共享模式下财务人员职业发展规划探讨

周娟1, 江恋, 申媛

（1中级会计师,株洲中车时代电气股份有限公司，联系电话18573329081,湖南株洲 412001）

摘要：财务共享作为一种新的财务管理模式，通过远程集中办公和专业化细分，有效解决了集团公司财务职能建设中重复投入、标准不一和效率低下的弊端，逐渐成为中大型企业集团在财务上向专业化、精细化和高效转型的必然选择。然而在财务转型过程中，由于财务组织机构和岗位职能都发生了变化，如何使财务人员快速适应成为研究的热点。本文在分析共享财务与传统财务不同的基础上，总结了共享财务对从业人员的需求变化，并从企业精细管理和员工职业发展出发进行了思考；并通过分析所在企业推行财务共享时员工所面临的问题，对共享建设和财务人员的职业发展规划提出几点应对策略。

关键词：财务共享，财务人员，职业发展，财务转型

**一、 财务共享模式的定义及特征**

财务共享模式源于20世纪80年代的美国，大型制造业福特公司为了满足企业日益发展壮大后财务管控的需求，率先采用了财务共享服务模式的概念，并在欧洲成立了财务共享服务中心，这标志着财务共享服务模式的诞生。20世纪末至21世纪初，在信息技术的进步和愈演愈烈的市场竞争下，华为、中兴通讯、万科等越来越多的中国公司也开始采用财务共享模式。因此财务共享是将原有财务业务中易于标准化的部分进行流程再造与标准化，并由统一的共享服务中心对其进行处理，来达到降低人工成本、提升核算处理效率、提高客户满意度、改进服务质量为目的的作业管理模式[1]。这个财务共享服务中心可以是自建，也可以是自建加业务外包的方式组建。财务共享也是随着计算机和网路技术发展的一种新的经济形态，其作为一种创新的财务管理模式，具有服务性、规模性、统一性、技术性和专业性的特点。服务性是指财务共享以顾客需求为导向，以提高客户满意度为宗旨，为集团公司内外部提供服务；规模性是指财务共享中心将不同国家、地区分支机构的实体会计业务集中到一个中心来记录、核算和报告，从而达到规模效应，大大降低了分支机构人工成本；统一性是指共享中心对集中起来的非标准化业务建立统一流程，执行统一的会计政策和标准，既降低了管理成本又有利于共享中心的规模扩张；技术性是指共享服务中心很大程度上需依赖高效率、高集成的信息及影像系统；专业性是指共享服务中心拥有专业化的人员为客户提供专业化的服务，促进了企业核心业务的发展。

1. **财务共享模式推行对财务人员的影响分析**

**1、 财务人员角色的重新定义**

财务共享服务中心成功地将企业原有财务体系根据专业方向和职责而划分变革为共享财务、业务财务、战略财务三大板块。财务体系板块的划分，必然要求财务人员重新定位，及时调整自身角色。共享财务负责会计核算业务，有别于传统会计记录和核算，共享服务中心通过共享云和信息技术可将异地分散化同质性的核算业务集中到服务中心进行统一管理，实现了单据由员工线上填报，业务领导通过影像系统线上审批单据，部分会计凭证辅助信息由系统根据员工填报单据自动带出的便捷功能，从而减轻了会计人员的日常业务工作量，简化了财务工作内容，从事会计核算工作的财务人员相比传统财务大大缩减，并可向业务财务和战略财务进行转型。部分财务人员从繁琐的事务性工作中解脱出来，分散化到各业务单位，围绕业务的独特需求研究适合业务的核算方法及管控方式，对生产、采购、销售、研发业务提供更深入的服务与支持，这就是业务财务，另一部分财务人员则站在较高的高度，从税务风险筹划、投资方案、资本运作等战略角度对财务数据进行分析，充当集团管理层在财务方面的智囊和助手，旨在为集团管理层的统筹和管控起决策支撑作用，这便是战略财务。以上三方面财务人员，均需转变观念，树立“在服务中监督和管理”的理念，服务于各个产业的发展，以此打通原财务制度下的约束，三方面的联动，财务的价值创造力将不断提升。[2]

1. **对共享财务人员工作方面的影响**

对于共享财务而言，其本身的管控规则和传统模式是一样的，即他们在财务核算的内容、单据的管理方法、员工工作的性质方面没有改变，但共享财务打破了传统的时空限制，减少了线下交流，而且是集团或者公司级的信息共享与集中，并存在于子公司法人单位以外，有着专业的机构、工作方式和标准流程。与传统财务相比有三方面的不同。

（1）财务的组织结构改变，模糊了法人边界。传统财务都是随实体存在，受法人直接管理，属地化，为了企业的经营提供服务，而共享财务则是作为一个集团公司直管的财务服务平台，不受属地化的子公司的约束，但是又服务于属地的子公司。其服务工作地点可以是本地也可以是异地，不受限制。另外财务上的服务内容还可转包给第三方进行。这就模糊了组织的边界，改变了所属关系，减少了组织结构上的层次。从财务人员来说，也和被管理的子公司没有了劳动关系，只存在服务和被服务的关系，员工的归属感进行了改变。

