

# 财务共享模式下的财务管理转型

丁圣民

(华电国际电力股份有限公司,北京 100031)

**摘要:**近年来我国经济高速发展,信息技术被企业普遍应用,与此同时越来越多跨地区、跨行业的大型集团出现,企业之间的竞争日趋激烈,信息化对企业的发展起到的重要作用日益明显。同时,财政部鼓励大型企业以财务共享提升自身管理会计水平。财务共享中心建设作为财务管理工作重点,将基础核算工作进行集中,使财务人员将时间放在财务分析等高附加值的工作环节。在当前越来越多大型集团纷纷开始创建财务共享中心,在这一背景下有必要探讨财务共享中心模式下财务管理的转型。但是我国财务共享中心起步较晚,因此部分企业在开展财务共享中心的建设过程中还存在一定问题,这就要求企业加强对政策文件的学习,以促使企业财务管理水平不断提高,转变传统财务管理模式下管理成本高、管理效率低下、管控难度大等一系列问题。本文针对企业财务共享模式下的财务管理转型进行探讨,在分析财务共享模式下企业财务管理转型面临的机遇和挑战的基础上,探讨了财务共享模式下财务管理的普遍问题,并重点研究了财务共享下促使财务转型实现成功的对策。

**关键词:**财务共享;财务管理;转型

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.21.083

## 1 引言

近年来信息技术高速发展,互联网已成为企业的核心竞争力量,在信息化时代传统财务管理的弊端日益凸显,难以为企业提供良好的支持。因此越来越多的企业开始建设财务共享中心,以实现财务管理的转型。中兴通讯是我国最早开始应用财务共享中心的企业,此后越来越多企业建设财务共享模式,将集团内部各分子公司的基础核算统一管理,有效提高了集团管理的效率。基于此,在财务共享模式下实现财务管理转型对企业的发展至关重要,在信息化时代下需要加快企业财务管理转型,本文在对相关概念研究基础上,探讨了基于财务共享模式的财务管理转型路径。

## 2 相关概念

财务共享将集团各分子公司的基础核算工作统一管理,能够提高集团整体的管理水平,使集团的财务组织形成独立的业务单元,进而对财务信息集中处理。财务共享服务涉及到核算共享、应收账款共享、应付账款共享等模块。近年来越来越多企业集团开始采用财务共享开展财务管理,企业财务共享的管理模块在不断增加,从最初的共享平台为基础的管理模式,形成了预算管理、绩效管理、企业经营业务管理等综合管理的管理体系。财务管理转型指的是当过去的财务管理模式不适应企业发展时,需要对财务管理进行优化的行为。本文的财务管理转型指的是将财务管理工作由低效率管理,转为高效率管控,通过财务共享模式实现转型,能够在一定程度上降低管理成本和资金成本,提高企业价值,提高集团的控制力,形成标准化的管理服务体系,合理配置企业内部的资源,以提高财务管理的效率和效果。

## 3 财务共享模式下企业财务管理面临的机遇与挑战

### 3.1 财务共享模式对财务管理的影响

随着信息技术的高速发展,财务管理所面临的挑战也日益明显,企业要利用好信息技术,做好财务管理转型,才能促使企业保持竞争力,通过对各类资源整合降低运营成本,使企业适应各类挑战。信息技术的应用给企业的经营环境带来极大转变,企业对各类数据

的收集、分析、整理由传统的人工处理,转向了信息系统处理,财务信息的传递效率得到改善,财务管理系统使用的工具逐渐智能化。同时传统的财务工作集中在核算、资金结算、报表编制等工作中,过于注重核算职能,没有注重管理职能。在财务共享模式下释放了大量的财务人员开展高附加值的工作,能够实现核算会计向管理会计的转型。

### 3.2 财务共享模式下财务管理面临的机遇

财务共享模式下能够对各类信息进行集成处理,及时对所获取的各类信息进行处理、分析、提炼,以提高企业的管理水平<sup>[1]</sup>。财务共享模式借助信息技术将海量的信息及时传到共享中心内部,通过标准化的信息处理减少了数据转换和处理带来的损耗,提高了企业整体的内部控制效果,使风险管理工作更有效率。

