

重庆会计论坛

—— 重庆市第二届会计领军班
优秀论文集

Chongqing Kuaiji Luntan
Chongqing Shi Di-erjie Kuaiji Lingjunban
Youxlu Lunwenji

重庆市会计学会 编



西南师范大学出版社
国家一级出版社 全国百佳图书出版单位



重庆会计论坛

——重庆市第二届会计领军班
优秀论文集

Chongqing Kuaiji Luntan
Chongqing Shi Di-erjie Kuaiji Lingjunban
Youxiu Lunwenji

重庆市会计学会 编

图书在版编目(CIP)数据

重庆会计论坛. 重庆市第二届会计领军班优秀论文集/
重庆市会计学会编. — 重庆: 西南师范大学出版社,
2017.11

ISBN 978-7-5621-9066-0

I. ①重… II. ①重… III. ①会计学—文集 IV.
①F230—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 262238 号

重庆会计论坛——重庆市第二届会计领军班优秀论文集

重庆市会计学会 编

责任编辑:秦 路 李 炎

封面设计:李 懋

排 版:重庆大雅数码印刷有限公司·王兴

出版发行:西南师范大学出版社

网址:<http://www.xscbs.com>

地址:重庆市北碚区天生路 2 号

市场营销部电话:023-68868624

邮编:400715

印 刷:重庆市国丰印务有限责任公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:22.75

字 数:511 千字

版 次:2017 年 11 月 第 1 版

印 次:2017 年 11 月 第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5621-9066-0

定 价:58.00 元

《重庆会计论坛》

编 委 会

编委会主任:彭 涌

编委会副主任:左良伦 管一民

编委会委员:(按姓氏笔画排序)

叶小杰 李 琦 周金燕

赵 敏 顾 飞 黄宣洁

| 领导寄语 |

会计是财经管理的基石,深化财税改革,促进经济社会健康发展需要培养和造就一大批素质高、能力强的会计领军人才。重庆围绕人才强市,聚焦经济社会急需,坚持高端引领、服务发展,扎实推进会计领军人才培养工程,严把组织、选拔、培训和机制等关口,取得以领军人才“头雁”带会计队伍“群雁”良好成效。新常态呼唤新作为,新人才创造新状态。希望会计领军人才刻苦求索、砥砺前行,坚守操守、积极作为,在重庆全面建成小康社会的征程中发挥引领和支撑作用!

重庆市财政局党组书记、局长 封毅

“千军易得，一将难求”。推进我国会计事业改革发展，建设中国特色社会主义会计强国，关键靠人才，尤其要靠业内拔尖的高端会计领军人才。针对我国人才队伍中领军人才、尖子人才不足的结构性问题，习近平总书记曾经多次就大力造就、重点引进领军人才做出重要指示^{*}，为我国进一步加大会计领军人才培养力度、优化会计人才队伍结构，更好地发挥会计领军人才在“推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革，提高全要素生产率”，促进发展质量与效益稳步提升等方面的引领和示范带动作用指明了航向。

“致天下之治者在人才”。会计领军人才是引领我国会计强国事业，开创我国会计发展新时代的战略资源。加强会计领军人才培养是解决我国会计人才队伍结构性矛盾之关键，也是会计领域贯彻落实人才强国战略和创新驱动发展战略的重要举措。2005年，财政部为了支持实施企业“走出去”战略，加快高素质、复合型、国际化、管理型会计人才培养步伐，正式启动了全国会计领军(后备)人才培养工程，经过有关各方共同努力，培养工程取得了显著成效。经过长达十一年的实践探索，财政部于2016年制定颁布了《全国会计领军人才培养工程发展规划》，为推动我国会计领军人才培养的规范化、系统化和科学化构建了战略性的保障机制。

2012年，重庆市财政局主动适应国家对会计领军人才培养的战略发展要求，在市委组织部、市人力资源和社会保障局的支持下，正式启动了“重庆市会计领军(后备)人才培训项目”，将会计领军人才培养纳入全市人才发展总体战略框架，以会计领军“头雁”引领全市会计人才队伍建设，积极推动多层次会计人才培养体系的构建完善，为重庆更好地发挥西部大开发重要战略支点作用，积极融入“一带一路”建设和长江经济带发展提供了坚

^{*} 中共中央文献研究室.习近平关于科技创新论述摘编[M].北京:中央文献出版社,2016.