（2）财务的独立性增强，工作方式也发生了较大变化。共享财务是在网络互联互通的条件下进行，异地公司通过影像系统扫描单据，业务领导线上审批单据，远程在线进行信息共享，因此财务工作主要和信息流打交道，以固定的时序、工作流取代传统的手工程序，而且减少了处理过程中的人工因素影响。同时由于电子信息流取代纸质单据，整个流程都是存档记录，强化了对财务的监控。传统的财务机构在分支机构内运行， 财务信息不透明，容易被操纵，风险高。通过共享后的集中管控，输入、加工处理和输出流程都是可以追溯的，因此保证了财务公正的独立性，所提供的信息更加客观准确。这对财务人员来说一是要熟悉互联网处理方式并懂得一些互联网技术，另一个方面，由于共享单据的随机分配，需要财务人员对细分方向的规章制度等了解更加透彻，经验要更加丰富，以应对不同业务单元的财务需求，例如不同国家、不同地区、跨境、跨语种、不同票务形式等复合情况。

（3）共享财务更适应现代化管控要求，数据提供更及时全面。随着知识的发展，专业越向细分方向深入，财务也不例外，正向着职能专业化、决策支持型转变，由财务管控变为服务加管理的方式。传统财务由于资源不足，数据获取不及时，判断缺乏全局数据，不能有限支持业务的快速响应；而共享财务实现集中核算，多项报表自动生成，减少了人为处理环节，效率及时性大大提高，可快速准确地响应用户对数据的全面性和及时性需求。另外因共享财务每个细分的核算业务设有专门岗位，财务人员也可以朝多个方向发展，避免了传统财务接触知识多而不深的弊端。

由以上分析可知，共享财务通过管理提高了企业的管理水平和盈利能力，但需要避免以下情况发生。

1. 财务共享过程中不能过于强调效率，因为在每个细分方向长期面对高强度、重复性的工作，严苛的效率评比和质量指标，员工容易思想固化，丧失主观能动性和工作热情。因此财务管理者需要通过对员工实施人文关怀和激励措施，合理规划其职业发展通道来激发员工的工作激情，保证工作质量。
2. 财务共享过程中以严格的制度为依托，对员工的行为和组织目标进行严格约束，类似流水线的管理模式，这样的培养的，员工都是一专一能，当业务或者人员发生变化和流动时，易出现缺位的现状，因此还是要培养员工一专多能，以便灵活调配。需要定期对共享财务人员的工作岗位进行更换，而不是根据效率将人固化在某个岗位。

**3、财务人员掌握的知识面片面，管理能力薄弱，转型信心不足。**

在财务共享模式下，专业分工更加细化，复杂工作变得更简单、标准、批量，工作效率和质量得以提高，势必导致财务人员数量的减少和岗位调整，部分财务人员向业务财务、战略财务进行转型，甚至需要转到运维管理等非财务岗位。其中业务财务人员必须对业务具有敏感性，对其负责的产品或企业价值链需有深入的了解，同时业务财务人员需要平衡业务单位和财务管理部门的关系，财务业务一体化对其沟通能力也提出了很高的要求，而战略财务人员需要掌握对外贸易、商务管理、风险管理等综合全面的知识，能识别经济风险、市场风险、环境风险、汇率风险等战略风险，能帮助决策者分析企业经营计划，为企业的筹投资发展决策提供依据，这些对财务人员的综合技能提出了挑战。共享财务运维管理人员则需具备运维管理知识，需树立全局性，前瞻性思维，能胜任内部人员绩效管理、用户需求对接以及业务流程的优化提升工作。财务人员对新岗位新环境的陌生使其难免产生恐慌和抵触情绪。

另外，共享财务中心在国内起步稍晚，相应的绩效考核评价体系尚不完善，对员工的培养和晋升通道也不明确，财务人员对共享模式认识不够，容易引发离职，从而不利于财务共享模式的推行。

**4 、 财务与业务分离，综合工作能力不强。**

财务共享中心独立于其他部门，也与业务单元相分离，使得财务人员不能直观的了解业务实质，在综合分析时不能考虑现实经营因素，在对经济事项的判断可能存在决策失误，易引发与业务部门的矛盾。财务共享中心内部费用报销、资产、应收、应付核算模块分别由不同的财务人员管理，业务财务、战略财务也分别设专人专项岗位，员工与员工之间拥有的权限不同，彼此之间交流极少，虽使财务数据的保密程度提升，但员工之间的极少交流，共享服务中心员工工作内容更是简单批量，这些固化了财务人员的学习思维能力，严格的权限管理也导致其学习动力减退，综合工作能力不强。[4]

