

第 3 章

铸汽集团共享 中心体系设计

从现在开始，你将作为共享中心筹建项目组的一名成员，参与铸汽集团财务共享中心信息化建设的全过程。以浪潮 GS 管理软件（简称“浪潮 GS”）为信息系统平台，模拟系统管理员、业务员、报账员、相关领导、单据初审员、财务稽核员、财务核算员、出纳员、报表管理员等不同身份，体验不同角色在信息化建设过程中的工作流程及工作内容，完成财务共享实训课程。

在实训过程中，你需要思考并掌握以下几点重要内容：

- 财务共享中心建设前后的工作差异点。
- 适合纳入财务共享中心的业务范围及岗位有哪些？
- 通过财务共享中心的建设，可在哪些环节为企业带来哪些效益？

铸汽集团借鉴国内一流大型企业集团建设财务共享中心的理论与实践经验，并通过第三方咨询机构的专业调研及评估，最终确定了该集团财务共享中心体系设计方案。方案对建设模式、组织结构、岗位职责、业务范围、信息系统等内容进行了全面规划与设计，具体详见如下小节内容。

3.1 建设模式设计

设计结果：集团共享中心模式，选址地点为北京。

在决定共享中心模式的时候，通常主要会从以下几方面考虑：

- 业务的多样性。业务板块的多样性和差异性共享中心模式选择的重要因素。若业务板块差异较大，则会导致部分财务流程的处理方式大不相同，会为共享中心的效率带来较大的影响。
- 业务的规模性。业务板块的规模大小也是决定共享模式的重要因素。若规模达到一定程度，可以考虑单独建设共享中心。
- 业务的地域性。业务板块的地域布局同样也是一个重要的考虑因素。对于地域分布比较集中的完全可以通过一个共享中心方式进行推进，对于布局较广的就需要考虑是否需要按地域进行共享。

综上分析，铸汽集团具有“板块少、规模小而集中”的特点，虽然地域分布较为分散，但是基于铸汽集团高层欲加强总部集中管理、便于集团标准化流程及制度的推进、最大限度地发挥共享中心规模效应等原因，最终决定建设集团统一的共享中心，并将共享中心设立在总部所在地。

3.2 业务范围设计

设计结果：将费用报销、销售与收款、采购与付款、薪资计提与发放、固定资产核算、税金计提与缴纳几类业务优先纳入共享中心。

财务共享中心服务是通过将易于标准化的财务业务进行流程再造与标准化，并由共享中心统一对其进行处理，达到降低成本、提升客户满意度、改进服务质量、提升业务处理效率目的的作业管理模式。

铸汽集团基于“易于标准化”的要点，综合考虑本集团同类业务数据量大小，并借鉴国内已建设共享中心的集团企业经验，最终确定将国内各集团企业认为适合纳入共享中心排名靠前的几类业务（包括：费用报销、销售与收款、采购与付款、薪资计提与发放、固定资产核算）纳入共享中心，并应集团高层要求，最终将税金计提及缴纳核算业务也纳入共享中心。

3.3 组织架构设计

设计结果：财务共享中心下设至集团财务部，并依据纳入共享中心的业务范围设置内部组织。

铸汽集团为顺利推进共享中心的建设，以及保障各项政策制度的有效落实，将共享中心下设至集团财务部，作为集团 CFO 直属的管理组织，向集团财务部汇报，并根据纳入共享中心的业务范围及业务量大小，按职能划分设立会计核算组、资金结算组、总账报表组、运营管理组及业务监察组，如图 3-1 所示。

