

新时期下国有企业财务共享服务的探析

付翠兰

(兖矿能源集团股份有限公司杨村煤矿, 山东 济宁 272118)

摘要:如今,我国正式进入互联网信息时代,新兴的信息技术被各行业普遍应用并且取得了非常好的效果。新时期下,为了促进我国国有企业稳定发展,减少企业管理费用,要加强先进的财务理念与新兴技术的融合性,提供财务共享服务。财务共享服务与云计算、大数据等技术的关系非常密切,通过细化企业财务指标、精准化财务手段,为企业财务管理工作提供了一种全新的管控模式。虽然财务共享起步较早,但是我国在此领域仍有不足之处,需要结合国有企业发展实际,进行深入探析。本文通过概述财务共享服务理论,分析国有企业财务共享服务的现存问题与改进措施,为促进此领域发展提供相应建议。

关键词:新时期;国有企业;财务共享服务

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.10.079

在经济全球化发展过程中,财务共享服务逐渐成为企业提高财务管理水平、实现精细化、标准化管控的手段之一,受到了社会各界的广泛关注。国有企业在我国国民经济中,始终发挥着支柱性作用,既影响着社会经济的发展,也关系着国民生活。面对激烈的市场竞争,国有企业想要脱颖而出,必须采取科学、合理的方法降低经营成本,扩大利润空间。共享服务具有商业性,而财务共享增加了服务属性,企业能通过构建财务共享平台,实现统一核算与支付,从而减少财务管理费用。

1 财务共享服务概述

1.1 财务共享服务的发展背景

如今我国市场经济蓬勃发展,既拓宽了国有企业的发展空间,也增加了企业之间的竞争。国有企业想要保持发展优势,必须采取合理的财务手段降低运行成本。二十世纪八十年代,财务共享服务中心被创立,随之各大企业分别意识到财务共享服务的重要性,通过构建财务共享系统扩大利润空间。根据《财富》杂志评比的五百强企业可知,实施财务共享的企业在薪资审核、管控核心资产等方面的成本,下降率超过 80%。同时财务共享服务还能削减财务人员,优化财务人员结构配置,提高企业竞争实力^[1]。

财务共享服务在我国起步较晚,2005 年才被正式纳入研究领域。我国学者对财务共享服务的研究主要经历以下几个阶段,最初很多学者认为,构建财务共享服务中心能加强对资金的管控,全面提升财务工作效率和质量。通过自动审核等功能,提高财务信息数据的真实性和准确性,规避了人工处理带来的风险。随着此领域的研究不断深化,学者总结了在企业实施财务共享服务过程中出现的问题,例如人力成本高、晋升空间狭窄、信息质量难以保证等等。在发展过程中,不仅解决了此问题,还创新了财务共享服务模式,在实现业务流程再造的同时优化了财务流程。

如今我国迈入了互联网信息时代,要继续引进信息技

术,例如 AI 技术、大数据技术等等,要在明确企业战略目标的基础上,合理规划财务共享中心人员的职权,提高共享资源利用率^[2]。

1.2 财务共享服务的概念

通过对比财务共享、分散和集中,深入分析财务共享服务。财务共享出现时间较晚,无论是学者研究还是企业应用都比较延后。随着信息技术和企业财务、业务的融合加深,企业管理模式逐渐走上现代化之路。各企业为了降低财务管理成本,扩大经营规模,开展探索财务共享服务模式。此模式可以将企业从总公司,到下属公司、各部门的财务信息都汇聚到信息系统中,进行统一的整合、管理、审核与分析,从而形成凭证报表。财务共享服务模式能重新构建企业的业务流程,采集信息数据、经济业务、财务管理于一体进行管控,简化工作、降低成本。财务共享中心在此模式中具有核心性,通过构建财务共享中心,能实现流程再造,促进业务、财务工作协调发展。从而提高服务质量,提升客户满意度。财务共享重视企业资源,通过控制人力资源、资金等,降低财务风险^[3]。

