

我国财务共享服务的发展趋势

秦荣生(博士生导师)

(北京国家会计学院,北京 101312)

【摘要】 财务共享服务在跨国公司等大型企业中得到普遍应用,财务共享服务已经成为新型财务管理模式的大势所趋和必然途径。本文结合我国大型企业的实际情况,深刻论述了财务共享服务发展的必然性,深入分析了财务共享服务发展的可行性,并提出了我国财务共享服务的六大发展趋势。

【关键词】 财务共享服务;财务管理;发展战略

财务共享服务(Financial Shared Service,简称“FSS”)概念起源于20世纪80年代的美国,财务共享服务被大型企业集团广泛应用于财务核算和材料物资采购等领域,以降低成本费用。21世纪以来,IT、云计算和大数据技术的迅猛发展,有效地支撑着财务共享服务的快速建立和扩展,越来越多的跨国公司开始运用财务共享服务模式,该模式也开始传入中国。可以看出,财务共享服务已经成为新型财务管理模式的大势所趋和必然途径。目前,我国大中型企业在会计核算软件化和会计集中核算的基础上,正在探索和研究向财务共享服务新模式转化。

一、我国财务共享服务发展的必然性

财务共享服务模式是依托信息、云计算和大数据技术,以财务业务流程处理为基础,以优化组织结构、规范流程、提升流程效率、降低运营成本或创造价值为目的,以市场导向为内外部单位提供专业化服务的分布式管理模式。财务共享服务是企业集中管理模式在财务管理上的最新应用,其目的在于通过一种有效的运作模式来解决大型集团公司财务职能建设中的重复投入和效率低下的弊端。

2013年12月财政部印发的《企业会计信息化工作规范》中指出:“分公司、子公司数量多、分布广的大型企业、企业集团应当探索利用信息技术促进会计工作的集中,逐步建立财务共享服务中心。”这项规定为我国大中型企业探索建立财务共享服务提供了政策支持。

财务共享服务在企业中得到广泛应用,有其必然性。首先,财务共享服务是市场化的要求。这种市场化不仅是企业外部的市场化要求,更是企业内部的市场化要求,可以采取市场化手段提高资源配置效率和增强核心竞争力。其次,财务共享服务是集约化的要求,企业将财务资源和数据在集团公司所有的分公司子公司之间实现共享,形成集团公司的数据“一本账”和财务资源“集约化”

使用。最后,财务共享服务得到互联网、云计算和大数据的技术支撑。从传统的会计核算软件化到今天的互联网、云计算和大数据技术发展,为财务共享服务模式提供了技术支持,使得企业的成本更加可控、战略的执行更加有力、生产经营的发展更加有弹性。

目前,财务共享服务应用在我国大中型企业方兴未艾,我国企业财务管理人员的职业发展也不可避免地卷入到这一全球性趋势中。面对这一新兴事物,如何看待其中蕴含的挑战与机遇是摆在每个有志成为公司战略实施的财务管理人员必须面对的问题。

二、我国财务共享服务发展的可行性

与我国普通的企业财务管理模式不同,财务共享服务模式的优势在于其规模效应下的成本降低、财务管理水平及效率提高和企业核心竞争力上升。财务共享服务模式之所以在企业中得到普遍欢迎,是因为该模式具有促进各项工作的诸多功能,具体表现为:

1. 支持企业的发展战略。目前,随着企业生产经营规模的不断扩大,在全国甚至在全球建立分、子公司及相应的财务组织,形成了一种分散的财务核算及管理模式。这种财务管理模式,不仅使财务管理效率低下,而且会使成本大幅增加,制约了企业发展战略的实施。企业实施财务共享服务模式,可以将分散在不同分子公司的共同业务集中起来,置于财务共享服务中心完成,使得很多人在不同的分公司子公司完成的工作,在财务共享服务中心由个别人完成,从而提高了财务核算的效率,确保整个企业业务处理的规范化,支持了企业的战略发展。

2. 降低财务运行成本。企业通过建立财务共享服务模式,在业务量整体不发生很大变化的情况下,运用财务共享信息平台,将资源、业务集中到财务共享服务中心后,通过业务处理流程的优化和互联网、大数据的技术支持,一个人可以处理多个单位相同岗位的业务,通过减少

财务人员数量和减少中间管理层级来实现降低财务成本。如果“共享服务中心”建立在薪资水平较低的地区,财务成本的降低效果会更显著。财务共享服务模式的实施,促进了业务处理流程的标准化、专业化和规范化,消除了重复、非增值的作业成本,大幅度提高了工作效率,从而相应地降低了内部管理成本。

