

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.008

关于企业集团财务共享建设的思考

朱金丽

(青岛人才在线服务管理有限公司, 山东 青岛 266000)

摘要:文章先分析了企业集团财务共享建设的目标定位和建设要点,包括打造价值创造型财务模式、借助数据库强化财务控制、创新扩展财务工作思维,随后介绍了企业集团财务共享现存问题,包括体制不灵活、远程沟通不畅、人员流失,最后介绍了企业集团财务共享建设对策,包括创建灵活的管理体制、优化企业集团远程信息交流、加强人才队伍建设,希望能给相关人士提供有效参考。

关键词:财务共享;企业集团;建设对策

现代化发展背景下,随着信息技术和经济水平持续发展,国内大部分集团企业开始重视财务共享建设工作,通过合理开展财务共享建设,能够帮助财务人员减轻工作负担,优化企业管理,提升企业价值创造力与核心竞争力,但结合集团企业现存财务管理现状分析,依然存在一定问题,为此需要制定针对性措施,辅助企业有效开展财务共享建设工作。

一、企业集团财务共享建设目标定位

共享原本属于信息技术领域名词,在诞生共享服务后,逐渐成为企业全新服务管理模式,在全面整合不同分散式业务功能基础上,促进企业资源全面优化配置,创新管理流程,整合财务运行,确保企业能够把有限的精力和资源放到核心经营业务当中,打造良好竞争优势,实现控制运营成本、优化运营质量、提升发展效率的目标。

财务管理领域应用共享服务能够帮助优化财务管理效果。设计财务管理实践中,因为核算业务具有较高的标准化程度、重复性强、业务量大,满足共享服务实践要求。通过合理开展财务共享建设工作,可以进一步提升财务工作效率,促进财务管理流程实现标准化发展,财务共享除了进一步加强日常财务核算管理强度之外,需要明确财务核算业务定位,成为提升财务共享工作价值和服务质量的核心手段。

二、企业集团财务共享建设要点分析

(一)打造价值创造型财务模式

企业集团进行财务共享建设阶段,需要对企业内部原有管理控制体系以及组织架构进行全面打破。从最初的庞大事务处理模式转化为价值创造型财务工作,针对企业相关业务流程实施全面再造,本质上属于创建财务共享模式的过程。传统模式下的财务管理以及财务核算因为地域因素限制,需要企业在集团下分布于全球各个区域子公司创建财务部门,创建以集团外派为核心的财务分散化管理模式,开展独立核算,把定期汇总报表进行定期层层上报,

这种传统管理方法在企业发展初期拥有明显作用。但在企业发展规模持续扩大背景下,尤其是执行国际化战略集团,长期应用分散管理模式过程中降低整体管理效率,单一独立数据库无法保证财务信息质量。为此,财务共享建设能够帮助顺利改善上述问题,引导企业集团合理创建全球化财务共享中心,引导企业从最初的庞大业务处理朝着价值创造模式转型发展。使企业形成战略财务、共享财务和业务财务全面融合的财务组织系统框架。

战略财务能够为企业战略规划服务,通过有效衔接把集团战略顺利转换成财务战略,企业财务人员负责对相关战略规划进行全面推行,做好实施过程以及实施进程控制,负责建设完善财务体系,对企业资源实施优化配置,建设财务体系,加强风险管理,做好资本运行管理。共享财务即将不同下属企业易标准化和具有较高重复性核算业务全面分离出来,集中传送至财务共享中心进行统一处理,取缔不同子企业中的财务岗位。业务财务支出各个子企业内部业务管理活动,业务财务部门对应财务人员和不同企业前端业务单元进行同步合作,为业务单元提供有效的决策支持和咨询服务,帮助下属企业全面提升整体经营管理质量,促进企业顺利实现公司战略和财务战略。

(二)借助数据库强化财务控制

企业从最初简单财务核算与数据处理转化为以数据库为基础的强化财务控制,独立化财务信息数据作为集团数据基础来源,随着企业集团不断发展扩张诞生各种问题,比如因为企业管理层级过多,无法及时获取各种汇总信息,同时各个部门之间信息较为独立,从而影响集团管控质量,降低管理层决策时效性。处于新时期大数据技术和信息技术快速发展时代下,信息获得性和时滞性将会影响企业战略实施。为了改善上述问题,需要积极开展财务共享建设工作,全面推广财务共享服务,并在企业内部打造扁平化财务部门,促进财务部门将全部精力集中

