

大数据背景下企业财务共享服务中心建设的研究

余沁馨, 何媛

西京学院会计学院, 陕西 西安

收稿日期: 2022年4月25日; 录用日期: 2022年6月10日; 发布日期: 2022年6月20日

摘要

大数据背景下, 企业财务共享服务逐渐成为企业财务管理的一种创新模式。它在管控、效率和质量等方面已逐步被更多的企业所认可, 呈现出欣欣向荣之态。本文首先介绍了国内外研究现状, 然后对企业财务共享服务中心的优势和驱动因素进行探讨。接着梳理其发展现状, 并提出了优化企业财务共享服务中心的建议和意见。最后深入分析不同模式下企业财务共享服务中心的建设研究, 为中国企业提供发展经验和启示。

关键词

大数据, 财务管理模式, 企业财务共享服务中心

Research on the Construction of Enterprise Financial Sharing Service Center under the Background of Big Data

Qinxin Yu, Yuan He

School of Accounting, Xijing University, Xi'an Shaanxi

Received: Apr. 25th, 2022; accepted: Jun. 10th, 2022; published: Jun. 20th, 2022

Abstract

Under the background of big data, enterprise financial sharing service has gradually become an innovative model of enterprise financial management. It has been gradually recognized by more enterprises in terms of control, efficiency and quality, showing a thriving state. This paper first in-

roduces the research status at home and abroad, and then discusses the advantages and driving factors of enterprise financial sharing service center. Then it combs its development status, and puts forward suggestions and opinions on optimizing the enterprise financial sharing service center. Finally, it deeply analyzes the construction of enterprise financial sharing service center under different modes, so as to provide development experience and enlightenment for Chinese enterprises.

Keywords

Big Data, Financial Management Mode, Enterprise Financial Sharing Service Center

Copyright © 2022 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

20 世纪 80 年代, 财务共享起源于西方国家; 20 世纪 90 年代, 财务共享在西方发达国家逐渐开始普及; 21 世纪初期, 共享服务普及速度加快; 20 世纪 80 年代, 美国福特公司建立全球第一家财务共享服务中心; 1999 年, 摩托罗拉公司在中国设立了亚洲总部, 随后埃森哲咨询公司在中国成立了亚太共享服务中心; 2005 年, 中兴通信是中国第一个设立金融共享服务中心的企业, 并由此解放了很多财务人才, 实现了财务转型; 2010 年以后, 各大型中央企业纷纷建立财务共享服务中心[1]。基于这种背景下, 政府积极扶持, 先后颁布了多项文件, 在规范运作的基础上, 鼓励各公司设立“财务共享”服务, 为中国财务共享业务的发展提供了有力的政策支撑。

财务共享服务中心是一种高效且科学化的管理模式, 是数字化建设下改革的必然选择。它可以有效地解决大型企业财务工作重复低效的问题, 还可以保证财务记录和报表的规范化、结构的协调统一。不仅如此, 它还可以将业务场景与技术需求二者相结合, 构建智能化、协同化、自动化的智能财务共享服务平台, 从而实现会计核算、业务流程、风险管理、价值创造的有机融合。目前, 企业财务共享服务中心的管控效率和质量优势也正被越来越多的国内企业所认可。因此, 如何建设企业共享服务中心已成为亟待解决的问题。

2. 企业财务共享服务中心的优势

2.1. 规范统筹带动流程标准化

基于大数据背景下, 财务服务也步入了云计算时代。以中兴通讯股份有限公司为首, 开始建立“云财务”[2]。财务管理的关键在于重组财务流程, 中兴通信始终坚持业务与财务分析相分离、财务数据业务化和透明化、财务流程标准化和模块化, 从而显著优化成本、质量、效率和服务。中兴通信公司以实际行动诠释了财务共享中心标准化能够为企业提供更加科学的经营管理, 促进企业统一管理。

建设财务共享服务中心可以科学规范企业的业务流程、组织结构、战略规划等, 提高企业财务服务的运行效率和质量。在节省生产成本的基础上, 充分利用财务分享的功能, 使整个流程得到全面的优化, 并且能够持续、实时、动态、全方位地跟踪、跟踪、监测员工的工作动态, 将各个环节的重要信息都记录在案, 尽量减少主观因素对企业的负面影响。

