

铁路企业建设世界一流 财务管理体系的思考与探索

——以 T 集团公司为例

张竑毅 杨亚娟 王会平 任铁莲 师鸽■

摘 要：财务管理是企业管理的中心环节，建设世界一流财务管理体系、助力企业做大做强做优，是实现世界一流企业的重要基础和保障。本文以铁路企业 T 集团公司为例，对标世界一流财务管理体系，对财务管理工作中所出现的问题进行深度剖析，从财务转型角度出发，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，探索适合铁路企业建设世界一流财务管理体系的路径。

关键词：铁路企业；世界一流财务管理体系；全面预算；风控；人才队伍

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X (2023) 03-0030-04

铁路企业 T 集团公司作为以铁路客货运输为主业、实行多元化经营的大型央企，对标世界一流企业、加强管理体系和能力建设是其必然选择。作为企业管理中心环节的财务管理，更是公司对标建设世界一流企业的重中之重。T 集团公司以提升价值创造能力为方向，通过对标找准财务管理体系建设的缺陷，摸清影响财务管理能力发挥的痛点并对症下药，形成了具有理念新、基础牢、手段有效的先进财务管理体系，推动企业财务管理体系向世界一流迈进。

一、T 集团公司现阶段财务管理痛点

T 集团公司现有干部职工 10.2 万

人，是全国铁路货运量较大、重载技术先进、换算周转量、运输密度和劳动生产率较高的、运输主业整体改制上市的集团公司，是国家 5A 级综合服务型物流企业。近年来，T 集团公司落实中国国家铁路集团有限公司工作要求，率先开展财务共享服务中心试点工作。目前 T 集团公司所属单位的财务报账、审核、制证、付款业务全部在财务共享系统线上完成。基于财务共享服务，T 集团公司正在探索建立会计科目、预算体系、管理制度、业务流程、数据标准、信息系统“六统一”的标准化财务管理体系。但对标世界一流财务管理体系，T 集团公司的“六统一”标准化财务管理体系与世界一流企业在多个维度存在差距，制约了

集团公司财务管理功能作用的发挥，影响了集团公司高质量发展。

（一）财务管理环境基础薄弱

1. 财务管理与集团战略融合度有待提升。集团公司没有将集团战略充分导入财务管理中并贯彻落实到财务管理的全价值链、全员、全过程，集团战略普及度较差，具体的财务管理指标与集团战略目标结合度不高，KPI 与集团公司战略关联度低。

2. 数据意识有待增强。一是数据意识淡薄，对大数据缺乏理性的认知和积极应用的态度，凭经验办事、凭师傅传授工作的员工不在少数。二是数据素养不高。用具体、动态的数据来“说话”和分析论证的思维能力欠缺，不能及时地把相关的财务管理问

作者简介：张竑毅，中国铁路太原局集团有限公司财务部（收入部）主任；杨亚娟，太原公寓管理段；王会平、任铁莲、师鸽，中国铁路太原局集团有限公司。

题转化为数据分析问题,进而从海量数据中辨别真实、有效数据进行分析。

3.财务管理组织架构与财务运作协同性有待提高。集团公司目前的财务组织架构是金字塔型,在这种职能型科层制组织里开展工作,存在较突出的问题:一是部门间的协调不够通畅,职能部门缺乏全局观,只能做到局部最优化而不是整体最优化。二是信息传达与统一较为繁杂,信息经过多个管理层的传递也容易失真,影响财务工作质量。

4.财务管理机制的约束、引导作用发挥有待提高。集团公司的各级领导作为代理人,在规模和效益发生冲突时会优先选择规模,出现产能过剩,利润率低、回报率差,债务负担严重。集团公司对财务管理的合理性和全面性考核没有充分融入战略化指标。一方面,集团公司内部财务管理运行缺乏良好的自我评价机制,对财务管理运行未设立评价标准、指标等,不利于集团财务管理的提高和改进,不利于动态化的管理。另一方面,集团公司财务管理考核 KPI 只考核与财务相关的指标,业财融合度低,非财务指标运用不足,影响了分析、评价的全面性、客观性,不利于集团战略的最终落地。

(二)全面预算管理体系作用发挥有限

1.全面预算没有以集团的战略目标为起点。编制全面预算时,缺乏根据战略目标进行的全盘规划,缺少与战略目标相关的非财务指标,导致预算与战略的相关性较低;缺乏通过预算将战略目标传导至各层级管理者和员工的有效手段,对集团的长期发展产生不利影响;缺乏战略导向,预算各环节衔接不紧密,执行过程中预算

