

# 大数据时代集团财务共享问题探讨

隋玉明(高级审计师)

(哈尔滨欣荣园林绿化有限公司 哈尔滨 150080)

**【摘要】** 财务共享作为一种先进的管理模式,在大数据时代下对企业集团的财务管理显得尤为必要。本文将对大数据时代下企业集团的财务共享问题进行研究,并提出相应对策建议。

**【关键词】** 大数据时代 财务共享中心 规划 保障

## 一、财务共享的定义及理论综述

共享服务中心(shared service center,SSC)是一种崭新的管理模式,是指将企业部分零散、重复性的业务、职能进行合并和整合,并集中到一个新的半自主式的业务中心进行统一处理。业务中心具有专门的管理机构,能够独立为企业集团或多个企业提供相关职能服务。共享服务中心能够将企业从琐碎零散的业务活动中解放出来,专注于企业的核心业务管理与增长,精简成本,整合内部资源,提高企业的战略竞争优势。共享中心的业务是企业内部重复性较高、规范性较强的业务单元,而且越容易标准化和流程化的业务,越容易纳入共享中心。

财务共享即是依托信息技术,通过将不同企业(或其内部独立会计单元)、不同地点的财务业务(如人员、技术和流程等)进行有效整合和共享,将企业从纷繁、琐碎、重复的财务业务中剥离出来,以期实现财务业务标准化和流程化的一种管理手段。福特公司在20世纪80年代建立了世界公认最早的财务共享服务中心,整合企业财务资源,实现集中核算与管理,并取得了巨大成效。随后,财务共享服务中心模式在欧美等国家开始推广,并于20世纪90年代传入我国。而随着我国企业的快速发展和规模扩张,以及信息化技术的普及,许多国内大型企业集团已经组建了自己的财务共享服务中心,如海尔集团、中国电信等。一项来自英国注册会计师协会的调查显示,超过50%的财富500强企业和超过80%的财富100强企业已经建立了财务共享服务中心。

## 二、大数据时代下财务共享对企业集团的意义

舍恩伯格在《大数据时代》一书中指出,“数据已经成为一种商业资本,一项重要的经济投入,可以创造新的经济利益。事实上,一旦思维转变过来,数据就能被巧妙地用来激发新产品和新型服务。数据的奥秘只为谦逊、愿意聆听且掌握了聆听手段的人所知。”

财务数据作为企业最重要、最庞大的数据信息来源,在企业财务活动日益复杂、集团规模日益庞大的今天,财务数据处理的效率、安全等问题考验和制约着企业集团的更高层次发展。而伴随着以云计算为标志的新时代财务共享模式,能够为大数据时代下企业集团再造财务管理流程、提高财务处理效率提供助益。财务共享模式能够为企业带来规模效应、知识集中效应、扩展效应和聚焦效应,实现企业会计核算处理的集中化运作,整合企业内部的知识资源,提高企业财务模式的扩展和复制能力,将企业财务管理人员从琐碎的财务数据处理中解放出来,专注于企业的核心业务。另外,财务共享模式的集约式管理能够提高数据处理的屏蔽性和安全性,控制企业财务风险,降低生产管理成本,提高经营效率,提升企业财务决策支持能力,优化企业的财务管理模式。

## 三、财务共享中心的设计、组建与实施

**1. 财务共享服务中心的先期评估。**财务共享中心涉及对企业集团原有的管理模式、职责分工、业务流程、工作习惯等的一系列转变和优化,是一项复杂的系统工程。企业集团在做出建立财务共享中心的决策之前,应慎之又慎,综合权衡企业的经营实际,开展先期评估工作,摸清情况,为建设共享服务中心奠定基础。

