

A集团公司财务共享建设的思考

陈金花

(湖南有色金属控股集团有限公司, 湖南 长沙, 410000)

财务共享平台建设可以解决传统财务管理的诸多弊端,既能整合资源、提高效率、降低风险,也能提高财务管理人员的综合管理能力,以此实现“业财融合”。本文主要在梳理A集团公司财务管控现状的基础上,分析A集团公司建立财务共享平台的意义、作用和不足,并对集团公司的财务管理提出一些建议。

一、A集团公司的现状

A集团公司下属有四家控股子公司,聚焦智能制造、旅游交通、新能源、新金属四个领域,其主要以建设大型综合性高端装备企业集团为中心,围绕“中国制造2025”,按照“相关多元、高端定位、资源匹配、行业领先”的原则明确重点发展方向和投资领域。在“十四五”期间,A集团公司开始大力建设与改革,以使自己成为拥有强大资本实力和可持续发展能力的现代企业集团。

目前,A集团公司的财务管理模式属于分散性财务管理模式,即各单位设置独立的财务机构,并有相对完整的财务人员结构,包括财务总监、财务部长或主管、会计、出纳等,财务团队具有一定的自主性和灵活性,且各单位可在集团会计政策范围内独立设置账簿,使用不同的财务软件。

二、A集团公司财务管理存在的问题

根据对A集团公司财务核算系统和业务相关信息系统的了解,发现公司主要存在以下问题。

(一)信息资源共享举步维艰,财务人员结构不合理

由于各子公司采用单一独立的财务核算系统,A集团公司不能实时掌握各子公司的经营情况,报表数据需要通过邮件、电话等方式来了解,效率低且时效性差。

1. 数据不能集成,人工处理数据效率低且正确率难以保障

A集团公司各系统与财务核算系统之间没有接口,数据不能集成。处理各类款项及数据是财务人员的主要工作,每月均有大量报表信息需要整理、报送,年末需完成数百张报表并报送,工作量巨大

且烦琐。

公司报表数据无法自动从财务系统生成,需要财务人员手动导出、线下处理,之后再手动导入,人工手动进行数据传输、数据核对的效率较低。同时,在整个财务业务处理过程中数据要经过多次流转,因此数据的准确率难以得到保障。

2. 财务人员结构不合理,基础数据处理人员占比高

公司财务人员主要以出纳和核算为主,占比高达80%,管理职能占比仅为20%,与国内成熟财务共享模式下“战略财务+业务财务”的50%以上占比还存在一定差距。

(二)财务管控有效性低、时效性差,不能及时分析子公司经营状况

由于各子公司都拥有自己的财务、ERP系统,各管一方、互不协同,所以各子公司的财务状况和经营情况须通过报表层层汇总到公司本部。因此,公司本部对各子公司的财务管控效率低且时效性差,且各子公司易出现数据报送不及时或报送数据前后不一致等问题,造成公司本部难以实时了解各子公司的真实情况,不能对各子公司的经营状况进行有效、准确分析,难以及时发现各子公司存在的问题,不能帮助各子公司改善经营品质、提高经营收益。

由于A集团公司没有统一核算标准,各子公司会计核算随意性较大,存在人为操控收入和利润的现象。比如:2019年年报审核中,某子公司确认存在问题收入1.7亿元,造成原审计事务所无法按时出具审计报告,导致后期临时更换审计事务所,对A集团公司年报整体进度和形象造成重大影响。

(三)资金分散、存贷两高;资源整合度低、资金管控风险大

目前,A集团公司全次级企业银行账户35个,资金高度分散,造成以下两方面问题。一方面,不利于公司对资金统筹规划,无法集中资源形成规模优势,也不利于统一与金融机构的谈判合作,不能提升资金使用效益;另一方面,各子公司之间的资金调剂较为困难,闲置资金利用不充分,存在存贷

两高的情况，导致公司整体带息负债和财务费用居高不下，资金利用率低。

此外，银行账户多，管理成本增加，并且公司本部不能有效管控各子公司银行账户开户、销户情况。比如：某子公司未经集团公司同意，擅自新开3个银行账户，直接导致集团公司银行账户数量超过巡视整改指标。

