

# 基于业财融合模式的电力企业应用财务共享服务中心可行性研究

刘佳欣

(东北电力大学,吉林 吉林 132012)

**摘要:**作为一种新型财务管理模式,财务共享受到跨国公司和大型集团的青睐。近年来,越来越多的集团企业开始建立财务共享服务中心,电力企业具有跨区域、跨业务的特征,建立财务共享服务中心能够实现降低成本、提高效率、加强管控及防范风险等目的。同时,制度变革、经济转型、社会进步、技术发展对于财务共享服务中心的发展既是机遇也是挑战。基于此,本文采用业财融合模式,结合具体案例分析电力企业建立财务共享服务中心的可行性,从平台建设、业务流程和员工管理三个方面提出电力企业财务共享服务中心的优化建议,旨在促进财务共享服务中心更好地为电力企业服务。

**关键词:**财务共享;业财融合;电力企业;财务管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.28.037

财务共享服务中心起源于20世纪80年代,最初在美国被广泛应用于大型企业集团的会计核算和材料采购中,经过十几年的发展,财务共享已经逐渐成为企业集团财务管理模式的必然选择<sup>[1]</sup>。我国电力企业有分、子公司地域分布广、数量多、层级多的特点,导致大量财务人员投入和高昂的管理成本。如今,越来越多的电力企业采用财务共享服务模式,升级原有的财务管理流程,改革原来的管理运营模式,科学规划现行的管理方法和会计制度。在当今业财融合模式的财务管理趋势下,电力企业结合自身特点建立业财融合模式财务共享服务中心,实现真正的业务财务融合,为现有的和即将建立的电力企业财务共享服务中心提供参考。

## 1 业财融合模式下财务共享服务中心概述

财务共享服务中心是一种金融服务中心,集中处理各个分支机构重复性高易于标准化的财务业务,旨在提供一个经过改革和标准化的服务,集中统一处理财务业务,以降低成本,提高服务质量,提高工作效率,并改进人员人事管理,实现业务统一部署<sup>[2]</sup>。业财融合模式将企业财务数据与企业业务紧密联系在一起,是当下企业财务管理模式的流行趋势。将业财模式引入财务共享服务中心,可以在实现数据共享的同时减少不必要的人工错误,通过共享平台及时地将数据分析结果提供给相关部门,提高决策的时效性、针对性和精确性。

## 2 电力企业应用财务共享服务中心的可行性

### 2.1 电力企业财务管理工作现状

随着信息技术的不断进步和企业技术链的不断加强的,加剧了电力市场竞争。各公司之间的竞争激烈,电力供应需求增长的步伐放缓。受全面实施电价改革等外部因素的影响,中国电力企业面临巨大挑战。电力企业的组织结构复杂,管理氛围处于过剩状态,与电力企业的发展不相适应。与此同时,企业管理成本的增加、业务人员的重复雇用也导致公司人事管理难度加大。因此,如何创新财务服务模式,降低财务运行成本,改善人员利用率,支持战略决策和业务发展,最大限度地提高核心企业竞争力,成为电力企业迫切需要关注的一个关键问题。

### 2.2 电力企业建立财务共享服务中心可行性评估

#### 2.2.1 财务共享服务值计算模型

一个企业是否适合建立财务共享服务中心主要取决于企业规模、业务和流程这三个因素<sup>[3]</sup>,其计算模型如下所示:

$$C = k \times (G + \frac{a}{G})^b \times (\frac{k}{Y})^d \times (\frac{k}{L})^e \quad (1)$$

其中:

C——财务共享服务值;

G——企业规模值;

Y——主营业务差异程度值;

L——业务流程标准化程度值;

k——正相关系数;

a——大于0的常数;

b——企业规模影响比重;

d——企业主营业务影响比重;

e——业务流程标准化影响比重。

通过公式(1)可计算出企业财务共享服务值,根据文献[4],本文以C=10为界限来比较来判断该企业是否适合建立财务共享服务中心,如果C的取值大于10,则该企业建立财务共享服务中心的可能性较大,反之,则建立财务共享服务中心的可能性较小。

