

财务共享模式下集团公司财务转型思考

童莉莉

(江苏农林职业技术学院, 江苏句容 212400)

摘要: 数字经济发展趋势下, 企业外部面临市场竞争、内部面临管理方面的问题越来越多, 内忧外患需及时应对。集团企业更是首当其冲, 业务场景的数字化转变及全球范围的业财融合财务服务的迫切感, 使得企业要适应新时代的发展需要, 须与时俱进, 不断进行转型升级, 增强自身的竞争力。

互联网、财务大数据、云计算等新技术的发展, 使得财务共享中心的建立有了坚实的技术基础。通过构建财务共享中心, 统一处理财务信息, 实现集团公司的财务转型, 保证公司的可持续发展。

关键词: 财务共享; 财务转型; 创新

集团公司在经营模式和规模上, 由于地域过于分散, 无法形成统一的会计保障机制, 来防范集团公司内部财务管理中存在很多问题和隐患。建立财务共享中心, 不仅能确保不同业务间形成统一的管理制度, 而且能实现集中支付和统一筹资, 提高不同部门间整体协调合作水平, 提高资源利用率。所以, 集团企业应注重财务共享中心财务管理体的建立, 提高资金的整体利用效率以及财务管理的整体质量来实现财务转型。

一、财务共享的价值

(一) 推动集团企业流程标准化与规范化

财务共享是一种新型的财务管理方式, 是通过云化、智能化、多端化、社会化等信息技术手段, 科学设定财务管理的目标、规范财务与业务的流程, 统筹企业的财务数据, 通过特定的财务共享平台开展财务管理工作, 从而实现财务信息的集中共享。简而言之, 财务共享就是把企业成员单位中重复化、同样化及容易制定标准的财务工作提取出来集中处理。未实施财务共享模式之前, 集团企业各单位的业务及财务资源是分散有区别的, 处理方式与操作流程各有特点。实施共享模式后, 可以将原来分散的同质化的业务整合到一起, 将分散的财务工作集中在共享中心集中处理, 复杂的工作变得简单标准, 提升了会计处理的标准化规范化程度和会计工作质量, 提高了工作效率。进而言之, 共享服务模式还可以快速地支持整个公司业务规模的变化, 包括并购重组等, 实现管理模式的快速复制, 快速支持集团业务的壮大和发展, 加强公司对新并购企业在财务组织、管理、流程等方面的资源优化和快速变革的整合能力, 支持财务标准化及财务管控的快速实现。

(二) 降低集团企业的运营成本

集团公司在经营模式和规模上, 地域过于分散, 无法形成统一的会计保障机制, 造成内部财务管理中存在很多问题和隐患。诸如每个集团成员单位都要设置独立的财务部门及配置相应工作人员, 产生大量的工作成本。财务共享中心模式下, 企业将整个财务管理流程集中于一个特定的部门或者平台进行管理, 结合大数据信息技术和信息集成化手段构建高效的财务管理流程、沟通运行机制和财务信息追溯机制, 形成对企业生产经验、工作流程、岗位任务的规范管理。实施财务共享模式不仅能确保不同业务间形成统一管理制度, 而且能实现集中支付和统一筹资, 提高不同层级、部门间整体协调合作水平的资源利用率, 降低企业的运营成本。财务共享中心通过精简优化业务流程, 可以有效提高业务处理工作效率。共享中心财务资源的整合提炼, 可以持续性地优化集团企业财务管理模式, 强化财务管理效率, 提高企业对于自身资产的管控水平。

(三) 提升集团企业的管控能力

集团企业分散在各个地区的业务单元, 其资源配置及财务管理模式等都是各不相同各自为政, 没有统一的规范和标准进行管理。多级的业务单元及财务资源信息很难快速地进行统计汇总, 业务与财务数据得不到快速且正确的反映, 集团难以实现统一的管控, 从而导致形成较高的经营风险与财务风险。实施财务共享模式后, 集团企业各业务单元的业务与财务一体化流程统一, 并固化在共享服务信息系统中, 使得财务数据更加真实可靠, 集团总部可以随时查询和追溯各业务单元的财务和业务数据, 实现线上实时监控, 可以显著的降低舞弊风险提升集团的管控力。

