

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.20.020

企业集团财务共享服务中心建设研究

郑雨晨

(中国光大集团股份公司,北京 100033)

摘要:在国家科技战略的指引下,“大智移云”在各行各业正发生着翻天覆地的变革。大数据、智能化、移动端、企业云等新科技为企业带来了新活力,为财务人员的学习带来了新动力,也为出纳、记账等基础的且重复性高的工作提高效率带来了新潜力。随着科技创新在国家发展战略中的作用越来越重要,财务管理方式的创新以价值创造为目标,利用科技手段,加速数字化转型,提高财务智能化水平迫在眉睫。在大型企业集团里,部分企业搭建了集团私有云、移动办公生态等。在此基础上,作为智能运营管理的重要组成部分,智能财务系统建设也在企业开展,加速了财务行业从老式的、传统的财务工作方式,到财务工作范围和流程都发生着潜移默化的变化。本文将通过实际工作中的研究与成果,阐述在财务共享服务中心的管理模式下,财务管理系统可能存在的问题、解决措施和方法、以及如何搭建一套适应新环境的智能财务管理系统,特别是在企业费用管理领域,搭建了系统常用的应用场景。

关键词:集团;共享中心;费用管理

在“十四五”科技强国,企业数字化转型的大背景下,财务管理虽然已经摆脱旧时手工记账的工作方式,正朝着业财融合管理会计的方向前进。但我们可以看到,大型企业特别是集团企业,要想通过大量的财务数据,了解业务的深层本质,就需要搭建管理平台。通过精核算、提效率,以及动态分析业务的发展方向,进而使企业高质量发展,实现企业价值最大化。

一、财务共享中心建设的必要性

在国家科技战略的指引下,财务管理应当以价值创造为目标,利用科技手段,加速数字化转型,提高财务智能化水平。为适应高质量的管理要求,开发出一套科技化程度高、便捷高效的管理系统,辅助经营决策,发挥有效的作用。

财务数据对企业发展至关重要,随着智能财务的发展,搭建高效的信息系统必不可少。在费用管理上,通过信息系统将预算编制、执行控制、登记记账等环节智能化、流程化,能够更加迅速地展示财务成果,为智慧财务发挥积极的作用。因此,开发一套智能化高、方便易用的费用管控平台意义深远。^[1]

二、财务共享服务中心建设中存在的问题

(一)集团企业财务共享服务中心纳入范围的问题

目前,财务共享服务中心多数建立在母公司与分公司之间,然而母公司与子公司,特别是上市子公司,建立财务共享存在着一定的重要信息泄露风险。因此,在多种业态、多种企业类型的大型集团,建立统一的财务共享服务中心任重道远。

(二)集团内部数据标准和业务流程不统一的问题

集团各企业的财务数据其内容定义不一致,相同的业务流程在各企业也不一样。在集团内建立财务共享中心,凡将纳入财务共享服务中心加工核算的企业,应当关注财务数据的标准化和业务流程规范化。

(三)系统使用过程中可能存在的问题

1. 用户使用体验感欠佳。

领导在审批单据时,无法通过影像图片看到原始发票及附件,缺少可视化功能。填报人填写单据时,无法实现票据扫

描识别和关键信息提取。发票信息、飞机票信息、火车票信息等均需手工录入系统,延长报销运转时间,效率较低。财务人员记账时,无法自动生成凭证。需手工从原来系统中导入导出,加大财务人员低价值的工作量。

2. 未实现移动办公,效率有待提高。

费用申请填报及审批依赖电脑和扫描仪等固定办公设备,便捷性差,影响工作效率。因公出差较多的部门,从填报到报销到账周期较长,易使员工产生急躁情绪,不利于员工安心工作。

