

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.23.032

# 基于财务共享中心的会计管理模式设计

康 伟

(北国商城股份有限公司,河北 石家庄 050000)

**摘 要:**随着世界信息技术的进步和飞速发展,经济全球化的趋势让跨国企业迅速扩张,我国国内企业规模也随之迅速扩大,国家之间,地区之间业务联系更加紧密,跨区域跨国多元化集团经营的企业比比皆是,为了满足集团化企业发展对会计管理模式的需求,财务共享中心会计管理模式孕育而生且成了目前国际先进企业的普遍做法。本文介绍了财务共享服务含义及特点,阐述了构建财务共享中心对企业发展的意义,分析了当前传统会计管理模式面临的挑战,提出了搭建财务共享平台的会计管理模式的建议。

**关键词:**财务共享中心;面临的挑战;建议;会计管理模式

财务共享服务理念提出要追溯到20世纪90年代,对于财务共享服务的理解,国外率先对共享进行了定义,大部分学者认为Robert W.Gunn等人在1993年提出财务共享的定义是对财务共享最早的认知,他们认为财务共享服务是企业从以往分散的组织结构中获取竞争优势的新型财务管理模式。

20世纪80年代,美国的福特公司借助信息技术的发展,通过流程和规则的标准化,把企业经营活动中分散的、大量重复、具有统一标准且流程固定的会计核算转移到一个独立的新业务平台中,在世界范围内率先建立财务共享服务中心。自此财务共享中心在国际大型公司中,得到了广泛的应用和发展。随着国内企业跨国业务的不断拓展,财务共享服务在国内得到了长足发展。近年来,国内的大型企业集团都开始尝试建立自己的财务共享服务中心,财务共享中心模式也成了国内企业财务转型的主要路径之一。

## 一、财务共享服务概述及构建财务共享服务中心的意义

财务共享服务中心从20世纪80年代产生,至今经历了三十多年的发展,作为新的会计管理模式已经被许多的跨国企业所应用。近年来,国家和政府有关部门陆续发布了财务共享相关规范和通知,财务共享服务在国内本土企业得到了长足发展,进入了快速增长阶段。

### (一)财务共享服务内涵和特点

财务共享服务中心是将共享服务理念应用到财务管理领域,本质是企业管理模式的变革和创新,它把生产企业流水线作业的概念引入会计管理模式中,将传统以会计岗位进行划分的财务运作模式,借助先进信息技术,通过组织架构重塑、标准化体系建设和流程再造,将集团内各企业中相同、重复且易于

标准化的工作进行整合,改造成为流水线的会计工厂,以服务企业战略发展、提升科学管控能力、规范和完善财务管理体系为目标,最终实现业务流程和财务流程无缝对接,提升财务工作效率、降低运营成本 and 财务风险的效果。<sup>[1]</sup>

### 1.财务数据规范化

财务共享服务中心建设,可以有效地将集团各企业的财务数据进行整合和梳理,通过对会计科目体系的统一、会计核算与处理流程的优化以及财务内控制度的修订,规范了财务数据,提高了企业财务信息质量。

### 2.业务流程标准化

集团统一制定的内控制度在各企业具体审批过程中,存在同一事项审批环节与审批顺序不一致等不统一的现象,通过建立财务共享服务中心,财务部门与业务部门对业务流程和财务流程进行详细调研和统一规划,制定标准化的业财一体化审批流程,从而达到规范业务审批流程、精简审批环节、明确审批职责的目的,实现业务审批高效运作。<sup>[2]</sup>

### 3.有效控制人力成本

在共享服务中心模式下,财务人员不再像传统的会计岗位进行工作,共享中心财务人员只需按照企业统一的操作规范和流程,集中处理负责本环节的业务内容即可,平台系统高度的自动化和智能化降低了对财务人员的要求,即使是刚入职的新员工也能胜任。在压缩企业管理成本和减少人员重复投入的同时,也保证了业务处理的准确性和可靠性。

### 4.财务风险管控水平显著提高

大型集团企业,由于财务人员分散在各个分子公司,集团公司要求的各项政策、制度等内容具体在分子公司执行过程中存在较多的差异和随意性,导致执行结果严重偏离,财务风险管控水平比较薄弱。

通过财务共享服务中心平台建立,将分散在各分子公司的财务人员进行集中,所有的财务人员在统一的标准化和规范化的流程下开展工作,集团各项政策和制度得到有效的贯彻落实,大大降低了财务风险。<sup>[3]</sup>

## (二)构建财务共享服务中心的意义

### 1. 规模效应,降低运营成本

通过将集团分子公司的业务集中到财务共享服务中心进行统一的“加工和处理”,实现会计处理的规模化“生产”,实现了包括财务资源、人力资源在内的各项资源的整合,业务通过在财务共享中心集中处理,由于流水线的作业和规模化效益,有效地降低了企业运营成本。

