,在全集团范围内大力推广财务共享理念和财务共享中心建设,通过信息化技术和业务标准化快速形成财务保障支撑能力,以满足集团资产动态接收、业务加速扩张发展背景下的财务管理需要。财务共享建设是集团实现集约化发展、市场化运营、专业化管理的关键突破口。

二、主要做法

作为国有多业态大型资产管理公司,中国融通集团需要通过数字化转型建立企业级数据中心,敏锐洞察经营动态、识别潜在风险,以应对全球更多维度、更深层次的全方位竞争。因此,集团以财务共享中心作为数据中心,与业务建立广泛链接,整合财

务与业务数据,推动集团要素共享、业务共享和管理共享,努力打造中央企业共享服务创新发展和数字科技特色应用的标杆企业。

(一)明确“集团统建”模式,绘制以财务共享为中心的规划蓝图

中国融通集团结合财务管理现状、管控需求、业态差异特点,遵循“前瞻性、通用性、开放性”原则,制定支撑多业态发展的财务管控体系总体框架,明确以建设“赋能型财务共享中心”为目标,通过建立“1+N”财务标准化体系,搭建全集团统一的财务共享平台,重塑战略财务、业务财务、共享财务、专家团队“四位一体”的财务组织,打造财务管控中心、人才培养中心、价值创造中心,塑造数据驱动的高效服务力、风险管控力、价值创造力,并以“共建共治”建设模式推进整个价值体系在全集团范围内快速复制和推广,支撑多业态业务快速融合发展。

在财务共享模式的选择上,各企业会根据区域分布、业态布局等因素,选择“集团统建”或“板块分建”的建设模式。中国融通集团财务共享中心从建设伊始即选择集团统建模式,设立单一中心,提升管控力度、标准化程度和规模效益,努力打造全集团的数据中心和价值创造中心。集团主要基于四点考虑,一是集团处于组建、运营、转型的多期并行阶段,聚焦管理精力至单一中心有利于共享模式的快速推广;二是全集团财务交易、业务处理集中管理,便于推动集团管控措施统一落地;三是集团处于业务持续拓展阶段,统建模式可迅速支撑业务发展,为新业态提供稳定、统一、标准的财务服务及数据支持;四是建设单一中心,可减少各板块或不同区域

的重复建设成本。

(二)以“五统一”为基础,打造财务标准化精益体系

为支撑多业态资产接收和业务快速发展,中国融通集团通过建立定期决策、评审、研讨机制,整合集团财务标准化建设意见及建议,以构建集团统一会计标准化管理与财务监督长效机制为目标,积极推动财务要素“五统一”(即统一会计政策、统一会计科目体系、统一会计核算规则、统一财务管理标准、统一财务工作流程),同时兼顾各业务板块的个性化财务管理需求和制度流程,梳理标准化的业务核算场景,统一业财数据口径,建立覆盖全要素和全流程的管理标准,搭建覆盖全板块的“财管融合”管理报表体系,编制面向全用户的标准化指导手册,形成了具有融通特色的“1+N”财务标准化精益体系(见图1),跟随业务布局的延伸,强化财务监督和服务,支撑多业态业务快速发展。

同时,财务共享中心作为集团会计政策的执行者,也是各板块会计政策落实情况的监督者,在严格落实集团“五统一”要求的基础上,从第三方的角度规范各板块基础核算业务,确保会计政策执行到位,提升财务信息的质量和采集效率,以财务的标准化带动业务的规范化。

(三)以共享建设为契机,重塑“四位一体”财务组织

随着集团接收资产逐步增多,管理层级也同步拉长,针对各子公司财务组织不健全、人员素质参差不齐、各板块分工标准差异大、财务效能发挥不充分等问题,中国融通集团以共享中心建设为契机,重构财务组织职能,遵循“显著提升集团对财务核算与财务人员的双重管控力度,助力财

