

企业财务共享服务中心存在的问题及优化——以订单集团为例

赵晨

河海大学, 南京 210098, 中国

摘要: 数字经济已成为现代商业的核心要素, 其中财务数字化意味着改变传统的财务模式, 在企业数字化转型中起着举足轻重的作用。财务共享服务中心整合了企业分散在各个层级的财务职能, 提高财务管理效率。财务共享服务中心的建设常常会遇到人员管理、信息系统建设等方面的难题, 如果能够及时分析存在的问题并提出解决方案, 财务共享服务中心的运营价值就能得到保障。本文将从Order集团入手, 分析其财务共享服务从建设到落地运营过程中遇到的问题, 并分析其原因及优化方案。

关键词: 财务共享服务中心; 问题; 推进

Problems and Optimization of Enterprise Financial Sharing Service Center -- Take Order Group as an Example

Zhao Chen

Hohai University, Nanjing 210098, China

Abstract: Digital economy has become the core element of modern business, among which financial digitization means to change the traditional financial model, and plays a decisive role in the digital transformation of enterprises. The financial sharing service center integrates the financial functions which were scattered at all levels of the enterprise and improves the efficiency of financial management. The construction of financial sharing service center often encounters difficulties in personnel management, information system construction and other aspects. If the existing problems can be analyzed and the solutions can be put forward in time, the operational value of financial sharing service center can be guaranteed. This paper will start with Order Group to analyze the problems from the construction to the landing and operation of its financial sharing service, and analyze the reasons and optimization scheme.

Keywords: Financial sharing service center; Problem; Promote

奥德集团是一家专注于能源领域的综合性民营企业, 集团旗下拥有金融控股、城市投资、装备制造、工程建设等两大集团, 下属子公司280多家。山东奥德燃气有限公司是中国民营企业500强。奥德燃气有限公司业务覆盖多个地区, 主营能源产业包括城市燃气、车用燃气、天然气输送等。此外, 随着新能源发展战略的实施, 能源产业项目覆盖15个省份, 能源产业布局全国200多个城市, 并开展海外油气田开发和天然气营销业务, 是

一家全球性的综合能源服务商。金融控股集团旗下拥有商业银行、资产管理公司、投资公司等机构，通过搭建银行、保险、信托、证券等金融平台，致力于打造国际化、全牌照的金融产业集团。

一、奥德集团企业财务共享服务中心简介

奥德集团主营业务是燃气及其衍生产品的营销，旗下拥有多家燃气销售公司，虽然有近三百名会计人员，但由于工作量巨大，财务人员缺口达到六分之一，且业务快速扩张，许多财务人员不得不承担物业管理职责范围内的职务，奥德集团在这方面面临着严峻的挑战，不得不建设财务共享服务中心。

奥德集团信息化建设目标不明确。奥德集团的财务信息系统包括拜特尔的资金管理系统和用友的财务管理系统。在业务方面，奥德集团主要经营燃气销售和加气站系统，但公司在某些方面，例如在线报账，尚缺乏相应的完善系统。[1]企业内部多个系统的信息不能及时相互传递，存在信息孤岛的情况，阻碍了信息的共享和传递，带来严重的不良影响，使工作效率低下、容易出错。

订单集团财务共享中心建设流程主要分为三个阶段：项目准备期（2016年10月-2018年4月）、共享试点期（2018年5月-2019年12月）、优化升级期（2020年-2021年）。

通过比较了解，订单集团最终决定与用友软件有限公司合作。本次考察中，用友软件具备以下优势：首先，用友软件团队合作能力强，沟通能力较好；其次，用友软件提供的财务共享中心建设方案较为完善。通过协商，双方共同确定了财务共享中心的选址，并确定了财务共享中心的基本内容和组织框架。

首先，奥德集团选择了两家单位的财务共享中心进行试点，试点工作结束后，对各单位员工进行了培训，并实施了产品测试和流程嵌入等工作。接下来的三个月，财务共享平台在集团十余家企业进行试用，截至2019年12月，已有160余家企业上线。