3. 费用事项与核算科目同步匹配问题。

费用系统中“费用事项”与核算系统“会计科目”是存在对应关系的,一旦两者之一发生了变化,应当实现定期校验手段,确保两个系统中项目要素自动提示匹配修正。

4. 统计分析功能不够精细。

项目统计颗粒度不够精细。比如,国内差旅费出行人员乘坐交通工具时,无法统计出飞机仓位、火车座次等级等信息;境外差旅费出行时,无法统计入住酒店名称、境外差旅补贴无法区分公杂费与城市交通费;会议期间,无法统计会议地点等信息。

5. 本地服务器的局限

系统数据存储在本地服务器,单机服务器不与互联网连接,无法通过远程方式使用数据,从功能拓展方面来看,局限性较大。

三、财务共享服务中心系统管理平台建设的解决措施

(一)提高用户体验感

通过成熟的影像识别技术,将原始发票、飞机票火车票等票据,通过影像识别技术,抓取关键字,自动写入方式,减少人工录入时间。同时,在审批时可以看到票据以及附件的图片影像,提高用户使用满意度。

(二)实现移动端业务

提高工作效率的有效途径是移动办公。目前多数企业已经实现文件流转、人力资源等系统进行移动办公。移动财务

报销的提出,可实现在手机等移动终端完成费用支付的填报与审批,提高企业集团整体工作效率。

(三)基础数据来源统一

所有管理费用数据源应当在一个系统中输入,才能统一数据来源。费用系统与核算系统间的交互频率可提高至每日传输费用凭证,每周传输支付凭证,每月核对数据信息。发现差异及时调整。^[1]

(四)细化数据颗粒度

大数据时代下,如何在繁杂的数字中快速提取管理所需的信息,正成为数字经济环境下,出现的新问题。设计系统时应当前瞻性的根据数据属性,为数据打上不同维度的标签,有利于满足提供颗粒度细化的数据支持。

(五)云部署

智能费用管理系统可部署在“集团云”内,在同“一片云”下,便于与其他业务系统进行接口开发及信息互通;易于后期业务扩展,并可随着业务发展实现硬件资源自由伸缩、灵活扩展;同时,“集团云”有专业的IT部门进行统一管理,整体协调硬件资源配置,确保系统平台拥有足够的空间。^[2]

四、费用管理系统的场景

业务应用场景是展示智能费用管理系统中最可能被应用的场景。

(一)预算跟踪管理场景

预算跟踪管理场景将实现预算和报销有效关联,可根据业务要求进行多维度预算控制。通过预算管理功能,实现费用事前预算管理、事中预算控制,在提交单据时进行智能预警,超预算进行相应提示。管理层可实时通过移动端或PC端快速查看预算的执行情况,利用单据的超标准或预算预警,有效判断单据费用占用情况,提高审批效率。

(二)申请费用场景

员工对下列费用需进行事前申请,包括申请按合同约定支付的费用、申请限额以上非合同支付的费用、申请年度费用预算外等支出申请。

(三)借款及还款业务场景

员工可使用本系统进行费用借款与还款,因部分特殊业务,支持一次借款多次报销的方式,亦支持多次借款一次报销的方式。当完成报销后系统会对金额进行核减。

(四)直接报销业务场景

对于常见的业务场景,如招待费、差旅费、会议费等费用报销,金额能够根据设定的标准自动计算并作相应管控。规则预设流程支持按权限进行精确到人的管控。具体报销流程可按照业务规则进行人员组、部门组、人员级别、人员岗位等不同维度的个性化定制。

(五)在线审批报销场景

通过本系统的移动端应用,审批人可以随时随地进行审批,系统将按照单据流程节点进行自动消息提醒,从而提高整体财务报销效率。^[4]

(六)消息推送和企业微信转审批的场景

系统将利用企业微信的相关功能模块,向员工、审批人、

财务人员等角色进行消息推送。员工及审批人可通过企业微信中特定消息模块查看最新单据审批提醒、单据通过提醒等内容。

(七)财务人员与员工信息交互的场景

财务人员可对单据进行在线财务审核,进行系统内单据审核时可通过快捷按钮与经办人就单据事项进行沟通。审批人及审核人驳回至提单人时,提单人修改事由、附件、发票、改小金额以及付款信息时,再次重提此单据。

