

财务共享服务与铁路企业管理创新的实践研究

李晓东

中国铁路济南局集团有限公司党校 山东济南 250000

摘要: 目前,我国铁路正在进入高速铁路时代,但铁路企业目前的经济模式有些落后,显然与铁路的高速发展不相符,也不符合国家铁路集团对铁路管理的要求。在铁路企业快速发展的新形势下,引入现代高效的财务管理模式是铁路企业财务管理的重要方向。财务共享服务可以大大提高铁路业务的财务管理水平,大大降低铁路业务的经营成本,提高铁路业务的企业管理和财务管理效率,同时有效提高铁路企业风险管理水平、避免事故的发生。本文概述了建设铁路企业财务共享中心的重要性,并针对铁路企业建设财务共享服务中心展开了讨论。

关键词: 财务共享服务;铁路企业;管理创新

Practice research on Financial Sharing Service and Railway Enterprise management Innovation

Xiaodong Li

Party School of China Railway Jinan Bureau Group Co., LTD. Jinan 250000, Shandong

Abstract: At present, China's railway is entering the era of high-speed railway, but the current economic model of railway enterprises is somewhat backward, which is obviously inconsistent with the high-speed development of railway, and does not meet the requirements of the national railway group for railway management. Under the new situation of rapid development of railway enterprises, the introduction of modern and efficient financial management mode is an important direction of railway enterprise financial management. Financial sharing service can greatly improve the level of financial management of railway business, greatly reduce the operating cost of railway business, improve the efficiency of enterprise management and financial management of railway business, and effectively improve the level of risk management of railway enterprises and avoid the occurrence of accidents. This paper summarizes the importance of constructing railway enterprise financial sharing center, and discusses the construction of railway enterprise financial sharing service center.

Keywords: Financial sharing service; Railway enterprises; Management innovation

目前,财务共享服务财务模式属于新型的财务管理模式。在对企业的财务和经营计划进行全面审查后,可以制定标准化的财务管理模式,以简化和改进企业的财务管理流程。通过管理企业治理过程中出现的风险,我们提高了现代企业在市场上的整体竞争力。但是,随着经济全球化的发展,企业之间的贸易和市场竞争将不断加剧,企业为响应市场的需求,其综合能力必须不断增强,不断根据市场发展转变经营模式,从而为企业进入市场提供帮助。这一理念在很多企业中得到认可和实施,因为财务共享服务可以显著提高企业的财务管理水平和风险管理水平。因此,企业应不断发展自身的财务管理,进一步推广有利于企业经营的财务共享服务模式,提高

企业的市场竞争力。本文在详细分析财务共享服务在铁路企业财务管理过程中的重要作用的基础上,提出铁路企业如何运用财务共享服务并创新和完善企业财务管理的方法。

一、财务共享服务中心概述

财务共享服务起源于1980年代的美国,当时福特公司开创了财务共享服务理念并创建了财务共享服务中心。具体来讲,财务共享服务是一种基于信息技术的分散管理模式。例如:在基于计算机大数据的基础上,从外部角度为内部和外部客户提供财务管理服务。并且,将企业分散的财务管理相关业务集中在某个指定的平台或位置开展工作,将这称为财务共享服务中心。财务共享服

务中心可以通过单独整合跨区域和跨业务单元的材料和人员以及业务活动来简化财务管理流程。在我国，国有的中兴通讯公司率先创建了财务共享服务中心。之后，华为、中车、长虹、万科、中铁、海尔等国内企业不断应用财务共享服务。

二、铁路企业管理创新中开展财务共享服务工作的重要作用

1. 财务共享服务可促使铁路企业管理效率显著提升

企业为打造财务共享服务平台，对员工的知识水平和专业素质也提出了新的要求。铁路企业开始考虑重新创建专业的员工和管理团队，完成跨部门、跨平台共享资源，使企业能够有效地整合各种财务数据，从客观的角度来说，这种方式确实有助于铁路企业总体管理效率的显著提高。财务共享服务平台正式上线后，铁路职工各业务、商务部门可以有效共享信息，规范铁路建设财务信息管理，从而有效提高铁路企业管理效率^[1]。

2. 财务共享服务能够促使铁路企业财务管理水平显著提高

财务管理在铁路企业的发展中起着非常重要的作用。总的来说，铁路企业的运营需要专业、完善的财务管理体系，而管理者必须对铁路企业的发展有全面的了解，促进铁路的发展。而且，提高铁路企业的财务共享服务效率，也可显著提高企业的经营水平。财务共享服务的应用和发展，可以优化和提升铁路企业的财务管理功能，这使得财务管理过程更加精细，提高了铁路企业的财务管理水平。

3. 促使财务管理工作变得更加标准以及规范

总体而言，大多数铁路企业都面临着较大的挑战，例如业务管理流程和模式差异较大，资源多样化等等，往往都体现在财务管理方面。目前，财务共享服务可以有效整合不同部门的各项业务，形成一套全面的企业财务管理流程和标准。企业工作人员可以通过财务共享平台控制各个组织的财务管理，这大大提高了企业的财务管理水平，保证了财务信息和数据的有效交换。此外，在财务共享服务平台的基础上进行有效的财务管理。这样，在这种工作流程不断变化的情况下，可以有效减轻财务人员的工作负担，有效提高企业财务管理的整体质量。此外，还可以简化铁路企业的财务管理工作流程并不断改善业务财务管理模式。

