

# 基于精益理念下的ZZ烟草公司财务共享服务中心 资金集中支付模式研究与实现

高铮

(山东枣庄烟草有限公司, 山东 枣庄 277100)

**摘要:** ZZ烟草公司于2019年启动财务共享服务中心建设项目, 通过岗位、人员整合, 依托移动应用、智能影像、互联网+大数据等信息技术, 将会计核算等会计基础工作集中到市公司统一处理, 提升区市一体管控水平, 推动财务管理转型。在项目建设的过程中, 积极探索推进以市局(公司)为主体的资金集中支付模式, 该文在ZZ烟草公司财务共享服务中心建设的基础上, 在精益理念的指导和ECRS分析法等精益工具的运用下, 对财务共享服务中心资金集中支付模式进行设计, 建立科学合理的资金集中支付模式。

**关键词:** 精益理念; 财务共享服务中心; 资金集中支付

## 0 引言

财务共享服务中心是近年来出现的一种会计业务管理模式, 由于集团企业内部存在着许多子企业, 这些子企业之间是分散进行的, 财务共享服务中心模式就是将这些分散的企业会计业务在共享服务中心集中统一起来, 进行规范化管理, 以达到企业资源整合, 实现降本增效的目的。2019年全国烟草行业财务审计工作会议提出推进行业财务体制机制、技术和管理等各方面创新, 探索推进财务共享服务中心建设。实现资金集中支付管理是财务共享服务中心的重要内容, 而合理安排资金收支、强化资金集中支付、确保支付安全等是资金集中支付的重点工作, 该文研究构建以资金合规性、安全性、效益性为一体的财务共享服务中心资金集中支付模式, 有利于提升资金集中支付管理水平, 为烟草行业市局(公司)财务共享服务中心资金集中支付模式的建设提供借鉴意义<sup>[1]</sup>。

## 1 现状与问题

ZZ烟草公司是SD省烟草公司直属的市局(公司), 下辖6个区(市)局营销部和一个卷烟物流配送中心(以下简称基层单位), 无标准化烟站和复烤公司。主要经营卷烟销售业务。2019年销售卷烟11.45万箱, 实现税利总额7.14亿元。年末资产总额10.35亿元, 其中货币资金4.03亿元。

为解决ZZ烟草公司各类业务信息化平台相互独立, 三定(定岗、定编、定责)后基层财务机构取消, 财务人员流失, 力量弱化等痛点, ZZ烟草公司于2019年启动财务共享服务中心建设项目。通过互联网, 利用大数据、人工智能等现代技术, 将分散的、重复的财务基本业务抽离出来, 通过一种新的财务管理模式统一处理, 实现各系统、各平台互通, 线上线下打通, 实现智能审批、报销、核算、对账、分析等, 提高效率、降低成本、强化管控, 全力防控财务风险。财务共享服务中心建立后组织架构如图1所示:

同时, 为打造ZZ烟草公司精益财务管理工作体系, 实现资金管理集约化的目标, 在财务共享服务中心组织架构下,

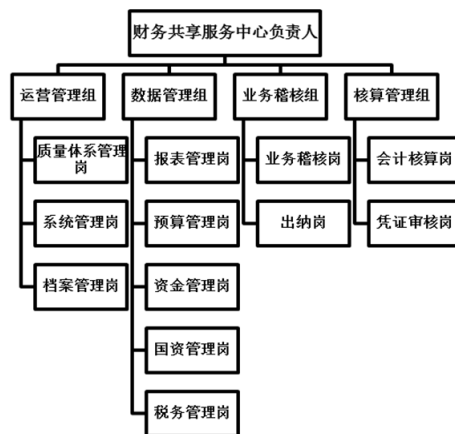


图1 财务共享服务中心建立后组织架构

取消了基层单位资金支付工作, 建立资金集中支付模式, 将业务集中到市公司统一处理。本文在ZZ烟草公司财务共享服务中心组织架构和 workflows 的建设的基础上, 运用ECRS分析法、准时制(JIT)和PDCA三种精益工具, 构建科学合理高效的ZZ烟草公司财务共享服务中心资金集中支付模式<sup>[2]</sup>。

