

集团化财务共享中心建设的基本思路

The Basic Ideas for the Construction of the Collectivized Financial Sharing Center

李兴海

Xinghai Li

北大方正集团有限公司
中国·北京 100871
Peking University Founder Group Co., Ltd.,
Beijing, 100871, China

【摘要】论文从集团构建财务共享服务中心的要素出发,缕清构建财务共享中的基本思路,为集团化大型企业搭建财务共享模型提供了一种参考。

【Abstract】This article starts from the elements in constructing the financial sharing service center for groups and clears the basic ideas in the construction of the financial sharing, and provides a reference for collectivized large-scale enterprises in the construction of financial sharing model.

【关键词】财务共享;集团化财务;影像传输

【Keywords】financial sharing; collectivized financial affairs; image transmission

【DOI】<http://dx.doi.org/10.26549/cjygl.v2i5.798>

1 引言

财务共享服务中心(Financial Shared Service Center,简称 FSSC)是企业集中管理模式在财务管理上的最新应用,正在许多跨国公司和大型集团公司中兴起与推广,他将集团大量重复、易于实现标准化、流程化的会计核算从分散的业务部门抽出,集中到一个新的独立运营的业务单元,进行流程再造、标准化集中处理,以达到提升业务处理效率,进而降低成本,加强管控、提升客户满意度、创造价值的目的,最终提升集团整体财务管理水平的一种作业模式。

随着国家“一带一路”战略的实施,越来越多的中国企业融入到全球竞争中,面临的财务风险也与日俱增,同时受制于财务人员编制与业务能力限制,集团公司对所属境外公司财务管控力度也有限,财务共享模式为不同地域,不同国家的财务流程标准化处理提供了一种思路。

2 财务共享中心选址

财务共享服务中心选址的最直接意义在于与建设共享服务中心的目标和定位保持一致。当管理者在建立财务共享中心时,一定是出于最初对财务共享中心的定位与职责,同时要兼顾环境、人力、成本等各方面因素,可以说,好的财务中心选址,已经成功了一半。

2.1 成本因素

所在国家或地区的人员工资水平对共享中心的成本有着决定性作用。财务共享中心绝大部分的成本来自人工成本。为此我们要在建立共享中心初期应当评估当地的人工成本,以获取相对的比较优势。除了人工成本要素之外,当地政府对财

务共享中心的建设是否采取一些扶持性措施也直接影响到共享服务中心的成本。另外当地租赁市场或购置成本也是影响共享服务中心选址的重要因素,过高的购买价格或租赁价格,将迫使决策者是否考虑其他国家或地区。

2.2 环境因素

稳定的政治环境是选址首先考虑的因素。另外基础设施、无线通信和公用设备等情况也十分重要

2.3 税收和法律

所在地区和国家的税收政策会直接影响财务共享中心的运营。选址时充分考虑税收和法律制度进而规避风险,降低未来为此付出的代价。

2.4 人力因素

国家和地区的劳动力资源及技能水平决定了企业是否能快速找到自己所需要的员工。我们在考虑企业成本的同时,更应当考虑当地的人力资源总体水平,包括大中专院校水平的数量,专业技能人员获取的难易程度,当地对人才的扶持政策等。努力做到付出恰当的成本,找到企业最需要的人才。

3 充分对本企业进行调研

财务共享中心的建设,一定要结合本企业的业务特点,建立符合本企业的财务共享中心模式。有些企业业务类型多样化,板块与板块之间关联较少,例如国内的方正集团、清华控股、保利集团等企业;而有些企业业务类型一体化,板块与板块之间形成了纵向联动的关系。例如中海油、金隅集团、蒙牛集团等。对于关联性较少的集团化企业,可以为某个流程或相关流程建立财务共享中心,而对于纵向一体化的企业,在共享中心建立上更应当注重上游板块与下游板块之间流程化的有

