

如何做好财务共享模式下的集团企业财务管理实践思考

王晶晶

(郑州航空港科创投资集团有限公司, 河南 郑州 450000)

【摘要】集团企业在经营发展过程中,最本质的追求在于实现利润最大化。而要达成这一目标,财务管理显得尤为关键。伴随着集团企业规模的持续拓展,企业内部组织结构日益复杂,这对财务管理提出了更高的要求。应对新时代的压力和挑战,财务共享服务中心的概念随之诞生。这种新型财务管理模式极大缓解了集团企业发展难题,同时也减少了相关隐患,为企业的长久运营打下了坚实的财务基础。基于共享中心的支持,财务管理变得更加条理清晰,操作上也更为高效便捷,进而节约了众多的人力和财力资源。本文分析了财务共享模式下企业财务管理的问题,并提出了几点实践路径。

【关键词】财务共享;集团企业;财务管理

引言

财务共享模式作为一种创新的财务管理系统,主要是对那些分散且重复发生的会计核算任务或业务事项实行集中、规范处理。这种模式的目的在于强化控制力度、减少会计处理成本以及提升操作效率。作为新经济常态下的一种转化与更替,财务共享对于提高集团公司财务管理的质量和效率起到了正面推动作用。伴随着我国科技的持续进步,财务共享模式也逐渐被更多的企业所认可与使用。在具体的财务管理实践中,尽管财务共享模式对传统财务管理方式和管理对象造成了一定的冲击,但它有效地增强了企业处理基础财务事务的能力,并且为管理决策等工作提供了坚实的数据基础,促进集团企业长久可持续发展。

一、财务共享模式的概述

财务共享模式通过融合管理会计、企业内控以及全面预算等多种管理策略来全面监控集团内不同子公司的财务收支和资金运作状况。在实施财务共享模式后,集团企业将通过共享服务中心向其众多的子公司提供统一的服务,并按一定的方式计费,收取服务费用,各子公司不再设立和“财务共享服务中心”功能相同的部门。这一模式旨在优化集团内部资源的配置,提升财务管理的质量和效率。在该模式下,传统财务管理工作流程有了极大的转变,开始由集中的财务核算中心统一策划和执行,便于集团企业及时发现漏洞和违规行为^[1]。现阶段,众多集团企业日益重视节约成本、信息共享以及提高指令传递速度等方

面的建设,并将其视为财务创新的方向。通过构建财务核算中心使得原本的行政管理资源消耗显著降低,财务工作更具效率,这为增强集团企业的整体竞争力奠定良好基础。为此集团企业应当主动放弃传统会计核算模式,积极引进现代信息技术手段,实现内部资源的高效整合。相比传统财务管理,财务共享模式具备多项优势:一是它使会计核算、固定资产的管理以及预算编制等工作效率限制提高,工作流程更加规范;二是高层管理者即便在总部也能掌握远程省份乃至海外子公司的财务状况,随时随地审阅财务报告,这强化了集团总部对各个部门的管理控制;三是此模式为制定统一的税务策划方案提供了可能,减轻了整个集团的税收负担,并赋予了集团企业在战略规划方面的实时分析能力,有利于根据情况调整战略部署,提高战略规划的有效性。

二、当前集团企业财务共享模式存在的问题

(一) 财务共享意识缺乏

集团企业由于规模大,其内部组织结构往往比较复杂多元,因此财务共享开始被集团所应用。管理层若对财务共享的理念缺乏理解与重视,可能会影响内部全体成员,进而导致整个组织对财务共享的价值认识不足,难以培养出全面统筹的眼界。而如果不具备全局观念,又会阻碍财务共享工作的实施,如下属各分支机构和财务管理部门无法提高运作效率,还可能有人或部门表面上遵从但实际上却与之相悖,使得财务共享模式仅仅停留于理论层面,而未能有效地融入企业的财务管理实践中去^[2]。

（二）财务共享信息管理系统的集中性较差

为了发挥财务共享功能，集团企业需要采购或开发专门的财务管理系统。不过这些系统在投入使用时可能会遇到集中度不足的问题，主要原因是当前应用框架设计较为简化。目前影响集中度的两个关键因素在于以下两个方面：一方面，企业对财务共享理念的理解不够深入，未能建立起正确的共享意识和理念。这种认识的缺乏导致信息系统中的功能模块无法顺利对接到财务共享中心，实现传递与交流，结果是财务数据传播效率降低，导致信息传递的孤岛化，进而削弱了财务信息管理系统的集中性。另一方面，在进行财务管理转型的过程中，集团企业没有基于自身实际和发展需求来选择适合自身的财务信息管理系统。这种脱节使得财务共享未能有效发挥其集中化的优势，导致管理系统无法为集团提供符合既定目标的高质量数据支持。

