

财务共享服务下 管理会计信息化研究

柴慈蕊 赵娴静 著



吉林人民出版社

财务共享服务下 管理会计信息化研究

柴蕊蕊 赵娴静 著

吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

财务共享服务下管理会计信息化研究 / 柴慈蕊, 赵
娴静著. -- 长春 : 吉林人民出版社, 2022. 1

ISBN 978 - 7 - 206 - 18889 - 3

I. ①财… II. ①柴… ②赵… III. ①管理会计 - 会
计信息 - 财务管理系统 - 研究 IV. ①F234. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2022)第 026182 号

财务共享服务下管理会计信息化研究

CAIWU GONGXIANG FUWU XIA GUANLI KUAIJI XINXIHUA YANJIU

著 者：柴慈蕊 赵娴静

责任编辑：杨兴煜

封面设计：刘慧敏

出版发行：吉林人民出版社(长春市人民大街 7548 号 邮政编码：130022)

印 刷：长春方圆印业有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：10.25 字 数：176 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 206 - 18889 - 3

版 次：2022 年 1 月第 1 版 印 次：2022 年 1 月第 1 次印刷

定 价：54.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与出版社联系调换。

前言

PREFACE

财务共享通过再造财务组织和流程,帮助实现财务职能从会计核算型向价值创造型转变,是提升财务管理效率和实现企业发展的有力支撑。财务共享服务中心从跨国企业发源以来,已逐渐成为全球企业提升财务效率、降低财务运行成本、实现高效集团财务管控和内部信息透明化的一项重要举措。随着科技的发展以及企业工作的需要,人们越来越关注信息技术在企业管理中的应用,对管理会计信息化也有了更为理性的认识。经济全球化和大数据、云计算、人工智能等新一轮信息技术的飞速发展,加速了我国企业信息化进程,会计环境也发生了重大变化。依托于信息技术创新的财务管理模式,以及管理会计信息化的深入推进,企业不仅提高了会计工作效率,更加提升了会计管理、控制和决策的能力。企业管理会计将管理会计的基本实务操作与信息化系统结合,极大地节约了企业的物力和人力,并进一步提高了管理会计的科学性。

本书从财务共享的基本认知入手,梳理总结了管理会计信息化理论基础,继而对固定资产和无形资产、全面预算的相关内容进行了介绍和分析,并对管理会计信息化服务平台的构建与规划进行了细致的剖析。希望本书能够为读者在财务共享服务下管理会计信息化研究方面提供参考与借鉴。

本书主要汇集了笔者在工作、实践中取得的一些研究成果。在撰写过程中,笔者参阅了相关文献资料,在此,谨向其作者深表谢忱。

由于水平有限,加之时间仓促,书中难免存在一些不足和疏漏,敬请广大读者批评指正。

著 者

2021年11月

目 录

CONTENTS

第一章 财务共享的基本认知	1
第一节 财务共享服务基础概念	1
第二节 财务共享服务应用的必要性	6
第三节 财务共享服务在企业应用中的对策	9
第二章 管理会计信息化理论基础	20
第一节 管理会计的概念与发展	20
第二节 管理会计信息化概述	35
第三节 管理会计信息系统的建设	43
第三章 固定资产和无形资产	53
第一节 固定资产和无形资产概述	53
第二节 固定资产的初始计量与后续计量	59
第三节 无形资产的初始计量与后续计量	70
第四节 固定资产和无形资产的处置	76
第四章 全面预算	79
第一节 预算概述	79
第二节 全面预算的编制原理	89
第三节 预算编制的主要方法分类	104
第四节 全面预算的执行与控制	121
第五章 管理会计信息化服务平台的构建与规划	124
第一节 网络环境下会计信息服务平台的构建	124
第二节 智能时代财务信息化整体规划	142
参考文献	157

第一章 财务共享的基本认知

第一节 财务共享服务基础概念

随着企业业务的持续增加和规模的不断扩大,每个子公司或分部都需要配备相应的财务、人力、采购等人员,人力资本将不断上升。而不同子公司、分部间流程的多样性和标准差异势必会影响企业的整体发展运作,对企业的日常经营带来不便和阻力。企业亟须在管理方法上展开创新以解决上述问题,财务共享服务模式便应运而生。