## 2 财务共享服务中心资金集中支付模式设计

### 2.1 优化资金支付流程

财务共享服务中心建立前, ZZ烟草公司的支出账户下设立7个虚拟多级子账户, 分别为六个营销部和物流配送中心的支出账户, 用于其费用的支出和款项的支付。各子账户相互独立, 各自处理本单位业务。各子账户为零余额账户, 当有资金使用需求时, 向市公司提出资金申请, 市公司向省公司申请资金后将资金拨付给子账户, 由各基层单位支付。资金申请支付流程共8个步骤: ①报销人填写报销单据, 提交审批流程; ②基层单位出纳汇总审批完成的报销单据后申请资金; ③资金会计汇总各基层单位的资金使用申请单后导入资金下拨系统; ④资金会计审核无误后向省公司申请资金; ⑤财务科出纳查收下拨款, 申请内部转账; ⑥财务科负责人审批内部转账; ⑦财务科出纳将资金从市公司总账户拨付到各基层单位子账户完成内部转账; ⑧基层单位出纳支

付款项。

财务共享服务中心建立后,将资金支付工作集中到财务共享服务中心统一处理。在现有的工作模式下,通过ECRS分析法对原来的工作流程进行了优化。主要步骤如下:

(1) 取消:取消多级子账户。取消支出户下设的7个多级子账户,取消各基层单位出纳付款的权限,资金在财务共享服务中心进行统一管理,各基层单位与银行之间不再存在资金往来<sup>[3]</sup>。

(2) 合并:合并出纳的资金支付工作。将各基层单位7个出纳的资金支付工作合并由本部2个出纳完成。资金支付工作重复性高,同质化程度严重,依托银企直连,打通财务报销平台、资金监管平台、银企通平台,所有报销单据汇总后,经过资金结算和资金复核两个出纳的双重把关,批量完成支付。

(3) 重排:重排资金申请、完成审批流程两个环节。之前的资金申请工作中,存在报销人提前要求申请资金,但报销单据未走完审批流程的情况,在此情况下,所申请的资金留存在支出账户上,在审批流程完成后再付款,造成一定程度的资金沉淀。财务共享服务中心建设后,依托线上财务报销系统,线上报销单据在走完流程后自动进入资金申请下拨系统,未走完流程的报销单据不进入资金申请下拨系统,不申请资金。

(4) 简化:简化了内部转账步骤。内部转账为市公司支出账户向各基层单位的子账户转账,根据工作实际,简化了内部转账申请、内部转账审批和内部转账资金拨付三个步骤,压缩支付层级,消除因内部转账审批流转时间过长导致资金支付不及时的情况。

通过ECRS分析法,将原有的流程取消、合并、重排、简化后,现在的资金申请支付流程简化为4步:①报销人填写报销单据,提交审批流程;②审批完成的报销单据自动进入资金下拨系统;③资金会计审核无误后向省公司申请资金;④财务科出纳查收下拨款,支付款项。

## 2.2 实行支出账户零余额

ZZ烟草公司银行账户按利率划分有两种:一种是在国有商业银行开立的活期账户(利率是0.3%),一个是省公司资金中心的内部存款账户(利率是2%),ZZ烟草公司货币资金收益渠道单一,仅能通过加强对银行存款业务的管理,实现货币资金增收。要想获得更高的收益,应优化存款结构,尽可能把货币资金存放在利率更高的内部存款账户中,提高资金收益。市公司银行账户现有1个支出账户和4个收入账户,其中4个收入账户为银企直联账户,账户中的款项每日自动上划到省公司结算账户中,因此提高资金收益落脚到降低支出账户的资金存量上来<sup>[4]</sup>。

在财务共享服务中心资金集中支付模式的建设中,运用JIT的基本思想,实行支出账户零余额,即“只在需要的时候,按需要资金量,申请所需的资金”。为实现这一目标,从以下三个方面制定实施步骤。

