

财务共享对企业管理模式的影响

张路瑶 李格格

(山西师范大学经济与管理学院, 山西 太原 030031)

摘要:在“大智移云物区”的背景下,企业集团建立财务共享服务中心成为各个企业提升自身管理效率、竞争实力以及服务质量的首要选择,同时财务共享也是企业进行业财融合的一个关键步骤。本为主要以企业建立财务共享中心之后对企业会产生哪些影响,以及企业应该如何去应对财务共享中心带来管理方式的转变,从企业具体业务操作的变化来体现这些变动,并通过这些变化方便企业未来能够更好地利用财务共享为自身服务。

关键词: 财务共享 企业价值 智能财务

DOI: 10.12319/j.issn.2096-1200.2022.14.69

近年来,随着大数据、云计算、移动互联、物联网等新型技术的出现以及经济全球化的发展,信息与知识成为重要的战略资源,出现了企业再造、学习型组织等新的管理思想,为了迎合当今趋势,企业财务共享服务中心的建立也成了很多企业不断追求的目标,财务共享中心的成立对于企业在价值创造、利润提升、管理效率的提高等方面有着重要的作用,也是企业面向集团化发展必须迈出的一步。财务转型后,职能、工作重点、业务范围和人员岗位发生了重大变化^[1]。在同等业务规模情况下,采用传统业务模式的企业,财务投入占销售收入的2%~3%,而引入财务共享模式的企业,财务投入占销售收入的1%,对大型企业而言大大降低了成本,财务人员为企业提供的服务及创造的价值相应提高。由图1中的两个三角形可以分析得出,传统财务模式的企业,财务部将会花费大概60%的时间在日常的交易处理上,而花费在业务支持和经营管理上的时间相对较少,体现出对财务人员的职能定位处于基础阶段,创造的价值具有局限性。引入共享服务模式的企业,财务人员花费更多的时间和精力在企业的决策分析中,可以为企业提供更有益的财务支持,不仅财务人员的价值能最大化的发挥,同时促进战略支持及增值服务的转变。

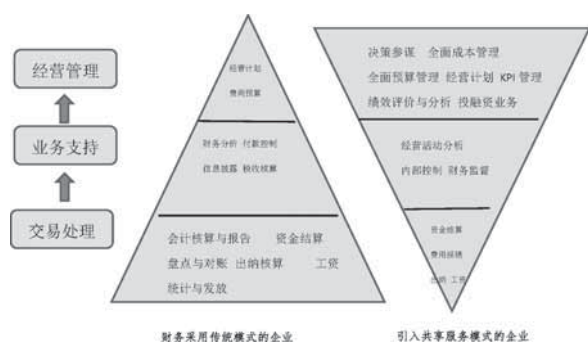


图1 传统模式企业与共享模式企业对比图

但是财务共享中心的建立不是短期之内就可以完成的,它是一个长期坚持不懈的过程,需要企业各个部门的配合不断提升,财务共享服务对于企业价值的影响程度也会受到各方因素的共同作用,有些企业的财务共享模式并不完善,只是将财务会计工作的集中化处理而不改变财务工作的流程,财务流程和交易分离导致大量冗余的流程环节,账务处理时间滞后,无法满足使用者实时决策的需要。在这种传统模式下,建立财务共享的价值注定寥寥。但从长远来看,财务共享对与企业的价值提升还是有一定促进作用的^[2]。

目前,综合国内学者对于财务共享服务的研究,基本认为:财务共享中心的建立,可以提升企业处理信息的速度,整合处理企业的信息资源,帮助企业实现某种程度上的规模经济,进而降低企业的各种成本以及管理费用,但笔者认为,财务共享中中心的建立,对企业具体的某个部门而言,会提升部门处理数据的能力,提升部门的价值,对企业整体而言,并不一定会从整体上提高整个企业处理信息的效率,那么对企业价值的提升作用并不是非常明显。财务共享中心的建设,是一个不断完善持续的过程,一般在平台建设的初期,需要企业投入大量的财力以及技术等资源,成本消耗较大,加之平台建设的初期,因为员工对于平台的不熟悉,加之刚开始的心里的抵触,所以在这一时期,财务共享中心对企业绩效的提升并不是很明显,甚至于还会因为企业在平台建设初期因为投入较多,对企业绩效产生负面影响。之后随着财务共享中心的不断建设完工,员工对于共享中心的熟悉程度也在不断加深,同时与共享中心平台的默契也在不断提升,使得共享中心能够充分发挥自己在数据搜集处理、资源配置、战略部署等方面的优势,从而能够提高企业整体的运营效率,有效

