

电网企业财务共享服务中的 流程再造与关键技术实践

葛巍(高级会计师), 杭纯(高级会计师)

【摘要】建立财务共享服务模式,实现企业财务管理流程再造是支撑现代高绩效企业财务职能转型的重要途径。随着信息化时代的到来,应用高效的信息化技术,以企业财务管理流程再造为基础,建立集成高效的财务服务信息一体化平台,将有效加快企业财务职能的转型。本文通过国网上海市电力公司财务共享服务中心实践案例,深入解析国网上海市电力公司通过应用及实践关键财务流程再造及信息化技术建成财务共享服务信息化平台,全面提升财务处理效率以及业财融合水平,推动电网企业财务职能转型。

【关键词】财务共享服务; 财务信息化; 一体化平台; 财务职能转型

【中图分类号】F275 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1004-0994(2017)10-0085-5

一、财务共享服务的建设背景和意义

(一)建设企业财务共享服务模式支撑财务职能转型

依据国际财务共享服务管理协会的定义,财务共享服务是依托信息技术,以财务业务流程处理为基础,以优化组织结构、规范财务流程、提升流程效率、降低运营成本或创造企业价值为目的,基于市场化视角为内外部客户提供专业化生产服务的分布式管理模式。

企业财务共享服务模式的构建是一项系统工程,意味着企业财务职能的巨大转型,以及对原有管理模式、工作习惯形成冲击。因此,现代化的高绩效企业在构建财务共享服务模式的过程中,应以流程再造理论为基础进行分析,通过企业财务管理流程再造,使财务人员从传统的财务运作职能中解放出来,专注于发掘为企业创造价值的机会,成为企业的战略、业务合作伙伴。同时,依托信息技术的发展及应用,将那些具有规模经济和范围经济属性的财务业务放到财务共享服务中心进行集中处理,财务共享服务通过在一个或多个地点对人员、技术和流程的整合,从而实现对企业经营成本的节约、知识能力的积累和内外部顾客服务质量的提高以及新技术的运用,为企业集团内的不止一个业务单位(分、子公司或业务部门)提供明确的财务活动支持(Moller,

1997),有效推动企业财务职能转型。

国网上海市电力公司(以下简称“上海电力公司”)顺应国内外先进财务管理变革趋势,主动借鉴国内外先进财务管理经验,基于历年财务信息化的建设成果,结合公司提出的探索和建立财务共享服务中心的构想思路,把信息化建设作为财务共享服务中心建设的突破口和重要支撑,通过企业内部财务管理流程再造,进一步优化、升级财务信息一体化平台,提升财务系统的智能化、自动化、集成化水平,实现系统之间的全面融合,提升财务管理水平,同时支撑财务共享服务中心的高效运营。

(二)财务共享服务模式建设运行的重要支撑

依据国际财务共享服务管理协会的定义,以流程再造为基础的信息技术应用是企业实现财务共享服务模式的重要支撑与保障。结合上海电力公司的实践经验,可以归纳为以下四个方面:

1. 财务共享服务中心的整体目标依赖流程再造及信息化实现。财务共享服务模式需通过整合、优化关键业务,应用高效的信息化系统,改变传统的工作方式,达到提升效率、释放人员、提高质量的目的,从而实现财务共享服务对业务的全面、高效覆盖。

2. 财务共享服务中心的变革需要信息系统同步调整。流程梳理是共享变革的关键,所以只要流程上有调整,必然会触及信息系统的同步调整以及相

关系系统权限的调整。

3. 财务共享服务中心的内部管理依赖信息系统的实施。财务共享服务与传统核算集中的区别在于其“服务”的属性，其中对于服务质量、运营绩效的监督管理更离不开信息化手段的支撑。

4. 财务共享服务中心的劣势需要依靠信息系统规避。传统模式下基层财务与业务部门在同一地点办公，在业务沟通等各方面具有一定优势。因此，在企业选择财务共享服务模式后，需要以关键财务流程再造为基础，通过先进的信息技术(如电子化凭证、电子签批等技术)有效规避其劣势(如流程层级变长、共享财务与本地业务地域脱离等)，最大限度地发挥共享服务模式的优点，保障企业财务共享服务中心的高效运行。

二、财务共享服务模式下的财务流程再造

企业财务共享服务模式构建的过程实质上就是财务流程再造的过程。因此，上海电力公司基于流程再造理论，对核心财务流程进行分析，分三个阶段开展关键财务流程再造：

第一阶段，通过梳理再造三大类标准化财务付款流程，分别为业务部门发起的基于订单的付款标准化流程、业务部门发起的一般付款标准化流程、财务部门发起的付款标准化流程，全面支撑包括购电与售电业务、收款与付款业务、成本费用业务、应付职工薪酬业务、物资管理业务、工程管理业务、资产管理业务、投资与融资业务、税务管理业务、总账及其他业务等在内的12大财务日常管理业务。

