

# 财务共享模式下集团公司信息化建设问题研究

■ 李晓辉

(西安高科集贤建设开发有限责任公司, 陕西 西安, 710404)

## 一、引言

现阶段,随着经济全球化的推进,财务共享模式在全球范围内得到普遍推广,其能全面提升财务数据质量,推动财务人员职能转型,为企业战略决策的科学制订奠定良好的信息管理基础。基于此,本文先对集团公司实施财务共享的必要性及相关内容进行系统介绍,再分析集团公司信息化建设存在的主要问题,最后提出系统优化路径,以有针对性地解决集团公司的财务管理难题,助力其实现持续稳定发展。

财务共享的概念最早起源于美国福特汽车公司,它的起因是福特公司遭遇前所未有的危机,其股东、高层被迫进行财务变革,推行财务共享模式,却意外取得突出成效,后来在全球范围内得到推广,被广泛应用于跨国企业的管理实践。我国对财务共享概念的引入虽然较晚,但也在不断深化完善。财务共享实际上指的是基于信息技术,以流程再造为主题,以提升企业运营管理效率为战略目标,在集团企业进行管理资源的有效整合,构建自主决策的高效组织管理体系,进而实现企业经济创造价值不断提升的新型管理模式。财务共享经过多年的探索发展,已不再只局限于简单的成本管控,而是成为指导企业科学制定战略决策的重要管理工具,因此集团公司必须对其投以足够重视。

## 二、集团公司通过财务共享模式推进信息化建设的必要性分析

财务共享已成为市场经济发展的必然趋势,在此背景下,集团公司通过财务共享模式推进信息化建设有其必要性。

### (一)适应经济全球化发展趋势的必然要求

集团公司要想实现规模化、国际化的发展目标,就必须在各地拓展分支机构,增加员工数量,但如此一来,管理流程必然会更加烦琐,因此迫切需要高效便捷的管理体系提供支撑,这成为财务共享模式推行的一个重要条件。信息技术的快速发展为财务共享模式的推广提供了有效支撑,为保障其有效运行,需积极推进信息化建设,切实提升信息管理效率,以此为企业财务管理打造良好的信息管理

环境。

### (二)提升成本管控效能的现实需求

财务共享的目的是降低企业运营成本,提高成本管控效能,这已成为当前各企业推行财务共享的主要动力。由于集团企业的规模较大,其内部组织体系存在一定重叠,在财务人员数量不断增加的情况下,财务成本也会不断增加,如果不有效管控,就会导致集团企业承受巨大的成本压力。因此,集团企业需通过财务共享模式的应用,进一步探索有效的成本管控路径。

## 二、集团公司财务共享模式概述

集团公司财务共享的规范化管理涵盖共享中心(总部)、各分支机构办事中心(分部)及专业财务公司三大主体,共享中心与各分支机构办事中心实施的是扁平化管理,因为各办事中心与各分公司的组织管理并不交叉,所以能按照属地管理的原则安排多个分公司进行业务办理,从而避免多头领导的混乱局面。专业财务公司独立于共享模式外,主要负责资金的筹措及使用等管理事宜,需要对整个集团公司的资金进行科学管控。在财务共享模式下,管理层一方面可以对内部人员进行有效缩减,以此减少人力资源成本投入;另一方面可以强化数据归集、审核与分析等管理工作,及时将基础数据及原始凭证上传到集团公司的共享中心,在数据实时共享的同时,进一步优化内部管理流程,从而实现统一的集成化管理。

### (一)财务共享对集团公司财务模块的影响

一方面,集团预算需要通过集中管理来全面掌控集团各级分公司的财务情况,进而提升资金使用效率。集中预算管理可以覆盖供应商管理体系,由集团总部进行集中管控,从而有效规避各级分公司以权谋私的问题,集中管控成本支出,深入挖掘资金规模效应。另一方面,财务共享模式可以提升会计核算管理效率,通过规范化、标准化的管理体系覆盖,减少大量工作机械重复的问题,进而解放会计人员的双手,让其能将主要精力投入财务分析等战略运营管理工作。此外,在财务共享模式下,集团公司资金全权由财务公司负责,相较于传统的

