

分类号 F203.9/1123
U D C _____

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 中国铁建 E 局财务共享服务中心
运营优化研究

研究生姓名: 寇世沛

指导教师姓名、职称: 周德良 副教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 运营管理

提交日期: 20240515

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：寇世沛 签字日期：2024.5.31

导师签名：周德良 签字日期：2024.5.31

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名：寇世沛 签字日期：2024.5.31

导师签名：周德良 签字日期：2024.5.31

Research on operation optimization of Financial Shared Service Center of E Bureau of China Railway Construction

Candidate : Kou Shipai

Supervisor : Associate Prof. Zhou Deliang

摘 要

自 2013 年 12 月财政部发布《企业会计信息化工作规范》明确“分公司、子公司数量多、分布广的大型企业、企业集团应当探索利用信息技术促进会计工作的集中，逐步建立财务共享服务中心”以来，十年间，国内众多大型企业通过投入建设运营优化财务共享服务中心，主动对接数字化、智能化转型，有效推动了财务共享服务在费用报销、会计核算、资金管理领域的广泛应用，助力企业在资源优化配置、管理成本降低、管理效率提升等方面取得显著成效，为企业数字化建设实践、转型路径探索奠定了良好基础。同时，也存在着共享服务质量不高、流程自动化程度不足、运营监管滞后等现实困境。

鉴于此，本文选择以我国建筑业企业第一批建成财务共享服务中心的中国铁建 E 局为案例研究对象，依托流程再造、资源配置、规模经济等理论知识，在研究相关文献的基础上，采用案例分析法、问卷调查分析法等研究方法，分析了该企业运营财务共享服务中心以来在业务流程标准化建设、会计核算质量提高、集团管控能力强化、资源优化配置等方面取得的成效，同时重点分析了该企业财务共享服务中心运营中在组织架构、流程设计、人员管理、信息系统建设等方面存在的问题，在此基础上提出了有针对性的优化举措。

本文研究认为，标准化流程再造、借助智能技术提高自动化程度、构建科学高效可量化的绩效考核体系、优化组织架构、搭建安全可靠的信息平台等优化举措有助于夯实中国铁建 E 局财务共享基础，强化服务功能，推动财务共享服务向智慧财务、风险洞察、战略支撑等纵深领域发展。文章从以上方面提出了中国铁建 E 局财务共享服务中心运营优化举措，以期提升财务共享服务中心综合运营能力，更好服务于企业高质量发展。

关键词： 财务共享服务中心 运营成效 优化举措

Abstract

Since the Ministry of Finance issued the "Standards for the Work of Enterprise Accounting Informationization" in December 2013, it has been clear that "large enterprises and enterprise groups with a large number of branches and subsidiaries and a wide distribution should explore the use of information technology to promote the concentration of accounting work and gradually establish financial sharing service centers". In the past decade, many large enterprises in China have actively docked the digital and intelligent transformation by investing in the construction and operation of financial sharing service centers, effectively promoted the wide application of financial sharing services in expense reimbursement, accounting, fund management and other fields, helped enterprises achieve remarkable results in the optimization of resource allocation, management cost reduction, management efficiency improvement and other aspects, and laid a good foundation for the practice of enterprise digital construction and the exploration of transformation paths. At the same time, there are also practical dilemmas such as low quality of sharing services, insufficient process automation and lagging operation supervision.

In view of this , this paper chooses China Railway Construction E Bureau as the case study object, which is the first batch of Chinese construction enterprises to build financial sharing service centers. Relying

on the theoretical knowledge of process reengineering, resource allocation, economies of scale, etc., on the basis of studying relevant literature, this paper adopts case analysis method, questionnaire survey analysis method and other research methods to analyze the achievements made by the enterprise in the construction of business process standardization, accounting quality improvement, group control ability strengthening, resource optimal allocation and other aspects since the operation of financial sharing service center. At the same time, it focuses on the problems existing in the organizational structure, process design, personnel management, information system construction and other aspects of the enterprise's financial sharing service center, and puts forward targeted optimization measures on this basis.

This study argues that the optimization measures of standardized process re-engineering, improving the degree of automation with the help of intelligent technology, constructing a scientific and efficient quantifiable performance evaluation system, optimizing the organizational structure, building a safe and reliable information platform are conducive to consolidating the financial sharing foundation of China Railway Construction E Bureau, strengthening the service function, and promoting the development of financial sharing services to intelligent finance, risk insight, strategic support and other in-depth fields. From the above aspects, the paper puts forward the operation optimization

measures of the financial sharing service center of China Railway Construction E Bureau, in order to improve the comprehensive operation ability of the financial sharing service center and better serve the high-quality development of enterprises.

Keywords : Financial sharing service center ; Operation effect ; Optimization measures

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的与意义.....	1
1.2.1 研究目的.....	1
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 财务共享服务中心影响因素研究.....	3
1.3.2 财务共享服务中心优化研究.....	4
1.3.3 文献述评.....	6
1.4 研究思路、内容及方法.....	7
1.4.1 研究思路.....	7
1.4.2 研究内容.....	7
1.4.3 研究方法.....	10
2 概念界定与理论基础	11
2.1 财务共享服务中心概念与特点.....	11
2.1.1 财务共享服务中心概念.....	11
2.1.2 财务共享服务中心特点.....	11
2.2 理论基础.....	12
2.2.1 规模经济理论.....	12
2.2.2 资源配置理论.....	12
2.2.3 流程再造理论.....	13
3 中国铁建 E 局简介及其财务共享服务中心概况与运营成效分析	14
3.1 中国铁建 E 局简介及财务管理模式概述.....	14
3.1.1 中国铁建 E 局简介.....	14
3.1.2 中国铁建 E 局财务管理模式.....	15
3.2 中国铁建 E 局财务共享服务中心概况.....	16
3.2.1 中国铁建 E 局财务共享服务中心简介.....	16

3.2.2	中国铁建 E 局财务共享服务中心组织架构	17
3.2.3	中国铁建 E 局财务共享服务中心业务流程	18
3.3	中国铁建 E 局财务共享服务中心运营成效分析	24
4	中国铁建 E 局财务共享服务中心运营现状调查及相关分析	29
4.1	中国铁建 E 局财务共享服务中心运营现状调查	29
4.1.1	问卷设计	29
4.1.2	问卷数据收集	30
4.1.3	问卷数据分析	30
4.2	中国铁建 E 局财务共享服务中心运营存在的问题及成因分析	33
4.2.1	财务共享服务中心运营存在的问题	33
4.2.2	财务共享服务中心运营存在问题的成因分析	38
5	中国铁建 E 局财务共享服务中心运营优化策略	44
5.1	优化目标	44
5.2	优化原则	44
5.2.1	针对性原则	44
5.2.2	协同性原则	44
5.2.3	成本效益原则	44
5.3	优化举措	44
5.3.1	设计优化组织架构	44
5.3.2	设计优化业务流程	45
5.3.3	优化人员管理	49
5.3.4	优化信息系统	51
5.4	保障措施	53
5.4.1	制度保障	53
5.4.2	资源保障	54
5.4.3	技术平台保障	54
6	研究结论与展望	55
6.1	研究结论	55

6.2 研究局限及展望.....	55
参考文献	57
附录一	60
附录二	63
后记	64

1 绪 论

1.1 研究背景

2021 年，我国“十四五规划和 2035 年远景目标”纲要中明确提出，加快数字化发展，建设数字经济、数字社会、数字政府，营造良好数字生态，打造数字中国。同年 11 月，财政部印发的《会计改革与发展“十四五”规划纲要》提出了“以数字化技术为支撑，以会计审计工作数字化转型为抓手，推动会计职能实现拓展升级”的总体目标和“切实加快会计审计数字化转型步伐”的主要任务。数字经济已经成为现阶段我国推动高质量发展的主要经济形态之一，发展数字经济已经上升为国家战略，这一战略目标的实现与企业的高质量发展息息相关。

数字经济时代，企业数字化转型有助于赋能企业高质量发展，而财务数字化转型是打造企业数字转型的重要突破口。加快推进财务数字化转型，一方面是贯彻落实国家数字化发展战略、发挥数据要素作为新型生产要素积极作用的必然选择；另一方面对于推动企业财务职能拓展、提升财务在企业战略支撑、业财融合、风险控制等纵深领域作用发挥中具有重要意义。近年来，我国大型集团企业通过财务共享服务中心的建设运营，推动了共享服务在会计核算、报表分析、资金管理、费用报销、纳税申报等财务管理领域的广泛应用，有效提高了财务核算质量与效率、降低了企业运营成本，为企业财务数字化转型奠定了良好基础。

作为国有特大型建筑企业集团的中国铁建 E 局，近年来围绕“建设信息化财务管理体系和数字型财务管理团队”两大财务职能战略目标，建设运营财务共享服务中心，构建信息化财务管理体系，推进企业财务数字化管理转型升级。鉴此，本文选择以该公司为案例，研究公司财务共享服务中心建成以来取得的成效，同时分析其运营中存在的不足之处，探析问题成因并提出解决问题的对策，形成优化措施，为企业财务共享服务中心运营优化提供参考。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

本文选择以中国铁建 E 局为例,采用文献研究法、案例分析法和调查研究法对其财务共享服务中心建成以来取得的成效和需要优化改进的问题进行分析研究和评价,一是总结其在实现会计处理规范化、标准化、集成化、提升集团资金管理能力和资源配置能力、决策支持能力以及降本增效等方面取得的成效;二是分析其在信息系统集成、业务流程设计、人员能力建设、共享服务中心审核人员和实体项目财务人员之间存在信息壁垒障碍、共享服务滞后、数据综合分析运用、战略财务前瞻性功能发挥等方面存在的不足之处;最后在此基础上,提出针对中国铁建 E 局财务共享服务中心运营中存在问题的优化措施,通过信息系统集成升级、业务流程优化再造、综合性人才队伍建设、制度优化完善、业财共享中心三方协同、战略财务思维提升等举措,夯实财务共享基础,强化共享服务功能,推动财务共享服务中心运营向战略支撑、风险控制等纵深领域发展,更好服务于企业健康可持续发展和价值创造。通过以上研究,以期为其他大型综合类建筑工程企业构建优化财务共享服务中心提供相关借鉴。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

经过四十多年的实践发展演变,大型企业集团的财务共享服务建设经历了萌芽、试点、发展、创新探索、变革转型等不同阶段,伴随着不同的发展阶段,国内外学者针对财务共享服务运营的研究也在日益深入,特别是在财务共享服务概念、作用、模式、运营管理等方面的研究取得了比较丰富的理论成果。但是,在优化研究、数据分析、发挥战略支撑、决策支持、价值创造等方面目前尚未形成系统化的研究成果,本文在分析中国铁建 E 局财务共享服务中心现状的基础上,针对上述理论研究方面的不足提出相关优化建议举措,丰富了关于财务共享服务运营的理论研究,为大型企业集团的财务共享服务中心的运营提供理论支撑。

(2) 现实意义

中国铁建 E 局,自 2014 年试点建设财务共享服务中心以来,经过近十年的实践完善升级,基本完成了传统财务管理模式的改造,一方面彻底解决了工程单位项目财务管理分散、管理粗放等问题;另一方面加强了项目财务管控能力,降低了企业经营风险。但是,随着信息技术迭代创新、集团公司业务发展,财务共

享服务中心亟待改进的问题也日益凸显。本文通过对中国铁建 E 局财务共享服务中心运营现状进行分析研究，识别存在的问题并探究成因，在此基础上设计有针对性的优化改进举措，以供企业实践运用。

第一、推动企业数字化管理，发挥企业数据资产价值。将企业管理制度流程化、表单化、信息化，有效优化、整合、集成企业数据资源，形成企业的大数据资产，为管理层提供管理报告。第二、促进企业资源集约化，释放财务管理资源效能。企业通过财务共享服务平台实现资金、成本费用、财务业务、财务人员的集约化管理，释放企业各类财务资源效能。第三、实现企业业财一体化，强化企业整体管控能力。通过集成企业成本核算系统、物资管理系统、工程项目管理系统等业务信息系统，构建企业业财共享生态圈，促进业财融合，增强企业整体后台管控能力。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 财务共享服务中心影响因素研究

Theresa(2018)通过对调查报告的分析得到，影响财务共享服务中心建设的主要要素来源于四个方面，分别是管理层的高度重视、财务流程融合、公司精准定位、企业内部信息化管理。Mansar 和 Reijers(2005)采用文献法和案例实施法对涉及的业务流程进行再造并分析，提出了企业集团实施业务流程再造的基本过程，并提出七个关键影响因素，即：客户、企业行为、企业运营、组织、技术、信息、内外部环境以及对应影响因素的概念定义。Mansar 和 Reijers (2007)将企业集团实施流程再造过程通过案例实验和验证，肯定了前期的相关结论，并进一步提出企业集团不应对业务流程进行完全改变的再造过程，而是应该以顾客为导向、合理运用信息技术和管理手段，进行相应的组织革新等局部再造。段舒文（2023）认为，人和数据未来将成为财务共享服务中心战略转型的核心武器。殷想（2022）认为业财流程是整个财务共享服务中心优化方案中最核心的环节，是必须优化的基本要素；成熟的系统、技术是财务共享服务中心建立、运营的重要基石；现代信息技术的发展也是企业财务共享服务建设的重要动力；财务人员是财务共享服务中心使用的的使用者、运营的重要载体，员工完成工作、保持积极

性是财务共享服务中心正常运营，实现公司战略目标的关键保证；内部沟通配合则是公司运营中不可或缺的一环。张敏思（2019）研究指出，影响公司构建财务共享服务中心的关键因素是项目管理、资源需求、人员能力要求、流程整合、公司战略和使命、领导力。

1.3.2 财务共享服务中心优化研究

1、优化技术路径选择研究

现有文献中关于财务共享服务中心优化研究在技术路径的选择上主要分为两类。一类是引入应用人工智能、RPA、ChatGPT 等新技术。例如，刘勤（2023）研究认为类 ChatGPT 系统可以利用其语言理解和分析能力，帮助财会人员对经济活动进行分析和判断并能利用其强大的计算和分析能力快速有效的处理会计数据。杨燕珍（2023）以 RPA 技术为核心对财务共享服务中心的关键工作流程进行优化，推动费用流程、总账流程、应收、应付流程、人才培养流程等管理流程的优化，提高信息质量，实现机器人自动管理。岳茹菲（2022）认为引入智能客服助手、OCR 技术、语音识别技术、RPA 等自动化工具，实现部门沟通云端化与实时化、业务流程自动化与智能化、运营管理可视化与动态化、信息系统智能化与协同化。苏博（2022）认为，应当利用技术手段，在管理会计中心与会计核算中心之间，建立起信息交互通道，以便于管理人员可以更好地服务财务管理工作。张庆龙（2021）认为智能财务机器人可以实现共享中心业务流程的自动化和智能化，通过收集、分析和呈现各类结构和非结构化数据，为企业经营分析与决策等过程提供支撑。付颖赫（2020）、杨润辉（2020）认为在财务共享服务中心的优化过程中，区块链技术的应用将会提高财务共享服务中心的数据利用程度，推进企业数字化转型的进程。程平等（2018）选择以德勤“财务机器人”为代表的机器人流程自动化(RPA)技术应用，研究财务共享服务在费用报销、税务管理、固定资产管理、审计等业务流程可以通过 RPA 技术的使用实现效率优化提升。另一类是应用成熟的模型与理论进行优化环节设计。例如，杨玉燕（2023）探索利用计算机语言 Python 提供的丰富的库资源诸如 PyautoGui 模拟键盘鼠标操作、selenium 模拟网页操作、pandas 高效处理结构化数据，与财务工作相结合，设计财务流程 RPA，实现财务工作自动化，以此提高财务共享服务中心工作效率。

李闻一（2023）研究认为，应用大语言模型情景分析、模型构建、语言理解、代码写作等丰富的技术能力，可以实现自动财务客服沟通、财务报告自动生成助手、财务数据多功能分析工具、全天候机器人财务秘书、会分辨个性化语音输入的智能化技术助理等功能，为提升财务共享服务中心工作效率、创新实践、数智化以及适应全球经济环境等能力，建设一流企业提供了新的基础。于瑞雨（2021）应用随机森林算法研究了财务共享模式下企业如何高效处理海量财务数据。李项辉（2020）认为审核标准在会计账务处理中的统一是财务共享中心质量管理的重点，他提出以 PDCA 循环为工具，综合考虑企业现状，通过计划、执行、检查、处理四环节的循环融合，来解决财务共享服务中心运营中各项管理痛点。郭娟（2018）基于业财一体化视角以固定资产全生命周期管理为主线对资产的申购、验收、使用、报废等业务流程和财务处理流程进行梳理及优化。

2、优化措施研究

梁泊涛（2022）认为，在财务共享服务中心优化措施方面，“垂直—统一—高效”的管理模式设计，明确科室组织结构“扁平化”的设计原则改进了中铁建的管理体系，节省了企业的管理成本，非常值得其他建筑施工企业借鉴。张晓娜（2022）认为建立统一的企业财务制度和核算流程，细化工作重点、强化管理层的科学认知，完善企业财务组织结构变革、设计高效财务共享服务流程，提高系统整合能力等优化举措，提升财务共享服务中心运营效率。鲍乐（2022）认为一体化信息平台搭建、各类经济业务标准化操作流程制定、财务共享服务人员管理体系建设对财务共享服务中心优化十分重要。吴福荣（2022）从人员、组织结构、信息系统、业务流程等方向提出优化建议。李闻一（2022）等人基于资源共享、信息处理、个人与组织匹配等理论基础，研究认为采用相互辅助、相互监督的人机关系，实现超越人机个体能力之和的新型工作方式，通过在财务共享服务中心构建人机协同体系，可以充分发挥人机协同优势，提高财务工作效率，改善会计信息质量，并为财务管理控制和决策支持提供帮助。史春等国内学者（2019）从优化完善信息系统，提高数据集中处理能力、推进业务财务流程的持续梳理和不断优化，加快规范集团企业内部各分子公司业务流程标准和规则制度等方面提出了针对性的优化举措。张庆龙（2022）指出业务流程的设计是财务共享中心良好运营的重点，对集中在信息平台上的各类业务流程需要根据集团企业实际情况进

行持续优化和不断完善,对业务流程的优化关系到财务共享服务中心能否向集团企业提供优质的服务。杨寅(2020)认为变革原有组织结构设计及企业发展规划制定必须服务于财务共享服务中心战略目标。