缩减一些不必要的成本，实现企业价值的提升^[3]。一般来说，财务共享中心对与规模相对较大的企业而言作用会更加明显，本身规模大的企业在数据传递的及时性准确性方面就略有欠缺，各个部门之间的沟通以及计量的标准不统一，再加上财务人员的个人偏好问题，使得信息传递的速度以及效果并不是很好，大部分企业流程能力严重滞后于业务发展，长期停留在经验级、职能级从而出现管理困境，所以迫切需要财务共享中心来改善这种局面。针对小型企业来说，战略和商业模式相对不太稳定，对流程管理的迫切度较低。

从2005年开始，陆续就有很多企业开始逐步引入财务共享中心这个平台，如图2所示，直至2018年，受调研企业共19个行业，除其他行业外，排名前三的分别是制造业、能源与资源行业、金融行业，可见实施财务共享中心的行业种类多样，适用广泛，收到较多行业的关注。华为就是其中的一个典型代表，从最早的企业资源计划，到后来的财务共享中心，再之后借助云计算的云平台，充分说明了财务共享中心这个平台对企业的突出贡献。

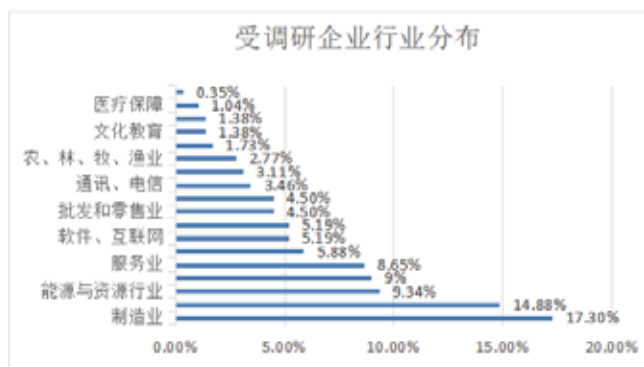


图2 受调研企业行业分布图

根据《2018年中国共享财务领域调研报告》显示：大多数被调研的企业在企业财务共享中心主要还是应用财务机器人，也就是所谓的财务智能化，而具体的应用流程主要集中在账务处理、发票认证、发票查验、银行对账、费用审核、发票开具等这些方面，纳税申报这方面的应用还是相对较少的，主要还是因为如果纳税申报也要实现共享实现智能化，那么可以采用自动纳税申报机器人，当然这需要企业的税务系统需要与税务局的系统能够自动进行对接，然后就可以实现数据的实时传递，不仅企业可以实现纳税及时申报，税务局也能够掌握企业的真实数据信息，理论上这种场景是可行的，也是可以降低企业与税务局之间的沟通成本的，达到一种合作共赢的状态，但是实际的问题是，税务局的服务器数据库能不能同时承受这么多

的企业与自己的对接，因此，共享的前提是要有硬件的保障^[4]。

数智化时代下企业财务转型究竟是因为业务驱动财务的转型，还是说财务驱动业务的转型？是企业业务的需求带来的变化，还是技术的进步使得企业不得不适应环境的变化？下面举例来说明财务共享在企业运营过程中的具体应用，并在次基础上指出财务共享对企业整体的经营管理所带来的变化。

一、财务共享中心的成立，使得企业对数据的搜集以及处理的效率都有所提高

比如，某企业准备新开设一家门店，那么就需要对新开业门店的选址状况进行分析，如何能够知道消费者在闲暇时间更倾向于去哪些地方呢？这就可以借助大数据来进行推理，比如，消费者在进行消费时可以询问是否需要注册会员，通过注册会员掌握消费者的一定信息，然后在正式的授权方式下可以掌握大多数的消费者在闲暇时间都在哪些地段，从中筛选出消费者人流量旺盛的地区，之后再进一步做详细的调研。这种利用大数据进行选址问题的分析，其实也是企业各个部门之间实现数据共享的一种方式。

二、智能财务机器人主要就是用来自动识别票据信息，并通过自动审核与分析，提高票据审核的准确性与合理性

这款智能机器人的主要特点是能够识别票据的文字化内容，并将文字化内容转变为数字化信息，从来判断票据信息是否存在问题，并根据对应的业务单据信息，判断业务数据的合理性，比如：住宿费是否超标，交通补助是否属于异常时段等。通过智能审核会对人工审核起到辅助作用，也便于发现人工审核不易发现的问题或漏洞，从而也便于企业不断加强自身的内部控制以及内部监督。

