

# Discussion on the Management of Financial Sharing Service in State-Owned Enterprises

Ying Huang Li Tang

Yumen Oilfield Branch of China National Petroleum Co., Ltd., Jiuquan, Gansu, 735019, China

## Abstract

With the rapid development of global informatization, the industrial organization of social and economic development is facing the requirement of reshaping, the mode of economic operation is forced to transform continuously, and the innovation of management idea is changed from dispersion to concentration. Financial sharing service center is the direction of financial system reform and innovation. Through the causes of financial sharing services and the role of state-owned enterprises, this paper discusses the advantages of state-owned enterprises in establishing financial sharing centers, analyzes the drawbacks of financial sharing management, and clarifies that financial sharing depends on information technology. Based on financial business process, the key elements of optimizing organizational structure, standardizing process, improving efficiency, reducing operating cost and creating economic value are discussed. After continuous exploration, financial sharing management has formed a unified standard and model, state-owned enterprises in the specific construction process can be based on the actual situation of the enterprise as a whole, into the personalized element settings.

## Keywords

sharing service center; construction; thinking

## 国有企业财务共享服务管理探讨

黄莹 唐莉

中国石油天然气股份有限公司玉门油田分公司, 中国·甘肃 酒泉 735019

## 摘要

随着全球信息化的迅猛发展, 社会经济发展产业组织面临重塑要求, 经济运营模式被迫转型, 管理理念的创新由分散转为集中。财务共享服务中心是财务体制改革创新的方向, 是大势所趋。论文通过财务共享服务的成因和对国企产生的作用等方面, 探讨了国有企业建立财务共享中心的优势, 分析了财务共享管理中的问题弊端, 明确了财务共享依托信息技术, 以财务业务流程为基础, 以优化组织结构, 规范流程, 提升效率, 减低运营成本, 更好地创造经济价值的关键要素。在经过不断探索, 财务共享管理已形成统一的标准和模式, 国有企业在具体构建过程中可根据企业实际情况进行统筹搭建, 参入个性化元素设置。

## 关键词

财务共享服务中心; 建设; 思考

## 1 引言

财务共享服务是在基本维持原有业务职能权限划分的前提下, 通过设立中心集中处理所属单位会计核算、资金支付和会计报表工作。所属单位会计核算相关职能上划后, 财务工作重心转向为业务提供良好服务的务与支撑、优化资源配置与执行控制、提升信息挖掘深度、为管理层和业务部门提供

【作者简介】黄莹(1975-), 女, 中国甘肃酒泉人, 本科学历, 中级经济师, 从事财务会计管理研究。

唐莉(1976-), 女, 中国甘肃酒泉人, 本科学历, 中级会计师, 从事成本会计研究。

有价值的信息与决策支撑等财务管理职能。

## 2 财务共享服务中心的发展及成因

共享服务最早由美国福特公司提出并建立, 接着国际大型企业纷纷取其益处相继建立。随着经济全球化和全球信息化的推进, 财务共享服务中心应运而生, 中国大型企业, 如海尔、中兴通讯等, 纷纷从服务共享中心的建立深入财务共享服务中心。到目前为止, 世界 500 强企业中 60% 都已经建立了财务共享服务中心。

国有企业因为众多重复设置的职能机构, 逐渐摒弃分散的经营模式, 开始寻找集中简化的商业模式。尤其是集团公

司运营了财务共享服务后,显著提高了效率。集中业务经营和合同管理,使国企的生产链、销售链等环节全面展示出来,令企业管理层专注于核心业务活动决策,非核心的重复流程从业务层面剥离,旨在提高企业经营效率的目的<sup>[1]</sup>。

### 3 建立共享服务中心对国企的管理产生的作用

#### 3.1 使会计核算业务与财务管理业务分离

财务共享服务将许多基础生产及销售环节的工作由日常人员处理集中至共享平台,先前的财务人员也从繁琐的日常处理业务中解脱出来,由财务业务向财务管理决策转型。完成职能转型后与其他业务部门共同参与业务经营决策,参与预算控制管理及信息管理的过程。

#### 3.2 财务流程的转变

传统模式下,财务部门对业务单位的要求采用“下达指令”的方式,缺乏良好的沟通机制,上层下达的政策指令业务单位被动接受,疑问或不同观点没有渠道进行反馈,缺乏专业财务指导,基础核算业务进入共享平台后,业务单位配备了协助其管理的财务人员,财务与业务交互流程有了媒介,沟通更加顺畅。财务部门对业务更加了解,能站在业务单位角度思考问题,在制定财务政策和为企业经营决策时更能趋于业务工作实际<sup>[2]</sup>。

#### 3.3 为企业财务体系提供充足的人力资源保障

启用财务共享管理后,基础财务业务被基层业务流程所替代,每个流程审批及确认需要相关人力资源在共享平台上的支持。这不仅保证了充足的人力资源,也提高了资源效率。财务核算人员也将重心转移到集中化、标准化会计核算,向企业和集团及时准确提高核算会计信息等工作上面。

### 4 建立财务共享服务中心的优势

#### 4.1 有利于提高风险管控能力,实现经济效益稳步增长

首先,财务共享运营实现了法人单位或集团对项目额的监管,能规范项目管理实践的行为,降低项目的风险,提高项目的盈利水平。

其次,贯彻整个集团统一业务审批程序和会计准则,加强内部控制,使各项经济事项的审批更规范合理。

再次,通过财务共享的制度控制,按照规范化运作的流程实现一切经济和业务事宜,所有支出在流程审批后才能办理,全面贯彻执行内控管理制度。

最后,实现国企整体管控能力和经济效益的稳步提升<sup>[3]</sup>。

#### 4.2 在法人层面实现了资金全面集中,提高了资金集中度

财务共享运营平台的实施,对国有企业成员的所有银行账户进行控制,由国企总部接收,通过接收项目的银行账户消除各子分公司项目的资金沉淀,提高资金的使用效率。在较大的子分公司形成一定规模的资金池,进一步安排支付筹划工作,建立合理的支付周期和优先等级,增加企业的资本存量,在一定程度上降低了企业的外部借款。

