

高质量发展背景下制造业企业财务共享服务中心优化研究

魏梦甜

吉首大学商学院, 湖南 吉首

收稿日期: 2023年1月30日; 录用日期: 2023年3月2日; 发布日期: 2023年3月9日

摘要

为了更好地实现迈向高质量发展的目标, 制造业企业需要对财务管理结构进行相应的调整, 在新时代背景下, 企业发展面临着诸多机遇, 也迎来了某些挑战。市场经济的蓬勃发展加剧了制造业的竞争, 制造业企业若想全面发展, 必须革新其财务管理结构。目前大多数制造业企业已经采用了财务共享模式, 建立了财务共享服务中心, 但财务共享服务中心也面临着新的问题。本文介绍了制造业企业财务共享服务中心的建设情况及其存在的问题, 并给出在高质量发展背景下的制造业企业财务共享服务中心的具体优化措施, 以期实现制造业又快又好发展。

关键词

高质量发展, 制造业企业, 财务共享

Study on the Optimization of Financial Shared Service Centre of Manufacturing Enterprises in the Context of High-Quality Development

Mengtian Wei

Business School, Jishou University, Jishou Hunan

Received: Jan. 30th, 2023; accepted: Mar. 2nd, 2023; published: Mar. 9th, 2023

Abstract

In order to better achieve the goal of moving toward high-quality development, manufacturing

enterprises need to make corresponding adjustments to their financial management structure. In the context of the new era, the development of enterprises faces many opportunities and ushers in certain challenges. The vigorous development of market economy has intensified the competition in manufacturing industry. If manufacturing enterprises want to develop comprehensively, they must innovate their financial management structure. Most manufacturing enterprises have already adopted the financial sharing model and established financial shared service centers, but financial shared service centers are also facing new problems. This paper introduces the construction of financial shared service centers of manufacturing enterprises and their problems, and gives specific optimization measures for financial shared service centers of manufacturing enterprises in the context of high-quality development, with a view to achieving fast and good development of manufacturing industries.

Keywords

High-Quality Development, Manufacturing Enterprises, Financial Sharing

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

党的二十大报告指出：高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务。而制造业企业已成为全国高质量发展的有力支撑，近年来，世纪疫情、俄乌冲突、大国博弈等重大事件对企业的发展走向产生了一定冲击，如何在诸多不确定因素面前保持稳定增长成为企业的当务之急，如何更进一步地优化财务共享服务中心成为了企业的迫切需要。制造业作为我国国民经济的命脉，必须加快产业链升级以确保高质量发展。

在高质量发展的时代背景下，制造业企业迎来了莫大的发展机遇，企业应当颠覆传统的管理模式及理念，与时代需求相结合，利用财务共享服务中心模式来提高管理质量和效率。财务共享服务中心的优化不但影响着制造业的发展，也深刻影响着我国经济转型升级之路。从这个角度来说，制造业企业积极参与财务共享服务中心的优化工作是极其必要的。

2. 制造业企业财务共享服务中心建设情况

企业是最先运用财务共享服务中心的领域，后来，其他领域也逐渐开始推广和发展共享中心。在新的时代浪潮下，建设高效、便捷的财务共享服务中心已经成为企业向前发展的一项重要步骤，共享中心的建立给予了制造业企业莫大的便利，如完善了以信息技术为基准的财务体系，整合了诸多跨区域企业的业务，规避了企业总部与分部之间因信息不对称而引发的问题，共享中心对企业的前景和发展做出了重大贡献。制造业企业相对于传统的组织结构，其特点是自主经营、独立和自负盈亏，但其灵活性仍需改进[1]。

在实际生产运营过程中，制造业企业的业务和财务操作相互分离，业务部门忽视财务操作，而财务部门也不了解业务部门的基本运作，造成财务一体化观念的缺失。财务共享不仅能够集中管理财务业务、系统配置和数据信息，还可以收集准确的财务信息和深入分析具体的业务相关数据，为实施财务一体化提供数据和技术支持，是发展财务一体化的重要前提条件。目前，中国大型企业的财务共享

服务中心在功能上比较单一，大多数制造业企业只完成了起步阶段，还不知道如何充分开发其价值。企业需要根据实际情况建立和完善自己的制度，使整个制度流程符合新的财务管理理念，从而真正用于企业改革和发展。

