

WHCJ集团财务共享服务中心的建设

何建民■

一、WHCJ集团财务共享服务中心的战略定位

(一) 战略目标

战略目标在某种程度上代表了对企业战略经营活动所能获取的主要成果的预估期望值。WHCJ集团将其分为三种：一是以减少成本为目标，通过整合资源，在降低成本的同时提高效率，增强企业的财务职能；二是以风险可控为目标，主要以建立财务共享服务中心为手段来强化对企业内部的控制以及风险管理，最终达到对财务的全局管控；三是以促进财务转型为目标，借助构建财务共享服务模型来加速推动财务变革，助力培养提高集团财务人员的素质和能力，推进财务流程进一步发展优化，从而实现集团财务单元整体实力增强，为集团战略决策提供保障。

(二) 战略结构

财务共享服务中心通过识别和整合现有的核心竞争力，将其转换成未来更具竞争优势的战略结构规划。战略结构规划的差异会从根本上影响集团财务共享服务中心的战略定位，决定集团和成员单位的业务流程及业务和财务管理的复杂程度。WHCJ集团基于针对不同客户群体为之提供服务所涉猎的领域，将财务共享服务中心大致划分为四大中心，即：财务处理中心，负责统一、标准、规范的财务处理；数据管理中心，实现财务数据统一管理，业务数据可溯源；业务支持

中心，利用共享集中的数据信息，挖掘、分析、支持业务决策；专家支持中心，储备高端人才，对复杂性较高的财务工作进行专业性研究。

(三) 战略职能规划

战略职能规划的目的是确定财务共享服务中心的服务模式。WHCJ集团财务共享服务中心计划逐步覆盖80%~90%的财务工作职能，实现集约化管理，提高财务核算水平。其具备两个角色定位：一是作为企业内部职能中心，通过提供跨组织、跨地区、专业化的个性服务，解决集团内部业务单元困难；二是作为一个独立于市场机制和服务收费的虚拟业务单元，可以向集团内的不同实体提供跨组织跨地区的服务，经过不断发展至业务逐渐成熟，还可以与外部供应商竞争，让内部客户选择，市场体系发展的外向型特征将更加明显。

二、WHCJ集团财务共享服务中心的构建方案

(一) 方案设计

WHCJ集团将财务共享服务中心的覆盖范围和构建目标作为主要考虑因素来策划整体设计方案：一方面参考行业标杆搭建企业财务共享服务中心的经验，对其过程进行分析，总结值得借鉴的亮点和应解决的困难；另一方面开展本集团的考察调研活动，旨在了解集团企业和成员单位的财务单元业务及成本管理实际情况。基于这两方面，方案规划主要涉及共享中

心和组织架构、人员和流程、服务管理和信息技术平台等。

(二) 技术平台搭建

依据财务共享业务需求和集团信息化建设现状及规划，对财务共享服务中心技术平台建设方案进行规划，围绕“七条主线”，建设“三大平台”，构建房地产板块统一的财务业务一体化管理体系，加速财务管理转型的步伐，从“以会计核算为中心”转变升级为“价值创造为导向”。具体工作如下：功能需求分析、技术平台选型、技术平台功能验证、技术平台详细设计、技术平台配置和开发、技术平台测试(单元测试、开发测试、集成测试、系统测试)、技术平台上线、技术平台运维支持，制定会计集中核算、资金集中管理、网上报账、费用报销、应收应付、成本核算等子系统的相关流程、配置、权限等。

(三) 共享服务中心组建

根据设计方案，完成财务共享服务中心的组建，达到预计可运营状态。主要包括以下工作：进行财务共享中心的组织架构设计(包括业务前台、财务中台、财务后台)；从集团组织结构的角度出发，岗位设置要恰当，如名称职级要清晰明了、职责要分离明确；岗位人员设计要充分考虑实际现状和战略理念，如员工结构和员工数量要计划合理、员工上岗资格和员工选聘办法要设计有效；侧重对共享服务中心运营人员进行针对性培训，内容可以涉及共享服务理念 and 运营模式

