

企业财务共享服务中心问题及对策研究

■ 孙 莲

(四川公路桥梁建设集团有限公司, 四川 成都, 610000)

随着社会经济的快速发展,出现了较多的跨地区集团与跨国公司。由于集团企业的分公司与子公司较多,企业管理发展难度显著增大。而财务共享服务模式能集中处理财务业务,在降低财务成本的基础上,大幅度提高财务管理效率。近年来,企业已充分认识财务共享的意义,纷纷建设财务共享服务中心。但在财务共享服务中心建设与运行过程中,还存在较多的问题。因此,企业要进一步优化财务共享服务中心建设运营机制,全面体现财务共享的价值。

在传统财务管理模式下,各分支机构需要单独设立财务部门,这容易造成资源浪费的问题。同时,企业也难以有效管控各分支机构,阻碍企业整体的持续发展。针对这一问题,企业开始逐步引入财务共享管理模式,利用财务共享服务中心集中处理财务业务,可有效规避传统分散式财务管理的弊端,最大程度发挥财务部门的潜力。

一、财务共享服务的特点及意义

(一)特点

相较传统财务分散管理模式,财务共享服务在业务流程等方面具有较大的差异。通常情况下,可从以下角度分析财务共享服务的特点。第一,规模性。财务共享服务对技术、人员、流程等进行了全面整合,在共享服务中心处理范围内纳入多个地点的财务业务,有效整合具有重复性质的部门资源,可大幅度提高资源利用效率。第二,技术性。电脑软件系统、通讯设备等是财务共享服务的实施基础,为改善财务共享服务成效,需完善配置设施,积极引入现代信息技术。第三,规范性。为顺利推行财务共享服务,需结合企业实际情况制订管理流程、规章制度等,此种工作模式类似于流水线作业,具有规范性特征。

(二)意义

财务共享服务模式具有较多的优势,能推动企业的进一步发展。第一,加快财务转型步伐。财务共享服务中心的构建,使得财务人员不需要在基础性工作中投入大量精力,只需要深入开展财务分析等高附加值的工作,这能够有效服务企业决策,加

快企业财务的转型步伐。第二,提高财务业务效率。过去各分支机构分别设置财务部门,导致企业的整体管控难度显著增大,无法保证财务管理的效果。而通过应用财务共享服务模式,由财务共享服务中心集中处理财务业务,可显著提高财务工作及服务效率。第三,有效降低成本。在财务共享服务模式下,各项业务由财务共享服务中心处理,统一集中不同类型的财务信息,企业可对财务流程进行统一筹划,减少不必要的业务环节,进而有效节约资源,达到控制成本的目的。第四,改善风险,控制成效。通过构建财务共享服务中心,企业管理层能够深度落实各种财务措施,利用统一标准规范各个财务工作环节,随之降低财务风险的发生可能性。

二、企业财务共享服务中心存在的问题

(一)业务流程管控不够规范

在推行财务共享服务模式时,企业要以标准化的模式整合业务流程。同时,紧密结合企业发展动态,持续优化财务共享中心的业务流程,保证财务共享服务中心的运行效果,最大程度地发挥财务共享服务的优势。就目前来讲,部分企业在建立财务共享服务中心的过程中,虽然变革了业务流程,但主要目的是提高企业的集中控制能力。同时,没有深入理解流程管理制度,不能分步优化财务共享服务中心的处理流程。一些企业不能科学管控关键流程,导致其向非关键流程管理中投入大量的精力,这不但无法达成流程优化目的,还会浪费企业资源。此外,很多员工不了解财务共享,不能深入参与到流程管理中,认为制订流程制度是决策者负责的任务。这种观点的出现,导致企业内部无法形成良好的氛围,不利于实现财务共享的目标。

(二)财务队伍素质需进一步提高

和传统财务管理模式相比,财务共享服务综合运用了一系列先进技术,依托现代信息系统处理财务业务,要求财务人员具备较高的信息技术能力素养。对财务人员来讲,既要掌握丰富的理论知识,又要具备一定的信息系统应用能力。但很多财务人员过去主要负责开展基础性的财务活动,没有充

分接触企业发展层面或风险管控等层面的业务,导致难以对此类业务进行高效处理。部分企业在建设财务共享服务中心时,没有深入调查员工的知识能力,没有及时开展系统培训活动,导致部分财务人员的素质能力难以适应财务共享的要求。