首先,企业集团在决定建设财务共享服务中心后,应及时组建相应的管理机构。管理机构应将企业决策层领导纳入其中,并下设项目团队,具体建设业务由项目团队负责推进和监督。项目团队应吸纳财务人员、IS专业人员等,也可邀请第三方咨询人员,制定评估计划、范围。其次,做好数据搜集工作。财务共享服务中心涉及企业多个职能部门和业务流程,应做好多方面的数据信息的采集和整理,主要有:人事数据、财务数据和业务数据等,如当前财务人员的基本信息、企业资产信息、财务业务流程信息、业务量等。最后,准确定位财务共享中心。项目团队将

搜集整理的信息进行筛选汇总,并形成分析报告,上报管理机构,由企业决策层依据评估信息及企业发展战略,对财务共享服务中心作出准确合理定位。

**2. 财务共享服务中心的规划设计。**规划设计是财务共享服务中心组建实施的重要环节,涉及如何筹措配置企业资源以实现财务共享服务中心建设目的。首先,共享中心的科学选址。财务共享服务中心选址应综合考虑诸如成本收益、基础设施、地方政策、人力资源等多种因素。项目团队应制定多维评判指标体系,对候选城市进行综合评估分析。其次,确定共享中心服务规模和共享范围。在规划设计阶段,共享中心组建团队应依据企业集团规模和结构,集团所处行业,集团运营模式及业务流程共享范围等,从建筑配置和IS配置等方面合理框定共享服务中心的建设规模,满足基础设施保障需求。最后,就项目建设进行投资收益分析,制定财务共享中心建设规划。在规划设计阶段,项目团队应就共享服务中心建设的资源需求和经济效益进行投资收益分析,以科学反映财务共享服务中心能够为企业集团发展带来的效益产出,用资料和数据打动企业决策层和股东,推动项目顺利进行。投资收益分析应涵盖财务服务中心的各种直接、间接效益产出及所需资源,权衡比较确立最终建设规划。

**3. 财务共享服务中心的建设实施。**经过先期评估和规划设计后,项目团队应依据前期的工作成果和设计需求,展开财务共享服务中心的建设实施工作。

首先,规划财务共享服务中心流程及架构。项目团队应在基于前期基础数据的整理和分析的基础上,按照科学方法合理规划财务共享服务中心的流程及架构,详细制定KPI考核指标。企业集团应对原有的财务框架进行优化重组,依据会计政策和规范将财务流程标准化、规范化,集中串联可重复性的财务职能。

其次,实施建设财务共享服务中心。财务共享服务中心的建设实施可采取多种途径,如内部自行组建、“交钥匙”工程外包、联合组建等。在采取工程外包模式过程中,项目团队应承担起建立职责,协调内部资源配合建设。

最后,做好过渡期的相关工作及人员转移。过渡期工作转移包含原财务人员、服务、业务、场地及设备等的转移,以及依据实际运行情况对前期流程及KPI的再修订,并据此确定最终SLA协议。工作转移应充分考虑人员的稳定性和业务的对口性,对于因上马财务共享服务中心而出现的冗员,应予以合理安置,难以安置的应协商解除劳动合同,协商过程中注重遵守法律法规政策,以人为本。同时,对留用的业务人员和新招募的财务人员进行上岗培训,加强系统操作演练和实践。

**4. 财务共享服务中心的运营管理。**工作完成转移以后,财务共享服务中心开始进入正式运营阶段。前期的项

目团队应逐渐淡出管理,让位于中心自身的管理团队。企业集团可以在吸纳前期项目团队的基础上,组建中心正式的管理团队,缩短磨合期。管理团队应认真执行之前的业务设计流程及SLA协议,确保中心运营稳定。财务共享服务中心在集团正式上线运营后,企业集团内部的财务资源将迅速向中心靠拢,实现同原各部门、子(分)公司的快速剥离,提高集团经营效率,降低集团运营成本。

