

企业财务共享实施过程中的风险管理研究

■ 周胜男

(四川公路桥梁建设集团有限公司, 四川 成都, 610000)

近些年,企业的规模化、多元化发展趋势增强,逐渐形成了较为复杂的组织结构。在此背景下,如果依然采用传统的财务管理模式,将难以提升财务管理效率,并阻碍企业的健康持续发展。现阶段,越来越多的企业认识到财务共享的应用价值,并依据财务共享要求积极再造财务流程,探索建立财务共享服务中心,深刻变革财务管理模式。但是,在财务共享模式的推行过程中,依旧面临着较多风险。因此,企业需切实提升自身的风险意识,完善建设风险管理机制,充分发挥财务共享的优势及价值。

随着企业经营规模的逐渐扩大,传统财务管理模式逐渐暴露出诸多问题,如管理效率不高、财务成本居高不下等,对企业的整体发展造成了不利影响。通过构建财务共享服务中心,能够集中处理分散于各地的会计核算任务,并依托流程再造、标准化设计等程序实现集中处理,进而提升财务核算等业务的处理效率。相较于传统财务管理模式,财务共享这一新型管理模式既能够降低企业的整体运营成本,又可以向子公司、分公司提供高质量的财务服务。但是,在推行财务共享模式时,需全面变革人员、系统及流程,因此在实施过程中容易出现风险问题。面对该情况,企业需深入分析潜在风险,及时制订有针对性的风险防范方案。

一、财务共享服务的优势

(一)降低运营成本

在传统财务管理模式下,各分公司都设置了财务部门,存在着较多的重复性岗位,这样易浪费大量的资源。通过财务共享服务模式的应用,财务人员能够依托现代信息技术对跨地区相同岗位的财务工作进行高效处理,在打破地域条件的限制的同时,节约财务用人成本。同时,财务共享中心的业务流程具有较高的标准化水平,少数财务人员即可高效完成复杂的基础核算工作,进而减少财务费用成本。同时,在财务共享服务模式下,企业高效地监督各单位的日常经营行为,从而控制监督成本。

(二)提升工作效率

规模集中与流程再造是财务共享的重点,企业

可以在单独的职能部门中统一各分支机构的财务业务,并对财务业务处理规则、流程等进行统一制订,进而提升业务标准化水平。在推行财务共享服务的过程中,结合实施成效进一步调整和优化流程,可有效提高财务工作的质量和效率。同时,网络信息系统是财务共享的实施基础,依托高度集成化的现代信息系统可以高效处理各项财务业务,从而使财务人员从重复录入等基础性工作中摆脱出来,在消除不必要的重复步骤的基础上达到提升财务工作效率的目的。

(三)提高经营决策水平

从本质上来讲,企业生产经营的最终目标是实现价值的最大化。管理者应依据这一目标制订科学决策,而财务部门需从财务角度提供决策支持。企业推行财务共享服务模式,可规范化、流程化处理基础业务,将财务人员从基础核算业务中解放出来,使财务人员对财务管理、管理会计工作投入更多的精力,为企业管理者、决策者提供更有价值的财务建议及数据信息。

二、企业财务共享实施过程中的风险类型

(一)财务组织变革风险

企业在推行财务共享模式时,必须积极变革组织机构,如重新设定部门权责、更新组织制度等。财务共享改变了原先的管理机制,全面调整了企业内部的权责制定、部门职能及人事安排等,因此容易出现风险问题,具体如下。第一,原有组织管理秩序被打破的风险。财务共享模式重新调整了原先部门之间的权责关系,需要转移原上级部门的财务权限,如此,原上级部门人员可能产生抵触心理,甚至抗拒财务共享模式的推行。同时,企业在调整组织结构的过程中,需重新调整部门之间的利益,如果没有全面考虑各个部门的利益诉求,明确界定各个部门的权力范围,则容易影响部门之间的协作,阻碍企业的整体发展。第二,工作效率无法提升的风险。财务集中模式取代传统的财务分散模式后,企业取消了各分支机构财务核算岗位。在初期运行过程中,受人员意识等诸多因素的影响,工作效率往往难以有效提升。第三,服务质量不够

