

基于财务共享服务中心的风险与内控策略分析

王 强

(中信重工机械股份有限公司,河南 洛阳 471003)

摘 要: 伴随社会的不断发展,企业陆续走向规模化以及国际化,财务共享服务体制的构建在我国陆续开展,但出于财务共享服务体制的复杂性,各个集团企业在构建当中面临大量问题。本篇文章将针对国内集团企业的财务共享服务中心的风险以及内控进行分析,以期为企业构建财务共享服务中心给予一定的参考。

关键词: 财务共享服务中心;风险;内控;分析

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.03.089

财务共享服务中心在集团企业的发展当中有着极大的作用,可以有效降低企业的成本,推动其经济效益的提升。但财务共享服务中心建设和使用过程中也存在相应的风险性,如:模式定位风险、人员转型风险、组织架构风险、流程管理风险、信息系统风险等。因此,要对此进行相应的控制措施,才能够推动集团的长久、稳定发展。

1 财务共享服务中心概述

财务共享服务中心简称 FSSC,其职能是把企业集团当中繁琐的财务职能聚集在财务部门当中,撤销其余运营部门。此种模式的特点是能够发挥其财务管理工作的引领作用。首先,在共享服务形式下,企业集团的财务活动能够良好的传输衔接,业务和财务一体化,业务不再受地域的约束,能够最大限度的支持集团发展战略。其次,财务共享模式能够在减少成本的前提下为各项业务单位给予专业性的财务服务以及数据支撑,减少关联部门因为信息不畅造成的财务风险。

2 财务共享服务中心的风险分析

2.1 模式选择风险

财务共享服务中心的模式定位是体系构建的基础。其模式分成服务型以及管控型。前者基于创建交易处理服务平台,后者是整合基本处理与财务监管职能。选用何种模式基于集团企业的整体结构规划,同时受企业的管理水平以及管理资源直接影响。在财务共享服务中心的构建当中基于与企业管理水平与管理资源相脱节,可根据领导者的主观定位模式^[1]。例如,在此方面比较薄弱的企业就希望财务共享服务中心的建设可以选用管控型模式,最后发现此种模式的管理水平以及管理资源不能充分支撑此种模式定位,具有一定的风险。又或在最初选用服务型模式,并没有对管控型模式预留相应的途径,为后续的企业升级转型造成一定的影响。

2.2 组织结构风险

财务共享服务中心在定位模式之后,就要设计组织结构。服务型模式的结构比较简便,主要是总账、应收以及应付模块,其余模块为辅助,在结构的布局方面比较简洁明了。管控型模式的结构要充分考量企业集团对管控范畴以及深度的需求,从而构成财务共享服务中心的管控职能模块。所以各项职能单元下应设计相应的组织单元。可是在具体构建当中通常会存在一定的问题,在对财务共享服务中心模式以及职能模块未能清晰认知的前提下建立组织结构,就会造成组织结构不能支撑起相应的职能,或是部门的权责不够清晰,造成业务无法顺利开展^[2]。

2.3 流程管理风险

财务共享服务中心的流程管理是经过对共享程序展开整理、优化、升级来实现,做到共享流程的集成以及完善,经过互联网信息平台展开集成与优化,此环节是共享服务进行的根本条件。流程管理的复杂性是对于以往独立企业物业的自主性收权,所以极易造成独立企业的抵触。这是由于在非财务共享模式下,各项子机构都有相应的业务单独管理权,同种业务在管理方式中具有相应的差异。可是这种基于子机构的个性化内容,在财务共享服务模式背景下是不

可以存在的。所以,财务共享服务中心的流程管理需要充分考量子机构在业务方面的个性以及共性。

2.4 人员转型风险

人员转型作为财务共享服务中心构建的软性需求,是非常敏感的问题,当中牵涉到人员编制、工作区域以及薪资待遇等问题,极易导致员工出现抵触心理。和普通财务部门对比,财务共享服务中心的标准与职能具有特殊性,对员工水平以及专业素养和以往财务工作人员不同。财务共享服务中心人员安置分成块状与点状两种。在块状岗位中,一个人员负责总体模块工作,例如应收与应付账款等内容,在此种状况下因为业务量骤增以及空间的转变,会让员工极易陷入疲劳以及沟通能力不足的困境。

2.5 信息系统风险

财务共享服务中心与普通财务管理对比而言,对信息系统具有更高的依赖性,缺乏充分的信息系统作为支撑,财务共享服务就无法顺利开展。财务共享服务信息系统属于跨区域多模块的集成系统,在规划设计以及执行当中都会运用的系统。集团企业财务共享服务中心面对的首要问题就是在各子公司的信息系统集成以及兼容问题,通常会发生的问题是子公司的信息系统繁琐复杂。所以,财务共享服务中心信息系统的构建的较大风险就是对总体系统规划不精准。

