

# 基于财务共享的集团企业风险管理

许汉友(副教授), 刘梦艺, 卢妍霖

**【摘要】**在大智移云的信息技术时代,建立财务共享服务中心的企业越来越多。虽然建立财务共享服务中心有很多优势,例如提高经营效率、降低成本等,但财务共享服务中心的运行引发的风险也应得到企业的高度重视。选取23家建立财务共享服务中心的企业作为样本,通过单阶段DEA模型研究财务共享实施子阶段及风险管理子阶段的效率,运用关联性两阶段DEA模型研究子阶段效率与整体效率的对比情况。研究发现,近年来尽管企业充分利用当前技术进行风险管理,但是规模效益并未达到最优,这表明企业在运行财务共享服务中心时忽略了风险管理,导致企业整体风险管理效果较差。

**【关键词】**财务共享服务中心; 企业风险管理; ERM框架; 两阶段DEA

**【中图分类号】**F275 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1004-0994(2019)08-0058-8

## 一、引言

20世纪80年代美国的汽车制造企业福特公司最早开始实施财务共享模式。国内自2005年中兴通讯建立第一家财务共享服务中心起,越来越多的企业集团也随之建立了财务共享服务中心。尤其是最近几年,鉴于财务共享模式已经发展得较为成熟,很多企业均已建立财务共享服务中心。据《2017年中国财务共享服务调研报告》显示,54.76%的企业已经建立财务共享服务中心,42.86%的企业正计划建立财务共享服务中心,仅仅2.38%的企业没有建立财务共享服务中心的打算。随着集团企业不断壮大规模并参与国际化竞争,财务共享模式成为各界关注的焦点。

风险管理一直是企业普遍关注的问题,党的十九大报告也提出“防范化解重大风险、精准脱贫、污染防治”三大攻坚战。时代在变迁,企业面临的风险也在不断发生变化。2004年,COSO委员会发布企业风险管理(ERM)框架《企业风险管理——整合框架》,2017年,COSO委员会与时俱进,又发布新版

ERM框架《企业风险管理——与战略和业绩整合》。2018年4月,美国商务部工业与安全局(BIS)做出了激活对中兴通讯和中兴康讯公司拒绝令的决定。这一重要事件的发生,引起各界对集团企业风险管理问题的探究。财务共享模式的有效实施对集团企业风险管理产生了深远的影响,国内财务共享实施最为成熟的跨国型集团中兴通讯突然发生“拒绝令”这一风险事件,所受损失巨大。如何有效控制和防范集团企业不断增长的各类风险是集团企业面临的主要问题。本文以建立财务共享服务中心的企业为样本,研究财务共享对集团企业风险管理的影响,从而提出基于财务共享的内部风险管理优化措施。

## 二、文献综述

在大智移云时代,企业为提高竞争力、实现价值增值,充分利用信息技术、大数据与管理会计方法建立财务共享服务中心。实行财务共享是一种战略管理艺术<sup>[1]</sup>,财务共享服务中心能有效提高经营效率,降低成本,控制财务风险<sup>[2-5]</sup>。企业建立财务共享服务中心的目的之一在于加强内部控制与风险

**【基金项目】**江苏省社会科学基金项目(项目编号:18GLB005);江苏省研究生科研与实践创新项目“基于ERM视角的金融风险管控研究”(项目编号:KYCX18\_1667)

管理<sup>[1,6]</sup>。鉴于此,本文主要从集团企业风险管理及财务共享模式下企业的风险管理两个方面进行文献梳理。

### (一)集团企业风险管理研究

2006年6月国资委发布《中央企业全面风险管理指引》,标志着我国风险管理理论和实践进入到一个新的历史阶段。目前,集团企业已经成为企业发展壮大之后大多会选择组织形式,但是这种组织形式也存在一定的税务风险和财务风险<sup>[7,8]</sup>。风险管理是集团企业比较重视的方面,众多学者也对企业风险管理体系包括税务风险管理体系、信息安全风险管理体系、财务风险管理体系等的构建进行了研究。结果发现,部分企业正在建立覆盖全集团的风险管理信息平台<sup>[3]</sup>,大数据分析在集团企业风险管理中扮演的角色日益重要,对于企业税务风险和银行风险的管理也至关重要<sup>[14,15]</sup>。此外,于孝建等<sup>[16]</sup>对人工智能在金融风险领域的应用和挑战进行了研究。基于此,集团企业在构建风险管理体系时,可以加入大数据分析、人工智能等因素,从而提高风险分析和风险控制能力。

