

财务共享服务模式下的业财融合面临的问题与改进研究

黄 燕

南通理工学院, 中国·江苏 南通 226000

【摘 要】企业的管理离不开财务, 财务部门在整个企业中起到了至关重要的作用, 业财融合是财务发展的未来的方向。如果一个企业的业财融合程度不高, 企业各个部门不能实时的协同管理, 导致决策出现问题, 带来经营风险, 继而给企业带来收益的下降。如果财务部门与业务部门的不融合会影响数据共享、管理决策及整体的经营绩效。本文在财务共享服务模式下的业财融合存在的问题及原因进行分析, 并提出相应的改进措施, 为其他企业在实施业财融合工作提出一些建议。

【关键词】财务共享服务模式; 业财融合; 业务流程重组

【基金项目】江苏高校哲学社会科学研究项目: 财务共享模式下业财融合应用研究(项目编号: 2021SJA1625)

1 财务共享服务模式下的业财融合的概述

1.1 财务共享服务的产生和概念

财务共享最早产生于1986年, 通用电气(GE)成立了“客户业务服务”组织, 这个被认为是最早的财务共享的模式。这种模式出现的最初目的是将企业现有的一部分重复的经营职能集中到一个新的业务单元, 并设有专门的管理机构, 目的是提高效率, 节约成本, 进而创造更多的价值, 同时设立专门的管理机构是为了提高对内部客户的服务质量。

财务共享服务依托现代的信息技术, 以财务业务流程处理为基础, 以优化组织结构, 规范工作流程, 提升管理效率, 降低运营成本和创造更多的服务价值为目的, 将不同地区、不同法人, 同一时间范围内的会计业务放在一个平台上统一报账, 统一核算和报告, 从而保证会计记录和报告的标准规范和结构统一^[1]。

财务共享中心的定位属于一个企业的会计业务运作中心、财务管理中心和服务中心, 主要功能是提供财务复

核、会计核算和资金支付。

1.2 “业财融合”的概念及关键要素

“业财融合”是一种将企业业务(运营)与财务功能紧密结合的管理理念, 旨在通过信息流、资金流和业务流的集成提升企业的整体效率和竞争力。在传统的企业管理中, 财务部门在企业的所有部门中的作用至关重要, 但是却独立于其他的业务部门, 导致信息的不对称, 决策效率比较低。而业财融合主要是通过现在的技术将数据与业务流程整合, 使财务与业务深度融合, 财务参与到业务决策过程中, 在业务发生的过程中提供实时的财务支持和战略指导。

1.2.1 “业财融合”的关键要素:

(1) 数据整合。“业财融合”的重点是财务与业务的深度融合, 主要是指数据的融合。就是要将财务数据和业务数据在不同的系统中实现共享和打通, 为管理者的决策提供全面准确的数据支持, 帮助他们作出更加正确的决策。

(2) 流程优化。BPR业务流程重组对于企业提高效率, 在业务流程重组的过程中重新设计业务和财务流程, 消除重复的工作和冗余的环节, 充分的利用现在的技术和手段实现流程的自动化、标准化。

(3) 技术支持。“业财融合”想要更好的实现就需要利用现有的计算机技术, 依靠大数据、云计算、人工智能等技术手段使财务数据准确及时地传递到业务部门, 并支持管理决策。

(4) 组织协调。建立跨部门的沟通与协调机制, 消除信息孤岛的状况, 确保业务和财务的目标一致, 更好的为企业的目标服务。

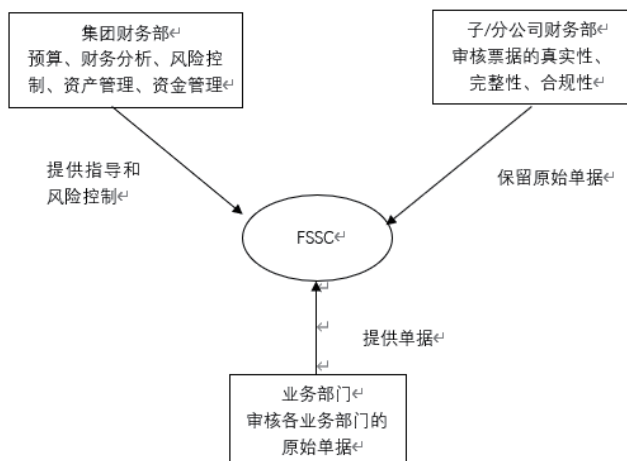


图1 财务共享中心数据关系

2 财务共享模式下业财融合存在的问题

2.1 信息孤岛现象

信息孤岛是指企业内部不同部门或系统之间由于缺乏有效的沟通和数据共享机制,导致信息在各系统或部门中相对独立,无法实现沟通和整合。信息孤岛现象会导致数据冗余、沟通效率低下和决策延迟等问题,尤其在需要跨部门合作的业务流程中会严重影响企业运营效率。企业的各个部门都会有不同的信息系统,难以实现信息的共享和交流,如果想要更好的实现业财融合,这个问题要很好的解决^[2]。

