

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.13.009

财务共享服务对企业决策的影响

唐东飞

(广东粤佳饲料有限公司,广东 湛江 524051)

摘要:在全球经济化的背景下,跨国跨区域的企业蓬勃发展,财务共享是顺应时代产物,是企业集团在组织中进行的一项财务管理转型的重要变革,通过整合统一的会计信息报销标准,梳理企业集团成员内各项流程制度为财务共享实现奠定基础。从内部控制上面实现财务转型,财务管理升级加强企业集团的内部管控措施,提升产品品质,最终实现降本增效、助力企业集团的发展壮大。本文阐述共享服务由来及随着全球化发展中的演化的过程,深挖现有财务会计面临的问题,剖析搭建共享服务中心对企业集团战略及运营决策影响,制定企业集团为财务共享建立对策及改进方法。

关键词:财务共享;决策影响;改进方法

运用财务共享服务集中处理各项会计信息的掌握的数据资源,集团层面及时准确地掌握了所有子公司财务数据,为决策发展提供有利的数据支撑。随着中国国际影响力的提升,国内企业发展壮大,越来越多的企业走出国门开展跨国业务,因此我们的企业集团必将学习运用财务共享服务来解决问题,本文通过共享服务对企业影响分析,理顺存在的问题及改成措施,助力企业发展。

一、财务共享服务对企业决策的重要性

(一)财务共享的发展趋势及概念

财务共享服务是将各分子公司经常发生业务量较大频率高业务,通过制定一套标准化流程统一的归集口径,实现分散业务的集中财务处理,从而实现分子公司利用有限的资源拓展核心业务,在激烈的竞争中保持优势,且通过及时准确的财务数据分析,实现成本优化降低、质量与服务领先优势,使得企业集团保持长期的竞争优势。

财务共享服务发展迅猛,从20世纪80年代国外福特公司第一家共享服务中心的创立到2005年国内中兴通讯第一家,仅仅40多年的发展,在跨国企业集团得到迅速的发展势头,尤其在国内外发展短短十多年,通过中兴通讯实践经验迅速宣传及帮助国内企业构建财务共享的管理模式,使得国内财务共享服务中心在企业集团迅速铺开,全球共享服务(GBS)是共享的发展趋势,在中国超过五百家以上的企业集团已经成立了财务共享服务中,达到整合资源等目的。

(二)现有企业集团财务会计管理存在的问题

1.各项作业分散在各单位自行开展成本高

目前企业集团下属的子公司设置独立的财务会计机构,配置对应财务负责人及会计人员,完成供应链产供销各项支付及成本核算各项报表编制及报送等工作。财务在基础会计核算跟内部沟通交流上花了大部分时间,导致资源未充分的利用,工作效率低

沟通成本高。且在会计档案的管理上面,针对原始报销纸质及财务单据的无法自动归集,需要人工整理归档按照顺序保存的也较大程度上增加人工成本。

2.财务数据可靠性较弱

由于各子公司财务会计是各自负责人,而每一个会计人员自身的专业知识水平的不同,对企业集团下达的规则的理解不同,对会计科目归集的口径也会存在认知差异,就会导致集团层面同样的会计科目无法直接使用,需要对数据深加工处理,也耽误数据的时效性;另外是财务数据及时性较差,在各项作业分散模式下,企业集团财务中心会在月初结账之后对各公司提交的财务数据进行汇总分析,在这种数据报送模式下,集团层面数据需要月中才能出具,导致集团获取财务信息不及时,财务数据不能及时为生产经营分析决策提供参加价值,影响了企业管理者及时作出调整策略或将失去市场的获利机会。

3.会计的管理职能弱

按照全面预算管理要求必须做到事前事中事后管控,而企业集团由于分子公司分散业务模式,子公司自主性较强,子公司年度预算编制后成了摆设,缺乏过程监督的管控手段,实际业务脱离预算控制,未发挥全面预算管理的管控效果,导致会计的管控能力低下。

(三)集团财务共享服务中心对企业决策的影响

1.统一集团的财务核算提高人效

目前企业集团下属的子公司设置独立的财务会计核算部门,通过子公司财务每月按照规定上报报表提高给集团总部财务中心,财务中心汇总加工各司数据,因此都需要大量的基础的财务人员进行核算,在企业集团建立财务共享之后,通过对设置整体流程程序,从源头执行系统把控,到自动生成凭证付款统一财务核算工作,将量大繁琐重复的工作通过

财务共享系统进行操作,实现报账-领导审批-财务审核-档案管理等流程完全线上化-大幅提升财务效率,减少了基础会计人员的规模,通过降本提高效率,对于在日渐激烈的市场竞争中提供有利的成本优势。^[1]