企业财务共享服务中心的建立可以分为三个方面。一是考虑到财务信息化的现状和企业的业务需求，在企业的高层管理和战略层面确定了财务共享服务中心的设计方法和运作模式，并从组织和人员、业务流程等方面详细制定了财务共享服务中心的设计方案。二是制定了共享中心的运行管理和业务评估机制，与时俱进，不断更新。共享中心运营的逐步完善和持续发布凸显了共享中心的价值，相关人员的管理和运营理念开始转变，开始掌握共享中心的各项管理规则和运营流程。三是在运营管理系统方面，从企业的人员组成、实际业务操作和管理流程、信息系统等方面进行了具体设计，并拟定了积极可行的实施计划。企业可以采用如图 1 所示的运营管理系统，并根据实际情况进行优化。

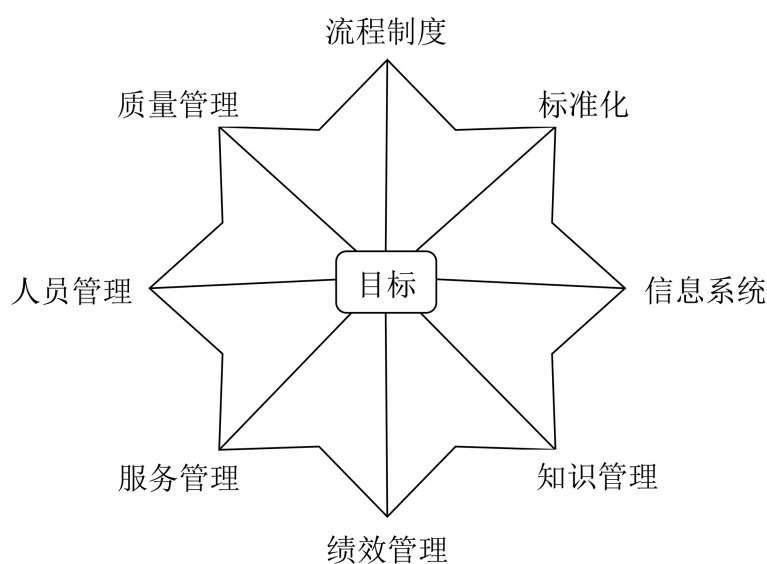


Figure 1. Operation management system
图 1. 运营管理系统

3. 制造业企业财务共享服务中心存在的问题

3.1. 业务流程效率较低

首先，制造业企业财务共享服务中心的业务流程优化效率较低[2]。在财务共享模式下，制造业企业的业务流程进一步被规范，同时相应的降低了繁杂的基础性工作对于员工的负担。但目前共享中心的员工在制定、设计业务流程方面不甚了解，他们只是单纯的执行业务流程，在业务流程的制定、设计与执行相互分离的情况下，负责运行业务流程的工作人员很难将实务工作中所遇到的问题及时反馈给业务流程制定、设计者，不利于进一步优化、升级企业的财务管理体系，导致财务共享模式的作用得不到有效施展，业务流程效率较低。

其次，制造业企业财务共享服务中心的业务信息传递处理效率较低。在财务共享模式下，鉴于制造业企业的业务活动相对庞大，再加上其性质相对复杂，故将其财务信息传输至财务共享服务中心需要花费很长时间。信息传达的效率很大程度上依赖于数据传输的精确无误，一旦数据传输的过程受到干扰，就会滋生各种问题，从而影响信息共享的准确性。只有将业务数据与财务数据有效匹配才能更好地利用财务共享服务中心，才能保证工作的质量。同时，要进一步加工数据，对相关数据进行进一

步处理分析，在处理完成之后才能进行数据共享。此外，信息系统的辅助作用在数据分析处理的过程中尤为重要。

3.2. 人员流动幅度较大

财务共享服务中心相较于传统的财务管理活动而言，对基础性财会人员的需求并不多，对管理型高级人才的需求缺口较大，所以应积极培养适应当下形势的新型管理人才，为实现高质量发展蓄力。财务共享服务平台的建立使得大量繁杂琐碎的工作消失殆尽。长此以往，由于财务工作的复杂性与困难性，传统财务人员很难调动自身的工作积极性，逐渐对工作失去热情与耐心，这大大降低了工作的效率。

建立财务共享服务中心需要每个会计部门的财务人员积极转型并协助决策，对于财会人员而言，不仅需要具备更高的技能与技术要求，而且还需要业务角色的转变，这对财会人员自身带来的巨大压力是无可避免的。同时，共享中心所涉工作大都为高标准化、高程序化、高度重复性的内容，工作内容过于单一是其巨大缺陷，极易使财会人员呈现疲惫不堪的姿态，甚至产生厌倦，对其长期职业发展尤为不利，从而导致人员流动幅度较大。此外，作为一种新型财管模式的共享中心，财会人员仅仅知悉部分业务，未能充分、有效地与其他业务人员进行沟通，这大大增加了财务处理的风险程度[3]。

