

基于大数据时代国有企业的财务共享建设

周伟喆

西安邮电大学 陕西 西安 710061

【摘要】 财务共享服务中心是21世纪新提出的一种更加合理高效的企业财务管理模式，近年来开始引入我国。随着不断的摸索与发展，现如今我国有很多国有大型公司已经开始设立或者已经拥有了属于自己的共享中心。这种新兴的财务管理模式，在科技的推动下为企业实现标准规范、高效率的财务管理提供了一条具体可行的路径，财务共享也将成为助力企业财务管理数字化转型和提升质量发展的新动力，有助于企业核心竞争力的提高。但是鉴于目前我国的财务共享服务中心的发展历程尚短，在运营和管理方面还需进一步提升，这样才能充分发挥其作用，确保实施效果最大化。本文主要探讨企业的财务共享服务中心的应用对于企业发展的重要性，进而对企业财务共享服务中心的建设进行研究，希望为其发展提供参考。

【关键词】 财务共享 流程优化 国有企业

Financial sharing construction for state-owned enterprises in the era of big data

Zhou Weizhe

Xi'an University of Posts and Telecommunications, Xi'an 710061, China

Abstract: Financial shared service centres are a new, more rational and efficient management model for the 21st century, has started to be introduced into China in recent years. With continuous exploration and development, many large state-owned enterprises in China are now in the process of building or have built their own financial shared centres. This new financial management model, driven by information technology, provides a concrete and feasible path for enterprises to achieve standardised, standardised and efficient financial management, and financial sharing will become a new driving force for the digital transformation and higher quality development of financial management, helping enterprises to improve their core competitiveness. However, given the short history of financial shared service centres in China, there is still a need to further improve their operation and management in order to give full play to their role and ensure maximum effectiveness. Based on the importance of the application of financial shared service centres to the development of enterprises, this paper discusses the construction of financial shared service centres for enterprises, hoping to provide reference for the development of financial shared service centres for enterprises.

Keywords: financial sharing, process optimization, state-owned enterprises

1. 财务共享服务中心相关概述

财务共享服务中心作为一种新的财务模式，现在正在许多跨国公司和国内大型集团中兴起并推广，其一般为人员素质较高的制造业企业所属

分支机构和办事处服务。该中心借助于科学技术，对企业的工作内容和财务工作进行流程处理，在企业建立标准化处理程序、人员组织适应、系统互联互通等方面起着重要作用，能够帮助企业

的组织结构更加趋于合理、控制运营费用、提高流程处理效率，从内外两方面助推企业的成长，内部形成有序的财务流程体系，帮助企业最大化利用资金，提高资金使用效率，使企业的投融资更有优势；外部能以市场的角度为客户以及用户提供一种新型管理方式。这是目前财务板块在高度集中的管理模式提出的最新进展，它的目的是运用这种经营管理方法来解决大型企业和跨国集团在财务建设中面临的重复投入以及效率偏低的通病。

2. 财务共享服务中心构建必要性

其一，可以使企业的财务管理能力有效提高。目前国企的现有财务管理模式缺乏革新动力，各个部门之间相互独立，财务工作仅仅停留在或更倾向于简单的测算，并没有注重分析运用，在很大程度上也说明造成了数据资源的浪费，业务人员将目光聚焦于营销，即各部门之间缺乏有效的沟通，并不能很好的跟上业财融合的大趋势。

其二，可以促进企业信息化的建设。基于国企改革的大背景，一些国企在信息化建设方面仍然存在落后的现象，部门之间独立、信息系统的缺失或陈旧，导致信息数据彼此独立，并不能充分利用，不能为公司的日后发展提供帮助。因此这种方式的引入，可以帮助国企系统对数据进行有效的整合，从而发挥其价值。

其三，有利于促进企业组织变革。财务共享服务中心的建立能够促使国企紧跟业务财务一体化大潮流，设立该方面的一体化人才队伍。按照职能定位，共享服务中心可以分为成本中心和利润中心，而人员规模也标志着共享服务中心的业务承接能力，并且同样能够体现共享服务建设的规模效应，一般来说，人员规模大的共享服务中心，业务覆盖范围和业务量相对较大，对管理水平的要求也会更高，也更有动力不断进行流程优化和技术创新以控制成本。

