

基于业财融合背景的财务共享体系研究

——以浙江省烟草公司为例

徐 望

浙江省烟草公司杭州市公司, 浙江 杭州

收稿日期: 2023年4月24日; 录用日期: 2023年5月14日; 发布日期: 2023年5月25日

摘 要

财务共享是企业财务管理模式的创新, 通过业务流程再造以及新技术革新, 改变了原先分散低效的财务工作模式, 有力地支持了财务职能转型。浙江烟草通过建立财务共享体系, 大幅提高了企业的自动化和数字化水平, 推进财务管理深度转型。本文基于业财融合背景, 首先分析当前浙江省烟草公司财务共享体系建设的发展现状, 基于业财融合背景对财务共享进行深入分析, 总结、归纳浙江省烟草公司在财务共享方面的成效和成功经验, 对烟草企业探索建设财务共享体系提供参考借鉴, 降低财务风险, 提高管控水平, 实现业财融合。

关键词

浙江烟草, 业财融合, 财务共享

Research on Financial Sharing System Based on the Background of Integration of Business and Finance

—Taking Zhejiang Tobacco Company as an Example

Wang Xu

Zhejiang Tobacco Company Hangzhou Company, Hangzhou Zhejiang

Received: Apr. 24th, 2023; accepted: May 14th, 2023; published: May 25th, 2023

Abstract

Financial sharing is the innovation of enterprise financial management mode. Through business process reengineering and new technological innovation, it has changed the original decentralized

and inefficient financial work mode and effectively supported the transformation of financial functions. By establishing a financial sharing system, Zhejiang tobacco has greatly improved the automation and digitization level of enterprises and promoted the in-depth transformation of financial management. Based on the background of business and finance integration, this paper first analyzes the current development status of the financial sharing system construction of Zhejiang tobacco companies. Based on the background of business and finance integration, this paper makes an in-depth analysis of financial sharing, summarizes and summarizes the achievements and successful experiences of Zhejiang tobacco companies in financial sharing, and provides reference for tobacco enterprises to explore and build financial sharing system, reduce financial risks, improve management and control level, and realize business and finance integration.

Keywords

Zhejiang Tobacco, Integration of Business and Finance, Financial Sharing

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着我国经济的不断发展，互联网技术也在不断地进步与运用，许多企业顺应时代发展对其公司的财务进行了升级，建立起了财务共享的企业管理体系。数字化经济的快速发展，让烟草行业也要开始进行数字化的转型之路。我国各地的烟草企业开始纷纷建立财务共享服务中心，将企业内部相关的财务信息集中在一个统一的安全管理平台，方便各个部门能通过平台实时获取相关信息，以实现高效高质量的财务信息共享。在各地烟草企业建立过程中，出现了一批财务共享建立的典型案例。对于烟草企业而言，有必要建立财务共享来加强企业财务管理，通过其建设来改善传统管理松散的局面，解决传统财务的管理问题。

烟草企业的财务共享建设并不一蹴而就。作为传统国有企业，烟草企业在财务共享建设与运行过程中难免会遇到一些困难。困难有三：一是企业内部信息系统不统一，各系统与财务共享平台并未完全对接，影响数据互联互通，降低了数据分析的效率及效果；二是由于财务共享中心流程标准化，审批环节较多，而系统设置格式化，若单据在系统中流转被退回，会重新发起，影响共享中心的运行效率；三是共享中心的建立是为了推动财务人员由核算型向管理型转变，由于大部分财务人员长期从事单一业务，岗位锻炼较少，管理人才缺失，共享中心运行问题无法及时解决，影响财务管理转型。而如何克服种种困难，实现财务共享的数字化升级，推进业财融合，成为烟草企业所需要研究的课题。

