

# 关于集团企业构建财务共享中心的思考与建议

王悦梅

(中喜会计师事务所〔特殊普通合伙〕,北京 100010)

**摘要:**当前经济发展质量不断提升,集团企业在过去的发展过程中建立了相应的规模优势,在未来的发展中也会迎来更多的机遇,但在市场竞争的开放环境下,企业面临的挑战会更多。近年来,集团企业不断提高对财务管理工作的重视度,构建财务共享中心是立足于内部发展战略的重要措施。在集团企业财务共享中心的建设下,财务工作流程更加标准,财务工作效率得到提高。当前,集团企业对财务共享中心的构建尚处于初期,缺乏完善的环境基础,这会影响集团企业财务共享中心建设的效果,集团企业迫切需要改变现状。文章分析集团企业构建财务共享中心的必要性,并在此基础上,分析集团企业财务共享中心构建过程中的不足,提出针对性的优化意见,旨在有效提升集团企业各项财务工作效率与水平,促进集团企业发挥财务管理效益。

**关键词:**集团企业;财务共享中心;会计

**中图分类号:**F275;F276.4 **文献标志码:**A

**文章编号:**1672-2507(2023)07-0203-03

## 一、引言

近年来,全球化趋势更加明显,集团企业的扩张速度也日益加快。在此基础上,企业的子公司、分公司增多,管理难度不断加大,导致管理成本增加,在运营过程中若不加强管理,则会出现更多的财务风险。企业存在财务信息传递滞后、监控力度不足的问题,研究企业传统的财务管理方式可以发现,其与企业当前的发展不相匹配,难以支撑企业实现现阶段的发展目标。财务共享中心为企业加强财务管理,形成标准化、规范化的财务管理流程提供了新思路。集团企业要充分抓住发展机遇,不断加强对信息化手段的利用,从而提高内部管理效率,减少管理成本,在当前竞争形势下保持行业领域的竞争优势。

## 二、集团企业构建财务共享中心的必要性

### (一)有利于全面提高会计业务处理效率

在集团企业传统财务管理模式中,下属子公司作为独立的核算个体,要开展独立的会计核算工作,制作各类会计核算报告。在财务人员承担多项财务工作的情况下,财务管理工作效率受到影响。企业建立财务共享中心之后,集中处理相同类型的业务,财务人员负责固定类型的会计业务,不断提高会计业务的标准,同时,在集中处理的作用下,财务工作处理效率不断提高。在业务量巨大的情况下,集团企业可以通过智能化的处理方式,自动处理各项会计业务,提升会计业务处理工作的标准程度,有效提高各项工作的开展效率。

(二)有利于在内部建立统一的会计核算标准,提升会计信息质量

集团企业下属子公司独立开展会计核算工

作,但集团总公司与下属子公司财务人员的能力与综合水平存在差异,对各项会计业务、政策、科目及报账方式的理解不同,处理方式存在差异,因此不同核算主体的核算结果存在偏差,无法比较。而财务共享中心能针对性集中处理相同类型的业务,在会计政策及各项核算科目方面保持较高的一致性。财务核算系统会统一自动化处理,消除人员主观理解或操作差异导致的会计核算不准确,使各项结果数据具备参考价值。在集团企业财务数据口径高度统一的情况下,集团企业财务信息质量不断提升,能够为企业的财务工作持续发展赋能。

### (三)有利于降低企业运营成本

集团企业传统财务管理模式下,下属子公司负责自身会计核算工作,配备相应的财务管理部门、财务人员、办公场所及软硬件设施。在此情况下,同类型财务管理职能在集团企业内部重复。但在财务共享中心模式下,集团企业集中核算主体财务管理职能,提升各项会计业务处理效率与能力,减少了各主体的财务人员配置与相应的基础设施建设,在有效减少重复配置的情况下,各项财务职能能够有效发挥,运营成本能够得到有效控制。

### (四)有利于精准分析数据

在集团企业传统的管理模式中,不同的核算主体处理同类型的业务,导致不同核算主体之间缺乏统一的财务数据口径。此外,在依靠人工处理数据并逐级上报的情况下,出现差错的概率大大提升。同时,这种工作模式降低了集团企业的财务管理效率。当前,集团企业探索并完善构建财务共享中心,对适宜集中处理

的会计业务展开集中化处理,有效统一内部财务数据口径。信息系统自动从多维度分析各项财务数据,在集团企业各项财务数据分析的及时性、准确性得到有效保障的情况下,能够更好地满足企业各项数据分析的需要,实现良好的内部管理秩序,不断提升内部管理水平<sup>[1]</sup>。