3.3. 内部控制程度较低

建立财务共享服务中心的初衷有二：一是整合和改进信息技术、优化流程、提高效率；二是借助技术的改进与流程的优化，实现财务管理能力的提高与管理效率的进一步提升，最终解放财会人员、优化内部控制环境。降低财务风险。然而在制造业企业中，大部分管理者的视野主要集中在企业内部控制建设中的资产监督及企业人员监督，鲜有人关注共享中心的内控结构[4]。部分企业对共享中心的内控建设关注程度极其有限，更不用提建立并优化内部控制系统，这都会使得企业的财务风险防控难度增大，也阻挡了企业建设共享中心的路径。

若只将目光聚焦于当下，企业并未遇到相关财务控制问题，可以大大压缩企业的运营成本。从可持续发展角度看，企业内部控制程度的低下会使得企业各部门之间的交流与协作不畅，财务共享的及时性、有效性很难保证。若将视角转向长期，容易导致人力资源调动及配置问题的出现，后期弥补也会产生很多成本费用，以至于企业的价值提升进程缓慢，阻碍了企业的后续发展。所以制造业企业应当特别留意内部控制系统的结构组成，良好的内部控制体系对企业大有裨益。

3.4. 信息安全存在风险

财务共享服务中心的平稳运行离不开信息技术的支持，在制造业企业逐步引进财务共享模式的过程中，财务的职能也在发生变化，其功能不再局限于基础的核算与数据分析。相反，其开始专注于扮演财务参谋角色，为决策提供服务。在财务共享模式下，企业日常活动中产生的数据信息会更多，这些数据信息的安全问题值得关注。企业尤其是制造业企业，其所存在的信息安全风险非常明显，当企业忽视了对信息安全进行管理时，经常就会发生数据被恶意伪造和丢失的情况。

此外，企业在通过财务共享服务中心传递信息时，在同一时段传输海量数据的现象时常发生，这对信息系统的负载容量要求较高，不及时升级系统可能导致信息系统报错和效率下降，从而增加了信息安全风险，降低了会计人员编制完整、真实的财务风险报告的准确性。因此，将共享中心引进至企业的管理系统也会带来一定的信息安全风险。由于未经授权或是数据利用不充分，亦或是系统自身带有的安全隐患，在共享中心的建设过程中会存在诸多类型的信息技术风险。共享中心将收集到的各个企业的信息同时存放于该中心，若是数据丢失或毁损，系统就可能发生故障，一旦系统崩溃，不仅影响单个业务，还会影响许多互联互通工作的开展。

4. 高质量发展背景下制造业企业财务共享服务中心优化措施

4.1. 进行流程再造及优化

在财务共享模式日趋兴起的浪潮下，传统的财务管理模式已经很难满足新时代的新要求，传统管理规范亟需更新改造[5]。要重组企业的所有业务，同时在母公司对子公司进行全方位调查了解的基础上，有针对性的拟定财务管理措施，并按企业的实际需要，根据不同特点进行分类，施行详细的管理条例，以确保企业的内部财务管理体系符合新技术的发展要求，满足企业的发展需要，促进制造业企业的高质量发展。

在传统系统中，组织上的限制和缺乏效率是限制用户满意度的重要因素。业务流程再造的主要目标是克服这些制约因素，实现以流程为导向的业务运作，从而有助于缓解内部冲突，提高内部信息交流的效率，改革组织结构并使之现代化。业务流程再造的过程应进行详细化研究，并考虑企业的具体情况。其一，基于公司的战略层面，必须明确流程再造的主要目标是与公司的可持续发展有关。其二，应在业务流程之间做出明确区分。应着重检查它们是否有增值效应，如果没有增值效应，则可以相应取消，而对有增值效应的业务则应进行重组。其三，业务流程重组应始终关注企业的现金流路径。最后，流程设计应注重企业财务风险管理，特别是在大量使用投资和并购的公司。

4.2. 加大人员管理力度

第一，树立完备的人力、信息资源管理体系。完善财务人员薪酬执行机制，建立多方位的绩效考核体系，调动财务人员的工作热情，提高财务工作的质量水平。第二，财务人员要依托互联网、商业思维来熟悉业务流程。同时注重企业资源的有效整合、运用，确保业务流程顺利开展。第三，企业要为财务人员的成长保驾护航，为其创造有利条件，吸引并留住人才。企业应当依照目前的人才政策给予其奖励，还可以通过定期培训来拔高财务人员的技能水平，激发他们的创新意识[6]，帮助他们改变传统的财务观念，适应不断变化的财务环境。

