

# 企业财务共享服务中心运营风险及优化方案

李沛彦 李天芳\*

陕西理工大学

DOI:10.12238/ej.v7i5.1542

**[摘要]** 随着科技的发展和进步,越来越多先进的技术如雨后春笋般层出不穷:大数据、人工智能、移动互联网、云计算等技术相互交融,造就了如今的“大智移云”时代。企业的业务也变得越来越复杂化、多元化,其发展更是离不开财务管理,高质量的财务管理才能促进企业的持续发展,如果一个企业想在财务管理中有所建树,运用财务共享服务中心已是必然途径。基于此,本文首先介绍了财务共享服务中心的产生背景以及企业建设财务共享服务中心的意义,其次指出了目前我国企业在运用财务共享服务中心普遍遇到的风险,最后提出了相对应的优化方案。

**[关键词]** 财务管理; 财务共享服务; 风险优化

**中图分类号:** F253.7 **文献标识码:** A

## Enterprise Finance Shared Service Center Operation Risks and Optimization Solutions

Peiyan Li Tianfang Li\*

Shaanxi University of Technology

**[Abstract]** With the development and progress of science and technology, more and more advanced technologies such as the emergence of endless: big data, artificial intelligence, mobile Internet, cloud computing and other technologies are intertwined to create today's "big wisdom to move the cloud" era. Enterprise business has become more and more complex, diversified, its development is inseparable from the financial management, high-quality financial management in order to promote the sustainable development of enterprises, if an enterprise wants to make progress in financial management, the use of financial shared service centers has been the inevitable way. Based on this, this paper firstly introduces the background of the financial shared service center and the significance of the enterprise construction of financial shared service center, and secondly points out that at present China's enterprises in the use of financial shared service center generally encountered risks, and finally puts forward the corresponding optimization program.

**[Key words]** financial management; financial shared services; risk optimization

### 1 财务共享中心产生的背景

近年来随着我国经济的不断发展,企业间的竞争也在不断地加大,这也就导致企业的生存压力和发展势头受到了严重影响,企业为了更好地推动自身的经济发展,也在不断地进行改变,比如:追求多元化发展、增大业务量、扩大业务规模等等以迎合市场需求。但同时改变的还有会计业务核算的复杂化、企业业务类型的多样化、内部控制难度加大,这些问题也就为企业寻求创新埋下了伏笔,为了提升内部控制水平、提高会计核算效率、降低企业经营成本,同时在有关部门的领导下,越来越多的大中型企业开始应用财务共享服务,财务共享服务被称为财务的“工业化革命”<sup>[1]</sup>,不仅企业可以通过此提高其市场竞争力、管理水平以及经济收益,管理人员也会从中获得有价值的参考信息,为企业的发展提出更有建设性的意见,财务共享中心

的产生为企业实现高质量发展打下了坚实基础。

### 2 建设财务共享中心意义

#### 2.1 降低企业财务成本

财务共享既是财务实务发展的主流方向,也是财务学术研究的热点问题<sup>[2]</sup>。财务共享服务中心是企业集中式管理模式在财务管理上的一次创新实践,旨在解决大型企业集团及跨国公司在财务转型中出现的重复劳动和效率不高的瓶颈问题<sup>[3]</sup>,对于许多下设多个分公司或子公司的大型企业来说,在建设财务共享中心之前,本年的资金使用情况往往是根据上一年度的收支情况来决定,并根据企业往年的资金预算与经营情况作出相应的规划。而当企业面临突发情况或计划之外的情况时,实际使用资金和计划使用资金出现了较大的偏离,就无法将资金及时准确的分配到所需要的部门。而且子公司在建立财务部门时,

由于财政资源较为分散,资金不容易被合理使用,这就导致耗费大量资源,企业母公司管理难度也很大。

### 2.2有利于促进财务管理转型

现如今,信息时代高速化发展,使用财务共享服务系统可以大大增强企业间各部门的联系,让部门之间的协调性大大增加,从而也能够减少他们之间存在的问题。在传统的财务模式中,财务管理需要耗费大量的人力物力,这就导致耗费许多不该耗费的资源,不仅如此,在人工作业的部分还有工作的效率和工作质量的问题。而财务共享服务中心建立的最初目的是有效解决企业规模不断扩大所引发的管控难题<sup>[4]</sup>。

而企业为了自身经济发展,就必须加快转型,通过财务共享模式就能够有效促进企业财务管理转型,从而促使企业的风控度越来越健全。财务共享服务会把比较基础的会计业务从企业中分离出来,将其集中处理,并要求财务人员分开配置在企业战略管理中,就是为了提高效率,让其可以自由选择执行战略任务或者进行财务分析。此外,在做财务工作时,可直接借鉴各业务的原始会计凭证,同时,企业在实施财务管理的过程中可以省略核算环节,提高了部门的运作效率。

