

财务共享服务下传统财务人员的转型

唐 勇

(北京天润坤泽财务管理咨询有限责任公司, 北京 100102)

【摘要】开展财务共享服务已成为国内众多集团企业会计和企业财务的管理新趋势。本文结合海尔集团和中兴通讯财务共享服务案例,在分析企业财务重分类和企业会计再分工的基础上,为企业财务人员设计了战略财务——财务管理、共享财务——财务会计和业务财务——管理会计三种转型方向,初步形成财务共享服务下财务人员转型基本理论,以期帮助开展财务共享服务的企业原有财务人员明确转型目标,支持财务共享建设,加快企业财务转型。

【关键词】财务共享服务; 财务人员; 财务重分类; 会计再分工; 转型

财务共享服务最早起源于20世纪80年代美国的福特公司,它将集团公司下属各单位财务部门的人员和标准化、同质化的财务会计业务集中于一个新的成本中心或利润中心,依托财务信息系统,结合IT技术再造业务流程,为集团内不同单位(有的还包括财务外包单位)提供专业化的财务服务。由于会计核算、资金结算等基础财务工作集中于财务共享服务中心,将有大批原来从事财务会计工作的人员被解放出来,这些财务人员必然面临财务转型或转岗分流的问题。那么,财务人员应该选择转岗分流还是财务转型?本文认为,财务人员需要的不是简单的转岗分流,而是财务转型。简单的转岗分流不仅是对人力资源的浪费,还是对原有财务人员的不负责任,原有财务人员将承受较大压力,甚至产生恐慌心理,阻碍财务共享服务中心的建设。因此,开展财务共享服务下财务人员转型理论研究,对推动传统财务人员转型具有重要的指导作用。

一、财务共享服务下企业财务重分类

1. 海尔集团企业财务重分类。财务共享服务下的财务重分类是指财务共享服务将企业财务划分为业务财务、战略财务和共享财务三种类型。海尔集团将财务分成三大块,包括:业务财务,主要负责管理会计;专业财务,主要负责财务管理,包括资金和投资管理;共享财务中心,主要负责财务会计和交易处理,提高财务组织的效率。海尔集团的财务分类与本文提出的财务共享服务下的财务重分类没有本质区别。首先,业务财务负责管理会计是一致的,其次,专业财务负责财务管理,与本文提出的战略财务对接财务管理是一致的,最后,“共享财务中心”处理的业务也就是本文提到的共享财务。

海尔财务人员分别扮演战略支持者、业务合作伙伴

和基本信息提报者三种角色。战略财务扮演战略支持者,整个集团的财务方向、路径、政策、资源和风险都集中在战略财务;共享财务作为基本信息提报者,通过财务共享中心整合互联网资源,打造云端管理模式,为集团提供高效率高质量的会计服务;业务财务作为业务合作伙伴,在财务会计实现最大限度的集中管控后,海尔财务更多地融入业务中去,不断向业务前端延伸拓展,发挥管理会计职能,用他们的专业技能为业务的发展提供事前算赢的决策支持,实现财务与业务融合,协调共进,一体化发展。

目前,海尔的财务管理部门中10%的财务人员作为战略支持者,主要承担财务管理职能;20%的人员在财务共享中心作为会计信息提报者,主要从事财务会计工作;70%的人员扮演业务合作伙伴的角色,主要承担管理会计职责。

2. 中兴通讯企业财务三层次。中兴通讯集团认为企业财务可分为三个层次:指导层级的战略财务、控制层级的业务财务和执行层级的共享财务。

中兴通讯在长期的财务共享服务实践中,逐步形成了以财务共享服务为基础的战略财务、共享财务和业务财务三分格局的企业会计和企业财务的管理新模式。战略财务设在集团总部,参与战略的制定与推进,进行预算、绩效管理和资源配置等体系建设;共享财务集中在西安的财务共享服务中心,进行会计核算、交易处理、资金结算、报表编制和会计归档等基础工作;业务财务分布在各个业务单元(成员单位或基层分子公司),相当于业务体系中的财务总监,向企业经营的各业务链前端延伸拓展,参与价值创造。这三种财务人员的比重分别约为20%、40%和40%。财务、业务与战略更紧密结合的做法,与财政部当前正在推进的管理会计工作不谋而合。

