

# 铁路企业建设财务共享服务中心探讨

相振宇

(山东临港疏港轨道交通有限公司, 山东 临沂 276000)

**摘要:** 近些年, 财务共享服务中心在大型集团公司和跨国公司逐渐兴起, 通过高效的运行模式解决财务部门反复投入, 效益低下的问题。面对这一运作模式, 本文将简述财务共享服务中心在铁路企业中的作用, 分析建设财务共享服务中心能够满足企业发展策略、提高运作管理水平、建设信息化系统的优势, 并探究建设过程中可能出现的问题。

**关键词:** 铁路企业; 财务管理; 财务共享服务中心

## 0 引言

随着我国铁路进入高速发展时期, 财务管理面对企业发展却显得捉襟见肘, 无法满足大量的业务需求。为实现现代化财务管理模式, 提高财务管理水平, 财务共享服务中心的建设值得探讨。

### 1 铁路企业建设财务共享服务中心的作用

财务共享服务中心的本质是将业务集中处理, 达到规模覆盖, 降低运作成本, 节约人力。而铁路企业的规模较大, 分布范围较广, 建设财务共享服务中心, 将分散的单位汇总, 将零碎的业务集中, 都有利铁路企业财务管理工作的提升。传统的财务工作需要机械性地进行财务核算, 不仅重复着单一、低效的工作, 而且会投入大量人力和时间, 财务共享服务中心的建立将优化财务预算、决策、风险控制多方面的水平。现阶段市场竞争激烈, 铁路企业的发展也面临着严峻的形势, 我国部分大型企业如中国中车, 中国中铁已经建立起财务共享服务中心, 其他铁路企业也有了代表性的参考模板, 财务共享服务中心的建设将能够适应铁路企业的发展需求<sup>[1]</sup>。

### 2 探析铁路企业建设财务共享服务中心的优势

#### 2.1 满足企业发展策略

满足铁路企业的发展需求是建设财务共享服务中心的根本目的, 首先财务服务共享中心能够改善传统财务管理落后的工作效率, 并且能够将财务工作覆盖到更广泛的区域内。其次, 新财务管理模式的建立, 将重新构建管理体系与标准, 精简过往冗长的财务部门结构, 减少工作重复率, 降低人工成本, 并将财务工作的形式规范化, 建设起一套科学的财务流程。之后铁路企业建立新的子公司或是收购其他公司, 财务共享服务中心能够立刻为这些公司提供服务。同时, 公司管理层可以将精力集中于核心业务之上, 财务共享服务中心可以将更多的财务人员转换为辅助类型的工作, 能够为其他业务部门和经营管理方面的运行与决策提供财务支持, 促进铁路企业向更深层次发展<sup>[2]</sup>。最后, 在财务共享服务中心体系成熟后, 可以为其他公司提供有偿服务, 将服务中心变为服务公司, 为铁路企业带来额外利润。

#### 2.2 运作管理水平提高

财务共享服务中心的建设后, 可以降低运作成本, 这是一个量变到质变的过程。前期建设的投入成本较高, 但从长期发展的角度来看, 有助于整个财务运作的效率提升, 并且

相比外聘财务而言, 稳定性也更加突出, 未来铁路企业不断发展, 不能依靠于外聘公司, 因此建设财务共享服务中心是必然的阶段。通过分析财务共享服务中心的计算量, 适当减少财务和管理层人员的数量将降低人工成本。如果财务共享服务中心建设在外地, 铁路企业拥有其他行业没有的差旅费优势, 使用铁路运输可以免费或低价进行财务出差, 短期内可能是较小的数目, 随着时间的积累和财务工作量的增加, 低额差旅费的优势会逐渐体现出来。当然最主要的是财务管理成本降低以及工作效率的提高, 财务共享服务中心可以得到所有子公司及分支机构的数据信息, 更轻松地将各区域, 各部门的资料整合到一起, 此外财务共享服务中心可以集中某一方面的高技术专业人员的处理, 处理财务工作的效率将得到提升, 提供的服务与业务也将更专业。另外在监控管理方面, 能够进行统一, 监理人员只需要在财务共享服务中心进行规范化的监督即可, 无需像传统财务监督那样在各部门, 各机构之间来回奔波。整个业务的费用汇总后直接向财务相关负责人报备即可, 财务批准和审核都可以在短时间内完成, 很大程度上避免了税务风险的发生概率。

#### 2.3 信息化系统建设

财务共享服务中心有助于铁路企业信息化系统的建设, 目前财务部门繁多, 想要将网络系统应用到所有子公司和分支机构需要耗费大量时间和资本。而财务共享服务中心直接将财务工作集中在一起, 与业务部门和管理层接轨, 使得信息化建设要求降低, 并且从网络风险来看, 简洁明了的信息系统更容易降低风险的产生。整个信息化系统的建设也有利于财务共享服务中心的工作, 将运输、配送、维修各个环节产生的财务数据集中到企业网络之中, 都可以从信息平台上汇总、分析与计算。高效的信息化系统能够使财务工作效益提高, 一定程度上财务数据的快速分析能帮助管理层及时做出决策, 为企业发展提供方向。此外办公自动化、电子会计档案以及财务核算系统都能够使财务工作的效率得到提升。

### 3 分析铁路企业财务共享服务中心建设可能出现的问题

#### 3.1 业务分离, 收支分线

由于铁路企业的业务涉及范围广, 经营类型繁杂。车站与轨道, 站点与车辆, 以及后备机车, 电务等工作有详细的划分, 而财务共享服务中心的建设需要计算多种多样的工作数据, 其中在业务方面就可能导致各项数据处理的分离, 例如运

