

基于企业财务共享建设战略规划分析

田大存

中节能(甘肃)风力发电有限公司, 中国·甘肃 兰州 730000

【摘要】传统的财务管理方式已不能满足需要如今的企业经营活动, 当下必须采取规范化、过程化的财务管理方式。建立财务共享中心, 可以有效地强化集团的控制, 促进公司的财务管理转变, 从而提升公司的工作效率。本文通过对企业财务分享价值的分析, 从职能定位、建设目标、建设策略、地址选择、内部组织、人员测算等几个方面进行了分析和讨论, 并认为要按照财务管理目标和自身的实际情况来选择和设计财务共享中心建设的相关策略, 使其真正发挥作用。

【关键词】财务共享; 战略规划; 业务流程; 数据测算法

Analysis of Strategic Policy Planning Based on Enterprise Financial Sharing Construction

Tian Dacun

CECEP (Gansu) Wind Power Co., Ltd., Lanzhou, Gansu, China 730000

[Abstract] The traditional financial management method can no longer meet the needs of today's business operations, and a standardized and procedural financial management method must be adopted at present. The establishment of a financial sharing center can effectively strengthen the control of the group and promote the transformation of the company's financial management, thereby improving the company's work efficiency. This paper analyzes and discusses the shared value of corporate finance from several aspects, such as functional positioning, construction goals, construction strategies, location selection, internal organization, and personnel calculation. to select and design relevant strategies for the construction of financial sharing centers to make them really work.

[Key words] financial sharing; strategic planning; business process; data measurement method

1 财务共享的含义

财务共享是一种以信息化为基础, 在财务业务流程重组的基础上, 以实现业务的规范化、统一的处理, 从而达到提高企业经营效率、降低企业财务运作成本、提高企业整体财务管理和服务质量的一种全新的财务管理方式。财务共享是由公司的规模和资讯科技的发展而形成的。随着公司规模的不扩张, 公司的运营场所日益分散, 对公司的整体财务进行统一的控制与管理也就变得日益困难。而资讯科技的不断革新, 使得企业可以在世界各地的经营单位进行集中的财务运作。财务共享中心已经发展了三十多年, 财务共享中心是全球大型公司的主要经营单位。近年来, 我国在国有企业的主导下, 由国家国资委、财政部等部门共同推动了共享中心的建设^[1]。

2 财务共享实施价值

2.1 减少运营成本, 改善服务质量。借助财务共享可以大大提高总体工作效率, 并且可以优化人力资源, 降低总体成本。在这些工作中, 比较复杂的工作可以变得简单, 分工也变得更细致, 可以大大降低财务费用, 最重要的是, 他们可以为客户提供更好的服务。

2.2 可以增长标准化进程, 促进业务发展。现在的共享业务中心, 可以通过统一的管理体系, 优化业务流程, 加快标准化的进程, 每个部门的非核心业务都可以通过共享中心来实现, 从而为客户提供更好的服务, 从而推动企业的发展和成长。

2.3 增强集团管控, 促进财务管理转型。共享服务可以使各单位的流程更为统一, 而且在执行过程中不会出现差错、偏离等问题, 参照统一的标准可以方便地使用财务数据, 实现对企业的管理和控制。这不仅仅是因为财务共享中心的作用, 更是因为财务共享中心的强大, 让财务管理的变革变得更加顺利^[2]。

3 财务共享建设的战略规划选择

企业实施财务共享要解决的第一个问题就是财务共享项目的

策略规划的选取与设计。财务共享中心建成后, 其价值能否得到最大程度的发挥, 取决于战略决策的合理性。在制定战略决策时, 应明确其职能定位、建设目标、建设策略、选址、内部组织、人力资源评估等。

3.1 职能定位规划

3.1.1 职能定位分析。财务共享的职能定位一般有两种: 服务型共享和管控型共享。

3.1.2 职能定位选择。从以上的分析可以发现, 如果只采取服务和控制分享的方式, 那么, 企业的财务共享建设就无法完全发挥其优势。所以, 在进行财务共享的定位时, 要经过全面的考量, 才能更好地满足企业的实际需求。在实践中, 常常采取“服务+管控”的方式, 立足于公司的发展战略, 发挥全面管控的功能, 发挥规模效益, 节约成本, 实现从基础核算、财务管控到决策分析的多方位财务管理^[3]。从而有效地提高了公司的整体经营水平, 为公司的持续发展和管理的优化提供了全方位的支撑。

