

基于“任务池核算”的财务共享服务中心流程优化研究

江河 韩子怡

(同济大学浙江学院 浙江 嘉兴 314051)

【摘要】随着市场经济的发展,传统的财务信息管理已无法满足企业需求,在大数据、5G 通讯的背景下,新兴技术为企业财务共享服务模式的优化提供了有力的支持,第三方供应商在合理利用高新技术优化财务共享服务中心时可以更多地结合用户企业的发展现状。本文就现有企业共享服务中心存在的流程管理不到位,绩效管理落后问题提出“任务池核算”优化方案,以期财务共享服务中心流程优化提供一定的参考。

【关键词】财务共享; 流程优化; 企业绩效; 管理会计

引言

财务共享服务中心作为数字化转型的重要工具,在企业业务拓展和财务职能转变的过程中起到了不可忽视的作用。伴随着经济全球化和智能化的兴起,财务共享服务中心在不断的更新中完成了与大数据、云计算等新兴技术的融合,需要企业建立起相关的配套设施,进一步优化传统的组织架构、人员配置和 workflows,确保有效发挥财务共享服务中心的作用。新兴技术的迅速发展使财务共享服务中心更具科学性和先进性的同时,也导致了财务共享平台流程固化的问题。僵化的财务共享流程将使得员工工作积极性降低、财务共享服务中心内部各单元的人员严重流失。若能通过流程再造建立科学的绩效考核制度,对工作人员进行合理、高效的管理,不仅能提高企业资源利用率还将大大提升财务共享服务中心的服务质量。基于此,本文在已有的理论研究基础上,以财务共享服务中心的工作流程和绩效考核制度为研究对象,明确现有财务共享服务下工作流程与人员绩效考核制度的优势与不足,就存在的问题进行有效的改进,以期为新时期背景下的财务共享服务中心提供建设性的优化方案。

1 文献综述

财务共享服务概念最早产生于上个世纪 80 年代,是共享服务在财务体系的具体应用。经过不断的发展,财务共享服务中心逐渐应用于全球各行各业,国内外学者对财务共享服务的研究也变得全面深入,研究方向涉及共享服务的理论基础、组织架构模型、运行管理模式以及在具体案例中的实施效果等。

早在 1996 年,著名学者 Connell^[1]就对财务共享服务作出了定义,他认为财务共享是帮助企业降低管理成本、提高服务品质的服务机构。Bergeron^[2](2003)则认为共享服务中心应该在企业中作为一个独立的组织单元存在,具有关注企业内部业务单元、以降低成本为动力的特点。到了 2005 年,中兴通讯建立了中国第一家财务共享服务中心,自那之后财务共享服务便在中国迅速发展。张庆龙、黄国成^[3](2012)提出,财务共享服务将企业各个单元的重复业务集中到财务共享服务中心进行处理,通过流程再造、资源整合帮助企业降低成本、提高效率、保持长久竞争优势。

财务共享服务模式的传播对企业财务变革产生了深远的影响,童辰琛、历妍^[4](2018)认为实行财务共享服务模式要求企业把实现企业利益最大化作为最终目标将其内部的业务处理流程、组织结构框架和人员分配管理模式标准化、专业化、规模化,为辐射区域内的所有企业分支提供统一职能的服务。

随着企业集团的发展和市场的改变,财务共享服务技术面临着优化和升级。胡嘉等^[5](2015)认为,财务共享服务中心能够利用云计算实现资金等财务数据的云端存储,

保障财务数据不被泄露,最大程度地对财务风险进行预防及规避。张敏济、白沂^[6](2016)则认为将智能云存储和财务共享的有机结合既能够提高财务自动化程度,又可以提升财务服务品质。李佳宁^[7](2021)在研究 RPA 技术对财务共享服务中心流程的优化时提出实现企业利益最大化需要企业在规划共享服务时把组织定位、技术系统和流程管理等作为思考的重要标准,第三方软件商则需要结合企业财务管理现状和实际需求,合理利用新技术帮助企业把共享服务中心的基本目的融入到实践当中,促进企业管理整体的智能化升级。

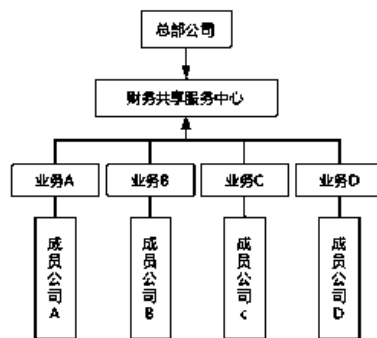


图 1 财务共享服务中心组织架构

2 财务共享服务现状介绍

2.1 组织架构与服务流程

2.1.1 组织结构框架

财务共享服务中心内部的组织结构一般会根据市场大环境的变化和企业自身战略目标进行设置。但通常来说,企业在设置财务共享服务中心时都会包括总部公司业务财务、子公司业务财务和财务共享服务中心这三个内部组织。

