

# 基于财务共享服务中心质量管理体系的探讨

王作轩

(河南黄河河务局工程建设中心,河南 郑州 450003)

**摘要:**财务共享服务中心作为集团财务转型发展的一种新形式,能够实现集中管控、降低风险、优化流程、提升效率的目的,但随着共享中心运营逐步成熟,标准化流程化带来的风险和问题也随之逐渐凸显。在企业规模逐渐扩大、管理制度层出不穷的环境下,如何建立并完善财务共享服务中心的质量管理体系,对共享中心运营的实效性有着重要的意义。

**关键词:**财务共享;服务中心;质量;管理体系

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.27.101

财务共享服务中心的建立,促进了企业财务管理的变革,如何提高共享中心运行质量、提升共享服务效率,是财务共享服务中心得以持续发展的关键。企业应从共享中心质量管理的目标出发,通过明确质量管理内容、实施质量控制措施、对质量管理控制进行评价,从而建立一套完整的、行之有效的质量管理体系,进一步提高财务共享的服务质量,有利于整体财务管理水平的提升。

## 1 财务共享服务中心概述

财务共享服务中心是近年来在全球范围获得广泛使用的会计和报告业务管理方式。财务共享服务中心是将不同国家、地点的会计业务拿到共享服务中心进行记账和报告等相关处理,这样做的好处是保证了会计记录和报告的规范、结构统一,使整体企业所拥有的资源统一进行整合和利用,以此来提高资源的利用率,提高企业的财务管理效果,降低企业在生产经营中的经营成本和管理成本,为企业发展带来更好的经济效益。

财务共享服务中心能够对企业内一些具有重复性、精确度要求高、数量多的核算业务进行有效处理,减少财务核算工作人员每天的工作难度和工作量,使财务核算人员的更多精力放在其他重要环节。财务共享服务中心主要处理的工作业务包括费用核算、费用报销、资金核算、订单收款、材料采购、制作报表等多个业务,能够为企业的管理工作提供良好助力、节约管理成本和人工成本。随着全球科技水平的不断提升,自动化技术和网络技术在各行业的发展经营中都得到了广泛运用,而财务共享服务中心可以通过先进技术和理念来建立,将先进的管理理念和先进设备融入到企业的财务管理工作中,打造出完善的财务共享服务中心管理体系,为企业的未来发展和自身经济效益提供有力保障。

## 2 财务共享服务中心的优点

财务共享服务中心的优点主要体现在以下几点:第一点是财务共享服务中心的运作经营成本比较低,由于使用财务共享服务中心进行业务管理,因此一些具有重复性、

比较简单且繁琐的工作可以通过集中处理的方式来减少实际工作中管理阶层的数量和工作人员的人数,以此来起到节约成本的效果;第二点是财务共享服务中心能够有效提高企业的财务管理水平和财务管理工作的整体质量和效率。传统的企业在发展经营过程中对所有子公司采用相同的标准作业流程,各个子公司分别进行业务处理时采取的方式和处理设备、处理技术都相同,由各个子公司分别处理会导致整体企业的处理效率比较低。而财务共享服务中心的管理模式将原有的步骤和流程简化,并将所有子公司在实际经营中产生的信息数据加以汇总,使数据信息的处理和分析不再费时费力、明显节省处理成本、提供处理速度和效率,同时由于财务共享服务中心将位于不同地区的子公司信息加以汇总,使得企业能够更加容易的做到跨地域、跨部门整合数据;第三点是提高企业工作人员的综合素质建设,传统企业的员工在进行培训和学习时通常需要分别进行培训,而财务共享服务中心将企业现有的所有该方面的专业人员集中在一起进行办公,在进行培训时企业可以统一进行培训,比传统企业培训所使用的费用成本和培训时间大幅度的减少,共享服务中心能够使企业的工作人员拥有更好的专业能力和综合素质,进而使财务共享服务中心提供的服务更专业、为企业的未来发展提供坚实保障。