### 2. 集中效应,提高工作效率

将各分子公司标准的作业流程和审批流程进行整合,废除冗余的业务审批流程,在财务共享服务中心统一、专业、标准、规范化的模式下,能够跨区域、跨部门的完成各项业务审批和财务服务,从而促进的企业工作效率的提高。

### 3. 扩展效应,加强内部管控

实现财务共享后,集团各分子公司的财务工作将按照统一流程分配至财务共享工作人员进行处理,所有人员基于统一的标准流程进行各项业务审批和处理,不受各分子公司的影响和人为干预因素,能够强化企业的内控制度及规章制度落地实施,有效地降低企业运营风险。

### 4. 聚焦效应,促进财务职能转型

传统会计管理模式主要职能是会计核算,财务人员往往处于繁重的会计核算工作中,没有太多的时间和精力进行财务数据分析和决策,这样的财务职能已经远远不能满足现代化企业发展的要求。财务共享服务中心凭借先进的信息技术手段,将存在于各组织和部门中的财务人员进行集中,将分散、重复的会计核算工作基于统一的流程和操作规范,通过信息系统进行集中处理,并将资源进行整合,从而使财务职能逐渐向“管理”转型,工作重心放在财务预算、分析、风险监控等方面,通过对预算的控制、数据的分析、风险的控制,对企业发展提供决策依据,促进了财务职能从核算型向价值型的转型。

## 二、当前会计管理模式面临的挑战

### (一)传统会计重核算轻监督

会计主要职能定义为核算和监督,多年来,国内大多数企业认为财务部门主要的工作内容是进行会计核算,过分的重视报表的制作,重视对会计信息的计量以及财务指标的考核,而这些会计工作过多的满足了企业外部的相关者会计信息需求,他们更多的是关注企业的财务状况和盈利水平,财务对业务的事前预测、事中控制、事后分析的职能没有得到充

分发挥,缺乏对提供企业战略决策和提高企业经济效益的支撑。<sup>[4]</sup>

### (二)业务财务融合度较低

一直以来,企业财务部门更多专注专业本身的工作,与业务部门缺乏交流和沟通,甚至很多企业的财务人员还只是满足会计核算相关工作内容,认为会计记账、费用报销、报表制作等是自己的主要核心工作,他们不了解企业业务情况和现状,不能发现财务数据问题存在的业务原因,不仅无法为业务部门提供支持,即便开展了财务管理,也往往从财务专业角度考虑,以满足财务目标为出发点,缺乏对业务的支持和企业战略推动作用。这就造成了财务部门仅仅是数据的简单加工者和被动接受者,业务财务未能充分融合,企业内部未能实现有效贯通,不能充分发挥财务数据对企业经营活动的指导作用。

### (三)财务核算标准化、规范化程度不高

对于大型集团企业来说,由于企业规模的快速扩张和业务迅猛发展,业务板块众多,未能对企业各个板块的财务系统基础数据进行统一规范和要求,使得各企业基础数据各不相同,包括会计科目、供应商数据、客户数据等在内财务基础数据缺乏统一标准和规范。同时,由于企业基层的财务人员水平参差不齐,未按照集团下发各项财务制度开展工作,导致各企业财务核算工作不规范、不统一,造成财务信息质量不高,对财务数据分析造成很大困难,极大影响了企业管理效率和管理水平。

### (四)信息系统集约化程度较低

在我国,财务信息系统很长一段时期是从减轻会计人员手工记账的方面入手,在一定程度上减轻了财务人员的工作压力,但目前现有的财务系统仍未突破传统手工会计核算方式的原理,且很多企业的财务核算记账系统未能与企业ERP等业务系统进行连接,财务系统往往独立于其他业务系统,无法进行数据交互、信息传递以及过程控制,造成了“信息孤岛”现象的存在。

“信息孤岛”的存在导致财务系统和信息系统之间不能通过系统进行数据传送,沟通成本过高,数据失真、信息的可信度降低,会计信息支持企业决策的能力没有充分发挥。

### (五)财务人员综合素质亟需提升

受到传统会计管理模式的影响,一方面,分散化和层次化的财务模式下,大量的基础性工作使得财务人员没有更多时间和精力进行更有价值的工作内容,严重制约了财务人员对业务按支持能力和分析能力的提升。另一方面,财务人员自身对财务共享服务的概念理解不是很透彻,思想观念还停留在以传统会计核算为主要工作内容的影响下,财务人员的思维转型和综合能力势在必行。

