

浅析数字化背景下财务共享服务新定位

孙岱如

一、财务共享服务传统定位存在的问题

一是数据共享存在壁垒。财务共享中心在进行会计业务的集中处理时，仅形成了独立无关联的“小型财务数据集”，并非所期望的“大数据处理运用中心”，单一职能的财务共享中心无法接触财务域之外的其他数据域。从理论上来说，数据的所有者、应用者和受益者仍是财务共享服务中心的服务对象——集团总部及分(子)公司，要实现真正的数据共享必须进一步明确各个数据域的使用权限边界。

二是流程优化的成效受到制约。国内大型企业集团特别是国企央企，管理模式主要以层级式和职能式的管理为主而非基于流程的管理，随着财务共享服务流程优化的方向不断向业务前端延伸，跨职能流程优化受限于职能式管理模式，难以快速有效地推进“端到端”全流程优化，一定程度上制约了智能化和数字化技术应用在整个集团的应用。

三是员工服务能力有待提升。为了提升规模化效应，大多数财务共享中心内部专业化分工较细，多数员工仅具有单一流程的会计业务处理能力和具体操作技能，员工缺乏全流程业务处理、多系统集成、财务报表分析能力以及与数字化转型相关的变革、分析、决策等能力，精通财务管理、数据建模、信息技术的复合型人才较为匮乏。

二、数字化背景下财务共享服务的发展趋势

(一)从单一核算向业财税融合转型

财务共享中心作为企业财务管理体系的重要组成部分，其职责将从为战略财务和业务财务的服务逐步转向为两者的赋能，企业整体财务管理水平提升将带动财务共享从单一的会计核算共享向业财税融合的管理共享转型。企业的所有生产经营活动最终均会体现在财务管理活动中，因此财务共享服务的转型升级必然要实现与企业业务的直联，向企业业务前端延伸，促进企业业务过程管控的要求直接与会计信息质量关联。

(二)从数据简单加工向数据价值挖掘转型

从单一的核算共享发展成为一体化多领域共享后，共享服务中心汇集了除财务域之外的多业务域数据，这种跨域数据的汇集方式已超越了传统的企业管理模式中任何一个职能部门的职责范围，共享中心通过纵向贯通各业务链条、横向整合业务域与财务域数据，应用数据治理、数据建模和智能化技术等数字化工具，深度挖掘数据价值，用数据服务为集团企业优化劳动、资本、技术、管理、数据等全要素资源配置赋能，从“小型财务数据集”转型为真正的数据中心。

(三)从层级职能式管理向流程协同式管理转型

在数字经济时代，组织效率的提高不再依靠传统的层级式职能分工，而是要建立更加集约高效的流程化管理模式，打破部门、职级的限制和壁垒，将企业生产经营活动细分成不同流程，通过流程节点的重组固化界定各方职责，强化过程管控要求的落地，以上、下节点的无缝对接与协同带动全流程链的效率提升和逐步最优化，而在此过程中，财务共享必须发挥作为与财务管理相关流程的“下游”而天然具备的诊断者、优化建议者和发起者的作用。

(四)从信息集成化向融通平台化转型

财务共享服务在建设过程中产生大量的新需求加快了信息技术的深入应用，而信息技术的快速进步又推动了财务共享的发展，两者相融互促的结果是共享服务平台实现业务信息与财务信息的高度集成。未来，财务共享作为集团财经战略目标的重要承接者，通过共享服务的平台化运营贯通产业链全流程，不仅要实现集团内部上游企业与下游企业的链接和资源整合作，还要借助国家层面会计数据标准化的契机，以集团整体价值最大化为目标，打造集团企业内部成员单位与外部关联方的生态圈，包括与合资合作单位、供应商、客户、银行等各方的互联共享、合作共赢。

三、数字化背景下共享服务中心的新定位

(一) 管理创新中心

企业通过实施财务共享,形成了基于集约化、扁平化和流程化的新型财务管理模式和组织架构,总体上看,基于财务管理在企业生产经营管理活动中的核心作用,加上数字化技术的催化作用,财务共享服务不再只是一种财务管理模式,更是企业新型管理体系和管理理念的一种创新变革方式。财务共享在探索与实践过程中,形成了以“标准化搭建、流程化再造、体系化风控、智能化交付和数字化延展”为特点的管理优化框架,为集团各层级各部门提供了管理职能的共享模式变革思路和解决方案,尤其是在财务共享向一体化多职能共享服务中心演进的过程中更为重要,因此,将财务共享服务中心定位为集团公司的管理创新中心将更好地助力于深化组织变革,提升集团各业务、各板块、各职能的管理效能。而管理创新中心的定位并不意味着所有适合的职能、岗位和人员均集中至共享服务中心,可以采取提供解决方案、输出管理团队、协助职能剥离等方式,实质上是将共享服务中心定位为更为灵活的集团管理优化机构。

