

财务共享模式下集团企业资金管理研究

何瑛霞

中国十七冶集团有限公司

摘要：集团企业资金管理所包含的内容较多，如筹资管理、投资管理、运营管理、利润分配，各项经营活动都关系到集团企业的运行现状，与各分、子公司的发展情况有紧密联系。所以，集团企业要优化传统的资金管理体系，以财务共享为依据对现有资金管理开展深入分析，了解现阶段管理过程中的问题，制定解决措施，提高资金管理水平，让各项资金经营活动符合集团企业的运行规则，实现长效运行目标。

关键词：财务共享模式；集团企业；资金管理

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6261.2023.01.110

引言

经济全球一体化背景下，企业融资方式呈多元化发展，传统资金管理模式逐渐不适应企业发展要求，企业普遍面临如何在最小成本下创造更多的经济效益、获得更多资金等问题。伴随着财务管理方式的演变，许多新型管理模式应运而生，财务共享服务模式受到许多企业关注，尤其是大型国有企业。在市场化改制持续深入推进下，为帮助大型国有企业更好地进行资本积累，进而提升企业的市场影响力，本文对企业在财务共享服务模式下的资金管理问题进行深入分析并提出有效的对策建议，期盼帮助企业尽快构建财务管理体系，提高管理效率。

一、财务共享服务模式

财务共享服务模式，就是指搭建财务共享的服务中心，以一个单独运营的平台满足企业内部所有部门的相关需求，为各部门提供企业日常财务的事务性服务，完成财务预算、会计核算、单据审核、报表编制、决策服务、数据分析、资金管理等各方面工作。

根据现代社会财务共享理念，财务共享服务模式具有以下三点特征，分别为：①以信息技术为核心。当前企业财务共享服务模式，需要利用信息系统作为开展各项财务共享服务的载体。常见的方式是将信息系统和企业原有财务系统相结合。②以业务流程为核心。财务共享服务模式视域下，企业会根据财务共享流程对原本的财务部门组织结构进行调整，形成全新组织形态，从而优化财务管理效率。③以市场化为指导理念。在企业的财务共享服务模式之下，财务共享中心为其他部门提供财务数据、会计信息等方面的服务，最终的目的是提升企业的经营高效性，辅助企业科学决策、合理使用资金资源。

二、财务共享服务模式下资金管理概述

现代管理理念发展的同时，出现了财务共享服务模式，这种财务管理模式，借助现代信息技术创新企业财务管理的功能，建立全新的财务机构，有效处理企业财务资金的管理问题，让资金发挥出最大价值，提升企业财务管理工作的效率，有效控制企业经营成本。一般情况下，财务共享模式为大型企业提供服务，将分支机构的财务信息进行融合，建立财务共享平台，让资金管理变得更加便捷，实现企业资金的高效调配和使用，提升资金管理的规范性。

财务共享服务的内容有网上报账系统、电子影像系统、电子会计档案系统、会计核算系统，尤其是在票据、收付、集团企业内外部银行账户、税务管理等等资金高度相关的方面，并且参与企业财务核算，使得企业业务和财务资金高度集成和融合，确保业务处理和资金支付的及时性、准确性，促进企业资金管理价值升级，支持灵活多样的信息展现，更好地为集团企业领导提供决策支持。

三、现阶段集团企业资金管理面临的主要风险问题

（一）资金较为分散

在我国集团企业中，很多企业的资金较为分散，这主要是由于很多企业在投资时没有制定科学合理的投资规划，资金管理不科学。而且有些集团企业在投资时，也没有做好可行性分析工作，投资项目失败率较高，导致资金损失。另外，一些集团企业在对一些分、子公司进行管理时，没有开展有效的分工合作，导致很多分、子公司之间存在较大的差异，出现资金管理混乱的局面。由于集团企业在进行资金管理时没有做到统一管理，很多分、子公司在进行资金使用存在较大差异。

（二）没有建立完善的资金管理制度或管理制度流于形式

首先，企业普遍重业务轻财务，不重视资金管理，

很多企业没有建立资金管理制度，导致无章可循无据可依，在形式和实质上未进行有效的约束，权责不清，管理人员意识薄弱。有效的资金管理制度，是企业发展的指路明灯，与人与事，都起到引导和规范作用。没有资金管理制度，企业如行夜路，失去了方向。其次，有些企业虽然建立了资金管理制度，但脱离了企业自身的情况，脱离资金运行轨迹，最终造成管理混乱和资源的浪费，严重制约了企业的发展。