### 3.3 财务共享模式下财务管理面临的挑战

构建财务共享服务组织需要相应的人员配备,也会增加一定的运营成本,各财务人员只需要负责财务工作的某一板块,不需要有全局理念。同时对财务人员要求也在提高,不仅要求财务人员具有会计方面的知识,还需要掌握信息分析、统计等方面的知识,具有协调统筹能力。但是目前我国综合性的会计人才还较为匮乏,给企业的发展带来一定不便。

## 4 财务共享模式下财务管理问题分析

### 4.1 财务共享模式下财务管理存在的问题

第一,财务共享中心的配置不足。很多企业将财务管理职能放在较低位置,配备的人员质量不高。很多财务共享中心人员的学历较低,专科人员的比重还较大,不利于实现公司的长远发展。

第二,资金管理存在不足。财务共享中心的建立,需要耗费大量的资金,很多企业为了开展财务共享中心建设借取了大量负债,如果偿债不及时可能会使企业的经营陷入困境。同时随着财务共享体系的产生,财务共享中心花费的资金数额较为庞大,很多企业的制度还不完善,共享中心人员配备不足。

第三,财务共享平台的信息建设不完善,信息系统建设过程中

还存在一定问题。例如仅对财务数据进行共享,缺乏对非财务数据的共享。各类非财务数据对集团的发展有着重要的影响,若缺乏对各类信息的整合,将降低企业管理水平。

#### 4.2 财务共享模式下财务管理转型升级必要性

财务共享模式下财务管理转型升级,一方面是集团长远发展的战略需求。企业要实现管理的创新,以跟上社会的发展,而财务创新是管理转型中的重要部分,需要通过财务转型挖掘财务管理的价值。另一方面,是经营业绩的要求。企业要实现经营效益的进一步提升,就需要制定高效的管理模式,通过财务共享工作的完善,使财务信息平台发挥应有的功能,并使财务共享模式得到升级。

### 5 财务共享模式下推动财务管理转型的对策

#### 5.1 共享模式下的财务组织管理架构

第一,优化企业的组织架构。我国部分企业的财务共享中心建立时间较短,还存在组织架构不完善的问题,需要对组织架构进行优化升级。大部分共享中心仅能对财务数据进行共享,随着信息技术的高速发展和管理要求的不断提高,非财务信息对集团生产、经营、决策产生的影响也在日益明显,这就要求集团加强对财务共享中心系统的更新升级,对各类非财务信息进行管理,从而实现财务信息和非财务信息的整合。首先,要优化财务组织体系升级。企业需要明确自身的财务组织体系,设置战略财务、业务财务、共享财务,将财务人员从服务端推送到战略端和业务端,对各业务环节以及战略落地提供支持。要求财务人员做好自身的工作,战略财务的职能是站在战略的角度,从全局支持企业发展,落实各项决策,推进集团增值,制定集团整体的财务标准,负责各项标准化财务制度优化,从而更好地处理集团分子公司的财务工作。业务财务要了解业务工作的流程,获取第一手的信息,从而促使企业各项政策更加符合企业业务的发展。共享财务是要对集团内部的信息进行加工,整理各类信息。其次,优化财务共享中心的组织架构。集团要根据财务共享中心体系,合理安排财务共享中心组织层面人员的责任和权限。在财务总监下设业务财务部、专业财务部、共享财务部,将财务工作进一步细化。业务财务部包括负责企业内部具体业务的对接,负责对集团相关业务的管理。专业财务部负责资金管理等工作。共享财务部负责信息共享、流程集中处理,负责对集团的财务数据进行汇集。