3. 提高财务管控的效率。随着企业规模的日益扩大,由于分散在我国不同地区的分、子公司财务核算和资金使用的不一致性,各分、子公司的财务状况和经营成果须通过财务报表层层汇总到企业总部,使得企业管理者日常监控分子公司的财务状况和经营成果很难,导致整个企业财务管控的效率低下,资源得不到合理配置和使用。在财务共享服务模式下,财务共享服务中心通过制定统一的财务核算标准、核算流程和资金使用要求,实时生成各分、子公司的财务信息,并通过网络为企业总部的管理者控监各分、子公司,极大地提高财务管控的效率。

4. 向外界提供商业化服务。企业可以利用“财务共享服务中心”,既可以为企业内部各分子公司提供专业化服务,又可以为企业外部其他公司提供有偿服务,获取专业化服务的利润。目前,有些跨国公司开始利用“财务共享服务中心”,向外部其他公司提供有偿服务。例如,壳牌石油建立的“壳牌石油国际服务公司”(Shell Services International),每年约10%的收入来自向外界提供服务。

从现阶段来看,我国大中型企业建立财务共享服务的外部条件已基本具备,国家为企业开展财务共享服务提供了政策上的支持。因此,我国大中型财务共享服务模式的建设需要进一步完善内部的基础性工作。

每一次模式的转变从一定意义上说都是思维理念的革新,从企业财务管理模式向财务共享服务模式转变也不例外。企业建立财务共享服务模式最核心的基础性工作就是组织架构的革新。首先,从财务会计本身来看,财务共享服务主要是解决集团企业财务点多面广的问题,因此日常的会计核算、报账等工作需要更加精细和高效,尤其应该将重点放在远程报账和共享核算方面;其次,应该注重从企业战略层面做好顶层设计,重点包括主要职责流程重组、主要风险点管控、财务人员转型以及数据库建设等。

财务共享服务的建立给企业所带来的不仅是组织架构的变革,更重要的是将促进财务从企业战略高度帮助企业实现经营目标的角色存在于业务流程当中。这是财务共享服务中心所带来的根本理念的革新。这也就意味着,企业财务人员队伍需要尽快转型,从普通财务人员转型成为战略财务人员。否则,财务人员不能适应财务共享服务模式所提出的新的要求。因为财务共享模式将使财务从简单的会计核算向以业务运营管控和价值创造的方向转变。

三、我国财务共享服务的发展趋势

根据北京国家会计学院于2015年4月发布的财务共享服务调查报告显示,中国已有超过70%的大企业开始实施财务共享服务战略。可见,中国企业基本已经形成共识:应用财务共享服务模式,借助流程标准化来提升效率,以解放出更多财务人员从事更高附加值的工作,从而促进财务职能转型,提升企业整体价值。

1. 企业从会计集中核算模式向财务共享服务模式转变。目前,我国大中型企业都不同程度上实行了会计集中核算模式。在会计集中核算模式下,企业所有会计工作都集中在会计部门进行核算的一种会计工作组织形式,解决的是企业会计核算和财务报表编制等问题。而在财务共享中心模式下,企业核算被集中到人力、税收等成本较低的某一地域进行统一的财务核算,并对业务处理进行标准化,使财务核算结果更加可靠,业务处理成本大大降低,资金使用效率也大大提高,解决的是核算质量和资金使用效率等问题。因此,在财务共享服务模式日趋成熟的条件下,企业核算模式逐渐从会计集中核算模式向财务共享服务模式转变。

2. 财务共享服务促使企业商业模式和经营方式的重构。财务共享服务模式正在我国兴起和发展,中兴、华为、中国电信、中国移动、宝钢集团、海尔、长虹等公司都不同程度上实施了财务共享服务模式。现在,我国越来越多的大公司正借助于财务共享服务模式重构其商业模式和经营方式。很多大公司都建立了全国性的财务服务共享网络,在提高效率、降低财务和行政管理成本的同时,实现了标准化流程,通过使用标准应用程序和模块结构,降低了IT支持和开发成本,统一了分散在各地的管理报告,更快地吸纳新技术,迅速采用最佳实践效果的服务,创建了与内部客户和外部客户新型商业伙伴关系。