调整频繁。

2.编制预算时业财融合程度不高。财务部门和业务部门缺乏密切交流沟通,以战略目标为引领的跨部门协同、联动的预算编制机制不健全。业务实际完成额与预算数据偏差较大,业务与财务预算的衔接不够紧密,影响了预算管理效果。预算的弹性小,集团公司对所属单位的成本预算是数据的硬约束,当经营状况发生变化时,预算不能迅速反应。

3.预算执行结果考核评价质量不高。一是对预算的分析能力不强,多数只是将预算数和实际数进行简单对比,缺少深入数据差异背后进行业务前端的原因分析,对运输生产指标与效率效益指标的关联性考虑的少,通过预算分析为预算调整提供参考和依据的能力不足。二是预算考核指标偏向财务指标,考核方案不够全面,全面绩效评价与激励机制不够科学,不利于各级单位在生产经营过程中统筹经营与责任,难以保证预算有效执行。

(三)合规风控体系不健全

1.风险管理与集团的战略设定结合不紧密。集团在战略目标制定过程中很少融入有效的合规风险管理,导致无法及时识别、应对影响战略目标实现的风险。

2.风险管理的应用环境基础薄弱。风险管理的意识欠缺,尚未形成与集团生产经营相适应的风险管理理念。在各级培训课程设置中,鲜有安排有关风险管理的课程,缺乏专业的合规风险管理人才。

3.对数字化风险缺乏足够的认识。集团目前尚未建立健全有效的风险评估和预警体系,风险管理与内部控制结合性低。

(四)人才队伍建设体系不完善

1.财务人才队伍中缺乏复合型人才。财务人员仍以会计、财务管理、金融专业为主,计算机网络技术、数据科学等专业占比较少。基层财务人员较少深入业务流程,与现阶段集团实际需求的胜任能力要求存在差距。

2.财务管理者的数据素养不足。缺乏对新知识、交叉学科的培训及必要的实践支撑,制约了财务管理者数据素养的提升。由于数据素养不高,财务管理者对于如何解决实际应用过程中的技术操作、数据规范、数据安全等实践问题认识不足,严重影响了财务管理融合大数据的创新发展。

3.后备力量不足。当前,集团公司所属单位总会计师平均年龄 51 岁,会计机构负责人平均年龄达到 48 岁,且 46 岁以下的会计机构负责人仅有 14 人、占比仅 20.9%,人员老化、后备力量薄弱,使财会人员尤其是年轻财会人员产生懈怠心理、安于现状,降低了开拓进取、钻研业务的主动性,给集团公司财务管理水平提升带来隐忧。

4.财务人员履职能力不够。有的财会人员对财会政策把握不准,有的对业务了解不够,不能充分掌握生产经营过程和进度,导致无法辨别经济业务真伪。

二、T 集团公司建设世界一流财务管理系统的思考与探索

(一)培育优良的财务管理环境

1.构建财务管理战略导向理念。集团公司围绕发展战略构架,用战略眼光和战略思维来规划、设计财务管理体系,研究适合自身特点的财务管理框架、流程、制度、机制,并针对集团薄弱环节和不足之处谋划财务定位、财务目标和具体财务战略,从支持集团发展战略的实现出发,厘清财

务管理功能实施的影响因素,通过切实可行的管理流程加以保障实施。财务管理体系通过立足集团发展目标、发展战略,围绕业务链、资金链和价值链,以整体价值最大化为目标,充分整合并发挥资产、资金、技术的优势,统筹财务资源,优化资金配置,控制财务风险。

2. 构建数据思维理念。引导财务管理人员建立数据思维,基于财务共享服务中心,加强数据应用,搭建数据管理体系:基础层建立数据共享中心,开展数据的采集与挖掘;中间层建立业务分析中心,开展以业务为导向的数据分析;应用层建立决策支持中心,开展基于分析的决策支持。财务管理从事后的结果管理走向事中甚至事前的过程管理,提供实时数据并进行分析;挖掘数据价值,根据经营数据进行经营计划的推导,发挥事前预测的作用。加强数据治理,确保数据安全,帮助管理层了解业务动态。作为天然的财务和业务数据中心,财务共享服务中心担负数据治理的关键职责,通过制定集团数据战略、明确数据管理制度,开展数据梳理、数据认责、标准制定、数据安全等专项工作,形成集团全域数据管理监控机制,保证财务和业务数据质量,进而在互联互通中最大程度地释放数据价值。

