

# 财务共享服务模式下企业内部控制问题及措施

孙冬明

(烟台海灵健康科技有限公司, 山东 烟台 264000)

**摘要:**财务共享服务模式在企业中的应用会使企业自身的财务组织发生较大的变革,其通过对企业中业务流程的再造与资源的整合来对财务业务进行集中管理,并对企业经营发展过程中所存在的一些弊端进行集中处理。财务共享服务模式在企业中的应用使财务业务发生了较为重大的转变,与此同时,内部控制的风险与重点也会随之转移,如何在财务共享服务模式下做好企业的内部控制也成为了相关研究者与企业管理者共同关心的问题。笔者将就就此展开讨论,文中首先对财务共享服务模式下企业内部控制的风险点、特点、控制要素进行阐述,然后再提出当前财务共享服务模式下企业内部控制所存的问题,最后则相对应的提出解决措施。以此来为我国企业财务共享服务模式下的内部控制实施提供助力与实践依据。

**关键词:**财务共享;企业;内部控制;问题;措施

**[DOI]**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.02.068

## 1 财务共享模式下的内部控制

### 1.1 财务共享服务模式可能存在的内控风险

其一,人员结构变动风险。企业在实行财务共享服务模式之后,其财务管控流程也会随之发生改变,不同业务部门所需的财务人员相应减少,财务人员多是集中于财务共享服务中心。在此过程中业务人员需进行充分的沟通与交流才能更好的保障财务共享服务模式的有效运转,这就有可能会增加企业中的信息沟通成本;其二,业财分离风险。财务共享服务模式在企业的构建初期,财务人员组织结构与业务流程将会发生较大的转变,部分财务职能将集中于财务共享服务中心。这可能会变相的导致财务人员对各项经济业务的管控能力下降,由此对业务部门原有的工作流程也会带来一定程度的影响;其三,流程管理风险。在财务共享服务模式构建并实施之后,原本的财务流程将不再适用,流程再造往往也意味着风险多发。并且一旦流程设计不合理,不仅会降低财务共享服务模式的管控效率,甚至有可能会对企业的经营发展造成损害;其四,信息传递风险。财务共享服务模式是以信息技术为基础而实现各项服务职能的,但如果企业自身信息及网络系统建设不完善,则有可能造成信息传递缓慢或影响信息数据安全,这就有可能影响到财务核算的完整性、准确性以及及时性。

### 1.2 财务共享服务模式内部控制特点

其一,控制对象多元化。在财务共享服务模式下,其主要进行管控的对象是企业人员与财务信息系统。传统的财务管理模式下,做好企业人员的岗位分离是极为重要的。而财务共享服务模式不仅需通过职责分离来控制各岗位人员的活动,还需对系统访问权限、数据存储与处理以及信息系统的搭建等内容进行控制;其二,采取程序化控制方式。财务共享服务模式的有效运转是高度依赖信息化的,因此各项内部控制活动的开展也会依赖各类信息程序;其三,控制内容数据化。财务共享服务模式的实施,能够使各项业财信息实现数据化由信息系统进行集中处理,这也意味着部分内部控制内容变成了系统内部的处理数据以及系统内存储的数据;其四,控制范围全面化。在财务共享服务模式下的内部控制范围由过往的制度控制与人员活动控制扩大到了系统、网络、设备等等的控制,使其控制范围更为全面化。

## 2 财务共享服务模式下企业内部控制所存在的问题

### 2.1 内部控制环境存在的问题

财务共享服务模式下的内部控制工作开展需要一个良好的环境作为实施基础。而对于财务共享服务模式的运行来说,其内部控制工作开展环境所存问题一般集中在以下两个方面:其一,人力资源问题。在企业开展财务共享服务模式之后,其需要从各个不同的部门或子公司来抽调财务人员,用以维护财务共享服务模式的有序运行。但是由于多数财务人员是从传统的财务管理模式转型而来的,其在综合素质方面可能难以满足财务共享服务模式的岗位需

求,这就可能在一定时间段内影响到企业财务管理工作的开展;其二,业财分离问题。一般来说,企业体量较大,财务人员对繁多的业务了解程度不够深入,其多是以自身的专业技能进行账务处理。由于业务广泛,可能也会存在不同的收入确认原则等状况。企业在实施财务共享服务模式之后,财务共享服务中心的人员与业务前端分离,就可能会影响到财务核算的准确性与真实性。

### 2.2 风险评估存在的问题

在财务共享服务模式中,风险的识别与评估是对其进一步强化内部控制的关键要素。风险评估过程中首先要确定风险管理目标,然后再对其进行风险的识别、确定与评估,并进一步对其进行定性与定量的分析,进而得出有效的风险应对策略。其次则是缺乏必要的风险应对机制。一般来说在企业中风险应对策略是以规避、降低、分担与承受等几种方式来处理风险。但在部分企业中,其对风险进行处理时,多以对接部门的访谈为主,并未能针对于财务共享模式进行缜密的数据分析来确定并应对风险,此种风险应对机制缺乏必要的科学性。

