

业财资税一体化管控型财务共享中心建设

■ 蒋 鹏, 王茂瑾

(中国电建集团山东电力建设有限公司, 山东 济南, 250000)

财务工作是让企业维持正常运转的基础。“十四五”发展大背景下, 国家提出了聚焦高质量发展的指导方针。目前, 世界进入互联网时代, 互联网科学技术给各行各业带来新的机会。各企业要实现财务高质量发展, 需要结合互联网科学技术, 大力推动业财资税一体化管控型财务共享中心的建设。

一、意义

(一) 财务共享中心解决财务工作效率低下的问题

财务共享中心的建设提高了企业财务工作的效率。企业的财务工作都存在工作效率低下、运转周期长的问题, 而财务共享中心的建设能够将财务工作内容进行模块化处理, 并通过技术手段解决了协同合作的问题, 将劳动力从财务重复的工作中解放出来, 继而解决财务攻坚中的问题。

(二) 财务共享中心有助于实现业财资税一体化

财务共享中心的建设依赖互联网科技技术手段, 将财务工作与业务项目、财务管理、企业资产、税务进行完美结合, 让企业工作进度、财务信息公开透明, 这有助于企业实现业财资税一体化。业财资税一体化的实现使企业管理层能够及时了解企业的财务状况, 做好相关项目的预算管理, 提高企业报销与支付效率。

(三) 财务共享中心有利于企业实现数字化、智能化发展

企业要想紧跟时代发展步伐, 在业务发展中实现数字化、智能化发展, 就需要以互联网科学技术为基础, 建设企业的财务共享中心, 实现企业数字化、智能化发展。管理层应该对企业发展战略决策、项目投资、资金流动方面有着清晰的认知, 将业务项目数字化, 将业务数字转化为有效的管理信息, 能帮助企业管理层对公司重大业务进行合理的布局, 以此保障企业的正常运转, 提高在竞争激烈的市场环境中的生存概率。

二、财务共享中心建设中存在的问题

(一) 缺乏人才

财务共享中心的建设需要人才, 而既具备财务方面专业知识又具备互联网技术的复合型人才较

少。财务共享中心的建设需要大批复合型人才, 但目前企业却缺乏相关人才的培养策略, 这不利于财务共享中心的建设。

(二) 企业信息化资金投入与市场有差距

财务共享中心的建设资金投入较大, 不管是企业自主研发, 还是采用国内或者国外的第三方财务后台, 相关信息系统的软硬件投入资金均达几百万甚至上千万, 加上维护成本及人力成本, 企业投入的成本更高, 很多企业无法负担。这就导致企业信息化资金投入与市场脱节, 无法实现业财一体化财务共享中心的建设。

(三) 企业难以选择财务共享模式

随着企业财务共享服务的发展, 目前市场关于财务共享模式有两种: 一种模式是基础性, 此种模式将市场上普遍使用的财务相关标准纳入模式建设中, 优点是纳入系统的财务标准非常标准, 使用效率高; 缺点是财务基础不全。另一种是全面型, 此种模式能将所有财务基础都纳入模式建设, 特点是财务基础非常广泛, 但缺点是有些财务基础缺乏规范, 存在大规模修改的风险。财务共享中心的建设要满足企业财资税一体化的发展需要, 而企业业务项目需求各自不同、标准也不同, 因此需要根据自己业务的特点合理的选择合适自身的财务共享模式, 切忌盲目模仿其他企业, 避免花重金构建了财务共享中心却不适用本企业的发展需要的问题出现。

(四) 组织架构的设置风险

财务共享中心的建设前期准备工作内容, 除了企业需要选择适合自己的财务共享模式, 还需要设置与财务共享模式相匹配的组织架构。以往的财务组织架构与业务项目合作较多, 已经形成了固有的合作模式, 而财务共享中心的建设打破了传统的合作模式。在模式构建中, 组织架构设置存在诸多风险, 比如企业内部各个机构设置是否科学合理, 如何保持相关组织的职责划分清晰明确, 如何确定组织架构的管理权利恰到好处等。组织架构的设置是个复杂的系统工程, 是极具挑战性的工作, 因此要保障组织架构设置合理、权责清晰、职能明确、部

