

浅析集团公司财务共享中心的构建

许 鸿

重庆交通大学工程设计研究院有限公司，重庆

收稿日期：2023年2月13日；录用日期：2023年3月7日；发布日期：2023年3月22日

摘 要

财务共享服务是将集团公司内部各业务单元、各核算组织的某些具有相通性的功能集中加以处理，以提高劳动效率，降低成本，达到规模效应，它是企业集中式管理模式在财务管理上的最新应用。本文研究分析了当前大型集团公司的财务现状以及面临的诸多问题，明确提出了集团公司构建财务共享中心的原则、任务和总体设计思想，并在此基础上描绘构建集团公司财务共享中心主要业务标准化流程，进一步阐明构建财务共享中心的显著效果和对公司未来发展的影响，为集团企业构建财务共享中心和财务管理思想的转型升级，提供了有益的借鉴。

关键词

集团，财务共享，构建

On the Construction of Financial Sharing Center of Group Companies

Hong Xu

Chongqing Jiaotong University Engineering Design and Research Institute Co., Ltd, Chongqing

Received: Feb. 13th, 2023; accepted: Mar. 7th, 2023; published: Mar. 22nd, 2023

Abstract

Financial shared service is the latest application of enterprise centralized management model in financial management, which focuses on the processing of certain interconnected functions of various business units and accounting organizations within the group company to improve labor efficiency, reduce costs and achieve scale effect. This paper studies and analyzes the current financial situation and many problems faced by large group companies, clearly puts forward the

principles, tasks and overall design ideas of the group company's financial sharing center, and on this basis describes the main business standardization process of the group company's financial sharing center, and further clarifies the significant effect of the construction of the financial sharing center and its impact on the company's future development. It provides useful reference for group enterprises to build a financial sharing center and the transformation and upgrading of financial management ideas.

Keywords

Group, Financial Sharing, Structure

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

大型集团企业在财务管理方面，一般实行分权和集权相结合的模式，在会计处理、收支核算、业务报销、资金支付、财务报表编制、财务分析等具体业务上，由单个会计主体自行处理，而在投融资、资金集中、企业预算、绩效考核等业务上，则由集团层面集中管控。这种管理模式相对于财会职能实现状况并不理想，因为财务部门将主要时间都耗费于会计处理和核算等例行的基本业务上，并不断地重复处理公司日常经营管理等简单的琐事上，在公司战略推动、内部管理控制和经营支持等方面，无法有效实现为公司提供核心价值的职能。因此，集团公司需要一种新的财务集权管理模式来改变现存的不利状况，根据对比问题与共享经济优势，财务共享中心应该是一个最优选择。共享服务模式已被证实在降低成本、提高效率、优化信息和强化管控上效果显著，因而构建财务共享中心是集团公司的必由之路[1]。

2. 集团公司财务管理存在的普遍问题

在构建财务共享中心之前，大型集团公司财务管理通常存在人工成本膨胀、财务效率低下、财务核算虚化、财务信息质量不高、财务管理淡化、财务监控弱化等问题，需要一种新的财务集权管理模式来改变现存的不利状况，而财务共享中心正是一个较优的选择。

2.1. 人工成本膨胀，财务效率低下

大型集团公司通常采用分权式的财务管理，即在各个项目部、子分公司等各层级会计主体分别设置一套完整财务账套，在项目部岗位包括财务部长、会计和出纳，在子分公司岗位包括财务部长、资金管理、预算管理、决算管理、核算管理、财务分析等。各层级因岗设人，不同项目部之间工作量大小不一，从项目部到集团本部，财务运行效率低下，人员的不断增加，也造成人工成本不断增加。