实有效的高端会计领军人才支撑。重庆市财政局还专门制定了《重庆市会计行业人才队伍建设中长期规划(2010—2020年)》，明确提出力争到2020年，选送、培养全国和重庆会计领军人才300名。2014年9月，重庆市财政局发布了《关于重庆市第二期会计领军(后备)人才培养人选的通知》(渝财会函〔2014〕18号)，根据重庆市财政局、重庆市委组织部、重庆市人力资源和社会保障局《关于印发〈重庆市高端会计人才培养计划实施方案〉的通知》(渝财会〔2013〕20号)和重庆市财政局《关于实施重庆市会计领军人才培养计划的通知》(渝财会〔2013〕34号)的精神，经过个人申报、资格审核、笔试、材料评审、面试、征求用人单位意见等严格的选拔环节，全市最终共有39名候选者入围重庆市第二期会计领军(后备)人才培养人选名单。在历时三年的培养期内，重庆市财政局为了保障会计领军人才的培养质量，按照“高起点、高标准、高质量”的要求，坚持将在职学习、实践考核与跟踪培养相结合，创新培训内容和方式，择优选择培养机构及师资，严格加强培训质量管理，注重加强个性化调研指导。在课堂内，实施“拓展、提高、强化”三段式集中培训，依据各段培训的侧重点，为学员量身订制教学方案；在课堂外，学员按统一的书目、课题项目自学，定期报送论文、案例研究报告。

遵循习近平总书记提出的“要坚持以用为本”“要放手使用人才”“要完善促进人才脱颖而出的机制”等人才工作新要求，重庆市财政局为了让重庆市第二届会计领军(后备)人才培养班的学员“人尽其才、才尽其用、用有所成”，主动与学员所在单位建立联合培养机制，发动单位加任务、压担子、搭舞台，引导学员将所学与实践结合，探索形成了“修、学、研、用”为一体，“局校合作、工学结合、以用为本、提升学习”为特色的会计领军人才培养模式。按培养方案考核，最终毕业39名学员。通过三年来的辛勤攻读、交流碰撞、砥砺磨练、创新求索，重庆市第二期会计领军(后备)人才培养班毕业的39名学员收获了知识、增长了才干、开阔了眼界、提升了素质、陶冶了情操、升华了理想。先后有1人被评为“全国先进会计工作者”、2人入选“全国会计领军(后备)人才培养项目”、23人获得了职称职务晋升；共出版专著4部、主持主研科研项目20余项、发表论文近40篇；33人次被聘为相关领域专家、31人次获得各类表彰。重庆市会计领军人才的培养、使用获得了丰硕的成果和可喜的成效，在重庆乃至全国的会计改革与创新发

中发挥了更为突显的引领示范和辐射带动作用,重庆市会计领军人才培养工程的品牌效应和社会经济效益不断得以彰显。

在长达三年的系统学习和实践历练中,重庆市第二届会计领军(后备)人才培养班的学员认真学习领会习近平总书记关于“广大科技工作者要把论文写在祖国的大地上,把科技成果应用在实际现代化的伟大事业中^{*}”的重要指示精神,着眼于经济发展新常态下稳中求进的工作总基调以及大力提升发展质量和效益对会计工作提出的新要求,牢牢抓住会计改革与发展的“衣领子”“牛鼻子”,深入调研“接地气”,认真把脉“献良方”,在落实“三去一降一补”五大任务,促进经济提质、降本、增效、控风险等会计重大课题和关键问题的研究领域,形成了一批学以致用、用有其效的会计理论研究和实践创新成果,为贯彻落实习近平总书记对重庆提出的“四个扎实”要求,开拓重庆发展新境界,立足岗位、聚焦专业、倾其才智、建言献策,从道、术、技三个层面对推动会计工作更好地为经济社会发展和改革开放服务进行了较为深入系统的思考:

一是探索了财务转型与会计改革之道。主要包括财务共享、财务业务一体化、财务公司等财务体系新模式在 H 集团、LF 集团和 ETC 公司的探索应用;管理会计工具方法在财政资金科技项目绩效评价、玩具生产企业人工绩效控制、高校中层干部绩效考评、大型民营企业管理层及员工激励补偿方案设计等绩效管理领域的多维应用;绩效管理与预算管理在 C 海外建设公司、气象部门、高校等企事业单位管理会计创新实践中的集成应用;关闭成本在煤矿项目经济可行性分析以及大数据在重庆公路养护管理中的具体运用等论题。上述论文从不同的侧面反映了重庆市第二届会计领军(后备)人才培养班学员扎根所在单位经营管理实际,在积极探索财务转型之道,主动推进管理会计应用创新等方面所做的理论深思及其取得的实践成果。

二是探究了审计监督与风险管控之术。主要包括我国环境审计报告、政府采购监督等制度构建及完善;基于民主法治视角的国家审计实现路径、内部控制视角的中小型会计师事务所审计质量控制、民办高校年报审计常见问题及应对、大数据时代审计风险控制、审计风险模型在 TY 集团

* 习近平.为建设世界科技强国而奋斗[N].人民日报,2016-06-01(002).

