

大数据时代我国企业财务共享中心的优化

● 胡绍学

【摘要】20 世纪 80 年代,美国一些大型企业提出了“共享服务”的概念,并在实践中不断探索共享服务模式,建立了财务共享中心,之后这一概念被引入我国。本文在回顾国内外企业财务共享中心发展历程的基础上,针对我国企业财务共享中心进一步发展面临的问题,借鉴国内外先进的经验和理念,为财务共享中心的优化提出了相关建议和意见。

【关键词】大数据 财务共享中心 优化

一、国内外企业财务共享中心的发展

(一)国内外企业财务共享中心的发展历程

20 世纪 80 年代中期,跨国公司成本不断增多、管理控制难度日益加大,在财务核算难度增加的同时,企业的经营风险加大,制约了企业进一步发展壮大。为降低企业经营成本、消除冗余,获取低成本优势,实现公司可持续发展,一些跨国公司开始创建财务共享中心,为全球的分支机构提供财务服务。

财务共享中心在国外的的发展大致可以分为三个阶段:初创阶段、成长阶段、成熟阶段。财务共享中心在发展初期是 20 世纪 80 年代中期至 90 年代初,这个阶段财务共享中心建立的主要目的是降低成本,途径是将内容单一、重复的业务归集到财务共享中心集中办理,以达到规模经济,实现降低成本的目标。福特公司最早在欧洲建立了财务共享中心,杜邦和通用电气在 80 年代后期也建立了财务共享中心。财务共享中心的成长阶段是 20 世纪 90 年代中后期到 21 世纪初,在该阶段,规模经济已经取得一定的成效,成本已经控制在一定的范围内,因此,该阶段的主要目标是提高工作效率、提高服务质量。该阶段涉及的业务有应收账款、应付账款、差旅费用、财务核算与披露等。90 年代中期,财务共享中心在跨国企业推广运用,90 年代后期,众多《财富》500 强

企业如惠普、道尔、IBM 等企业开始建立财务共享中心,同时,在该时期,财务共享思想在中国开始出现。财务共享中心的成熟阶段是 21 世纪及至今,在这一阶段,大多数大型企业如《财富》500 强企业、欧洲多数跨国公司、我国中兴通讯等已经建立起自己的财务共享中心,并将财务共享中心作为企业的利润中心,但如何使财务共享中心盈利仍是一个挑战。该阶段的主要目标是将资金流、供应链、物流等全面对接,实现资金流的全面最大化运用。

财务共享中心在我国仅有十几年的发展历史,其发展历程大致可以分为两个阶段:引入阶段和成长阶段。引入阶段是 1999—2009 年,在这一阶段,我国企业陆续建立财务共享中心,将重复性高、标准化程度高的财务工作集中到财务共享中心。该阶段的主要目标是改变企业传统财务管理模式,降低成本、提高效率、加强风险管控、优化流程。1999—2009 年,我国建立财务共享中心的企业有摩托罗拉、埃森哲、中兴通讯、中英人寿保险公司、华为、辉瑞、苏宁集团、海尔集团、长虹集团等。财务共享中心的成长阶段是 2009 年及至今,该阶段的主要目标是利用大数据、云计算等技术,将财务共享中心的财务与企业业务对接,为企业战略的制定提供支持,为企业全球业务活动提供共享服务。该阶段建立财务共享中心的企业有宝钢集团等。

