

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.006

财务共享服务中心在集团公司中的应用研究

商 侨

(辽宁春天易溯信息科技有限公司,辽宁 沈阳 110167)

摘要:随着时代的变迁,科技的进步,很多公司迅猛发展,成了大型集团公司或跨国公司。新的经济形式下,传统的管理模式已不再适应集团发展的需要,财务共享服务中心这一集中式的管理模式便顺势而生。基于此,本文深入研究了集团公司启用财务共享服务中心的必要性,如有利于减少企业各项成本费用,便于资金集中管理,为企业管理层及时快速的提供有价值的参考数据等;在此基础上进一步阐述了财务共享服务中心建设的关键点,并提出了建设过程中的相关建议,以期为集团公司更好地发展提供参考。

关键词:财务共享中心;集团公司;应用研究

财务共享模式是将集团公司各子分公司的相同业务、收付款业务以及大量重复性业务,集中在共享中心统一处理,以便使财务管理更加集中化、规范化、精细化以及科学化。建立财务共享服务中心,是集团公司发展的必然趋势,是财务管理发展的方向。

一、大型集团公司启用财务共享模式的必要性

(一)有利于集团公司的集中管控,统一战略目标

很多跨国公司、大型集团公司,规模庞大,组织结构复杂,各子分公司财务岗位工作流程相似,存在大量重复性工作,人工成本极高,大量的企业资源被浪费。建立财务共享服务中心,将部分事务性的功能如费用报销、往来账款、现金收付等业务,通过标准化的运作模式,在财务共享中心统一管理,这样不仅可以最大程度地减少重复投入,减少审批流程及审核人员,降低人工费用及运作成本,提高集团公司的运营效率;而且有利于集团公司领导快速获取各分支机构的信息数据,对其在运营中存在的问题,便于及时发现、及时调整,推进企业战略目标的实现。^[1]

(二)有利于提升财务管理质量,降低财务风险

启用财务共享模式后,财务人员统一办公,集团公司各分支机构的财务数据,整合到共享中心集中处理。各分支机构仅通过扫描原始报销单据,即可实现数据对接,自动生成记账凭证及各项报表。财务人员彻底摆脱传统的核算工作与实际业务相脱离的状况,将其财务专业技能提升到管理的层面,并与业务相结合,真正实现财务管理的指导作用。

与此同时,财务共享服务中心的建立,不仅简化了财务工作程序,也减少了记账错误的概率;还便于集团公司及时发现各分子公司存在的财务问题,如记账错误、审批报销流程不规范、往来款收付不及时、费用支出虚假入账等。建立财务共享中心,有利于规范各项流程,解决各种财务问题,降低财务风险。^[2]

(三)有利于资源集中管理,减少各项管理成本

启用财务共享模式后,会计处理形成规模化,可促进共享中心对各分支机构的财务工作进行更加全面细致、有针对性的高效率管理。集团公司通过对各分支机构的报销款管理、往来款管理、现金收付款管理等,可以间接地监控各分子公司的业务行为,实现实时监督与监控。在财务共享服务中心,将各地区公司的资金统一管理、集中调拨,便于资金的融资与投资,最大程度地提高资金的使用效率。

同时,集团公司建立财务共享服务中心,有利于整合内外部资源,在市场开发、物料采购、产品销售等环节可以获得更充足的信息资源,通过资源的合理配置,有利于降低各项成本费用,大幅度提高企业利润。

(四)有利于数据信息的快速传递,为管理者提供决策信息

财务共享模式建立后,各分支机构的管理层级减少,集团公司可以及时快速地获得各项财务数据,保证了财务信息的时效性和准确性。集团公司运用财务共享模式不仅可以更快捷地对成本进行管控,还可以结合信息系统,及时获得经营中的各项信息,为执行企业既定战略目标提供数据支持。

二、财务共享服务中心建设过程中的关键点

(一)建立统一的业务处理流程

在财务共享服务中心要处理多个地区或国家的分公司业务,而各个地区或国家的政策不同、工作流程不同,因此必须要建立一套统一的业务处理流程,一套既有利于数据业务的统一处理,又符合各国各地区相关政策的标准化工作流程。以此不仅可以解决过去分散式的财务管理模式,通过对数据的统一归集与管理,生成统一的财务分析报表,还可以解决财务控制和决策职能相互重叠的问题。^[3]

(二)建立统一的信息化管理系统

传统的费用报销流程是先由报销申请人填写纸

质的报销单,再由各级领导审批签字,然后由财务人员对于符合报销申请要求的费用进行付款。其付款审批流程滞后于集团公司的规模,无法在财务共享服务中心集中处理。因此,集团公司应充分利用现代化的信息技术手段,建立起一套适合本集团公司实际需求的信息管理系统。通过该系统可将全国各地分子公司的同类业务集中处理,有效提升工作效率。

