

“互联网+”时代下的财务共享服务中心

张湘

西安邮电大学, 陕西 西安 710000

摘 要：现阶段，随着我国社会经济的发展，市场竞争日趋激烈。如何在激烈的市场竞争中保持自身的健康稳定发展，成为现代企业面临的一大挑战。随着“互联网+”时代的到来，数字化技术逐步得到普及和推广，并且其应用环境日趋成熟，企业财务的信息化管理已成为时代发展的必然要求。财务共享有利于推动企业财务信息化管理的实施，从而更好地促进企业会计工作的优化升级，维护企业的健康和长远发展。然而目前我国企业集团在“互联网+”时代下的财务共享服务中心建设仍面临许多挑战，需要我们提出良好的对策去应对解决。今后，更加成熟的财务共享服务中心将保证企业更加长期、高效、健康地运行。

关 键 词：互联网+；数字化；财务共享服务中心；财务转型；财务共享服务中心建设

Financial Shared Service Center in the Context of Internet+

Zhang Xiang

Xi'an University of Posts & Telecommunications, Xi'an, Shaanxi 710000

Abstract： At this stage, with our country's social and economic development, market competition is becoming increasingly fierce. How to maintain its own healthy and stable development in the fierce market competition has become a major challenge facing modern enterprises. At present, with the advent of the "Internet+" era, Internet technology has gradually been popularized and promoted, and the application environment is becoming more and more mature. Information management of corporate finance has become an inevitable requirement for the development of the times. Financial sharing in the "Internet+" era is conducive to promoting the implementation of information management of corporate finance, and thus better promoting the optimization and upgrading of corporate accounting work and maintaining the healthy and long-term development of enterprises. However, the construction of financial shared service centers in China's enterprise groups in the era of "Internet+" still faces many challenges, which require good countermeasures to solve. In the future, a more mature financial shared service center will ensure the long-term, efficient, and healthy operation of enterprises.

Keywords： Internet+; digitalization; financial shared service center; financial transformation; construction of financial shared service center

引言

随着大数据时代的到来，财务转型已经成为各个企业集团的必要之举，旨在降低企业的成本及提高企业的经营效率，促进企业长效发展。因此，财务共享服务中心作为一种新的财务管理模式应运而生。财务共享服务中心（FSSC）通过对企业集团中易于规范运作的业务进行资源整合和流程优化，实现了企业之间准确又高速的信息共享，提高企业的工作效率和管控能力，帮助企业避免重复投资和财务职能建设效率低下的问题，已经成为一种被企业集团广泛关注和采用的财务管理模式。对于经营项目多元化的企业来说，企业集团财务共享中心的集中管理模式可以使其经营单位共享专业化、标准化的服务，从而减轻各单位管理层的财务管理负担，使企业集团可以将各自子公司的共同性、重复性、标准化的财务业务集中到一个机构进行统一的共享服务和管理，有效提高整体财务管理水平。“财务共享”的管理模式已经在世界500强企业中逐渐应用起来，目前中国已有67个城市和地区建立了412家共享服务中心。显然，财务共享服务中心的建立已成为数字化背景下企业财务改革的一个必然趋势。

一、财务共享服务中心概述

（一）财务共享服务中心的内涵

财务共享服务中心是在当前互联网信息时代的大环境下出现的一种比较新颖超前的财务会计管理模式。它可以促进会计组织

的集中化和会计信息的共享。它还可以与移动互联网和大数据等信息技术合作^[1]。可以促进集团企业财务管理效率的提高。财务共享服务中心的合理应用可以解决集团企业财务管理重复投资的问题，实现财务管理的标准化、规范化和一体化，降低企业的经济运行成本，促进企业经济产值的提高。

（二）财务共享服务中心的建设价值

1. 实现战略发展目标

财务共享服务中心的建设可以帮助企业实现其战略层发展目标，促进企业长效发展。集团企业通过建设财务共享中心，可以促进企业不断扩大规模，提高会计工作的准确性和及时性。财务共享服务中心可以为企业提供标准化的工作模式，保证财务工作能够为集团企业的市场化运作和专业化经营提供可靠支持。

2. 顺应经济发展的趋势

随着我国供给侧结构性改革的不断推进，通过降低成本的方式来补齐不足的行为迫在眉睫。财务共享服务中心模式中的同质化集中处理、专业化分工、流程和结构的简化设计，可以有效提高财务管理和服务效率，节约成本。