(二)国内外企业财务共享中心的发展现状

目前,建立财务共享中心的企业大多是大型企业,在国外,《财富》500 强大多数的企业、欧洲大多数跨国公司都已经建立财务共享中心。

在国内,最早的财务共享中心由外企创建,1999 年,摩托罗拉设立全球会计服务中心,选址天津。作为外资企业,摩托罗拉利用我国低成本的劳动力资源,将财务工作进行专业分工,服务于日本与韩国的业务活动。2003 年,作为全球最大的管理咨询公司和技术服务供应商,埃森哲在上海设立亚太财务共享中心,为数十个亚太国家提供财务支持。中兴通讯是我国设立财务共享中心的第一家本土企业。2005 年,中兴通讯引入财务共享服务管理模式。中兴通讯将财务业务活动整合,进行创新管理,形成战略财务、业务财务、共享服务三分格局模式,以共享服务为支撑,总部设在西安。2008 年,长虹集团进行产业转型,设立财务共享中心,2009 年,长虹集团建设完成两大平台(ERP 平台和 WEB 平台)、三大系统(财务核心系统、财务协助系统、业务协作系统)。对内,继续为集团分公司提供财务服务,对外,开展外包业务,帮助其他企业创建财务共享中心。通过不断实践,长虹集团不仅在流程管理、信息化方面经验丰富,还提供财务共享、流程外包等服务,业务涉及财务核算、管理咨询以及信息化。2006 年 2 月,中英人寿保险公司进行财务转型,将业务与总账对接,创建以降低成本、风险管控为目标的财务共享中心。该企业是外资保险行业中第一个建立财务共享中心的企业。同年 7 月,物美开始“改革”,取消店铺财务岗,进行集中的财务共享管理,大额的支出与收入通过财务共享中心进行代收代付,加强了企业对资金的管理。2007 年,辉瑞作为全球最大的制药公司之一,在大连成立全球共享中心亚太分部,为亚太地区的各个国家提供财务服务,包括发票支付、费用报销等业务。2008 年,海尔集团将财务重新定位:财务会计向管理会计转变,将财务人员重新划分:专业财务人员、业务财务人员、共享财务人员,在青岛设立了财务共享中心。经过不断发展,海尔集团提出“海尔云”一词,推行“云抢单”、“云单证”,将个人与财务共享中心相连接,进一步深化共享服

务。同年,施耐德电气在天津设立共享服务中心,主要涉及应收账款、应付账款、总账、资金管理这几方面的财务业务。2009 年,建立财务共享中心的跨国企业和集团数量持续增加。21 世纪,过半数的大型企业建立了财务共享中心。其中,中兴通讯利用财务云平台,不仅建立了以核算中心、结算中心、维护中心等为核心的财务共享中心,还创立了财务信息系统,涉及的业务有外包、培训、咨询等,是行业内的标杆。

现阶段,我国财务共享中心有如下四个特点:第一,建立财务共享中心的企业具有一定的规模。据调查,年收入在 100 亿人民币以上的企业中过半数企业建立了财务共享中心,而年收入在 100 亿人民币以下的企业中建立财务共享中心的较少。第二,财务共享中心的业务具有规范性。财务共享中心的业务具有统一、标准的模式、操作流程,规范性较强。第三,财务共享中心以信息技术为支撑。财务共享平台的搭建需要以信息系统为基础,需要企业不断使用新技术,优化信息系统。第四,财务共享中心以其特有的标准化、一体化的服务模式,具有降低成本、提高企业运作效率、支持企业战略、服务企业内部与客户等优势,因而具有良好的发展前景,从产生至今,全球拥有财务共享中心的企业不断增多,财务共享中心数量不断增多,呈现蓬勃发展的态势。

二、大数据时代我国企业财务共享中心存在的问题

(一)财务共享中心选址存在问题

据调查,我国企业在境外设立财务共享中心,存在对境外一些国家或地区的税收、法律制度不了解以及在语言方面存在沟通障碍等问题,增加了企业的运营成本。另外,一些国家或地区对票据、数据等信息监管比较严格,造成企业信息传递的障碍。

我国境内的财务共享中心大多建立在北上广深等经济发展良好、人员密集的发达城市、地区。虽然,这些区域与集团总部距离近,有利于两者之间及时沟通、交流。人才集中且人才受教育程度较高、质量优质,便于企业选择适用的人才。但同时,在发达的一线城市建立财务共享中心,企业需要负担较高的运营成本。

(二) 财务共享中心财务与企业业务衔接不紧密

目前我国企业建立的财务共享中心的业务大多停留在财务层面,且财务业务主要集中在业务量大、容易标准化的财务核算业务中。大多数企业在财务共享中心已经统一的业务有应收账款、应付账款、总账、费用报销以及资金管理等模块,这些业务比较容易实施,实施效果好,企业集团处理这些业务的效率大大提升。但是,财务共享中心与企业集团的业务层面衔接不够紧密,未给企业战略提供强有力的支持,表现在以下两个方面:一是财务共享中心与企业实际运营地址不相同,业务管理信息浮于表面,财务共享中心的财务人员脱离业务,只能通过数据信息分析、处理业务,无法真实准确掌握业务情况;二是财务共享中心的财务系统与业务系统对接有难度,业务信息传递不及时,导致财务信息系统收到的信息会滞后。

