

On the Construction of Financial Sharing Center for Companies in Overseas Countries (Regions)

Ke Hu¹, Enna Shen², Qiang Gu³, Mengjiao Li¹

¹China Petroleum Pipeline Bureau Engineering Co. Ltd., International, Langfang Hebei

²China Oil Pipeline Material Equipment Co. Ltd., Langfang Hebei

³Design Branch, China Petroleum Pipeline Bureau Engineering Co. Ltd., Langfang Hebei

Email: huke@cppmde.com

Received: Feb. 5th, 2019; accepted: Apr. 10th, 2019; published: Dec. 15th, 2019

Abstract

This article described the purpose, meaning and practice of establishing a corporate financial shared center in overseas regions through the background analysis of the construction of corporate financial shared center in order to achieve the purpose of cost-saving and profit-increasing, business and decision supporting, talent development, etc.

Keywords

Overseas Companies, Financial Shared Center, Construction, Cost-saving and Profit-increasing, Business and Decision Supporting, Talent Development

境外国家(地区)公司财务共享中心建设

胡可¹, 沈恩娜², 谷强³, 李梦娇¹

¹中国石油管道局工程有限公司国际事业部, 河北 廊坊

²中油管道物装装备有限公司, 河北 廊坊

³中国石油管道局工程有限公司设计分公司, 河北 廊坊

作者简介: 胡可(1980-), 男, 高级会计师, 现主要从事油气管道公司的财务、税务等工作。

Email: huke@cppmde.com

收稿日期: 2019年2月5日; 录用日期: 2019年4月10日; 发布日期: 2019年12月15日

摘要

通过对境外国家(地区)公司财务共享中心建设的背景分析, 从实践角度阐述了建设该中心的目的、意义及做法, 以达到境外国家(地区)公司降本增效、业务及决策支持、人才培养等方面的目的。

关键词

境外国家(地区)公司, 财务共享中心, 建设, 降本增效, 业务及决策支持, 人才培养

Copyright © 2019 by author(s), Yangtze University and Hans Publishers Inc.

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

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



Open Access

1. 建设背景

1.1. 社会背景

在目前经济全球化时代, 企业从国内市场走向国际市场, 从初级阶段到高级阶段, 每个阶段都有着不同的企业形态, 当企业真正成为无国界经营的全球性企业, 企业的价值链管理、产业链布局将以全球为舞台。为持续推动企业健康发展, 企业管理的各组成部分, 都需要为企业全球化管理而努力变革, 财务管理作为企业管理的最重要组成部分, 变革势在必行。财务变革包括以下 2 方面:

1) 降低成本

全球化产业促进了资源的优化配置, 也带来了激烈竞争, 很多企业已经意识到降低成本是竞争的重要手段和途径。

2) 业务及决策支持

企业的目标是实现企业价值最大化, 价值链管理需要财务部门支持的业务越来越多。首先是业务支持, 其种类包括税务筹划、风险管控、投融资管理、数据分析等, 其进程已深入到企业日常管理过程中。其次是决策支持, 面向企业内部, 实施全方位、平民化财务决策支持。从纵向看, 不同级别的员工会需要财务方面的支持; 从横向看, 不同职能的岗位也会需要财务方面的支持[1]。

1.2. 公司背景

国际事业部下属 3 个境外地区公司、7 个境外国家公司，分别是中东地区公司、中亚地区公司、拉美地区公司、沙特国家公司、乍得国家公司、安哥拉国家公司、坦桑尼亚国家公司、博斯瓦纳国家公司、肯尼亚国家公司、尼日利亚国家公司。由于沙特国家公司项目较多、成立较早、发展较快，已成规模，以沙特国家公司为例进行阐述。