输和维修两方面,运输方面涉及的财务问题是资金收益,基本没有资金投入的项目,而在维修方面全都是资金投入,没有财务收益的业务,这就代表铁路业务有分离开来的区别,而收益与支出也会分成两条线。不过任何部门的人员工资保险等问题却无法进行分离,始终处在一条线上,如果在财务共享服务中心进行数据计算的分离,或是建立两个职能不同的财务共享服务中心,都会造成人员的独立,导致收入财务计算人员不懂支出业务,而支出财务计算人员不懂收入业务。

### 3.2 人工及管理运营成本

财务共享服务中心的建设对于财务部门相关人员来说是一次职能转换模式,简单来说是从核算人员转变为管理人员的过程。在铁路企业转变或产业升级的过程中,总会伴有人工成本的波动,这可能会导致财务共享服务中心人员过多,需要进行岗位分配或成本投入,也可能出现管理人才不足的局面,需要进行外包核算,相应也会增加资金成本。人工转型需要一定时间进行适应,铁路企业必须考虑其中的财务数据交接和转移问题<sup>[3]</sup>。而在整体管理方面,财务共享服务中心如果处于外地,文件的传输成本与安全保障,还有对财务工作监督管理,都可能会出现问題。

### 3.3 税务风险与业务服务效果

建立财务共享服务中心后,财务人员将脱离部门的业务情况,融入纯粹与数字打交道的岗位,不会与公司的业务人员

进行接触,只依靠数据传递进行工作,这就表明工作可能枯燥无味,财务人员无法维持足够的专注力,而且冰冷的数据信息无法表现出铁路企业的业务状况,分析师需要进行更多调查才能得出结果。可能会出现潜在的税务风险,另外财务共享服务中心的“服务”可能会随着财务人员集中在系统内部,淡漠了服务其他部门工作的意义,只保留共享的权力,久而久之会导致业务效果下降,甚至会出现部门之间矛盾的状况<sup>[4]</sup>。

## 4 结论

目前我国铁路企业的财务管理工作已经无法满足快速发展的经济形势,市场化改革以及企业产业升级的变化,要求财务管理进行革新。建设财务共享服务中心可以满足铁路企业的发展策略,提高财务工作和企业运营的运营效率,加强信息化系统使用频率,通过财务工作的资源整合,将使铁路企业在中国经济市场中稳步发展。

### 参考文献

- [1] 杨奇丽.铁路企业建设财务共享服务中心的思考[J].中国集体经济,2020(14):132-133.
- [2] 夏艳.铁路运输企业建立财务共享服务中心可行性及策略[J].市场观察,2020(03):70.
- [3] 练正军.港口企业集团财务共享服务中心建设浅探[J].新会计,2019(02):56-57.
- [4] 姜李葵.基于财务共享服务视角下的财务管理模式研究[J].首席财务官,2020,(6):1,3.

(上接第188页)

计报表的方法;未建立定额管理制度、计量验收制度、财产清查制度;未制定财务分析报告编写要求,无对资产管理的奖惩办法<sup>[2]</sup>。

## 3 存在问题的原因及解决方法

### 3.1 原因分析

(1) 部分单位领导思想认识不足,重视程度欠缺

有些单位领导认为,会计基础不过是简单账务处理,对财务管理工作不会产生多大影响,在实际工作中存在“重预算、轻支出”的现象,不重视单位会计基础规范化工作,从而弱化了单位财务管工作的整体水平。

(2) 部分会计人员职业道德和敬业精神有待提高

有些会计人员很少参加会计继续教育培训,知识老化,思想观念落后,缺乏工作热情,没有勇于担当的责任感,面对不断发展变化的经济形势和财经法律法规,没有掌握新政策新知识,就很难适应会计工作的要求。

### 3.2 解决方法

(1) 进一步提高认识,加强重视会计基础工作规范化

要搞好会计基础工作规范化,必须进行多种形式的宣传,使单位领导和会计人员普遍提高认识,要向单位负责人宣传《会计法》赋予的职责和应承担的义务、责任,增强财经法律意识,提高领导管理会计工作的水平<sup>[3]</sup>。

(2) 注重会计人员综合素质的提高

要全面提高会计人员的理论和实践能力,注重单位对会计人员理论知识和实践能力的培养,鼓励参加各类业务培训

学习。加强会计人员的职业道德,要求会计人员具有强烈的使命感和责任心,树立好为单位理好财,以会计人员的职业道德来严格要求自己,以单位的各项管理制度来规范和监督会计工作流程,切实提高会计人员的职业道德品质。

(3) 建立健全内部会计管理制度

单位按照《会计基础工作规范》和内部实际情况,建立健全内部会计管理制度,制定相应的会计人员管理制度、会计岗位和牵制制度、会计工作流程、档案管理制度以及内部稽核制度,使之切实可行,便于操作。其中明确会计工作相关人员的职责和权限,特别是会计人员岗位责任制度、内部牵制制度和稽核制度,是会计基础工作规范化的核心。建立健全内部会计管理制度的同时,提高内部控制信息的有效沟通,促进会计信息反映的准确性。

## 4 结论

总之,为进一步促进事业单位会计基础工作规范化的顺利进行,领导管理层要转变思想观念,正确认识会计基础工作规范化的重要性。要健全单位内部会计管理制度建设,提高会计人员综合素质,全面提高会计基础工作规范化水平。

### 参考文献

- [1] 刘正.浅谈会计基础工作规范化的重要性及相对问题的解决措施[J].财税研究,2015(31):44-45.
- [2] 崔如林.加强会计基础工作健全会计制度的探讨[J].中外企业家,2009(5):177-178.
- [3] 谢爱香.浅谈高校会计基础工作规范化[J].当代经济,2010(09):118-119.