

财务共享模式下集团财务管理转型

贺宁坡■

从国际上的跨国公司和大型企业集团的经验来看,财务管理转型首先就是将财务管理工作中分散的会计基础核算等低附加值的作业趋于集中,然后利用流程再造、信息技术等手段,实施财务共享服务中心的建设,将会计工作的重点转移到决策支持、预算预测、资金统筹等高附加值的工作上来。近年来,随着信息技术的发展,财务共享模式在国内越来越多的企业集团得到实践和应用,对企业集团化财务管理的职能、对象、内容和组织机构等方面带来了较大影响,促进了财务会计工作和管理会计工作的融合,同时也促进了财务管理工作中与企业其他管理活动的融合与发展。

一、集团财务管理转型始于财务共享服务

所谓转型,是指事物的结构形态、运转模型和人们观念的根本性转变过程。转型是主动求新求变的过程,也是一个创新的过程,因此转型必须要有破有立,更需要打破原有的平衡。企业集团随着规模扩大、产业类型和管理层次增多后,管理中信息阻隔、管理成本增加、管控能力下降、运营效率降低等“大企业病”随之而来,同时由于集团财务管理中会计的标准化与管理的非标化并存,财务管理客观上成为“大企业病”的“帮凶”,而财务共享服务模式的标准化、量化和流程化管理理念为集团财务管理转型

奠定了基础。

市场经济条件下,企业产生的主要原因是企业靠内部管理等手段配置资源的交易费用低于靠市场配置资源的交易费用,而集团更是通过规模效应和垄断优势将市场交易内部化的企业发展得更为高级。基于这样的逻辑,财务管理工作中也必须不断提高管理效率、降低交易费用,而财务共享服务通过标准化、流程化、信息化的手段可助大企业不断降低管理成本、加强管控能力、提升资金使用效率、整合集团整体资源等。基于此,笔者认为,集团财务管理转型也必然始于财务共享服务。

二、财务共享中心的定位

集团在实施财务共享模式时会遇到“财务共享中心是管理中心还是服务中心”这样一个问题,即财务共享中心的定位问题。回答这个问题不能仅根据国外FSSC(Finance Shared Service Center)和国内大部分学者提到的财务共享服务中心的定义就简单得出定位为服务中心的结论。实践中,将财务共享模式运用到集团财务管理工作中必然要面临财务共享中心与集团下属分子公司的管理问题(尤其是大型央企集团公司或地方国有企业集团),主要包括以下三个方面:一是数据与信息的管理。集团将基础数据标准化、信息化并且集中到财务共享中心以后,原则上,集团总部为满

足决策层或者各方监管的要求,其原有较为灵活和快速的信息收集与使用等信息管理工作将通过财务共享中心的渠道和流程完成,这必然带来集团总部在及时获取灵活多变或者贴近市场的管理与信息方面的盲区或者滞后。二是标准制定与管理。集团在高速发展阶段,同时面临财务、税务、金融等法律法规不断变化的环境,集团内外部的政策和要求也在不断发生变化,有些还比较难于标准化,在这种情况下,面对各分子公司的服务对象,财务共享中心需要制定相应的标准与管理权限。三是权责匹配。集团财务管理由于要适应业务的多样性和不断变化的需求,往往需要财务管理的创新,如果财务共享服务中心与各分子公司只是合同关系或者以管理标准的形式明确服务权责的话,往往在出现问题时,财务共享中心与分子公司不能站在集团整体利益考虑问题。因此,财务共享模式下不能简单将财务共享中心定位为服务中心,还应在标准化、流程化的基础上,赋予财务共享中心部分管理职能或者集团总部通过财务共享中心实现管理职能的快速响应机制,避免财务共享中心成为僵化的服务中心。

三、集团总部财务管理职能的转型

集团在实施财务共享模式后,随之而来的是集团总部财务管理职能的

转型：一是实施财务共享模式后，集团总部财务管理管什么，即与原来的管理职能相比有哪些变化；二是同样的管理内容，实施财务共享模式后，管理的方式方法与重点有哪些变化。

笔者认为，首先，实施财务共享模式后，集团总部财务管理职能必定发生变化，主要包含两个层面：一是原有的总部自身的报销审核、资金支付等财务工作，该部分工作除特殊情况，一般不再属于总部财务管理的内容；二是横向和纵向的财务管理职能工作，比如资金管理、预算管理、成本价格管理、税务管理、财务报告、会计核算标准等，这些管理职能应结合企业发展战略和市场发展需求，明确集团总部财务管理和财务共享中心管理的内容。