管道局 2009 年布局沙特市场，2011 年成立沙特分公司，2018 年成立沙特国家公司，由沙特国家公司代表管道局负责在沙特地区的业务。沙特国家公司设立公司财务部，各项目部、参建单位不再单独设立财务部门，由公司财务部统一管理。财务部员工 6 人，负责国家公司本部、拉斯塔努拉项目部、重油管道项目部、哈拉德管道项目部、哈拉德哈维亚北部压气站项目部、NA1 及 NA2 项目部等 7 家单位的财务管理及会计核算工作，项目合同额约 16 亿美元，折合 105 亿人民币。

沙特国家公司的工程项目建设范围自成立以来，逐年迅猛扩张，从最初 2016 年 1 个在建项目，发展到第二年 3 个在建项目、第三年 6 个在建项目。随着沙特国家公司的跨越式发展，原有的“分权”式财务管理模式已不适应发展需要，该模式带来了诸如财务目标不协调、运行管理成本大、人力资源储备少、经营管理风险高等弊端，导致了财务管理无法与沙特国家公司的跨越发展相匹配。

2. 建设目的

2.1. 建设的目的

财务共享服务建设是财务变革的第一步。通过财务共享中心建设，可以使境外国家(地区)公司、项目部、参建单位的财务政策统一、业务流程统一、操作技术统一、数据口径统一、信息系统统一，促进财务流程的标准化、规范性和高效性，为境外国家(地区)公司提供高质量数据信息，为财务管理和决策支持提供更专业和更可靠的数据支持。

2.2. 体现优势

在共享中心模式下，财务业务可跨单位、跨地区进行信息化集中处理，可消除重复职能人员的设置，降低运营成本，从而保证财务人员从分散、重复、单一的交易处理中释放出来，将更多的精力投入到决策支持、风险管控、专业分析等更重要的职能领域。

3. 建设方案

3.1. 建章立制，制定流程

沙特国家公司成立伊始便确立了国家(地区)公司项目群财务共享管理的思路，虽然公司所有项目都在沙特，但建章立制不局限沙特一个市场，而是对中东区域所有国家市场进行分析，建立适用于整个中东地区、乃至整个国际事业部的国家(地区)公司项目群财务管理、会计核算政策。同时，梳理所有财务业务，制定了费用报销流程、资金收付流程、合同支付流程、收入核算流程、固定资产流程、税金缴纳流程、单据传递流程、现金提取流程、档案管理流程。

3.2. 编写手册、培训上岗

沙特国家公司根据制定的财务制度、确立的财务流程进行岗位手册编写，手册分财务业务和项目管理 2 部分。财务业务手册是根据财务业务岗位编写，主要针对财务业务如何处理、如何操作等内容进行描述。项目管理岗位手册是根据项目管理内容进行编写，主要描述如何为项目提供业务支持、如何进行管理等。所有财务人员只有在经过内部培训，熟悉手册内容后，才能上岗工作。

3.3. 信息系统、平台构建

沙特国家公司通过与龙慧公司合作,按照制定的财务管理流程,建设了沙特国家公司信息管理平台。随着平台财务模块正式启用,财务业务处理从线下传统的手递手处理模式变革为线上电子化集中管理模式。财务平台带来的优势与便利主要有:一体化全天候办公,避免了业务各流程点上的人员因时间、空间差异带来业务办理滞后;财务信息集中处理,提高了财务工作效率;进一步规范了业务流程,实现了痕迹化管理;优化了财务原始单据归集,夯实了基础工作管理。

4. 运行效果

4.1. 降本增效

在资源、业务集中之前,虽然人员的工作量有可能不饱和,但是仍必须为每个分子公司、项目或地区设置相同的岗位、人员。而将资源、业务集中到共享中心处理后,不必再单独为每个地区、每个单位设置岗位、人员。一位财务人员就可以处理多个单位或地区相同岗位的业务,从而实现在业务量不变的情况下减少人员,或在业务量增加的情况下保持人员不增加。同时,通过对业务操作、规则进行标准化管理,不断优化流程,消除多余的协调以及重复的、非增值的作业,达到大幅提高效率,降低成本的目的[2]。

