

Research on Management Value and Innovation under the Financial Shared Services Model in State-Owned Enterprises

Bin Sun

Kailuan Group Mining Engineering Co., Ltd., Tangshan, Hebei, 063000, China

Abstract

Based on the development positioning of Kailuan (Group) Co., Ltd. for Kailuan Group Mining Engineering Co., Ltd. and the strategic development plan of the mining engineering company, this paper proposes a comprehensive financial management transformation plan. The plan is anchored in serving the industrial positioning and development strategy, with five main axes: organizational structure, team building, management systems, information technology, and the integration of business and finance. Key implementation points are elaborated to facilitate the smooth execution of financial management transformation, thereby better promoting the company's long-term stable development and value enhancement.

Keywords

Production service industry; Financial sharing; Financial management transformation; Management value; Integration of business and finance; innovation research

国有企业财务共享模式下管理价值与创新研究

孙斌

开滦集团矿业工程有限责任公司, 中国·河北唐山 063000

摘要

本文主要立足于开滦(集团)有限责任公司对开滦集团矿业工程有限责任公司的发展定位以及矿业工程公司发展规划,提出了构建以服务于产业定位、发展战略为基石,以组织结构、团队建设、管理制度、信息技术、业财融合为五大主线的财务管理转型发展总体规划,并就推进要点进行阐述,助力财务管理转型发展的顺利实施,更有利地推进公司长期稳定发展和价值提升。

关键词

生产服务业; 财务共享; 财务管理转型; 管理价值; 业财融合; 创新研究

1 引言

开滦集团矿业工程有限责任公司是开滦(集团)有限责任公司的全资子公司,为集团公司管理的正处级二级单位。目前,有7家下属子分公司,业务范围涵盖矿井基本建设的各个专业、勘察设计和监理、项目管理服务、机电维护维修和安装、矿井整体托管、管理技术输出、劳务输出和物资供应等生产服务业务。随着集团公司“三柱一新”产业格局日趋稳固,产业发展层次和水平明显提升,集团公司将矿业工程公司定位为生产服务业的重要力量。矿业工程公司以加快推进新疆区域煤炭基地建设,强化科技创新和管理创新,全面推进矿业工程公司勘察设计、项目管理、矿井建设、机电安装、托管运营“五位一体”全产业链服务体系建设,推进“项目五化管理”,持续推进矿业工程公司高质量发展

的发展定位和目标。

2 财务管理现状

矿业工程公司财务核算实行二级公司、三级单位、工程处、项目部四级核算体系。共有财务人员67名(50岁以上15名),其中:正高级会计师1名、高级会计师15名、会计师15名。具有项目多、地域广、投资大、周期长等特点。在人员配备、财务管理等方面有较高标准需求。

人员配备方面,矿业工程公司具有管理单位点多面广的特殊性,外阜单位会计人员严重不足,在当地临时录用员工对业务不熟悉,人员流动性较大,导致工作质效较低,对开展财务工作也造成了很大的影响。

在财务管理方面,伴随着业务规模不断发展壮大,存在着组织机构层级复杂,管理成本居高不下,制度执行力不强,企业管控能力较弱等现象。从财务管理方面来看,传统会计信息系统数据分散,传递滞后,会计核算业务占用了大量人力资源,财务管理缺乏战略高度,转型升级亟待解决,

【作者简介】孙斌(1983-),男,中国河北唐山人,本科,会计师,从事财务共享模式下的管理转型研究。

以实现公司降低成本,加强管控,提升价值管理的目标。

3 转型思路 and 方向

经过综合分析,确定生产服务业财务管理转型思路:落实集团公司总体财务战略、以财务共享中心为依托,通过对其对基础数据的深度整合及应用,全面强化成本控制、防范资金风险、深挖数据分析,从而实现业财融合。以价值创造为总体目标,突出六个转型方向,增进工作质效,服务于公司高质量发展。

六个转型方向:

- 一是向工程项目前期测算转,突出风险防范作用;
- 二是向参与衔接安排测算转,夯实指标把控基础;
- 三是向成本管控前期关口转,做实过程管控链条;
- 四是向全局数据分析决策转,精准定位问题短板;
- 五是向资产运营盈利提升转,牵引质效水平提升;
- 六是向辅助科技管理创新转,增强生存发展核心。

4 转型实施路径

4.1 完善组织结构,转变管理理念

依托财务共享中心发挥最大效能,实现业财融合,需要矿业工程公司各部门摒弃各自为政,加强财务与经营、生产等各部门的通力合作,实现对矿业工程公司价值链的闭环管理。同时,各部门要加强学习矿业工程公司的企业文化,对企业充满信心和认同感,增强企业凝聚力。因此,在思想上公司上下广泛推广财务共享、业财融合理念,使全员了解财务共享中心工作模式,了解财务共享中心的数据链价值意义,能够更好地协调各单位、各部门工作,调动员工的积极性,真正地发挥财务共享中心体系的价值。