一是合理配置资金支出。对金额大且具有明确时间节点要求的税款、工资、福利费、有合同条款等项目按所规定的时间节点提前一天申请资金支付,对时间要求不高的支付款项可在合理范围内延缓资金申请。二是通过严格的审核把关,降低因收款人名称、账号错误导致款项支付失败,资金留存在支出账户的情况,当日未支付成功的款项,当天查找原因,重走完报销流程,保证支出账户日均零余额。三是资金拨付常态化,一方面优化了资金拨付时限,资金申请每天都可以提报,当天走完流程的单据当天提交资金申请,当天申请的资金必须当天支付;另一方面优化了报销管理系统,走完流程的单据自动进入资金下拨系统,自动生成资金使用申请单,无需向以前一样手动录入资金使用申请单。

## 2.3 构建“全面预算、三级审核”的资金集中支付管理模式

在资金集中支付模式建立的过程中,运用PDCA思想,建立以全面预算为基础,三级审核管控的资金集中支付管理模式,通过PDCA的持续改进,建立健全资金支付管理制度。具体操作如下:

(1) 计划:严格规范预算填报。在全面预算的基础上,划分最小预算填报单元,现金预算的填报以部门为单位,于每月月底在财务集成平台填报下月现金预算,运用信息化手段对月度预算进行刚性控制,没有填报预算的事项在报销时无法生成报销单据,切实实现“无预算不支出”的管理要求。

(2) 执行:严格规范报销审批。财务共享服务中心建立后,建立了基层单位初审和财务共享服务中心复审两级审批流程,规范报销单据审批。报销人员在财务集成平台中提报单据并上传原始附件后,将纸质单据传递到初审人员手中,初审人员在拿到报销单据后,根据相关法律法规以及公司的规章制度做初步的审核,主要是对业务的真实性、合理性作出判断。初审完成后,纸质报销单据传递到财务共享服务中心稽核会计处,稽核会计根据纸质单据以及该单据所对应的集成平台中的电子影像进行复审,根据统一定制的支付业务单据类型和格式,对单据上的每一个项目进行统一定义和系统控制,统一标准,集中审核,确保报销单据摘要简明扼要、科目匹配、金额正确、附件完整等,对于不符合规定的单据,直接退单到报销人手中<sup>[5]</sup>。

(3) 检查:严格规范资金申请审批。审批完成后的报销单据进入资金下拨系统,资金会计审核所申请款项的收支项目是否正确,与本月预算填报是否匹配,监控大额资金和重点费用项目的申请,对超预算的项目不予申请资金。

(4) 处理:总结完善。每个月月初对上个月的预算执行情况进行分析,对预算执行到位的项目总结经验,加以巩固,对未达到要求的项目找到问题存在的原因,找到降低预算编制与执行偏差率的方法,提高下月预算填报准确性。

## 3 经验总结

ZZ烟草公司财务共享服务中心资金集中支付模式的建立,是贯彻落实“精益管理”理念,加强资金风险管控,提升

财务管理水平的具体实践,该模式的建立更好的保障了资金的合规性、安全性和效益性。具体体现在以下五个方面。

### 3.1 出纳人员精简,基层财务人员转型

资金集中支付模式建立前,全市出纳人员共有9名。现基层单位7个出纳的资金支付工作合并由本部2个出纳完成,出纳人员减少7名。人员精简后,基层财务人员向精准编制预算、提升内控管理水平等工作转移,基层会计管理水平能得到很大提高。

### 3.2 资金集中支付效率提升

资金申请支付的流程由原来的8个步骤简化为现在的4个步骤,支付步骤的简化减少了工作量。资金支付平均完成时间由原来每天16:00提前到每天11:00,平均节约300分钟,支付时间缩短,极大的提高了资金支付的效率。

### 3.3 货币资金收益提高

支出账户零余额的实现使内部存款利息显著增加。支出账户零余额于2020年6月开始实施,将2020年6月-11月的内部存款利息数据与2019年同期进行比较,实行支出账户零余额后,内部存款利息同比平均增加33%,货币资金收益有较大幅度提升。

