

企业财务共享服务中心的建设重点及其难点分析

尹翔

(上海临港控股股份有限公司,上海 201306)

摘要:随着网络经济时代的来临,信息技术的应用使得企业日常活动发生了巨大变化,企业财务管理也面临着重要革新,其信息技术的支撑力和财务风险管理能力成为了企业首要的关注点,尤其是在企业迅速扩张、开始多元化发展的过程中,随之而来的便是结构臃肿、人员增多、管理复杂。针对已经形成规模化、内部结构逐渐丰富完整的企业来说,传统的财务管理模式已然不适用,因此现在亟需进行财务管理的创新,以适应企业当前扩大生产的需求,由此,财务共享服务中心应运而生。虽然当下很多行业实行的财务共享服务中心模式提供了相应的参考案例借鉴,但是在企业个体的应用中依旧存在着诸多问题。本文从企业构建财务共享中心重要性出发,分析当下企业普遍存在的共性问题,并结合实际尝试给出优化策略,希望能够帮助企业加快财务共享服务中心的建设速度。

关键词:财务共享服务中心;地产企业;建设难点;建设重点

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.26.091

1 引言

本文研究的企业财务共享服务中心,是基于已有财务共享理论以及现有信息技术水平上对其实施的补充延伸。尤其是在地产行业上的应用,同时对财务共享服务中心实践操作上的研究,能够更好提升其与企业日常运营的适配性,对促进企业发展具有重要理论和现实意义。

2 企业财务共享服务中心建设必要性

2.1 企业发展的必然要求

企业发展的最终目的,是为了提升盈利空间和经济效益,因此在保证不亏损的情况下势必会扩大经营规模、丰富生产内容,在这一过程中,企业需要与之发展相匹配的财务管理模式,这对内部财务管理有了较高要求。海量的财务信息数据单靠传统的人工筛选、分析,很难出效益,甚至有失数据精准度,在这种情况下,企业必须创新财务管理,使用更高效、更便捷的财务管理模式,助力企业更好运转,而财务共享中心便是很好的方向之一。

2.2 提高了企业战略支撑力

财务共享服务中心的出现,首要影响的便是财务人员,这与当下财务人员转型不谋而合。一是现代各项新型财务管理技术的出现,使财务人员必须向管理会计、企业战略管理以及财务共享等方面转型,传统以财务管理为核心的管理体系逐渐扩展为与企业战略挂钩,从科学分析的财务角度上予以企业战略支撑;二是大环境下业财一体化进程的驱动,业财融合已是当下经济市场发展的大势所趋,而财务共享服务中心作为其中管理手段的一种,实现了财务与业务的精准对接。业务发展为财务提供基础数据,通过财务共享服务中心以及相关系统的运用,能够为业务提供专业的分析数据,通过数字的表示反映出业务可行性,进而为企业战略决策提供参考依据^[1]。

2.3 落实企业日常管理

首先,企业财务共享服务中心建设的过程,就是帮助企业重塑管理模式的过程,尤其是集团企业,它能够帮助母公司搭建与各子公司的交流场所,使其向母公司发展战略靠近,始终坚持一个思想引导,使集团的管理更好落地;其次,财务共享服务中心必须进行标准化、统一化管理,将企业内部各方面的要求以数据或文字的形式成为企业影响的明令限制,形成一定程度的“强制性管理”,横向扩大管理范围,增强企业的集中管理

能力。

2.4 提升企业价值创造能力

企业进行财务共享服务中心建设,在后期运用熟练之后,它能够帮助企业创造更大的价值,尤其是在企业扩大子公司数量和资产规模时,一方面企业不需要对子公司招募新基础会计人员,财务共享能够帮助其优化人员配置,降低扩张成本;另一方面,财务共享中心让母公司与子公司、子公司之间都实现了数据共享,帮助数据使用者随时、随地查阅需要数据,突破了时间、空间的限制,提升了办公效率。