其四，有利于企业财务的有效集中化。财务共享中心的构建最主要的就是聚焦于降低成本，依托于其提供的财务基本信息，能够更好地使国有企业全面的了解自身的运营情况，并且它的建立有利于促进各个部门之间的沟通，各个部门借

助财务共享服务中心的基础核算工作进行高效统一、集中处理，在一定意义上提高了财务会计工作的标准化和规范化，也提升了财务工作的质量和处理效率。并且由于大型集团下设的分公司和子公司数量较多，跨区域经营是尤为突出的特点，通过财务共享服务中心的建立，能够建立一套统一的信息系统，并且能够保证不同核算主体之间财务数据口径保持一致。同时也有利于实现信息的及时动态反馈，方便集团公司对下设分子公司进行直达式监控，提高企业的监管水平。

3. 财务共享服务中心运营的主要形式

第一种为大一统模式，指不管集团有几种业态，也不管企业有几个经营单位，企业只需要设立一个对全集团统一的财务共享服务中心，并且对全部成员企业服务。这比较适用于注重管控、执行，并且标准化程度比较高的公司。它能做到统一规划、统一建设以此减少重复性的投入，但是大一统的模式一次性投入较大，减少外围系统的对接成本，才能达到更大程度的规模化效益，帮助集团统一管理。前期基本遵循流程要尽量一致、标准要尽量集中且循序渐进。

第二种为区域模式。这种模式是根据下级组织的地理分布范围，以此来设置，区域中心向一定范围内的组织提供服务。区域模式更加适于运用到按照区域划分进行管理、分布范围广、覆盖全面，并且在共享中心建设进度等方面可能有差异性的企业。区域模式在建设当中应重点聚焦于不同区域下的组织权限、数据与信息权限隔离的问题。

第三种为产业模式，这种模式指根据企业不同的业务分别建立多个共享服务中心，并且集团共享服务中心为该集团下属成员企业提供具体服务。这种模式比较适用于采用多元化发展战略的企业、并且企业的业务内容差异化的企业。此种模式下企业能依据条件成熟度等选择或者同意下属成员组织先一步建设，后续跟进完成其他成员企业的进度，因此，全集团的建设进度及面临风险能很好的管控。不过，这种模式在前期建设中把目光聚焦于不同产业集团组织和数据级权限的控制问题。

4. 国有企业应用财务共享服务中心的重要意义

国有企业建设并应用财务共享服务中心是时代发展的必然趋势。一方面，获得国家政策法规上的支持，为国有企业建立和应用财务共享服务中心提供了强有力的政策依据。另一方面，由于财务信息化持续更新发展，企业财务信息系统在不断更新升级，包括业务系统、资金管理等辅助性系统，各种信息产品的应用普及使得财务共享服务中心模式的落地希望不断提升。另外，国有企业实施财务共享服务模式能够充分适应企业集团战略发展的实际需要，逐步增强会计工作的专业性和完整性。从国有企业集团战略发展高度层面来说，财务共享服务中心的建立具有十分积极的意义。

首先，国企建立财务共享服务中心的本质追求在于降低经营成本和经营风险，提高企业整体的经济效益。财务共享服务模式下，通过对企业集团内部各类岗位进行优化重组、简化管理流程，以此降低企业用工成本。这一模式下，财务相关信息、业务资源被集中处理，企业无须设置专门的财务岗位。另外，通过简化、优化业务流程，财务人员在自己的工作环节更具针对性，从根本上提升财务工作质量和效率。

其次，财务共享服务具有专业化、标准化的特点，能够实现复杂财务工作的细致化，最大程度避免出现财务信息失真或不完整的情况。此外，财务共享服务在国企集团内部发挥的作用是全面性的、系统性的，作为一种创新型财务管理模式，财务共享服务作用于企业内部的各项管理制度、组织架构以及各项业务、信息系统，加速了企业的标准化、专业化建设进程，促进业务与财务的有效融合，从而不断推动企业集团整体经济和社会价值的提升。

5. 电力企业财务共享服务的建设

5.1 集团简介

协鑫控股有限公司，以“两条主线、四网一云”为总体战略，打造了从天然气开采、液化气储备运输和供给、天然气发电的煤电运一体化产业链，其所从事内容涉及电力、光伏制造、天然气等多个产业领域。子公司有保利协鑫、协鑫集成等五

家上市公司。

5.2 财务共享服务中心实施动因

5.2.1 风险难以把控

信息技术的普及和应用，使得财务工作的会计核算标准、财务人员的专业化水平的标准都有所上升，企业财务风险不断。企业集团发展到一定程度，特别是综合性较强时，无法及时进行合理有效的风险控制。