财务报表舞弊审计中的应用、ABC会计师事务所业务发展等审计实务及发展策略；县级供电企业、A信用担保公司的财务风险管控，垃圾焚烧发电BOT项目、小额贷款公司信贷资产的风险识别及管理，矿山行业债务风险及应对等风管控技术。上述论文从不同的维度探究了加强审计监督及风险管控的战术策略，有助于化解防范各种经济风险，健全宏观经济风险防控机制，促进我国经济社会稳中求进健康发展。

三是探讨了财会实务与税收金融之技。主要包括基于财务实时管控的财务决算常态管理模式、天友乳业全产业链的集团财务集中管理模式、A集团现金池资金集中管理模式、国有企业CMCT营运资金管理效能评价等先进财务管理技术的应用；重庆烟草成本控制及新医改背景下县级公立医院成本核算等成本管控技术运用；行政单位资产配置管理优化、企业财务人力资源管理等技术思考；“营改增”对寿险企业经营管理、全面“营改增”对垃圾焚烧发电EPC项目、房地产企业收购重组中土地增值税和企业所得税税收的影响及应对措施；供销合作社农村金融模式选择、重庆市医疗项目价格改革等决策分析技术等。上述论文从微观和宏观两个层面体现了重庆市第二届会计领军(后备)人才培养班学员在学以致用、以用为本方面已经具备了较强的专业技术洞察力和分析判断力。

为了有效促进上述研究成果的交流推广和应用转化，更好地引领和激发重庆广大会计人员立足本职，不忘初心，牢记使命，开拓创新，主动投身于党的十九大所确立的“决胜全面建成小康社会，夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利”的宏图伟业之中，现将重庆市第二届会计领军(后备)人才培养班学员撰写的优秀论文分为财务转型与会计改革、审计监督与风险管控、财会实务与税收金融三个专题版块结集成册，由西南师范大学出版社编辑并公开出版。

由于时间紧迫，加之统稿和编辑工作量大，书中可能还存在着个别疏漏之处，敬请广大读者批评指正。

重庆市会计学会
《重庆会计论坛》编委会
二〇一七年十月三十日

财务转型与会计改革

- 003 财务共享服务模式在 H 集团的应用研究 / 姜自强
- 016 财务业务一体化在重庆高速公路 ETC 公司的应用研究 / 张 琳
- 024 如何提高 LF 财务公司在企业集团中的作用 / 叶长春
- 041 基于财务视角下的企业激励补偿方案的研究 / 陈静美
- 052 建设集团海外工程管理会计应用研究——以 C 海外建设公司为例 / 王映红
- 059 论关闭成本在煤矿项目经济可行性分析中的作用——以 ABB 煤矿经济可行性为例 / 王大春
- 066 财政资金科技项目绩效评价个性指标体系探究 / 杨朝容
- 074 高校中层干部年度绩效考评体系研究——以西南政法大学为例 / 吴孝春 王颖茜
- 083 玩具生产企业的人工绩效控制探讨与实践 / 徐 辉
- 095 平衡计分卡在气象部门预算绩效评价中的应用 / 梁 琪
- 102 绩效预算管理在高校中的应用研究 / 母 丹
- 108 工程总承包企业全面预算管理体系探究 / 雷世光
- 118 大数据在重庆公路养护管理中的运用研究 / 钟业飞

审计监督与风险管控

- 127 我国环境审计报告制度探析 / 胡耘通 李梦琦
- 134 基于内部控制视角的中小型会计师事务所审计质量控制研究 / 王 勇
- 149 审计风险模型在企业财务报表舞弊审计中的应用研究——以 TY 集团财务报表舞弊审计为例 / 王启彬
- 160 大数据时代下如何控制审计风险 / 曾 志

