

M 信息集团财务共享服务中心的架构与成效

张 桓

(天津职业大学经济与管理学院, 天津 300400)

摘要: M 信息集团构建“一级架构、三个层次”的财务共享服务中心和“六个一”的财务管理体系, 实现了“财务共享——业财一体”的协同机制。其财务共享模式具有以下特点: 支撑集团、省、地市三级共享模式, 职能切换灵活; 强调“内外协同”, 提升服务效率; 高价值流程与 IT 融合, 全面提升管理能力; 会计档案电子化, 为财务共享奠定有力基础; “财务共享”与“价值管理”双驱动, 打造复合型财务人才。同时 M 信息集团推动面向价值管理的财务和内部控制转型。

关键词: 财务共享; 业财一体; 价值管理

财务共享包括实体物理位置的共享和系统的共享, M 信息集团实施的是系统的共享, 而不是物理地点上财务人员的集中, 其最大特点是利用信息化推进业财一体。该信息集团把建设财务共享服务中心与业财融合归并为一个项目, 打造“一个集团一副面孔”的信息化财务共享暨业财一体化架构, 并打通一级架构的大 ERP 系统, 实现管理一体化、规则标准化、流程规划化、核算自动化, 从而提升整体运营效率、增强风险管控以及支撑业务决策。

一、财务共享模式架构

M 信息集团在财务共享服务中心模式的建立上走出了一条具有自身特色的信息化道路, 即以技术创新推动管理创新, 通过全集团集中的高度智能化管理信息系统建设, 尽一切可能用“系统行为”替代管理过程中的“人工行为”, 采取自动化流水作业的方式提高“会计工厂”整体运营效率, 并逐步演进为“财务共享——业财一体”的模式。该信息集团财务共享模式架构主要包括以下内容。

(一) 一级架构, 三个层次

1. 业务管理系统

即所有业务全过程在业务系统运行, 并将财务控制规则与核算规则嵌入系统流程, 从而实现过程控制和自动核算。

2. 业财协同系统

可与业务系统无缝对接, 支撑财务人员来自前端业务的经营结果进行加工、审核等管理过程, 并在关键环节打通与外部合作伙伴的链接, 实现信息的互联互通。

3. 财务管理系统

可支撑财务核算与财务管控两大职能。这里的财务管理系统是单纯的管理, 脱离了核算, 因为核算实际上已经不复存在, 业务发生后, 财务凭证和财务信息就自动生成, 业务流、信息流和财务流一致, 现在的财务管理是根据这“三流一致”的前提, 进行财务管控, 提升企业价值。

(二) “六个一”财务管理体系

该信息集团建立财务共享服务中心后, 实现了全集团“一套会计政策、一套核算规则、一套会计科目、一套风险控制体系、一本账和一套表”。其中, 该信息集团的会计手册中详细规定了“一

套会计政策、一套核算规则、一套会计科目”的具体内容; 该信息集团使用“一套风险控制体系”来管理该集团的业务和财务, 在该体系下, 业务的发生本身就是在嵌入信息规则下的前提下来控制的, 财务只是一个审核和确认的过程, 而不是业务发生了, 财务才去控制; 该信息集团采用“一本账”, 即一套财务核算账及业务管理系统账, 它们是相辅相成的, 这里的“一本账”和通常所说的“内外账”不是同一个概念; 该信息集团采用“一套表”, 即一套报表汇总体系, 整个信息集团的报表汇总和合并只需通过“一点”(即点击相关按钮)就可以实现, 不需要多方的人工调整和编制合并报表等。

(三) “财务共享——业财一体”的协同机制

该信息集团实现了全业务协同, 财务核算与业务一体化协同, 财务管控与业务过程协同, 风险控制与业务过程协同, 预算与核算协同。同时该信息集团充分平衡集团统一管理要求与省分公司个性化需求的特点, 分专业适时、分步进行职能上收, 在推行财务共享服务中心建设的过程中, 并不是一刀切, 而是按专业、地域逐步推行, 条件成熟时再统一进行财务职能共享。财务共享服务中心的建设, 要求流程统一或流程标准化, 但不是唯一的要求, 流程要适合业务现状, 各分公司由于业务性质和特点不同, 它们的流程是允许存在差异的。同时该信息集团总部可以对全集团业务做到“一点看全”“一点看清”“一点看透”, 做到控制与分析的层层细化。

二、M 信息集团财务共享模式特点

(一) 支撑集团、省、地市三级共享模式, 职能切换灵活

1. 标准化管理要素

该信息集团将可标准化的管理要素统一上收至集团, 并固化于系统之中, 为全集团共享。

2. 差异化管理层级

按照不同业务维度分类, 为同一职能设计不同处理流程, 并考虑模式之间切换方式。流程统一但不唯一, 相同业务允许有不同的流程来处理, 这是现实工作和生产经营所允许的, 也是客观存在的, 这更有利于价值链的流转和价值提升。

3. 属地化流程设计

在业务流程设计时不但考虑了标准化处理模式, 也允许存在部分属地化差异。一旦某一核算单元的属地化业务流程满足标准化要求, 便切换至标准化模式, 完成职能上收, 这再次体现了建立财务共享服务中心是分阶段、分步骤逐步完成的。