在此阶段，集团内部各主要业务板块均已整合到财务共享中心，并针对各项问题进行了全面的优化升级，实现了基础业务核算的共享，并形成了企业的财务大数据中心。

目前，订单集团财务共享服务中心已设立五个业务团队。各业务团队的职能定位如下：（1）收入核算团队：负责收款业务的审核。（2）总账核算团队：负责处理总账凭证问题，审核集团各子公司的总账业务。（3）应付账款团队：负责通过各种沟通工具及时解答线上公司提出的日常业务问题，并审核付款凭证。（4）费用核算团队：负责监督共享服务中心费用凭证的审批，并制定实际调整费用单据。（5）系统运维团队：负责平台的日常维护、产品升级、数据备份恢复等业务处理。

二、订单集团财务共享服务中心运营面临的问题

共享中心现有员工28人。从专业职称来看，注册会计师2人，中级职称3人，初级职称18人。其他人员没有专业职称，但持有专业证书。除系统运维团队外，其他业务团队成员大多为纯财务人员，一旦系统运行出现问题，无法自行解决。

自财务共享服务中心建设真正投入运行以来，人员流动性一直是一个问题。2018年至2020年，奥德集团财务共享服务中心每年都有员工主动离职，且数量有增无减。从离职员工来看，中级会计人员占离职总人数的一半，平均年龄为35岁，说明这部分离职人员年轻且是财务共享服务中心的重要人才[2]。人才引进主要依靠校园招聘。校园招聘的大学生虽然薪资水平较低，但缺乏实际的财务操作经验，在财务共享中心工作三四年后跳槽的可能性较大。

Order财务共享服务中心存储的海量数据并不意味着数据能够被利用。事实上，Order对数据的利用非常浅显，深度不足以提供决策支持和战略分析，甚至没有渗透到子公司的日常业务运营中。Order财务共享服务

中心的数据利用仍然局限于普通财务报表的编制和常用财务指标的计算，数据分析方法多为简单的量成本分析法和杜邦分析法。这些分析方法偏向财务，无法为集团业务决策提供建议。[3]

为了加强财务信息化建设，Order在构建财务共享服务中心信息平台时采用了云计算技术。云计算作为一项新兴的信息技术，其兴起时间尚短，尚未形成完善的市场管理规范和法律体系，这为系统数据安全埋下了隐患。

三、奥德集团财务共享服务中心问题成因

财务共享服务中心的应用，将财务人员从基础财务会计中解放出来，使其专注于业务支持、运营分析等管理会计工作。然而，奥德集团财务共享服务中心并未做到这一点，这是人才持续流失的主要原因。虽然奥德集团财务共享服务中心目前仅对接主营业务板块的财会业务，加上信息化、自动化的推进，工作内容较为简单，工作量也较以往大幅减少[4]。然而，员工在子公司财务部门拥有清晰的职业发展前景，但在财务共享服务中心却缺乏良好的职业晋升通道。因此，员工对财务共享服务中心缺乏归属感，对公司也缺乏忠诚度。

部分转入财务共享服务中心的财务人员，原为子公司的财务骨干或部门经理。进入财务共享服务中心后，他们承担起了“服务提供者”的角色，但由于缺乏正确的引导，思维观念尚未脱离管理者的身份，容易形成心理落差。对共享服务理念理解不到位，服务意识缺乏。[5]

在系统维护方面，奥德集团对财务共享平台运行中可能出现的问题既没有充分预判，也没有采取有效措施进行应对。奥德集团财务共享服务中心在信息化人员配置方面远远不够。从共享中心的人才梯队培养计划来看，奥德集团也并不重视员工的信息技术运维能力。除了信息技术的快速更新迭代外，集团业务的规模和种类也在不断扩大，内外部环境和财务共享平台系统自然也需要不断更新，以全面支持集团的业务和财务工作。[6]虽然订单集团有意向制定下一步的信息系统功能优化方案，但需要投入大量的时间精力和金钱成本。