2. 保证财务数据的真实可靠,及时准确

企业集团通过共享系统改变传统的财务模式,通过改善业务流程制度,如物资采购模块:采购物资从供应商的平台控制进行供应商资格准入筛选-到集团采购订单的需要招标-签订采购合同-执行采购合同——到货过磅——采购货物的质量检测是否合格——通过货物验收入库存货自动生成入库批次号——采购发票的出具——涉及运输单价及金额同步进入系统——到期选单支付货款——ERP系统生成付款单——扫描影像共享报账——各级领导线上审批-财务共享会计审核——银企直连支付完毕。整个采购模块从订单的源头进行对比控制,减少了管控风险,保证业务的真实性。以上业务操作模式就是:针对具体业务制定统一执行标准模板,所有业务在共享平台信息系统按照标准完成,实现财务数据统一归集,而系统按照集团管理对数据的需求模式整合加工数据,过程减少人为的手工统计干预,保证了经营数据的真实可靠。同时因为整个业务流程各个环节都在系统运行操作,减少了人手的参与,从而实现人力成本的降低,实时控制全面管控为企业集团及时准确地提供财务数据,为企业经营管理分析提供科学的数据基础,用数据说话,助力企业经营决策至关重要。

3. 增强企业集团财务管理控力,减少经营风险

通过财务共享平台,在同一标准业务流程下面,管控所有集团企业所有子公司经营业务资金流向,共享平台实现CBS统一控制资金收支,在财务共享中心执行集团制定统一的标准来规范各个经营环节的业务工作,及时准确地掌握了财务信息及运营数据,通过数据管控了解经营业务开展的始末,及时的发现执行中的问题,并迅速从集团层面分析督促分子公司经营团队调整按照要求执行,减少传统模式下的上下汇报沟通反馈及不作为的行为发生,迅速解决问题,实现预算管理目标。因此财务共享模式的应用,从标准化的控制业务到控制资金收支,相对削弱了各子公司独立管理的权限,使得整个运营在全面预算管理内执行,特殊项目必须经过流程加以审批管控,用系统实现内部控制监督,增加了企业集团财务中心的控制能力,减少了经营风险,对企业集团的发展夯实基础。^[2]

二、企业集团建立财务共享服务应对策略

(一) 财务组织人员调整升级

针对原有财务模式下面各作业分散人物力成本

较高问题,进行财务组织职能的重新切分,把涉及收支的出纳岗位,总账会计岗位,应付会计岗位,销售会计岗位在子公司全部转移到财务共享集中处理,原有子公司涉及岗位人员分流其他岗位,现有的财务岗位工作内容改变、岗位新增会计文员负责会计影像资料上传跟整理归档。财务人员职责的重新切分,人员专业化的分工需要重新划分工作职责。业务部门与财务部门之间的职责切分,更加强调财务服务于业务,融合于业务从而实现业财融合目的。共享运行之后,财务人员从机械的记账工作中解放出来,把更多的时间精力集中在分析数据,通过财务共享归集的数据信息,运用财务分析方法,深刻剖析数据反馈业务的本质性发展方向,再结合内外部的信息为管理层决策提供强大的数据支撑。

另外,通过培训指导结合激励与考核,全面提升财务团队的运用共享的操作能力及整体思维分析能力。财务共享建立,各级财务人员从前期的调研到中途的测试系统到后期的上线使用,都是全程参与整个共享建立的始末,对共享各个模块的运行是非常清楚,针对共享的各个模块及功能,制定详细的系统操作PPT进行操作培训,集中各分子公司的财务人员进行阶段性的培训,培训要求就是共享各子系统都得模拟运行操作,为上线后财务共享运行打下坚实的基础。编制共享操作手册成为后期工作指引,并且利用绩效考核方式激发财务团队的提升自身对共享操作的熟练程度及共享的思维能力,最终实现财务组织团队人员的整体更新升级,更符合财务转型的需求,助力企业发展。^[3]

(二) 业务流程梳理再造

全流程线上流转,实物凭证影像化、审批和审核流程线上化、移动化、档案管理电子化、资金支付线上化、凭证生成自动化。流程标准化可能涉及现有流程调整,包括流程走向、流程节点和操作习惯的改变。财务共享流程打破了传统财务审批模式:传统财务模式是经办人填报销单——部门负责人审批——财务部会计审核单据合理各规——财务经理审批——总经理审批——出纳审核付款——会计记账归档,共享流程改变:经办人提交报账单——会计文员扫描上传影像归档——部门负责人审核——财务经理审核——总经理审核——共享初审会计——复审会计审批——共享资金岗付款——付款成功后回传单据和凭证到ERP财务软件系统,因此为把财务共享模式充分发挥作用,必须针对不同财务模块对应共享模块系统设置对应的节点流程审批。财务团队必须辅导企业的业务经办人员及各级领导学会使用线上共享办公系统审批,对其操作要求及注意点要详细的培训辅导,以保证整个线上流程审批时效性最强。

