

# 财务共享服务中心工作的实施与人才队伍建设

张 桓

(天津职业大学经济与管理学院, 天津 300400)

**摘要:** 财务共享服务中心的工作应该与管理会计一起开展, 实施资金池管理、银企直联和税企直联。财务共享服务中心应配置四种不同类型的财务人员, 做好岗位设置与人员轮岗, 做好人才梯队建设。

**关键词:** 财务共享; 资金池; 银企直联; 税企直联; 人才队伍

## 一、与管理会计一并实施财务共享服务

财务共享服务能够实现业财融合和业财衔接, 最终达到服务和管控的目的。而管理会计岗位在一些企业的实践中叫业务会计, 它们是服务于业务的、链接业务和财务的, 因此财务共享服务与管理会计在提升企业价值实践中殊途同归, 财务共享服务是搭建管理会计体系的基础支撑, 管理会计是实施财务共享服务的最终目的。财务共享服务与管理会计的实施路径可能不完全一样, 但是它们的目的都是为了企业价值的提升。财务共享服务与管理会计融为一体, 共同实施, 能够真正促进业财融合, 提升业财一体化水平, 使得业务端从实践上及内心真正接受财务共享服务与管控。业务人员通常来说都是比较排斥财务和会计的, 他们可能认为, 财务和会计特别是会计, 经常为业务设置障碍, 故意阻碍业务的推行。通过管理会计推进财务共享服务, 使得业务人员看到, 财务是为业务服务的, 从而他们在心理和实践上就能接受财务共享服务。财务共享服务与管理会计的一并实施有三种模式, 即资金池管理、银企直联和税企直联。

### (一) 资金池管理

资金池, 是指属于同一家企业集团的一个或多个成员单位的货币资金集中到一个真实的主账户中, 主账户通常由集团总部控制, 成员单位用款时需要从主账户获取资金对外支付。一个集团企业通常有多个子公司, 过去的传统做法是, 各个子公司都是独立的法人单位, 各自分别在银行开设结算账户, 各自使用自己的资金, 各子公司可能在产品和业务上有往来, 但在资金上往往“互不通气”, 自己筹资和投资, 很少出现各子公司之间资金的拆借。通过设立资金池后, 各子公司不被允许在银行开设真正独立的结算账户, 由集团统一开设一个大的银行账户, 各子公司的资金收入和资金支出均由集团统筹调度, 统一收取和支付, 从而实现调剂余缺, 以丰补歉, 资金不足的单位可以按市场利率向资金充足单位借用资金。在传统资金使用模式下, 各子公司为了保持生产经营的正常进行都会保有一定的资金存量, 通过设立资金池, 整个企业集团只需保持一个最低的资金存量即可, 从而减少了集团

整体资金需求总额, 使得资金调剂使用灵活, 减少资金占用, 减少利息支出等融资费用。资金池通过统筹管控全集团的资金, 进而加强资金管理, 充分发挥资金效用。

### (二) 银企直联

银企直联, 是通过互联网或专线连接的方式, 使企业的财务系统与银行综合业务系统实现对接, 企业无需专门登录网上银行, 就可以利用自身财务系统自主完成对其银行账户, 包括分(子)公司银行账户的查询、转账、资金归集、信息下载等功能, 并在财务系统中自动登记账务信息, 免去了以往财务系统、网银系统两次指令录入的过程。在传统的业务模式下, 企业需要登记银行存款日记账, 定期取得银行对账单, 挑选对账资金, 实际上做了两遍工作。银行对账单实际上是银行记的“日记账”, 银企直联后, 可以直接把银行这块业务下载下来, 自动生成企业的银行存款日记账, “对方科目”需要根据业务选择相应的会计科目即可, 进而形成银行存款日记账, 对“对方科目”进行归集就可形成相应的明细账, 从而省去了传统的编制“银行存款余额调节表”的工作。从实践上看, 企业通过直接调取银行信息, 银企直联能够提高工作效率, 确保财务系统与银行综合业务系统账户信息的一致性; 而且能够实时反映账户资金变化状况, 便于企业财务监控和决策; 通过企业与银行互动联接, 实现资金划转和归集, 提高资金利用效率; 减少财务人员手工操作环节, 降低差错率, 提高工作效率。银企直联如果和企业内部资金支付系统对接, 在控制资金支付环节会起到很大的管控作用, 这对业务来说是一把“双刃剑”, 一方面有益于业务端回收资金和支付资金, 业务人员会感觉很方便; 另一方面, 无形之中也对业务端实施了控制资金的流转。

### (三) 税企直联

税企直联, 是通过互联网或专线连接的方式, 使企业的财务系统或税务系统与国家税务业务系统实现对接, 自主完成企业的各项税务业务处理, 包括纳税申报、税款缴纳、发票开具、发票收取与认证、税负分析与风险预警、纳税筹划等。税企直联能提高工作效率, 确保了财务系统或税务系统与国家税务业务系统信息的一致性; 而且确保税务信息的真实, 特别是可以彻底杜绝假发票等顽疾, 税企直联最终的理想状态是企业不收取、不开具纸质发票, 即企业开电子发票时链接国家税务业务系统, 通过系统开具发票。企业也不接受供应商纸质发票, 供应商的发票也是通过国家税务业务系统开出, 供应商只要能开出企业的税号, 企业就能自动接受, 这种模式就可彻底杜绝假发票, 从理论上方便