第二阶段，以标准化的财务流程为基础，依托信息化技术实现对公司下属18家业务单位的全面覆盖。通过对标准财务流程的实践、管理与应用，在逐步实现公司财务集约化管理的过程中，对于相应的标准化财务流程进行持续优化，全面满足公司的集约化管理需求，从而进一步为财务共享服务模式的构建夯实基础。

第三阶段，实现财务标准流程的集中化统一管理，通过信息化技术的全面有效应用，建立适合电网企业运营、满足其管理要求的财务标准化流程。其中针对财务支付流程，通过设计支付全过程闭环流程，打通系统中支付业务的断点，实现支付全过程在线闭环，提升工作效率，并应用虚拟打印技术，生成付款凭证及银行回单影像，简化实物流转过程，有效监督流程进度。

上海电力公司通过以上三阶段的财务流程再造及优化，实施标准流程与业务规范，将财务理念、财

务制度延伸和固化到业务前端，有效提升了核算质量，理顺了各单位对政策、制度实际操作的多样性理解，规避了原来基层财务在账务处理上的“习惯性违章”行为。并通过集中化统一管理实现“同一业务、同一模式、同一流程、同一核算”，原始单据审核通过率由80%提高到95%，为建立财务共享服务信息化平台夯实了业务流程基础。

三、财务共享服务信息化平台建设框架思考

上海电力公司通过财务核心流程再造，实现财务流程的标准化、集约化、集中化管理。根据上海电力公司的财务共享服务信息化平台建设需要，基于内部的需求分析及实地现状调研结果，从核心工具、管理工具、效率工具三个层面进行平台架构(如图1所示)。其中：核心工具由核心处理系统(包含企业级的SAP系统、财务管控系统以及资金管理系统)和报销及支付系统等构成；管理工具包括绩效管理工具、派工系统、服务请求管理工具以及问题管理和知识管理工具；效率工具包括电子影像工具、智能识别工具、自动化工具、电子签批工具、工作流解决方案、质量管理功能等。

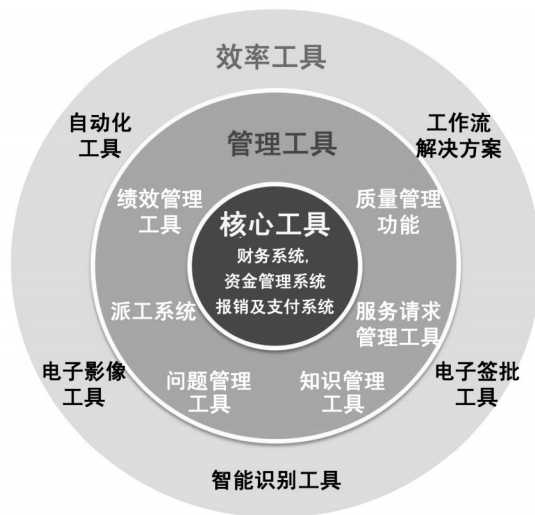


图1 企业集团财务共享服务模式构建应用工具

同时，针对公司的具体需求与共享规模，如派工分配、服务请求管理等一般是多职能共享中心(如财务、人力资源、IT共享并存的后援支持中心)或全国性、地域性的共享中心才涉及的应用，结合自身情况进行分析，做出合理的框架规划。上海电力公司以集团结算、SAP系统为基础，辅以相应的管理工具及效率工具，构建财务共享服务信息化平台框架，实现组织全覆盖、业务全范围、流程全在线，支撑财务共享业务及满足内部管理的需求。

四、财务共享服务信息化平台构建的主要做法

(一)需求分析及总体评估

针对财务共享服务信息化平台建设的需求分析及总体评估,应从支撑共享变革需求和探索共享服务应用这两个层面出发,对企业的信息化基础、业务流程效率、流程结果质量、内部管理效果等方面进行全面分析总结。上海电力公司在建设财务共享服务信息化平台的过程中,以此为基础,从基础前提、提升效率、质量控制、内部管理四个方面对财务共享服务信息化平台建设需求进行分析及评估,并将需求总结如下:

1. 基础前提。这方面包括以下五项需求:统一基础信息标准、全面覆盖共享核算业务、建立统一报销及支付平台、满足权责发生制预算及月度现金流预算控制要求,以及支持“不见单”支付管理要求。

