

基于财务共享的集团企业风险管理探讨

王君

(山西焦煤集团有限责任公司,山西太原 030024)

摘要:全球一体化经济发展趋势下,集团企业推广财务共享管理模式,是为了建立标准化、统一化财务管理体系,以便更好地优化组织结构,提升工作效率,有效控制经营成本,提升企业竞争实力。但是在实际应用中,我们发现基于财务共享的服务模式存在很多未知的风险领域,有必要加强企业风险管理探索。本文分析财务共享模式的特点和优势,进而探索潜在风险和优化措施,希望构建更加完善的财务共享管理模式。

关键词:财务共享;集团企业;风险管理;成本管控

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.25.042

随着经济发展、科技进步,集团企业都以发展成为跨区域、多层组织结构的联合阵营。企业业务范围不断拓展,生产规模扩大,为了在管理中形成统一的战略目标,控制经营成本,提升工作效率,需要建立与之匹配的标准化、集中化的内部管理服务体系,财务共享管理模式应势而生。在现代信息技术的加持下,基于共享服务建立信息化财务管理平台,以财务管理工作为核心,将企业各部门紧密的联系、整合,则能更好的调配资源,推进生产经营高效运行,从而提升企业的核心竞争力。每个企业实际情况不同,因此需要构建符合企业战略部署和经营特点的财务分享管理模式,才能保证财务五共享工作的开展与企业实际需要紧密贴合。

1 财务共享管理模式的内涵

财务共享管理模式的核心内涵是:集团企业为了加强对子公司的财务管控,有效监控基层公司的运营状况和财务管理情况,高效整合现有资源为实现战略目标服务,而建立的高度统一的财务管理流程。现代信息技术应用到企业财务管理中后,促进实现财务数据共享,从而能集中化、模块化、标准化、高效率处理财务问题。由此可见,财务共享不是简单的将基础型财务工作与管理型财务工作合理区分统一处理,而是要建立与之相适应的组织结构,规范内部财务管理、质量管理、服务管理、绩效管理等,建立更加完善的内部管理体系,有针对性的制定更加精确地财务政策。

2 财务共享管理模式的特点和优势

2.1 现代集团企业财务共享管理模式的特点

2.1.1 智能化特点

现代财务共享管理体系是建立在信息化智能管理体系上的,考虑到企业遍布不同区域的内部外部用户和不同的服务需求,企业需要借助现代信息技术手段,建立多元化财务共享中心。智能化财务共享模式对内建立 ERP 系统、OA 系统、预算系统等及时收集各类信息数据,完成基础财务管理工作;对外于银行、税务、工商管理等业务相关部门的建立共享服务体系,便于开展日常工作;对于客户及市场信息处理则要根据业务特点建立更加人性化的服务体系,可以借助大数据技术完成海量数据采集分析,提供多元化的服务。

2.1.2 业务流程标准化

财务共享管理模式建立在智能化工作基础上的,为了保证信息数据准确性、有效控制风险,并且尽量简化工作流程,就必须建立标准化作业流程和管理细则。确保集团企业各单位执行统一的财务管理制度、建立标准化核算口径、统一报表口径等,只有每个业务流程都执行标准化作业方式,才能保证财务管理工作稳定运行。

2.1.3 集中管理特点

集中管理是与传统财务管理模式相比较体现出的特点。传统财务工作采用人工记账的方式,财务管理人员要深入一线,工作区域分散,再加上每个财务人员的工作理念,工作能力不同,因此对财务工作处理存在不一致性,无法及时有效反馈财务信息数据。财务共

享服务就是通过统一标准的工作模式,将基层各单位业务内容、财务工作集中管理,这样能及时交互信息,高效调配内部资源,有效提升工作效率,从而把握好每个竞争机会,从集团的角度看也降低了运营成本。

2.1.4 专业性特点

构建财务共享体系,是企业财务部门发展更加专业化的表现。之所以这样说是因为,如果企业内部软实力、硬件条件没有达到一定标准,是不需要也无法建立完善的财务共享管理体系的。集团企业发展到一定规模后,为了及时获取所需各类信息资源,并快速整合资源,为内部、外部有需要的用户提供服务,所以需要建立强大的财务共享处理中心。这样根据业务需要将集团业务整合成各种模块,明确每个人员的工作职能,整个管理体系就能专业化发展。