4.1.1 强化横向协作,促进部门融合

各部门加强融合,转变思维方式,加强信息共享,更好的服务于公司战略发展,是一个重要理念。财务管理转型后,将不再仅仅注重财务数据的事后核算,而是要更多地参与到公司规划、决策、控制和评价活动中,财务部门不再是自成体系,而是要向业财融合转变。这就需要公司要以财务共享和业财融合理念为基础对组织机构设置、部门职责权限、业务运行流程等重新梳理,做出书面说明,使各部门、员工了解和掌握权责分配情况,在管理会计工作的推进中正确履行职责。达到在各司其职的同时,加强彼此的沟通协作,以公司利益最大化为出发点,发挥部门职能,实现整体利益最大化。

4.1.2 完善纵向管理,促进基层建设

矿业工程公司要确立对所属各子、分公司的清晰治理结构、划分管理权限、避免职能缺失,同时要抓好层层落实,将各项政策贯彻到基层单位,掌握基层工作的真实运营情况,减轻基层单位工作量,利用财务共享中心平台实现经济事项线上审批,解决生产服务业项目多,地域广、监管难的

痛点。

4.2 优化管理制度,提供政策支持

完善的管理制度是财务转型工作的根本,将财务管理转型理论转变为可操作化的制度、流程,通过制度规范流程,提升整体管理水平。

4.2.1 建立文件制度,规范业务流程

建立文件制度,一是明确各部门在各项经济业务流程中的职责,避免部门之间的推诿;二是建立业务指引,缩短业务经办时间;三是堵塞漏洞,查缺补漏,提高工作质效。

4.2.2 建立报告制度,强化调度分析

以公司经营决策需要为出发点,立足于公司战略的实施,制定符合公司特色的管理报告制度,找准问题,强化分析,提高领导决策质量。

4.2.3 建立考核制度,落实奖惩机制

目前矿业工程公司采用对关键绩效指标进行考核奖惩评价,随着业财融合工作的进一步深入,需要对绩效考核指标深度优化,建立符合行业特性、角度全面的绩效评价体系,提高经济运行质效。

4.3 依托财务共享,深挖提质增效

财务共享中心是财务管理转型工作得以推进的重要工具和手段。要利用相关大数据信息并通过一系列专门的工具方法,有机融合财务与业务活动,在企业规划、决策、控制和评价等方面发挥重要作用的管理活动。在实现这些职能的过程中,建立会计信息系统是不可或缺的,借助信息技术,来达到对会计信息的收集、整理、加工、分析和报告等操作处理,使财务管理更深更广泛地在业务循环、管理循环中发挥作用。

4.3.1 加大信息技术应用,提高基础工作效率

在转型过程中,所需要的数据信息不仅仅局限于财务信息,还包含业务信息,利用财务共享中心平台,对数据信息整合,解放财务、业务等基础工作。一是体现重要性,将财务管理人员的精力更多地转移到决策、分析中来;二是实现及时性,利用财务共享中心平台,可以克服传统核算的滞后性,实现信息实时传递。

4.3.2 通过财务共享中心,奠定数据分析基础

财务共享中心各项分析数据的充分运用,是实现财务管理转型的基础支撑。各项基础数据的采集、数据分析模板的导入、自动分析系统的设置等等,都为从财务核算到管理决策支持提供了数据、管理和组织基础。

4.3.3 建立信息分析模型,提高分析评价效果

在财务共享中心系统中,根据公司内部的分析、探讨和向专业人员、机构的咨询,设置成本管理、预算管理、绩效管理、投资管理、管理会计报告等各种分析模型,将各类财务及非财务原始数据纳入模型中,利用财务共享中心平台的逻辑分析能力,及时发现错误信息,确保基础数据的准确性,提高数据分析质量,赋能企业决策。

4.4 培养多能团队，业财融合

多能团队是财务管理工作推进的核心力量。一切业务的开展离不开人的实施，财务管理工作转型、实现业财融合，需要各部门人员的积极配合，共同促进实施。

4.4.1 财务人员懂业务，以财务助业务开展

会计行业的转型，要求财务人员更多地在战略决策支持和运营过程管理与控制中发挥作用。培养符合要求的高素质人员是一个主要瓶颈，会计人才队伍建设显得尤为迫切。矿业工程公司结合自身特点和需求，推行业财融合，使财务人员既与生产技术部门、人力资源部门等业务部门沟通协作，又要深入到基层项目部，了解项目基本情况，形成业务思维，财务从业务出发、为业务服务，用管理的思维方式来开展财务工作，打破财务和业务的隔阂，以业务为出发点的财务分析，提高分析质量，更好的提供企业决策支持。