在企业发展的初期阶段,主要采用财务分散模式。此种模式具有因时因地制宜优势,可以让财务人员深入掌握企业运营情况。在企业环境多变、管控标准不统一的情形下,财务人员只能就地处理业务,不仅降低了业务的稳定性,还增加了处理成本。而财务集中模式,指的是下属公司或部门在固定日期,统一交付财务数据。此种模式具有集中管控、分层管理特征,是处于成长阶段的企业,常用的模式之一。

企业在高速发展过程中也会产生很多管理问题,相比于财务分散,财务共享服务模式能够解决异地结算困难等问题,通过先进的共享技术,加强财务与业务之间的交互性。相比于财务集中,财务共享模式能真实反映企业的财务状况,提高财务信息的真实性与可靠性。立足于下属公司与各部门要求,充分发挥财务信息的作用^[4]。

2 新时期下国有企业财务共享服务的现存问题

2.1 缺少高效的业财沟通机制

首先是审批手续比较复杂,需要领导层审阅。一道业务需要历经部门领导层和财务管理人员层层审批,还要经过财务共享中心下达,虽然提高了决策的精准性和公开性,但是也延长了业务周期。如果一道小程序错误,如原始凭证有问题,就会被退单,降低了处理效率。其次是缺乏统一的标准,制度机制不够健全,不同业务之间差异过大。财务共享服务系统很难做到“因事因地制宜”,不同的业务与发展目的会对财务共享服务系统提出不同需求,不能充分发挥财务管理的协作作用。财务共享服务中心不能掌握企业经营活动的实质,阻碍财务部门实施相应的风险措施,降低了服务效果。最后就是财务共享服务平台的处理水平较低、处理内容较简单,很多经济业务仍以人工为主。财务共享服务与业财机制缺乏融合性,不能对部分经济业务提供正确的建议,流于表面。

2.2 财务共享战略结构不够完善

虽然部分企业站在宏观角度上优化财务共享结构,提高战略布局水平,但是不同区域、下属公司和部门的业务仍有较大差距。国有企业涉及领域广泛、业务多元化,不能制定统一的财务共享标准与程序,也不能用一个信息平台来满足企业全部业务与要求。企业内部结构较多,经济压力大,各板块之间缺少统一规范。各个区域、下属公司与部门的业务非常复杂,都纳入共享服务虽然是大势所趋,但是难以根据实际情况开展工作,推行速度较慢¹⁵。

2.3 财务流程再造不够合理

随着我国经济蓬勃发展,国有企业逐渐意识到财务共享服务的重要性,能直接影响业务的精准性,改善传统财务管理工作的弊端,提高数据信息处理水平。虽然财务流程层层分级非常固定,但是下属公司、部门的业务不能被一刀切,需要坚持“具体问题具体分析”原则。由于各业务之间差异过大,所以在进入财务共享系统时,常常会出现项目不同、报表整合难度高、三不管等问题,充分体现了财务流程再造风险。财务流程缺乏一致性,各公司、部门独立性过强,增加了工作压力,降低用户黏性,让部分员工逐渐抗拒此系统。虽然一些国有企业为下属公司、部门构建了具有独立性的子系统,但是仍存在流程不够合理等问题,在审核单据、管理财务档案等方面不够完善。

根据上文可知,部分国有企业经营范围广阔、业务量较大,财务核算无法统一开展。各公司、部门的业务虽然由财务共享中心管控,但是财务共享中心不能详细掌握各项业务的情况,只能按照统一流程处理,无法分析各公司、部门的发展优势,提出针对性的优化措施,增加了财务处理风险。基层财务人员和管理层沟通时,难以建立良好的沟通和信任机制,因此增加了财务共享服务难度。