三、数智化的财务分析主要是将管理决策化的语言转化为可以量化的决策指标模型

具体而言就是将原始的数据库结构采集、汇总，然后统一到数据模型上，再通过机器技术方式对数据进行结构化处理，在汇总数据的过程中，要进行数据的“清洗”过程，这一过程是一个不断反复的流程，从而提高数据的质量，保证决策的真实性，再结合现有的已经存在于信息系统之中的数据进行对比，从而满足模型对于数据的需求。所以有学者提出，未来企业的资产可能不再仅仅包括企业的有形资产与无形资产，还包括企业的数据资产^[5]。

面对财务共享这种方式给企业带来的改变，企业可以结合自身的实际及时调整状态，主动解决共享与企业的平

衡关系，通过不断打破平衡来实现新的平衡状态，从而使企业在财务共享中心平台的应用方面越来越灵活。可以从以下几个方面进行改善。

（一）提高决策效率

在企业管理方面，财务共享中心可以制定统一的标准，方便企业对自己的业务、财务进行合理规划，从而使企业在传递信息方面更加便捷，在某种程度上能够提高管理者对企业实际运营状况的掌握，也能够使得决策者更加及时做出决策，因此规模较大、实力越强的企业更愿意在财务共享中心平台上投入更多资本，一方面能够提高企业整体的运营效率，另一方面能够通过效率的提升来实现企业整体效益的提升，这就类似于股东与经理人之间的矛盾一样，如果股东能够给经理人更多的激励，那么经理人更愿意为企业服务，通过提升企业绩效来回报股东，从而形成一种良性循环。因此，理论上财务共享中心的建立，不单单只是简单的提高了企业处理数据的能力，更是企业降低成本、提高效益的一种方式，还是管理者加强企业管控、整合企业资源的一种方式。

（二）加快资金周转

企业的财务管理活动要求企业要及时根据自己的资金运营状态及时调整资金的流入以及流出，从而满足企业对于资金的需求。财务共享中心的成立更是对这一流程的优化，共享平台成立的最初目的就是降低不必要的成本，提升企业效率。如果能够加快企业的资金周转速度，那对于企业而言就不需要准备大量资金，企业持有的现金量就可以进一步降低，同时还能够帮助企业节约更多的资金成本，因此企业可以借助财务共享中心这个平台，将自己的信用、收账等结合共享中心的流程做出调整，来实现资金回收速度的提升，这种方式的改变对于企业自身财务流程的变化是一个突破，同时也需要财务人员能够改变原来传统的财务理念，用新思维来加快企业的资金周转，实现企业效益的增加。

（三）宏观上加大对财务共享的支持

从2013年开始，财政部就要求企业规范会计信息化软件，鼓励企业建设适合自身的财务共享中心。尽管现在已

经有很多企业建立了自己的财务共享中心，但是还有一部分企业仍然是处于观望中，不清楚这种新技术给企业带来的效益提升是短期的还是长期的，这就需要政府来引导，一方面可以树立一些典型的模范企业来宣传，财务共享中心的建立不仅能够加强企业自身的管控，提升效率，还能够规范企业的流程，减少舞弊案例的发生，另一方面可以给予适当的支持来吸引更多的企业主动建立财务共享中心，来提升企业顺应时代潮流的发展，提高企业的应对能力。

时代的发展需要靠新技术来推动，那么这种新技术的出现对于企业而言究竟是带来了机遇还是带来了挑战，关键在于企业如何去运用新技术为自身服务。财务共享本身就是企业的业务流程再造的问题，将企业业务流程中创造价值相对较低的部分重新进行整合，借助财务共享平台来实现企业成本的降低以及价值的提升。因此，不论是从理论方面还是从实践方面财务共享中心的成立对于企业追求利润最大化这个目标，对于企业追求长远发展的战略部署，以及对于企业提升整体的绩效都是有很大价值的。所以企业可以在平衡各种相关利益之后，打造一个适合自身长远发展的财务共享中心平台。

参考文献

- [1]杨寅,刘勤.企业财务转型与价值创造影响因素分析—基于力场模型视角的财务共享服务中心多案研究[J].会计研究,2020(7):23-37.
- [2]赵秀杰.关于财务共享服务中心运作模式的分析[J].财会学习,2020(1):48-50.
- [3]刘孟晖,刘新丹.财务共享服务与财务绩效的实证检验:上市公司的经验数据[J].郑州航空工业管理学院学报,2019(1):72-82.
- [4]姚数俊,盛兆美,和征.基于云共享的财务流程再造对企业绩效影响研究[J].西安财经学院学报,2019(5):29-34.
- [5]程平,代佳.基于RPA的财务共享服务中心总账管理优化研究[J].会计之友,2018(16):141-146.