## 3 财务共享服务中心质量管理目标

(1)提升会计信息质量。通过质量管理体系的实施,监控共享中心的作业过程,在会计信息集中的基础上进一步督促会计核算的规范化,实现会计业务处理的高效化和自动化,全面提高会计信息质量的准确性、合规性、及时性。

(2)为企业发展创效。质量管理体系的设计及运行坚持成本效益原则,通过对所有业务及流程进行质量管理,充分挖掘运营过程中的优点,改善流程和制度的缺失,充分利用大数据的规模优势,筛选、归集、整理、分析各种财务信息并反馈至财务管理职能部门,为领导决策提供有力的支撑,为企业发展创造效益。

(3)有效防范内控风险。以企业内控制度及管理需要为基本框架,通过实施质量管理体系全面监控经济业务,发现企业管理中存在的风险及漏洞,提出问题并给出解决建议,使得业务流程、内控标准能在集团企业层面统一管控,极大地加强了控制力度,规范了会计行为,降低了会计风险,充分发挥共享中心的增值作用。

#### 4 财务共享服务中心质量管理内容

(1)标准流程管理。统一和标准的业务流程是财务共享服务中心实施的基础,如果流程设定比较复杂、流程节点仍然有冗余,将导致业务效率较低,不能保证财务核算的及时性。此外,企业经济环境及内部管理制度发生变化时,业务流程将会随之更新,同时可能带来岗位职责重新界定、业务风险重新识别、新旧流程衔接是否顺畅等方面的风险。质量管理体系中应包括对标准流程的质量管理,应检查标准流程的设定是否符合企业内控管理需要,是否随企业管理模式及环境的变化及时发生变更。

(2)信息系统管理。信息系统的稳定运行是财务共享服务中心发挥职能的基本保证,如果系统运行频繁维护、出现漏洞,影响企业内部用户的系统体验。共享中心模式下,财务信息和财务资料的安全性高度依赖于信息系统的安全性,一旦系统安全性出现问题,将导致企业面临灾难性的风险。

(3)基础数据管理。基础数据是指系统运营、会计核算所需要的各项基础数据。基础数据的维护需要依据标准规范执行,不完整、不准确、不真实的基础数据将影响会计信息的质量。

(4)客户服务管理。财务共享服务中心的建立目标之一,主要为企业财务管理进行服务。一方面,共享中心主要依靠远程进行集中服务管理,如果沟通存在障碍时,影响业务处理的效率以及准确性;另一方面,共享中心需要将运营过程中产生的数据、发现的问题传递至企业财务管理的职能部门,使其及时掌握企业运营情况及面临的各种风险。因此,质量管理应关注客户服务管理是否与核算单位沟通顺畅、是否及时传递关键数据与报告至财务管理部门,保证财务共享服务中心的服务质量。

(5)会计业务审核管理。会计业务审核管理是财务共享服务中心质量管理体系最为核心的内容。质量管理应重点关注会计业务审核的准确度、整体性、处理效率、职业判断等内容:由于与业务发生地分离,会计业务审核时对于事项真实性的把控产生难度,质量管理应关注是否充分了解经济业务的实质;审核作业按分工只从事流程中某一环节、只审核某一笔业务,缺乏对关联业务的掌握,质量管理应关注是否了解业务的全貌,审核业务时不出现偏差;对于期末等业务量较大的时点,质量管理应关注是否有足够的业务承受能力,在按时完成审核工作的同时保证审核质量达标;在业务处理过程中,出现需要作业人员做出职业判断的业务时,质量管理应关注审核业务的标准及尺度是

否统一,保证会计业务审核作业的质量。

#### 5 财务共享服务中心存在的问题

(1)信息风险。财务共享服务中心的建立使企业在管理过程中能够以市场化的角度,对客户真实需求进行剖析和研究,以此来提高企业为客户提供的服务质量。但财务共享服务中心在实际使用中需要和互联网技术和信息技术进行结合,这就导致企业在管理过程中遭受到信息风险的几率明显提高,由于部分企业对于财务共享服务中心的运用和建设还不够完善,因此财务共享服务中心存在较多的漏洞,导致出现信息泄露、网络信息风险的可能性极大的提高,网络上鱼龙混杂,很多不法人员和黑客经常对网络平台进行攻击,若企业的财务共享服务中心系统出现问题,就会导致整体企业的管理机制瘫痪,影响企业的整体管理工作质量和管理效率。

