

企业财务共享模式及适用情况比较分析

王伊雯

中南财经政法大学会计学院, 中国·湖北 武汉 430073

【摘要】财务共享服务中心是大型企业集团广泛关注的一种财务管理模式,也是大型企业集团实施财务制度改革、整合财务资源、强化财务集中管控的重要平台。此次研究了财务共享的适宜企业形式,基于落实环境以及目标等的不同,财务共享服务包含了服务以及管控两个方面,给出了财务共享的优势以及不足,此外就模式抉择予以分析,期望在提升企业财务管控质量方面有一定的作用。

【关键词】财务共享;优缺点;适用情况

Comparative Analysis of Enterprise Financial Sharing Mode and its Application

Wang Yiwen

School of Accounting, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan 430073, Hubei, China

[Abstract] Financial shared service center is a financial management model widely concerned by large enterprise groups, and it is also an important platform for large enterprise groups to implement financial system reform, integrate financial resources, and strengthen centralized financial management and control. This time, the appropriate enterprise form of financial sharing was studied. Based on the different implementation environments and goals, the financial sharing service includes two aspects: service and management. The advantages and disadvantages of financial sharing are given. In addition, the model selection is analyzed and expected. It plays a certain role in improving the quality of corporate financial management and control.

[Key words] financial sharing; advantages and disadvantages; application situation

1 引言

财务共享服务在集中企业集团的财务工作、降低运营成本上有显著的效果,并且可以有效提高经济效益。现如今,中国的企业集团正面临着越来越复杂的市场环境和越来越激烈的竞争,财务共享模式的选择和应用是一个企业集团生存与发展的重点。融合了财务集中管控以及成本管控等诉求的国内企业财务共享服务进行或许把此前的极富泰勒以及福特主义色彩的财务共享支持予以复杂化,把围绕集约、规模以及简化等为特质的源自西方财务共享服务机制转化为有着我国特性的财务共享服务管控机制。在践行决议期间,综合性考量企业战略的落实以及经营管控诉求,内部管控、风险管控和各个单位彼此的差异性管控诉求等多个方面的内容。^[1]

2 服务模式

2.1 模式特点: 标准化和集中条件下的服务目标和利益点定位

全部的财务管控分享服务机制的开始点强调标准化的方式、结合各个业务类别统一分析不断集中的财务功能,整合、精简此前分散式的财务资源以及处理效力,就内部业务用户给予规范的内部支持。服务模式的典型特征即财务共享服务践行方不要求综合企业和财务职能的经营管控以及风险管控内容,只是给予高质量的服务继而诉求效能提高以及规模经济潜力。如若经营管控、风控等已然被纳入服务协议中并予以明确,则反应出企业和被服务方也都清楚的了解有关目标为服务模式涵盖的服务内容对自我经营管控的必要性,同时也不会基于此对财务共享服务存在各种

满意度方面的担心。而作为服务方,旨在给予标准化的支持,利益点即最大可能的精简、整合服务过程,自效率以及规模方面谋求自我价值定位。

2.2 流程化: 处理追求流程精简、创新、优化,强调服务客户服务

模式特性主要表示对内部交易机制予以持续性的融合、提高效能等的诉求,务必促使财务共享服务具备体制创新以及再造内生动力,谋求流程方面的精简、优化以及重组流程实现成本管控。应当注意到,流程化处置关注为用户带去服务,而非服务方落实工作流程。相当一部分财务共享服务为传统的财务部门转化形成的,初期服务机制也的确是谋求经济的基础上就各个业务类目逐个的给予服务,更多的强调财务职能和内部工作机制层面的考量,诉求被服务者结合各个财务共享内部 workflow,获得服务依旧为主流。已然有一些服务方关注到了用户感知问题,逐渐将此前业务类别为引导的业务处理机制转化为经济事宜为引导的用户服务机制。

2.3 去职能化

以基础性服务平台为基础,服务机制不要求过度的分析财务共享服务变形对企业内控以及安全影响,财务共享服务范畴的相关单位、成员、组织、企业个性化的内控诉求设置标准化、架构设定、风险管控等内容,不要求过度考量服务对象于服务水平协议之外的其它感触以及诉求。

以上有关问题更多的应当交至企业集团有关单位以及参与财务共享服务的各个企业考量,服务方仅在服务水平协议架构之中

分析诉求的核心目标，服务、效率以及规模。

2.4 相对中性的组织结构定位

标准化、服务以及集中、与其相关的较为独立的标准化机制、服务机制下的服务方能够较少的介入企业财务管控事宜，同时更多的反映出较浓的企业内部交易处理平台特性。因为企业集团主要经营较为分离以及较少接入企业核心决议事宜，它在企业组织架构之中有着中立性特点。