作为指导层级的战略财务,以财务管理的主要内容为核心,成为公司战略的支持者;共享财务处于执行层级,以财务会计的主要内容为核心,成为企业财务基本信息提报者;业务财务处于控制层级,成为基层单位的业务合作伙伴。

因此,集团企业财务共享服务中心的建设推动了企业财务组织变革,也符合国家政策鼓励加快发展管理会计的要求,为管理会计在企业管理中更好地发挥作用创造了条件。更重要的是,财务共享服务能够加快企业财务重分类的速度,推动传统财务会计人员的职能转型,为其职业发展开拓更加广阔的空间。

二、财务共享服务下企业会计再分工

1. 企业会计再分工及相关内涵。传统企业会计常常不能明确地界定财务会计、管理会计和财务管理“三者”的各自业务范围和管理职能,难以区分财务会计、管理会计和财务管理,分别设立相关财务岗位,配备专职财务人员,因此,企业会计需要再分工,开展财务共享服务为集团企业会计再分工提供了契机。

中兴通讯以财务共享服务基础的财务转型遵循“集中的更集中、分散的更分散”的原则。“集中”就是通过建立财务共享中心,将会计核算、交易处理和资金结算等财务会计集中起来,以体系建设、决策支持和价值管理等为核心的财务管理集中到集团财务层面。“分散”主要是将以数据分析、成本、预算、绩效管理为主的管理会计融入各业务单元(成员单位或各分子公司),实现财务与业务的深度融合。由此可见,中兴通讯通过财务共享服务,将企业会计明确地划分为财务会计、财务管理和会计三种类型,使财务会计、财务管理和会计三者适度分离。

企业推行财务共享,将财务会计、管理会计和财务管理三者适度分离,适度分离后“三者”各自内涵如下:

(1)财务会计属于会计工作范畴,侧重于会计方法和技术的应用,以会计核算、交易处理、资金结算和报表编制等为核心内容,主要满足企业外部利益相关者对财务信息的需求。财务共享服务下的财务会计由过去分散核算向集中核算、集约共享转变,为业务财务和战略财务提供专业化、标准化和流程化的财务服务,提高会计核算效率和质量,实现降本增效的目标。

(2)财务管理属于管理工作范畴,侧重于经营管理,以体系建设、资本管理、投融资规划、资源配置、战略管理和价值管理为核心,结合企业的长远规划,对筹资、投资、利润分配及现金流等进行决策分析、规划控制,以内部管理为基础,与外部资本市场联系紧密,着眼企业长期发展能力的建设。财务共享服务下的财务管理由过去忙于各类数据的简单汇总统计,一般财务分析预测和信息提报的集约化管理向聚焦核心职能、分类管理的专业化方向转变,从单一的财务视角向纵览企业全局的视野拓展,支

撑企业整体价值创造能力的提升。

(3)管理会计介于会计工作和管理工作之间,侧重于会计信息在企业管理中的价值体现,以实现企业最佳经济效益为目标,全面结合会计学、管理学、计算机科学、统计学和运筹学等相关知识,运用信息论、控制论、系统论和各类财务工具与方法,对企业研发、供应、生产、营销等日常管理活动进行财务分析、预测、规划、监控、激励和评价等,为战略财务提供管理信息,着眼于企业长期规划下的短期目标的实现。财务共享服务下的管理会计相关工作由过去财务人员兼职,为应付上级考核流于形式的片面化管理向全职、专业化、全面性参与的内部管理转变,从会计工作向管理工作跨越,充分发挥会计信息在管理中的价值创造作用。

2. 企业会计再分工的职能定位。财务共享服务下企业会计被分为财务会计、管理会计和财务管理,其各自的职能定位已经发生转变。

财务共享中心层面,以会计核算、交易处理和结算为核心的财务会计与共享财务对接,共享财务实行专业化分工,大幅提升核算效率和质量;成员单位财务层面,传统的成本会计被明确划归管理会计范畴,以强化企业内部管理为基础的管理会计与业务财务对接,业务财务更好地发挥财务在企业内部的管理职能;集团公司财务层面,以资本管理、体系建设、资源整合、决策支持和价值管理为核心的财务管理与战略财务对接,战略财务为支撑公司战略决策提供支持和服务。