银行等金融机构,效率更高、专业性更强,能在提升资金管理效能的同时,优化企业战略布局与经营属性。

### (二)对企业内部管理的影响

财务共享模式的实施,需要以配套的管理流程和制度体系作为保障,从而减少人为因素的干扰。同时,还需依托电子化管理手段,强化集团公司内部各部门间的数据共享,提升数据的真实性和完整性,优化资源配置,提升管理效率。同时,通过信息系统的覆盖,可以全面推广会计核算的智能化,让财务人员从机械烦琐的报表数据核算中跳出来,充分发挥自己的专业优势,科学开展财务分析工作,为集团公司的战略决策、运营管理等提供专业建议。

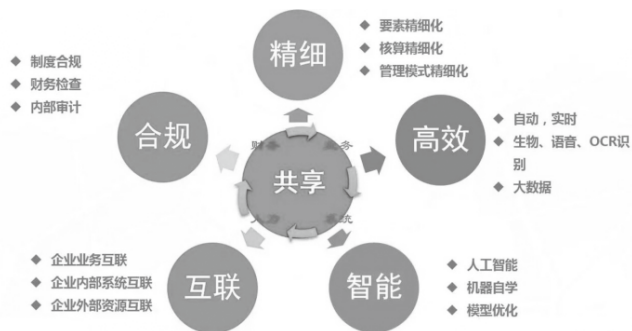


图 1 财务共享模式

### (三)对企业内控管理的影响

财务共享模式作用的充分发挥离不开内控管理的支持,通过统一核算管理及记账管理的全面实施,能优化管理流程,在节约财务成本的同时,对内部各部门进行动态监管,规范管理机制,强化监管实效。同时,因为实施集成化的统一管理会使一些分公司的自主管理受到影响,增加财务风险,所以应充分探索财务共享模式的管理优势,以有效规避风险因素的干扰,这是未来集团公司需重点关注的改革方向。

## 三、财务共享模式下集团公司信息化建设中存在的主要问题

### (一)信息化单一弊端日益凸显

信息化单一是指公司在运营管理中存在着信息管理单一、信息传递闭塞的问题,部门之间缺乏有效的沟通,在一定程度上制约着财务信息的有效共享。在此背景下,集团公司信息化建设过程中,其各个部门基本是“各自为政”,无法及时针对业务发展及财务管理问题进行及时沟通,也无法高效整合财务数据,因此导致信息共享严重滞后,对集团公司的信息化管理造成不利影响。时间一长,不

仅财务信息管理质量不高,还会萌生各种运营风险,制约集团公司的持续稳定发展。受信息化单一弊端的影响,业务部门在信息化建设过程中抱有错误认知,他们认为财务共享与自己工作的关系不大,因此未积极配合财务部门开展各项工作,造成企业财务资源利用不足,财务管理效益增长乏力。长期得不到有效解决,会影响企业市场的进一步拓展。

### (二)财务管理信息化建设较为滞后

现阶段,随着信息技术的不断推广,集团公司要想实现财务管理决策的科学制订及各项措施的有效落实,就必须重视财务信息化的建设推进。但是,从国内大多数集团公司的发展现状来看,信息化建设的成效并不显著。在业财融合过程中,财务管理需求不能与信息化决策合理匹配,进而造成信息化管理单一闭塞,信息不对称等问题,使企业的各项机制难以规范执行。同时,因为集团公司的下属公司分布在各个地区,而各地区的具体情况有所差异,所以管理模式缺乏统一的规范标准,这给集团公司财务管理信息化建设增加了更多阻力。

### (三)财务计划与信息化建设相脱节

目前,一些集团在财务计划制订时,以企业财务规划为前提,结合企业具体实际进行制订。近年来,随着集团公司市场规模的不断拓展,传统的财务管理模式已难以适应企业财务规划的发展需求,如果不能及时转变管理理念,将多元化思维与财务实践充分融合起来,就会制约企业的创新发展。

### (四)财务管理人员综合能力有待提升

在新时代背景下,随着市场环境的日益复杂多变,集团财务管理工作对财务人员的综合能力提出了更高要求,他们需要在完成本职工作的同时,兼顾提升其他能力。但是,从现状来看,部分集团公司对财务人员的培养缺乏重视,日常培训学习与经验交流的平台较少,优秀人才较为紧缺,因此,既制约了财务管理工作效率的提升,又制约了财务信息化建设进度,导致信息化建设缺乏专业人才的有效衔接。

