

财务共享服务的实施要点及案例分析

■ 陈小鹏

在“共享服务”理念下，财务共享服务已成为众多企业整合财务运作流程、改善管理、进行管理创新、加快反应速度，从而提升管理效率、增强企业整体核心竞争力的有效模式。

一、财务共享服务的实施要点

(一) 项目启动及前期准备

1. 判断、把握实施的时机。判断实施时机的标志包括：实施财务共享服务能降低公司管理存在的高昂的内部服务成本；通过财务共享服务能解决制约企业发展的内部低劣的财务服务质量问题；存在对变革的普通支持以及公司目前已经面临缩减编制的的需求；已经清晰认识到业务变革的风险；存在足够的信息技术平台作支持；竞争对手已经完成了财务共享服务模式的运用，并对其形成战略优势和提高竞争力产生了帮助。

2. 设立项目筹备小组。企业把建立财务共享服务列入日程后，在考虑如何实施的具体过程前，需要指派一名责任人组织筹备小组，开展前期工作。由于项目涉及的人员、部门较多，负责人最好是企业总经理或者副总经理级别的管理人员，以利于从企业整体高度考虑、协调问题和指导工作。筹备小组由筹备小组责任人、IT部门负责人、财务专业部门的管理人员和骨干以及财务共享服务管理咨询专家组成。筹备小组的主要成员宜保持稳定。

3. 项目前期的培训。财务共享服务模式不是由财务部发起的，而是随着企

业、集团公司的管理变革而不断产生的。因此，在实施中最先接受培训的应该是公司总经理及其他高层管理人员，并需要高层管理者理解和掌握该模式的原理及其实际运用给企业带来的变化。值得注意的是，在项目实施过程中，各岗位会摒弃现有的操作方法，改而在全新系统中按新要求、新制度、新方法进行业务处理和审批，加强在项目实施过程中的培训工作就显得尤为重要。

4. 模式分析及业务调研。企业的实际需要和管理特点不同，需求分析作为一个分析“自我”、了解“自我”的过程，对实施财务共享服务要达到的目标进行分析，其结果是后续IT系统选型、IT开发、组织变革、流程制度支持和内部控制的主要依据，并将促成共享服务模式的形成。

(1) 模式分析。一般来说包括以下几方面：分析建立财务共享服务模式的类型；分析企业所处的内外部财务管理环境；分析业务部门和管理层的实际需求；保持IT系统的数据接口和支持；流程和制度统一性和标准化的需求；风险控制的需求；人力资源的重新配置与组织机构的设立和业务评价体系的需求。

(2) 业务调研。即软件开发商、专家咨询顾问与企业共同详细了解企业业务流程的过程，需要着重收集如下资料和信息：财务管理的组织架构、管理模式、内部控制要求、岗位描述及职责；财务管理和核算的具体业务流程；各业务流程中需要的单据、表格、报表信息以及涉及的审批流；当前业务运作中存在的

缺陷、内控薄弱环节等需要改进的地方。

(二) 系统上线准备

1. 系统选型。对软件本身的考察，要关注软件的功能和技术性能两个方面，而这两方面的各要素之间又是相互关联的。软件的功能要求软件支持本企业目前及未来一段时间财务共享服务业务的发展，软件的技术性能需重点关注可维护性、体系结构、系统评估、软件合作伙伴的实地考察及软件系统的柔性等方面。

2. 组建项目团队。项目实施一般分为三级组织：领导小组、实施小组和应用小组。作为项目实施的责任人，最好能由精通财务管理、熟悉企业整体财务运作并具有较强的计算机和网络知识的复合人才担任。筹备小组成员随项目进展融入到项目中并成为项目领导小组成员，项目的具体实施由实施小组成员负责，而应用小组主要由与财务共享服务有关的部门骨干人员组成。

3. 制定项目实施计划。包括明确、详细的实施范围和解决方案设计，其中，解决方案设计主要包括业务分析与业务流程再造、业务需求与软件功能的匹配设计和测试、讨论、审批并形成最终解决方案三个步骤。

(三) 系统运行

1. 模拟及试点运行。任何一个新运用都要在模拟运行无误后，才可进行试点运行。在数据功能没有大问题的情况下，人员集中办公和财务服务初步共享便可以试点。总结初步共享的试点过程，可为后续进一步实现全面财务共享服务

获取第一手经验和资料。

2. 总结、切换及全面推行。当财务共享服务初步阶段的目标得以实现, 运作评价成绩达标后, 需要及时总结并准备进行二次集中和共享, 即达到在集团层面上的财务共享服务。全面推行不仅是共享服务软件系统的全面上线服务, 而且能考验人力资源部门对大规模人事岗位调配、转岗的二次分配能力, 还能评价新组织应对新流程和新业务运作的的能力。

