

# 浅谈国有大型企业财务共享中心的数据建设

■ 刘 林

(国家能源集团物资有限公司, 北京, 100055)

当前, 国有大型企业规模体量逐渐增大, 集团总部与各分子公司之间的信息互动日渐频繁, 集团总部迫切获取各子分公司各项经营数据信息, 给财务信息管理提出了更高的要求, 借助网络信息平台的传输与处理, 建立统一财务信息数据处理平台——财务共享中心, 能够提高财务运营效率, 降低企业运营成本。但如何利用财务共享中心, 建立与大型企业集团相适配的企业财务数据资源中心, 如何将企业财务数据资源与业务数据资源联动起来, 整合各种数据资源, 利用各种技术手段, 进行有效的数据交换、分析、提炼和规范, 为实现企业战略目标提供有价值的信息, 打造以顶层设计为中心的“大智云移物链”, 将是财务共享中心需要面对和解决的问题。

## 一、财务共享中心的定义

财务共享服务中心 (Financial Shared Service Center, 简称 FSSC) 是近年来出现并流行起来的一种新型的会计和报告业务的管理模式。它是将大型企业集团的不同地点的分、子公司的会计业务拿到一个 SSC (共享服务中心) 来记账和报告, 将分、子公司的财务工作重新整合, 业务、财务按照标准化流程再造, 统一对财务信息进行统一规范下的加工处理。这样做能够加强企业内控管理, 提高财务信息处理效率, 降低财务运营成本, 财务信息平台化共享, 改进财务信息质量, 提高企业核心竞争力。

## 二、财务共享中心数据建设的意义

### (一) 大型集团企业财务管理转型升级的内在要求

财务转型始于财务共享。传统的会计核算与报告都出自一个个独立的单位, 从会计制度到财务管理, 从内控制度到流程管理, 从规范化到标准化, 不能以大集团的角度进行统一。造成财务信息数据无从比对, 不能整合, 造成数据资源的巨大浪费, 导致对经营决策的支持力度不够。在传统的财务管理模式下, 没有建立统一财务数据处理平台, 财务数据资源不能及时有效地传递, 尤其是大型集团企业总部不能实时掌握这些数据信息, 导致为经营决策提供依据的财务信息滞后, 经营决策风险增加。财务共享中心成立后, 信息数据作为生产力, 将不

同业务的各项信息进行标准化输出并及时准确地传递, 为集团企业深入挖掘数据信息提供支撑, 为营管理者提供及时、准确、有效的决策支持数据, 提升企业财务管理总体水平。

### (二) 大型企业集团提升内部控制管理水平的内在要求

企业集团建立财务共享中心模式后, 根据共享中心新设部门和内部岗位, 重新规划前至业务端, 后至财务端岗位职责和业务内部控制风险关键点。在此基础上, 打造标准化统一规范, 建立统一标准的财务流程, 建立统一标准的财务核算规范, 形成统一标准的财务报告, 形成统一标准的高质量、集约化、规模化、资源化财务数据基础信息库。部门之间的数据联接更加紧密, 部门之间的信息沟通更加顺畅, 部门之间的内控体系评价基础更加统一, 深化了内部控制流程的监督和管理, 加强了集团公司对子公司的内部控制的监督和管理。

### (三) 大型企业集团提高数据信息质量的内在要求

大型企业设立财务共享中心前, 各分、子公司按照各自会计处理模式处理财务信息, 数据归集方式不同, 散乱在各单位内部, 形不成数据资源信息合力, 不能调动数据资源的向心力。财务共享中心通过高度集约的会计信息处理方式, 将会计数据信息做规范化、标准化、集成化处理, 使会计数据信息资源凝聚力增加, 提高整个企业集团财务数据信息质量。

### (四) 大型企业集团提升企业的竞争力的内在要求

企业集团将分、子公司的财务数据即时集中到一起, 以可视化、可比化、可优化的角度呈现出来, 将资源配置的不充分、不平衡的信息提供给决策者, 将企业管理的不顺畅、不协调的信息提供给决策者, 将企业生产经营的不适应、不合规的信息提供给决策者。提高资源的整合水平, 优化配置资源, 优化过程管理, 提高经营管理水平, 提高整个企业集团的竞争力。