到决策分析当中,促进财务工作从简单数据处理转化为以数据库为基础的财务控制模式。

财务共享中心能够促进企业财务核算朝着标准化和简便化方向发展,使财务核算与决策分析职能顺利分离,确保财务人员可以将更多精力放到财务决策分析当中。为此组织价值除了提升财务核算效率之外,还可以从数据管理分析方面体现出来。共享中心所形成数据分析功能,以管理对标位置,针对拥有相同业务性质的数据信息实施综合对比分析,提升整体管控职能。立足于企业集团整体发展视角综合分析财务工作,促进财务职能顺利转化成为企业集团提供有效决策参考和决策支持的战略合作伙伴关系。借助共享中心为基础的数据库实施集中核算,在企业集团中发挥出应有作用,管理对标,成立财务共享中心后,对企业内财务权责义务和财务结构进行优化分配,共享中心相关信息系统会随着技术发展持续优化,利用IPA技术以智能化技术手段和税务系统进行积极对接,促进信息系统持续发展和完善,引导业务流程的标准化发展,形成特色信息优势。通过合理应用共享中心内多样大数据信息,使主营业务、同类企业间横向比较作用越加突出,有助于顺利开展成本管控工作,全面优化企业相关业务标准^[1]。

进行财务共享建设,需要针对企业现有财务组织结构实施全面创新改造,并对财务工作相关责任主体实施重新设计划分,转变企业管理体制和内部管理方式。为此通过强化内控管理,实施有效财务监督,健全核算体系,加强风险控制,也是企业开展财务共享建设工作核心,优化管理人员综合管理,减少暗箱操作进行费用套取的机会,全面提升财务核算效果。

(三)创新扩展财务工作思维

积极转变财务管理观念,创新财务工作思维,以财务共享创建服务中心平台,企业集团想要顺利实现预期财务转型发展目标,需要集团积极创新传统财务工作理念,以全新战略目标为核心有序开展财务管理工作。此外,还需要财务人员不断创新工作思维理念,扩展财务工作视野,立足于集团整体发展视角入手,综合分析财务工作,把传统模式下的业务控制和业务处理为核心的工作模式进一步转化成决策支持以及战略伙伴为主导财务管理方法,财务管理者在其中所发挥的作用逐渐转化成价值管理者。

创新扩展财务工作新思维,为此需要企业财务人员进一步突破传统模式下财务管理思维观念,扩展财务工作视野。财会行业未来发展主要是由企业财务数据和业务信息以及现代化技术之间融合协同所决定的,能够促进企业实现财务和业务工作一体化发展。在共享中心相关业务流程不断发展完善和

标准化建设中,财务部门并非将其单纯当成某种服务性辅助部门,而是当成企业集团的有效合作伙伴,支持企业合理制定各种宏观战略目标。为此,财务人员需要持续创新财务工作思维,利于宏观战略视角扩展各项知识,融合全新商业模式以及金融法律知识,扩展战略思维能力,积极参与企业战略决策分析,辅助企业在全局化经营发展中提升综合竞争力^[2]。

三、企业集团财务共享建设问题

(一)体制不灵活

结合某一大型企业集团实际发展状况分析,准确识别、分辨和总结企业集团在财务共享建设方面的现存问题,辅助利用组织管理和先进技术处理该种不接轨问题,促进新建系统和企业集团顺利对接。因为企业集团建设时间较长和某种特殊性,拥有特殊企业文化,经过长期积累所形成的企业组织架构拥有良好稳定性,和打破既有组织框架创建财务共享模式依然存在某种条件差距。财务共享顺利实施离不开企业组织架构创新,和企业现有财务模式形成明显冲突和矛盾。除此之外,企业集团承担了造福员工、回报社会以及报效祖国等责任,和单纯追求经济效益比起来,当前企业追求的主要是更加安全、稳定的经营环境。为此在现有较为稳定的工作机制下,需要对组织关系进行合理协调管理。

(二)远程沟通不畅

企业集团在财务共享建设中依然存在远程服务和沟通不畅等问题发生,企业集团通过创建财务共享中心,把下属子公司所属财务权限全面整合上收,减少地方财务岗位编制。财务共享建设主要是以远程统一服务模式为主,一旦财务信息的处理和传递产生停滞问题,容易丧失决策有效时机。针对远程沟通,需要注重提高联系沟通实效性。

(三)人员流失

企业集团中的财务共享中心在部分企业内被进一步称作是会计工厂,主要是以抢单制作为主要作业模式,内部绩效考核普遍是以计件制为主,从表面看起来如同共享中心内部加工厂,员工作为其中各个环节主要操作人员,员工具体工作内容普遍是各种具有较强重复性业务处理工作,大量简单性业务操作相对枯燥,再加上整个工作环境较为封闭,从较大程度上限制了员工未来发展。立足于可持续发展视角,员工假如没有顺利学到各种新知识,提升自身能力水平,得到心理层面满足感和成就感,简单重复各种机械化操作容易导致人才大量流失。为此,企业需要重点关注企业财务共享中心中的人才流失以及人才发展等问题。

