

集团企业财务共享中心的构建与实施

蒋 莉

(上海合杰人才服务有限公司,上海 200070)

摘要:随着业务规模的壮大以及上市的要求,集团企业对财务核算要求的一致性越来越高,目前很多集团企业为了确保自身竞争优势,开始探索搭建全国财务共享中心的有效模式,通过将财务部门同质化工作集中在同一个平台,来进一步提高集团公司的管理效率、缩减人工成本和管理成本,增强竞争实力。本文先对集团企业财务共享中心构建与实施的重要意义进行简述,接着指出当前集团企业财务共享中心构建过程中的问题,最后有针对性地提出了几点建议和对策,以供参考。

关键词:集团企业;新型财务管理模式;财务共享中心;问题;措施

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.01.027

1 引言

财务共享中心的构建与实施让集团企业的财务业务之间的交流更加便捷与顺畅,从管理角度出发,财务共享中心整合了企业各类资源,优化了各类分散的业务以及发挥了母子公司之间的资源优势,让财务管理活动和业务流程更加规范化、简易化以及统一化,从而提升了集团企业的管理效率,创新了财务管理模式,确保集团企业向着高质量、高水平的方向发展。

2 集团企业财务共享中心构建与实施的重要意义

2.1 有利于降低运营成本

集团企业建设财务共享服务中心,旨在促进财务管理流程更加标准化、智能化,通过运用财务共享中心,实现数据的转变与共享,从而推动业财一体化建设。因为财务共享中心能帮助财务部门获取业务活动中产生的价值信息与数据,继而发挥财务指导职责,为企业资源得到有效配置与应用夯实基础,可以说在确保业务开展活动质量和效率的同时,也能实现集团企业规模效益和价值保值。另外,集团企业构建财务共享服务中心并将其运用到日常运营活动中,不仅减少分支机构财会人员的业务量,同时还降低了企业运营成本,提高了管理效率^[1]。

2.2 有利于提高企业竞争力

前文提到集团企业构建的财务共享中心,能使企业财务管理工作与业务活动高度融合,实际上是借助财务共享中心对业务部门和财务部门进行统筹与管理,数据共享与转变功能使管理层有更多的精力放在企业增值保值业务层面,不仅提高企业财税风险把握力,促使企业管理层做出正确的决策管理,还能帮助企业整体提升竞争能力和价值创造能力。具体来讲,集团企业构建并实施财务共享中心,实现了企业成本管理和控制的良性循环,一是,企业共享服务可以帮助企业监控成本支出情况,从而控制成本、节约成本;二是,集团企业扩大规模时,从某种意义上讲共享服务能为企业提供保障,继而产生更大的规模效益。

3 当前集团企业构建和实施财务共享中心过程中存在的问题

3.1 基础条件不足

集团企业构建和实施财务共享中心具有一定的难度,其中一个原因是基础条件不足,具体表现在:大部分财务人员并不懂得如何借助财务共享中心对业务活动中的数据进行有效筛选,继而全面掌握有效的财务数据,可以说财务人员中只有一小部分的知道如何推进业财一体化管理模式,大部分还只停留在软件模拟做账的初步阶段。追其缘由,是因为管理层对财务共享中心构建的重要性理解的不透彻,换言之,他们只意识到互联网发展非常迅速,但是并没有将

“人工智能”、“云计算”以及“大数据”等信息技术同管理决策和财务工作等领域结合在一起,造成财务管理信息化建设浮于表面形势:有些集团企业并没有在财务共享中心构建环节投入足够的人力物力,造成财务共享中心前期研发、使用维护以及后期优化升级等阶段达不到预期的效果,继而阻碍了集团企业运营利益的显著提升^[2]。

3.2 绩效考核指标滞后

我国部分集团企业在构建财务共享中心时没有结合自身的实际情况,直接将国外的管理模式和经验生搬硬套过来,导致企业绩效考核指标缺乏足够的合理性与实效性。在这种情况下,不仅影响财务管理工作对集团业务流程的规范性,还降低财务管理中心制作财务报告的效率,浪费大量的人力、精力。另外,不健全的绩效考核标准和评价指标,势必会影响财务共享中心运行考核的质量,从而在一定程度上影响了集团管理层决策的正确性。

3.3 信息系统整合能力不足

集团财务共享中心的构建和实施工作离不开远程信息系统的大力支持,然而现实中,并不是所有企业的财务共享中心的硬件设备和信息系统处理能力较佳,存在部分企业设备不健全或者信息系统处理能力偏低,致使资源无法利用与整合的现象,具体情况如下:一是,部分集团企业在构建财务共享中心时,需要手动连接信息系统,不采用统一的财务处理流程,加上集团财务制度缺乏一定的普及与宣传,导致集团内的工作人员不能严格遵循相关制度和标准,从而影响财务风险的评估与控制质量,以及集团企业的集中管理的能力;二是,集团企业构建了财务共享中心,但是在集团各分公司、单位之间流传使用过程中,信息共享和交互能力较弱,不能实现集团财务部门和其他分管部门的无障碍沟通与交流。