1.3.3 文献述评

国内外学者研究普遍认为,财务共享服务中心的建设是企业顺应信息化技术发展,对企业运营过程中产生的一系列业务数据进行科学管理的一种先进管理模式的创新,都充分肯定了其在降低成本、提高效率、提升管理水平、提高企业竞争力等方面的积极作用。关于财务共享服务中心的影响因素研究方面,国内外学者研究的成果主要集中在公司战略和使命、资源需求、流程设计、信息技术、领导力、地址选择、人员能力等方面,同时也强调了财务共享服务中心是随着技术进步、环境变化、企业业务发展等不同发展阶段而持续跟进优化定位的,特别是云计算、算力、人工智能、大数据等新信息技术的探索应用,会更深刻的影响财务共享服务中心未来的发展前景与定位。关于影响财务共享服务中心运营的关键节点,研究成果主要有目标设定、定期评估、监控成本、成本效益分析、分析数据、绩效考核指标制定、制定改进措施、风险管理、组织架构、技术支持和培训与沟通等十个方面。财务共享服务中心的优化是基于上述影响因素展开,同时结合了发展阶段、运营情况、企业个体属性等有所侧重。伴随着财务共享服务模式在国内的逐渐试点、推广、发展、创新、变革,国内学者们的研究也逐步深入。一方面肯定财务共享服务中心建设对企业实现作业流程标准化、降本增效、提升财务管理能力等方面的极大促进作用;另一方面也结合具体案例和自身深入分析研究提出了不同的优化建议与措施,如从流程再造、业财一体化融合、信息系统升级、管理模式创新、人员能力建设等方面优化财务共享服务中心运营体系,实现持续发展。

总体来看,目前关于财务共享服务中心运营优化方面的研究,大部分注重从案例企业存在的问题出发直接提出优化方案,也有部分学者通过构建模型和理论工具对财务共享服务中心进行优化,因此研究成果各有侧重,在普适性上尚未形成系统化的研究成果。本文选取中国铁建 E 局财务共享服务中心为案例,进行有针对性的研究,一方面可以丰富已有的文献研究成果;另一方面提出优化举措供

企业实践运用。

1.4 研究思路、内容及方法

1.4.1 研究思路

本文以规模经济、资源配置、流程再造等理论为基础，以中国铁建 E 局财务共享服务中心为研究案例，将理论与实践相结合，按照发现问题—分析问题—解决问题的研究思路，对该财务共享服务中心进行研究分析，在此基础上提出优化举措。

1.4.2 研究内容

本文拟分六个章节对中国铁建 E 局财务共享服务中心运营优化进行研究，主要内容如下：

第一章：绪论。描述本文的研究背景、研究目的及意义并在梳理研究国内外关于财务共享服务中心概念、优化措施、优化路径选择等方面研究成果的基础上对现有研究文献进行总结，在此基础上，提出全文的研究方法及思路。

第二章：概念界定及理论基础。该章节主要对财务共享服务中心概念及特点、规模经济、资源配置、流程再造等理论基础进行介绍，阐述了本文的理论基础。

第三章：中国铁建 E 局简介及其财务共享服务中心概况与运营成效分析。本章节主要介绍中国铁建 E 局的概况、财务共享服务中心概况及其运营取得的成效。在此基础上进行调查问卷设计，为下文发现问题、分析问题做好铺垫。

第四章：中国铁建 E 局财务共享服务中心运营现状调查及相关分析。通过实地调研、分发调查问卷等研究方法收集研究对象数据并进一步统计分析，梳理中国铁建 E 局财务共享服务中心目前运营中存在的问题，并分析成因，为进一步提出优化举措做准备。

第五章：中国铁建 E 局财务共享服务中心运营优化策略。本章节在前四个章节提出、分析问题的基础上，提出问题解决方案。从优化目标、优化原则、优化举措及保障措施等四个方面对研究的案例公司提出针对性的优化举措。

第六章：研究结论与展望。通过对选择案例的上述研究分析，得出研究结论，

通过此研究一方面解决案例公司在财务共享服务运营中存在的问题；另一方面依期为其他同质同规模企业建设运营财务共享服务中心提供一些启发借鉴，并阐述了本文的研究局限与未来发展趋势的展望。

文章主要内容及研究框架如图 1 所示：

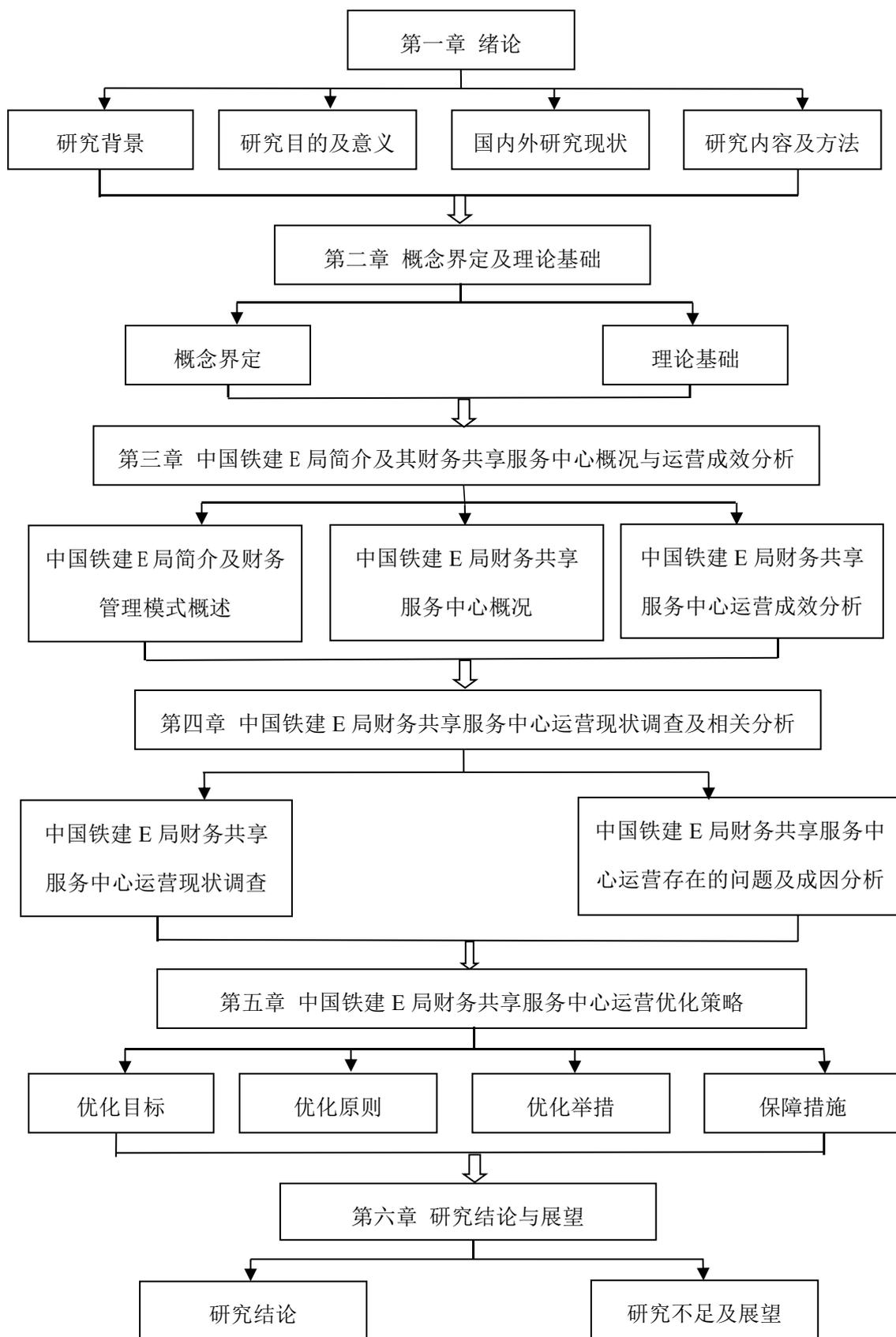


图 1 文章主要内容及研究框架

1.4.3 研究方法

1、文献研究法

通过大量查阅国内外学者的研究文献,尤其是财务共享服务理论和实践方面的文献资料、调研数据以及专著文章,重点对财务共享服务中心运营的优化方法、优化措施进行梳理、归纳、分析整合,结合所选的案例公司有针对性的对财务共享服务中心的优化完善进行研究。

2、案例研究法

本文选择我国工程建筑行业第一家建设运营财务共享服务中心的央企下属集团企业中国铁建 E 局为研究对象,在文献研究的基础上,依据其财务共享服务中心运营特点及当前集团财务管理现状,基于实地调研和采用相关数据比较分析的方式,分析其财务共享服务中心运营中存在的问题,并提出优化建议举措,为集团财务管理水平提升提供参考借鉴。

3、调查研究法

合理设计关于中国铁建 E 局财务共享服务中心运营现状的调查问卷,从实现功能、作用发挥、存在问题、优化建议等方面分别向财务人员、业务人员、管理层开展问卷调查,并根据反馈数据做好统计分析,结合实地走访调研深入了解财务共享服务中心组织架构、工作流程、人员管理、信息系统等信息的基础上进行深入研究。

2 概念界定及理论基础

2.1 财务共享服务中心概念与特点

2.1.1 财务共享服务中心概念

财务共享服务中心的概念起源于共享服务理论，它是将集中式管理的模式在企业财务管理上展开运用，主要依托于一个功能强大且完善的信息处理平台，将分散在不同地区，甚至不同国家重复、相似的业务操作流程统一到财务共享服务中心，其次按标准化操作流程进行批量处理，最终汇总记账并出具报告。其目的是利用这种共享的财务管理方式，解决集团公司运营过程中遇到的岗位重复设置、效率不高、成本高企、管控难度增加等问题，保证了会计核算和财务报告的规范与结构统一。

2.1.2 财务共享服务中心特点

1、服务性。在向内外部客户提供共享服务前，财务共享服务中心需要与客户签订服务协议，在协议中明确提供服务的内容、标准、期间、费用收取、支付方式等重点事项，以协议约定的权力义务提供服务，收取费用，实现良性可持续发展。

2、技术性。作为独立实体运行后，财务共享服务中心需要依托信息系统的支撑，提供高质量的共享服务。信息系统是融合集中了线上报销系统、电子公文、固定资产采购、入库、日常管理、报废等全流程管理系统、ERP、RBA、网上支付、影像系统、客商管理、财务核算软件等多种应用综合性信息平台。

3、统一性。财务共享服务模式的实施，需要根据服务对象的业务实际制定流程清晰明了、规则明确统一、操作简单易懂、业务操作模式一致的前提下，才可以落地推进实施。是对原来非标准化业务流程、行为规则进行了集中、统一标准化规范，目的是为了提升资源利用效率、提升运营效率、降低运营成本。

4、规模性。财务共享服务中心的实施，需要服务对象具有一定的规模。通过集中原本分散的财务核算部门或业务部门的相关业务，提供共享服务，使得原

本产生的固定成本在规模产品上分摊进而降低成本，在流程统一高效的信息平台集中，形成规模效应，取得节约运营成本的效果。

5、专业性。作为提供有专业知识和技能要求的服务平台，财务共享服务中心工作人员需要具备专业的技能与知识储备才能提供专业的高质量的服务，因此必须配备专能人员并对其进行持续培训。

2.2 理论基础

2.2.1 规模经济理论

规模经济理论是指在特定时期内组织的大规模生产会带来经济效益的增加。在一定范围内，经营规模的扩大与产量的增加，可以降低平均成本，从而提高利润水平。Adam Smith 在其著作《国富论》中首次提出劳动分工和专业化可以提高每个工人的劳动技巧和劳动熟练程度，进而提高生产效率。1890 年，Alfred Marshall 在其著作《经济学原理》中提出“大规模生产的利益在工业上表现的最为明显”，个别企业在发展到一定规模的时候，通过对资源的充分利用、组织的高效率运转，经营效率会明显提升，从而形成“内部规模经济”。本文将运用该理论研究分析中国铁建 E 局构建运营财务共享服务中心在管理费用支出、人员专业分工、资源充分利用等方面取得的成效，并依据该理论提出相关优化举措。

2.2.2 资源配置理论

资源配置理论是指组织将能够支配调动的一切有效资源在统筹集中后，按照高效利用、协同功能发挥的目标对上述资源进行重新合理配置，使得各类资源的价值能够得到充分发挥。财务共享服务中心的建设运营，可以将集团企业相对分散的各类财务资源集中到共享服务这一平台，在平台上对资源进行重新整合与配置，配置后供集团企业内共享，从而使得集团企业财务资源的利用效率得以极大提升。同时，也可以将部分财务人员从基础的、重复性、简单性的基本财务核算工作中解放出来，将更多的精力投入到参与集团企业经营管理与战略决策支持中，使得人力资源得到有效配置，进而促进企业核心竞争力的提升。本文将在第五章中国铁建 E 局财务共享服务中心运营优化策略中运用该理论提出人员、组织、信

息系统等资源配置优化举措。

2.2.3 流程再造理论

流程再造理论是指以信息技术为依托,以作业流程的再次组合与设计为对象,目的是实现以流程为中心的跨企业内设部门与职能的企业运行机制的建设,从而达到持续保持企业竞争力目标的理论体系。Michael Hammer 和 James Champy 两位管理专家在整合上世纪 80 年代出现的 Reconstruction、Restructuring 等方法和思路的基础上,于 1993 年在合著的经典著作《Reengineering the Corporation》首次系统描述了流程再造这一理论。他们认为企业为了取得更高的经营业绩,应该进行流程再造。核心是以企业业务流程为中心,运用现代信息技术重新设计改造优化企业每项业务的核心流程,重构企业管理、运营方式,使得企业能够创造更多价值并适应未来发展需求。该理论从提出至今,理论界和实践者均投入了极大的精力进行研究推广,为企业创造了显著的经济效益。

企业流程再造需要根据自身发展阶段、实际运营需求等现实情况,不断持续动态优化,企业对已实施的再造流程,仍然需要根据实际进行跟踪、评判、调查与优化。企业发展所面临的挑战随着经济发展阶段、国际经济环境、经济运行周期等不断变化,因此企业必须对自身运营过程与成效进行审视,尽早发现存在的问题或者潜在的风险,及时采取优化流程,强化内控机制建设等加以防范与化解,这样才能更好适应日益激励的竞争环境,提高企业的生存能力和可持续健康发展能力。

业务流程再造也是集团企业实施财务共享服务的关键环节之一,企业根据自身业务特点,结合不同发展阶段需要,有针对性的对财务共享服务中心运营时存在的业务流程繁琐、审批不规范、存在潜在风险点等不足进行优化改进,促进集团企业财务共享服务中心服务能力水平提升,有助于推动集团企业实现高质量发展。本文在第五章中国铁建 E 局财务共享服务中心运营优化策略中运用到该理论,设计流程优化举措。

3 中国铁建 E 局简介及其财务共享服务中心概况与运营成效分析

3.1 中国铁建 E 局简介及财务管理模式概述

3.1.1 中国铁建 E 局简介

中国铁建 E 局是国务院国资委监督管理的中国铁建股份有限公司的二级法人单位之一，是国有特大型建筑企业集团。主营业务范围包括勘察设计、工程建设、房地产开发、投融资管理、矿产资源勘探开发以及商贸经营等，年新签各类业务合同金额超过千亿，年施工能力 500 亿元以上，现有员工近 15000 人。集团公司治理结构是党委会把方向、管大局、保落实；董事会定战略、做决策、防风险；经理层谋经营、抓落实、强管理。集团公司总部管理部门 20 个，其中包括财务资金部、成本管理部等；直属机构 3 个，其中包括财务共享服务中心；子公司 17 个；区域指挥部 12 个。

中国铁建 E 局先后主导建设了国家铁路干线工程 60 多项，电气化铁路工程建设 13000 多条公里；参与建设了 40 多条国家级、省级高等级公路建设；承建了多个城市综合立体交通枢纽工程；参建了 20 余个城市地铁线路；此外，集团公司积极响应“走出去”战略和“一带一路”倡议，先后在尼日利亚、埃塞俄比亚、几内亚、塞尔维亚、缅甸、蒙古、菲律宾等国家承接 20 余项施工任务，以优异的工程质量赢得了相关所在国的高度认可。

中国铁建 E 局组织架构如图 3.1 所示：

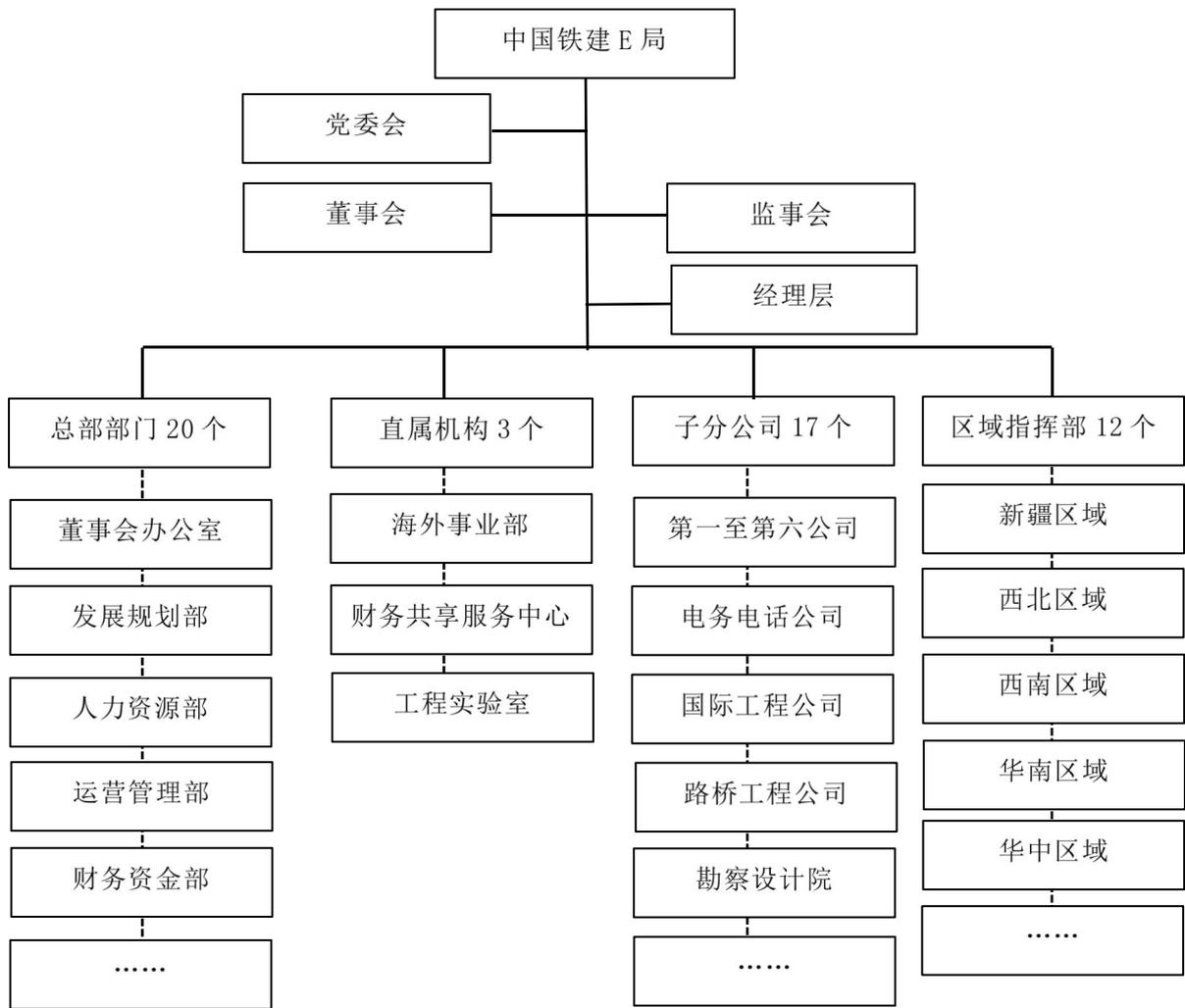


图 3.1 E 局组织架构

3.1.2 中国铁建 E 局财务管理模式

目前，中国铁建 E 局财务工作实行四级职能组织：总部设立财务资金部，承担集团公司战略财务职能，主要负责战略规划及资源协调配置。负责集团公司涉及财务相关事项的决策、指导并组织实施；负责财务共享服务中心建设管理工作，对各子公司财务工作进行管理指导，同时负责财务人员培训、继续教育等人员培训工作。财务共享服务中心作为集团公司直属机构，全面负责集团公司全部财务业务合规性审核、资金管理、税务管理、财务稽核、财务分析、预算管理等财务管理日常事项。各子公司承担本单位财务管理主体责任，落实国家有关法律、法规和集团公司财务管理要求，对本单位资金、项目、预算等经济事项进行决策并组织实施；同时负责本单位使用和管理的固定资产、无形资产、使用权资产实物

