

财务共享模式下风险管理问题研究

冯思远 赵晓铃

西安邮电大学 陕西西安 710000

摘要: 信息化时代, 企业的经营管理也需要面对着产业结构重组、商业模式转变、管理理念的变革等一系挑战, 对于财务管理而言, 大数据、云计算、物联网等技术的发展促进了财务管理智能化水平的提升, 而财务共享模式就是信息技术发展的产物。共享服务中心集中处理分散于各地的会计核算业务, 通过流程优化、标准化设计更高效的完成各种财务核算业务。文章就针对财务共享模式的风险管理问题进行探讨。

关键词: 财务共享模式; 风险管理; 财务管理

Research on the Risk Management Problems under the Financial Sharing Mode

Siyuan Feng, Xiaoling Zhao

Xi'an University of Posts and Telecommunications, Xi'an, Shaanxi 710061

Abstract: Information age, the enterprise management also need to face the industrial structure restructuring, business model transformation, management concept of a challenge, for financial management, big data, cloud computing, the development of the Internet of things technology to promote the financial management level, and financial sharing mode is the product of the development of information technology. The shared service center centrally deals with the accounting business scattered around the country, and completes various financial accounting businesses more efficiently through process optimization and standardized design. This paper discusses the risk management of financial sharing mode.

Keywords: Financial sharing mode; Risk management; Financial management

一、企业财务共享的动因

企业实施财务共享的动因主要来自于两个方面, 一个是包括行业发展、市场竞争、竞争对手应用财务共享的状况等外部因素, 一个是企业自身发展过程中的内在因素, 下面主要分析企业实施财务共享的内部动因, 主要包括以下几个方面:

首先, 降低人力资源成本, 财务共享模式可以通过标准的财务流程降低财务部门的人力资源成本, 并且不会影响财务部门的能力。在传统的财务管理模式中, 企业集团所设置的各个子公司都需要设置财务部门, 不仅导致资源浪费, 且工作效率、工作效果也不尽人意, 而财务共享模式可以通过共享平台实现共享财务管理, 不仅可以减少人力资源投入, 而且提高了企业财务工作的整体效率。其次, 提高了企业集团的财务动作效率。财务共享模式下采用标准化的财务流程, 企业集团的各个部门、子公司均通过共享平台进行财务处理, 一个财务人员可以负责多家子公司的账务工作, 不仅可以保证财务处理过程的专业化程

度, 而且缩短了业务发生到账务处理的时间, 提升了资金使用效率。再次, 提升信息沟通效率。财务共享模式下, 相关的财务工作都需要通过一个财务共享平台来完成, 而财务共享平台的功能不仅限于集中处理财务工作, 还可以作为公司内部人员沟通的工具, 通过财务共享平台, 企业集团管理者与员工、总部员工与子公司员工等均可以实现实时的信息共享, 大大提高了相关信息沟通的效率。最后, 强化财务风险管控效果。财务共享模式下会计核算标准是统一的, 资金账户也统一上收, 集团总部可以实现资金的集中管理, 大大提高了资金的安全性及使用效率, 且共享财务模式下会计处理的灵活性更高, 每项业务专人管理, 有效规避财务风险。

二、风险管理的基本内容及方法

风险管理的基本流程包括风险识别、风险评价、风险防范等三个环节, 每个环节都有对应的管理方法:

(一) 风险识别

风险识别是风险管理的基础, 只有准确识别风险才能

在后续有效防范风险。风险识别环节可召集相关人员参与风险分析会议，分析风险来源，并确定影响风险的关键因子，再针对所识别到的风险确定可能会用到的风险管理技术及方法。常用的风险识别方法包括专家判断法、德尔菲法、核查表法等几种，所谓专家判断法是指组织财务管理领域的专家、学者组成专家团队，包括项目经理、财务经理等，由专业人士对财务风险进行分析，借助其专业的经验明确项目活动中的风险因子。德尔菲法也是风险识别中常用的方法，具体应用过程中先组织经验丰富的财务管理领域的专家学者识别风险，再设置问卷调查表，问卷调查表要能够覆盖到整个财务共享模式实施过程中的所有危险因子，以匿名的方式收集专家意见，再将有差异性的结果重新匿名反馈至各专家处，如此往复，直到得到统一风险识别结果。核查表法主要是总结风险管理经验及案例，罗列类似风险事件的危险源，从而快速、直观地识别风险，相比前两种方法，核查表法受主观因素影响较大，因为财务共享模式下财务管理风险涉及环节多、内容复杂，因此应用核查表法进行风险识别的结果可能会存在较大偏差。