### 3.4 预算执行率提高

在“全面预算、三级审核”的资金集中支付管理模式下,全市月度现金预算执行率达到96%以上,重点费用预算

执行率也达到96%以上。

### 3.5 更有效防范资金风险

资金支付流程的简化减少了之前多层级申请以及支付环节出错的可能性,消除了因资金申请或支付金额不准确带来的风险;支出账户零余额使市公司银行存量资金为0,消除了资金存放带来的风险;“全面预算、三级审核”模式使预算管理更为精细,资金支付审批更为严格,完全按照资金预算进行资金调配和存款配置,能更好的防范资金风险。

## 4 结论

本文在精益理念的指导下,构建了财务共享服务下的资金集中支付模式,并在运行中取得良好的效果,通过制度和流程将成果固化,不断完善和发展,为企业降本增效,实现高质量发展奠定基础。

### 参考文献

- [1] 左宇.基于财务共享服务理念的集中支付管理模式探析[J].西部财会,2015(04):33-36.
- [2] 王巍.北京烟草合理利用资金集中管理优势提高存量资金收益[J].财会学习,2015(08):165-168.
- [3] 于韧锋.基于财务共享服务的集中支付管理模式探讨[J].首席财务官,2019(3):52-53.
- [4] 李晶.基于精益理念的财务共享服务中心模式构建[J].财会研究,2018(06):132-133.
- [5] 郭高路.基于财务共享模式下的资金管控体系研究[J].理论探讨,2012(11):64-65.

(上接第66页)

### 4.2 完善风险管理机制,明确审计重点内容

基于目前的风险导向大环境,最重要的是建立可靠的风险管理机制,这不仅能保证风险管理机制和审计制度相互限制,而且还能对实现长期发展目标做出巨大贡献。审计人员应利用年度内部控制评价与风险管理部门共同进行调查,放弃传统的管理模式,理性地使用奖励和惩罚制度。无论员工的日常工作是什么,都必须提高审计效率,合理地划分管理目标,以确保审计能够明确其基本职责。有关人员必须明确审计的基本内容,并在每个环节中识别特定的风险。不仅要确保内部审计评估的有效性,还要用作风险控制的主要职能,并制定合理的审计计划。如果国有企业在内部审计过程中遇到了不正常的问题,应该建立风险预警机制,以便各部门的工作人员能够尽快采取措施优化和解决问题。根据国有企业的发展出具合理的审计报告。在明确审计的关键内容基础上,避免不必要的风险问题。

### 4.3 完善内部审计工作的各项制度

基于风险防控的内部审计模式可以在国有企业发展中及时发现问题,并降低风险发生的可能性。新审计模式的有效性与完整的制度体系保障密不可分。因此,我们必须首先在国有企业内部审计中建立一个完整的风险监测制度,并全面

监督企业内部审计的进展、过程和形式。对审计中发现的风险和可能面临的风险进行深入分析,同时集中控制预期会发生的风险,同时提高审计人员的效率和水平,确保审计工作顺利发展。其次,建立和改进国有企业内部审计机制,奖励那些在审计工作中履行职责的员工,以提高审计人员的热情和主动性。与此同时,必须有一个明确的责任追究机制,对那些在审计工作没有认真履行其职责的工作人员给予一定的惩罚。最后,改进审计工作评价制度,全面评估国有企业审计服务的工作效率,确保审计工作的有效执行。

## 5 结论

综上所述,国有企业应当结合自身实际情况,深入研究国务院国资委关于企业风险防控体系建设与监督的政策文件,将各项要求和措施细化落实到企业经营管理的不具体过程并有效执行,不断强化自身风险防控能力和水平。

### 参考文献

- [1] 卫冰.现代风险导向审计模式下的企业内部审计分析[J].中国管理信息化,2020,23(15):34-35.
- [2] 林绍华.浅析风险导向型内部审计在企业风险管理中的运用对策[J].中国商论,2020(13):131-132.
- [3] 盖琦.现代风险导向审计模式下的企业内部审计研究[J].商场现代化,2018(23):99-100.