## 3 目前运用财务共享中心普遍遇到的风险

### 3.1组织层级方面风险

想要合理运用企业财务共享服务系统就必须调整原有的组织架构,首先就必须保证各岗各职明确其具体职责,企业应当重新规定财务人员的职责,否则将会面临:组织管理制度不完善、组织管理不协调、人员分工不明确等新情况,这样不仅不会提高工作效率,反而会让企业出现更多的问题。

从组织管理制度方面来说,如果由于财务共享服务中心的定位不明确,就会导致子公司财务部门与共享服务中心不清楚其隶属关系,从而服务水平依然不稳定。

从管理层的组织管理方面来说,一些刚建立财务共享服务中心的大型企业,因其成立时间较短,导致管理层都对其不够重视,进而影响到财务共享服务中心与其他部门沟通比较困难,对财务处理质量产生了较为不好的影响,内部管理的效率也会一直处于较低水平。

从企业人员分工方面来说,如果个人如果责任划分的不够明确,就会出现相互推卸责任的问题,不利于工作的开展,财务共享服务中心也没有发挥出其真正的作用。

### 3.2人员变革方面风险

在实施财务共享服务模式后,对企业来说是一次重大的变革,无论是对企业还是对员工来说,这种模式都会打破原有的传统财务思维,尤其是对于专业技能一般的财务人员来说,他的工作内容将会被财务共享服务系统所替代,而留下的财务人员在面对新的环境、新的财务模式,难免也会有所不适,共享的建设推广和集中作业释放出大量的基础核算人员去从事更加有价值的财务工作<sup>[5]</sup>。

在企业实施财务共享服务模式后,根据其特点,财务人员的工作也将变得越来越精细,他们的日常工作也将变成一些简单、

重复的业务,这就导致了财务人员的工作单一、枯燥,同时也带来一些新问题:比如财务人员只关注自己有关的任务,而对其他模块的任务了解的很少,这样很有可能带来财务模块与模块间联系不紧密甚至脱节的情况出现。而对财务人员来说,流水线式的操作并无技术难度,又无法提高他们的个人能力,所以很容易产生怠慢情绪,导致工作的积极性不高,影响工作效率。

### 3.3信息管理方面风险

信息技术既为财务共享的实施提供了技术支持,同时又增加了财务共享服务的信息技术风险<sup>[6]</sup>。企业在运用财务共享服务模式下,就必然会将多个财务系统的端口与其相连接,比如一站式网点客户端、SOA系统等,如果系统瘫痪或者被破坏,将会对企业造成巨大的经济损失,企业信息若被不法分子盗窃,也会对企业产生恶劣的影响。

因为财务共享服务的各个系统之间所需要的接口过多,这就导致发生故障的概率也在等比例上升,这种故障的发生财务工作人员很难修复,不得不寻求专业修理人员的帮助,这将会导致企业的某些业务无法及时办理,降低工作效率。

而对于一些未加密的数据信息,在流转审批的过程中存在着泄露的风险,这些信息若被一些有心之人利用,从中获取出某种发展趋势,进而将信息流入市场,将会让竞争对手了解自己的商业机密,在市场中将会处于劣势。

## 4 针对财务共享中心普遍遇到的风险提出的优化措施

### 4.1组织层级方面

科学划分和确定组织模式是构建财务共享服务中心的前提<sup>[7]</sup>。作为新兴的财务技术,财务共享服务中心与其他子公司财务部门应该如何协调关系是至关重要的问题,财务共享服务中心不仅要确立工作流程和人员分工,还要明确组织架构的方向,如此才能更好的实现企业的需求,针对组织层级面对的风险,企业要做到:

第一,要促进机构设置的合理性,明确财务共享服务中心的地位,将会提高资源配置的效率。企业可以将基础的会计业务通过财务共享服务中心集中起来,财务部主要负责预算编制、报销稽核、绩效评估等业务,经过组织结构重组之后,财务共享服务中心定位应高于子公司财务部门,与母公司的财务公司处于平等地位,此后的财务共享服务中心要对企业的业务数据是否真实进行判断,并需要与企业领导主动进行沟通。

第二,企业运用财务共享服务的过程中将会涉及到企业的各个部门,所以管理层如何协调将变得十分重要,管理层对企业财务共享中心的重视程度将在一定程度上影响到财务共享服务中心的决策力度和工作效率。运用扁平化管理不仅可以极大的提高企业的工作效率,而且可以优化组织结构。财务共享服务中心可以直接由总经理分管,实现结构的扁平化,这样可以提高其在企业中的地位,还能够更好的获得管理层的支持,减轻财务共享服务中心的工作阻力。

