

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.09.030

基于财务共享服务的集团企业会计管理模式研究

陈 鹏

(北京五泽田建筑装饰工程有限公司,北京 100082)

摘 要:随着经济全球化和大数据时代信息化技术的发展,以计算机为基础的信息化管理被迅速引入企业管理之中,集团企业也随着市场环境的发展实现了进一步的扩张,由于子公司的数量越来越多且分布广较为分散,导致集团与子公司之间信息传递不及时,不利于集团对子公司的管理。在大数据时代下,集团企业需要核算的财务数据也与日俱增,会计人员核算工作的难度也在增大,导致工作效率的降低,企业的转型迫在眉睫。为了解决以上问题以及适应信息化的发展,因此,集团企业开始建设财务共享服务中心。本文通过研究相关资料发现集团企业在运行财务共享服务中心时,存在着信息系统方面出现故障、业务流程过于死板、对风险把控不到位、财务人员素质不达标等一系列的问题,针对集团企业在财务共享服务中心运行过程中出现的问题,提出了优化信息系统、加强业务流程灵活性、提高风险防控意识、提高财务人员素质等具体对策,以期对集团企业财务共享服务中心的建设和优化提供一定的参考。

关键词:财务共享服务;集团企业;会计管理模式

改革开放以来,随着全球经济发展以及大数据计算机信息化的迅速发展,我国的经营方式发生了很大改变,企业在日常生产活动中产生的数据与日俱增,处理数据的难度不断增加,财务人员的工作量也随之增加,原有的传统经营模式已经无法满足信息化时代的要求,大数据时代的来临可能给企业的传统经营模式带来巨大冲击的同时也迎来了全新改革的机会,亟需加以研究。

一、集团企业推进财务共享中心建设的现实意义

随着经济全球化的发展,市场竞争异常激烈。各大型集团企业一方面为了捍卫自己的市场定位,采取规模化战术提高市场占有率。另一方面通过产业结构调整,优化原有产业模式,开拓进取新兴产业来应对不断变化的市场环境。在集团企业规模不断扩大和业务范围不断增长的进程中,也面临了一系列的问题财务共享服务中心是将整个企业包括下属公司及分支机构的财务核算归集到一个统一的标准化的信息系统中,将原本分散的一些机械化、重复性高、可流程化、常规性的业务分割成不同板块由专人进行流水化作业的方式。在目前的集团企业经营过程中,财务共享中心的建设具有以下重要的现实意义:

(一)有利于提高财务管理的规范化

财务共享服务模式能够通过先进的信息技术,将业务部门重复的财务核算工作结合在一起,从而形成一个新的整体,然后用统一的标准把这个整体运作起来,从而将经营成本降到企业可以接受的程度,并且通过流程标准化、业务标准化的处理,生成一套高效、智能的软件系统。同时,财务共享服务模式也会对企业组织架构、人事变动等诸多方面进行

调整。简单地说,财务共享服务模式是依托信息技术,大胆创新传统管理模式的产物。^[1]

(二)有利于提高财务管理的效率

财务共享服务的建立目的之一就是为企业提高效益。它要求符合企业在业务的规范化与标准化、业务延伸、集团加强管控降成本等方面的需要。需要指出的是,企业成本的降低并不是企业经营过程中唯一的目标,业务标准化和加强管控才是企业集团建立财务共享中心的核心动机,都能够致力于为企业带来更多价值。

(三)有利于促进企业财务管理转型

在科技不断带来创新与突破的今天,经济发展也随之转型升级,我国开始重视和研究财务共享服务中心,同时也开始思考其是否可以应用于政府财政。财务共享作为新兴的财务管理模式,出现不久,尚处于发展完善阶段,在优化经营、扩大效益方面有一定的作用,降低了集团企业的运营成本,改善了公司的生产运作效率。同时,也有助于在财务管控、强化企业人才管理等方面适应财务会计转型需求以及企业实际发展需求。

二、企业集团财务共享中心建设中会计模式存在的主要问题

(一)财务人员的认知与共享服务的发展不匹配

1. 大多数人缺乏主观能动性

集团企业公司在其建立共享服务中心的过程中,大多数人缺乏主观能动性。其中,财务人员脱离了业务,很有可能就会沦入辅助性的工作岗位。财务人员不再与我们公司的经营和销售管理者直接进行交流和接触,所要面临的仅只是一堆冰冷的复杂财务数据,这些复杂的财务数据往往难以准确地充分和明确指出公司目前所真正需要面临的复杂和多

变性财务数据情况,而且这些财务数据分析师又无法把公司销售部的经营和对业绩的敏锐的可感性和好情绪充分表现下去出来。^[2]