3.2 建设目标规划

3.2.1 建设目标分析。建立财务共享中心以减少费用, 提高工作效率为目的。实行财务共享, 就是要将公司的财务体系系统一起来, 对财务进行重组, 从而实现集团的财务统一、规范化。实践证明, 执行财务共享可以帮助减少财政费用和提高财政的有效性。在实行财务共享以前, 企业的财务常常是分散的, 分公司, 子公司, 甚至是下属单位, 都设有财务部, 配备财务人员。这种分散化的财务经营方式, 不仅会削弱企业对财务的控制能力, 同时也会带来很大的风险。建立财务共享中心, 是为了把分散的财权集中起来, 这对于公司而言, 是一个很好的时机。加强财务控制, 减少与控制相关的风险。根据埃森哲的研究, 欧洲30多个建立财务共享中心的跨国企业的财务运营费用平均下降30%。ACCA对中国公司进行的一项调查显示, 50%以上的中国公司都认为, 实行财务共享是降低财务费用和提高财务过程的有效性的关键。

3.2.2 建设目标选择。企业要根据公司的财务策略, 制定财务共享中心的建设目标。公司的建设目标可以概括为: 降低财务成本, 提高业务效率, 强化财务管理, 降低财务风险, 建立统一的业务流程, 推动企业财务转型。此外, 财务能力的提高、财务工作质量的提高、客户满意度的提升、财务支持的增强、企业内部的管理等, 都有很大的提高。

3.3 建设结构规划

3.3.1 建设结构分析。财务共享中心建设结构常见的模式有四种: 集团共享中心、板块共享中心、区域共享中心和项目共享中心。

3.3.2 建设结构选择。通过比较财务共享中心的建设结构模型, 我们发现, 要根据不同的发展时期和不同的业务范围来确定共享中心的建设结构。例如, 在企业发展迅速、分支机构分布较广的情况下, 可以采用“集团共用中心”的方式来整合集团及各分支机构的运作管理制度与标准, 以强化财务控制、降低运作成本与风险。

3.4 建设原则规划

3.4.1 建设原则分析。企业建设财务共享中心主要依据以下六项原则: ①事权不变原则。集团内的各个法人主体对其资产的所有权和使用权不发生变化, 其资产、负债、权益的管理和使用依然归其管理和使用, 对收入、成本、费用的管理和审批仍然是由公司承担。同时, 各公司的会计责任主体保持一致, 并分别对其信息的真实性、完整性和合法性负责。②标准与数据集中原则。保证财务共享中心是整个集团财务信息的惟一入口, 使企业内部控制点得以固化。财务共享中心对财务基本信息的集中、整合, 使整个集团的数据共享, 保证了对管理层决策的及时准确的支持。③核算与管理分离原则。实行财务管理与会计核算并行, 由集团公司所属企业及其下属单位, 维持其财务和财务的职能, 废除了会计和收银台, 将核算部门作为核算辅助机构, 并保留财务管理与核算辅助工作。④循序渐近原则。财务共享中心的建立坚持“先易后难, 试点先行, 稳步推进, 全面推广”的方针。⑤收益性提高原则。财务共享中心的效益体现在成本, 效率, 质量, 服务, 财务转型, 企业扩展等。⑥安全性增强原则。采用统一的操作规范和业务流程, 统一的政策体系和信息系统, 统一的资金控制和资金管理, 能够有效地减少企业的资金管理风险。

3.4.2 建设原则选择。在企业财务共享项目的施工中, 要结合实际, 制定施工的原则。由于其生产和运营方式的不同, 导致了地域范围的扩大, 财务主体的单一性, 必须遵守规范和数据集中的原则, 会计单位分布在全国, 经营范围大, 管理层次多, 必须坚持会计和管理分开的原则; 由于属地结算、业主监管等原因, 存在着账户数量众多、资金相对分散、资金集中困难等问题, 必须遵循收益提高等。

