

企业财务共享服务中心建设现状、问题与对策

王益民

(国家能源集团江苏燃料有限公司, 江苏 南京, 210036)

摘要:近年来,随着我国经济和社会的高速发展,越来越多的企业取得了很大成就。在企业不断深化发展的同时,企业运营的资金链条和财务账目越来越复杂多样,企业的财务资金管理也面临新的挑战。为此,不少企业为适应新形势下财务管理的要求,将企业不同区块和地域的资金业务进行整合、资源共享和统一管理。这一调整有力促进了企业财务共享中心的建立和发展,极大提高了企业自身对于财务资金的管理能力。财务共享服务中心具有业务范围集约化、业务处理信息化等特点,能够强化资金管理、提高资金运营可靠性等优势。目前,我国企业财务共享服务中心存在人员及权责管理不明晰、信息系统整合不充分等问题,需通过完善企业组织架构、构建信息管理平台,充分整合信息、培养财务共享专业人才等措施加以优化。

关键词:财务共享;服务中心;信息管理;人才培养

中图分类号:F406.7

现阶段,我国的企业在国家政策的大力支持下,正处于深化改革持续高速发展的关键时期。企业的规模逐渐增大,企业的资金链条和财务系统也随之扩大,但是由于我国现代化企业的建设起步较晚,在企业管理制度的创建和实施方面仍存在着一定的不足之处,不少企业内部的组织机构复杂,管理部门职能交叉,管理成本居高不下。这给企业未来的持续深入发展造成了一定的障碍。特别是随着经济全球化趋势的不断深入,各大企业正在面向多元化、全球化的方向发展,但是这也使得企业的运行变得更加复杂多样,企业内部的财务信息整合成为了各大企业必须面临的严峻问题。为此,有很多的跨国企业和大公司采用了财务共享服务中心(FSSC)的模式,这种模式是基于现阶段强大的网络技术,以新型互联网信息管理技术为依托建立起的一种高效、准确、可靠的信息整合共享体系^[1]。相比于传统的分散式财务管理模式,共享中心能够更好地完善企业内部的信息共享体系,有利于企业更好地发展。

一、企业财务共享服务中心的特点和优势

财务共享服务中心是一个宽泛的概念,是近年

来出现并流行起来的一种全新的集中式财务管理模式,它是依托信息技术将企业内部的财务、会计、税务等服务集中到一个地方,通过标准化、流程化管理和技术支持,实现成本控制、效率提升和服务优化的一种财务管理模式。

由此可见,财务共享服务中心是一种全新的组织架构形式,也是一系列标准化、规范化流程的联合体,其本质是基于管理升级的需求,依托信息技术,在企业内部设立的以流程处理为核心,以优化组织结构、规范流程、提升流程效率、降低运营成本或创造价值为目的,将企业各业务单位“分散式”进行的一些简单的、易于流程化和标准化的财务工作集中到统一的信息化平台处理的部门。

(一)财务共享服务中心的特点

1. 业务范围集约化

财务共享服务中心的业务范围主要是与管理决策相关性低、规律性强、发生频繁且重复性高、容易标准化的财务核算流程,包括资金结算、费用报销、收款和付款、固定资产核算、成本核算、账簿记录、报表编制、会计档案、纳税申报等。简单来说,财务共享服务整合了企业所有财务活动中的共性部分,并进行业务的归并、整合和集中,从而产生规模经济效应,降低成本,是一种全业务共享,因此业务流程覆盖全面,集约化程度较高。

收稿日期:2023-04-20;修回日期:2023-08-25

作者简介:王益民,会计师,国家能源集团江苏燃料有限公司董事长,研究方向为财政金融。

E-mail: sunica@sina.com

引文格式:王益民. 企业财务共享服务中心建设现状、问题与对策[J]. 南京工程学院学报(社会科学版), 2023, 23(3): 85-90.