门之间协作顺畅，这有利于企业节省运营成本，能够保障相关组织的工作顺利开展，提升企业在行业中的竞争力，为自己赢得生存空间。

（五）剩余财务人员转型困局

企业利用互联网科学技术建设财务共享服务中心，能够将以往财务工作流程进行梳理与重塑，解决以往财务工作中效率低下的问题。基于互联网技术的使用，企业财务工作实现了高效改革。其中，大量需要人工重复校验的工作实现了自动化，这就大量减少了财务人员的需求率。企业帮助剩余财务人员的工作转型是急需解决的重大问题，如解决不善，则将影响企业的正常运转，甚至造成严重的社会问题。

（六）财务模式转型带来的员工心理问题

企业大刀阔斧地推动财务共享中心的建设，是为了应对不断变化的市场环境，保障企业能够在竞争激烈的大环境下存活下来。但部分企业财务人员缺乏大格局与视野，对财务模式的转型难以接受，甚至有着严重的抵触心理。这种心理状态不利于员工的身心健康，更可能影响财务共享中心的顺利建设与实施成效。

（七）信息系统集成标准不通用

财务共享中心的建设是为了实现财务工作信息化、数字化和智能化，充分利用了互联网科技强大的信息存储、处理、展示、分析、传输等优势。但由于互联网科技信息技术存在开源性与适应性，企业在进行信息系统集成的时候容易出现诸多问题，比如统计口径有差异、编码规则不统一、部分数据丢失、交易标准不同等问题。这就导致在财务共享中心建设的时候，采用的信息系统集成标准在企业之间不通用的情况发生，从而导致企业系统无法融合，无法实现财务信息共享，进而导致合作沟通存在诸多障碍，加大了财务共享工作的难度。

三、建设建议

（一）对财务共享中心的人力资源方面的建议

企业需要采取多种策略开发财务人力资源，为财务转型提供人才保障，推动财务共享服务中心建设的顺利开展。

1. 加强复合型人才的培养

在财务共享中心的建设工作中缺乏既有财务方面专业知识，又具备互联网技术的复合型人才，因此企业需要加强复合型人才的培养。其培养机制有两种：一种培养机制是选取企业内部在互联网科学技术或者财务专业上极其优秀的员工，进行有针对

性的课程培训，补足员工复合型技能中的另一个技能；另一种培养机制是企业与各大高校进行联合定向培养，针对企业需要，培养一批复合型人才。前一种培养机制的优点是企业能够快速享受培训带来的红利，但需要企业对员工进行相应的激励与教育培训资金的投入；后一种培养机制的优势是能够定制适应本企业的复合型人才的培训计划，能够保障教学与实际工作的匹配，劣势是培训时间较长，存在一定风险。

2. 加大人员招聘力度

财务共享中心的建设需要优秀的人才，因此，在内部人员无法满足建设需要的时候，企业需要开启招聘工作，并且要加大招聘力度。在招聘时，企业需要考量人才的综合能力，这也使得财务共享中心在招募相关工作人员时和企业以前的传统财务人员招募模式存在着很大的差异。企业以往的传统财务部门在开展候选人招募工作时，对应聘人才的专业知识素质和综合素养要求都比较严格，并重点考核了候选人的财务管理专业知识技术水平。而财务共享中心在招募人才的时候标准也比较高，但候选人必须是具备财务管理专业方面和网络技术上的综合知识型员工。

3. 完善内部转岗机制

企业财务共享中心的建设导致了剩余财务员工的产生。针对此类员工，企业务必明确态度，制定并公布合理的转型方案，并对相关员工进行系统的培训和考核，让他们在企业中继续发光发热。企业要与员工进行职业生涯规划的详细沟通，知晓员工的具体需求，如果员工希望得到裁员补偿，那企业应该进行合理赔偿；若员工想继续留在企业工作，则应给员工提供转岗机会。企业应对剩余的财务人员进行科学的培训，以帮助员工在企业内部顺利完成转岗或转型，提升其综合素质。

4. 人员绩效考核

企业对财务共享中心的工作人员既要定期培训也要定期绩效考核，构建完整的培训链条，保障员工理解培训知识。闭环考核工作标准是员工能否通过考核，若考核通过则可以继续上岗获得奖励；若考核不通过，则员工需要停工再进行培训，直到考核通过才能继续工作。有考核就要有配套的奖励机制，如此能够完善企业绩效考核机制，督促公司财务人员不断提升自己业务能力，培养对工作的积极性和热情，能够让员工时刻处于行业尖端位置，适应时代发展需求。

