

# 财务共享服务实施中需关注的问题

■ 陈 虎 陈春华

财务共享服务诞生于20世纪80年代,并迅速被国际财务界认同和推广,成为提升企业财务管理水平的有效途径之一。随着越来越多本土企业的规模化和全球化发展,我国企业的财务共享服务也逐渐从概念阶段进入到实践阶段。

## 一、财务共享服务实施中需关注的问题

财务共享服务的实施过程环环相扣,每个因素和环节都可能对整个项目的成功起决定性作用,一环失败可能会导致项目的最终失败。因此,实施企业要充分识别项目关键里程碑和关键因素,系统地预测各阶段可能出现的风险或问题,并提前制定好应急预案和对策,对实施过程进行全面规划和部署,分阶段、分步骤地推进,确保项目的顺利实施。

2011年,CIMA联合中兴通讯发布了我国实施财务共享服务企业的一份调查报告。其中对在实施财务共享服务过程中企业认为最关键的因素的调查结果显示:流程管理、业务标准化、信息系统、人员管理和变革管理是被调查企业所公认的关键因素(如图1所示),决定着财务共享服务的实施成效。这份报告还

对企业在实施财务共享服务过程中遇到的三大阻力进行了调查,结果显示:55.88%的企业在实施中遇到了信息系统、流程再造、人员转型方面的阻力,47.06%的企业遇到了变革管理、业务标准化方面的阻力,20.59%的企业遇到了组织定位方面的阻力。由此可见,信息系统、流程管理、人员转型、变革管理和业务标准化也是对实施财务共享服务影响最大、需要企业特别关注的风险因素。

### 1. 流程管理

流程化是财务共享服务的三大特征之一。流程管理是财务共享服务实施过程中一项重要而复杂的内容,通过对共享的业务流程进行全面梳理优化甚至重组,消除流程冗余,在风险可控的前提下简化流程,同时借助IT信息技术平台实现流程固化,减少人工操作,实现自动化处理,提高流程的效率和质量。由于流程梳理涉及了被共享业务的全流程及众多被共享单位,因此耗时较长,是一个项目化的工作,需要一个

团队来共同完成。尤其是对于大型集团企业而言,在分散模式下,各分子公司都具有一定的自主权,即使相同的业务也可能采用不同的业务流程,而财务共享服务中心高效运作的一个前提就是业务流程统一化、标准化,因此,共享后的流程既要满足分子公司的业务需要,也要尽量地标准化、简单化。

流程的合理性直接决定着SSC(共享服务中心)的实施成效,如果设计不合理,可能为SSC的运营带来极大的阻力。因此,在实施共享服务过程中,获得高层领导的支持是一个重要前提。因为流程梳理和优化重组可能会改变各公司原有的习惯和规则,很容易产生抵触情绪,如有高层支持和强制要求,执行力会加强,遇到项目团队无法达成一致意见时,高层领导可发挥决策作用,明确方向。另外,流程优化团队应从各分子公司选派人员组成,对各分子公司的业务流程现状进行充分调研和评估,充分考虑各分子公司的业务需求,尽量标准化同质的业务流程,确