### 三、搭建财务共享平台的会计管理模式的建议

#### (一)转变观念,加强对会计监督职能的重视

财务共享平台借助现代化的信息技术手段,建立较为完善的信息化管理系统,将财务的具体职能进行更细致的划分,将财务人员从大量纷繁复杂的日常会计工作中释放出来,使得有更多精力投入到企业监督和控制中,为充分发挥财务监督管理职能提供了技术支撑。企业和财务人员本身应抓住历史机遇,转变思想观念,加强对财务管理监督的重视程度,立足自身的实际发展需要,制定符合企业自身的会计监督体系,通过财务共享平台,实现财务部门和业务部门的多部门监督,将之前的事后监督变成事前预测、事中控制、事后分析,从而使得会计信息价值得到充分挖掘,为企业决策和提升运营管理提供重要保障。<sup>[5]</sup>

#### (二)加强财务与业务的沟通和融合

要做好业财融合,首先要做到作为财务部门要变被动为主动,积极与业务部门进行沟通和交流。作为财务人员,要从自身改变传统观念的会计思维方式,要深入业务一线,与业务部门加强沟通和交流,了解相关业务知识,从业务的视角去思考财务工作,熟悉业务,深入业务,了解业务关键控制点。同时,将财务管理迁移至业务前端,通过对业务数据的预测和分析,及时反馈给相关业务部门及企业管理者,使得企业管理者有针对性地进行优化和改进业务活动,降低企业运营风险。业财融合需要流程一体化,要用信息共享的思维重构财务流程和业务流程。财务流程要以提高企业整体价值为导向,通过信息化的技术方式,将业务流程和财务流程进行融合统一管理,加强企业内部的信息沟通与共享,降低部门之间的沟通成本,切实提高工作效率。

#### (三)建立规范的财务标准化体系

搭建财务共享中心一个重要的目标是实现企业资源的集约化,达到降本增效,提高管理效率。想要更大发挥财务共享的价值,财务核算标准化起着地基的作用。财务共享中心承载了企业大量的数据,要做到从源头获取数据,使基础数据的标准性和有效性得到保障,就必须建立规范的财务标准化体系,这也是对企业实现会计核算集中化处理的必要前提,同时也是建设财务共享中心的重点和难点之一。只有建立规范的财务标准化体系,才能将企业分散、重复的财务核算和账务处理业务予以标准化和流程化,企业才能推动财务部门的管理中心向预算、分析、风险管控转移。

#### (四)统一规划和建设标准化的信息系统

共享系统平台作为载体是财务共享服务得以实现的工具,财务共享中心的搭建需要标准化的信息系统作为技术支撑。财务共享服务系统根据业务流

程,通过提供标准化的接口,与财务记账系统、企业人力资源系统、ERP系统、CRM系统、费用报销系统进行连接,使得业务系统与财务系统之间进行了深度的融合。如银企直连系统,企业通过互联网连接的方式,将企业的财务系统与银行系统进行数据接口连接,实现资金集中管理,企业收付款业务处理实现自动化,减轻了财务人员的工作强度,财务信息银企同步,准确及时记录企业银行业务,准确高效地完成银企对账业务。

#### (五)引进和培养复合型的财务人才

随着信息技术的飞速发展,财务共享中心运营后,财务人员将更多地参与到企业管理和决策工作中。由于长期处于以会计核算为主要工作职责,大部分企业财务部门与业务部门彼此独立,财务人员业务一窍不通,为了适应财务职能转型,企业应注重引进和培养复合型的财务人才,结合企业自身财务共享模式与需求,通过建立完善的培训制度,有针对性的设计培训方式和内容,提高财务人员的专业能力,同时要注重数字化复合型人才的引进和培养,做好财务人员的梯队建设。

### 四、结语

综上所述,财务共享服务中心的建设是一个系统工程,它是以企业战略为目标,对企业的资源进行优化,组织架构进行变革、流程管理进行重塑、人员重新规划的系统性工作。在全球信息技术和数字技术的创新进步和高速发展的背景下,企业的会计管理模式也随之发生重大改变,为了适应未来企业集团今后发展的需要,建设财务共享服务中心是企业战略发展的必要举措,也是推动财务转型、规范财务标准、提高财务效率的重要手段。共享中心的建设是一个长期工程,它将在后期的持续运营和建设中进行完善和改进。

#### 参考文献:

- [1]何平.浅谈基于财务共享服务中心的会计管理模式设计[J].中国市场,2019(12):144-145.
- [2]刘浩.基于财务共享服务中心简析集团化企业会计管理模式设计[J].商业观察,2021(33):63-65.
- [3]赵馨,刘一雯.浅谈财务共享中心会计管理模式存在的问题及对策[J].现代商业,2021(36):166-168.
- [4]魏明.浅谈基于财务共享服务中心的会计管理模式设计[J].现代商业,2022(16):147-149.
- [5]张元元.浅谈基于财务共享中心的会计管理模式设计[J].中国商论,2018(06):130-131.