2.2. 集中办公实现业财一体化

财务共享服务是一种典型的集中式组织形式,它指的是一个共享的中心,为多个客户(企业内的其它机构)提供服务,以实现对企业资源的综合利用。业财一体化是财务业务一体化的简称,是将业务流程、财务会计流程、管理流程有机地结合起来,实现财务业务与业务的整合。财务共享服务中心的建设则可以很好地实现业财一体化。

基于大数据背景下,传统财务工作模式存在着较多的问题,已经不能更好的为企业发展提供需求,甚至限制了企业的进一步发展,其具体表现在财务信息传递不畅。但若建立企业财务共享服务中心之后,则加强了应收、应付账款的管理,实现了跨境资金流动管理。在不同地区不同资金管理方式下,实现了集中各个实体组织应收应付资金情况,便于及时发现潜在的潜在风险做出决策。从而推动企业的货币资金实现高度集中的自动化管理。

在企业的业财融合中,通过流程再造、业务集中和人员集中等方式,实现了对员工的再定义。这不仅仅加强了财务工作人员的专业能力,也让财务工作人员更多的了解企业业务活动,很大程度上促进了业财一体化进展,为企业的可持续发展提供了力量。

2.3. 整合资源提高质量与效率

在大数据环境下,企业期望构建一个科学有效的内部管理系统,要有一个精确而又完整的发展机制。要使企业发展水平得到最优化,就必须立足于自身的发展特征,科学地、综合地应用财务共享服务中心的模式,充分发挥其核心特色,更好地突出其优化优势,全面保证其整体运行效率和可靠性。要提升和优化企业的综合发展能力,就需要从强化内部管理入手,积极、有效地提升财务管理效率。公司的财务工作是一个很有条理、很复杂的工作。传统的管理方式很容易给企业带来困难,从而影响到企业的经营。所以在公司发展的进程中,建立一个“财务共享”的服务中心,对于提升整个公司的财务管理效率和适应公司发展的要求都是有益的。依托“财务共享”的模式,可以使整体的财务管理效率得到最大程度的提高。

2.4. 强化财务管控力度

企业在创建财务共享服务中心之后,能够更加及时有效的把控企业内部风险,通过发挥财务共享服务所具备的独立以及集中性特点,不仅有利于保障企业的高速发展,还能够确保内部管理措施尽快实施落实。除此之外,企业在建立了财务共享服务中心之后,各项业务活动都需要经过财务共享服务中心审核,只有业务活动符合财务共享服务中心的规定标准和流程,才能够通过审核并进行业务的开展工作。同时,值得注意的是,财务共享服务中心对于控制企业预算的作用也越来越明显,这使得企业财务把控力度得到一定程度的强化。

3. 企业财务共享服务中心的驱动因素

3.1. 组织架构

基于传统模式下的企业会计结构为金字塔型,强调层次分明,注重垂直交流。所以在企业财务部门组织中,对组织变革的反应不佳,缺乏对员工特殊需求的回应,部门运营效率低下[3]。如图 1 所示。

而财务共享中心正是将易于标准化的财务业务流程再造和标准化,由共享服务中心统一处理,在财务上进行重组,转变财务服务。以中兴通讯股份有限公司为例,该企业以流程目标为组织目标,通过流程团队之间的协调和协作,将组织投入转化为产出的扁平化流程性组织[4],如图 2 所示。

