

DOI:10.12361/2661-3263-05-09-116078

# 关于数字化财务共享中心建设的若干思考

**王毅**

歌尔股份有限公司, 中国·山东 潍坊 261000

**【摘要】**在国家政策与集团战略需求的双重驱动下, A公司集团开展财务共享建设, 以制度流程标准化规范化为切入点, 以自动化数字化为主要抓手, 借助财务共享平台实现了集团管理理念的实际落地, 达成了加强集团管控、规范流程标准、聚焦过程风控、提高数据质量、提升业务效率、强化决策支撑、推动组织变革的目标。为此, 文章分析了建设数字化财务共享中心强化集团管控的主要做法, 以及数字化财务共享中心的建设效果。

**【关键词】**财务共享; 建设; 集团管控; 数字化

## Some Thoughts on the Construction of Digital Financial Sharing Center

**Wang Yi**

Goertek Weifang, Shandong 261000

**[Abstract]** Under the dual drive of national policy and strategic needs of the group, A company group carries out the construction of financial sharing, takes the standardization of system process as the starting point, takes automation and digitalization as the main starting point, and realizes the actual landing of the group management concept with the help of the financial sharing platform. We have achieved the goals of strengthening group management and control, standardizing process standards, focusing on process risk control, improving data quality, enhancing business efficiency, strengthening decision support, and promoting organizational reform. To this end, this paper analyzes the construction of digital financial sharing center to strengthen the group management and control of the main methods, and the construction of digital financial sharing center effect.

**[Keywords]** Financial sharing; Construction; Group management and control; Digitization

在全球数字化智能化浪潮下, 为促进我国数字化的发展, 推进企业数字化转型, 国家出台了多项政策。2017年、2019年的《国务院政府工作报告》, 2020年国家发改委、中央网信办研究制定的《关于推进“上云用数赋智”行动 培育新经济发展实施方案》及国务院印发的《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》, 均对企业的数字化转型提出了倡导。国家政策的引导, 让数字化转型成为各行各业关注和发展的重点, 财务管理作为企业管理的核心内容, 通过财务数字化转型推动企业数字化转型成为企业发展的方向。为推进我国管理会计体系建设, 促进企业加强管理会计工作。财政部分别于2013年印发《企业会计信息化工作规范》、2014年印发《财政部关于全面推进管理体系建设的指导意见》、2016年印发《会计改革与发展“十三五规划纲要”》, 均鼓励大型企业和企业集团的单位建立财务共享服务中心, 通过系统整合、改造或建设, 形成面向管理会计的信息系统。

### 1 建设数字化财务共享中心的主要做法

财务共享以提供标准化、专业化的会计核算服务为基础, 以过程风险管控为导向, 以“客户满意”为宗旨, 打造了智能化、数字化的财务共享服务平台。主要做法如下:

#### 1.1 明确共享建设目标, 完成规划设计

##### 1.1.1 构建“三维一体”的财务组织

为满足财务共享的建设, 集团对内部的财务组织进行了重构, 搭建了“三维一体”的组织形式<sup>[1]</sup>, 即将财务组织划分为: 集团财务、业务财务、财务共享中心, 并从总体上明确了各财务部门的主体职责。随着经济环境、信息技术的发展, 财务组织间的职责划分也在不断细化, 优化。

##### 1.1.2 重塑“两支撑两促进”的定位

结合集团的发展战略及财务职责的划分, A公司财务共享规划了“两支撑两促进”的价值定位。支撑集团发展战略: 提升集团管控能力、风险监控能力、决策支持能力。支撑业务拓展: 为集团业务扩张提供财务核算支撑; 实现业财资税一体化。促进管理规范: 落实财务管控制度, 促进业务标准化、规范化; 加强数据标准化, 提高信息数据的质量与可靠性。促进财务转型: 将财务共享打造为标准化财务服务中心、流程制度规范中心、自动化数字化中心、财务人才培养中心, 释放更多的时间和资源, 投入支持和经营分析工作。