(三) 财务共享中心的技术支撑系统需要完善

目前,我国企业财务共享中心的信息系统平台主要包括四个部分。第一部分是包括采购系统、合同系统、CPM 系统等的前端业务系统;处于中间核心位置的平台是包括财务核算系统、资金管理系统电子影像、电子档案的财务管理系统;支持财务管理系统的是运营支撑系统、BPM 等基础运营系统;第四部分是包括银行系统、税务系统等的企业外部系统。大数据时代下,数据规模不断扩大,数据不仅数量巨大,而且类型繁多,我国企业财务共享中心的技术支撑系统不够完善,不能及时进行连接,使得财务共享中心处理业务的速度不够及时,没有达到提高客户满意度的要求。

(四) 财务共享中心的财务会计人员居多,管理会计人员较少

企业建立财务共享中心,意味着对企业会计进行了再分工,传统的财务会计已经不能适应企业的发展,企业需要的是可以利用财务、业务数据进行分析,能够对企业进行成本预算、绩效管理、能为企业战略选择提供支持的管理会计,但目前企业财务共享中心中财务会计人员居多,管

理会计人员较少,且财务会计人员较为擅长财务核算,综合素质较差,因此,企业应该注意要对解放出的财务会计人员进行培训,将财务会计向管理会计转型。

(五) 财务共享中心业务范围较狭窄

目前我国企业财务共享中心的核心业务集中在财务业务,大多数企业的财务共享服务中心只能向企业集团内部提供财务核算业务,为外部企业提供外包服务的较少。大多数企业财务共享中心的核心业务主要是财务业务,如应收账款、应付账款、总账、费用报销以及资金管理等模块,业务范围较为狭窄,且只能为企业的部分分支机构提供财务支持,不能实现为整个企业集团提供财务服务的目标,规模大的企业需要建立不止一个财务共享中心,以达到财务共享的目的。同时,目前我国大多数企业建立的财务共享中心,只能满足自身财务核算的要求,不能为其他企业提供财务核算服务。未来财务外包将是企业发展的流行趋势,我国企业集团需要不断加强财务共享中心的优化升级,将财务共享中心全球化,使得财务共享中心不仅可以向企业集团的所有分支机构提供共享服务,还可以为外部企业提供外包服务。因此,我国财务共享中心还存在较大的发展空间。

(六) 业绩考核难度大,人员流动性大

目前我国企业财务共享中心业绩考核的标准包括服务质量、业务处理速度两方面,而员工的服务质量水平较难评价,财务共享中心的业务大多是业务较单一的几个模块,工作重复性较大,没有统一的标准,这加大了财务共享中心的业绩考核难度。同时,财务共享中心的员工上升通道不明确,人员流动性较大,不利于企业价值的持续创造。

三、大数据时代我国企业共享服务中心的优化途径

2012 年以来,伴随着互联网、信息技术的不断发展,大数据越来越多地出现在人们的生活中。大数据经过分析,可以商业化,为企业带来巨大的增值空间。大数据、云计算将逐渐成为未来企业发展的主流趋势,企业应该重视大数据资产,运用新型信息技术进行数据的收集、传递、分