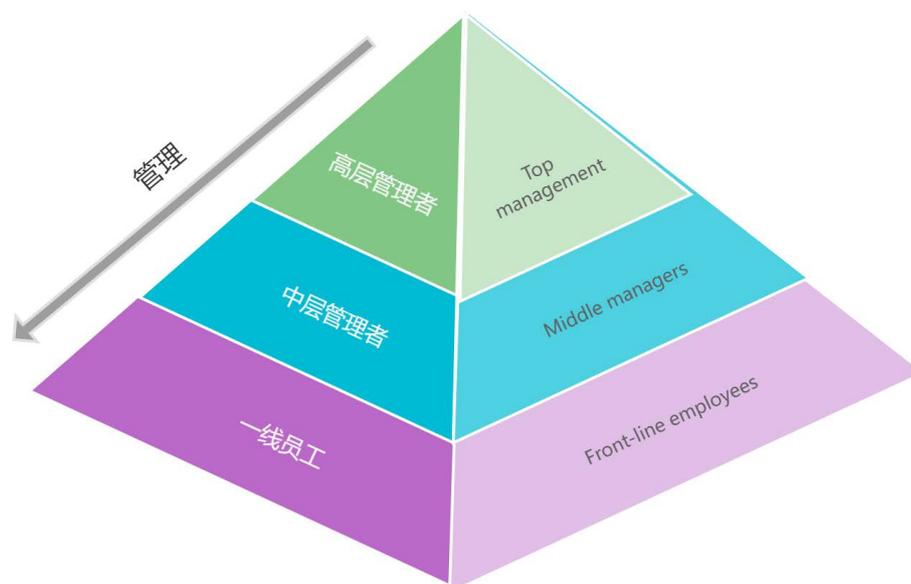


Figure 1. Enterprise accounting structure under the traditional mode
图 1. 传统模式下的企业会计结构

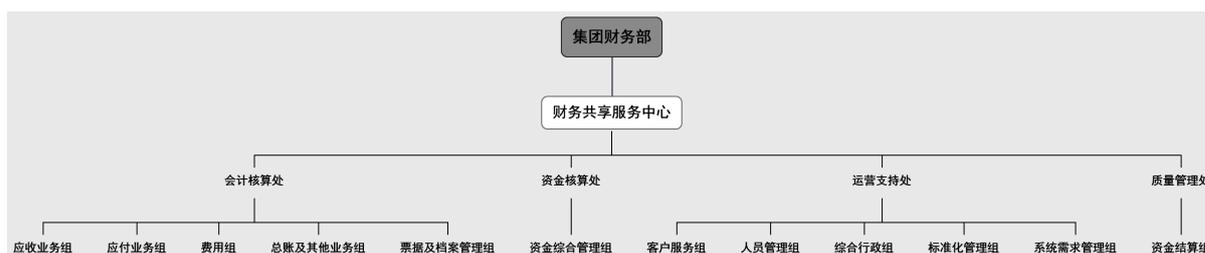


Figure 2. Organizational chart of ZTE Corporation
图 2. 中兴通讯股份有限公司组织结构图

中兴通讯股份有限公司构建的扁平化流程型组织具有以下优势：1) 打破部门壁垒，实现信息的畅通流动；2) 实现员工工作多元化，创建学习团队；3) 提高客户满意度。

3.2. 职能定位

传统的财务管理只关注基本的会计工作，缺乏对业务的全面认识，忽略了业务预策划、过程监督、事后分析等工作参与，所提交的财务报表只能满足各级税务监督部门的要求，而不能全面了解公司经营状况的要求，不能助力于企业内部管理层做出合理的经济决策。因此，传统的会计核算方法在经营过程中缺少对业务的理解与决策支持，已无法适应现代企业对财务管理的要求。所以，从传统的会计核算向财务共享服务模式的转型就显得非常紧迫。当前，我国大部分企业的财务部门都已通过重组的方式，建立起了如图 3 的财务共享服务中心的职能定位。

在这种财务共享服务模式下，企业可以：将重复且低增值的基本账务交给财务共享服务中心，以提高财务效能；通过 IT 平台来强化内部控制、降低风险、提高效率，实现“协同商务、集中管理”；利用系统标准，尽量减少偏差和暗箱操作，降低各种风险；通过设置让系统自动提示例外和预警；利用系统的开放性，建立不同的数据共享平台，满足不同客户的不同需求；通过系统定期生成不同会计准则要求的报表及特殊报表等。