财务人员大部分的时间和精力都耗费在交易处理和报表编制上，财务运行效率低下，无暇顾及其他能够提升组织整体绩效的工作。

2.2. 财务核算虚化，信息质量不高

大型集团公司有着众多的下属机构，项目部和子分公司都是独立的财务核算单位，但是各子分公司

及其项目部是执行以法人为单位的相关标准，每个子分公司其信息是不对称的，成为一个个信息孤岛，致使集团总部层面获得的财务信息质量难以得到保障[2]。财务人员处理业务，首先考虑的是项目部、子公司的各种利益关系，难免会出现反映的信息不完整、不充分、不真实的情况。独立核算的财务人员，尽管遵循的是统一的核算制度和规范，但是在一些具体事项的处理上，仍然会不统一、不规范。从财务核算的角度看，每个项目部财务核算单位都是独立的一本账，集团总部无法实时监控整个集团的财务状况，等到季度末财务报表汇编以后，很多数据信息已经成为昨日黄花。现行的分散或集中的财务管理模式，已经无法满足集团总部对财务信息的需求。

2.3. 财务管理淡化，掣肘财务转型

大型集团公司分散式为主的财务组织形式，削弱了集团层面对子公司和项目部的财务管理能力。同时集团所属子公司都是具有法人资格的独立法人企业，在人力、财力和物力等各种经济资源上有决定权，集团层面一般不直接干预其内部管理[3]。子公司和项目部的财务人员有相对的自主性和灵活性，下属单位在执行集团公司的办法制度时，难免会出现打折扣的现象。传统的财务管理和核算，日常交易处理占据了财务人员的大部分时间和精力，对于一个有众多财务人员的企业而言，如何摆脱繁琐的日常业务，实现财务管理的转型升级，一直都是亟待解决的事情。而集团公司现存的管理模式难以满足财务转型的需求，必须通过创新新的管理模式来改变现状。

3. 集团公司财务共享中心构建思路

3.1. 服务企业战略，重构财务体系

基于大型集团企业的特质，提升财务管控能力，构建财务共享中心，为企业发展战略提供保障。这势必要求财务管理进行变革，打造财务共享模式下的财务体系，在新型财务体系下，财务共享、财务监控、价值创造和决策支持将有机的联系起来，保障财务体系对企业战略发展的深度支持。

在集团公司成立财务共享中心，统一负责集团公司、子分公司和项目部的财务业务处理，从而推动集团公司、子分公司和项目部财务部门职能转变，更加专注于经营管理与决策支持。财务共享中心运营后，共享中心将逐渐取代所有集团公司、子分公司和项目部的基础财务业务，非共享中心的财务人员将从基础业务处理中解脱出来，释放更多的精力与时间参与企业管理和经营决策，更好地发挥财务价值引领作用[4]。

3.2. 组织结构不变，强化共享中心

构建财务共享中心以后，由于事权和责权不会改变，集团公司现有组织机构亦不会变动，还是采取“集团公司－子分公司－项目部”的组织结构。共享中心作为全职能的财务业务处理中心，将担负起全集团的财务业务处理。财务共享服务中心的组织结构横向按职能分工、纵向按扁平化的方向进行设定，以充分发挥规模效应、职能集中的效益、减少管理层级、加快反应速度。

3.3. 梳理共享业务，再造业务流程

财务共享中心可以提供的服务广泛，包括财务基础业务处理、财务战略管理、决策支持等。根据集团公司财务管理现状及行业特征，通过对主要财务业务内容的梳理，可将如下业务纳入共享中心：销售与收款、采购与付款、费用报销、薪酬管理、资产管理、会计核算、报表编制、会计档案管理等[5]。财务共享中心是一种全新的财务管控模式，必须要对集团公司财务处理流程进行再造。业务流程再造是构建共享中心的核心问题，关系到共享中心的成败优劣。要实现业务流程再造，主要是要解决以下几个问

