

财务共享风险管控

崔菁

中国石化集团国际石油勘探开发有限公司 北京 100029

[摘要]信息技术的不断发展为企业创新管理模式带来了巨大的机遇,加强信息化建设成为企业未来发展的必经之路。信息系统是企业信息化管理的核心,而财务共享则是管理功能集成化的产物。文章基于此,从风险管理的角度探讨了财务共享风险管控的问题,首先概述了财务共享风险管控的特征与流程,继而立足财务共享系统实施的现状,提出了财务共享风险管控对策。

[关键词]财务共享;信息系统;风险管控

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6261.2021.09.1594

信息技术的发展为企业变革管理提供了巨大的条件,而财务信息化则是企业管理变革的重点内容。新时期企业财务信息化有两大显著特征,一是从财务领域向其他领域延伸。企业财务信息化全面融入企业信息化中,与财务管理的上、下游工作深度融合;二是财务管理的价值增值作用凸显。借助财务信息化,各类财务、业务原始数据得到更充分的应用,成为辅助企业决策的重要参考。其中,财务共享系统的建设与实施居于至关重要的地位,是当前企业财务信息化的重点任务。财务共享系统实施中面临着大量的风险,需要采取好有效的风险管控措施。

一、财务共享风险管控概述

(一) 财务共享风险管控的内涵

根据《辞海》的定义,风险为“可能发生的危险、危机”。一方面,风险无处不在,广泛分布在社会的各个角落。另一方面,风险的发生离不开一定的诱发因素,只有在达到发生条件的情况,风险才会产生。根据COSO的定义,风险管控应用于企业战略制定以及各个方面旨在将企业风险控制可接受程度内的管理活动,能够为企业实现目标提供合理的保证。基于此,可以将风险管控视作对风险的量度、评估和应变策略。因此,财务风险管控可以定义为:针对财务共享系统实施、运行中的各类风险的风险管控措施的统称。

(二) 财务共享风险管控特征

财务共享系统实施中风险管控的特征主要有以下几点:第一、必要性。财务共享系统实施中风险的客观性和危害性,决定了风险管控的必要性。对财务共享系统而言,风险管控既是最大限度降低风险发生概率的重要手段,也是将风险损失控制在一定范围内的必然要求。第二、灵活性。风险管控具有很强的灵活性,主要体现在风险识别、分析、评价、应对方法的选择上。风险管控的灵活性赋予了管理者更强的主动性,使管理者能够根据风险管控的对象、任务、目标自由地调节管理。第三、阶段性。风险事件从萌芽到发生,有一个周期,包括潜伏期、影响期、结束期三个阶段。不同阶段的风险管控侧重点与任务不尽相同,如潜伏期的管理任务在于阻止风险事件的发生,而影响期的管理任务则在于降低风险事件的负面影响。

(三) 财务共享风险管控流程

财务共享系统实施中的风险管控是一项系统性工作,风险管控的步骤既有一般项目风险管控的特征,也有财务共享系统的特性。财务共享系统实施中风险管控的步骤主要有以

下几步:一、风险识别。风险识别以发现、分析、评估风险为主要内容,是风险管控的基础手段,借助风险识别能够了解风险的形态、发生原因以及危害程度,具体内容包括确定风险因素、形成风险因素清单、评估风险结果等;二、风险分析。风险分析指借助各种手段,如量化的关键指标法来对风险进行统计、分析,研判风险的发生趋势。风险分析的主要作用在于对识别出的危害源的严重性和可能性进行赋值,如定性打分、定量打分。三、风险评价。风险评价将已经进行严重性和可能性赋值的风险与预先制定的接受标准作为比较对象,通过二者的全面对比来确定是否需要进一步降低风险。四、风险应对。风险应对是风险管控的核心环节,致力于降低风险发生的可能性,从源头上管控风险,或者在风险发生后以有效的手段来降低风险的危害。五、风险监督。风险监督作为风险管控的重要一环,监督对象并非风险,而是风险应对措施的实施效果,主要作用在于发现风险应对中的问题,持续提升风险应对的水平。

