

新形势下提升企业财务共享服务质量的研究

段泽锋

(中铁六局集团财务共享服务中心,北京 100070)

摘要:为探索提升企业财务共享服务质量的途径,在分析总结当前财务共享服务成果与存在问题的基础上,对提升财务共享服务的指导原则进行了总结,从管理定位、运营基础、运营质量、管理功能拓展、深化业财融合等方面阐述了在新形势下提升企业财务共享服务质量的主要思路和方法。

关键词:企业管理会计;财务共享服务;会计信息化

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.11.040

1 企业财务共享服务取得的成果

1.1 业务处理标准化

通过对重复性多、工作量大的会计业务进行梳理,按照同质业务“统一业务流程、统一业务标准、统一会计内控”的原则,将以上内容嵌入到会计业务表单,形成了财务共享服务的基本会计业务标准。财务共享服务机构通过对各个核算机构发送的会计业务表单的审批,实现了会计业务处理标准化,有效提高了会计业务处理的效率和质量。

1.2 表单审核自动化

基于业务快速发展带来的表单量增加,内控管理细化导致的审核规则增多,人工审核错漏等问题,推出机器人审单业务即把审核标准和要求编入计算机程序,利用计算机程序对业务表单进行自动审核,实现了业务表单审核自动化。业务表单审核自动化,不但提高了审单速度,更重要的是提高了审单的质量。随着财务共享业务开展的逐步深入,自动审单占全部业务表单的比重将不断增加。

1.3 业财推进协同化

业财共享是财务共享服务的终极目标。目前,部分企业实施了财务共享平台与物资采供平台、人力资源平台、成本核算平台、资金结算平台等业务平台数据融合,一定程度上实现了财务共享平台数据与各业务系统平台数据的交互访问和相互校验,进而提高了各业务系统与财务系统在企业管理层面的协同度,为企业数据化转型奠定了基础。例如,某企业开发的移动端物资管理平台,实现了企业物资出入库动态数据实时录入,并且实现了物资管理平台和财务共享平台数据的实时推送和信息实时共享。

1.4 业务分析智能化

随着财务共享数据建设的不断完善,财务共享服务的数据资产管理(Data asset management,简称 DAM)工作也逐渐步入正轨。过去被动的、零散的、随机的业务分析模式被主动的、系统的、实时的业务分析模式所替代,以大数据为基础的业务分析智能化时代已经来临。例如,某企业开发的资金智能化分析平台,通过对企业开立的银行账户手机短信数据分析,将企业集团所有银行账户的收支动态全部纳入资金智能化分析平台,实时反映企业银行账户的动态情况,

能够为平台使用者提供各种检索维度的资金分析服务,极大方便了企业用户。

1.5 业务预警实时化

当前,业财共享协同化带来的最大利好就是能够实现业务监控的实时预警。有的企业已经利用财务共享数据,实现了财务预算、成本控制、库存管理、财务分析等主要指标的监测预警,并且正在从财务预警到业务实时预警推进,进而达到覆盖企业主要管理环节的态势。

1.6 资源管控集团化

目前,随着财务共享中心运行的不断完善,使得不少企业实现了资源集团化管控的目标。首先是实现了资金的集团化管控,加强了资金周转的过程管控,有效加速了资金周转速度,提高了资金使用效率,夯实了资金安全的基础;其次是实现了存货、固定资产等资源的集团化管控,对于降低库存,控制成本起到了积极的作用。

综上所述,财务共享服务的建设和运营,极大地推动了企业数字化管理进程,提升了企业的风险防范和创效能力,对企业的转型升级起到了积极的作用。

2 企业财务共享服务存在的问题

在肯定财务共享服务取得显著成绩的同时,我们也应清醒地看到,财务共享服务在建设和运营中还有不少需要完善和改进之处,企业面临经营环境的不确定性也从客观方面对财务共享服务提出更高的要求。