（二）风险评价

完成风险识别后需要进一步量化风险，再根据风险的影响程度制定预防方法，风险评价过程中要判断发生风险的概率及可能的后果，再对风险进行综合评价的基础上提出规避策略。常用的风险评价方法包括以下几种：首先层次分析法，该方法主要将复杂的问题拆解成目标层、子目标层、准则层三个层面，根据求解判断矩阵特征向量计算各层级因素的权重，再通过加权平均法计算出各方案对总目标的优先权重，确定最优方案。决策树法主要是分解造成事件本身的内部环境及外部环境，不断细分各类风险因素发生的几率、产生的后果等，再由决策者做出最终判断，是一种集体群策方法。最后，模糊综合评价法，该方法主要利用模糊数学的概念用一个概率公式将具有多种属性的事项表示出来，单体认识导致的不确定影响通过群体智慧消除，最终得到一个相对精准的定量分析结果。财务共享模式下的风险管理应用模糊综合主价法，主要分析财务共享的流程结构，判断风险的影响范围及影响程度，最终得到各因子的评价得分，形成项目风险的模糊评价模型，最终根据风险影响排序制定风险规避策略。

（三）风险控制

针对风险因素进行风险评价得出结果后，针对高风险因子需要采用科学的方法降低风险隐患，最终实现风险控制。常用的风险控制方法包括以下几种：首先，规避风险，可以采用主动放弃或者对项目流程进行优化等方法，

消除风险，或者减少发生风险的机率，以减少项目损失；其次，减轻风险，即实时跟踪风险的进展状态，在恰当的时机及时采取有效措施降低风险；其三，预防风险，即分析以往风险管理的经验，提前预测风险的发展趋势，在发生风险前及时采取有效的控制手段，避免风险发生；其四，保留风险，财务管理过程中有部分风险是客观存在的、无法消除的，此时就可以采用保留风险的方式，承担风险发生的后果，这也属于财务对策的范围；最后，转移风险，即通过合理、合法的手段将风险转嫁给其它项目参与者，比如购买第三方保险，以消除自身的风险因素。

三、基于财务共享模式的风险管理策略

为更好的说明财务共享模式下风险管理的策略，本研究以某集团为例进行分析。该集团属于制造企业，以机械装备的研发、生产为主营业务，主要产品包括起重机械、挖掘器械、混凝土机械、筑路机械以及其它的工程辅助设备。该集团于2003年上市，2018年实现营收620亿元；随着经济全球化的发展，该集团实施了费用共享，迈出了财务共享改革的第一步，而在财务共享过程中，虽然标准化的管理流程提高了财务工作的效率，通过整合信息提升了集团的信息质量及效率，做到了事前控制，然而在财务共享实施过程中，财务组织架构做出调整，再加之信息系统的不断升级，也带来了一系列的问题，针对这些问题该集团采用了科学的风险管理措施。

（一）风险识别

本研究采用专家判断法及德尔菲法分析该集团实施财务共享服务后的一些风险问题，比如该集团的财务人员对于财务共享模式的一般流程还不够熟悉，业务部门与财务部门的融合还存在业财标准不统一、业务部门对于业财融合的积极性相对较差。企业员工还不适应网上填单申报的在线报销方式，导致报销项目滞后等。实际分析过程中先整理出财务共享的主要风险，再汇总次结果得到风险因子清单，再采用专家判断法进一步识别、甄别风险因素，最后采用德尔菲法确定该集团的风险项目。具体风险识别结果如下：

一是战略规划风险，财务共享服务中心选址要考虑战略规划、成本收益、当地相关的法律法规政策等综合因素，但是该集团在选址时仅将财务共享中心与总部的关系作为选址依据而确定建设于一个三线城市，这就导致对优秀人才缺乏吸引力，不利于财务共享服务中心后续的发展。此外，前期投资及后续运行维护管理过程中投入大量资金，短时间内很难收回投资；集团管理者对财务共享的实施效果急于求成，对集团现有信息化水平、财务核算基础等条件了解不足，目标定位模式选择与企业战略发展需要不

