

宁波轨道交通业务财务一体化探索与实践

张晓玲, 郑 舟, 汪可可, 班 勇, 王 英

(宁波市轨道交通集团有限公司, 浙江 宁波 315101)

[摘 要] 宁波轨道交通是以规划、建设、运营、开发为一体的多元化发展企业。近年来, 随着地铁线网不断扩大, 以及公司业务量快速增长, 原有主要依靠财务人员手工记账的财务处理方式, 已经无法满足企业管理和发展的要求。文章结合宁波轨道交通财务管理业务和信息化现状, 以实现“业务财务一体化”为目标, 通过分析宁波轨道交通实际业务背景, 将财务管控要求和账务处理规则进行前置, 加强业务流程的规范化和标准化, 实现事前和事中的财务管控, 打通业务系统和财务系统的联动, 实现跨系统信息共享流转的业务财务一体化新模式, 从而提高全集团整体工作效率, 提升宁波轨道交通财务管控和信息化水平。

[关键词] 业务财务一体化; 财务管理; 轨道交通; 信息化

[DOI] 10.13939/j.cnki.zgsc.2021.15.058

1 引言

截至2020年6月, 宁波轨道交通已开通1号线、2号线一期、2号线二期首通段、3号线一期、宁奉线首通段, 其中2号线二期后通段、3号线二期、4号线、5号线一期、宁奉线后通段正在建设中, 根据宁波轨道交通线网规划, 至2020年底将建成约为197公里的线路网络。^[1] 规划、建设、运营、开发等业务多元化快速发展, 对宁波轨道交通提出了更高的财务管理要求, 需要从导入期粗放的运作模式向标准化、规范化、精细化的管理模式转变。近年来, 随着我国经济的飞速发展和社会进步, 很多交通运输类、交通建设施工类等重资产企业都在进行业务财务一体化的思考和探索, 并且都对企业管理提升起到了较好的作用。^[2-4]

2 宁波轨道交通财务管理业务及信息化现状

宁波市轨道交通集团有限公司下设建设分公司、运营分公司、地产开发分公司、综合物业服务分公司、物产置业有限公司、智慧地铁科技公司、地铁产业工程公司、监测监护公司、培训学院等9家分子公司。集团及各分子公司的财务会计科目和辅助核算体系未进行统一, 主要靠财务人员通过财务总账模块手工记账, 尚未与前端业务系统形成关联。文章将结合宁波轨道交通财务管理业务现状, 以业务财务一体化为目标, 实现合同管理、供应链管理、人事管理、费用报销等前端业务系统与财务管理系统的深度集成, 通过信息化工具提高信息跨部门流转的自动化程度和业务数据准确性, 释放人力资源, 提高宁波轨道交通财务管理整体工作效率。

3 宁波轨道交通业务财务一体化模式分析

实现“业务财务一体化”是宁波轨道交通资产一体化项目整个体系建设的核心目标, 是资产全过程管理视角重要支撑的财务管理维度。对于轨道交通行业而言, 财务管理必须要贯穿轨道交通行业建设、经营、企业管理的全生命周期。不能将财务和业务割裂开来考虑, 需要加快财务部门与业务部门之间的信息传递与整理, 确保后端财务数据与前端业务数据源的一致性, 改变原有手工账务处理模式, 将企业

财务管理从烦琐的日常账务工作中脱离出来, 促进财务人员从传统核算会计向管理会计转型。^[5-7] 鉴于以上目的, 宁波轨道交通业务财务一体化模式可以主要通过以下三个核心业务场景进行实现, 具体如下。

3.1 合同采购业务财务一体化方案

业务场景流程(如图1所示)重点针对支出类合同业务, 包括工程类、采购类、服务类等, 不同类型的合同管理模式略有差异, 但整体业务流转方式是相同的。本方案的核心重点是打通供应链管理、合同管理、财务管理系统之间的数据关联, 由采购计划驱动采购工作, 完成招标/非招标采购后签订合同, 并按合同要求进行施工、服务或物资到货, 然后根据合同执行情况发起计量和支付申请, 经过相关部门审批通过后, 最终推送至财务系统进行支付并生成相应凭证, 形成业务全过程闭环。

3.2 费用报销业务财务一体化方案

业务场景流程(如图2所示)主要针对企业内部对公、对私无合同的费用报销业务, 包括费用申请、借款管理、费用报销、报销转固全过程, 串联财务管理系统费用模块、资金模块、固定资产模块、财务总账模块, 实现了费用报销“系统平台统一、业务数据互通、线上流程审批、凭证自动生成”的业务闭环跟踪。

3.3 人力薪资业务财务一体化方案

业务场景流程(如图3所示)重点针对薪酬计算、财务支付及账务处理全过程, 涉及人力资源管理系统、财务管理系统资金模块和总账模块。员工工资基础信息、考勤信息、薪酬扣除项等信息由人事部门在人力资源管理系统进行维护和管理, 每月定期进行应付职工薪酬计算, 然后将审核通过的薪资数据推送至财务管理系统资金模块进行支付, 最后在财务总账模块生成付款凭证, 形成业务闭环, 实现人事业务和财务核算的联动。