一、共享服务概念界定

(一)共享服务的含义

共享服务中心首次出现在 20 世纪 80 年代。共享服务中心是一个独立的组织实体,为企业内的不止一个单位提供明确的活动支持。随后,共享服务模式吸引了很多理论界人士的探讨和研究,并很快在许多大型跨国公司得到了实践和验证,该业务中心存在一个专门化的管理机构,旨在为企业内部各业务单位提供明确的活动支持,通过这一过程整合企业资源、降低成本、增强风险抵御能力和提高客户满意度。

(二)共享服务的适用范围

实践表明,适用于共享服务的业务和资源应是大量的、重复性的,且易于标准化。这些业务主要有服务职能方面的财务会计、供应链、信息技术和人力资源等,以及价值链核心环节的市场、研发和销售等。

从实践来看,大型企业应用共享服务模式较为普遍,尤其是那些跨国家、跨地区的企业。一方面是该类企业规模庞大,业务单位众多,重复性业务很多,建立一个中心将这些业务集中到一块儿进行处理,充分发挥规模经济的优势,降低财务人员的数量。另一方面,各分支机构的支撑业务集中整合到一个共享中心后,以

同一个标准和准则运行,避免了各分支机构因标准不统一而引起的麻烦,从而确保了信息传递的效率,规避了潜在的风险。另外,共享服务还适用于那些重组、兼并比较频繁的企业。因为企业的财务、人力资源等支持职能都已整合到共享中心了,确保了企业在扩张过程中不用为新业务单元专门设立支撑职能部门,从而加快了新业务单元与本部的融合速度。

(三)共享服务的理论基础

»» 1. 规模经济理论

规模经济是指在某一特定时期,随着企业生产规模的扩大和产量的增加,分摊到每个产品的固定成本会越来越低。规模经济产生的原因是随着企业规模的扩大,专业分工更加细致,劳动者的技能熟练程度越高,将带来产品的单位固定成本下降,在收入不变的前提下产品的利润上升。

共享服务就是基于规模经济理论,通过各分支机构的支撑业务集中整合到一个共享中心,由专业的人从事专业的事,充分发挥规模经济优势,以达到成本降低和效率提高的目的。

»» 2. 委托代理理论

委托代理是指代理人基于委托人和代理人双方约定的契约关系,从事符合委托人利益的某些活动。因为代理人与委托人的利益诉求不一致以及双方掌握的信息资源存在出入,就产生了代理问题,为解决代理问题而产生的成本就是代理成本。在大型企业,集团公司作为委托人,赋予子公司或分部决策权力。在传统的管理模式下,随着企业规模的不断扩大,业务单位和分支机构不断增加,集团公司与子公司的信息不对称程度越来越高,代理成本急剧增加。

在共享服务模式下,集团公司可以整合企业内部资源,建立共享服务中心,降低总部获取分支机构信息的成本,最大限度地消除双方之间的信息不对称问题,节省不必要的代理成本。

»» 3. 扁平化管理理论

当企业规模扩大时,传统上管理层次也随之增加,这必然造成金字塔状的组织结构。这种组织结构的缺点就是信息传递层次多,导致企业很难快速对外部激

烈的竞争市场做出反应。扁平化管理就是为降低企业组织层次,提高企业对外反应灵活性而实施的一种管理模式,扁平化管理大幅度压缩了管理层次,拓宽了管理宽度,降低了因管理层次过长而产生的信息传递过程中造成信息失真和信息扭曲风险,使得企业适应市场变化的能力大幅提高。尤其是在当前计算机信息技术快速发展的情形下,解决了因扩大管理幅度而带来的信息处理压力,更进一步促使了扁平化管理在企业中的应用。

集团公司通过建立共享服务中心,削减不必要的分支机构和职能部门,相似的业务和流程集中到一个中心进行处理,扩大经营管理的宽度,加强企业内部的资源共享和信息共享,提高企业对信息的反应和处理速度,进而提高企业把握机会的能力和降低企业可能面临的风险,提高企业的市场竞争力。

