

大土木行业财务管理模式创新与案例研讨

——中交二航局财务共享中心服务的实践

李闻一^{1,2}(教授), 刘东进³

(1.华中师范大学经济与工商管理学院, 武汉 430079; 2.武汉纺织大学会计学院, 武汉 430200;
3.中交第二航务工程局有限公司, 武汉 430040)

【摘要】本文以中交二航局财务共享中心为案例,阐述了共享中心在企业财务战略实现中所发挥的作用,从战略目标、组织架构、流程设计等方面探讨了财务共享中心的建立和运作,并对其经济效益、管理效益及社会效益进行了深刻剖析。在此基础上,对中交二航局的财务共享中心提出了提升建议,并展望了施工行业的共享模式未来发展之路。

【关键词】中交二航局; 财务共享; 效益; 定位; 职能

跨行业、跨地域、多层级的企业集团,已成为中国经济的脊梁,但企业集团在快速发展和扩张过程中财务管理弱化的问题不断显现,严重制约了企业集团的健康发展,财务管理变革和创新的呼声此起彼伏,财政部顺势提出**2014**年为管理会计年。如何进行财务管理变革,构建新的财务管理模式,以治愈企业集团财务病症,支持企业集团的健康发展,已经成为管理理论研究者 and 实践者共同关注的热点问题,中交二航局也不例外。

一、中交二航局简介

中国交通建设第二航务工程局(简称“中交二航局”)创建于**1950**年,原属交通部直属四大航务工程建设一级施工企业。**2006**年,中交二航局成为世界**500**强企业——中国交通建设股份有限公司的全资子公司。中交二航局集设计、施工、科研、资本运作于一体,以路桥、港航、铁路、城市轨道交通、市政工程施工为主业,是一家“大土木”、多元化经营的大型工程建设企业,其下辖**14**家子公司、**23**家分公司、**10**家项目投资公司、**5**家参控股公司、**17**个经营性办事处,**2013**年末公司注册资本**30.02**亿元,资产总额**350.81**亿元,**2013**年实现新签合同额**400**亿元,总产值**300**亿元,利润总额**10**亿元。

2008年之后,国务院为降低美国次贷危机对中国的影响,加大了对“铁公基”的投入,**2014**年全国轨道交通投资需求更突破**3 000**亿元,市场的快速扩张给中交二航局带来绝佳的发展机会。但如何在扩张中加强对下属成员单位和项目的控制,保证集团资金安全,提高财务透明度,降低企业内部控制风险,提高企业投资效益,实现稳健扩张,成为中交二航局首要考虑的问题。为把握此次机遇,中交二航局自发迈向新型管理创新之路,以建立若干

财务共享中心为突破口。

中交二航局于**2008**年开始探索财务共享服务发展之路。历经**4**年的选择与转型,提出了在**2015**年之前完成**8**个区域财务共享中心的建设,现已建立武汉、镇江和重庆三个财务共享中心,这三家财务共享中心核算的资产总额、营业收入、经营活动现金流入占总量的**72.11%**、**58.24%**、**69.1%**。其取得的经验和成绩,逐渐赢得业界的认可。

二、财务共享中心助力中交二航局战略实现

(一)建立财务共享中心有助于规范基础管理

中交二航局为了建立适合企业实际的管理标准,实现管理的精细化、科学化、规范化,指导公司各项经营管理工作,根据《中交第二航务工程局有限公司管理大纲》的要求,制定颁布了《管理系统单元手册》。财务共享中心作为实现“一体化”、“信息化”战略的载体,将各项管理规定嵌入到共享中心的工作流程中,推动了物资集中采购、设备集中采购、技术中心共享等一系列基础管理规范。下面主要介绍技术中心共享状况。

财务可以共享,难道技术不能共享?中交二航局虽然拥有强大的技术研发队伍,但研发人员分散在全国各地,难以形成合力。中交二航局通过借鉴财务共享中心的模式来尝试创建技术中心,实现技术的共享。通过技术中心,全面统筹公司技术研发、项目技术支撑和服务工作。技术中心下设施工设计事业部和研发中心:施工设计事业部负责组织重大项目(投标方案、实施方案)技术方案设计、技术总结、工艺标准编制;研发中心负责重大科研项目实施、重大方案研究及技术标准制定。

技术分中心在公司研发中心的组织下,开展相关专业技术科技研发工作,参与技术方案的编制,为项目提供

专业化服务。技术中心通过构建多层次组织结构,为实现技术资金合理配置、技术攻关的及时高效奠定了坚实基础;通过技术人力资源的分层次共享,可以优化技术人员管理、培训以及分工协作,同时为技术人员的个性化、专业化发展和杰出技术能手脱颖而出创造条件。

(二)建立财务共享中心有助于整体管控模式的转变

1. 强化对成员单位的监控能力。建立财务共享中心是强化风险管控能力的重要途径,也是加强财务管控的创新之举。财务组织革新主要体现在财务组织从分散式组织形式到集中式组织形式的转变,这是财务共享服务模式成功的关键。财务共享中心是一种典型的集中式组织模式,它通过将服务端(财务共享中心)和客户端(成员单位)分离的方式,重新定位了中交二航局和成员单位之间的业务界面和业务关系,并将从事标准化财务工作的财会人员从成员单位中分离出来,并将其归属到财务共享中心,实现财会人员的集中化。由此,财会人员和业务人员串通舞弊的途径被彻底切断。

2. 提升资金风险管控能力。随着跨区域、跨国界、跨业务板块扩张进程的不断加快,中交二航局对全局的资金管控出现力不从心、资金风险增大的问题。设立基于财务共享模式的资金管理中心来统一管理所有成员单位的资金,既可以为缺少资金的成员单位提供低于银行贷款利率的融资,又可以提高资金存量有盈余的成员单位的投资收益,更重要的是通过对资金池和网上银行的有效利用,可以实现对所有独立核算单位资金账号的统一管理和实时监控,实现资金审批与资金收付的分离,提高资金风险管控能力。所有的资金支付被分为大额支出和小额支出,如此可以实现在保证业务单位一定的资金支配灵活性的前提下,加强大额资金的利用效率和风险管控能力。

(三)建立财务共享中心有助于提高会计信息质量

1. 财务共享中心保证了会计信息传递的及时性。随着企业管理层次的增多,信息传递的及时性越来越难以得到保证。中交二航局在原来的信息传递模式下,由于信息传递经过的层次多、节点多,信息传递的路径很长,以及信息在每个节点停留的时间较长,因此信息传递的时效性较差。另外,由于节点对信息处理的规范差异、道德风险、信息不对称等因素的存在,致使信息在传递过程中容易产生失真问题。信息传递过程中的时效问题和失真问题,最终造成决策的延误和失误,导致管理活动失效。