等；做好办公场所，如格局的设计和整体办公设备的布置安排，着手设计各系统主数据，包含迁移计划和迁移步骤在内的迁移方案。

（四）业务迁移

业务迁移的方案和路线计划可以遵从“简单在前困难在后”的标准，依照迁移顺序逐步完成共享中心业务迁移。具体业务包括：费用报销、应付账款、应收账款、资金结算、总账、资产、成本、费用分摊、全面预算、税收管理、管理报表（公司及职能部门需要的业务报表）、主数据、报表、智能分析。

（五）运维支持

当业务迁移完成，要及时形成对业务活动的全方位支撑，满足运营过程中的技术支持、服务管理保障，并针对上线阶段的运营情况出具相关报告。基于此，尝试寻求适合集团财务共享未来发展的管理优化服务解决方案。

三、WHCJ 集团财务共享服务中心的构建途径

（一）利用大数据平台进行业财融合优化升级

为了进一步提高集团的资源配置效率，加快集团的财务转型，WHCJ 集团进行了信息化平台的整体改造升级，其中财务共享服务中心的信息共享平台构建要做到财务信息既可内部共享，又与业务部门接轨，将业务信息纳入信息共享平台之中。只有将财务信息与业务信息相互融合并集中处理，建立起与业务流程相对应的信息流，共享服务中心的处理效率才能进一步提升。

（二）增强宏观意识，提升规避财务风险能力

在数字经济背景下，WHCJ 集团要更新财务风险管理策略，提高规避

风险的能力。充分利用业财融合后信息共享平台提供的信息，以提高决策的准确性和合理性；对有可能造成财务风险的因素，利用大数据进行观测与管理控制；加快构建适用于数字经济的新预警机制，以应对新的财务风险；在企业的日常活动中，组织企业员工对基于大数据的财务转型过程中存在的财务风险诱因进行学习，做到有征兆及时预警，早期发生及时补救，最大程度上防止财务风险的发生，并将财务风险导致的损失降到最小。只有不断提升企业的宏观意识，将对财务风险的认知与时代接轨，并持续更新企业的管理策略、预警机制和评价方式，将新出现的财务风险尽可能地纳入到管控范围内，才能够提升规避财务风险的能力，并进一步扩大企业的经营规模。

（三）对财务人员进行培训，加快管理会计转型

财务共享服务中心的二维型结构，要求企业人才应具备更高的素养。目前，集团内部的管理会计人才缺口依旧较大，WHCJ 集团对目前规制内的财务人员进行培训，加快他们向管理人员进行转型。集团管理层让财务人员实际参与到业务活动中去，对非财务的问题进行感知、学习和处理，并运用专家培训讲座、讨论学习等形式，传授管理会计知识与理念；加强财务人员对大数据平台、信息共享平台等管理信息系统学习；积极寻求与高校合作，建立人才储备基地，在企业内部建立教学基地。

（四）引入人工智能，进一步优化技术支撑系统

为了应对数字经济时代更加复杂的工作形势、更加庞大的财务业务数据，以及更多来自技术支撑系统自身漏洞导致的财务风险，WHCJ 集团需要对财务共享服务中心的技术支撑系

统进行改造和优化。一方面，要更新技术支撑系统的防火墙，防止外部病毒攻击导致信息泄露。可与专业的网络公司共建网络安全中心，保障技术支撑系统的平稳运营，保证财务信息不被泄露，防止财务风险发生。另一方面，要在财务共享服务中心引入财务机器人，实现在特定的业务流程环节中自动、高效地完成一些重复性的工作，使财务人员转向高附加值的决策、预算等工作；有效降低在报税或发票核验等工作中的失误率，实现高效、准确、大批量处理财务数据。

（作者单位：武汉城建集团）

责任编辑 刘霖

主要参考文献

- [1] 陈剑, 梅震. 构建财务共享服务中心[M]. 北京: 清华大学出版社, 2017: 150-200.
- [2] 梁恒. 业财融合型财务共享中心构建研究[J]. 财会通讯, 2020, (23): 131-134.
- [3] 石磊. 关于财务共享服务中心建设的几点体会[J]. 财务与会计, 2016, (21): 31-33.
- [4] 王舰, 陈建森, 徐扬. 财务共享服务中心构建问题再思考[J]. 财务与会计, 2020, (19): 48-51.
- [5] 周艳平. GT 集团财务共享平台下的业财融合存在的问题及改进措施[J]. 财务与会计, 2021, (15): 79-80.