二、财务共享服务概念界定

(一)财务共享服务的概念

财务领域是共享服务最初实践的领域,也是实践范围最广、实践最成熟的领域。财务共享服务是指将不同子公司、不同地区的重复的或相似的财务业务集中整合到一个服务中心来处理,由专业的人从事专业化的工作,避免重复工作和效率低下的弊端,大幅度节省了系统和人力成本。共享服务在财务领域的应用获得成功,随后逐渐在人力资源、信息技术等领域展开实践并被推广至众多领域。

(二)财务共享服务的业务范围

财务共享服务的主要适用于基本的会计核算业务,如应收、应付、资产和现金管理等工作,一部分受访企业也将风险管理、内部审计等业务纳入财务共享服务中心中运作。

(三)实施财务共享服务的意义

➤ 1. 降低运营成本

应用财务共享服务后,企业的财务人员将集中到一个共享中心办公,这样企业就不必再为每个地区、分支机构单独设立基础的财务岗位,一个人就可以处理

若干个地区、分支机构相同或类似的业务。这方面的效益最直接体现在企业财务人员数量的减少,降低了人力成本。同时也避免了建立共享服务中心前各分支机构财务人员工作量存在不饱和的可能,即使企业的业务量增加,财务人员也可以保持不变。另外,财务共享服务中心通常选择建立在那些人工成本不高、消费水平较低的地区,并通过新型的组织结构和完善的绩效考核体系,降低企业的运营成本和提高员工的工作积极性和热情。

2. 提高财务管理水平

相比于传统的财务管理模式,财务共享服务在管理水平和业务处理效率方面得到了很大程度的提升。这主要表现在以下几个方面:第一,不同地区、分支机构的所有财务数据将在财务共享服务中心进行整合,将会大大缩短财务工作流程和降低管理层次,此时跨地域、跨部门整合数据将不再变得费时费力。同时,企业财务方面的人员相对集中,专业分工将会变得更加精细,充分发挥专业人员从事专业工作的优势,同时企业更容易对人员展开培训,培训费用也会降低。第二,应用财务共享服务后,企业在财务工作流程、管理制度、数据口径等方面达成统一的标准,信息传递和沟通的渠道更加快捷和顺畅,更容易展开标准化管理,同时也可以将财务方面的管理经验推广和应用到企业的其他领域。第三,财务共享服务中心的建立将会使企业在收购和兼并其他公司方面更加得心应手,企业只需要整合核心业务,不必再建立相应的财务机构,同时被收购或兼并的公司的财务数据能迅速在共享服务中心进行整合,加强集团对新并入公司的管理控制。

3. 降低企业面临的风险

在传统的财务管理模式中,企业总部一般要求各分支机构、子公司向其定期报送它们的财务报表,以了解它们的经营状况和成果。这种获取下属机构财务信息的方式不仅消耗的时间长,而且报表上的数据口径可能不一致,需要重新调整和梳理,费时费力。再加上各分支机构、子公司出于自身考虑,可能存在粉饰报表的情况,没有全面、真实地反馈自身的经营状况。总部无法在第一时间获取有效的财务信息,导致企业很难在严峻的外部环境中甄别潜在的风险,并及时、有效地做出反应。而实施财务共享服务后,企业总部只需通过一个共享服务中心就能获取到下属机构的信息,提高了数据的透明度,消除了及时获取各分支机构财务信息的困难,加强了对各分支机构的监管力度,从而降低了企业面临的风险。

(四) 财务共享服务的发展趋势

伴随着科学技术的进步,财务管理模式从最初的财务分散,经过财务集中的发展,再到今天财务共享服务模式的大规模应用,财务管理的重要性在企业组织中愈发凸显。

1. 财务分散

财务分散是企业最早的一种财务管理模式,当企业随着经营范围的扩张而需要设立子公司或分支机构时,通常情况也需要设置一个相应的财务机构来配套,这就造就了财务分散管理模式。每个子公司或分支机构都有独立的会计核算机构,拥有固有的一套财务组织,定期通过财务报表的形式将财务信息上报至总部进行合并。它可以保证企业决策的完全控制,及时反映客户的需求,但也存在着标准多样化、重复核算、合并报表工作量大以及总部无法及时获取企业经营信息等弊端。