资金分散也不利于公司对各业务单元资金实施监控，子公司对大额资金支付的随意性较大，管控难度高。

(四)工作协同性差，财务与业务脱节，经营风险大

公司部门之间缺乏互通，常出现信息不对称的情况，工作协同性差。比如，财务与采购部门信息不同步，财务部门难以了解货物入库情况，而采购部门则容易因不清楚货款的付款情况而造成货款超付。

(五)缺少全盘统筹财务系统，预算管理难成实效，不利于“三公”经费压降

虽然每年各子公司都会耗费大量的人力、物力和时间来编制详细的财务预算，但由于缺少有效系统来执行实质控制或预警，无法做到真正的事前控制，特别是费用预算控制，容易出现部分费用超预算的情况。

此外，在国资委巡视的高压环境下，A 集团公司的“三公”经费压降任务十分艰巨。而 A 集团公司缺少全盘统筹的财务管理系统，不利于“三公”经费的压降。

三、财务共享中心优势分析

(一)为何进行财务共享

随着财务核算管理复杂化及信息技术的应用与改造，近年来财务共享服务作为一种新的财务管理模式正在被诸多跨国公司和国内大型集团公司重视并应用。据统计，世界《财富》500强50%的企业以及100强80%的企业采用了财务共享服务。《2018年中国共享服务领域调研报告》调研结果显示，调研的140多家企业中，已建设财务共享的企业占33.8%。财务共享服务中心已成为企业财务信息的集散地、财务数据的仓库和财务管理的神经中枢。

在政策层面，国家相关部委针对企业集团财务转型升级陆续出台了一系列指引性文件。例如，2013年12月，财政部颁布了《企业会计信息化工作规范》；2014年出台了《财政部关于全面推进管理会计体系建设的意见》；国务院国资委颁布了

《关于加强中央企业财务信息化工作的通知》，这些文件都在鼓励和倡导具备条件的企业集团积极探索更先进的会计集中核算模式。

(二)财务共享为何物

财务共享是依托信息技术，以财务业务流程处理为基础，以优化组织结构、规范工作流程、提升管理效率、降低运营成本和创造服务价值为目的，将分散在各个业务单元的同质化、重复性和易于标准化的财务工作集中到一个新的组织（财务共享服务中心），通过统一制度、流程、表单和作业标准，运用信息技术，实行专业化分工和流水线作业（会计工厂），共享一套财务服务体系、财务组织和财务人力资源，逐步建立标准化、集中化、自动化（财务机器人）和自动化的财务管理新模式，充分发挥财务管理的聚合效应。

财务共享服务是节约成本、提高效率和提高服务水准的高效管理体系，能够促进企业核心业务发展，加速标准化进程，为业务拓展、并购或多元化发展提供更多的便利。

(三)财务共享的优势

财务共享服务中心是集团财务组织模式的一次大变革，也是财务管理模式的一次大创新，通过专业分工，形成以“战略财务+业务财务+共享财务”为组合的集团财务管理新格局，是公司管理提升的重大配套措施。

1. 整合资源，统一标准，提升效率

财务共享服务中心能将分散的财务核算职能集中到一个新的半自主的业务单元，为所有子公司及分支机构提供集中会计核算服务，并对共性的、重复的业务进行标准化梳理，实现系统规则化，废除冗余的步骤和流程，实现在同一平台按统一的会计政策、统一的核算流程、统一的核算规则处理业务。财务共享服务中心能改变因政策理解偏差、制度执行不统一、人员素质不平衡带来的问题，可以保证相关人员在业务循环活动中操作的一致性、正确性，进而实现数据流、单证流、资金流的流转，保证信息的可比性、可追溯性，为财务分析提供准确、及时、有效的数据保障。

2. 资金集中结算，形成集团资金收支“保险柜”，降低资金风险

纳入共享服务中心的每一家公司都可开通银企直连，建立“资金池”，对资金进行统一管理、调度、监控，形成资金管理“一平台”。企业对外可以提高整体授信额度，降低贷款利率，减少贷款利息，提高资金使用效率；对内可以实现安全、简易、实时的资金归集，可进行资金计划、支付和资金监控，

减少闲置,充分发挥公司整体资金的规模优势,提高资金留存效益,降低结算成本,保障资金安全。

3. 深化预算管理,形成成本费用管控的“总阀门”