另外,财务共享流程中配置预算管理系统,真正

强化预算管控措施;尤其是期间费用及资产类购置控制发挥强大优势。经办人提单——共享预算系统开始校对是否有涉及科目的经费预算,如果预算不足就会无法保存提单,提示显示预算不足,这样规范全体员工在年初做预算时候就要详细全面的参与预算编制,过程执行严格按照预算开支,将预算与实际业务紧密相连,共享系统中配置预算管控,实现动态监控,有利于年度预算经营目标实现。^[4]

财务共享的业务流程随着企业实际经营管理及财务管理需求提升,进行再造升级,这样才能保证财务共享工作的高效率高质量运转。

(三)信息系统的保驾护航

强大的信息系统是保证企业共享中心实现的载体,企业实现全面的信息化,实现数据亮化可追溯,系统沉淀企业经营数据,进而为企业的经营管理提供数据基础。首先必须配置强大的ERP信息系统,ERP系统是支撑财务共享中心资源库。通过ERP系统控制供应链采购模块——库存模块——销售模块——资产模块——全面预算模块等系统,进而进入到财务会计处理——管理会计产品成本——资金管理模块——企业绩效管理财务报表系统等,建立财务信息与业务信息的标准化共享数据中心,突破了地域的限制,实现了经营数据的整合分类,使得各项报表数据有理有据,充分分析数据背后反馈的实际企业运行情况,提高了财务数据信息的质量及时效。

在企业集团建立了统一的标准化与流程化的业务口径前提下,通过配置功能强大的信息系统,才能保证财务共享服务中心达到预期的管理效果。在建立财务共享中心的标准化基础上,信息系统支撑下实现标准化的数据接口,这个数据接口为第三方信息共享平台构建创造了条件。升级改造完善企业信息系统是实现财务共享服务中心的效果重要保证,为财务共享中心服务建立保驾护航。

(四)引入外部机构系统助力共享服务平台发展

第一,与合作银行对接组建银企直连系统实现GBS统一收付。财务共享服务中心通过企业集团的各分子公司的开户银行签订协议,利用标准化的数据接口实现银企直连目的;银企直连管控了整个集团的资金收支情况,实现了资金统一归集,及时调度使用,账务信息与银企同步,打通ERP内部资金管理与银行互联系统,实现收入认领及支付自动化,自动完成对应的记账业务,实现每日银企自动化对账,减少了资金风险。

第二,构建纵向一体供应链协同共享平台,实现数据共享。纵向一体化包含向前一体化即延伸到产品的使用终端客户,向后一体化实现延伸到供应商的原材料信息共享,通过供应链协同平台,实现集团企业上下游的产业链,打通供应链之间运输物资

——发票——资源调配等信息,通过平台归集各种信息的互通共享,提高了沟通效率与沟通的质量,增加了企业相互的信用度、实现了企业上下游的合作共赢的共谋发展的良好环境。进而与ERP供应链的各种收发结存业务实现自动匹配;运用平台的优势,针对产供销方面的信息进行相关宣传推送,收集意见并反馈改进信息,增强信息的可视化及可信度。^[5]

第三,实现与国家税务总局数据平台接口;手机端扫描到共享报账系统的电子发票,共享服务报账平台可以直接识别本企业的发票信息,且对出具24小时之后的电子发票实现查重跟验证,避免了手工查验及人工操作的失误,提高了财务人员工作质量。

(五)财务制度的革新

建立财务共享中心在对业务流程等相关再造整合过程中,必然引起新的业务必须有对应的严格的财务制度规范来减少财务风险,那么完善革新财务制度与之匹配十分重要。具体有:重新修订各子公司财务岗位设置管理规定,新增共享报账系统关于发票细则规定、新增关于采购物资付款单的共享操作规范、以及新增共享中心各岗位职责及绩效考核细则等。通过对财务制度的修订与新增,有了严格的财务管理制度管控保证,才能保证财务共享系统的正常运行。

三、结语

通过建立企业财务共享服务“以财务共享为基础,统一财务核算,优化流程制度,达到统一的数据标准,为企业集团及时准确地提供亮化可追溯数据,为企业经营管理分析提供科学的数据基础,提升企业效益”以达到企业集团降低成本、提高效率、保证质量、加强管控。

参考文献:

- [1]吴玮.浅谈基于财务共享服务中心的会计管理模式设计[J].财会研究,2020(27):117-118.
- [2]周菡冰.财务共享模式对企业集团财务决策影响及对策探讨[J].代营销,2020(112):238-239
- [3]孔辉.财务共享中心模式下财务管理水平提升策略探讨[J].财会研究,2023(1上):132-134.
- [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].财会审计,2021(82):173-174.
- [5]张庆龙.企业应以财务共享构建智能财务决策的数据基础[J].管理与咨询,2019(17):99-100.