2. 财务集中

财务集中是指将企业的人力、物力等资源集中于集团总部,目的在于加强整个组织的财务管控,互联网和 ERP 技术的发展促使这种财务管理模式成为可能。它的出现克服了财务分散管理模式的管理层次高、分支机构资金闲置、管理费用高等缺点。同时,财务集中将企业集团视为一个整体,加强了财务监控能力,促进了总部对分支机构的集中控制,有利于企业战略目标的可靠执行,是企业适应集团化发展的结果。然而,分支机构的财务数据全部集中在总部,不可避免地造成了信息处理缓慢,同时远离经营活动,造成了对经营单位的需求缺乏灵活性应对。

3. 财务共享

伴随着经济全球化的愈演愈烈和移动互联网和大数据等新型技术的飞速发展,企业的运营模式也处在不断的创新当中,财务共享服务模式就是适应当前环境的产物。财务共享通过业务流程的标准化,消除重复性的业务,充分发挥规模经济优势,促进企业集中有限的资源于关键业务活动,以此来创建和保持企业核心竞争优势。财务共享完全颠覆了传统的财务分散、财务集中管理模式,借助精

细化的分工和发达的信息技术,集中专业的人员从事专业的事,大幅度削减了组织的管理层次。

»» 4. 财务外包

随着共享服务模式的不断完善,呈现出两种不同的发展趋势。一方面,部分企业以自己的财务共享服务中心为依托,不仅服务于企业内部的业务单位,而且对外承担其他企业的各种服务活动,从而将其演变成一个外包中心、利润中心,成为企业一个新的利润增长点。另一方面,部分企业会将附加值低、充分标准化的业务外包给社会上更专业和更具有成本优势的财务外包公司,企业内部的财务部门则专注于对信息的监管和使用,集中精力从事附加值高的业务。特别是在信息技术飞速发展的今天,为服务外包的发展和壮大提供了更多的机会和可能。

第二节 财务共享服务应用的必要性

一、提升企业的竞争力

传统上,我国企业的经营范围大部分是在国内,面对的竞争对手大部分也是本土企业,竞争压力较小。而经济全球化带来的影响,一方面会使更多的跨国公司在国内增开分支机构,加大了我国企业的竞争压力;另一方面也促使本土企业走向海外,去外部开拓新的市场。尤其是在“一带一路”建设的实施下,将进一步促使我国企业将经营范围扩展到全球市场。这时,企业将面临的是来自全球的企业,尤其是众多跨国公司,竞争压力将大大增强,迫使企业去创建和保持新的竞争优势。

财务共享服务模式以其卓越的优越性克服了传统财务管理模式的固有缺陷,将企业有限的资源集中到关系企业长远发展的核心业务上来,及时、高效地为其提供决策支持。首先,由于重复性工作的大幅减少和 workflows 标准化带来的时间节省,从而使更多的财务人员从会计核算中解脱出来,将更多的时间和精力投入到经营绩效、风险管控和投资融资等附加值更高的经营管理活动中来,为企业的核心战略提供更高水平的决策分析和支持。其次,可以克服企业在向外扩张的时候需要设置众多分支机构使得成本急剧上升的问题,提高财务管理的水平和效率,为企业未来的业务增长和规模扩大以及整体管理水平的提升提供帮助。最

后,财务共享服务中心可以对企业的数据进行深层次的加工和处理,尤其是在新型信息技术的支持下,使得管理人员可以及时、有效地从财务共享服务中心获取所需的信息,提高决策的有效性。总之,财务共享服务可以使企业将更多精力和资源专注于核心业务,并在战略决策方面提供更多的支持,从而提高企业的核心竞争力。

二、财务转型的需要

经济全球化的愈演愈烈和新兴技术带来的冲击让企业所处的外部环境越发严峻,面对新的环境和挑战,企业需要获得更多的财务支持。财务部门的工作的不再仅仅局限于会计核算、编制会计报表等,而是包括了从各个角度和维度分析企业的经营业绩,为企业长期战略提供决策支持。为了应对新的环境和挑战,企业需要继续在成本上取得优势,又要利用有限的资源与对手展开激烈的竞争,财务转型已迫在眉睫。共享服务的实施,则很好地承担这一角色,共享服务促进财务转型主要表现在以下三个方面:

第一,共享服务为财务转型提供数据基础。传统的财务管理模式,各分支机构在处理数据时采用不同的规则,或者虽然采用同一规则,但也存在着多种多样的数据加工方法,就会导致集团层面在对数据进行汇总、合并、处理过程中出现困难,很难及时地整理出有效的信息。而建立共享服务中心之后,可以保证从所有的分支机构获取的数据都按照统一的处理流程和操作方式产生,这样就大幅度减少了在数据处理过程中因为数据口径不一导致的数据转换问题,提高了财务管理的效率和水平。

第二,共享服务为财务转型提供管理基础。目前,国内大部分企业,在集团层面都有明确的制度和流程,但是各分支机构因为所处的地理条件和经济条件等存在着个性化的理解和执行标准,在实际工作中存在着多种流程和制度,导致集团层面很难对分支机构的经营绩效进行考核和评价,同时企业很难整体协调、利用资源,并对复杂多变的外部环境快速做出反应。而实施共享服务模式之后,企业会在同一个地方按照标准化、专业化处理业务,共享服务将成为企业提升管理效率的重要方式。

第三,共享服务为财务转型提供组织基础。共享服务通过集中提供基础财务服务的方式,使得财务人员从传统的财务核算中释放出来,在人员总量不变的情况下,一方面释放更多的人员投入到与管理活动有关的战略财务中来;另一方面

更多地关注产品的研发、生产、销售等经营环节,深入企业基层财务,为企业的业务活动和战略决策提供财务支持。

三、新型技术的冲击

随着移动互联网、云计算、大数据等信息技术的不断风靡,社会的信息化、企业的信息化日趋成熟,越来越多的企业已经从技术创新中受益,社会经济的发展进入一个新的时代。在移动互联网、大数据时代,多样的、海量的数据以爆炸般的速度生成,全球数据的增长速度之快前所未有。麦肯锡全球研究机构在一份研究报告中称,移动互联网、云计算、大数据等技术未来十年将对社会经济产生颠覆性影响,上述领域内的每一项创新,到2025年至少都为世界经济带来1万亿美元的效益。信息技术在企业的发展壮大过程中发挥着越来越重要的作用。

信息技术的不断更新换代,促使企业从传统的会计电算化向财务信息化演变,实施财务共享服务模式将会是企业利用信息技术的完美体现。在当今信息技术时代,数据已成为企业经营活动中一个重要生产要素,是一种资产。而财务信息作为企业最重要、最庞大的数据来源,毫无疑问被视为企业创造价值的宝库。如何利用这些海量的数据为企业创造价值将是企业管理者必须面对的课题。财务共享服务中心建成之后,企业就拥有了自己的数据中心和数据加工厂,促使财务人员从传统的账务处理、财务核算中释放出来,将更多的时间和精力放在经营分析、财务分析和预测以及企业风险管控和决策支持等高端工作上来。通过财务共享服务中心,企业可以有效地对大量数据进行加工和处理,从而在第一时间内获得最有价值的规律和模式,为企业的决策提供支持和帮助。

四、支持管理会计的发展

从职能上看,财务会计的主要活动为账务处理和财务核算,主要为外部监管部门和投资者提供企业经营状况的信息。而管理会计作为企业的对内会计,主要为企业的管理者在经营分析、财务分析和预测等管理活动中提供决策支持。当前国内经济正处于转型升级的关键阶段,大力发展管理会计不仅能为企业内部的经营管理活动提供决策支持,而且也是进一步深化会计改革的总体需要。

鼓励大型企业基于规模经济的原理,建立财务共享服务中心,充分释放其在大型企业中的能量,促进管理会计工作的有效开展。实施该模式后,企业可以将那些相对烦琐、重复性高的账务处理和基础核算类工作纳入财务共享服务中心来

处理,从而使财务人员将更多的时间和精力放在附加值更高的管理活动中来。同时,业务流程朝着更为精细化、专业化的方向发展,让财务人员能够在各自擅长的领域成长为专家,提升财务人员的专业知识储备。另外,在财务共享服务中心加工处理后的数据,也为财务分析和预测等管理会计活动的有效开展提供了很好的数据基础。

第三节 财务共享服务在企业应用中的对策

一、加强员工队伍建设

作为企业的主体,员工是企业最重要的资源,关系到企业的长远发展。而财务人员素质的高低决定着财务共享服务模式实施的成败,所以重视员工队伍建设是发挥财务共享服务中心优越性的重要保障。