(三)积极防范税务风险,提升信息质量

集团公司各分支机构的财务业务在共享服务中心集中处理,虽然可以节约大量的人工成本,但也存在着诸多问题。比如各地区的分子公司工作流程不同,税务部门的要求也不尽相同。共享中心的标准化模式,很难完全适应所有的地区。地方公司一旦出现税务稽查,由于地域的问题,人员调动困难,难以配合税务部门的相关检查,极易出现税务风险。近年来,我国在财政及税务方面变化频繁,地方政策与税务申报流程也时常更新。财务共享服务中心需要根据宏观环境的变化,不断修订财务流程的标准化,以满足不同地区的需要。

另外,共享模式建立后,各地区公司的财务管理由集团公司统一控制,其财务职能将被削减,财务人员受专业能力的限制,加之不参与实际业务,财务人员实际工作中存在的业务差错,难以监督与控制。存在的舞弊现象,很难被发现,生成的财务数据,不能真实地反映现实业务,会计信息质量存在较大风险。^[4]

因此,集团公司建立财务共享服务中心,应采取积极措施,防范因集团化、规模化、标准化而产生的税务风险和信息安全风险。

(四)加强人员的稳定性

共享中心建立后,财务人员将面临重组,财务工作被集中在共享服务中心所在的国家或地区,由于受到地域的限制,人员离职率将会大幅度提高。而共享中心的财务工作重复性较高,大部分员工缺乏积极主动性。同时,在财务共享中心,急需高素质、高技能的管理型人才,能够及时、准确地把控整个集团财务数据,并深入了解企业产品、企业业务状况,懂得用财务管理指导业务的综合性高级管理人才。

因此,建立财务共享服务中心,应当建立起高层与基层的人员架构,并采取积极措施转变财务人员的传统思维,增强各个层级工作的磨合度,稳定各层员工,为财务共享服务中心的建立打好人员基础。

(五)加强集团公司与各分支机构之间的沟通

很多大型集团公司下属分子公司众多,遍布全国各地甚至世界各地。地域文化、语言及思维方式差异较大,在集团内部实行标准化,难度较大。不同的地区,会产生不同的思维及理解方式,如果沟通不畅,会导致标准化的制度难以实施。

财务共享服务中心建立后,影响到的不仅仅是财务部门,集团内所有分支机构的行为模式都将改变。各分子公司的资金在共享中心集中管理后,其权利将被削减,各公司的负责人难免会产生抵触情绪。与此同时,费用报销审批流程也发生了改变,所有的报销申请通过报销系统在共享中心统一处理,无法区分轻重缓急,对于需要紧急处理的申请,容易被搁置。报销时所有原始报销单据需要逐一扫描清晰并上传,业务部门的费用申请数量较大,发票较多,无形中加大了报销的难度,业务部门会产生烦躁心理。如不能及时进行有效沟通,将阻碍共享中心的建立。

(六)关注共享数据平台信息的畅通性与安全性

财务共享模式的建立,需要依托一套完善、高效、安全性强的现代化信息管理系统,该系统可以兼容各分子公司各项管理软件。而各分支机构的管理系统数量较多,如ERP财务软件、CRM客户管理软件、OA办公协同软件、图像管理系统以及自行开发的系统等,都要与共享中心的管理系统对接,且数据的传递需要高速、畅通。对接技术难度较大,对相关技术人员的要求较高。生成的系统极易出现数据错误或系统不稳定,导致数据对接失败。如共享中心与各分子公司使用两套系统,数据的归集仍然采用人工上报的方式,数据将失去可比性,造成资源浪费,共享中心的建立将失去意义。^[5]

同时,建立共享数据平台还应格外关注网络的安全性。目前,网络被黑客非法访问、木马植入盗取数据信息的案件时有发生。集团网络平台一旦被黑客入侵或系统存在病毒,数据被盗或损毁,公司的商业机密将被泄露,资金的安全性将面临风险,集团的整体运营将面临瘫痪状态。

因此,集团公司网络平台的安全性、稳定性及畅通性,是财务共享服务中心建立的重要基础。

三、关于财务共享服务中心建设的相关建议

(一)管理层应提高重视程度,建立并规范标准化运行机制

首先,集团公司应根据自身特点和集团长远规划及战略目标,制定一套既符合国家相关法律法规、会计准则,又能满足各个地区需求的财务管理制度、管理流程及各个流程的标准化,明确各个岗位职责及工作范围。其次,对各个流程进一步细分,如财务岗位制定审批流程、确认核算标准、预算指导方案、数据统计流程等,并制定内部控制的相关标准。最后,流程制定好后,先将其中的部分功能在共享中心和部分分支机构间试运行,如费用审批功能等,试用过程中,如发现问题立即做出调整。一项功能测试好后,再马上运行另一项功能,如发现问题再做出调整。反复测试,直到所有功能均成功运行。