随着财务共享服务平台的建设，企业已经重组了他们的业务流程，并重新配置了许多传统的会计业务。在此背景下，建设财务共享服务平台的对象和方法也发生了变化。由于财务共享服务平台参考标准的业务内容不同，特别要求参与的主体具备新的专业水平，调整后的岗位主要由两类主体组成：业务岗位和管理岗位。由于是全新的系统，财务人员首先必须对自己的工作有深入的了解，同时需要对各项服务有详细的了解，这使工作人员的工作、培训和沟通能力得到明显的提高，并在一定程度上得到良好的培训。重要的是，工作人员要对所有的流程有一个全面的了解，鉴于各地文化语言存在差异，一些工作人员需要满足某些语言要求。因此，需要对工作人员进行更好的培训，特别是在专业技能方面。同时，财务共享服务平台的形成也意味着需要进行人员更替，因为共享平台通常假设是同一个国家或地区，这使得工作人员很难在不同的地区工作，也不能使工作人员的积极性和主动性得到提高。

4.3. 提高内部控制程度

建立财务共享服务中心于企业而言无疑是个重要事项，不仅牵涉到与企业内部各个部门积极合作，而且需要管理层在诸多方面进行管理变革。建设共享中心是一个系统化、组织性强的项目，投资多，实施时间长，见效慢。最重要的是，管理层要有战略眼光，放眼长远，而不是只看眼前利益。管理部门作为财务共享中心运行的主要保障者，应成立一个专门的工作小组，专门推动和落实共享中心建设及优化的细化方案，精准聚焦共享中心的建设及改革过程，定期实施系统验收、工作评估和培训。

首先，企业应建立精细化的内部控制管理制度，以保证共享中心的安全性，通过“互联网+”系统集中管理企业的财务数据，对财务数据的真实性、准确性负责。其次，为了保证企业财务运作的高效和顺

畅,维护企业整体的经济利益,必须建立健全相应的监督机制[7],允许财务管理专家进行管理监督。还要充分发挥内部控制优势,把内部控制制度落到实处,利用管理层的监督职能来促进其实施,建立相应的制度保障,从而优化共享中心。

企业的财务运作要建立合理的监督机制,委托专业的财务管理人员进行财务监督,保证企业财务运作的高效、正常运行,保护企业的整体经济利益。若想完善财务共享中心,就要充分发挥内部控制的优点,把内部控制制度落到实处,利用管理者的监督职能予以推动落实,建立相应的制度保障。

4.4. 防范信息技术风险

随着人工智能的蓬勃发展,我们正在进入一个技术依赖的新时代。对于企业而言,建立财务共享中心就意味着将各个不同的子公司业务统一至母公司,如果没有技术援助,相关的财务管理、信息交流和数据整合是不可能的,所以系统优化和技术风险的降低已经成为一个高度优先事项。防范技术风险的实质是提高技术水平,这要从两个方面着手:其一,提高计算机网络的安全管理能力,提升内部组织结构的稳定性,巩固安全系统的维护建设,以保证数据的安全、不可更改和不间断。其二,在财务共享服务中心的建设过程中,企业必须遵循对应的标准来规范建设过程,同时对每个建设阶段也要贯彻相应标准。只有通过对信息系统进行标准化和优化,才能规避数据杂乱无章的现象。

5. 结论

综上所述,在高质量发展的时代要求下,随着信息技术的快速发展和多元化程度的逐渐提高,如何根据制造业企业的特点优化财务共享服务中心的运作是值得深思的。鉴于共享中心存在的业务流程效率较低、人员流动幅度较大、内部控制程度较低、信息安全存在风险等问题,仍需深入考虑未来的机遇和挑战。制造业企业必须乘着时代发展的东风,搭建更为高效的财务共享服务中心,努力进行流程再造及优化、加大人员管理力度、提高内部控制程度、防范信息技术风险。积极改进和风险控制双管齐下,制造业企业的财务共享服务中心的优化可以达到事半功倍的效果。

参考文献

- [1] 阳震青,邓妍.基于我国财务共享服务中心的多视角优化研究[J].营销界,2022(6):134-136.
- [2] 周颖,王天贝.高质量发展背景下制造企业财务共享模式研究[J].西部财会,2022(6):28-30.
- [3] 王洋.跨国制造业企业财务共享服务中心建设[J].合作经济与科技,2020(20):170-171.
- [4] 卢雪,高聪.制造业财务共享中心运行优化研究[J].合作经济与科技,2020(19):103-105.
- [5] 王玥芸.基于信息化视角的宁夏制造业企业财务共享模式优化研究[J].中国集体经济,2021(1):147-148.
- [6] 全欣静.基于财务共享服务的制造业财务转型实践研究——以A公司为例[J].商讯,2022(9):41-44.
- [7] 林炜.制造业财务共享中心运行优化研究见解[J].中国集体经济,2022(11):147-149.