

电网企业基于业务流的 财务管理核心流程设计

冉渝

(贵州财经学院 贵阳 550003)

【摘要】 本文在实践基础上,以电网企业财务工作为例,对财务流程设计的目标、范围、基本方法及应注意的问题进行分析,以此阐释财务流程设计的实现方式和意义。

【关键词】 财务管理流程设计 模块划分 流程优化 单据标准化

基于业务流的财务管理核心流程设计是指以企业业务流为主线,按财务职能将其划分为若干功能模块,采用结构化分析与设计方法,对企业财务流程进行梳理改造,实现企业财务流程科学化、标准化。通过优化固定财务流程并规范财务单据、会计核算及涉税处理,可以减少重复劳动、降低财务风险,从而实现财务工作的准确性及高效率。

一、电网企业财务实践中存在的问题

财务工作一直是企业的核心与重点,但由于财务人员工作繁重、压力大,以致财务工作中的不少问题尚未理顺。对于电网企业而言,由于近年来电网建设项目大幅度增加,财务人员更是压力重重。实践中,财务工作存在以下问题:

1. 会计工作标准散见于各种规章制度中,且规章制度存在不完善和准确的情况。一般而言,电网企业财务工作遵循的规章制度主要由企业会计准则、电网企业会计核算办法及财务部自行制定的相关财务制度组成。这些规章制度存在以下问题:①规范的重点不同,切入的角度不同,有的侧重于整体的会计确认与核算,有的集中于某一个业务内部的流程规范,整体而言,规范内容比较散乱,对于财务人员来说,也很难将其作为实务操作的依据。②规章制度所规范的内容较粗,缺乏指导性和可操作性。财务工作各层面的规章制度都存在原则性规定较强但操作层面却规范较粗的情况,给财务人员带来会计确认和处理上的困难。

2. 风险控制缺少标准,更多依靠财务人员的经验判断进行选择。在企业会计处理过程中,各模块单据的校验、传递、会计的确认、核算、报告的编写等各方面都有相应关键控制点,如确认有误、处理不正确都会给财务工作的客观性带来影响。但电网企业的财务工作未能将流程中的风险标定,而更多依靠财务人员的主观判断,这样,不论是岗位更换,还是疏忽大意,都有可能产生风险的发生。

3. 财务流程没有固化。非财务人员不了解财务流程,尤其是涉及各职能部门协作完成一项工作时,由于时限、工作内容的要求没有固化,导致重复工作乃至产生争执,也降低了工作效率。从财务内部而言,主观性操作较多,如果出现换岗或

新进人员,财务经验的传递很难充分实现。

4. 费用报销单据没有规范。作为资金密集型企业,电网企业涉及大量的费用报销工作。由于报销凭证的格式及填写没有规范,财务人员需要耗费大量时间做解释工作,同样降低了工作效率,并易产生财务风险。

5. 个别会计处理存在不规范的情况。个别会计业务的处理与会计制度的要求存在差异,如工程项目结转固定资产的处理、减值准备的计提处理等。

二、财务流程设计的范围及目标

1. 流程设计的范围。本文所指的财务管理,是指对财务工作进行管理之意,非“公司理财”的概念。这里所指的财务管理工作,是指企业的资金运动过程,可以通过纵横两个维度进行界定。横向来看,以财务部主要业务工作为对象,涵盖其主要职能模块;纵向来看,以进入财务视线为起点,至会计处理为终点。所谓进入财务视线,是指以资金运动的起点为流程起点,其特征是业务部门取得的业务单据包含资金要素,同时该单据也是财务处理的依据。另外,流程设计特别强调可操作性,子流程划分应详尽,流程描述具体,能够较好地对作业过程进行指导。

2. 流程设计的目标。传统的劳动分工理论按照管理职能将企业管理人为地划分为一个个职能部门,这些职能部门按照级别高低组成塔式的结构,即所谓的“层级制”管理。这种管理体制在企业发展到一定规模后会出现一些弊端,如责任不清、权限不明以及财务数据不规范等问题。财务流程设计则有助于打破职能分割的局面,对企业的财务流程实施整合,使其他业务部门明确业务发生的财务流程,这样可以大大消除职能部门与财务部门之间的摩擦、降低管理费用、减少无效劳动。另外,通过对财务单据、会计核算、涉税处理的确定,将会会计处理工作固化,避免相同事项的不同处理,以减少风险,实现财务工作的一致和规范。

三、财务流程设计的主要内容

财务流程本身有广义和狭义之分。狭义的财务流程是指局限于财务部门内部的工作流程;广义的财务流程和企业的

业务流程密切相关,凡是涉及企业资金运动、资源消耗和会计处理的业务流程都属于财务流程的范畴。“基于业务流的财务管理核心流程设计”为广义概念所指。

1. 模块的划分。一般而言,流程体系的划分应遵循自顶向下、逐层分解的基本思想。

(1)顶层流程的确定。较为简便且有效的方法是以岗位职责为划分角度。电网企业业务内容较为稳定,财务部门岗位及岗位的财务管理内容也是相对稳定的。以此为出发点能够全面把握电网企业的财务工作范围,并能为接下来的子流程划分提供依据和思路。

