

A 国有交易集团财务共享服务中心建设实践

刘雪莲

摘要：本文从A国有交易集团建设财务共享服务中心的总体规划、治理结构、建设原则等顶层设计入手，重点阐述规范制度和统一流程、完善共享服务内容、实施财务数字化等建设内容，并提出保障措施，为其他集团建设财务共享服务中心和加快推进财务数字化转型提供借鉴参考。

关键词：财务共享服务中心；国有交易集团；财务管控；财务数字化；业财融合

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2022)20-0060-03

国有交易集团是由国家出资设立的，以整合各类交易资源、形成相对统一要素资源配置与交易市场为目的，拥有各类交易平台的大型综合交易和交易服务集团公司。近几年，A国有交易集团（以下简称A交易集团）按照国资监管的要求，借鉴国内外大型集团公司的做法，逐步建设财务共享服务中心，为集团降本增效、强化财务管控、提升价值和竞争力提供了

有力保证。

一、集团财务共享服务中心的顶层设计

（一）总体规划

以创新、共享、开放、发展为理念，以资金全口径集中管理、财务共享服务为目标，坚持“一把手”负责制，做好顶层设计和中长期规划，依托信息技术、有效整合资源，打造流程标准化、标准制度化、制度信息化、信息智能化的财务共享服务中心，建立完善“管理制度、财务细则、业务流程、操作指引”等分级分类管理制度体系，推动财务管理进入开放、共享时代，提升集团财务管控能力和价值挖掘能力。

（二）治理结构

建立完善集团总部、共享中心、交易平台“三位一体”的组织体系，建立“总部管政策、中心强管控、平台抓基础”的分级管控模式，构建“战略财务、共享财务、业务财务”的财务管理体系和高效协同机制。财务部主要承担战略财务职能，制定财务战略，完

善财务体系，负责资金管理、统筹协调、监督考核等工作；财务共享服务中心承担共享财务职能，按照“管理不越位、监督不缺位、服务要到位”要求做好各项财务共享工作；各交易平台的相关人员承担本地化的基础财务职能，主要负责会计档案管理、原始单据稽核、银行及税务事务等工作。

（三）建设原则

主要包括：效益性原则。除将资金运作达到效益最大化外，还需通过整合内部资源，实现降本增效。安全性原则，通过信息化手段实行预警、提示、控制，降低财务和资金风险。智慧性原则。充分运用OCR及RPA技术、国企云、商旅平台等智能化手段对财务管理体系融合增效。协同性原则。充分利用原有人员和系统等资源，避免重复建设，提升管理效能。

（四）建设目标

1. 强管控、保质量。通过统一制度、流程、标准等实现流程标准化、标准制度化，提高财务审批效率，强化集团财务管控能力，防范财务风险，提升集团整体财务信息质量。

作者简介：刘雪莲，广东省交易控股集团有限公司财务部（财务共享服务中心）副总监（主持工作），高级会计师，国际注册会计师。

2.降成本、增效率。通过财务人员集中化操作,精简人员,运用智能化信息手段,提高财务工作效率,将财务人员从重复性劳动中解放出来,有效整合财务资源。

3.促转型、创价值。通过财务共享推动财务转型,对内进行资源整合,未来可对外提供共享咨询服务,复制推广现有管控模式,向价值驱动中心转变。

二、集团财务共享服务中心建设的主要内容

(一) 规范制度和统一流程

规范制度建设和流程再造是财务共享服务中心效能发挥的重要保障和关键。A交易集团梳理各交易平台财务相关制度和业务流程,制定《财务共享服务中心实施管理办法》《内部工作评价管理》《财务共享服务中心人员管理》等;优化修订统一的《财务管理办法》《费用报销管理办法》《资金结算管理办法》等多项财务制度。结合集团及各交易平台工作流程,制定统一的业务流程指引,如财务制度流程、财务共享服务中心制度管理流程、会计核算管理业务流程(包括费用报销及对外付款、应收及应付、收款、总账核算、债权清理、纳税申报、发票管理等流程)、资金管理业务流程(包括资金计划、支付、现金盘点、网银对账、账户管理、各平台资金结算业务等流程)、财务报表及数据管理流程(包括快报及分析、数据统计及查询、外部检查等流程)、财务管理流程(包括年度财务决算、全面预算、汇算清缴、国有资本上缴、产权登记、资产评估等流程)、实物管理流程(实物单据传递、印章票据保管、实物单据检查等流程)以及信

