

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.26.028

# 基于财务共享中心的财务管理模式优化研究

## ——以A集团为例

颜芳

(郑州航空港投资控股集团有限公司,河南 郑州 451162)

**摘要:**随着企业经营规模不断扩大,需要协调与决策的事务也不断增加,企业的财务管控能力面临严峻挑战,传统的财务管理模式已不能适应企业的快速发展。财务共享中心作为一种新型的财务管理模式,便显得尤为迫切需要。本文介绍了财务共享中心的特点与意义,以A集团为例,阐述了目前财务管理模式存在的主要问题,进而提出搭建财务共享中心的管理模式的建议,以期增强A集团集中财务管控的能力,提升风险防范的水平,创造更大的价值。

**关键词:**财务共享中心;集团公司;财务管理模式

财务共享的概念最早起源于美国福特汽车公司,在福特公司遭遇前所未有的危机时,通过建立财务共享中心,畅通了信息沟通,通过各部门或各分、子公司之间相互协作,实现扭亏为盈。随后,西方国家的大型企业和集团公司纷纷效仿福特公司建立财务共享中心,也同样发挥了其在企业管理中的重大作用。财务共享中心作为一个新型的管理模式,也陆续从西方传到中国,财政部高度重视,多次发文鼓励大中型企业和集团公司逐步建设财务共享中心,很多大型企业也开始借鉴与尝试。

对于现代企业来说,搭建财务共享中心,既是机遇也是挑战,企业应根据自身所处的发展阶段和规模,结合公司实际来构建适宜的组织架构,这样不但可以理顺公司的业务流程,实时了解和掌握企业的内外部信息,帮助管理者为企业做出正确的决策,发挥其在企业管理中应有的作用。因此,加强财务共享中心的建设与研究,对于发展中的集团公司具有现实意义。<sup>[1]</sup>

### 一、财务共享中心概述

#### (一)财务共享中心的涵义与特点

财务共享中心作为共享服务中心的重要部分,就是将集团内各个分、子公司的财务功能或内容相同、重复性的工作集中在一个组织中,然后统一处理,而不是由各个分、子公司单独进行处理。一般财务共享中心包括以下职能部门:会计核算中心、资金管理中心、成本管控中心、税务管理中心、预算管理中心以及财务综合中心等。

#### (二)企业加强财务共享中心建设的积极意义

首先,企业加强财务共享中心建设能够提高集团的财务管控能力,尤其通过对企业的资金管控,能够为管理者提供决策支持。其次,能够规范集团的整个业务流程,信息沟通更通畅,降低了运营成本。然后,能够提升集团的整合能力,优化资源配置,促进企业实现发展战略。最后,能够直接推动原有的财务人员转型,根据每个财务人员的特质,又尽量发挥每个人的优势,将其分别转型为财务管理人员、管理会计人员、财会技术人员,从而有利于员工提升自我价值的同时为企业创

造更多的价值。<sup>[2]</sup>

### 二、目前企业财务管理模式存在的问题——以A集团为例

A集团是郑州航空港区管委会下属的国有独资公司,于2021年7月28日注册成立,下属六个业务板块,分别是产城发展、城市建设、城市服务、口岸服务(物流展贸)、金融投资和园区运营业务板块。在A集团成立和集团产权重组前,B公司是现有的母公司(未来A集团成为B公司的母公司)。截至2021年8月底,B公司下设二级全资子公司11家,二级控股公司3家,三级全资子公司7家,三级控股公司2家,共计23家。因为历史遗留的原因,目前的财务管控是集权和分权相结合。其中有4家二级全资子公司、5家二级控股公司均设有独立的财务部门,且财务人员配置较齐全。该模式存在以下管理中的问题,具体包括:

#### (一)分散型的财务组织管理成本高昂

由于集团公司成立前,有些公司单独设立财务部门,各岗位人员配备较齐全,而另外大部分公司,单独只设有会计岗一人,出纳有兼职两家公司的,也有兼职一家公司的,有些公司业务复杂,而有些公司业务单一且业务量不大或者业务单一但业务量大,正因为现有的财务管理模式,导致无论是人工成本,还是沟通成本等均比较高,业务量大的公司会计或者出纳经常产生不满情绪。一方面,导致信息沟通不顺畅,工作效率低下,沟通成本增加;另一方面,情形严重的导致该会计岗人员频繁更换,招聘成本、人工成本大幅度上升。

#### (二)对下属企业财务管控不力

B公司本身建立了内部控制制度和相关规章制度,下属各子控公司有些参照B公司的制度,有些公司根据自身的规模、业务性质建立了相关制度,会计核算使用的会计政策、会计估计不一致,加之使用的财务软件也不统一,B公司管理层想要了解和掌握各下属子控公司的经营状况,全靠人工收集各种信息,因信息量巨大,中间沟通传递的环节也较多,最后收集过来的信息很有可能失真,甚至可能出现下属各子控公司为了自身的利益而舞弊的现象。<sup>[3]</sup>