浙江省烟草公司在“十三五”期间，率先启动数字化转型，全面建成“互联网 + 烟草专卖商业”浙江模式，之后在“十四五”迈入构建数字浙烟生态体系建设新阶段。浙江省烟草公司把业财融合、财务共享作为企业数字化改革重要组成部分，通过跨组织边界、全产业链财务管理、支撑业务决策转型，积极融入数字浙烟生态体系建设，大幅提高企业自动化和数字化水平，发挥财务共享在增加效率、提高质量、降低成本等方面的重要作用。浙江省烟草公司以集约管理促进资源整合，推动财务管理从职能管理向事项管理、从部门级流程向企业级流程转变，使财务共享系统成为企业的数据中心、服务中心和治理中心。

2. 文献综述

蔡军、杨洁、王超、谢晓明(2022)指出所谓业财融合，是将企业的财务活动与经营管理紧密结合，在企业日常经营及管控过程中，业务人员能够及时地将企业的经营信息、数据反馈、传送给财务部门[1]。

姚琳(2023)指出企业的业务财务深度整合,简称业财融合,又称业务财务一体化。其中,“业”是指企业生产经营环节中的各项业务,“财”是指会计核算的具体内容及其相应的管理工作。业财融合就是要打破“产”与“财”的功能界限,使之相互融合、协同工作,实现会计学科与业务领域的结合,为企业规划、决策、管理等工作提供信息服务,创造更大的价值[2]。李想(2023)表示基于业财融合的背景,财务共享中心的建立更加强调财务管理的服务性,也就是把所有操作都看成业财融合的中心,对业务流程开展全面优化,将全面促进业务及财务之间的充分互通,在工作过程中,提高对财会数据挖掘的重视。这样不但可以促进企业业务扩展,提供更为优质的服务,还可以帮助企业正确决策,为其奠定夯实数据基础[3]。许晓平(2022)认为业财融合是财务人员顺应时代发展的重要举措,智慧化财务正在颠覆传统财务职能,加快建设智慧共享财务管理体系,驱动财务数字化转型,实现财务管理模式升级,是财务变革的必然选择[4]。

于洋(2023)指出财务共享模式是企业为实现集中管理而采用的一种管理模式,主要是针对部分企业存在跨区经营的情况,采用财务共享模式,有助于提高企业运营效率,还有助于降低运营成本。实施财务共享模式,是企业实现业财融合的有效途径,而加强业财融合,可更好地发挥财务共享模式的作用。二者均对企业发展有重要的意义[5]。张珊珊(2023)认为财务共享模式可以推动企业在经营活动过程中做好业务和财务的协同合作,来应对市场竞争的日益激烈和加剧,改变传统财务模式已经无法满足企业集团化管理需求的问题[6]。王丽君(2022)表示随着数字信息技术在财务领域的应用,财务共享建设成为集团化公司的热点追求。业财融合为财务共享建设创造了条件,财务共享为业财融合提供了运行载体,两者相辅相成,在企业运营中发挥着重要作用[7]。李晶(2022)认为做好财务共享中心建设工作,要转变思想观念、获得领导层支持,确保项目有序实施;做好组织设计、统筹规划,管控横向到边、纵向到底;组建专业团队、协调配合,推进项目顺利开展;加强人员培训、提升管理技能,培养复合型管理人才[8]。刘黎(2022)表示烟草企业应进一步加强财务共享中心的建设和应用,建立和完善财务共享中心体系,提高共享中心的软实力,充分利用 FSSC 功能优势,构建完善的管理体系,顺应信息化发展趋势促进企业财务会计效率提升,为企业可持续发展创造良好条件[9]。李娜(2022)认为财务共享的数字化升级是一项复杂的系统工程,一方面应将其融入企业整体战略规划,作为“一把手工程”抓紧抓实;另一方面要在实践中不断摸索,对落地措施作进一步的细化。相信通过理论与实践相结合的探索,财务共享的数字化升级道路会越来越清晰、越走越宽广[10]。

