

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.25.033

关于X集团构建财务共享服务中心的思考

周小丹

(北京甘家口大厦有限责任公司,北京 100037)

摘要:随着X集团多元化的发展,各分子公司的财务基础性工作重复严重、效率低下,为了降本增效和适应集团未来的发展需要,构建财务共享服务中心成为X集团必然的选择。但是对X集团来说,要构建好财务共享服务中心,却存在很多阻碍因素。因此,本文首先阐述了财务共享服务中心的内涵、特点及作用;然后,从X集团实际财务业务、人员、管理等情况出发,思考和研究X集团构建财务共享服务中心的阻碍因素,主要包括管理层重视程度需加强,面临成本效益抉择,员工综合素养普遍偏低等;最后针对这些阻碍因素提出相应的完善方法。希望通过本文的研究结果,促使X集团能够快速有效的构建好财务共享服务中心,使其共享中心能够尽早地为X集团提供服务。也希望通过此文,让那些与X集团具有类似企业性质和规模的集团企业,能够有所借鉴,使同类集团企业也能尽快构建好财务共享服务中心,改变目前重复和低效的工作模式,以此来降低集团营运成本、提升营运效率,更好地为企业战略决策提供高质量的财务数据支持,最终为集团创造更多的价值。

关键词:构建;财务共享服务中心;多元化集团企业

随着经济发展、技术的进步以及市场竞争压力的增大,企业要长足发展,就必须扩大规模,重组、并购成为企业扩大规模的主要方式,由此集团企业应运而生。特别是为了分散风险,目前多元化集团企业数量越来越多。多元化集团企业包含不同行业的分子公司,业务差别大,财务部门工作量大,工作内容繁杂且千差万别,管理难度较大。如何让多元集团化企业财务部门高效运转,成为集团企业面临的难题。构建财务共享服务中心能够将基础、重复、繁杂的财务工作交给信息系统自动处理和完成,大大提高财务营运效率和质量,因此,目前大部分集团企业都在建设财务共享服务中心。然而如何构建财务共享服务中心,在构建过程中会遇到哪些阻碍因素,如何克服这些因素是目前集团企业急需解决的问题,为此,本文就这些问题展开了研究。

一、财务共享服务中心的内涵、特点及作用

(一)财务共享服务中心的内涵

首先,财务共享服务中心可以理解为一个超级链接系统,它可以集报销、应收应付、资金、合同管理、财务核算、固定资产管理、预算管理、财务报表、影像、银企、税务、业务等系统一起把集团企业内外部与财务相关的事项全部连接起来,集中处理,消除那些重复简单低效的工作,形成规模效应,以准确高效的方式来处理这些事项,整体提升集团企业财务营运效率,大大降低营运成本,为集团企业获取利益。

其次,财务共享服务中心可以是集团财务管理部的一个下属部门,也可以是一个与集团财务管理部平行的独立运行部门,甚至可以采用外包方式为集团企业服务。

最后,需要配备专门的财务人员为财务共享服务中心工作,并且这些财务人员中必须有一部分是复合型人才,不仅要懂财务相关知识,还必须懂业务、内控、税务、预决算等,这样才能最大化的发挥财务共享服务中心的作用。

(二)财务共享服务中心的特点及作用

财务共享服务中心具有集中化、标准化、共享性、链接性、

效率性等特点。能够把简单、重复、低效和分散的工作,通过集中化和标准化统一起来,提升集团企业的营运效率和能力,也能把会计人员从单一的核算工作中释放出来,提升财务管理能力,向管理会计转型,为集团企业提供更有价值的财务数据,帮助企业实现战略目标。

二、案例公司简介及阻碍财务共享服务中心构建的因素

(一)案例公司简介

X集团是一家以百货零售业为主业的企业,由于电子商务的崛起,主业已经连续近数年出现销售额下降,为了谋求集团未来发展,集团开始转型,百货零售虽然还是主业,但已通过并购方式合并了不同行业的企业,并且并购的步伐还在加快,目前已经拥有分子公司共计二十多家,显然X集团已经成为多元化集团,但相比超大型集团企业,X集团企业规模不大。为了提高财务工作效率,目前X集团正计划构建财务共享服务中心。^[1]

(二)阻碍财务共享服务中心构建的因素

1. 管理层重视程度需加强

为了提升集团营运能力,适应未来的发展,管理层已经意识到构建财务共享服务中心的重要性,但是管理层对财务共享服务中心的认知却存在差异,未进行统一,导致执行层的工作思路不能统一,提升了构建共享中心的难度。

2. 面临成本效益抉择

相比大型综合集团,X集团的规模不大,这样可能会导致构建财务共享服务中心不经济,成本和效益对比不高,甚至有可能出现成本大于实际产出的效益。

3. 员工综合素养普遍偏低

X集团的主业是百货零售业,属于低水平、人员密集型行业,对员工学历等要求相对较低,这导致大多数员工可塑性偏低,这与构建财务共享服务中心所需的复合型人才相矛盾。另外,由于大多数企业员工的家庭经济条件都比较优越,导致自我学习、自我驱动的能力差。