2.1.2 财务流程管理框架

财务共享服务中心是在传统财会部门的基础上建立起来的。传统财务流程只能被看作财务业务的一种处理方式,财务人员业务财务的处理具有很大的能动性,工作方式灵活但业务处理效率也相对较低。财务共享服务的实施抓住了财务业务处理的关键节点,根据一定的标准对工作流程和流程进行整合改造,规范了处理过程。

2.1.3 信息系统框架

财务共享服务中心的信息系统建设需要进行长期系统的规划,其中最基础的信息系统包括会计核算系统、影像扫描系统、电子报销系统和银企直联系统,在此基础上,不同的企业可以根据业务的不同对信息系统进行增减。信息系统将不同的部门串联在一起,促进了企业内部上下游信息的互联互通。

财务共享服务的信息系统发展有两个重大的时间点。最初建立信息系统是为了帮助企业降低成本,集中管理业务,在信息技术的改革下传统财务管理问题被暴露出来,财务共

享服务中心的作用未能得到最大限度的发挥。目前，财务共享服务的第二次迭代到来，如何实现业财融合是这一阶段需要解决的主要问题。

2.1.4 人员管理框架

财务共享服务中心根据业务纳入的范围和业务事项的具体分配，一般可以分为三层组织架构：

第一层级为财务共享服务中心中负责基础工作的员工。这部分员工主要从事的是难度低，重复性高的工作。他们按照中心负责人的管理和分配，在基础流程上按照规范进行操作，在实际操作过程中需要注意提高工作效率并降低错误率。

第二层级为财务共享服务中心中管理层级的高级管理人员，主要从事的是管理决策和技术支撑方面的问题，这部分人员具备较高的业务能力和素质，可以独立对所属的业务板块负责，具备一定的分析管理和风险应对能力。

第三层级为财务共享服务中心负责人，这部分的人员只占财务共享服务中心的一小部分。他们负责监督和管理财务共享服务中心，从全局把握各个部门，组织协调整个中心全面系统有序地开展工作，具备丰富的工作经验、较强的综合分析能力以及重大风险判断能力。

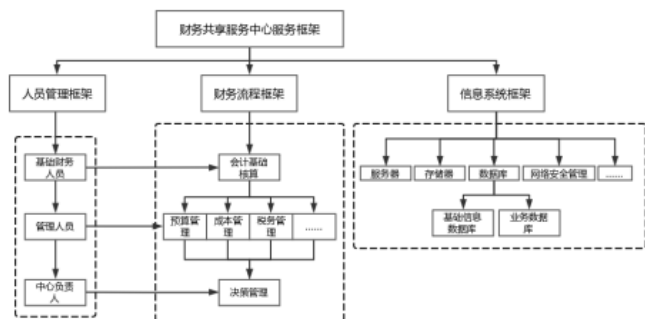


图 2 财务共享服务中心人员管理框架

2.2 难题与阻力分析

2.2.1 流程固化严重，难以培养人才

整合改造后的财务共享服务中心在提高业务处理效率的同时也带来了流程的固化。流程再造作为财务共享服务机制建立的基础，包括了岗位职责、流程管理、绩效考核等方面的内容，然而大多数企业只着眼于其中的关键环节——流程管理，却忽视了员工对财务共享服务模式的理解。经年累月地对某一个环节进行重复操作将导致员工对业务流程环节非常精通，在处理常规业务时效率会明显提高。但由于缺乏对业务流程全面的认识和相关经验，员工将难以在工作中提高自己，缺乏全局战略思维和相应的业务处理能力，不利于企业进行管理人才的储备。固化的业务处理程序甚可能在出现难以处理问题时形成由于工作压力等因素造成的舞弊。

2.2.2 业务模式和流程复杂，流程管理制度执行不到位

随着信息技术的发展，第三方供应商提供的财务共享服务中心逐渐能够满足各行各业的企业进行复杂的业务处理。但是企业在运用财务共享服务系统时，大多只利用其获取了初步的利益并没有将自身业务模式和处理流程与之相结合，共享服务浮于表面，流程管理成为了形式。冗余的业务流程和不明晰的管理流程无法及时为财务共享服务中心员工提供分析和管理工作所需数据，导致各个业务单元之间的动态信息传递时间参差不齐，造成财务信息价值的流失。长期下去财务分析管理职能被弱化，将难以发挥共享服务的核心优势。

2.2.3 绩效考核目标不明确，考核指标不健全

财务共享服务中心作为集团中的重要职能部门，它在引

入企业后，企业层面的管理模式却没有发生改变。传统的绩效考核指标在评价业务人员时过于死板、僵化，既没有结合非财务指标（例如员工满意度、产品投诉率等），也没有充分了解数据背后的原因。企业管理层做出的片面的绩效评价很显然不能满足财务共享服务中心的要求，最终导致员工满意度下降，工作动力不足，难以建立有效的财务共享服务体系。