析,为企业带来增值。在大数据时代下,企业创建共享服务中心应该考虑以下因素。

(一)选址时进行多方面考虑

对境外财务共享中心进行选址时,要熟知不同国家和地区的法规和税务,财务共享中心服务范围通常会涉及全球不同的国家和地区,不同的国家和地区的法律法规以及税务方面的要求不尽相同。财务共享中心可能面临文件保存和文件及时调用等问题。比如,欧洲国家对原始文件的保存要求比较严格,要求原始文件必须保留在签发国家,这种情况下,需要财务共享中心将原始文件扫描,同时将电子版文件进行保留。有些国家和地区,如新加坡,审计工作不定期、不经常举行,但是在进行审计时通常不会提前通知企业集团,这需要财务共享中心拥有短时间内查找并调用相关文件的能力。此外,在纳税方面,不同国家的纳税调减、调增项不尽相同,如聘任职工需要发放的工资、福利,解聘职工时的辞退福利,在企业纳税时,需要进行相应的调整。因此,财务共享中心的人员应该熟知财务共享中心服务范围所覆盖的国家和地区的法规和税务,使财务共享中心更好地为企业集团提供全球化的服务,还应尽量选择给予财务共享中心一定税收优惠、政策支持的国家或地区。

在对境内财务共享中心进行选址时,应考虑投入成本因素,如财务共享中心办公场所的筹建成本、所需设备等固定资产的购入成本、人力成本,现如今,我国境内财务共享中心大多在北上广深等一线城市,所需的成本投入较大,违背了企业降本增效的初衷。因此,随着大数据时代的到来,以信息技术为支撑的大数据在收集、传递方面将更加便捷,与集团总部的沟通交流更加方便有效,企业在选址时,可以考虑投入成本相对较低的二线城市。此外,企业还应考虑人才因素。在考虑人才因素时应该同时考虑人才成本和技能水平,企业建立财务共享中心的目的之一是提高企业处理业务效率、降低成本,这要求共享中心的人员需要掌握处理业务的专业技能;企业建立财务共享中心的目的之二是提高客户满意度,而客户可能来自不同的国家和地区,在进行跨国服务时,需要使用具有语言方面技能的人才,同

时,面对不同国家和地区的不同业务,还需要其具备较强的适应能力,能较快熟练业务,并尽快熟练操作,因此,在人才方面考虑,企业财务共享中心应该建立在高校较多的城市或地区。综合进行考虑,企业在选址时,应该选择人才输出较多、物价水平相对较低、信息技术发展较一线城市相差不多的二线城市,如西安、成都、武汉等。

(二)业务流程与价值链相结合

财务共享中心的建立本身就是一个业务流程再造的过程。建立财务共享中心,企业需要将容易标准化、统一化的财务活动、业务活动进行集中化处理,对原有的财务部门、业务部门进行观念再造、人员再造、流程再造,使调整过后的财务部门、业务部门的业务流程与财务共享中心的业务流程相一致,确保共享服务中心的效率。目前我国企业财务共享中心业务流程包括的业务主要是财务业务活动,如应收账款、应付账款、总账、费用报销以及资金管理等模块,还未涉及企业重要的业务流程如产品成本核算及企业高附加值的流程领域,我国企业应该将关注的重点从流程集中标准化管理所带来的效益提升方面转向企业整体价值的提升,拓展财务共享中心的业务范围,丰富财务共享中心的服务内容。财务共享中心的业务流程优化是一个持续的过程,需要企业集团不断实践,不断改进。在不断实践中,企业可以对现有业务流程进行分析,在现有基础上进行改造甚至重新设计,制定统一的标准,使财务共享中心的业务流程达到标准化,提高财务共享中心的服务质量和效率。对于企业价值链,一系列的生产经营活动是企业创造价值的源泉,企业供应、产出、销售等业务活动,在价值方面的表现被称为价值链,目前我国企业集团财务共享中心的主要业务活动是财务核算业务,与企业业务活动联系不紧密。进行财务共享服务的优化,需要将财务共享中心作为企业的利润中心,将财务共享中心的业务流程与企业价值链相结合,使财务共享中心加入企业价值增值的行列。将财务共享中心的业务流程与企业价值链结合,需要财务共享中心的员工熟悉企业各个环节的业务活动,而不是仅仅进行财务业务的核算与处理。同时,企业集团还应将业务系统与财务

共享中心的支撑系统进行对接,一方面,防止业务活动已经发生,与业务活动相关的凭证还未登记入账,或者业务活动没有发生而错误记账等业务活动与财务活动不相符的情况。另一方面,两者对接使得业务活动与财务核算活动同步进行,提高工作效率。