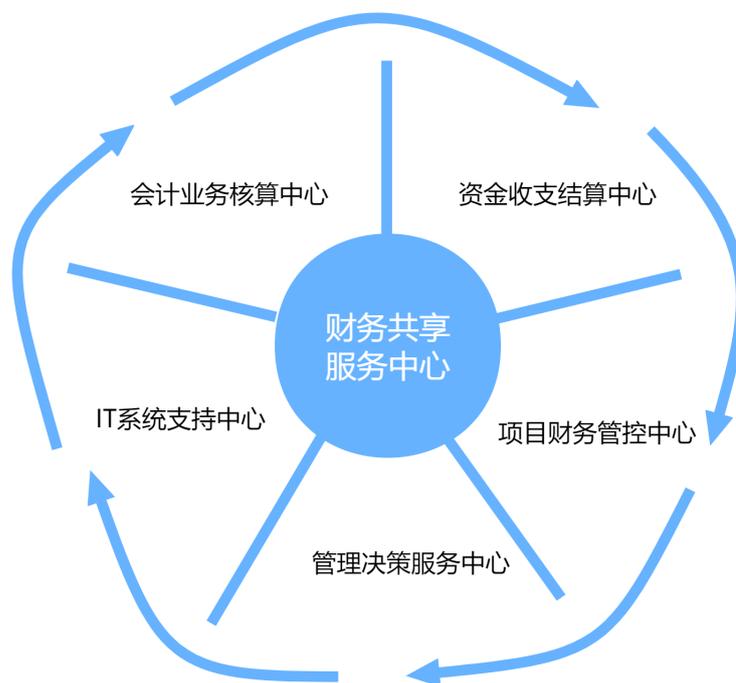


Figure 3. Functional orientation of financial sharing service center
图 3. 财务共享服务中心的职能定位

3.3. 财务管理网络化

现代企业的财务管理工作日益受到信息技术的影响。同时，也为财务共享服务的推广提供了有益的帮助。以中兴通讯股份有限公司为代表，将网络硬件投入与财务管理系统的整合，打造成了一个财务共享服务的核心，实现在线报销、账单图像、绩效评估、集成管理的重构。中兴通讯股份有限公司为了支持财务共享的实施，借助 IT 技术构建了一个统一的财务管理平台，使得企业的财务数据能够被收集、共享和深度地使用。支撑系统以 ERP 系统为中心，与企业的存货管理系统相结合，从而提供有效的服务，实现财务控制。

3.4. 提高财务管理效率

通过建立企业财务共享服务中心，企业可以提高财务人员对信息的精确性和及时性，加强财务管理制度的制定和实施，规范业务流程，通过统一共享系统平台对财务结算和会计业务进行分批处理，提高效率，降低管理成本。企业财务共享服务中心统一向子公司财务人员传输数据，方便子公司财务人员查询财务数据，减少交易处理，实现人员转移，优化财务管理岗位，提高企业财务控制能力。

3.5. 共享文化与理念

在财务共享服务的研究中，领导者的支持、员工的参与以及商业部门的协作是三大要素。所以，在经营管理方面，必须要有领导者及全体职工的支持分享的文化基本上可以归结为沟通的文化。首先，共享服务中心的工作人员是由不同单位组成的，他们的行为和工作方式也各不相同。其次，共享服务的场所与经营场所分离，与企业进行面对面的交流，降低了交流的可能性。因此，必须在企业各业务部门与共用服务中心、共用服务中心之间建立有效的交流通道，提倡主动交流、强化训练与学习，切实发挥共用服务的效能与创造价值，有效地推动公司的财政功能转型。

4. 企业财务共享服务中心现状

我国首个财务共享中心于 2005 年正式建立, 目前已经进入了爆发式的发展时期, 整体上呈现出快速发展的态势。但是, 建立财务共享服务中心却是一项系统工程。财务共享服务模式为企业提供了发展的契机, 同时也为企业的财务管理提出了新的问题与挑战。

4.1. 缺乏信息集成

在企业实际应用中, 由于缺乏信息整合、整合内容不完整等原因, 导致了很多系统与部门间的数据不能实现真正的交流。这样就会造成企业分支机构的工作失误和远距离通讯, 从而极大地影响到企业财务共享服务中心的应用。

4.2. 员工素质参差不齐

企业规模大、重复性强, 要求员工素质高。提高人才质量是一个循序渐进的过程, 并非一朝一夕。这就导致了企业财务共享中心的员工在短时间内无法适应高素质、高业务能力的需要, 这直接影响了员工的工作效率和工作质量。

此外, 公司财务共享中心的员工要处理海量数据, 而员工的工作领域知识涵盖的范围也比较狭窄。随着时间的推移, 员工会觉得工作枯燥单一, 这可能会降低他们的工作能力, 进而影响到他们的整体能力。