在财务共享中心下,企业建立端到端传输机制,信息传递过程中的中间环节不断被弱化,管理的层次减少,则信息传递更加及时。基于此,中交二航局探索建立了基于财务共享中心的扁平化信息传递模式(如图1、图2所示)。在该模式下,企业信息传递的上报、下传路线由于中间层的弱化或者取消而大为缩短,端到端传输经过中间交换

设备时不需要进行存储转发,信息传输延迟小,会计信息传递变得更加及时。

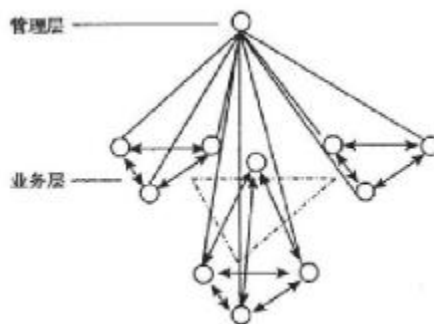


图1 扁平化信息传递模式



图2 端到端传输流程

2. 财务共享中心保证了会计信息的客观性,增强了会计信息的可比性。建立财务共享中心之前,中交二航局各成员单位之间由于地域和业务范围的差别,所使用的会计政策也存在差异。同时由于人员素质参差不齐,会计估计差异也较大。财会人员按照个人习惯进行会计核算,不同的人员处理同一经济活动会得到不同的核算结果,会计工作的客观性难以得到保证。

建立财务共享中心后,可以通过规范财务会计工作的处理流程和验收标准,对集中办公的业务处理人员定期进行业务培训以提升其业务能力,进而提高会计信息的客观性,让会计信息真实地反映经济活动的实质,不因具体财会人员职业判断的不同而有变化。

同时,财务共享中心的建立还便于统一规范成员单位的会计政策和会计估计方法,减少会计判断差异,提高各成员单位之间经济效益和财务状况的横向可比性,为中交二航局各成员单位的效益分析、优化以及经理人的绩效考评提供了依据。

(四)建立财务共享中心有助于推动企业会计资源的整合

会计资源是一种动态的信息资源体系,它包括以下四个方面的要素:会计信息资源、用户的信息需求、人力资源、计算机自动化设施。

建立财务共享中心,整合中交二航局的各种会计资源,可以让成员单位之间的信息传递和人员沟通更加通

畅、实现财会人员相互监督和会计信息的交互验证,用户信息需求将得到统一的分类、综合、分析和加工,人力资源管理将得到优化,采购议价能力将会得到增强。具体如下表1所示。

表1 会计资源共享前后比较

会计资源	实施财务共享前	实施财务共享后
会计信息资源	会计信息资源分散,可比性差	企业集团与成员单位之间的信息传递和人员沟通更加通畅、成本大幅降低
用户的信息需求	沟通难度大,信息不对称,信息需求难以满足	用户信息需求得到统一的分类、综合、分析和加工
人力资源	人员分散冗杂,效率低	精简财会人力资源并集中进行管理培训,降低成本,提升员工素质
计算机自动化设施	分散,利用率低,成本高	设备集中采购管理,成本降低,效率提高

(五)建立财务共享中心有助于完善管理会计决策和提升企业竞争力

财务共享中心好比一个专门提供会计服务的“工厂”,一项会计核算服务能被拆解为无数个细小的动作,并被标准化、流程化操作,使得不同地区的会计组织按照同样的标准和方式做同一件事情,从而为本来各具差异的工作进行专业化分工以及基于此的规模经济提供了可能性。财务共享中心专业化的分工类似于在会计领域引入分工和专业化理念,从而能够使用更低成本的人员进行置换形成规模效应,降低单笔业务处理成本,并达到全局财务管理成本降低目的;同时,又为中交二航局财务战略得以统一贯彻执行提供了保证,体现了制度、流程和标准的统一,为其综合竞争力的提升打下坚实的基础。具体分析如下:

1. 获得规模经济效益。将不同地点经营实体的会计业务集中到一个财务共享中心来记账和报告,就不需要在每个分子公司和办事处都设立会计岗位。通过将固定成本分摊到更大数量的产品服务上,并使用更为高效的大生产技术和流程,从而实现降低成本的目标。

2. 建立最佳实践流程,实现管理聚焦。通过建立最佳实践规范流程,可以保证会计记录和报告的规范、结构统一、可持续的成本节约、提高效率;通过管理聚焦,使管理层聚焦于核心业务,可以节约管理成本并大幅提高管理效率,让管理层可以集中注意力来建立并强化企业核心竞争力。

3. 明晰权责划分,促进沟通协调。财务共享中心下设各专业组,在专业组下设各专业岗,明确各专业组、专业岗的权责,并将财务共享中心的所有财会人员分配到相应的专业岗;将会计核算服务细分、拆解,并进行业务流程标准化,将标准化流程分配到具体的专业岗中,并由该

专业岗所属的专业组组长实现对全组各专业岗工作的协调和监督,实现流程化。如此一来,每一个员工对自己的角色了然于心,明确了自己的工作内容、工作结果验收标准及相应奖惩;明确了前后流程的工作内容、负责人员、负责人权责。各个流程的人员基于共同的制度规范来进行自我定位,沟通更加通畅,损失责任界定更加公平、合理,更准确的绩效考评带来更好的激励效果。

4. 实现应收应付管理、纳税管理和会计信息披露的标准化。建立财务共享中心之前,中交二航局的应收账款坏账率居高不下;应付账款常因未及时支付而致信誉风险或未利用供应商信用政策而致高资金成本;因未及时缴税而承担税款滞纳金;因会计信息未充分完整披露而面临合规性风险。

建立财务共享中心之后,通过实行应收应付的全局统一管理、信息实时更新,实现了应收账款的及时催收和应付账款的按时偿还;利用供应商信用政策进行商业信用融资,降低了融资成本;及时、完整、客观地披露会计信息,满足了社会公众、政府、上级单位等信息使用者的需求。

5. 优化管理会计决策。在过去的会计核算模式下,会计核算的准确性更多地取决于财务人员个人对业务的把握和判断,会计核算信息的准确性得不到保证。在财务共享模式下,数据来源真实、会计核算方法统一,会计信息质量大大提升,标准化的会计流程让管理会计对专项成本费用的分析“水到渠成”。

以成本费用下的职工薪酬为例来说明财务共享中心如何能够触动管理会计。财务共享之前,职工薪酬核算只能向集团报告一个总数;建立共享中心之后,通过财务共享中心的费用与薪酬核算组的薪酬核算岗,可以将职工薪酬核算精确到××员工××月份的固定工资、绩效工资、福利费、五险一金等细小项目,每位员工的薪酬在系统里一目了然,这就为准确的绩效考评和有效的员工激励政策制定提供了依据。会计人员不再只是核算一个财务上的总数,而是通过更精细的定量统计和分析为管理层决策提供可靠的依据。