2. 过分信赖共享系统,工作中缺乏有效沟通

在技术方面,过分信赖共享系统,工作中缺乏有效沟通。在企业管理方面,财务共享服务包含太多的变化,这些变化可能会与企业目前的管理模式和经营理念发生冲突,而且还会影响到员工。所以,集团公司要建立财务共享服务中心,需要管理层的持续支持、流程的规范化、管理信息系统的高效统一、治理体系的合理有效、组织结构的积极认同和配合。

3. 财务人员的业财融合水平较低

财务共享服务中心是对传统财务管理模式的创新性转型,对其员工的绩效考核不能仅凭单一的工作完成度,而是需要全面多角度进行考核定量,要于新型共享模式相匹配,又要在实际运行中发挥出最大作用。然而集团企业对于财务共享平台人员的考核体系依旧沿用老式的考核模式,财务人员对其考核机制的理解较为空洞,各部门根据自身经营状况提出相关绩效管理目标,不具备统一性的标准,差异性的管理目标达不到统一控制的目的,对于财务共享服务中心的财务人员而言也是不合理的。部门与部门之间的可比性减少,差异性增加,绩效考核达不到理想的效果。

(二)各层级组织的财务职能与共享服务的发展不匹配

1. 各级财务组织职能没有及时实现流程优化

目前的绩效评价体系,缺少对财务共享服务中心和业务单位在服务质量和水平、客户满意度、员工发展、财务绩效等方面真实情况的衡量。在评估过程中,没有纳入员工满意度、公司投诉情况、客户满意度等有效指标这样就造成了共享中心的财务人员缺少对工作的兴趣,容易出现效率不达标、工作不规范。

2. 企业组织与人员变革的阻力较大

在组织架构和人员分配上有明显的问题。对于企业来说,财务共享中心属于一个分离与财务本身上的一个新的模式,那将是一个新的部门。全新的部门中人员的任务分配,责任占比就需要企业的管理者详尽的思考。一方面,新的部门成立,权利义务分配不均容易造成互相推诿拒不承担等现象;另一方面,新部门的成员的工作内容为成本费用、收入支出核算等,重复单一、工作量大且枯燥无味,导致员工离职的概率只增不减,流失率极大,这意味着应聘者在入职不久后便会离职,不断的新人熟悉财务共享中心这个系统,效率大大折损。并且初步入门,财务管理对财务共享中心的工作的机制特点不能够有更好地适应与运营能力。以至于不能够提供优

质的服务,不能更好地体现其集团本身的竞争优势。一个企业越是规模庞大,其日损金额也随着增加,属于同增同减的关系。^[3]

(三)生产与财务系统数据交互不足

传统的财务风险控制一般都是着重以后期监督为主,很少将事前事后的风险控制纳入监管之中去,主要还是传统的财务数据对于这些数据不交融,很难提现生产过程中发生的变化,因此在数字风控的思路下,财务交易可以结构化并标记为来源,并且可以使用自动化规则在交易过程中预先投入大量风险管理。例如,依靠采购需求的标志,它可以提前管理价格合理性、黑名单供应商和交易对手异常关联等风险。基于发票标签,它可以管理不同组织中的发票真实性、发票双号和发票序列号风险。

(四)财务信息精细度不足

1. 会计信息录入精细化程度有待提高

一线业务部门与财务管理部门的信息数据传输效率,这是决定性因素。因此,在建设和实施财务共享服务中心的过程中,企业需要更加重视财务人员的能力和素质培训,发展一个完整的、从以下角度建立人员培训系统:首先,专业技能,员工需要在整个工作流程中得到加强,以提高工作技能和知识,确保他们有资格从事相关工作,不包括税收、会计要求、会计原则和其他财务原则。

2. 信息质量有待提高

笔者所在的集团企业是一个发电企业,收入与成本较为集中,一般每个月的中下旬是属于业务繁忙阶段,大量的业务处理涌入财务共享服务中心,原始凭证单据增多,报销费用增多,财务人员的工作量也相应地增加,很多财务人员出现了两极分化的现象,月初任务量少,非常闲,但是一到了中下旬,业务量急剧增加,结账财务人员和出具报表的财务人员也在月底出现加班超负荷工作的情况。如此反复易导致工作人员出现消极怠工的心理,财务核算人工出错率增加,数据不够精准,在复盘的过程中造成工作效率降低。而集团企业业务发起流程也不是在统一的时间段,每个分支机构下属子公司根据自身业务情况以及运行习惯导致业务发起时间和数量也各不相同,每天的工作量严重失衡。^[4]