4. 分子公司组织结构设置不一致

X集团分子公司在组织结构设置上有很大不同,子公司的组织结构更健全些,分公司相对简易些,从构建财务共享服务中心前期计划来看,设想把子公司财务部调整为分公司的财务室,而对其他部室不进行调整,这会导致子公司财务部与其他部室在职能上不对等,则会减弱子公司财务部在各部室的话语权,增加部门间沟通难度,而财务部又是构建共享中心的主要职能部门,若不能很好地与其他部门沟通,得不到其他部门人员的配合,势必加大构建共享中心的难度。^[2]

5. 信息技术水平偏低

信息技术是构建财务共享中心的保障。目前X集团还没有独立的研发团队,运用的所有信息系统,如,财务核算、财务报表、资金收支、合同管理、固定资产、预算管理、业务等系统,都是通过外包的形式获得,虽然已经投资收购了一家科技公司,但目前集团间相互赋能作用还不是很明显,信息技术水平难以满足构建财务共享服务中心的需要。

6. 会计财务账务和业务流程标准不统一

首先,X集团目前各分子公司的会计核算科目只统一到一级科目,而要达到财务共享服务中心的要求,会计核算科目至少要统一到二级。其次,目前对于同一会计事项,分子公司会计处理方式还有不一致的情况。最后,分子公司业务流程也有很大差异,比如,合同管理,子公司还有一部分大额合同的管理职能,而分公司没有。

7. 内部控制还有待加强

X集团的内审部缺乏专业的精英性人才,内部控制工作只停留在工作流程梳理层面,而不能通过流程的再造,为企业提供有价值的经营意见。而构建财务共享服务中心,需要对财务和业务流程进行再造,需要更加专业的内审团队,对各项新流程进行有效控制。

8. 员工离职率增高

构建财务共享服务中心,需要把一部分分子公司的财务人员聚集到集团总部工作,并且工作岗位和工作内容会发生很大变化,这样会导致员工产生不适感,比如,上班路程更远了,不适应新的工作环境和新的岗位,都会提升员工的离职率。

9. X集团经营业务多元化

X集团经过几年的业务转型、快速重组和收购其他企业,目前除了主业百货零售业外,还涉及连锁超市、金融服务业、现代企业管理业、文化服务业、科技等行业,多元化经营使构建财务共享服务中心增加了难度。

10. 会计档案管理需进一步规范

目前X集团会计档案大部分是在集团总部和各分子公司分别管理,如果构建财务共享服务中心,则不管会计档案是在集团统一管理还是在分子公司自行管理,都会造成一方会计档案使用不方便的问题,如何兼顾各方对会计档案的日常使用、查阅和调用,需要进一步进行规范。

三、完善X集团财务共享中心构建的对策

(一) 加强管理层的重视程度

构建财务共享服务中心,是一个集团对内部组织结构的再造,不仅涉及财务管理部门,还关乎着集团所有其他部门。管理层不能认为构建财务共享服务中心能够减少分子公司的财务人员,就认定构建共享中心是财务管理部的需要。事实上,应该是随着集团发展,集团管理变革的需要,不光要减少财务人员,更重要的是要提升集团整体营运能力,所以管理层需要高度重视,尤其管理高层。首先,应该统一管理层对财务共享服务中心的认知,加强各部门的执行力。其次,管理高层应该思虑周全,把共享中心的构建放在企业战略层面考虑,明确目标方向、确定合理有效的构建方案,才能调动各部门执行到位,共享中心才能真正构建完成。^[3]

(二) 及时评价成本效益情况

对于规模不大的X集团,应该怎么构建财务共享服务中心,本文认为,首先,集团应该自建而不是通过外包方式构建。其次,财务共享服务中心的功能应该按照从简单至复杂构建,从最基本的功能开始,比如,可以先统一各分子公司的费用报销业务,搭建一个费用报销系统,待所有流程运转有效之后,再依次增加应收应付等其他系统。最后,每个系统构建好都需要对其进行后期评价,检测是否符合成本效益原则,如果发现不经济的情况,应结合集团未来发展情况和各系统的关联关系,及时进行分析,如果分析后还是发现某个系统不经济,应及时砍掉这一系统,以免给集团带来经济负担。^[4]

(三) 提升员工的综合素养

财务共享服务中心的工作,虽然标准化和分工明晰,每名员工只要集中负责流程工作中的一个环节,但是共享中心每一项工作都是环环相扣,承前启后的,如果不了解上下游的工作,一定会加大出错率,降低工作效率。为了避免出错,就必须提升员工综合素养,一是需加强财务专业、工作流程以及税务知识的内部培训,同时关注员工的自我学习,自我驱动能力的培养。二是通过外部招聘,招聘学历层次更高、学习和工作能力更强的员工。

