

# 财务共享模式下内控管理存在的问题及策略研究

张颖

(济南大学, 山东 济南 250000)

**摘要:**近年来,越来越多的企业借助信息技术,搭建财务共享服务中心,有效提升公司内部财务管理水平,尤其是一些大型的企业。本文专门对财务共享模式下企业内控管理展开深入探究,总结指出内部控制主要存在以下问题:一是内控流程不够完善,二是缺乏专业队伍,三是财务共享服务运营风险高,基于此,建议不断完善内部流程管理、完善人才队伍建设和提高运营管理水平,从而有效提高企业内部控制管理水平,为财务共享模式下企业实现持续健康运营,提供必要的基础和保障。

**关键词:**财务共享;内部控制;问题与建议

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.35.090

## 1 引言

近年来,市场经济的不断发展,使得各个行业内的竞争不断加剧,企业内控管理水平是企业形成核心竞争力的关键因素之一,因此企业的内控管理问题已经成为企业重点考虑和关注的因素,传统的内控管理方式,需要耗费较多的人力、物力、资金等成本,而且内控管理效果一般,导致近年来企业财务舞弊案件、企业内控结构混乱、内控人员安排不合理等现象时有发生,不利于企业的持续健康发展,也不利于行业的发展。因此,如何提高企业的内部控制建设水平、优化内控环境,是有效提高企业综合管理水平的有效途径。

目前国内外学者纷纷对企业内控管理、财务共享模式下的内控管理问题展开深入探究,国外学者研究指出,企业建立完善的内控体系、具备较好的内控管理水平,可以为其顺利实现财务共享模式提供必要的保障,但目前多数上市公司的内控管理水平一般,存在内控环境不够完善、缺乏顺畅的信息沟通方式等(Li X等,2021)。与此同时,国内学者也纷纷对此展开研究,重点从会计信息系统的兼容性、共享性、成本耗费等方面来研究财务共享模式下,企业如何优化内控管理、提高内控效果,比如将财务共享服务中心作为利润中心而不是成本中心,搭建智能化的信息系统、实现财务共享服务中心与内控管理系统协调统一等,促使企业更好地实施财务共享模式,优化并提高内控管理水平。

实际上,企业通过实施财务共享模式,可以有效提高企业的综合管理水平,在财务共享模式下,企业可以保持财务人员的独立性,有效减少人力资源和物质资源的消耗,提高成本控制水平,且财务信息共享可以为企业的客户带来良好的体验,实现对资源的整合和充分利用。可见,财务共享模式会对企业内控管理产生一定的影响,但传统模式下企业的内控管理水平并不高,有必要对财务共享模式下,企业内控管理情况、存在的主要问题或不足

展开深入探究,并为如何有效解决公司内控管理存在的问题,提出有针对性的对策和建议。本文重点对财务共享模式下,企业内部控制的问题进行归纳分析,并提出具体的改进建议。

## 2 财务共享模式下企业内控管理现状

所谓财务共享模式,就是指企业内部财务部门通过共享平台,将财务核算、资金收支等各项与财务相关的业务进行整合与共享,同时财务部门可以及时获取各个部门的业务数据,实施财务共享模式,可以大大提高企业内部不同部门之间的共享,实施财务共享模式,有助于企业内部实现集中化管理,企业内部实现统一规范的管理,通过规范化与标准化可以有效降低企业的运营管理成本。实施财务共享模式需要充分利用大数据信息技术,这可以有效提高企业财务核算效率,顺利实现业财有机融合发展。因此目前越来越多的企业开始实施财务共享模式,且多数企业形成了完善的内控管理制度体系,对采购业务的流程、对供应商的选择、对存货的管理等方面,进行了明确的规定。且企业内部不同部门之间的信息实现了共享,比如采购部门可以及时根据库存变动情况、产品市场销售情况等,制定科学合理的采购计划,保障产品存货处于合理的水平范围内,制定了科学、全面的供应商绩效评估体系,对供应商进行综合评价,结合供应商的综合评价结果,制定或调整对供应商的管理策略,有效保障客户、员工以及公司总体的利益情况。