4 财务管理系统核心功能及业务财务一体化信息化实现

财务管理系统包含概算管理、总账、应收/应付、固定资产、存货核算、资金管理、费用管理、全面预算、企业报表/合并报表等9个业务模块, 如图4所示。

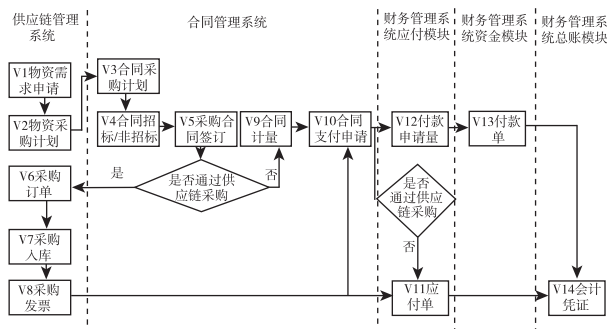


图1 合同采购业务财务一体化流程

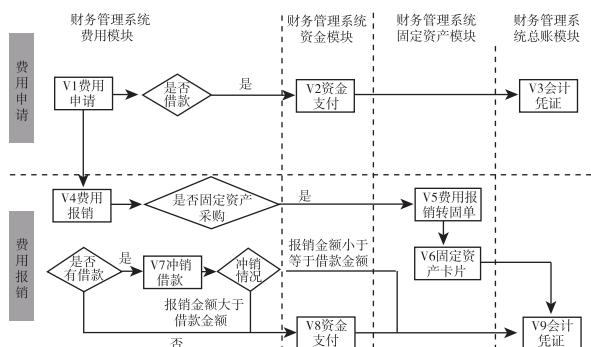


图2 费用报销业务财务一体化流程

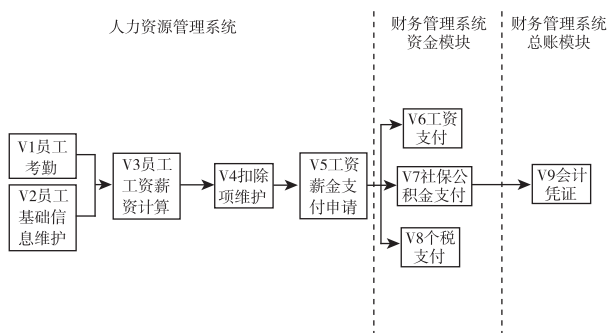


图3 人力薪资业务财务一体化流程



图4 财务管理系统功能及协同关系架构

通过以上9个模块的建设,进一步提高了财务核算标准化水平,为财务管控提供有力的支撑,以满足宁波轨道交通业务发展需要。同时,根据业务财务一体化目标,以财务管理系统为核心,与合同管理系统、资产预转资/转资管理系统、供应链管理系统、人力资源管理系统等前端业务系统集成,并与后端银企直联系统集成,实现了业务管理、财务核算和资金支付的数据联动。

概算管理:对批复的正线及开发项目进行概算管理,包括概算的新增、调整、过程跟踪及执行回归分析等功能。

总账:对全集团各核算主体的会计数据进行集中管理,主要包括凭证管理、往来核销、汇兑损益、期间管理、科目余额及现金流程等台账查询、各类会计统计报表出具等。

应收应付:对全集团债权、债务业务进行管理,包括公司合同、日常费用收支业务所产生的应付/预付款、应收/预收款的管理,以及款项的核销、坏账处理等功能,实现对往来单位款项的账龄分析等查询、统计功能。

固定资产:对全集团固定资产进行管理,包括固定资产新增、调拨、变更、盘点、折旧/摊销、报废处置等日常管理功能,并自动生成固定资产类会计凭证。

存货核算:对运营分公司存货成本信息进行管理,根据存货库存管理情况对存货价值进行核算,并能根据实际业务需求调整存货价值。

资金管理:对全集团资金相关业务进行管理,包括账户管理、资金计划、银企直联管理、现金管理、(下转 P62)

合程度较高的业务会自然深化延伸,如国开行在产业领域的传统优势及进出口银行船舶融资业务的高质量发展,是合理且珍贵的。以上因深化延伸产生的业务,对弥补政策性业务损失,降低财政补贴负担,实现机构可持续发展具有重要意义。特别指出,商业银行特别是中小商业银行,若过度介入大额长期业务,会间接导致其应有客户群体“融资服务”不足的问题,而此类缺失政策性银行难以补充。实际从长期变化看,市场终将发挥主导作用,如在航空、电信、石油等成熟领域商业金融已占据主导地位,优质主体发债成本更是低于贷款成本。因此,应以促进各领域行业、企业良性发展为根本目标,着眼于合理配置两种金融资源,营造良性适度竞争的金融生态。