2. 提升效率。这方面包括实现电子单据全寿命周期管理、支持增值税集中认证、满足业务全过程在线处理、支持报表自动出具、实现业务集成自动生成、支持员工自助查询,以及建立高效集成的资金管理系统等七项应用需求。

3. 质量控制。这方面需满足以下四项需求:原始凭证在线及时追溯查询、规范前置业务与提升规范化水平、提高共享模式下的核算质量,以及降低共享机械化重复操作风险。

4. 内部管理。这方面需要满足共享运行绩效实时展示与监控,以及提高财务系统灵活性、支持业务扩展两项需求。

经过近几年持续深入的信息化建设,依托国家电网公司基于集约化管理背景下已有的信息化技术,上海电力公司已经具备了比较坚实的信息化基础。如在标准化方面,已经实现了会计科目统一、会计政策统一、信息标准统一、成本标准统一;在业务管理方面,通过推行“五集中”、“三加强”,财务管理集约高效,业财融合水平不断提升;在技术基础方面,公司统一的财务核算系统已经实现全覆盖,高效的报表合并系统能够一键式生成财务报表,通过全链条闭环的预算管理系统,实现预算编制、控制在线处理等。经过细致的分析评估,针对上述财务共享服务信息化平台建设的需求,上海电力公司已经基本具备支撑共享模式变革的信息化条件。

(二)财务共享服务信息化平台建设的路径

上海电力公司基于上述信息化基础,提出了以现有核心系统(集团结算系统、SAP系统)为基础,通过合理的流程调整与优化,辅以影像管理及运营管

理等功能开发以及与现有系统功能的全面整合,充分利用已有的信息化基础,开展财务共享服务信息化平台建设(如图2所示)。

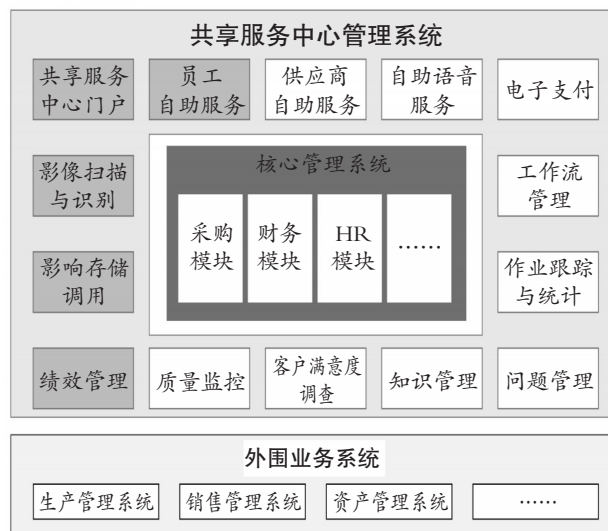


图2 财务共享服务信息化平台

(三)财务共享服务信息化平台的主要功能

结合原有信息系统功能以及新建的管理工具及效率工具,财务共享服务信息化平台主要具有以下10项功能:

1. 影像管理功能。上海电力公司的共享服务采用单据保存在基层单位的方案,如果没有影像管理系统,需要人为来回传递单据,存在传递不及时、丢失风险高、回退流程长、运输成本高的问题。因此,公司将影像管理系统作为财务共享服务中心信息化建设的关键,通过与系统流程紧密融合,支持“不见单”支付的管理要求。

2. 二维码功能。为了满足线上线下融合,解决线上单据与线下单据无法有效关联的问题,公司引入“二维码+扫描枪”模式。在打印申请单时,便嵌入二维码作为唯一关键字,后续通过扫描二维码关联并查询所有信息,实现线上线下业务融合。

3. OCR智能识别功能。在该功能上线之前,税务认证流程与核算流程无法实现信息共享,核算处室完成单据制证后,需要把发票重新提交税务专责进行扫描认证,可能存在重复扫描、信息无法融合、认证结果无法在线记录等问题。因此,在扫描过程中嵌入OCR智能识别功能,有利于实时获取认证信息,并在影像管理系统的增票模块进行统一管理。

4. 电子签批功能。针对线下签字存在审批处理不及时、无法掌握审批节点、月度现金流预算无法准确预测等问题,上海电力公司上线电子签批功能,并

将此作为支付融合功能的关键节点。只有领导审批后的支付业务,才能纳入下月月度现金流预算,这样大大提高了月度现金流预算的准确性,同时实现最后一步线下处理操作的线上处理。通过上线电子签批功能,上海电力公司进一步优化了业务流程,减少了流程步骤、简化了操作手续、前移了支付审批程序,全面提升了支付融合水平。同时,上海电力公司对签批管理功能的安全性进行了专项研究论证,签批管理模块支持电子印章与手写签名模式。具有双密码、可追溯、强认证、防篡改等特点,可以有效保障电子签批的安全性。