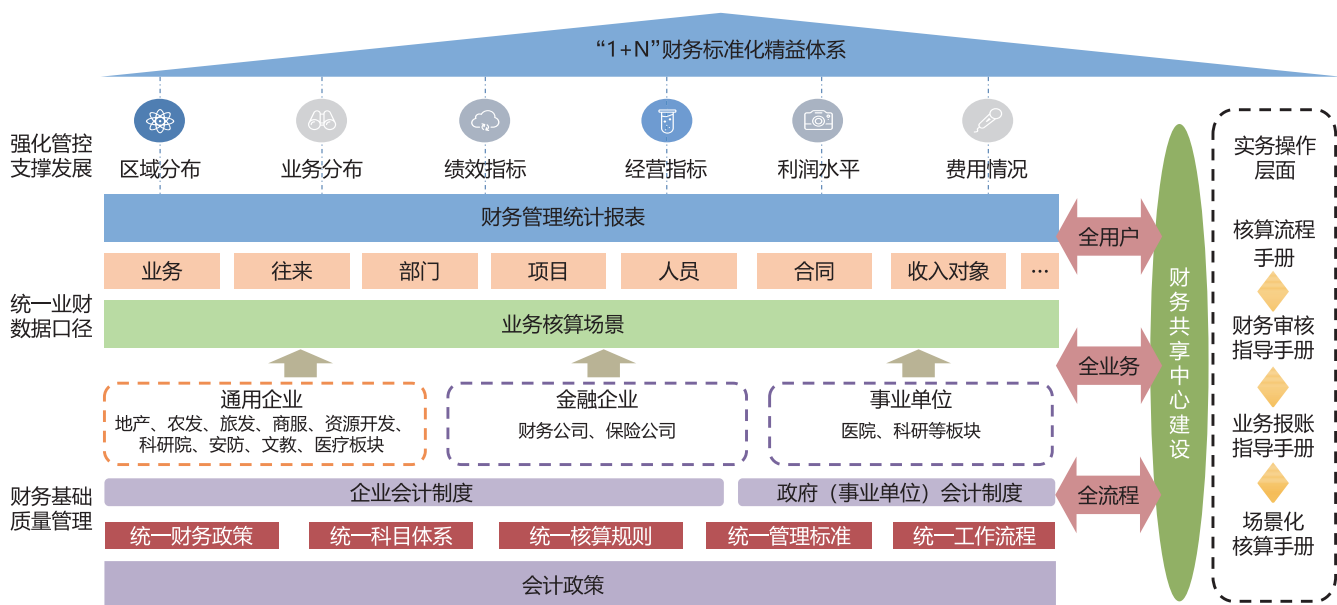


图 1

务转型升级”的原则，从“集团、分子公司两级分散核算”的模式向战略财务、业务财务、共享财务、专家团队“四位一体”的模式（见图2）转型，四者各司其职，协同发挥效能。

组织重构后，集团总部作为战略财务，通过制定财务政策，建立全面预算、成本管理等财务运行核心体系，将会计信息转化为对公司决策有价值的经营信息，支撑战略决策，财务职能更“精深”；各业务单位作为业务财务，分析业务单位的财务支持需求，将共享服务数据转变为有价值的财务信息，执行总部管控要求，推动集团战略落地，财务职能更“宽广”；共享中心作为共享财务，向各级企业提供会计核算、财务报告、绩效报表、税务管理、标准化数据加工等服务，发挥数据支持作用，财务职能更“专业”；专家团队作为灵活的工作组织，以项目化运作方式从财务人才队伍中选拔相关领域专家组成专业化项目团队，提供专业研究及指导支持。

（四）以信息技术为手段，搭建“赋能型”共享平台

中国融通集团结合自身特点和需求，积极推进以共享平台为核心的财务信息化建设。通过综合不同板块商业模式和业务特征，深入分析各板块核心业务与客户画像，建立了以核算、报账、资金、税务、报表五大应用为主体的信息系统，部署了网上报账、移动应用、电子影像、电子档案等20余个共享核心模块，绘制报账模板50余张，搭建了融合不同业态特征的财务共享信息化平台（见图3）。财务共享平台作为财务系统的轴心和枢纽，一方面向前延伸至业务系统，与资产管理系统、电子商务平台、专业化运营管理系统等互联互通，自动生成收入确认、成本结转等凭证。另一方面向后与财务后台系统如报表系统、预算系统等集成对接，推送凭证及核算明细数据，实现报表数据自动取数、预算执行自动分析。