题，一是统一相关制度办法，二是编写标准化流程，三是固定格式化表单。

3.4. 整合信息系统，推动业财融合

财务共享服务的高效运行要依托一个强大的、综合性的信息系统，是一个具体“物料收发、合同信息、结算、财务核算、资金收付”等多业务处理能力的专业信息系统，它具有强大数据整合功能，支撑共享中心各项功能的实现。在构建策划过程中，选择什么样的系统是一个很重要的问题。集团公司涉及到应用系统可以分成两大类：一是各业务部门使用的业务管理系统。包括物资设备管理系统、项目成本管理系统、资产管理系统、费用报销系统、影像传递系统、网上银行系统等；二是共享平台财务业务处理相关模块，主要有总账、应付、应收、资产管理、薪酬管理、报表管理等模块。上述信息系统，有的需要整合在共享平台上，如财务系统、资金系统，有的需要在共享平台上预留数据接口，便于系统间数据推送和交换；以便共享平台能够成为一个整合的信息系统，以此来推动业财融合。以共享运营中，需要的是充分利用平台，挖掘出其强大的数据处理功能，满足信息输入、生成、输出的各项需求。

3.5. 狠抓队伍建设，优化岗位设置

财务共享中心运行需要集中一部分财务人员，不再像之前的核算主体，财务人员分散布局在总部、子分公司及项目部。上百个财务人员集中组成的一个团队，就需要明确分工，各司其责。按照业务组的划分，共享中心可设置审核制证岗、凭证复核岗、资金结算岗、结算复核岗、报表岗、稽核岗等专业组岗位，设置人员管理岗、流程制度岗、系统管理岗、档案管理岗等跨专业组岗位。

4. 财务共享中心主要业务标准化流程设计

公司在实施业务流程设计与再造的同时，也要重点考察公司经营类型、工作场所布置、企业技术支持、公共服务中心业务功能等一些客观现实，并深入到公司经营第一线，与基层业务人员进行充分探讨，才能设计出合理、高效的业务流程。

4.1. 总账业务处理流程

总账业务处理是一种基于会计期间的不间断管理，从会计期初开始，到其间日记账的录入、审核、过账、结算、编制会计报表等业务循环，构成完整的财务会计循环，总账业务处理充分利用现有财务信息系统，流程见图 1。

4.2. 报表业务流程

集团公司共享中心在设计财务报表业务流程时，初期主要考虑的是标准格式的会计报表生成，而理论上在功能强大的信息系统支持下，共享中心也可以提供部分内部管理报表。标准格式的财务报表，共享中心可以通过账转表的方式，生成相关报表，这样各级核算主体不再于每个季度末，为了编制报表而忙得焦头烂额。报表处理流程见图 2。

4.3. 采购与付款管理流程

采购业务管理通常分为大宗物资采购业务与零星物资采购业务，且对公司、子分公司、项目部等三个管理层均会有所涉及。大宗物资采购业务一般是指子分公司或项目部，按照生产计划购买物资和装备等。交易方式主要有以下几种：① 签订单价合同，定期结算；② 合同总额确定，分期付款交易；③ 预付款交易；④ 一次性货到付款交易；⑤ 其他交易类型。这些交易方式会计核算业务处理方法不同，但