第二,明确财务人员的职责。在明确组织架构体系之后,要明确不同岗位的职责,对职责进行清晰定位。业务财务部负责防范公司业务风险,负责对全面预算进行管理。专业财务部负责加强税务管理,规划税收策略,负责组建财务专家团队加强对政策的研究。共享财务部负责集团日常核算及内部流程优化,为集团内外部提供高质量、标准化的财务报告。

#### 5.2 合理配置财务共享中心人员

第一,合理配置财务共享中心的人员。财务共享中心工作并非各分子公司财务数据简单的整合,还涉及到外部非财务数据的整理,不仅涉及财务领域,还涉及统计、信息技术等领域。财务共享中

心的工作具有复杂性和多样性的特点,还需要懂得软件的使用和维护。财务共享中心内部的人员不仅要有财务人员,还需要有IT、统计方面的人才,对人员专业知识要求较高。但是目前大部分财务共享中心的人员偏向于财务专业的人员,其他方面的人员配置严重不足,再加上一些财务人员的受教育层次不高,缺乏高层次人才。因此要加强对财务共享中心人员的管理,通过招聘,使财务共享中心内部有更多高层次人才。一方面,通过内部选拔获得人才。集团可以在内部公开选拔符合财务共享中心要求的人员,由各分子公司推荐及自我报名的方式录取优秀人才,注意对人才教育程度的要求以及专业知识能力的要求。在对人才录用之后,需要对人员进行培训。其次,外部招聘。企业可以通过外部招聘方式加强对人员招聘,理清人员需求,及时发布招聘公告,通过在各大高校宣讲与社会招聘相结合的方式吸引优秀人才。

第二,合理规划财务共享中心岗位。财务共享中心对人员工作要求较高,需要综合性人才,而对基础核算人员需求量不高。但是目前部分集团财务共享中心的人员基础核算人员偏多,财务分析人才较少,容易导致工作效率低下的问题。因此集团需要提高财务分析、风险管理等方面人才的配比。

#### 5.3 共享模式下的运营资金管理

第一,加强对资金的筹集。集团在发展过程中需要大量的资金,再加上财务共享中心的建设需要花费大量资金,因此财务共享中心的建设需要明确资金筹集计划,确保共享中心正常运转,根据集团实际情况做好资金筹集规划。同时,要注意到单一筹资方式可能带来的风险,要合理安排筹资期限组合,对于长期筹资、短期筹资要协调好比例,充分考虑筹资成本和筹资风险等问题,并充分利用财务共享平台建立多元化的筹资模式,合理降低集团整体的筹资风险,提高集团对风险的管控能力<sup>[2]</sup>。

第二,加强对资金的管理。大部分企业在资金管理中还存在着一定风险,不利于集团的发展。对此集团需要通过财务共享模式对内部资金的情况进行分析,判断是否存在负债率高等问题,并认真分析集团发展的资金需求,在保障集团的正常资金需求基础上,合理降低资金使用成本,提高资金管理效率。

第三,引入零营运资金管理模式。零营运资金管理的宗旨是在降低企业流动资产的基础上,提高企业资金的报酬。零营运资金管理模式,要求集团充分利用商业信用,通过应付账款等商业信用帮助企业获取足够的资金。集团可以通过财务共享中心分析各项业务流程,将主要资源集中于有竞争力的项目上,并加强对资金风险的管控,提高资金的使用效率。

#### 5.4 财务共享中心信息平台的优化

财务共享平台是大型的数据集成系统,因此需要加强对信息平台的优化。第一,在技术层面,集团建立财务共享中心需要大量的技术研发,需要有基础设施支撑,包括服务器、运行载体等。同时,共享信息的处理需要对各类财务数据进行整理分析,并提炼有价值的信息给管理者,因此集团要加强对数据集成、传输、挖掘。

第二,在工作层面,财务共享中心的系统和集团内部其他系统之间要实现集成,通过ERP系统、会计信息系统等实现信息的汇总,并及时汇总客户数据等非财务信息,及时了解客户的需求,及时告知生产部门如何做出市场需求的规划与调整,实现对各项工作的有效整合。