2.2 集团企业财务共享管理模式的优势

2.2.1 提升集团企业财务管控能力

集团企业构建财务共享平台,通过统一、集中管控,突出服务为核心,既为集团夯实管理基础、提升管控能力,也是战略发展需要,掌握基层公司实时情况,保证企业健康发展。另一方面,这样统一、集中管控的模式,大幅度提升基层公司对集团的向心力和认同感。加强经营管控,通过提升对下监控能力也有效提高了风险识别能力,进一步提升管理水平。

2.2.2 支撑企业战略发展

首先,信息化技术将人力从繁重、基础性的财务工作中解放出来,财务人员可以加强学习发挥更高的人力价值,为企业战略发展提供智力支持。其次,财务共享服务中心执行集中统一的管理模式,能及时汇总市场数据和财务信息,为决策者提供提供数据信息作为工作依据,有助于做出正确的决策。最后,财务共享体系服务,经过反复磨合组织机构架构合理,财务工作流程简捷、优化,工作效率有效提升,形成了企业内部管理为战略价值服务的有效模式。

2.2.3 降低财务管理成本

传统财务工作模式下,集团企业庞大的基础性财务工作记账、支付、报表、监督都需要专职人员完成,不管分公司员工的工作量是否饱和,都必须配齐人员,企业要花费很大的人力成本完成这些工作。财务共享模式下,集中管理能优化集团内部相同工作岗位,就能降低人力成本和办公成本。另外,财务共享模式细化财务流程,有效控制财务管理风险,因此减少了各种不必要的经济损失

3 基于财务共享的集团企业风险管理措施

3.1 优化组织职能结构,精简工作流程

企业内部基层组织职能机构存在很多弊端,如果不解决会面临组织风险、人力资源风险、财务风险等,具体表现为分工过细、流程繁琐耽误时间;组织机构臃肿,内部信息横向纵向沟通不畅,造成资源闲置浪费;员工职能单一,适应能力差;追求本位主义,缺乏主动服务意识等,这些都是很常见的风险问题。

集团企业需要根据企业实际状况客观、全面分析现有组织结构和 workflows 潜在的风险问题,制定优化措施,才能防患于未然。优化组织职能结构,精简工作流程,只有机构不重叠,业务不重复,才能形成集中、统一的管理体系,精简流程,是为了快速整合资源,提升工作效率;加强员工教育培训,培养财务工作人员的专业技能;建立平等公正的竞争机制,调动员工工作积极性;组织结构优化后,对于分流出的员工,可以通过转岗选择更加合适的岗位,保证人力资源的稳定性,也是为了避免由于人才流失带来的风险问题。

3.2 构建安全、高效的财务共享服务平台

现代财务共享服务中心是基于现代信息技术构建起来的,比如现代广泛应用的大数据技术、人工智能技术、云计算等,但是我们要认识到构建应用财务共享服务平台过程中也存在许多潜在的风险,如系统安全风险、人力资源风险、财务风险等。比较常见的有信息化工作环境中系统病毒和恶意入侵篡改,信息化服务系统工作方便快捷,但是若发生安全问题损失也很大。再者信息技术更新很快,需要大量的高水平技术人才和资金投入,实际应用中全新的工作系统与企业经营运行模式往往不是很贴合也会成为风险隐患。

由上可见,企业构建信息化财务共享服务平台,首先要做好调研,经过科学论证制定符合企业实际运营特点的,科学合理的建设方案,这样做一则能提升信息化共享服务平台的适应性,保证投入资金有效利用;另一则可以科学合理的调配各类资源为建设共享服务平台,有效控制潜在风险。其次,要加强工作人员的专业技术培训,一方面能适应新技术,并掌握维护系统安全的基本技术,另一方面降低人为操作造成的风险,保证信息数据的可溯源性和不可篡改性。最后,财务工作人员要发挥创新思想,把先进的技术和设备应用到财务共享服务体系中,提升企业财务管理体系抗风险能力。