3. 提高企业运营效率

众所周知，传统的财务管理模式具有一定的滞后性，表现在财务资源价值低，财务数据信息不对称，财务数据缺乏可比性等方面^[2]。然而，财务共享服务中心模式可以通过信息技术手段来改善这些不足，而且大大提高财务管理效率。

4. 促进企业的快速发展

在新的发展环境下，集团公司在扩大规模、建立新的分支机构的过程中，需要设立财务部门，配置财务人员。在财务共享服务中心的帮助下，扩大系统功能或增加少量人员配置就可以实现其目标。这种处理方式可以减少金融机构的设置，简化网点建设的流程，实现自身的快速发展。

5. 扩大企业发展的范围

在全球经济一体化的背景下，企业集团要想更好地适应时代发展的要求，就必须从多个方面进行发展和完善。财务共享服务中心的建设可以帮助集团企业更好地开展财务管理工作，甚至可以为其他企业提供相应的财务服务，促进业务发展范围的扩大。

（三）共享服务中心建设的可行性分析

1. 顺应财务转型趋势

在“互联网+”时代背景下，业财融合管理模式的发展趋势是资源优化配置、管理和决策智能化、市场和财务活动区域统一化、管理机制高效化^[3]。财务共享服务中心的模式正好顺应了从区域化到共享化的趋势。

2. 技术支持

随着信息技术和互联网技术的快速发展，一个集财务处理、管理计数、数据存储、风险识别、财务评估等功能于一体的财务共享服务平台应运而生，有效实现了财务信息的协同和互联。

3. 理论基础

目前，中国已有67个城市和地区建立了412家共享服务中心，这无疑为国内企业财务共享服务中心的建设提供了丰富理论依据和宝贵的先进经验。

共享服务中心的建立是一个备受争议的话题，并且在许多情况下都受到决策及可行性的分析缓慢或不到位的影响。对于所有利益相关者来说，对实际目标的清晰洞察是良好决策过程的必要先决条件。必须注意整套目标，不能局限于经常使用的降低成本的目标。为了进一步简化决策过程，建议不仅关注成熟的（可能

是外包的）共享服务解决方案，还讨论可能的替代方案以及在哪个时间范围内适合该企业的“共享”形式^[4]。

二、财务共享服务中心的问题

（一）不准确的信息收集导致工作量增加

财务共享大多依赖于信息和数据的电子化。因此，一般在进行会计处理时，会根据设定的模板自动生成电子信息和相应的凭证、账本、报表等。现在相关的财务文件大多是纸质版本，如火车票和发票。虽然现在可以开具电子发票，但仍是少数。因此，如果要将纸质发票数据数字化，只能通过扫描或拍照上传，然后通过系统抓取信息。在抓取和识别信息的过程中，可能会出现识别错误。导致捕获的信息与账单本身的信息不一致。为了防止导入不准确的信息影响后续的会计处理，工作人员仍然需要在电脑上手动审查捕获的信息^[5]。只有在审查完信息后，系统才能生成证书。此外，系统还需要在后台设置相应的公式模板，根据信息生成凭证。然而，对于每个公司来说，在会计处理方面会有差异。可能会出现根据公式模板生成的凭证不符合公司的实际情况，所以还是需要工作人员检查后手工修改。

（二）信息差距可能影响企业的发展

在财务共享模式下，每个人或小组只负责其中的一个模块，在进行业务操作时，并不了解业务和数据的具体内涵。这就需要保证每个环节（票据采集、采购业务核算、成本核算、销售业务核算、纳税申报等）信息和数据的准确性。因为每个模块的负责人员之间的沟通存在问题，一个模块的信息不准确可能会导致其他模块的数据出现问题，影响整体。由于模块分离，只负责自己负责的部分而不考虑全局，也可能导致各机构的税收敏感性降低，不利于企业税收管理^[6]。此外，企业的财务决策也会受到不同程度的影响。对于建立了自己的财务共享服务中心的企业来说，对财务决策的影响可能不大，但对于依靠外部财务共享公司或代理商的企业来说，可能会遇到困难。财务业务外包或寻找代理人可能涉及公司财务信息的保密性。因此，有些公司可能会选择将不同类型的业务委托给不同的财务共享服务公司进行处理，这可能会给公司整合信息和获取决策信息带来困难。