### (三)会计信息系统重核算无法满足管理需求

目前B公司以及下属23家子控公司的财务软件均只是简单地对企业过去发生的经济业务记录、计量、报告,无法预测未来,也不能自动生成管理报表。管理者和使用者要么无法实时了解和掌握企业面临的各种内外部信息,获取的信息要么因从各个不同财务软件取数口径存在不一致,要么因上报信息者个体差异理解存在偏差,导致无法满足内部经营管理的需要,为管理者决策提供支持。

### (四)参与企业经营管理意识缺乏

现有的财务管理模式,基层员工的普遍心理都是干好自己手头的工作,拿着现有的固定工资,自我定位不清晰、不准确,财务管理的意识和参与企业决策的意识基本没有。导致在实际办理业务过程中,纯粹是机械性地工作,业务和财务几乎分离,业务来找财务解决问题,财务认为跟自身没关系,就算有关系,也会认为不在自身的权限和责任之内。久而久之,一方面财务无法很好地帮助业务部门提供具有参考意义的建议;另一方面,财务和业务渐行渐远,公司的实际业务无法造就一个学习型、综合型的财会人才,最终形成恶性循环。

### (五)会计管理模式难以适应未来会计管理的发展

现有的会计管理模式,基层会计和出纳无暇充电学习,比如学习最新的财税知识,国家新出台的法规、政策等;而且由于财务岗位缺乏明确的轮岗机制和晋升机制,导致基层员工逐渐产生惰性心理或者是懈怠心理,将导致越来越多的人被社会淘汰,原有的财务核算人员绝大部分工作均将被人工智能取代,管理会计人员、财务管理以及财会专业技术人员将会脱颖而出、现有的会计管理模式已难以适应未来会计管理的发展。

### (六)基层财务人员综合素质普遍不高

目前整个集团财务共计49人,管理岗6人,基层财务人员共计43人,以上43人中共计5人为注册会计师,出纳8人,其余35人为会计或内部审计岗,由此可以看出绝大部分人员均为普通员工,由于长期处于基层,不被业务部门重视,加上工作枯燥乏味,财务部门员工普遍情绪比较低落,久而久之,越来越不擅长对外沟通、协调工作,大家都只会日复一日地干好手里的现有工作,思维固化,更别提主动地将自己所积累的知识、经验与业务结合起来。<sup>[4]</sup>

## 三、搭建财务共享平台的财务管理模式的建议

### (一)按照职能板块建立财务共享中心

为了加强集团财务集中管控,规范业务核算,提高工作效率,A集团可以按照财务管理的各项职能,建立财务共享中心,可暂设财务总监和副总监各一人,下设预算管理中心、资金管理中心、核算管理中心、审计中心和综合管理中心。预算管理中心负责集团公司的全面预算管理的日常工作;资金管理中心负责后续集团公司资金池的建立、资金收付类的结算工作以及融资管理工作;核算管理中心负责会计的基础工作,包括核算、上报各项财务和非财务信息;审计中心负责对整个

集团公司内部控制建立与实施情况进行监督检查工作;综合管理中心负责财务共享中心的内勤、配合财务负责人对外协调、沟通、统筹工作。各管理中心相互配合、信息沟通有无,形成一个良好的工作运行机制。

### (二)统一财务管理制度和财务软件

A集团公司搭建好财务共享中心的组织架构后,统一财务管理制度和财务软件是保证共享中心有效运行的基础。这样在对业务核算时保证了会计科目的一致性,集团公司获取的各项财务信息取数口径也一致,规范了业务核算,降低了财务报表和各种管理报表错报的风险,便于集团公司管理者做出正确的决策。其次,还应建立长效的沟通机制,包括执行、运营、管理层面的沟通机制。执行层面应做到各业务部门之间,各业务部门与财务共享中心之间信息沟通有无,以方便财务人员更好地理解业务的实质,从而有利于财务人员利用自身的知识储备和经验规范业务的核算或者参与到业务中提出可行的、有意义的建议。运营层面应做到时刻捕捉企业的内外部信息,分析企业的优劣势、面临的机遇和挑战,帮助战略管理者做出决策,还应做到将收集的各种信息反馈至财务共享中心相关人员。管理层面应做到以例会的形式分析总结公司的经营状况以及下一步的工作安排,并将会议结果以公司文件的方式传达至每位员工。总之,建立长效的沟通机制,是财务共享中心顺利运转的有效手段。

### (三)完善财务信息系统

先进的信息化水平是构建财务共享中心必不可少的手段,A集团公司应该统一财务软件,建立较完善的信息系统。该信息系统可以快速生成不同的使用者所需要的信息,从而满足企业内部管理者和外部客户、供应商、监管机构的需求。这样,一方面,财务核算的工作效率提高,可以把大量的核算人员从繁杂的工作中解放出来,投身到企业的财务分析、财务管理等工作中。另一方面,因财务人员个体差异而导致的职业判断差异缩小,提高了会计信息的质量,管理者也可实时了解和掌握企业的运营状况,帮助管理者提供决策支持。需要注意的是,完全启用新的财务软件是一个循序渐进的过程,可暂时让新旧财务软件同时运行一段时间,以保证历史财务信息不丢失。<sup>[5]</sup>