通过以上文献的梳理,我们可以发现财务共享体系建设是顺应时代发展所产生的必然产物,业财融合在我国的实践应用,烟草行业涉及较少,还未完全推广开来,在理论和实践上均有待研究和发展。近年来,学者们也重视起财务共享方面的研究,并展开了深入的研究,学者们对于业财融合和财务共享方面的研究成果主要集中在理论研究、优势意义研究和模式研究,为本文的研究奠定了基础,给企业的实际应用提供了参考。尽管不同学者的研究视角各有侧重,但就整体研究而言,现阶段对于业财融合背景下财务共享带来的意义和价值等在一定程度上已形成共识。但从研究的理论层次与实践成果分析来说仍旧缺乏以相关企业为例探讨相关理论与实践未来发展方向。鉴于此,本文基于我国现阶段烟草企业发展现状,以浙江省烟草公司为研究对象,对其基于业财融合背景下的财务共享体系建设现状展开全面、深入地调查分析和探讨,并总结其在财务共享方面的经验和成效,做到理论联系实践,一方面希望能够为研究财务共享体系建设的成功经验提供可借鉴资料和理论分析框架,另一方面也为相关理论研究提供案例参考,提供财务共享研究的全新思路,有效夯实财务共享方面的研究成果。

3. 基于业财融合背景下的财务共享的实施

传统财务管理重核算、轻管理,核算口径不统一,系统集成和资源整合力度不够,数据价值难于挖掘。主要表现有以下三个方面:一是会计信息不统一,各地对于核算的标准把握不一,部分会计的处理

依赖于财务人员的职业判断，导致标准和制度在层层落实上与财务管理需求的颗粒度之间存在落差；二是财务管理不集约，财务方面在用的系统繁多，系统之间切换频繁，数据核算归集口径不统一，影响日常财务工作效率，现有的财务系统与管理需求存在一定差距，大量财务数据没有被有效利用；三是决策支撑能力薄弱，财务数据服务于中心工作的能力有待加强，数据分析维度单一，对决策支撑服务作用不够充分，并且在一个市里会计核算的主体是点多面广，其运行效率提升遇到瓶颈，存在重复劳动的情况。

建立财务共享体系，嵌入相关业务规则，将分公司基础工作集中到市公司统一处理，并打通各系统之间的接口，通过融合业财一体化的集成数据为管理决策提供支撑，可以很好地解决以上问题。

3.1. 企业简介

浙江省烟草公司组建于 1984 年底，2003 年 7 月完成工商分设。2007 年全面完成资产上划。2008 年 8 月，取消县级公司法人资格，理顺产权关系，建立母子公司体制。现有 11 个市级烟草公司、65 个县级烟草分公司、2 个全资子公司。截至 2022 年末，全省系统职工总数 9820 人，持证卷烟零售户 34.37 万户、电子烟零售户 1977 户(详见图 1)。

2022 年，全省系统认真落实“疫情要防住、经济要稳住、发展要安全”要求，围绕“生态培基年”定位，有力实施“1116”工作思路各项工作稳步推进，取得积极成效。全年查获违法案件 2.71 万起、违法卷烟 10.68 万件；破获国标网络案 64 起，其中特大案件 7 起，采取刑事强制措施 2766 人；深化“最多跑一次”改革，网上办证率 99.89%。