(四) 统一分子公司的组织结构

子公司具有法人资格,而分公司没有,因此子公司需要独立申报纳税、出具财务报表等,所以在组织结构上与分公司存在很大差异。本文认为,应按如下思路处理,首先,注销那些与分公司经营业务相同的子公司的独立法人资格,转变为分公司,按分公司现在的组织结构设置,也按分公司的管理模式进行管理。其次,仍保留与分公司经营业务不同的子公司的独立法人资格,但组织结构按分公司设置,子公司的财务业务工作都按分公司标准执行,把原先子公司独立承担的工作,集中到共享中心所在的集团总部。

(五) 信息系统的搭建

X集团规模不大,为了防止信息系统成本大幅上升,不应急于外购或者自行研发财务共享服务中心所需要的系统,而

是先整合目前现有各项信息系统,先解决其兼容性,如果发现确实集团内部系统不够用,再考虑外购或者自行研发。信息系统的搭建应该与财务共享服务中心提供的功能相匹配,不宜过早的购买和研发,造成资源的浪费,即使最终确定了需要新增信息系统,也需要先进行性价比评价,选择性价比高的方式进行处理。

(六)统一财务业务流程及标准

首先,应该统一财务核算的会计科目,至少统一到二级科目,然后统一会计核算方式,把分子公司同一事项的会计业务,本着合规,准确,简便的原则统一。其次,统一业务流程,如,从合同的签订、审核、合同款的审批、支付或收取、到合同的管理,每一工作环节都应严格统一。最后,统一各财务共享服务中心输入端口操作标准,避免输入数据取值不准确等问题。

(七)加强内部控制管理

构建财务共享服务中心后,大部分业务和财务流程需要再造,这就要求内部控制及时跟进,需要重新梳理内部控制流程,以适应新的财务业务流程的需要。加强内审团队的建设,提升内审人员综合素质,确保每一工作流程都合法合规,岗位职责分工明确,审批制度健全,资金收付安全,采购流程和销售流程规范等等。

(八)防止财务人员流失

首先,应该解决员工对更换岗位、工作地点及对未来职业发展不确定性的问题,本文认为,应该做好员工思想工作,告知X集团构建财务共享服务中心的必要性,以及帮助他们规划好未来职业发展,深入集团的经营业务,提升财务综合知识,从财务核算会计向管理会计转型。其次,集团总部应该跟财务共享服务中心的财务人员重新签订人事合同,薪酬待遇应该较其他财务人员高,确保这一部分财务人员能够对企业更忠诚,对工作更加有热情,为构建好共享中心提供强有力的人力保障。^[5]

(九)加强经营业务间的融合

X集团虽然规模不大,但是经营业务涉及多个行业,本文认为,应该先以主业为基础构建财务共享服务中心,然后从其他经营业务中找到与主业财务业务流程相类似的部分,先加入共享中心,对于差异很大且不经济的部分,可以还留在子公司自行处理,待共享中心系统更健全后,做好评估,再把有差异部分的财务业务融入进来。

(十)规范会计档案的管理

会计档案的管理的规范主要是指纸质档案,电子档案几乎不存在使用不便的困难。本文认为,纸质会计档案应该集中在财务共享服务中心的集团总部进行管理。会计档案存在的主要目的就是为了解决查阅,检查等使用,通过共享中心留存的影印资料,能解决大部分查阅问题,现应该解决内外部各项检查使用会计档案的问题,从历年经验来看,内外部各项检查都是从集团往分子公司下达,因此,建立财务共享服务中心后,

接待检查的工作可以全部安排在集团总部,所有纸质档案全部集中到集团总部管理,可以节省分子公司往集团总部送档案资料的时间。若集团档案室空间有限的话,可以至少保留近3-5年的会计档案,5年以前的可以转移到各分子公司进行管理。

四、结语

总之,构建财务共享服务中心可以降低企业运营成本,提升企业运营效率,解决大企业管理难的大部分问题,因此,构建财务共享服务中心是大势所趋,虽然在构建财务共享服务中心过程中,仍存在很多问题,但是随着国内科学技术的发展,像X集团这样规模的企业,如果能够结合自身的实际问题,认真解决好这些问题,从简单至复杂,稳步推进,也能构建适合集团发展需要的共享中心,提升集团的营运能力,为集团可持续发展提供战略支持。

参考文献

- [1] 闫超全. 集团企业财务共享服务中心的构建策略[J]. 企业改革与管理, 2021(12):180-181.
- [2] 钟燕. 多元化企业集团财务共享服务中心的构建[J]. 企业改革与管理, 2021(08):180-181.
- [3] 万苗苗. 关于财务共享服务中心的构建研究[J]. 市场周刊, 2020, 33(11):110-112.
- [4] 张星. 谈企业集团财务共享服务中心的构建与优化[J]. 大众投资指南, 2020(18):62-63.
- [5] 何斌. 关于集团公司构建财务共享服务中心的探讨[J]. 企业改革与管理, 2020(15):155-156.