四、企业集团财务共享建设对策

(一)创建灵活管理体制

为了应对企业中财务共享体制灵活度不足的问

题,建议企业可以率先采取试点工作、共享服务和分步实施方法展开各项活动,并在企业集团内部实施综合整改。对于企业集团内部当下较为复杂的发展状况,建议财务共享建设中的各个项目率先在小范围内开展试点工作,在持续完善整个财务共享系统基础上进一步扩大服务范围,整体实施按照试点、经验总结、试点范围扩大、再总结以及全面覆盖的顺序逐一深入,避免一味冒进问题出现。此外,在试点工作中,需要不断完善财务共享建设,健全财务会计体系、保障机制,保证企业过渡发展阶段内财务共享工作的有效落实,为财务职能创新转型提供合理支持。集中核算能够帮助减少成本投入,优化综合效能,为顺利实施财务管理进行科学指导和奠定良好基础。集中核算减少成本支出,提升效能,有利于实施统一管理,为财务管理提供结构便利。系统及时防控能够进一步把事后控制转移至事中控制,把事后一个点转化为事中一条线,保证财务管理完整性。

(二)优化企业集团远程信息交流

对于企业集团在财务共享建设中的远程服务和沟通不畅问题,需要采取针对性处理措施解决,远程沟通服务作为企业前期管理模式转型发展中的适应环节,随着先进信息技术发展和共享服务系统持续创新完善,保证远程沟通工作的顺利实施。财务共享中心能够选择设置业务抢单制,通过不同子公司归属区域业务扫描不同单据并直接传输至业务平台。共享中心联系电子凭证进行做账审核,直接把各种纸质单据储存至归属企业内进行有效保管,外部供应商在发现问题后会和相关业务部门积极联系,不同归属地单位需要进一步明确各自业务处理分析,外部供应商需要和所属区域业务密切联系起来,该种条件下远程沟通不会对下属企业决策产生任何影响。针对某些复杂业务核算工作,像是成本核算问题,因为成本结转相对复杂,企业集团能够立足于共享中心,创建专门专家小组,共同开展针对性研究工作,在实现标准化财务管理基础上支持相关业务活动稳定发展。信息协同能够帮助进一步提升业财融合效率与业财融合效果,在信息技术快速发展背景下,大数据应用范围越加广泛,同时也为企业决策提供有效的价值参考和技术支持,为此需要注重信息流通和数据共享,在有效建设数据接口和建设标准化数据信息基础上,促进各个信息系统全面打通。

(三)加强人才队伍建设

针对企业集团中财务共享中心人才大量流失等问题,需要注意在企业集团财务共享中人才流失率并不是十分明显。对于财务共享中心内部员工的未来职业发展问题,建议企业每年定期招聘全新员工,促进财务共享中心实现快速轮岗,准确把握财务共

享中心各项操作流程和操作规范,未来联系业务单位实际需求分配至集团总部和属地单位,接触具体业务经营,实施综合分析管控,为后期战略财务和业务财务等领域发展奠定良好基础。对于企业集团中人员包袱过重问题,导致的成本增加现象,需要率先分析和财务共享中心相联系的各种间接成本和直接成本,第一,直接成本主要是系统初期建设阶段不断上升的投资成本,短期内人工成本不会减少,但立足于长期发展层面分析,机器和低水平员工取代,来控制人工成本。第二,间接成本主要是办公场所转移所形成的成本降低现象。财务共享中心具体建设选址普遍是在人工成本相对较少三四线城市内,所形成的人力成本和房租成本下降。促进财务共享中心实现标准化发展,同类型企业可以充分利用先进的大数据技术实施管理对标,提升综合管理能力,对比分析相关成本费用,促进成本费用全面优化,降低相对成本。

五、结语

综上所述,随着网络信息和经济发展速度不断加快,实施财务共享建设对提升集团企业经济效益具有重要作用,能够促进企业实现可持续发展目标。为此需要对集团当下发展状况进行细致分析,合理设计制定财务共享策略,有效减少财务共享建设中所存在各种风险隐患,及时发现企业财务共享建设问题,提出有效解决策略,促进企业实现规范化和标准化的财务管理。

参考文献:

- [1]易东阳.企业集团财务共享服务中心建设探讨——以碧桂园为例[J].财会研究,2021(9):54-59.
- [2]李峰.企业集团建设财务共享服务中心的关键成功因素分析[J].商业会计,2021(11):81-83.