- 165 基于民主法治视角的国家审计实现路径探析 /胡耘通
- 171 重庆 ABC 会计师事务所业务发展策略探讨 /宋 军
- 179 民办高校年报审计中常见的主要问题及对策建议 /王 勇
- 184 政府采购监督制度的建立及完善 /杨锐峰
- 189 关于加强县级供电企业财务风险管理的探析 /徐 莉
- 200 A 信用担保公司的财务风险控制措施探讨 /侯莉梅
- 208 垃圾焚烧发电 BOT 项目的风险识别和管理 /赵凌云
- 217 小额贷款公司信贷资产的风险识别 /鲁 川
- 226 矿山行业债务风险及应对措施研究 /冉 冉

财会实务与税收金融

- 237 基于财务实时管控的财务决算常态管理 /秦永茂 徐 莉 张滋娜
- 251 全产业链集团财务集中管理模式研究——以天友乳业财务集中管理应用为例 /
孔林生
- 259 现金池资金集中管理模式在 A 集团中的应用研究 /许丽英
- 271 营运资金管理效能评价在国有企业 CMCT 的应用研究 /唐耀祥
- 282 行政单位资产配置管理优化研究 /胡 波
- 287 烟草商业企业烟叶成本控制策略——以重庆烟草为例 /王世伦
- 296 新医改下县级公立医院成本核算的探索 /罗春蓉
- 303 关于企业财务人力资源管理的思考 /余 宇
- 310 “营改增”对寿险企业的经营管理影响分析——以重庆市为例 /肖 莉
- 326 全面“营改增”对 EPC 项目的影响及应对分析——以垃圾焚烧发电项目为例 /方 艳
- 332 关于房地产企业收购重组中土地增值税和企业所得税税收问题研究 /李建英
- 341 供销合作社开展农村金融的模式选择及问题分析 /毕 健
- 346 重庆市医疗项目价格改革的启示和探讨 /熊 冰

重庆会计论坛——重庆市第二届会计领军班优秀论文集

财务转型与会计改革

caiwu zhuanxing yu kuaiji gaige



财务共享服务模式在 H 集团的应用研究

姜自强

华南物资集团有限公司

一、前言

(一)选题背景与研究意义

1.选题背景

近 20 年来,我国企业成长速度举世瞩目,形成了一大批具有国际影响力的大型企业集团。就处于经济转型时期和正在走向集团化的中国企业而言,财务管理模式的设计是一个十分重要的课题。2014 年 1 月施行的《企业会计信息化工作规范》明确要求:“分公司、子公司数量多、分布广的大型企业、企业集团应当探索利用信息技术促进会计工作的集中,逐步建立财务共享服务中心。”

共享服务管理模式的诞生是现代管理模式的一次深度变革,尤其是财务共享服务的应用,为企业财务管理所带来的效益日渐突显,使得越来越多的跨国公司、大型企业集团对财务共享服务青睐有加。

在 20 世纪 80 年代,福特公司建立了“世界上第一个财务共享中心”,其整合企业财务资源,实现集中核算与管理,获得巨大的成功与反响。此后,世界 500 强企业中 80% 以上的西方企业、跨国公司陆续建立财务共享中心。中兴通讯是最早引入这一国际先进管理模式的中国企业。中兴通讯打造的财务共享服务中心,通过财务管理制度创新、流程创新、财务组织创新和技术创新,财务流程处理成本比实施共享服务前降低了 69%,财务管理服务质量及运作效率实现双重提升。

众所周知,财务活动是企业经营活动的核心,财务管理贯穿企业经营活动的各个环节。通过标准化和规范化作业将业务数据直接转化为财务数据,实现财务数据与业务数据的同步,进而实现企业管理控制系统的反馈功能,提高企业管理运营效率,实现企业信息系统“大统一”愿景,并构建一个决策支持系统。

因此,财务共享服务中心将不仅仅是企业的财务数据中心,更能同时助推管理会计实践,提升企业价值的创造能力。

2. 研究意义

共享服务中心(Shared Service Center, SSC)是一种管理模式,它将企业内部零散、重复性的业务、职能进行合并和整合,集中到一个新的、半自主式的业务中心进行统一处理。它同时也是一个全新的业务单元,独立为企业集团或多个企业提供相关职能服务。

SSC 管理模式主要适用于大型跨国企业、跨地区企业,因为这些企业的非核心关键业务高度重合,服务标准、行为方式、业务规则又不尽相同,具备整合条件。同时也适用于重组、并购、变革比较频繁的企业,通过共享,新业务单元的接入和整合效率会大大提升。笔者所在的 H 集团就是上述两类情况的复合体。