#### 1.1.3 完成业财融合的顶层设计

在明确价值定位的基础上, 将“打造具有A公司特色的, 行业领先的, 全流程、全业务领域的数字化平台”作为财务共享平台的建设目标。A公司特色: 承接A公司集团愿景, 总结集团管理特色, 为A公司集团财务转型夯实基础; 提供高效、专业的核算、结算、决算及报表分析服务。行业领先: 对标国内现有各大企业财务共享服务中心, 取长补短, 体现业财资税一体化特色, 实现行业领先。全流程、全业务领域: 通过资源整合, 优化现有流程, 打通系统间壁垒, 实现业务的全流程管理; 分析业务特点, 稳步推进, 实现全业务模块的全面上线。数字化平台: 充分利用新一代信息技术, 对财务组织、业务流程和工作模式等进行全方位的变革; 深入挖掘数据价值, 发挥业财资税数据的聚合效应, 分场景建立分析模型, 为企业决策提供智能化服务。在明确了财务共享平台的建设目标之后, 集团迅速组建精英团队, 对旗下4省30余家企业展开了“地毯式”调研, 先后访谈业务、财务、集团专项部门等1000余人, 编写100+访谈记录, 形成了涵盖全业务的调研分析报告及管理建议报告书。以业财

管控诉求为导向,完成共享平台的整体设计规划;基于业务特点及财务共享的成熟度分析,制定了近期、中期、远期的推进规划。

## 1.2 凝练集团管理特色,实现制度流程标准化

### 1.2.1 制度与核算的深度统一

在调研过程中发现,集团内公司的管理制度、业务流程、财务核算方式等存在较大差异。在财务共享建设过程中,通过提炼管理特色,推进管理制度的统一,实现了集团内公司管理制度从无到有、管理模式和维度从个性到规范,实现了集团管控方式和理念在分子公司的全面落地。针对各公司财务核算上的差异,对照企业会计准则、税收法律法规、财务核算场景等内容,整理输出会计标准化手册,实现了会计科目及核算内容的标准化。

### 1.2.2 业财流程的再造与统一

财务共享建设的过程就是业财流程再造的过程,针对流程上的差异,财务共享分费用报销、薪酬结算、资金收支、在建资产、销售到收款、采购到付款、税务核算、总账报表8大业务线条,针对涉及到的94个详细流程进行了逐一梳理,以业务主线、业务场景为依托,结合管理制度、审批效率等因素,形成了统一的业财流程。

### 1.2.3 业财数据的规范与统一

财务共享平台需与大部分业务系统集成,数据的多口径管理、标准不一致、数据冗余等成为数据管理的难点<sup>[2]</sup>。根据集团系统建设的调研情况,结合共享平台整体系统集成规划,综合评估各数据项,纳入财务共享主数据管理。在确定范围的情况下,从企业周边系统入手,对各业务系统的数据进行梳理、分析,进行标准化的定义,从源头上解决数据不一致、不准确的问题,对数据标准统一定义并明确数据的归口部门和责任主体,通过标准数据定义、数据识别、数据规范、数据管理四个阶段处理,同时在财务共享建立业务事项、收支项目等维度标准化数据,通过财务共享模式完成业财数据的整合和提取,为企业提供业务经营支持和财务决策支撑。

## 1.3 聚焦风险管理,实现过程控制自动化

强化集团管控、业务过程管控,有效防范风险是财务共享建设的重点。在建设过程中,依托国家的法律法规、财税政策,集团内部的规章制度;以风险管控为核心,全面梳理控制规则,借助共享平台将风险管理嵌入业务全过程,形成了标准化、智能化的风险管控模式。

### 1.3.1 设计权责分明的“三线”审批

基于企业的业务特点,将分散各个业务模块各个流程制度中的审批流程及节点进行标准化和规范化,明确各级审批的范围和职责,审批点完整但不重复,各尽其责,针对母子公司的管理方式和特点、以及集团重点事项管控需求,系统搭建了可视化的“三线管理”审批模式即行政汇报线、专业管理线、财务审核线,有效强化了集团的专项管控。同时,为满足个性化的审批需求,系统设置了灵活的加签、授权等审批方式。

### 1.3.2 创建预算“三维”管控模式

预算管控是财务共享平台的主要控制点,通过制定预算管控的规则,与预算系统数据联通,利用平台实现了业务范围、时间、过程的三维管控,即通过专项科目、合并科目以及业务项目的多场景组合实现业务范围的管控,通过逐单提示+年度总额实现时间与金额的控制。通过财务共享平台的建设将财务管控前移到业务管控,实现事事有预算,无预算无支出的预算管控模式,提升了集团的预算管控能力。在强预算管控的同时,设立柔性的超预算解冻流程,由预算评审部门负责超预算费用事项的审批,从而保证业务的正常开展,信息的真实有效。