(八)实时查看会计凭证场景

在财务审核后系统将自动生成费用凭证并实时推送至账务系统,完成在线付款后将自动生成支付凭证并实时推送至账务系统。为方便财务人员了解凭证生成情况,系统实现将费用凭证的凭证号及付款凭证的凭证号返写至智能费用系统中,若未正常生成,系统将返写失败原因。

(九)实时报表查阅场景

针对费用的申请、费用报销、借还款等内容,系统按照预设的条件形成实时报表,以满足财务人员、部门负责人、预算管理员等不同角色进行实时报表查看与导出。系统同时满足部门负责人、部门预算管理员在移动端进行权限内的预算执行情况报表的查看要求。可利用可视化的报表对企业集团的费用执行情况进行统计分析,通过对报表数据的层层穿透,以追踪数据来源辅助业务决策。^[5]

五、系统建设方案

费用管理系统的目的是为了提升运营效率和服务水平,从而提高公司核心竞争力。项目在实现费用合规管理、用户方便易用的基础上,利用科技前沿手段,适度进行了创新。

(一)系统框架方案

1. 系统结构

财务共享中心智能管理系统是多个系统的集成,包括费用预算系统、费用管控系统、资金系统、核算系统、商旅平台以及数字档案系统等。

费用预算系统,可实现按年度下发预算模版至企业集团职能部门,经各职能部门编制费用预算后,汇总至财务管理部审核。待完成公司治理程序后,将批准通过的年度费用预算下达至各部门,同时作为费用系统的管控依据。

费用管控系统,可实现费用申请、借还款、费用报销、在线审批、支付指令推送、费用凭证推送、查看费用情况为主要业务流程的财务信息平台。同时,支持各系统间的数据交互查询,并能针对不同种类的费用数据进行统计分析。

资金系统,接收到费用系统支付指令,按照网银操作规定,经复核后,完成网银支付。将支付完成的业务回传到费用系统并自动生成支付凭证。每月该系统将网银流水发送至本部核算系统进行自动对账。

核算系统,每日接收费用系统自动生成的费用凭证和支付凭证。每月该系统将记账凭证号及金额数据回传至费用系统,与费用预算比对,进行预实分析。

商旅平台系统,差旅费、交通费和办公用品在日常报销中频率高且有明确标准的费用项目。为规范管理,节约预订时

间,提高预订效率,降低相关成本。

数字化会计档案,在数字化时代的背景下,档案电子化是大势所趋。财务档案作为单位的重要档案之一,如果没有信息技术有利的支持,管理难度将会大大提高。会计档案管理是一项重要的财务基础工作,推进会计档案数字化管理势在必行。

2. 系统功能

费用管理系统可在移动端和电脑端使用,数据实时同步更新,本系统可以实现以下功能。

(1)费用预算功能。支持有权限的用户提交费用预算申请,经配置的审批流程后直接应用到预算控制中。提供动态的预算执行控制规则和预警机制,各级领导可以随时监督执行支出情况。

(2)报销管理。依据费用发生机制不同,为不同费用匹配对应的管理策略,系统支持“事前费用申请+报销支付、直接报销、后补报销”等业务模式。

(3)借还款管理。实现借款的申请、审批、发放、还款、核销管理,支持借款单生成费用申请单或费用申请单关联借款单,支持报销的同时核销借款,实现对个人借款情况和每笔借款核销情况的精确管理。

(4)发票管理。用户通过手工录入、拍照、影像扫描识别(OCR)、二维码扫描等方式将发票信息录入系统,形成统一的发票管理台账(可通过发票类型、税率、不含税金额、税额、含税金额、供应商名称等字段值过滤及排序)。通过上述方式提交的增值税发票,连接税局发票系统真伪校验。