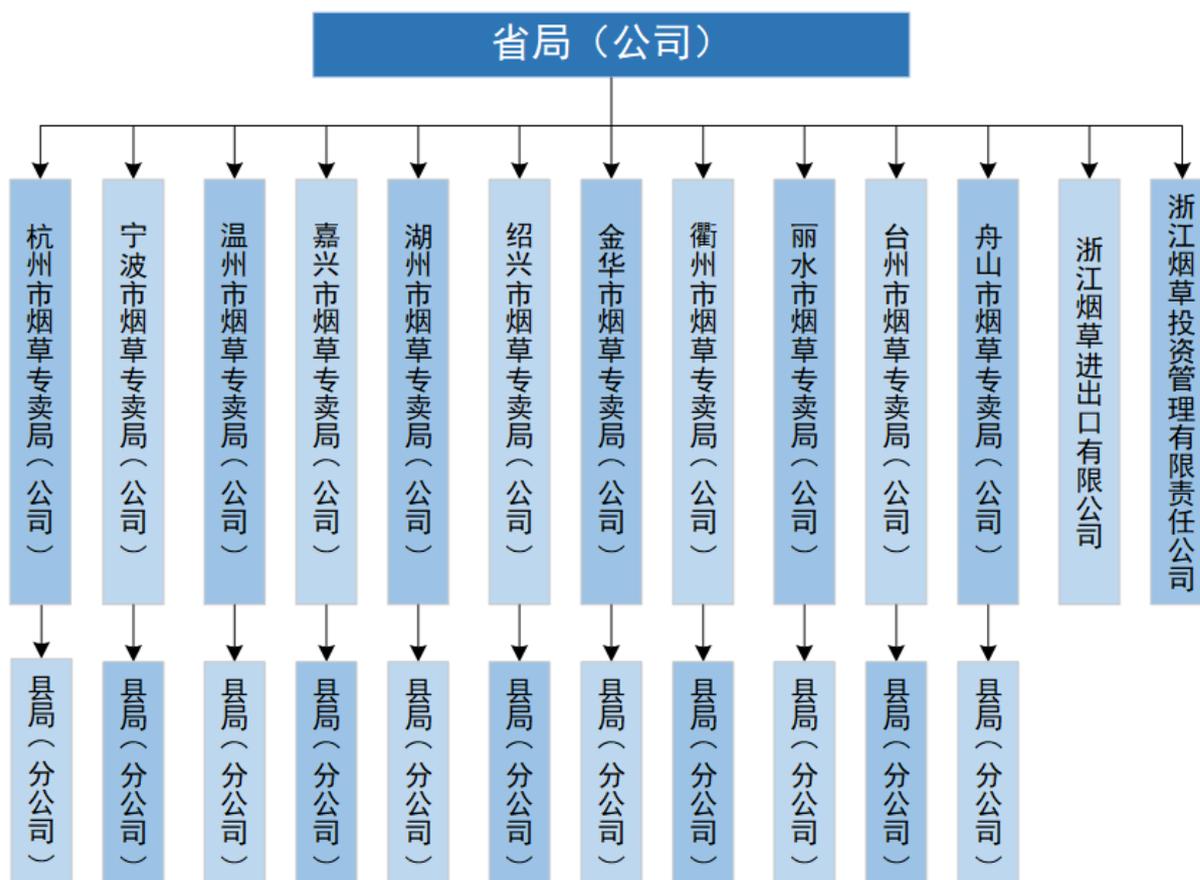


Figure 1. Zhejiang tobacco organization structure diagram

图 1. 浙江烟草组织架构图

3.2. 财务共享体系的实施

浙江省烟草公司在 2019 年全省财务审计工作会议上提出探索搭建财务共享。浙江烟草财务共享项目于 2019 年前后启动, 根据全省统一部署, 财务共享由丽水、宁波、衢州先行试点, 其中: 丽水负责共享层的实施, 宁波负责管控层的建设, 衢州负责资金管理板块的应用。主要搭建 1 个共享服务平台, 开发 3 个支撑模块(基础平台、影像管理、发票管理), 新建 4 个智能应用(智能报销、智能核算、智能税务、智能资产)。

经过省、市、县三级共同努力, 财务共享平台核心模块智能报销、智能核算于 2020 年 12 月 9 日在丽水正式上线; 2021 年 5 月智能资产、卷烟自动化核算、薪酬核算等以及智能税务等模块陆续上线; 2021 年 6 月, 财务共享试点总结会召开, 项目建设取得了阶段性的成果。2021 年 7 月, 宁波、衢州市公司共享层试点上线; 8 月 18 日完成了三家单位试点验收, 达成全省推广条件。8 月 24 日起, 绍兴、金华、温州等地市公司陆续推广上线。同时加快了管控层实施进度, 持续优化完善系统, 杭州烟草是 2021 年正式上线财务共享系统。公司财务共享体系的实施历程详见图 2。