### (五)财务部门与业务部门各自独立

在财务共享模式下,集团公司信息化建设顺利推进的首要条件是强化财务部门与业务部门的有效沟通,但是由于部分集团公司受传统管理理念的束缚,未积极推进业财融合,导致业务部门与财务部门各自独立,除必要的工作对接外,互不干扰已

成为常态，双方之间的融合始终不足。如此一来，信息交流少，各部门间信息传递延误，信息不对称等问题会使信息的时效性与真实性大打折扣，进而严重影响企业财务信息化建设的系统部署。

#### 四、财务共享模式下集团公司信息化建设问题的优化路径

##### （一）全面完善集团公司信息化管理体系构建

在财务共享模式下，集团公司要想实现更好发展，就必须不断完善信息化管理体系构建。第一，在信息化管理体系构建过程中，应科学界定系统目标，明确具体发展方向，根据集团公司财务信息管理制度的规范对日常管理系统进行整合，进而为财务共享提供坚实的体系保障。第二，完善集团公司信息化数据管理库，全面汇总公司各部门的管理信息与财务数据，同时依托大数据、云计算等先进技术打通公司的信息壁垒，缓解财务风险压力，助推财务各项活动的有效开展。第三，强化集团公司内部全体人员对信息化管理体系建设的正确认识，完善日常监管的制度规范，确保工作开展有章可循。

##### （二）强化业务与财务的数据信息融合

因为财务共享模式实施的前提是以强有力的技术作为支撑，因此必须不断创新技术应用，强化业务与财务的数据信息融合，确保内部各部门的有效合作，明确业务活动与财务管理的基本走向，从而有针对性地进行任务分配。合理整合业务与财务的信息数据资源，畅通信息共享渠道，能为企业各项决策的制订提供可靠的数据支撑。

##### （三）探索业财一体化发展的移动端覆盖

集团公司应建立业务与财务一体化数据库，充分发挥系统资源整合优势，同时搭建移动端应用平台，让财务部门和业务部门能够明确地知道不同阶段需要注意的风险问题，在提升业财一体化融合质量的同时，有效调动内部人员参与信息化管理的积极性和主动性。业财一体化发展的移动端覆盖能提高业务与财务工作的透明度，既能高效整合管理资源，又能让管理者全面掌握各项工作的开展进度，从而为下一步工作开展做好准备。

##### （四）加大集团公司信息化建设的资金投入

在信息时代下，市场上的各个企业都面临着沉重的竞争压力，因此，强化信息化建设，已成为企业必须重视的发展选择。企业应加大信息化建设方面的资金投入，并针对公共信息化系统的安全性和高效性进行不断升级和优化，以此提升企业的综合管理能力，有效防范和化解财务管理风险。

##### （五）重视财务人员的系统培训

财务管理信息化的应用离不开专业财务人员的支持。因此，面对当前集团公司财务人员综合能力不高的现实问题，需及时组织专题培训，搭建与同行标杆企业的交流平台，在帮助财务人员拓展专业知识储备的同时，学习同行的先进经验，更好地帮助本公司的财务信息化建设。同时，集团公司应将技能提升纳入财务人员的绩效考核体系，倒逼其自觉学习，主动提升专业技能和综合素养，进而提高财务管理工作质量。

#### 五、结语

在信息时代下，信息化管理被广泛应用于各行各业，为适应时代发展潮流，在财务共享模式的推广中，集团公司进行了一系列信息化建设的探索。但是，由于经验不足、管理不科学，出现了诸多问题，在一定程度上制约了集团公司财务管理效率的提升。科技信息快速发展的时代下，财务共享是集团企业提升财务管理水平的重要措施，是提升市场竞争能力和提高自身管理水平的重要工具。面对日新月异的财务管理环境，集团企业必须全面完善集团企业信息化管理体系，强化业务与财务的数据信息融合，积极探索业财一体化发展的移动端覆盖，加大信息化建设的资金投入，重视财务人员的系统培训。如此，方能提升集团企业的财务管理水平，更好地发挥财务共享在财务管理中的作用，为集团企业的可持续发展做出贡献。

【作者简介】李晓辉（1973—），男，陕西西安人，本科，会计师，西安高科集贤建设开发有限责任公司，研究方向为财务共享。