其次，实施财务共享模式后，更需要考虑的问题是，集团总部财务管理职能如何更好地与财务共享融合与提升。比如：资金管理如何利用集中的优势做好“司库”管理；税收管理如何利用集团各分子公司财务大数据的分析做好税收筹划和税务安排；预算管理如何借助各分子公司数据集中的优势做好预算编制、调整、分析与考核；内外部财务报告如何做好共享数据的收集、整理与分析；财务合规与风险控制如何利用财务共享手段进行事前、事中、事后的预警与管理工作。

四、集团财务管理组织的变革

财务共享模式下，集团财务管理组织机构如何调整是落实财务管理职能转型的关键，即财务共享了，集团财务管理怎么管，由谁来管？笔者认为，重点应抓好两个方面的工作：一是集团化财务组织架构的变革；二是集团化财务人员管理工作的转型。

首先，在集团总部层面，财务总

监（或总会计师）仍然对财务工作负总责，带来变化的有集团总部财务部门负责人和财务部的内部设置。比如：实施扁平化管理的公司倾向于将原有的财务部按照集团需求将财务管理职能分解平行设置资金部、财务会计部、税务部等管理部门；实施垂直管理的公司倾向于将原有财务部门的财务会计职能并入财务共享中心，集团总部财务部门其他机构设置保持不变。在分子公司层面，实施财务共享以后，从长远来看，分子公司财务部门应保留与生产经营相关联的管理会计职能设置，但在实践中，还应根据分子公司自身业务发展需求、财务共享中心建设的阶段和集团整体财务管理职能调整等因素分阶段、分步骤地明确分子公司财务部门的管理职能与组织架构。

其次，在财务人员层面，实施财务共享模式后，除要关注财务共享中心的财务人员能力素质培养提升外，还应关注集团整体财务管理人员的配置、培养和提升，尤其是要做好从事管理会计人员和财务共享中心人员的交流和晋升通道工作。基于此，协调做好分子公司财务管理人员与财务共享中心人员的人才交流、培养和晋升的人才管理机制和集团整体财务人员能力素质提升工作是集团财务管理职能和组织构架变革的基础。

五、财务管理与企业管理的融合发展

首先，在财务共享模式下，财务管理工作本身需要融合与发展。随着财务共享中心理论和实践的不断完善，表面上看，财务管理工作中会计核算、会计记账和会计报表等越来越标准化也越来越独立了，再加上财务共享中心往往与集团总部分开办公，资金管理、预算管理、税务管理等集

中在集团总部管理部门的工作，与原有的财务会计无论从业务还是人员交流上都越来越少，客观上给集团财务管理自身的发展带来问题。因此，集团应更深入探索并明确原有财务管理职能在财务共享模式下的变化与融合发展的制度、流程等的变革。

其次，在财务共享模式下，还应关注财务管理与企业其他管理活动的融合与发展，主要体现在以下几个方面：一是财务共享中心的建设理念、组织形式和方式方法同样适用于人等、信息化等管理工作，集团应关注财务共享与其他管理活动的融合与集成。二是提供集团其他管理活动所需的基础管理数据，做好信息的集中管理。比如合同管理、订单执行、生产经营状况、质量管理、统计管理等，集团也应关注财务共享在整体数据与信息集中管理的融合与集成。三是灵活应对，做好以客户为导向、面向市场的企业管理和财务管理理念下的财务共享管理工作。四是做好适应不同生命周期或发展阶段的企业管理和财务管理要求下的财务共享管理工作。集团化企业往往有大量不同产业、不同行业 and 不同发展阶段的分子公司，因此，除做好法律法规和集团公司基本管理要求的工作外，财务共享模式下的财务管理工作还应结合企业整体管理要求有步骤、有计划地合理推进。五是在推行财务共享中心建设过程中，做好满足不同所有制结构下的财务共享管理工作。因为不同所有制结构对集团管理工作提出不同的要求，管理的环境大不相同，相应地，对财务管理的要求也存在较大差别，因此，在实施财务共享模式时也应关注各方监管和集团面临发展环境的要求。

（作者单位：上海航天汽车机电股份有限公司）

责任编辑 刘黎静