虽然财务共享将财务会计、管理会计和财务管理“三者”适度分离,但是,并不否认“三者”之间的内在联系和相互作用。财务会计为管理会计提供基础信息和基本的财务数据,支持管理会计加强企业内部管理职能,财务会计和管理会计共同为企业财务管理提供财务数据和管理信息,为财务管理支撑公司战略决策提供支持。对于整个企业财务而言,财务会计、管理会计和财务管理共同构成企业会计和财务的管理体系,为提高公司整体经济效益服务。

三、财务共享服务下的财务人员转型

财务共享服务下企业财务重分类和会计再分工,必然带来财务人员的转型问题。开展财务共享服务前,财务部门中60%以上的人员从事以会计核算为主的财务会计工作,仅有不足40%的人员专职或兼职财务管理工作,极少有人专职从事管理会计工作,大部分财务人员只需掌握财务会计知识和基础的财务分析技能就能够满足工作要求。开展财务共享服务后,财务部门的功能发生了较大变化,原来从事会计核算工作的人员将大幅减少,较多财务人员需要向新的工作岗位转型。

通过关于中兴通讯财务重分类和海尔集团企业会计再分工的案例研究,结合笔者参与的财务共享服务管理

咨询案例实践,本文为传统财务人员设计了三种转型方向,以期帮助财务人员明确转型目标,支持财务共享建设,加快企业财务转型。自建财务共享服务中心的企业原有财务人员可以向三个方向转型:战略财务——财务管理、共享财务——财务会计和业务财务——管理会计。

1. 战略财务——财务管理。

(1)优秀的财务人员向战略财务转型。传统财务会计人才中优秀的财务人员是指学历层次最高,受过高等教育,本科以上财务专业毕业;管理知识储备深厚,既掌握财务会计实务,又懂得战略规划、对财务管理以及其他经济类业务具有深入研究;实务经验比较丰富,精于预算管理、绩效评价、资本运作等,可作为公司战略财务人才培养,主要从事财务管理工作。

战略财务人员主要集中于公司集团层面,以财务管理为核心内容,作为集团层面的战略支持者,主要分为三个层次:一是与企业规划、战略决策相关,包括集团及集团下属单位总会计师、总经济师、精算师和集团财经部门负责人等,属于财务人员中的顶尖人才,工作方向侧重于财务决策。二是与企业运营过程控制相关,包括预算、绩效、资产管理以及资本运作等体系构建与维护,属于战略财务的中坚力量,包括集团层面财经部门的正副科长和集团下属单位的财经部门负责人等。三是集团公司层面与企业经营活动分析、评价相关,包括业绩评价、投入产出效益分析等数据汇总统计,管理信息提炼,属于战略财务中的基础工作,为财务管理提供数据支持,工作方向侧重于研究决策行为的结果,为决策行为提供有效信息。

(2)财务管理为核心的战略财务职能。战略财务主要承担财务管理的核心职能,包括体系构建与维护、资本管理、资源配置、决策支持和价值管理等,立足集团公司层面,主要发挥财务指导性作用。

体系构建与维护主要涉及财务数据和管理信息的提报、汇总统计等体系设计,财务制度、政策体系,成本、预算、绩效管理体系,风险与内部控制体系的构建与维护;资本管理包括资金管理、资本筹集、投资管理和资本结构优化等;资源配置是在财务分析、预测的基础上,结合国家经济形势、市场环境变化和企业经营计划等影响因素,规划资产负债配置方案,结合技术、人才等资源规划等提出建议;决策支持主要包括提供战略决策所需要的财务信息,参与产业价值链研究、行业研究,科学评估战略风险,支撑企业构建符合自身特色的盈利模式,向董事会和管理层提供决策需要的信息等;价值管理主要包括参与公司治理,公司理财,研究投融资决策、资本结构、资本成本与企业价值之间的关系,评估企业价值,研究提升企业价值的方法和管理工具等。