三、基于财务共享服务的集团企业会计管理模式的优化建议

(一)优化财务人力资源管理

首先,要定期实施轮岗制度。集团企业内部工作也有所细分,员工们在团队里的工作时间和年限都是足够,掌握了技能较为熟练的前提下,可以互相做好轮岗,一定程度上这样就可以促进员工更好地了解其他小组的事情,加强团队之间的沟通与配合。同时,从企业的人才培养深度出发,多多给予企

业员工提高自身的晋升和发展机会,在物质与精神方面给予企业员工帮助。其次,创立学习式的组织。员工不再单单只是员工,而是活动的参与者,涉及中心日常经营,群策团队为客户提供了解决问题的办法。在过程中,找出工作中的问题和不足,并为其提供有效地解决办法和工作技术,以进一步培养他们的分析和处理问题、应对实际困难等能力。

(二)优化各层级组织的财务职能

对于上述说到的业务流程审核过于复杂和死板的问题,不能因为这些问题加快业务流程的进度不审核单据,否则可能会造成数据的不真实,给工作带来不便,所以可以对于在旅游过程中有特殊需求的人员,在符合公司规定的制度下,可以优先向财务共享中心发起审核申请,申请通过以后,共享中心的工作人员可以根据实际情况优先通过审核,以便减少不必要的等待时间,也提高了客户的满意度。此外企业也可以在审核单位增加财务人员,以便加快审核的进度,提高工作效率的同时也提升了客户对公司服务的满意度,实现一举两得的目标。可以改变分散低效的传统财务工作场景,利用财务共享特性对各层级组织的财务职能进行优化,是企业财务管理效率提升和企业持续发展的有力支撑。推进行业一流财务管理体系建设,是企业建立大数据中心、推动财务职能转变和财务管理模式转型的着力点,是实现财务数字化转型最有效的突破口。通过公司各项主营业务的不断更新拓展,进一步细化资金审批、报销流程及业务核算规则,财务共享中心统一生成的会计核算记账凭证会使各项业务指标、流程及系统操作在全公司范围内推行。^[5]

(三)提高会计核算的标准化和自动化水平

在集团企业财务共享服务中心的运营和发展中,信息共享为其提供了坚实有力地保障。随着对共享服务质量和效率的不断调整和优化与创新,把企业目前现有的各种类型系统都进行整合和应用,实现与SAP系统解决方案的集成和统一,提高业务流程的自动化水平,加强风险的防范和控制。另一方面,随着近年来人们环境保护意识的增强和对实行无纸化企业招聘管理的大力推广,采用全数码的操作模式,直接在计算机或者网络显示屏上快速地完成各项招聘申请单表的填写,不仅仅能够提高工作效率,更是对社会负担责任感的体现。基于无纸化办公的高信息技术开发的财务共享服务中心,这将是其未来很长一段时期内发展的趋势。而对于会计记账凭证,不再和我们传统的会计一样被打印出来,而是建立完整的电子会计档案管理系统,能够更快、高效、在线查询输入所有与之相对应的会计记账凭证的所有相关资料,充分满足财务共享服务中心为企业节约成本、改善经营效率等功能。

(四)细化会计核算信息精细度

在集团企业财务共享服务中心的运营和发展中,信息共享为其提供了坚实有力地保障。一方面,随着对共享服务质量和效率系统解决方案的集成和统一,提高业务流程的自动化水平,加强风险的防范和控制。另一方面,随着近年来人们环境保护意识的增强和对实行无纸化企业招聘管理的大力推广,采用全数码的操作模式,直接在计算机或者网络显示屏上快速地完成各项招聘申请单表的填写,不仅能够提高工作效率,更是对社会负担责任感的体现。基于无纸化办公的高信息技术开发的财务共享服务中心,这将是其未来很长一段时期内发展的趋势。而对于会计记账凭证,不再和我们传统的会计一样被打印出来,而是建立完整的电子会计档案管理系统,能够更快、高效、在线查询输入所有与之相对应的会计记账凭证的所有相关资料,充分满足财务共享服务中心为企业节约了成本、改善效率等需要。^[6]

综上所述,财务共享服务平台的建造有助于打通业财系统的互通互联,对业财数据进行有效整合,实现业财部门的资源共享。财务共享服务的实施可以有效控制营运成本,增强财务处理效率,提高业财数据质量,强化企业内部控制,达到降低运营风险,实现更多的利润的目标。因此,如何构建更好财务共享中心,是集团企业完善企业管理的重要手段。

参考文献:

- [1]麦结欢.基于财务共享中心的会计管理模式设计与改进[J].老字号品牌营销,2022(24):67-69.
- [2]许丽霞.基于财务共享中心的会计管理模式优化研究[J].质量与市场,2022(20):127-129.
- [3]程黎.基于财务共享服务中心建设的会计管理模式设计研究——以J集团公司为例[J].商讯,2022(15):27-30.
- [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]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.
- [6]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.