**北京注册会计师协会专业技术委员会专家提示[2020]第10号——注册会计师执行财务共享咨询的提示**

2020-12-31 15:51:53

http://www.bicpa.org.cn/dtzj/zxgg/B16093993306286.html

   
近年来，“财务共享服务中心”（Financial Shared Service Center，简称FSSC）作为一种新的财务管理模式正在许多跨国公司和国内大型集团公司应用与推广。共享中心主要依托于互联网技术，目的在于通过一种集中有效的运作模式，解决大型集团公司财务职能建设中的重复投入和效率低下的弊端。作为非鉴证服务业务，会计师事务所正积极开拓，注册会计师参与的财务共享咨询项目也在逐年增加。财务共享咨询主要是针对企业建立财务共享服务中心时，由咨询人员提供针对性的财务共享顶层规划、财务共享中心组织人力方案、财务共享运营模式设计、财务共享系统规划等服务。注册会计师在从事咨询工作时，除了需要具备过硬的财务知识外，还要有更广阔的企业管理视野及信息化规划能力，需要注册会计师在提供咨询服务时予以关注。  
   
   
本提示仅供会计师事务所及相关从业人员在提供咨询服务时参考，不能替代相关法律法规、注册会计师执业准则以及注册会计师职业判断。提示中所涉及程序的时间、范围和程度等，事务所及相关从业人员在执业中需结合项目实际情况以及注册会计师的职业判断确定，不能直接照搬照抄。  
   