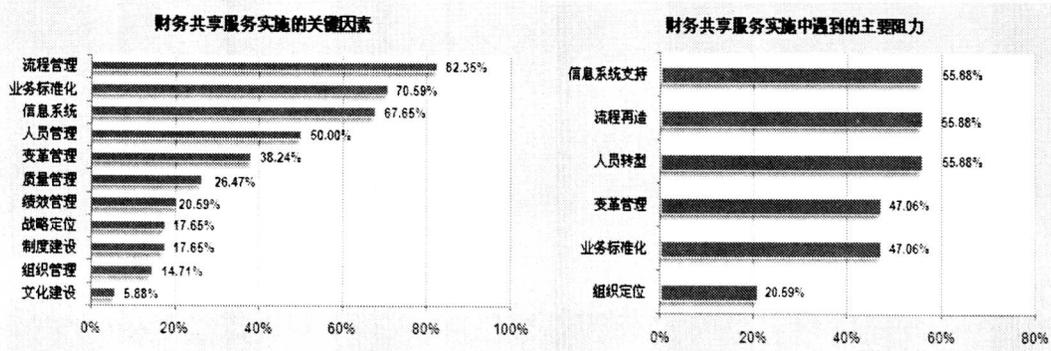


图1

保优化后的流程满足业务需要的同时也满足共享服务的运作模式。从各公司选派人员也有利于增强各公司的参与感,降低对新流程的抵触情绪。

## 2. 信息系统

系统化是财务共享服务的第二大特征。财务共享服务的运作依赖于几大核心系统的配合。这些系统的设计以及与业务系统的集成关系着SSC的运营效率和运作效果,也关系着SSC的业务流程是否能得到系统的有效支撑。

集团企业在实施共享服务时,常常面临这样的问题:各分子公司系统、功能和流程不统一,甚至有的分子公司财务系统明显缺失。要想实现这些分子公司的财务核算业务的共享,必须统一所有单位的系统平台和功能、流程。因此,信息系统建设是实施财务共享服务的一个重要模块。建设一个统一的、智能化的信息系统平台也是一个耗时较长的项目化工作,需要被共享各单位积极参与系统评估和需求设计,确保信息系统既满足业务单位的需要,也符合共享服务模式的需求。调研阶段需要对各单位现有的IT能力和信息系统现状进行充分评估,识别系统的待优化之处以及实施共享服务的功能缺失;在进行信息系统架构设计时,除开发必要的核心系统功能以满足共享服务的要求外,应尽可能地整合业务系统,实现业务系统与财务系统的充分融合;在系统需求分析阶段,应充分考虑各单位的业务需要和业务流程。如果各分子公司的业务流程和信息系统存在差异,应尽量统一各公司的业务和系统,减少系统的数量和接口难度。

## 3. 人员转型

对于财务共享服务实施中的人员转型安置,不同的企业由于企业特点、实施背景、推动力度以及人力成本诉求等的不同,采取的措施也不尽相同。据调查显示:在中国实施共享服务的企

业中,35.29%的企业选择当地安置释放的财务人员;29.41%的企业挑选优秀人员进入共享中心,其余部分当地安置;17.65%的企业选择全员集中;还有14.71%的企业通过依据岗位需求进行人员能力模型测试等方式进行转型安置。

人员转型是一个比较敏感的话题,涉及人事编制和人员薪酬问题,对员工心理有一定影响,企业需谨慎对待。在方案设计阶段,务必对共享服务实施后的人员进行预先测算,以便清楚了解共享服务实施对人员的需求以及释放的人员比例,提前明确对释放人员的安置态度和转型方案。实施初期,不建议随意或盲目地辞退释放人员,否则可能会造成人心不稳,增加抵触情绪,不利于项目推进。

## 4. 变革管理

财务共享服务的实施使传统的财务管理职能与财务会计职能得以分离,这对于我国大多数企业来说是一次不小的财务变革,对员工的冲击较大。员工的心理变化、接受变革的态度以及对变革的支持力度等都可能成为影响共享服务项目实施的重要因素。因此,企业需充分认识到变革管理的重要性 and 影响力。在实施前,企业可通过对成功企业的调研和对员工进行理论知识培训,让员工充分认识到实施财务共享服务的重要性和必然性,增强员工信心。其次,企业还应深入员工基层调研访谈,了解员工的顾虑和担忧,加强与员工的沟通,积极引导,排除其顾虑。实施过程中要实时关注员工情绪,及时对不良情绪加以疏导;及时广泛地与员工沟通项目实施计划和进展;对项目关键里程碑进行排序,与员工及时分享项目实施成果。通过以上方式增强员工对共享服务的认知感和认同感,使其积极参与和支持项目实施,将变革心理风险降到最低,确保实施顺利进行。