3. 项目评价及持续改进。财务共享服务系统正式上线, 业务流程顺畅, 并持续稳定运行一段时间后(一般是半年), 应对项目进行评估, 以便不断改进不足, 实现项目的最大收益。项目是否成功, 可从如下几方面进行评价和衡量: 一是财务共享服务软件系统运行的集成化; 二是业务流程的合理化和标准化; 三是财务数据的集中化和标准化程度; 四是经济效益的实现度。建立共享服务模式后, 还需在后续工作中关注管理的不断改进和新业务、新技术的应用对财务共享服务模式具体内容的影响, 持续地进行业务改进, 实现项目的增值。

4. 项目的风险管理。我国企业实施财务共享服务模式尚处于起步和探索阶段, 因此识别和规避项目风险是项目实施过程中的重要内容。财务共享服务的风险主要存在于组织变革、流程重组、业务运作、项目规划和管理、系统功能等各方面。风险管理将贯穿整个财务共享实施过程中, 包括风险识别、风险估计、风险管理策略、风险解决和风险监控等。

二、财务共享服务的应用分析与评价

S公司是一家从事通讯设备制造和销售的上市公司, 在全球有100多个分支机构。各分支机构设有专门的财务人员, 主要负责当地业务人员的费用报销、款项借支和辅助核算工作。全国划分成6大区域, 各区域设置财务经理进行业务管理,

总部进行行政管理和业务监督。公司建立了面向全国的网络化电子办公平台, 各分支机构有其独立的账务数据。随着公司国际化战略的实施, 分支机构的财务运作模式与业绩最佳实践的差距越来越大, 主要表现在: 财务核算流程和标准化不统一, 核算数据风险大; 财务核算IT系统不集成, 财务数据集成度和共享度差; 资金管理平台未有效设立, 资金运作风险评估薄弱; 总公司对分支机构的控制较弱, 运作及监控成本较高; 按行政部门设置组织架构, 未建立按业务功能构建的开放性的组织架构, 组织运作效率较低。为向国际化公司标准看齐, 公司逐步开展了如基于账务核算要求的制度标准化、流程统一化、体系集中化、报告及时化等系列优化工作, 提出建立“公司级财务共享服务”的运作模式目标。

财务共享服务实施过程所花费的时间和投入的人力都相当巨大, 因此S公司的实施过程和国际化企业账务核算管理的发展趋势尽量保持一致, 并结合公司实际和外部环境适当融入了一些本土化的做法。

(一) 财务核算流程的优化和制度的统一

这个过程主要是对核算体系进行优化, 实现会计编码、会计表格、财务制度、流程和监控的统一, 从数据录入、业务和账务处理、数据集中度、报告的及时准确和有效方面满足公司的运作需求。

1. 统一会计科目编码

会计科目编码方案的设计要考虑公司统一合并报告的要求和当地的税务和法规的要求。需要设置多个字段以方便各个模块对账务数据的提取加工。由于集团存在多个分、子公司, 其编码的架构、容量、弹性、对组织变动和管理的支持度都不同, 为向上实现公司级的数据集成和收敛, 需要对基础的会计核算编码进行统一。

由于历史原因, 各公司的核算要求都有不一致的地方, 因此其会计编码架

构也存在编码长度不一致等问题。通过对编码的统一维护机制, 统一了公司的会计编码规则和录入审批规范, 保持了会计编码中部门编码的唯一性。

2. 对流程、制度、监控的统一

S公司在对各子公司的基础数据录入、业务处理流程、数据的集中度和报告的要求上进行了统一的梳理和完善。针对性质一致的业务, 从会计报告层面进行规范, 清晰划分各流程之间的接口关系, 统一明确了公司对流程、制度、监控的原则要求。在这个要求下, 在公司层面拟定了各财务模块下的流程、制度和监控要求, 清理、修订了所有账务模块下的流程、制度和监控要求, 并建立了内部风险监控的稽核机制。

3. 表格的统一

财务核算中需要大量的表格, 多年来S公司存在同一性质用途而表格多样化的问题。S公司通过对所有表格的内容、用途、性质的比较, 将表格中存在差异的内容根据性质重新设计, 增加了表格的通用性, 在统一的前提下提高了管理效率。

