

# 财务共享中心流程标准化建设思考 ——以 Z 集团为例

任巧丽

(成都海光核电技术服务有限公司,四川 成都 611130)

**摘要:**本文在系统梳理国内大型集团企业建立财务共享中心进程中,关于流程标准化的具体建设情况,并结合目前学界已经进行讨论研究的情况进行分析,因为不同企业业务涉及面不同,且各自有各自的特色,因此综合各方面情况来看,涉及业务全面,具有普遍参考意义。但本文所研究的 Z 集团建设具体情况,创新点在于对于除普通大型企业涉及产业外,Z 集团还具有自己与生俱来的特性,在集团下设的大板块中,存在较多科研院所承担各类研究任务,此类任务在集团内外需接受非常严格的审计验收,核算量大且业务类型复杂,因此探讨此类型企业如何实现集团财务共享,制定流程标准化具有一定意义,并希望能为其他承担研究类任务的企业建立财务共享提供参考。

**关键词:**财务共享中心;流程标准化;建设

**[DOI]**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.12.024

## 1 背景介绍

2021 年我国正式进入十四五规划元年,各项经济业务迅猛发展,作为巨型集团企业,如何支撑集团战略实现,财务战略中都不可忽略,降低成本提高效率,价值创造的需求。鉴于财务管理性质,建设集团财务共享中心,是提高财务管理质量和效率必须要迈出的一步,在财务共享中心建设中,流程标准一体化是共享建设的基石,Z 集团是一家集研究、生产等多项业务的集团公司,存在地域广、业务复杂、监管要求高等特点,本文主要围绕 Z 集团进行流程标准化工作的相关探讨。

## 2 Z 集团财务共享中心流程标准化建设主要内容

本文所指的流程标准化,主要是指业财融合流程管控,财务核算管控、财务报表管控的流程标准化。其中业财融合流程管控主要是指财务管控动作前置到业务事项关键节点中,例如费用预算管控,在业务提单时,是否有预算,是否超预算,执行弹性预算或是刚性预算都可以结合单位管理要求进行管控,财务核算管控主要是指核算流程一致性,核算科目一致性,核算辅助项目使用一致性。报表管控是指定期输出标准格式财务报表,输出各类管理用报表,供经营管理诉求所需报表。通过实现以上一致性,提高财务核算效率,财务数据质量,财务报表可读性,创造财务数据价值。

### 3 流程标准化常见的难点分析

#### 3.1 财务共享中心建立调研不充分

集团建立财务共享中心,涉及面广、影响深远,投入人力财力,耗时长,所以必须要前期做好充足的调研工作,且调研工作内容必须具有针对性,否则到了执行阶段,发现实际困难点与预期不符,例如网络环境、执行会计政策情况、与业务系统交互情况。没有进行充足的调研,后期开展工作必将费事费力,且会浪费许多下属部门已投入建设情况,造成极大浪费。

#### 3.2 咨询公司专业水平不足

聘请咨询公司时,根据咨询公司在行业的信誉度、专业度进行衡量是不够的。以 Z 集团为例,Z 企业集团下设各类科研事业单位和企业等,从事的业务需遵照各类国家规定进行管理,所使用的科目等都不是按照企业会计准则设置,管理方式也和普通的项目管理模式不同,核算方式也同样存在这个问题,若是咨询公司在这方面政策理解不到位,在设计一致性时,虽然通过业务单位的配合进行不断地修正,但是耗费时间较长,且不一定能够达到预期管理目标。

#### 3.3 企业参与度不足

正如上文所述,共享中心建设周期较长,每个环节紧密联系,若只是一味追求顶层设计,要求下属单位执行的模式,也就是下属单位参与建设程度低,会直接导致下属成员因不了解或是对设计意图不明晰,而不能很好地执行上级指令,对具体的建设方案参与度不够,导致管理要求及企业现实情况不能准确嵌入一致性规范当中去,浪费前期调研投入时间,后期磨合时间将非常长。例如管理报表需求,核算辅助需求,项目管理执行情况需求,预算管理需求,若在前期调研配合中重视相关需求,将在后期上线后方便快捷很多。虽说各个企业的管理水平可能不一

样,管理需求参差不齐,但是在财务共享建设时,各业务板块进行交流,将倒逼管理提升。

## 4 常见问题解决方案

### 4.1 财务共享中心调研关键点

财务共享中心进行调研时,不仅需对各个单位财务人员情况进行调研,对会计政策调研,还需要对网络环境进行调研,对业务系统使用情况调研。且选取调研典型单位时,建议不一定是按属管理板块进行调研,可按主要经营范围进行分组调研,因财务共享中心流程梳理主要是涉及财务审批流程,因此前端事务审批可实现由公司个性化情况存在。按经营内容范围进行梳理,可在代表性企业中快速梳理出共性问题,进行标准化规范。

### 4.2 对咨询公司的管理方式

选取具有匹配集团主要经营范围专业能力的咨询公司对标准化进行梳理是最优的解决方案。但在共享中心具体建设情况下,往往咨询公司并不能对经营事务具有深刻的理解,因此建议组建专家团队,定期对咨询公司梳理后的相关流程、核算等标准化意见进行审核,此专家团队需形成一个专家库,在共享中心以后的运转中起到研究政策进行统一规范的定海神针作用。

### 4.3 提高各下属企业参与度方案

建议从建设初期便在各个单位指定共享中心筹建对接人,从而形成一个筹建工作组,但是按采用一级管一级的理念进行各项工作布置,从而形成一个小组,辐射出各个小组的形式,建议不超过 3 级,否则从信息流传递会逐渐丢失的现象来讲,多层次下设组织不便于管理。下设好对接人后,在资料的收集、整理,信息的反馈等各项工作都将得到及时有效地反馈,便于提高建设执行力。

## 5 结束语

财务共享中心是当代企业管理下,重视规模效应,提高效率、降低成本所导向的大趋势。财务管理采用依托于财务共享之下,也是符合财务人员由传统财务会计向管理会计转型的组织铺垫。利用信息技术,将以前财务人员依据各类制度通过人工进行审核、录入的职责取代,将职员从繁重的重复工作中释放出来,强调业财融合,财务管理前置,辅助一线业务人员,创造财务数据价值。在财务共享建设流程标准化建设中,重视前期规划,强调对典型企业的调研,更好地利用咨询公司专业能力,提高下属企业参与度等是共享中心建设高效、顺利的重要保障。

## 参考文献

- [1]燕纪华.集团公司财务共享服务中心构建与运行分析[C].山东大学,2018.
- [2]武兴旺.浅析基于财务共享服务中心模式下业财融合发展的思考[J].财经界(学术版),2020.
- [3]刘恒屹.财务共享服务下管理会计信息化有效实施策略研究[J].时代金融,2018(23).

**作者简介:**任巧丽(1990-),女,藏族,四川成都人,成都海光核电技术服务有限公司,硕士学历。