## 5. 实施方式

实施方式的选择也是财务共享服务实施过程中一个至关重要的因素。共享服务发展至今,常见的实施方式主要有三种:①逐步实施:制定完整的方案和计划,按项目计划逐步实施,不存在交叉和跳跃。②试点实施:先选择一个地方创建示范模型,然后推广到其他地方。③全面实施:一次性用全新的财务共享服务模式代替传统的财务模式,即全地区全业务一次性纳入共享中心。

在选择实施方式时,企业的组织结构、业务特点、资源以及对待变革的态度等都会对最终的实施决策产生或多或少的影响。因此,企业应结合自身情况选择适合的实施方式,以实现业务的稳定过渡。

对我国企业来说,共享服务还是一种新兴事物,大多数企业在实施过程中仍保持谨慎态度,更多地倾向于选择试点实施和逐步实施的方式。只有少数企业在企业高层充分认可、企业内部达成共识、变革阻力相对较小、方案规划足够全面精细的前提下,选择了所有地区全业务全面实施的方式。有数据显示:在我国实施共享服务的企业中,50%的企业选择了部分地区部分业务先集中试点实施;近30%的企业选择了全业务按地区集中试点;11.76%的企业选择了所有地区按业务逐步实施;采用全面实施的企业相对较少,占比不到6%。

## 二、财务共享服务的发展趋势

### 1. 低碳财务

财务共享服务的实施,通过系统前置、智能支持、智能引领和智能平台使得沟通成本、人力成本、差旅成本大大降低,纸质媒介大幅减少。影像扫描系统的出现实现了原始票据的影像传递和审核,借助网络报销系统实现了电子审批对纸面审批的替代,减少了纸质票据的传递环节和传递频率,降低了传递成本;财务系统与业务系统的高