(四) 提升集团企业财务人员专业能力

财务共享需要明确会计管理改革与升级的重点, 所以需要专业的会计水平来支撑。目前集团公司财务管理的现状是会计从业人员过多, 高端人才不足。企业财务管理的提升还需要依靠管理人员的知识储备能力、技术应用能力、创新开发能力等。因此, 在财务共享时代, 公司的财务人员需要不断提高自身业务能力, 参加专业和技术资格考试, 储备最新的会计知识。同时持续性加强对于财务共享服务的了解以及认知, 强化自身的财务共享意识。诸如知晓如何进行企业调研, 如何规划与设计共享中心, 共享中心成立后在实际开展财务管理工作中从哪些途径进行财务信息共享, 各环节如何进行业务财务共享处理。企业应为员工创造更多地参加财会知识提升与财务共享等相关的数智专业能力培训的培训及学习机会与条件, 营造良好的财务共享环境, 营造浓郁的共享工作氛围, 从上至下, 全员参与到共享服务中。这样才能切实提升企业财务共享所取得的成效, 为企业内部财务管理工作的效率运营与发展打下坚实的基石。

二、集团公司财务共享的模式与建设目标

建立财务共享中心可以帮助集团在集中管控与操作规范基础上逐步降低财务运营成本, 推动财务由“财务监督型”向“价值创造型”转变, 力争建立“共享财务、业务财务、战略财务三位一体”的财务运营新模式。

(一) 财务共享中心的构建模式

财务共享中心的构建模式就是建立财务共享服务中心的一种决策, 总体上按照建立财务共享中心的数量可以归结为单中心模式(一个 FSSC)和多中心模式(两个 FSSC 及以上)两大类。

(二) 财务共享建设目标

财务共享中心的建设应该立足于财务本身, 并与集团的财务管理战略目标保持一致性, 从而服务于公司的长期发展战略。

表 1 FSSC 构建模式

FSSC 模式		特点	适用范围	典型集团
单中心	标准模式	向所有业务单元提供无差别的标准化服务	没有差异化需求的企业	中国国旅
	业态模式	提供与业态相关的特色化财务共享服务	多业态并存业务单元数量众多的大型企业集团	国开行
	区域模式	提供与区域相关的本地化财务共享服务	业务单元地域分布广泛, 业务单元数量多, 本地化服务需求高的大型企业集团	中石化
多中心	分散模式	多个 FSSC 各自使用独立的管理信息系统或共用一套管理信息系统但没有协作关联关系	分权化经营管理模式, 对子集团采取战略财务管控的大型集团	中国移动
	联邦模式	多个 FSSC 共用一套管理信息系统且存在一定的数据协同关联关系	集团对所有的 FSSC 具有管理权限将来会进行合并	鞍钢集团
	专业化中心模式	按服务内容建立 FSSC, 每个 FSSC 提供多个不同的专业服务	对专业化服务工作量特别多或有独立管理需求的企业集团	海尔集团

表 2 FSSC 建设目标

类别	短期目标	中期目标	长期目标
集团发展战略	提升工作效率, 向平台化管理转型	并购扩张, 进而全球化	稳健增长持续盈利
财务战略规划	从核算监督向管理型财务转型	构建财务共享平台	管理型向价值型转变
信息化规划	业财税系统融会贯通, 达到企业级应用水平	业财税系统一体化, 实现集团集成性应用	集团内外系统互联互通, 实现社会级应用
FSSC 战略定位	集团管控	集团管控兼财务服务	财务服务兼集团管控
FSSC 战略目标	规范化标准化建设, 推动财务转型	降本增效, 财务内包服务	提供财务内包 + 外包服务