(5)付款管理。支持批量付款权限设置,并将支付信息推送到银企直连平台进行资金支付。“付款失败”后的处理。对于因银行账号填写错误等原因退回的付款指令,系统支持修改,并重新提交审批,审批通过后提交付款。

(6)生成凭证管理。实现自动核算,自动通过单据业务信息,转换为财务核算相关的财务信息,自动生成凭证及对应的现金流量项目,并一键或定时自动传输到总账系统。

3. 系统流程

(1)费用预算流程。每年度按照下一年度整体财务安排,费用预算系统下达费用预算编制模板至各职能部门,各部门根据系统预设公式,自动计算部门全年预计费用。按照本部门次年工作计划,编辑部门年度费用预算。经部门负责人审批后,系统汇总至财务管理部,显示企业集团年度费用预算金额,同时进行预实对比。

(2)费用报销流程。《申请单》:约定事前需要申请的费用事项,如合同履约付款、差旅费等。事前费用申请时为预算控制节点,经过审批后将费用预算额度冻结。《借款单》:在未取得正式合规票据前,通过借款支出的费用。《报销单》:在取得正式合规发票等相关票据后,拍照扫描上传影像,系统自动识别发票信息,完成单据填制。

(3)支付核算流程。费用系统审核后的单据,推送至资金系统,在网银上进行支付后,回传费用系统生成支付凭证并按推送至账务系统。

(二)人员配备

设立财务共享服务中心的初衷是降本增效,改变原有每家公司都配备基础财务人员的组织形式。将分支机构的财务核算人员整合调整到共享服务中心,不再设立基础财务人员岗位。

(三)管理体系

1. 作业质量管理

敏捷高效,稳定易用,提升体验。提供随时随地便捷、移动化的费用报销服务,有效提升企业集团领导及员工在财务报销处理的用户体验,实现费用管理的智能化、敏捷化。

智能管控,加强数据运用,提升合规水平。以大数据和云技术为依托,夯实智能管理的数据基础,实现智能预算下达、弹性资源分配和全流程预算管控和预算进度展示。

优化流程,降本增效。通过移动互联、人工智能等技术手段实现全流程线上化,重塑报销流程,简化冗余环节,减少人工断点,提高报销效率,节省人力成本。

2. 绩效管理

在财务共享服务中心工作的员工,应当提高业务技能,拓宽专业视野,为提升财务共享中心在整个机构中的绩效,可以通过建立共享中心员工绩效评价机制,衡量员工的工效产出量。如下表所示。

财务共享中心员工绩效评价表

考察指标	考察内容	评估分值
执行力	工作效率与工作成果	40%
业务学习能力	本职工作的学习和工作上的创新力	15%
业务沟通能力	团队合作、默契与协调性	15%
责任感	对待工作是否认真负责	15%
组织纪律	是否服从组织规定,按组织要求办事	15%

六、结语

财务共享服务中心在我国已经推广运行十几年了,但在实际运行过程中,还是存在不同程度的新老问题需要解决。作为基础工作内容较多的机构,企业应当提高重视程度,同时,通过科技创新,提高工作效率。本文从分析共享中心平台搭建过程中存在的问题,改善在建设过程中的具体思路及工作方法,使得共享中心在管理体系上不断优化,不断创新升级,最终将共享中心运营模式走得远,走得更好。

参考文献

- [1] 龚春名. 财务共享平台的构建与应用研究[J]. 现代营销(经营版), 2020(02):189.
- [2] 李峰. 企业集团建设财务共享服务中心的关键成功因素分析[J]. 商业会计, 2021(11):81-83.
- [3] 谈硕. 论企业集团财务共享中心的建设[J]. 财会学习, 2019(01):20-21.
- [4] 崔明. 企业集团财务共享服务中心建设探讨[J]. 全国流通经济, 2020(36):40-42.
- [5] 王琳. 完善企业集团财务共享服务中心的探讨[J]. 财经界, 2019(01):155-156.