2. 业务处理信息化

财务共享服务中心的运营模式,从交易数据采集、财务处理到数据分析,都应用了如电子报账系统、电子影像系统、电子档案系统、资金管理系统、发票系统、税务系统等各种信息系统,极大地提升了财务共享服务中心的业务效率和服务能力,因此整个流程的业务处理信息化程度较高。

3. 业务流程标准化

财务共享服务中心是按照相同的标准进行专业化的分工来提供服务的。也就是说,财务共享服务中心在企业内部遵循统一的、标准化的作业流程、操作模式和业务处理规范。正是因为组织内部按照流程、业务模块进行了明确的分工,才保证了财务共享服务中心的质量与效率。因此,财务共享服务中心业务流程的标准化程度较高。

4. 业务人员专业化

财务共享服务中心最大的成本就是人,最大的资源也是人。在建立过程中,它就需要大量财务人员参与搭建共享架构,设计业务场景,规范业务流程。建成后的财务共享服务中心职能较多,内部分工较细,需要由专门的人员组成,包括运营业务人员、关键技术人员、运营管理人员、业务财务人员和战略财务人员等,专人专岗,分工明确。业务人员具有专业化的知识,素质和效率都很高,能够有足够的精力深入并更好地产生工作效果。

(二) 财务共享服务中心的优势

1. 强化资金管理

财务共享服务中心的建立能够更加有效地管控企业内部的财务状况,它的建立黏合了企业中的各个部门,进行统一的收支管理,不同的子公司和部门的收支情况将由财务共享服务中心统一管理调配,这样可以更清晰地反映企业现阶段的资金流和整体运营状况。除此之外,资金的统一收支分配能够有效抑制下属部门乱用资金的情况,提高了企业资金收支合规性,降低了资金流失风险^[2]。企业各个工程的审批和运行由财务共享服务中心进行统一的评估和资金调配,将企业资金牢牢地进行统一调配,这样能够促进企业长期的高速发展。

2. 提高资金运营可靠性

在传统的企业资金营运体系中,各个部门和子属公司对资金调度拥有很大的自主职权。早期这种情况往往会因为部分有关负责人的错误或舞弊导致企业的资金投资失误,从而使得企业白白遭受损失。而财务共享中心的建立能够将企业的

可调度资金进行整合、统一调配,在各个部门和子属公司进行工程建设时,只有能够通过财务共享中心的整体评估审核和风险预测的项目,才能进行统一的资金和人员调度,这样可以在很大程度上减小资金流失的风险。共享中心作为独立于单位之外的机构,相比各个部门和子属公司更加公平公正,减少了舞弊可能性。当整体资金不够充裕的时候,企业也可以在共享中心评估之后选出最为适合的项目进行运营,这样能够帮助企业在危难时刻做出更加正确的选择,提高企业资金整体的运营可靠性。

3. 加快资金运营效率,降低运作成本

在传统的企业财务管理系统中,子属公司具有很大的资金管控权。由于企业的运营体系庞大,同一个企业的不同子公司拥有各自不同的财务管理系统,这样虽然能够在一定层面上根据不同公司的实际情况进行合理的资金调配,但是随着企业的发展,不利于企业高级管理层对自身整体财务状况的把控。企业的管理层在很多情况下会根据不同公司的运营状况进行合理的资金调度和分配,没有统一的管理体系将会大大加剧资金调度的成本。而财务共享服务中心的建立能够很好地解决这个问题,通过统一的资金运作流程,可以大大加快资金在企业内部的相互流通,能够有效地加快企业的资金运营效率,降低运作成本^[3]。

二、企业财务共享服务中心构建路径

(一) 财务共享服务中心构建原则

财务共享服务中心能够更好地搜集和分析企业的整体业务经营状况,有利于对企业人力资源和资金管理等方面的调度对企业未来发展方向的评估决策。因此,企业内部的财务共享服务中心建设应该秉持遵循战略、全面共享、服务业务和效益优先等原则,只有这样才能更好地发挥财务共享服务中心在企业中的作用。