### (二)基于财务共享的企业风险管理研究

财务共享服务中心的建立可以为企业创新打造一体化信息平台,实现原始凭证存储的电子化及传递的畅通化,有效防范信息传递带来的潜在风险,并同步规范前端业务操作,提升公司各部门的风险管理水平<sup>[17]</sup>。通过提高财务信息透明度和传输效率,实现事前风险预警,进而提高企业财务管理水平,降低财务风险<sup>[18]</sup>。财务共享服务中心使管理层基于更加及时准确的信息进行决策判断,在提高企业决策效率的同时,也锻炼了管理人员的风险控制能力。Gertner等<sup>[19]</sup>基于内部资本市场理论分析财务共享模式,财务共享服务中心可以使一些市场业务内部化,同时也增强了集团公司对子公司和部门的监督效果,能有效提升集团企业的风险管理能力。Lewellen<sup>[20]</sup>认为财务共享并不能为企业创造利润,实际上,其自身结构、业务流程存在的漏洞会为企业带来额外的财务风险,从而降低企业价值。一些学者认为财务共享模式会使财务人员逐渐脱离业务,增大财务核算风险,进而对整个公司的会计信息准确性造成不利影响<sup>[21,22]</sup>。企业进行内部风险管理的时候要重点关注财务共享模式下的内控风险,加大财务共享核算中心内审力度<sup>[23]</sup>,以此来确保内部控制管理目标的实现和相关业务的稳定运行。

### (三)研究述评

已有文献表明,财务共享服务中心对企业风险管理的影响研究仅停留在浅层的理论探讨阶段,虽然很多文献指出,风险管理是财务共享服务中心未来需要具备的功能,但是尚未有文献验证财务共享服务中心对集团企业风险管理的影响,也少有文献剖析财务共享服务中心对企业风险管理的影响机理,所以本文着重检验两者之间的关系,分析财务共享对企业风险管理的影响路径,这对更好地建设财务共享服务中心、提高企业风险管理水平有着重要的理论意义与现实意义。基于此,本文主要通过两阶段DEA方法,全面阐释财务共享服务中心对企业风险管理的影响机理,从而构建效率评价指标体系,验证集团企业建立财务共享服务中心与其风险管理效率之间的关系,并建议企业构建基于财务共享的内部风险管理体系,促进财务共享服务中心更好地服务于企业风险管理战略目标。

## 三、研究设计

### (一)两阶段DEA模型选择及说明

数据包络分析(DEA)被广泛应用于管理会计研究中,它是一种非参数方法,不需要对投入和产出之间的关系强加特定的函数形式。传统的DEA模型宛如一个“黑箱”,只能得到投入与产出的相对效率,无法得出投入产出过程中的阶段效率及各子阶段对整体效率的影响,而利用规模报酬可变的两阶段DEA模型能够更深入了解各子阶段的关联性。本文选择关联性两阶段DEA模型研究财务共享服务中心的建立对集团企业风险管理的影响。

采用两阶段DEA模型,基于财务共享实施和风险管理两个子阶段进行分析,选取投入产出指标,运用BCC模型(假定规模报酬可变),分别对两个子阶段的财务共享实施效率与企业风险管理效率进行静态分析,同时运用两阶段DEA模型分析财务共享实施对集团企业风险管理效率影响的“黑箱操作”过程,从而获得财务共享影响集团企业风险管理的证据。本文借助DEAP 2.1软件、Excel软件、VB程序进行相应的DEA效率计算,并对结果进行分析。

### (二)确定决策单元(DMU)集合

2005年,国内企业建立第一家建立财务共享服务中心,随后诸多企业开始建立财务共享服务中心,但是直到2013年财务共享模式才得以在国内广泛推行。《企业会计信息化工作规范》曾明确规定“公

司、子公司数量多、分布广的大型企业、企业集团应当探索利用信息技术促进会计工作的集中,逐步建立财务共享服务中心”。为保护企业的机密信息,企业财报中关于财务共享服务中心的信息披露较少,本文在搜集样本时仅选择较全面地披露了相关信息的集团企业。根据前人的研究,财务共享服务中心对企业绩效的影响往往具有滞后性,建立财务共享服务中心三年后各项指标变化才能达到显著性水平<sup>[24, 25]</sup>。鉴于此,本文选择2013年12月31日之前建立财务共享服务中心的企业进行研究,确保至2016年12月31日财务共享服务中心运行满三年。最终笔者选取2013年之前建立财务共享服务中心且信息披露全面的23家集团上市公司作为决策单元,具体情况如表1所示。