5. 完善员工心理疏导工作

企业部分财务人员由于缺失大格局与高视野，在财务共享中心建设时，对财务模式的转型难以接受，甚至有着严重的抵触心理，企业需要对此加以重视。企业应该及时对员工进行心理疏导工作，完善企业员工心理疏导相关工作，让员工的不心理健康及抵触心理及时得到化解，这有利于促进员工的身心健康，能够助推企业财务共享中心的建设。此外，企业还需要加强与员工之间的沟通，通过对员工的反复培训与沟通，让员工了解企业实施财务共享服务的时代背景及意义，让员工理解并认同企业的战略目标。企业还要让员工了解财务共享服务中心未来的发展方向，让员工对未来有清晰的认识，从根源上解决员工心理问题。

（二）企业要增加信息化投入资金

信息化投入资金是企业实现财务系统高质量发展的重要保障，在资金投入上，企业业务必下血本、重金支持。首先，企业要对财务共享中心建设的重要性有着正确的认识，将财务共享中心的建设提升到企业战略高度。其次，企业要对财务共享中心的建设所需要的资金有全面规划，对市场进行详尽的调查。通过调查了市场后，管理层应根据企业的实际资金情况，增加财务共享中心建设中的信息化投入资金，以保证财务共享中心的顺利建设。

（三）选择适合的财务共享模式

企业需要对公司整体情况有全面了解，并对建设财务共享模式进行多维度的考察，选择适合企业情况的财务共享模式，继而搭建财务共享服务中心，这才能够真正帮助企业提升财务管理能力，实现企业全面可持续发展。在建设财务共享服务中心前，企业首先要做的就是全面了解自身目前的财务管理现状及未来的发展蓝图，在各部门开展业务汇报工作，而后企业管理者针对各部门的汇报进行内部会议研讨，最终确定财务共享模式。选择合适的财务共享模式后，企业财务共享中心的设计层面可以采取共享财务、业务财务、战略财务、税务审核四层逻辑。

（四）明确组织架构的分工

财务共享中心前期的准备工作包括对组织架构进行明确的分工，处理好组织架构，保证财务共享中心发挥作用。企业在明确组织加工的分工上，要以能够保障企业职能的完整性、保障处理业务的及时性和财务审批的分级性为出发点，杜绝财务共享中心在运行中职能交叉或效率低下的情况发生，同

时要避免组织内个人权限过高，导致组织架构形同虚设。企业还需要根据内部情况，将财务共享中心的相关架构图进行绘制、说明、公布，并接受大家的监督，以此保证组织架构的合理性。企业员工可根据组织结构图、业务流程图、岗位说明书等相关管理文件，了解自己的权限与职责，并了解合作部门的相关职能，做好协作沟通工作，提高工作效率。此外，企业还需要建立财务内部控制制度，以此保障组织内各部门权力不交叉、不错位，保证部门间沟通顺畅。

（五）构建科学合理的信息系统集成标准

企业在构建财务共享服务中心时，要利用互联网现代科技结合大数据，提高公司内部财务管理效益。针对企业在进行信息系统集成的时候出现的诸多问题，比如统计口径有差异、编码规则不统一、部分数据丢失、交易标准不同等，需要构建科学合理的信息采集标准，向国内外优秀企业学习，建立数据综合管理制度，包括数据稽核规范、数据质量要求、数据安全规范等。在运行过程中，企业应及时保存信息并进行备份，以保证信息系统的数据安全。同时，企业也要建立信息系统监控管理委员会，针对信息系统集成中产生的问题进行技术纠正，对信息系统集成导致的业务损失进行分层级地惩罚，以此保障信息系统集成的健康发展。

四、结语

为紧跟时代的发展，我国提出了聚焦高质量发展的指导方针，越来越多的企业关注财务系统的工作，创新财务工作模式，构建财务共享中心，以解决财务工作的弊病。财务共享中心包含业务项目模块、企业资产模块、税务管理模块、财务模块，这四大模块是企业可持续发展的重要保障。因此，企业需要重视财务共享中心的建设，找到适合自己的财务共享模式，培养核心人才，做好员工心理辅导，保证财务共享中心能够发挥最大效益。

【作者简介】蒋鹏（1990—），男，山东聊城人，本科，中级会计，中国电建集团山东电力建设有限公司，研究方向为财务管理。