(二) 价值创造中心

一是财务共享服务作为共享服务最重要、最成熟的业务线条,其服务内容将从事务型工作逐渐扩展至管理型工作,从低价值的基础核算向高价值的指标分析、数据对标、风险预警与监控等进行延伸。在财务数字化转型过程中,为业务提供信息服务支持是企业财务“三支柱”——战略财务、业务财务和共享财务的共同目标,因此必须厘清三者的职责边界,强化协同,共同为企业战略创造价值。

二是一体化共享服务中心汇集了集团公司多业务、多链条的信息及数据,包括销售链、采购链、投资链、生

产链、资金链等,集团公司应在数据应用层对共享服务中心进行赋权,让其通过运用数字技术进行广泛的数据收集、高效的数据处理,实现真正意义上的数据服务共享,挖掘集团总部、各事业部、各业务单元和员工等各类客户潜在的多样化需求,开发个性化、定制化数据服务,打造一体化数字化产品,并不断提升和优化数据服务产品的价值。

(三) 资源整合中心

资源整合中心的内涵主要包括:一是以“顺畅化、协同化、智能化”为目标,纵向打通一体化共享服务中心各个业务线条内部的处理链、横向直联各个业务线条之间的交互链,通过系统功能提升最大程度实现各业务线条智能化、自动化、集成化处理,提升共享服务中心内部运营效能;二是以“集约化、高效化、少交互”为目标,大力推进从业务端到共享端的“端到端”全流程再造,建立包括总部各部门、企业各业务部门和共享服务中心各业务线条等多个部门在内的协调统筹机制,明确相关流程节点的责任部门,通过流程的持续优化推动集团经营管理链的重塑,形成较强的资源整合能力。

(四) 敏捷交付中心

一是形成精准沟通、敏捷响应的立体化“大服务”体系。牢固树立以客户体验和客户价值为中心的“大服务”理念,创新客户管理模式,明确各层级、各流程的客户沟通策略,不断拓展与客户沟通的广度和深度。

二是建立以客户为中心的客户关系管理系统云计划。构建基于云的客户关系管理信息系统,打造智能敏捷的客户服务终端,“云播放”“云展示”实时化推送服务产品,为客户持续提供专业、优质、高效的智慧化服务。

三是打造新型客户服务团队工作

机制。建立一整套从团队组建、成员培养、绩效评估和客户维护的管理机制,形成由客户需求跟踪经理、服务质量管控经理和客户需求交付经理组成的“铁三角”新型服务模式,实现包括需求挖掘、服务交付和服务跟踪的一体化服务交付。

(五) 人才培养中心

一体化共享服务中心在将相关职能和业务从集团公司总部及其成员单位剥离和迁移的同时,也集中了大量财务、人力资源、信息技术、物资管理等方面的岗位人员,成为集团除核心主业之外的相关管理专业人员的汇集中心。业务运营集中化、专业化、高效化的要求,为共享服务中心建立分类、分层人才快速培养体系奠定了良好的基础。而在数字化背景下,集团企业迫切需要一批具有数字思维能力、善于管理、精通专业知识、谙熟信息和数字化技术的专家团队和骨干人才,包括卓越运营专家、流程与业务专家、数字技术专家、算法专家和模型专家等,这将成为共享服务中心调整培养方向、实现自身人才转型的强大动因,通过建立精准培养体系,打通与成员单位人才输入和输出机制,一体化共享服务中心将由管理人员汇集中心转型为数字化人才培养中心。□

(作者单位:中国石化共享服务有限公司)

责任编辑 武献杰 林荣森

主要参考文献

[1] 周访. 中国企业集团实施财务共享服务的关键因素及有效性研究[D]. 北京邮电大学, 2013.
[2] 为财务通向数字化“探路”——《2020年中国共享服务领域调研报告》[J]. 新理财, 2021, (Z1): 75-76.