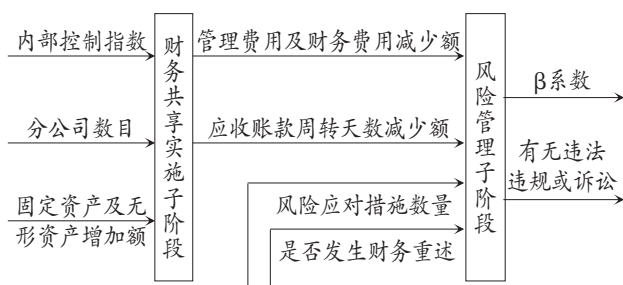
**表1 23家企业财务共享服务中心建立时间**

公司简称	建立时间	公司简称	建立时间
中兴通讯	2005	人民同泰	2009
万科	2006	三一重工	2009
TCL集团	2006	哈药股份	2009
宝钢股份	2006	中国中冶	2010
四川长虹	2006	航天科技	2011
苏宁云商	2007	三泰控股	2011
中国联通	2007	海康威视	2011
华润双鹤	2007	航天机电	2011
青岛海尔	2007	金地集团	2011
海信电器	2008	华北制药	2011
南山铝业	2008	永辉超市	2011
新澳股份	2008		

### (三)效率评价指标体系构建

本文主要运用两阶段DEA模型,分财务共享实施及风险管理两个子阶段,对其进行效率评价。第一阶段,财务共享实施子阶段。信息技术是实现财务共享的技术基础,在信息技术的推动下,传统财务管理模式发生变迁,财务共享模式作为一种新型的财务管理模式应运而生。Tomatzky等<sup>[26]</sup>曾创立TOE[即技术(T)、组织(O)、环境(E)]模型用以研究信息系统,本文以此为基础构建财务共享实施子阶段的效率评价指标体系(如图所示)。第二阶段,风险管理子阶段。2004年COSO发布的ERM框架包括八大构成要素:内部环境、目标设定、事件识别、风险评估、风险应对、控制活动、信息与沟通以及监督,笔者依据这一框架构建了企业风险管理子阶段的效率评价

指标体系(如图所示)。



**效率评价指标体系图**

**1. 内部控制指数。**迪博公司设计的内部控制指数旨在量化我国上市公司的内部控制水平,内部控制指数越高,说明企业组织性能越好。因此,本文选取内部控制指数作为财务共享实施子阶段的投入指标。

**2. 分公司数目。**企业分公司越多、分布越广,说明企业规模越大,越希望建立财务共享服务中心。企业实施财务共享模式后,规模经济效应会体现得越加显著。因此,本文选择分公司数目作为财务共享实施子阶段的投入指标。

**3. 固定资产及无形资产增加额。**一般认为与财务共享服务中心相关的资产越多,企业对财务共享服务中心的技术投入就越多。因此,本文运用固定资产及无形资产增加额衡量与财务共享相关的资产,以此作为TOE模型中的企业技术特性投入指标。

**4. 管理费用及财务费用减少额、应收账款周转天数减少额。**财务共享模式的实施能够有效提高资金使用效率,降低企业运营成本,从而提高企业经营效率,因而,本文主要选择两个指标作为财务共享实施子阶段企业的产出指标。2004年COSO委员会发布的ERM框架包含内部环境和目标设定要素,企业实施财务共享模式之后,管理费用及财务费用降低,应收账款周转天数减少,这将提高企业经营效率,降低财务风险,从而更好地实现企业的经营目标、规避运营风险。因此,对应ERM框架中的内部环境和目标设定要素,在企业风险管理子阶段,选取管理费用及财务费用减少额、应收账款周转天数减少额作为中间指标。

**5. 风险应对措施数量。**2004年COSO委员会发布的ERM框架中具有事件识别、风险评估、风险应对和控制活动四个要素,综合反映了企业的风险管理能力。企业在评估风险水平之后一般会制定风险预防措施,这可在一定程度上反映企业的风险控制

能力及危机处理能力。企业制定的风险应对措施越多,说明企业风险管理能力和危机处理能力越强。因此,对应事件识别、风险评估、风险应对和控制活动四个要素,本文选择风险应对措施数量作为企业风险管理子阶段的投入指标。