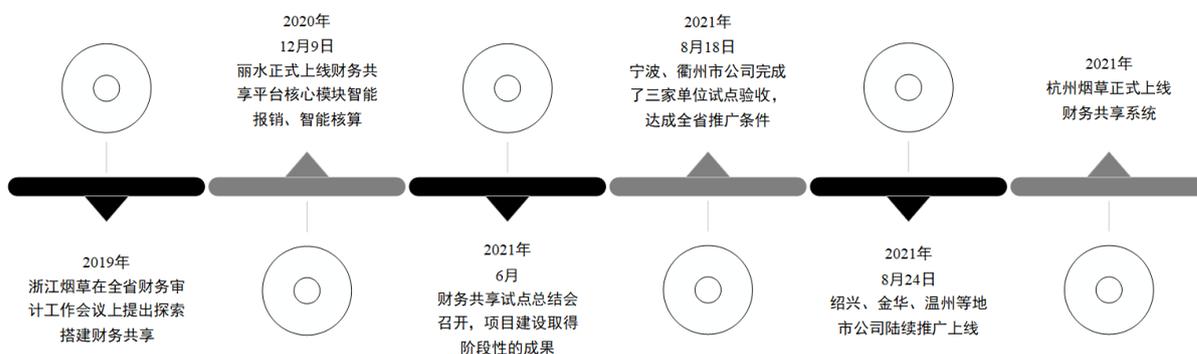


Figure 2. The implementation process diagram of the financial sharing system

图 2. 财务共享体系的实施历程图

3.3. 财务共享体系的基础

3.3.1. 组织架构

财务共享服务主要是在等级型集团企业中, 建立服务中心, 通过共享资源、服务及信息从而减少企业和空间成本, 让信息可以流转整个浙江省烟草公司, 提升集团企业的工作效率。可以说共享中心将原来各个分支机构的非核心业务整合到一个新的组织, 将原先的管理层级变为横向发展, 进而形成了扁平化的结构。

通过财务共享的实施, 下属有很多各县公司, 工作岗位也有新的改变, 具体岗位设置情况详见表 1。综合管理科是县公司的, 是财务科的前身, 现改革成综合管理科(财务科、法规科)。综合管理科下设财务科是下面县公司负责财务管理的部门。而财务科主要职责有预算管理、国有资产管理、对标管理、绩效考核和物资采购等管理职能。

Table 1. Institutional profile of the Finance Management Service and the Integrated Management Section

表 1. 财务管理处和综合管理科的机构情况表

部门	岗位名称				
财务管理处(市公司)	处长	副处长	财务管理员	预算管理员	会计核算员
	资金管理员	资产管理	税务管理员	出纳	
综合管理科(县公司)	科长	副科长	财务管理员	会计核算员	企业管理员
	绩效管理	法务管理	数据管理员	网信管理员	质检管理员
	质检检查员				