3. 构建技术赋能理念。对标世界一流财务管理,集团财务管理在数字化转型过程中发挥先行者、引领者、推动者角色,在数字化转型的顶层设计中,对财务转型的布局进行系统规划。通过财务共享服务中心的建设,实现数据集中,借助RPA、OCR、NLP等新技术实现核算端的自动化操作,并在此基础上释放基础财务人员,将有限资源投入到数据的挖掘、分析与决

策支持当中,进而发挥财务在过程管理和决策支持中的价值。

4. 创新财务管理组织架构。构建业务财务、共享财务、战略财务三种角色,也就是财务组织的前台、中台和后台。后台决定战略方向,战略财务属于策略性功能;前台是创新触角,业务财务属于支持性功能;中台提供赋能服务,财务共享服务中心属于服务性功能。财务共享服务中心作为数据中心,对标准化的数据进行处理后,为前台和后台提供支撑;前台业务财务根据处理后的业财融合数据进行分析,并针对具体业务提出理性、科学决策的建设性意见;后台则是针对不同核算主体的业务财务的数据分析结果进行战略性指导,最终实现为业务整体发展提供战略支持的目的。

“前中后台模式”的财务组织架构设计应遵循财务数字化转型的逻辑,即以数据中台为核心,向前赋能业务分析,向后提供管理决策支持,使财务运行机制从流程驱动为主向流程驱动与数据驱动并重转变。通过流程再造,实现流程驱动中强调的规则体系标准化、信息系统建设固化,并在此基础上实现不同业务流程沉淀的业财数据汇集。通过新技术的赋能,对这些业财数据进行建模、分析,形成专业性意见,进而将决策结果反馈到业务流程中来,驱动业务流程的高效运转,赋能业务的决策支持,实现对业务需求的快速响应,进而实现数据驱动与流程驱动的融合和循环往复。

5. 加强关键指标硬约束。一是统筹发展和债务安全,不能只追求规模导致资产负债率上升。二是统筹发展和重大决策安全。提高决策的科学性,根据盈利能力、资产负债率的承受能力,倒算投资规模最大承受能力(即

投资承受能力),当计划投资规模超过投资承受能力时就拒绝实施。要坚持底线思维,建立以资产负债率、净资产收益率等关键指标为核心的财务边界,降低债务风险和重大决策风险。

(二) 健全可用、好用的全面预算管理体系

1. 加强战略导向作用,引导各预算责任主体聚焦战略,实现目标。集团在不断提高战略规划水平的同时,将战略思维融入全面预算管理,并根据集团的战略目标确定预算目标,并进行层层分解,具体落实到各预算责任主体,通过全面预算管理使企业成为一个动态的、目标一致的整体。

2. 加强跨部门协同、多方联动,深化业财双向融合。业财融合不是财务服务业务的单向融合,而是财务不仅服务业务,还要监督业务的双向融合。一是财务部门与业务部门进行多轮次对接。财务部门编制预算时,业务部门应全力支持;财务人员要学习业务人员的工作思维,理解其工作的关注点,站在业务角度合理设定业务、财务预算指标。在确保实现盈亏总额目标和运输总支出控制目标的前提下,编制与运输生产情况、设备运用情况等衔接更加紧密、操作性更强的执行预算。二是通过流程监督,实现财务对业务事前、事中、事后的过程管控。利用预算管理进行事前监督。按照“先有预算、后有支出”原则,报账时对成本预算实施分部门车间、分项目、分科目精细管控,资金支付时实施分项目的资金预算前置校验,保证预算的刚性约束。同时,倒逼各单位实现预算精细化管理,促进业财进一步融合。引入“预算偏离度”“效率、效益”等分析指标,及时监督预算执行情况,找出生产经营中存在的问题,

提出有针对性的改进措施和建议。组织财务部门和业务部门成立督导组,在集团范围内开展预算分解、执行、分析、考核等督导检查,帮助指导整改落实,提高预算管理水平。

3.加强预算有效评价,为经营决策提供支撑。制定生产任务指标、效率指标完成情况的定期分析机制,明确分析责任部门及数据提供部门,进一步提高经济活动分析质量。建立基于预算的绩效评价与激励机制,将各个预算责任单位及其员工的利益与预算相联系,以预算的执行结果作为重要评价标准,从而形成责、权、利相统一的共同体,调动部门的积极性和员工的创造性,保证预算执行彻底落实到日常工作中。