(二) 强调“内外协同”, 提升服务效率

1. 内部业财协同

业务和财务一体化, 业务驱动财务。

2. 外部门户协同

比如企业和供应商或客户传统的对账方式, 都是通过手工进

行,如函证、打电话等方式;门户协同,指的供应商或客户的对账系统和企业自身的对账系统在一个大的信息链、价值链或产业链上,或者是一个大的ERP系统上同时运行,可以互相调用数据,这就是ERP的根本用途,ERP就是解决的价值链上下游的业务联结,现实生活中的“银企直联”“税企直联”“金税X期”等都是外部门户协同的实际体现。

(三) 高价值流程与IT融合,全面提升管理能力

虽然该信息集团打造了集团统一的财务共享服务中心,但统一的信息系统是一个大的概念,里面还有具体的业务环节,比如税务管理系统、资金管理系统、审计管理系统和全成本评价系统等,各系统分工协作,共同提升企业价值。

(四) 会计档案电子化,为财务共享奠定有力基础

该信息集团的会计凭证实行在线归档,线下不再打印分装,不仅大大节约了管理成本,也为“凭证归档”这一职能的上收提供了可能。由此,所有财务核算职能均可纳入省级分公司或集团的共享服务范围,也标志着信息集团财务管理能力上升到了一个新的高度。

(五) “财务共享”与“价值管理”双驱动,打造复合型财务人才

该信息集团通过财务共享中心的建设,实现了从“财务核算”向“价值管理”转型,促使财务人员掌握价值管理的方法,并将其推至业务前端,深入理解业务过程,剖析企业价值,并提出改善与优化措施。在财务共享模式下,财务人员的工作不单纯是核算,而是深入理解业务过程,该信息集团建议财务人员在走上财务工作岗位之前,一定要到所在单位的前端业务,如生产车间、业务线上,采用实习的方式锻炼一至两年,从而了解产品的生成过程和业务的操作流程,然后再去推行财务管理和价值管理,才能真正把价值管理和业务运作结合在一起,能够和业务达成伙伴关系,真正解决业务问题,正如华为公司总裁任正非先生所言,“让听到炮火的人员去指挥战斗”,财务人员虽然不用指挥战斗,但应该“上前线”,“听听炮火”,搞清楚“怎么打,往哪里打”,这样价值管理才有方向和路线。

三、推动面向价值管理的财务转型

该信息集团财务共享体系的搭建,不仅支持了公司财务核算模式和管理模式的变化,提升了财务核算的效率和财务报表的质量,同时也促进了企业管理其他方面的优化与升级,主要体现在以下三方面:

(一) 业财一本账、集团一套装

整个信息集团所有的实体单位及全业务过程,都能在大的ERP系统中处理,数据能够自动汇总为一本账、一张表,并可进行全业务展现和多维度分析,有利地还原了经营活动的本来面貌,全面实现经营与管理的透明化。一本账,不仅仅是财务账,还包含所有业务凭证及相关的业务单据信息的汇总,体现了全核算实体、全核算业务、全交易明细、全经营活动数据的统一规则控制以及集中的数据管理。一套装,即一张表,不仅仅指财务报表,还包括其他管理类报表,体现在集团多层级、多主体数据合并,

全方位的数据分析、统一口径的报表和分析数据,财务和业务的一体化管理等特点。

(二) 面向价值管理的财务转型

价值管理是精细化管理的一种体现,是财务管理发展的必然趋势,在这个过程中,信息化又成了助推转型的有力工具,随着该集团信息化能力的不断提升,已经建成的系统具备了开展价值管理的基础条件。目前该集团试点建设的价值管理系统搭建了企业价值链管理框架和价值管理系统,具体包含:收入增长系统、增量资源配置系统、存量资源利用系统、风险管控系统和客户感知系统,这些系统经过层层分解,形成了公司的价值地图,该系统与大ERP系统无缝衔接,自动获取数据,并进行实时数据分析和信息分析,对于财务人员而言,从事价值管理工作意味着转型为业务的伙伴,利用价值分析工具发现问题和解决问题,并提出改善建议,使得财务与业务的关系更加紧密,形成了良性的有机整体。

(三) 内部控制转型

内部控制不管是过去、现在,还是未来,都是对企业风险控制的一个过程载体,但是内部控制要求落地难是大多数企业面临的问题,尤其是对于采用了财务共享中心的企业来说,财务人员,特别是共享中心的财务人员,他们一般都远离业务,远距离、跨区域的财务处理模式更加挑战了内部控制的落地。该集团在设计大ERP系统之初,就融合了企业内部控制管理思想,把制度和规则融入流程,嵌入到系统当中,通过在系统中各流程间的控制,切实把内控制度落到实处,公司的内部控制发生了相应的变化,体现为两点:

第一,监控对象从“个人行为”转化为“IT风险”,由于内部控制的规则与要求已转化为可执行的系统程序、系统流程,绝大部分人工行为已经被系统规则和流程所替代,因此监控对象已从个人行为转化为系统的内嵌规则、内嵌流程和内嵌授权等方面的配置以及系统执行结果的监控等方面;

第二,监控重点从“微观层面”转化为“宏观层面”,实施财务共享之前,内部控制强调在业务环节的控制,这些微观层面的因素在实行财务共享之后,已经集中于IT系统的“一点”操作进行管控,因此管理层的工作重点已经转移为内部控制规则的整体优化、管控效率和内部控制环境的改善等宏观层面的内容。

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.

作者简介: 张桓,男,硕士研究生学历,硕士学位,供职于天津职业大学,讲师,中国注册会计师(非执业)。