6. 奠定“财务云”建设的基础。技术更新的速度越来越快,以云计算、大数据、移动互联网和社交平台为代表的新兴技术和创新思潮将影响企业的经营,催化财务创新,变革财务管理。科技进步将使会计服务更加“云”化。在云计算的推动下,以最快、最好满足客户为导向,财务的业务、流程、信息系统、服务都将发生改变。财务共享中心是实现“财务云”的“基础设施”,它通过结合信息技术和业务经营实现会计信息的初步信息化处理,显著提高了中交二航局的会计信息化程度,极大提升了会计信息在中交二航局内外部信息传递的速度,为其后续的“财务云”建设奠定了基础。

三、中交二航局财务共享中心的建立

(一)财务共享中心的战略目标

建立财务共享中心,实现了中交二航局会计核算职能与财务管理职能的平行运行。公司各层级对所属财务主管实行委派制,由相对独立的财会人员在现场对项目进行财务管理;财务共享中心则通过后台运作,进行会计核算,发挥财务会计的“反映”和“监督”两项基本职能。财务和会计的分开并行运行是当前会计管理的发展趋势,这种管理模式不仅可以避免财务共享中心核算职能同各成员单位的生产经营活动脱节,而且能够更好地为各级组织提供服务,全面打造“垂直、统一、高效”的具有中交二航局特色的财务管理体系。具体如图3所示。

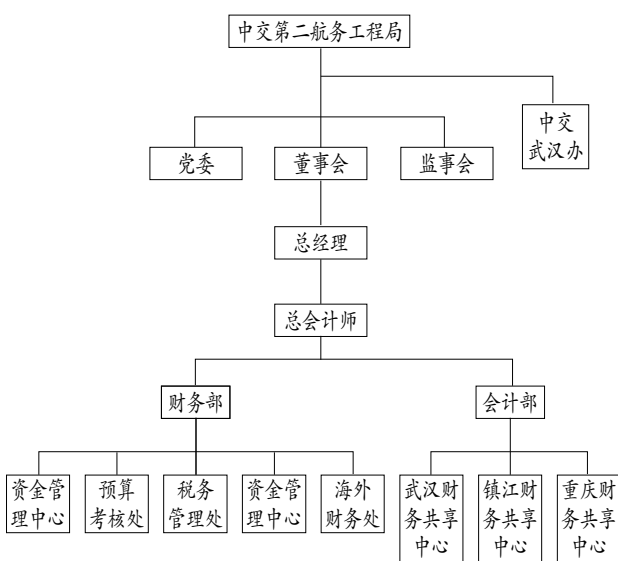


图3 二航局财务组织架构图

1. 垂直管理。财务共享中心通过为成员单位提供会计核算服务,监督成员单位的制度执行情况,掌控各成员单位的实时财务信息,实现总部对成员单位的直接管理。

为实现会计与财务的垂直管理,中交二航局明晰了财务组织架构。成员单位的会计核算工作由财务共享中心进行集中处理,财务管理工作由局财务部派出的现场财务主管来专注履行。成员单位每发生一笔业务,首先由业务员提出申请,再由成员单位的财务主管或部门经理进行审批、签字,通过线上数据流和线下实物流同步推进,将业务输送到财务共享中心进行审核和账务处理。因此,武汉财务共享中心能够全面、及时地掌握纳入共享中心的各成员单位的财务状况和运营情况,为中交二航局整体管理决策提供了更有力的支撑。

资金方面,各成员单位均在中交武汉办(中交股份的内部银行)开立账户。成员单位对其账户下的工程款拥有自主使用权,其所收取的工程款统一集中到集团总公司或区域公司的账户。项目部不得私立账户、收款、转款。对工程款的使用则下放到项目部,集团总公司或区域公司

不得无故干涉。对于短期资金确有困难的项目部,集团总公司或区域公司利用自身资本、管理优势,通过内部拆借、贷款等方式,为其疏通融资渠道,筹措资金,帮其渡过资金难关。

采购方面,武汉财务共享中心通过整合其为各成员单位提供会计核算服务过程中获取的供应商的信息,建立合格供应商档案,完善原材料的采购信息,杜绝材料质量问题的发生,防止项目腐败,进而保证工程质量。

2. 统一管理。

(1)统一会计政策。主要的会计政策(如折旧、坏账准备的计提,周转材料的摊销,管理费的上交比率,差旅费的标准等)统一由中交二航局制定,由财务共享中心监督执行。中交二航局通过下发《中交二航局财务管理实施细则》,统一了公司内部会计政策。

(2)统一会计核算。对局总部、各分子公司本部、各经营性窗口公司、施工项目部及其他业务部门等制定明确的会计核算办法,统一会计科目、核算内容、编报办法等,并且通过ERP软件的科目预置,达到统一核算的目的。

(3)统一会计软件。为避免出现“信息孤岛”,在会计信息化的实施过程中,保持在全局信息化统一规划的前提下实施会计软件开发,并通过建立全局统一的会计软件功能模块来满足日常会计核算与财务管理的需要。中交二航局自实行会计信息化以来,始终坚持统一软件、统一核算方法和统一科目编码,彻底改变各成员单位的信息化应用不统一的状况,为会计信息化统一平台的搭建提供了保障。

(4)统一财务共享中心业务处理流程。中交二航局会计部通过制定《武汉财务共享中心业务处理流程》以及各个岗位的系统操作手册,对流程、岗位和管理进行统一管理。

3. 高效管理。武汉财务共享中心已经纳入65家成员单位,为其提供会计核算服务。业务处理数据如表2所示。按照刘东进总会计师的要求,“每笔合格单据在财务共享中心处理时间不得超过三天”,从而达到每笔业务处理在8天内完成。武汉财务共享中心为局管理层及时了解各成员单位的财务状况,更高效地制定管理预测和决策提供了良好的数据来源。

表2 武汉财务共享中心2014年上半年业务处理量

项目	收款	付款	编制记账凭证	附件处理
笔数	3 849	32 077	43 470	424 109

(二)财务共享中心的组织架构

为了构造“垂直、统一、高效”的财务管理体系,中交二航局财务共享中心对流程和岗位进行科学规划,制定了各个不同性质业务活动的流程规范,将共享中心分为4个组、10个岗位,分别从资金、费用、资产、成本及报表几个方面来进行会计核算工作。同时,将流程和岗位进一步