在确定企业主营业务差异程度值Y时,首先要将企业的各个分公司的主营业务进行归类,选取本公司业务占比最大的一类与企业规模值G进行比较,计算出百分比后参照表1得出Y值。为了方便计算,相关系数k和影响比重b、d、e默认等于1。

表1 Y取值参照表

项目	55%以下	[55%, 70%)	[70%, 85%)	[85%, 100%)	100%
Y	5	4	3	2	1

在确定业务流程标准化程度值L时,考虑到目前我国大多数电力子公司都是按照集团下发的财务工作流程进行操作的,标准化程度较高,符合财务共享服务中心的基本要求,因此在此模型中L值默认等于1。

#### 2.2.2 电力企业财务共享服务值结果分析

为了分析电力企业建立财务共享服务中心的可行性,本文借助财务共享服务值模型来计算表达。通过对国内电力企业的数据分析,选取以下20家电力企业作为代表,计算结果如表2所示(排名不分先后)。

根据计算结果分析,在20家电力企业中有13家适合建立财务共享服务中心,占比65%。受企业规模、业务规模等因素限制,有7家区域性电力企业财务共享服务值较低。从结果来看,大部分电力企业是适合建立财务共享服务中心的。

## 3 以J集团为例构建业财融合模式财务共享服务中心

### 3.1 J集团概述

J集团以建设、运营电网为主营业务,拥有18个区域子公司,5家上市公司,在役及在建资产分布在全国31个省区市以及境外的缅甸、柬埔寨、老挝等国家和地区。根据国网公司到2021年初步建

表2 中国20家电力企业财务共享服务值

企业名称	G 值	a 值	相似比	Y 值	C 值	是否适合建立财务共享服务中心
国家电网	70	46	66%	4	17.67	是
中国南方电网	68	44	65%	4	17.16	是
中国大唐集团	42	32	76%	3	14.25	是
中国华能集团	60	45	75%	3	20.25	是
中国华电集团	61	42	69%	4	15.42	是
中国国电集团	40	35	88%	2	20.44	是
中国电力投资集团公司	50	33	66%	4	12.67	是
国投电力	35	30	86%	2	17.93	是
华润电力	38	23	61%	4	9.65	否
广东粤电集团	55	40	73%	3	18.58	是
浙江能源集团	52	29	56%	4	13.14	是
山东鲁能发展	48	26	54%	5	9.71	否
中能集团	30	21	70%	3	10.23	是
中国广东核电集团	45	25	56%	4	11.39	是
吉林电力股份有限公司	46	22	48%	5	9.30	否
福建省能源集团	33	12	36%	5	6.67	否
安徽省投资集团	22	15	68%	4	5.67	否
山西国际电力集团	51	36	71%	3	17.24	是
北京能源投资集团	20	13	65%	4	5.16	否
河北省建设投资公司	10	6	60%	4	2.65	否

成泛在电力物联网的“三型两网”战略安排,J集团在财务管理模式上进行改革,于2018年开始建立财务共享服务中心,并于2019年尝试引入业财融合模式。通过近几年的努力,J集团基本实现了财务共享流程再造和业务升级。

### 3.2 J集团应用财务共享服务中心业务流程

对于电力企业来说,费用报销是财务共享服务中心处理最多的业务之一。在J集团,费用报销流程主要分为以下四个步骤。

第一,票据扫描。工作人员将贴好条形码的票据报送至财务共享服务中心,同时在公司网上申报系统中发起报销申请。财务共享服务中心的工作人员在收到票据后检查其完整性和真实性,确认无误后利用影像系统扫描二维码,系统自动与申请单匹配。第二,审批签字。报销申请通过公司OA系统分配到对应领导或部门处审批,最后同步至财务共享服务中心。第三,报销审核。财务共享服务中心的工作人员接到审批完成后的申请时,要及时与原始凭证进行核对,材料无误即可完成账务处理。第四,银行支付。通过银企互联系统将报销费用打入报销人账户,财务共享中心将以银行对账单作为交易依据,供报销人查证。