2.4 财务共享员工素质问题

此问题主要分为两个方面,第一个就是转型问题,如

今我国国有企业积极实施财务共享模式,提高财务服务水平。但是其仍处于发展的初级阶段,有很多问题急需解决。传统的财务工作具有独立性,财务人员可以在统一的平台上管控、处理相关财务工作,指导经济业务,在执行企业相关标准、制度的基础上,提高了财务处理效率。但与此同时,也提高了财务压力。流程化的处理模式不能让财务人员深入分析企业经营情况,了解业务实际情况,容易导致财务工作和企业发展战略目标脱节,阻碍了后续开展财务共享服务的进度。想要构建一个高效、合理的财务共享中心,必须要重视会计组织结构问题,各自独立的会计组织结构会降低财务共享平台的实施效果。再加上传统的财务人员主要负责财务会计等工作,为了适应财务共享服务要求,在转化为管理会计的过程中,自身知识不够充足、专业性不强,难以满足企业提出的新财务管理要求。财务共享平台融合了新兴的信息技术,操作更加灵活、处理更加方便。但是一方面财务人员对此平台的了解程度不足,受自身能力限制会加深职责分配难度,加大沟通误差。另一方面,固定化的财务处理程序限制了财务人员发挥。

第二个方面就是人员调配问题,实施此模式后,必然会调整财务部门的人员结构,要招纳高素质、专业性强的新财务人才,削减原财务人员。一般情况下,这些人员的动向为:保留原有岗位、转为销售人员、转为管理会计。虽然计划科学,但是人员配置结构还是出现了较大变动,让一些年龄偏大、经验丰富的财务人才流失。

3 新时期下国有企业财务共享服务的改进措施

3.1 下沉管理、提升专业技术

想要提高财务共享平台的实施效果,必须做好基层工作。虽然此平台能简化财务管控流程,提高管理效率。但是基层员工在提交业务预算时,受自身知识储备与能力限制,不会应用财务共享平台,并且常常会出现预算编制不合理、多报、提交时间慢等问题,阻碍了财务共享工作开展。所以一定要做好下沉管理,让财务人员立足于基层实际,帮助基层员工开展财务工作,加强理解、掌握应用技术、满足平台运行需求¹⁷。

3.2 立足实际,提升服务效率

不同的下属公司、部门的经济业务不同,再加上财务共享服务处于初步发展阶段,推行难度很高。所以要坚持具体问题具体分析原则,从实际出发,无论是处理程序还是审批手续都要以现实需求为主,优化会计科目配置,提高业务审批水平。让财务共享成为一种既能在企业广泛推行,也能满足用户需求的服务系统平台,加强财务工作持续性。虽然财务共享服务能改变传统的会计模式,但还是要立足于各下属公司和部门的具体情况,提高财务共享的方便性和服务性,让其贯通于企业业务的各个方面¹⁸。

3.3 强化审批,减少维护成本

国有企业的审批程序较为复杂,一项业务需要多个人审批,从经办人、财务人到管理层等等。根据系统要求,甚至还需要主管人签字才能实现。流程固定,非常烦琐,甚至还会出现虚假签字等问题,提高了财务管理风险。国有企业应该在遵循相关会计准则的基础上,进行线上复批,提高审核效率,简化审核程序。要构建完善的内控体系,在熟知企业发展战略目标的基础上,不断完善内部控制体系,根据企业业务范围、数量来制定业务方案,提高决策水平。坚持“每天上报、每周汇总、每月分析”原则,透过现象看本质,透过数据看实际。要做好保障维护工作,促进共享服务系统稳定运行,将维护任务层层分配到各部门、项目和工作人员,进行全过程维护,减少维护成本。要设计错峰支援联动机制,提前预测业务高峰,做好交接工作^[9]。