## 3 财务共享模式下内控管理存在的问题

结合对财务共享模式下企业的内控管理现状的分析,发现其内控管理主要存在内控流程不够完善、缺乏专业队伍、财务共享服务的运营风险较高等问题,具体梳理如下。

### 3.1 内控流程不完善

近年来,越来越多的企业积极构建了财务共享服务中心,但公司的内控流程并不完善,一方面内部的控制流

程偏多,但是对流程进行有效管理的机构少,尤其是在对部分重大事项进行决策时,缺乏管理机构,难以实现集中化、科学化的管理和决策,存在的具体问题如下:

一方面,企业内部业务流程不够科学合理,设置的流程过多导致消耗过多的资源成本,比如有一些企业同时设置了财务共享服务中心、资金中心以及预算中心等,但这些中心的本质均为财务部门,且这三个中心的业务存在严重的交叉,这就导致共享中心的工作效率偏低,财务管理工作效率偏低。流程过多导致企业对业务的审核比较烦琐,耗费较长的时间,不利于企业总体工作效率的有效提高。实际上,不少企业尽管已经经历了多年的发展,但企业的业务流程并不能较好地满足企业发展需求,业务流程亟待优化,现行的业务流程不利于提高公司内部运营效率,也不利于更好地适应内外部环境的变动。

另一方面,针对一些重大事项,企业对此缺乏集中化的管理,不少企业重视研发创新,在行业内的竞争实力不断提高,产品的市场规模与份额不断增加,但业务流程烦琐,不少企业的内控管理能力较弱,导致公司的财务工作效率偏低,且部分工程项目涉及的金额偏大,资金占用问题严重,不利于保持资金流动性,也不利于有效提高企业对资金的使用效率。

### 3.2 缺乏专业人才队伍

企业的财务共享服务中心的建设与运营实施,离不开专业人才的支持,而且财务共享服务中心的运营,对人才提出了更高的要求,需要既具备丰富专业知识和技能,同时也具备较高的信息技术素养,只有同时具备财务知识和信息技术知识技能,才可以更好地适应财务共享服务中心对人才的需要。但实际上,当前许多企业的员工队伍,总体素质并不算高,员工的服务意识薄弱,且多数员工的信息技术素养水平总体偏低,且许多员工并不具备信息技术方面的知识背景,一旦遇到财务共享服务中心系统出现问题时,无法及时有效地解决问题,不利于企业财务工作的顺利开展。

### 3.3 财务共享服务运营风险高

企业通过对现有的业务流程进行有效的改造,实施财务共享模式,有助于公司基础会计工作效率的有效提升。同时在实施财务共享模式后,企业以往从事财务核算工作的员工,需要被安置到其他岗位上,如何合理安排这部分员工,对企业总体运营效果的提高,具有非常重要的现实意义。若对员工安排不当,则可能会引发员工的抱怨等不良情绪,甚至可能产生较高的离职倾向,不利于员工队伍的稳定,从而影响公司总体工作效率和运营效果,阻碍公司财务共享模式的顺利实施。可见,如何构建并顺利实施财务共享服务中心,对企业来说既是机遇又是挑战,财务共享服务中心的建设,对员工的工作方式、工作内容等均会产生较大的影响。

企业财务共享服务模式的实施,不仅改变了公司现

有的业务流程,同时随着公司业务规模的不断发展与扩大,内部信息系统之间交互更加频繁,系统之间兼容性问题也更加突出,面临的丢失数据、泄露数据的风险也不断增加,导致企业信息系统安全性和稳定性均面临较大的威胁与挑战。