1. 遵循战略原则

财务共享服务中心的构建必须遵循企业的发展战略,满足企业对财务实行集中管控的基本目标,为企业加强财务管理提供一个良好的管理平台。

2. 全面共享原则

财务共享服务中心要保证企业内部的财务、资金、资产、信息等各项资源实现充分共享,从而让企业的优势得到最大化的利用。

3. 服务业务原则

财务共享服务中心要为企业内部各业务单位提供各项便利服务,增强各业务单位之间的联系,做好内部协调,使整体效率得到较大提升。

4. 效益优先原则

财务共享服务中心的建设要将效益放在首位,控制好成本过快增长,不仅要使资金运作达到效益最大化,还需要通过整合内部各种资源,实现降本增效。

(二) 财务共享中心构建的关键因素

财务共享服务中心的建设首先要考虑的是其战略定位。战略在企业财务共享系统中起着举足轻重的作用,与企业财务共享服务中心的运营方向和性能建设密切相关。其次,财务共享服务中心还要考虑信息系统、组织结构、管理制度和流程设计四个关键要素,这些要素共同影响着整个财务共享中心的运行效率。

1. 战略规划

在构建财务共享服务中心的过程中,企业必须进行全面的战略规划和战略评估,战略规划的制定对构建财务共享服务中心起着至关重要的作用。企业战略可以帮助企业指引长远发展方向,明确发展目标,指明发展路径,并确定企业需要的发展能力。战略规划的真正目的就是要解决企业的发展问题,实现企业快速、健康、持续发展。一方面,企业财务共享服务中心作为企业面对市场竞争的基础支撑和保障,其构建需要符合企业的发展战略,以满足企业对财务实行集中管控的基本目标,为企业加强财务管理提供一个良好的管理平台,最终使得企业的财务管理水平在多元化的市场发展处于行业的领先地位^[4]。另一方面,要提高企业财务共享服务中心的应用价值,就必须明确企业的发展目标和发展方向,培养企业的转型愿景,整合企业各种资源,并积极、适当地实施企业的战略规划,从而为客户提供高质量的服务,不断提升企业的价值。

2. 信息系统

现代信息技术的创新与共享服务概念的发展密切相关,随着企业集团的全球化发展,更需要重视信息技术与财务管理的创新性结合。信息技术的不断升级,带动了信息系统功能的不断完善,从而带来了更高质量的共享服务。这能促进集团更好地满足提高财务管理效率的要求,加快在利用财务共享服务中心功能方面的组织结构调整^[5]。在我国,财务共享服务中心的系统平台侧重于各种模

块,包括会计模块、图像处理设备模块、决策支撑模块、网上报销模块、管理控制模块、企业银行连接模块等,这些模块为我国财务共享服务中心的实施奠定了坚实的技术基础,进而不断提升财务共享服务中心的价值。

3. 组织结构

先进的组织架构设计能够明确共享服务中心的权利和义务以及企业集团的财务管理工作,确定组织内财务人员的分工,并确保财务共享服务中心能够有效地履行职能。企业集团的组织管理将各业务部门的日常收单、财务报销、账务审核、核算和报告等核心工作分离,统一交由共享财务服务中心来集中处理。此外,企业集团取消了各业务部门对应的部分财务岗位职能,实现了以人员集中为基础的企业集团财务共享服务中心的组织架构。

4. 管理制度

财务共享服务中心的健康高效发展需要一个完善的管理体系和制度。现代企业集团是一种新型的企业集团管理体制,要求政企分开、权责明确、管理严谨、产权明晰。作为一个组织实体,财务共享服务中心必须具有强大的财务管理功能。为了提高效率和质量,财务共享服务中心与管理制度、内控制度和绩效管理可以相结合,以确保其运作准确、高效和和谐。企业集团管理系统的完善性直接影响到财务共享服务中心的建设。通过适当的管理制度突显财务共享服务中心的价值,可以帮助企业解决改革过程中的问题。