细化和规范,通过提高效率来获得规模经济效益,通过规范处理来提高会计信息的可比性,从而达到统一、高效的目的。具体如图4所示。

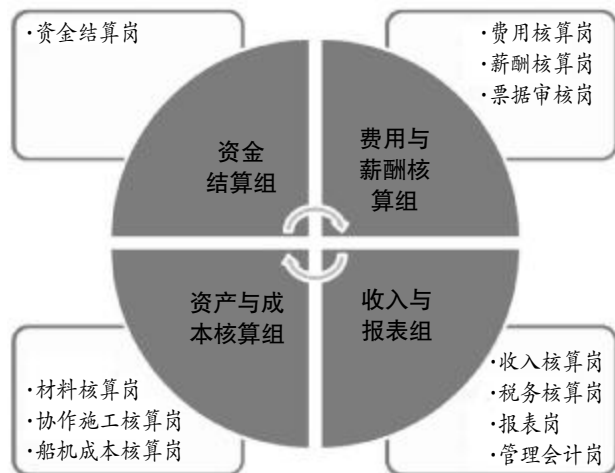


图4 中交二航局财务共享中心组织架构图

1. 资金结算组。主要负责成员单位的资金收付、票据结算和对账工作。中交二航局为了加强对资金的管理,将成员单位的大额资金归并到武汉中交办进行统一管理;通过每月划拨一定数额的款项到企业的外部银行,进行小额款项支付。资金的集中管理,从一定程度上保证了资金安全,提高了公司的资金效益,有效地控制了资金链断裂风险。

2. 费用与薪酬核算组。下设三个专业岗:费用核算岗、薪酬核算岗和票据审核岗。①费用核算岗主要负责成员单位的管理费用、财务费用及其他应收款的审核和核算工作,协助编制销售费用、财务费用明细表等。②薪酬核算岗负责成员单位薪酬、福利费的审核与核算工作,协助编制劳资报表、应付职工薪酬表、人工成本表等。③票据审核岗负责成员单位费用报销流程以及其他业务流程的审批,审核成员单位票据,审核完成后归属类别以及对对应记账科目。费用核算组是整个财务共享中心最繁忙的部门,其业务处理量占中心总业务处理量的50%以上。

3. 资产与成本核算组。主要负责将材料、人工、机械直接计入项目成本的业务。根据业务对象不同,资产与成本组分为三个岗位:①材料核算岗,负责核算材料收、发、存、摊销,建立材料供应商往来账,提供同类项目材料耗用情况信息,协助成员单位进行材料成本分析,协助报表岗编制存货情况表、应付账款明细表等。②协作施工核算岗,负责核算协作单位的分包计量(包括暂估计量)以及复核与核算成员单位分包支付申请资料,复核长期应付账款折现的计提,协助成员单位进行分包成本分析,协助报表岗编制主营业务成本明细表、应付账款明细表等。③船机成本核算岗,负责审核与核算成员单位设备使用费及设备款项支付资料,协助成员单位进行分包成本分析,协

助报表岗编制主营业务成本明细表、应付账款明细表及其他应付款明细表等。

4. 收入与报表组负责每期报表的编制以及收入和税务的核算。①收入核算岗,负责收集和复核成员单位预计总收入、预计总成本资料,确认及核算成员单位建造合同当期合同收入、成本、毛利,计提及核算上级管理费 and 各项税金,复核坏账准备、长期应收款折现,并进行账务处理,协助报表岗编制应收账款明细表、建造合同汇总表、主营业务收支表、管理费用明细表、应缴税金明细表、营业税金及附加明细表等。②报表岗,负责结转成员单位损益类科目,以及总账系统账务的记账、月结和年结,编制成员单位银行存款余额调节表、季度、年度财务会计报表,编写财务报表附注,协助项目财务编写财务情况说明书,成员单位与各分子公司内部往来对账,负责编写成员单位季度、年度财务报表的经济活动分析,税务分析报告和相关财务专题分析,协助成员单位和项目委派财会人员加强财务管理工作。③管理会计岗,负责编制集团季度管理会计报表,根据管理决策支持需要,编制公司管理会计报表。

为满足人员能力发展要求,财务共享中心并未就业务单据的传送设置专门的组来分管,而是由各专业岗人员兼任会计主管,负责接收成员单位费用报账员、业务管理员传递来的单据,并在单据审核完成后按单据类别分发至各岗位;在出现单据不合格或单据金额计算错误等问题时,负责与成员单位财务工作的协调;在业务完成后,负责收集、整理、保管、装订成员单位记账凭证。

(三)财务共享中心的流程设计

中交二航局在建立财务共享中心之前,对其整体财务管理的组织架构、管理模式、内部控制要求进行了深入的调研。结合自身的管理、核算要求,对业务流程进行优化,并根据流程设计岗位及职责,将各业务流程中需要的单据、报表信息以及涉及的审批流程详细列出,指导并规范了二航局会计处理,使得财务共享中心的工作流程化、标准化。

为了让成员单位更加深刻地了解并认同财务共享中心,中交二航局先后进行了各种模式试点,在实践和探索中,最终确定了跨组织架构、区域型财务共享中心的建设方案并付诸实施。一系列的铺垫,不仅使得大家更好地认识到进行财务共享这一变革的必要性,更为接下来财务共享中心的建设打下了坚实基础。

中交二航局财务共享中心的主要业务包括:债权、债务确认业务,支付业务,收款业务,报销业务。财务共享中心流程主线为“业务审批——财务审批——单据传递——财务共享中心处理(生成凭证)”。第一阶段的业务审批一般由成员单位完成,单据和线上流程传到财务共享中心后,由各个专业岗进行处理,生成凭证并记入相应的

账套。

1. 采购业务流程。在我国目前的工程建筑质量事故问责的制度下,一旦项目发生质量事故,无论缘由,建筑公司都难辞其咎。工程的质量,在很大程度上取决于建筑材料的质量,故对采购活动的控制非常重要。供应商选择不当、采购定价机制不科学、采购验收不规范、付款审核不严格等等,对工程项目质量、公司信誉都将造成极大的损害。

中交二航局对大型建筑材料的采购进行集中管理,建立了局采购中心,主要负责钢材的采购。工程施工用到的其他辅助材料由项目部提出申请,由项目部所在的分子公司负责审批、购买,由二航局负责采购完成后的会计核算工作。通过将采购活动中的申请、审批、采购、记录相分离,以最大限度地保证采购活动的安全。

成员单位有采购需要时,先由项目部根据工程进度确定采购安排——大型钢材采购报给局采购中心,其他采购计划提交至所属单位的采购部门;再由采购部门根据已规定的程序和管理办法进行采购活动——与供应商洽谈、采购,材料收到后由仓库管理员填制入库单;接着由项目部的相关人员将经部门经理、单位负责人审批后的相关采购单据交至财务共享中心。