## 三、财务共享中心数据建设的现状和存在的问题

### (一) 顶层设计不周全

国有大型企业集团规模体量超级大, 经营业务

种类繁多且涉及各行各业，地域覆盖全国甚至全球，外部经营环境复杂多变，面临各项风险和挑战。在企业战略目标的指引下，国有大型企业应当考虑在顶层设计层面将各项数据信息作为生产力，数据成为生产要素，使其创造社会价值和经济价值。

#### (二)业财融合不深入

国有大型企业集团由于业务类型复杂，有的子分公司不能与财务端实现使用同一信息系统的现象，导致前端业务系统与财务共享系统信息各自为政，出现信息孤岛的情况。具体体现在：

第一，业务端一套数据，财务端一套数据，数据之间的交互沟通不顺畅，从业务端推送数据到财务端靠人工实现，时效性不强，数据及时性风险增加。第二，由于顶层设计不周全，各子系统建设不全面，不能完全覆盖共享所需信息。第三，为完成某些任务指标，业务端数据人为干预不推送至财务端，造成大量数据信息失真，导致经营决策风险增加。

#### (三)数据信息处理能力不足

共享模式下大量的数据信息汇聚，如何将庞杂无序的、分散在各子分公司内部的、各种各样的财务数据信息进行加工提炼，分离出有价值的信息，以数据管理平台形式展现。财务人员应当改变思维模式，创新数据信息管理思维，提升数据管理价值方面进行深入思考，以适应信息技术发展的需要。

#### (四)人员素质不适应

财务共享模式下将各项经济业务按类型划分，岗位类型按流程划分，每一个流程节点精细化管理，每个财务工作人员只处理某个流程节点的业务，致使财务工作人员所处理的数据信息内容形式上和内容上都比较单一，处理数据信息所用知识面狭窄，每日进行大量重复性的工作，呈现劳动密集型特点，限制个人综合财务信息综合素质的提升。

### 四、对财务共享中心数据建设的建议

#### (一)各项财务制度和内控制度统一标准化是共享中心数据建设的基础

第一，财务共享中心业务处理业务信息标准基于统一的财务管理制度，这就要求在企业集团层面制定统一的财务管理制度，子分公司依照集团层面的财务管理制度更加严谨的适用于本公司的制度。只有这样，财务共享中心才能输出合规、有效、可比的数据，才能为下一步数据分析打下坚实的基础。

第二，集团层面设立统一的内控制度，通过设

立各项业务统一标准流程，统一岗位职责标准，在企业战略、财务、市场、运营、法律等方面化解和防范风险。财务共享中心作为整个流程中的一个环节，主要职责是：对标制度规定，加工出符合各项要求的财务数据信息，防范和化解财务风险；统一资金管理，银行账户的设立、使用、销户工作做到全流程管理，防范和化解资金风险。

在各项财务制度落地实施和内部控制制度有效运行的前提下，经过财务共享中心加工处理出来的数据信息才更具有真实性、可比性、全面性。

#### (二)选择和建设高效平稳运行数据信息系统

顶层设计之初，选择一个高效平稳运行的信息资源系统十分重要。主要考虑以下几方面因素：一是承载涵盖集团公司所有业务并清晰准确表达所有业务。二是信息资源系统的数据承载种类和数量能够满足大型集团公司产生的巨量数据资源。三是信息资源系统的硬件设施能够满足日益增长的数据信息保存需要。四是信息资源系统能够满足月底年底结账期间的大访问量而不崩溃。五是具有良好的数据开放端口，能够外接其他业务平台。

基于以上考虑，国有大型企业应当在网络设施布局，硬件设备更新，软件系统维护、信息系统维护与研发方面加大投入力度，满足整个数据信息系统的高效、平稳运行。

#### (三)搭建专业数据中心

现代大型国有企业选择使用ERP系统所含功能模块并不能满足企业所有业务管理的需要，为解决此问题，建设基于ERP为数据资源中心，前置业务端搭建各种业务系统与ERP实现数据资源交换。例如：各种专业的业务系统、OA系统、工程管理系统、招投标系统、与财务有关的预算系统、税务系统、资金管理系统等。

为整合财务数据资源，充分发挥财务数据资源的效力，在财务共享中心搭建七大运营中心：流水中心、对账中心、业务认领中心、输入管理中心、账目处理中心、账务处理中心和运营/报告中心(图1)，创新信息技术手段，深入挖掘各类财务信息数据，汇聚清洗各专业数据，日清月结，打造以运营报告中心为最终展示平台的即时决策支持系统。

