

财务：从集中到共享的路有多长会计从业资格考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/592/2021\\_2022\\_\\_E8\\_B4\\_A2\\_E5\\_8A\\_A1\\_EF\\_BC\\_9A\\_E4\\_c42\\_592718.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/592/2021_2022__E8_B4_A2_E5_8A_A1_EF_BC_9A_E4_c42_592718.htm)

在企业的IT环境下，部分企业采取了财务集中方式。但将财务集中向前再推一步，打造财务共享服务中心在我国大型企业中则并不多见。存在于这两个听上去差别不大的概念之间的阻力到底有多大？中兴通讯共享服务中心负责人之一的郑立红在接受《中国会计报》记者采访时表示：“比起财务集中，实施财务共享更需要的是在人员组织、流程和技术方面寻求整合突破。”二者在概念上的差异对于企业而言，可以共享的不仅仅是财务。但“财务”往往是我国企业实施共享的最初选择，是因为财务业务往往是最为规范，且标准化程度最好的，这种特性恰恰和共享服务对业务的标准化要求是一致的。高管理念更新较慢不仅财务人员需要观念上的转变，企业高管的理念也需要更新。“太多的国内高管认为，财务共享服务中心的相关流程及支持这些流程的IT软件必须经完善的优化后才可进行共享服务。”中国人民大学商学院教授张瑞君说。目前，许多国内大型企业集团已着手开发旨在应用财务系统或商业企业资源规划（ERP）软件的项目，但却错误地认为在这些项目还未完成之前就对相关流程进行共享运营非明智之举。有些公司希望等到所有的财务业务或流程都完全转移到新ERP系统时，其他公司则想等到总账得到完全整合为止，浪费了可以同时进行的时间。集团可以利用财务共享来整合整个集团的管理和信息，以便更好地掌控集团。但这会牵扯到总部和分子公司之间的管理权限。以子公司为例，财务共

享最初是为集团内部服务，但在将来还可以对外部服务。但作为子公司来说，如此敏感的内容愿意不愿意拿出去共享？这就需要从总部到子公司的各级高管转变理念。有些子公司是总部控股，有的可能只是总部参股百分之几，是不是所有子公司都能管理？也是企业高管需要考虑别的。“这一点和集中就不一样了，财务集中只是信息都集中到总部去而已。共享对于总部来说是好事，可以掌控全局，但是对于子公司来说障碍多一些。”王海林说。另外，财务共享并不是大规模企业集团的专利，即使规模较小的国内公司，同样也能受益于“先共享后改进”的模式。正如通用电气亚太全球业务服务总经理吉利安所说：“只要一个公司拥有多重业务，且每个业务单元都需要建立各自的财务体系，那它就可以尝试推行共享服务系统。”这种潜在的准备为财务领域率先实施共享服务创作了条件，而在企业信息化的进程中，财务也率先走出了一步，目前在中国企业中，财务业务已基本完成了会计电算化，并进入财务管理信息化，这就为财务业务率先实施共享服务提供了信息技术支持。与仅仅简单地将企业旗下所有子公司的财务部门合并到总部，从而达到总部能够更加有效管理控制子公司经营情况的目的不同，财务共享服务中心是将一部分现有的经营职能集中到一个新的半自主的业务单元的合作战略。首都经济贸易大学副教授王海林将财务共享服务中心，比作在公开市场展开竞争的企业，应在企业内部设有专门的管理结构，以业务伙伴的形式为集团的业务单元和其他功能区域服务，将相对重复并且业务量较大的会计处理如（报销、应收应付）交由共享中心完成。在集团公司的预算管理、资金管理、核算和经营决策分析等方面，提

供全方位的数据支撑，在降低财务运营成本、控制财务风险和提高会计信息质量方面发挥重要作用。IBO、惠普等跨国大公司的成功案例证明，财务共享服务模式的管理者们既要保证与其他业务伙伴的无障碍沟通，起到对企业业务活动的支撑作用，又要保证这一业务组织的流程顺畅、高效，这也是财务集中所远远达不到的。“企业如果有财务集中的基础，实施财务共享会少走一些弯路，即便企业没有经历过财务集中，也可以从分权管理直接进入财务共享。”王海林认为在技术上从财务集中到财务共享不存在太大阻力，任何一个可以成功实施ERP的公司建立财务共享服务中心，都没有太大技术障碍。在郑立红看来，企业从财务集中到财务共享的路并不难走，最大的阻力来自于人员调配与观念的更新。企业无组织架构支持共享的好处之一是节约成本，首先是人员成本。但财务共享牵扯到权利的重新分配，牵扯到利益问题。在企业IT环境下的财务共享服务中心，会计人员常打交道的纸质工具不再存在，所有记账凭证也不再打印，取而代之的是应用扫描软件将原始凭证统一扫入到电脑，全部以图片的格式存放，在ERP系统中的每个会计凭证对应到的图片软件标号并可随时调用。各子公司凭证扫描等事宜基本可由行政人员处理，将财务核算人员从财务各个分公司的财务部剥离出来，归并到共享服务中心，分公司财务核算岗位将被取消，必然会从企业内部带来非常大的变革压力。“各个控股子公司的财务都要统一到总部的一体化平台，财务人员需要跨异地工作，比如从合肥到西安，财务人员对这种人事安排的接受度，以及对共享模式的认可度都需要一个过程，这本身就是一个很大的心理挑战，需要财务人员在观念上转变

、接受，需要好好协调。”郑立红说。另外，实施财务共享后的流程也需要重新梳理，筛选出适合共享的流程。流程变，组织机构随之就会改变，人员也就改变。总之，人员的调整成为了企业实施财务共享之前需要慎重考虑的问题。对此，中兴通讯的解决方法是，先搭好一个财务管理的框架，另外留出其他财务工作给不愿意接受异地工作的员工做，如可以转做业务财务，类似于业务经理，实际是一半业务一半财务，两全其美。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)