2.2 很难保证数据质量、一致性和实时性

大数据时代,数据来源多种多样,数据的形式也是千变万化,但是价值密度低,如何从海量的数据中找到企业财务和业务流程中所需要的信息是非常关键的,这就要企业建立质量管理的机制,结合企业的组织结构,定期的进行数据清洗和校验。同时业务部门和财务部门的数据使用的目的不一样,即使是同一个数据在不同的部门也可能不一样,这就需要对数据的标准进行统一,保证数据来源的一致性,修改及删除的权限也需要统一。

传统的企业管理中,业务部门和财务部门是各司其职的,两者之间的交流只存在交易事项完成之后。管理学中有事前管理、事中管理和事后管理,明显传统的企业管理属于事后管理,只能等到经济业务已经发生后财务部门再根据业务部门提供的数据进行记录,这在我们当前的管理中明显不太适合。因为业务部门在做任何决策时肯定离不开财务数据的支持。

2.3 业务部门和财务部门对数据的理解不一致

业务部门的重点是在各种各样的业务流程,如何更快更好的完成各项业务任务,财务部门的重点是根据已经发生的业务部门的业务从财务的角度进行记录。这就造成数据的重复存储及数据的来源不一致的问题。业务部门与财务部门的工作方式也存在差异,导致沟通和协同的困难。

业务部门和财务部门的工作方式差异就可以通过“业财融合”,让财务部门从业务发生的同时就参与到整个流程中,这样信息就能够共享,协同问题也迎刃而解,另外就是将业务系统与财务共享中心紧密结合,实现数据的实时共享。

2.4 变革管理和文化转型

“业财融合”不是简单的流程的变革,涉及到企业的方方面面及所有的员工,所以不单单是财务部门和业务部门的事情,需要企业全体人员的参与。如何让企业全体人员积极地参与到其中来是一个很大的问题。首先,员工都是

抗拒变化的。因为原有的流程员工都已经熟悉了,做了变革后他们需要重新学习以适应新的变化,而且不清楚变革后对自己到底有多少影响,如果仅仅还是完成原来的业务过程,对于每位员工来说肯定是不愿意接受的;其次,员工会认为这个事情跟他们没有关系,他们只会认为这个高层应该要关注的东西。即使知道这样的变革会大大地提高企业的效率,增加效益,对于员工自身有多少的影响,也不是很清楚,所以积极性也不是很高;最后,有些愿意参加变革的员工,对于自身应该要做什么并不是很明确,影响了他们的积极性。

企业文化方面不能促进“业财融合”的进行,这就需要企业根据业财融合的需求来建立健全企业文化,进行文化转型。

3 财务共享模式下业财融合存在问题改进措施

3.1 加强信息系统集成,打破信息孤岛

企业可以通过实施全面的信息系统整合策略,加强信息系统的集成将各业务部门的系统与财务共享中心系统直接对接,打破信息孤岛的现象。在财务共享服务的模式下更容易实现,因为财务共享服务已经将所有集团、分/子公司的财务数据进行了整合,提高了处理效率,那么各个业务部门的信息只需要直接与财务共享服务中心连接就能高效地解决这棘手的问题。例如,通过统一的ERP系统实现业务和财务数据的无缝对接,同时保证各部门数据实时更新和共享,提高决策的效率。此外,可以建立数据中台,用以集中存储和管理数据,进一步提升信息整合效果^[3]。

3.2 提高数据质量管理,保障数据的准确性与实时性

企业应当更加重视数据管理,建立专门的机构对数据的质量进行负责,确保信息系统里的数据的正确性。在建立统一的ERP系统的同时保证数据来源的一致性,从数据的收集、整理、加工、存储、传输和使用方面保障数据的正确性。要整合财务共享服务中心和业务部门的数据,已实现信息的共享和整合。

要保障数据的实时性就需要将财务部门的数据与业务部门的数据直接对接,财务人员要从业务发生的时候就参与到业务流程中,还需要使用到决策支持系统为业务部门提供更高效的信息,这就不仅仅是系统数据的衔接问题,还需要有相关的技术人才。目前越来越多的企业发现如何更好实现“业财融合”还需要同时具备数据分析、系统集成和跨部门融合的复合型人才,这种复合型人才比较少见,这就需要在企业内部加强人才培养的力度,现在企业里面一般是培养业务人才,给他们培训财务知识和系统的知识,提升这些人员的综合能力。

