

# 财务共享推动建设世界一流 财务管理体系的思考

王超■

财务共享是推动财务数字化转型的重要抓手，通过高标的管理模式、高效的流程应用以及高速的信息技术，充分发挥数字集中和信息统一的优势，源源不断释放系统、平台、数据新动能，成为财务数智体系搭建的驱动力。中国石化财务共享开始建于2013年，在物联网、大数据、人工智能三个核心技术的推动下，开展数字化转型，利用智能化技术将业务与财务等经济活动有机融合，在建设世界一流财务管理体系中发挥了积极作用。

## 一、财务共享助力建设世界一流财务管理体系的路径

中国石化管理层级多、企业户数多、业务类型多；财务共享建设规模大、复杂程度高、业务流程全。为坚持扛稳扛牢服务支持集团战略和企业转型主责主业，在推动建设世界一流财务管理体系中主要采取以下路径：

### （一）发挥会计核算支撑作用

随着社会主义市场经济的快速发展和建设世界一流企业的更高要求，财务管理的价值从基础工作记录逐渐转向为公司经营管理决策提供支撑。中国石化财务共享聚焦集团全产业链价值最大化，积极建立共享服务业务标准、系统平台、实施策略、管控模式和运营机制，促进业务标准和财务管理提升，主要路径有：一是通过梳理业务场景，明确会计业务流程，制定业务操作规范，推进会计核算制度、标准、流程、操作、附件的统一。严格

按照集团制度标准进行会计核算业务处理，努力消除企业核算差异，同时识别业务风险点并制定防范措施，推动核算标准化、操作规范化。二是以技术创新推动优化会计核算流程，有效减轻企业工作量，提高工作效率，提升客户体验。推广应用会计档案双向索引和电子回单自动匹配等技术，节约了15%的档案整理工作量；开发“享当当”共享机器人应用在发票校验、资金制证、财务清账、数据维护、月结检查、薪酬发放、经费计提等多个业务场景，业务处理效率提升80%以上，显著提升了会计核算质量和效率。三是发挥共享数据优势，开发客户响应平台，实时追踪业务核算及时率、准确率，促进会计信息质量不断提高。通过以上路径，在全集团内推动会计标准落地，有效推动业务与财务融合，实现核算报告合规精准。

### （二）发挥资金管理支撑作用

在人工智能和大数据迅速发展的当下，搭建安全高效、与时俱进的资金管理体系是刻不容缓的重要课题。中国石化财务共享依托新型资金集中管理体系，致力于提升资金管控、运营分析和风险管控能力，主要路径有：一是运用自动化技术，在资金集中管理信息系统中嵌入对公支付、清算业务等自动制单程序，以及银企直连、资金自动对账技术，实时跟踪资金业务产生的全过程，把控每个环节，把牢每个节点，有效控制资金支付风险。二是通过集中支付，对集团账户

数据进行透明化管理，缩短收付过程，使资金流向更加精确，实现对全集团资金的集约管理和动态监控。三是在资金集中管理信息系统中建立会计引擎，根据设定的规则自动完成结算和划拨凭证的处理，从而有效提升制证的效率和准确性，进一步提高资金运营效率、降低资金成本。

### （三）发挥税务管理支撑作用

一流的税务管理能够全面洞察、实时感知国内税务态势，快速进行分析决策，强化集团税务管控。中国石化财务共享聚焦建立全方位、立体化的税务管理体系，主要路径有：一是布局实施税务共享，在财务共享中心的基础上，抽调人力专注于企业税务管理规定执行及税务政策应用，规范税务处理流程，优化系统提高税务业务效率，提高税务服务质效；贯通税务、财务、业务系统平台，逐步实现税务、财务和业务数据高度集成整合的税务管理体系。二是规范税务管理，通过数字化计算引擎，将规则明确的税务计算逻辑与数字化计算平台结合起来，规范集团所有税金、发票、税务会计管理，统一进行发票认证、查验、纳税申报等工作，提高税务工作的准确性和效率。三是加强税务研究，从专业视角给企业提供税收优惠政策适用建议，利用财税数据池信息实现更加精准的税务筹划，帮助企业实现智能决策；强化数据链运用，建立风险预警指标，开展涉税事项事前、事中、事后全流程的风险管控，实现风险防

控常态化。四是帮助税务管理人员从简单、重复的基础涉税业务中脱离出来,更加聚焦于数据分析和决策支持,在税务规划、价值创造和资源配置等方面发挥更大的作用。

## 二、实践启示

积极探索具有中国特色的世界一流财务管理体系之路,必须正视数字化转型发展中财务共享的原动力和推动力。中国石化聚焦集团全产业链价值最大化,以价值引领为导向,以财务转型为抓手,把财务共享作为促进集团财务专业化发展、市场化运作、国际化布局和一体化统筹的助推力,在建设世界一流财务管理体系中取得了以下启示:

(一)以数字化运营推动建设世界一流财务管理体系

财务数字化是数字经济的衍生物,集团在新一轮的财务变革中对信息和数据的要求更加精细、实时、多维度。中国石化财务共享聚焦于整合能力,打通各业务系统壁垒,实现数据串联。

一是推进财务数据快捷化。依托财务信息共享平台集成、融合、贯通的特性,穿透财务、业务、管理信息系统,可以方便快捷地获得企业即时需要的业绩和管理数据,缩短交易、决策、经营等响应时间,快速适应变化的市场需求,不断提升交付能力和危机应对能力,及时作出战略调整和部署。

二是推进财务数据统一化。财务共享的进程也是业务不断标准化、规范化的过程,通过持续推进会计政策、会计科目以及数据标准统一,促进了全产业链数据口径的统一,消除了信息孤岛;以其健全完善的会计指标体系,实现信息流、资金流、业务流的整合管理,为集团企业战略分析、管理决策提供支撑。

三是推进财务数据共享化。财务

共享以中台思维构建数字化平台,打通ERP、ERS、CRM、HR等系统,形成一个海量数据池,在各系统中实现数据共享共有共用;用户可以根据需要随时抽取有价值的数据进行比对分析,应用在经营管理各层面,更好地让数据赋能集团企业经营发展。

(二)以一体化共享推动建设世界一流财务管理体系

中国石化把构建战略型集约化财务管控体系作为建设一流财务的主脉络,深化一体化多职能财务共享建设是其中的关键环节。财务共享跳出财务看财务,以其丰富的业务场景成为业务与财务之间的桥梁,并不断延伸业务链条,扩大资源共享范围,统一配置人财物等生产要素,实现内外部资源整合与增值,不断推动财务管控落地见效。

一是税务共享初见成效。通过对财务共享的业务延伸,开展智慧税务管理,贯通“税企直连”系统,更新税务管理理念,打破集团企业税务管理“因地制宜”的壁垒,对全集团的发票进行统一管理、涉税数据进行统一收集,实现税务集中筹划和管控;将加快研究运用先进技术手段进行纳税申报自动化、税务预警自动化、税务预测筹划等工作,实现税务工作的规范高效处理。通过创新和优化税务管理模式,优化完善财务管理职能和机构设置,助推业财税融合统一。

二是商旅平台广泛应用。基于传统差旅报销的繁、多、杂以及耗时长、效率低等问题,商旅平台以规范管理、降本增效、方便员工为目标,构建“互联网+共享服务”一体化商旅运营体系,在商旅平台上引入酒店、票务等供应商并签订协议,整合费用管理与商旅资源,统一为企业和员工提供出差申请、预算控制、火车票和机票预订、资金垫付、对账结算等一站式服

务,在提升财务运营效率的同时,进一步打开了财务管理变革的思路。

(三)以智能化发展推动建设世界一流财务管理体系

随着“大智移云物”为代表的新一代信息技术迅速发展,财务共享中的各类应用不断丰富,如财务机器人、发票智能采集、智能审单等,这些应用的出现赋予了财务管理新的生命力,不断提升着数据获取的及时性、真实性和可用性。

一是推广RPA应用。财务机器人基于明确的规则和流程,不改变现有流程,完成重复性高、规则化、标准化程度高的财务流程作业,具有非入侵、效率高、智能化的特点;目前广泛应用在发票校验、资金制证、报销制证、财务清账、数据维护、月结检查经费计提等多个业务场景,减轻了财务人员的工作量,提升了工作质效。

二是应用智能图像识别技术和云技术。财务共享的大量单据和发票含有大量有价值的业务信息,通过广泛应用OCR(光学字符识别技术),引入影像管理系统,将纸质业务单据、合同、发票都以影像的方式存储在共享中心,有效减少了人力、物力的浪费,降低了运营成本,提升了识别正确率,为强化财务管理提供了支持;同时,对增值税普通发票、电子发票原始凭证进行智能识别,结合增值税管理系统的应用,实现了发票扫描、影像识别、自动过账、批量认证等全流程业务自动化处理,显著提升了业务处理效率。用云计算平台连接电子报销系统、ERP系统、档案管理系统等主要信息平台,为财务管理者提供更多领先数字应用解决方案的选择,促进企业内外部协同,提升各部门间业务合作能力。□

(作者单位:中国石化集团综合管理部)  
责任编辑 李斐然 穆雍韬