### 三、集团企业财务共享中心构建现状

#### (一) 内部财务组织架构难以调整

在集团企业构建财务共享中心的情况下,财务管理的职能有所变化,其与传统的财务管理方式及财务工作开展的流程存在较大差别。在此背景下,各岗位设置、不同岗位的工作职责、财务人员的综合能力、各项业务处理流程、财务内部控制工作流程都会产生新的要求,原有的财务管理职能模块与集团企业的发展现状不适应。企业需要花费大量的精力调整现有的组织架构,财务共享中心在内部控制工作的要求下,要进行严格的岗位轮换制度,除此之外,要合理分配员工工作内容,重视人力资源管理。由于企业建设财务共享中心缺乏相应的事先规划,因此在各方案不精准的情况下,集团企业财务组织架构调整困难。

#### (二) 人员异地调动受阻

集团企业规模较大,子公司遍布全国各地,随着发展速度的加快,甚至可能向海外扩张。同时,其各个子公司均设立了独立的财务管理部门。在建设财务共享中心的过程中,子公司因工作开展需要,可能进行相应的人事调动,实现统一地点办公,这将对财务人员的工作与生活产生影响,增加其生活的各项费用。在集团企业建立财务共享中心的过程中,人员异地调动是企业面临的重要问题,需要在充分沟通协调的基础上,为员工提供稳定的物质保障,制订合理的职业规划<sup>[2]</sup>。

#### (三) 面临工作内容转变的挑战

在建设财务共享中心的过程中,财务人员负责的工作内容与传统不同,因此,集团企业要重视这方面的变化与员工的适应能力。首先,集团企业财务工作人员会承担更多的会计工作任务;其次,在财务共享中心建设运行阶段,信息系统处理的会计工作内容更多,这会导致企业财务工作处理方法发生较大的变化,使员工处理各项财务工作面临的困难更多,对建设财务共享中心造成影响。

#### (四) 业务流程标准制度不统一

当前,集团企业下属的各个子公司经营的业务、内部管理方式等都存在差异,因此,各子公司的业务流程也不够统一,其内部制度建

设的标准差异较大,对财务共享中心建设造成了一定的影响。集团企业落实各项财务工作时,业务活动存在差异,在处理相同业务的过程中,各项业务流程与标准不能有效统一,导致集团企业的工作量、工作难度与各项工作开展的效率受到影响。

#### (五) 集团企业内部可能出现系统性错误

集团企业财务共享中心集中自动处理统一性业务,在集团规模大、业务量不断增加的情况下实现批量处理。但在操作过程中,系统参数、业务流程、人工操作环节一旦有误,各项会计业务结果就会出现重大问题。例如,集团企业财务共享中心采用人工导入系统参数或者外部导入系统参数的方式,如果业务数据出现错误,则各会计处理工作都会受到影响。此外,在集团企业执行客户回款业务环节,如果相应的客户编码出错,就会导致财务系统记录出错。在此情况下,信用管理员难以对客户信用状况作出准确有效的判断,从而导致对合作伙伴的选择失误,影响集团企业的经营效益,给集团企业带来潜在的经营风险<sup>[3]</sup>。

### 四、集团企业构建财务共享中心的建议

#### (一) 有效梳理业务流程,调整内部组织架构

集团企业应全面有效地梳理现有的业务流程,在此过程中完善企业内部组织架构。集团企业要严格地区分财务工作中的人工处理部分和系统处理部分,在此基础上判断业务的重要性。此外,应综合考量业务量,遵循不相容岗位相分离的原则,梳理各项业务流程,明确岗位需要。同时,要对新的组织架构中各个岗位的职责设置相应的说明书,科学划分职能模块,在内部控制制度不断完善的情况下,实现各个岗位之间的科学制衡,在集团企业内部定期轮岗。要在充分调查员工个人意愿的情况下,开展轮岗活动,丰富员工的工作内容,提升员工的综合实力。企业不断完善组织架构,可以对财务共享中心的建设起到支撑作用。

#### (二) 在内部构建虚拟财务共享中心,实现异地人员调动

为解决异地人员调动问题,集团企业可以考虑规划虚拟财务共享中心,通过网络、视频会议等方式,沟通及协调集团企业财务共享中心日常工作事务,而不进行人员异地调动。在部分企业由于业务需要必须建立实体财务共享中心的情况下,可以采用实体与虚拟相结合的方式,在距离较近的核算主体中,建立实体财务共享中心,在距离较远的核算主体中,依