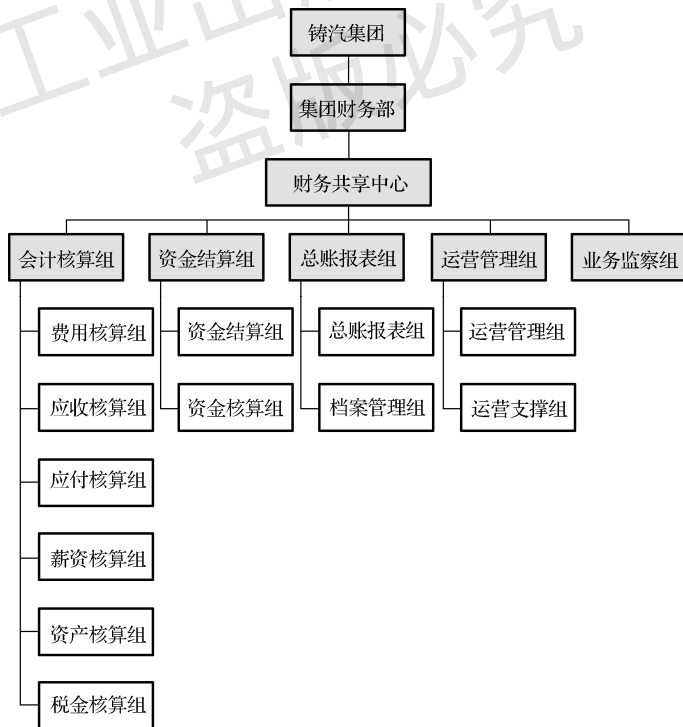


图 3-1

3.4 岗位职责设计

设计结果：按内部组织架构设置岗位，如表 3-1 所示。

表 3-1

一级内部组织	二级内部组织	岗位名称	职责简述
会计核算组	费用核算组	费用稽核岗	主要负责共享范围内所有单位的员工差旅费、部门经费等费用报销，员工备用金借款、还款的稽核
		费用核算岗	主要负责对费用稽核岗审核通过的业务单据生成正式会计核算凭证
	应收核算组	应收稽核岗	主要负责共享范围内所有单位销售类业务应收账款稽核
		应收核算岗	主要负责对应收稽核岗审核通过的业务单据生成正式会计核算凭证
	应付核算组	应付稽核岗	主要负责共享范围内所有单位采购类业务应付账款稽核
		应付核算岗	主要负责对应付稽核岗审核通过的业务单据生成正式会计核算凭证
	薪资核算组	薪资核算岗	主要负责对共享范围内所有单位薪资计提及发放业务稽核，并对审核通过的业务单据生成正式会计核算凭证
	资产核算组	资产核算岗	主要负责对共享范围内所有单位固定资产新增、计提折旧、减少类业务稽核，并对审核通过的业务单据生成正式会计核算凭证
税金核算组	税金核算岗	主要负责共享范围内所有单位各项税金计提及缴纳稽核，并对审核通过的业务单据生成正式会计核算凭证	
资金结算组	资金结算组	资金结算岗	主要负责共享范围内所有单位收付款申请单稽核及资金收付款结算，并对银行账户进行管理
	资金核算组	资金核算岗	主要负责对资金结算岗提交的付款信息进行复核，并对资金收付款业务生成正式会计核算凭证
总账报表组	总账报表组	总账报表管理岗	主要负责总账业务账务处理，按照每月末/年末制定的关账时间节点，按时完成共享范围内所有单位关账及财务报表编制工作，并出具固定格式的基本分析报告
	档案管理组	档案管理岗	主要负责凭证归档前影像和实物单据的核对工作，原始档案的查询、调阅、借阅等，电子档案管理、会计凭证打印及装订
运营管理组	运营管理组	运营管理岗	主要负责财务共享相关信息系统的流程优化、规划和实施；结合共享中心运营情况出具多维度运营分析报告，持续不断地推动内部优化完善；发布各项财务规则及业务流程说明等
	运营支撑组	运营支撑岗	主要负责受理员工报账问题咨询、系统权限设置及系统问题答疑、总结运营服务管理过程中发现的问题、提出共享中心内部人员管理和考核的各项关键指标建议等
业务监察组	—	业务监察岗	主要负责定期或不定期地抽检共享服务中心内部各部门业务单据处理情况，根据抽检结果对各项考核指标进行评价打分，计入财务共享服务中心人员绩效考核；对于抽检问题单据，记录到系统内并跟踪改进