2.1 管理定位不准

个别企业对于财务共享服务机构的管理定位,没有站在推进业财共享和企业数据化转型的高度去思考,而仅把财务共享服务机构作为单纯的会计集中核算机构,造成之后一系列的建设和运营跟不上业财共享工作推进的节奏,导致业务人员片面认为业财共享建设影响工作效率,增加工作量,在一定程度上削弱了财务共享服务机构管理职能的正常发挥。

2.2 管理基础不牢

由于财务共享服务是近年来出现的新生事物,在建设运营推进过程中,大部分企业注重硬件建设,对财务共享服务中心与企业各管理系统融合方面、财务共享服务机构

内部运营体制机制建设与完善方面推进不是十分到位,因此存在一些影响后续管理融合和提升的问题:一是企业各层级管理职能融合不够。集团总部、集团企业下属的子(分)公司与财务共享服务机构,作为基层单位的管理机构,三者在财务共享服务方面,既有职能重叠之处,也有管理盲点。二是业务标准磨合不足。财务共享服务机构制订的会计业务审批标准与各核算单位现有业务标准磨合不足,造成一定的管理冲突;各核算机构与财务共享服务的融合呈现两极化态势,要么过度信赖财务共享标准,要么过度讲求业务单位的特殊性。三是管理效率提升还有空间。有些财务共享业务表单内嵌的内控流程审批节点过多,降低了管理效率;四是内部运营机制有待完善。财务共享服务机构内部,建设运营的机制不够完善,例如,部门分工、工作岗位角色定位、业务的内控评价、安全评价等等,都需要结合业务特点,逐渐细化完善。

2.3 业务功能不强

基于企业管理需求和共享服务现状,业务功能需要进一步拓展:一是分业态的业务流程和业务标准需持续完善。例如,受地区语言、法律等的影响,跨国企业如何建立海外业务财务共享服务平台并实现高质量运营,实现全球化财务共享服务;二是依托财务共享平台构建的业财融合服务功能还没有全方位形成;三是数据资产的挖掘功能需要加大力度。

2.4 运营质量不稳

如何评估和持续提高财务共享服务机构的运营质量是一个不能回避的问题。笔者经过调查发现,有一部分单位在这方面做的不是很好。一是没有建立较为系统的运营质量评估体系,甚至个别单位无章可循;二是业务质量管理未构建完善的保障机制;三是基础管理水平和业财融合价值创造方面还有较大提升空间。

3 提升企业财务共享服务质量的主要思路和途径

3.1 梳理管理需求,明确管理定位

企业财务共享服务的管理定位决定了企业业财融合的成败。在当前的“双循环”新发展格局下,大部分企业必然要走向“国际化拓展,投资与经营一体化”的发展道路,这条路可能是漫长的。因此,笔者认为,财务共享服务的管理定位,要全面梳理企业对共享服务的短、中、长期的管理需求,从三个方面来考虑管理定位。

3.1.1 企业会计核算中心

就短期来看,要把财务共享服务机构定位为企业的会计核算中心。这样做的目的,是把会计核算职能从企业财务会计部门剥离出来,使其能够借助财务共享服务提供的数据,专业从事财务管理工作;而财务共享服务机构则成为专业的会计数据生产和服务机构。

3.1.2 集团管控中心

就中期来讲,企业未来全球化的业务拓展,必然导致管理跨度加大和业态的增加,如果集团管控不到位,容易造成管理失控进而导致企业战略失败。因此,全球化的集团管控

是财务共享服务在未来一段时期内需要加强的职能。

3.1.3 企业数据融合中心

业财融合的终极目标是业财的数据融合,业财数据融合必将推进企业数据化进程。因此,财务共享服务在未来要能够成为企业数据融合中心,在大数据分析基础上,实现对企业主要业务数据的融合、校验和数据资产的挖掘,进而提升企业的价值。另一方面,还要逐渐实现企业主要风险的数据化建模,并根据数据动态进行风险的预判及预警。例如可以逐渐实现小到各管理环节的管理风险预判预警,大到较为系统的财税风险、投资风险、业态风险预警等。