(3)战略财务人员的知识和技能要求。战略财务人员扮演战略支持者的角色,是企业价值创造管理和战略风

险管理的主角。战略财务人员应该围绕企业价值评估战略方案,纵观企业全局,结合行业发展趋势,规划有限的财务资源,为实现战略目标提出建设性意见。

战略财务人员必须具有一定的战略思想与宽阔的视野,在知识结构上,除了要具备财务分析、财务预测、成本、预算、风险管理和绩效管理等专业知识,更多地需要具备财务体系设计与维护、投融资规划、资本管理、战略管理、价值管理能力,具备人际关系管理技能等。

战略财务人员具体可以按体系构建与维护者、资源配置与优化者、决策支持者和价值管理者等设置工作岗位,承担相关职能。

战略财务——财务管理方向的转型对财务人员的知识结构和综合素质能力要求较高,为传统财务人员中潜在的优秀人员脱颖而出提供了良好的机遇。

2. 共享财务——财务会计。

(1)普通财务人员的转型。普通财务人员指学历层次不高,一般为财务中专、大专,或后续财务本科学历,财务专业技能水平有限,但年龄不大,掌握新技能、学习新知识的能力较强,又具备一定财务会计实务操作经验的财务人员。这些财务人员长期在一线从事财务基础工作,在原始单据审核、会计记账、凭证录入、交易结算、资金收付等方面积累了丰富的实战经验,可通过培训,选拔到财务共享中心从事财务会计工作,作为公司共享财务人才培养。

进入财务共享服务中心的财务人员可以分别向财务操作者、关键技术人员和共享中心运营管理者三个方向转型,以财务会计工作为核心,作为财务基本信息提报者,按照财务核算、结算等标准流程,主要完成财务会计及相关工作。

财务人员向财务会计人员的转型,一方面,发挥了传统财务人员的会计核算优势,实现财务集中核算,大幅提高了财务效率,另一方面,财务共享中心还能够作为财务人才培养基地,为战略财务和业务财务输送人才。

(2)财务会计为核心的共享财务职能。共享财务主要承担财务会计的核心职能,按照企业会计准则,服务协议和标准操作流程完成会计核算、交易处理、资金结算、报表编制,报送财务信息等财务会计工作,发挥财务执行和财务监督职能。

共享财务的主要职责包括财务报账、审核、记账,应收应付财务处理、财务对账,资金的收付、记录、银行账户管理,会计报表编报,财务数据查询服务,财务信息提报,企业财务制度和政策执行情况的监督,相关信息的反馈和优化财务共享服务中心的运营管理流程,提高财务共享服务效率等。

(3)共享财务人员的知识和技能要求。向财务共享服务中心转型为共享财务人员,具体可以分为三类,即:财务操作人员、关键技术人员和运营管理人员。他们各自需

要具备必要的知识和技能。

财务操作人员是财务共享服务中心的直接生产者,类似传统工厂的工人。财务操作人员只需要按已有的标准流程,进行会计核算、资金结算等财务操作。对于财务共享中心的财务操作人员,其专业技能 and 基本素质的要求不太高,只需要具备一定的财务知识、英语基础和计算机操作技能,通过培训就能够消除转型障碍。

关键技术人员是财务共享服务中心的核心员工。技术人员应该既是财务信息化、标准化、流程优化的行家里手,又是成本控制、绩效管理和内部风险管理的专家,在财务共享服务中心具有难以替代的作用。传统财务人员直接向关键技术人员转型困难较大,建议从财务操作人员做起,通过经验积累,知识技能拓展,实现二次转型成为财务共享中心的技术人员。

运营管理人员主要负责财务共享服务中心的日常运营管理。其不仅需要具备财务会计基础,深入了解其管理的业务特点,还需要具备项目团队沟通、协调、组织等综合技能。对于财务共享服务中心建设初期的企业,该岗位的人才比较匮乏,常常倾向于外部招聘。随着财务共享服务中心的发展和成熟,具备财务共享内部运营管理经验的员工,其职业选择具备更多优势,GE、Oracle、ABB等大型跨国集团在建立财务共享服务中心后,其运营管理人员成为炙手可热的人才。传统财务人员可以通过学习新知识、参加培训、进修等方式融入财务共享中心,逐步积累经验,实现转型。