3 财务共享服务中心构建的控制对策

3.1 控制模式选择

财务共享服务模式选择是通过集团发展战略而开展的。其选择控制模式主要是基于企业集团的发展战略,对其职能定位进行充分的分析,并开展论证分析。所以,集团企业构建财务共享服务中心的首要工作就是根据集团的发展战略以及对财务共享服务的职能展开全面的分析,制定可行性方案,在集团内部开展交流探讨,确定其模式的定位。其次,把集团企业对财务共享服务中心模式定位选择和日后覆盖的子公司及其业务展开全面的探究,获取相关部门的认可,并通过正式文件在集团企业内部开展合理的信息沟通^[3]。

3.2 组织架构控制

组织架构是集团企业组织的基础结构,是流程设置的基础,所以也是财务共享服务中心构建的关键环节。集团在财务共享服务模式前提上,对财务共享服务的职能以及目标进行细化,并按照其流程对部门权责进行划分,同时充分考量集团的管理水平以及管理资源,明确其组织架构。财务共享服务中心的组织架构重点关乎设计、调整与监督三个层面的内容。第一,在财务共享服务中心的构建过程中,需要按照财务共享服务中心定位展开职能研究,其中模式选择具有很大的影响。若将其定位成服务型,其职能重点工作是账目、资金与相关凭证的管理。第二,伴随集团与财务共享服务中心发展,职能与模式会通过市场发展以及管理优化,产生组织架构的转变。所以,财务共享服务中心需要定期针对相关部门以及岗位职责展开评估,制定评估报告,列入定期修订跟踪体系^[4]。

3.3 流程管理控制

流程管理统一化首先需要制度体系统一化,若缺乏统一性的制度体系,即便开展架构和流程的改革也会出现相应的问题。所以,首先,需要构建统一化、标准化的财务工作流程以及标准,并且将制度体系列入在信息系统当中,确保业务部门根据制度与规范开展工作,同时根据相应的管理需求进行优化与完善。其次,构建标准化的操作程序,在制度体系统一化形势下,要针对子公司与全新的财务工作流程进行标准化,包含对当前子公司工作程序的差异化分析,并把非标准化程序独立搜集,通过分析后对非标准程序进行完善并进行协调,清除非标准化程序。最后,陆续实现集团企业各项流程的统一化以及标准化。

3.4 人员配置控制

财务共享服务中心在人员胜任基础上具有更高的标准,体现在员工需要具有充分的交流沟通能力以及学习新技能的能力。所以财务共享服务中心的人力资源配置集中在几个方面。首先,从财务共享服务中心的职能定位着手,对编制超出五年的人员进行规划,充分引进人才、培养与保有安排。其次,明确岗位规划设置,对当前人力资源的缺口进行分析,及时布置人事招聘。再次,构建系统的内部培训机制,创建内部学习平台,储备管理人才。

3.5 信息系统控制

财务共享服务中心远程工作要构建超强的网络体系,要有极强的企业信息系统当做互联网信息平台。财务共享服务中心信息系统务必要具备相应的功能,即构建系统信息共享端口与平台,符合集团和各个部门对数据的需求,让业务数据自动生成财务信息等。财务共享服务中心信息系统构建的控制策略包含几个方面。首先,信息系统建立要对财务共享服务中心进行服务,有着必要的前瞻性,务必要立足于财务共享服务中心的特征展开定制以及客户化开发。

其次,确定信息系统对其管理需求进行服务,不能通过互联网技术实行主导,其系统的开发构建要基于跨部门的形式推行。再次,做好财务共享服务中心的信息备份以及信息密级管理体系,从而确保信息的安全性以及保密性。最后,开展不定期专项信息系统审核,尽早发现系统当中的漏洞以及不足,持续对信息系统进行优化。

4 结束语

综上所述,财务共享服务中心是非常先进的财务核算和系统运行管理模式,更是复杂的系统工程。当前,财务共享服务中心在跨国集团管理当中应用较为广泛,技术相对成熟,但我们了解到,国内企业受限于管理资源与管理水平的发展瓶颈,在具体建设当中存在很多问题。以期通过文中的分析,明确财务共享服务中心的风险以及内控措施,进而为构建财务共享服务模式的集团给予一定的理论参考。

参考文献

- [1]席李香.企业财务共享服务中心建设的风险与控制[J].时代金融,2018(06):174-177.
- [2]叶青.企业财务共享服务中心建设的风险与控制研究[J].财会学习,2019(13):76-78.
- [3]杨斌.企业财务共享服务中心建设的风险与控制研究[J].财会学习,2018(28):166-167.
- [4]李娟.企业财务共享服务中心建设的风险分析与控制措施[J].商讯,2019(18):56+58.

作者简介:王强(1982,10-),女,汉族,河南省永城市人,本科,毕业于湖北大学,职称:中级会计师,研究方向:财务共享、风险管理。