了业务和财务,业务人员不用再关注发票的开具、收取和辨别真假,客观上也杜绝了意图通过假发票获取不当利益的行为。税企直联提高了税务信息传递及时性,减少发票传递等未达时间;现在可以网上纳税申报,而在税企直联后甚至不用申报,因为企业的信息适时在国家税务业务系统中体现和流转,业务信息一生成,税务端就自动接受。税企直联能够自主分析企业税负并及时预警可能出现的税收风险,这对税务人员来说是一个莫大的利好,最终有利于税收工作的开展,也有利于财务共享服务中心财务工作的开展。

关于银企直联和税企直联,企业应该掌握“尚方宝剑”,如财政部出台的《企业会计信息化工作规范》规定,企业应该根据实际情况,开展本企业信息系统与银行、供应商、客户等外部单位信息系统的互联,实现外部交易信息的集中自动处理;企业会计信息系统与业务系统的一体化。如果通过财务共享服务中心推行了企业与客户、供应商信息直联,企业的业务开展就会非常方便与顺利,最终有利于财务共享服务中心工作的开展。如果供应商或客户都是信息开放或互联,企业与他们的对账就不会有任何问题。

## 二、恰当配置不同类型的财务人员与队伍建设

### (一) 财务人员分类与配置

一个企业集团实施财务共享服务以后,应当对财务人员进行恰当分类。理论界和实务界通常把实施财务共享服务的企业集团的财务人员分成四类:共享财务、业务财务、战略财务和专家财务。共享财务就是最基础的财务会计,主要在共享服务中心从事基础的会计核算工作;业务财务指深入业务一线、沉淀在业务单元,将财务知识运用于各种不同类型的业务,使业务和财务相结合,发挥财务对业务的支撑作用的财务人员,类似于传统的管理会计,在业务一线将业务和财务结合、衔接和贯通;战略财务是在集团总部从事财务决策支持的人员,他们实施的工作是财务管理,为领导决策提供财务支持;专家财务,指的是财务领域的“业务”专家,如税务专家、资金管理专家、筹资管理专家等。企业集团虽然实施了财务共享服务,但每个单位也需要一些从事财务管理、财务决策和财务支持的人员,这就是业务单元的专家财务。集团公司应根据集团的业务情况、人员情况、组织机构情况,配置相适应的、不同类型的财务人员,在财务共享服务体系下开展财务工作,就能相对地游刃有余,各方面人才都能发挥其应有的作用和力量,都能为企业创造价值。

### (二) 做好岗位设置和人员轮岗

做好岗位设置并制订岗位说明书,因事设岗,每个财务人员都应具备与其岗位相适应的工作技能与素质,通过岗位说明书描述出岗位的具体要求,要按流程或业务设置岗位,无论是财务岗位或业务岗位,也无论是否实施财务共享服务,都应按此原则设置岗位。同时要设置主辅岗(AB岗),即针对一个岗位,要有

两个人能够同时从事该项工作,可以指定其中一人为主岗,另一人为辅岗。这样当主岗出差或休假时,辅岗能够顺利地接替主岗的工作。实际工作中可让每位共享服务中心的财务人员身兼数职,其中有一个主岗,其余为辅岗,这样就不会造成资源的浪费。同时因为财务共享服务中心的“服务”性质,相当于是一个窗口,每一个岗位不能因为某个人不在岗而导致业务中断,设置主辅岗能有效解决这个问题。财务共享服务中心要做好人员轮岗,其意义有两点,一是为了培养人才,财务共享服务中心最大的特点是“一个萝卜一个坑”,就像流水线上的工人一样,一个财务人员可能一年就从事某一项单一的工作,长期以往对财务人员的个人成长是极为不利的,通过定期轮岗,使得每个人能够从事不同的岗位并综合成长。二是为了防范舞弊,财务是关键岗位,也是高危岗位,如果一个人一个岗位上长期从事某一项具体工作,所有的流程他都了如指掌,他一个人负责该怎么样从上一个环节接受信息,把相关信息加工成本环节的“工件”,并传递到下一步,“常在河边走,哪有不湿鞋”,应该做好防范舞弊的准备,建立相应的机制,通过制度去防范个别人的舞弊,可以对员工实施强制休假。

### (三) 做好人才梯队建设

做好人才梯队建设,一个是年龄的人才梯队,财务共享服务中心的人才队伍一定要有“老、中、青”相结合,发挥老员工“传、帮、带”的作用,尽管财务工作日新月异,但工作经验是靠工作积累下来的。二是职务晋升的人才梯队,要搭好科员、副主任科员、主任科员等不同职级的人才梯队,一个企业人员众多,不可能每个人都当“科长”或“处长”,但是可以让资历老、业绩突出的员工享受“科长”或“处长”级待遇,使得新员工入职后会看到以后的发展前景,只要工作满相应年限并具备相应条件就能得到晋升,这对个人成长和企业的发展均是有利的,个人有奔头,企业整体价值就会提升,他们之间是相辅相成的,员工的工作从狭义上说是为了实现个人的价值,企业应该设置相应的机制,使每个员工通过实现自己的价值达到企业的价值创造。

## 参考文献:

- [1] 戈建梅. 大型企业集团财务共享中心建设 [J]. 财会学习, 2020 (27): 11-12.
- [2] 尤文辉. 财务共享服务中心的构建——以某房地产企业为例 [J]. 行政事业资产与财务, 2020 (17): 115-116.
- [3] 渠海燕. 探索集团公司财务管理共享服务模式 [J]. 中小企业管理与科技 (中旬刊), 2020 (9): 82-83.