4. 能够促进铁路企业核心竞争水平显著提升

铁路企业建立财务共享服务后，必须更换原有的管理机制，分解企业财务单位的共享服务职能。其中，财

务核算工作分配给财务共享服务中心，财务工作人员的工作量也会随之减少，大大减轻了工作负担，优化了铁路企业配置，促进了铁路企业核心竞争水平的显著提升。

5. 促使铁路企业风险管理水平显著提高

铁路企业在实施财务共享服务时，大大减少了铁路企业内部资源，保障了铁路企业的财务安全。此外，财务共享服务的建立还大大减少了企业与一些当地银行之间的资金往来，使铁路能够更安全地使用其资金，促使铁路企业风险管理水平显著提高^[2]。

三、当前铁路企业构建财务共享服务平台的关键要素分析

1. 统一的标准以及流程

通过积极制定规范、统一的财务管理流程，直接影响铁路金融共享服务的建立。在制定统一的标准时，铁路企业必须建立一套与企业发展和自身发展情况相适应的标准。因此，铁路企业必须制定规范化、标准化的财务共享服务统一标准。

2. 基础设施稳步迁移

铁路企业在制定财务共享服务模式时，首先要考虑基础设施迁移的成本和复杂性，以保证企业内部基础设施的稳步平移，保证企业财务信息的共享，促进铁路企业财务共享服务体系的顺利建成。

3. 构建绩效管理制度

与传统的财务管理模式相比，财务共享服务设计工作就更加复杂和专业化，因此，并且必须将责任分配给每个员工，而绩效管理制度旨在最大限度地提高工作人员的工作动力。所以，构建符合实际情况的绩效管理制度十分关键。

4. 构建一套专业化的培训体系

传统财务管理工作范围相对狭窄，人员经验有限。在铁路企业财务共享服务系统开发过程中，财务部门工作人员的工作量会明显增加，需要具备的专业技能也就越多，对工作人员来说是个非常的挑战。因此，铁路企业应建立一套专业化的培训体系，作为铁路企业发展财务共享服务的重要内容。

四、铁路企业现行财务管理模式存在的问题

1. 铁路企业财务管理流程与业务流程互相分离

(1) 前店、后厂业务分离

我国铁路企业管理模式是由中国国家铁路集团公司、各铁路集团公司、基层站段进行三级管理。铁路企业是国民经济的中心，其具备业务延伸长、经营类型等显著特点。在基层站段，铁路服务系统的前店部分，如车站、

客运段等,要与后厂的工务、机务、车辆系统站段相互独立。作为车务系统,生产成本是有限的,但真正可以产生成本的工务、机务、车辆段等不能直接产生运输收入。按俗话来讲也就是,赚钱的单位不花钱,花钱的单位不挣钱^[3]。

(2) 实行“收支两条线”

没有完成商业和金融的整合,铁路企业的财务成本管理和运输收入管理的部门、人员、业务都是独立的,财务管理人员不懂业务管理流程,业务管理人员不懂财务管理流程。即使可以直接产生经济的站段,其财务成本管理人员和收入管理人员也是相互独立的,财务管理人员不了解收入管理流程,收入管理人员不了解财务管理流程。

2. 没有全面实现核算会计向管理会计的转型

近期,铁路企业开始“管理型会计”问题的研究讨论。三级铁路管理的前两级管理基本承担了财务管理的管理和监督职能,实现了管理型会计。作为工作于许多站段和部门中的财务人员,无论工作精神还是工作方式,都保留着传统含以上的“账房先生”观念,简单地进行基础凭证、工资单录入和凭证准备、账簿处理、定期报告处理等操作,仅执行具有基本的会计功能。而且,仅在事故发生后就出现的各种经济问题进行了事后分析,会计过程监督功能也尚未充分发挥,会计向管理会计的过渡尚未完成。管理会计需要从总体上关注整个财务系统的管理,以及日常会计、财务标准程序的建立、财务人员的适当分配和企业内的任务分配,而不是仅管理好账单。

3. 财务人员队伍及工作量问题

一般地,铁路财务人员年龄偏高。因此,铁路每年都会招聘新的财务管理专业毕业生,但其招聘比例不足4%,所以,招聘的新晋财务管理人员很少。财务人员执行许多简单而重复的基本会计任务,工作量很大。每个站段和每个部门的多数财务人员都重复简单的任务,例如原始凭证粘贴、输入、准备工资单、会计和报告等工作,单位上千人的工资登记,上百张季度报表,这些简单、重复的工作让工作人员身心疲惫。

五、铁路企业构建财务共享服务,创新管理工作的具体对策

1. 构建一套完善的财务管理制度

财务共享服务是铁路企业进一步简化业务服务的组织平台。联合财务共享服务中心应以建立健全财务管理制度为前提。在建立标准的财务共享服务模式时,铁路企业的管理结构将面临变化,管理模式的突然变化,铁

