

DOI:10.12361/2661-3263-05-08-115540

# 集团企业海外财务共享建设难点及其应对策略

**王金娥**

中石化共享公司南京分公司, 中国·江苏 南京 213000

**【摘要】**本研究在明确集团企业海外财务共享建设的意义基础上, 剖析了集团企业海外财务共享建设面临的难点及其成因, 并从建立标准统一的海外信息系统、海外企业核算标准、海外运营服务体系以及加强海外财务共享人才培养四方面提出了针对性措施, 以期为国内集团企业海外财务共享建设提供实践借鉴与启示。

**【关键词】**集团企业; 海外财务共享; 困难与对策

## Difficulties and Countermeasures of Overseas Financial Sharing Construction of Group Enterprises

**Wang Jin'e**

Sinopec Shared Company Nanjing Branch Nanjing, Jiangsu 213000

**[Abstract]** On the basis of clarifying the significance of overseas financial sharing construction of group enterprises, this study analyzed the difficulties and causes of overseas financial sharing construction of group enterprises, and proposed targeted measures from four aspects: establishing a standardized overseas information system, accounting standards for overseas enterprises, overseas operation service system, and strengthening the training of overseas financial sharing talents. It is expected to provide practical reference and inspiration for the overseas financial sharing construction of domestic group enterprises.

**[Keywords]** Group enterprise; Overseas financial sharing; Difficulties and Countermeasures

### 引言

随着经济全球化进程的加快, 跨国集团公司在海外市场的扩张速度也在进一步加强, 为了实现集团层面财务转型, 节约海外财务管控成本, 降低经营风险, 防范资金支付风险和税务风险, 加大集团对海外项目的管控力度, 成立海外财务共享中心势在必行。虽然海外共享中心在建设过程中, 存在很多困难, 但同时也说明海外共享中心的建设还有很大的发展和优化空间, 集团公司需要统筹考虑战略财务、共享财务、业务财务的布局, 从海外企业实际情况出发, 积极推进海外企业财务共享中心建设, 通过集团、企业、共享中心三方共同努力, 真正实现共享中心“追求卓越、创造价值”的使命担当。

### 1 集团企业海外财务共享建设的现实意义

#### 1.1 强化集团对海外企业的集中管控力度

对于大型跨国企业而言, 受海外企业所在国税收政策、交易习惯、企业文化及工作环境的影响, 海外企业对税收管理、供应商和客户的审查、资金风险防控等方面管控力度薄弱。当集团会计准则或相关制度与海外企业自身财务核算要求不一致时, 财务人员倾向选择按照当地政策要求进行核算, 造成业务核算的准确性和合规性得不到保障, 进而可能影响到集团层面合并报表的会计信息质量, 甚至影响集团财务决策。共享中心作为独立的服务公司, 接受集团总部统一领导, 严格按照集团

会计制度和管控要求, 对企业的经济业务进行核算, 并配合集团公司做好海外企业的资金风险、税务风险的防范, 大大提高了集团对海外企业的管控力度。

#### 1.2 推动海外企业更专注于财务管理的深入研究

当今, 全球化趋势不断加剧, 国际经济环境日益复杂, 国别之间的经济往来越来越频繁, 业务形式多种多样。大多海外企业前期投入成本偏高, 资金投入额度较大, 经营风险管控难点多, 企业的组织结构会受到所在国法律制度的影响, 外部环境的变动导致企业面临很多财务风险和经营风险, 整体管理难度居高不下。特别是在后疫情时代, 海外企业用工比较紧张, 给海外企业经营带来较大压力。成立海外财务共享中心后, 与核算相关的工作纳入共享中心, 海外企业人员可以从繁琐重复的财务核算中解脱出来, 把更多精力投入到经营管理中, 为公司提供更高质量的财务分析决策建议, 有利于增强企业的核心竞争力<sup>[1]</sup>。

#### 1.3 提升海外企业财务信息的可靠性和准确性

大型企业集团组织机构较为复杂, 成员单位众多, 每个单位的业务、流程、核算标准并未完全统一, 且海外企业分布于不同的国家和地区, 需要考虑当地的会计制度、税务要求等, 容易导致各分支结构形成独立于集团企业外的会计体系<sup>[2]</sup>。建立海外财务共享中心, 可以使集团会计制度在海外企业会计执行标准中