2.5 强化对子公司的管控

集团公司通过构建财务共享中心,能够增强对子公司的把控,加强母子公司之间的信息传递效率。一方面,财务共享中心能够使母子公司实时交换财务数据,确保彼此之间的财务信息透明度,便于母子公司之间的平衡管辖;另一方面,高强度的信息透明化能够让母子公司之间更好的为对方服务,不断提升经济效益。

3 企业财务共享服务中心建设难点

3.1 信息化基础环境差

企业建设财务共享服务中心时首要面对的问题便是其共享中心模式缺少承载环境,也就是说企业的基础信息化环境差。一是表现在资源投入方面,一方面是资金、设备等的硬性投入,财务共享服务中心并非单纯强调网络信息化建设,而是对其深入利用,加上企业个体需求不同,财务共享服务中心建设需要大量的资金支持,如前端开创、使用端维护、后端升级创新等。且这些资金投入短期内无法收回,可能会影响企业短期利益,因此很多企业处于观望状态,迟迟无法展开。另一方面是人才、技术等柔性投入,该方面的工作依靠自身已有人员,其可能不具备构建财务共享服务中心的潜力,若依靠外部专业技术人员,企业还需考虑信息安全等问题;二是表现在其应用方面,由于对信息化下的智能财务管理理解不到位和信息化环境基础差,导致其对数据处理工具应用落后,不能及时提供领导决策所需的经营数据,既不能实现高效办公,还降低了财务数据的准确性^[2]。

3.2 业务、财务集成化程度低

企业建设财务共享服务中心时,需要打通业务、财务壁垒,实现部门数据融合,发挥协同效应,但是很多企业依旧无法实

现业务、财务的互通。业务、财务部门的沟通壁垒是始终存在的通病,二者发展目标的不同限制了其交流,前者注重业务扩张,关于营运资金自然越多越好,后者需要协调企业整体发展。同时还要关注子公司发展情况,更加注重维护企业整体利益,对于业务部门的资金调拨自然越少越好。这种始终存在的矛盾降低了二者之间的沟通,导致相互之间有所保留,无法实现数据互通有无,这不仅是财务共享服务中心构建的难点,同样也是当下业财融合的一大难点。另外,存量的信息系统缺少顶层设计,在字段定义、流程设计等方面缺乏标准,同样也不利于业务和财务的集成化管理。

3.3 财务人员的技术能力问题

上述在信息化环境方面简单提到人员数据处理工具使用落后,导致无法提供准确经营数据,这里主要针对相关财务人员自身技术能力问题深入分析企业财务共享服务中心构建的难点。第一,传统财务管理思想限制,在会计行业中,始终认为“越老越吃香”,虽然这类会计人员具备扎实、专业的会计知识,但是对于新事物的接受能力较弱,一定程度上无法推动财务共享服务中心建设。而年轻的财会人员,虽然专业能力不如老会计,但是其对现代新型财务管理系统了解更多,更易上手,如何协调企业财会人员组成,还需时间摸索;第二,财务共享服务中心的建设,势必会影响到企业一部分财务人员的工作内容,甚至会从子公司调用一部分财务人员,子公司出于惜才心理,统筹的人员存在良莠不齐的现象,再加上母子公司之间薪酬有所差异,一方面财务人员会产生心理落差影响工作,另一方面也不利于人事统一安排管理,减缓了财务共享中心建设步伐,缺乏动力了解新兴事物,无法自主承担起推动财务共享服务中心建设的责任。

4 企业财务共享服务中心建设重点

4.1 加强集团顶层设计

企业财务共享中心的推动,尤其要注重其顶层设计,只有做好顶层的引导作用,企业才能形成“上行下效”,具体可从以下几方面进行:第一,重塑业务流程,融入财务共享服务中心概念,精简工作流程,保证业务进行所提供的数据与财务共享服务中心的适配性,不断提升工作效率;第二,强化风险控制程序设计,深入到财务共享服务中心建设的事前、事中以及事后,做好不同阶段的风险识别、风险应对以及风险分析等工作,设置风险管理信息库,不断积累风险经验,提高企业抗压能力;第三,统一内部数据标准,做好数据转换工作,由于部门工作性质的不同,其使用的软件、系统等也有所差异,企业必须明确数据标准,做好不同系统模块间的兼容性工作,保证数据流转中的统一性和准确性。