（三）信息管理和信息系统维护成本高

无论是建立企业自己的财务共享服务中心，还是聘请财务共享服务公司作为外包，都需要专业的IT工作人员来建立财务共享系统且在建成后持续提供技术支持。然而，前期的建设和后期的维护都需要巨大的成本。此外，互联网和平台的安全性也是金融共享服务中心需要关心的问题。采用财务共享服务后，公司的财务信息数据一般都存储在财务共享服务中心的电脑中或备份在相应的云端。专业的IT人员无法保证平台和互联网的绝对稳定^[7]。如果平台实体或云端出现问题，造成数据丢失或泄露，将影响企业的发展。如果数据丢失，企业需要投入大量的人力和时间来修复数据。修复成本和数据延迟可能给企业带来巨大的压力。数据泄露还将对企业未来的战略发展产生重大影响。

（四）财务人员劳动成本和工作问题

采用财务共享服务模式后，集团在整体上财务人员规模都将

减少。子公司可以不再单独设立会计部门，而是将财务数据发送到公司的财务共享服务中心进行相关核算。如果企业不选择在一线城市建立自己的财务共享中心，确实可以减少人工成本。但是，大多数企业总部都在一线城市，而一线城市员工的工资水平普遍高于其他城市。这种情况也可能导致劳动力成本不降反升。此外，财务部门的萎缩也会造成部分财务人员的失业，增加社会就业压力。此外，还需要考虑财务人员的定位问题。早期，无论是集团财务共享服务中心还是财务共享服务公司，财务人员往往是一个人或一个小组负责一个模块。虽然专业比较细分，但会影响财务人员综合能力的发挥。大量相同的重复性工作也会增加财务人员的职业倦怠感，有些财务共享服务业务如数据采集、核实等不需要会计专业人员。

（五）通信费用的上升

财务会计一般与公司业务密切相关，而财务共享模式的形成恰恰相反，导致了财务与公司业务的脱节。财务会计工作会涉及公司的各种具体业务，如销售、采购、成本核算、工资、税务处理等。在正常情况下，财务人员需要随时与业务人员沟通，及时获取有用信息^[8]。但是，在财务共享模式下，企业财务共享服务中心人员和财务共享服务公司人员都可能无法与企业业务人员进行面对面的沟通，这可能导致沟通成本的大幅增加。

三、提出针对财务共享服务中心现存问题的对策

（一）做好地点的选择

需要明确的是，在企业集团中，财务共享服务中心是指具有特殊性质和独立存在的财务处理部门。它强调以计算机网络技术为基础，在“互联网+”技术快速发展的背景下，利用网络在信息传输方面的优势，实现应用数据的快速传输和高度共享，实际空间距离变得毫无意义。在这种情况下，在建设财务共享服务中心的过程中成本问题可以优先考虑。相关人员的工资薪酬将会直接影响到财务共享服务中心的建设成本。从减少成本投入的角度出发，企业应做好财务共享服务中心的选址工作，选择工资水平低、日常消费水平低的地点，设立财务共享服务中心，尽可能地降低财务管理成本。

（二）优化业务功能

对于企业来说，建设财务共享服务中心的核心目的是实现财务工作的集中处理，减少重复性的财务工作，在充分保证财务处理效率和效果的同时，减少对财务人员的依赖。财务共享服务中心的直接对象是财务数据，不能全面反映集团公司的业务发展状况。基于此，集团企业在建设财务共享服务中心的过程中，要对企业的财务业务职能进行合理规划，从整体上做好统筹规划，将企业中所有固定的、精简的、重复的财务工作纳入财务共享服务中^[9]。专门的财务工作应由各分公司或总公司的预算分析部门直接负责，以保证财务共享服务中心职能规划的合理性。

（三）设置创新机构

财务共享服务中心是处理财务工作的专职机构，比较单一。对于集团企业来说，在财务共享服务中心建成之前，财务工作是

以分散的方式进行的。财务工作的中心任务之一是财务监督。大量的财务人员被分配到财务监督工作中，导致了财务部门机构臃肿、效率低下的问题。借助于财务共享服务中心，实现了财务工作的集中统一处理，使每个集团企业下属的分支机构不需要设立独立的财务部门，可以在一定程度上减轻财务监管工作的强度。在财务共享服务中心内部机构设置过程中，工作人员要根据财务工作的具体职能，合理设置组织部门，实现人员的优化配置，充分发挥其工作效率，促进财务工作效率的提高。

（四）优化数据处理技术，增强共享中心竞争力

财务管理的本质是处理数据，而互联网技术的出现改变了财务数据处理的方式，同时也影响了财务共享的发展。在此背景下，企业应利用互联网技术，优化财务数据处理方式，以加强自身财务共享中心的竞争力。