5. 流程设计

传统的人工流程已不再适用于财务共享服务中心的工作流程,因此,财务流程必须规范、统一和集中,财务共享服务中心的建设和运营流程更要重视企业集团财务流程的再设计和再造。构建共享服务财务中心的过程也是重新设计财务和业务的流程^[6]。在这两个流程中,企业集团必须实现业务流程和财务流程的分离,提高信息化水平和标准化程度。成本、质量、效率和满意度目标设定等影响因素是共享服务中心核心业务运作流程化、标准化的基本条件,并不断优化工作架构和统一标准。这种流程管理理念与事前、事中、事后的全流程相结合,可以确保持续的积极效果,提升共享服务中心的价值。

(三) 财务共享服务中心的模式选择

1. 初始市场模式

这种模式通常适用于财务共享服务中心发展

的初期阶段。在初始市场模式下,企业内部的基础运营与决策权统一在公司总部,内部各业务单位只能被动接受共享中心提供的服务。这种模式的主要目的是降低成本,提高效率,企业一般会利用信息技术集中处理总账、应付账款、应收账款、固定资产等基本的内部会计操作。

2. 市场模式

市场模式与刚开始形成的模型相比发生了很大的变化,是财务共享服务中心在不断发展和实践的过程中达到了一定阶段形成的。在这种模式下,企业内部的基本运作权和决策权得到了分离,财务共享服务中心成为相对独立的经营实体,拥有了基本运作权而更加灵活,同时企业内部各业务单位也有权主动选择他们所需要的服务,而不是被动接受服务。这种模式的财务共享服务中心,既要提供基础的业务服务,还要提供更专业的咨询服务,同时还会向接受服务的各业务单位收取一定的服务费用,主要适用于市场上不存在提供类似服务的外部服务商竞争的企业。

3. 高级市场模式

这种类型的财务共享服务中心,是市场模式的发展。现阶段,市场尚存在其他可供选择的外部服务商,这为内部客户提供了根据其需求自主选择服务商的自由。与市场模式不同,这种模式具有更强的竞争性,竞争激烈的市场让客户在选择更好的服务时拥有更多的自主决定权。这种模式的财务共享服务中心,其核心目标就是为内部各业务单位提供比竞争对手更优的服务,主要适用于市场上存在提供类似服务的外部服务商,但目前在我国应用不是很多。

4. 独立经营模式

独立经营模式是财务共享服务中心运营发展的高级模式,是经过不断研究和改进完善而形成的。这种模式下的财务共享服务中心,其服务对象不单单是企业内部客户,还包括企业外部客户,即要面临与市场上各种外部咨询机构与服务供应商的竞争。

此时的财务共享服务中心不仅仅是一个成本中心,而是一个既需要对成本负责又需要对收入负责的利润中心,成了一个独立的经济单元或经营实体,其服务要以盈利为出发点,要能够不断地为企业创造新的价值。独立经营模式的财务共享服务中心主要适用于国外跨国企业或大型咨询公司,我国企业集团应用较少。

三、我国企业财务共享服务中心现状及问题

(一) 我国企业财务共享服务中心现状

财务共享发源于20世纪80年代的欧美大型跨国企业,发展至今已有40年的历史。2005年,中兴集团首次在国内采用财务共享中心管理模式,目前许多大型国企、上市公司都建立了自己的财务共享中心,并与中国实际相结合,通过共享中心的集约化作业,有效提高了核算质量,提升了核算效率,降低了财务运营成本,为企业创造了价值。《2020年中国共享领域调研报告》发现,截至当年年底,我国财务共享服务中心已经达到上千家,大部分都是在过去五年里建立起来的。

上海国家会计学院智能财务研究中心2022年发布的《数字智能时代:中国企业财务共享的创新与升级调研报告》显示,近20年来,一批中国企业通过财务共享中心的建设,建立健全了财务管理标准,规范了集团企业和分子公司财务管理模式,提高了工作效率,降低了运营成本,逐步形成了符合中国商业环境要求和本土企业管理特色的财务共享管理模式。我国目前掀起了一波建设财务共享服务中心的浪潮,从千亿级的大型企业集团到数十亿甚至更小规模的中小企业集团都在积极筹划或扩大财务共享中心的建设。