第三,财务共享服务应划分工作小组,并制定出相关的责任

制度,工作任务分担到组内,由组长进行精细化分工,责任到人。各司其职的精细化作业不仅可以避免财务人员工作上遇到问题相互推诿,而且还可以极大的减少学习时间成本。

#### 4.2 人员变革方面

人员管理对财务共享服务中心的顺利运行起着至关重要的作用<sup>[8]</sup>。若想让财务共享服务中心高效运营,财务人员是至关重要的一环,在财务行业,有着特殊的执业规范,要求财务人员必须具备一定的从业经验和专业水平<sup>[9]</sup>。财务人员与企业的各个业务密不可分,在财务过程中对企业的控制点以及管理中的难点较为熟悉,财务人员在企业财务共享服务运营模式下如何继续发展提高自身能力对企业发展会产生很大影响,在充分发挥财务人员的基础上运用财务共享服务中心将会更高效。

财务共享服务模式最大的特点就是重复性强,工作内容比较单一,长此以往会导致财务人员对工作产生怠慢情绪,影响工作效率的同时也对员工的自身发展产生了不利影响。对此,企业需要制定岗位轮换制度,在上岗前可以让专业人员对其进行培训,让财务人员多方面多维度熟悉整个财务过程,同时通过积累实践经验提高员工的全面工作能力,保证财务模块与模块之间不会脱节,员工在熟悉各个业务模块后也可以结合自身优势以及职业规划去找到自己适合的岗位。加以完善企业的奖励机制,让工作内容变得丰富,可以极大减少因工作单一重复导致员工工作怠慢产生的风险。

#### 4.3 信息管理方面

对于先进的信息技术来说,其共性问题就是系统安全和信息泄露。在使用财务共享服务模式时,许多企业都会将系统外包,这也就导致了如果外包企业技术过硬则平台运营顺利,反之则会受到影响,因此企业可以加大资金投入,组建一支专项技术团队,培养属于自己的开发人员和维修人员,自己掌握核心技术,在系统出现故障时不需要过度依赖外包公司,这样既能节省自己的维修费用又能及时的处理问题,不会因为等待维修耽误任务进度,有效提高工作效率。

此外,在信息安全方面,企业可以引入系统风险的检测技术,定期检查系统的各个环节是否存在容易被攻击的漏洞,定期更换系统的硬件设施以及及时更新系统,财务共享服务中心内的信息都要备份保存,以避免信息不慎丢失所带来的影响。除了系统方面,在人员方面不仅要加强员工的保密意识还要建立一套完整的奖惩机制,对于一些恶意泄露公司机密或因重大过失导致公司受损的情况应严厉处罚,而因发现财务共享服务系统存

在漏洞或检举揭发他人恶意窃取企业信息的员工给予嘉奖。

## 5 结语

财务共享模式传入我国已有十几年的时间,目前学术界对于共享中心的研究还是集中于如何构建上,关于如何构建财务共享中心的研究已经比较丰富和完善,但是关于共享中心在建成之后如何有效的防范运营中潜在的风险的研究却不足。本文在梳理了许多相关文献的基础上,总结了目前运用财务共享中心的企业普遍遇到的风险,包括组织管理制度不完善、操作人员工作单一、枯燥、存在信息泄露等等一系列问题,并针对归纳出的问题提出相应的应对建议,如管理层应当重视财务共享中心发展、对财务人员建立相对应的轮岗机制、引入系统风险检测技术等措施来减少风险。

## [参考文献]

- [1]孙彦丛.财务云:从共享服务到财务数字化[J].财务与会计,2022,(09):20-25.
- [2]黎精明,曹泰舸.对财务共享若干重大基础理论问题的研究[J].财会月刊,2023,44(04):12-18.
- [3]柴晓星,郑济孝.中央企业财务共享服务中心建设研究[J].技术经济与管理研究,2020,(12):87-91.
- [4]姜一涵.财务共享服务中心建立与会计信息透明度提升[J].经济问题,2022,(10):120-129.
- [5]张慧.国投集团财务共享中心电子院板块分中心的建设与成效[J].财务与会计,2023,(18):76-77.
- [6]丁淑芹,李姿含.财务共享模式的内部审计研究——信息技术风险识别与应用视角[J].会计之友,2020,(20):15-20.
- [7]郭慧金.集团财务共享服务中心构建的案例研究[J].中国注册会计师,2021,(06):116-120.
- [8]杨寅,刘勤,黄虎等.智能财务共享服务中心运营管理研究[J].会计之友,2020,(19):143-147.
- [9]梁潇,刘雅荣.高校财务信息化建设:现状与建议[J].山西财经大学学报,2023,45(S1):52-54.

## 作者简介:

李沛彦(2000--),男,汉族,山西长治人,陕西理工大学经济管理与法学院会计专业硕士研究生,研究方向:财务经营与管理。

## 通讯作者:

李天芳(1976--),女,汉族,陕西汉中,博士,教授,陕西理工大学,研究方向:管理会计与应用。