三、集团公司财务转型的途径

(一) 业务转型

集团企业以现代化的公司治理理论为框架, 结合集团型企业的特点, 寻求财务治理的新模式。集团化企业财务管理控制模式的转型策略是以战略财务、经营财务以及共享财务三者一体化统筹的布局, 战略财务起引领作用, 经营财务和共享财务为其价值实现起到支撑作用, 这样的财务治理模式会更好为集团型企业的国际化、市场化、专业化的战略发展规划起到导向作用。

(二) 组织转型

财务战略的转变使得集团公司机构也日益简化, 构建一个平台、三个中心的组织结构管理模式。一个平台指建立共享服务平台将财务信息与管理方式整合, 方便业务交易, 加强与行业财务的沟通, 提高业务渗透率。三个中心包含运营中心、质量中心、数据中心。运营中心负责分析平台推广, 整理分析运营的各项关键指标数据, 诸如提供交易业务、财务资产、业务成本等资料, 并根据分析结果对运营方案进行调整。质量中心对集团的运作和管理进行全面管理, 编制集团公司质量管理规划与拟定年度质量管理计划, 建立、运行质量管理体系, 统计分析集团公司质量信息, 制订集团会计政策并改进内部工作, 掌握、发布和解释最新政策。数据中心负责管理和分发数据, 分析和编制合并财务报表, 提高财务机构的效率、灵活性和可预见性, 帮助集团公司作出正确的决策。

(三) 人员转型

在财务共享模式下, 企业应不断完善财务共享体制, 明确规定不同财务岗位的相应职责及每个工作岗位的职能要求, 从而使财务人员在充分了解管理者对他们工作期望的基础上有所侧重, 提高工作效率。为使财务人员更好地适应和开展转型后的工作, 企业应定期或不定期地对财务人员进行财务共享中心制度、财务管理制度、财会政策、职业道德等多方面的培训, 并针对不同的财会岗位开展具有针对性的培训, 提高专业能力。第一, 应该组织开展针对财务人员业务能力的培训活动, 有计划、针对性地对

企业财务人员展开培训工作, 使其业务能力能够满足时代发展的需要, 同时鼓励企业财务人员主动报考注册会计师、税务师等; 第二, 紧跟招聘市场, 根据业务需要, 从外部引进相应的财务管理人才; 第三, 企业主动引导工作人员进行互相交流学习, 其交流范围可以涵盖不同企业工作人员交流, 企业内部不同岗位工作人员交流, 企业内部相同部门工作人员交流等; 第四, 要注重先进科学知识的激励作用, 时刻关注相关学科的前沿发展, 以先进的科学知识指引企业的进一步发展; 第五, 畅通人才成长机制, 完善管理人员任职升职标准, 确保有能力的工作人员可以及时地得到提拔, 更好地发挥其作用。

四、财务转型存在的问题

(一) 集团与成员企业在信息上的不对称

由于集团公司架构复杂、层级较多、行业有差别等因素, 按照原来的财务管理模式, 集团公司的信息传递水平比较低。在这个过程中, 公司各个成员单位会因为自身对于信息的认识程度的不同而对信息进行改进与完善, 难以保证数据在传递的过程中不会出现信息的改动、漏记、重复记录等情况, 从而难以保证信息真实性与准确性。集团总部对成员企业经营信息、生产活动等一些核心信息未能进行有效沟通, 没有形成信息的有效扩散和有机整合, 这会造成集团企业信息统一调取的困难。财务共享的前提条件是需要做到财务信息系统的统一, 要求集团成员企业集中统一信息系统。部分集团公司成员企业财务信息系统各异, 容易形成信息孤岛, 无法高效地整合处理数据。