(二) 集中实现国内账务一体化的财务共享服务

流程和制度的统一为实现统一账务核算奠定了基础, 结合统一的IT平台, 建立全国统一管理的财务体系、集中提供规范满意的服务和实现统一有效的监控就成为必然。

这个过程是财务共享服务的关键步骤, S公司从提出集中分支机构财务管理到实现跨区域集中办公的初始化财务共享共用了3年时间。期间主要经过了如下过程: 一是基于Louts-notes平台开发了网络自助报销系统, 开展网上报销; 二是开发了网络报销系统与Oracle 11i系统的对接功能, 实现会计凭证的自动导入和产生; 三是分区域撤销、集中分支机构财务人员, 实现分片区的财务共享; 四是推行分岗位核算, 降低账务核算成本; 五是分体系进行账务核算, 实现国

ERP车间成本管理模块运行的体会

刘仲惠

潍柴动力股份有限公司是一家大型机械制造企业。实施ERP两年多来,销售、采购、生产、物流、仓储等部门的管理工作都借助于这一信息化工具得到了提升。作为车间ERP成本管理模块的应用者,笔者结合生产实际谈一下自身的感受。

一、ERP给企业带来的管理提升

1.更加关注细节,注重数据积累。ERP车间成本管理模块的实施,要有车间标准任务和离散任务的下达,有工艺路线和产品BOM(物料清单)的支持;

车间工序的细分、工时定额的测算、人工费用的归集、间接费用的核算要细化到工位;材料BOM要核算准确。只有将这些基础数据归集准确,在测算各种费率时才能提供一个较为准确的标准BOM。实施ERP必须要有这些大量的、详实的数据支持,才能为今后的业务提供数据保证。可见,实施ERP的过程,就是管理细化的过程。

2.严格划分会计期间,避免了人为因素调节的随意性。ERP的一个重要特点是集成性,该特性使得ERP平台上工作的所有人面对的是一套源头唯一而准确

的数据,这就是ERP应用给企业带来的管理上的规范性和标准化。尤其是对会计期间的划分特别严格,每月会计期的关闭时点就是自然月最后一天的24点,凡关闭前发生的业务系统会自动进行成本卷积,形成当期的成本报表,避免了原先人为手工调节成本的弊端,保证了报表的真实性和客观性。另外在物料接收环节,只要是当月生产任务所用的原材料,必须在每月最后一天的24点前全部录入接收完毕,否则必然导致当月产量与材料不匹配,甚至会因成本的结转(按当月产量任务)而造成材料库出现负数。

内账务一体化的财务共享服务。

(三)公司全球财务共享服务体系

一是全面推行海外财务项目蓝图。公司根据设置在香港的子公司的多年实际运行经验,从几个已经成熟运行的海外分支机构提取了共性模式,设计出“面向海外的财务项目蓝图”,向所有海外机构全面推行该蓝图的设计,实现“共享服务、集中监控、集权管理、分散决策”的海外财务核算模式。其与国内中央集权式管理的最大区别在于决策的分散化,这是因为不同国家对外资的管制要求不同所致。二是设计出基于Internet网络的海外自助报销系统。考虑到公司海外分支机构工作环境的差异、各国具体管制要求的不同等,采用灵活、方便的Internet网络平台构建海外自助报销系统就成为趋势。这与国内通过Lotus-

notes平台建设的自助报销系统有较大差异。在IT技术人员与财务项目人员的共同努力下,公司完成了基于Internet网络的海外自助报销系统的设计和推行工作。这个项目最大的收益是极大缩短了海外费用的报销时间,提高了财务核算对业务的支撑能力。S公司的统计数据表明,实现Internet网络自助报销后,S公司海外员工报销速度由平均2个月缩短到2周以内。三是全面升级Oracle 11i系统,构建起全球集成的账务核算系统和区域财务共享服务。

(四)对公司实施财务共享服务的评价根据内部反馈的调查问卷和统计分析,对比实行财务共享服务前后,业务部门和员工对账务体系满意度有了很大提高,显现了财务共享服务的优越性,财务人员处理业务的效率明显提高。

项目实施前业务部门及员工对账务核算体系的主要反馈意见有:报表或数据提供及时性不足,系统数据准确性不够、系统集成处理功能不强,手工加工多,数据提供与管理口径差异,不能系统地满足业务需求,数据传输保密渠道注意不够等。而在项目实施后这些问题都有了很大改观。值得一提的是,财务的关账时间大大缩短,财务报告流程也大大缩短。从原来的每月结账需要一周时间缩短到每两周可以结账,年末等特殊情况下可以每周进行一次结账,而账务核算体系对外的结账承诺时间是每月后的第3个日历日,这在项目实施前几乎是不可想象的。■

(作者单位:桂林电子科技大学信息科技学院)

责任编辑 李斐然