

Analysis and Suggestions on the Current Situation of Financial Shared Center in Group Enterprises

Bo Yang

Sharing Center of Yanzhou Coal Industry Co., Ltd., Zoucheng, Shandong, 274922, China

Abstract

With the development and progress of China's socialist market economy, new economic forms and financial management modes emerged, and the financial shared service center is one of them. This mode is also one of the most important ways for many group enterprises to promote their own development. However, there are still some problems in the construction of this mode, such as the complexity of business modes and processes, the inability to achieve standardization, the disconnection between finance and business, and the limitation of financial analysis, etc. In the face of these problems, the following measures can be taken: scientifically determine the scope of shared services; unify the financial system, standardize the accounting process, etc., only in this way can we effectively reduce the operating costs of the group enterprises and improve work efficiency, thus ensuring the stable and sustainable development of the group enterprises.

Keywords

group enterprise; financial shared service center; current situation analysis; suggestions

集团企业财务共享中心现状分析及建议

杨波

兖州煤业股份有限公司共享中心, 中国·山东·邹城 274922

摘要

随着中国社会主义市场经济的发展和进步,新的经济形态和财务管理模式涌现出来,财务共享服务中心就是其中之一,这种模式也是当前很多集团企业推动自身发展的重要方法之一。但是这种模式在进行建构时还存在一些问题,主要为业务模式和流程复杂、无法实现标准化、财务与业务脱节、财务分析工作受限等。面对这些问题可以采取以下措施:科学确定纳入共享服务范围;统一财务制度,规范核算流程等,只有这样才能有效降低集团企业的运营成本,提高工作效率,从而保证集团企业能够稳定和持续的发展。

关键词

集团企业; 财务共享服务中心; 现状分析; 建议

1 引言

随着中国社会主义市场经济和全球经济市场经济的快速发展,很多大型国际企业之间的竞争也越来越激烈,各个企业集团为了保证自身的竞争优势,适应全球经济的快速发展,开始逐渐对企业内部进行各种改革和调整,主要表现为管理方式、组织结构和经营战略,想以此更好的推动企业不断的向前发展。而对于集团企业最核心的财务管理来说,很多大型的集团企业正在逐步构建和完善财务共享服务中心,借此加强集团企业的管控,有效降低集团企业的财务管理成本,提高集团企业员工的工作效率。因此从某些方面来说,当今集团企业生存和发展的关键就在于能否构建完善的财务共享服务中心并进行有效的利用。

2 财务共享服务中心的建设的重要性

2.1 推动企业发展战略

随着经济全球化不断的深入发展,很多总体实力较弱的公司企业往往会被大型集团企业收购或者兼并。这时集团企业就需要建立一套适合自身实际情况的财务核算体系,以此来减轻自身的财务压力。而要整合企业的财务工作就需要建立起完善的财务共享服务中心,这样不仅能够大大降低企业的人力成本,还能够监督各个子公司的内部财务状况,从而在短期内实现集团企业与子公司的融合。

2.2 促进财务战略转型

企业若要加快推进集团企业各项工作格局,需要建设完

善的财务共享服务中心,这样可以使集团企业的其他业务继续拓展;另一方面,还能够使集团企业的财务人员脱离简单的技术数据处理工作,这有利于财务人员在集团企业中发挥更大的作用^[1]。

3 集团企业构建财务共享中心的现状分析

3.1 业务模式和流程复杂,无法实现标准化

不同的行业有着不同的业务模式和业务流程,这种情况在业务多元化的大型集团企业表现最为明显。如开采海洋油气的集团公司,这种集团企业的产业链长且全面,不仅有油气的勘探开发还有油气的炼化与销售,此外还有各种辅助板块,包括金融服务和工程技术服务等等。这些不同板块有着不同的财务工作侧重点和财务结算模式,再加上巨大的业务规模,很难实现高度标准化的财务工作。但是如果只是将很小一部分相同或者高度相似的财务工作进行标准化,那么财务共享服务中心就失去了它最初的意义。

3.2 财务与业务脱节,财务分析工作受限

与传统模式相比,作为总部机关部门的财务共享服务中心与各业务部门的联系会受到削弱,从而难以保证信息沟通的充分性和有效性。同时从各个业务部门分离出来的财务人员无法与业务人员进行直接的接触,在这种情况下就不能够获得第一手的资料,这样财务人员只能根据单一的财务数据对整个集团企业的财务状况进行分析,这就在很大程度上限制了财务分析工作的有效进行,并且财务分析的结果如果与集团企业的业务相脱离,那么这样分析结果对于业务部门来说也不会有太大的帮助,甚至管理层和业务部门在进行相关的决策时会受到这些分析结果的误导。这种情况如果不加以改善,将会弱化财务分析的职能,从而使财务的核心优势无法充分的发挥出来。

3.3 工作任务高度细分化,难以培养和留住人才

集团企业只有高度细分工作任务并保证财务工作人员日常操作的高度机械化和标准化才能够提高员工的工作效率。例如:由不同岗位的工作人员分别保管票据审核和记账。但是在工作任务高度细化的情况下,每个员工只能对工作流程中的一个环节非常熟练和精通,虽然这样能够高效的处理每天正常的业务,但是员工在处理综合性的业务时大多数会束手无策,无法提出科学合理的方法解决出现的问题。这种工