(三)财务共享组织架构不健全

在企业发展过程中,没有同步调整财务共享服务中心发展模式,出现不同程度的资源浪费、人员冗余等问题,企业整体运营成本大幅度增加。部分企业依据流程标准,细致划分职能权责,忽视了部门之间的联系,这将难以实施横向沟通。当出现需部门协作的事情时,容易出现推诿的情况。财务共享服务中心的独立性较强,由总财务部门或集团总公司直接领导,但其主要业务是开展内部各公司之间的业务。各子公司具有不同的制度,很可能产生财务问题。此外,部分企业没有构建完善的规章制度,不能明确财务业务交涉权责,导致产生相互推脱的现象。以报销审核环节为例,报销业务需花费较长的时间,而在审核过程中,由于没有明确权责,导致难以高效完成报销任务。

(四)信息系统不够完善

企业在建立财务共享服务中心时,既要财务数据进行整合,又要对财务数据传递层级进行简化。而信息系统是实现这些目标的载体,如果信息系统不够完善,将难以完整传递与交换信息数据,无法满足相关部门及人员对财务数据的共享需求。现阶段,部分企业自己研发设计财务共享系统,在系统设计前没有做好调研与规划工作,导致在系统运行过程中发现构架逻辑不合理、界面分类不科学等问题,难以高效对接、归类整理繁杂的财务数据。同时,财务共享系统也存在与企业战略规划发展方向联系不够紧密的问题。企业难以对财务共享服务中心的发展目标进行确认,导致专业人员无法对企业的信息化发展程度进行准确评估,不能良好维护信息系统。

(五)绩效管理评价体系不够完善

企业建设财务共享服务中心后,随之改变了组织结构,但尚未及时更新绩效评价手段,无法充分体现财务共享的优势与价值。很多企业在制订绩效评价措施时,没有紧密结合财务共享服务中心的管理流程。例如,部分企业在对财务共享服务中心运行状况进行考核时,依然采用原有的绩效评价方式,过于重视结果,没有具体考虑数据整理过程及员工工作状态。一些企业采用的绩效评价措施不

具备良好的弹性空间,在业务范围拓展过程中不能及时优化和调整各项操作,这将难以保证绩效评价的完整性与真实性。

三、企业财务共享中心现存问题的解决对策

(一)优化业务流程管理

企业将标准化的业务服务流程建设起来后,需密切关注内外部环境的变化趋势,及时调整和优化业务流程。为保证业务流程的优化效果,企业需先设定优化目标,综合分析对比子公司的异同点。归纳总结收集到的意见,结合实际情况成立流程优化团队,专门负责流程管理优化工作。流程优化团队要积极运用现代化管理工具和手段,对现行业务流程中的缺陷进行辨别,明确优化目标和重点。通常情况下,要从以下角度优化业务流程。第一,宏观角度。深入调研企业的发展目标、共享服务发展现状及信息化建设情况等,全面剖析现有流程中的不足和问题,制订明确的优化目标。第二,微观角度。结合各项业务特点及内容,从标准选择、关键环节连接、运行资源配置等角度综合分析。根据各项业务的复杂性实施排序整合工作,结合各业务单元要求对业务流程进行优化。同时,深入分析流程优化与信息系统的匹配程度,挖掘、梳理关键影响因素,切实提升流程优化效果。

(二)加强财务人员培养

现阶段,很多企业缺乏高水平的复合型人才,这严重制约了财务共享服务中心的可持续发展。大部分财务人员具备良好的专业水平,但存在知识技能过于单一的问题,与财务共享服务中心的多样化服务要求不匹配。面对这种情况,企业要切实加强财务人员培养建设工作。第一,选拔与培训人员。为提高财务共享团队的综合能力,企业需积极优化人才招聘及培训机制。在具体实践中,企业要拓展人才招聘渠道,根据财务共享服务中心的运行要求及岗位职责,科学制订考核标准,吸收高素质高水平的财务人员。在人员培训方面,需结合企业实际情况,探索建设“一带多”人才培养模式,先着重培训共享中心的骨干人员,再由骨干人员指导其他人员。为保证培训效果,企业需设置全面的培训内容,在专业技能培训的基础上,综合提升包括非财务能力的综合素质。在短期培训过程中,需选择科学的培训方式,重点培养员工的专业知识及系统操作能力。而在制订长期培养方案时,则要紧密结合企业发展战略。同时,探索实施轮岗实习策略,组织开展轮岗活动,这能够进一步拓展企业人