效衔接,做到板块与板块之间的联动,形成一个完整的闭环流程管理。

3.1 资金管理方面

集团对下属子分公司外部银行账户(开立、变更、注销)应实施集中审批管理制度,实现资金的统一管理,和高效利用,最终达到资金管理系统与核算系统无缝对接。

3.2 会计核算方面

集团应建立统一的会计科目体系、财务报表体系、内部结算规则、完整的会计核算制度、财务报告管理办法等。并不断完善内控管理办法,定期对会计信息质量进行专项检查。

3.3 资产管理方面

集团应建立统一的固定资产目录、固定资产管理办法、存货管理办法等,实现了资产管理标准和制度的统一。

3.4 信息系统方面

集团应建立统一的预算管理系统、ERP系统、报表系统、会计核算系统以及高效的资金管理系统等,实现不同系统之间数据有效传输。

3.5 人员素质方面

财务人员的构成:包括年龄结构、教育程度、专业技能水平等,是否与其岗位相匹配。财务共享中心的运营不但需要专业化的财务人员,进行账务处理、报表核算等基础性的财务工作,同时需要精通IT技术,程序语言,数据接口,大数据分析等专业的技术人员,为共享服务中心的正常运营提供技术支持。

3.6 流程化和标准化

流程化和标准化是财务共享服务的主要特征。集团应对下属公司工作表单进行统一,并完善其业务流程,打通业务与财务衔接问题,实现信息共享共用、互通互溶。

通过以上调研可以初步判断企业目前所处的财务环境与制度缺陷。进而从企业整体发展的需要出发,梳理各业务域的数据,做好整体数据规划和大数据应用平台的设计,理清数据管理的模式,整合内外部资源,为企业实施财务共享中心奠定扎实的基础。

4 财务共享中心信息系统支持

财务共享服务中心的建立需要信息技术、电子通信设备的支持和完善,无论是简单的核算业务,还是到复杂的财务管理甚至财务决策,每个流程都离不开一个完善的信息服务系统的支撑。

企业信息化几乎覆盖企业管理的各个方面,不断为企业生产、管理提供信息化的功能,其中包括企业资源计划

(ERP)、办公自动化(OA)、数字档案(DFS)、人力资源(HR)、决策支持系统(DSS)、财务管理(FFS)等一系列系统^[4]。

其中ERP软件是财务共享服务实现的主要载体,他集成了各个业务活动单元,而财务共享服务是将各个业务活动结果转变成为数字,再按照财务逻辑和财务准则展示出来的一种结果。目前我们使用的ERP软件主要有SAP,ORACLE,用友ERP,金蝶等,其中世界500强企业主要运用前两种,且前两种软件的扩展性和集成性较国内软件也较为优越。

通过对信息系统的整合,能够帮助企业由分散管理向集成模式转变,减少审核和监督程序。同时运用运筹学、多元统计学、计量经济学、控制变量的方式等数学方法对财务数据的结果对比、分析,为企业各种具体决策提供数据支持,有效的降低了决策风险,大大提高财务预测的准确性和科学性。

我们也可以利用系统的开放性建立各种数据共享接口平台,满足各方面不同需求。也可以通过系统定期生成不同会计准则要求的报表以及特殊报表,满足不同纬度对财务数据的需求。

一个优秀的财务服务共享服务平台是财务共享服务体系构架得以实现的先决条件。只有在信息系统的支持下,财务共享服务模式才可以跨越地理距离的影响,向其服务对象提供内容广泛、持续、反应迅速的服务,也只有利用现代的IT服务,才能使企业集团的财务共享服务真正落到实处。

5 影像系统在财务共享服务中的应用

影像管理系统为财务共享服务提供了强有力的支撑。票据影像系统在财务共享服务中解决了票据实务流转问题、原始凭证调阅问题和离岸处理问题。

5.1 实务票据流转

原始单据往往存放在业务人员的手上,这些票据往往需要归集、邮寄、接收、分发、归档等多个流转环节才能到达财务共享中心。而影像系统在票据的流转上得到了进一步的拓展,通过影像扫描的方式,票据直接在业务发生地进行扫描,票据的流转被影像所取代,流转环节的减少,也降低了单据丢失的可能性。

有些共享中心建立了票据实物流转管理系统。它通过给一份票据添加带有条形码的封面方式来跟踪票据实物流转每个环节,例如,员工报销一份单据,会在系统中自动生成一个条形码,这个条码是这份单据在系统中的流转标识,可以通过条形码查询来查找此单据在系统中的流转状态。

5.2 凭证调阅

影像系统实施后,使得原始凭证无需再保存到共享中心,

客户可以将原始凭证扫描后,凭证即在本地归档。影像系统以期高效的检索速度,使得查阅者可以根据相关信息在海量凭证中进行模糊查询,并迅速获得结果,实现了跨地域实时查询的功能。