(二) 企业内部业务与财务工作之间存在间隙

按照财务管理理论, 内部经营与财务工作必须相互引导, 相互联系, 相互影响, 使业务财务保持同步。但实际上大部分集团公司并没有真正明确内部的业务和财务工作, 二者之间并没有达到真正的同步。管理者对财务的管理功能了解甚少, 片面认为财务管理就是记账, 核算成本, 费用控制等基本工作, 而忽视了其他的财务职能, 例如财务预测决策、财务规划控制与财务分析,

考核与评价等。部分公司的业务流程与财务运作相互独立,妨碍了财务人员进行业务统筹规划。集团总部缺乏集中的管理思想,各业务单元按照模块化的方式划分。财务工作与业务工作分别由不同的部门负责,各部门只需要明确自身权限,完成自身工作内容。缺乏沟通交流,业务财务相互分离。但是随着经济社会发展环境的变化、集团企业面临的内外部环境瞬息万变,这种分散化的管理模式已经无法满足企业财务管理的需求,也会阻碍企业整体经营管理水平的提升。

(三) 公司对财务人员的培养和激励不够

从传统财务观点和财务状况来看,对公司财务人员的招聘条件较为宽松。随着集团公司不断发展,财务、业务联系日益紧密相连,以往的运营模式缺乏财务信息的支撑,财务人员所需管理能力偏差等问题渐渐显露。比如,公司只强调专业技能而忽略了对方的整体素质,仅仅依靠专业知识来整合信息,而缺乏科学管理,不能将业务知识、财务信息转化为财务决策。并且由于知识面有限,工作人员会经常出错,再用原来的思维模式来处理工作场所的财务管理工作,这种想法会影响工作的效率和质量,给集团公司的发展带来不良影响。另外,很多公司在建立激励机制时,奖惩的决定没有进行合理的评估和分析,无法真正用于激励员工和提升员工利益,如此的低效激励只存在于表面,并不能促进员工的工作效率和公司的发展。尽管一些公司一味地满足部分需要去增加幸福感,比如改善住宿环境,安排员工旅游,更新工作环境和设备以及丰厚的工资,认为这样员工就会一心为企业奉献进取,这也是不够的。因为这种方法并不一定会提高工作质量,反而过度使用会变得难以控制。总之,要帮助企业转型还需要通过公司的有效激励机制保留更多的才干。

五、集团公司战略财务转型的创新措施

(一) 完善和统一企业信息系统

许多公司正致力于建立财务共享机制,并对后端系统进行优化,以使集团内通用的标准化会计和报表工作集中在一起,既能提高集团企业财务会计的效率,又能促进财务业务流程的规范化。因此,企业必须不断完善信息化技术,提供更加灵活的模块化编程服务,让终端与系统网络之间的业务逻辑更具灵活性,可以更好地获取各种业务的海量数据。此外,为了提高集团公司财务会计管理的整体效果,信息化技术需要满足迅速从其他业务系统中获取必要信息的功能。由于财务工作透明化,业务流程需要更加明确财务工作需要进行的工作调整。与此同时,提高集团公司的信息化水平,完善企业的信息系统,还为业务代表提供了快速获取各种类型业务数据的财务分析的渠道,并为整合打下坚实的基础。

(二) 财务业务流程一体化

财务业务流程一体化是将企业经营中的三大主要流程,即业务流程、财务会计流程、管理流程有机融合。在当前集团公司经营管理中,按具体行业对集团公司进行全面分类,根据业务过程的复杂性,开发出财务共享中心对应模块,建立基于业务事件驱动的财务一体化信息处理流程,使财务数据和业务融为一体。例如,以业务数据为前提,以项目数据为核心。业务数据在系统中经过网上报账、往来管理或项目核算等模块功能以后,逐渐转化成为财务数据,由系统自动生成待处理凭证,财务人员处理之后,最终生成总账信息,同时系统支持各分支模块数据的报表查询。