(三)完善一体化合规、风控体系

应将财务管理流程及管控要求内嵌信息系统,通过对财务数据、非财务数据的采集、整理、分析,实时精准识别,更快发现问题。

首先,将合规、风险管理活动融入集团战略目标制定的全过程,正确识别、评估影响战略目标实现的风险因素,根据集团战略目标,确定风险的可容忍范围。一方面,通过合规、风险管理,将风险控制在可承受的范围,促进战略目标的实现;另一方面,通过合规、风险管理与战略目标的融合,提高风险管理效率。

其次,在企业文化建设中融入合规、风险管理,形成合规、风险管理的文化氛围,使员工在合规、风险管理文化氛围中进一步增强合规、风险管理意识。为员工提供合规、风险管理培训的机会,使更多的员工学到专业的合规、风险管理知识,以实际风险问题为切入点,锻炼员工应用管理技能处理风险的能力,逐渐形成在使用

中培养、在实践中提升的氛围,使员工成为合规、风险管理人才。

再次,加强数字化风险管理。将数字化风险工具嵌入现有风险管理业务流程中,使数字化风险维持在一个持续的、可接受的水平。健全数字化安全规划,制定安全有效的数字化安全管理实施方案。形成全面、重点、有效的风险管理监督评价机制,利用云服务、风险评估等手段加强数字化安全的监督和管理。预测可能的数字化安全威胁,建立数字化安全事件响应计划,培育全员数字化风险应对能力,以应对突发应急事件。持续关注数字化安全管理,识别数字化管理漏洞,持续改善数字化管理流程。

(四)加强高质量财务人才队伍建设

将财务人才队伍建设上升到集团战略层面,有计划、系统地把财务人才队伍建设与集团战略结合起来,更大程度激发财务人员的积极性和创造力。

首先,从遴选、培训、高绩效标准和有效职业发展路径等多维度培养财务人才。重视后备财务人才库建设,在招聘和选拔环节重视候选人才的潜力,应用新科技手段提高人才识别精准度。促进财务人员知识的快速迭代和更新,将财务及大数据等交叉学科内容融入日常培训工作,逐步培养数据素养,形成从培训宣贯到岗位轮换、再到评价反馈的学习闭环,实现在培训宣贯中打牢知识基础,在工作实践中巩固学习成果,在评价反馈中找到知识短板,提高学习、工作效果。同时注重培训方式和学习氛围,完善数字教学资源,可以利用手机移动学习平台,以手机为载体将培训学习资料电子化、移动化,便于财务人员利用碎片时间学习,创造个性化学习环境。

其次,根据实际情况统筹做好集中和精简、标准化和宽松式管理、交流轮岗。一是统筹集中和精简。一方面,固定工作时间,均衡工作量,集中开展同类工作,提升工作效率;另一方面,精简业务流程,剔除流程中的非增值活动,提升流程质量。二是统筹标准化和宽松式管理。财务人员熟练完成标准化和程序性工作的同时,可获得更多的自主思考空间,改进现存的工作问题。三是开展交流轮岗。财务人员轮换不同财务岗位,了解集团整体的业务情况。

再次,加强中高端财务人才的培养,推动财务人才结构从金字塔型向纺锤型转变。优化财务人才结构,着力做好总会计师、财会机构部门负责人等群体的培训培养,建立财会人员考评档案,定期开展总会计师、财会机构部门负责人考核评价,使其具有良好职业操守、新发展理念、管理创新能力、综合战略思维,为财务管理提供充足的人才资源,实现以点带面、示范引领,为集团健康持续发展提供支持和保障,带动财务人才队伍发展。

最后,建立倾听财务人才意见的机制,并将其纳入到决策中,让财务人才参与到集团战略中来。高层管理者制定的集团战略是自上而下的,随着集团内外部环境的变化,既定战略在不确定环境中需要柔性的临时性调整和及时补充。将能够提出和推动创新工作的财务人员列入财务人才队伍建设中,当内外部环境对既定战略产生影响时,财务人才才能迅速适应环境变化,提出对新方案、新技术的构想,形成自下而上的柔性战略,补充至既定战略中。

责任编辑 李斐然