纳入共享服务中心的每一家公司、每一笔业务及每一笔支出都可按照标准化流程进行审核和处理。公司将年度预算嵌入共享系统,通过线上审批,能自动实现费用预算和费用报销的联动,实时对费用报销额度进行控制,从而有效杜绝成本费用超标准、超预算、无合同、不按程序审批等问题。同时,通过移动应用,公司可随时随地通过手机等移动端进行审批。

4. 加快“业财融合”,促进核心业务发展

基于财务对业务的管控需要,集团公司通过财务共享可实现合同管理“一手抓”。要求每一笔合同都要输入合同主要信息,资金支付与合同关联,业务各部门可以随时查询和跟进合同的资金支付进度,对标合同执行情况,能有效避免出现合同超付或合同执行不到位等情况。同时,加强业务与财务的联动合作,财务人员可以结合自身专业能力与产生的业务信息深入分析数据,为公司业务发展提供有价值的财务数据,并对经营决策提出针对性的意见与解决方案,以促进公司核心业务的快速发展。

5. 支持快速扩张,便于投后管理,提高公司整合能力

A集团公司作为投资并购平台,未来并购的新公司会不断增加。因此,在建立财务共享后,可以将新并入公司纳入共享平台,以更好地按标准的流程、制度和规则为子公司提供服务,能保证账务处理的一致性、可比性,可准确及时提供财务信息,提高新并入子公司财务管理的规范性,增强财务管控力度,提高综合管理能力,利于A集团公司“十四五”战略目标的实现。

6. 对标先进企业,提高数据管理分析能力

财务共享建立后,可以实现财务数据统一管理,公司本部可获取子公司的所有财务数据及各公司的业务动态。公司本部对数据汇总、挖掘以及分析效率可以得到有效提升,能实现跨地域、跨部门的数据整合与分析。同时,建立财务共享中心可以打通网络接口,对标同行业先进企业的财务数据。财务共享中心可以引入管理会计模式、使用管理会计工具、建立个性化管理报表等,可以获取准确的财务信息和有价值的分析数据,为公司运营管理提供全面有力的财务支持,形成以“共享财务+业务财务+战略财务”为组合的集团财务管理新格局。

7. 提升效率、减少人员成本,培养人才、实现财务人员转型升级

财务共享中心建立后,财务核算中大量重复的工作可以变得规范化、标准化、流程化,利用资源共享的规模效益,能使更多的基础核算人员转到业务财务和战略财务岗位,财务人员可更好地展开预算管理、成本管理、财务分析等工作,为公司的经营发展提供更具价值的财务服务,为公司战略与经营决策提供支持。

目前A集团公司财务人员占比为2.68%,财务共享运行成熟后,有望将财务人员占比降低到1.5%以下。财务共享服务中心成为财务人员快速成长的摇篮,同时,当机构增加时,不需要重复配置财务核算人员,可以有效降低公司人力成本。

四、财务共享建设的实施步骤

打造财务共享服务价值体系之路,总体设计包括以下三个阶段。

第一阶段:建立财务共享中心,包括组织、流程、核算、系统功能等的梳理及建立,重点提升基础核算的准确性,提升信息效率并实现核算的精细化。

第二阶段:进行业财融合,以财务共享服务中心的基础运行框架为基础,向业务端提供增值服务,重点解决业务支持及风险管控方面的问题。

第三阶段:向业务端与管理端提供有价值的财务服务,提供“决策支持”,着重进行数据分析与利用,提供快速、高效的支持决策,提升财务管理价值。

五、财务共享的不足

(一)前期需投入大量的人力、物力等成本

财务共享中心建设,是在财务现有基础上进行财务职能转型和业务功能升级,因此需要打破传统观念,对现有的组织进行变革和流程再造。当前,A集团现有财务人员基本都满负荷工作,各司其职,建立财务共享中心需要聘请软件公司或专家指导,投入大量的人力和物力。

(二)耗时长,协调难度大

财务共享是一项持续优化的工作,从前期的项目咨询、设计、实施到运作,预计将耗费2—3年。同时,在流程再造的过程中,会对现有的观念、流程和制度造成巨大的冲击,新的流程需反复优化,需要公司全体员工通力合作,全力配合,因此财务共享建设涉及的面广,协调难度大。