(三) 提升管理团队工作能力,主动迎接转型

为了促进财务变革和工作创新,企业必须注重调整企业团队的优化,处理好团队之间的关系,避免业务上的模糊和不明确的界限。首先要财务团队培养复合型管理型人才。在财务共享的模式下,财务人员需要改变固有的思维方式,掌握专业知识和技能

的同时,熟悉会计、金融、税法、经济类法规,及时了解国家的宏观经济政策和产业政策,提前熟悉企业的生产经营及相关业务的性质。这样才能帮助企业进行经济活动分析、发现生产经营问题,为企业决策提供更好的基本条件。其次,财务人员还要重视与政府监管机构、金融机构、中介机构和上下游行业的合作沟通,正确处理财务工作、股东、董事会之间的关系,避免程序上的错误和无效的执行。最后,进一步加强团队的合力。增强员工的团队合作意识,尤其是财务工作从后端转移到前端,也需要加强与业务人员的合作关系,在整个企业生态链中进行财务工作,主动沟通、积极配合、互相合作、查漏补缺;然后积极融入信息化,适应新的管理终端模式,根据公司实际运行情况,学习和研究高级经验,不断优化财务管理工具,全面提升财务管理功能的“互联网+”时代。

(四) 制定合理科学的考核激励制度

激励是提高员工工作效率和质量的重要手段,合理运用激励方法能促进集团公司和员工的可持续发展。在新形势下,激励的重点已经从单一的物质激励转向对员工管理和激励机制优化的精神激励,主要包括工作效果的认可、晋升条件公正一致、员工职业发展的规划与调整等。企业要充分调动员工的积极性,激发他们的创新进取合作精神,需要为员工创造平等、民主的工作环境,制定合理科学的考核激励制度,促使员工工作技能能够最大限度地发挥,提供高质量的工作,为集团公司的可持续发展做出贡献,与企业共同进步。企业也可以采取“传带帮”的方式,引导财务人员树立工作信心,积极进行财务工作转型。企业还应完善财务共享模式下的绩效考核评价体系,通过周期调薪、条件设置等环节建立公平合理的晋升体制,激发财务人员的工作热情,构建稳固的人才与企业相互依赖、共同成长的新型关系。

六、结语

我国市场经济快速发展,公司不断发展变化,越来越多的大型集团公司采用财务分享模式,促进了财务转型的进度。集团公司必须充分意识到财务转型对企业的重要性,针对公司财务管理存在的问题及具体解决方案进行全面分析,确保财务状况发挥其应有的作用使集团公司利益提升,进而增加集团公司的社会价值和公众利益。

参考文献:

- [1] 曹惠玲. 财务共享模式下集团公司战略财务转型的创新与实践[J]. 商业会计, 2021(05).
- [2] 陈旭, 郑佳雪. 智能财务视角下集团型企业财务转型策略研究[J]. 商业会计, 2021(03).
- [3] 付芳艳. 财务共享模式下基层财务人员转型思考[J]. 现代营销(下旬刊), 2020(04).
- [4] 郝佳. 浅析财务共享服务下财务人员的转型路径[J]. 当代会计, 2020(12).
- [5] 刘海英, 李悦恩. 财务共享后企业财务人员管理问题探讨[J]. 财务管理研究, 2021(01).
- [6] 李田. “大智移云”时代财务共享助力企业财务转型——以A集团为例[J]. 财务管理研究, 2020(08).
- [7] 李苏曼. 浅析财务共享体系在集团财务管理中的问题及优化[J]. 经济管理文摘, 2021(11).
- [8] 章映红. 新时代电力企业业务与财务转型发展研究——以A供电公司为例[J]. 科技经济市场, 2021(01).

基金项目: 本文系江苏农林职业技术学院科技研究一般项目研究成果(项目编号: 2021KJ85)。

作者简介: 童莉莉, 山东招远人, 管理学硕士, 江苏农林职业技术学院经济与人文学院, 研究方向: 大数据管理会计与审计。