

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.09.020

企业集团财务共享服务中心建设中的问题及解决对策

彭晓琳

(湖北银行总行计划财务部,湖北 武汉 430000)

摘要:“互联网+”时代,大数据、云计算等现代信息技术对会计核算和财务管理工作产生了深远影响。财务共享服务作为有助于降低运营成本、扩大规模经济效益、加速财务管理转型的一种新型管理模式,已被越来越多的企业集团关注并加以运用。然而,财务共享服务中心从开始建立到平稳运行进而实现价值创造的过程并非一蹴而就,往往会面临诸多问题与困难。本文对财务共享服务中心建设中存在的问题进行深入剖析,并提出对应的解决方案,以期为更多企业集团提供借鉴。

关键词:财务共享;企业集团;财务转型

建设财务共享服务中心是目前国际先进企业集团的普遍做法,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。但是,由于引入我国时间不长,构建财务共享服务中心过程中仍存在一些阻碍其价值发挥的问题。因此,加强对于相关问题和对策的研究,对于促进财务共享服务中心建设,推动企业集团财务管理转型升级具有重要意义。

一、企业集团构建财务共享服务中心的意义

(一)财务共享服务中心的概念

财务共享服务是互联网技术和大数据运用在财务管理领域引发的一场转型革命。企业集团通过建立统一的信息数据平台,将原来分散在各分子公司的信息数据集中起来,并按统一的业务流程进行集中处理,从而为各分子公司提供统一的财务处理服务。财务共享服务中心是企业集团内部的一个职能部门,其根本任务就是为企业集团提供财务共享服务。它通过数据集中、流程整合和职能上收,促进企业集团实现优化组织结构、规范业务流程、提升工作效率、降低运营成本的目标。^[1]

当前,财务共享服务中心按照不同的分类方式,主要有三种形式的分类,其中按技术路径划分,财务共享服务中心有传统型和新型两种;按覆盖范围划分,财务共享服务中心有全局型、区域型和专业型三种;按运作模式划分,财务共享服务中心有基本型、市场运营型、高级市场运营型和独立经营型四种。目前,我国大部分的企业集团,采用的还是传统型的财务共享服务模式,即实现财务人员的物理集中,与原财务部门相分离,组建全新财务共享中心的组织架构。

(二)财务共享服务中心的作用

企业集团的财务工作具有业务量大、重复性高、标准化程度高、处理分散化的特点。随着企业集团业务扩张和规模增长,财务工作的这种特点会带来会计处理效率低下、信息可靠性降低、管理成本高、集团管控力度弱化等问题。为增强整体竞争力,企

业集团必须进行财务管理转型升级,财务共享服务模式应势而生。建立财务共享服务中心对企业集团提升整体竞争力的作用主要体现在以下几个方面:

首先,有利于发挥规模经济优势,实现控本增效。通过建设财务共享服务中心,精简组织架构、统一处理标准,优化专业分工,促进财务工作效率大幅提升;同时,选择在人力成本更低的地区建设共享服务中心,也有助于大幅度降低人工成本。此外,一些企业集团的财务共享服务中心还面向外部客户出售共享服务,其模式不再是通过服务补偿成本,而是通过服务赚取利润,逐步从成本中心转变为利润中心。^[2]

其次,有利于分子公司聚焦核心业务,增强核心竞争力。对于分子公司而言,财务处理通常不是它的核心业务。将财务处理职能转移到集团财务共享服务中心,有助于分子公司将有限的资源集中投入到核心业务领域,凝心聚力打造核心优势,提高核心竞争力。

再次,有利于打造扁平化组织,提升整体管控能力。财务共享服务中心的建立,减少了集团内部纵向管理层次,使管理制度的贯彻执行更加统一、管理信息的上传下达更加顺畅;同时,信息集中度的提高也促进了信息质量和及时性的提升,有助于集团管理层进行信息分析,增强对集团经营的整体掌控能力。

最后,有利于财务管理转型升级,发挥价值增值作用。财务共享服务中心可以凭借其财务专业能力和掌握的信息优势,为分子公司提供财务分析、管理咨询等服务,为分子公司的经营发展出谋划策。因此,建立财务共享服务中心,是财务会计向管理会计转型升级的一条有效途径。

二、财务共享服务中心建设中存在的主要问题

建设财务共享服务中心是一项复杂的系统工程,在具体推进过程中往往会面临以下几个方面的问题和挑战:

(一)战略定位不清晰

建立财务共享服务中心是顺应财务管理转型升级趋势的一项重大举措,但在怎么建设和建设什么样的共享服务中心这个问题上,企业集团必须要有清醒的“自我定位”,不可“随波逐流”。建立财务共享服务中心的根本宗旨是促进组织实现战略目标,因此,财务共享服务中心的目标、架构、功能必须要与企业集团的经营战略相匹配。而实践中,部分企业集团在财务共享服务中心建设前期,未进行充分的调研、分析和规划,导致共享服务中心正式投入运营后,才发现存在组织架构与职责关系没有理顺、业务处理流程与前台业务不衔接、主要功能无法满足集团战略需要等问题,导致共享服务中心的建设不仅没有达到控本增效、提升管理的目的,反而造成资源的浪费。^[3]