6. 是否发生财务重述。2004年COSO委员会发布的ERM框架中,信息与沟通要素要求企业内部和外部尤其是企业与股东之间实现真实、可靠的信息沟通。具体而言,一旦企业发生财务重述,便可说明企业所提供信息的真实性和可靠性存疑。因此,本文选择企业是否发生财务重述作为风险管理子阶段重要的投入指标。若企业发生财务重述,则变量取值为0,否则变量取值为1。

7.  $\beta$ 系数。企业进行风险管理最直观的表现便是降低企业的风险,根据风险管理理论, $\beta$ 系数可以反映一家企业相比市场整体风险其自身风险的大小, $\beta$ 系数越大,说明企业市场风险越大,以此衡量企业风险管理的效果。因此,本文选择 $\beta$ 系数作为企业风险管理子阶段最直观的产出指标。但需要特别强调的是,该指标是一个负向指标,即数值越小,风险管理效果越好。本文为确保所有产出指标之间的可比性,对 $\beta$ 系数进行简单处理,即一律取原始值的倒数。

8. 有无违法违规或诉讼。合法合规是集团企业进行内部风险管理的目标之一。合法合规,即确保企业遵守有关法律法规,不仅包括企业与供应商、合作商等之间交易的合法合规,也包括企业经营、对外披露财务报告等方面的合法合规。前者以是否存在诉讼来衡量;后者以是否存在违法违规情况来衡量。因此,本文选择有无违法违规或诉讼作为企业风险管理子阶段的产出指标。有违法违规或诉讼取值为0,否则取值为1。

#### (四)样本数据来源

本文选取2013年12月31日之前建立财务共享服务中心且信息披露全面的23家集团上市公司作为样本,研究财务共享下的集团企业风险管理能力。本文主要从中国知网、金蝶等财务共享服务软件开发商网站、企业门户网站、百度文库等资源共享网站四种渠道中获取样本企业财务共享服务中心建立时间。所需财务数据主要来自国泰安数据库、相关公司年度报告、工商信息公示平台及企业门户网站等。另外,内部控制指数、财务重述及违法违规或诉讼情况主要来自迪博公司发布的“迪博·中国上市公司内部控制指数”。

## 四、实证结果

### (一)单阶段DEA效率分析

本文利用BCC模型得到了财务共享实施和风险管理两个子阶段的技术效率(TE)、纯技术效率(PTE)和规模效率(SE),其中:TE值指各阶段投入与其产出效果之间的比例;PTE值指各阶段企业对现有技术水平的利用程度;SE值指在技术和管理水平一定的前提下,企业现有规模和最优规模之间的关系。三者之间的关系为:TE=PTE×SE。具体结果见表2和表3。

#### 1. 财务共享实施子阶段分析。

表2 财务共享实施子阶段效率值

公司简称	TE	PTE	SE	参考集合	被参考次数	规模报酬状态
万科	0.928	1	0.928	6,5	0	drs
中兴通讯	0.988	1	0.988	6,5	0	drs
TCL集团	1	1	1	3	2	-
航天科技	0.956	1	0.956	6,14	0	drs
苏宁云商	1	1	1	5	8	-
三泰控股	1	1	1	6	13	-
海康威视	0.943	1	0.943	6,5	0	drs
宝钢股份	0.917	1	0.917	6,14	0	drs
三一重工	0.992	1	0.992	5,6	0	drs
中国联通	0.984	1	0.984	5,6	0	drs
海信电器	0.959	1	0.959	6,5	0	drs
华润双鹤	0.993	1	0.993	3,21	0	drs
航天机电	0.985	1	0.985	14	0	drs
南山铝业	1	1	1	14	6	-
金地集团	1	1	1	3	0	-
哈药股份	0.98	1	0.98	6,5	0	drs
青岛海尔	0.953	1	0.953	21	0	drs
华北制药	0.999	1	0.999	14,6	0	drs
人民同泰	0.963	1	0.963	14,6	0	drs
四川长虹	1	1	1	20	0	-
中国中冶	1	1	1	21	2	-
永辉超市	0.998	1	0.998	5,6	0	drs
新澳股份	0.931	1	0.931	14,6	0	drs
mean	0.977	1	0.977			

(1)技术效率(TE)。TE可以表示为PTE与SE两者的乘积,反映集团企业实施财务共享模式的效果。由表2的结果可见,这23家企业的技术效率平均值达到0.977,处于近似有效范畴,所以从整体来看,

