

财务共享服务中心的定位及其信息化系统的建立

张 桓

(天津职业大学经济与管理学院 天津 300400)

摘要: 财务共享服务中心应定位于服务于财务和业务,对财务和业务进行管控,寓管控于服务。财务共享服务中心应该建立集团统一、业财一体的信息化系统,做好业财衔接、业财融合。

关键词: 财务共享服务;定位;信息化系统

一、合理定位财务共享服务

随着“大智移云”技术的发展,越来越多的集团企业都建立了财务共享服务中心,集团所属分公司、子公司及其他基层单位的财务工作都集中于共享服务中心,为保证该共享中心财务工作的正常开展,首先要对该共享中心进行合理定位,明确其职责范围,才能保证该共享中心的正常运转,与集团企业的组成部分和谐共处。

(一) 财务共享服务中心的定位首先是服务于财务

财务共享服务中心的出现,是由于企业日常的生产经营活动具有可重复性,业务的发生本身需要遵循一定的流程,在集团企业各个组成单位分散进行财务核算的前提下,每个单位都需设置相应的财会机构并配置相应的财务人员,各单位财务人员的日常工作可能“单调而又繁琐”。集团财务共享服务中心设立后,该集团所属各单位不再设置相应的会计机构和人员,各单位的财务核算工作集中于该共享中心,从而可以减少各单位的财务工作负担,有利于各单位节省成本,减少支出。各单位只有看到实施财务共享服务确实能提高他们自身的经济效益,才不会对实施财务共享服务产生抵制心理,进而和集团密切配合,这样才能真正推动财务共享服务中心工作的开展。

(二) 财务共享服务中心的定位也要服务于业务

现在很多企业都在逐步实行业财融合,其目的之一是财务服务于业务,打通业务和财务之间的链条,实现企业运行过程中财务和业务的一体化。业务驱动财务,财务取业务的信息和凭证,自动生成财务信息,这在客观上减少了业务端人员的财务工作量。例如,传统的出入库凭证出库单、入库单等,需要一式多联,各联有不同的用途,在业财融合之后,通过共享服务中心,业务人员只需要完成自身的业务工作即可,可省去相关单据其他联次的工作,从而减少了业务人员的财务工作量,推动财务共享服务中心就会受到业务人员的欢迎,进而推动财务共享服务中心工作的开展。

(三) 财务共享服务中心还应定位于对业务和财务的管控

财务共享服务中心通过优化整合资源,在全集团公司统一实行财务共享,由于流程标准化,客观上或无形中起到了管控作用,

这分为两个层次,一个是管控业务,另一个是管控财务。由于所有的业务由财务共享服务中心统一操作,避免了各业务单元人为因素的干扰,从而实现了从服务到管控的转变。从公司层面来讲,如果管控做得好,就会认识到财务共享服务中心的作用,就愿意推行财务共享服务。从管控业务的角度来看,既然是业财融合,财务信息直接由业务信息生成,避免了业务对财务的人为调整,也避免了财务对业务的调整。有的时候业务人员出于其本身的目的,可能会从业务端做出一些不一定符合流程或业务规则或财务规则的操作,会引起业务信息或财务信息的扭曲,与实际情况不符。通过财务共享服务中心统一的流程操作,上述那些人为的调整就可以避免。另一方面,财务人员由于个人私利,或出于公司对外披露信息或考核方面的压力,或由于财务规则的约束,为了客观上符合财务规则,对实际业务的一些不符点和不太合理的地方,可能会进行调整。在财务共享服务中心体系下,标准化的流程也可避免财务对业务的调整,进而达到管控的目的。由此,财务共享服务中心既服务于业务和财务,又管控业务和财务,实现了寓管控于服务的目的和效果,推行起来就会受到整个管理层、决策层的欢迎,公司层面就愿意往下推行财务共享服务。因此,实施财务共享服务,做好财务工作,这是最初的出发点,在设立财务共享服务时,就要做好服务和管控。

在实务中,上述的管控与服务必须要融为一体,通过不断磨合,最终要让客户感受不到管控,感受到的只是业务顺理成章地在财务共享服务体系下的有序运行,不知不觉中按照标准流程操作,这实际上是一个意识、思维的不断规范的过程,最终实现对财务共享服务自然而然的“享受”,进而从总体上提升公司价值。

二、建立集团统一、业财一体的信息化系统

(一) 集团使用一套统一的管理软件

财务管理、会计核算作为管理软件的一个组成部分,业务端操作完成,财务信息当即生成,打消业务与财务的隔阂。传统的会计电算化、财务信息化软件,都是和业务环节软件脱节的,生产系统、营销系统、采购系统等有各自的管理软件,各个系统生成各自的信息,财务要想核算生产、销售和采购,都需要财务人员取得单据或数字化信息,然后录入到财务信息化软件或电算化软件,这样实际上割裂了财务与业务。如果想要开展好财务共享服务,所使用的软件必须是管理软件,该软件要打通采购、生产、销售,一直到财务的众多环节,使这些管理活动(包括财务核算和管理)在一套管理软件中“一气呵成”,不存在采购、生产和