通过财务共享建设，集团沉淀、

积累了大量多维度业财数据，为搭建财经知识体系、构建集团财经智库奠定了坚实基础，同时使数据成为财务部门的核心资产，助力集团构建财务数字能力。一是数据赋能高效服务力。财务共享运用大数据、人工智能等新技术，为业务提供自动化、智能化、一体化的财务服务，提升整体创效能力。二是数据赋能风险管控力。借助大数据分析等手段，通过流程再造，在集团、子公司、共享中心层面形成财务内控“三道防线”，及时预警各类经营及管理风险。三是数据驱动价值创造力。依托数据资源构建管理报表体系，提供分层级、多维度的经营业绩展现，为领导决策提供数据支持；通过共享整合基础核算业务，释放更多财务人员深入企业价值链，更好协助业务单元达成经营目标。

（五）以创新思维为引领，创建“共建共治”建设模式

中国融通集团针对持续接收资

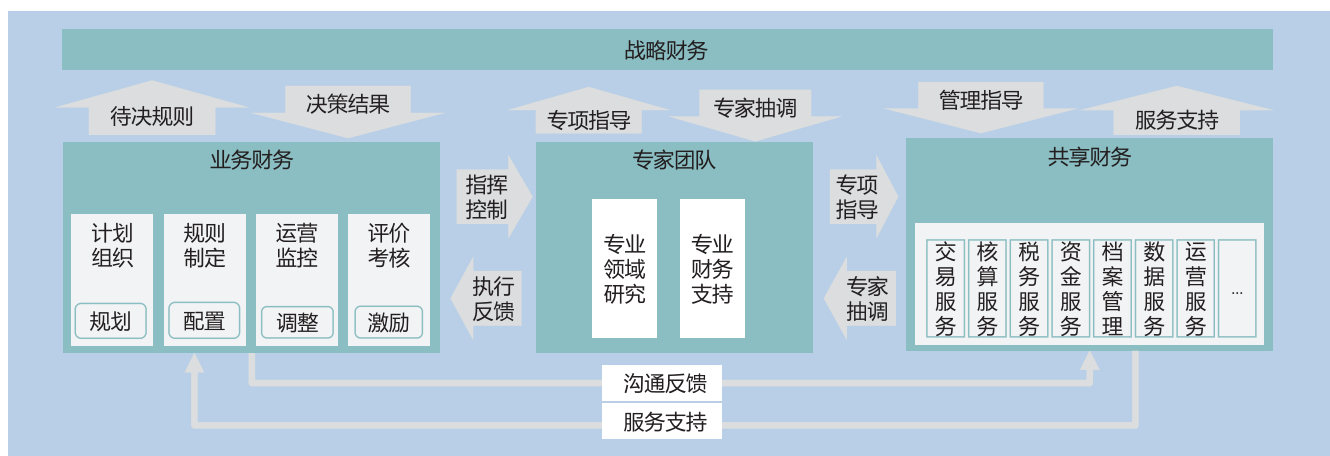


图 2



图 3

产、产业布局快速扩张、经营业态不断拓展的发展现状，为全面支撑各板块业务快速发展和分子公司压茬组建，创新思维方式，探索建立了“职责清晰”的组织机制、确定了“三期并进”的建设方式、创建了“刚柔并济”的推广模式，形成集团上下各级公司、各类人员共同参与的“共建共治”建设

模式，有力支撑了财务共享服务的快速普及和成效落地。

在组织机制上，成立了以总会计师为组长的领导小组，负责组织、领导和统筹体系建设工作；下设领导小组办公室，由总部财务部门牵头，负责体系建设规划、协调资源保障、监督过程实施、制定风险防范措施等工

作；在执行层面，组建共享中心筹备组，具体负责建设任务推进协调与实施落地。在建设方式上，遵循“试点先行，不断精化”的原则，财务共享顶层规划、标准化建设和系统平台搭建相互支撑、同步推进。在推广模式上，针对持续经营的存续单位“应纳尽纳”，采取分期分批逐步实施策略，每批次

推广50~60家左右；针对新设立的分子公司“即建即纳”，支撑组织快速扩张；针对新接收的成建制单位“标准先行、评估纳入”，指导其夯实财务管理基础并开展标准化梳理工作，通过评估后纳入财务共享体系。