管理；对本单位的会计工作和会计资料的真实性、完整性负责；并作为责任主体牵头接受各类内外部监督检查。项目财务部是所属各单位在项目实施地设立的便于项目基本财务业务核算、地方涉税事务、银行业务、现场资料档案归档等日常财务工作开展的一线财务。E 局四级财务职能体系具体如表 3.1 所示：

表 3.1 E 局四级财务职能体系

财务组织	定位	职能
E 局财务资金部	战略财务	财务规划、决策、资源统筹协调等
财务共享服务中心	共享财务	业务合规性审核、税务管理、财务分析等
所属各单位财务部	管理与业务财务	日常财务核算管理、业务支撑、资产管理
项目部财务	业务财务	项目财务业务处理、项目财务档案管理等

信息来源：根据公司内部资料整理所得

3.2 中国铁建 E 局财务共享服务中心概况

财务共享服务中心的建设应用是中国铁建股份公司大力推行的先进的财务管理模式，是现代财务管理的一次深刻变革，也是财务管理转型升级的前提和基础，对于大型国有企业提升整体财务管理水平具有重要意义。中国铁建依托共享平台落实“互联网+财务”战略，能够实现会计处理规范化、标准化、集成化，提升资金管理能力和资源配置能力、决策支持能力、价值管理能力、风险防控能力等。

中国铁建 E 局积极响应总部要求试点建设推广财务共享服务，充分发挥财务共享服务中心平台功能，将财务共享服务中心打造成企业数据平台、管理平台和转型平台，以财务共享促进价值创造转型，提高企业基础管理水平，很大程度上解放了员工的生产力，将集团各类公司财务数据进行了集中化管理从而助推企业高质量发展。财务共享服务中心的成立基本完成了传统财务管理模式的改造，一方面彻底解决了工程单位项目财务管理分散、管理粗放等问题，另一方面加强了项目财务管控能力，降低了企业经营风险。

3.2.1 中国铁建 E 局财务共享服务中心简介

2014 年，中国铁建 E 局设立专门的直属机构——财务共享服务中心，推动财务共享服务工作在集团公司落地实施。2015 年 3 月，E 局在子公司第二工程有限公司和电务电话工程有限公司开始试点上线财务共享服务系统。2016 年，集团公司全面推广。

目前，财务共享服务中心人员定编 65 人，人均日处理单据 220 个左右，年均管理资金账户 3300 个，平均每月付款单量约为 27530 笔。财务共享服务平台开展的业务涵盖了财务核算系统、报账系统、支付管理、工资管理、合同预收成本管理、应收应付管理、税务管理、库存管理、资金计划、影像服务等财务模块以及勘察设计、地产开发、物流物贸等非工程板块。

3.2.2 中国铁建 E 局财务共享服务中心组织架构

财务共享服务中心在中国铁建 E 局财务资金部的直接领导下开展工作，设主任岗位，全面负责中心工作。设副主任、总稽核师、总分析师各 1 名，科员 61 人。内部按职能划分为 6 个科室，分别为：综合办公室、稽核预警科、运营管理科、初审科、复审科、资金结算科。不同科室所涉及的工作职责也不一样，初审、复审科主要是对费用类单据、付款类单据、薪酬类单据等进行审核，对不规范不合规以及会计科目填列、金额填写等错误信息联系经办人员进行补充修改；资金结算科负责对资金支付业务的审核并按照付款业务支付指令进行网银支付、电汇并制单形成单据等；稽核预警科负责对初审、复审科审核通过的单据进行稽查，特别是对审核人员审核发现的预警单进行审核，同时配合集团财务资金部对集团各单位相关业务进行专项检查、稽核；运营管理科负责共享信息系统日常使用中遇到的问题进行维护处理、操作指导以及新模块上线培训推广、新账套建立、客商信息维护等；综合办公室负责共享业务通用指导书的编制更新、后勤支撑保障、财务共享服务中心人员管理、培训计划制定、公文传达等综合协调工作。中国铁建 E 局财务共享服务中心组织架构如图 3.2 所示：

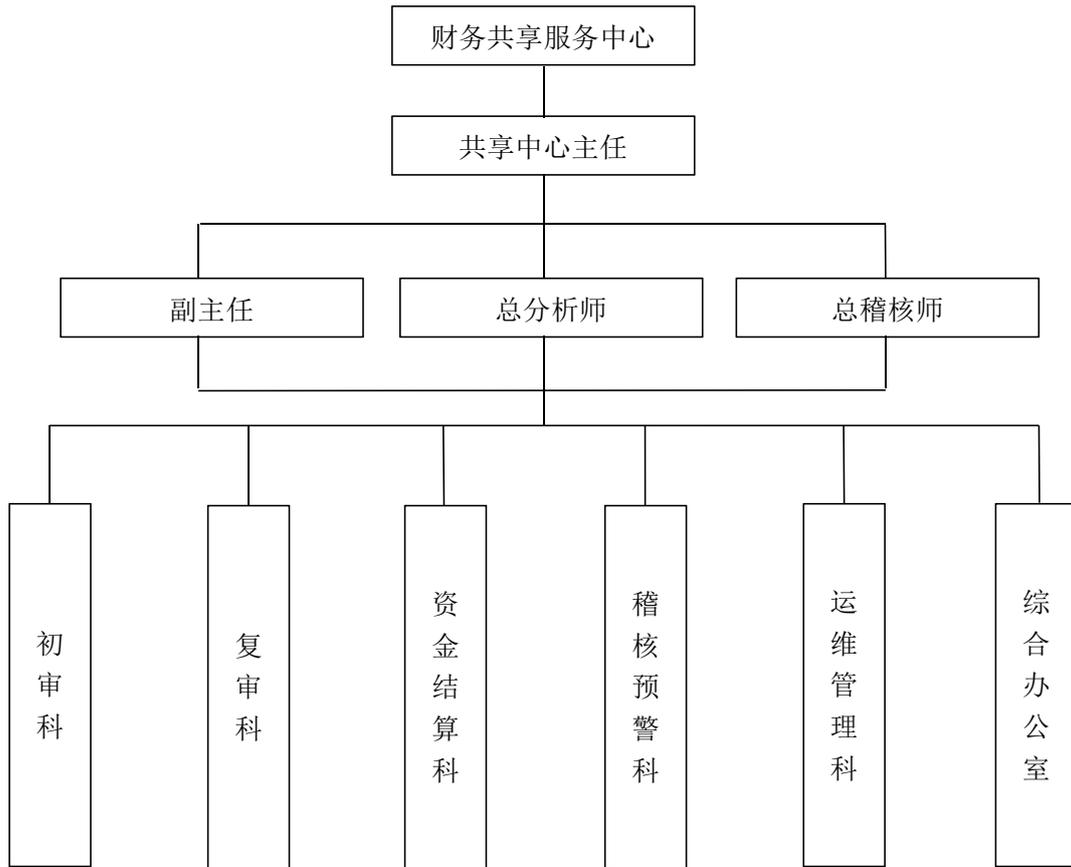


图 3.2 E 局财务共享服务中心组织架构

3.2.3 中国铁建 E 局财务共享服务中心业务流程

E 局财务共享服务中心在分析梳理整合集团公司总部及各子（分）公司、项目（指挥）部、办事处和分支机构相关业务的基础上，对业务流程按照统一的标准进行了设计并集成各类业务系统于一站式的共享服务技术平台，依托平台信息系统，进行规范化、标准化的业务处理、会计核算、资金结算、财务管理和数据资产的价值挖掘。目前平台共有一级系统 10 个，二级系统 88 个。具体业务模块如表 3.2 所示：

表 3.2 E 局财务共享服务中心业务模块

主要模块	涵盖内容
主数据模块	客商新增、客商变更、客商银行账户信息、主数据分析查询等
费用报销模块	差旅费（国内、国际）、会议费、办公费、安全生产费、通讯费、

	维修费、研发费、共享服务费等 17 类费用报销
应收、应付模块	合同付款、员工借款、投标保证金、履约保证金、质保金、工程款
合同管理模块	格式合同样本、签订前合同、签订中合同、履约中合同、履约后合同、违约合同
固定资产模块	购置、自建、调转、清理固定资产及折旧等
税务管理模块	增值税进项管理、历史未认证发票认证、进项抵扣查询、税项分析
其他模块	影像系统、无形资产业务、原材料、周转材料业务、职工薪酬模块、投融资业务、酒店业务、物业管理业务等

信息来源：根据公司内部资料整理所得

1、资金管理流程

E 局资金规模大，年均合同收入 800 亿元左右，为了充分发挥集团公司资金规模优势，E 局在集团公司总部财务资金部专门下设资金中心全面负责资金管理工作，并对所属各单位日常资金管理相关业务进行指导、监督、检查。财务共享服务中心统一管理所有资金账户，审核入账与出账资金，线上生成会计制单。所属各单位按合同约定由资金专员核对出、入账信息，并登记入账上报财务共享服务中心审核。资金管理流程主要是资金收款流程、付款流程和内部调剂资金流程。分别如图 3.3、3.4、3.5 所示：

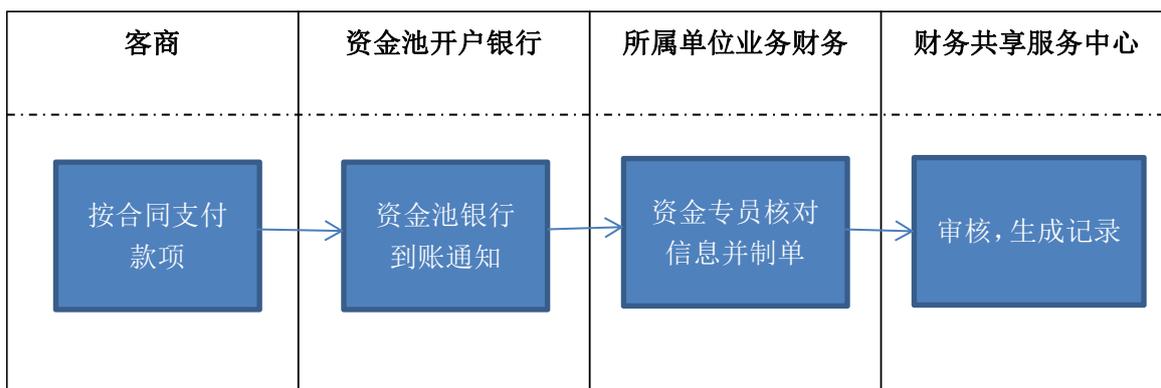


图 3.3 E 局资金收款流程

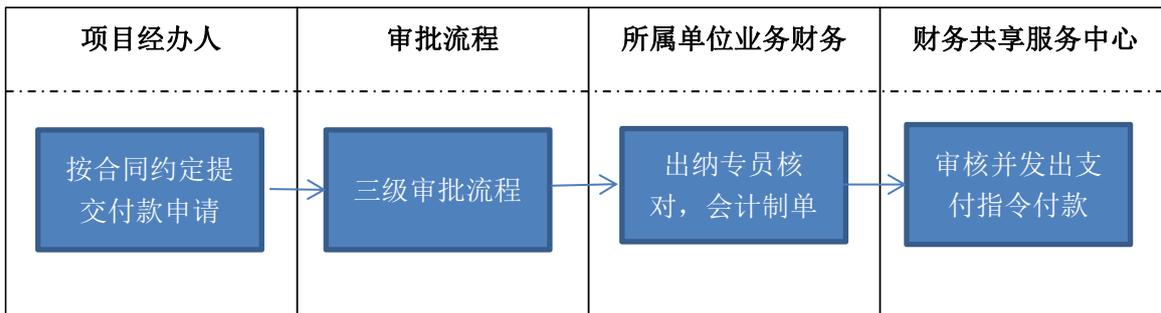


图 3.4 E 局资金付款流程

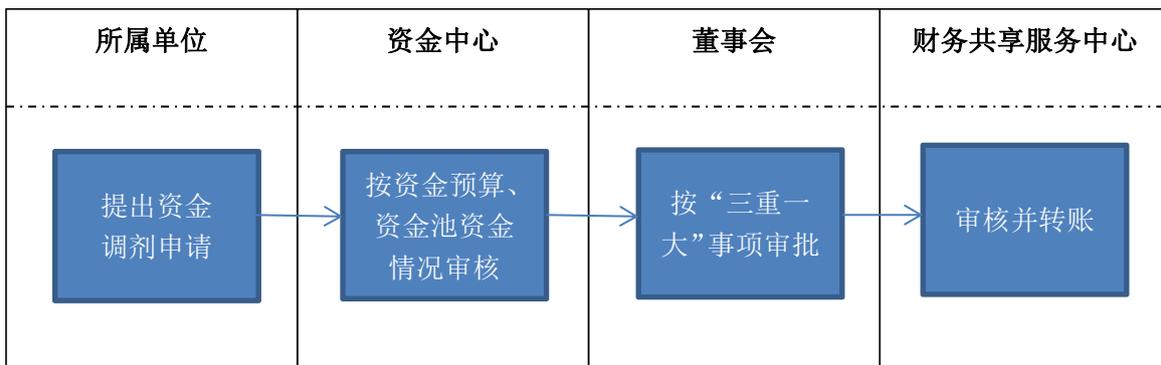


图 3.5 E 局内部调剂资金流程

(1) 资金收款。E 局主营收入为工程施工，按照合同约定，客商支付工程款入 E 局资金池开户行账户，收到银行到账通知后，经办人员核对并告知财务部门，财务资金专员核对信息并转会计人员制单，制单生成后上传至财务共享服务中心资金岗位审核，确认资金无误，在久其财务系统生成入账记录，所属单位业务财务打印生成纸质档案。

(2) 资金支付。E 局大额资金支付主要是支付工程款、存出保证金等，由经办人提出支付申请，经过审批矩阵流程，出纳专员核对信息，会计制单，财务共享服务中心资金岗位审核支付。

(3) 内部资金调剂。内部资金调剂是 E 局针对所属单位资金周转困难而在集团公司内，动用“上存款”（母公司所属单位存储在集团公司银行账户并具有一定期限的闲置资金）及“资金池”归集款（E 局依托银行遍布全国的分支机构和结算网络，通过与归集银行总行签订相关服务协议和账户授权，将集团各单位分散于全国各地银行账户内的资金实时归集到集团一级账户的资金），办理集团所属各单位之间融资业务。申请部门通过 OA 平台办理内部调剂资金业务。

2、费用报销流程

费用报销业务流程是集团公司财务共享服务中心覆盖流程中，使用率最高的业务流程，费用报销业务，业务量大，占集团公司财务处理业务的 60%。E 局各类建设项目地域分布广、跨地区、跨时区，所以人员覆盖范围广，经办人报销费用繁杂，特别是国际国内差旅费多，因此财务报销审核出差申请单、行程匹配报销标准等严格。因此设计合理的费用报销流程一方面有助于标准的统一，另一方面有助于提高工作效率。目前费用报销主要包括国际差旅费、境内差旅费、会议费、业务招待费、办公费、通讯费、维修费、活动策划及制作费等 17 类费用报销业务。经办人报销流程如图 3.6 所示：

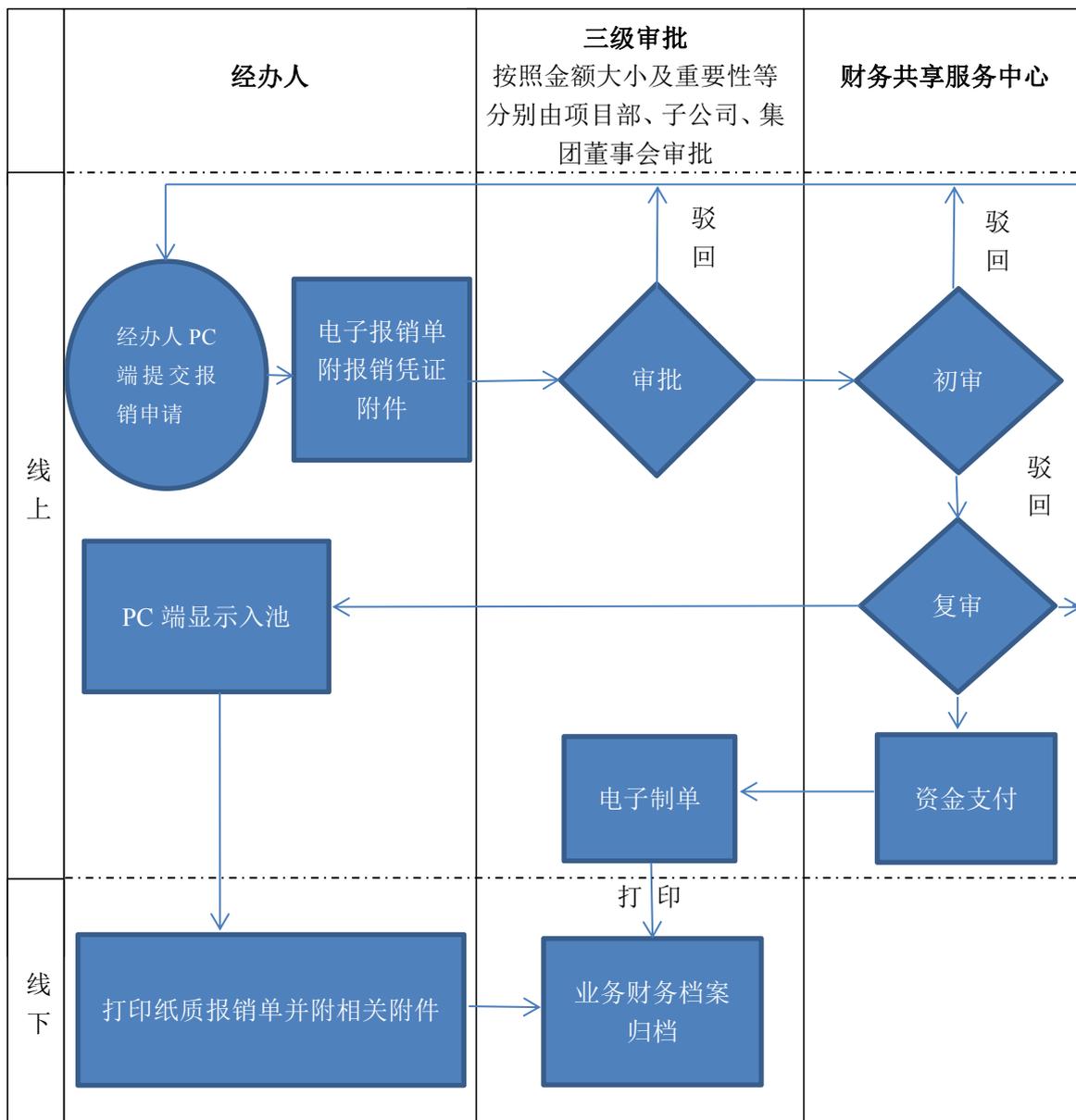


图 3.6 E 局费用报销流程

(1) 报销发起。经办人 PC 端登录中国铁建财务共享服务平台，在报账系统提交报账单，同时触发久其影像扫描系统上传发票、飞机票、火车票等报销单据，同时填写好规定的必填事项，包括电子发票号码、业务事项、报销事由、费用金额、收款人信息以及事前申请单据等，申报报销单据申请，同时选择触发短信通知或者邮件通知，提交不同层级上级审批。