### 1.3.3 细化资金“三级”管控维度

资金管理向来是集团企业管控中的重中之重,根据集团的资金特点及管控要求,共享平台搭建了独立的资金管理平台。借助共享平台搭建了集团特有的强控、弱控、不控的“三级”

管控模式,统一了集团资金管控力度。在系统搭建标准化的资金管理语言,实现集团资金管控力度的落地;构建了资金平台与业务平台间基于组织、期间、供应商、地点、收支项目、币种、支付方式的7维度管理,细化了资金管控颗粒度;资金的统一管理为集团资金的资金管理、筹划提供有效的数据支持。

### 1.3.4 建立发票全生命周期管理

通过利用OCR发票采集技术自动获取发票信息,实现发票结构化的数据自动获取,打通共享系统、发票认证、金税三期等异构平台,打破发票结构化数据的孤岛,实现发票电子化数据的实时交互,建立企业的发票池,在共享平台实现票面信息、发票状态、流程跟踪等全生命周期的管理,实时监控异常发票,将虚假发票、重复报销等提前扼杀在前段环节,规避税务风险。同时,依托人工智能技术,建立云票夹,自动完成发票信息的采集、校验、稽核、验真、认证、归档等功能,支持PC端、APP端等场景,提升报销体验,提升企业的业财资税融合水平。

### 1.3.5 实现合同执行闭环管理

通过与合同系统的数据联通,实现合同金额、付款条款、结算方式的实时同步;按照各业务模块特点、业务场景以及合同类别,设置了不同的挂账结算逻辑、预付款强制核销逻辑等,实现了从挂账到付款的自动系统控制,有效地防范税务及资金风险。通过系统间的联通,实现了合同付款信息在系统间的共享,同时通过设置系统间的数据交互规则及控制逻辑,规范了合同变更、废止能操作的规范性。此外,借助系统间的集成,推进了合同系统在集团范围内的推广及应用,实现了合同的统一管理。

## 2 数字化财务共享中心的建设效果

### 2.1 深入贯彻标准统一,强化集团管控

财务共享以流程标准化为切入点,建立了基于业务规范性的流程驱动模式,实现了业务流程、会计核算流程和管理流程的有机融合,实现流程再造及优化升级,提高业财一体化水平。通过纵向业财一体化流程梳理,以及横向集团各业务板块的统一规范,借助财务共享平台的建设实现了集团管理方式和管理理念的落地,实现全业务模块的信息化、规范化、精细化、透明化,系统的实时监控分析功能使各级管理部门可以洞察企业的运行情况,及时发现并解决实际问题,提升集团的整体管控能力。

### 2.2 关注合规管理,有效防范风险

在财务共享系统搭建的过程中,始终围绕两个核心“服务+管控”,基于业务特点财务共享平台中搭建了资金、发票、预算、合同、价格、数量等8业务面的核心控制点,通过系统规则配置,实现了自动管控。借助财务共享平台有效防范了集团的资金、合同、税务上的财务、运营风险,为集团的风险管理提供了数据输出,强化了集团内控风险体系建设,从整体上提高了集团的风险应对能力。

### 2.3 专业化财务服务,彰显规模化效应

通过财务共享的建设,推进了财务组织的变更,财务分工更加细化。共享中心通过标准化、规范化等一些列措施,为集团各公司提供了更加专业化的核算服务,同时保证了核算口径、数据的统一,提升了集团的数据质量。同时,财务共享模式极大的降低了财务人员成本,近三年来集团在收入同比增长40%的情况下,财务人员同比减少18%,充分彰显除了财务共享的规模化效应,为企业集团化发展提供了有力的财务支撑。

## 结论:

综上所述,财务共享以提供标准化、专业化的会计核算服务为基础,以过程风险管控为导向,以“客户满意”为宗旨,打造了智能化、数字化的财务共享服务平台。

## 参考文献:

- [1]李璋.浅析企业财务共享服务中心对财会人员职业发展的影响[J].财会学习,2019(14):85-86.
- [2]贾李佳.财务共享服务中心对企业内部控制的影响分析[J].中国总会计师,2019(03):147-148.