3. 业务财务——管理会计。

(1)复合型财务人员向业务财务转型。传统财务人员中复合型财务人员分为两类,一类是年富力强但目前还不能上升到战略财务——财务管理层次的财务人员,这些财务人员学历教育层次较高、专业知识较为丰富;另一类是财务专业本科以上学历毕业生、进入公司时间不长,具备较高财务理论的人员。开展财务共享服务后,以核算为主的财务会计集中到共享中心,只需要少数财务人员就可以完成,剩余的大部分财务人员需要向业务前端转型,尤其在业务与财务融合的各关键环节,需要培养业务财务人才,设置对应的管理会计岗位。

传统财务人员向业务财务转型是解决富余财务人员就业问题的主要途径之一,可以为业务财务人员设立财务服务会计和业财融合会计等两类管理会计岗位。财务服务会计主要对接业务前端,服务于业务部门的财务报账、资产管理、财务信息转化和非财务信息收集等管理会计工作。业财融合会计是指在业务前端与会计资金结算、需要财务参与以及其他会计事项相关能够产生会计记账业务的管理会计岗位。由于业务前端各价值链的差异,业财融合会计一般可按研发、供应、生产和营销等各环节设置管理会计岗位,同时还要求将成本、预算、风险管

理和绩效管理等融入相关岗位,更好地支持业务部门完成经营目标。

财务人员向业务财务——管理会计转型,既发挥了财务人员的财务专业优势,实现了业务与财务的紧密融合,又将业务财务人员作为财务人才战略储备,为后期走上战略财务——财务管理岗位打下坚实的业务基础。

(2)管理会计为核心的业务财务职能。业务财务的主要职能是在公司长期战略目标指引下,深入业务前端,针对企业研发、供应、生产和营销等各环节进行财务分析、预测、规划、监控、激励和评价等,加快财务与业务的融合,为管理者提供财务与非财务信息,着眼于企业短期目标的实现。也就是说,业务财务职能主要是通过管理会计实现的,管理会计运用各种管理工具和方法,协助业务对标、管理风险、激励和服务业务,达成经营目标。

业务上要求“听到枪声的人做决策”,财务也应当跟随业务向前端延伸,近距离接触客户。以管理会计为核心的业务财务不仅有效解决了财务人员工作脱离业务的问题,而且,业务财务人员深入各业务环节,利用专业知识推动业务决策的科学化。财务与业务有效融合的同时,业务财务人员及时将业务数据转化成管理信息,及时将发现的问题反馈到集团财务部,在研发、供应、生产和营销等环节发挥财务管控职能,更好地支持业务决策。

(3)业务财务人员的知识和技能要求。转型为业务财务的人员必须掌握传统财务知识外,还需要掌握计算机科学、统计学、运筹学和管理学等基础知识,能够运用信息论、控制论、系统论和各类财务工具与方法,需要深度了解企业研发、供应、生产、营销及售后服务等各价值链的业务流程,还要求具备贸易、金融、风险管控等其他领域的知识和良好的沟通协调能力。

业务财务人员已经突破了传统的财务领域,从事的工作大部分都是非财务类,在企业内部管理的各环节中发挥了重要的作用。海尔集团和中兴通讯在财务共享服务实施中,通过企业财务重分类和会计再分工,重新定位企业财务职能界面和财务人员的角色转变,传统财务人员转换为业务财务人员,在各业务环节中通过流程优化、标准化运营来驱动业务,运用预算、绩效管理和税务筹划等专业知识为业务活动创造了巨大价值。

综上所述,财务人员通过职能转型,企业可以实现财务人力资源的优化配置和财务人才战略储备,加快企业财务转型,提升企业会计和企业财务的管理水平,增强企业整体价值创造能力。

主要参考文献

刘玉.财务人员转型问题解析及应对策略[J].会计之友,2014(33).

袁绪民等.财务共享服务下财务人员的转型出路[J].财会月刊,2014(2).