在将管控模式区分为投资型、战略型、操作型三类差异化实施的情况下, H 集团并存分权模式、集中模式两种财务管理模式。在这种现实情况下,存在诸多采取“小改小革”无法解决的顽疾,选择日益成熟的共享服务模式势在必行。其主要目的和意义是希望给企业带来如下益处:

(1)降低成本。资源和业务的整合,可以减少岗位和人员设置;流程优化、消除重复工作后,能提高效率;对某些操作人员的学历、技能降低标准后,能降低人工费用。

(2)提高服务质量。专业化、标准化的服务能保障工作质量的持续提升。

(3)促进核心业务的发展。共享服务处理烦琐、重复性事务,企业有更多的精力专注于核心业务,达到相互促进、相得益彰的效果。

(4)加速标准化进程,更好地实现集团层面“一个公司”模式管控。

(5)增强企业扩张的软实力。在新业务盘口的建立、收购及兼并时,有利于快速复制与强化管控。

(二)集团化财务管理模式分析

1. 财务分权管理模式

企业规模的快速扩张,很多大型企业集团由于种种条件的限制,比如管理幅度的限制,分支机构广泛的地域分布以及提高决策效率的考虑,前期均采用了“分权”的财务管理模式。随着业务类型和管理层级的增加,越来越多的企业患上了运转低效、浪费资源的“大企业病”,严重损害到企业的核心价值。

从企业长期经营和发展来看,“分权”模式带来了一系列问题:标准多样化;管理及控制环境多变,企业内部财务目标不协调;增加了集团总部对分支机构的监督成本;代价昂贵的激励成本。

2. 财务集中管理模式

在“分权”模式的弊端暴露得越来越彻底时,一些企业开始选择集中管理模式。即简单地进行成本和人员转移,将可获取的各种资源进行归集,并集中到财务及相关部门进行管理,以提高资源利用率。

集中财务管理模式是将信息技术与先进的管理方法有机融合,通过集中控制和协同处

理保证企业整体战略目标的一致和物流、资金流、信息流的统一,实现企业财务会计核算和财务管理工作集中起来,统一进行的一种财务组织和管理模式。

财务集中一般将企业旗下所有子公司的财务部门合并到总部,从而达到总部能够更加有效管理控制子公司经营情况的目的。主要包括:财务基础工作集中、财务公司或资金结算中心实现资金集中、全面预算管理、财务总监委派制等财务人员集中管理、强化企业内部审计等内容。财务基础工作集中指会计核算集中化、财务控制集中化和财务决策集中化。其中,会计核算集中化主要考虑报表、凭证、交易集中。

但上述简单的集中,并没有改变企业的业务流程,并未从根本上解决资源及组织的问题。其可以对经营单位的需求进行灵活处理,几乎远离经营单位,并不响应客户需求,不受经营单位的控制。

3. 财务共享服务模式

与之前仅仅侧重于资源的集中管理不同,财务共享服务中心(Finance Shared Service Center, FSSC)是一个单独的组织,是基于专业化分工、规模经济、流程再造、扁平化等理论基础成长起来。其有四种基本模式:基本模式、市场模式、高级市场模式和独立经营模式。其发展到一定阶段,便脱离母体演变为一个独立的经营实体。

财务共享服务依托信息技术,通过将不同企业(或同一企业内部独立会计单元)、不同地点的财务业务(包括人员、技术和流程等)进行有效整合和共享,以实现财务业务标准化和流程化的一种管理手段。

经历从会计电算化到财务信息化的转变,越来越多的企业已从信息化建设中受益。财务共享服务中心的发展与信息化紧密相连,网络报账、影像系统、资金交易处理平台已经成为今天财务共享中心的标配工具,真正做到了“业务信息随时输入、财务数据同步更新、会计核算自动处理”。绩效管理、质量管理、客户服务也越来越多地依靠系统来支持。

从初步的探索尝试,到咨询公司与企业逐渐协同推荐,再到企业的自主创新,中国本土企业财务共享服务在历经近十年的发展后,进入上升阶段。共享服务的支持系统呈现出“专业化”的趋势。如自动凭证生成、自动支付处理、单据派工、电子信息档案是其主要内容。

近几年来,技术的发展没有止步,技术的革新更加令人眼花缭乱,如移动互联网的全面覆盖,云计算的落地应用,大数据的积极尝试。共享服务的发展不仅包括了基础内容的更新,如从费用控制到服务平台、从影像挂接到电子档案、银企互联到资金交易平台等,也包括大数据分析、移动互联、运营管理标准化与线上化、价值突破、“互联网+”的众包形式等新的主流模式。