2.5 开放性与跨部门

标准化、服务以及效率的服务机制最终引起企业内部各个有着集中处理可能以及谋求规模化处理效力提高的其它内部职能，包括采购、仓储等等也融入流程再造，结合业务对内承接机制进入服务模式有何开放特性的标准化集中处置体系，共享服务依然是企业集团对内基础性服务以及信息交互的系统性平台。

服务模式的基础性以及开放性特质最后使得其形成了“跨部门集中服务能力”，利于流程效率等方面的提高，并实现规模经济效益等，继而帮助企业切实提高对内效率水平。

2.6 整合

跨部门集中服务或许会使服务机制于企业集团之中能够给予多类特性不一的服务内容，它的业务流程于服务体系下有着并行、教会乃至重叠等特性，服务单位为企业集团内部总外包商，有着超脱财务的限定，于共享服务体制下对企业之中的跨部门、跨职能的各个流程予以统筹、柔和以及提高切实提升企业的内部效率水平。

服务模式于诉求规模经济期间最终引导企业组织架构由于内部体制的精简以及优化，突出企业的核心竞争力以及推进实质性的战略发展。

3 管控模式

3.1 模式特点：以标准化和集中为手段，实现企业集团管控目标

虽然异样使用标准化方式以及参照各个业务类别解决不断集中的财务功能，管控机制关注整合、精简此前散乱的财务资源以及处理效力期间就管控能力的提升以及完善，于这一期间提高数据的处理、研究、分析以及决议水平，另外就企业经营管控层面的诉求带去更多的辅助支持。

但就详细目标来说，管控机制的服务群体首先为企业集团和被服务方的战略落实、经营管控、风险管控等目标，效率以及服务只是处在次位。大部分情况下，为推动服务对象经营管控、成本管控等，管控体制下服务方还需要响应其它的经营管控以及支持服务诉求，继而优化自我作业流程，提高自我承担的成本，结合某些层面而言，这也为管控机制诉求的相关服务。

3.2 流程化处理：注重内控细化和完善，强调对经营管理和决策的支撑

如前所述，过谈企业实施财务共享潜在着规避财务空心化，这期间管控发展的背景、管控机制结合标准化以及集中手

段践行管控目标的特质，对他的内部交易处置机制以及模式有着较高的影响。虽然也诉求交易处理效能以及服务品质，但围绕管控为目的的诉求必定需要管控机制，第一诉求对内业务以及服务对象予以健全管控，就其业务经营、组织架构、决议能力予以肯定，结合对服务对象感知更为敏锐，同时由此提高跟多的服务以及成本，确保管控体系下诉求的处理流程机制以及优化点、服务模式等存在一定的差异性，更为强调完善、高流程的管控效力以及支撑水平。在这一方面会提高管控机制的实施成本以及降低流程优化以及效率提高形成的成本管控。

3.3 不断强化的财务职能

和服务模式下的去职能化存在差异性，管控机制依旧站在财务范畴，同时在给予标准化财务共享服务期间综合企业集团之中的其它专业性财务管控诉求。例如会计基础项目于进入共享服务单位前期的内部管控制度、风险管控等等情况，之后共享流程代替了此前的分散流程之后怎样确保对此前的财务管控以及内部职能的承接等等问题。这期间，管控机制关注的要点为财务共享服务为该领域之中践行企业集团给予的各方面职责，它的内部交易处置价值远未达到财务管控职能强化效果以及重要性。

基于相当一部分企业在践行财务共享服务期间均引入保留原财务职责开展职能管控、共享服务部门与其分割的机制，综合管控体制下专业财务共享服务流程已然包含了多个财务管控、风控和支撑属性，企业之中的财务职责实质被分成两个部分，务必结合共享服务机制、部门架构设计、流程优化等手段进行磨合。

3.4 与企业集团的联系更加紧密

和服务机制于企业集团架构中的中立性对比，管控机制下财务共享服务依旧具备财务管控有关作用，此外结合它在财务集中之后统筹的资源以及效能对企业经营管控以及决议予以辅助，支持企业践行基本战略。这期间，管控机制下财务共享服务势必和企业核心经营素养以及决议流程学习习惯，和服务机制于企业组织架构内的中立性有着明显的不同。

3.5 专业性和职能部门化

有限服务企业集团管控目标，于标准化以及高度集中处理期间持续健全细化流程以及建设各个对经营管控以及决议的财务支持功能，这所有顺着共享服务机制发展而来的结合纵向为特性的专业性为典型的以职能为基础的新的部门化，同时据此降低了和企业集团其它内部部门深入融合的可能。