(2)子流程的确定。子流程的划分涉及两个方面的问题,一是子流程展开的依据是什么;二是子流程划分多少层为恰当。对于第一点,子流程可以大的业务流生命周期为线索。比如工程管理,有资金申请、预付款及进度款拨付、财务结算这样大的框架;又如更为普遍的固定资产管理,固定资产的增加、变更、减少。在此基础上再去明细不同款项拨付所遵循的审批流程、财务单据或是变动的方式。第二个问题,本文认为应划分到最后层即不可划分为止。理由主要考虑可操作性。财务部门及职能部门的工作人员在实务中面对的是某项具体业务。比如电网企业的工程管理有四十多项费用发生,不同的费用项目依据的原始凭证不同,有的涉及县局管理,有的没有;审批流程也不尽相同,有的涉税,有的不涉税。从指导操作、降低财务风险的角度出发,应划分至各单项业务。反过来讲,我们能够看到许多“××工作标准”,但是多半被束之高阁,其重要原因就是可操作性不强。

2. 流程的优化。财务流程优化涉及流程中各要素及其之间关系的分析优化。流程设计工作的起点毫无疑问是对现有流程的忠实描述。但是如果仅局限于此,显然缺少意义。现有财务流程难免存在一些问题。比如,我国国有企业普遍存在的审批流程过于繁冗的情况,一个县局电网企业,项目金额不大却要盖上十几个章,很多部门都不知道自己为什么要审批盖章,而又要对审批工作承担什么责任。一般都是看前边那个部门是否签了字,盖了章,然后如法炮制而已。又比如,财务单据的搜集是否都合理。一般而言,原始单据搜集的目的是从法理上对会计事项进行确定,但实务中更多的财务部门出于谨慎的考虑,要求越多越好,没有考虑有些单据是否有精简的可能。又比如审批流程,电网企业工程类费用和部门乃至专项费用金额大小发生频率是有很大区别的,但是有的却按照同一套审批权限来设置流程,显然不甚合理。

因此,要花大量的时间和精力做详细调查,深入各部门调查其实际工作内容,研究现行流程是否存在冗余、不增值的情形,弄清哪些环节需要修改,再在此基础上提出优化方案。流程优化过程中,同时还存在一个非常棘手的问题,即如果要修改现状,风险的重新分担对各部门利益是很大的冲击,因此必须运用一些软件工具创建模型来辅助证明。

流程优化在流程设计工作中最具增值意义,也是最能为企业带来管理效率的环节,需要安排更多的时间与资源投入其中。相对于其他管理流程,财务流程还需特别强调内部控制

问题,因此更为严格,要求更为稳健。

3. 单据的标准化。根据来源不同,财务单据区别为内部单据和外部单据。

(1)单据的规范。这里规范的内容包括业务提交单据种类及填列方法的规范。外部单据一般是经济业务事项发生与否的法律证明,证明事项发生的真实性、合法合理性。外部单据依据业务的不同表现繁多,具备客观性的特点,除了从真实性、合理性进行校验,财务人员不需要对其执行太多的工作。但是实务中,单据的填列及提交都普遍存在不规范的情况。这里恰恰也是财务外部人员对财务部工作经常不满意的地方。认为其“刁难”,常因此产生矛盾。我们的设计思路是:一方面根据单项业务规范所需原始单据;另一方面,通过范例标准化单据的填列方法。内部单据同样存在这个问题,同样需要规范。

(2)单据的优化。如前所指,外部单据具备客观性的特点,站在单个企业的角度无所谓优化。但是,内部单据,对于部分电网企业而言,存在一定的优化空间。①内部财务单据不仅仅是业务事项发生的证明,也是审批流程的体现。因为不同业务审批流程及权限不同,一些电网企业的不同业务,就有不同的审批单据,形式各异,有的甚至是临时设计出来的,各部门都在上面签字盖章,到最后的局领导时,只能在夹缝中落名了。这样的情况既不严肃,也不规范。②同类业务单据形式各异。电网企业的职能结构决定了下级局单位要定期上报经营情况给上级局机关,在有若干下级局单位的情况下,其提交的各种业务凭证五花八门。这样不仅增加了财务审核的工作量,而且在各交接环节中容易出现漏洞,因此统一规范同类业务单据的形式、内容也是单据优化的内容之一。

4. 涉税事项的固定。涉税事项产生的风险是企业财务风险的重要组成部分。电网企业财务风险相对简单,涉税事项产生的风险更是重中之重。电网企业的涉税范围包括国税、地税。近年来,税收政策变动相对较多,同时财务人员往往熟知会计业务处理,而对涉税事项难免出现不敏感、不了解的情况。因此,在流程设计中,将单项业务所涉及税种、计税基础、计税方法、税款征收办法进行固定,能够最大程度地避免税款漏缴、错缴的情况,最大程度地规避涉税事项带来的财务风险。

四、财务流程设计存在的其他问题

1. 流程设计应随业务变动情况作相应调整。电网企业的业务流程随着业务内容的变动可能会有变化,在强调扁平化管理的背景下,各省公司的相关统一性要求,对流程管理也会产生一些影响。因此,流程设计应该随着业务变动情况而调整。

2. 电网企业的财务系统、办公系统及其他业务系统已经沿用多年,应优化更新。大部分业务工作需要系统环境的支持下完成。但是,一方面,由于历史原因,电网企业各业务系统之间有些没有接口,系统数据不能共享;另一方面,流程优化需要修改系统,这也需要早做准备、充分协调,才能顺利完成财务流程的设计工作。

主要参考文献

彭正辉.企业财务流程重组的驱动因素分析.会计师,2008;1