按照管道局项目人员配置管理规定,1亿美元以下项目需配备3名财务人员、1~2亿美元项目需配备4名财务人员、2亿美元以上项目需配备6名财务人员,7家单位需要配备30人,而沙特国家公司实际配置人数仅为6人,从人员成本角度分析,沙特国家公司节省人员配置24人,按人均50万人民币费用(人工、调遣、食宿等)计算,年均节省成本1200万人民币。

4.2. 业务及决策支持

随着财务共享中心的建成及运行,沙特国家公司用于重复性工作的时间大大缩短,释放出来的财务人员有了更多精力投入到业务支持和决策支持等经营管理活动中,为公司战略提供更高水平的决策分析、评价和支持。财务部门的职能从后台处理、事后记录到多层次战略支持职能的转变,可以为公司提供强大的分析和决策服务,以及丰富的决策相关信息,促进公司核心业务的发展,增强公司的综合实力。沙特国家公司配置的6名财务人员,其中1人为财务部经理、3人为项目财务部经理、2人为财务支持人员,从人员分工来看,财务人员已有三分之二的人力投入到高层次财务管理当中,税务筹划、投融资、成本分析已成为财务经理们投入最多的工作。

4.3. 培养境外高素质财务人才队伍

财务共享中心模式通过流程再造和整合,释放出高级财务管理人员投入到战略财务和决策财务,使人员结构得到了优化,将财务转型变革到人。通过境外高层次财务管理工作及财务共享中心建设工作的探索、历练与完善,沙特国家公司培养出了一批既擅长境外财务业务又懂信息化管理、项目管理的高素质专业人才。

5. 结语

企业集团化发展战略的主要途径是新设和合并,无论是新建项目、新设分子公司还是吸收合并、新设合并,选择任意一种方式,财务共享中心总能立即就位,及时为这些单位提供服务,确保相关业务处理快捷化、标准化、规范化。经过实践,财务共享中心可以在两周内全面完善新建单位的各项会计核算业务,而如果按照传统的财务管理模式,从财务人员的选拔到财务管理制度的制定,最起码需要3个月

的时间才能全面完成。

建设财务共享中心是提升公司管理水平的重要手段。财务共享中心的建设依赖于标准、统一的业务核算流程，在建设财务共享中心前必然要先梳理公司的各项业务审批流程，公司可以通过梳理，废除或更新不适应公司发展、与实际操作相悖的管理制度。流程梳理完成后，公司将流程纳入财务共享系统，通过系统控制流程的执行，保证相关管理制度快速落地，从而提高公司的管理水平。财务共享中心为各单位提供一个标准的工作程序，能够避免各单位之间出现标准执行的偏差和内部管理的“黑洞”现象。财务共享中心通过集约化批量处理，把复杂的工作变得更简单、更标准，让财务处理效率更高，会计信息质量更高[3]。

沙特国家公司财务共享中心建设，为工作流程的标准化及管理数据提供了统一平台，实现了财务政策、业务流程、操作技术、数据口径、信息系统“五统一”，实现了制度的标准化与固化、业务处理的流程化和规范化。沙特国家公司将致力于建设财务共享服务的 5A 服务，即 anyone、anything、anytime、anywhere 和 anydevice，任意用户(anyone)需要相关财务信息(anything)时，可以在任意时间(anytime)、任意地点(anywhere)，借助任意设备(anydevice)提出需求。

管道局战略目标定位是建设成为国际一流油气储运工程综合服务商，每一个境外国家(地区)公司都是承载目标的一个支点，是具体负责执行发展战术的单位。而境外国家(地区)公司财务共享中心作为战术执行的一部分，只有高效发挥职能作用，才能更好地支持和推动管道局企业发展战略。

参考文献

- [1] 陈虎. 财务共享服务[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2015.
- [2] 陈善. 企业财务共享中心建设研究[J]. 财会学习, 2019(15): 32-33.
- [3] 谢波. 企业财务共享中心建设研究[J]. 中外企业家, 2018(31): 40.

[编辑] 孙巍