影像系统的实施提高了财务部门的工作效率,其业务部门与相关领导可以凭借系统的高效检索功能,及时查询相关业务凭证。但应当注意,调阅电子档案时,要经过相关部门的授权方可进行,以免财务数据泄露。

5.3 离岸处理

对于集团化企业,尤其是涉及大量海外业务的跨国企业集团而言,影像系统为离岸财务人员处理核算问题成为现实。由于受到国家和地区的管制,原始单据很难离开当地,影像数据通过电子信息渠道传输,打破了这种地域限制²¹。

与此同时,离岸财务处理能有效降低公司的运营成本。例如一些海外公司处于初创阶段,实质业务还没有展开,这种情况我们就可以利用影像系统对公司所在地区实施离岸财务处理,减少派驻专门财务人员的成本。

6 财务共享中的绩效管理

财务共享服务中心的定位是服务,服务水平的优劣,直接影响到数据的准确性,进而影响到决策者的判断。有效的绩效管理可以使财务服务共享中心的管理者和员工明确自身所处的位置和岗位的职责目标,保证财务共享中心能够为内外部客户提供稳定、持续改进的优质服务。同时,绩效管理还有利于促进共享服务中心的流程不断优化,逐步明确其中的每项业务如何操作,由谁来做,向谁传递等具体流程方面的问题。这些对财务共享的服务中心的效率提升和流程的不断优化有着重要影响。

为此我们应当建立一套科学有效的绩效管理方案,对财务共享服务中心的工作进行评估,以督促其不断进步,完善自身发展。下文将介绍平衡记分卡在财务共享中心绩效管理的运用。

平衡记分卡是绩效管理的一种工具,它能够更全面均衡的评估一个组织的能力,财务共享服务中心的平衡记分卡,是基于平衡记分卡框架,对其所涉及的财务、客户、内部流程三个维度进行细化的过程。

6.1 财务维度

服务于集团的内部财务共享服务中心,更多的是成本中心的定位,它的财务指标更多的是预算的完成程度等控制性指标,具体应包括以下几方面:

6.1.1 总体成本

用于评价财务共享中心在某一期间总的成本耗用。

6.1.2 雇员成本

评价财务中心的核心成本,人工成本。

6.1.3 交易成本

用于评价处理每笔业务所耗用的资源成本,是共享中的资源利用率体现。

6.2 客户维度

客户可以分为内部客户和外部客户,外部客户主要是针对那些已经运营比较成熟,可以单独对外部单位提供服务的共享中心。

6.2.1 客户满意度

基于问卷调查所形成的客户满意度调查是衡量共享服务中心业绩的主要手段,而好的调查问卷设计对共享服务中的服务方向具有导向性。调查问卷应当具备清晰的问题定位、较高的回复率、量化的测度指标等

6.2.2 客户沟通

客户沟通指标体现了共享服务中心和外部是否具备的基本的沟通渠道,如呼叫中心,工作平台,公用邮箱等,同时客户对沟通效果的评价也是重要的衡量指标。

6.2.3 合同执行水平

合同是共享服务中心和客户之间的重要约定,合同的执行水平直接影响到客户对共享中心的评价。

6.3 内部流程维度

内部流程维度指标体现了财务共享服务中心的内部运营管理能力,他包括客户具体业务实施过程中的效率关注,对实施质量的关注、流程优劣等诸多方面。对内部流程维度的关注能够引导财务共享中心改进自身流程,提升运营绩效质量。主要包含以下几方面。

6.3.1 业务数量

业务数量体现了财务共享中心的规模,该指标体现了财务共享中心是否有承接大型项目的能力

6.3.2 员工的工作效率

每个员工的工作效率集合就是共享中心的整体效率。运营效率的高低间接反映了财务共享中心的流程管理能力

6.3.3 一次性成功比例

一次性成功比例体现了业务顺利通过的程,比例越高,体现内部流程处理能力越强,反之则越差。

6.3.4 差错率

本指标体现了财务共享中心的服务质量,及业务处理的可靠性,差错率的高低直接影响到客户对财务共享中心的信任程度。

7 典型案例分析——以蒙牛集团财务共享中心的构建为例

7.1 成立背景

蒙牛集团是总部设在内蒙古,国内农业化重点的龙头企业,已在全国 18 个省区建立 33 个生产厂,员工近 3 万人。截止 2015 年上半年,蒙牛集团资产总额达到 501.1 亿元,年产能达到 861 万吨,年销售额超过百亿元的特大型乳制品生产企业。在建立财务共享中心之前,蒙牛每个生产基地都有各自的账套和专职财务人员,虽然有同一的会计政策,但较为分散的会计模式无法保证会计信息的规范性。为适应生产经营的需要,在 SAP 系统上线的基础上,转变财务职能架构,着手开始建立向业务靠拢的财务共享中心^[1]。