3.5 建设策略规划

3.5.1 建设策略分析。集团财务共享可选择的施工战略有企业独立完成、部分借用咨询公司、全部借助咨询公司。企业独立完成财务共享建设, 整体上要求对公司的专业要求更高。必须加强自身的软硬件建设, 确保能有效利用好网络信息技术, 并对其进行经常性的维护与升级, 从而提升网络信息的使用。若能充分发挥自身的优势, 及时引入高素质的专业人士, 将有助于提升集团的软实力、保障业务水准与工作品质, 并间接地发掘出更多的潜力。选择借用外力, 既能缓和因改革与创新而产生的矛盾与冲突, 又能在较短的时间内利用顾问公司和其它公司的成功经验, 快速建立财务共享服务中心。

3.5.2 建设策略选择。企业财务共享中心的建设面临着一些风险与挑战, 因此, 选择与顾问公司进行合作, 以最快的速度完成项目的实施, 是一种非常有效的战略。实际上, 在我国的财务共享财务共享中心建设进程中, 财务顾问公司的确扮演着重要角色, 这是近年来财务共享中心建设的主要战略选择。

3.6 地址选择规划

3.6.1 地址选择分析。财务共享中心的建造可从成本、环境、人力资源、基础设施等四个角度进行全面的考虑和评价,

最终选定其选址。环境要素包括政策优惠、政治环境、发展能力、城市竞争力、总部是否在总部或分公司等; 人才资源要素包括人才专业技能、当地教育水平、服务水平、人员流动性、教育与培训有效性等; 人才要素主要包含人才专业技能、当地教育水平、服务水平、人员流动性、教育与培训有效性等; 基本要素主要包含电信质量、自然环境、交通便利、房产价格等。本论文以上海市 Q 为案例, 子公司设在上海, 武汉, 济南^[6]。

3.6.2 地址选择。在对选择的城市进行运营成本、环境、人力资源、基础设施等因素的分析后, 进行综合评估。从现实出发, 各个备选城市都有自己的优缺点, 所以在选址时要进行全面的评估。而共享中心的位置也不是一成不变的, 会根据企业的经营状况和外部环境而改变。从前面的例子来看, 武汉的教育资源非常丰富, 劳动力成本也比较低廉, 可以作为一个共享中心的选址。

3.7 内部组织规划

3.7.1 内部组织分析。内部的组织计划包括以下两个方面: ①内部组织定位。财务共享中心的内部机构设置主要有: 财务共享中心和财务部平行, 财务共享中心到财务部。财务会计在行政层次上与财务部是同一层次的, 会计在行政层面上属于财务部。两者的共同之处在于: 财务共享中心负责会计, 而集团总部及各会员单位则负责财务管理, 以适应企业会计与企业会计分开的趋势。在管理层级、实施力度、内控强度、管理效果等方面存在差异。②内部组织划分。财务共享中心的内部机构划分主要有按区域、职能和混合三种方式。在这些分类中, 使用最多的是按照职能进行分类。按职能划分的组织结构见图1。



图1 内部组织结构按职能划分图

3.7.2 内部组织选择。企业财务共享中心的内部机构的选取要根据企业的实际情况来确定, 而企业的组织定位与组织结构关系到企业的管理层, 其选择的合理性将直接关系到财务共享的执行结果。在组织结构上, 与财务部并行的规划中财务共享中心是一个相对独立的机构, 它更容易进行管理上的调整和改革。而“下设于财务处”的计划, 将财务共享中心划归财务部, 更有利于执行各种会计政策, 并进行整体的协调。在企业内部组织结构的划分上, 因其具有显著的优势, 所以被广泛地采用。

4 结束语

企业财务共享中心的建设要结合公司的经营目的和现实情况, 选择合适的策略, 并在实施过程中实施, 使财务共享的价值得到最大程度的发挥, 从而在财务上更好地保证企业的健康发展。我认为, 随着公司对财务共享价值的认识不断加深, 财务共享的应用也会越来越广泛, 对财务共享的建设策略也会越来越深入。

参考文献:

[1] 顾全根. 企业财务共享中心建设中内部组织和人员配备规划研究[J]. 商业会计, 2018 (24): 41-43.
[2] 燕纪华. 企业财务共享服务中心构建与运行分析[D]. 山东大学, 2018.
[3] 李灵. 企业“财务共享中心”的构建及发展对策分析[J]. 现代经济信息, 2018 (22): 33-34.