(2)企业业务部门规范性较差。财务共享服务中心不仅将企业原有的管理模式进行改善,同时还要求各部门根据新的管理模式对自身行为进行约束和规范,部分部门由于受到传统理念的影响,导致在实际生产经营时的行为与财务共享服务中心的管理理念存在差异,而企业还没有及时针对此问题建立有效的处理措施,导致财务共享服务中心的正常工作受到一定影响。同时部分企业还存在财务部门和管理部门之间沟通性较差的现象,财务部门与管理部門之间的工作具有一定的连接性,只有相互协作、相互扶持才能更好的为企业发展做出贡献,而很多财务部门和管理部门之间的连接性和沟通性比较差,导致相互之间的工作都难以得到有效开展和实施,对企业财务共享服务中心的发展起到不良影响。

(3)专业人员综合素质较低。管理人员是企业进行管理工作的主体,因此管理人员的自身专业能力和综合素质是影响企业管理工作质量的重要因素。我国大部分企业由于自身理念和经济水平的制约,对财务共享服务中心的运用还处于发展中阶段,导致对于财务共享服务中心管理理念还存在一定的陌生感,很多财务共享服务中心的管理人员由于传统理念的影响导致对于先进理念的运用和学习仍存在一定不足,财务共享服务中心的工作人员来自于各个子公司,而由于各个子公司之间的管理模式和管理制度存在差异,导致财务共享服务中心的管理人员之间也存在一定的差异性,掌握的计算方法、注重细节都不同,导致财务共享服务中心难以统一、有效的开展,对财务共享服务中心管理体系的管理质量和管理效率起到一定程度的影响。企业针对目前存在的问题,可以通过及时培训、考核、增加激励制度、完善绩效管理的方式来提高管理人员的工作积极性和学习态度,以此来确保财务共享服务中心管理体系的有效实施。

#### 6 财务共享服务中心对企业自身的要求

财务共享服务中心是企业进行集中式管理的重要体现,财务共享服务中心的主要作用是将企业在发展中的财

务核算工作、制作报表工作等具有高要求、高重复性的工作由原有的工作中分离,并安排专业人员进行专门处理,这种管理机制能够帮助企业解决存在的财务问题、提高财务工作的工作效率、减少管理成本和投入的人力成本。而财务共享服务中心在实际运用中对企业自身还有以下几点要求。

(1)确保财务管理工作合法合规。第一点是企业需要确保财务管理人员的职业素养和自身综合素质符合企业发展的要求,确保企业的财务管理和审核工作符合正常要求,不存在违法现象。财务管理工作是企业经营中的重要环节,良好的财务管理工作能够为企业带来更好的经济效益、减少生产成本、提高更好的风险评估和风险规避能力,若财务管理工作存在违法现象,就会给企业甚至国家造成极其严重的危害,因此企业要加强对自身财务管理人员的审核工作,确保自身企业财务管理工作的质量符合相关要求标准。

(2)确保自身业务处理能力足够。第二点是提高企业管理部门的处理能力和处理效率。随着时代的发展和进步,社会市场环境的变化越来越快,企业想要在市场环境中确保自身市场竞争力足够,就要对自身的业务处理速度和工作效率进行严格管控,若企业的处理能力和处理速度与市场环境的要求存在较大差异,就会导致企业在市场环境中的地位和占有率逐渐下降,对企业的未来发展起到消极影响。