7.2 企业调研

经过现场调研,流程梳理,系统评估,蒙牛集团共梳理出 35 项变革提升点,分别分布在流程效率,财务内控、业务支持三大维度。蒙牛集团通过对业务单元进行梳理,设立了总账报表部、费用报销部、采购应付部、销售应收部、原奶资产部、服务支持部、综合支持部七个部门,前五个部门主要对接业务,后两个部门为支持部门,主要负责服务绩效、流程优化、档案管理和后援支持。

7.3 信息系统建设

蒙牛集团财务共享服务中心的建设是基于高度集成的信息系统,是以 SAP-ECC 为基础的共享系统平台(综合管理报账平台+影像传输管理系统+共享操作平台),并接口集成了 EAS 资金管理系统、PeopleSoft 人力资源系统、Hyperion 预算系统、MDM 主数据系统、SAP 企业管理解决方案系统,实现了 6 大系统互联互通,搭建了一套完整的业务财务数据流转的信息化平台。

7.4 单据流转

实物单据通过 CE 自动生成的条形码进行管理,附件根据条形码上识别出来的影像,由业务层级领导重点审核业务的真实性和合理性,在财务环节,重点审核票据的真实性、完整性、合规性、准确性,通过 CE 线上审核和手机移动审核两种方式,信息传递靠 CE 自动匹配的 BPM(结构化审批)流转加之短信提示来保障单据审核效率。

7.5 绩效管理

蒙牛集团财务共享中心绩效考核采用平衡记分卡并结合服务水平协议设定员工岗位 KPI 指标,制定从员工入职到转正的闭环绩效评价机制,以考察不同阶段员工的胜任能力。同时制定轮岗机制、双向晋升通道(管理晋升通道、专业晋升通

道)以及不胜任淘汰机制作为员工绩效评价结果的应用。

8 财务共享服务中心未来展望

8.1 云计算推动财务共享服务全球化

云计算服务平台实现了计算机软硬件资源的共享,将所有资源集中在云中心存储,通过超强的计算机能力为企业提供数据处理和数据存储服务。企业的数据中心可以通过互联网的方式运行,可以根据不同的业务访问需求对计算资源进行灵活的切换,令企业的信息处理能力实现高效灵活的配制,大幅降低信息处理成本,并提升效率。

企业未来的财务共享模式势必将与云计算服务模式相配合,通过财务共享服务中心的云平台,财务人员只需要将电脑接入网络即可访问统一服务平台进行日常财务操作,节约大量的软硬件购置成本。令共享服务具备了较高的灵活性,完美匹配业务发展的需要。

8.2 通过大数据技术提升财务共享的数据价值

大型财务共享服务中心可以效仿互联网公司,将自己在提供服务过程中得到的数据信息汇聚起来,并结合当今比较流行的区块链技术,对这些数据从不同纬度进行持续的分析、处理和挖掘,寻找可能存在各种具备商业价值的结论或规律。这种从海量数中寻找、发现有商业价值的财务信息的能力和服

9 结语

财务共享服务的出现,改变了财务人员的业务结构。财务共享服务对财务业务的流程和处理效率带来了质的改变。在共享服务模式下,使得大批的财务人员从日常繁杂的基础性财务工作中解放出来,更多的投入到企业的经营管理活动中去,使得财务人员更加的贴近业务,并站在业务的视角去分析财务数据,逐步的将财务和业务融合一体,为公司贡献数据价值。

财务共享中心的建设目前在国内尚处于探索阶段,但随着中国经济全球化速度的不断加快,将有越来越多的企业出现对财务共享的需求,我们还需要在更多的实际业务中摸索财务共享中心建设的经验,不断完善,不断修正,将财务数据与最前沿的信息技术紧密结合,去拥抱财务共享的春天。

参考文献

- [1]张庆龙,袁兴凯,潘丽靖.中国财务共享服务中心典型案例[M].北京:电子工业出版社,2016.7.
- [2]陈虎,董皓.财务共享服务[M].北京:中国财政经济出版社,2008.8.
- [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,2017.4.