#### 4.3 规范了支付秩序,设置统一的业务审批流程

通过财务共享中心,在大型国有企业集团层面建立统一的业务审计标准,财务支付规范和会计规范准则,巩固项目计量与拨款关系,实现经济业务事项按流程规范运作,所有各项支出按照流程审批办理,规范成员企业的资金支付秩序。

#### 4.4 解放财务人员,为企业创造价值

传统的财务管理往往把会计核算,报表,税收等一系列的业务作为财务管理的重点。经常会沉浸在这些业务中,不能自拔,编制审核凭证与报表占据了财务人员的很大一部分时间。然而,这些工作都有明确的规范和规章制度,可以用信息系统或操作规范来进行实施,将这些重复率强的工作让财务共享中心进行管理,财务管理人员就会有时间从事企业管理工作中附加值更高的工作,如资金管理、成本管理、全面预算管理和财务计划管理工作等。将财务管理工作与企业管理发展紧密结合,创造出更高的财务管理价值<sup>[4]</sup>。

#### 4.5 有利于提高整体管理水平,实现业务管理的标准化

财务共享中心通过业务事件驱动的业财管理与信息处理一体化流程,实现财务数据与业务的高度融合,促使大型施工企业集团规范业务管理。其中采购管理、合同管理、供应商管理、结算管理等业务都在财务共享业务平台进行标准化管理,这样很大程度上提高了大型国有企业整体管理水平。随着管理水平的稳步提升,财务共享中心的发展也日趋成熟,财务共享模式终将成为大型国有企业提升核心竞争力的最佳选择<sup>[5]</sup>。

### 5 建立财务共享服务中心存在的弊端

#### 5.1 财务共享模式的长节点流程可能导致沟通不畅

财务共享采用业务、财务、共享的远程集中服务,因此

各节点沟通至关重要,财务工作是国有企业重要业务,涉及采购、计划、生产、销售、发运等各方面,沟通业务多广,远程沟通不如面对面沟通效率高。尤其各环节如果跨地区,财务信息传递共享中心时,可能会存在系统不稳定,数据缺失或丢失现象。

## 5.2 因全责不清可能导致效率低下

以前由业务单位自行操作的业务,现在改由财务共享服务中心和业务单位共同承担。这种模式两者在操作过程中可能会因权责不清而产生矛盾,导致系统效率低下。

## 5.3 不利于财务人员的综合发展

实施财务共享服务后,财务集中打破了传统的分散式财务管理结构,将财务人员明确划分为财务会计与管理会计两大类。财务会计隶属于财务共享服务中心,严格按共享运营平台的标准流程和操作标准进行基础重复劳动;管理会计以财务共享服务系统提供的财务数据为基础,为单位经营决策提供相关信息。从形式上看,简化工作量,财务会计与管理会计按照业务权限行使职能。长远来看,财务会计只会“记账”,管理会计只能“分析”,导致两者脱离,不利于财务人员的综合平衡发展。

# 6 成功实施财务共享服务的关键要素

## 6.1 建立明确的工作机制

### 6.1.1 建立沟通联系机制

财务共享工作是自下而上的平台流程,涉及的流程节点既相互联系,又组织机构分离,因此沟通协调成为不可缺少的一部分,沟通贯穿于每一个经济业务流程,必须要有相应机制才能起到提高效率的目的。

### 6.1.2 建立业务流转机制

为加快业务审批进度,避免因未及时审批影响月末结账,企业各单位对各项业务应明确从发起完成审批后推送共享运营平台的时间要求,以及各节点之间任务传递方式。同时,

还要关注共享中心业务处理及时性和准确性,确保业务流转过程顺畅,业务处理准确无误。

### 6.1.3 建立问题解决机制

根据财务共享的特点,自下而上逐级解决问题,集中反馈解决。共享平台运行过程中发现的问题先由共享中心业务小组研究解决,无法解决的再向企业财务中心反馈,无法解决的问题统一汇总后联系财务共享服务中心解决。

## 6.2 完善财务体系建设

财务共享服务实施后,国有企业还需将人事管理、合同管理、基建管理、物资管理等业务纳入财务共享服务平台,形成统一的财务体系建设,旨在全面提升国有企业的经济效益。

# 7 结语

财务共享服务中心以其专业化的服务,高质量、高效率地向客户提供财务及信息技术等支持服务。通过集中规模把各项经济业务核算管理变得更简单、更标准、更精细,工作质量和效益将进一步提高。这是财务体制改革创新的方向与趋势。总而言之,财务共享模式终将成为国有企业提升核心竞争力的最佳选择。

## 参考文献

- [1] 陈虎,孙彦丛.财务共享服务[M].北京:中国财经出版社,2014.
- [2] 陈虎,陈东升.财务共享服务案例集[M].中国财政经济出版社,2014.
- [3] 张庆龙,黄国成.财务共享服务中心建设咨询服务系列专题(一)创新业务领域服务企业集团财务共享[J].中国注册会计师,2012(01):60-65.
- [4] 黄国成,张庆龙,彭志国.财务共享服务中心建设项目的组织实施[J].中国注册会计师,2012(04):37-40.
- [5] 张瑞君,陈虎,胡耀光.财务共享服务模式研究及实践[J].管理案例研究与评,2008(03):19-27.