息化系统权限、工会和党委的账务处理核算流程、商旅服务等流程,并在流程中明确各环节职责及任务分工。依托智能化信息技术,以流程处理为核心,以规范流程、提升效率、降低运营成本为目的,将分散于各业务单位、重复性高的业务集中到财务共享服务中心统一处理。

(二) 主要共享服务内容

1.银行账户统一管理。根据结算和融资需要,在集团公开遴选的战略合作银行中选定若干家作为资金归集的合作银行,实现银行账户集中管理,优先在战略合作银行开通银企直联、在线收款及保证金原路退回功能。定期开展银行账户清理工作,通过资金管理系统实时监控银行账户余额和大额资金的调拨等异常情况。

2.资金集中统一管理。原则上所属交易平台经营资金按照“统一监管、统一预算、统一信贷、统一调控、统一结算”全部纳入“资金池”统一管理,定时通过资金管理系统自动将各交易平台银行账户中超过核定留存额度的资金归集到集团专用于资金管理的银行账户,做到时时归集、应归尽归。对于每日不足额度的部分定期通过资金管理系统自动补足,补足部分不超过已归集的资金余额。

3.资金结算安全管理。严格执行资金分级分类授权审批制度,建立健全资金管理制度。按照“量入为出,以收定支”的原则做好资金支出预算安排,建立每周资金头寸统筹计划,做到“有预算不超支,无预算不开支”;对大额资金审核拨付实施定期检查和不定期抽查,防止违反决策和审批程序、超越权限批准资金支出的行为发生;禁止设立“小金库”和违规委托理财、拆借资金等行为,维护

资金安全。

4.全面预算统筹管理。通过信息化手段实现动态跟踪和分析,集成预算事前控制、事中预警、事后提示功能,提高预算执行完成率,针对经济效益主要指标的预算执行情况进行重点分析和动态跟踪;建立预算与市场化经济责任考核联动机制,制订全面预算管理考核计分规则,促进预算编制目标、预算执行结果与市场化经济责任目标的下达密切联动。

5.财务核算和报表分析管理。财务共享服务中心进行合同及单据审核,以及收入、费用、资产、负债及权益等会计核算;及时、准确出具月度、季度、半年度、年度财务快报,每月对财务指标异常情况予以重点监控,及时预警并上报财务分析报告。全程跟进年度财务决算审计工作,完成年度决算报表填报及财务分析报告,组织财务决算现场汇审等工作。

6.国有资本收益上缴管理。每年组织开展国有资本收益的收缴工作,核定所属二级交易平台国有资本收益金额。加强对国有资产收益的监督管理,维护出资人权益,落实国有资产保值增值责任,督导各单位按要求及时足额上缴国有资本收益,对欠缴国有资本收益的及时予以催交,保障集团投资回报,促进国有资本保值增值。

7.产权登记、清产核资和资产评估管理。按省国资委“应登必登、应登即登、登则登准”要求,拟定产权登记管理制度,审核产权登记信息,汇总分析产权登记数据,监督检查产权登记的日常登记、档案管理、监督检查、整改事项落实等情况;同时,组织开展集团合并范围内的清产核资、资产评估审核备案等工作。

8.纳税申报及筹划管理。按时完

成企业所得税、增值税、附加税、个人所得税等各项税费的申报及缴纳工作。积极与主管税务局对接沟通，积极配合会计师事务所开展所得税汇算清缴审计工作，指导下属交易平台开展股权转让等特殊事项的税收筹划工作。

（三）实施财务数字化

A交易集团秉承“能共(享)则共,应数(字化)尽数”的建设思路,从系统设计、软件功能、硬件设备、数据结构等方面入手,全面整合已有业务系统、资金系统、财务系统等信息系统,打通信息孤岛,设计共享系统与各类业务信息系统兼容,实现各类系统的无缝对接。通过数字化引领优化升级创新,实现数智化财务共享服务。