5. 运营绩效功能。通过影像管理系统实现对单据处理平均时间、审核通过率、单据处理及时率、提交订单数量、退单量、全流程业务审核流转天数、单据处理完成量等指标的统计,展示财务共享服务中心的运营绩效,同时作为共享服务工作质量的评价依据,加强绩效管理,提升公司运营水平。在二期优化过程中,公司在前期绩效指标的基础上开展财务综合监控平台建设,首先从“导向性、全面性、可比性”三个角度,对财务共享服务中心指标进行优化,最终共优化指标39个;其次将指标纳入财务综合监控平台,分大屏以及PC端界面设计,共设计一级展示界面7个,实现指标动态、实时、多维展示。

6. 质量管控功能。在平台功能建设过程中,从确保财务共享服务质量的出发点,借助信息系统功能,重点加强系统固化控制,防范由于机械性、重复性操作而导致的核算质量下降风险。具体包括:固化签批审批权限、固化审批节点控制;将原始凭证扫描嵌入流程,加强单据标准化;建立凭证交叉复核机制等。

7. 银行回单功能。在上线银行回单功能之前,上海电力公司从支付申请到资金支付已经实现全过程在线处理,但是银行实际支付结果尚未实现信息集成,全过程闭环存在缺口。上海电力公司将付款成功后银行返回的信息导入影像系统后,通过“虚拟化打印”生成电子回单,实现与支付申请单的自动关联。业务部门人员可以查询到回单信息、支付日期、对方公司的名称与账号。使资金支付链形成由始至终的闭环控制,实现了对资金最终环节的控制。

8. 电子档案管理。通过上线影像管理系统,初步实现了电子档案全寿命在线管理:一是采集管理,主要通过两种方式(扫描和虚拟化打印)实现。在扫描方面,除了申请单、审批单、发票,上海电力公司进一步拓展应用范围,实现保函的电子化管理;在虚拟

化打印方面,实现银行回单与会计凭证的虚拟化打印。二是建册管理。根据实物建册,在影像管理系统中同步进行建册,与实物档案保持一致。三是实现了借阅管理和移交管理功能,在系统中记录了借阅及移交的相关信息。

9. 银企直连功能。公司通过自行开发企业银行直连电子结算系统,和多家银行的主机系统相连,与企业内部的ERP等系统紧密集成,支撑了共享资金业务高效处理。

在收入业务集成方面:一是支撑电费及用户工程业务集成高效处理。依托财务共享服务模式,通过流程再造实现银行实时传递明细至CESS系统,CESS系统将明细包传递到营销系统,将汇总信息传递到SAP系统(如图3所示)。通过CESS系统额外提供的银行信息,支撑营销系统实现一次消根。二是对于其他类收入业务,资金在本部直接归集,本部按单位分派后,各单位按实际业务进行清账处理。



图3 财务共享服务模式收入业务集成

在支付业务集成方面:一是实现了所有业务本部集中支付,采用银行存款中间科目核算方式,提高核算、反映的及时性;基于银行存款中间科目余额即可区分已审批制证但实际未支付的业务。二是在工资支付方面,与人力资源紧密集成,通过加密方式实现带包业务在线支付,如图4所示。

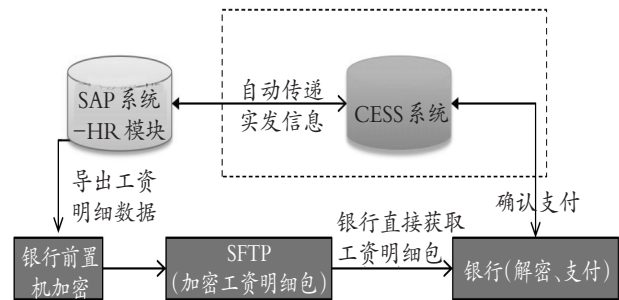


图4 财务共享服务模式支付业务集成

10. 会计引擎建设。为了提升财务与业务集成过程透明化、可视化、可配置化水平,上海电力公司开展了会计引擎建设,实现对各系统之间集成过程的统一监控,确保业务信息规范、透明地转换为财务信息,加强对集成数据的统一管控,并支撑未来业务