(2) 报销审批。线上报销流程到达财务共享服务中心前，E 局实施三级审批制度。第一级审批，经办人所在部门、项目部等上级收到短信通知或者邮件通知的报销申请后，在 PC 端审核报销单据信息是否真实、报销事项是否符合单位内控制度，批准后报销单据流转至项目财务审核。若不批准，则注明原因，原路退回经办人。第二级审批，子公司、分公司及直属机构财务部长、总会计师、负责人审核、审批。第三级审批，涉及重要事项、重大金额等报销的，需要集团公司董事长签批。

(3) 财务共享服务中心审核与支付。线上报销流程到达财务共享服务中心单据池，随机派单至初审科工作人员初审，初审存在问题的驳回至经办人，初审通过的流转至复审科复核，复核无误的，单据流转至资金结算科，资金结算科指令出纳通过网银 U 盾发出支付指令制单，启动线上支付并通过久其财务软件自动生成会计凭证。最后，经办人所属项目、结构财务人员已形成的支付指令制单再次复核确认后，通过银行 U 盾进行资金支付。

(4) 纸质单据归档。报销完成后，经办人打印纸质报销单据交所属项目部、机构财务部门归档保存。

3、应收应付流程

(1) 应收账款流程主要是：合同管理、收入确认、开具发票、通知收款、核对信息、对账反馈和稽查审核等。工程项目业务经办人员按照合同约定提交应收账款单据至项目负责人确认，确认后交项目财务确认生成收款任务书并提交财务共享服务中心审核，财务共享服务中心初审、复审后自动生成会计凭证记录应收账款项明细。业务经办人按照收款任务书提请所属单位财务部门财务人员开具发票并催收款项。资金池开户银行收到款项后，通知单位财务确认收款明细并与经办人进行确认。财务共享服务中心资金结算科收入组通过网银下载银行流水，进行应收项目核对并生成收款单，对相关应收项目进行核销，系统自动完成会计科

目处理。具体如图 3.7 所示：

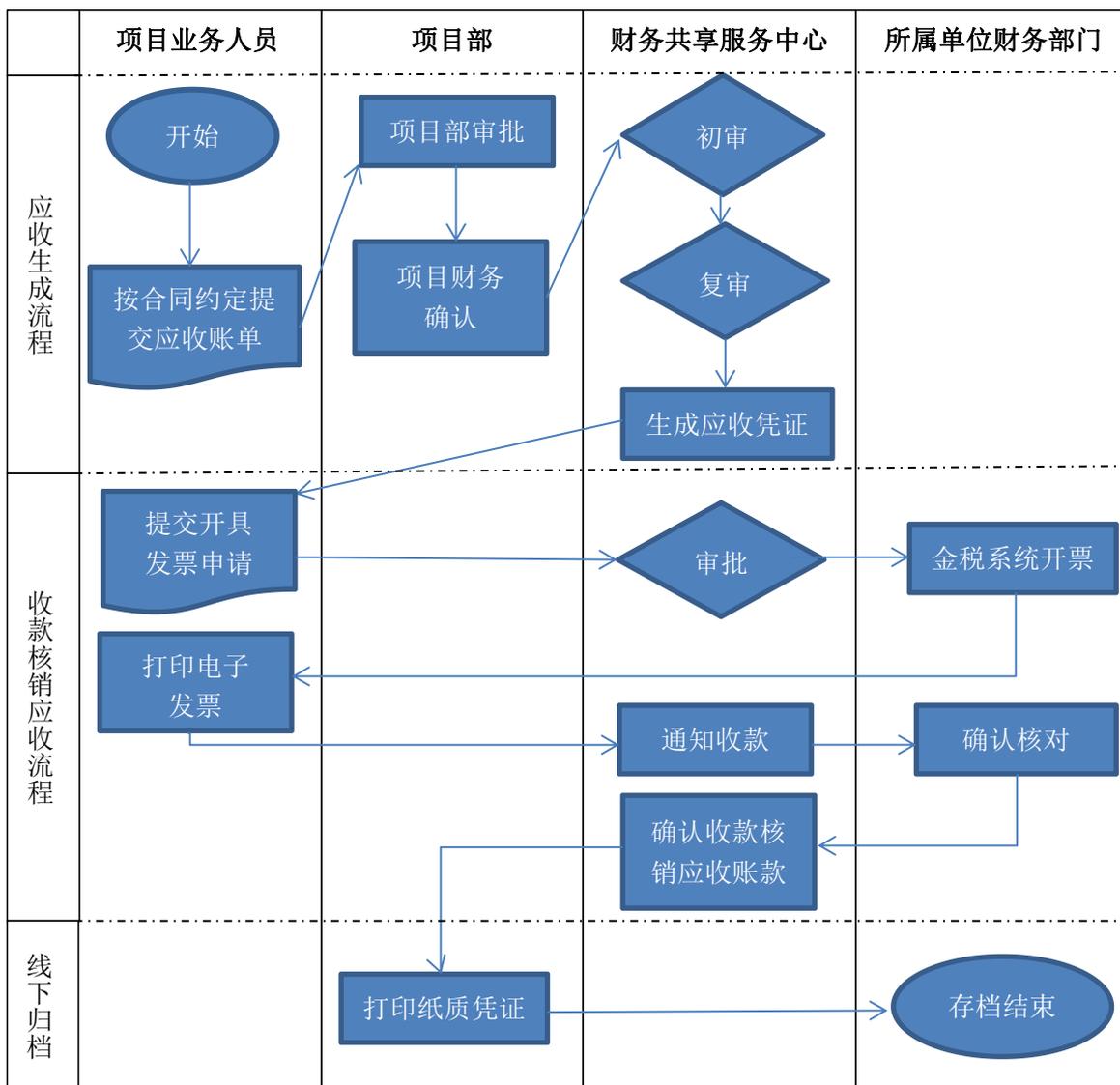


图 3.7 E 局应收账款管理流程

(2) 应付账款流程主要是：合同管理、款项确认、发票收集、数据核对、银行支付、对账核销等。工程项目业务经办人员按照合同约定办理进度结算单，按金额大小经项目领导、所属单位领导审批后，经项目财务核对后提交财务共享服务中心初审、复审后自动生成会计凭证记录应付款项明细。工程项目业务经办人员收集发票，通过应付管理系统提交发票确认单提请项目审批，审批通过后，财务共享服务中心进行初审、复审，并自动生成会计凭证，同时财务共享服务中心资金结算支付组在网银系统批单，经项目财务复核后，财务共享服务中心资金支付组支付。具体如图 3.8 所示：

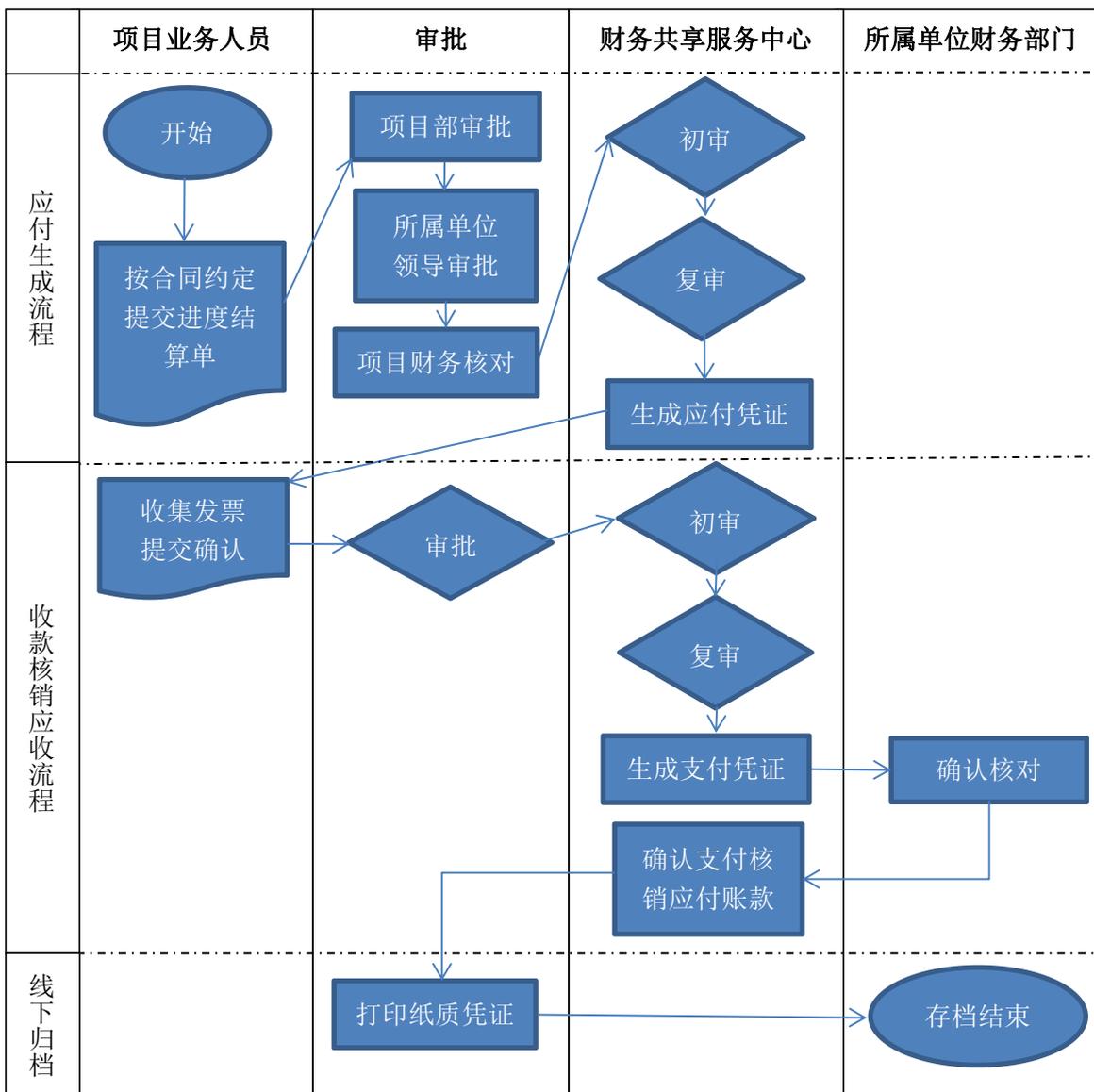


图 3.8 E 局应付账款管理流程

3.3 中国铁建 E 局财务共享服务中心运营成效分析

E 局财务共享服务中心在做好前期调研问询需求、梳理归类业务类别、掌握信息系统资源等工作的基础上，对集团公司核心业务流程进行了标准化的设计，在此基础上将标准化的流程、内控管理制度等集成于统一的平台信息系统中，借助信息技术，在信息化平台的支撑下，初步实现了财务、薪酬、税务、合同管理等业务处理标准化、信息化，有效提升了业务信息采集与支持、财务核算与监督、

数据分析与决策支撑、资金管控与调剂等能力。在横向协调、资源调配、资金集中管理、标准化流程建设、强化集团管控等方面效果显著。

1、统一核算标准，会计核算质量明显提升

通过对集团财务组织体系的重构，实现财务组织管理扁平化，解决了集团企业财务管理层级多、标准不统一、管理粗放、涉税风险等问题，实现了会计业务的集中规范化处理。财务共享平台上线运营后，所属各单位财务工作在“同平台、同标准”下进行核算，通过统一的流程规范、一致的会计科目使用、自动化会计凭证的生成以及财务档案的集中归集。一是解决了信息传递过程中因管理审批层级多而产生的时效性问题；二是减少了不同会计人员因职业判断不同而出现同种业务不同处理方式的情况和会计核算不规范的问题；三是改善了因政策理解偏差、制度执行不统一、人员素质不均衡、信息情况不对称等带来的会计核算规范性差异问题和信息失真问题；四是提供了横向比较所属各单位之间经济效益和财务状况的统一尺度，为考核评价所属各单位经营效益、优化绩效激励机制、考核管理层业绩提供依据。通过统一规范标准化的财务核算体系，E 局整体会计核算质量明显提升。

2、强化集中统一管理，资金管理效率大幅提升

将集团公司开设的所有银行账户的管理权通过财务共享服务中心集中，并设立专岗实施统一管理，将下属单位各项目资金进行及时归集。通过上收项目部出纳的权限，有效解决了工程单位项目分散经营模式下的资金集中管理难题，为资金集中管理搭建了平台，强化了对所属各单位资金流的管理，结合资金预算与执行情况，全面监控所属各单位资金情况，采用资金内部调剂方式，实现了资金流的高效流通周转，提升了企业内部资金使用效率，一定程度上减少了对金融机构融资额度，降低了集团公司经营成本。项目资金统一按规定的流程和标准支付，对于不合规的款项和手续不完备事项支付将被财务共享服务中心审核退回，不仅保证了资金安全，同时规避了审计、法律等风险。

3、优化完善内控制度建设，业务流程实现标准化规范化

一是共享财务上线以后，业务流程审批方式由人工面对面签批，转为平台上不见面签批，审核人由财务共享服务中心系统随机分配，一定程度上减少了审批环节中人为感情因素影响，保证了事项审核与审批的客观公正。二是在线报销

系统中嵌入集团公司内控制度与相关标准，业务经办人在报销填写单据时，输入不符合标准的信息数据，系统会自动提醒，核对无误后才能提交保存。对非强制性的视情况可弹性管理的事项，业务经办人通过提交合理说明保证业务真实性后方可提交保存，内控制度的普及效果显著。三是项目的每一笔业务、每一分钱的支出都需要经过财务共享服务中心审核，可以杜绝项目成本费用的无预算支出、无合同支出、不按规定支出、超计价支付等情况发生。通过专业化分工以后，审核人员每天只处理同一类业务单据，不仅大大提高了处理单据的效率，同时也保证了该类业务处理的标准化，使企业的内控制度得到有效的落实。

4、发挥规模经济效应，管理费用占资产总额的比重明显降低

通过财务共享服务中心统一标准化体系的集中管理，集团公司与下属的各单位管理费用逐年降低趋势明显。选取 E 局及其最早试点使用财务共享服务中心的下属单位 B 公司近 10 年管理费用做对比分析，财务共享服务中心建成全面推广运营前后，管理费用占资产总额的比例逐年降低。具体见表 3.3、3.4、图 3.9、3.10。

表 3.3 E 局 2013-2022 年管理费用、资产总额及占比表

年份	管理费用（万元）	资产总额（万元）	管理费用占资产总额的比例（%）
2013	67066.22	1732706.11	3.87
2014	64525.63	1832884.43	3.52
2015	60159.20	1953694.65	3.08
2016	68531.48	2112131.48	3.24
2017	64241.82	2257981.79	2.85
2018	56247.11	2795060.29	3.01
2019	58913.81	3424619.26	1.72
2020	62251.44	3598822.83	1.73
2021	61153.31	3686305.3	1.66
2022	61489.18	3855357.16	1.59

数据来源：根据集团公司财务报表整理所得

表 3.4 E 局 B 公司 2013-2022 年二公司管理费用、资产总额及占比表

年份	管理费用（万元）	资产总额（万元）	管理费用占资产总额的比例（%）
2013	4539.40	218641.10	2.08
2014	3174.70	234824.80	1.35
2015	5543.80	238865.20	2.32
2016	6167.70	271303.40	2.27
2017	4763.30	351434.30	1.36
2018	4917.00	349337.00	1.41
2019	5008.50	586585.40	0.85
2020	6058.10	540381.30	1.12
2021	5549.20	527693.90	1.05
2022	5833.10	617861.60	0.94