(三)加强财务共享中心的技术支撑系统

财务共享中心向企业集团提供服务,离不开信息系统的支持。随着业务规模的不断拓展,企业集团的财务共享中心的数据信息需要更强大的信息系统作为支撑。优化企业财务共享中心,需要优化企业内部核心的财务管理系统和作为支撑的基础运营系统。大数据时代,信息技术不断革新,出现了云计算、图像识别、移动互联、数据挖掘等技术,企业集团应该使用新技术,完善企业财务管理系统如ERP系统、SAP系统等,将更多的企业业务纳入财务管理系统,让企业对业务有一个全局性、系统性的把握。同时,企业应该加强财务共享中心的技术支撑系统。在技术支持方面,我国企业集团可以向行业标杆中兴通讯学习,搭建财务云平台。财务云平台是依托云计算技术,基于强有力的信息系统,将业务数据接入云端。通过财务云进行数据的传输与获取,信息可以及时共享,进行反馈。财务云的信息化技术架构主要包括三个方面:IaaS层、PaaS层和SaaS层。IaaS层是基础层,主要负责所需硬件的设计,如计算设备、服务器、路由器等服务设备,以及备份等安全设计。PaaS层属于财务云的中层,主要负责数据库、软件等的设计。SaaS层是最上层,主要包括财务云的前置服务,如软件对接、应用界面等,范围比较广泛。在财务云的模式下,相关数据都保存在财务云的数据中心,不保存在本地的计算机系统中,这需要企业提供巨大的存储空间和很强的计算能力,需要企业不断加强技术支撑系统。

(四)财务共享中心的人员向管理会计转型

企业建立财务共享中心,可以提高业务处理效率,解放出较多的财务人员,促进财务人员转型。在共享模式下,企业财务人员需要进行转型,由财务会计向管理会计转型,参与到企业更高附加值的流程中。

财务会计向管理会计转型,首先需要企业管理层重视对财务会计的培训和教育,改变财务会计“账房先生”的传统思维,建立全局性、综合性的财务、非财务问题的分析思想,同时,应有针对性地财务会计进行管理会计方面业务的培训,提高财务人员的综合素质,促进财务人员学会运用各种管理工具,掌握硬件技术的操作方法,对反映基础业务的数据保持敏感性,根据企业需要,运用专业财务会计知识,随时进行数据分析,为企业战略制定、战略实施提供支持。其次,财务会计与管理会计最大的不同点是财务会计对外,主要负责为外部的报表使用者编制资产负债表、利润表、所有者权益表等财务报表,向报表使用者提供企业财务信息。管理会计是对内会计,主要通过挖掘数据、分析数据,负责为企业决策提供支持。财务人员应该积极转变身份,熟知企业发展战略,深入企业业务层面,对企业供应、生产、销售等环节进行预测、监督、评价和考核等,与业务融合,为企业管理者提供财务信息以及非财务信息,达到企业目标。最后,财务人员应该意识到未来发展中财务预测的重要性,在日常的工作中,站在企业长远发展的角度,采取最佳的管理手段,在保证对企业数据进行预测的方法和程序准确、规范的前提下,对企业未来各种经济情况进行合理预测,同时,结合企业经济发展中的特点,及时反馈企业日常经营中存在的风险因素,帮助企业规避风险,向企业管理层提供具有预见性的意见和建议。

(五)将财务共享中心全球化

随着企业业务向全球延伸与发展,现有跨地域的财务共享中心已经不能满足企业日益增长的业务需求,财务共享中心将跨越更大的地域提供统一的服务,形成全球化的财务共享中心。

为了更大地发挥规模经济效益,适应全球化的发展趋势,企业需要将财务共享中心全球化,建立一个全球统一的财务共享中心,为企业集团全球的业务活动提供服务。未来企业管理层应该重视财务共享服务,积极参与到财务共享中心的优化中,及时使用大数据、财务云等新兴技术,不断发展与完善企业财务共享服务平台,加强财务共享中心的业务流程标准化,将更多的业务纳入