## 4 内控管理优化策略建议

为保障财务共享模式的顺利实施,有效提高企业内控管理水平,结合公司内控管理存在的问题与不足,重点从完善对内部流程的管理、加强人才队伍建设、提高运营管理水平等多个方面,提出具体的优化策略和建议,具体如下。

### 4.1 不断完善内部流程管理

通过完善内部流程管理,可以帮助企业顺利实现对现有业务的优化和对人才的优化配置,提高对客户需求的分析能力,实现对公司组织结构的优化配置,基于此,提出如下对策建议:

一方面,要不断提高对组织结构相关风险的防范与管理水平,通过深入了解财务共享模式的实际内涵,重点从财务预算、业务流程、风险管理等多个方面采取有效措施,来保障财务共享模式的顺利实施,公司要选择最合适的财务共享模式,将对资金的管理作为财务共享服务中心最核心、最主要的功能,明确不同岗位的人员配比情况。

另一方面,对于不同部门不同岗位的员工,都要结合岗位实际需求情况,基于不相容岗位相分离的原则,明确各个岗位的具体职责,并设置专门的监督管理小组来负责日常的运营监管工作,且对于各个岗位的员工,要定期对岗位职责进行评估,并适时进行相应的优化,保障各个岗位的职责均与公司总体发展目标相适应,通过不断完善企业内部的流程管理,有效提高公司的市场适应能力和市场竞争力。

### 4.2 加强人才队伍建设

企业财务共享模式的顺利实施,离不开人才的支持,只有重视并不断加强人才队伍建设,才能保障财务共享模式的顺利实施,有效提高运营管理水平,提高内控管理效率,建议采取如下措施来加强对人才队伍的建设。

首先,企业应当关注员工专业知识和技能水平,积极为员工提供培训服务,形成完善的员工培训服务体系,结合公司实际业务需要和客户服务需求,定期为不同岗位的员工提供个性化、专业化的培训服务,切实提高员工对岗位工作的胜任力,促进员工工作质量和工作效率的有效提高。制订完善的员工培训计划,采取多元化的培训方式、提供丰富的培训内容更好地满足员工工作实际需要、合理安排培训时间、关注培训效果并及时评估反馈,不断完善员工培训服务工作,有效提高对员工的实际培训效果。

其次,不断优化对员工的绩效考核机制,形成完善的

奖惩机制。一方面要结合员工实际岗位需要和具体表现情况,不断优化对员工的绩效考核指标,形成科学合理的绩效考核管理体系,同时要根据公司实际业务发展情况,对绩效考核指标进行动态调整,保障考核指标的科学性、合理性和公平性等,绩效考核结果要能够真实有效地反映员工的实际贡献,同时绩效考核可以采取多种方式,比如综合利用领导评价、同事互评和员工自我评价等形式,实现对员工绩效的有效评估;另一方面,要重视并充分利用绩效考核结果,设置完善的奖惩机制,实现对员工的有效奖励和督促,对于员工的奖励方面,要在企业内部做好员工需求调研,充分了解员工的实际需求,并积极采取必要的措施,有效满足员工的实际需求,同时满足员工在物质层面和精神层面的双重需求。同时对于绩效考核不合格的员工,要给予相应的处罚,实现对员工的有效监督。

此外,建议企业对员工实施轮岗制度,通过合理的轮岗,可以有效提高员工的工作热情,保持员工对工作的兴趣和积极性,轮岗制的实施,还有助于员工更好地了解不同岗位的具体职责和需求,从而有助于员工综合素质的有效提升,同时还有助于提高员工全局意识。因此,建议积极实施轮岗制度,公司内部出台相应的制度文件,明确员工轮岗的实际范围、周期等,保障员工轮岗制度的顺利实施,促进不同部门、不同岗位员工的相互理解,提高相互协调水平和能力,从而促进公司总体工作效率和质量提高。