数据来源：根据公司财务报表整理所得

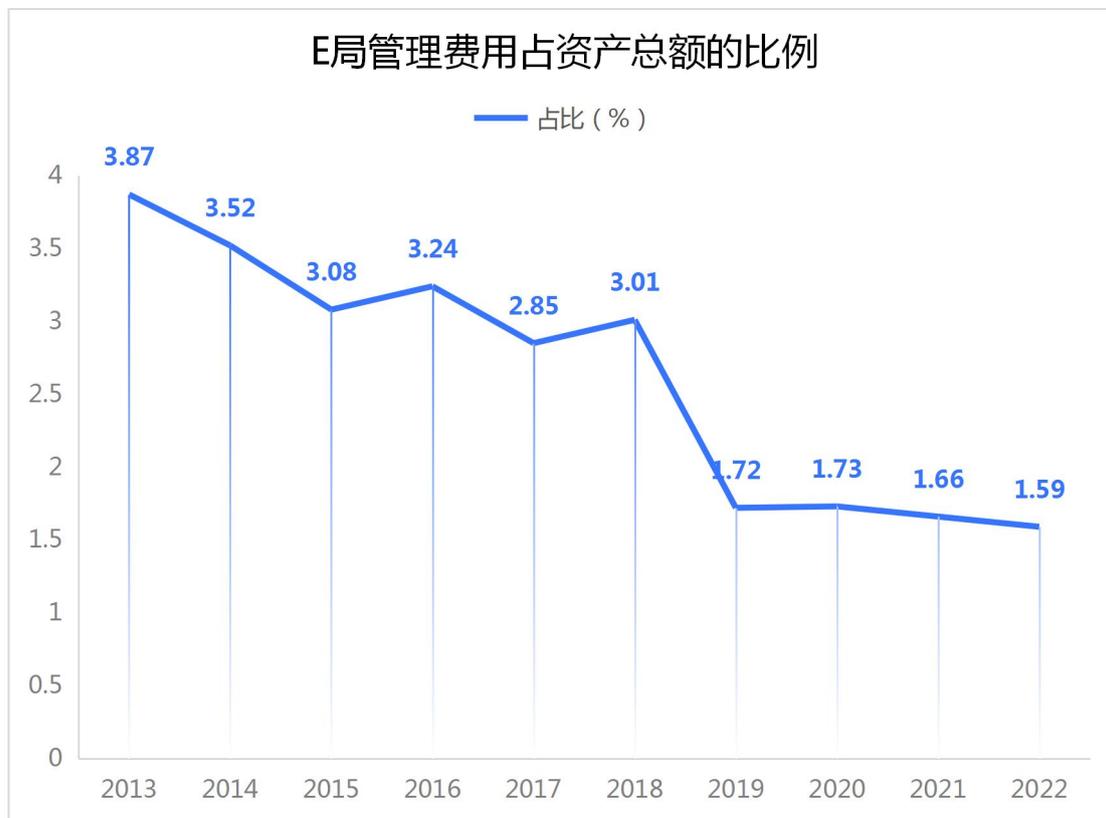


图 3.9 E 局 2013-2022 年管理费用占资产总额比例趋势

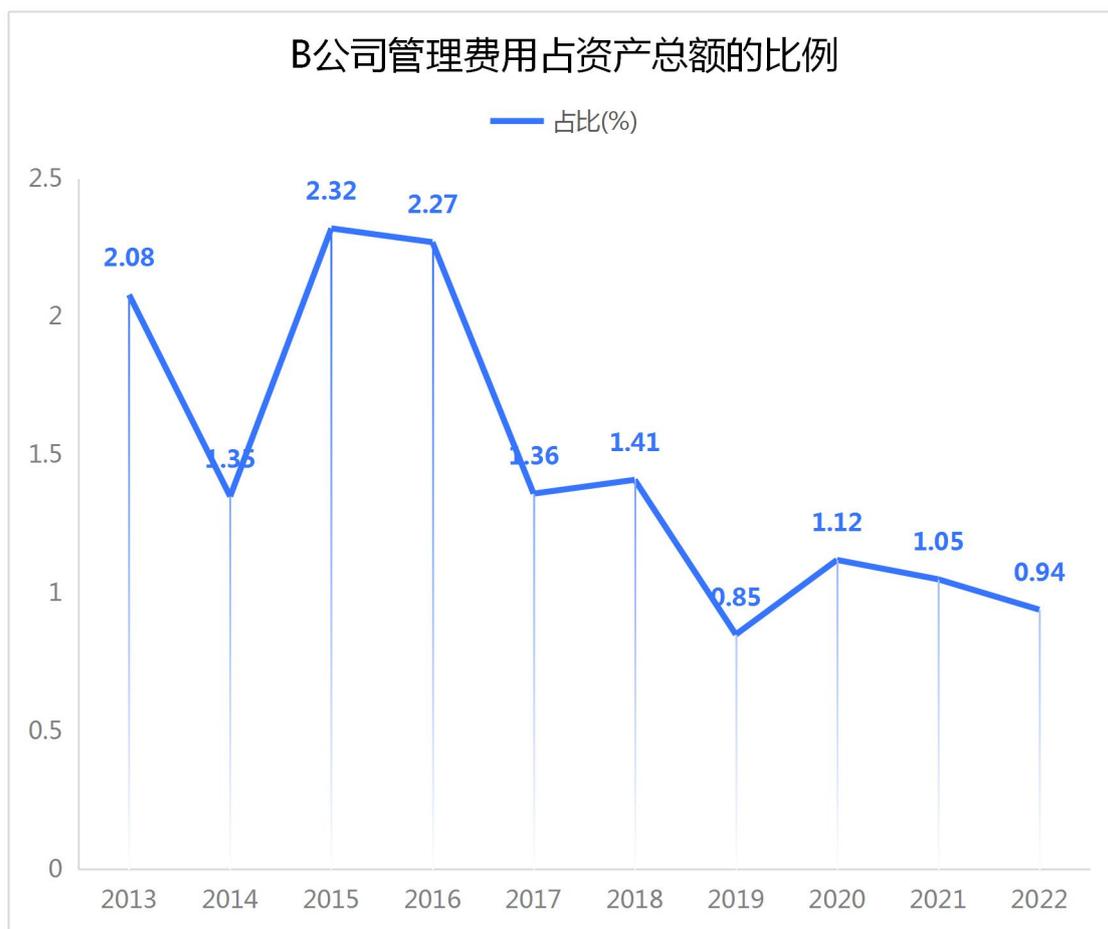


图 3.10 E 局 B 公司 2013-2022 年管理费用占资产总额比例趋势

4 中国铁建 E 局财务共享服务中心运营现状调查及存在的问题与成因分析

4.1 中国铁建 E 局财务共享服务中心运营现状调查

4.1.1 问卷设计

1、调查对象

按照管理层级和使用财务共享服务信息平台频次,分三个层面对调查对象进行分级,第一层级调查对象为 E 局总部相关部门负责人和所属单位总会计师,人数占比为 10%;第二层级调查对象为财务共享服务中心工作人员和所属各单位财务部长及财务工作人员,人数占比为 80%;第三层级调查对象为 E 局总部相关部门一般工作人员及所属单位项目业务人员,人数占比为 10%。通过现场调研、问卷调查以及与管理层、财务共享服务中心工作人员探讨,了解 E 局财务共享服务中心运营情况。

2、调查目的

全面系统调查 E 局财务共享服务中心运营现状,实地了解财务共享服务中心组织架构、信息系统、保障措施、工作流程和满意度等情况,在此基础上通过发放问卷调查收集相关数据进一步分析财务共享服务中心运营 8 年来取得了哪些明显成效。

通过对不同使用者的问卷调查,了解各级管理者、财务共享服务中心工作人员、财务人员和业务人员对财务共享服务中心运营现状的直观体会、使用感受、熟悉程度与相关思考,分析财务共享服务中心运营中存在的问题和不足。

在获取调查问卷样本数据的基础上,对所得调查数据进行非量表题分析,探析问题成因,并提出针对性的优化建议供企业实践应用。

3、调查内容

问卷共设计 15 个问题,其中单选题 8 个,多选题 6 个,开放性问题 1 个。分别从界定调查对象、了解人员结构、调查不同部门财务工作人员薪资水平、财务共享服务中心运营成效、存在的问题及成因、意见建议等角度进行调查。调查

内容分四个层面即组织结构、运营成效、存在问题及成因、人员管理，主要目的是全面深入系统了解运营中存在的问题及分析成因。

4.1.2 问卷数据收集

面向不同层级共计发放问卷 300 份，其中管理层 30 份，占 10%；财务人员及财务共享服务中心工作人员 240 份，占 80%；业务人员 30 份，占 10%。

经检查审核，调查问卷实际收回情况统计如下：管理层 27 份、回收率 90%；财务人员及财务共享服务中心工作人员 232 份，回收率 96.67%；业务人员 22 份，回收率 73.33%。问卷整体回收率为 93.67%。

4.1.3 问卷数据分析

1、调查对象画像分析

本次调查共有 281 份有效问卷。通过采用频次分析方法对样本对象进行用户画像分析结果如下：1、参加问卷调查的管理层群体为分管财务工作副总、财务共享服务中心负责人以及所属各单位财务部长。2、“您的学历是？”中超过 8 成样本选择“C. 本科”，无高中及以下学历。3、“您在该公司的工作年限？”分布上，大部分样本为“B. 6-10 年”，比例是 39.15%。4、“您的职称级别？”分布来看，样本大部分为“A. 助理”，共有 121 个，占比为 43.06%。5、“您在公司是否有轮岗经历？”中近 7 成样本选择“C. 没有”，比例为 66.90%。因此，说明调研用户大多为拥有本科及以上学历，在 E 局工作经验比较丰富的助理级以上人员，并且近 67% 的人员没有轮岗经历。见表 4.1。

表 4.1 对调查问卷进行用户画像频次分析结果统计表

名称	选项	频数	百分比 (%)	累积百分比 (%)
1、您目前的工作职位是？	A. 分管财务工作副总	11	3.91	3.91
	B. 共享中心负责人、子公司财务部长	16	5.69	9.60
	C. 共享中心工作人员	23	8.19	17.79
	D. 子公司一般财务人员	209	74.38	92.17

名称	选项	频数	百分比 (%)	累积百分比 (%)
	E. 公司业务人员	22	7.83	100.00
2、您的学历是？	A. 高中、中专及以下	0	0	0
	B. 大专	8	2.85	2.85
	C. 本科	247	87.90	90.75
	D. 研究生及以上	26	9.25	100.00
3、您在该公司的工作年限？	A. 1-5 年	71	25.26	25.26
	B. 6-10 年	110	39.15	64.41
	C. 11-20 年	83	29.54	93.95
	D. 20 年以上	17	6.05	100.00
4、您的职称级别？	A. 助理	121	43.06	43.06
	B. 中级	93	33.10	76.16
	C. 高级	39	13.88	90.04
	D. 其他	28	9.96	100.00
7、您在公司是否有轮岗经历？	A. 有，子公司内轮岗	71	25.27	25.27
	B. 有，子公司财务与共享中心之间轮岗	22	7.83	33.10
	C. 没有	188	66.90	100.00
	合计	281	100.0	100.0

2、财务共享服务中心运营成效的调查数据统计分析

问卷中，调查财务共享服务中心运营成效的问题为多选题，统计结果见表 4.2。

表 4.2 财务共享服务中心运营成效调查结果统计表

名称	选项	频数	占比 (%)
9、共享中心运营为公司带来哪些改变？	A. 提升集团集中管控能力	264	93.95
	B. 管理规范化、合规化、效率明显提升	237	84.34
	C. 业务流程得以优化	215	76.51
	D. 降低人力成本	225	80.07

名称	选项	频数	占比 (%)
	E. 各项内控制度得以有效执行	209	74.38
	F. 数据精准、快速、有效抓取，有利于分析、预测和支持决策	165	58.72
	G. 其他，请补充	6	2.14

3、财务共享服务中心运营存在问题的调查数据统计分析

问卷中，调查财务共享服务中心运营存在哪些问题为多选题，统计结果见表 4.3。

表 4.3 财务共享服务中心运营存在的问题结果统计表

名称	选项	频数	占比 (%)
10、您认为共享中心运营中存在哪些问题？	A. 高层部门支持力度不够	55	19.57
	B. 共享中心组织机构设置不合理	210	74.73
	C. 信息系统不稳定	182	64.77
	D. 信息沟通不畅	231	82.21
	E. 流程需要进一步设计优化	237	84.34
	F. 人员业务能力培训提升不够	215	76.51
	G. 绩效考核与激励机制不健全	225	80.07
	H. 其他，请补充	0	0

4、财务共享服务中心运营存在问题的原因调查数据统计分析

问卷中，调查财务共享服务中心运营存在问题的原因为多选题，统计结果见表 4.4。

表 4.4 财务共享服务中心运营存在问题的原因结果统计表

名称	选项	频数	占比 (%)
11、您认为问题 10 中，问题存在的原因是什么？	A. 相关流程设置不合理、因理解存在误差或者操作不清楚等原因导致	197	70.11
	B. 实际发生的业务，与共享中心工作人员存在理解偏差	192	68.33
	C. 对软件系统操作不熟悉	66	23.49

名称	选项	频数	占比 (%)
	D. 开发商软件系统目前尚不能满足全部工作需求	143	50.89
	E. 其他, 请补充	0	0

5、财务共享服务中心费用报销周期的调查数据统计分析

问卷中, 调查费用报销周期, 了解财务共享服务中心费用报销流程效率, 统计结果见表 4.5。

表 4.5 财务共享服务中心费用报销周期结果统计表

名称	选项	频数	占比 (%)
12、您了解的费用报销周期是?	A. 48 小时	33	11.74
	B. 2-7 天	55	19.57
	C. 2 周左右	176	62.64
	D. 3-4 周	6	2.14
	E. 3 个月以内	11	3.91
	F. 其他	0	0

4.2 中国铁建 E 局财务共享服务中心运营存在的问题及成因分析

4.2.1 财务共享服务中心运营存在的问题

根据对财务共享服务中心运营存在问题的调查统计结果显示, 中国铁建 E 局财务共享服务中心运营存在的问题主要表现在: 一是流程设计不合理。参与问卷调查的 237 人认为流程需要进一步优化设计, 占比为 84.34%。二是信息沟通不畅。参与问卷调查的 231 人选择该项, 占比为 82.21%。三是人员管理激励机制建设等方面存在问题。参与问卷调查的 225 人认为绩效考核与激励机制不健全, 占比 80.07%; 此外有 215 人认为人员业务能力培训提升不够, 占比为 76.51%。四是共享中心机构设置不合理。参与问卷调查的 210 人认为, 财务共享服务中心机构设置不合理, 占比为 74.73%。五是信息系统不稳定。参与问卷调查的 182

人认为目前使用的久其软件信息系统不稳定。此外，参与问卷调查的 55 人认为高层部门对共享服务中心支持力度不够。见图 4.1。

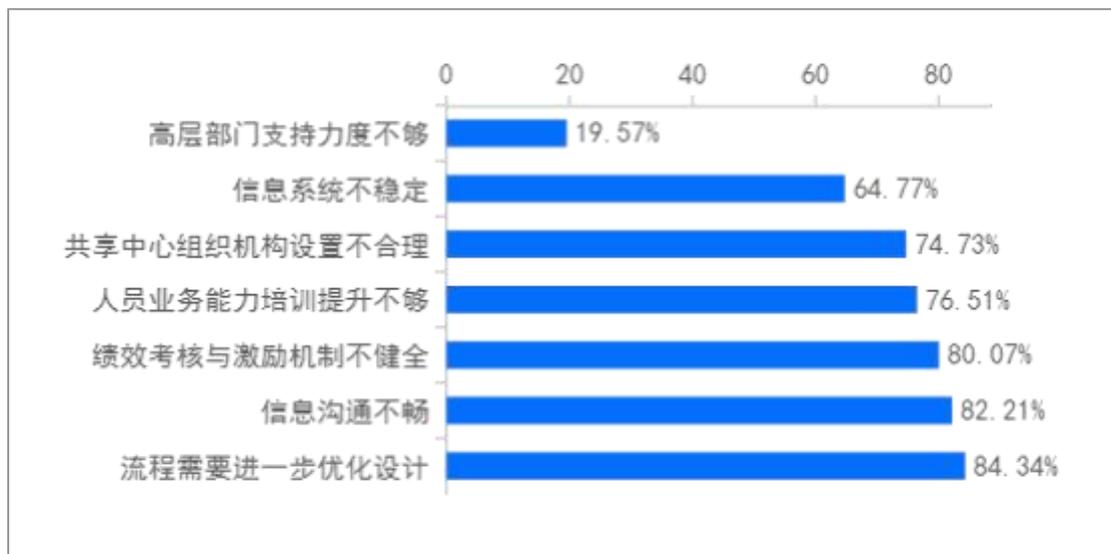


图 4.1 E 局财务共享服务中心运营存在问题的调查统计

1、组织结构存在的问题

财务共享服务中心是 E 局区别于总部行政部门之外的机构设置，与海外事业部（外事办公室）、工程实验室并列为三个直属机构，其职能主要定位于核算、监督与服务三大核心。目前存在的主要问题表现在：一是财务共享服务中心资金结算科与财务资金部资金中心职责划分不清晰，存在模糊区间，资金管理业务上容易出现多头管理或者无人管理状况。二是实际运营职能主要体现在审核与核算方面，对共享财务业务处理流程中产生的大量数据价值利用不充分，未设置数据分析职能部门，没能充分发挥财务决策、财务全过程管理、支撑战略财务的功能。三是管理层级为三层，中心主任层、副主任加两总师层、职能科室层。三级管理层级设置与财务共享服务中心福利待遇比较优势致使财务共享服务中心人员发展晋升空间有限，也不愿意轮岗交流。

2、流程设计存在的问题

（1）财务报销流程问题。一是效率较低。根据调查问卷数据，费用报销周期在两周左右的占比为 62.64%，部分费用报销周期甚至一个季度内才能完成。二是审核过程不校对原始单据。财务共享服务中心审核人员只审核经办人通过信息系统提交的电子影像票据，审核过程不见原始实物单据，存在原始单据更换、

虚构付款等风险。三是财务报销事项未按重要性区分优先顺序。财务共享服务中心审核人员按照进入单据池的先后顺序审核单据，先到达的单据，先审核。现实中存在特殊业务、突发事件等报销业务，按该审核机制，可能会错失相关经济业务开展的机会。四是报销流程产生的会计档案未实施集中管理，纸质版原始单据等会计档案由各项目部自行管理，财务共享服务中心工作人员审核时，在共享服务系统对照经办人拍照上传的原始发票、行程单等电子影像与经办人填写的数据、业务事项等进行审核。共享系统会计账务处理完成后，由项目财务人员自行打印共享系统自动生成的会计凭证归档保存，等项目完工验收收，一并移交下属公司财务部门统一归档。实地调研中了解到有项目财务工作人员因办公室搬迁致使原始会计凭证丢失的案例。

(2) 应收账款流程问题。一是涉及部门多，闭环管理效果不明显。财务共享服务中心平台应收管理系统显示的所有应收信息来源于所属各单位财务职能部门和所管理的项目业务财务填报的财务信息，各环节对接人区域分布广，经办人多，对于应收流程的理解和使用规范行各不相同，在应收信息流转中关键因素缺失或信息收集时效性差。二是应收账款管理催收不及时。流程未合理设计即将到期、逾期应收账款突出显示，并未严格要求经办人对同一客商的应收账款核销采用先进先出的核销顺序，该流程设计将应收时间把控环节设置在应收账款全流程管理链条的后端，而应收账款催收直接负责人对应收账款到期日、缺陷责任期及到期日等关键节点日常采用台账登记方式管理，所以致使掌握应收信息梳理不及时，清交工作滞后等问题。三是涉及签证变更等直接影响应收账款金额的原始单据未及时上传或者上传至流程上的资料不完备，导致计量不准，形成隐患。