员的专业技能,促进员工的职业发展。第二,加强考核激励。企业在构建财务共享服务中心后,财务人员的工作内容与范围发生了较大变化,导致部分财务人员失去工作热情,甚至出现人才流失问题。面对这种情况,企业需构建完善的考核激励机制,调动财务人员的工作热情。在具体实践中,要结合各个岗位的工作目标与重点内容,科学设计考核指标,对员工的工作状况进行客观评估,及时引导员工调节工作状态,从物质、精神等角度激励那些工作任务完成较好的员工,这能够有效提升员工的积极性。

(三)优化组织结构

在建设财务共享服务中心时,必然要改革传统的财务管理模式,重组优化内部组织结构。企业要综合考虑财务共享服务中心的业务类型,科学设置岗位体系。组织结构的优化会打破原有利益关系,因此企业要及时利用内部平台进行宣传,引导各个层级认识到组织结构调整的必要性,这有利于财务共享服务实施的良好氛围的营造。同时,要在财务共享服务范围内全方位纳入产品、营销、投资等各类业务,对各个单元之间的关系进行全面梳理,不断提高服务质量。在具体实践中,企业需综合考虑未来发展目标及当前发展现状,坚持从实际出发的原则,不能照搬套用其他企业的经验。

(四)更新信息系统

在财务共享服务中心运行过程中,需依托信息系统汇总与交换所有的业务数据信息。企业构建的信息系统,往往能适应初期共享中心业务的运行需求,但在企业发展过程中,业务范围会发生较大变化。因此,企业要及时更新和改造信息系统,保证企业能够有效适配新业务。为顺利推进信息系统更新优化工作,企业要科学组建项目组,明确各个成员的权利和职责,结合系统更新目标,及时修复现有的漏洞,改善信息系统的运行效果。同时,要密切关注企业的发展情况,经常调研信息系统与财务共享服务流程的匹配性。如果业务流程发生变化,要及时优化信息系统。在系统更新优化过程中,工作人员要对实施进度、问题缺陷等进行详细记录,制订针对性的调整措施。当完成更新工作后,只需要做好日常维护工作,若没有出现重大问题,禁止随意变更系统模块。在具体实践中,一般可采取整体更新与部分更新方式。整体更新指的是调整接口端,重构数据存储与交换系统,以便及时、完整地整合财务数据。而部分更新是根据财务

共享服务中心的业务变化情况,增加或删除一些项目模块,紧密连接基础核算系统与战略决策系统。同时,要科学建设影像系统,通过对原始单据、凭证等进行扫描,可将原始信息快速录入到系统中,避免出现信息传输失真等情况。

(五)完善绩效考核评价体系

为持续优化财务共享服务中心的运行成效,需科学构建绩效考核机制。就现阶段而言,常用的方法是依托平衡计分卡考核财务共享服务运行情况。平衡计分卡紧密联系分部绩效与总体战略,在现有财务指标的基础上,引入其他非财务因素,可显著提高考评的客观性与全面性。通常情况下,可从财务维度、客户维度、内部流程维度与学习创新维度四个方面设计考核体系。第一,财务维度要紧密联系战略定位,主要从资金周转、成本控制等角度考核财务共享服务中心运行状况。通过提升资金周转效率,能够明显减少资源占用情况。而通过控制成本,则可进一步提高企业效益。第二,客户维度要紧密联系服务质量,要求从服务水平、客户关系等角度开展考核活动。一方面,要分析财务共享服务中心业务流程设计的科学性,改善客户的使用体验。另一方面,要开展问卷调查活动,充分了解客户的满意度。第三,内部流程维度要紧密联系财务服务的执行效果与质量,着重关注服务流程与运行效率。其中,服务成功率、差错率等是关键指标,依托这些指标进行考核,能够充分、全面地反映业务服务质量。第四,学习维度要紧密联系企业的整体发展,提高员工的创新能力及综合素质。

四、结语

综上所述,财务共享服务中心的建设是一项复杂性、系统性的工程,涉及业务、制度、人员及信息系统等方面的内容。针对现阶段财务共享服务中心建设中暴露的问题,企业要进一步提高重视程度,及时采取相应的优化策略,切实改善财务共享服务中心的建设运行效果。

【作者简介】孙莲(1989—),女,四川成都人,本科,会计师,四川公路桥梁建设集团有限公司,研究方向为财务会计。