随着云计算、大数据、人工智能等新一代数字技术的发展,财务处理方式、管理模式得到很大改变,传统的财务共享运营和管理模式已经无法满足政策监管、技术应用和企业管理的新需求。财务共享中心的职能由单一开展核算拓展到推动财务转型、加强管控和进行数据赋能等多个职能,财务共享的内容和边界正在发生着一系列的重大变化。原来以财务核算共享、会计核算标准化、核算流程再造为主,组织和人员集中、系统通用性较强的财务共享1.0逐步升级到财务三维组织架构、影像及档案电子化、与ERP集成的财务共享2.0时代;不少企业扩展到业财资税共享的一体化平台,端到端打通业务和财务体系并与产业互联网实现信息协同的财务共享3.0时代;部分企业则进入管理会计和财务共享深度融合、业财深度融合、人工智能深度应用、数据中心赋能业务、具有微服务中台架构的财务共享4.0时代。

(二)我国企业财务共享服务中心存在的问题

1. 人员及权责管理不明晰

在财务共享模式实施的情况下,财务部门的工作内容和职责范围都产生了重大差异。企业财务共享中心处理大部分的基本财务工作,而这些工作最初需要大量的财务人员,在新管理模式的实施下,对应财务人员的需求大大减少,职权和岗位的需求也发生了变化。然而,在新模式的实行下,企业很难及时明确各个岗位的权限责任,从而导致出现财务造假舞弊等问题,严重阻碍企业的正常经营和健康发展。

2. 信息系统整合不充分

我国目前支持财务共享服务中心运作的信息系统并不完善。我国企业引入财务共享的概念比较晚,很难在短时间内完成财务处理的转型,效果不如预期。在财务共享模式下,一些企业自行开发信息集成系统,但这些系统可能存在计算机语言逻辑不清晰、上报细节遗漏等问题,将会严重影响数据的可靠性,使数据实用性大打折扣。因此,在财务共享模式下,如果信息系统建设不够完善,无法对财务数据进行适当的整合和计算,财务共享模式的可靠性将大幅度降低。

3. 缺失关键财务人员

在传统的财务报告体系中,大部分财务人员需要处理会计记录和会计核算,这要求财务人员时刻关注会计准则、会计理论和关键会计能力要求。财务共享中心的出现使得主要的财务活动从公司的分支机构转移到财务资源共享中心进行集中处理,分支机构的很多财务人员不再从事基础的核算工作,而是需要承担处理财务管理和风险管理分析、预算等方面的工作。这就要求财务人员具备比以往更专业的风险管理能力,而对于很多财务人员来说,很难在短时间内做好从基础会计工作向更深层次管理岗位的转变。此外,财务共享中心还需要能够熟练掌握和使用相关软件系统的工作人员。

四、财务共享服务中心建设的优化措施

(一)完善企业组织架构

随着我国市场经济体制改革的不断深入,财务管理工作逐步从传统向现代化转变,对财务共享中心也提出了更高的要求。对于财务共享服务中心来讲,企业组织架构的建设及完善对企业整体财务管理工作开展具有积极作用。只有组织架构完善了,各部门的岗位、人员需求及其职责权限才能明

确,才能保证企业各项工作有序、规范、健康地运行。同时,对于财务共享服务中心来讲,不仅仅需要对财务信息开展管理,还需要针对其他各部门所产生的信息交流活动进行管理,从而确保在企业内部流通的信息真实准确,实现真正意义上的财务共享。而这一切,都需要在组织架构完善的前提下才能得以实现。

(二)构建信息管理平台,充分整合信息

企业的发展应该紧跟时代潮流,如此才能促进自身的持续高速发展。当前,各种高新技术正全方面地推动各个行业的发展,企业自身也应该对新技术保持足够的重视。企业内部庞大的资金运营体系必须依托强大的信息管理平台才能充分有效地整合各种财务信息。企业可以有效地利用ERP系统,建立一个强大的IT信息服务平台,对各种复杂、分散的财务信息进行充分的整合,从而有效地帮助财务管理人员分析和处理企业的各种信息,加快企业内部资金核算和运转效率,提高企业运行的速度,同时也可以降低财务管理工作中财务人员利用职权弄虚作假或舞弊的概率和风险。