财务共享中心根据提交过来的单据审核采购信息;根据会计处理经验核实此次采购活动是否合理;根据采购活动上的签章,确定采购活动是否按照流程进行处理;根据各项目部提交的采购信息汇总及采购发票,分析此次采购活动的价格金额是否准确;根据仓库管理员的入库单,确认采购材料是否及时、准确入库。信息核实后,由材料核算岗生成记账凭证,登入供应商往来账款。经过再次审核后,凭证交由会计主管整理归档。

材料核算岗人员发现采购活动或记账金额不合理时,应及时与成员单位联系,询问不合理原因。对于解释不合理的事项,财务共享中心有权退回相关单据并要求成员单位修改处理。

在采购合同约定的付款日期到期前,成员单位业务经办人员负责编制好付款申请单,在完成系统内业务审批及财务审批后传递至财务共享中心。专业岗人员将付款申请单与系统中的采购订单、入库信息和供应商发票进行核对无误后,在系统中编制付款凭证并提交会计主管复核。在完成对付款凭证及相关单证的复核后,会计主管在系统中批准付款凭证,再由资金结算岗进行业务支付。专业岗人员根据业务单据和付款凭证进行业务处理,生成凭证,系统自动入账。

财务共享中心的员工需要进行定期回访——到项目部去了解相关情况,以避免财务共享中心与项目部现场生产经营活动脱节,通过加强沟通,及时了解和处理相关问题。

中交二航局每月选取供应商进行对账,如有差异,材料核算岗将联系成员单位采购人员进行进一步的调查。经会计主管复核对账报告和调整建议后,专业岗进行必要的账务处理。具体流程见图5。

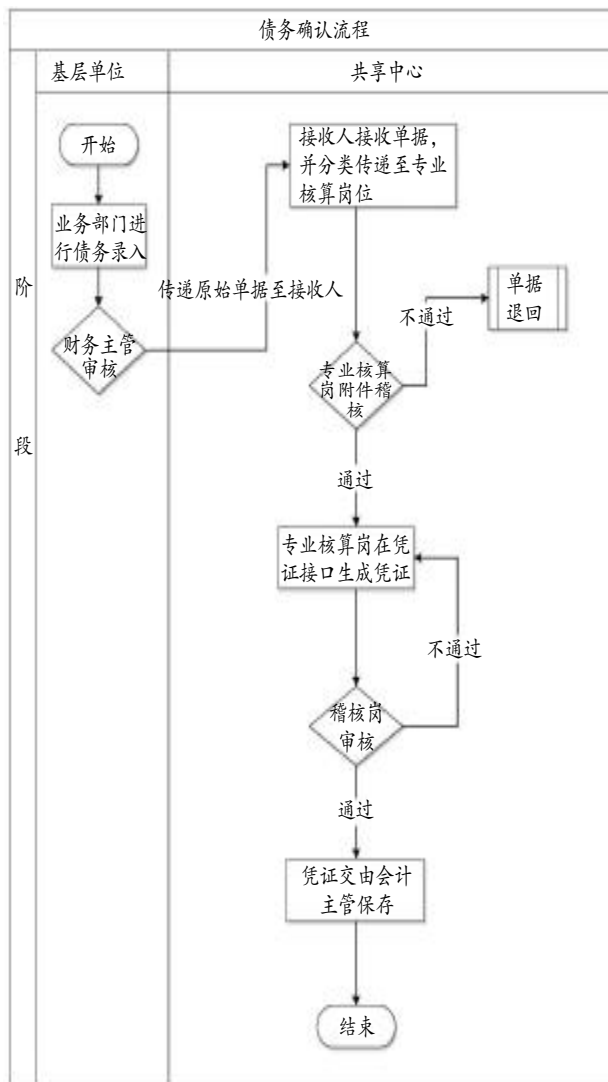


图5 债务确认流程图

2. 费用报销业务流程。由于费用报销业务发生较为频繁,为此中交二航局在财务共享中心设立费用岗来进行相关处理。

费用报销单据经过成员单位相关人员审批后传送至财务共享中心。当线上信息流和线下实物流都传递至中心后,票据审核岗将对单据进行审核。审核重点在于事项和金额的准确性和合理性。按照传统的会计处理,这一部分结束后应由项目部的财务主管进行审批签字,但为了减少信息的重复传递,财务共享中心将这一步骤交由中心的会计主管进行处理。审批完成后由出纳编制付款申请单。业务支付完成后,先由费用岗编制凭证,再由出纳再次确认并签章,最后凭证交由会计主管保管,整个业务流程结束。具体流程如图6所示。