这23家企业财务共享模式的实施效率是近似有效的。但从个体情况来看,其中7家企业的技术效率值达到1,表明财务共享服务中心的运行效率相对有效,证明了企业实行财务共享的确有助于提高经营效率。另外16家企业的技术效率值虽然未达到1,但是均高于0.9,说明这些企业财务共享服务中心的整体运行效率是强近似有效的。通过技术效率分析结果可以看到,当前财务共享模式的实施比较成功,30.43%的企业财务共享服务中心运行效率相对有效,69.57%的企业财务共享服务中心运行效率强近似有效。究其根源,笔者发现具有较多分公司、规模较大的企业其内部控制水平普遍比较高,信息技术水平的提升明显对企业的运营效率有较大的积极影响,能够有效减少管理费用和财务费用,提高资金使用率,从而降低财务风险。

(2)纯技术效率(PTE)。PTE是反映组织管理能力的指标,即组织能否通过有效使用已有资源达到产出最大化。由表2可看出,23家样本企业的纯技术效率均为1,说明企业均已有效使用资源、达到产出最大化。国内第一家财务共享服务中心从建立至今已10余年,企业在对财务共享模式的不断实践中,积累经验,提高管理水平,加强内部控制,持续优化其资源配置。随着技术的不断革新,企业积极迎接信息化时化的挑战,在实施财务共享之后,组织管理能力和资源产出效率得到优化。

(3)规模效率(SE)。SE是反映组织规模的指标,用以衡量组织的投入与产出是否使得整体效率达到最优。从表2中数据总结得出,依然是7家企业的投入产出比最优,而剩余16家企业的规模效率小于1,规模效益较差。这16家企业的规模报酬状态均为drs,表示样本企业的财务共享服务中心处于规模报酬递减的状态,说明这些企业普遍存在投入过多的现象,应当适当减少资源投入,夯实基础,优化原有资源配置。

此外,通过对TE、PTE、SE的综合比较分析发现,由于所有样本企业的PTE值均为1,其中16家企业的TE值小于1,均是由SE值小于1所导致。表明这16家企业财务共享服务中心的PTE值已经达到最优,但是其SE值并未达到最优,因而使得TE值偏小。企业要想切实发挥财务共享的作用,应不断改进技术,优化资源配置,提升管理水平。

2. 企业风险管理子阶段分析。企业风险管理子阶段效率值见表3。

表3 风险管理子阶段效率值

公司简称	TE	PTE	SE	参考集合	被参考次数	规模报酬状态
万科	0.909	1	0.909	3	0	drs
中兴通讯	0.485	1	0.485	15,3	0	drs
TCL集团	1	1	1	3	8	-
航天科技	0.851	1	0.851	3,15	0	drs
苏宁云商	0.556	1	0.556	15,3	0	drs
三泰控股	0.393	1	0.393	3,15	0	drs
海康威视	0.747	1	0.747	3,15	0	drs
宝钢股份	0.887	1	0.887	3	0	drs
三一重工	0.591	1	0.591	15,3	0	drs
中国联通	0.723	1	0.723	15	0	drs
海信电器	0.517	1	0.517	15	0	drs
华润双鹤	0.987	1	0.987	3,15	0	drs
航天机电	1	1	1	13	0	-
南山铝业	0.94	1	0.94	15	0	drs
金地集团	1	1	1	15	18	-
哈药股份	0.743	1	0.743	15	0	drs
青岛海尔	0.975	1	0.975	15	0	drs
华北制药	0.548	0.593	0.923	15	0	drs
人民同泰	0.454	0.505	0.898	15,3	0	drs
四川长虹	0.250	0.484	0.517	15	0	drs
中国中冶	0.467	0.473	0.988	15	0	drs
永辉超市	1	1	1	22	0	-
新澳股份	0.821	1	0.821	15	0	drs
mean	0.732	0.915	0.805			

(1)技术效率(TE)。表3的结果显示,所有样本企业的技术效率均值为0.732,小于0.8,表示从整体来看样本企业的风险管理效率近似无效,管理较为失败。具体来看,4家企业的风险管理效率为相对有效,其中与财务共享实施子阶段相比,TCL集团和金地集团是2家在两个阶段均达到相对有效的企业。7家企业的技术效率值在0.8~1的范畴内,近似有效,但是相对无效的企业有12家,达到52.17%。笔者分析导致企业风险管理效率低下的原因,认为企业可能并没有很好地利用风险管理框架体系,企业的风险管理能力有待增强,企业应当提高辨识和评估风险的能力,增强事前风险防范意识,提前制定防范风险的措施,从而提高风险控制能力。