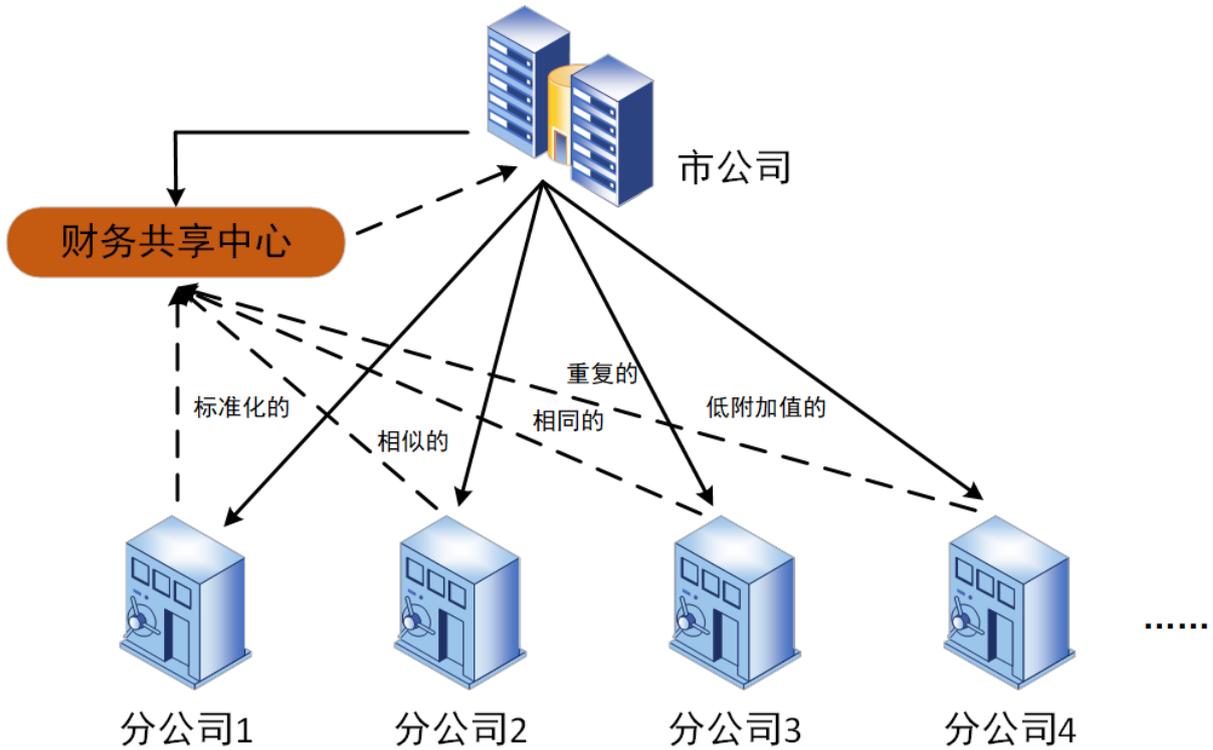


Figure 3. Establish a financial sharing center based on prefecture-level cities
图 3. 以地市为单位建立财务共享中心



Figure 4. Financial sharing overall architecture diagram
图 4. 财务共享整体架构图

明确以地市为单位建立财务共享中心,通过业务流程再造、岗位人员整合,依托影像扫描、移动审批、在线结算等信息技术,将标准化的、相似的、相同的、重复的以及低附加值的业务,如会计核算、资金结算、报表管理等会计基础工作从县公司抽离,集中到市公司统一处理,并在全省施行扁平化管理和集中共享管理模式,逐步实现省市县三级管理向省市两级财务管理转变(详见图3)。

3.3.2. 财务共享“152”架构

按照“总体设计、试点先行、稳步推进、重点突出、有序实施”的工作步骤,建设可复制、可推广、可升级的财务共享中心,搭建了财务共享“152”架构(详见图4),即:建立1个决策管控(管控层):涵盖决策看板、税利预测、对标分析、风险预警以及各种管控分析,侧重于管控职能,整合财务管理和风险控制资源,实施集中化的全程财务管控,提高企业的综合掌控能力。同时面向浙江烟草全体员工,并通过桌面终端、移动终端以及数字大屏等载体实时展现。

开发5大应用板块(共享层)涵盖智能报销、智能核算、智能资产、智能税务以及资金管理,为业务部门搭建一个智能的报销平台,为财务部门搭建一个财务共享工作平台,在财务标准化的基础上,通过云计算、大数据、移动互联、AI等新技术的应用,打造“以决策支持为中心、以集成数据为驱动、以共享服务为支撑、以人工智能为依托”的财务管理新模式,提高财务服务效率。

打造2个服务中心(数据后台)包括资产管理中心及发票管理中心,进行全公司资产和发票集中管理,并对外提供资产和发票的数据服务。

3.4. 业财融合模式

浙江省烟草公司的业财融合是通过项目实施,财务人员和业务部门深入沟通,相互融合,不同类型、不同专业、不同领域、不同层次类人才一起“共事”。县级分公司实现机构改革,将财务科改为综合管理科,融入采购、绩效考核、对标等企业管理职能,增加法规、信息等职能,市局财务处在创新管理、项目推进等方面(详见表2)。充分运用其他专业的人才,使得市县两级财务、业务等人员都得到充分锻炼,初步形成理念、专业、知识、技能的相互渗透和自动融合,有效促进财务人员参与业务,业务人员融入财务,实现财务、营销、专卖、物流、内管、人劳、后勤、税务、银行等系统的深度融合,为财务管理深度转型奠定基础。