然采用虚拟财务共享中心。若构建实体财务共享中心,在人员调动方面要与员工充分沟通协调,了解员工的需求与顾虑,针对性地解决问题;因异地工作导致生活成本提升,集团企业要为员工提供相应的生活保障;为提升员工参与财务共享中心建设的积极性,集团企业要为员工做好相应的职业规划,制定良好的职业发展路径,帮助其解决各项问题,助力财务共享中心构建<sup>[4]</sup>。

(三)在内部加强培训,帮助员工适应新的工作内容

当前,集团企业要充分认识到在建设财务共享中心的过程中,如果工作内容发生转变,员工开展各项工作也受到影响。要在企业内部加强培训,使人员全面了解财务共享中心的情况、各项运行机制、业务操作流程,制订多方面的培训方案。集团企业可以采用编制业务手册的方式,帮助员工及时了解业务处理流程。同时,要加强自动化系统使用方面的培训,鼓励员工在实际工作中加强练习,提升员工系统使用方面的熟练度,并且在开展日常工作的过程中,及时反馈并解决遇到的问题,不断积累经验,促进各项工作高效开展,有效发挥集团企业财务共享中心的作用。

(四)统一业务流程,在内部做好沟通工作

现阶段,集团企业要加深对各项业务的了解,在此基础上,明确各个子公司的业务流程与制度标准存在差异的原因,制定相应的改善措施,保证企业制度与标准的统一,有效提高集团企业财务共享中心建设效率。在统一业务流程的过程中,各子公司之间的交流至关重要,集团企业要保障各子公司充分协调,统一各项工作标准,保障财务共享中心顺利构建,提高财务工作效率。

(五)加强内部控制,减少系统性错误

集团企业要明确系统性错误,分析其对自身运营产生的影响,要综合考虑,全面涵盖财务共享中心从规划环节到运营环节的全过程,分析系统性错误发生的概率,加强过程监督与控制,建立全方位的检查机制,将错误控制在萌芽阶段,企业可以采用系统控制与人工控制相结合的方式,在设计各项财务工作流程的过程中,明确各环节可能出现的风险,并高效识别各项风险。在系统控制环节,要充分结合会计业务的逻辑有效校验,落实实时监控与阶段性检查工作。在人工控制环节,要加大审核力度,确保员工各项工作开展的规范性与标准性。同时,要定期组织员工培训,交流系统操

作经验,及时纠正错误的工作方式,在产生相应偏差的时候,分析原因,总结经验,在有效减少本阶段影响因素的情况下,制定下个阶段的风险规避措施<sup>[5]</sup>。

## 五、结语

集团企业建设财务共享中心,可以实现各子公司跨地域资源的调动与衔接,助力内部管理各项工作高效开展,提升企业风险控制水平,促进战略发展目标有效实现,帮助集团总部与各个子公司之间建立更加标准、规范的业务流程。当前,集团企业在建设财务共享中心的过程中,出现了各种问题,因此要采取针对性的解决措施,提升财务共享中心建设水平。

集团企业要梳理业务流程,在此基础上调整内部财务管理组织架构,优化各个岗位的人员配置,明确岗位职责,高效构建财务共享中心。为解决异地人员调动困难的问题,可构建虚拟财务共享中心,在信息网络的基础上实现各子公司与总部的有效对接,高效解决财务共享中心的各项事宜。企业在建设财务共享中心的过程中,由于各项财务工作流程发生变化,因此要充分考虑到财务工作人员的适应性,加强培训,增强其在新工作环境下的适应能力。集团总部要在加强与各个子公司交流的基础上,统一业务各项流程与标准,助力财务共享中心构建;及时识别各项系统风险,减少系统性错误,为财务共享中心建设赋能,通过各项措施,有效解决财务共享中心构建的相关问题,不断提升财务共享中心建设水平。

## 参考文献:

- [1] 杜凌凡.我国集团企业构建财务共享服务中心存在的问题及对策研究[J].大陆桥视野,2021(12):57-59.
- [2] 闫超全.集团企业财务共享服务中心的构建策略[J].企业改革与管理,2021(12):180-181.
- [3] 曲洪坤.集团企业财务共享中心建设的实践与思考[J].中国总会计师,2021(6):42-44.
- [4] 侯秀梅.集团企业财务共享中心的构建与实施策略[J].纳税,2021,15(11):69-70.
- [5] 李建莉.关于集团企业财务共享中心构建的研究[J].全国流通经济,2021(6):47-49.

作者简介:王悦梅(1971—),女,黑龙江兰西人,硕士,会计师,研究方向:财务管理。