作模式颇似代工厂的“流水线”,对企业人才的培养十分不利,同时也很难留住优秀的人才,这在后备中层管理人员的培养方面体现的更为明显^[2]。

3.4 花费大额资金,未来收益不确定

目前,对于大型的集团企业来说,用财务共享管理中心来取代传统的财务管理模式需要整合和重塑办公场所、人力资源、信息管理系统以及原有的业务流程,这么庞大的工作必然需要集团企业付出大量的资金。例如:集团企业的内部资源尚不充足,但是由于对一些外部服务和咨询的需要,还得花费高额的资金聘请外部专业机构;要开发新的应用系统来进行原来信息系统无法处理的财务共享服务中心的新业务流程以及进行相关系统的整合;在撤销集团企业下属子公司财务机构时,需要解除相关的办公场所和办公支持服务的合同等等。另外,就算集团企业愿意花费大量的资金来构建财务共享服务中心,但是在建成之后能否达到预期的效果,还存在很大的不确定性。使集团企业的经济效益得到有效的提高,怎样去量化改革后经济效益也还存在很大的问题。

4 集团企业构建财务共享服务中心的建议

4.1 科学确定纳入共享服务范围

应以财务共享服务需求为指导,并以集中化、自动化以及标准化进行业务处理为目标,对集团企业的内部控制要求和企业的业务特点进行综合考虑,最后分解和重塑集团企业现有的业务流程;同时还要细致的评估财务流程的各个板块,并优先纳入那些整合难度低、内部控制要求严格、共享效益明显、共享潜力大以及自动化程度高的板块。同时业务与财务工作界面的切分也要进行重点的关注,从而避免权责不清的情况出现^[3]。

4.2 统一财务制度,并规范核算流程

对于大型的集团企业构建财务共享服务中心来说,首先要将内部的财务制度进行整合和统一,并进一步规范核算流程。集团企业需要依据政府颁布的相关政策和经济方面的法律来统一财务制度,在制定核算流程和财务制度时要结合企业自身的实际情况;同时还需要统一各个子公司的财务报告和流程,具体包括净资产收益、每股盈余以及营业利润等,并制定严格的标准使其相关的操作规范化。另外,对财务管理监督机制要进行不断的健全和完善,并明确的划分会计、

出纳以及财务人员的权责范围,同时监督其工作,尽量避免违规操作的现象,从而使集团企业的资金安全得到有效的保证。

4.3 优化信息平台,提高信息水平

随着中国科学技术水平的不断发展,集团企业已经广泛应用了大数据、云计算等先进的技术。作为一种全新的财务管理模式财务共享管理中心,需要比较先进的信息技术系统来维持其运行,同时构建共享流程也需要高水平的信息技术平台,这足以说明先进的信息技术是构建这一财务管理模式非常重要的保障。构建的财务共享服务中心只有在先进的信息技术保障下才能够使集团企业和子公司之间的信息不对称问题得到彻底的解决。另外将财务人员经常使用的系统纳入到综合管理门户共享平台中,相关的财务人员登录一次就可以进行访问,不需在日常应用中频繁的登录。同时还要整合共享服务系统和业务系统,升级和改造现有的软件,并通过数据接口控制信息转换和丢失,从而使各个部门能够交互使用各自的财务信息^[4]。

4.4 完善人才培养体系

在对员工进行培训时,要从多角度内容出发,财务专业知识有两个方面要特别注意:一是理论知识;二是实际操作。全业务流程的内容在培训中都应该涉及到,而不能局限于某个特定的岗位。同时还要重视业务专业知识的培训,并探索构建财务人员的实习机制,使其定期到别的部门中进行工作和学习;然后,财务专业岗位轮换机制也要不断完善,这样能够有效避免“流水线”式的工作给员工带来的不利影响,防止压抑工作人员的积极性和人员频繁流动现象的发生。最后,为了保持企业组织的活力,要改革标准化和程序化的工作模式,并不断培养创新性人才,使企业的财务工作能够持续的优化。

4.5 调整组织架构,完善组织保障体系

巨大的业务量是集团企业的一大特点,正因如此需要对其组织结构进行有效的改革。在构建完成财务共享服务中心以后,就可以撤销各子公司的财务部门,并由财务共享服务中心来统计和处理各子公司的财务业务,这样一方面能够有效减少人力成本的投入,另一方面能够使组织结构得到优化。此外,集团企业可以根据自身的设计情况来创设战略财务委员会和经营财务部门,从而进一步优化集团企业的财务工作,这样能够有效的保障集团企业远期战略发展和资金运转的安全,并能够分层管控战略财务、业务财务与共享财务,使他们相互独立的同时还能够相互支持^[5]。

5 结束语

综上所述,对于集团企业来说,财务管理工作对企业的发展有着十分重要的作用,而财务管理工作要想取得突破和发展,就必然要构建财务共享服务中心。只有调整组织架构、优化信息平台和统一财务制度,才能有效的落实财务共享服务中心的建设,从而有效推动集团企业的发展,促进其经济效益最大化。

参考文献

- [1] 张凤林.集团企业“财务共享服务中心”建设的分析研究[J].财经界,2017(11):123-124.
- [2] 何柳.集团企业财务共享服务中心的建设与实践[J].企业改革与管理,2017(11X):144-144.
- [3] 闫华红,孙墨君.构建财务共享服务中心提升企业财务管理水平——基于蒙牛集团的案例分析[J].财务与会计,2016(12):28-29.
- [4] 高菁.浅析跨国集团企业财务共享中心的未来前景与发展危机[J].中国商论,2018, No.757(18):69-70.
- [5] 阮湖佳,余茜茜.财务共享服务中心的建立与运营对集团企业的影响[J].市场周刊(理论研究),2018(5):104-106.