销售等环节的脱节。全集团要采用一套软件,不需要数据转换,不同业务单元信息无障碍沟通和传递。在子公司、分公司众多的企业集团中,在推广财务共享服务的过程中或之前,要定好位,打好基础,要求各个业务单元、子公司和分公司使用一套管理软件,可充分借鉴现在市场上流行的 ERP 软件,推行企业自身的集团一套软件。集团要使用统一的一套软件,不需要数据转换,不同业务环节信息传递流畅,各模块应该统一,不能各自为政,形成信息孤岛。

(二) 做好业财衔接、业财融合

业财衔接,做到更多的财务结果由业务直接驱动;业财融合,要淡化会计,业务原始凭证即为会计记账凭证。过去总是把会计或财务与业务割裂开来,业务发生后,要么取得要么填制原始凭证,相当于把业务翻译成会计。推广财务共享服务后,业务与财务共享一套流程。推广业财衔接和业财融合是为了做好财务工作,因为所有的生产经营活动、投融资活动、战略决策的结果,最终都要通过财务来体现,从财务本位主义来讲,业财衔接与业财融合是为了财务信息的披露,在强调业财衔接和业财融合时,企业要拿出一些“尚方宝剑”,如《财务通则》,明确要求企业应该结合经营特点,优化业务流程,建立财务与业务一体化的信息处理系统,逐步实现业务和财务相关信息的一次性处理和实时共享,企业应该创造条件,实现统筹企业资源计划,全面整合和规范财务和业务流程,对企业物流、资金流和信息流进行一体化管理和集成运作。又如《企业会计信息化工作规范》《财政部关于全面推进管理会计工作体系指导意见》《管理会计基本指引》等都对业财融合有相关的要求。

(三) 将各项业务标准、财务标准及流程制度嵌入信息系统

信息化是一个很强大的工具,用信息系统来处理业务和会计,手工操作的时候,实际是比照法规、制度、标准和流程来实施的。信息化以后,就可以把这些内容镶嵌到信息系统中,使得每次运用起来能够“信手拈来”,从信息化系统中“拿过来就用”,同时也是对财务和业务人员的一个信息化管控要求,因为这些内容镶嵌到信息化系统中后,业务人员利用信息化操作业务时,自然地就会受它们的控制和约束,使他们自己不能够进行调整,不能随便做业务,不能够偏离标准和流程,是一种管理控制。从总体上来说,可以从信息化系统中嵌入或建立知识库、法规库、制度库、标准库、流程库和网站链接(如财政部网站、国家税务总局网站、中国标准化委员会官网等),从而规范业务端,或者是为业务端人员学习、掌握和运用这些内容提供方便,最终实现执行一个业务,即将基本的信息录入到信息系统,后续的一些在过去需要手工核算、计算和操作的业务在信息系统就自动生成。

(四) 流程单据电子化

过去的各项业务(包括财务和业务)都有大量的纸质单据,现在信息系统是一个电子化的系统,过去的纸质单据都变成了

电子化单据,实现了流程单据电子化,推广无纸办公,更有利于信息传递,客观上提高了效率。电子化单据减少造假机会。在信息化系统中要设置好电子化单据,一次生成,不允许修改,如要修改,需有授权,跟传统的纸质单据有根本的不同,因为纸质单据虽然可以一次完成,但单据的内容不一定与客观情况相符,而电子化单据,如我们日常使用的手机 App 是根据业务自动生成的,没有相关业务,信息就不能生成,只有业务发生,才会形成相关的物流和信息流,最终在财务端采集相关信息,形成财务流。同时电子单据能够减少会计档案归档环节,节约成本。前几年国家对会计档案管理办法进行了修订,允许电子档案的存在,现在甚至允许电子发票的存在,从全国整体来看,如果会计凭证和会计档案都取消纸质形式而采用电子形式,节省的成本将以亿元计。

(五) 系统平衡业务量

会计人员往往会出现一个问题,月末集中加班,生产经营这些业务平时也都在发生,企业的生产流程在绝大多数情况下,在一个月中是比较均衡地发生的,为什么会计人员月末集中加班呢?单据传递的原因,也可能是会计人员的拖延、懒散所造成的。在财务共享服务模式下,集团是使用一套统一的管理软件,该软件实际上就是一套业务流程软件,只要业务发生,就要进入管理软件系统,系统就起到了平衡业务量的作用。业务发生后,必须进入系统,不能系统去倒追业务,不允许业务发生若干天后才录入系统,必须在线上实时和物流保持一致,不能出现前松后紧的情况,这是通过信息化系统才能实现的平衡,财务人员全月工作量实现均衡,更有利于财务工作的开展,有利于业务人员和财务人员的配合,如业务人员可能会反映,报销需要时间,请款和付款可能有积压,这都是业务量不平衡导致的,所以信息化系统一定要起到平衡业务量的作用,这样既有利于财务共享服务中心财务工作的开展,也有利于业务工作的开展。

建立集团统一、业财一体的信息化系统最根本的结果是,业务端不需要专门为财务提供信息,财务端不需要额外进行会计处理,这样达到了财务共享服务中心统管整个集团业务的效果。

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.