(二)风险管控不到位

财务共享服务中心的建设和运营过程中会面临多重风险挑战,其中最主要的是盈利性风险、法律和税务风险。首先是盈利性风险。财务共享服务中心无论是定位为“成本中心”还是“利润中心”,盈利都是其最重要的管理目标之一。“成本中心”模式的共享服务中心通过发挥规模经济效应,通过降低成本的方式为集团整体的盈利作出贡献;“利润中心”模式的共享服务中心,除了为集团整体层面降低管理成本外,其自身还有一定的利润目标。因此,如果共享服务中心不能够充分发挥规模经济效应、不能够通过自身优质服务从内外部客户处赚取利润,则会产生盈利性风险。此外,跨国性的企业集团尤其要关注法律和税务风险。跨国企业通常选择在人力成本较低的国家或地区建立财务共享服务中心,而其分子公司则分布在多个国家或地区。当共享服务中心的财务人员对业务发生地的法律法规、财税政策、会计准则等缺乏足够了解时,很可能出现会计核算错误、税费计提不准确等问题,引发财务风险或法律风险。

(三)人员发展有局限

财务共享服务中心在帮助企业提高工作效率、降低成本费用、提升管理价值的同时,也对财务人员个人的职业发展产生了深远影响。部分财务工作岗位被整合、削减,大量财务人员面临被动转岗,需要重新学习新的专业或技能以适应新岗位的工作要求;财务处理流程的优化再造,操作规范更加精细化、业务内容更加碎片化,容易使财务人员逐渐消磨工作热情、丧失价值认同。财务共享服务中心要充分发挥价值,必须要重视人的因素,防止员工步入“低士气”陷阱。

(四)系统功能有缺陷

“互联网+”时代,信息的价值日益凸显,越来越

多的企业集团把数据作为一项重要的资产,希望借助大数据技术,从海量数据中挖掘出有价值的信息,支持管理者作出更明智的经营决策。而大数据技术的充分运用需要强大的信息系统作为支撑。虽然传统的财务共享服务信息系统以一定方式集成或连接了电子影像、网上报账、电子档案、会计核算、资金管理、税务管理等多个管理信息系统,但是这些系统仅支持完成一些基础的会计处理业务,不支持对海量、多维、复杂的数据进行清洗、挖掘、分析和可视化,无法充分发挥管理会计的价值增值作用。因此,对传统信息系统进行改造升级,以便进行深层次的财务数据分析是目前财务共享服务中心信息系统建设的重中之重。^[4]

(五)信息安全有隐患

互联网技术和大数据运用在促进财务共享服务模式广泛普及的同时,也给企业集团的信息安全带来了较大挑战。信息的高度集中更容易招致外部黑客攻击,以及对共享服务中心的系统资源进行非法使用和访问;信息系统的硬件维护不到位、软件设计存在漏洞等,都会增加系统数据被篡改、破坏、泄露或非法复制的风险;制度建设不完善、内部控制缺失、员工操作不规范,也同样会对共享服务中心的数据质量和信息安全构成威胁。

三、推进财务共享服务中心建设的优化建议

(一)明确战略定位

建设财务共享服务中心的第一步就是要确立自身的战略定位,即结合企业集团的总体战略目标,明确自身必须提供哪些服务才能促进公司总体发展目标的实现。战略定位的制定可以从目标、结构和职能三方面着手。

(1)明确战略目标。企业集团要结合自身所处的发展阶段、面临的竞争环境选择适合的财务共享服务模式。例如,对于业务机构快速扩张的企业集团,可能更倾向于把控本增效作为首要目标;对于管理架构较为松散的企业集团,可能更倾向于把加强风险管控作为首要目标;还有部分企业集团已经具备良好的财务管理基础,则更希望通过财务转型助力公司发展。

(2)明确战略结构。实践中,财务共享服务中心的战略结构主要有区域型、全球型和专业型三种。区域型和全球型中心分别负责区域内和全球范围内的财务处理业务,发挥规模效应;专业型中心仅负责处理某类业务或某个业务版块。企业集团在建设共享服务中心时,要结合自身企业规模、经营范围、业务模式,设计与之相匹配的战略结构。

(3)明确战略职能。战略职能即以何种服务模式发挥怎样的作用。财务共享服务中心经历了分散、集中、共享、外包四个发展阶段,对应到战略职能

上,即分为内部职能部门、模拟市场化运行机构、市场化运行机构和独立的共享服务公司四类。职能定位通常是由初级向高级演进,但并非绝对如此,企业集团必须在充分考虑总体发展目标、现有服务能力的基础上作出规划。