### 2.3 控制活动存在的问题

控制活动作为企业财务共享模式内控的核心要素,是企业根据业务开展所需以及风险评估结果来开展的诸项控制措施。但是当前在部分企业中,其在控制活动开展的过程中对资金管理与成本费用方面的控制活动较为欠缺。首先,在资金管理方面缺乏严格的资金管理制度与正确的审批流程,例如资金在审批过程中可能会存在一人兼容多职的问题,这就可能带来一定的舞弊风险。其次在成本费用方面,未能针对于财务共享模式的特点,将各项成本支出及时且准确的反馈到财务共享服务中心。此类行为的存在会对财务核算的准确性与及时性造成不利影响。

### 2.4 信息与沟通存在的问题

信息与沟通贯穿于财务共享服务模式内部控制的各个环节,其能够有效的保障内部控制实施的效率与效果。但当前在部分企业中,信息在传递过程中存在沟通效率低以及信息遗失等问题。首先,由于企业所涉及的业务范围较广,业务呈现出多样化的形态,其所涉及的诸多经济活动包含了多种类型的凭证。一般来说,在财务共享模式下,各业务部门将凭证上传到财务共享服务中心。但在此过程中所存在的问题即是财务共享服务中心对各类上传凭证的完整性审查程度不足,这就有可能出现信息传递遗漏等问题,难以保障企业中财务资料的完整性。其次则是在共享模式下企业内部沟通不足。业财人员之间存在明显的沟通不足的现象,信息交流不及时。这就有可能导致财务人员业务开展状况或突发事件了解不及时,影响了会计信息的时效性。

## 3 财务共享服务模式下企业内部控制所存问题的解决措施

### 3.1 优化内部控制环境

其一,对业务范围进行科学评估。在开展财务共享服务内部控

制的过程中,要对当前企业适用于财务共享服务的职能进行分析,决定该项业务是否能够纳入到财务共享服务的范围内,与其是否相契合,进而达到降低成本、提高管理效率的目的;其二,加强人员培训。针对于财务人员财务共享服务掌握不成熟以及对前端业务了解不透彻的问题要进行相关的培训,使其能够充分理解财务共享服务的职能价值,并对企业自身业务实质进行充分理解,保障财务共享服务模式的有效运转;其三,完善财务共享服务与业务部门之间的关系。在财务共享服务模式下,业务部门的积极配合是财务共享服务模式有效运转的前提,要通过内部控制强化业务部门对财务共享服务的重视,使业财部门之间形成相互配合、共同促进的良好关系。

### 3.2 优化风险评估

其一,细化风险类型。在财务共享服务模式下的内部控制体系中,需根据内外部环境变化进行风险的准别识别,并对其进行细化。一般来说可分为流程上所存风险、操作风险、沟通风险、人员管理风险、信息技术风险、法律风险以及政策风险等。针对于不同的风险类型需制定出必要的评估与应对机制,以此来保障财务共享服务模式的高质量运转;其二,健全风险评估指标。根据企业所细分的各类风险类型,要有针对性的构建风险评估指标,以此来对风险进行有效的评级,并进一步确定风险防范与应对措施。

### 3.3 优化内部控制活动

其一,优化财务审核流程。在财务共享服务模式下,不同岗位对财务审核的重点是存在差异的,这就可能导致重复劳动的存在,浪费了企业自身资源。因此,在整体的审核过程中,要明确重点,做好岗位职权分离,保障审核环节之间的连贯性,避免重复,以此来强化财务审核效率与质量;其二,强化业务部门对财务共享服务模式的

有效应用。在企业中,财务人员远离业务前端,业务部门对财务知识了解不充分,这就使得财务共享服务模式的运转存在障碍。由此,企业要根据管理流程所需强化业务部门对相关财会知识的了解,并通过内部控制来使其积极配合财务部门履行财务共享服务模式下的职能所需。

### 3.4 优化信息与沟通

其一,强化信息安全管控。在财务共享服务模式下的内部控制体系中,要着重加强信息系统的安全监控。首先需要专门的岗位来对信息安全进行风险识别,并以技术手段来对各项信息进行加密,对潜在的风险进行防范。其次则是需要规范人员权限,并对所属岗位人员加强培训,使其进一步强化信息安全管控意识;其二,强化信息交流与沟通。在财务共享服务模式下,信息交流与沟通方面要着重从业财双方入手,使彼此之间具备良好的沟通渠道与沟通机制。要通过内部控制措施使双方具备及时且安全的沟通环境,进而通过信息交流来为企业各项业务与财务工作的开展保驾护航。

### 4 结束语

财务共享服务模式下,企业财务管理工作的流程与形式均已发生了较大的变化,因此内部控制制度与风险点也会随之发生转变。企业自身要对财务共享服务模式下的内部控制进行积极的完善,对财务流程重新配置,进而促进内控目标与企业整体经营目标的实现。

### 参考文献

- [1]曹睿.财务共享服务中心模式下T公司内部控制建设探讨[J].中国集体经济,2020(12):151-153.
- [2]于书洋.财务共享服务中心模式下企业集团内部控制研究[J].绿色财会,2018(10):51-53.