整个业务处理流程相似，可以根据管理特点和不同层级业务单元的要求制定相应的标准业务流程。采购与付款管理流程见图3。

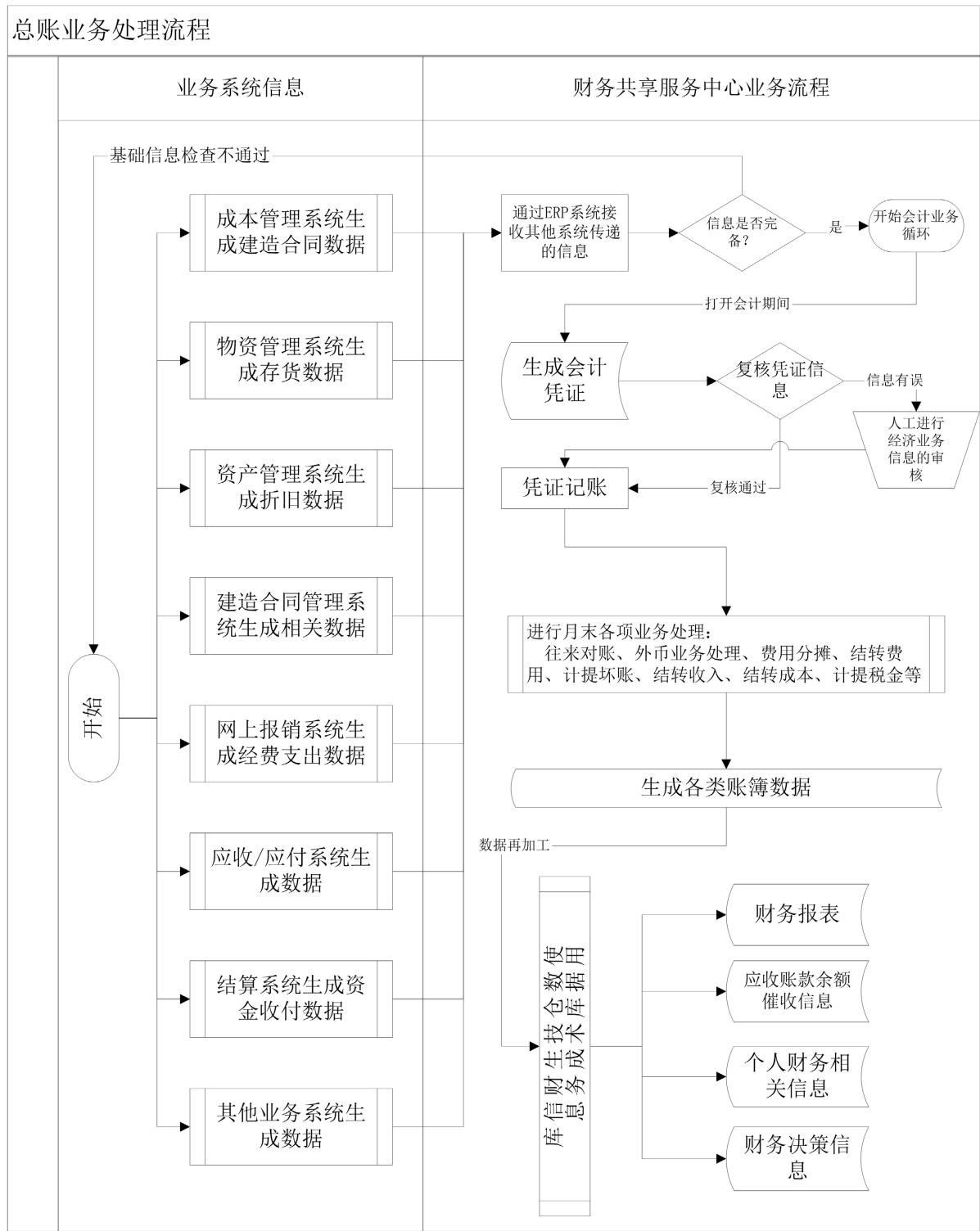


Figure 1. General ledger business processing process
图 1. 总账业务处理流程

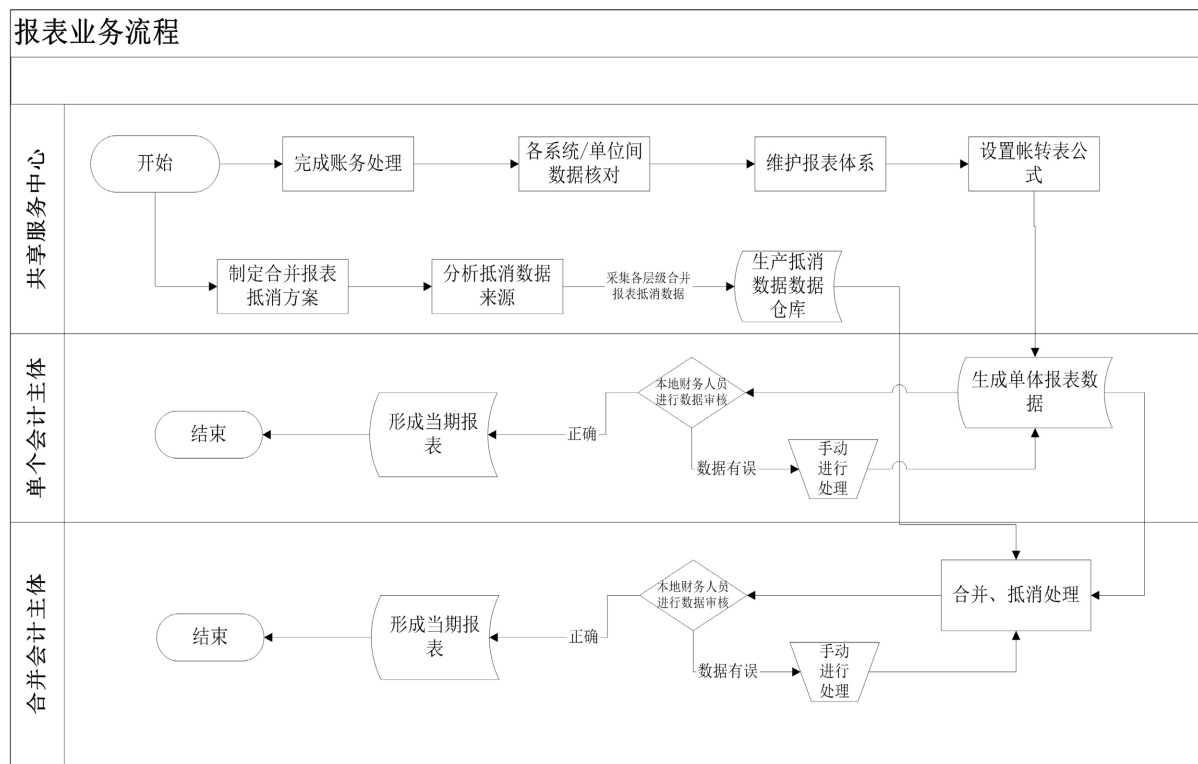


Figure 2. Report business processing flow