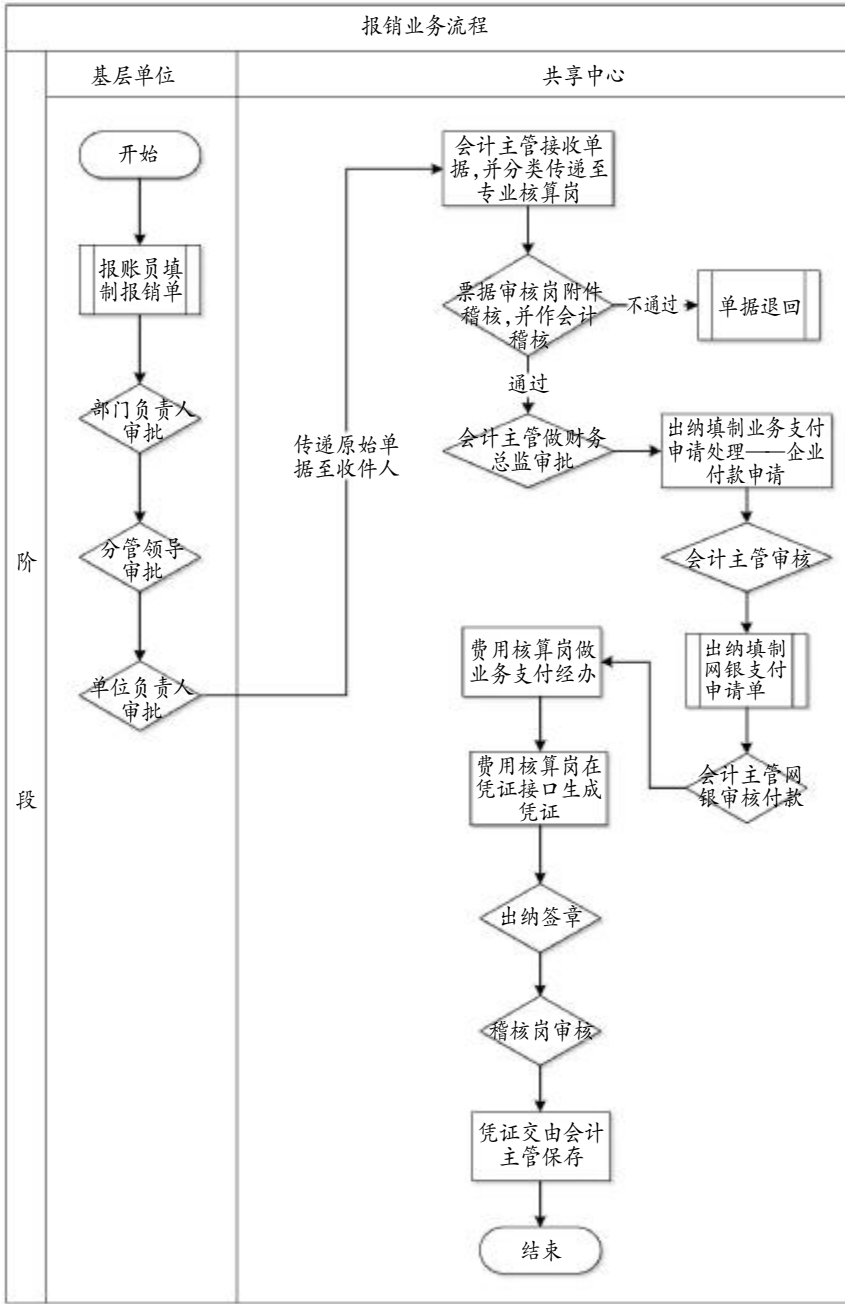


图 6 费用报销流程图

为加强中交二航局财务共享中心的管理,提高共享中心员工的服务意识,财务共享中心每月发布月度运行简报及业务处理效率分析报告,对每月活动进行总结,主要内容包括业务量的统计、上月系统运行中发生的问题总结、每周两小时学习情况的描述、各成员单位业务处理效率、共享中心整体运行效率等。每月简报的发布,不仅让财务共享中心对自己的运行状况清晰把握,同时也促使成员单位更规范地提供相关信息。

四、中交二航局财务共享中心的效益分析

(一)经济效益

1. 降低直接成本。财务共享中心的建立,通过流程标

准化、专业化,推进流程再造和优化,以较低的成本雇佣员工从事重复的交易工作,实现财会人员与非财会人员的分层管理,进而压缩人员编制、降低人员成本。

以武汉财务共享中心为例,中心现聘用了 36 名员工和 4 名主任,共负责 65 家成员单位的会计核算工作及三个分子公司合并财务报表的编制工作。在传统的财务管理模式下,这 65 家成员单位均需配备一名出纳和一名会计,这样总计需要聘用 130 名及以上的财会人员。财务共享中心的建立,意味着 6 名资金结算人员担任了 65 家成员单位的资金结算工作,意味着 30 名其他岗位的财务共享中心员工担任了 65 家成员单位的会计一职,这就相当于压缩了 60 名财会人员编制。实施财务共享之前,中交二航局财会人员的人力资源成本为 7 万/人/年,按 130 人计算,每年需要支付 910 万元;实施财务共享之后,人力资源成本上升到 12 万/人/年,按 40 人计算,每年需要支付 480 万元,总成本较之前下降了 430 万元。

中交二航局会计部原总经理刘楚华表示:中交二航局现有 496 名财会人员,仅占二航局员工总数的 6.24%,而该比例在国内同行业未实行财务共享中心的企业中却高达 10%,意味着中交二航局同比减少 3.76% 的财会人员,随着财务共享中心的进一步建设,相信财会

人员数量会进一步精简。通过建立财务共享中心,将各成员单位的会计核算纳入共享中心进行集中处理,解决了不同单位的财会人员负载不均衡导致人力资源浪费的问题,提高了企业的人力资源效率。

2. 控制间接成本。建立财务共享中心,控制各种间接成本是关键。在建立财务共享中心之前,集团总部对成员单位的管控力度相对较弱,虽然财会人员是总部委派的,但由于直接受项目经理领导,无法保持较好的独立性,监督作用有限。在账务处理被纳入财务共享中心之后,成员单位不能随意操纵账务处理来谋求私利,从而降低了项目建设成本。

(二)管理效益

1. 成员单位的纵向监管加强。财务共享中心建立之后,中交二航局会计部通过对财务共享中心的领导,加强了对成员单位的会计管控,具体如图7所示。

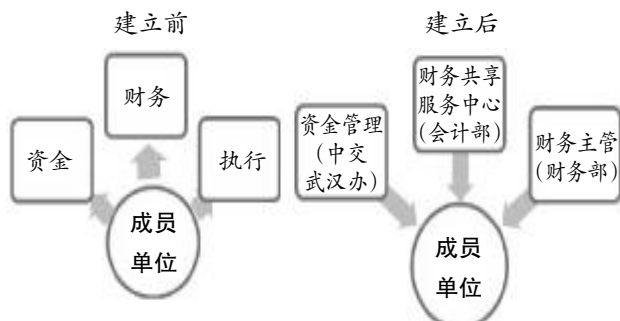


图7 财务共享中心建立前后成员单位财务管控对比

财务共享中心建立之前,中交二航局难以对成员单位进行有效的监管。虽然成员单位的财会人员由财务总监直接委派,但因为这些财会人员还同时受项目部经理直接领导,这种内部控制设计缺陷导致项目部潜在的舞弊难以及时被局集团总部发现。财务共享中心的建立能够有效地从制度上规避这一缺陷。

纵向监管下,国家新政策法规的颁布和中交二航局内部制定的规范要求得到及时传递和有效执行,会计信息的可靠性与可比性得到极大提高。实行财务共享之后,所有的账务处理集中在财务共享中心,中心的财会人员每周被要求学习两个小时的专业知识或政策解读。通过这种集中的政策学习和统一执行,保证了国家政策法规和集团要求有效执行,有利于集团的可持续发展。

纵向监管下,中交二航局通过财务共享中心和中交武汉办严格管理成员单位的资金运作。大额资金的使用首先需经过项目经理的审批,财务共享中心财会人员审核其真实性及合理性以及是否在预算内,超过一定数额由分子公司财务总监审批,大额非常规资金使用会报告至局财务部,由其审批决定。资金的收付业务由财务共享中心处理,资金收支由中交武汉办或财务部(资金管理中心)来实现,极大地保证了资金安全。

2. 成员单位的横向监督加强。财务共享中心是成员单位会计信息的处理中心,掌握了大量的信息资源,共享中心根据成员单位提供的会计信息对其实行横向监督。

成员单位的采购合同提交至财务共享中心后,共享中心执行会计监督职能,财会人员就其采购合同是否真实合理、采购价款是否合适真实、合同条款是否合规等进行核实,从而进行确认、计量、记录。同时,由于直接受中交二航局会计部领导,极大地削弱了项目经理对会计处理的影响,保证了财会人员的独立性和会计信息的真实性。根据舞弊三角理论分析,财务共享中心是通过成员单位的舞弊机会进行控制来防止舞弊的发生。成员单位

