

# 财务共享服务中心本质浅析

吴碧峰

财务共享服务中心是一个宽泛的大概念，它是一种全新的集中式财务管理模式，是一系列软件系统的集成，是一种全新的组织架构形式，也是一系列标准化、规范化流程的结合体。它以集中财务管理、统一管理标准和流程、加强内控、减少人员、节约成本等为目的。当然每家公司建设财务共享服务中心的目的都不一样，适合公司的发展规划就好。

## 1. 财务共享是全业务共享

从业务共享角度来讲，财务共享不是简单的费用共享，也不是核算集中，还应包括应收、应付、资金、资产、单证、总账、税务等各业务的共享，是一种全业务共享形态的体现。在中国，由于本土的特点，财务共享在税务方面会存在明显不同。税务工作有开票、认证、申报、税务管理，表现在财务共享服务中心时，开票属于应收的一部分，认证抵扣属于应付的一部分，也有企业将申报放在总账业务中管理。

财务集中是简单地将企业旗下所有分、子公司的财务职能放到总部进行管理，从而总部能够更加有效管理和控制子公司经营；财务共享服务中心是可以实现业务数据的共享，一个人可以做多个分、子公司的业务，实现业务、数据的共享，从而达到人员减少的目的；财务共享也可以将一部分现有的财务职能集中到一个新的、半自主的业务单元去完成；有的财务共享服务中心甚至可以是

一个单独的法人主体。有的公司把财务共享服务中心打造成一个财务流水生产线，有的公司将财务共享服务中心隶属于财务部下三级部

门，其实，财务共享服务中心可以是一级部门、决策部门，甚至是一家独立的法人公司，也可以是大数据中心、利润中心、管理中心。

## 2. 财务共享是自动化的体现

很多财务共享服务中心建立后，将人员从各个地方抽调到共享来，搞人海战术，这是不正确的。财务共享是各种系统的组合集成，集成的一个重要目的就是实现自动化，减少人员的工作量和手工介入。目前可以实现自动化的关键点主要有凭证自动生成、资金自动支付、发票扫描识别自动录入和自动审单、增值税发票集中认证自动化、自动三单匹配和过账、开发票自动化、纳税自动申报、核销(清账)自动化、对账自动化等。

单独的电子报账系统不是财务共享服务中心，财务共享应是会计核算系统、网络报销系统、影像系统、档案管理系统、银企互联系统、应收共享系统、应付结算共享系统、发票管理系统、预算系统、资金管理系统、员工绩效管理系统、税务共享系统等组合集成的实现。

很多财务共享服务中心在系统建设时，出现一个需求就做一个系统来解决，最终共享服务中心成为了一个蜘蛛网状系统，系统运行效率低，稳定性差，管理很不方便。建设财务共享服务中心时，需要进行战略性全盘考虑，设计好一期、二期、三期目标，对如何建设、怎样建设做出详细的规划方案，要充分考虑系统之间的整合性、一致性。

## 3. 财务共享是一系列标准化的流程

财务共享的一个重要特征就是将财务工作进行了规范和标准化处理。通过

端到端的流程梳理，实现横向和纵向流程一体化贯通，通过共享实现关键环节的高效标准化处理和集中管控。流程主要包括预算、费用报销、应收、应付、总账管理、资产管理、资金结算、税务管理等，有经验的咨询公司可以将流程设计做到4级，整个业务流程达到上千个，从而实现业务与财务职责合理分工、总部与下属单位权限合理设计、业务财务一体化，确保业务活动在财务结果上的实时反馈，业务流程体现财务对业务的监督和决策支持。

财务共享将财务的一些工作职能从各分子公司的财务部剥离出来，归并到共享服务中心，分子公司的一些岗位将被取消，必然会在企业内部带来非常大的变革压力。需要清晰划分财务共享服务中心与本地财务支持的职责分工，理清哪些工作放在共享服务中心，哪些工作放在本地。

## 4. 财务共享服务中心是共享内外共同体

很多人以为，共享服务中心只是共享内部的事情，只要把共享服务中心建设好就够了，其实不然，共享内部和共享外部是密切相关的。例如，费用报销和各地的员工有关系，共享服务中心经常发生员工邮寄报销单据出现问题；应收共享和客户有关系，开票前需和客户进行对账、确认等；应付共享和供应商有关系，供应商开票前需要进行定单、收货单、对账单确认等。

(作者单位：上海哲盟信息技术有限公司)

责任编辑 刘霖