符，共享模式与集团的特点不匹配，这些均属于战略规划层面的风险。二是组织结构风险，实施财务共享会导致组织结构发生一系列变化，从而影响到集团的经营决策、工作制度等，具体风险包括集团经营决策风险、业务与财务部门融合深度不足的风险、制度制定不合的风险、上下级单位协调性不良的风险以及服务水平协议不合理的风险等等。三是流程变革风险，该集团财务共享前各子公司独立核算，财务流程有重复，财务共享后这些流程需要进行整合、优化，这个过程就可能会出现流程设计不合理的风险，新旧流程衔接不够顺畅，新流程执行不够，导致新的财务流程有流于形式的风险，此外流程变革可能会导致审批节点过多而影响申请的时效性，降低工作效率。四是人员变革风险。实施财务共享模式会导致财务部门发生重大的人力资源结构变革，基础性的核算及出纳人员需要面临着转岗的问题，这就导致财务人员可能会对变革产生抵触心理，且财务共享模式下财务流程更加规范、标准，每个财务人员只需负责一个固定的环节即可，工作性质单一可能会影响财务人员的工作积极性，降低财务人员对数据的敏感度；且财务共享通过信息平台进行信息交换，远程沟通无形中增加了人员之间沟通不畅的风险。五是信息系统风险，信息技术是实施财务共享的重要前提，原有财务系统与新财务共享平台的对接如果不顺畅，就会导致信息系统稳定性不好的问题，且信息系统的集成与整合能力不足，或者信息系统设计不合理，会导致共享数据丢失或者泄露。

（二）风险评价

本研究识别了该集团实施财务共享模式的五大类风险，分析不同风险类别与风险后果的相关性可知：

首先，战略规划风险，该风险主要包括初始投资过大、前期评估准备不足等，财务共享需要建设新的信息系统，重新配置人力资源，因此离不开大量的资金支持，而前期评估准备不充分会直接影响到财务工作效率，因此这两项风险类型会直接影响到财务工作的效率。选址风险与人才流失具有较弱的相关性，可能会直接影响到人才的发展。其次，组织结构风险包括流程再造及工作制度的完善等，这类风险会导致企业人才流失，降低财务工作效率，因为新的财务流程会降低员工的适应度，新员工对执行新制度积极性不高，很大程度上影响其工作效率，甚至会导致人才流失。其三，流程

变革会增加审批节点，新旧流程的衔接不顺畅，这些因素也会影响财务工作的效率。其四，人员变革的风险类型包括财务人员对新流程产生抵触心理，降低财务人员的工作积极性及对数据的敏感度，这些风险因素不仅会降低财务工作的效率，而且会导致人才流失。其五，信息系统风险主要是前期投资过大，系统维护升级成本过高，可能会导致信息系统应用效率下降，甚至增加管理成本。

（三）风险控制

针对上述不同的风险，可以采取下列控制防范措施：

首先，战略规划风险。集团公司高层要从意识上高度重视实施财务共享模式的风险管理，给予财务共享服务中心更多的管理权限，强化各个部门、分公司的风险意识，形成上下联动机制。稳步发展财务共享，创新服务形式，财务共享的服务对象不仅限于本集团内的子公司、分支机构，还可以服务于其它企业，为其它企业提供会计信息化建设方案等，不仅可以增加企业收益，而且可以发掘潜在的合作伙伴。其次，组织结构风险。针对组织结构变革导致的一系列风险，集团要结合自身的发展现状及特点，明确组织定位，重新划分、调整企业组织结构，加强组织运行效率，提高各级部门的协同能力。其三，流程变革风险。针对流程变革存在的风险，要进一步保证新旧流程的顺畅衔接，针对财务共享流程优化后审批节点增多的问题，可以增加代理审批人，保证提高申请的审批效率。进一步提高流程执行能力，成立专门的流程管理小组，实时追踪财务共享的服务效果，椰针对运营数据进行实时监控，及时发现流程运行中存在的问题。

参考文献：

- [1]何瑛,周访,李娇. 中国企业集团实施财务共享服务有效性的实证研究——来自2014-2018年的经验数据[J]. 经济与管理研究, 2020, (08): 57-65. 信息系统风险防范对策
- [2]张瑞君,陈虎,张永冀. 企业集团财务共享服务的流程再造关键因素研究——基于中兴通讯集团管理实践[J]. 会计研究, 2020, (07): 57-64+96.
- [3]王武勤. 中央企业财务共享服务中心建设的实践与探索[J]. 中国总会计师, 2019, (11): 136-137.
- [4]李立,盖国风. 财务共享服务中心模式实施的可行性及影响因素分析[J]. 中国市场, 2021, (52): 66-67.