(3)提高企业自身同质化管理效果。同质化是指企业的不同子公司在处理一些具有相同点、重复性的问题时,消除自身内部差异的过程,将所有子公司按照统一标准进行约束和管理。不同子公司由于市场环境、消费能力的不同,导致在实际经营中也存在较大的差异。而企业提高自身同质化处理能力,能够使财务共享服务中心的工作效果得到最大发挥,使财务共享服务中心成为企业管理工作的中心枢纽,为企业的经济效益和自身管理能力发展起到良好促进效果。

(4)提高企业的创新能力。企业在生产经营过程中需要将创新能力和创新意识作为自身发展的重要因素,随着时代的快速发展,各行业都需要将新时期的先进设备和先进技术融入到自身生产管理制度中,确保自身企业的管理能力和生产能力符合新时期的要求。而ERP、网络信息数据库等相关设备软件的出现也为企业的财务共享服务中心管理机制带来更多的发展前景,先进技术和理念对企业管理制度改善效果非常巨大,以此企业需要及时将财务共享服务中心融入到现有的管理体系中,提高企业自身的创新能力,为企业未来发展提供更完善的保障。

## 7 财务共享服务中心质量管理控制方式

(1)信息系统控制。设置系统公式卡控:将内控制度中可以量化的要求嵌入至系统进行卡控。对流程运行时效、财务共享服务中心审核时效等数据标准预制到系统中,自

动检查实际运行时效的偏差,出现异常时效时通知相关人员,及时做出反应,能够提高服务效率。

(2)内部稽核控制。内部稽核控制是质量管理控制的主要方式之一,其内容应涵盖财务管理及财务共享服务中心的各个方面,维度应该丰富、立体;运营管理的稽核,检查系统管理、基础数据、权限管理等方面;运作流程的稽核,测试分析内部运作流程的主要风险点等。

(3)人力管理控制。建立员工绩效考核机制以促进质量管理行之有效。建立有效的内部考核机制,对共享中心作业人员实施员工考核办法,对员工从操作提单量、业务完成周期、业务完成准确率等多方面考核,及时评价员工的工作业绩和工作能力,将员工的作业行为统一到共享中心质量管理工作的目标上来,充分调动员工对于质量管理的积极性,才能确保质量管理工作的实效性,否则质量管理工作缺乏对员工的约束,实施效果将会大打折扣。

## 8 财务共享服务中心质量管理评价

(1)运营数据分析。根据管理需求建立运营指标体系,要尽量通过信息系统自动采集运营数据并计算指标,按日、周或月生成运营报表。通过建立数据模型深入挖掘、分析业务数据,发现存在的问题,提出解决的方案,提升质量管理体系运行的效率。

(2)接受外部监督。一方面,接受企业内部的各项检查,通过企业内部体检发现质量管理存在的问题,及时进行纠正。另一方面,聘请外部专家、中介机构对质量管理体系全方位进行评价,指出缺陷和不足,提出改进方案,促进质量管理工作的提升。

(3)服务单位反馈。通过问卷调查、加强沟通交流等方式,了解服务单位满意度、服务单位投诉及其管理需求等,向服务单位征求意见和建议。充分利用服务单位反馈的信息,进行分类和整理,从中寻找不足,加以改进和提高。

## 9 结束语

综上,财务共享服务中心质量管理体系的运转是动态的、持续的、循环的过程,在财务共享服务中心有组织、有计划的推动质量管理工作,是确保企业落实和完善内控制度的新方法,通过构建完善的质量管理体系,不断深入、精细开展、有效落实,提升财务共享服务中心的运营价值,并将支撑和推动财务共享服务中心自身的不断优化和创新,真正实现财务价值增值。

## 参考文献

- [1]沈阳.基于财务共享模式的会计核算质量管理体系[J].财会学习,2017(12).
- [2]官小玲.财务共享服务中心的风险管理研究——以D公司为例[D].暨南大学,2015.
- [3]柏宇.财务共享模式下内部控制问题研究[J].纳税,2018(04).

作者简介:王作轩(1973-),男,汉,籍贯:河南省辉县,本科,职称:高级会计师,研究方向:财务管理。