总之,业务边界划分这一牛鼻子,在宏观层面是理论认识、形势判断、政策取向的问题。但可能更需要,在微观层面健全机制,构建“以存量资产安全为前提、以增量业务为生命力”的良性循环。下一阶段,要着力增强政策性银行战略目标、经营计划的科学性和约束性;择机调整盈利和业务增长指标等业绩考核,确保正确的激励方向;完善业务“退出”机制并约束参与方式,在合理的增速下,实现结构调整,最大程度发挥建设性、引导性、培育性的作用。同时,也迫切需要政策型银行树立“自我完善,

(上接 P59)投融资管理、贷款管理、银行授信、保函管理、担保管理等内容。

费用管理:对全集团无合同的业务费用支出进行管理,包括事前申请、事后报销和借款管理,与全面预算模块对接实现费用的全过程预警控制,与总账模块对接实现费用类会计凭证的自动生成。

全面预算:对全集团预算进行管理,实现公司预算全过程管理,包括预算建模、年度预算的编制、预算调整及版本管理,并与费用报销、合同支付等业务前端集成,实现预算“事前、事中、事后”控制功能。

企业报表及合并报表:对全集团财务数据进行集中管理,实现公司管理报表、会计报表、合并报表管理,包括自定义报表及固定格式报表制定发布、数据统计分析查询、管理报表及会计报表出具、各层级架构合并报表的出具及数据的追溯查询。

5 结论

文章根据宁波轨道交通财务管理的业务及信息化现状,以实现“业务财务一体化”为目标,结合核心典型业务场景,梳理出重点业务和财务联动的一体化模式。同时,以财务管理系统为核心,打通与合同管理系统、供应链管理系统、人力资源管理系统的数据协同。加强业务管理流程的规范化、标准化,促使财务对业务的监督职能从“事后检查”向“事前控制”转变,提高财务监管效能和风险控制,实现了各类财务凭证的自动生成,提升了全集团财务管控水平和工作效率,更好地支撑宁波轨道交通线路建设、运营及资源开发等业务发展。

自我革新、自我提高”开放式的发展理念,对标市场需求、顺应市场竞争、优化市场供给,同步实现机构能力提升和可持续发展。

参考文献:

- [1] 陈元. 开发性金融的理论沿革、属性与发展 [J]. 开发性金融研究, 2019 (3).
- [2] 陈元. 土地、资本和发展 [J]. 中国金融, 2020 (23).
- [3] 孙国锋. 新时代中国特色社会主义经济发展与开发性金融的使命 [J]. 开发性金融研究, 2018 (1).
- [4] 白钦先, 张坤. 中国政策性金融的历史演进 [J]. 国际金融研究, 2019 (9).
- [5] 白钦先, 曲绍光. 各国政策性金融机构比较 [M]. 北京: 中国金融出版社, 1993.
- [6] 白钦先, 王伟. 各国开发性政策性金融体制比较 [M]. 北京: 中国金融出版社, 2005.
- [7] 胡学好. 中国政策性金融理论与实践 [M]. 北京: 经济科学出版社, 2006.
- [8] 贾康, 孟艳. 我国政策性金融体系基本定位的再思考 [J]. 财政研究, 2013 (3).

[作者简介] 陈杨, 国家开发银行, 高级经济师。

参考文献:

- [1] 宁波市轨道交通集团有限公司. 公司介绍规划建设 [EB/OL]. [2020-06-29]. <http://www.nbmetro.com/>.
- [2] 易雨露. 基于施工企业财务共享服务模式财务业务一体化的研究. 财会学习, 2019 (8): 23-24.
- [3] 毕永华. 探究企业财务业务一体化与财务管理职能转型. 纳税, 2019 (8): 74, 76.
- [4] 林如虎. 财务业务一体化对财务管理工作的促进价值. 时代经贸, 2019 (21): 47-48.
- [5] 岳芳. 从财务管理视角看集团企业业财一体化建设. 会计师, 2020 (2): 23-24.
- [6] 穆浴. 关于财务业务一体化对财务管理的促进作用分析. 财会学习, 2020 (17): 37-38.
- [7] 韩丽霞. 对建筑业业财一体化的思考. 现代经济信息, 2018 (19): 231.

[作者简介] 张晓玲 (1969—), 女, 汉族, 浙江宁波人, 高级会计师, 硕士, 研究方向: 财务管理及企业管理; 郑舟 (1970—), 男, 汉族, 浙江乐清人, 高级会计师, 本科, 硕士, 研究方向: 财务管理; 汪可可 (1981—), 男, 汉族, 浙江慈溪人, 中级工程师, 本科, 研究方向: 企业信息化; 班勇 (1969—), 男, 汉族, 山西朔州人, 高级工程师, 本科, 研究方向: 企业信息化; 王英 (1989—), 男, 汉族, 浙江宁波人, 中级工程师, 研究生, 研究方向: 企业信息化。