3. 财务共享服务从财务领域向生产经营过程全覆盖发展。在传统的财务管理模式下,财务与业务数据有着不同的录入终端,两者之间的沟通往往也存在着一定的障碍,此外,财务人员深陷自身的日常性数据处理工作,对业务部门的支持往往显得力不从心。在财务共享中心模式下,财务与业务的联系更加紧密,具体表现为财务业务一体化,财务核算的集中处理,使得各子公司的财务可将精力放在为公司提供更高的决策支持、财务分析及业务管理等关键性工作上。财务共享服务的功能将进一步扩展,从财务领域将逐渐拓展至生产经营的整个过程,重于强化企业信息流的管理,使管理层能更迅速地得到高质量的业务数据。

4. 财务共享服务促进财务会计与管理会计的融合发展。企业财务会计与管理会计的融合发展,是现代市场经济条件下企业财务管理的必然趋势。从职能上看,财务会计工作主要是账务处理,对它的要求是真实客观地反映

质量成本各要素之间的权衡关系研究

——基于A公司质量成本数据的实证分析

侯红超

(首都经济贸易大学会计学院, 北京 100070)

【摘要】质量成本四要素的权衡关系表明,预防和鉴定成本的增加将会导致内外部损失成本的减少,反之亦然。确定质量成本各要素的最佳比例关系,使得总质量成本达到最低是至关重要的。本文基于A公司质量成本的数据,对质量成本各要素之间权衡关系的计算进行了实证分析。结果表明,只有考虑时间的滞后性时,有些质量成本要素之间的权衡关系才会显现出来。据此,本文提出相关总质量成本的概念,并给出计算质量成本平衡点的方法,以使公司的总质量成本水平达到最低。

【关键词】质量成本; 权衡关系; 平衡点; 成本节约

一、引言

如今,越来越多的从业者和学者认识到质量成本管理和改善的重要性。为了应对激烈的全球竞争,各行各业的企业面临着前所未有的降低成本的压力。Wheelright等(1985)的研究表明,质量相关的成本占相当大的比例,达到公司销售收入的40%;费根堡姆(2001)的研究表明,美

国的制造与服务企业的平均质量成本为年销售总收入的约15%。Halevy等(2000)根据以色列全国普查数据估测质量不达标的损失约为生产总值的30%。Sower等(2007)认为,即使是最保守的估计,多数企业的质量成本总额大于其利润总额。Chopra等(2012)认为,若其他条件不变,质量成本的节约意味着经营利润的等额增加,由此可见质

企业经营状况,并符合各项规章制度的要求;管理会计主要涉及企业理财,即为资金的筹措和运用提供决策依据。在共享服务模式下,与决策相关的数据大多来自财务会计,且工作量大的会计核算工作被集中起来统一处理,应用这些数据十分便利,这使财务会计与管理会计的融合发展成为可能。

5. 财务共享服务中心由完全自建向外包方式发展。我国企业财务共享服务建设很多采用自建的方式,但存在着组织、人员等管理风险,业务范围、选址、实施方法等方面的战略风险,信息系统、流程、服务、运营管理等技术风险。财务共享服务建设也可以采用外包的方式,外包能降低固定成本的投入,能提供更为精确的数据和预示,能在数据采集的准确度和分析上做得更好,能将内部客户服务的压力转移至外包商。企业财务共享服务建设是该选择自建还是服务外包,事实上,不同的企业性质会有不同的视角。出于加强管控力度的考虑,我国国有企业往往更多考虑自建。而对于我国大多数民营企业来说,更多的是从自身的经济利益去思考,选择外包的可能性较大。

6. 财务共享服务促使财务人员向复合型人才全面发展。企业实施财务共享服务模式,使企业的财务人员所做的工作越来越多的不是财务工作,而那些不是财务人员

的业务人员却越来越多的涉及到财务管理工作。这使企业的财务人员所拥有的知识两极分化,即绝大部分财务人员所需要的财务管理知识因财务管理系统操作简单化而日益“简单化”,而另外少数的财务管理人员所需要的财务管理知识则因财务管理系统设计复杂化而日益“复杂化”。因此,只有富有创新能力和实践能力的跨学科知识的复合型财务人员,才能胜任财务共享服务模式下的财务管理工作,为企业创造更大的价值。

主要参考文献

- 张瑞君.财务管理信息化[M].北京:中信出版社,2008.
- 刘婷媛.企业财务共享服务管理模式探讨[J].财会研究,2007(2).
- 张兴彦.谈如何建立企业财务共享服务中心[J].时代经贸(下旬刊),2007(11).
- 陈亚平.对提高行政事业单位财务信息质量的思考[J].行政事业资产与财务,2012(24).
- 李杰.浅议事业单位会计信息质量的提高[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2010(12).
- 钟邦秀.大型跨国集团公司财务共享服务中心构建模式研究[J].财会月刊,2012(14).