另外，共享财务中心在国内起步稍晚，相应的绩效考核评价体系尚不完善，对员工的培养和晋升通道也不明确，财务人员对共享模式认识不够，容易引发离职，从而不利于财务共享模式的推行。

**三、 财务共享模式下财务人员的职业发展规划**

**1、 改变传统思维方式，找准自身定位**

在财务共享背景下，传统财务人员一是应树立用户思维，通过有奖答题、互动平台等方式让用户能参与到需求分析、共享业务流程设计和质量改善中，提升共享服务满意度。二是应树立社会化思维，在智能经济时代，充分利用互联网技术，开展移动监控和查询，通过信息系统配置使财务管控延伸到业务流程，减少财务风险和人为风险，在服务中监控，并逐步通过财务的流程化标准化带动业务的流程化标准化。三是应树立平台化思维，通过财务共享服务中心建立业务和财务、企业和供应商、企业和银行之间的对接平台，共享系统数据同时也是员工个人绩效统计的平台，通过平台的透明数据增强财务人员的责任感。[3]同时传统财务人员应明确不同的转型目标，要求有所不同，可根据自身专业能力、业务水平、工作经验、沟通能力、个性特征等综合素质做好职业规划，充足准备，弥补不足，确定自己能够胜任的财务人员类型，从而积极应对挑战，把握发展机遇。

**2、不断学习、拓展知识面，建立复合型知识结构，提高综合工作能力**

传统财务人员无论向何种角色转型，其知识能力都受到了新的挑战，在云计划、大数据时代，财务人员不仅要有丰富的财务知识、过硬的财务技能，还应把握业务状况，能主动了解企业经营过程并与业务管理人员建立合作关系，能有效整合调动企业内外部资源，为公司战略的制定执行提出建议。另外需掌握共享服务系统等财务软件的操作技能，学会利用大数据进行全面分析，使用户能够通过实时的数据分析获取有用信息。

**3、建立前瞻性的职业发展途径，提升财务人员的企业参与度**

作为一种新型管理模式，财务共享中心的成立有效支持了财务人员的转型，企业内部流程得以精简，人力资源得以重置，对每个财务人员来说既是一种机会也是一种挑战，在这种模式下，管理者为防止人才流失，维护企业的稳定运行，应当关注财务人员的培养，建立前瞻性的职业发展途径。

一是制订人才培养的阶梯式发展规划，明确晋升通道。对刚毕业的大学生可以先推行轮岗制，让员工通过轮岗拓展技能，了解公司业务，且有助于其提高业绩，实现自我价值。对于有轮岗意向的老员工，管理层可根据企业季节性业务工作量的大小，在实际人员紧缺的情况下，尽量安排轮岗，使财务人员在共享财务内部能够接触到资金、税务、应收应付、资产不同核算模块，全盘掌握大数据分析所需的共享服务系统操作技能，在共享财务外部，使其有机会涉足业务财务、战略财务板块，全面利用共享大数据分析，初步了解企业业务状况，对企业经营状况结合财务数据进行合理分析并向管理层提出建设性建议。其次可设定晋升通道，通过透明公开的绩效考核机制，公平选拔，尝试内部员工来填补高级职位的空缺，使员工跟随团队一起成长，不仅能节省企业的时间和成本，还能强化员工与企业之间的关系，提高员工的归属感和满意度，最终留住人才。二是定期组织相关人员去已上共享的成员单位调研交流，学习业务模式，搜集整理业务部门意见，及时了解业务需求，加强财务共享中心与业务部门的沟通、合作，避免业财分离。三是完善外派制度，根据实际需要，对共享问题较多的异地成员单位派驻长驻人员，使共享中心与异地成员单位实现互动和协调发展，以派驻人员为“纽带”，合理配置资源，充分发挥中心的支持和服务作用，规避信息不对称风险。[5]

通过以上三方面措施，提升财务人员的管理能力和企业参与度，留住适合共享中心的人才，从而增强企业整体的价值创造力。

**四、结论**

财务共享中心能整合资源，降低成本，提高财务工作效率与服务质量，但是需要进一步推广和应用，必须重视人力资源方面的问题，加强对员工的关注，为员工提供职业发展渠道，完善激励机制，设定绩效考核指标，将绩效与薪酬挂钩，从而提高员工工作积极性，助力企业提升核心竞争力，实现战略目标。

参考文献：

[1] 陈虎.未来之路-财务共享服务[J].财务与会计,2008(14):54-55.

[2] 周娟,谭勇. 探究财务共享服务模式下的财务变革及会计核算服务质量的提升[J].金融经济,2018(06):193-195.

[3]李桂荣,刘卓然.财务共享财务职能转型与财务人员角色转变[J].会计之友,2017(10):21-23.

[4]关天红，财务共享服务中心结构与财务人员职业诉求探析[J]山西财税,2019（07）:59-60.

[5] 徐春雨.共享模式下的财会人才培养探讨[J].财会学习,2018(24):80-81.