

# 境外企业财务共享中心构建设想

王 炜

(江苏苏豪纺织集团有限公司,江苏 南京 210000)

**摘 要:**随着国家“走出去”与“一带一路”战略的稳步推进,越来越多的企业加快了“走出去”的步伐。加快对外投资和经济合作发展有利于企业借助国际资本、先进技术、管理经验和高端人才等加快构建自主研发、生产、营销和服务体系,不断提升企业国际竞争力。但随之而来的是地域的差异带来了空间上的管理难度。为此,本文拟在云计算、大数据、移动互联网、智能化等信息技术不断发展的前提下,探索构建境外贸易企业财务共享服务中心模型,为企业“走出去”战略稳步实施提供管理建议。

**关键词:**境外;财务共享;信息中心

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2020.28.007

## 1 前言

随着经济全球化发展趋势的不断加强,企业规模的扩张及分支机构的不增使得企业管理的成本和管控难度不断增加,经营风险和财务风险上升,竞争加剧。为此,对信息及时、准确、有效处理、风险控制以及对业务的支持提出了更高的要求。企业管理对扩大管理幅度、管控好广泛分布的分支机构、着力降本增效、提高决策效率、实现资源共享、提升人均效率与人均效益等方面的诉求日益迫切。作为一种管理模式,财务共享服务中心模式是解决当前问题、支持公司发展的战略重要举措之一。

## 2 财务共享中心组织构建

境外企业原来的组织架构是,每个境外子公司都设有自己的财务核算部门,其中包括基础财务核算人员以及外派的财务管理人

员,所有子公司财务负责人向集团财务进行报告。财务共享中心建立以后,除保留一名外派财务管理外,将基础核算业务均纳入到线上财务共享中心平台。财务共享中心主要包括会计核算岗和风险管理岗,每个岗位可设置正、副经理,根据岗位要求分别设置不同的审批权限。

(1)会计核算岗包括费用审核组、应收帐款组、应付帐款组和总帐报表分析组。费用审核组主要负责纳入财务共享平台的所有境外子公司的线上报销单审核,对其合规性进行判断并在付款后予以记帐;应收帐款组主要负责各子公司客户订单及合同管理,根据业务系统中的发货记录形成应收款项,并根据收款记录及时记帐;应付帐款组主要负责采购订单及合同的管理,并根据原材料或库存商品的入库信息及时生成应付帐款、核对付款信息并审核付款申请单。

总帐报表分析组主要负责对各项费用的计提、摊销、结帐及生成财务报表,特别是对经营管理提供分析数据。

(2)风险控制岗包括资产管理组和税务政策研究组。资产管理组主要负责业务流程中原材料、库存商品等内部资产的调拨审核,定期或不定期对业务单位上传的库存实际盘点数与共享系统中的收发存数据进行核对,必要时可到现场进行核实,监督业务流程中的货权管理及应收应付往来款项的对帐工作;税务政策研究组,主要是针对各子公司财务人员不再直接接触当地税务等部门,无法与各部门顺畅地沟通,导致对各地税收及外管政策了解不全面的问题,这组的主要任务就是深入了解钻研各子公司所在国的政治、经济、税收等政策,随时掌握各国的风险隐患,给各子公司的经营提供专业的指导和建议。

### 3 财务共享中心业务流程构建

财务共享中心模式和传统的财务集中管理模式最显著的区别就是流程的再造,为了达到提高效率的目的,将流程设计得更加标准化、规范化和更具可控性。集团在对业务范围进行确定时,就规定了各岗位的职责和内容。在财务共享服务模式下,业务单元仅承担表单填报申请和必须在所在地进行操作申报的工作,具体的会计核算和审核工作则交由共享中心完成,两地合作,多维度配合,完成全流程的线上审批,以降低风险为前提共同完成相关业务核算。

财务共享中心流程的主要实施路径为:境外子公司在发生业务后,在系统中扫描上传原始合同及相关业务凭证,并进行系统表单填报,财务共享中心根据上传资料进行审核,审核通过后进行下一步业务处理,审核不通过则将业务返回到各子公司的业务单元,更改或补充相关附件后重新提交申报。因此不管是表单填报还是集团审核,都依赖于信息系统,各子公司通过影像管理系统上传原始凭证并在电子档案系统中保存档案资料。主要流程可以包括以下几种:

(1)应付帐款流程。①应付帐款的生成。子公司生产部门根据公司的销售情况安排生产计划,在系统中录入采购需求,采购部门根据采购需求组织相关材料的采购,通过合理比价确定供应商签定采购合同后,一方面在系统中输入采购订单,一方面将采购合同扫描录入信息系统;仓管人员根据采购订单信息按排到货材料的验收活动,经验收无误后在系统中点击办理入库手续,并经所在公司相关人员审核后提交共享中心资产管理组审核,经审核后信息传递至应付帐款组;采购部门在收到采购发票等凭据后将信息录入系统同时扫描上传提交至共享中心应付帐款组,应付帐款组将发票信息与资产管理组传递来的物流信息核对匹配后,系统自动生成存货和应付帐款;②应付帐款的支付。根据采购订单中约定的时间节点,由经办人在系统中发起付款流程,经所在子公司部门领导及公司负责人审批后提交共享中心应付帐款组审核,最终审核签字后传递至资金中心予以支付,并核销该笔应付帐款;③生产部门根据生产进度领用材料时需在系统中提交申请,经所在公司仓管人员审核、负责人审批、共享中心资产管理组复核后予以办理出库手续。等生产完工后由生产部门办理入库申请,由仓管部门验收入库。资产管理组针对系统中的实时库存可以不定期组织实地盘点,保证资产的安全有效。

(2)应收帐款流程。①应收帐款的生成。应收帐款由于涉及到境内的收入确认原则,相对于应付帐款流程来说比较复杂。首先各部门人员在收到订单后,将订单信息和合同信息录入到系统中,同时将合同原件同步扫描进系统;在合同约定的交付期限前,业务人员根据发货安排在系统中申请发货,仓管人员根据实际发货量进行审核,并经相关人员审批后提交共享中心资产管理组,经审批后系统将库存商品转至发出商品;业务人员根据发货情况在系统中提出开

票申请经所在公司负责人审批后提交财务共享中心应收帐款组,应收帐款组根据收入确认原则进行判断,如认为符合收入确认标准则在系统中审批通过,形成应收款和营业收入;②应收帐款的催缴和收回。根据期初录入的销售订单及实际发货时点等辅助核算项,系统每月生成应收款辅助报表,信息共享中心每月进行梳理,在系统中生成催款函同时传输给所在子公司;对于收回的款项由资金中心录入系统传递至业务部门,由其判断并填写销账申请,经应收帐款组审核确认后核销对应的应收帐款。

(3)费用报销流程。在财务共享服务系统下,报销人员需要在系统中录入报销申请单并将相应的发票或单据扫描进系统,部门领导和企业负责人对事项的真实性和合理性进行判断和审批,经审批后的信息自动传递到集团财务共享中心下的费用报销组,由其根据提交的报销申请单和扫描的影像资料的匹配度审核其合规性。全流程审核完成后系统自动生成报销单传递至资金中心进行付款,银行支付后再反传至费用报销组形成费用报销凭证。

(4)报表生成。每月财务共享中心费用报销组、应收帐款组、应付帐款组完成所有流程处理后,由总帐报表分析组将系统内银行余额与各家子公司的银行对帐单进行核对,核对无误后自动结帐并生成管理报表并及时反馈给各家子公司,对于数据或在信息流转过程中出现的异常及时沟通发现问题,出具分析报告。

### 4 财务共享服务中心实施面临的困难

财务共享中心虽然通过实施专业分工,制定标准线上流程等措施有效防控风险提高管理效率,但实际操作过程中也不可避免地存在一定的困难。一是距离远,有效沟通时间较少。财务共享中心设在总部,子公司在境外,一方面由于地理距离远导致有效沟通的方式减少,另一方面由于存在时差,导致有效沟通时间缩短。二是国家多,标准统一协调难度较大。每个国家的政治制度、经济环境、税收规定、对国外企业的特殊管理要求及人力资源制度等都不尽相同,导致国内集团制定的针对境外企业的相关制度如财务政策、审批流程、费用报销标准统一协调难度较大。三是基础差,信息传递不够及时。各国的网络建设参差不齐,软件设施配套各不相同,因此供应链信息传输过程中可能由于当地的网络问题存在信息传递不及时的问题,信息滞后导致审核滞后,可能会对当地业务开展造成不良影响。

### 5 结束语

随着国家“走出去”与“一带一路”战略的稳步推进,在境外设立企业的情况愈发普遍。财务共享中心基于“互联网+”的新型管理模式有助于企业对资源进行统一配置、发挥板块规模效应。本文通过尝试构建境外企业财务共享中心初级模型,为企业提供新的管理模式。

### 参考文献

- [1]吴益军,张高峰,张颖.企业国际化过程中的组织创新——服务共享中心的建立与管理[J].世界经济研究,2003.
- [2]杜胜利.基于产业类型的财务公司业务模式比较[J].中国工业经济,2004.
- [3]刘婷媛.企业财务共享服务管理模式探讨[J].财会研究,2007.
- [4]耿玉水.面向集团企业的数据集成模型构建方法研究[D].天津大学,2013.