三、建设成效

财务共享中心试点工作启动以来，累计纳入共享单位159家，共享覆盖率达85%，对接业务系统7个，为推动集团公司组建运营、财务管理体系搭建、规范业务管理体系等作出了积极贡献。

(一) 促进集团公司规范运营和企业治理能力现代化

通过引入现代大型集团企业财务共享先进理念，将财务共享与经营机制相结合，中国融通集团实现了从“独立分散”到“共享支撑”的财务管理体系跨越式发展，推动了集团公司市场化转型和各级次财务人员管理理念升级，探索出一条高起点、高标准的财务管理体系新路径。以财务共享为抓手建立财务基础管理体系，使集团运营“看得见、说得清、指得准、管得住”，推动各级公司快速形成管理能力，此外借助共享财务统一化流程、规范化执行，从财务后端倒逼业务前端管理规范，深化财务与业务的双向融合，有效防控了经营风险，推动了集团治理体系一体化和治理能力现代化。

(二) 支撑了集团公司多业态业务扩张

一方面，组建财务共享中心，整合财务基础核算和结算业务，全集团从事基础财务工作的人员数量降低了30%，共享中心核算小组38人支撑了159家业务单位单据审核、会计

核算及报表编报，有效缓解了组建初期人员力量不足问题，节约了人工成本，提高了资源集约利用水平。另一方面，按照接收组建安排，集团公司未来一段时间仍将处于持续接收资产、产业迅速布局、子公司压茬组建的业务迅猛扩张期，搭建财务共享信息化平台，为各业态新设分子公司和接收单位创造“新建即纳”“即接即纳”的平台环境，有助于各层级公司快速形成财务管理能力，助力公司平稳运营。

(三) 奠定了数据驱动决策的坚实基础

财务共享中心建设综合考虑了不同板块的商业模式和业务特征，建立了融合不同业态特征的财务共享信息化平台，打造了“横到边、纵到底”的财务数据基座，并通过建立数据共享机制，积累口径一致的业财数据，构建起包含近万个指标的分析指标库及分析模型，形成覆盖全级次核算主体及全口径业务维度的管理报表体系，有效反映了经营行为与经营结果之间的量化关系，构建了具有融通特色的业财数字神经网络。借助新技术，财务共享中心有能力整合更多维经营数据，成为集团公司数字化转型决胜的关键引擎，赋能集团高质量发展。

四、未来展望

随着融通集团不断发展壮大，财务共享中心的发展也将不断迭代升级，更好发挥财务在企业发展中价值增值的作用，助推集团公司高质量发展。

(一) 落实四大中心定位，支撑世界一流财务管理体系建设

中国融通集团财务共享围绕“财务服务支持中心”“运营风险管控中心”“财务人才培养中心”和“数据价

值创造中心”发展定位，着眼于财务共享中心的长期发展，拓宽业务范围，实现业、财、税、票、款全流程协同和数据共享，实现全流程可视、可控、可追溯，打造“点——线——面——体”的财务共享生态，实现“业财资税”从独立运行向一体化转变，从守护价值向创造价值转变，为世界一流财务管控体系建设提供有力支撑。

(二) 深化智能技术应用，支撑财务共享智能化升级

随着人工智能技术的应用，集团财务共享中心积极探索和利用新兴技术，加快推进RPA(机器人流程自动化)技术应用，降低信息处理成本，提高会计信息准确率。同时，推动共享从信息化、自动化向数字化、智能化升级，逐步实现智能提单、智能审核，通过流程机器人实现业财集成。

(三) 构建财务大数据平台，激活数据资产创效能力

中国融通集团坚持“精益求精、守牢底线、开放协同、以智提质”的建设理念，依托共享信息化平台，建立集团财务主数据标准体系，搭建财务大数据管理平台，完成数据“采集——管理——建模——利用”的一体化管理应用，加强数据源端治理，提升数据质量，积累数据资产，激活数据价值。

(四) 总结共享建设路径，探索财务共享向多领域共享延伸

集团积累了共享服务建设及运营的宝贵经验，通过模式、流程和技术创新，推动财务共享从基础交易处理中心向企业资产资源协调中心演进，探索多职能共享，推动共享服务覆盖产业链上下游中的合作伙伴，并逐步拓展到生产经营领域，覆盖经营全流程，由内部共享向“大共享”发展。□

责任编辑 李斐然