管控,形成统一的集成标准及配置规则。

五、财务共享服务信息化平台的特色与应用成效

(一)财务共享服务信息化平台的特色

上海电力公司通过流程调整、功能优化和系统集成,特别是在原有系统和功能条件下,进一步融合了影像管理系统与电子签批等辅助工具,构建了集“存、通、融、智、询、转”为一体的财务共享信息化平台。该平台的特色包括:①系统平台交互全贯通,通过影像管理系统与ERP系统、集团结算系统、税控系统进行贯通集成,实现一键申请,多系统流转;②线上线下业务融合化,实现线上流程与线下凭证精确融合,财务凭证与前端业务有效融合;③软件硬件平台智能化,公司通过融合智能识别软件自动识别发票信息,使用高效扫描硬件实现单据快速扫描,通过双屏显示工作模式提高工作效率;④会计稽核查询便利化,将业务单据、电子影像、会计凭证形成全链式关联关系,以“二维码”为唯一关键字,实现快速查询、便利稽核;⑤原始凭证流转电子化,减少纸质单据流转的不可控因素,真正实现“不见单”制证,预计全年减少纸质单据传递近40万份,减少单据运输约3800车次;⑥原始凭证存储数字化,完善全生命周期电子化存储,实现凭证管理易获取、易归档、不易泄露,提升财务规范化水平,丰富了内部控制稽核手段。

(二)财务共享信息化平台的应用成效

财务共享服务信息化平台的应用全面理顺了公司会计核算业务流程,实现了影像流、信息流、业务流“三流协同”,取得了较高的经济效益与管理效益,提升了公司经营水平。一是通过不见单支付,将原始单据保存在基层单位,减少纸质单据传递,大大节约了凭证的运输成本,提高了业务处理的经济性。二是全面实现了不见单支付模式,减少了业务办理的不可控因素,提升了财务共享服务中心业务办理的效率和质量,保障了业务流程的高效性。三是实现原始凭证在线追溯查询,自动识别相关关键点,确保业务合规,并通过在线签批,进一步固化审批机制,确保了业务管理的规范性。

六、经验总结和未来展望

上海电力公司经过多年的财务信息化建设和应用,总结出如下经验:

1. 夯实财务信息化基础是前提。上海电力公司从2015年1月启动财务共享服务信息化平台建设,2015年6月份实现全面上线应用,建设时间短、应用

成效高,这主要得力于历年来财务信息化建设的成果。在这之前,上海电力公司在国家电网公司的统一领导下,已经基本建成了横向集成、纵向贯通的一体化财务信息工作平台。因此,各单位开展财务共享服务信息化平台建设之前,必须充分评估现有管理基础和信息化基础,做好充分准备。

2. 加强系统之间的集成融合是关键。大型集团的业务需求复杂多样,市场上的各类套装系统也互有优劣,目前很难找到一款系统能全面满足企业的所有需求。因此,需要合理界定企业内部不同系统的功能定位,同时加强系统之间的集成融合,构成支撑公司管理需求的一体化平台。

3. 提升财务管理水平是核心本质。不管是否建立共享服务中心,财务信息系统建设应用的核心本质还是提升财务管理水平,其主要手段是通过信息基础加强财务信息反映的及时性、准确性、全面性、完整性,提升财务处理效率,并加强财务管控能力。

数字化时代已经到来,财务信息化逐渐从支撑管理向引领公司管理变革转变。在“云大物移智”等新兴技术蓬勃发展的背景下,未来如何将新兴技术与公司管理需求有机结合,为企业管理层提供准确的信息支撑、前瞻性的洞察分析、及时的决策建议,这是未来财务信息化建设关注的重点,也是财务管理转型的关键所在。

主要参考文献:

Donniel S. Schulman, James S. Lusk, John R. Dunleavy, Martin J. Harmer. Shared Services: Adding Value to the Business Units [M]. Hoboken: Wiley, 1999.

Moller. P.. Implementing shared services in Europe [J]. Treasury Management International, 1997 (7).

陈虎,董皓. 财务共享服务[M]. 北京:中国财政经济出版社,2009.

罗尼克,施瑞达. 共享服务在中国渐行其道[J]. IT时代周刊,2016(13).

李赛娟. 基于ERP的财务共享服务中心设计[J]. 财会月刊,2013(15).

吴一平. 财务共享服务中心运作模式分析[J]. 财会通讯,2009(20).

钟邦秀. 大型跨国集团公司共享服务中心构建模式研究[J]. 财会月刊,2012(14).

作者单位:国网上海市电力公司,上海200120