3.5 信息系统设计

设计结果：搭建统一、高效的共享服务平台，促进业财融合，支撑财务管理转型。

铸汽集团基于现有信息系统资源情况，考虑共享服务中心各项业务顺利运行所需的系统保障，设计财务共享服务信息系统平台的建设方案：

- 以实施财务共享服务为信息系统建设的出发点。本次系统设计的目的是为保障财务共享服务项目的顺利实施，与项目无紧密关联的系统将不在本次方案范围之内。
- 最大限度地利用现有系统资源。充分考虑铸汽集团各单位现有的信息系统，尽量以最小的成本满足必要的需求，提出系统优化和改造建议，提升系统资源效率，避免系统资源闲置浪费。
- 秉承集团可持续发展的设计思路。以铸汽集团整体信息化规划为主线，以开放式、平台化思路设计信息系统，确保未来集团各业务板块相关信息系统均可通过接口形式，将相关财务数据纳入财务共享中心。
- 促进业财融合。铸汽集团期望横向打通部分现有信息系统和财务共享平台，共享中心要实现向业务延伸，业务处理数据直接推送生成共享中心报账单，实现业务同源入口，并可建立联查追溯机制，提供全价值链财务管理支持。

综合考虑铸汽集团各单位信息系统应用现状（包括供应商、版本、使用模块等信息），纳入共享中心的部分业务流程在前期优先实现业财融合，打通共享平台与业务系统，实现数据自动获取；而对于暂未实现业财融合的业务流程，在未来可执行计划中考虑逐步实现，具体情况如表 3-2 所示。

表 3-2

业 务 流 程	共享平台数据来源系统	备 注
备用金与费用报销流程	业财一体，源于网上报销系统	从网上报销系统发起报销流程，数据自动传递至共享平台，完成费用报销业务集中处理
销售应收流程	业财一体，源于采购管理和应付管理系统	以销售合同为起点，在销售管理、库存管理、应收管理等系统完成销售订单生成、出库、应收单生成等业务处理，并自动传递数据至共享平台，完成销售应收业务集中处理
收款流程	共享平台集中收款登记，单位认领	各单位收款信息均在共享中心资金结算平台完成登记，由各单位认领后，完成收款业务集中处理
采购应付流程	业财一体，源于采购管理和应付管理系统	以采购合同为起点，在采购管理、库存管理、应付管理等系统完成采购订单生成、入库、应付单生成等业务处理，并自动传递数据至共享平台，完成采购应付业务集中处理
付款流程	以报账为起点，依据合同相关付款信息，手工录入/导入共享平台	各单位业务员依据合同中付款等相关信息，在网上报账平台手工录入付款申请，经相关领导审批通过后，完成付款业务集中处理
薪资计提与发放流程	以报账为起点，依据 HR（人力资源）系统数据，手工录入/导入共享平台	各单位薪资管理员依据 HR 系统计算的薪资数据，在网上报账平台手工录入薪资计提及发放报账申请，经相关领导审批通过后，完成薪资计提/发放业务集中处理

续表

业 务 流 程	共享平台数据来源系统	备 注
固定资产核算流程	以报账为起点, 依据固定资产系统数据, 手工录入/导入共享平台	各单位资产管理专员依据资产系统中固定资产新增、折旧、减少数据, 在网上报账平台手工录入资产报账申请, 经相关领导审批通过后, 完成固定资产业务集中处理
税金核算流程	以报账为起点, 依据税务管理系统数据, 手工录入/导入共享平台	各单位税务专员依据税务管理系统中纳税申报表的相关数据, 在网上报账平台手工录入税金计提及缴纳报账申请, 经相关领导审批通过后, 完成税金核算业务集中处理

电子工业出版社版权所有
盗版必究