不仅如此, 在企业财务共享服务中心的员工工作职能上存在着巨大差异。因为财务操作者可能会远离业务和市场, 而且与业务子单位的前端部门之间可能存在一定的距离, 这就会导致一些员工丧失对财务的敏锐嗅觉。一些员工可能只是根据规范的操作流程来完成自己的工作, 因此无法达到所期望的定量评估指标。同时, 由于财务人员在繁重的工作中, 不可避免地会无心学习财务业务, 导致企业的财务数据停留在纸上, 无法充分地将财务的分析控制能力体现出来。

4.3. 服务定位不清

基于大数据背景下, 财务共享服务中心虽然在技术层面上不断创新, 但是由于过分依赖于共享服务中心而导致服务期望值过高, 造成了预期与现实之间的差距。此外, 服务质量标准指数、员工预期服务指数、一线服务人员服务水平、运营前规划承诺服务指数等指标也存在较大差异。

4.4. 风险管理难控制

第一, 企业财务共享服务中心的关键在于建立信息共享系统、再造流程、建立反馈机制等, 需要 IT 部门的成员在系统中构建复杂的流程和环节, 让系统的信息流通顺畅, 这就让企业风险管理增加了难度。

第二, 企业财务共享服务中心的地理位置与其它分所的地域分布、法律法规都存在一定差异。因此, 企业财务共享中心在信息实时交流、税务风险处理等方面存在一定困难。

第三, 由于公司内部控制日趋复杂, 使得公司内外审计与监管变得更为困难。如果财务信息系统中的数据安全和员工的行为准则发生了问题, 那么公司的财务信息将面临被披露的危险。

第四, 由于财务共享服务中心是以互联网为基础而存在的组织体系, 大量财务数据处于开放的网络环境中, 很容易造成系统被入侵、财务数据被盗等问题。

5. 企业财务共享服务中心的解决路径

基于大数据背景下企业财务共享服务中心在建设过程需要面对一系列困难, 本文将从以下四个方面提供解决途径, 如图 4 所示。

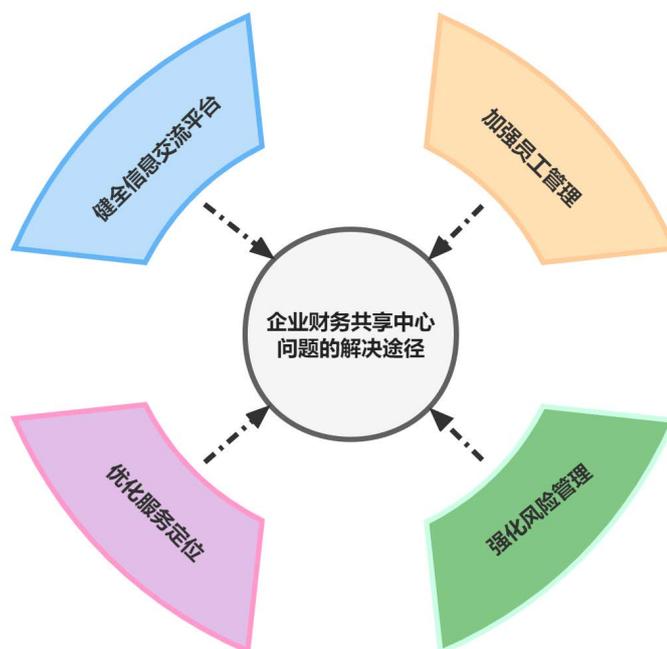


Figure 4. Solution path porter diagram of enterprise financial sharing service center problem

图 4. 企业财务共享服务中心问题的解决路径波特图

5.1. 健全信息平台

加强各职能部门的交流，完善交流渠道与方式。因为财务资料需要通过财务共享服务中心进行远程传输，故对企业现有的信息系统技术进行改进和完善，以尽量减少因更新不及时而造成的数据传送问题。同时，为企业建立相应的财务信息管理体系，以实现企业内部财务信息的共享[5]。基于这一结论，企业可以对其进行进一步的发展和改进。随着企业国外业务的不断扩大，会计标准也发生了变化。在大数据及资讯科技全球化的背景下，我们可以对财务资讯系统进行更深入的探讨，从而为企业未来全球发展策略的制定打下坚实的基础。