3.3 统一数据标准。

业务部门和财务部门的数据很多是有交叉的，但是又不完全相同，这个主要是因为业务部门侧重点是在业务流程本身，而财务部门主要是对业务部门的经纪业务事项进行记录，主要是从金额的角度来记录，这就导致了虽然记录的是同一个业务，业务部门的数据和财务部门的数据是不一样的，相当于同一个经济业务事项在不同的部门以不同的数据内容重复记录了，一方面是数据的冗余，另一方面也有可能造成数据的不一致。

3.4 领导带头支持变革的完成并进行文化转型

首先，要进行“业财融合”的变革就需要得到高层的认可和支持，由领导带头号召全体员工参与到这个事情中来，让普通的员工也能够了解到变革的迫切程度和重要性。其次，制定详细的变革计划，划分战略计划和短期计划，让员工了解自己在这个过程中具体需要做什么，应该怎么做？每个时间段应该完成的具体任务。另外制定的计划要建立很好的反馈机制，根据实际的执行状况调整计划，促进变革的顺利完成。并对员工进行宣传让他们更加了解“业财融合”的优势，进行“业财融合”对每位员工影响，一方面对员工的综合素质提出更高的要求，另一方面也让员工了解到“业财融合”对他们目前工作产生的影响，提高的价值体现。最后，财务共享模式下的“业财融合”需要结合最新的信息技术，为了更好的保障数据的准确性、实时性和一致性，要结合相应的ERP企业资源管理信息系统一起使用，这就要加强对员工的培训，让他们了解系统是能够提高企业的效率，同时对于员工本身来说可以节约时间更好地完成工作。

文化转型有多种方面：①营造业财一体化的协作文化，业财融合就需要建立跨部门的协作文化，增强员工对整体业务目标的认同感和责任感。可以通过组织跨部门的项目等方式，增强业务部门与财务团队的合作。②建立以数据驱动为导向的文化，业财融合的一个重要目标是实现数据驱动的管理，因此企业文化需要从经验驱动转向数据驱动。在日常管理中，企业可以强调数据分析和证据的重要性，以数据作为决策的依据。③树立以客户为中心的价值观，业财融合的根本目的是为客户创造价值，企业需要树立以客户为中心的文化，鼓励员工以客户需求为导向思考问题、优化流程。④鼓励创新和开放的思维方式，业财融合是一个动态过程，企业需要鼓励员工在工作中提出创新性想法，并在适当情况下进行实验和优化。⑤建立以绩效和结果为导向的考核机制，文化转型需要绩效考核的支持，可以通过调整绩效指标，加入

跨部门协作和数据驱动等内容，引导员工关注融合带来的实际效果。

4 结论

在财务共享模式下实现业财融合，企业面临多项挑战，如信息孤岛、数据质量保障、数据一致性与实时性管理、数据标准统一，以及变革管理和文化转型需求。总结起来，成功实施业财融合的关键在于以下几点：

4.1 打破信息孤岛，提升数据共享和流通。信息孤岛是阻碍业财融合的主要障碍之一。通过构建数据中台、整合系统接口、建立统一的数据管理平台，企业可以打破部门之间的信息壁垒，实现数据流转的畅通无阻，提升整体协作效率^[4]。

4.2 保障数据质量、一致性和实时性。高质量的数据是业财融合成功的基础。企业应通过数据治理机制和自动化工具确保数据的准确性、一致性和实时性。对数据进行实时监控和定期清洗，确保数据在财务和业务部门之间流转时保持完整、真实，并适时更新，避免信息延迟导致的决策误差。

4.3 统一数据标准，推动跨部门协作。不同部门的数据格式和定义标准可能存在差异。通过制定统一的数据标准和规范，企业可以提升数据的可用性和共享性，让业务和财务部门在相同的标准下处理数据。这有助于提高数据对接的便捷性和准确性，从而有效支撑各业务模块的协同运作。

4.4 有效的变革管理和文化转型。业财融合不仅是技术和流程上的整合，更是组织文化的重大转变。管理层需要主导变革，传达业财融合的价值，并通过变革计划、领导的带头作用、培训和反馈机制等方式推动组织内部的变革。企业文化也需向数据驱动、协作共享和以客户为中心的方向转型，鼓励创新思维和跨部门的协作意识，为业财融合提供文化支撑。

参考文献：

- [1] 许汉友, 姜亚琳, 徐香. 基于DEA的我国集团公司财务共享服务实施效率研究[J]. 审计与经济研究, 2017, 32 (05): 74-84.
- [2] 孙彦丛. 财务云: 从共享服务到财务数字化[J]. 财务与会计, 2022, (09): 20-25.
- [3] 段永毅. 财务共享中心与业务一体化关系浅析[J]. 财务与会计, 2019, (19): 72-73.
- [4] 李耀. 以财务共享为中心搭建高效财务管控体系——中国融通集团财务共享建设实践[J]. 财务与会计, 2023, (03): 18-22.