(2)纯技术效率(PTE)。表3显示,仅有4家企业的PTE值未达到1,说明这些企业的财务共享服务中心在管理上尚存在较大完善空间,管理水平有待进一步提升。而剩余19家企业的PTE值为1,占总决

策单元的86.96%，说明这些样本企业通过有效使用已有资源达到了产出最大化。整体来看，当前的内部风险管理体系能满足企业风险管理的需求，对企业进行风险管理相对有益，能够帮助企业有效使用已有资源使产出达到最大化。

(3)规模效率(SE)。由表3中数据发现，只有综合技术效率相对有效的4家样本企业的SE值为1，意味着风险管理效率较高的企业投入产出比合理，规模效益达到最优，而其他19家样本企业的规模效益未达到最优，可以通过调整投入和产出来提高规模效率。这19家样本企业的规模报酬状态显示为drs，表示样本企业的风险管理处于规模报酬递减的状态。这些企业普遍存在投入过多或者未能充分利用资源的现象，尽管大部分企业积极利用内部风险管理体系加强风险管理，制度的执行能力较强，但是最终企业的风险控制效果并不理想，事前控制措施制定得虽好，但事后的风险控制效果依然未达到最优，应当进一步优化原有资源配置。

## (二)两阶段DEA效率分析

本文以23家集团企业作为决策单元，根据关联性两阶段DEA模型，运用Excel、VB编程等软件对样本企业的子阶段效率与整体效率进行测算，结果如表4所示。其中，E1表示财务共享实施子阶段效率，E2表示风险管理子阶段效率，E表示财务共享模式下集团企业整体的风险管理效率。

**1. 整体效率值分析。**表4列出了两阶段DEA模型计算出的集团企业整体风险管理效率值，结果显示仅有2家样本企业达到整体效率有效，分别为TCL集团与金地集团，其他样本企业均处于整体效率无效状态。通过单阶段DEA分析发现，TCL集团和金地集团是仅有的两阶段效率值为1的样本企业，从财务共享实施子阶段还是风险管理子阶段两个单独阶段来看，其效率值均是相对有效的，在一定程度上可以作为标杆企业进行分析。分析发现，这两家企业的内部控制指数均较高，说明企业内部控制水平较高且风险管理能力较强。虽然这两家企业的分公司数目比较少，公司规模不大，但是企业内部管理水平较高，风险控制能力较强，使得企业运营效率相对较高，实现了内部风险管理的目标即运营有效性。对于整体风险管理无效的样本企业，结合前文单阶段DEA效率分析结果发现，尽管财务共享实施子阶段的效率近似有效，但是两阶段DEA分析结果表明整体效率值较低，说明企业在实施财务共享之后

表4 23家企业两阶段DEA效率值

公司简称	E1	E2	E
万科	0.958	0.515	0.737
中兴通讯	0.480	0.479	0.479
TCL集团	1.000	1.000	1.000
航天科技	0.771	0.857	0.814
苏宁云商	0.377	0.600	0.489
三泰控股	0.480	0.305	0.392
海康威视	0.768	0.625	0.697
宝钢股份	0.803	0.429	0.616
三一重工	0.586	0.500	0.543
中国联通	0.715	0.462	0.588
海信电器	0.479	0.462	0.470
华润双鹤	1.000	0.739	0.869
航天机电	0.985	1.000	0.992
南山铝业	0.976	0.375	0.675
金地集团	1.000	1.000	1.000
哈药股份	0.811	0.441	0.626
青岛海尔	0.968	0.462	0.715
华北制药	0.498	0.593	0.545
人民同泰	0.513	0.363	0.438
四川长虹	0.209	0.250	0.230
中国中冶	0.460	0.473	0.466
永辉超市	0.998	1.000	0.999
新澳股份	0.752	0.462	0.607
Mean	0.721	0.582	0.652

并未对企业的风险进行有效管理。各企业更注重财务共享服务中心对企业运营效率的影响，并未对建立财务共享服务中心之后企业面临的风险进行有效控制，从而导致企业整体风险管理效率处于无效状态。笔者认为整体效率低下主要是由于企业对风险的敏感性不足，风险意识不够，仅关注到企业实施财务共享的优势，而忽视了由其引起的风险。

**2. 子阶段效率值与整体效率值的对比分析。**将表4中子阶段效率值与整体效率值进行比较，可以明显看出整体的无效性是由哪个子阶段的效率低下造成的。在财务共享实施子阶段，仅有TCL集团、华润双鹤及金地集团的效率值为1，其他样本企业效率值均小于1；在风险管理子阶段，除TCL集团和金地集团外，航天机电与永辉超市的效率值也为1，视为相对有效。财务共享实施子阶段的效率均值为0.721，低于单阶段DEA模型所得出的效率值；风险管理子阶段的效率均值只有0.582。这些变化说明企

