

发展我国财务共享服务的若干思考

庄莹(博士)

(厦门理工学院 厦门 361000)

【摘要】 本文在总结国外财务共享模式特点的基础上,分析了我国企业当前采用这一模式的现状及存在的问题。最后围绕服务类型的选择、组织结构的重构、内部控制的加强及借鉴国外模式等方面提出我国发展企业财务共享服务的基本思路。

【关键词】 财务共享 服务模式 服务类型 组织结构 内部控制

作为企业未来发展的有效管理工具,财务共享服务模式正日益受到众多企业的青睐。随着该模式从区域中心向全球中心的发展,企业财务共享服务范围的不断扩大,其改变过去那种只提供一般性日常事务处理,使服务拓展至决策支持和专业服务等多种类型,是未来全球财务共享服务的大势所趋。而面对这一新形势,我国企业应当与时俱进,不断借鉴国外先进共享服务的思想与理念,吸收其共享模式之精华。本文拟在探讨国外财务共享服务模式基本特点的基础上,分析我国这一领域的现状及存在问题,进而对我国未来财务共享服务的发展进行若干思考。

一、我国财务共享服务的现状透视

我国自改革开放以来,就大力推进公司集团化战略,同时鼓励有实力的企业集团“走出去”,参与国际化竞争,成为跨国公司。随着国外跨国公司在我国建立自己的共享服务中心,我国部分大型企业集团也开始关注这一管理模式,并积极尝试在集团内应用,取得了一定的效果。作为国内率先实施该模式的大型企业集团,中兴通讯、物美集团等在2005年分别提出“财务共享服务”的理念。而中国移动、华为、国泰君安等企业在2006年陆续开始正式实施财务共享服务模式。除此之外,中国电信、中国网通、万科、TCL等企业集团也在不同程度上实施了财务共享服务模式。

1. 我国财务共享服务的发展动力。我国财务共享服务模式的发展动力源于三个方面:①企业信息化已普遍开展,多数企业信息化为财务共享服务的实施提供管理与技术的支持。企业财务共享已到了势在必行的局面,原有的财会组织架构已经不能适应企业信息化的需求,众多实现会计信息化的企业采用财务共享服务模式已成为必然;②国外和我国诸多企业实施了财务共享服务模式的成功经验,使许多企业打破原有对财务共享服务的神秘感和顾虑,加大企业实施财务共享服务的推动力;③经济全球化和企业国际化需求的驱动,促使企业走出国门,以提升其竞争优势。而国外许多大型企业为降低成本、实时获取决策支持信息,即采用财务共享服务模式的做法,促使我国企业也沿用这一行之有效的模式,进而将精力

放在其核心业务的处理上。

2. 我国企业财务共享服务现状分析。上述国外财务共享服务开展已近30年,其在跨国公司中普遍应用,取得大量的实践经验和案例。而我国企业的财务共享服务的开展总体上说仍然处于起步阶段,先行先试的企业为数不多,且运营时间短暂,缺乏足够的实践经验。

(1)集团层面的财务制度标准化。要实现全企业的财务共享服务,财务制度标准化必须先行。从集团层面的财务会计制度的标准化入手,进而建立高效低成本的运作流程,是我国企业开展财务共享服务的共同目标。例如,中兴通讯公司首先在集团层面制定标准业务规范在经过充分评审之后将该标准业务规范作为实施工作的文档基础;同时,该公司通过集中培训的方式使各地的财务组织全面地掌握新标准,并正式执行,在此基础上,该公司又通过持续的监督机制保证财务制度标准化的执行。

(2)财务人员的集中与管理。集中式组织模式能够实现资源的有效共享,它能使一个服务端向多个客户端提供服务,客户端又能够共享服务端资源。而要有效地实施集团层面上的财务共享服务,首先应从其财务人员集中管理入手。中国电信集团公司基于财务共享服务思想,搭建集中的财务核算和资金支付体系,调整财务组织,形成专业化、扁平化财务架构,按标准化和时效性的不同,将财务职能重新划分为财务会计与管理会计两大类,并重新对两类财会人员加以划分。海尔集团财务部将原先分散在各个业务部门的交易核算业务剥离出来,按照3:2:5的配比,将财务人员分成交易处理、风险管控和业务支持三块,并在总部青岛设立财务共享服务中心。2008年,海尔集团实现了整个财务交易核算系统的共享,并根据IT系统的推进,实现了全国42个销售公司财务的共享。

(3)规范化共享服务流程的构建。财务共享服务的流程不同于企业分散式的财会业务流程,因而在实施财务共享服务之前,就必须下大力气对共享服务的业务流程进行构建。我国企业会计信息化走过30年,积累了不少集成管理的信息化模式,从而为企业的财务共享服务打下较为坚实的基础。许

多企业将全部业务单位的所有数据集中在一个系统内处理,实现企业内部各系统之间的财务信息共享以及企业与企业外部信息系统之间的财务信息共享。大部分集团通过总账、明细账等模块来负责流程的整体控制、关键信息的监控,基础业务单位通过预先设置的信息系统入口,采用网络系统,实行全方位全地域的业务信息录入与相关点的查询。如长虹集团继2005年成立财务管理中心和财务服务中心之后,又于2009年完成ERP平台和WEB平台两大平台和财务核心系统、财务协助系统和业务协作系统三大系统的共享体系的建设,其流程重构力度很大。苏宁财务共享服务中心则围绕现金管理、财务管理、资金管理、客户支持、采购管理、人力资源、信息技术、供应链管理 etc 分类来设计共享流程。