（三）集团企业资金管理面临着相当大的管理风险

集团企业所采取的集中化资金管理模式，在增大资金规模效应的同时，也不可避免地带来了资金风险。事实上，集团企业资金集中程度越高，所带来的管理风险也会越大。在集中化资金管理模式中，集团总部往往会给分、子公司下达一部分资金指标，从而实现资金集中的目标，通常而言这里的集中程度越高，所集中的资金量也会越大。一旦集团企业的资金集中程度过高，便很容易面临集中管理风险。集团企业在对大批量的资金展开调控和沉淀的过程中，本身会面临一定的资金集中成本，同时也增加了分、子公司之间的依赖性和关联性，一旦某一部分的资金出现问题，便会给集团带来整体的资金管理风险。如果分、子公司在生产经营的过程中出现了操作不当，进而导致经营困难，便无法正常偿还贷款，其中的风险很可能会转移到集团内部，直接给集团资金带来严重损失，并且会影响集团企业所开展的其他经营活动。

（四）财务人员相关培训不足

财务共享作为新型的资金管理模式，与传统管理相比具有较强的特殊性，要落实财务共享业务，实现资金的统一管理，不仅仅需要完善的共享管理平台，还需要对财务人员进行专门的培训。目前部分企业虽然已经上线财务共享平台，然而对于财务管理人员的培训缺乏足够的重视。财务人员基于传统资金管理模式的认知，可能在短时间内无法适应财务共享资金管理模式。

四、财务共享模式下集团企业资金管理策略

（一）推进财务中心数据化，打造共享管理平台

要想更好地发挥财务共享服务对资金管理的促进作用，企业应当加强财务共享平台的建设，积极引入先进技术，推进财务共享中心数据化的建设进程，进一步加强对企业内各方面数据信息的整合与利用，为调整资金管理、辅助资金决策提供更多的支持。在实际过程中，工作人员应当根据企业实际情况搭建财务共享服务平

台，按照企业财务共享服务模式的调整搭建相应的平台架构与功能模块。在日常资金管理中，应当积极使用财务共享平台内的数据资料，既可以直接选择原始数据进行数据分析，也可以利用平台功能可视化呈现资金预算和资金控制波动情况。同时，企业应当定期组织技术人员与管理层、决策层人员进行交流，以便于管理层、决策层人员充分了解企业财务共享服务模式实施的实际情况，根据具体情况进行长期规划，合理利用财务共享服务模式辅助资金管理工作。

企业应当利用现代信息技术，在账户统一管理和资金集中支付基础上，提升资金管理效率和决策分析能力，打造“共享中心+资金增值”模式，提升企业资金管理价值链创新。企业需丰富财务共享服务平台功能，使用虚拟账户履行分配和筹资职能，实现收支分类管理，优化资金管理；增加资金结算、自动赎回等功能，实现所有类型财务信息系统平台集中处理和共享。例如，在具体工作中，为缓解和解决因系统故障或数据异常导致的重复付款风险，企业需完善系统功能，实现系统的紧密衔接，确保所有报账单进入结算阶段后，都会自动生成具有唯一编号的结算单。

（二）科学规划财务共享服务

企业应用财务共享模式的过程中，需要建立实施目标，并且将其作为基础支撑，提升财务共享服务的规范化。目前来看，国内很多企业在资金管理中缺乏科学的规划方案，造成财务共享模式难以发挥出实际作用，对企业资金管理质量的提升形成制约。鉴于这种情况，企业应用财务共享服务模式的时候，要设计科学的管理理念，注重团队发展，明确财务管理中的权责，按照企业现实管理需求和特点，将数据和技术进行有机结合，特别是使用自动化技术，突破财务业务和数据的障碍，保证财务数据和资金信息是准确无误的。除此之外，还要利用信息采集系统完成对市场的实时监控，并且依据企业的发展水平，从财务共享服务模式中归纳出适合自己的服务类型，优化企业资金管理，实现企业的高效运行以及资金管理的长远性发展。

（三）落实资金管理制度，保障资金安全

集团企业首先应当建立健全资金管理制度，严格要求全面落实资金管理制度。同时报账人在报账工作中需精准填写报账信息，尤其是收款信息，便于会计人员获取精准无差错的收款信息；在审核工作中，会计人员必须按照工作要求核对收款信息，及时发现存疑信息；