得到有效落实,提高集团管控力度,提升海外企业财务信息的可靠性和准确性,降低海外经营和投资风险。

## 2 集团企业海外财务共享建设存在的难点

### 2.1 共享端系统与企业端系统衔接难度大

在海外财务共享建设中,共享中心为了能够得到充分准备的核算依据,需要搭建企业端与共享端的数据传输平台即共享运营平台,通过平台传递核算所需要的各项数据和资料,包括合同信息、银行支付信息、核算信息、客户供应商等主数据信息以及前端业务数据。对于智能化程度较高的集团企业,已在各业务模块建立了完善的信息化系统,对数据进行统一、集中管理,共享中心为了收集到完整的信息必须要将这些信息化系统全部连接起来,才能实现共享端与企业端的全流程闭环运营,庞大信息流的传达,给共享上线带来了极大的困难。

### 2.2 共享业务处理规范难度大

集团海外各企业在经过多年的稳定运营后,在核算流程、核算方式、文本管理等方面已形成一套较为固定的处理模式,各企业间在相同业务的处理流程、核算等方面存在着较大的差异。上线共享后,所有企业的业务全部归入共享端处理,对相同的业务共享端需要从流程、核算要素等方面进行梳理和对比,并按集团统一要求进行规范,但长期形成的习惯很难在短时间内改变,加之企业个性化需求较多,统一规范业务处理需要共企双方不断的进行磨合<sup>[3]</sup>。

### 2.3 共享业务沟通难度大

海外企业在政治、人文环境、政策法规、时区等方面与境内有较大差异,且涉及国家较多,在语言文字的沟通、工作时间、交流习惯等方面给双方的沟通增加了难度,目前海外人员配备精简、一人身兼多职,支持力度有限,同时也增加了双方沟通的难度。特别是在海外共享中心承接业务的初期,企业对共享中心变更长期形成的核算习惯存在一定的排斥,不仅合规性沟通难度更大,甚至于给建设海外财务共享带来较大的阻力。

### 2.4 海外共享财务人力资源缺乏

建立海外财务共享中心需要一批熟知海外企业业务、系统、当地政策、文化、语言等的财务人员,高效率、高质量推进海外财务共享建设。但经过对多家大型企业的调研,均存在海外财务人员缺乏的情况,能够加入海外共享中心并具有一定海外工作经验的人员更是紧缺,这也成为制约海外共享中心建设的重要因素。目前海外共享中心的建立工作,主要由具有一定境内财务共享经验的人员参与对接、核算,在结合海外财务核算的实际情况及特殊要求,较好完成上线后问题的梳理和预警方面尚无实践经验,给上线工作带来诸多困难。

## 3 集团企业海外财务共享建设困境成因分析

### 3.1 内部成因分析

#### 3.1.1 信息系统标准化、集成化程度低

集团海外企业虽然已经完成了统推信息系统的搭建,但各企业在系统的标准化、使用程度及各系统间的衔接集成度方面差异较大,优化空间较多,且海外企业自开发系统多,在与共享运营系统的衔接方面,需要进行较多的改造和开发。

#### 3.1.2 政策法规落实不到位

集团海外企业长期处于国外,受地域、网络、时区、政策法规等影响,在接收中国会计政策法规、集团会计核算要求等方面存在延迟或无法接收等问题,导致各家企业在政策法规的执行上不统一、不标准,未严格按照集团要求执行。

### 3.2 外部成因分析

#### 3.2.1 不同国家文化之间存在差异

集团跨国企业的业务范围通常遍布多个国家和地区,而不同国家和地区之间在语言文字与文化生活习惯上均有较大差别,给海外财务共享中心运作带来较多问题。首先,语言文字的不同给共享端业务处理效率和沟通带来较大影响,海外不同国家、地区人员的语言千差万别,除了英语外,外籍员工还会通过当地的语言进行沟通<sup>[4]</sup>。例如:香港地区大多使用粤语,在文字沟通上使用的繁体中文与国内简体中文在录入上也存在较大的区别,且从海外企业上传的原始附件资料均为原始外文资料,在文字沟通与核算文本的信息录入及附件的阅读上都增加了难度;其次,对于相同的业务,每个国家的原始附件格式也存在差异;再次,受不同国家文化及时区的影响,国内与海外企业在节假日的安排和工作时间上也存在一定差异。

#### 3.2.2 不同国家地区的会计政策存在差异

目前各国会计准则与国际会计准则逐渐趋同,但在准则趋同的推进过程中,仍有很多国家和地区使用当地会计准则或者其他会计准则,从而导致不同国家和地区执行的具体会计政策仍然存在或多或少的差异,对建设海外财务共享中心提出了挑战。海外业务纳入财务共享中心上线范围后,海外公司需要将业务提交至国内共享中心进行处理,由于各国会计政策差异的存在,核算人员在核算同样的业务时,一旦遵照国外会计政策处理,可能就存在不符合集团会计政策或制度规范,此时共企双方如何进行协调,对财务人员的专业水平、职业判断及沟通能力提出了更高要求。