(3) 资金管理流程问题。一是 E 局整体应收账款、合同资产双高。以 E 局子公司 B 公司为例，2022 年 12 月 31 日应收账款 93.76 亿元，总资产 118.15 亿元，应收账款占资产比重为 79.36%；2022 年 12 月 31 日应付账款 71.98 亿元，总负债 87.81 亿元，应付账款占负债的比重为 81.98%。二是资金管理侧重行政管理。E 局财务资金部资金中心全面负责集团公司资金管理工作，以下达的资金考核指标按季度、按年度考核下属单位资金管理成效，考核指标比较单一，主要以各成员单位当年归集集团公司资金与本单位账户资金的比例为考核指标，不能及时全面了解下属单位资金运行、现金资产与流动负债结构、资金流是否均衡稳

定等情况。财务共享服务中心负责 E 局所有银行账户的集中管理，平台集中的银行账户不能一键生成全面、及时、有效的资金管理分析报告，不利于集团公司两费两率控制、风险控制。三是资金日常管理与财务共享服务中心业务处理产生的数据未形成良好联动。资金中心通过 OA 系统管理集团公司及下属各单位“上存款”、“资金池”归集款、内部调剂款和资金年度预算与执行等资金业务；财务共享服务中心负责 E 局所有银行账户的集中管理与资金日常业务处理。两部门资金管理过程与结果未实现有效结合与联动。

3、人员管理存在的问题

(1) 核算岗位员工工作量大，影响工作效率。目前，财务共享服务中心管理着各类银行账户 3310 个，资金结算科 8 名员工平均每人管理约 410 个账户，平均每月付款单量超过 27500 笔，特别是季度末经常出现单据积压情况，而且工作人员长期从事相同的重复性工作，容易产生审核疲劳与厌倦心理，进而出现错单。

(2) 共享审核人员和实体项目财务人员之间存在信息壁垒。一方面共享审核人员和实体项目财务人员之间多处于独立状态，大部分共享审核人员无基层项目财务管理工作经验，导致无法了解到具体的业务。另一方面是因为实体项目分散在全国各地，项目运营模式不同，当地政策也不同，当遇到具体问题时，审核人员依据共享业务指导书规定的标准进行审核，特别是在共享业务指导书修改更新不及时的情况下，极易造成财务共享服务中心审核人员与各实体项目财务人员之间难以协同的问题。此外，财务共享服务中心审核人员对现场实际情况考虑不全面，在一定程度上给实体项目带来了约束，导致不能够及时、准确地做出相应决策，同时也降低了项目财务工作的有效性、及时性和准确性。

(3) 财务人员逐年增加，占比逐年提升。财务共享服务中心投入运营以来，E 局财务人员数量不降反增，而且财务人员占员工总量的比例近十年连续增长。具体见表 4.6。

表 4.6 财务人员数量、集团公司员工总量及财务人员占比

年份	财务人员（人）	职工总数（人）	财务人员占职工总数比重（%）
2013	760	12846	5.92

2014	765	12714	6.02
2015	780	12726	6.13
2016	800	12623	6.34
2017	850	12291	6.92
2018	910	12361	7.36
2019	955	12504	7.64
2020	985	12337	7.98
2021	990	12261	8.07
2022	1003	12270	8.17

数据来源：根据实地调研情况个人整理所得

4、信息系统存在的问题

(1) 财务共享服务平台内各信息系统之间协同效应发挥不明显。同平台不同系统、不同规则、不同标准。各系统间规则设置差异，工作所需数据需要在不同系统间切换，通过手工输入方式查询获取。大量业务信息、财务信息不能有机融合，匹配程度不足。比如应收 3.0 系统与税务 3.0 系统两个系统不能互通联动，不能无缝连接，汇总开票信息等不能即查即用。

(2) 移动互连平台未全员覆盖致使信息沟通不畅。手机移动 APP 和共享平台使用小程序未实现全员覆盖，项目经办人员提单业务只能局限于项目部办公室 PC 端，一方面影响提单办事时效，另一方面，对财务共享服务中心驳回的提单，只能在 PC 端登录共享平台后才会显示，未实现通过手机短信息提醒、微信小程序提醒的功能，加之，财务共享服务中心审核人员因为人均审单量大，现实原因不能采用打电话的方式逐一告知提单经办人单据被驳回及驳单原因，共享审核人员和实体项目财务人员之间信息不能及时有效沟通。

(3) 共享平台智能化水平不高。集中表现在：一是财务共享服务中心初审、复审工作全部由人工审核完成。二是驳单率高，超过财务共享服务中心平均驳单率 8% 以内的预期目标。以 2023 年三季度为例，财务共享服务中心审核单量 16.28 万单，退单 1.72 万单，平均驳单率 10.57%。详见表 4.7。

表 4.7 2022 年、2023 年三季度共享中心驳单情况表

序号	法人单位	2022 年三季度 驳单率 (%)	2023 年三季度 驳单率 (%)
1	母公司	7.59	9.48
2	子公司 A	12.90	12.26
3	子公司 B	10.34	10.99
4	子公司 C	9.85	12.66
5	子公司 D	9.78	10.00
6	子公司 E	9.35	10.73
7	子公司 F	9.11	17.38
...
	平均驳单率	8.61	10.57

数据来源：根据实地调研情况个人整理所得

(4) 缺乏信息系统维护专员。财务共享服务中心运维科工作人员只能保障系统的日常正常运行，缺乏解决突发问题能力，各系统间关联与共享等优化升级能力与新流程新功能开发能力更无从谈起。突发的新问题都是联系第三方信息软件开发商派人解决。因为没有常驻专员，第三方只能就近协调解决专员上门服务，较复杂问题还需上报协调派遣专员解决，效率大打折扣。

4.2.2 财务共享服务中心运营存在问题的成因分析

根据调查结果统计显示：流程设计不合理、理解偏差、软件系统不满足工作需求等是财务共享服务中心问题产生的主要原因。具体见图 4.2。

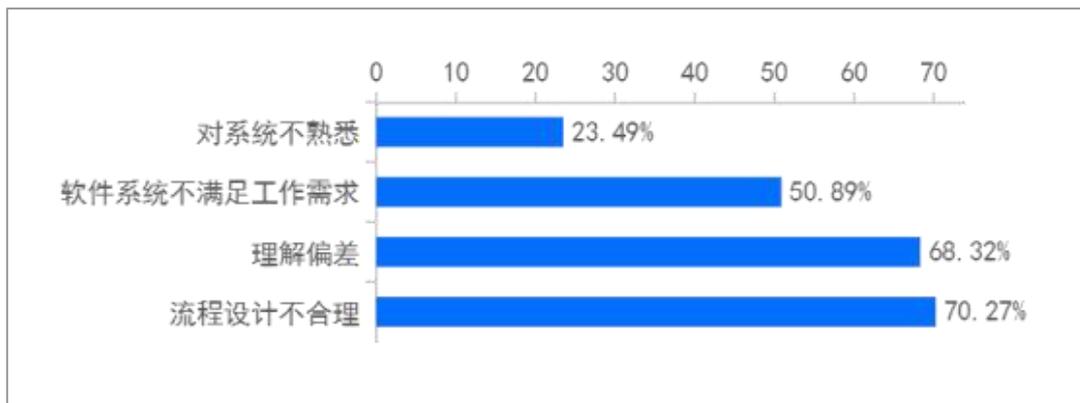


图 4.2 E 局财务共享服务中心存在问题的原因调查统计

1、组织机构存在问题的成因分析

(1) 未按业务发展与管理需求及时调整组织机构设置。财务共享服务中心设立时职责定位为财务核算、共享服务与监督管理，组织机构设置重点围绕职责定位定岗定人，各组成部门成立以来，经过磨合、实践、协作、完善，在财务核算、资金管理、共享服务等方面功能发挥日益精进，但是在 E 局面向新型绿色建材、冻土区综合施工等新领域业务拓展以及集团公司战略调整的大背景下，财务共享服务中心未及时调整组成部门机构设置，未能充分发挥提供前瞻性预判分析、项目全周期数字化动态监控、及时识别潜在风险以及支撑集团公司战略等服务功能。

(2) 按科层制组织形态设置组织机构。因重心倾向于财务为主的属性，致使财务共享服务中心各岗位在选拔招聘员工的时候，更多关注与选择具有财务专业背景与经历的备选人。目前 65 名员工中，有 87.69% 的员工是从事财务工作出身。该选择一方面保障了具备专业知识并掌握专门技能的员工在分工明确的岗位上各司其职，但也容易因为长时间从事同一岗位重复工作而产生职业倦怠。再加三级层级设置，员工工作经历趋同，职业发展与晋升通道有限，致使财务共享服务中心员工“三年技成，而无所用其巧”，在其位、称其职、施其能、成其功的专业化目标难以实现。

2、财务报销流程存在问题的成因分析

(1) 报销流程问题成因。一是银行账户未 100% 实现银企直连。由于施工企业的属性，建设项目资金要由业主参与监管，部门业主会指定开户银行同时不允许开通银企直连，因此需要通过网银 U 盾或者人工支付的支付方式，一定程度上

影响了费用报销效率。二是支付过程需要两人两次使用网银 U 盾完成。为了保障资金安全，报销费用支付时，会使用制单盾和复核盾两个网银 U 盾。在报销单通过审批流程且经过财务共享服务中心初审、复审后，资金结算科使用制单盾提交支付，然后由报销业务发起项目财务人员使用复核盾审核通过后提交银行实现报销费用支付。三是报销业务技术路径单一。报销业务只能采用 PC 端登录财务报销系统的方式，目前未开发手机 APP 移动智能办公程序。四是费用报销系统缺少优先级处理机制。

(2) 应收账款管理流程问题成因。一是主营业务性质决定了单位应收账款规模大。E 局业务以建筑工程施工项目为主，工程项目施工周期长、工程体量大、垫付资金情况多、存出保证金金额大，加之集团公司多年布局开发房地产项目，所以集团公司应收应付占资产和负债比重大。二是合同管理系统必要信息录入缺失。财务共享平台合同管理模块合同管理 3.0 系统中，合同基本信息录入时未设置工程项目预计完成日期、缺陷责任期、缺陷责任期满日等内容，合同结算明细信息中未设置款项性质、各类款项约定比例、收款账期以及合同约定支付条款等致使合同执行情况实时数据获取困难、应收管理数据不全面，对即将到期、逾期的应收数据不能及时全面掌握。三是应收账款手工对账多，特别是直接责任人对应收账款管理采用台账登记记录，缺少他人核对，部分记录存在偏差导致计量不精准，账期调整不及时等。四是信用审核环节缺失。对工程项目发包方信用审核不严格，审核结果未体现在应收账款管理流程中，致使针对信用风险等级高的客商多次形成应收账款和坏账。

(3) 资金管理流程问题成因。一是下属机构众多，项目地域分布广泛，影响资金管理时效。E 局目前建设的工程项目遍及全国 26 个省份，此外在蒙古、肯尼亚、埃塞俄比亚、塞尔维亚等 4 个国家有涉外工程项目，因地理位置、网络稳定性、境内外环境差别等客观问题的存在影响管理的时效性，由此产生的资金数据不及时不精准。二是资金归口管理部门工作各有侧重，全集团资金管理业务流程非一体化管理。资金中心通过监控资金年度预算与执行情况侧重全集团资金平衡，财务共享服务中心通过流程控制实现资金业务的日常规范操作。三是大型施工企业属性，已确权工程计量款项形成的应收账款与库存材料、已竣工未结算工程款形成的存货等“两金”压控工作一直是 E 局管理、考核、管控的重点。

3、人员管理存在问题的成因分析

(1) 待遇水平差别，人员岗位轮动交流不畅。根据问卷调查结果显示，财务共享服务中心员工月工资水平在 7000 元以上的占 68.75%，下属各单位财务人员月工资水平在 3500 至 7000 元之间的占 86.12%。因为待遇水平差别以及工作地点的因素，财务共享服务中心员工轮岗至下属各单位或者项目财务岗位的主观能动性不高，甚至存在抵触情绪。此外，E 局针对业务财务、共享财务、战略财务各岗位之间员工定期或不定期轮动缺乏从集团公司全局的视角系统性的谋划与推动，因此轮岗时集团总部与下属各单位之间、各相关部门之间存在的人员管理、待遇差别、编制限制、岗位晋升等现实问题无法有效解决，进而影响轮岗工作的落地实施。

(2) 岗位绩效考核指标单一。财务共享服务中心主任由 E 局按照集团公司考核所有管理部门正职的统一表格指标进行考核，未针对性的设置关于财务共享服务中心运营方面的量化指标，考核依赖表格，而且在每年 12 月中旬左右进行集中考核，缺少过程控制与持续性的跟踪动态业绩评价指标。初审科 14 名员工、复审科 12 名员工、资金结算科 8 名员工，绩效考核指标主要按工作量考核，审核一个单据 1.3 元，月度绩效按照月度绩效工作量*1.3 元/单*综合分数计算。综合得分由平均单量比例、错单、迟到早退、额外工作量、加班次数等 5 个方面合计得分构成。年度一次性考核绩效按级别定额考核，考核合格的年度一次性绩效发放标准为：科长 4 万/人、组长 3 万 4 万/人、科员 2 万/人。

(3) 工作重心问题。项目财务人员、下属单位财务人员与财务共享服务中心工作人员因为上线财务共享系统后，工作关注点转变，项目财务、下属单位财务人员不参与会计凭证制证、会计业务处理等基础工作，财务专业能力水平不能持续提升；而财务共享服务中心工作人员存在从事重复性的简单机械式的规范性审核、点击自动制证等工作，对项目一线业务、属地化政策等不了解，工作开展对照制度规范依照惯例，一定程度上存在一把尺子量到底、一个标准贯穿始终的问题，不能做到具体业务具体分析，缺少职业判断。

(4) 员工专业结构不合理。目前财务共享服务中心 65 名员工中，有 58 名为财务专业背景出身，实际运营中面临专业有余，全面性不足问题，缺少支撑财务共享服务中心发展运营的计算机专业、大数据分析专业相关人才，不同程度上

影响了财务共享服务质量。

4、信息系统存在的问题成因分析

(1) 财务系统稳定性不高并且运行速度缓慢。由于久其服务器配置和网络宽带技术等配置原因，致使平台信息系统在月末、季度末等使用高峰时段发生系统不稳定、卡顿及多次维护的情况频繁出现，直接影响日常办公通畅度，进而大大降低了工作效率。加之，智能先进的财务信息系统也需要持续投入大量的资金支持、人力配备、技术辅助等，这也给集团公司带来很大的经济压力。

(2) 系统自动化程度低，影响工作效率。现场调研中发现，财务共享服务中心信息平台自动化程度严重落后，初审、复审工作完全采用人工审核，极大的影响了审核效率，以审批天数为例统计，2023 年一季度，财务共享服务中心审批的包括母公司在内的 19 家单位，单据平均审批时效 4.23 天，此外，人工审核也难免出现错误。详见表 4.8。

表 4.8 2023 年一季度共享中心各单位单据审批时效表

序号	法人单位	审批时效（天）
1	母公司	2.83
2	子公司 A	20.93
3	子公司 B	12.45
4	子公司 C	6.55
5	子公司 D	5.18
6	子公司 E	4.02
7	子公司 F	3.22
...
平均审批时效		4.23

数据来源：根据实地调研情况个人整理所得

(3) 规则设置问题导致审批流程反复。财务共享服务中心 2023 年第三季度驳单 1.72 万单，按类别分类，驳单率高的前三类分别是：报销类单据 0.47 万单，占比 30.41%；付款类单据 0.36 万单，占比 23.36%；计价类单据 0.28 万单，占比 18.42%。单据被驳回的主要原因：一是会计科目使用错误、账务处理不规范，

不符合内控制度，如差旅费超标、非生产性开支没有通过“间接费”核算、专票按含税金额点验、违反三超两无（超计价、超付款、超发料、无预算付款、无合同付款）、与黑名单客商进行业务往来等。二是合同不规范，如超合同结算、合同手续不完善、合同有效期已过但依然执行等。三是税务及发票问题，如差旅费单据中计算抵扣的增值税税额错误、报销预付款时无发票列支成本、发票销方与合同签订方不一致等。四是附件不齐全问题，如报销单没有购置申请或者申请中没有事由、局指挥部代付或拨付项目部款项时缺少资金计划分配表或者分配表上没有各分部的签字、超期发票没有法人单位总会审批等资料。究其原因，一方面是信息系统中未按内控制度、报销规则等提前写入约束条件，就报销必填项、是否关联事前审批资料、专票价税分别填写等规则未明确设置。另一方面对审核未通过的单据未区分是缺少必要附件需补充资料类，还是报销不符合内控制度不予报销亦或修改后可报销类，统一视为驳回类，驳回至报销人，需报销人按照报销流程重新提交，重复流程，影响效率。

（4）系统开发更新滞后。财务共享服务中心运维人员技术能力及精力有限，对信息系统的研究不深入，开发能力不够，系统完善升级优化、开发更新能力远远跟不上业务需求的变化。

5 中国铁建 E 局财务共享服务中心运营优化策略

5.1 优化目标

支撑企业战略，提升企业核心竞争力。财务共享服务中心通过有效的信息平台使得企业将精力集中于重要的营运业务，各业务单元聚焦于自己的核心业务；围绕企业战略进行流程再造，实现内部资源的进一步优化整合，有利于提高企业核心竞争力。

5.2 优化原则

5.2.1 针对性原则

以解决目前财务共享服务中心日常运营中面临的现实问题为导向，设计优化策略有助于解决第四章所述的问题，同时确保优化举措可落地、能实施。

5.2.2 协同性原则

充分发挥对上对下协调功能，向上争取高层管理者的大力支持，向下听取客观需求与建议，左右与相关部门保持积极地沟通交流，充分整合人力、信息、软件系统等资源，确保信息流畅、沟通顺畅，共同推动财务共享服务中心高效运营。

5.2.3 成本效益原则

优化举措的落地实施建立在企业投入资金、人力、精力等基础之上，因此，需要通盘考虑企业发展阶段、经济效益、现实需求、技术创新能力、战略规划等关键因素，兼顾效率与效益，避免低水平、重复性建设。优化改进后，应定期进行经济效益分析，综合评估运营成效，确保各类资源的合理配置。

5.3 优化举措

5.3.1 设计优化组织架构

针对第四章分析的财务共享服务中心生产的数据潜在价值利用不充分、资金管理实质由资金中心与财务共享服务中心共同完成,存在部门联动不及时、有效衔接环节脱节、审批流程增加、增加流转成本、跨部门统计数据不精准、工作人员沟通不畅等问题,设计优化措施如下:

1、新设大数据管理科

针对目前财务共享服务中心运营中对大量数据潜在价值重视程度不够的现状,新设专门的数据分析小组,对平台系统各业务链条生产的大量数据进行精准化的管理与分析,有助于充分挖掘数据资产价值,发挥财务共享服务中心战略财务职能。一是对外生成高质量会计信息报告供金融机构、税务部门、市场合作方等了解集团企业情况。二是通过挖掘分析经营数据、比较横向、纵向经营业绩,综合运用定量统计与定性分析方法,结合市场环境预判未来发展趋势与风险预警,为集团公司战略决策提供支撑,促进财务共享服务中心由侧重会计核算为主向管理控制与决策分析等综合战略管理服务职能转变。三是对内形成各下属单位的精准分析报告,对标预算与经营目标,综合比较各下属单位管理经营成效,为集团公司量化考核与绩效评价提供依据,同时可以实现内部优秀管理案例示范。