基于大数据背景下，企业可通过建立专业化数据库平台，提高数据压缩率，对企业数据进行归类，按照大数据技术对流程进行重组，以提高数据效率、降低数据量、分析决策、及时发现和分析经营中存在的漏洞和风险。建立网上会计服务平台，整合企业内部业务，消除信息孤岛，建立信息交流平台，节约企业库存、资源成本，解决企业内部人员沟通困难等问题。

5.2. 加强员工管理

在构建财务共享服务中心时，必须重视和尊重其工作人员的心理状况和职业生涯规划。首先要加强公司文化建设，加强员工的思想和技能训练，提高员工的爱心和敬业精神。在决定特定事务时，员工可以参与，增加他们的参与和激励，使他们认识到他们的工作是多么的重要。

此外，公司还可以通过建立和健全岗位轮班制度，对职工进行全方位的培训，使其能够有效地减少员工由于工作时间过长而导致的工作倦怠，同时也能加强企业内部的交流。

5.3. 优化服务定位

制订一个合理、科学、全面的发展计划，规范财务审计工作、强化财务信息的安全性，构建一个更

加规范的财务共享服务中心。其次, 企业应避免在信息传输过程中出现差错, 运用大数据等技术提高数据的筛选、转换、分析等功能, 从而为用户提供更好的服务。

5.4. 强化风险管理

其一, 为了保证企业的内部信息安全, 必须避免技术风险。在大数据时代, 企业必须确保技术选择的技术安全。我们可以选择一家具有较高声誉的技术服务公司, 通过培训技术人员, 来提升技术的安全性。

其二, 企业应加强信息风险管理, 确保内部财务信息和业务信息的安全。企业想要减少财务信息的风险, 就必须从获取渠道、保证信息的安全、信息内容的保密等方面着手。通过设置后期访问权限, 严格控制内部和外部信息通道, 确保各类信息的安全。

其三, 企业应建立起有效的信息传递机制和畅通的信息传递渠道, 以保证集团与各分公司之间的信息及时准确交换。在信息传递机制中, 要明确指令下达与反馈的方式与时间点, 以确保信息传递的有效性[6]。同时, 还需要建立专门的信息传递渠道(如专用信箱), 以防止中心建设相关信息与其他信息混为一谈, 保证信息传递的及时性, 防止信息泄露。

其四, 企业必须实时增强员工的信息安全意识, 重视日常工作信息保护, 避免信息泄露等问题。同时, 企业可以根据自身实际情况采取各种防范措施, 如运用专家研究方法分析风险, 提前制定风险应对措施, 降低风险对企业的影响, 促进财务共享服务中心的高效运行[7]。

6. 结语

本文根据国内外研究现状为依据, 以财务共享服务中心为研究对象, 结合当前发展新模式, 从企业财务共享服务中心的优势、驱动因素、现状以及解决途径等方面的展开分析研究。

目前, 企业财务共享服务中心已经成为现代企业发展的必然趋势, 而财务管理所能带来的收益也日益凸显。虽然国内较多企业已经逐步建设企业财务共享服务中心, 但是并未真正实现市场化, 仍需在这条道路上继续摸索前进, 希望本文能够对国内企业建设财务共享服务中心有所启示。

基金项目

项目名称: 西京学院大学生创新创业训练项目(X202112715095)。

参考文献

- [1] 邓春梅, 赵冲. 基于多视角的国内外财务共享服务中心比较分析[J]. 财务与会计, 2018(17): 50-53.
- [2] 张琦. 大数据背景下的企业财务共享服务中心应用研究[J]. 全国流通经济, 2021(25): 190-192.
- [3] 邹卫珍. 企业财务共享服务中心体系的构建策略[J]. 企业改革与管理, 2021(10): 147-148.
- [4] 王清. 企业财务共享服务中心的构建与实践研究——以中兴通讯为例[D]: [硕士学位论文]. 山西: 山西财经大学, 2018.
- [5] 闫超全. 集团企业财务共享服务中心的构建策略[J]. 企业改革与管理, 2021(12): 180-181.
- [6] 尹赤. 智能化背景下财务共享服务中心功能需求动态管理研究[D]: [硕士学位论文]. 重庆: 重庆理工大学, 2019.
- [7] 韩振鹏. 中国联通财务共享服务中心项目建设及风险管理研究[D]: [硕士学位论文]. 江苏: 南京邮电大学, 2019.