的账目归入财务共享中心,资金管理纳入财务部,形成了对成员单位的事后监督,提高了会计信息的真实性,降低了资金风险,有效防范了成员单位的财务舞弊行为。

3. 大数据共享,满足不同层次管理人员的需求。在大数据时代下,财务共享中心就是公司的数据中心,核算、执行、决算、资金使用、财务报告等与成员单位一切有关信息都被集中存储并可随时查阅。项目经理可以将本项目建设信息与其他工程项目的信息对比,找到本项目的优势、劣势,从而进一步优化工程建设,降低成本;分子公司管理者根据公司经营和各项目管理情况,及时总结经验,洞察企业经营、资金、费用等情况;局高管根据各地区和市场反馈信息,决定企业未来发展的方向。

(三)社会效益

中交二航局作为中国交通建设股份有限公司的一员,在国家的大型基础设施建设中发挥着重要作用,其工程项目管理的重要性更是不言而喻。建立财务共享中心不仅能够降低工程项目建设的成本,更能规范成员单位的行为。建立财务共享中心后将多方采购信息集成,建立标准化采购流程和规范,避免不达标的材料采购使用;根据成员单位反馈的库存材料的使用信息,监督成员单位的工程建设是否合规,有无偷工减料行为等。独立的第三方财务处理,加强了工程项目管理,提高了工程项目建设质量,为公众提供了更放心、更安全的建筑。

五、中交二航局财务共享中心提升建议

(一)明确财务共享中心的“成长伙伴”定位

中交二航局的财务战略是财务与会计职能平行运行,财务共享中心在局会计部的领导之下专司会计一职,为纳入的成员单位提供会计核算服务。财务共享中心实现了局层面的监管目的,但并未对成员单位的发展提供有效支撑。

研究国内外的财务共享中心的案例可以发现,共享服务业务范围的深度和广度都有了较大拓展。它们不仅为客户提供基础的标准化会计业务,也涉及深层次的管理咨询和人力资源等其他业务,全方位地为客户的发展保驾护航,成为企业发展的“成长伙伴”。因此,中交二航局财务共享中心必须进行转型升级,详见图8。

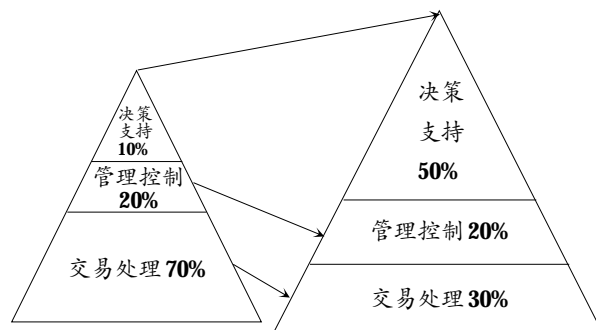


图8 财务共享中心服务转型升级图

武汉财务共享中心的定位应该侧重于为成员单位提供更优质、更有价值的服务。一个优秀的财务共享中心,应保证成员单位所需要服务要素得到满足,并根据自身对业务需求的深度了解,更加深入、具体地帮助成员单位创造更多价值,使自己成为成员单位真正的业务伙伴。共享中心服务业务层次如表3所示。

表3 财务共享中心服务业务层次

业务层次	业务范围
交易处理	应收账款、应付账款、总账、员工薪酬、固定资产、费用报销、资金管理
管理控制	预测与预算、管理会计及报告、财务及法定报告、业务支持、税务分析、纳税申报、资金运作、内部审计等
决策支持	风险管理、公司治理、投资者关系、融资项目

(二)增强财务共享中心服务职能

许多企业在推行财务共享中心时都会遇到一系列的阻力,而阻力的化解必须依赖于财务共享中心建设带来的切实效益。2014年共享服务中心与外包国际社团(SSON)会议上,可口可乐分享了财务共享中心的建立经历,提出“造势——利益——沟通”:造势,通过高层领导的宣传学习活动,成员单位得以了解建立财务共享中心是集团未来管理的大势所趋;利益,要为成员单位提供优质服务,成为成员单位发展的一大助力,财务共享中心才能稳健成长;沟通,财务共享中心和成员单位本是两个相互独立、分离的机构,作为后台处理的财务共享中心难免出现和成员单位信息不对称问题,这时就需要共享中心人员更积极主动地与成员单位工作人员进行沟通交流。

在这三个环节中,最重要的还是第二个环节——“利益”。当财务共享中心的服务未能达到预期时,“非暴力不合作”就有可能产生。针对现阶段员工反映会计业务处理慢的问题,刘总会计师直接提出“效率问题无论是谁的问题,都是财务共享中心的责任”。财务共享中心虽然是一个相对独立的机构,但是它是在许多成员单位的支撑下才得以形成、发展的。如果二者不能相互配合,财务共享中心的工作就很难顺利开展。所以,共享中心应与成员单位换位思考、勤于沟通,方便成员单位的会计处理,同时结合自身集成优势,多为成员单位提供高价值服务。

(三)建立移动客户端功能

通过对中交二航局ERP系统进行信息分析发现,从成员单位提交业务申请到成员单位审批完成平均需要7天,而在财务共享中心内部会计处理时间一般为2天(不超过2天)。单一的PC终端处理极大地限制了业务处理速度,员工需在PC终端上提交业务申请,查看业务处理进度,领导的业务审批也需在PC终端上完成。如果领导出差,审批活动拖延时间将会更久,那么会造成成员单位员工对财务共享中心业务处理时间的不满。

中交二航局应在ERP基础上,开发移动客户端,让员

工的业务申请、查询“24小时化”,让领导审批随时随地,以便财务共享中心全天候更好地为成员单位提供服务。

(四)优化岗位业务工作量,实现业务均衡

财务共享中心业务处理端的数据访问具有下述特征:共享中心大约80%的业务请求发生在高工作量业务处理端,而这80%的高工作量业务占中心总工作量的20%左右。由于这些重要的高工作量业务处理端需要频繁地处理业务,对其业务进行均衡非常迫切。

中交二航局财务共享中心员工加班情况较多,原因主要有以下两点:一是由会计工作的自身特性所决定,财会人员在月初和月末的加班情况较多,中心高峰时期的业务量是低值时期业务量的3倍以上,是平均日工作量的1.5~2倍。二是人员配置不当,共享中心不仅需结合员工的业务处理量和难易程度来分配岗位,更应将业务的高低峰时间、复杂程度和业务量综合考虑分配。

