

浅析财务共享运行中的问题及建议

孔祥宏

(一) 财务共享中心运行中呈现的新特点及面临的问题

1. 共享中心面对的核算业务越来越复杂,其业务不再是标准化和简单的重复劳动。比如目前很多大型企业集团采取产融结合战略,金融产品的持续创新对会计核算的要求越来越高,财务共享中心人员处理此类业务时,必须仔细研究合同条款,并与业务单位相关人员认真沟通,在摸清管理层的管理意图基础上,才能结合会计准则进行职业判断。此外,企业集团越来越呈现多元化发展的特征,集团内部的企业不仅行业有差异,规模和管理方式也存在差异,一些业务如果完全标准化,也会遇到问题。

2. 财务共享中心受业务单位经营风险的影响越来越大。例如在资金结算收款业务中,如果业务单位收到的是交易对手支付的商业承兑汇票,则商业承兑汇票出票人的经营状况、信用状况便是一项潜在风险。财务共享中心很难准确判断和应对此类风险,而当风险发生时,往往认为财务共享中心要对此类风险负责。又如,在年终决算时业务单位将已经取得的发票推迟到第二年报账,还有的业务单位提供不正确的资料,而财务共享中心人员无法做出正确的判断。

3. 财务共享中心对高层次人才的需求越来越大。目前国内已经有财务共享中心进行了公司化运作,但不管是公司化运作还是作为集团公司的下

属机构,财务共享中心都面临优化整合信息系统、加强流程管理、科学合理设计绩效考核机制激发员工创造力的任务,以及面临市场认可和生存的压力。在集团内部要合理制定收费标准,提高服务水平和品质,在集团外部要进行大胆开拓,这都需要一批既懂专业又懂市场的复合型人才。

4. 财务共享中心的管控作用没有得到很好发挥。各单位的合同谈判、签订都是业务单位在操作,业务合同签订后进行付款及挂账业务时共享中心才接触到合同,一些关键的合同条款可能不符合财务共享中心的要求,但根据合同业务单位必须履行付款义务,否则就要承担违约责任,这时业务单位会对财务共享中心施加很大的压力,共享中心往往陷入被动境地。

5. 财务共享中心提供有价值信息的能力还有待提高。不少企业以为上了电子报账系统就实现了财务共享,其实电子报账系统只是实现了业务单位报账的电子化和远程化,业务端的大量业务数据并没有和财务共享中心实现共享。财务共享中心虽然也进行各种分析,但这种分析只是财务层面的分析,无法描绘业务的本质,对整个集团的经营不会产生多大价值。

6. 一些业务不适合财务共享模式。比如国际贸易业务,国际贸易业务中要进行各种各样的财务决策,如采取什么付款方式,选取银行推出的哪种贸易融资产品最有利,如

何规避外汇风险等。对业务单位来说会计核算只是这些前期决策行为的结果,如强制把这种业务纳入财务共享中心,不仅加重了共享中心人员和业务单位的沟通成本,最终意义也不是很大。

(二) 完善财务共享的几点建议

1. 拓展财务共享中心服务的内涵及外延。财务共享中心不应把业务局限为提供标准化的服务,应结合会计准则和各企业的行业特点、经营特点和风险特征为各个企业提供服务。比如对制造企业,应重点关注其生产和成本核算流程;对高风险的金融企业,应重点关注其业务模式创新带来的风险影响;而对那些财务管理性强的行业可暂时不纳入财务共享中心核算。

2. 业务前移,加强财务共享中心与业务端的融合。目前财务共享的很多作用发挥不出来,其实问题出现在业务前端,财务共享的核算端和业务端没有很好地联系起来,导致财务共享上线后沟通不顺畅。财务共享中心信息系统建设应以电子报账系统为圆点,不断向外延伸,向业务延伸得越远,业务融合的水平就越高,财务共享的作用就能更好体现,届时才能利用各种业务数据和财务数据进行大数据管理决策提供有价值的信息。

(作者单位: 兖矿集团共享中心)

责任编辑 陈利花