财务共享中心,扩大财务共享中心的服务范围。

同时,建立全球化的财务共享中心需要企业扩大财务共享中心的业务范围,向外部企业提供外包服务。对于企业集团来说,提供外包服务可以满足企业自身财务共享服务的需求,而且还能充分利用财务共享中心的优势,进一步扩大业务范围、降低运营成本,将财务共享中心打造成利润中心。目前大多数的财务共享中心是成本中心,需要通过向企业集团内部提供共享服务补偿成本,而利润中心则是通过向外部提供共享服务获取利润。将财务共享中心打造成利润中心,需要企业引进数据挖掘、数据分析技术,将财务共享中心向大数据处理、分析中心转型,依托企业技术平台和营运能力向企业集团各分支机构以及外部有需求的企业提供专业的财务外包服务,打造全球化的财务共享中心,向企业集团全球的业务提供共享服务的同时,为企业创造价值。

(六)以客户为导向,制定绩效考核标准

目前我国企业财务共享中心缺乏统一的考核标准,对财务共享中心的考核难度较大,为改善这一状况,企业应该以客户为导向,制定统一的绩效考核标准。

企业制定绩效考核标准,首先,需要以客户为导向,以向客户提供共享服务的效率与质量为依据,制定财务共享中心的战略目标,并确定绩效关键考核指标(KPI),如客户满意度、业务处理质量、业务处理效率、员工积极性等,其中,财务共享中心为提供财务共享服务而存在,因此,客户满意度是财务共享中心绩效考核最重要的指标。其次,将目标层层分解,落实到各个部门、员工,使每个部门、员工明确各自岗位的权利与义务,明确各自的责任。之后,在目标实现过程中,进行监督,在督促员工完成工作,达成目标的同时,对业绩完成情况的预期与实际的差异分析,找出差异存在的原因,及时做出调整。根据各个部门、员工的业绩,结合关键考核指标,运用大数据客观地对绩效进行考核,奖罚分明,通过激励保持员工的工作积极性。最后,对绩效结果进行总结,找出工作中存在的问题,及时沟通、反馈,分析差距,找出解决方法。同时改进目标,发挥优势,规避劣势,开始下一期绩效考核。

在稳定人员方面,企业应该为员工明确上升通道,激发员工积极性,留住人才,发挥人才的最大效

用。

四、结论

财务共享服务最大的优点是降低成本,在企业业务量不断增多的同时,财务人员不增反降,节约了人力成本。企业集团将各个地区、各个国家的相同业务进行融合,实施共享,减少了业务处理成本,加强了风险控制。财务共享中心制定的标准化、统一化的业务流程,可以减少业务的偏差,无形中为企业带来增值。企业财务共享中心通过不断优化升级,不仅可以提升服务质量、提高企业的客户满意度,还可以为外部企业提供外包服务,为企业创造利润,带来发展。财务共享中心具有巨大的发展潜力,未来财务共享中心的发展趋势是向全球提供共享服务,企业应该利用新兴技术,不断发展、完善财务共享中心,结合大数据时代的特点,实现共享服务中心的优化、转型。■

(作者单位:国网湖北省电力有限公司技术培训中心)

参考文献

- [1]陈潇怡,李颖.大数据时代企业集团财务共享服务的创建[J/OL].财会月刊,2017,(04).
- [2]程平,赵敬兰.大数据时代基于云会计的财务共享中心绩效管理[J/OL].会计之友,2017,(04).
- [3]郭万莉.大数据时代财务人员定位与转型的思考[J].财务与会计,2015,(10).
- [4]何瑛,周访.我国企业集团实施财务共享服务的关键因素的实证研究[J].会计研究,2013,(10).
- [5]时广军,张艳.国外财务共享研究:回顾与展望[J].财会研究,2016,(11).
- [6]隋玉明.大数据时代集团财务共享问题探讨[J].财会月刊,2014,(09).
- [7]唐勇.财务共享服务下传统财务人员的转型[J].财会月刊,2015,(19).
- [8]王运运,胡本源.财务共享服务中心建设流程探究[J/OL].财会月刊,2017,(01).
- [9]王钊,黄旭,吴念芝.大数据背景下财务共享服务模式建构的途径[J].中国管理信息化,2016,19(01).

(本栏目责任编辑:郑洁)

本栏目由山东中烟工业有限责任公司协办