2、新设资金管理科

将资金中心相关职能从 E 局财务资金部划归财务共享服务中心,成立资金管理组。资金管理组一方面可以利用共享业务流程驱动形成的各类数据一站式形成资金分析、预测、执行情况等报告,按季度、按年度上报 E 局董事会与下属单位管理层,支撑管理层战略决策;另一方面提高资金管理的准确性,资金实现内部精准调剂,有助于整体资金周转率提升,降低集团整体融资成本,用活闲余资金,提高周转使用效率。

5.3.2 设计优化业务流程

流程的设计与管理是财务共享服务中心能否良性运营的基础与关键,财务共享服务中心各项业务的高效开展都需要流程来驱动。针对第四章分析的部分流程效率偏低、应收账款催收不及时、资金多头管理等问题,设计优化举措如下:

1、优化财务报销流程

(1) 优化单据审核流程,避免因退单导致领导重新审批,从而提高单据审

批效率。现有审核流程为：业务人员提单→项目部门主管→项目分管领导→项目财务主管→项目经理→公司部门部长→公司财务部长→公司总会计师→财务共享服务中心初审→财务共享服务中心复审→财务共享服务中心资金支付→凭证归档。

优化审核流程：业务人员提单→项目部门主管→项目财务主管→财务共享服务中心初审→项目分管领导→项目经理→公司部门部长→公司财务部长→公司总会计师→财务共享服务中心复审→财务共享服务中心资金支付→凭证归档。

优化后的流程，财务共享服务中心初审通过的单据流转至项目分管领导、主管领导等相应审批岗位，执行线上审批流程。单据经业务单位审批结束后流转至财务共享服务中心复审岗，由复审岗人员提取单据后进行单据的最终合规审核，审核通过的单据生成正式凭证。凭证生成后，不涉及资金支付业务的单据，流程结束；涉及资金支付业务的单据，支付单推送至财务共享服务中心资金结算部，由资金结算部履行网银制单职能，业务单位财务主管履行复核支付职能。这样在一定程度上减少因退单而引起的领导重复审批问题，便于提高单据审批时效性及财务工作的效率。

(2) 优化部分单据功能，提高财务报销效率。针对合同付款单据填写提交时只能引用一个合同的问题，优化同一客商下可选择多个合同进行提单功能，一方面有利于整合各个合同的结算情况及支付比例；另一方面有利于减少提单量，提高财务工作支付效率。针对报销事项未设置优先顺序的问题，在财务报销界面增设“紧急事项”选项。对选择了“紧急事项”的入池单据，财务共享服务中心优先审核。为避免经办人随意选择该选项，可通过采用限制选择次数、与经办人月度绩效工资挂钩、全集团警示通报等方式，保障紧急或者重大事项的优先处理。

(3) 加大稽核检查抽查力度，解决共享审核不见纸质单据、财务档案存档管理等现实问题。E 局因其工程施工单位属性，项目遍及各地，故财务共享服务中心成立时，考虑到项目地点偏远、邮寄不便、快递成本、原始单据安全等现实问题，共享审核采用只审核电子扫描件的方式，纸质单据真实性完整性以及纸质会计档案的保管由所属单据具体负责。考虑客观现实因素，只能继续采用该审核方式及档案管理办法。从内控制度、抽查次数、第一责任人意识、铁建云平台电子会计档案系统规范使用等方面强化管理力度，保证电子影像档案与纸质档案

“同源同根”、相符一致，保证会计档案的完整与安全。

2、优化应收账款管理流程

E 局属性为大型施工企业，资金是其集团公司管理中的核心资源。针对应收账款占比居高不下的特点，设计从优化合同管理应收流程作为优化应收账款管理流程的着力点。设计流程为：合同登记→确认计价→发票开票→资金回款→余额生成→往来核销→账龄分析。具体分析如下：

(1) 建造合同信息登记。建造合同基本信息作为后续应收账款核算计量的原始依据，具体经手人在应收 3.0 管理模块录入应收合同时，将合同日期、缺陷责任期、款项性质、合同约定付款比例、收款期限和合同约定付款条件等重要信息按甲乙双方签字盖章确认的合同文件规范登记录入，保证第一手数据的准确性，为后期清欠工作开展时精准划分账龄提供准确依据。

(2) 价款结算入账。按计价单分列合同业务期间，在应收管理 3.0 系统应收结算明细信息单中新设必填项：业务日期、收款账期（天）、到期日等三列信息，目标是能够做到精准把控每一笔债权到期时间。

(3) 发票开具汇总。释放发票开具汇总初始单权限。具体合同项目财务人员提出申请，经归口管理单位审核通过后，由财务共享服务中心运维组工作人员将该权限释放。具体合同项目财务人员在完成对上结算开具发票后，填写发票开具汇总初始单，为后续联查合同执行情况提供准确开票金额。同时，运维组维护升级应收管理 3.0 系统和税务管理 3.0 系统，做到两个系统互通联动，实现自动更新汇总开票情况，方便即时查阅。

(4) 收回债权核销。在应收管理 3.0 系统中，设置应收核销顺序。为避免后入账债权已全部核销完毕，而前期债权却已逾期的假性逾期，防止经办人为了操作便捷随意选取债权足够大的业务日期一笔核销。按业务计价日期采用先进先出法逐笔核销，直至上一业务日期债权全部核销完毕再核销下一业务日期。

(5) 应收余额形成。通过上述四个环节的工作，完成合同变更登记或重新初始原始数据之后，形成与总账完全一致的应收账款余额，便于日常管理。另外，关于对下应付管理 3.0 模块可对比上述流程操作，为 E 局计划部、物资部和财务部门核对对下结算付款情况提供数据支撑，弥补总账无法查询单个对下合同结算付款情况而形成的数据差异。

(6) 往来债权核销。通过核销对象设置、往来初始、往来核销等操作后，形成账龄分析模块的账面债权净额(不考虑减值)与总账模块明细数据保持一致。

(7) 账龄分析达成。经过前期各项业务操作按流程进行，至此，直观清晰简洁明了的应收账款龄分析、应收逾期账龄分析和应收将到期账龄分析模块已然初具雏形。此外，需要强调的是合同变更需要重点关注：一是需按合同约定付款条件准确划分应收款项性质(应收工程款、验收款、质保金、民工工资保证金等)并简明备注款项回款条件。二是“收款期限”作为划分账龄的核心要素，务必按合同约定准确登记。三是对于前期已入账计价按最后一笔业务日期一次调整统一到期日。四是已完工收尾项目按现场实际工程形象进度修改各类保证金到期日期。

优化合同管理应收流程后，一是实现合同基本信息、合同执行情况一览表准确无误、全方位、多维度分析清收清欠详细情况。二是为各下属单位清收清欠、经济活动分析等各类决策提供及时准确数据支撑，数据来源不再局限于某一时点，可抓取任何期间数据。三是减少经办人、项目财务人员各类台账重复登记工作，利用大数据平台优势，精准掌握合同动态执行情况，为实现深度业财融合夯实基础。

3、优化资金管理流程

对资金账户实施分类管理。目前财务共享服务中心资金结算科管理了全集团公司的 3310 个资金账户，日常按照资金账户开户主体单位分类管理。优化举措如下：对资金账户实施“收支两条线”管理。在共享平台按照集团下属单位分类设立收入账户进行资金归集，开设支出账户进行资金下拨与调剂。由下属单位在集团公司“资金池”开户银行开立收、支账户，同时开设网银系统，并集中管理支付 U 盾，处理下属单位的资金收支、往来结算与资金运行监控等。该模式下一方面保证了目前既有财务管理模式的不变即下属单位设有自己的财务部门和银行账户，拥有资金使用决策权，下属单位只需要按集团公司核定的资金集中度额度与比例灵活调整上存集团公司“资金池”账户资金，激发下属单位的积极性、主动性；另一方面财务共享服务中心可以按月生成资金收支报告，实现对资金的集中管理和过程信息的集中，通过对集团公司整体业务活动的实时、穿透性信息识别与分析，不仅可以从资金管理、周转效率等方面实现对下属各单位经营与管理的真实客观评价，同时能够实现资金使用全过程控制，精准调剂下属各单

位之间资金供需关系，促进共享平台资金管理功能由账户管理、收付款管理、资源内部配置向风险管理、资源整合的交易管理、资源配资和战略决策支持功能转变。

5.3.3 优化人员管理

针对第四章分析的财务共享服务中心人员结构不合理、财务人员数量逐年增加、绩效考核指标单一、轮岗机制不完善等问题，设计优化措施如下：

1、优化人员结构，强化综合性人才队伍建设

(1) 完善财务共享服务中心人才招聘机制。一是招聘计算机信息网络、大数据采集与管理、流程运营管理等相关专业的高校毕业生，优化现有队伍结构，提升综合服务能力。二是通过与省内外高校进行合作，订单式培养专需特需人才。三是与省内各高校协作，在财务共享服务中心、各下属单位财务、在兰项目部等单位部门建立人才培养实习基地，实施人才储备计划，通过实地实操提前考察拟选对象的工作能力。四是坚持引入人才与自我培养并重的人才优化机制，特别是财务共享服务中心主任、副主任与两总师等管理岗位，可以面向社会层面，引入有相关行业相应工作经验丰富的复合型管理人才，发挥领头雁效应，系统谋划推进财务共享服务中心整体运营能力建设。

(2) 定期组织培训，鼓励创新研究，重视人才自身能力建设。一是围绕集团公司整体战略与战略财务、共享财务发展要求，结合财务共享服务中心年度工作重点，以解决运营中出现问题为抓手，定期组织员工进行集中培训学习，采用邀请专家授课、固定时间集中学习培训、外派观摩学习、鼓励员工开展经验交流座谈等方式，为积极谈思考体会、说问题不足、提改进建议的员工进行物质奖励，多途径激发员工全员参与的积极性主动性自觉性，提高员工主动思考、发现问题、解决问题的能力。通过在财务共享平台及时推送共享最新的会计政策、税务知识、内控制度以及业务处理规范等，便捷财务相关新知识的查阅与学习，方便员工及时更新知识储备。二是开展员工授课交流活动，邀请 E 局管理层参加。采用线下集中或者线上直播课的形式规定财务共享服务中心管理层必须讲、业务熟练专业本领过硬的员工发放讲课费激励讲，面向管理层、面向业务人员、面向财务人员分享工作思考与体会，讲解财务知识与会计政策，提出共享流程优化建议等，便

于管理层和其他部门人员熟悉了解财务共享服务中心工作性质、工作流程、工作内容。一方面为取得管理层支持与认可、畅通与其他部门业务人员交流沟通、理解配合打好基础；另一方面讲授人准备课件时需要对自己的所作所思所悟进行全面梳理总结，通过对讲授内容进行归纳总结可以积累形成丰富的第一手的内部管理经验，为共享服务中心运营积累宝贵经验。三是鼓励员工结合工作实际，开展理论与实务、前瞻性与创新性研究，对软课题研究成果、论文创作发表在一定层次刊物上的员工进行一次性的货币奖励。四是鼓励员工自身价值提升。对通过计算机专业等级考试、供应链竞赛获奖、中高级会计职称考试、注册会计师资格考试的员工给予报销考试报名费、课件培训费、现金奖励以及职业晋升加分项等专项奖励。

(3) 建立财务共享服务中心人才数字化档案。在财务共享服务中心综合办公室建立全集团公司 1000 余名财务人员的数字化档案信息并及时更新，全面系统跟进掌握集团财务队伍职称考级、继续教育、创新研究等成长成才情况，并对个人档案数据进行有针对性的分析研究，储备发现挖掘可用可培养有发展后劲的后备人才，为财务共享服务中心的运营提供可持续的竞争力。

2、科学设置绩效考核指标

分岗位分类别设置不同的考核指标，促进财务共享服务中心综合管理类、作业服务类岗位服务水平提升。目前 E 局财务共享服务中心运营收入来源是根据审核单据的数量按季度收取共享服务费。共享服务费=审单个数*单价，单价根据审单个数的量级在 25-30 元之间浮动调整。因此，对财务共享服务中心管理层的考核指标除了 E 局考核的德能勤绩廉等定性指标外，应明确定量指标：中心运营支出率、中心预算执行率、年投诉率、轮岗率，以此考核在管理层的领导下财务共享服务中心投入产出、节约成本、预算执行、服务质量、推动岗位轮换等运营成效。其中：运营支出率=运营支出/年度共享服务收入*100%；预算执行率=运营支出/年度预算*100%；年投诉率=年度投诉业务件数/年度业务总量*100%；轮岗率=轮岗人数/应参与轮岗总人数*100%。各项考核指标权重需根据 E 局具体实际确定。

作业服务类岗位绩效考核指标的确定应综合考虑岗位职责以及考核指标与工作岗位的相符程度。考核指标包括审单时效、审单数量、审单质量、服务满意度等，该类指标考核周期可以按季度实施。年度考核时，在季度考核的基础上加

入个人学习与成长方面的相关指标,比如:轮岗情况、个人职称考级、论文发表、证书获得、意见建议采纳个数等。

绩效考核结果不仅体现在薪级水平方面,还应该与职级晋升、休假疗养、岗位调整、个人成长、科室集体奖励、培训学习等挂钩,让考核过程与考核结果充分体现目标性、导向性、正向引导激励与反向约束惩戒性,推动财务共享服务中心人力资源优化配置、服务质量持续改善、综合服务能力持续精进提升。

3、实施轮岗机制,拓宽员工职业发展路径

一是跨部门实施岗位轮换,工资标准按轮岗前后两个岗位就高执行,因轮岗而产生的工资增加差额,由 E 局编制年度财务预算时安排专项预算经费解决。财务共享服务中心主任每五年可以申请与 E 局总部财务资金部、运营管理部、下属单位总会计师等岗位轮换,提高财务共享服务中心主任管理站位与全局意识;财务共享服务中心其他岗位与下属单位财务部门工作人员、项目财务工作人员每一至两年轮岗一次,以此强化不同岗位之间业务了解,增加彼此认可度,增进互相理解,便于工作交流沟通。二是财务共享服务中心内部轮岗。财务共享服务中心管理类岗位、服务类岗位之间每一年轮岗一次,以此保持工作新鲜感与岗位适配度,解决因每天处理大量重复业务而产生倦怠心理的问题。通过轮岗机制的有效实施,提升全员服务意识,提高沟通交流能力,特别是可以增进财务共享服务中心与工程一线项目岗位间的理解与支持,在日常审核工作中能听取基层业务经办人员、财务人员的合理诉求和中肯建议,结合职业判断,释放一定的灵活度,对存在分歧的业务提供及时、合理、可行的解决办法,在突出强调财务共享服务中心内控规章制度约束性的同时从而提高财务共享服务中心的认可度与服务满意度。

5.3.4 优化信息系统

针对第四章分析的财务共享服务中心信息系统稳定性不高运行速度缓慢、智能化水平不足、驳单率高、共享审核人员和实体项目财务人员之间存在信息壁垒、日常运维不及时等问题,设计优化措施如下:

1、优化其财务系统配置,提升系统运行速度

(1) 定期检查财务共享系统运行适配情况。根据系统业务处理成效与实际

使用情况，及时修改或取消运行低效或非必要模块，对信息系统“瘦身”，提升运行速度。一方面要充分利用财务共享服务中心产生与沉淀的各流程数据进行传递和分析，将财务和业务系统进行有效衔接，提前预判并积极解决两者之间有机融合可能面临的问题，推动信息系统的纵向一体化；另一方面，信息系统的构建包含应收、应付、合同管理、税务管理、客商管理等多方面的业务模块，各业务模块生产的条块数据信息相对独立，与信息平台开发商久其软件公司探索开发各业务模块之间数据互联互通传输途径，充分利用这些传输路径，便捷数据共享，推动系统横向一体化的融合。

(2) 在久其财务系统首页设立在途流程单据池。在日常业务处理中，财务人员查阅未生成凭证的单据只能在相应的模块下一一查看。在月末、季末或者年末时，经常出现由于单据量大而关注不到在途流程单据的情形，若流程不能及时流转就容易出现月末未达账项问题。通过优化在久其财务系统首页设立在途流程单据池，不仅方便追踪在途流程单据，提醒单据的审批，而且会在很大程度上避免未达账项的产生，减少后期调账工作。

2、充分利用机器人流程自动化技术，提高信息系统智能化水平

(1) 通过嵌入条件由系统自动完成相关单据审核工作。一是对标准明确且执行一致性较高的业务，比如差旅费、招待费、材料采购费、固定资产采购业务等，提前设定系统参数由智能机器人替代人工审核，发挥系统控制优势，提高审单效率，同时因为人工审核环节的减少，相应的减少审单的错误几率。二是单据审核时区分补充资料后可报销单据和需修改报销内容重新走报销流程的单据。对前者，要求补齐必要附件资料，财务共享服务中心审核通过后办理支付手续；对后者则需驳回，由经办人修改后按照报销流程重新提单报销。

(2) 减少重复的人工操作环节，推动业务流程的自动化、标准化。利用财务机器人解决 E 局业务处理过程中重复的审批、对账、数据结转、人工支付等工作。一是与税务系统直联，实时获取发票信息，定期计提税务成本，做好相关纳税工作以及申报表、电子回单的整理归档工作。二是探索建立资金收支模型，实时分析集团公司整体及下属各单位资金情况，为 E 局合理安排资金配置、提高资金使用效率、集团公司内部资金调拨匹配、投资管理、融资需求等决策提供数据支撑。三是通过大数据分析技术，对财务共享服务中心沉淀的大量数据进行有针

对性的识别、抓取、处理与多维度分析，实现业务数据与财务数据的实时反馈与报告，为 E 局管理层即时便捷了解下属各单位的经营情况、盈利能力提供有力支撑，强化集团公司对下属各单位的管理与监控，防范经营风险与财务运行风险，以科学化的管理水平推动提升 E 局整体市场竞争力。

(3) 利用数字化技术，建立信用评价模型，从源头解决黑名单客商问题。探索利用 API 利用(应用程序编程接口)、NLP(自然语言处理)、网络爬虫等数字化技术从外部公开财报、工商登记、司法执行、关联方、舆情等公开渠道采集客户财务数据、经营数据、业务往来数据、工商数据、司法数据、舆情数据、税务数据等信用重要维度风险数据，对客户进行全面、及时、准确的资信调查数据积累。在数据全面汇聚的基础上，构建出全面科学的信用评价体系，融合利用知识图谱技术、机器学习算法不断进行模型测试、验证和优化，深化模型和算法应用，进行信用评级、排查潜在关联关系，校验失信记录等，形成可视化多维度客户信用风险画像图，从而能够及时对客户信用风险，违约概率进行预测，量化信用风险，强化客户信用风险管控，促进项目及时回款，保障企业资金流畅通。