图 2. 报表业务处理流程

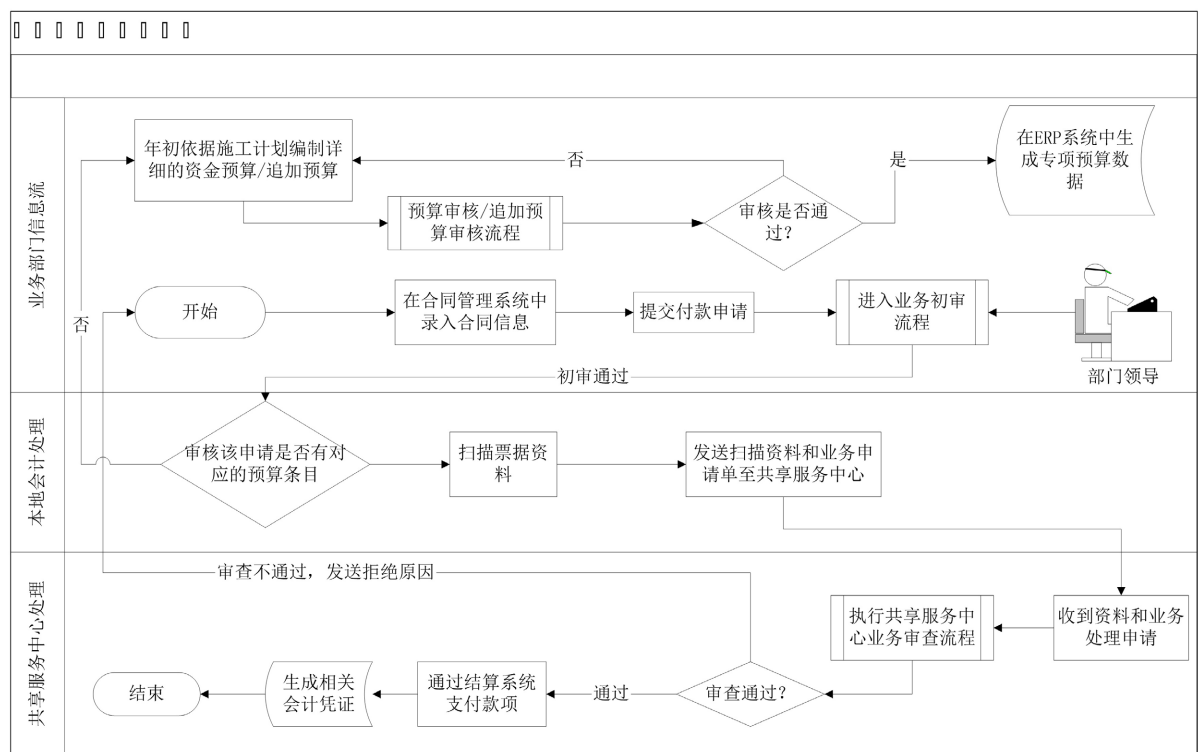


Figure 3. Purchase and payment management process
图 3. 采购与付款管理流程

4.4. 销售与收款管理流程

在财务共享的模式下，总公司可借助集中于支付机构的网银平台的资金支撑，从而形成公司资金归集下的收支两条线管理模式，直接与客户实现款项往来，而分子企业或项目部在当地的银行账户则不再直接收取客户的款项。以集团施工公司为例，销售和收款管理流程见图 4：