    为帮助注册会计师更好的开展财务共享咨询服务，恰当处理有关问题，针对财务共享咨询服务的相关工作内容及方案等进行系统整理并结合实务工作的开展，北京注协非鉴证服务专业技术委员会做出如下提示：  
一、财务共享的作用和注册会计师提供的服务  
（一）财务共享的作用  
财务共享服务是将集团内各子、分公司的某些事务性的功能，如账务处理、工资福利处理、人员费用报销、资产折旧处理等，集中到财务核算中心处理，是企业集中管理模式在财务管理上的最新应用。财务共享服务中心依托信息技术，将不同主体、不同地点、具有共性的标准化财务事项归纳到一起，进行有效的整合和标准化处理，实现流程标准化、财务标准化。通过规范财务记录和报告，不仅可以提高财务信息质量，还可以加强集团公司财务管控，降低人工成本，提高企业竞争力。  
建设财务共享服务中心的最终目的是实现财务转型和业财一体化，为战略和业务提供决策支持， 发挥管理会计的决策服务职能。近年来，随着我国数字经济的快速发展及营商环境的深刻变化，依托于互联网、大数据、云计算、人工智能等信息技术的新经济、新模式层出不穷，为企业财务共享服务中心发展带来更多挑战，同时也为注册会计师行业带来更多的商业机会，提出更高专业要求。  
（二）注册会计师提供的服务  
注册会计师可以为财务共享中心的规划、建设、运营等提供专业咨询服务，包括与财务共享中心建设相关的企业管理变革、组织架构设置、业务流程改造、财务制度梳理、信息系统建设、人员招聘和培训、办公地点选择、运营体系建设等服务内容。  
二、财务共享服务建设目标  
从传统财务管理模式来看，主要有三种职能：一是业务支持类，例如通过预算、成本核算、合同利润计算等方式，财务人员参与业务谈判等；二是专业财务类，例如投资管理、资金管理、税务筹划等工作；三是交易处理类，例如费用、报销、应付、应收、资产、总账、报表等各类交易处理。财务共享中心则通过更好的划分职能，将原来标准化且重复性高的工作内容拆细并按照流程集中核算，以便财务人员能够有更多精力、时间去处理价值更高的事宜，提供决策支持和业务支持。财务共享中心通过规范和定义每个财务核算工序的操作步骤与要求，让共享中心人员能够标准化的操作财务事项。因此，与传统的财务管理模式相比，财务共享中心的功用体现在总体运作成本降低、财务标准化水平高、财务管理水平与效率提高、支持企业发展战略、向外界提供商业化服务等方面，从而实现以更低成本和更高效率提供更好的财务服务核心价值。  
企业通过“财务共享服务中心”来建设和实现的财务共享服务，目标是建立健全统一的核算中心、结算中心和数据中心。具体来说，就是将日常经济事项中的业务核算、应收应付、费用报销、资金支付、资产管理等程序化的财务处理和出具标准化的财务报告等，重复性较强、易于制定执行标准和规范的工作从各分（子）公司财务部门中抽离出来，统一在功能完善、相对独立的区域“财务共享服务中心”中进行，从而实现财务会计核算职能与管理职能的适当分离，并通过规模化和专业化分工，提升会计核算质量和效率，促进财务职能从事后记录及核算到有效支撑企业战略和业务决策制定的转变。  
三、财务共享服务建设原则  
在财务共享服务的建设中，需本着以下四大基本原则：一是与企业发展相适应的原则，即将具体实施计划与企业自身的发展阶段紧密联系起来，不能脱离企业的大环境单纯构建。二是稳中求变原则，在整体稳定的情况下寻求企业管理方式的变革才能取得事半功倍的效果。三是成本领先、提升效率原则，要时刻保持成本观念，做好成本控制，并通过规模化和专业化分工，提升会计核算质量和效率。四是坚持新技术推动原则，利用信息技术、数字技术、智能化技术推动和改进财务核算流程、控制和信息。  
四、财务共享服务建设内容  
财务共享服务建设通常包括以下内容：  
（一）财务共享服务的顶层设计。财务共享服务顶层设计要从财务共享中心目标定位、职能定位、模式定位、建设实施路径四个方面进行规划设计。  
（二）财务共享中心建设方案设计。方案主要包括财务共享流程方案、财务共享组织与人力方案、财务共享运行管理方案、财务共享信息系统方案、财务共享长期规划方案。  
（三）财务共享信息系统规划与实施。通过实施信息化工具实现财务共享中心建设方案。  
五、提供财务共享咨询的服务内容  
注册会计师提供财务共享咨询时，根据企业建立财务共享中心的目的，可以在以下方面提供相应的咨询服务。  
（一）财务共享需求评估  
对企业财务共享建设需求进行评估是帮助企业建立“财务共享服务中心”的起点，此过程是获取企业进行财务共享建设的详细信息。  
需求评估要做到既要突出重点又能覆盖全面，评估对象要覆盖包括高管层、财务管理层、财务操作层、相关业务部门人员在内的各层人员，以了解各层级对财务共享建设的需求及关注点，并对财务共享建设路程进行相应的测试检验，记录与整理后形成调研报告，为下一步的财务共享方案设计提供完整的基础资料。  
（二）财务共享战略定位  
财务共享服务模式分为分散式财务作业、集中式财务服务、财务共享服务、多职能共享服务和全球商务服务五个阶段。注册会计师应根据企业财务共享建设阶段，确定财务共享服务模式。  
1. 财务共享服务的战略目标  
财务共享服务的战略目标可分为三类：成本降低风险可控和促进财务转型。在成本降低的战略目标下，财务共享服务中心通过整合资源，实现成本降低和效率提升，从而稳固、加强企业的财务职能；风险可控目标看重通过建立财务共享服务中心，加强内部控制和风险管理，从而实现对财务强有力的管控；促进财务转型目标则希望通过实现财务共享服务模式促进财务人员发展，改革财务流程以全面提升财务部门能力，为企业战略发展做出决策支持。  
2. 财务共享服务中心组织结构  
财务共享服务中心的组织结构主要分为两大类：单中心和多中心。注册会计师应在考虑企业规模、业务板块差异化程度、分子公司地域分布、管理难度等多种情况的基础上提供财务共享中心组织结构建设方案。  
3. 财务共享中心职能定位  
随着财务工作从分散走向集中，从集中走向共享，再到市场化的财务外包公司，共享中心的战略职能定位也在不断地变化，总体可以概括为三个主要的发展阶段：企业内部职能部门、独立运营责任主体和成为盈利组织。注册会计师应当基于企业财务共享服务中心战略目标，协助企业恰当决定共享中心职能。  