3.3 建立健全内控体系,强化内部监督

财务共享管理模式下,原有的工作模式被打破,工作人员岗位职责都进行了调整规划,为了使员工快速适应新的工作模式,必须根据企业财务共享管理体系服务特点建立健全内控体系,强化内部监督,这也是为了有效控制体系调整带来的风险。

首先建立健全内控制度。企业采用财务共享管理模式后,财务工作集中统一处理,所以并不是单靠优化财务部门管理体系就能控制风险,使新的管理模式有效运行,最关键的还是要其他部门作出相应的调整。建立健全内控管理制度,明确了管理目标,日常工作就有据可依、有法可行,保证新的工作模式能有效贯彻执行。

其次强化内部监督机制。我们要清晰地认识到,日常工作中风险问题是无法避免的,关键是做好预防措施和风险处理预案,保证风险问题在可控范围之内。工作中及时发现潜在问题是预防风险问题的有效手段,因此必须强化监督管理。为了保证监督工作客观公正性,除了健全监督管理制度,监督管理部门必须是独立的,这样才能有效落实监督职能,保证各生产经营环节规范有序。因此财务共享服务中心需要成立数据信息稽核复查组,这样就有专职部门负责信息化财务数据的核算、监管,采用影像监督的方式将风险管控前移,牢牢把控基础数据的准确性,这样整个财务共享体系的安全性才有保障。

最后,优化内部管理环境。财务共享管理模式作为全新的工作模式,要得到认可,必须有良好的内部管理环境提供保障。因此企业管理层必须重视财务共享体系的构建和应用。因为管理层的理念和工作作风决定基层工作人员对于新的管理模式的认同性和配合意愿。同理要加强财务共享管理模式的宣传教育,普及相应的技术和工作方法,使工作人员能熟悉这种管理模式。

3.4 控制转型过程中人员风险

“人”作为生产关系中的主导因素,在实行财务共享这样的大型

的财务管理变革时,工作人员是否能顺利转型,也是形成风险主要因素。主要表现在传统财务会计核算职能与管理会计职能分离,因此对财务人员综合素质和胜任能力提出全新的挑战。另外,新型的工作模式和管理模式会必须改变原有的工作思路,也会触动一些在原有结构下享有控制权的特殊权益,所以财务共享转型过程中工作人员消极抵抗、不合作会带来很大风险。

首先,建立财务共享服务体系开始阶段,要针对财务共享推进趋势,做好人才梯队建设,对于缺乏的人才和技术力量要及时招聘,补充企业未来发展所需的高水平人才。

其次,要加强财务分享管理理念、技术和重要性的宣传、教育培训让企业上下各级人员都深入理解这些概念,通过岗位专业化培训,使相关工作人员能适应、支持财务管理模式转型。

最后,财务工作人员要与时俱进认识到财务共享变革对行业发展趋势的影响,及时转变职业规划,明确职业定位,加强学习尽快适应新的工作角色。只有把个人职业发展与企业战略发展紧密结合才能在共同发展中获得双赢。

4 结论

作为集团企业,在不断拓展发展过程中,企业发展中财务管理是关键问题。在当下激烈的外部竞争环境中,缺乏科学完善的财务管理体系,无法赢得竞争优势还要承担很多经济风险,因此集团企业应时代发展趋势,建立财务共享管理体系势在必行。只要企业在管理变革中提升风险管理意识、提高财务工作人员的风险管理能力,不断优化内部控制体系就能在风险中获得发展机会,促进企业的健康稳定发展。

参考文献

- [1]唐蔚.大型企业集团实施财务共享中心模式的风险与防控探讨[J].职工法律天地,2018,(14):196.
- [2]童瑶.构建企业集团财务共享服务中心的实施要点研究[J].商业会计,2012,(3):96-98.
- [3]李晨钰.企业财务共享中心模式的风险及控制机制研究[J].财经界,2018,(11):114.
- [4]管清华.制造企业实施财务共享中心模式的风险与防控探析[J].中国注册会计师,2016,(10):74-75.
- [5]杜增龙.生产型企业财务共享中心内部风险控制初探[J].财经界,2016,(30):175,307.