4.4.2 业务人员知财务，以业务助财务分析

在财务部门深入业务部门、基层项目部的同时，公司各业务部门、基层项目部人员也应积极了解财务部门的基础流程，了解财务、具备财务思维，具有沟通协作的积极性，及时向财务部门传达信息数据，对财务管理提出需求和建议，达到二者的相辅相成，最终将目标归结于为企业创造价值这一中心，发挥最大的核心力。

4.4.3 业务财务交叉培训，取得最好融合效果

不断开展业务与财务的交叉培训，交换对业务的认知，实现业务与财务的合理分工，权限的合理设计，实现业务财务的高度信息同步。要将财务与业务系统相互连接，实现数据信息跨部门传递，强化财务共享中心工作的实施效果，从而实现高效管理。

5 转型实施成效

自2020年到2025年，矿业工程公司依托集团公司财务共享中心建设，逐步探索转型发展，更广泛参与公司经营决策及业务支持，配合公司全方位开展工作，并取得了突破性进展。

5.1 推行规范的项目管理模式

矿业工程公司坚持“项目五化管理”，即项目管理档案化、作业标准化、管控流程化、成本精细化和效益最大化，在核心专业推行“五化管理”并达标的基础上，逐步在全公司所有管理项目上推行“五化管理”模式。项目管理标准化，强化了项目管理的精细化程度，项目数据收集和整理的广度和深度都将大大增强，这对财务分析以及财务监督会起到很好的促进作用，也为财务管理转型提供了更完善的数据支持。

5.2 逐步完善的财务共享化管理模式

依托集团公司不断开发完善的财务共享中心平台，近

三年矿业工程公司财务管理工作更加标准化、精细化，核算准确性和工作效率也得到了很大提升。一是消除了操作差异，实现财务流程的标准化；二是财务审核标准化，减少了操作风险；三是财务数据集中化，确保了报表的准确性和实效性；四是数据集中处理，缩短了人工操作时间，提高了效率；五是强化了部门沟通协作，增进业财融合，提高了协作力。在此基础上，财务人员将更多精力投入到决策分析中，逐步向“懂财务、懂业务、懂技术”的复合型人才转型。

5.3 建设全生命周期应收款项管理模式

矿业工程公司结合自身业务特点，设置了应收款项管理台账模板，按照项目从合同源头开始，收集应收款全生命周期信息，以强化对应收款项的全面、细致分析。此项工作需要财务共享中心、软件技术人员、财务人员、业务人员、法务人员通力合作，将矿业工程公司需求在系统平台中实现，既提高效率，也提高数据质量，在应收款项台账建设中，初步实现业财融合，并为财务管理转型打好坚实的基础。

6 未来转型之路

未来5年，矿业工程公司将重点解决制约企业高质量发展的安全生产、资质升级、资金管理、项目建设、改革创新、市场开发、人才培养、成本管控、科技创新、股权合作10项具体问题，走稳走实可持续发展步伐，强化资源保障能力，实现健康化、一体化、规模化发展，科技创新能力显著增强，技术利用更加高效，本质安全水平进一步提高，历史问题有效解决，抗风险能力稳步提升，形成“安全有保障、服务质量高、品牌叫得响、市场站得稳、效益有提升”的生产服务业高质量发展新格局。

矿业工程公司紧跟集团公司高质量发展步伐，加快推进财务管理转型发展，建立完善有效的管理会计体系并使之得到有效的贯彻实施，充分发挥财务管理的支撑与服务作用，使之在多个领域、多个角度参与到企业的发展、规划、决策、评价等管理活动，提供高价值的会计信息，提高公司的核心竞争力和价值创造力，为公司的可持续健康发展奠定基础，为公司发展战略的最终实现保驾护航。

参考文献

- [1] 于晓玲. ERP系统下国有企业财务共享管理问题研究[J]. 中国总会计师,2024(2):115-117.
- [2] 杨冬会. A集团财务共享模式下的资金管理优化研究[D]. 河南: 郑州大学,2023.
- [3] 高雄梅. 央企业财融合中财务共享服务的模式创新[J]. 中国民商,2025(8):65-67. DOI:10.3969/j.issn.2095-5286.2025.08.029.
- [4] 王佳丽. 国企市场化改制下财务共享中心的建设与运营创新分析[J]. 中国总会计师,2022(5):150-152.