(一)加强专业知识的培训

财务共享服务中心的岗位主要分为业务处理岗和运营管理岗,不同岗位对员工素质的要求不同,而在共享服务中心发展的不同阶段对员工素质的要求也不尽相同,所以针对财务共享中心的不同岗位和不同发展阶段要对员工展开相应的培训。

在财务共享服务中心建立的初期,对于基础的会计核算类岗位,专业知识要求不是太高,原有的财务人员的知识储备基本上可以胜任。为了使这类员工能够快速进入工作状态,采用集中封闭式授课和实操的方式,内容主要包括认识和理解财务共享服务模式,以及学习财务共享服务中心支撑系统的如报销系统、ERP系统的操作,使这类员工能够快速接受财务共享服务模式,掌握与基础岗位相匹配的能力,能够独立开展业务操作;对于运营管理人员,在这一阶段,培训内容主要是熟悉各类业务流程、管理制度和提高沟通技巧,培训方式主要有专题授课、封闭式集中授课和岗位实操。在中心成熟稳定运营后,对员工的素质有了较高的要求。这段时间,不仅要求员工能够熟练地处理业务,能够针对现有流程提出改进建议,以推动流程不断优化,对于出现的特殊状况,能够根据自己简单经验做出诊断;而且要求员工侧重于加强管理技能的提升,在工作中积累管理方面的经验和

储备与管理相关的知识,为中心的后续发展培养后备人才。在这一阶段,对于业务处理人员,可以采取小组定期学习和综合授课等方式更新员工的业务知识,加强对会计准则、ERP 账务模块等知识的理解,提升员工的基本素质;对于运营管理人员,培训内容主要有管理能力、综合业务能力的提升,包括流程管理、信息系统、内部控制、制度设计等,可以采取外部交流、外部培训课程和内部知识共享等方式实现。

(二)完善员工激励制度

员工的激励来自物质和精神方面的激励。物质激励包括薪资待遇、职务提升、工作环境等,精神激励包括企业文化、被认同、受尊重等。首先,企业在量化评价薪酬分配的基础上,不断完善相应的物质激励。例如,对于绩效评估结果优秀的员工,在给予薪酬奖励的同时,可提拔至财务共享服务中心的运营管理岗位,以表示对其成绩的肯定。同时,企业也要注重营造出良好的工作环境,包括办公区风格的设计和空气质量等,舒适的工作环境可以让员工缓解工作压力,减轻疲惫感。其次,企业在保障员工基本物质需求后,也要重视来自非物质方面的激励。具体方式包括培育健康的企业文化,创造积极向上、踏实敬业的工作氛围;紧密关注员工的需要和发展,及时解决员工生活和物质上的困难,让员工感受到家的温暖,增强员工对公司的归属感和认同感;创造机会和平台,赋予员工更多挑战性的工作,激发员工的潜力和创造力,帮助员工实现自我价值。最后,企业要针对财务共享服务中心不同的岗位、建设的不同阶段对员工采取不同的激励措施,激励措施要有弹性,不能一成不变。财务共享服务中心的建设一般会经历试点阶段、全面实施阶段以及成熟后的运营阶段,不同阶段对于员工的要求和绩效评估手段也不一样。例如,在中心初级应用阶段,对于基础会计核算岗位的员工,应该及时给予更多的物质奖励,而在其运营成熟后,对员工应以中长期的物质和精神激励为主。

(三)建立轮岗制度

财务共享服务的实施,将会带来分工的高度专业化,高度的专业化使员工工作效率提升的同时,也会导致员工往往只见树木不见森林,以及因长时间待在同一岗位而产生厌倦感。所以,在财务共享服务中心建立稳定的轮岗周期、轮岗顺序,不仅能够继续发挥专业化分工带来的好处,而且可以让财务人员在保持知识

深度的同时,增加知识的宽度,保持全局观念,有助于复合型人才的培养。同时,轮岗制度可以使组织的管理更具有弹性,每次的岗位轮换对财务人员来说都是一次全新的体验,能够激发员工工作的积极性和主动性,消除原来长时间在同一岗位上产生的厌倦感。反过来,因岗位轮换带来员工的素质提升也会促进共享服务中心的发展。另外,财务共享服务中心本身就是一个较为扁平化的组织机构,管理层次较少,客观上也为轮岗制度的有效实施提供了组织基础。