稳定。一些企业在推行财务共享服务模式后,没有明确财务共享服务中心与各分支机构的隶属关系,无法科学划分职责内容,因此服务质量得不到保证。

(二) 财务流程变革风险

企业在推行财务共享模式的过程中,流程对接是非常重要的内容。只有科学设置业务单元及操作流程,才能保证财务共享服务的运行效果。如果难以高效对接新旧流程,将无法满足共享中心与各分支机构的实际需求,影响财务共享服务优势的体现,增加以下风险的出现概率。第一,流程运转风险。在流程变革过程中,业务端涉及会计专业化知识的环节显著增多,而部分业务人员缺乏良好的财会素养,因此难以保证单据处理质量。第二,新旧流程衔接风险。部分企业在推行财务共享服务模式时,由第三方机构设计财务共享服务的业务流程,这可能会影响分支机构的新旧流程衔接。第三,新流程执行风险。各分支机构面对着不同的情况,构建的新流程可能无法完全适应一些分支机构,或分支机构无法严格执行新流程。第四,新流程应变风险。和传统财务管理模式相比,财务共享构建的工作流程具有高度标准化的特点,但缺乏足够的灵活性,如果不能全面考虑企业内外部环境变化,将难以有效落实新流程。第五,新流程后续优化风险。在推行财务共享业务流程的过程中,可能出现一系列新问题,如果企业不能够及时调整和解决,将直接影响财务共享的实施效果。

(三) 涉税财务风险

企业内外部环境变化是涉税财务风险的主要来源,在财务共享服务模式下,工作人员利用信息技术远程处理各类税收业务,会增加税务稽核、缴纳等工作的难度。第一,应纳税款无法及时入库。在财务共享服务模式下,远程核算会取代以往税务稽核的属地管理,这容易产生税款核算滞后等问题,使应纳税款无法及时入库。第二,没有及时关注税务政策变化。在财务共享服务模式下,企业逐渐取消各分支机构的税价稽核岗位,因此难以高效掌握分支机构所属地区的税法及税务政策变化情况。第三,税收政策选择风险。为降低企业纳税成本,各企业已深入开展纳税筹划工作,而在纳税筹划实施过程中,需依据当地的税收政策来进行。在推行财务共享服务模式后,会产生税务政策选择风险,使企业的税务成本大幅度增加。第四,税务稽核工作的开展难度较大。因为企业要在总部建立

财务共享服务中心,所以难以及时、有效地联系分支机构所在地区的税务机关,这会大大增加税务稽核及税收管理的难度。

(四) 运营管理风险

只有做好运营管理工作,才能充分发挥财务共享服务的优势,提升企业的经济效益。目前,部分企业虽然初步建立了财务共享服务中心,但由于缺乏完善的运营管理机制,因此无法保证共享中心的运行效果,财务服务质量难以提升。企业在运营管理中主要面对以下几点问题:第一,管理成本偏高。降低财务管理费用是财务共享服务的重要目标,但受分支机构所处地区薪资水平、财务共享服务中心选址等因素的影响,企业难以有效降低管理费用。第二,业务处理不及时。由于各分支机构的核算业务被全部归入财务共享服务中心,因此财务共享服务中心人员的工作量显著提升,难以及时提供财务服务,当天业务无法顺利完成,甚至影响到资金的正常支付。第三,财务监督风险。在开展核算业务时,财务共享服务中心难以高效识别各项业务的真实性,这在很大程度上削弱了会计监督职能。第四,财务核算风险。由于财务共享服务中心人员需要处理大量的同类业务,因此在长期工作中容易形成思维定式,出现各种类型的核算差错。

三、企业财务共享实施过程中的风险管理措施

(一) 财务组织变革风险管理

第一,增强机构间协调能力。企业推行财务共享服务模式后,需上移财务权限,这会使一些机构管理人员产生抵触心理,导致现有财务业务部门难以适应新业务流程与模式。面对这种情况,企业需及时优化各个业务组的作业流程,加强业务组之间的联系。以财务管理中的应付流程为例,财务共享服务中心需认真分析企业现状,重新设计应付业务流程,再引导下属机构充分配合改进后的财务机制,积极优化各流程关键节点,以便在日常运行中顺利落实新的应付业务流程制度,减轻人员的工作压力。同时,财务共享服务中心需将各分支公司的实际需求纳入考虑范围,提供财务服务的质量。财务流程再造是财务共享服务的推行基础,在企业建成财务共享服务模式后,需经常总结运行情况,找出实施过程中存在的问题,联合分支公司对流程进行协同优化。第二,提升员工队伍思想认识。只有充分调动内部员工的积极性,才能顺利推进财务共享服务模式的落实。如果企业缺乏良好的宣传机制,原财务人员可能会产生抵触心理,甚至出现财