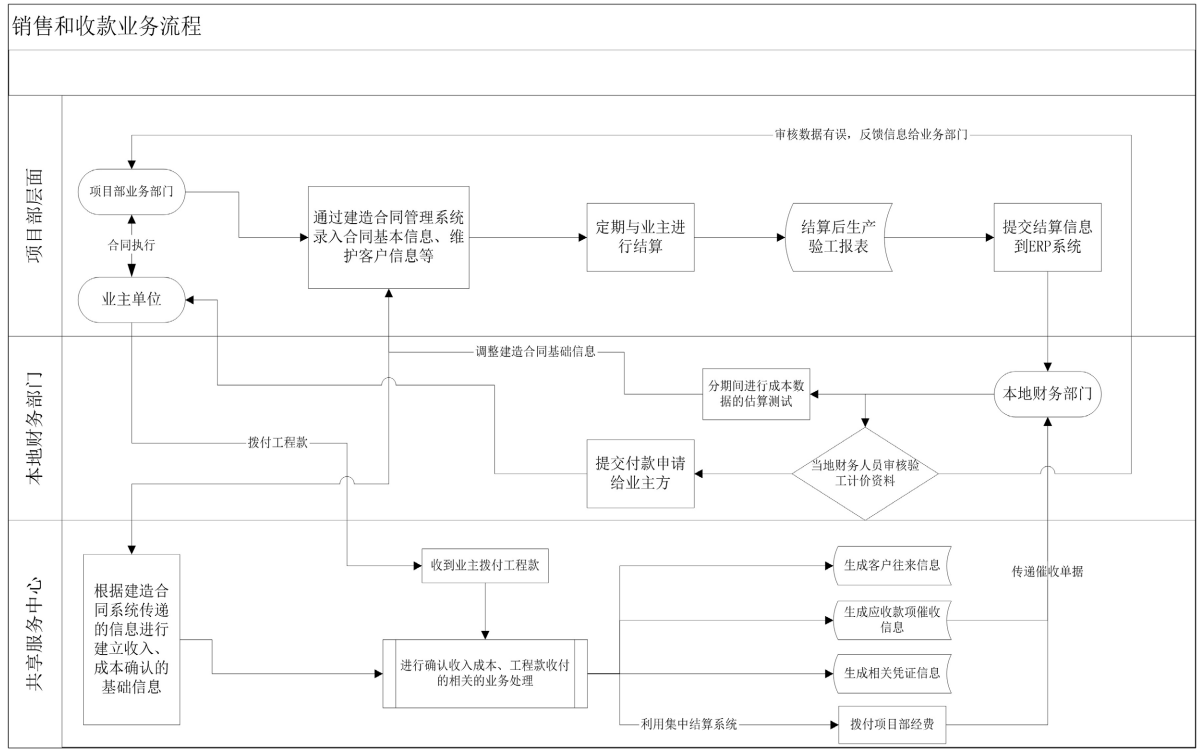


Figure 4. Sales and collection business process
图 4. 销售和收款业务流程

5. 构建集团公司财务共享中心的效果及展望

构建财务共享中心是财务管理领域的一场巨大的变革，对提高集团公司财务工作效率和财务管理能力效果明显。可以期许在不久的将来，财务共享中心将会取得快速高效的发展，推动财务管理的转型，助力企业提升竞争力[6]。

5.1. 构建集团公司财务共享中心的效果

- 1) 构建财务共享中心，助力企业管控升级。
财务共享中心，是一个全新的财务管理信息集中模式，它不仅适合制造业大型企业集团，也适合大型建筑施工企业集团。选择这样的一个管控抓手，既是顺应潮流，也是自身需要；实施共享中心带来的不仅是节约财务管理人工成本，带给企业的是一场管理的变革，通过财务转型，引导和倒逼业务变革，最终促使业财不断融合，共同推动企业管控升级，创造更大的企业价值[7]。
- 2) 实施财务共享服务，助力财务质效提升。
财务共享服务的自身优点，可以在以下三方面进一步改善企业的财务质效：一是业务运行方式流程化，工作效率持续提升，二是业务信息反映规范化，工作品质持续提升，三是业务监测手段实时化，工

作业绩持续提升。

3) 构建财务共享中心，重在系统流程保障。

财务共享中心的构建和实施，是一件异常繁重的工作，涉及的事情千头万绪，缺少任何一个，都将给实施带来困难。这其中最重要的是一是优选信息系统，搭建共享平台，二是固化业务流程，打造共享标准[8]。

5.2. 对构建集团公司财务共享中心的展望

1) 财务共享中心必将成为管理会计功能落地的系统平台

财务会计向管理会计转型升级，是历史发展的必然。借助共享中心的强大数据处理功能和系统整合能力，管理会计的作用发挥可以借助共享平台，以共享平台为基础，释放管理会计之力。