第三,在服务层面,数据经过加工与处理之后,需要提炼出有价值的信息给集团的管理层进行决策支持,还需要将各类信息及时传递给各分子公司,为各分子公司的运作提供支持,提高分子公司的工作效率,促使集团整体经济效益最大化。财务共享中心独立于企业的各分支机构,财务共享中心的人员难以及时了解各分支机构的实际经营状况,可能导致财务共享中心和企业的实际业务之间存在信息不对等的问题。因此有必要提高财务共享中心对各分支机构业务的掌握程度,并加强和各分支机构的沟通。通过财务共享中心的建立,各分子公司的核算工作集中到财务共享中心,财务共享中心要实现和各分子公司的有效沟通,并对各分子公司的采购、销售等业务进行监督与协助,加强和各分子公司供应商、客户的沟通,为分支机构的业务工作提供良好的支持。财务人员需要明确自身的定位,在财务共享中心建设的过程中,加强和各分支机构人员的沟通。在财务共享中心建立之后,各分子公司的供应商、客户对账工作也移交到共享中心进行处理,因此在共享中心的人员需要加强对对账工作的管理,做好与供应商、客户的衔接,并安排专门的人员开展对账工作。财务共享中心对接所有分子公司,因此对账工作的工作量较大、工作范围较广,需要对账人员具有专业知识和丰富的经验,以提高对账工作的准确性和有效性。此外财务共享中心的人员需要加强和各分支机构负责人的沟通,倾听各分支机构负责人的意见与想法,并对分子公司在经营过程中的问题加以解决。最后,财务共享中心对各分支机构的资金进行集中管理,因此必须要提高财务共享中心的服务质量,为各分子公司业务开展做好服务性支持,以发挥财务共享中心的作用,提高财务共享中心的应变能力和总体服务水平。

### 5.5 共享模式下的内部控制管理

第一,提高全体成员对内部控制的认识。财务共享中心的建设并非一蹴而就,随着信息技术的发展,需要不断优化内部控制体系。首先,财务共享中心需要对在运作过程中可能产生的各类风险进行防范,随着财务共享模式的深入,财务共享的职权也将越来越大,部分分子公司的财务部会失去一定权力,下属公司可能产生一定风险。同时财务共享的基础是信息系统,信息系统的更新速度较快,在此过程中财务共享中心更新换代,员工接受新的知识需要一定时间,再加上财务共享中心不断完善,业务流程不断优化,财务共享中心的人员有可能产生一定调整,因此财务共享中心需要健全人员的培训机制。

第二,加强内部控制体系的设计。通过内部控制能够防范集团的经营风险。要落实内部控制制度,就需要做好内部控制体系的设计,确保内部控制制度得到执行。通过内控使风险信息透明化,将各

类信息数据实现集中管控。同时财务共享中心省去了各分子公司数据汇报工作,再加上财务共享规模不断壮大,因此财务共享中心应该制定统一的凭证报销制度,要求各分子公司按照统一的格式提交凭证,并由共享中心审核与支付,从而提高共享中心审核效率,防范集团的风险。

## 6 结束语

随着我国经济的高速发展,信息技术被越来越多的企业所应用,越来越多大型企业和集团开始应用财务共享模式。财务共享中心的建设能够帮助企业实现价值增值,顺应时代发展潮流,但是财务共享服务的建设是长期的工程,涉及到企业集团的方方面面,因此企业在建立财务共享模式的过程中,需要根据企业的实际对财务共享体系优化与升级。本文针对财务共享模式下的财务管理转型进行研究,认为企业在未来需要加强对财务共享模式下财务管理转型的分析,结合自身实际情况促使财务管理转型实现成功,确保企业实现可持续发展。

### 参考文献

- [1]王诗萌.财务共享在集团企业财务管理中的应用研究[J].现代营销,2020(02):218-219.
- [2]张玉娜.信息化环境下企业财务共享管理模式研究[J].财会学习,2020(06):15-16.