务骨干流失的情况。面对该情况,企业在构建好规范的组织架构与业务流程后,需深入开展宣传工作,引导全体员工正确认识财务共享服务的优势,及时安抚出现不良情绪的员工,避免出现人员流失问题。

(二) 财务流程变革风险管理

第一,统一关键流程标准。为保证财务流程设计的科学性,可先在试点单位设计流程,结合试点结果优化财务业务流程。在具体实践中,可探索应用现代化的平衡计分卡方式,依据财务流程内控重难点设计关键业绩指标,再通过推行绩效考核工作,切实提升业务流程的规范化水平。企业应引导岗位员工清晰认识各项流程,明确自己的流程内容与职责,重点关注流程中的风险隐藏点,提前预防可能出现的流程风险。现阶段,大部分企业已经统一了各分支公司的财务核算系统,并采用与集团公司统一的会计科目与报告口径。因此,在财务共享实施过程中,需逐步分解销售到应收、采购到应付等流程,密切关注关键流程,切实统一财务共享服务流程标准。另外,企业需切实加强风险因素识别工作,全面覆盖资金结算、单据审核等各个环节,改善风险防范效果。第二,优化信息系统。信息系统在财务共享服务实施中占据着关键地位,如果信息系统不够完善,则不仅难以顺利开展业务操作,还容易出现数据遗失、错误等问题。因此,企业需深入融合内部控制与信息系统,查找、防范潜在的风险问题,切实保证信息系统的安全稳定运行。在评估信息系统与财务共享服务适应性时,一般可以从可靠性、灵活性与安全性三个维度出发。可靠性指的是系统能够稳定运行,灵活性指的是能够依据政策、环境因素的变化及时调整相应的系统参数,安全性指的是系统中的财务数据不会发生泄露等问题。

(三) 涉税风险管理

财务共享服务中心需要对各个分支公司的纳税申报等工作进行处理,因为各个分支机构所在地区的税收政策存在一定差异,且财务共享服务中心人员难以及时联系到当地税务机关,所以纳税筹划、税务稽核等工作的开展效果不佳。面对这种情况,企业应对纳税管理工作机制进行完善,并高度重视税务法律工作,不断提高税务工作管理水平。为防范涉税风险问题,企业需进一步加大税务稽核工作力度,全面统一涉税票据、税款缴纳、纳税申报等相关涉税标准。同时,结合企业现状,探索成

立税务研究小组,深入分析前端税务人员工作中暴露的问题,密切联系当地税务部门,给予税务稽核负责人有效协助。另外,企业应综合利用网络搜索、实地调研等方式,动态掌握各地区税收政策的变动趋势,全面考虑企业的整体利益,制订科学的纳税方案,以便有效防范与应对潜在的纳税风险。

(四) 运营管理风险防范

降低企业成本是财务共享服务的重要实施目标,企业可依托财务共享服务模式节约财务部门的运行费用,不断提升其价值创造力。在财务共享服务模式的前期实施过程中,企业只有投入大量资源,做好运营管理工作,才能平稳渡过运营初期,进而实现财务管理转型目标。在初期建设过程中,企业需对财务共享服务的建设进展进行实时跟踪,做好财务共享服务项目建设的评价工作,科学判断是否出现与预期计划相偏离的情况。同时,企业要深入分析宏观经济形势,客观评价财务共享服务模式的运行效益。只有构建全过程管控机制,全面跟踪财务共享服务的建设进展与运营效果,动态评价财务共享服务中心各项职能的履行情况,才能在严格控制财务共享服务投入成本的基础上改善共享中心服务效果。企业可结合实际情况,专门设立运营管理小组,由小组成员持续关注财务共享服务中心运行状况,结合运行中暴露的问题对管理策略进行优化。

四、结语

综上所述,财务共享作为一种新型的财务管理理念与模式,能够有效规避传统分散财务管理模式的弊端,助力财务成本管控,提高企业经济效益,推动企业长远发展。不过,在财务共享实施过程中,由于要深入变革财务组织与财务流程,因此容易出现风险问题。如果缺乏良好的风险应对机制,将直接威胁企业的运营及发展。面对这种情况,企业需充分重视财务共享实施过程中的风险管理,深入分析潜在的风险类型,并结合企业实际情况采取相应的防范策略,以此不断完善风险管理机制,防范风险问题的发生。

【作者简介】周胜男(1989—),女,四川内江人,本科,会计师,四川公路桥梁建设集团有限公司共享中心,研究方向为财务共享、税务。