财务共享中心是一种新的财务管理组织，在工作模式、管理方式、人员分工等方面有别于传统的财务组织或者职能部门，合理的组织定位是组织架构设计和运行的出发点，对规范财务核算、加强风险管理，推动内部控制健全和完善，提高组织效率至关重要。注册会计师应结合专业经验和企业财务共享中心建设阶段，向企业提出适当的共享中心定位建议。  
实施财务共享以后，为了提高基础核算工作的效率，加强财务管理的工作， 企业总部财务、分子公司财务、共享中心财务会相应切分财务职能，相互协作，分工协同，共同支持企业战略决策，促进企业发展。注册会计师应当给出共享模式下三部分财务的职责分工界面和协同工作内容说明。  
（三）财务共享方案设计  
财务共享方案设计是注册会计师在财务共享咨询工作中最重要的环节，也是后期实施财务共享信息系统的基础。财务共享方案设计包括以下几部分：  
1.财务组织与岗位设计  
结合公司战略和财务战略，财务组织应基于企业对财务共享中心的定位进行设计。通常来说，业内推行的标准是将财务职能区分为三类：战略财务、业务财务和共享财务。注册会计师在提供财务共享咨询时，应考虑财务职能在财务共享模式下的变革、企业业务特征、集团母子公司管控模式等诸多因素的影响。  
2.共享财务的职责设计  
共享财务的职责不是简单的财务集中核算，也不是简单的财务信息系统的实施和运行，而是一种流程化、标准化、智能化、数字化的财务职责变革。注册会计师提供共享财务职责设计的咨询时，应按照规模化、集中化、自动化、标准化的原则，结合企业行业特点和业务特点，拆分会计核算、资金管理、财务数据与信息传递、财务报表与信息披露、税务管理等各方面业务，按照流程化、标准化、智能化、数字化的财务职责，协助企业设计合理的财务共享服务中心财务职责。  
3.共享财务的流程设计  
遵循“全业务、全流程、全覆盖”的原则，界定企业纳入共享财务的流程，例如：销售与收款、采购与付款、成本费用、资产管理、资金管理、税务管理、总账与报表等。在此基础上，进一步细化为二级、三级流程，并对应到共享财务岗位，设计业务、核算、权责、表单、科目的流程化、标准化、智能化、数字化，推动财务共享流程在企业集团母子公司之间、各级独立主体内部的有机整合。除此之外，还需要考虑业务财务的一体化、会计准则、税收法规、监管要求等对财务共享流程的影响。  
注册会计师在提供共享财务流程设计咨询时，主要分五步骤展开：调研访谈、现状分析诊断、前提确认、流程梳理文档编写与评审、专家团队终审。  
4.共享财务的运营模式设计  
财务共享服务中心的运营模式是针对共享服务中心这一新组织形式搭建的运营管理体系。通过对财务共享服务中心各个维度的管理建设，使共享服务中心具备了独立、稳定、不断优化发展的能力。  
财务共享服务运营模式的建立过程也是共享服务中心丰富自身管理工具和管理手段的过程，能够使其管理手段更为多元化，使得共享服务中心的管理更加有序规范，从而带来管理效率和管理效果的提升。  
财务共享服务中心未来将对目标管理、质量管理、流程优化管理、标准化管理、绩效管理、人员保障管理、服务水平管理、员工信用管理、迁移管理等这九方面进行持续优化，发现、总结和解决问题，不断地改进和提高，通过全方位持续的管理建设，来保证财务共享服务中心长期、稳定、高效运营，成为一个健康发展的组织。  
财务共享服务运营模式需要落实绩效保障，注册会计师可协助企业按照平衡记分卡原则设计绩效考核指标：  
（1）财务层面，包括费用预算管理率、雇员成本占财务共享服务中心总成本的百分比、每笔交易成本占财务共享服务中心总成本的百分比、未支付的现金、冲销的坏账数量等等。  
（2）内部流程层面，包括交易数量、会计核算处理效率、内部流程执行力与合规性、会计信息质量、每个员工的交易数量、应收账款天数和付款期限、周期改进等。  
（3）学习与成长层面，包括培训目标完成率、对新业务响应及时性与质量、创新观点数量、创新观点实施比例、共享服务职员流失率。  
（4）客户满意度层面，包括客户有效投诉数量、客户投诉处理率、差错率、服务水平协议达成度。  
（四）财务共享信息系统规划设计  
信息系统是财务共享服务中心重要的支撑，基于互联网和大数据、智能化、移动互联网和云计算，搭建企业统一的财务共享信息系统平台，将使企业财务共享服务中心突破时间和地域的限制，与各分支机构协同工作，并且能够大幅提高财务共享服务中心处理效率和信息洞察力。  
财务共享服务中心的核心信息系统包括财务核算系统、电子报账系统、电子影像系统、电子档案系统、共享运营系统等，这些系统紧紧围绕财务共享服务模式“标准化处理” 和“流水线操作”的两大核心思想进行规划和设计，为企业财务共享服务中心运营提供高效的信息化工具支持。  
注册会计师提供财务共享信息系统规划咨询时，应当在充分调研的基础上，以财务共享服务项目为基点，以行业最佳实践的财务共享服务统一信息平台模型为标杆，对实施财务共享服务所涉及的关键信息系统的现状、功能及系统平台完备性进行诊断和对标分析，为财务共享信息系统规划提供依据。  
注册会计师应根据业务流程方案，对需新上线的财务共享相关系统进行功能梳理；对已经在用的财务相关系统进行对标分析，整理系统功能改造点，以满足后续系统的开发需求。  
（五）财务共享模式下财务人员转型  
财务共享服务是企业管理的一次变革，大数据、智能化、移动互联网、云计算、物联网等信息技术的发展也对财务组织及人员产生了极大的影响，复核型财务人才在企业财务管理工作中将发挥重要的作用。财务人员必须完成自身的转型与再造，才能更好的帮助企业经营， 支持战略决策。  
注册会计师应当根据企业财务人员实际情况，协助企业重塑财务人员知识结构，搭建财务共享模式下财务人员培养计划和方案。  
注册会计师在财务共享咨询中，应加强与高层、中层以及基层员工的沟通，并充分利用自己财务专业知识，结合企业现状及发展规划，以独立视角及整体化思维为企业财务共享建设提供相应的指导与建议；同时考虑使用不同的工具、方法，并充分利用信息化大数据技术，为企业提供切实可行的财务共享方案；通过财务共享咨询为企业财务管理转型提供专业化的指导与服务。