目前，虽然财务共享服务中心已经发布了数据标准化体系，统一了集团的基础数据表格，但各子公司尚未落实该体系。共享中心虽然能够汇集集团各子公司应收应付、总账管理等各个环节的财务数据，但这些数据分散在不同的数据库中，表格标准不一，分析起来非常困难。这些都制约了财务共享服务中心信息系统的数据分析能力，导致其未能充分发挥信息挖掘和风险评估的重要优势，无法为集团提供战略支撑。

四、订单集团财务共享服务中心优化建议

首先，应加强共享团队建设，建立人才招聘和培训体系。对人才招聘应单独制定考核标准，确保招聘到合适的人才。奥德集团可以与高校合作，在毕业季定期在校园举办信息发布会，或参加高校组织的职业双选会，为财务共享服务中心选拔人才。提升财务人员财务共享的认识和理解，使其能够理论联系实际。其次，根据员工流失情况，财务共享中心的薪酬激励明显不足，需要加大激励力度，拉开原有的薪酬等级差异。对于专业水平高或工作能力强的优秀员工，财务共享服务中心可以提供额外的福利，例如期权激励，以提高其对财务共享服务中心的忠诚度。

奥德集团的财务共享服务中心与业务部门之间存在磨合期。可以通过加强财务共享服务中心与客户之间的沟通来解决财务共享服务中心与客户之间的问题，从而提升财务共享中心的服务质量。双方最好签署财务共享中心的服务水平协议，对财务共享服务的及时性、准确性等容易引起争议的方面进行合同约定，形成财务共享服务中心新的服务标准。此外，财务共享服务中心应设立投诉处理机制，例如设立投诉热线，避免客户投诉无门。同时，加强财务共享中心服务质量管控，提升服务水平。具体来说，由联系人直接指派相关人员或相关团队处理问题，并记录和跟踪问题的进展和解决方案，以提高问题的处理速度，提高业务部门的满意度。

奥德集团财务共享服务中心应大力培养信息系统运维人才，推动运维团队持证上岗[7]。拓展系统运维人员的视野，适应信息技术快速发展的潜在需求，提高运维人员监控、响应和主动发现威胁的能力，掌控新产品和新技术，及时发现和处置新风险。

在基于产融融融合的财务共享模式下，财务共享服务中心可以将各级公司的财务数据集中到一个数据分析平台，而不是分散在不同系统中。数据分析平台应具备足够的数据存储容量，并与集团公司内部业务系统平台互联互通。当业务前端发生销售、采购、投资、预算等交易时，可以反馈到数据分析平台并自动保存。

五、结论

在不断变革的时代，财务数字化正在改变传统的财务模式，财务共享中心的建立是企业数字化转型的开始。本文首先介绍了奥德集团财务共享服务中心的现状及形成过程，然后从两个方面提出存在的问题，并针对问题给出了详细的解决方案。通过对奥德集团财务共享服务中心的分析，希望能够为中国企业财务共享服务中心的运营发展提供一些参考和启示。

参考文献：

- [1] 程畅. 企业集团财务共享服务创新研究——基于海尔集团的管理实践. 会计之友, 2019, (3): 90-94.
- [2] 邓春梅, 赵冲. 基于多视角的国内外财务共享服务中心比较分析. 财务与会计, 2018(17): 50-53.
- [3] 李文懿, 于文杰, 李菊娟. 智能财务共享的选择、实现因素及路径. 会计之友, 2019(08): 115-121.
- [4] 孟楠. 财务共享与财务转型关系研究. 企业改革与管理, 2018(06): 150-151.
- [5] Jan Boon, Koen Verhoest. 改革阻力的动态研究：科层组织抵制共享服务中心改革的缘由及方式. 国际公共管理学报, 2018, 21(4).
- [6] 徐俊. 财务共享服务中心日常运营优化探讨——以苏宁易购集团有限公司为例. 财会通讯, 2019(14): 75-79.
- [7] 杨晨竹. 集团公司财务共享服务关键分析：以部分软件为例. 财会学习, 2019(15): 215+217.