#### 4.3 提高运营管理水平

采取有效措施改善并有效提高企业的内部运营管理水平,不仅有助于企业更好地适应财务共享模式的实施,而且有助于企业优化现有业务流程。同时还可以为财务共享模式的有效实施提供必要的基础和相应的保障。因此,企业应根据自身运营情况,重点从规范公司内部操作环境、完善对客户实际需求的相应机制等方面采取有效措施,来切实提高公司的运营管理水平,具体如下:

一方面,重视并不断规范企业的内部操作环境,公司积极建设财务共享中心,财务共享模式的本质在于实现对公司各项业务流程的规范化管理,提高内部管理的科学性、合理性和规范性,降低业务流程中随意管理情况发生的概率,保障财务共享服务中心的运营高效率。首先需要结合员工的具体岗位职责,制定有效的、标准的操作手册,为员工有效开展各项工作提供具体的、可操作的依据和标准,最大限度地降低不合规行为的发生,保障财务共享服务中心保持较高的运营效率。比如对于各项费用的报销,企业内部应当关注各项费用的实际情况,制定具体的、详细的费用报销管理办法,专门明确公司内部不同部门、不同岗位员工的报销额度限制、报销事由,以及各项报销材料的要求等,为费用报销工作的顺利开展,提供详细的依据和标准,为费用报销提供详细的、具有可行性和可操作性的方法,大大提高公司对各项业务,以及各项业

务的不同流程环节的规范性和处理效率。

另一方面,建议企业应当重视客户实际需求,建立专门的客户需求响应机制,重视对客户需求的分析与发现,财务共享服务中心应当重视并充分考虑公司客户的实际需求,及时对相关任务进行跟踪与记录,重视对相关数据的综合分析,深度挖掘客户的实际需求,并积极为客户提供优质的产品与服务,大大提高客户的满意度和忠诚度。

#### 5 结束语

随着信息技术的不断发展,越来越多的企业将信息技术应用于各项经营管理活动中,如通过实施财务共享模式,将信息技术更好地应用于企业财务管理工作中,可以有效提高公司的财务管理水平,但财务共享模式的顺利实施对企业内控管理提出了更高的要求。本文专门对企业在财务共享模式下的内控管理现状进行分析与研究,通过案例研究,深入分析财务共享模式下公司内控管理存在的主要问题,并提出相应的优化策略和建议,研究得出以下结论:

一是在实施财务共享模式后,企业的内控管理存在内控流程不完善、缺乏专业队伍、财务共享服务运营风险高等问题。

二是结合企业的内控管理存在的问题,分别从完善内部流程管理、加强人才队伍建设以及提高运营管理水平等多个方面,提出具体的优化策略和建议。

研究有助于深入了解财务共享模式下企业内控管理现状,以及内控管理存在的主要问题,提出的对策建议有助于企业不断提高内控管理水平,保障财务共享模式的顺利实施。

#### 参考文献

- [1]Li X, Du X, Su S. Research on the Internal Control Problems Faced by the Financial Sharing Center in the Digital Economy Era: An Example of Financial Sharing Center of H Co. Ltd [J]. *Procedia Computer Science*, 2021, 187(09): 158-163.
- [2]Zhu Y L. The Common Problems Existing in the Financial Internal Control of Transportation Institutions and Its Perfection [J]. *Management & Technology of SME*, 2018.
- [3]张积勇. 大数据时代高校财务共享服务中心构建初探 [J]. *会计之友*, 2021(16): 78-82.
- [4]韦伶俐. 民营企业特色财务共享服务模式的构建——以A集团为例 [J]. *财会学习*, 2021(34): 188-189.
- [5]陈彦好, 罗尘. 财务共享模式下企业内部控制研究 [J]. *广西质量监督导报*, 2020(10): 174-175.
- [6]李洁. 财务共享模式下内部控制新问题及其对策 [J]. *当代会计*, 2020(14): 143-144.

作者简介:张颖(1989-),女,河北人,会计专硕在读(非全),中级会计职称,研究方向:财务会计。