三、财务共享模式下集团财务管理的具体路径

（一）建立统一标准的技术平台

集团企业通过实施财务共享工作模式，将实现内部财务与业务处理的有效隔离。而为了发挥财务共享优势及保障财务工作效率，必须采用高效率 and 一体化的软件系统和先进技术。企业可以在内部搭建会计云平台，通过统筹规划，统一技术标准和模块化建设，促进财务共享中心的顺利实施。财务共享中心的高效运转离不开信息系统的有力支撑，要规划建设以“共享报账+共享运营”为核心的一体化智能财务共享平台，起到业财数据集成、管控标准执行、业财协同工作的重要作用。鉴于集团企业的广泛地域分布、以及复杂分支机构等特征，共享中心技术平台必须设计规范的系统接口与操作指南，这个环节必须遵守集团统一的规定，子公司应保证系统间的兼容性。若子公司间存在多套独立且标准不一的数据系统，经过成本效益分析后，应对各系统进行必要的升级改造或精简整合，以便与共享中心顺畅对接^[3]。为避免共享中心出现属于输送风险，还需做好数据安全控制，在实施财务共享模式中，必须重视网络安全管理，接入国家商用密码网络，严格禁止使用外部设备来进行数据存储，从根源杜绝病毒和黑客的攻击。为提高系统安全性，应定期更新升级防火墙及软硬件设施。考虑数据未能及时备份与恢复的特殊情况，应预先制定数据恢复与灾难应对预案，实现在风险发生后的及时应对。有条件的集团企业还可委托第三方业务机构

进行场外应急响应演练。最后，还应适时进行系统安全等相关培训，加强风险防范意识教育培训，保证员工能对存储设备的异常提示保持警惕，预防风险，为正常运营提供保障。

（二）明确财务共享目标，规范财务共享流程

在应用财务共享模式时，集团企业需先制定合理的管理目标，如降本增效、管理支持等，这不仅要求目标设定的合理性，还要求将这些目标逐级分解并具体分配至每个责任人。在成功设置并应用共享中心后，企业应着手规划财务操作流程，并实现集团间流程的标准化，构建与财务共享服务相契合的管理需求体系。为了最大化发挥财务共享效用，在打通业财系统接口后，必须理顺业务、规章制度以及财务核算规则之间的内在联系，以此为依据实现业务流程的重塑。与此同时应依据重塑后的业务流程来制订财务共享中心的工作规范和运作章程。此外，考虑员工对流程的认知还应制定对应的操作指南，为不同岗位定义职责和设立绩效考核指标，确保财务共享中心的高效率运作，输出高质量的财务数据^[4]。在财务数据管理方面，子公司可以通过电子扫描票据的方式将数据上传至财务共享中心，使信息快速流通。至于实物管理方面，则可以通过扫描、摄影等信息技术手段实现，如此降低人力、物力、时间等成本的消耗。在资金管理方面，财务共享中心可利用电子支付，根据信息记录来掌握资金流向，合理进行资金控制。

（三）强化财务共享管理执行，优化内部审计监督

集团企业要想长远发展，需按照内部财务共享服务中心的建设要求，实现财务管理的升级再造，为财务管理新模式奠定基础，并强化共享力度，确保包括集团所有员工、各个部门和下属子公司在内的全面参与。针对此，企业集团应当构建一套完善的财务共享服务机制，清晰界定“三重一大”事项，并明确处理程序和审批权限，保障各环节操作有章可循。比如在营业收入管理机制方面，应当明文规定业务部门在签订销售合同之后，必须及时利用自动识别技术将订单和合同信息上传至财务共享服务中心，并提交开票申请。共享中心根据收到的资料，进行初步审核，通过对比系统数据库确认信息无误后再向财务部门发送。财务部门进行复核，之后启动收款核销程序，确保款项按时收回，并将收款信息输入系统。通过这种方式，所有的业务活动都能实现共享和记录，子公司的权限得到收缩和控制，从而使得集团能够全方位了解子公司业务的真实状况。为发挥共享优

势和效果，集团还需优化审计监管流程，建立专门监管部门对财务共享服务的应用进行实时监督，确保财务管理的每一个环节都处在监管之下。可以专门成立内部审计委员会和内部审计部门，采用持续追踪的审计方式强化监督力度。同时应对企业所有设备分配唯一编码，以此确定各个单位和部门身份；审计部门可以通过这些编码对物资使用进行全程监控，并直接向企业集团高层领导汇报。