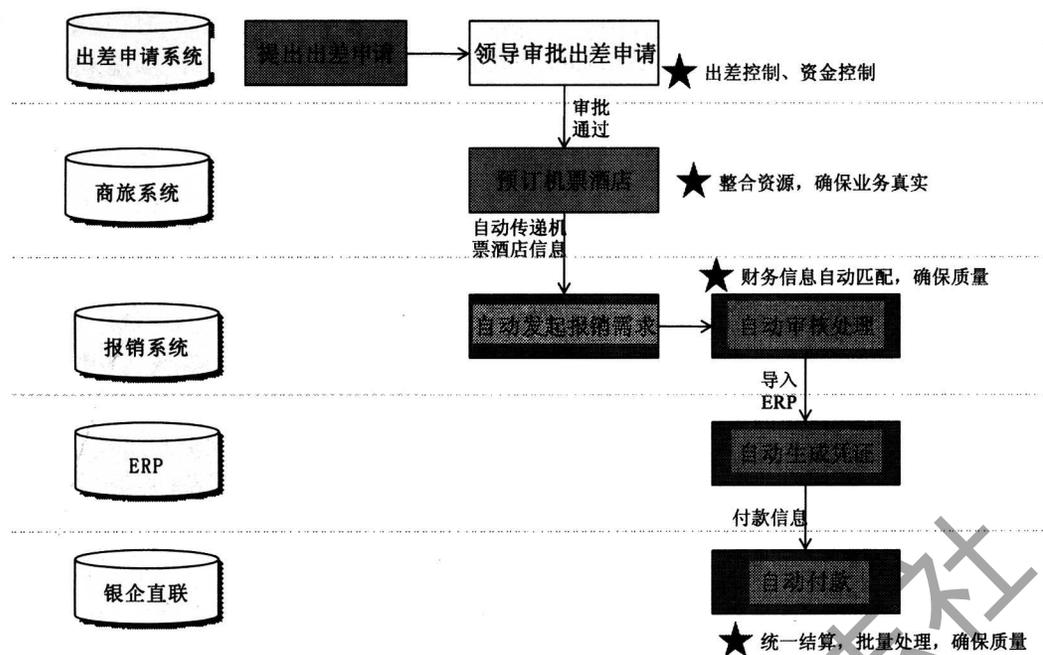


图2 Z集团员工自助报销流程图

员工差旅费用的全自动报销。员工需要出差，只需在出差申请系统中提一个出差申请，领导审批同意后，该信息自动传递给商旅系统，员工方能在商旅系统中进行机票和酒店预订。员工只需选择合适的航班和酒店，商旅系统将自动完成机票和酒店的预订并通知员工；员工出差完成后回到公司，商旅系统自动判断员工的出差行程是否结束，如果结束则将机票和酒店信息自动传到网络报销系统，报销系统自动发起报销需求，并根据预先设定的规则进行补

贴计算、预算控制、科目和业务类型匹配等，然后将审核通过的单据导入ERP自动完成凭证制作，通过ERP与银企直联的接口实现付款信息的自动传递，最终将款项自动支付到员工及机票酒店供应商账户（流程见图2）。整个过程，员工只需轻轻按一下鼠标，在商旅系统和出差申请系统中提一个出差需求和预订需求，后续过程就全部由智能的信息系统平台自动完成。

度融合，实现了信息的一点录入、全程共享，不用再将业务信息打印成纸质媒介进行流转，在满足财务信息的获得、处理、存储和归档等一系列需求的同时降低了对纸质媒介的需求。国内某通讯企业通过开发商旅系统实现员工机票、酒店的统一预订和统一结算，通过商旅系统与报销系统的对接实现机票、酒店信息传递和报销，员工无需贴票报销，大大减少了机票、酒店发票等纸质媒介。企业依靠智能平台处理和存储信息，逐渐取缔了传统模式下的纸质单据和凭证，不仅纸质媒介大量减少，运输需求、打印需求以及纸质媒介存储空间需求也都大大降低，为低碳经济做出了贡献。

## 2. 智慧财务

财务共享服务管理模式通过打造智能化的信息系统支持平台来实现业务流程的固化和简化，通过系统前置实现了业务信息的一点录入、全程共享；通过建立业务系统与财务系统的高度集成和融合来实现信息的自动化传递和转化，通过打造智能的财务平台实

现财务核算的自动化处理和信息存储，从而打造了一个全新的、全自动化的财务运营体系。经过封装的财务共享服务中心无需与业务单位建立直接联系，只需对财务系统的处理过程和输出结果进行监控和审核，便可完成财务核算的全流程处理。

## 三、Z集团的员工自助报销案例

Z集团是一家跨国通讯设备制造企业，在全球有100多个分支机构，与140多个国家和地区的500多家运营商建立了业务关系。为支持企业的国际化拓展，2007年，该企业成功完成了财务共享服务中心的建设，建立了新的财务流程，并打造了一个以网络报销、影像扫描、ERP和银企直联为核心的财务信息系统平台，实现了基于影像和电子信息流的财务核算。为全面支撑员工在全球的差旅业务，该企业在2009年开发了自己的商旅系统，实现了机票的全自动预订，在国内开创了企业差旅管理新模式。通过财务核算系统、商旅系统以及出差申请系统三大平台的对接，实现了

自助报销为企业带来的益处在于：①智能平台自助完成报销过程，大大节约了员工的时间，有利于员工将更多精力集中在核心工作上。②全自动化的处理过程极大地减少了人工操作和人工干预，降低了人为差错，提高了财务质量，还大大减少了人工成本，提高了财务时效。③通过在系统中预先设定规则，实现系统的智能判断和处理，使整个报销过程环环相扣、互相制约，大大降低了财务差错和财务风险。■

（作者单位：中兴通讯股份有限公司 财务管理部）

责任编辑 李斐然