Table 2. Comparison table of business and finance integration and traditional financial model

表 2. 业财融合和传统财务模式对比表

	业财融合模式	传统财务模式
搭建基础	财务共享平台	会计报表
核心工作	企业发展	会计核算
管理方式	事前预测、事中控制、事后监管	事后核算
数据信息	业务发展和财务管理相互融合	口径不同、难以共享
风险意识	全面	单一

业财融合既包含管理会计又包含财务会计,因为两者均与业务密切相关,业务为财务提供“原料”,财务为业务提供支持并促进业务优化,由此形成循环,共同服务于企业目标实现。

4. 财务共享的成效分析

财务共享系统上线以来,总体运行平稳,初步打通了财务各系统之间的接口,有效解决了核算不规范、会计信息不统一等问题,财务响应速度和效率明显提升,主要取得了四方面的成效:

4.1. “云上”报销，提升效率

浙江省烟草公司始终坚持以用户为中心，让平台简约好用、实用管用，确保系统操作便捷、体验友好。通过运用 OCR 识别和影像扫描技术，进行系统自动验真和信息自动采集，减少了手工填报的繁琐和填写错误等，日常费用报销、财务数据获取及分析等操作更高效。系统搭载的 OCR 识别技术，使得用户通过拍、扫两步即可完成报销提报；鼠标点一点、系统自动验一验，完成单据审批，实现了财务报账“云上跑”，有效解决报销烦和难的问题。

通过开发系统接口，实现业务系统和财务系统附件资料共享，转变审批方式，通过网页端、钉钉移动端进行线上审批，线上查看报销资料，实现“线上办”“掌上办”“随时办”，审批场景更多元，审批更便捷，审批效率大幅提升。旧模式下从填单到审批大概需要好几天，如果遇见领导不在情况，多则 1 周多，新平台上线后，实现填报、审批“云”上走，并支持实时钉钉移动审批，实现审批单据的快速流转，较之前审批效率明显提升，进一步促进了业财融合。

4.2. “云上”稽核，内控更严

传统的财务工作需要和业务部门建立友好关系，熟悉业务流程，以实现财务工作目标，提高工作效率，促进业财融合。财务部门要想在财务共享模式下实现工作目标，就要对内控流程进行优化和规范，加大内控力度，防范工作风险，正是通过云上审批，实现标准化、规范化、流程化。

通过模式升级，实现报销发票在线验真和防重，堵塞了假发票和重复报账的风险。从源头开始，理顺流程，梳理职责，规避盲点，将常规稽核操作标准化，避免了大量重复劳动，并实现多用户实时调阅原始单据，从业务流程发生开始风险全流程控制，改变原有的会计核算对实际经济业务反应的滞后性，实现了对核算工作的全流程覆盖和对风险点的多维度稽核与管控，起到了对财务风险事项进行事前防范、事中控制、事后检查的作用，降低违规支付风险，规范性水平大幅提升。加强财务共享管理，提升财务风险防控工作水平和质量，完善并优化内控体系，现已成为企业增强综合竞争实力、实现稳健长效发展的必然选择。

4.3. “云上”作业，成本更省

项目实施后，将县级局会计核算职能统一到地市公司，将省市县三级核算体系转变为省市两级核算体系，管理层级扁平化。以财务工作规范化、财务数据标准化、会计档案电子化，进一步提升财务一体化管理。分公司报销、结算以及核算业务集中到市公司，原先需要 10 人的核算工作，现在只需 3 人即可胜任；原先需要 9 人的结算工作，现在只需 1 人即可完成，市县所有报销支付单据均由市本级出纳 1 人完成，年均核算、结算成本大幅降低。