（三）可能造成现有财务人员的流失

财务共享是财务组织的转型升级，也是财务人员的转型升级。财务共享建成后，公司财务人员会转变为战略财务、业务财务和共享财务三种角色，大部分传统基础核算人员会分离出来做管理分析，经过学习积累后再逐步过渡成技术专家。但部分财务人员因不愿意变动工作岗位而选择辞职，导致公司需要重新招聘新的财务人员，并需要重新培养财务人员，出现短期业务衔接不畅的问题。

六、结论

结合A集团公司目前的财务管控模式和“十四五”战略规划，笔者建议A集团公司立足长远发展，启动财务共享建设，统一财务核算，提高财务管控能力，以助力自身高质量发展。

【作者简介】陈金花，湖南有色金属控股集团有限公司。

（上接第67页）

三、公立医院成本控制的措施

（一）提高成本管理意识

公立医院成本控制需要从宏观和微观上进行配合，在保障整体成本控制工作顺利推进的同时对细节进行管理，真正将成本控制贯彻落实于公立医院运行的每一个环节。而实现这一目标的前提条件在于全体医疗人员的成本管理意识的提升。经过分析与整合，具体可从以下方面提升全体医疗人员的成本管理意识。

第一，公立医院应当加强对现有人才的筛选，积极组建成本控制管理团队，并通过加强培训的方式进一步提升管理队伍的素质和工作能力，使其能够为公立医院成本控制任务的顺利完成提供可靠的支持。第二，公立医院应当认识到成本控制不仅仅是财务部门的工作，各个科室和部门对公立医院运行过程中的支出和收入都有影响。所以想要实现成本控制，各个科室都应有成本管理意识。对此，公立医院应当将成本管理团队分散到各个科室，确保每一个科室都能配备一个成本管理人员。但由于部分医院的人力资源有限，采取以上做法往往无法实现。因此，公立医院可以在科室中选择相关医疗人员兼任成本管理人员，以满足成本管理需求。在实施具体的措施前，公立医院还需对这些兼任人员进行统一培训，确保其能够胜任成本管理的工作，为公立医院成本控制的顺利进行提供可靠的支持。

（二）进行成本精细化管理

第一，设计成本控制方案。公立医院在设计成本控制方案时，应当从各个科室入手，依照一定的规律将各个科室划分责任中心，明确标注每一个科室对应的责任标准，并此基础上进行进一步责任划分，使每一个工作人员都能够清晰地认识到自身的责任与义务，充分重视医院的成本控制工作并付

出行动，整体上提升公立医院的成本控制水平。第二，财务部门应当加大对基层的调查，真正地走进各个医疗科室，掌握科室成本支出的主要方向，进而对财务工作作出进一步调整，真正地发挥财务部门的作用，实现成本精细化管理。

（三）充分发挥财务部门额作用

公立医院成本控制与企业成本控制存在着互通点，因此医院可以参考企业成本控制的一些措施。就公立医院而言，其主要的资金源于医疗服务和政府补贴。这一点公立医院与私立医院存在着较大的差异性，而造成这一差异的根本则在于公立医院的主要经营目的是为人民群众服务，其对营利方面的注意力相对较少。这一特点也导致了公立医院缺乏对成本的控制，甚至出现部分公立医院需要政府扶持才能稳定运行的情况。这不仅为政府的财政工作带来了极大的压力，还为公立医院的长远发展埋下了较大的隐患。对此，公立医院应当对财务部门的职责与权力进行进一步划分，为财务部门设置相对应的任务，并设计相对应的绩效考评，以提升财务管理人员的思想意识，使财务管理人员能认识到财务部门运行中存在的问题，并主动地寻找突破口，积极地发挥自身的作用和价值，为公立医院的成本控制打下坚实的基础，为公立医院在竞争激烈的环境下提升核心竞争力提供可靠的支持。

四、结束语

在新医改背景下，公立医院做好成本控制工作的意义重大。做好成本控制的强化不仅能够推动新医改政策的落实，为人们提供更加优质的医疗服务，还能促进医院的长远发展，为和谐社会的构建奠定基础。

【作者简介】梅玥，江苏省扬州市妇幼保健院。