3、运用“互联网+”思维，推广移动办公

建立推广可覆盖全员的财务共享手机 APP、微信小程序，实现手机移动办公。互联网技术迭代升级和现代通信技术的日新月异，使得办公场所不再局限于公司办公室，移动应用、小程序的开发与使用，扩展了传统办公的空间范围，满足了企业不断升级的应用需求。推广使用移动办公 APP，可以实现在手机上通过 APP 提交报销业务，能灵活应对出差和业务需求变化等特殊情况，保证业务审批的效率和业务流程的持续推进。手机移动办公还可以通过短消息推送，使业务经办人实时了解、追踪报销业务流程进度和财务共享服务中心审核处理意见，方便业务经办人员与财务人员、财务共享服务中心人员之间的信息交流反馈与共享，有利于提高沟通效率和办事效率。

5.4 保障措施

5.4.1 制度保障

中国铁建 E 局财务共享服务中心运营优化，需完善制度保障。应定期审查现

行的内控制度，确保其与最新的法规和标准相符，确保其适用于内控环境。在完善优化各项制度的基础上，对目前使用的取得良好成效的共享业务指导手册应根据业务发展需要定期优化完善；对按季度公布的共享业务运行情况通报应进一步丰富内容，明确发布推送预警事项、预警单位排名等通报项目，必要时采用实时预警与定期预警相结合的方式，进行预警情况通报，对预警重要事项单位挂名跟进整改进程，充分运用预警成效，强化制度执行，维护制度刚性约束。

5.4.2 资源保障

中国铁建 E 局财务共享服务中心运营优化，需建立一支高素质的员工队伍与规划预算可持续的资金支持，提供可持续的人力资源保障与资金支持保障。一方面，企业应通过创造培训与发展机会，保障财务共享服务中心员工提升技能，增加专业素养，提升支撑服务能力；另一方面，应通过年度预算固定用于支持共享运营的支出项目，根据年度工作计划，预算安排资金用于支持财务共享服务中心优化提升工作。

5.4.3 技术平台保障

中国铁建 E 局财务共享服务中心运营优化，需建立在专业智能的信息化平台基础之上。智能集约的技术平台系统为财务共享服务中心实现高效作业处理、可持续化运营发展、自动化互联互通的后台财务核算等功能提供了强大支撑，因此企业需要在依托软件系统开发供应商提供优质服务的基础上，建立自己的平台维护与技术升级团队，支撑新增业务需求，持续优化升级硬件、软件设备，确保平台运行稳定、安全。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

本文通过采用文献研究法、案例分析法、调查研究法等研究方法对中国铁建 E 局财务共享服务中心运营情况进行深入分析研究，总结得出以下结论：

首先，中国铁建 E 局财务共享服务中心的构建运营取得明显成效，初步实现了阶段性目标。第一，统一财务核算标准，提升会计核算信息质量成效明显。第二，强化集团管控能力，提高集团公司资金周转使用效率。第三，标准化的业务流程得以固定，提升业务办理效率。第四，发挥规模效应，管理成本明显降低。

其次，中国铁建 E 局财务共享服务中心运营因其职能科室职责边界不清晰、业务流程优化不及时、轮岗机制不健全、绩效考核指标单一、自动化程度低、信息系统服务滞后等原因致使业务流程效率低、数据价值挖掘利用程度低、财务共享服务中心工作人员职业倦怠、轮岗交流不畅、支撑战略决策作用发挥不明显等问题的存在。

最后，针对中国铁建 E 局财务共享服务中心运营存在的问题，提出有针对性的优化举措。第一，优化组织结构，新设资金管理科、大数据管理科，重视大数据分析能力建设，提高资金管理控制与决策分析能力，支撑管理层战略决策。第二，设计优化财务报销、应收应付款管理、资金管理等业务流程，提高共享服务效率。第三，建立完善轮岗机制，科学设置绩效考核指标，建立人才数字档案，强化人才培养与引进，为财务共享服务中心运营提供人力资源支撑。第四，充分利用机器人流程自动化技术，优化信息系统集成，开发手机 APP、微信小程序实现全员手机移动办公，提高信息系统服务能力。通过组织、流程、人员、技术等方面有针对性的优化施策，提高共享服务效率，降低成本，提高服务质量，提升客户满意度，增强支撑战略决策能力，强化竞争力，促进企业实现可持续发展。

6.2 研究局限及展望

本文的研究因受案例企业所属行业及其自身规模与发展阶段差异等所限，优化举措的普适性有一定的局限性，对同行业、同规模、发展阶段相似的建筑施工

企业有一定的借鉴意义。

财务共享服务理念被国内越来越多的大中型企业实践应用,企业结合管理特点和业务需要探索适应自身的财务共享服务模式。大数据、云计算、人工智能等新兴技术的成熟与落地为财务共享服务带来新的挑战与机遇,财务共享服务中心的运营模式正面临着新的变革。中国铁建 E 局财务共享服务中心在推动运营优化的同时,更需要进一步明确财务共享服务中心的定位与价值所在,对接服务于企业战略要求,重视自动化、智能化等技术的应用,通过新技术的应用有效拓展财务共享服务中心数据采集、计算能力、价值分析等能力,支持企业数字化转型。

参考文献

- [1] Reijers H, Liman Mansar S Best practices in business process redesign anoverview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics. Omega[J].2005,33(4):283-306
- [2] Watts Theresa, Zahner Susan, Mrochek Tracy. Financial and Legal Characteristics of Cross-Jurisdictional Shared Service Agreements Between Local Public Health Agencies[J].Pubmed,2018,24(2)
- [3]鲍乐. 财务共享中心建设的思考与体会分析[J]. 财会学习, 2022, (32) :7-9
- [4]程平,王爽. 基于 RPA 的财务共享服务中心固定资产管理优化研究[J]. 会计之友, 2018, (20) :154-160
- [5]程平,王文怡. 基于 RPA 的财务共享服务中心费用报销优化研究[J]. 会计之友, 2018, (13) :146-151
- [6]程平,詹凯棋. 基于 RPA 的初步分析性程序审计机器人研究[J]. 财会月刊, 2021, (09) : 99-104
- [7]段舒文. 财务共享中心问题分析及未来发展战略研究[J]. 财会学习, 2023, (05) :4-6
- [8]付颖赫. 区块链技术在电子发票领域的应用研究--基于财务共享视角[J]. 财会通讯, 2020, (21) :140-144
- [9]郭娟. 基于业财一体化的高校固定资产管理流程优化[J]. 会计之友, 2018, (09) :156-160
- [10]李项辉. PDCA 循环在财务共享服务中心质量管理中的应用探讨[J]. 财会学习, 2020, (4) :35-36
- [11]李闻一. 财务共享服务中心的大语言模型应用探究[J]. 会计之友, 2023, (15) :2-10
- [12]李闻一, 汤华川. 基于财务共享视角的人机协同研究[J]. 会计之友, 2022, (23) :22-27
- [13]梁泊涛. 建筑施工企业构建财务共享中心的方案研究—以中国铁建为例[A]. 中国建筑会计学第十五次(2022年度)论文集: 287-297
- [14]刘俊勇,韩琦,杨笑玉. DD 集团建立财务共享服务中心的实践与启示[J]. 财

- 务与会计, 2015, (6):4
- [15] 史春. 财务共享服务中心的运行研究--以西门子财务共享中心为例[J]. 中国集体经济, 2019, (01):148-150
- [16] 苏博. 集团企业智能化财务共享中心建设研究[J]. 财会学习, 2022, (27):4-7
- [17] 田高良, 张晓涛. 数字经济时代智能财务基本框架与发展模式研究[J]. 财会月刊, 2022, (20):18-23
- [18] 王力军, 张泓, 田树伟. 中铁十二局资金管理中心运行机制构建实践[J]. 财务与会计, 2023, (11):29-35
- [19] 吴福荣. Y 金融集团财务共享中心运营优化研究[D]. 吉林大学, 2022
- [20] 徐峻. 财务共享服务中心的日常运营优化探讨--以苏宁易购集团股份有限公司为例[J]. 财会通讯, 2019, (14):75-79
- [21] 许汉友, 姜亚琳, 徐香. 基于 DEA 的我国集团公司财务共享服务实施效率研究[J]. 审计与经济研究, 2017, 32(05):74-84
- [22] 杨润辉. 区块链技术在财务共享领域的应用[J]. 财会月刊, 2020, (09):35-40
- [23] 杨燕珍. 智能化财务共享中心如何优化关键流程[J]. 财会学习, 2023, (13):4-6
- [24] 杨寅. 智能财务共享服务中心运营管理研究[J]. 会计之友, 2020, (19):22-23
- [25] 杨寅, 赵立彬. 财务共享中心构建的关键影响因素分析[J]. 财会通讯, 2016, (26):58-62
- [26] 杨玉燕. 探索利用 Python 设计财务 RPA[J]. 财会学习, 2023, (01):17-19
- [27] 姚祎. 利用区块链技术对财务共享服务中心的再优化--基于业财融合视角[J]. 财会通讯, 2020, (07):134-137
- [28] 伊洲. 电力企业财务共享中心管理的优化思考[J]. 财会学习, 2020, (29):36-37
- [29] 殷想. 大型连锁餐饮企业财务共享服务中心优化研究--以海底捞为例[D]. 南京审计大学, 2022
- [30] 于瑞雨. 集团企业财务共享智能流程优化研究[J]. 软件导刊, 2021, 20(04):63-68
- [31] 岳茹菲. 基于智能技术的 A 企业财务共享优化研究[D]. 南京审计大学, 2022

- [32]张婕, 林羽, 郁之仪, 叶爱兵. “大智移云”背景下中石化财务共享中心人员优化配置[J]. 财会通讯, 2020, (23):127-130
- [33]张庆龙. 以数字中台驱动财务共享服务数字化转型[J]. 财会月刊, 2020, (19):15
- [34]张晓娜. 基于企业财务共享服务中心运营与优化分析[J]. 财会学习, 2022, (25):51-53

附录一

关于财务共享服务中心运营情况的调查问卷

感谢您百忙之中填写该调查问卷。该调查问卷采用匿名方式，目的是为了更全面地了解集团公司财务共享服务中心（以下简称共享中心）运营情况，请您放心填写。

1. 您目前的工作职位是？
 - A. 分管财务工作副总
 - B. 共享中心负责人、子公司财务部长
 - C. 共享中心工作人员
 - D. 子公司一般财务人员
 - E. 公司业务人员

2. 您的学历是？
 - A. 高中、中专及以下
 - B. 大专
 - C. 本科
 - D. 研究生及以上

3. 您在该公司的工作年限？
 - A. 1-5 年
 - B. 6-10 年
 - C. 11-20 年
 - D. 20 年以上

4. 您的职称级别？
 - A. 助理
 - B. 中级
 - C. 高级
 - D. 其他

5. 共享中心员工平均工资是？
 - A. 3500 元以下
 - B. 3500—5000 元
 - C. 5000—7000 元
 - D. 7000 元以上

6. 子公司财务人员平均工资是？
 - A. 3500 元以下
 - B. 3500—5000 元
 - C. 5000—7000 元
 - D. 7000 元以上

7. 您在公司是否有轮岗经历?
- A. 有, 子公司内轮岗
 - B. 有, 子公司财务与共享中心之间轮岗
 - C. 没有
8. 目前, 共享中心实现了哪些功能?[多选题]
- A. 费用报销业务
 - B. 应付账款、应收账款管理
 - C. 总账
 - D. 银企直连
 - E. 影像和档案管理
 - F. 固定资产管理
 - G. 合同管理
 - H. 凭证自动生成
 - I. 客商信息管理
 - J. 纳税申报
 - K. 进项、销项发票管理
 - L. 资金管理
 - M. 大数据分析
 - N. 其他, 请注明:
9. 共享中心的运营为公司带来哪些改变?[多选题]
- A. 提升集团集中管控能力
 - B. 管理规范化、合规化, 效率明显提升
 - C. 业务流程得以优化
 - D. 降低人力成本
 - E. 各项内控制度得以有效执行
 - F. 数据精准、快速, 有效抓取, 有利于分析、预测和支持决策
 - G. 其他, 请补充:
10. 您认为共享中心运营中存在哪些问题?[多选题]
- A. 高层部门支持力度不够
 - B. 共享中心组织结构设置不合理
 - C. 信息系统不稳定
 - D. 信息沟通不畅
 - E. 流程需要进一步设计优化
 - F. 人员业务能力培训提升不够
 - G. 绩效考核与激励机制不健全
 - H. 其他, 请补充:
11. 您认为问题 10 中, 问题存在的原因是?[多选题]
- A. 因理解存在误差、对相关流程操作不清楚等原因导致操作有误
 - B. 实际发生的业务, 与共享中心工作人员存在理解偏差
 - C. 对软件系统操作不熟练

- D. 开发商软件系统目前尚不能满足全部工作需求
- E. 其他, 请补充:

12. 您了解的费用报销周期是?

- A. 48 小时
- B. 2-7 天
- C. 2 周左右
- D. 3-4 周
- E. 3 个月以内
- F. 其他

13. 集团公司如何考核共享中心业绩?[多选题]

- A. KPI 方式, 针对关键性指标有量化改善要求平衡记分卡, 从共享中心收入、流程、学习与改进、客户满意度四个方面综合评估
- B. 暂未对共享中心有具体评估指标
- C. 还在摸索绩效考核指标或未能完全覆盖考核的所有方面
- D. 其他, 请注明:

14. 使用中遇到问题时, 您常用的解决办法是?[多选题]

- A. 查询相关制度规范或操作手册
- B. 咨询共享中心人员或部门财务人员
- C. 询问同部门的其他工作人员
- D. 咨询信息系统开发商
- E. 其他, 请注明:

15. 针对共享中心不足之处, 您认为应该从哪些方面进行优化? 请阐述!

感谢支持! 祝您工作顺利! 生活幸福!

附录二：图表索引

图 1 文章主要内容及研究框架·····	9
图 3.1 E 局组织架构·····	15
图 3.2 E 局财务共享服务中心组织架构·····	18
图 3.3 E 局资金收款流程·····	19
图 3.4 E 局资金付款流程·····	20
图 3.5 E 局内部调剂资金流程·····	20
图 3.6 E 局费用报销流程·····	21
图 3.7 E 局应收账款管理流程·····	23
图 3.8 E 局应付账款管理流程·····	24
图 3.9 E 局 2013-2022 年管理费用占资产总额比例趋势·····	27
图 3.10 E 局 B 公司 2013-2022 年管理费用占资产总额比例趋势·····	28
图 4.1 E 局财务共享服务中心运营存在问题的调查统计·····	34
图 4.2 E 局财务共享服务中心运营存在问题的原因调查统计·····	39
表 3.1 E 局四级财务职能体系·····	16
表 3.2 E 局财务共享服务中心业务模块·····	18
表 3.3 E 局 2013-2022 年管理费用、资产总额及占比表·····	26
表 3.4 E 局 B 公司 2013-2022 年管理费用、资产总额及占比表·····	27
表 4.1 对调查问卷进行用户画像频次分析结果统计表·····	30
表 4.2 财务共享服务中心运营成效调查结果统计表·····	31
表 4.3 财务共享服务中心运营存在的问题结果统计表·····	32
表 4.4 财务共享服务中心运营存在问题的原因结果统计表·····	32
表 4.5 财务共享服务中心费用报销周期结果统计表·····	33
表 4.6 财务人员数量、集团公司员工总量及财务人员占比表·····	36
表 4.7 2022 年、2023 年三季度共享中心驳单情况表·····	38
表 4.8 2023 年一季度共享中心各单位单据审批时效表·····	42

后 记

岁月不居，时节如流。三年的 MBA 求学生活即将结束，回望求学之旅，叹时光匆匆！报名备考、入学受教、线上网课、论文选题、双选导师、论文指导……点滴过往历历在目，现择其二三记之，以做小结，亦做不惑之年纪念，更向吾师吾友表达诚挚谢意！

念起。2020 年，个人职业发展瓶颈期叠加职场琐事纷杂扰人心智，意志略显消沉，适逢国庆长假，与家人自驾外出旅行解压，期间偶得 MBA 联考免费课程，抱着试试看的态度，做了几道数学题和英语过关题，准确率不算太差，于是激发了再搏一把的斗志。加之近年来，单位新入职的同事都是高学历，自觉学历贬值厉害，压力陡增。思虑至此，坚定了报考 MBA 的信念，长假归来，投入备考。

备考。距离大学毕业已十几年，备考基础较差，特别是英语基础薄弱，逻辑惯式思维。于是跟着 MBA 联考课件从基础起步，背单词、分解英语长难句、背英语范文、做逻辑思维训练与数学概率等练习题……日拱一卒，积少成多。近两个多月的时间里，晚上，与上三年级的女儿一起学习，听课件做习题，温故知新。由于备考开始时间较迟，加之白天工作，因此为了完成每天的学习计划，那两个月里，基本都会学习到深夜。爱人调侃说：备战高考时都没这么努力吧！

网课。只上了 2021 年秋季学期的线下课程，同班同学都没完全熟悉，线下课程就被突如其来的疫情打断，2022 年春季与秋季学期的课程被迫在线上开展。各位老师认真负责专注的授课态度、专业丰富理论联系实际的知识储备与精彩的讲授让我受益匪浅。犹记林艳老师讲授管理学时突然间的提问、周德良老师讲授战略管理时穿插讲授的论文写作注意事项与研究方法、刘治宏老师联系职场实际讲授的沟通技巧、陈刚老师讲授市场营销课间抽空去做核酸……

论文。毕业论文是三年求学收获和将老师们讲授知识转变为解决实际问题能力的最终综合成果展示。每学年的不同课堂上，老师们都会在课程讲授过程中提醒同学们毕业论文的重要性，故念兹在兹。但当得知研究方向只能选择企业方面的课题时，仍感无从着手。因自己大学毕业后入职事业单位工作，十几年来很少接触到具体的企业业务。幸得周德良导师鼓励指导，指点迷津，启迪思路，论文写作得以顺利完稿。

致谢。首先，诚挚地感谢周德良教授，在我论文选题、框架构思、文献资料、

写作方式、答疑解惑、润色修改等方面给予的莫大支持与悉心指导！先生儒雅博学、学识渊博、治学严谨、待事负责、待人随和、亦师亦友，这一切都将令我获益终身！其次，深深地感谢我的爱人与女儿对我 MBA 学业的全力支持。家人无私的体谅与包容是我克服一切困难的动力源泉！最后，衷心地感谢在企业上班的大学好友提供的咨询帮助和 MBA 同班同学特别是班长李董同学和侯瑞新同学给予的帮助与共享的各类学习资料！

作者：寇世沛

2024 年 5 月 15 日