4 集团公司构建与实施财务共享中心的对应措施

4.1 不断完善基础条件

首先,配置领导小组和工作组。集团企业可以成立一个专门的领导小组,由小组负责拟定财务共享中心构建工作方针和总体规划,审议具体实施方案和资金预算,并在构建与实施财务共享中心过程中予以指导、监督以及考核,来确保财务共享中心构建的质量,与此同时,集团企业设立工作组,具体负责财务共享中心构建与实施,并不定期或定期组织验收和岗位培训活动;其次,重视财务人员综合素质的建设。集团企业要培养综合性财务人员,降低工作成本。第一,制定标准。优化财务管理工作流程,形成统一的工作标准和审核标准;第二,推进业务流程管理的再造。让一部分财务人员深入业务前端,在做好本职工作的同时也能了解业务需要,这样便于财务人员承担为业务活动的指导职责,继而为财务共享服务中心的运行

提供综合性的人才;第三,制定财务人员的培训方案。通过网上培训、岗位培训、名师讲解、外派培训等多种形式来满足不同人员的需要,培训的内容也可根据财务人员的需求而定,比如资金管理培训、业务财务培训以及税务筹划培训等;第四,逐步提升共享服务水平。财务共享中心的构建工作耗时耗材,是一项复杂的工程,集团企业要想构建健全的财务共享中心,势必要基于实际情况分阶段、分层次才有可能达到预期的效果。比如在构建财务共享中心的初期阶段,运营管理组为了提高资金结算业务的规范性,增设资金结算组^[9]。事实上,运营管理包括多个维度的内容,比如流程管理、质量管理、系统管理、学习管理、服务管理、知识管理、人员管理以及绩效管理等,为了实现运营管理目的,集团公司理应构建以上维度的评价体系,为提高共享服务水平提供人才和知识基础。

4.2 建立全方位的评价指标体系

要想提高财务管理工作的质量,势需要集团公司的管理层和财务共享中心的基层共同商议制定出统一、流畅的管理步骤,并组建内部结构、统一标准的工作流程和方式,针对较为繁琐复杂的工作设置全方位、综合性的评价指标,从集团企业的实际情况入手,实事求是,贯彻落实财务绩效管理,优化内部环境,提升集团企业运营管理的灵活性和有效性。具体操作如下,首先集团企业要加强信息化质量建设,集成财务管理系统和业务系统,实现集中化、一体化管理,并且在数据治理大环境下加强信息系统的安全性,防止信息外泄给集团造成严重的经济损失。其次,对财务共享中心的工作人员进行公正、客观的绩效考核,维护财务共享中心的长效发展。为此,在实施绩效考核与评价过程中,集团企业可以从平衡记分卡四个维度出发,即内部流程维度、学习维度、客户维度以及财务维度^[10],设置与之相应的目标,构建全面的绩效考核与评价体系。

4.3 基于共享服务理念搭建信息模块

集团企业应在构建财务中心之前,对集团内部的战略规划、成本以及合规性等进行全面而又翔实的调研和分析工作^[11],确保财务共享中心提升业务财务效率的同时,还能依靠信息系统降低集团企业的运营成本,推动集团的财务工作向更加标准化、制度化的方向转变。第一,建立健全的财务核算体系。在构建财务共享中心过程中,需要结合集团企业的净资产收益、经营效益以及单股收益等财务核算指标要求,来进一步规范并优化财务核算体系中的全部内容,提高财务核算体系对员工的约束力和规范性。同时,会计监管部门、审计机关等相关部门要加强对集团公司财会人员的监督,以防财务出现违法、违规等经济行为;第二,建立完善的风险管控体系。在构建财务共享中心过程中,务必要加强风险管控。通常情况下,财务工作质量与企业自身经济效益有密切联系,而构建风险管控可以预防企业风险、增强实力,继而为企业运营发展提供良好的内部环境^[12]。构建风险管控体系时,要明确管理目标,制定详细、系统的预警方案和应对手段,与此同时还要确保风险管控体系渗透到财务共享中心框架中。换言之,集团企业在构建财务共享中心的风险管控体系时,要将集团企业的制度、绩效、评价、质量等管理工作有效糅杂到体系中,这样在开展风险防控与管理工作时能有规可循、有法可依。

5 结束语

综上所述,集团企业可以通过构建并使用财务共享中心,提高运营风险防控能力,规范财务管理活动和业务流程,继而提升集团企业经营效率,增强集团竞争实力。然而事实上,集团企业在构建财

务共享中心时遇到一些难题,比如基础条件不足、绩效考核指标滞后、信息系统整合能力不足等,需要管理层格外关注并予以相应的解决措施。为此,在本文结尾处提出三点,分别是不断完善基础条件、建立全方位的评价指标体系以及基于共享服务理念搭建信息模块,来优化财务共享中心建设,从而为集团企业长效发展提供技术支持。

参考文献

- [1]陈帆.集团企业财务共享服务中心的构建与实施策略[J].投资与合作,2021(3):46-47.
- [2]苏婕.构建集团企业财务共享中心的难点与重点[J].企业改革与管理,2018(16):165+174.
- [3]冯小宁.集团公司财务共享中心构建研究——以LZ公司为例[J].大众投资指南,2021(02):39-40.
- [4]邱东映.浅析集团企业财务共享服务中心的构建[J].会计师,2019(14):37-38.
- [5]饶田田.集团公司财务共享服务中心的构建[J].大众投资指南,2020(19):90-91.
- [6]田云丽.浅析集团企业财务共享服务中心的构建与实践[J].中国金属通报,2018(1):45.