3.6 相关职能流程整合

虽然专注财务方面，管控机制异样也有着谋求规模经济诉求，同时可和财务职能有关的风控、审计等流程于企业内部考量整合。因为管控体制下财务共享服务有着职能部门化的特质，和开发性、跨部门的服务机制有所不同，此类统筹只可以于企业内基于价值链流程的探究以及协调前提下开展，同时规模的提高效果也无法确定。

因为会计行业的特殊诉求，管控机制践行其诉求规模的梦

想或许会在企业外部达成。对会计基础工作予以规范性的数据分析诉求和数据处理业务于有规模条件层面的限定或许会导致一些中小企更多的选择企业已然完善的专业性处理相同。

4 共享模式选择的影响因素分析

4.1 企业战略规划

在整个企业的战略规划中,其中重要的组成部分为财务战略,然而财务战略的规划是关于投资与筹资,相关财务的发展,研究并开发等。明确建设财务共享服务中心的目的是很重要的,通常是在企业将要实施财务共享服务之前,通过评估和分析财务共享服务中心,以及相关的远定位于战略的目标,为了使得改革的方案明确,需要明晰的战略规划,目的是为提高模式的执行力。^[2]

通过以企业投入成本为基础,成本因素对于企业来讲是至关重要的,目的是为了定位财务共享服务中心。企业为了实现资源的整合,利用财务共享服务,在范围之内的重要领域,基本型财务共享模式是首选,企业的资源不能得到更多的浪费,同时满足企业发展;如果财务信息的质量是企业更加关注的,并利用财务共享中心传递相应的专业咨询服务,为了将财务信息的准确性升高,关键的是将财务共享中心和市场相应的融合,这样的情况可以选择市场型财务共享服务模式,也可以选择高级市场型财务共享服务模式,财务共享中心的市场竞争力度加强;如果一企业有着充足的财务资源,在达到企业以及为内部财务共享服务,此外把企业外部财务共享服务延伸,将财务共享服务中心改变成为一种独立的组织实体,是同时为企业内部和外部单位服务,实现利润的最大化,这时选择独立型共享服务模式,将企业资源更加充分的利用,并将增加企业收益。

4.2 企业资源配置

财务共享服务模式的形成是市场经济条件下的产物,在资源支撑下,产生和发展相关的产物,在资源当中包含硬件与软件,企业针对自身发展的需求,选择相应的财务共享模式。财务共享服务模式,它的本质是通过信息网络技术,然后推动运营管理模式变革和创新,实施财务共享服务模式后,企业需

具备更好的信息网络技术。在完整的信息系统下,企业共享服务中心能够很好的运行,通过信息系统,企业能够快速、准确处理相关的企业发生的业务与财务数据,并将数据共享共用,为单位部门提供相应的服务,跨地区与跨部门,通过信息系统,具有一定财务流程,将财务的制度和内部的相关控制点固化,没有经过授权,企业不能改动,为加强集中管理、风险的管控和内部控制的强化。在财务共享服务中心,电子报销、用电子作为支付方式等得到更好的应用,财务共享服务模式的选择需考虑,相关的技术资源,在资源富足时,则选择高层次的财务共享服务模式,反之,从最基本做起。

4.3 企业经营范围

企业的经营范围能够影响企业关于选择财务共享服务模式,企业的经营范围,是将企业中的业务活动的相关内容,生产经营的方向反应出来,在我国实行的是相关核准登记的方式,换句话说,对于经营的范围较为单一的企业集团,实施财务共享服务模式将更加有好处,由于核算制度会有所不同,在经营着多元化的企业中,共享服务有一定的难度,企业在最初实施财务共享服务模式时,其有着较小的规模和单一的经营范围,可以考虑基础型的财务共享服务模式,企业在相关的业务方面,不断地拓展,通过将企业相关业务进行分类,共享服务中心可以更多的建立,并服务于不同的企业的分支机构,可以利用市场型、高级市场型进行相应的财务共享服务模式,若企业涉及具有很多的方面,但企业中每个的分支机构相对较少,具有较小的业务规模,可以得出,相关的财务共享服务模式是不经济的。

参考文献:

[1] 胡晓荣,对财务共享的认识[J]. 财经界, 2020, (13): 149-150.

[2] 马歇尔,经济学原理[M]. 北京,北京联合出版公司, 2015 (5).

作者简介:

王伊雯 (1994-),女,汉族,湖北武汉人,硕士研究生,研究方向:企业财务。