(四) 财务共享风险管控意义

财务共享系统实施中风险管控具有非常重要的意义,主要体现在以下几点:第一、其保证工程进度。工期滞后是信息工程项目建设中的典型问题,不仅会导致建设成本的增加,对企业的市场美誉度也会产生负面影响。风险管控在保证工程进度中具有突出的效果,风险管控以风险点的识别与控制为重点内容。可以使进度管理从整体进度管理转变为分流程的进度管理,提高进度管理的具体性与针对性。第二、保障项目实施效果。从财务共享系统项目实施而言,风险管控能够有效降低风险事件的发生概率,保障项目的经济效益。第三、提高企业的管理水平。风险管控能够提高企业的管理水平,提升企业的市场竞争力。风险管控作为项目管理的重要内容,不仅在风险控制中具有重要作用,更与企业其他管理,如成本管理、质量管理、进度管理等有着密切的关系。特别是全面风险管控,已经成为内部控制的重点。企业在财务共享系统项目风险管控中取得的经验,对企业强化内部控制,提高内部管理水平有着积极的意义。

二、财务共享风险管控对策

(一) 做好企业内部控制

内部控制与风险管控有着密切的关系,内部控制发展分为五个阶段,第五阶段为将内部控制提升到全面风险管控的高度,将内部控制的要素、流程和风险管控体系紧密融合起来。对此,企业要从以下几点采取措施,首先,授权控制。

根据职员在组织内部的等级以及负责的具体事项,授予不同的权限,要求各级职员在职业范围以及权限许可内开展工作,同时也要求明确各级人员所承担的具体责任,使他们对他们的业务处理行为负责。其次,业务控制。围绕组织业务的内容以及实施程序,采取相应的控制,比如做好业务记录工作,规范业务实施流程,加强业务实施质量考核等,提高组织的业务处理水平。再次,人员素质控制。采取一定的培训方法和人力资源管理机制,对人员进行控制,确保人员工作能够满足组织的需求,从而保证业务完成的质量。完善的内部控制可以有效减少财务共享系统工程实施的阻碍,提高财务共享系统工程的实施效果。

(二) 重塑管理流程

管理流程不科学是财务共享系统工程实施中的典型问题,对此,首先要加强流程整合工作。财务共享系统工程实施看似千头万绪,实际的管理要点无外乎进度、质量、安全、成本四点,传统的管理多采用分散式管理,忽略了管理内容间的关联性,由此导致的结果便是一个环节出现问题,整个工程项目均受到影响。因此,要将风险管控与集成管理有机结合起来,以精细化管理思想为指导,统筹管理进度、质量、安全、成本四项内容,有力克服财务共享系统工程实施中的分散性问题,提高财务共享系统工程实施效果。其次要以流程再造提升管理效率。流程再造由美国麻省理工大学迈克尔·哈默提出。流程再造在财务共享系统工程实施中具有重要的应用价值,是推动财务共享系统工程实施创新发展的有效支撑。要从信息工程项目的目标、任务出发,优化流程设计,删减项目建设中的不必要流程。同时,要及时开展工程流程分析,第一时间发现工作流程中的问题,通过对问题表现形式、成因的分析,力求问题的妥善解决。