3. 我国企业当前财务共享服务存在问题。由以上分析可见,我国企业的财务共享服务开始步入发展的轨道,但发展仍然不平衡,大多企业仍然缺乏对财务共享服务模式的基本特点和实施步骤等的深入了解,致使这一行之有效的管理模式难以发挥其应有的作用。另一方面,由于我国会计信息化经历了手工模式向信息化模式转变的漫长过程,虽然逐渐摆脱了手工会计流程的束缚,但目前尚且停留在系统与数据集成的阶段上,在ERP管理思想的指导下企业整体上初步实现数据集成,但离财务共享服务尚有较大的差距。同时,由于企业内部控制薄弱,嵌入信息化系统的内部会计控制更显不足,因而在实施财务共享服务模式时,如果对共享控制认识不足,这必然给企业日后采用财务共享服务模式带来很大的风险。除此之外,集团层面上的财务组织与人员的重组尚无一套行之有效的人员分工与职能分割的改革体制,如此也就容易成为未来财务共享服务模式实施的阻碍。

二、发展我国财务共享服务的几点思考

1. 共享服务类型的选择。企业实施财务共享服务模式的目标主要有三个:降低成本、提高追求优质服务、加强内部控制与风险管理。实践表明,这三个目标并非决然分开,只是侧重点不同而已。企业在决定财务共享服务模式的侧重点时,需要根据企业的战略规划和当前的生产经营情况来做出判断。与这三个目标相对应的是财务共享服务的三种类型,即日常交易、决策支持和专业服务。无论国外还是国内,日常交易的处理总是作为共享服务的首选。这是因为任何一个企业均离不开会计核算,而这一核算具有规范性强、工作量大、时间要求严格等特点。因此,对企业日常交易所产生的会计业务处理采用共享服务模式不仅可降低成本,同时也可保证财务信息的可靠性。笔者认为,企业的财务共享服务首先应当从日常交易的共享服务为切入点。

2. 共享服务中组织结构的重建。在具有公司总部、区域管理总部和营业部等三层组织的结构框架下,一般在总部创建财务共享中心,而在区域设立财务共享中心的派出机构两级体系,进而取消其下的营业部的财务组织。公司总部设立电子化远程报账系统,对区域管理总部的财务报销事项、会计账务处理和资金支付进行集中审核、办理,并通过财务系统自动生成会计凭证和会计报表,满足公司会计核算和经营管理需

要。区域管理总部在内部财务报销审批的基础上,指定专人通过公司财务系统,将报销单据及附件上传到公司总部的财务共享服务中心,由财务共享服务中心进行集中审核,并完成款项支付等后续工作。按照以上的设置与分工,区域与其下的营业部的工作内容必然发生改变,因此,这两个级别的预算管理、财务授权和会计主体地位是否发生改变?取消了营业部的财务组织,介于中层的区域管理总部的财务工作如何承上启下?诸如此类问题如果没有事先明确,在具体实施共享服务过程中就会出现责权混淆,因而势必影响财务共享服务的质量。应当强调的是,在共享服务组织结构的重组过程中,人员分工与职能分割也必然要重新划分,进入共享服务的人员除了具备具体的业务知识外,还要具备许多综合管理知识。

3. 企业共享服务中内部控制的加强。如前所述,内部控制与风险管理作为财务共享服务的类型之一,企业可根据其事先确定的目标将其作为侧重点对服务流程、方法及具体措施加以规定。但鉴于我国企业目前信息系统内部控制十分薄弱的现状,企业的财务共享服务应当高度重视这一服务平台的内部控制的设置。因而,企业应根据财政部发布的信息系统内部控制等相关规定,尽可能采用某些与内部控制相关的专业服务,如内部审计、内控流程整合等。同时,企业在财务部门组织结构的重构的过程中,应当高度重视公司总部、区域管理总部和营业部三级的会计数据的审核与处理等控制的权限划分。

4. 国外服务模式的借鉴与应用。作为管理思想与技术相结合的财务共享服务模式,受到不同国家的文化影响毕竟有限,目前国外财务共享服务的发展十分迅速,且随着的信息技术的深入应用而出现许多的创新,这些创新思想与理念无疑值得我们学习。同时,许多跨国公司在我国设立其财务共享服务中心,诸如摩托罗拉全球会计服务中心、辉瑞全球财务共享服务中心亚太区、惠普全球运营支持中心等,它们的财务共享服务中心有其成功的共享服务模式与丰富的实践经验,倘若能够从中吸收其精华部分为我国所用,也可望获得事半功倍的效果。

三、结语

当前,我国企业会计信息化发展如火如荼,新一代会计信息系统重构的应用研究获得丰硕的成果,在此基础上建立财务共享服务体系,具有很大的可行性。对我国企业的财务管理与控制而言,追踪国外先进的财务共享服务前沿理论与思想,采用适合国情的财务共享服务模式与方法,迅速建立本单位的财务共享服务中心,是我国企业应当广泛采用的管理发展之道。

主要参考文献

1. 张瑞君,陈虎,张永翼.企业集团财务共享服务的流程再造关键因素研究.会计研究,2010;7
2. 李春雨,朱先军.财务共享服务中心模式分析与研究.经营管理者,2009
3. 张瑞君,陈虎,胡耀光,常艳.财务共享服务模式研究及实践.管理案例研究与评论,2008;3