4.4. “云上”共享，支撑更强

浙江省烟草公司将财务共享系统和各类业务系统对接，打破业务数据和财务数据互通壁垒，定制化输出财务数据产品，支撑业务决策——横向贯通预算、核算、资产、资金、报表和财务分析的内部数据流，实现数据共享和联动；纵向打通省市县数据堵点，实现全省系统财务数据一体化管理，提升财务智能管控；对外打通银企直联、税企直联，实现线上实时监管，防范资金风险和税务风险；打破业务数据和财务数据互联壁垒，充分挖掘财务数据价值，定制化输出财务数据产品，支撑业务决策，促进业财深度融合，形成互联互通、双向循环的财务数字生态体系。数据更易获取，响应决策服务的速度和效率提升明显，能够实时为各层级管理者提供决策支撑信息，财务服务业务、服务管理、服务决策水平的核心职能更加凸显，以数据驱动精实管理，进一步推动财务智能化转型，进一步提升企业治理能力。

5. 总结

财务共享模式不仅能降低企业经营管控中的不确定性,促进业财有效融合,还能大大提高财务处理效率,节省人力资源成本。单据填报智能化、报销审批线上化、会计数据标准化、会计档案电子化、财务组织扁平化,浙江省烟草公司通过共享层实现了“五大提升”,会计核算自动化率达到80%左右,报销效率提升300%以上,切实为基层赋能减负。

浙江省烟草公司财务共享项目是财务转型升级的探索和实践,财务共享的成功实施,迈出了智慧财务的关键一步,开启了财务转型全新模式。通过实现业财一体化、系统集成化、平台云端化、数据标准化、操作智能化,使财务共享系统成为企业的数据中心、服务中心和治理中心,最大价值发挥智慧财务对企业高效能治理的支撑作用。面对高质量发展新要求,浙江省烟草公司将持续迭代升级,深入推进管控层十大模块建设,进一步提升财务一体化管控水平,构建更为高效、更加智能、更富价值的财务管理新模式。浙江省烟草公司为烟草企业建立基于业财融合背景下的财务共享体系建设提供了有效的案例参考,具备一定的借鉴意义。

在如今经济全球化的背景下,企业面临的市场压力越来越大,建设财务共享体系、加快大数据信息网络构建、提升财务人员综合素质,将会使财务成为企业的风险控制者和价值创造者,实现财务与业务真正紧密融合,从而使企业更好地适应市场需求变化,提高核心竞争力,提升企业财务管理价值和实现企业经济最大化。

参考文献

- [1] 蔡军, 杨洁, 王超, 谢晓明. 财务共享中心在业财融合背景下的数据分析应用——基于业财融合的涉烟经费线上管控新模式案例分析[J]. 现代商贸工业, 2022, 43(2): 104-106.
- [2] 姚琳. 业财融合下企业财务共享中心构建浅析[J]. 合作经济与科技, 2023(3): 116-118.
- [3] 李想. 基于业财融合背景的企业财务共享中心建设路径分析[J]. 商讯, 2023(4): 37-40.
- [4] 许晓平. 业财融合下建设智慧共享财务管理体系[J]. 财经界, 2022(24): 147-149.
- [5] 于洋. 财务共享模式下企业加强业财融合的策略[J]. 财会学习, 2023(4): 28-30.
- [6] 张珊珊. 基于业财融合的财务共享新模式[J]. 国际工程与劳务, 2023(2): 71-73.
- [7] 王丽君. 基于业财融合的财务共享建设与展望[J]. 新理财(政府理财), 2022(8): 29-31.
- [8] 李晶. 大智移云时代烟草企业财务共享中心建设实施探索[J]. 行政事业资产与财务, 2022(4): 100-102.
- [9] 刘黎. 烟草企业财务共享中心建设与运转探讨[J]. 财富时代, 2022(8): 87-89.
- [10] 李娜. 基于业财融合的财务共享数字化升级路径探析——以H烟草公司为例[J]. 商业会计, 2022(11): 100-102.