首先,运营管理期间,企业集团及中心管理团队应从保障共享中心正常运转的角度,从人力资源、风险控制、绩效考核、内部稽查等多个角度加强对共享中心的管理和控制。共享中心运营团队应及时搜集服务中心运营中的问题,并及时上报研究解决。其次,对财务服务共享中心进行后期完善。后期的完善主要包括对运行期间问题的集中搜集与解决,硬件设施的维护、管理与更新,新技术的应用与推广以及人员的招募与培训等。运营团队应定期就共享中心运营情况进行评估和稽查,依据企业战略调整和经营变动等情况及时作出流程优化和调整。

#### 四、大数据时代财务共享面临的风险与问题

**1. 系统自身风险。**首先,财务共享服务中心建设投资成本较高,存在一定的财务风险。财务共享服务中心前期需要巨大的人力、财力等资源投入,包括人员差旅费用、工程建设费用、人员设备转移费用等,同时伴随有因财务服务中心选址而衍生的地区差异费用及场地建设费用等。即使到了后期也仍然面临设备维护、信息系统更新等费用,成本投入较大,却不一定能带来预期效益甚至将企业集团拖入债务危机。其次,实行财务共享集中管理后,财务人员由业务前端转为后端,业务敏感性和紧迫性下降,容易滋生官僚作风,中心与子公司等交互模式客观上造成了业务迟滞,而信息高度集成化也存在管理漏洞。最后,共享服务中心运营后,信息处理的高度集成化加大了责任认定和追究的难度。一旦出现问题,企业需要通过来回查阅资料、调阅影像、ERP问询等才能确定责任人。

**2. 人员管理风险。**首先,由于财务共享服务中心实行财务集中化管理,财务人员离开一线前端,将逐渐与子(分)公司、其他部门之间的具体业务脱离联系,难以掌握具体的业务情况,仅能从数字上去研究和判别,一线业务能力逐渐萎缩。其次,财务共享中心实行的是标准化管理,其业务流程犹如车间生产的流水线,财务人员每天将疲于应付各种索然无味的财务数据、凭证、报表等,业务量大,机械化程度较高,工作内容枯燥,财务人员容易失去耐心和激情,产生厌烦心理。最后,财务共享中心的人员流动比率较大,财务人员跳槽另谋出路的比比皆是。这样容易导致业务处理中断或产生新的磨合期,如发票不能及时入账或新员工需要重新熟悉业务等,影响企业集团财务稳定。

3. 法律政策风险。企业集团在规模扩张到一定阶段,其子(分)公司必然分布于全国各地,而各地的财会政策虽然在整体上沿行国家大的方针政策方向,但在实际规则和操作过程中却千差万别,存在地区政策差异。而共享中心的财务人员很可能因为对财务活动发生所在地的财务政策认识不够,导致在财务处理过程中加剧了信息流通和处理的难度。另外,财务人员由于长期居于共享服务中心所在地,缺乏前线业务经验,同时也与各地地税部门稽核人员缺乏沟通和联系,在处理税务问题上产生偏差,易引发法律风险。

4. 信息安全风险。首先,大数据时代下,企业的信息量激增,信息访问、交换、处理、分析的业务吞吐量较以往呈几何级数增长。企业集团建成财务服务共享中心,将集团财务业务集中处理,更是加剧了企业信息的传输与处理流量,这容易导致信息量过大引发信息通路的拥堵。同时,也会由于信息量过大引发传输、处理的延迟。其次,由于财务共享服务中心面临10万TB级别数据的处理量,其数据过滤、筛选和分析功能将显得更为重要。而目前信息数据过滤、筛选和分析仍处于半智能化状态,仅能适应简单的信息过滤、筛选与分析需求,无法应对复杂信息处理与交换需求。最后,信息时代由于信息网络的开放性与不稳定性,容易发生信息泄露和病毒入侵事件,一旦造成信息泄露或病毒入侵使得系统瘫痪,将对企业集团的运营管理造成不可估量的损失。