(二)依托互联网技术,建立现代化信息管理系统

大型集团公司应聘请高技术网络及软件人才,开发出一套可以满足企业实际需求的信息管理系统。同时开发该系统的手机端程序,通过该系统可实现费用的线上申请、线上审批,将纸质办公转化为网络办公,变传统的报销流程为网络流程。业务人员报销时不需要拘泥于固定的地点,在任何地方通过手机扫描原始报销凭证,并在手机客户端提交报销申请,即可实现报销的全部流程。该系统应根据报销的紧急程度,设置不同的级别,对需要紧急处理的申请,应做特别提醒。确保每个地区每个岗位的工作不会因地域的影响而滞后。

技术人员还应建立大容量数据库,可容纳整个集团所有财务会计信息及业务数据信息,并对所有信息进行定时备份,避免因意外因素导致数据丢失。

(三)利用现代信息技术,提高会计信息质量

建立财务共享服务中心后,所有地区的付款申请均需在信息管理系统上提交。费用审批完成后,可自动生成记账凭证及各项统计报表。该系统还可自动识别发票的真伪。这样不仅可以降低记账错误的风险,还可以统一核算口径、核算方法,提高会计信息质量。生成的数据既有可比性,又有很高的参考价值。通过对系统不同权限的设置,相关管理人员可以随时调取所需数据,实现了数据传递的时效性。

此外,集团公司还应不定期地委派专人到各分支机构指导并检查工作,对于分支机构所存在的问题,应及时予以调整。同时检查分支机构业务及财务部门的工作流程,杜绝虚假或重复报销,降低税务风险。

(四)提升人员素质,建设集团公司企业文化

集团公司应打造出具有人文特色的企业文化,以多渠道多角度的方式进行宣传,加深员工对共享中心的认识与理解,尽快适应这种新的财务结算模式。集团内员工实行一体化管理,无论在共享中心还是在各分子公司,均有相同的管理标准。

公司应建立员工之家,定期组织领导和员工之间的谈话。集团公司还应定期组织员工职业道德和职业技能培训、人员轮岗调动、制定人才培养计划,并灵活应用平衡计分卡建立完善的绩效管理体制。对于提升了相应技能的员工,集团公司予以提供相应的岗位提升及薪资调整,最终实现企业与员工的双重发展。

(五)重建财务构架,加强共享中心与各分支机构间的沟通

在财务共享服务中心,摒弃传统的金字塔式架构,将整个集团的财务岗位设置成一个管理中心。

各分支机构只设置一个成本管理岗位,配合并监督业务部门的工作,其他职能统一归集到共享中心管理。在共享中心设置多个工作组,每个工作小组负责下属几家公司的财务核算与管理的工作。每个分子公司的财务岗位向其对应的负责小组汇报工作。各子分公司的工作如遇到问题,可立即向直属负责小组汇报,负责小组的员工应立即解决问题,如无法解决,需及时向集团公司领导汇报。如有需要,负责小组还可以到相应管辖地区的公司进行现场指导。财务工作专人负责、专人指导,有利于集团公司的财务工作更加流畅、细致、高效。

(六)整合各项管理系统,加强网络信息的安全性

首先,集团公司应对各分支机构的软件管理系统进行分析与评估,删除应用价值不大的系统,摒弃与集团管理系统相似的软件,减少因与共享中心管理系统对接而产生的困难。其次,集团公司应根据各软件的特点,制定系统对接操作流程。最后,努力提升共享中心管理系统的兼容性,打造出高效、畅通的数据共享平台,实现财务数据与各类企业信息的无缝对接。

同时,集团公司应加强网络信息的安全管理,搭建安全防火墙,安装覆盖面广的杀毒软件,定期检查并杀毒处理,防止病毒及黑客入侵。对数据库文件进行定期备份,集团公司还应建立紧急预案,防止极端情况下对数据的破坏。公司员工也应加强风险意识,防范外部存储设备感染办公电脑。

四、结语

财务共享模式的建立是当前形势下的必然产物,共享中心可以从多维度、多视角提升企业财务管理的软实力,使财务管理渗透到企业运转的各个层面,成为企业战略目标、全面预算、市场指导、生产销售、产品监督、品牌推广、人力资源管理 etc 全方位运作的指导基础。但是,这一条变革之路收益与风险并存,集团公司高层领导应坚定信念、风雨前行,树立行业标杆。

参考文献:

- [1]吴小燕.集团公司财务共享服务中心应用的问题研究[J].时代金融,2021(8):82-84.
- [2]卢永余.试谈财务共享服务在集团公司中的应用[J].中国商论,2020(4):125-126.
- [3]孙洁.财务共享中心在集团企业中的应用研究[J].中国商论,2020(2):166-167.
- [4]方敬敏.财务共享服务中心在集团公司中的应用研究[J].中国商论,2019(14):168-169.
- [5]朱建.财务共享中心在集团公司应用中的思考[J].会计师,2016(7):25-26.