#### (四)采用信息技术手段提升工作效率

在解决信息孤岛方面，RPA财务机器人有着先天的优势。RPA可以模拟人工操作步骤进行数据搬运，在系统稳定的前提下，没有数据损耗。财务共享中心简单且重复性的审核工作也可用财务机器人

进行替代。在财务机器人开发前，应当逐一梳理审核要点，审核要素匹配关系以及审核规则的确定。最好使用数字员工部署财务机器人。财务机器人的引进必将大幅提高整个财务共享中心的工作效率，同时提升财务数据信息质量。

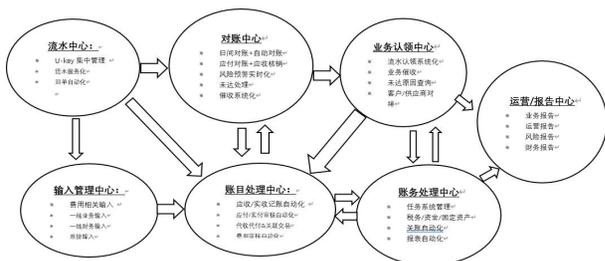


图1 财务共享中心搭建七大运营中心

如果业务系统与财务系统不是一个有机的整体，考虑使用数据接口传输数据，在数据传递和衔接方面减少人为干扰。

以财务共享中心数据资源为依托，利用网络爬虫技术，拓展延伸大数据分析研判功能，辅助分析决策功能，为财务智能化提供基础。

使用BI工具展示数据驾驶舱，为数据汇总整理和财务指标趋势分析保驾护航。像如上所述七大运营中心的运营/报告中心，可以借助BI工具，搭建展示七大流水中心的驾驶舱，同时利用穿透钻取功能展现下一层级或关联关系的数据。

充分运用云计算、信息中台、OCR等其他信息处理技术为财务数据信息处理提供帮助。

**(五) 严格监控数据运营指标**

为了监控财务共享中心的运营效率，集团公司会对几个主要指标进行监控与考核，例如退单率、基本账户余额均值、单据进入共享的传递时间、日人均制证量等等。这些数据指标表达出共享中心的工作效率、工作质量和水平，运用BI技术展示和分析各个运营指标(图2)，将会提高财务共享中心的运营工作水平。



图2 数据运营指标

**(六) 提高沟通和信息交互能力**

财务共享中心作为集团财务信息数据的处理

和交换中心，信息的沟通交流是工作重点。具体体现在：

第一，统一标准化的制度和流程处理账务信息的前提下，各单位、各部门如果有差异化诉求，要求财务共享中心工作人员既要懂集团层面的各项财务规章制度，又要懂各单位、各部门的特殊诉求。所以工作人员既要加强各种专业知识的学习，又要钻研各单位的具体业务，做到具体问题具体分析，才能顺畅地解决各种复杂问题。财务共享中心还可以采用轮岗的方式提升工作人员整体财务工作素质。

第二，财务共享中心沟通和交流是否顺畅取决于工作人员的工作态度。如果工作人员态度敷衍塞责，漫不经心会造成信息拥堵且信息质量严重下降。为此，财务共享中心要加强职业道德教育，引入奖惩考核机制，设立投诉建议渠道，切实提高财务共享中心沟通交流能力。

**(七) 筑牢数据安全防线**

网络安全是关系到整个集团数据信息系统平稳正常运行的前提条件，目标主要是保证网络系统的可靠性、可用性、保密性、完整性和可控性等方面。因此，在集团公司层面要提高信息系统基础设施防护能力，加大网络安全研发投入力度，设立安全实时监控和预警机制，保护信息数据安全免受攻击。在个人层面应当时时刻刻具有信息安全意识，关注各类信息安全事故，学习各项安全防范措施，消除各种安全隐患，防患于未然，牢牢树立安全意识。

国有大型企业财务共享中心的数据建设涉及方方面面的工作，不是一蹴而就的。将大局意识、创新意识、服务意识和安全意识融会贯通到数字化建设中去，随着各种信息化技术的层出不穷和信息手段的日新月异，必将引领财务共享中心的建设往标准化、信息化、智能化方向发展，开启国有大型企业高标准、高质量、高效率发展的新篇章。

【作者简介】刘林(1976—)，女，山东济南人，本科，中级会计师，国家能源集团物资有限公司，研究方向为财务共享中心信息化。