业建立财务共享服务中心之后,进行内部风险管理的整体效率均有所下降。经过数据分析,发现企业运行财务共享服务中心对企业的风险管理具有较大影响,主要表现为降低了企业的风险管理能力,使得企业风险加大,风险管理效率降低。只要有一个子阶段效率没有达到相对有效,就会导致总体效率无法达到相对有效,即企业运行财务共享服务中心、进行企业风险管理的整体效率是无效的。在当前信息技术发展较为成熟的时代,企业对会计信息化的需求增大,企业建立财务共享服务中心固然重要,可以有效提高企业经营效率和核心竞争力,但同时更应重视风险管理。因此,企业应当双管齐下,在运行财务共享服务中心的同时,实施更具针对性的内部风险管理体系,使企业整体的风险管理达到有效状态。

## 五、研究结论与建议

### (一)结论

本文选取我国23家建立财务共享服务中心的企业作为研究样本,经过单阶段和两阶段DEA分析得出以下两点结论:

1. 企业财务共享实施子阶段和风险管理子阶段规模效益均未达到最优。目前,为提高企业的经营效率,集团企业往往会建立财务共享服务中心,这已经成为企业的发展趋势。在信息化时代下,财务共享服务中心实施成功的关键因素是信息系统的完善和有效运行。集团企业的信息系统一般比较完善,财务共享服务中心的运行效果也较好。此外,集团企业在进行风险管理时,基于内部控制基本规范构建符合自身特色的风险管理体系,对企业最终控制风险具有良好的效果。在当前三大攻坚战初战告捷的形势下,集团企业大多已建立了较为完善的风险管理体系。然而,集团企业无论是财务共享实施子阶段还是风险管理子阶段,规模效益都未达到最优,处于规模报酬递减状态。虽然实施财务共享服务中心的信息系统和风险管理体系均不存在问题,但未得到企业的合理使用,存在资源投入过多和产出过少的情况,投入产出之间并未达到最佳状态,以致整体上表现为规模报酬递减状态。

2. 企业在运行财务共享服务中心时,忽略了风险管理,导致整体上企业风险管理效果较差。集团企业在制定战略决策之前,一般会对该决策进行评估,财务共享服务中心的建立也不例外。集团企业对建立财务共享服务中心的优势及风险的评估比较集中

于财务共享模式自身,极少关注它在企业整体风险管理中的作用。集团企业建立财务共享服务中心会降低运营成本、提高经营效率、降低财务风险,同时也会为整个企业带来风险。单单从财务共享实施子阶段考虑,本文研究发现集团企业实施财务共享模式之后运营效果较好,但是其对企业整体风险管理效果存在不利影响。一定程度上,建立财务共享服务中心和进行风险管理是两项独立的管理活动,一些集团企业在运行财务共享服务中心时忽视了企业风险管理,在进行风险管理时未考虑财务共享因素,以致最后发现企业在建立财务共享服务中心之后,风险管理能力还存在较大不足。

### (二)建议

通过上述分析,针对我国集团企业财务共享服务下企业风险管理中存在的问题,笔者提出如下建议:

1. 借鉴ERM框架构建企业风险管理体系。随着大智移云时代的到来,会计对信息技术的需求日益增长,企业为提高管理水平和财务处理效率,积极建立财务共享服务中心,以实现企业经营目标。随着财务共享服务中心的发展,诸多风险不断暴露出来。COSO委员会为适应不断变化的风险,2017年发布第二版ERM框架,集团企业应与时俱进,及时根据ERM框架制定适合企业的风险管理措施。在技术不断变革的时代背景下,企业应积极创新,利用先进的信息技术构建财务共享服务中心,并运用ERM框架对财务共享服务中心运行过程中存在的潜在风险进行管控,提高集团企业管理水平及风险控制能力。

2. 树立全局意识,增强风险管理能力。建立财务共享服务中心是企业财务管理工作的一项重大变革,改变了企业传统的财务管理制度和管理方法,给财务管理人员的工作带来了较大的挑战,现实要求财务管理人员尽快适应财务共享模式,充分利用该模式的优势,防范其引发的风险。集团企业应加强对财务共享模式实施过程中各个环节的风险识别能力,增强风险意识,及时发现潜在风险,进行全面系统的风险管理。企业在运行财务共享服务中心时,应以防范风险为导向,提高服务质量,进而提高企业运营效率。