1. 业务共享数字化。依托OCR识别、RPA机器人、影像扫描等智能化信息技术,以流程处理为核心,以规范流程、提升效率、降低运营成本为目的,将分散于各平台单位、重复性高、易于标准化的传统财务业务进行流程再造和标准化,集中到财务共享服务中心统一处理。通过RPA机器人及影像扫描等技术,搭建财务云知识库,既有丰富的财务税务法规、集团财务相关制度、流程、操作手册、优秀案例等知识,又有动态的RPA机器人智能回复平台,实现财务资源共享。

2. 税务共享数字化。通过税务共享,与税务系统直连,建立“票+税+会计”一体化平台,实现财务共享服务中心对发票处理、税务处理、会计核算的集中管控。针对对外和外部对内开具发票的不同,建立从发票单据开具、使用、风险提示到入账归档的一套完整的管理流程。此外,通过集中税务数据信息实现“一点开票、一

点算税、一点看税”。

3. 商旅共享数字化。通过纵向打通并接入众多商旅平台及供应商,横向打通“预算管控—行为审批—消费管控—智能审单—会计入账—统一支付”一体化管理流程,全程透明化管理,实现在线申请、在线下单、系统自动执行预算、在线订票、公司统一支付的智能差旅管控,提升集团差旅风险管控水平和管控效率。

4. 业财数据共享数字化。财务共享模式下,可以实现财务数据和业务数据共享,在业务申请与执行环节中内置财务预算额度、项目信息与费用管理标准等,将不同业务部门反馈的信息集中在财务共享服务中心进行分析整合,形成共享数据,进行风险评估和动态跟踪监控。

5. RPA机器人共享。财务系统实现一键式生成合并报表功能,并通过RPA机器人将财务系统报表数据上传到省国资委和省财政厅相关软件上;对于资金管理系统获取的流水数据,通过机器人创建单据到财务系统,减少财务人员手工录入时间;自动采集电子档案,保证会计档案的真实性和完整性,防止管理人员和财务人员人为篡改会计资料。

6. 多维度端口协同。在财务共享服务平台上,针对不同的用户分别以前端、后端和移动端三种形式展现。多端数据共享、实时同步,保证各级业务人员和领导的日常便捷使用。建设集团财务数据中心,进行多维度的财务数据整合、分析,为各交易平台业务发展、考核评价、经营决策提供数据支撑。

7. 上云(粤企云)。运用“粤企云”为财务共享服务中心提供“云网数智”一体的IT基础支撑服务,建立云

上安全标准体系及全方位云网安全架构,提供全流程安全保障能力,提升IT共享能力,降低IT资源成本,搭建财务共享服务中心企业IT流程多维度监控综合管理平台。实现集团“一个平台、一张网、一个池、一本账、一朵云”。

三、集团财务共享服务中心建设的保障措施

（一）加强组织领导

明确建设财务共享服务中心是“一把手”工程,成立以集团董事长为组长的领导小组,做好统筹规划和顶层设计。集团总部各部门和各交易平台上下统一思想、做到认识到位、组织到位、宣传到位、创新到位、落实到位,群策群力,集思广益,全力支持推进财务共享服务中心建设。

（二）组织协同保障

为有效落实工作,集团层面成立总协调小组,负责落实各项工作的组织、协调和决策;集团各职能部门负责相关保障工作,按职责分工建立协同机制;各交易平台班子成员及各级财务人员上下联动积极参与、保障高效运作。

（三）强化考核评价

建立财务共享运作效果评价机制,定期进行降本增效评估、工作效率评估、财务共享服务中心人员和团队考核评估。通过强化考核评价,不断提升财务管理效能和服务水平。

（四）严格监督问责

对违反资金内控体系、存在缺陷的平台督促整改,对各交易平台资金运作合法合规性进行检查和监督,对内控体系不完善、履职不到位造成资金损失的,按有关规定处理。■

责任编辑 姜雪