## 4 集团企业强化海外财务共享建设的对策与建议

### 4.1 建立标准统一的海外信息系统

针对目前仍然存在的这些问题,系统的改造、建立统一标准必不可少。首先需要对海外企业会计核算系统进行统一,确立适用于集团企业最优的核算系统,并在所有海外企业中进行推广、使用;其次,梳理海外企业在用的集团统推系统,如CMIS合同管理系统、MDM主数据系统、TMS资金集中管理系统等,了解企业使用情况及集成情况,按照要求进行完善、规范;再次,梳理海外企业自建系统,对企业自建业务系统具有普遍适用性、功

能完备且与会计核算系统、集团统推系统高度关联集成的, 评估后进行系统协同优化, 建立海外业务、财务一体化信息系统, 实现海外系统的标准、统一、规范。

#### 4.2 建立海外企业核算标准

首先, 按照集团现有会计制度的要求, 对已经有统一标准的流程、核算要求, 严格按照集团公司要求规范执行, 并在企业端进行宣贯; 其次, 建立海外业务知识库, 了解所服务企业的业务、所在地的文化习俗, 梳理境外会计政策、税收法规与集团会计政策或制度规范相冲突的条款, 整理后报集团会计主管部门评估后制定统一的核算标准; 最后, 参照境内共享业务操作规范, 梳理境外业务场景, 参照集团会计手册、相关政策法规及核算、内控要求, 编制境外业务操作规范, 建立境外企业统一的核算标准。

#### 4.3 建立海外业务运营服务体系

首先, 针对语言文字方面的不同, 海外共享中心可以借助于翻译软件, 与企业进行基本沟通, 并对原始外文资料进行翻译, 同时加强对共享中心人员语言方面的培训, 提高业务处理和沟通的效率; 其次, 建立海外服务保障体系, 采取倒班、听班、值班制度相结合方式, 解决时差和节假日不一致问题, 保证7\*24小时在线服务。最后, 各地区文化背景存在差异, 共享中心人员需要转变观念, 换位思考, 认同海外特有的交流方式和沟通习惯, 去适应、理解海外企业人员, 从而搭建共享端和企业端良好的沟通交流文化, 推进海外业务运营保障体系建设<sup>[5]</sup>。

#### 4.4 加强对海外财务共享专业人才的培养

海外财务共享中心的成功构建和运行, 除了需要有完善的财务信息化平台、统一标准的制度外, 更离不开综合素质过硬的专业人才。加入海外财务共享中心的人员, 不仅需要具备丰富

的财务共享工作经验, 而且需对海外业务的开展情况有一定了解, 此外, 熟悉海外企业系统配置的专业技术人员和具备较高外语语言能力人员也必不可少。

集团公司应重视对海外财务共享中心人员的选拔和培养, 首先选拔一批具有一定英语水平和小语种能力的财务人员加入海外财务共享中心, 通过集团内部人员交流, 采取“请进来 走出去”的方式, 从集团内调配具有海外工作经验的成熟财务人员参与到海外财务共享中心初期的建设, 通过知识传递和经验共享, 为海外财务共享中心培养海外综合性人才。同时, 海外财务共享中心, 应安排业务骨干积极参与集团海外财务、审计等相关项目中, 通过海外业务实践, 提升海外财务工作经验, 提升业务处理和风险防范能力。在日常工作中, 要注重加强与国内具有海外业务企业的沟通交流, 邀请具有海外项目经验人员开展现场培训, 加快业务骨干对海外业务实质的了解, 迅速掌握核算要点, 提高专业技能, 努力建设一支专业水平高、综合素质强的海外财务人才队伍。

#### 参考文献:

- [1] 谷云翔, 施云天. 企业集团财务共享中心建设的问题及建议[J]. 中国集体经济, 2021(26): 141-142.
- [2] 李殷程. 构建国际财务共享中心相关问题探讨[J]. 国际商务财会, 2020(9): 32-34.
- [3] 付雪峰. 国际化经营企业财务共享服务建设研究[J]. 国际商务财会, 2020(05): 26-28.
- [4] 白雅茹, 王丽芬, 杨武岐. 财务共享服务中心建设与应用的相关问题探讨[J]. 现代商业, 2017(6): 146-147.
- [5] 钟邦秀. 大型跨国集团公司财务共享服务中心构建模式研究[J]. 财会研究, 2012(5): 44-46.