4.2 提供基础环境氛围

企业必须保证财务共享服务中心建设的信息化氛围,全面打造财务共享服务中心建设环境。首先,必须强化企业内部思想认识,尤其是领导层、管理层,使其充分认识到财务共享服务中心建设的重要性,发挥其战略支持作用,积极接受思想教育,起到牵头作用,培养一批中高层财务管理人员,进而使其思想内涵渗透到企业全员;其次,搭建财务共享服务中心基础信息平台,一是要保证该方面建设的资金、设备投入,财务共享服务中心并非简单的数据线上处理,而是在此基础上实现深层次的信息利用,合理规划资金、设备投入,确保财务共享服务中心建设全线有稳定资金输入,并保持设备的及时更新。在此之后,统一已有的数据管理工具口径,保证各个系统间的数据能够实时

交换,尤其还要注重网络的风险管理工作,保证信息安全,及时预警监控;最后,促进财务共享服务中心职能的变革,企业财务共享服务中心的职能定位,不仅仅是一个简单的数据集成库,而是能够通过数据提供决策支撑的部门,是数据信息“由下及上”的汇总分析渠道,尤其在有子公司的集团企业中,该作用更为明显,因此,企业在长期的发展中必须逐步进化财务共享服务中心^[1]。

4.3 推进业财深度融合

财务共享服务中心主要是通过财务数据的形式展现各部门经营情况,与业务部门尤其挂钩,只有财务深入了解业务,才能够更好为其提供服务,由此企业必须推进业务、财务深度融合。第一,可通过制度强行约束,明确二者部门职责任务,激发其自我管理意识,以制度的强制性拉近业务、财务距离;第二,从预算管理方面入手,预算管理作为企业财务管理的先驱,能够基于整体对各项人力、物力、财力等资源进行分配,在了解业务流程步骤的同时,再辅以信息化网络技术的作用,可实现业务、财务部门的透明化管理,奠定财务共享服务中心的基础;第三,协调业务、财务同步发展。很多企业存在业务、财务工作不同步的现象,导致同一阶段部门工作任务差异大,企业可定期抽调对方业务骨干进行本部门工作学习,以对方思维处理相关工作,尽可能保障部门协调发展,确保线下与线上财务共享服务中心数据一致^[4]。

4.4 建设创新型人才队伍

财务共享服务中心的建设需要企业吸收一批新鲜血液,可从“自供血”和“外输血”两方面进行。其一,对于内部已有的财务人员,可加大培训力度,从企业层面提供单独的培训时间,不断扩充其知识体系,深入了解财务共享服务中心的内涵,同时可直接从外界吸引专业人才,提升企业整体财务共享服务中心构建水平,并做好这部分人员的新人培训、专业技能培训等,提高其与个体企业的适配性;其二,强化利润管理,创新激励制度。财务共享服务中心构建中,创新薪酬绩效制度,有利于调动财务人员工作积极性,针对不同层级的职员,需要构建不同的薪酬激励制度,将其与财务共享服务中心下的财务工作效果挂钩,保证其建设质量。

5 结束语

综上所述,企业财务共享服务中心的建设,不仅是升华自身内部财务管理的重要措施,更是其适应激烈竞争环境的关键举措。本文从企业基础信息化环境建设、专业人才培养以及业财融合等方面入手,尝试给出建设企业财务共享服务中心的简单策略,希望能够为企业的财务管理信息化尽绵薄之力。

参考文献

- [1]何训玉.企业财务共享服务中心问题分析[J].财会学习,2019(33):12-13.
- [2]许道琼.企业财务共享服务中心建设重难点问题分析[J].纳税,2019,13(32):133+136.
- [3]陈兆鹏.企业财务共享服务中心存在的问题与改善对策[J].中国商论,2018(33):118-119.
- [4]瞿继伟.企业财务共享服务中心构建问题探究[J].全国流通经济,2018(06):88-89.