3.2 围绕目标需求,夯实运营基础

俗话说,“基础不牢,地动山摇”,这是强调基础管理的重要性。财务共享服务运营基础管理是高质量发展的屏障。要全面梳理财务共享服务面临的内、外部管理目标需求,进一步厘清管理边界,真正把财务共享服务的基础管理纳入到企业的基础管理中去。

3.2.1 厘清机构职能

厘清财务共享服务机构和企业各层级会计机构的会计核算职能,有效解决二者之间在会计核算方面的管理边界。

3.2.2 厘清业务依据

财务共享服务机构的业务依据是国家相关法律法规和企业内定的各项规章制度。财务共享核算机构严禁擅自提高或降低业务审核标准,各核算机构也不得为求业务审批效率而盲从财务共享服务机构不合理的业务审核标准。

3.2.3 完善运营规制

按照企业对财务共享服务的定位和业务特点,要全面加强规章制度建设,包括但不限于以下内容:业务部门设定及职能、人员分工及岗位职责、业务标准更新及发布、业务质量控制及保障、风险评估及应用、信息系统开发维护及安全、数据资产管理及发布、数据安全保护及合规、信息系统故障应急预案制订及实施、业务稽核机制建立及实施、运营质量评估及应用、业务投诉及处理、人员培训、绩效考核管理等。

3.3 保障运营需求,提升运营质量

财务共享服务运营质量是衡量财务共享服务的一个重要指标,是强化企业执行力的重要手段。持续提供优质、可靠的财务共享服务是财务共享服务机构首要面对的问题。

3.3.1 做好分业态业务分组

多业态是集团型企业的显著特征。分业态的业务分组,目的是在共享服务机构内部,进行专业化分组,把专业的事情交给专业人员,提升工作效率和质量。例如,可以按建筑施工、工业制造、投资、海外等业态进行分组。笔者认为,企业可以按照企业经营区域设置财务共享服务机构,但是要谨慎对待按照经营区域进行业务分组。

3.3.2 做好财务共享业务质量控制

控制业务质量的前提是控制业务人员的差错率。除了建立健全常规的工作机制外,财务共享服务机构要建立业务分析机制,按周开展业务质量分析。例如,可以对业务人员一定时期的驳单率和被驳单率进行分析,寻求偏离平均水

平的原因。其中:驳单率是指业务人员驳回各核算机构不合格表单占其审核总表单的比率,被驳单率是指业务人员被下一审核环节驳回的不合格表单占其送审总表单的比率。通过持续的动态分析,可以有效提高驳单率、降低被驳单率,进而提升业务质量。

3.3.3 做好财务共享业务稽核管理

财务共享业务稽核管理工作是业务质量控制的最后一道防线。财务共享业务稽核管理工作主要依托企业财共享平台,从业务流程设计的合理性、共享业务审核的合规性出发,对财务核算、内部控制等方面进行稽查和复核,全面覆盖共享核算业务,关注风险事项、形成防错纠弊的稽核机制。

稽核工作要从常规稽核和专项稽核两个方面开展。常规稽核是以一定期间完成的共享业务表单为稽核主要内容,采用统计抽样方法,从样本中抽取一定数量的表单作为稽核对象,按照既定的业务流程、业务标准等对稽核对象进行稽查和复合,进而发现工作中存在的问题和风险,编写稽核整改单,督促整改闭合。专项稽核,是稽核人员到被稽核单位现场进行稽核工作,对相关凭证、账簿、报表等资料进行稽查和复核,发现工作中存在的问题和风险,编制专项稽核报告,下达稽核整改单,督促整改闭合。

3.3.4 做好财务共享服务运营评估

运营评估是确保财务共享服务机构高效、高质运行的保障性措施。要根据实际情况,合理设计运营评估指标体系,持续对机构运营情况进行定量和定性的评估分析,定期编制评估报告,根据评估报告进行运营质量分析,找出偏差原因,制订纠偏措施,落实整改完善,形成评估管理闭环。