路可能难以适应。此外,与员工的意见存在很多矛盾,这对于铁路企业建立财务共享服务有着非常大的影响。因此,铁路企业应积极构建一套完善的财务管理制度,以限制和确保系统内财务共享服务工作^[4]。

2. 铁路企业财务人员的转型和分流

财务共享服务中心合并了简单和重复的操作,通过信息共享大大减少了对财务基础岗位的需求。因此,许多基层的财务工作人员将面临转岗和失业问题。根据现有财务人员的年龄构成和素质,铁路企业可以先选择共享服务中心的基本模式,逐步引入,鼓励人员退休,也可以鼓励财务人员转岗,促进财务共享服务中心建设的顺利进行,保障了铁路运输生产的安全和劳动力的可持续性。

3. 将评价机制不断进行优化与完善

根据上述所说,财务共享服务模式的形成影响着铁路企业的个体化建设。要彻底消除财务共享服务模式对铁路发展的负面影响,加强企业个体需求的信息整合与评价工作非常重要。企业建立财务共享服务中心应根据综合管理的基本需求,对子企业、财务部门的信息进行优化汇总,以标准化管理理念为基础,优化铁路企业发展模式。

4. 梳理业务流程

“一带一路”倡议利用先进的高铁技术提高高铁上座率,通过高铁增加客运量,扩大铁路等高速货运业务,增加铁路收入。通过12306、95306等线上平台,吸引货主和旅客使用铁路云产品,优化运输收入流程,增加企业现金流,提高企业资金效率。此外,利用人工智能等自动化系统,系统地解主要业务流程,增加收入,降低成本,及时应对复杂的财务核算请求和内部管理要求。

5. 高度重视财务共享服务模式

在铁路企业高速发展的过程中,管理人员的素质将对业务发展产生很大的影响,而是否应用合适的财务共享服务模式直接影响企业财务管理的有效性。在这个阶段,企业领导者应该认识到并给予应用的重视,确保树立正确的财务管理理念,进一步提高对财务共享服务的认识,用科学的方法深入理解财务共享服务。在解决了相关问题之后,我们从发展的角度来看这方面的时候,形成一个双赢的局面^[5]。

6. 铁路企业局域网信息化系统建设

铁路企业局域网铁路信息系统建设与国铁集团自主研发的财会信息系统6.0全面对接,将现有资源网络与财会信息系统6.0联动,规避网络风险和税收风险。一是要

建立铁路企业集团信息系统控制系统，避免出现数据流动风险，提高网络信息安全。二是让HR系统与6.0财务系统进行联动，实现薪资编制工资成本的自动录入，减轻财务人员核算工资成本的负担，以满足企业管理的需要。三是铁路企业应利用网上预算报销系统管理各种财务问题的风险，减少处理财务支付的工作量，减少财务回收时间和各项成本。

7. 强化风险控制

在铁路企业发展的过程中，风险控制是企业发展的严重障碍。如何在企业发展过程中加强风险管理，是确保业务成功进行和发展重要的保障。因此，在企业财务管理过程中，财务共享服务可以实现对企业内部财务统一调拨和管理，并利用科学和信息化技术对企业的收支进行细致的分析。经过仔细分析，一旦发现它们之间存在严重问题，会对这些问题进行有效监控，以降低业务发展过程中的风险发生概率，加强业务风险控制。

8. 引入电子会计档案系统

由于铁路企业的发展特点，其会计档案存放很容易被当地审计、税务检查，可以用于风险管理和文件管理的远程故障排除。

9. 进行生产力布局调整

在现行的三级铁路业务管理体系中，对站段的管辖

范围进行生产力布局调整，站段的管辖范围延伸到500公里甚至以上。而通过构建财务共享服务中心，可以改变原有的利益局面，让财务管理人员独立于站段领导^[6]。

六、结语

也就是说，随着市场化改革和铁路企业的快速发展，构建财务共享服务不仅可以为铁路企业的财务管理工作提供机会，还可以将会计核算人员从繁琐和重复的工作中解放出来，鼓励财务管理工作人员把重心放在价值管理和创造上，推动铁路业务繁荣发展。

参考文献：

- [1]武建平.关于财务共享服务与铁路企业管理创新的若干思考[J].财经界, 2019(31): 206-207.
- [2]唐妙.铁路运输企业财务共享服务中心的构建研究[J].纳税, 2018, 12(30): 153+156.
- [3]杨奇丽.铁路企业建设财务共享服务中心的思考[J].中国集体经济, 2020(14): 132-133.
- [4]张艳辉, 赵昌昊, 宋昊.铁路运输企业财务共享中心建设研究[J].经济论坛, 2021(11): 87-91.
- [5]钟立岩.铁路运输企业建立财务共享服务中心的探讨[J].铁道运输与经济, 2017, 39(06): 6-9.
- [6]万婧昕.铁路企业财务共享标准化建设实践[J].财务与会计, 2021, (7): 71-73.