(二)加强人才培养

财务共享服务中心的建立,对财务人员提出了更高要求。财务人员不仅要精通会计专业知识,还要擅长管理、熟知信息技术,更重要的是要洞察业务并具备战略远见。

(1)建立定期轮岗机制。将共享服务中心的优秀员工推荐到企业集团的其他职能部门或分子公司工作,通过亲身参与产品研发、市场拓展、运营管理等各个环节,使他们对本集团的发展状况、运作和管理模式有更直观、深刻的理解。只有这样,才能真正地做到业财融合,从而促进共享服务中心发挥最大价值。此外,定期轮岗也能够减少员工的倦怠情绪,并为其拓宽职业发展道路,从而保留和吸引更多高素质、高水平的财务人员。

(2)完善考核评价体系。区分共享服务中心不同岗位类型,优化设计考核评价指标。对于操作岗位,以“按劳分配”为原则,将业务量和差错率作为核心考核指标;对于管理岗位,核心考核指标与整个团队的绩效进行挂钩。同时,对于专业技能较强但无法从行政级别予以提升的员工,可采用专业序列管理,为员工打破晋升瓶颈、打通职业发展通道。^[5]

(3)加强专业及业务培训。科学制定培训计划,从财务转型视角出发,在夯实会计和财务专业基础的同时,加强对前台业务、数据分析、信息技术等其他专业领域的学习,打造一专多能并具备管理思维的复合型人才,帮助员工实现能力升级和价值转型。

(三)强化风险管控

(1)识别关键风险点。风险识别是风险管控的起点和基础,也是业务流程整合优化的关键任务之一。对于识别出的关键风险点,要尽可能将其管控要求内嵌到管理系统中,通过系统实现自动控制,避免单纯人为控制时可能出现的遗漏或失误;同时,通过控制前置,提升风险管控的效率。

(2)统一控制标准。要加强风险管控,首先要建立统一的内部控制标准。对于财务共享服务中心而言,必须要规范统一的标准有四类。一是统一会计科目,建立层级清晰、结构合理、释义明确、辅助信息完整的会计科目体系。二是统一会计政策,指导并规范财务人员的专业判断,确保业务合法合规。三是统一业务流程,按业务类型制定不同的处理流程,保证同类业务采用一致的流程进行处理。四是统一数据标准,确保数据的信息来源、处理方式、报送路径实现统一规范。

(3)建立风险预警体系。企业集团要树立全员风险管理理念,持续完善内控制度,建立风险预警机制及应急预案;同时,充分发挥内部审计的监督作用,严格约束各分子公司的资金管理行为,防范企业集团的财务风险和经营风险。

(四)加快信息化建设

(1)做好系统规划设计。财务共享服务相关的信息系统应以支持企业集团的战略目标为出发点,加强顶层规划和架构设计,在实现数据信息集成与业务流程整合的同时,还要具备良好的兼容性和可扩展性,使系统能够快速灵活的配置新的功能模块,对业务发展提供更好更快的支持。

(2)加强信息安全管理。建立信息安全管理制,明确各岗位的信息安全责任;定期对系统进行维护和升级,做好硬件的物理隔离及软件的病毒防控;按照“最小、必须”原则进行系统用户和权限设置,在充分发挥数据价值的同时,保障数据信息的安全性。

(3)建立灾备应急机制。建立信息灾备系统,抵御不可抗力及意外事件带来的风险。提高定期备份频率,或通过系统自动备份数据,并定期传输至第三方系统对其进行隔离保存,最大限度地降低信息毁损风险。

(4)探索运用新技术。积极尝试引入新技术,如移动互联网、RPA 机器人流程自动化、数据可视化、AI 人工智能技术等,不断拓展财务共享服务的应用场景、提高业务处理效率。

四、研究结论

企业集团的业务扩张、信息技术的迅猛发展以及管理要求的不断提高,共同作用,引发了财务共享服务这一财务管理转型发展潮流。构建财务共享服务中心是现代企业集团改革创新,谋求高质量发展的必由之路。企业集团要以发展的眼光看待当前财务共享服务中心建设过程中存在的问题与困难,积极寻求解决应对方案,推动财务管理全面转型升级,为企业集团的高质量、可持续发展提供助力。

参考文献:

- [1]陈黎.H集团财务共享服务中心运行优化研究[J].现代商业,2022(30):165-168.
- [2]马威.企业集团财务共享中心构建问题及建议[J].中国集体经济,2022(34):147-149
- [3]楼玮玮.浅析基于财务共享中心的会计管理模式设计[J].商讯,2021(26):55-57.
- [4]曹建军.基于财务共享中心的会计管理模式设计与改进[J].企业改革与管理,2021(01):173-174.
- [5]查国颖.企业集团财务共享服务中心构建研究[J].投资与创业,2022(20):138-140