2) 财务共享中心必将成为业务财务融合协作的信息平台

业财融合是企业管理发展的趋势，也是共享中心发展的潜力所在。共享服务的大行其道，将会带动其他共享服务进入到共享平台。未来的财务共享中心，可以成为整合各种共享服务的平台，相关业务的信息系统的融入，同时也会提升共享中心的功效。

3) 财务共享中心必将成为财务智能管控的中枢神经

从 PC 网络到移动互联网，再到万物互联的新时代必将在不久的将来实现。人工智能、云计算、大数据分析等技术工具的深入使用，能够让机器人学会人的操作，财务机器人的出现，敲开了机器自动处理财务业务的大门。将会有那么一天，共享中心不再是人来人往，共享减少了人，机器将会代替人。

参考文献

- [1] 罗小容. 浅析 A 集团公司财务共享中心的构建[J]. 中国金属通报, 2019(2): 24-25.
- [2] 秦长城. 广西路桥业财融合路[J]. 新理财, 2017(5): 64-68.
- [3] 张春玲. 建筑企业构建“财务共享服务中心”的研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 首都经济贸易大学, 2016.
- [4] 董振东. 施工企业财务共享服务模式构建及实施研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 北方工业大学, 2016.
- [5] 黄良智. 论财务共享中心在我国施工企业中的建设研究[J]. 财经界: 学术版, 2016(33): 169, 270.
- [6] 秦荣生. 我国财务共享服务的发展趋势[J]. 财会月刊, 2015(7): 3-5.
- [7] 熊磊. 财务共享服务下管理会计信息化有效实施策略[J]. 会计之友, 2015(8): 7-9.
- [8] 陈兵华. 建筑施工企业如何加强财务共享中心建设[J]. 当代会计, 2015(6): 28-29.