二、确立准确的战略定位

战略定位是指以企业的经营战略为基准而制定的财务共享服务中心未来工作的主要目标,以及为达成目标而需要采取的行动。财务共享服务中心的战略定位必须服务于企业的长期战略,以企业的长远战略为基准而制订,支撑和保证企业长期战略的实现。财务共享服务中心的战略定位决定了其未来的发展方向和中心在企业组织机构中所处的位置,是实施财务共享服务的基础,是首先需要考虑的问题。企业在应用财务共享的不同阶段,中心的战略定位也要随着企业的经营发展和战略规划做出调整,并非一成不变。财务共享服务中心的战略定位主要包括以下三个方面。

(一)明确战略目标

战略目标是财务共享服务中心在未来取得主要成果的期望值,是战略定位的核心内容,是整个财务共享服务中心战略定位的主干和灵魂,它决定了战略职能的规划和战略结构的制订。财务共享服务中心的战略目标主要分为三类,即降低成本、控制风险和促进财务转型。

降低成本一般是企业选择财务共享服务的首要目标。企业通过中心可以有效地整合资源,优化业务流程,进而降低运营成本和提高财务管理效率。

控制风险注重于提高企业应对外部风险和加强内部控制的能力。企业通过财务共享服务中心,及时、有效地获取信息,提高信息的透明度和准确率,从而加强对财务的管控。

促进财务转型,通过财务共享服务来促进员工的工作能力提升、组织机构的重新调整和业务流程的优化,提高财务部门的服务质量,使其更深入地介入到企业的战略决策中去。

不同的企业因所处的内外环境不同,在企业发展的各个阶段,财务共享服务

中心的战略目标的侧重点是不一样的。即便是同一企业,财务共享服务中心的战略目标的侧重点也会随着企业规模、经营战略的变化做出相应的调整。根据德勤公司的一份共享服务的调查报告,国外的跨国公司应用财务共享服务模式更多的是将降低成本、提高效益放在了战略目标的第一位置,所以财务共享服务中心的选址更多地放在了经济成本较低地区。而我国企业选择该模式更倾向于加强财务风险控制,注重总部对下属机构的控制,所以更多地将财务共享服务中心建在了总部。这三类目标并非截然分开,只是企业在某一时点选择的侧重点不同而已。企业在决定战略目标的侧重点时,必须根据企业当前的生产经营状况、所处的内外部环境做出选择,而且必须服务于企业整体战略目标的实现。

(二)建立战略结构

战略结构以战略目标为基准,是对财务共享服务中心所面向的群体提供服务的涵盖领域进行的划分,主要分为“全球中心”“区域中心”“业务中心”三种模式。战略结构的选择是建立财务共享服务中心的首要问题,是实现战略目标的保障和支撑,战略结构选择合适与否直接关系到中心的运营效果高低。

“全球中心”:集团为某些业务设立一个共享服务中心,负责处理全世界范围内的业务。该模式能够充分发挥规模经济的优势,标准化程度最高,但由于面临不同国家和地区的经济、文化和语言差异,以及对信息系统和人员素质有较高要求,实际操作难度最大。

“区域中心”:将企业全球的业务划分为数个大区,分别在不同的大区设立共享服务中心处理该地区业务。这种模式降低了不同区域文化和语言上的差异,可以尽可能按照当地的需求和反应来设计共享服务中心。

“业务中心”:指就某一具体业务在全球范围内设立相应的共享服务中心。该模式注重于消除重复劳动、提供专业化服务,如专门负责应付的全球共享服务中心。

需要注意的是,上述三种模式只是国外的一般分类,并没有最佳的模式,企业在实际操作中要视具体情况而定,灵活应用。并且战略结构也并不是一成不变的,需要根据企业的生存的内外部环境做出调整和改变。很多成功应用共享服务的企业在初期阶段,先在某一区域作为试点,建立区域性共享中心,评估其试点效果和总结经验教训,待试点成功运营后再成立面向全国甚至全球性的共享服务中心。