3 基于“任务池核算”的财务共享服务中心流程优化

3.1 基于“任务池核算”的财务共享服务中心优化思路

“任务池核算”模式是以健全绩效考核制度，梳理业务流程为目标提出的优化方案。其优化思路如下：

3.1.1 梳理财务共享服务中心的处理流程，完善项目衔接

“任务池核算”模式分为前后端两部分模块，前端有业务识别、影像扫描等帮助处理基础业务的功能。业务识别需要企业根据经营的业务输入具体信息，包括但不限于业务基本信息和一些专业技术词汇的解释。该环节通过把握各部门之间的交接环节，优化项目衔接过程中的识别方式，促进业务单元之间的信息互通，提高业务完成的准确率和完整性。影像扫描功能的设置则方便员工从个人端口上传类似于出差报销凭证等的基础信息，减少财务人员在基础业务上花费的精力。

后端处理体系分为汇总、分配环节。这一环节利用前端的识别信息对业务进行分配，增强了业务流程的精准性和可操作性，起到梳理业务内容，明确业务流程，减少业务积压的目的。待业务经过流程处理完毕后，业务元数据和处理信息将重新流入任务池，以便日后提取和查看。

两步走的模式使业务内容对于员工来说不会过于分散，进一步明确岗位职责和操作流程。

3.1.2 分组管理明确职责，全程监督

任务池模式将财务共享服务中心部门的员工按工作性质进行分组（组内的分职情况如图3所示）并在此基础上增加了管理监督系统，对工作小组成员的工作时间、处理效率等信息进行全程记录。

业务到达相关负责的工作组成员后，组内的员工将在财务共享服务中心的流程中完成自己负责的工作内容。每一项业务都会经过信息系统的初步筛查，每一环节的员工也会对上一环节进行监督和检查。若环节出错，出错业务将被提请返回至出错环节再处理，有关环节员工的操作失误则被管理系统记录。任务池模式业务处理信息一个工作日一更新，业务所在环节小组成员在选择下班前将已处理业务信息提交至任务池。有关负责人可以在任务池中查看业务的动态情况和员工的操作信息。

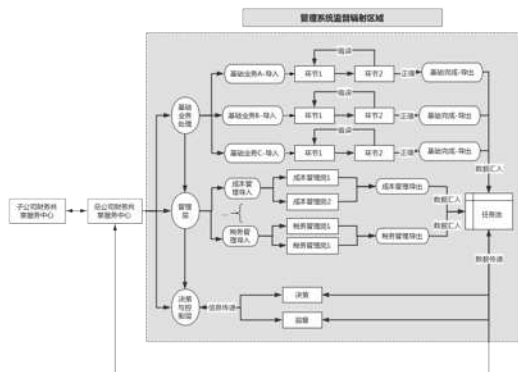


图 3 “任务池”模式下的财务共享服务中心员工分组

任务池模式在财务共享服务中心内部按业务内容将员工进行划分,财务共享服务内部的基础类工作可以根据公司的安排,定期进行业务的变换,即实行轮岗制度。这样做是为了让基础财务人员有接触不同财务业务的机会。学习并掌握不同的财务技能,有助于员工的职业发展,明确自己的职业发展道路。另一方面,轮岗制度的设立可以有效减少工作流程固化带来的负面效应,减少财务人员的流失。当然轮岗制度仅适用于基础类工作员工,对于处管理岗位的人员一般不会经常变动工作,基本每两年调整一次。

3.1.3 帮助汇总和处理数据信息

“任务池”模式下的信息系统存在于每一位员工的操作端口,将各部门的业务数据及时反馈至任务池系统中,企业各职能部门可以根据自己自己分管的业务及时提取业务信息、数据信息,避免出现由于信息的不对称或交流不及时影响财务共享服务中心的运行效率。员工操作端口的信息系统收集的则是每一位员工的操作信息,包括工作时间,业务滞留时间等数据,帮助管理层明确业务指标没有完成等影响绩效事件的原因,更加全面地评估每一位员工的能力。企业管理层从任务池系统中提取更加全面科学的分析数据,有助于帮助提高管理层的决策能力和风险防控能力。