(五)改进会计业务流程

为了方便财务共享中心后台处理,需将会计流程进行局部改进和分工,从而达到会计流程的标准化和明晰化。现有会计流程再造时,基本保留了传统会计处理流程的审核环节,造成审核节点较多。下面以费用报销流程为例进行分析。

在武汉财务共享中心的“费用报销和支付流程”中,仅财务共享中心会计主管需经4次审核,虽然每次审核重点不同,但是单据的重复审核占用员工过多的工作时间,且审核的准确性与审核次数并不是绝对成正比。因此,可以通过流程节点整合,减少信息来回传递次数,从而优化系统流程设置,减少审批环节,提高工作效率,将更多的共享中心人员解放出来。

同时,通过问卷调查发现:会计主管负责的事情较为繁琐,包括接收并传送单据、信息审核、编制报表、单据整理归档以及与成员单位的沟通协调等,造成大量员工的近一半工作时间都用来处理作为兼任会计主管的业务。建议可将会计主管这一职务单列出来,实行专职专项,以减少不同工作之间的转换耗时,提高工作效率。

(六)加速企业信息化建设

中交二航局财务共享中心要想获得更多、更全面的业务和分析信息,就必须加速信息化工程,对现有数据进行挖掘整理。例如,根据成员单位原材料采购过程中获取的反馈信息,建立供应商档案,通过整合所有成员单位的供应商信息,筛选出最优供应商,用以把控原材料质量、控制采购费用、降低采购成本;根据成员单位工程项目进度反馈信息,编制案例集锦,从中选出优秀工程项目示范案例,向其他单位推广;对于出现的问题,也可以通过案例,找出原因,避免问题再次出现,争取实现“零事故”,从而提高工程管理水平;采用专业的财务数据挖掘分析工具,抽取各层面需要的管理、分析、决策信息,助推财务共

享中心向高价值服务转型。

六、大土木行业的共享模式未来之路

(一)优化

经过两年的建设,中交二航局财务共享中心已达到财务共享中心的初级模式,解决了项目经理权限过大、委派的财务人员独立性较难保障、局会计政策和要求难以有效执行等诸多问题。为了促进财务共享中心的建设,其还需不断优化:

1. 在系统方面。由于工程项目多点多线同时施工、地域分散,为保证局总部对项目的有效监督和管理,以及员工业务处理和信息查询能在线24小时化,中交二航局还需不断优化升级甚至二次开发ERP系统,整合系统资源,提升系统的运行效率。

2. 信息传递方面。由于某些工程项目地域偏远,网络和道路不畅,或者受外部环境影响较大(例如温度过高或过低影响施工效果,台风、暴雨灾害天气的出现和塌方、泥石流等),会计信息得不到及时传递,这对于财务共享中心而言是一个巨大的挑战。可以考虑影像传输系统,让员工在突发状况中也能通过手机拍照及时传递相关信息,让财务共享中心及时进行会计处理,为局总部提供全面的决策信息。

3. 客户体验方面。积极推进移动客户端建设,降低工程项目人员流动带来的管理末端经常动态变化产生的影响,实现全体员工随时随地的业务申请及审批处理,提高业务处理效率。

4. 流程方面。打破固有的流程局限,精简整合流程环节,方便员工操作,真正达到流程再造目标,提高业务处理效率,降低成本。

5. 服务方面。提高服务意识,根据各个层次管理者的信息需求提供定制服务,例如数据分析、成本预测、税务筹划等,同时以成员单位的满意度作为财务共享中心绩效考核标准之一。

(二)内修

现阶段,财务共享中心更多是将自身定位为局会计部派出机构,协助局的治理。在财务共享中心初步模式建立成熟后,共享中心应及时转换自身角色,定位为“陪伴客户共同成长的伙伴”,工作重心从监督服务到优质服务再到增值服务,让成员单位由被动接受服务转变为定制需求服务,为成员单位的发展给予更有力的支持。在这一阶段,财务共享中心可以逐渐摆脱对高层领导权力的依赖,通过“内修”来满足成员单位的需求,赢得他们的支持和认可。

内修,首先需要共享中心员工深入了解工程项目的核算要求,对施工当地环境全面认识(包括税务、法规、会计核算和地理环境对工程项目的影 响),避免因为环境不了解而造成的沟通障碍。其次,拓宽局会计核算纬度,将

费用、成本、收入精确地归集到每个部门和项目中,实现财务管理精细化。最后,将精细化的财务信息进行挖掘分析,为成员单位提供及时精确的分析报告,为下期的工作提出财务上的指导意见,同时为成员单位提供优秀的示范案例,从而提高工程项目的建设效率,降低成本,提高局竞争力。

(三)拓展

财务共享中心在发展过程中应逐步对内和对外进行拓展。

对内,深化财务职能实现纵向拓展:结合成员单位更高层次的发展需求,强化管理咨询服务、预测与预算、管理会计及报告、业务支持、税务分析、纳税申报、风险管理、筹融资管理等业务,提高服务的技术含量;扩大共享业务范围进行横向拓展,80%的企业在建立共享中心时选择从财务共享开始,再逐步向其他共享服务发展,如人力资源共享、技术共享等。这样才能为企业的主业发展提供更优质的后台支持,降低整体运营成本。

对外,积极拓展外部客户,提高服务质量,接受外包,同时结合SLA协议对内外提供专业咨询建议,根据客户需求提供定制服务,降低外部客户的会计核算和财务管理成本,提高财务共享中心的增值能力,将共享中心从成本中心发展成为增值中心,实现双赢。

财务共享中心从服务深度、服务广度和服务对象三个方面逐步实现对内和对外拓展,引进高素质人才,提高自身服务水平,为客户提供更有价值的服务,向更高层级的共享模式迈进,带动局整体优质高效发展。

主要参考文献

Bryan Bergeron.共享服务精要[M].北京:中国人民大学出版社,2004.

Kris. A. M. Fahy. Shared Service Centers[M].London: Pearson Education Limited, 2003.

张瑞君,陈虎,张永冀等著.企业集团财务共享服务的流程再造关键因素研究——基于中兴通讯集团管理实践[J].会计研究,2010(7).

陈虎,董皓著.财务共享服务[M].北京:中国财政经济出版社,2009.

王明亮.以共享服务中心推动财务管理升级[J].新理财,2006(5).

何瑛,周访.我国企业或组织集团实施财务共享服务的关键因素的实证研究[J].会计研究,2013(10).

张多才,于增彪,刘强等.企业集团财务控制系统研究[M].北京:中国财经出版社,2008.

刘汉进,方阳.基于内部资源整合的企业共享服务述评[J].管理学报,2012(9).

何瑛.基于云计算的企业集团财务流程再造的路径与方向[J].管理世界,2013(4).