(三)培养财务共享专业人才

新一代财务共享服务中心的任何一个环节或岗位,都会有很多与业财、管财融合的业财税一体化场景以及为服务单位提供数据分析的职责。这些职责对财务共享从业人员的资质和经验要求都比较高,需要的是专业素养好、工作经验丰富、责任心强且能发挥主观能动性的高端人才。从外部招聘是最直接高效的办法,但我国财务共享发展历程相对较短,目前还缺乏足够的高素质财务共享人才。因此,有意识地从内部培养财务共享专业队伍是较为现实的做法。首先,要强化专业人才储备。企业对从业人员要加强专业知识以及操作技能的培训,保障财务共享模式的顺利运行。其次,以信息系统为依托,企业要重视对专业人才计算机操作技能的培训,使其不仅具备基础的财务技能,还具有业务技能,熟知企业的各项经营业务,并能与各部门的人员进行沟通交流。总之,企业要注重具有综合素养的人才队伍的建设,以财务共享服务中心和企业现代化发展的需求进行人才培养。

五、结语

本文首先阐释了企业财务共享服务中心的内涵、特点和优势,然后深入探讨了企业构建财务共享服务中心的原则、关键因素和模式选择,进而分

析了我国财务共享服务中心的建设现状和存在问题,最后针对存在的问题提出了相应的优化建设措施。总之,企业需要根据自身的实际情况通过建设企业财务共享服务中心的模式来对企业内部的财务资金进行统一的管理调度,从而提高企业的财务管理能力,为企业的未来发展提供坚实的财务资金支持。企业财务共享服务中心的建立和完善还需要进行统筹的安排和规划,将财务管理系统与企业的组织结构、运营模式进行深入的契合,并培养一支财务共享专业人才队伍。只有这样才能真正地发挥财务管理服务中心的功能,提高企业自身的财务资金管理能力和促进企业的长期持续发展。

参考文献:

- [1] 周立娜. 浅谈财务共享服务中心助力集团企业财务管理转型[J]. 新经济, 2016(15):63-63.
- [2] 王垒垒, 连长嵩. 企业集团财务共享服务中心制度建设研究[J]. 现代商业, 2015(29):171-172.
- [3] 陈楚天. 企业财务共享服务中心模式创新研究[J]. 财会通讯(23):65-66.
- [4] 陈望朋. 集团型企业财务共享服务中心构建策略探讨[J]. 中小企业管理与科技, 2022(21):161-163.
- [5] WHCJ 集团财务共享服务中心的建设[J]. 财务与会计, 2022(20):72-73.
- [6] 申军娜. 国有企业集团财务共享服务中心的优化研究[J]. 财会学习, 2022(22):1-4.

Current Status, Issues, and Strategies in Building Corporate Financial Shared Service Centers

WANG Yimin

(Jiangsu Fuel Company of CHN Energy, Nanjing 210036, China)

Abstract: In recent years, with the rapid development of China's economy and society, more and more enterprises have achieved significant developmental progress. As enterprises continue to deepen their development, "the financial chain and accounting processes of enterprise operations are becoming increasingly complex and diverse, and the financial management of enterprises is also facing new challenges. To meet the requirements of financial management in the new situation, many enterprises have integrated, shared, and managed their capital businesses in different sectors and regions. This has also strongly promoted the establishment and development of enterprise financial sharing centers, greatly improving the enterprise's own management ability for financial funds. Based on the definition, characteristics and advantages of a Financial Sharing Service Center, this article focuses on analyzing and elaborating the pathways of establishing a financial sharing service center, and further analyzes the current situation and existing problems, finally proposes optimization measures, which expects to generate certain reference significance for relevant enterprises and departments.

Key words: Financial Sharing; Service Center; Information Management; Talent Development