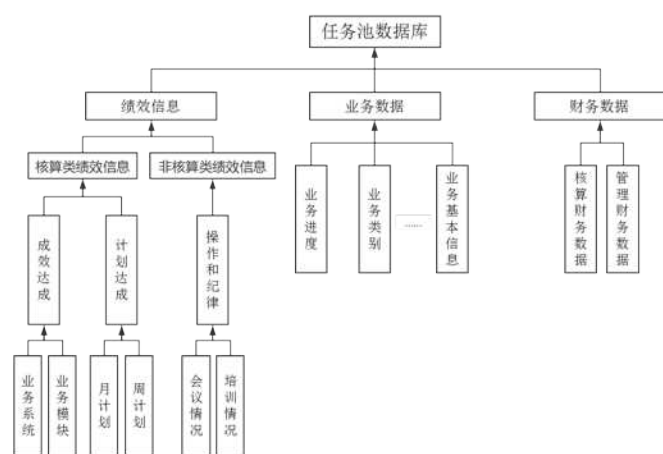


图4 “任务池”数据库的数据来源

3.2 财务共享服务中心流程优化效果

3.2.1 建立健全共享服务生态,提供更优质的服务

完善后的信息资源系统分布在员工处理工作的重要节点,支持各类员工的日常工作,帮助各分支实现产销联动;收集整理员工工作信息完善绩效考核机制。最后,相应岗位的人员被授予与职责相匹配的系统用户权限,比如管理人员可以自主获取各类项目信息,进一步优化了信息传递。

总的来说“任务池核算”模式对业务流程进行的梳理将有关流程管理的相关制度、办法内嵌到了工作流程中,从企业总体层面建立健全了共享服务生态,为每一位员工提供更加高效、优质的服务。

3.2.2 帮助完善绩效考核制度,提高员工工作能力

(1) 考核指标项目具体,针对性强

财务共享服务中心中各个岗位工作人员的技能需求侧重有所差异,在“任务池核算”系统里管理层人员可以得到不同环节上员工数据统计分析结果,更加科学的根据财务部门职责特点以及财务人员的工作有针对性地建立绩效考核体系。在实际运行中与岗位职责的考核指标相结合能有效提升绩效。

(2) 考核标准多样,考核方法客观

“任务池核算”系统中,可供参考的员工考核信息主要有三个方面:成效达成情况;计划达成情况;操作和纪律。基于此建立的绩效考核制度,增强了考核标准的多元性,最终的考核结果将由管理层统一从各方面评定考量,保证了考核工作的公平公正,最大限度地坚持了考核的客观性和透明性。

(3) 跟踪与沟通

对员工进行绩效考核不是为了得出一个数字结果,而应当作为一个考核的节点,及时的沟通应当贯穿考核全过程。任务池中记录的员工工作信息反馈了该员工某一阶段工作中存在的问题,管理层应当根据信息数据对员工的工作情况进行全面的了解并针对员工存在的问题与困难提供有效的指导意见和帮助,帮助企业建设专业人才队伍,做好人才储备。

4 保障措施

企业考虑在原有财务共享服务中心的基础上嵌入任务池核算管理模式需要强大的信息技术,可以借此契机调整制定实现企业战略目标的最优流程。在实际操作过程中,任务池核算管理模式的嵌入,会受到系统和外部环境因素的影响,企业可以考虑辅以下保障措施:

4.1 创造条件

在项目实施前做好各级管理层和各部门涉及人员的准备工作,目的是为了取得管理层的认同,为实施变革创造条件。

4.2 结合实际

在流程和识别系统的设计上需要结合企业的实际业务场景,在客观分析的基础上对流程进行及时的修改,逐步优化流程设计。确定了企业对于财务共享服务中心制度建设的目标后,流程和制度的制定都应围绕该目标展开,便于后续在实际情况中的实施和解释。

4.3 先行试点

为了使优化后的流程系统更好地与企业实际业务适配,在完成优化后可以选择企业中有代表性的业务作为试点。实施过程中,要及时收集数据、总结问题,通过实际产生的问题进一步推进优化流程,为系统的全面推广提供可靠依据和支撑。

4.4 财务共享服务中心人员岗位调整和转型

任务池模式下数据的更新与流程的精简,对原财务共享服务中心的财务人员提出了更高的要求。由于岗位精简,职能综合性增强,企业需要一批了解信息系统、精通流程操作的管理会计信息化人才,可以选择为一部分优秀人员提供交流和培训的机会,体现企业对员工的责任与担当的同时通过规范化业务处理提高企业绩效。

参考文献:

- [1]Connell R. Learning to share [J].Journal of Business Strategy, 1996(2).
- [2]Bergeron B. Essentials of Shared Services[M]. New York: John Wiley&SonsInc.2003. 41.
- [3]张庆龙. 创新业务领域服务企业集团财务共享[J]. 中国注册会计师, 2012(1): 86-87.
- [4]童辰琛, 历妍. 财务共享服务模式创新研究——中国联通财务共享服务实践[J]. 会计之友, 2018(03): 102.

作者简介:

江河(2000.11-)女,汉族,籍贯:浙江省杭州市,职称:无,本科在读,研究方向:财务共享。

韩子怡(2000.12-)女,汉族,籍贯:甘肃天水,职称:无,本科在读 研究方向:绩效管理。