（四）加强内部文化建设

对于集团企业而言构建一个适合自身的财务共享系统是至关重要的，这涉及建立一个专门的财务共享服务中心。为了确保该中心平台操作人员的专业水平与工作能力符合标准，必须重视招聘和培训环节。在财务共享系统中，财务专业知识和信息技术能力的结合至关重要。这要求员工能操作电脑，充分运用软件的各项功能，这就凸显了信息能力的重要性。另外该平台的员工还要能在不同部门间进行有效沟通，故新进人员应具备良好的沟通技巧。鉴于财务共享系统运作的复杂性，财务人员需具备互联网思维，拓展会计视野，不断充实知识体系，提高专业能力，增强个人竞争力。在工作中，财务人员应当促进业务与财务的整合，发展平台化思维；主动为客户提供增值服务，坚持客户优先原则；促进财务数据向管理信息的转化，实施大数据思维；参与企业全价值链的各个环节，倡导跨界思维^[5]。

基于这些标准，员工不仅需保障财务基础工作质量，还要不断更新相关理论与实务知识。集团在招聘时应选择经验丰富、责任心强的财务人员，以提升服务质量和效率。对于集团的新员工，在上岗前需设立培训机制，对其开展基础岗前培训，而上岗后，他们应定期参与后续的教育培训。最后为了有效实施财务共享，集团企业需营造一种积极向上的企业文化，为员工打造健康和谐的工作环境。企业应倡导共同成长、互利共赢的文化氛围，助推员工高效率工作，同时使其逐渐形成努力平博、不断奋进的工作意识。集团与子公司之间应构建一种协同发展的关系，追求共同利益而非单纯的竞争关系。此外，还需培养健康的竞争文化，鼓励子公司之间的良性竞争。

（五）健全财务共享体系

集团企业应依据自身实际需求与管理水平，构建一个合理系统的财务共享框架，同时企业需要考虑到财务管理系统未来的发展空间，确保体系可以针对性

解决自身的财务问题。具体来看，财务部门主要负责战略性财务工作，财务共享中心则负责共享服务工作，而基层财务核算部门则负责业务财务基础核算工作。除此之外，集团好要做好岗位分配，确保财务人员有序履行自身职责。在岗位设计时要求财务共享部门既能与原有财务部门保持连贯性，又能实现工作部分有效衔接^[6]。应重构业务流程，因为财务共享模式下的财务核算和管理方式与以往有异，必须对流程进行优化和改进。同时，集团企业应开发适宜的财务共享信息系统，比如根据经济实力和管理需求，建立适当的自主保障系统。最后还需制定一套稳固安全的财务共享运营制度，以防患各种潜在风险。在制定财务共享运营制度时，集团企业应确保与原有财务制度的连贯性，并妥善处理不同制度间的协调工作。针对财务共享体系的运行，还需定期对财务共享体系进行评估和优化，以适应市场和业务的变化，并确保财务共享体系遵守相关的法律法规要求，包括税法、会计准则等。同时应注意具体的实施过程需要根据企业实际情况和需求进行调整。

结束语

财务共享模式的应用对促进企业财务管理工作的深入发展有着重要意义，是集团企业发挥竞争优势的重要手段。这一模式不仅提升了财务管理工作效率，同时也进一步强化企业内控力度。为了提高集团企业的财务管理效果与作用，我们可以通过优化财务共享体系和完善员工的整体素质来达成目标，最终有效促进企业的持续发展。

参考文献：

- [1] 刘佳. 财务共享模式下集团型企业财务管理转型问题探析 [J]. 财讯, 2023, (18): 138-140.
- [2] 张竹云. 财务共享模式下集团企业财务管理转型路径探究 [J]. 河北北方学院学报 (社会科学版), 2023, 39 (03): 57-60.
- [3] 赵明慧. 财务共享服务模式下的集团企业财务管理优化研究 [J]. 商讯, 2023, (09): 61-64.
- [4] 朱友星. 试析如何做好财务共享模式下的企业财务管理 [J]. 大众投资指南, 2022, (24): 146-148.
- [5] 朱燕娟. 浅析如何做好财务共享模式下的集团企业财务管理 [J]. 市场周刊, 2021, 34 (12): 152-154.
- [6] 叶贤玉. 财务共享服务模式下的集团企业财务管理优化研究 [J]. 当代会计, 2021, (17): 73-75.