3.4 培养高素质人才,积极开展财务培训

国有企业的人员审核、评估机制较为完善、独立,想要晋升需要较长时间、较丰富的资历,所以既消磨了财务人员的工作热情,也难以充分发挥其能力。开展财务共享服务后,面对转型、转岗要求,很多老员工不能有所作为,只能选择离职,导致企业人才大量流失。而大幅招聘与开展培训活动,也会提高平台运行成本^[10]。所以要从考核、评估机制入手,要根据员工的业绩、贡献进行评价,从工作考勤、业务评估、财务能力审核等方面入手,培养员工,促进其成长。让财务共享服务中心成为人才发源地,既能找到拥有真才实学的员工,也能筛选出责任意识不强、滥竽充数的员工。根据财务共享服务要求,逐渐增加学历、能力、资历贡献等方面考核标准。如果缺少晋升岗位,可以从物质奖励等方面入手,让企业和财务人员共同发展。

对于岗位调动等问题,要提前做好意愿调查工作,尊重精英员工的意见,及时调整岗位配置,避免人才大量流失。同时随着岗位调动,岗位机遇和薪资必然会产生相应变化,所以一定要提高财务共享中心的福利待遇,激发员工热情、做好离职补偿,树立良好的企业形象。要加强下属公司、各部门之间“财务血液”的流通,开展财务共享服务的培训活动,帮助员工规划职业生涯,健全培养机制,让内部人才形成良性的循环^[11]。

要制定严格的使用标准,健全沟通机制。想要保证财务共享服务模式稳定运行,一定要严格管控使用程序,使用主体不仅限于财务共享中心服务人员,还包含着应用系统的基层财务人员。要建设一个科学、高效的绩效制度,从服务水平、态度、机制等方面入手,深入掌握优缺点并且持续完善,同时对应用系统的基层财务人员采取严格的管控方法,设立应用黑名单,严格审批与处理,降低退单率。坚持事前管控、事中控制原则,避免出现钻空子等问题。要通过用户沟通机制深入了解用户需求,培养客服队伍,保证及时回应、及时解决。甚至还可以进行重要回访,根据用户反馈制定针对性的解决方案^[12]。

结束语

综上所述,国有企业实施财务共享服务模式,构建财务共享中心是必然趋势。想要适应市场经济体制改革,降低财务成本、规范化财务流程,企业必须强化财务共享意识。将财务管理逐渐从线下转为线上、从人工转为电子,从某个部门转为整个企业。财务共享服务模式将重心放在业财、股权、战略管理上,提高资金管控水平。并且根据财务共享平台仍不成熟的现实,要融合多项信息技术,持续优化。

参考文献

- [1]何平.国有企业财务共享服务中心建设思考[J].财讯,2019(26):125.
- [2]朱艳敏.国有企业财务共享服务的优化策略[J].经营者,2021,35(13):150-151.
- [3]马志远.国有企业财务共享服务模式与政府审计[J].财讯,2019(32):131-132.
- [4]薛翠宏.关于国有企业财务共享服务的思考[J].中国总会计师,2020(9):78-80.
- [5]陶琳.浅谈国有企业财务共享服务中心建设问题——以停车服务业为例[J].中国商论,2020(12):129-130.
- [6]郭怀念.国有企业财务共享服务中心内控风险管控[J].当代会计,2020(24):134-136.
- [7]王金红.浅析如何做好国有企业财务共享服务中心运营与管理[J].财会学习,2019(7):32-33.
- [8]石磊.关于国有企业财务共享服务中心建设的思考[J].经贸实践,2018(23):57.
- [9]张畅.国有企业财务共享服务中心建设思考[J].经贸实践,2019(3):97.
- [10]叶茂.国有企业财务共享服务中心建设思考[J].区域治理,2020(17):264.
- [11]陈建章.特大型国有企业财务共享服务平台建设实践与思考[J].江汉石油职工大学学报,2019,32(5):85-88.
- [12]张荣.基于财务共享服务模式的国有企业财务管理体系研究[J].全国流通经济,2021(20):61-63.

作者简介:付翠兰(1976.09-),女,汉,籍贯:山东肥城,中级会计师,本科。主要研究:集团财务共享。