(三) 运行风险管控对策

企业财务共享系统实施中的运行风险包括员工支持风险、部门协同风险、运行稳定风险等。对员工支持风险而言,要以员工宣传教育来提高运行风险管控水平。财务共享系统工程的实施离不开良好的外部环境。相比于企业高层而言,员工对财务共享系统实施的态度较为复杂,不少员工反对实施财务共享系统,这对企业财务共享系统工程的实施带来了很大的干扰。对此,必须加强财务共享系统的宣传教育。首先,做好财务共享系统价值宣传。员工对财务共享系统持反对态度,很大程度上和员工对财务共享系统的价值缺乏深刻的认识有密切的关系,对此,在财务共享系统实施的各个阶段中,企业要做好财务共享系统价值的宣传工作,借助员工大会向员工普及财务共享的价值。同时,企业领导层也要要求各部门主管对员工开展财务共享价值的教育工作,使员工能够准确地把握财务共享系统建设的意义,为财务共享系统的实施减少阻碍。其次,做好财务共享系统实施后的工作方式宣传。员工害怕财务共享系统实施后对既有工作造成冲击,因此,对财务共享系统持反对态度。企业要从员工心理出发,加强财务共享系统实施后岗位工作方式的宣传教育。

(四) 选型风险管控对策

企业财务共享系统实施中面临着较高的选型风险,既

表现为选型的功能性风险,也表现为选型的匹配性风险。对此,要从以下两点采取好措施。

第一、做好供应商考察。供应商的选择是财务共享系统选型中的核心内容,供应上选择要避免盲目“崇洋媚外”的心理,从企业财务共享系统工程实施的需求与目标出发,精准选择供应商。对此,企业要充分考虑供应商的资质、技术水平、市场反馈、价格等多项内容,在充分对比的基础,选择最为适宜的供应商。

第二、强化需求分析。明确财务共享系统实施的目标,做好财务共享系统实施的需求分析,明确财务共享系统实施的内容、任务。

第三、把握系统建设的关键性能。企业信息系统宏观层面的实施目标有三点,首先,保证系统的开放性。信息系统的建设是以当前企业业务开展的需求为目标而建设的。但从长远的角度来看,企业的业务需求处于动态化的发展中,随着开设业务的增加以及新技术的应用,信息化管理系统的要求也在提升,因此,信息化管理系统需要具有良好的开放拓展性。其次,保证系统的易用性。企业信息系统是工业企业所有工作人员日常办公以及业务开展的主要凭借,需要具有很强的易用性。因为企业内的工作人员数量较多,不同人员的信息技术操作能力有着很大的差异性,一些年龄较大的工作人员信息技术操作水平偏低。易用性能够保证所有人员均能高效利用信息化管理系统。此外,企业信息系统在运行中难免会出现问题,需要专业的管理人员进行维修。易用性是降低系统后期运行成本,提高系统经济效益的客观需要。最后,保证系统的稳定性。信息化管理系统需要具有很强的稳定性,能够持续不断地服务企业的工作需求。信息化管理系统要具备故障排除与自动修复的功能,在非重大故障发生的情况下,系统需要自动修复故障,保证运行的连贯性。

三、结语

财务共享是当前企业,特别是集团企业财务管理的趋势,而财务共享系统实施则是财务共享的关键,当前,财务共享信息系统实施中面临着大量的风险,需要从做好企业内部控制、重塑管理流程、运行风险管控、选型风险管控、安全风险管控五个角度采取好措施。

参考文献

- [1] 胡伟益, 王波. 整体风险管理理论的沿革、内涵及展望[J]. 保险研究, 2007(02): 57-58
- [2] 崔艳武、高晓红、杨颖. 风险管理框架的国际比较及中国经验[J]. 中国质量, 2010(08): 11-13
- [3] 高豹. 全面风险管理与价值创造理论及实证研究[D]. 西南财经大学, 2014
- [4] 唐丽红. 大数据时代的企业财务风险预警研究[J]. 财会学习, 2018(13): 17-18.
- [5] 胡婧. 集团财务共享模式下风险管控的挑战及应对[J]. 财务与会计, 2016(8): 56.
- [6] 张芳芳, 汪利民. 以财务共享中心建设助推企业财务管理转型[J]. 财会学习, 2019(13): 33-35
- [7] 张燕珍. 财务共享服务下传统财务人员的转型[J]. 中国商论, 2017(15): 98-99