出纳支付工作中，必须要形成记账凭证，同时银企互联系统中显示的收款信息与报账人给出的收款信息不能出现冲突，需完全一致，严禁出现重复支付的情况。通过健全地资金管理系统可切实提高施工企业的资金管控水平，企业利用这一系统即可监控分、子公司的各个账户，在了解其资金使用情况的基础上还可调配资金，改变资源配置方式，保持更高的企业资金使用率。网银系统与共享系统相互连通之后，利用来自共享系统的单据即可直接完成支付，相比人工输入的方法，其错误率更低。

（四）明确岗位职责，降低资金管理风险

财务共享作为新型的资金管理模式，其主要目的是将各分、子公司的财务信息全面集中，利用统一化的标准开展管理工作，规避传统管理过程中的信息孤岛问题，因此财务共享与传统管理相比具有较强的特殊性，要落实财务共享业务，实现资金的统一管理。集团企业在实际工作中要根据资金管理现状，开展深入分析，了解现阶段管理制度中的问题，以财务共享业务为核心，对相应制度进行优化，明确管理人员的责任与义务，做好岗位分工，在此过程中集团企业要打破原有的组织结构，建立共享服务中心，对人事权进行合理划分，让共享财务管理人员与其财务管理工作人员职能相区分，避免出现重复交叉，导致实际工作出现诸多问题。在划分人事权力及责任时保证各项财务管理工作能相互制约且相互衔接，避免出现脱节导致财务工作出现较大的独立性，加大资金风险出现的概率。

（五）加强人员培训，全面提升资金管理发展实力

在企业管理工作应用财务共享模式之后，需要对财务管理人员进行正确引导，以防其对转岗分流产生错误的认知，从而更好地实现工作的细分，充分发挥财务管理人员的才能。另外，还需要对财务管理人员的培训具有足够的重视。虽然大部分财务管理人员都拥有相关的证件文凭，但是财务管理工作需要员工能力多元化，这就需要企业培养和提高财务管理人员的各项能力，充分挖掘财务管理人员的潜能，让财务管理人员更好更快地适应新的工作岗位，促进财务管理工作的顺利进行。在应用财务共享模式后，为目前集团企业提以下一些建议：

1. 清晰传达共享模式的目标和理念：向财务管理人员明确解释企业采用财务共享模式的原因和目的，让他们了解这一转变对于企业的意义和影响。

2. 强调工作细分的重要性：向财务管理人员说明细分工作的好处，如提高工作效率、减少工作压力、增加工作专注度等，鼓励他们积极主动地拥抱和适应新的工作细分。

3. 提供转岗分流的培训和指导：为财务管理人员提供必要的培训和指导，使他们理解和掌握转岗分流后的工作职责和方法，帮助他们顺利过渡到新的工作岗位。

4. 重视财务管理人员的培训和成长：除了拥有相关证件文凭，财务管理人员还需要不断提升多元化的能力，如沟通技巧、团队合作能力、问题解决能力等。企业应重视对财务管理人员的培训，提供各种培训机会，帮助他们全面发展。

5. 引导财务管理人员发展兴趣和潜能：了解财务管理人员的个人兴趣和潜能，为他们提供适合的发展机会，让他们能够更好地发挥自己的才华和潜力。

6. 提供良好的工作环境和必要的资源支持：为财务管理人员提供良好的工作环境和必要的资源支持，鼓励他们积极探索和实践，帮助他们更好地适应和发展新的工作岗位。通过正确引导和充分培训，可以帮助财务管理人员更好地适应和发展在财务共享模式下的工作，促进财务管理工作的顺利进行，提高集团企业整体资金管控水平。

结束语

综上所述，在财务共享模式中，优化资金将会提升企业核心竞争力，促进财务管理向价值管理的转变。借助共享服务，可以高效处理企业财务工作，但也要注意资金管理模式在财务共享模式中发生的变化，以及生成的新的财务风险，避免安全隐患的出现，总体上提升财务共享的效能。

参考文献

- [1]徐文迪.新常态下加强企业资金管控的几点思考[J].纳税,2021,15(29):189-190.
- [2]宋红.浅析财务共享服务模式下的企业资金管理[J].中国商论,2021,(15):165-167.
- [3]张玮.财务共享模式下集团资金管理优化[J].纳税,2021,15(21):135-136.
- [4]闫志飞.财务共享模式下的集团企业资金管理问题研究[J].内蒙古煤炭经济,2021,(13):67-68.
- [5]朱应伟.集团公司财务共享资金管理问题及对策探讨[J].中国集体经济,2021,(22):123-124.
- [6]王怡立.财务共享模式下的房地产企业资金管理绩效评价[D].南昌大学,2021.