### 五、财务共享中心建设的保障措施

1. 建立风险评估制度,完善管理机制。首先,企业集团应建立风险评估和绩效评价制度。财务共享服务中心的投入、建设和运营是一项复杂巨大的系统工程,需要企业集团全体上下的通力配合和不菲的资源消耗,企业集团应谨慎对共享服务中心进行风险和效益评估,科学决策。共享中心建成运营后,应及时开展绩效评价,明确投资收益。

其次,科学制定共享中心的管理制度,建立稳定运营的保障机制。共享中心建成运营后,由于涉及中心人员与前端业务人员之间的权责及业务往来,往往存在利益纠葛及推诿现象。企业集团应统一协调各方关系,科学制定管理制度,明确业务前端与中心之间的业务处理流程、权责关系,如会计凭证影像处理的要求、责任人等。

最后,要畅通沟通渠道,加强业务前端与中心人员之间的联系,减少沟通不畅引起的业务故障。

2. 推进使命文化建设,加强人员管理。首先,企业应定期组织中心人员进行培训,培训内容包括中心流程规范及前端业务介绍,邀请中心专家及地方业务主管前来讲课,在提高中心人员规范操作意识的同时,加强其对前端业务的熟悉和认识。其次,企业集团应积极推进企业文

化建设,加强中心人员的使命感和光荣感。中心管理人员应及时关注工作人员的思想动态,定期组织开展文化教育和活动,在流程化管理之中融入人性化的思想,减少员工的挫折感和迷茫感。最后,应完善中心人员的绩效考核制度,健全目标激励机制。企业集团应根据岗位特点设置合理的目标任务,并制定详细的奖励措施,通过物质刺激和精神奖励多途径提高中心人员的积极性。

3. 强化流程标准管理,优化ERP系统。首先,在现有会计政策和制度的基础上,建立集团内部统一的会计标准,实现会计数据接口的标准化。企业集团应在对内部会计数据、财务工作认真调研的基础上,按照方便、快捷、准确、全面的原则设计会计数据标准接口,规范会计数据信息传递。其次,共享中心联合其他业务部门加强对流程标准化的改进和完善。共享中心是需要不断优化和更新的系统,尤其是业务标准化流程,需要牵涉集团内部各部门尤其是前端业务部门的配合。共享中心应统筹协调各部门依据实际拟定标准化流程,再依据实际完善部署实施。最后,加强对业务覆盖地法律法规的遵守。共享中心必须认真研究业务覆盖地的法律法规,在进行业务处理时应注意各地法律的差异,及时与前端业务部门及地方税务部门沟通联系,业务凭证保存备查。

4. 提高信息处理能力,防范信息风险。首先,加强平台建设,提高系统的应用可靠能力。企业集团应加大对财务共享中心平台的投入和建设力度,加强巡检和维护,定期进行更新和完善。合理配置科技资源,构建适应大数据环境的信息系统。其次,创新数据挖掘方式,构建智能化共享中心。大数据时代的共享中心,数据挖掘处理能力是关键。企业集团应积极引入先进的数据过滤、挖掘分析技术,建设数据仓库,按照业务需求应用数据分析技术,实现共享中心的智能化管理。最后,加强信息安全管理,建立风险防范体系。按照数据传递原则进行归口负责管理,明确安全责任人。同时,积极构建网络防御体系,应用数字签名认证等安全技术。另外,积极建立备用系统和应急预案,定期做好数据备份和管理,防范网络灾害。

### 六、结语

大数据时代,财务共享对于企业集团的长远发展显得更为迫切和必要。然而,财务共享的实施过程并非一帆风顺,企业集团应抱有客观心态,内外并举、上下齐心,理顺利弊,审慎缓步推进共享中心建设,确保共享中心运营稳定有效,达到企业集团初衷。

### 主要参考文献

1. 顾洪林. 中国企业建立财务共享中心探析. 边疆经济与文化, 2013; 1
2. 张润丰. 中国推广财务共享服务中心问题研究. 经济研究导刊, 2013; 4