### (四)促进业务服务和财务服务深度融合

财务工作之所以需要与业务工作相融合,主要有以下两点原因的考虑。首先,财务管理的精髓在于服务公司、为管理者提供决策支持、最终为公司创造价值。其次,业财融合是当前和未来发展的方向,也是财务会计向管理会计转型的必要条件。因此A集团公司应推动财务人员融入业务工作中,参与到企业的生产经营全过程中去,发挥财务管理应有的作用。财务工作与业务工作相融合,具体可从以下三点来操作:第一,财务人员要加强事前预判的能力,要努力成为业务部门的搭档,可以在公司开展各项业务之前就让财务人员参与进来,这样财务人员才能了解要开展的业务的实质并提供具有参考

性的建议。第二,财务人员要增强财务分析的能力,要注重过程控制和事中分析,具体问题具体分析,而不是流于数据报告的表面,要找到数据背后深层次的原因,深度挖掘分析,提出解决问题的措施,最终更好地为管理者提供决策支持。第三,加强与各业务部门之间的沟通,关注公司的经营状况,并及时反馈,比如经常关注公司的预算指标完成情况,对预算执行过程中发现的问题及时预警和提醒给业务部门和管理者,并与业务部门共同商讨解决问题的方案,真正地做到财务工作服务于业务工作。只有财务工作与业务工作的深度融合,才能最终形成一个互相独立、互相依存的良性工作机制。

#### (五)推动财务会计人员向管理会计转型

在大数据和人工智能的时代背景下,会计人员在未来的职业发展中想要立于不败之地,唯有先从自身开始,转变观念,积极地向管理会计转型;企业为了向上发展希望每位员工出谋划策,同时为了营造良好的企业文化,应该建立绩效考核机制,将员工的工作绩效与公司的业绩挂钩。一方面,财务部门负责人可以配合人力资源部门对现有的财会人员进行摸底,识别每个人的特质和优劣势,对财会人员实行内部培训,优化人员知识储备结构;另一方面也可以聘请外部机构对其培训或者派出员工进修,推动财务会计人员向管理会计转型,最后形成财务技术人才、管理会计人才、财务管理决策人才等人才队伍。在逐步转型过程中,对各个岗位进行适当的人员配置,可以保证工作得到有序开展,同时也能理顺业务流程,提高工作效率。

#### (六)提升会计人员的专业素养和综合素质

构建财务共享中心,建立健全会计队伍很有必要。为了顺利搭建财务共享中心,发挥其在集团公司中应有的作用,A集团公司首先得摸清现有的会计队伍情况,加强培训,提升会计人员的专业素养和综合素质。可采取以下两种方式:第一:内部培训,通过例会或者研讨会的形式解决实务中的问题,大家互相借鉴好的工作经验和方法,互相学习各自的长处。第二:聘请外部机构进行专业的指导,比如,国家出台新的政策、法规等,可以参加外部的中介机构组织的专业培训,也可聘请讲师来公司对员工进行培训,这种方式的好处是可以快速了解和掌握新政策出台的背景和其真正的含义,以方便未来在实际工作中正确地运用和防范公司风险。最后,人力资源部门还应健全和完善人力资源薪酬制度、岗位晋升机制和轮岗机制,同时配合集团公司财务部门负责人合理安排人员的岗位,以解决财务人员的后顾之忧,让财务人员真正地实现责任、权力、利益相统一。<sup>[6]</sup>

总之,搭建财务共享中心,首先得找准时机,然后集团公司应根据自身的实际情况,结合集团公司下属公司不同类型的业务板块和企业文化,将业务嵌入信息系统,同时,梳理业务流程,对职能板块相同或类似的业务集中至共享中心处理,这样才能保证传统的财务管理模式循序渐进地切换为新型的管理模式;管理层和基层员工对于公司的改革也不会感到不

适或抗拒。如果新的组织架构运行顺畅,将极大地缩减公司的运营成本,增强集团公司财务管控和资源整合的能力,提升集团公司整体防范风险的水平,帮助员工在实现自我价值的同时为公司创造更多的价值。

#### 参考文献

- [1]周敏仪.基于财务共享服务中心的会计管理模式改进策略探讨[J].现代商业,2020(06):158-159.
- [2]潜爱芳.基于财务共享服务中心的会计管理探究[J].全国流通经济,2020(21):166-167.
- [3]李启芬.基于财务共享服务中心的会计管理浅析[J].纳税,2019(21):95+97.
- [4]吴玮.浅谈基于财务共享服务中心的会计管理模式设计[J].纳税,2020,14(27):117-118.
- [4]方警.财务共享服务下管理会计信息化有效实施策略[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2021(04):86-87.
- [5]梁孔云.财务共享下财务会计向管理会计的转型分析[J].中国乡镇企业会计,2020(21):268-269.
- [6]卫菁华.浅谈基于财务共享中心的会计管理模式设计[J].商业会计,2019(05):165-166.