3.4 密贴基础需求,拓展资金安全保障功能

在稳步提升运营质量的基础上,要从企业管理现状出发,以“风险、合规、效率”三位一体的导向,梳理当前工作中棘手的,或亟需完善的管理环节。笔者认为,近几年层出不穷的企业资金安全问题,反映出一些企业在资金安全管理方面仍有许多瑕疵。因此,保障企业资金安全是财务共享服务首要拓展的功能。以下依托财务共享平台拓展的资金安全保障功能,极大提升了企业资金安全管理水平。

3.4.1 强推资金支出线上审批

依托财务共享服务平台,内嵌资金审批节点,实行资金支出全过程线上审批,不但可以有效堵塞线下资金审批过程中,有权审批人笔迹造假的漏洞,而且能够实现实时审批,提高资金审批效率。财务共享环境下,禁止资金线下审批是堵塞资金安全漏洞的第一要务,是资金安全管理的一道红线。

3.4.2 实现资金支出“资金预算+业务表单”双卡控

依托财务共享服务平台,可以实现“资金预算+业务表单”双重卡控功能,即资金支出已经纳入资金预算,且资金支付信息与资金审批信息完全符合,相关业务表单才能审核通过并进行付款。否则,共享平台业务表单显示预警状态。

这一环节卡控,有效防止了资金预算、资金审批、资金支付脱节,可能引发的错误或舞弊的情形。同时,针对企业经

营中突发的风险,还可以实现全集团具体付款对象的付款精准卡控。

3.4.3 引进“零现金”业务理念

鉴于企业财务共享平台和资金结算平台的成熟融合,已经具备了对各类业务的银行结算功能,企业可以引进“零现金”业务理念。零现金业务是指依托财务共享服务平台,除个别特殊业态外,全面禁止各单位财务部门办理现金收支业务。零现金业务能够有效降低企业现金管理成本、安全风险和舞弊风险。目前,据笔者调查,已经有相当一部分企业实行了“零现金”管理,为下一步运用 RPA 财务机器人辅助录入网银指令系统奠定了基础。

3.4.4 运用 RPA 财务机器人辅助录入网银指令系统

企业运用 RPA 系统,可以将各基层单位银行网银的录入功能,全部集中到集团公司或其上一级单位,由上级单位负责银行付款指令自动录入,而原单位仅负责进行指令审核后执行付款。这种情况下,基层单位可以取消会计部门的出纳岗位。

通过 RPA 系统运用,实现了集团银行付款业务的流程再造,对于基层单位来说,仅授权财务部门付款审核功能,不但有效防范了资金舞弊风险,而且为基层单位财务部门减员增效,减少人力成本做出了贡献。笔者近期调研了某央企旗下实行“零现金”管理及运用 RPA 系统的某企业,实施效果良好。

3.4.5 推动银行账户对账智能化

通过与财务共享服务平台、企业资金智能化分析平台数据交互访问,可以拓展银行账户智能化对账的新功能,实现由计算机程序智能对账并编制“银行余额调节表”及账户差异自动预警的功能。这一功能的拓展,将改变长期以来由会计人员手工对账的历史,解放人力资源,提高对账业务质量,为企业资金安全提供了保障。

4 结束语

新形势下提升财务共享服务质量,既是提升企业会计信息质量的有效途径,也是企业实现数据化转型的快捷路径之一。企业只有夯实提升财务共享服务的基础工作,循序渐进地拓展服务功能,积极融入企业数据化转型,才能最大限度地发挥财务共享服务对企业经营发展的支撑作用。

参考文献

- [1]张庆龙,聂兴凯,潘丽靖.中国财务共享服务中心典型案例[M].北京:电子工业出版社,2016.
- [2]熊涛,黄睿,李花女,杨开宇.业财融合实践[M].北京:经济日报出版社,2020.

作者简介:段泽锋(1970-),男,汉族,山西武乡人,本科,高级会计师,东北石油大学经济管理学院工商管理硕士(MBA)、会计硕士(MPAcc)研究生,校外合作导师,中铁六局集团有限公司财务共享服务中心副主任,研究方向:企业财务管理与内部控制。