1. 提高财务信息数据的安全性

在“互联网+”的背景下，财务信息数据呈现出复杂性、开放性、动态性和集成性的特点。虽然云服务为金融数据的存储提供了便利，但在数据传输过程中，需要面对较大的外部风险。因此，企业必须加强对金融信息安全的重视，建立健全风险监测和评估机制，定期开展全面的科技风险检查。科技风险检查主要包括信息技术治理、信息安全、信息技术风险管理、信息技术运行、信息系统开发与维护、信息技术外包、业务连续性管理等方面的共享中心。

2. 加强大数据分析能力

共享中心的管理人员和企业的所有高管需要定期查看财务共享服务中心发布的实时财务报告。同时，财务共享中心需要定期将最新的财务报告更新到企业系统平台上，并接受各部门之间的联动监督。此外，企业需要完善内部组织结构，提升大数据的价值，让海量的数据成为企业决策的科学依据^[10]。

3. 密切关注最新的技术发展

云技术、大数据、人工智能是当前信息技术发展的主流趋势。这些技术将逐步融入财务共享服务中心，会计核算处理将转向云处理，手册只需要非实时干预和事后干预。

（五）加强信息监管，注重模型选择

1. 需要创新信息监管机制

企业可以建立中央数据平台，链接各部门系统，实现财务共享服务中心系统、部门信息和各业务信息系统之间的数据传输和连接，实现财务数据和业务数据的监控和共享。

2. 加强风险控制管理

通过将业务财务分类管理，构建相关分类监管模型，做到自动识别财务共享服务中心的数据风险，并及时作出错误风险预警。

3. 加强对财务人员的教育和培训

财务共享服务中心的建设，对财务人员的专业素养及相关能力提出了更高的要求。企业在传统模式下培养财务人员，应补充财务理论、信息技术、业务操作等方面的知识，将其打造成复合型财务人才。同时，企业需要加强技术部门的人才引进，确保财务共享服务体系的不断优化升级。

4. 注重模式选择

由于企业业务特性不同,所采取的财务共享服务模式也会具有差异性。因此,企业应结合自身的特点和发展战略目标,选择或创建合适自身的财务共享模式。

四、结论与展望

综上所述,在现代社会数字化的背景下,数字化与行业的融合是一种发展趋势,而财务共享服务模式是顺应社会发展的产

物。虽然建立财务共享服务中心或财务共享服务公司可以帮助企业降低一些业务成本,优化企业结构,方便企业管理,但就我国目前的财务共享服务发展而言,还存在诸如信息管理、人员管理、成本优化等问题亟待解决。只有将这些问题妥善处理,才能使财务共享服务模式的后续发展处于良性可持续的状态。尽管目前数字化下的财务共享中心建立还存在许多挑战,但相信在未来,财务共享服务会走出一条康庄大道,保证企业长期、高效、健康地运行。

参考文献

- [1]魏桂华. 企业财务共享服务中心建设研究[J]. 中国工业经济, 2020(18):107-110.
- [2]王运运, 胡本源. 财务共享服务中心建设流程探究[J]. 财会月刊, 2017(1):34-37.
- [3]许汉友, 姜亚琳, 陈茜. 互联网环境下财务共享模式探究——以制造业集团公司为例[J]. 新会计, 2017(1):22-25. DOI:10.3969/j.issn.1674-5434.2017.01.004.
- [4]刘晓南. 时代背景下的金融共享服务中心建设研究[J]. 中国管理信息化, 2020, 23(17):89-91.
- [5]孙辉, 侯春晓. 财务共享服务中心管理模式优化[J]. 财会学习. 2017(01).
- [6]李聪. 浅谈中国企业财务共享中心建设与发展[J]. 技术与市场, 2017(1):162-162. DOI:10.3969/j.issn.1006-8554.2017.01.101.
- [7]Fang Meng."Discussion on the Construction of the Financial Shared Service Center of Integration of Industry and Finance." Contemporary Accounting .12(2020):141-142.
- [8]Shared service centers and professional employability[J]. A.T. Rothwell, I.P. Herbert, W. Seal. Journal of Vocational Behavior . 2011 (1)
- [9]Shuqi Jia." Problems and Solutions of Financial Management Transformation under the Establishment of Financial Shared Service Center." Open Journal of Social Sciences 08.03(2020).
- [10]刘楚君. "互联网+"时代下企业财务共享服务中心建设问题探讨[J]. 理财(财经版), 2021(1):38-39.