5.2.2 管控力度减弱

协鑫坚持多元化发展战略，企业规模也不断扩大。多元化的集团发展战略，使得协鑫的主营业务的产业板块在全球范围内均有涉及，但是，这同时使其财务管理、经营策略等问题也相应的显现，财务变革是必然选择。

5.3 财务共享服务中心的运营

5.3.1 流程管理

为了方便总部对财务工作进行统一管理，不断拓宽业务范围，在保留原有的核算业务基础上，增设了个别有价值的业务。在这之中具有三个较为关键的点，即对事前、事中、事后的控制。

5.3.2 质量管理

因为各个分子公司在一些业务流程审核以及财务核算上没有统一的唯一标准，企业为了集中管理，保持集团战略的高度统一，协鑫为了对各业务板块提供高质量的资金管理、基础核算等标准化服务，总部建立了执行层、管理层、决策层的三级质量管理团队。

5.4 财务共享服务中心的建成影响

协鑫集团财务共享服务中心的建立，在控制成本和提升企业管控能力方面取得了显著效果。协鑫旗下的子公司保利协鑫在企业 2010 年建成财务共享服务中心之后，管理费用明显下降，但同期销售成本显著提高，这是由于财务共享服务中心的建设在前期会投入大量的资金用于建设。同时，在该中心建成之后，公司的管理费用占销售成本的比重也大幅下降，这表明管理费用得到了有效的控制，也标志着财务共享服务中心的建立已有成效。

6. 企业财务共享服务中心的优化

首先，优化人力资源配置。财务共享服务的建立要求企业职位要分工精细化、人员专业化和

专一化。这就使国企在人才引进时要更加注重衡量考察人才的专业技能以及是否为多样化人才，不再拘泥于只会财务而不懂信息技术，更加强调融会贯通的人才。注重人员的适配性，将人才放在适合的岗位，发挥效用最大化，同时也会激发员工工作的主动性，在工作中充分发挥能动作用，有利于转变员工固有的传统思维模式，财务人员也更容易培养出全局意识，引导其积极适应财务管理的变革，也可以降低人力成本。

其次，要优化流程设计。财务共享服务中心为了确保流程处理的标准化，通常要统一会计科目、政策及制度；理清业务现状，构建完整的流程架构；建立稳定的职位工作标准，流程角色与自身职位职责匹配；编写岗位手册，保证操作标准化；实施端到端流程优化，形成清晰的业务到财务流程管理；确定流程关键控制点、制定管控措施，进行风险控制以及管理日常所有的业务规范、审核规则等文档，最后形成一致的规范编写格式和流程处理程序。

7. 结论

综上所述，对于国有企业来说，财务共享服务中心的引进与构建有诸多益处，因此，这要求国有企业要加强这方面的重视程度，并且结合企业自身情况，建立更加完善的财务共享服务中心，在建设过程中不断摸索，在摸索的过程中逐步优化各个模块，以及部门之间的协同配合，不断强化其实施效果，成为推动国有企业的成长新引擎。

参考文献：

- [1] 王岚. 基于数字化转型的集团财务共享中心应用研究 [J]. 企业改革与管理, 2022(17):107-109.
- [2] 张晓娜. 基于企业财务共享服务中心运营与优化分析 [J]. 财会学习, 2022(25):51-53.
- [3] 蔡静. 国有企业财务共享服务中心运营与管理的若干思考 [J]. 中国市场, 2022(24):195-197.
- [4] 王素华. 论大数据下的财务共享建设 [J]. 财会学习, 2022(23):8-10.
- [5] 冯培林. 基于财务共享模式下业财融合探究 [J]. 技术与市场, 2022, 29(08):189-190.
- [6] 李科芬. 国有集团企业财务共享服务中心的建设路径研究与实践 [J]. 中国乡镇企业会计, 2022(08):75-78.
- [7] 申军娜. 国有企业集团财务共享服务中心的优化研究 [J]. 财会学习, 2022(22):1-4.
- [8] 黄金香. 基于财务共享的企业财务管理转型研究 [J]. 中国集体经济, 2022(22):142-144.
- [9] 刘雯茜, 孙宏斌. 基于大数据的集团企业财务共享中心建设研究 [J]. 江苏商论, 2022(08):77-79.