### 3.3 业财模式下J集团财务共享服务中心实施效果评价

#### 3.3.1 降低了企业财务成本

无论是生产成本还是管理成本,业务流程标准化都是一个极其困难的过程,J集团将集团内部业务流程重新整理规划,制作了一套相对完整和标准的财务业务流程。业财融合使成本控制显著改善,特别是对于电力企业等大型企业而言,节省了重复的人员雇用花销,大大降低了财务系统运行成本。

#### 3.3.2 提高了服务质量与工作效率

J集团建立财务共享服务中心使集团工作服务质量和工作效率显著提升。财务共享服务中心的主体是企业内部员工和外部客户群,标准化的工作流程可以解决效率低下的问题。例如,在处理电力企业与对外客户之间的交易时,大量交易缩短了审批时间,这不仅提高了效率,还提高了客户满意度。

### 4 电力企业建立业财融合模式财务共享服务中心建议

#### 4.1 巩固信息化云平台建设

财务共享服务中心通常使用的信息系统包括核算系统、影像系统、报账系统和资金支付系统。电力企业财务部门通常业务量较大,所以应针对自身企业特点选择合适的操作系统。此外,财务人员根据企业需求建立全新的信息化平台也是一种有效提升工作效率、减少运营成本的方式。在当今的大数据时代,实现数据共享的同时也应考虑到数据安全,尤其电力企业是关系到国计民生的基础性行业,更应高度重视数据安全保护。企业可以聘用专业维护数据安全的第三方,定期检查维护,加强日常管理,防患于未然。同时,平台的搭建需要大量数据的支撑,电力企业应充分运用云计算,通过“财务云”更新数据库,并整理分类系统数据,为电力企业提供便利,真正实现智能化办公。

#### 4.2 健全财务人员管理制度

在财务共享服务中心的建设中,财务人员起到至关重要的作用。一方面,应对电力企业现有的财务工作人员进行培训,提高业务能力和素质,以适应不断变化的新技术的实现。另一方面,应大量吸引综合性人才,使财务人员从基础性人才向管理型人才蜕变,提升整体水平。同时,应定期开展员工培训,在培训内容里加入财务共享服务中心的操作指南,培训期满组织学员参加考试,根据考试成绩开展优秀员工测评,获得优秀员工称号的员工以奖金、福利等加以表彰,形成一套完整的员工激励机制。在管理上,由于财务不同岗位性质的不同,建议定期进行岗位轮换,轮岗制度取决于工作量化指标,充分调动员工工作积极性,减少财务人员流失,推动电力企业财务共享服务中心的不断完善。

### 5 结论

作为一种创新的财务共享服务模式,财务共享服务中心具有巨大的实施优势。财务共享服务的应用可以有效解决中国电力企业面临的一些传统财务管理问题,降低企业的财务成本和劳动力成本,避免损失财务资源,降低财务管理风险,提高不同标准化流程的业务效率,优化企业简单重复的财务流程,有助于实现最大的集团层面的利益。本文分析了电力企业建立业财融合模式财务共享服务中心的可行性,并结合财务共享服务值计算模型和具体案例给出了相关建议,可为今后电力企业创建业财融合模式财务共享服务中心提供借鉴和参考。

### 参考文献

- [1]李闻一,高康,冯仕聪,张楠.财务共享服务中心之PEST分析[J].财会月刊,2018,(11):36-39.
- [2]仇海波.探析基于财务共享的业财融合模式构建[J].财会学习,2021,(03):66-67.
- [3]宋志炜.电力企业财务共享中心管理的优化对策[J].企业改革与管理,2018(7):130-131.
- [4]陈小鹏,谭阳波,周文彬.财务共享服务中心服务满意度测评模型之构建[J].财会月刊,2016,(22):27-30.