3. 构建财务共享下的内部风险管理体系。在提高信息技术水平的前提下,企业应根据财务共享服务中心可能面临的风险,构建适合自身的内部风险管理体系。该风险管理体系不仅应该能够推动财务

共享服务中心的建设与完善,协调各部门共同抵御财务风险,还应能够从企业风险管理的全局观角度为企业提供更有效的实施思路、原则和路径,让财务共享服务中心更好地服务于企业风险管理战略目标。

#### 主要参考文献:

- [1] 黄庆华,杜舟,段万春,杨鑫. 财务共享服务中心模式探究[J]. 经济问题,2014(7):108~112.
- [2] Connell R.. Learning to share[J]. Journal of Business Strategy,1996(2):55~58.
- [3] 张瑞君,陈虎,胡耀光,常艳. 财务共享服务模式研究及实践[J]. 管理案例研究与评论,2008(3):19~27.
- [4] Marciniak R.. Measuring service satisfaction in shared service organizations [J]. Procedia-Social and Behavioral Sciences,2013(81):217~223.
- [5] 李闻一,朱媛媛,刘梅玲. 财务共享服务中心服务质量研究[J]. 会计研究,2017(4):65~96.
- [6] Janssen M., Joha A.. Emerging shared service organizations and the service oriented enterprise; critical management issues[J]. Strategic Outsourcing: An International Journal,2008(1):35~49.
- [7] 白玉明,黄盛阳. 从税务遵从报告视角探析大企业税务风险管理[J]. 税务研究,2017(11):110~115.
- [8] 张继德,郑丽娜. 集团企业财务风险管理框架探讨[J]. 会计研究,2012(12):54~95.
- [9] Knapp K. J., Morris R. F., Marshall T. E., et al.. Information security policy: An organizational-level process model[J]. Computers&Security,2009(5):493~508.
- [10] 陈天灯. 构建企业税务风险管理体系研究[J]. 管理世界,2013(6):176~177.
- [11] 曾剑秋,程广焕,杨萌柯. 电信运营企业信息安全风险管理体系研究[J]. 科技管理研究,2016(18):160~164.
- [12] 刘明传,谷福云. 集团企业财务风险管理体系构建研究[J]. 会计之友,2015(15):80~82.
- [13] 袁琳,张伟华. 集团管理控制与财务公司风险管理——基于10家企业集团的多案例分析[J]. 会计研究,2015(5):35~41.
- [14] 肖玉峰. 大数据在税收风险管理中的实践探析[J]. 税务研究,2018(5):123~127.
- [15] 卢小宾,徐超. 面向风险管理的银行大数据分析系统架构研究[J]. 信息资源管理学报,2018(2):4~12.
- [16] 于孝建,彭永喻. 人工智能在金融风险管理领域的应用及挑战[J]. 南方金融,2017(9):70~74.
- [17] 姚丹靖,金颖,汪雅琼等. 财务共享中心模式下的内控深化建设与实施应用[J]. 华东电力,2014(9):1902~1906.
- [18] 席李香. 企业财务共享服务中心建设的风险与控制[J]. 时代金融,2018(6):174~177.
- [19] Gertner R. H., Scharfstein D. S., Stein J. C., et al.. Internal versus external capital markets [J]. Quarterly Journal of Economics,1994(4):1211~1230.
- [20] Lewellen Wilbur G.. Finance subsidiaries and corporate borrowing capacity [J]. Financial Management,1972(1):21~31.
- [21] 李慧智. 财务共享模式对内部控制质量的影响分析[J]. 山西财税,2016(3):63~64.
- [22] 王志盈. 基于财务共享模式下会计相关内控要点方案研究[J]. 现代商业,2015(23):187~188.
- [23] 郑素萍. 浅谈财务共享模式下会计相关内控要点[J]. 经济研究导刊,2013(4):102~103.
- [24] 许汉友,姜亚琳,徐香. 基于DEA的我国集团公司财务共享服务实施效率研究[J]. 审计与经济研究,2017(5):74~84.
- [25] 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2004~2008年的经验数据[J]. 经济与管理研究,2013(8):57~65.
- [26] Tomatzky L. G., Fleischer M.. The processes of technological innovation [M]. Lexington, Massachusetts: Lexington Books,1990:117~148.

作者单位:南京审计大学会计学院,南京211815