

财务共享服务中心模式对内部控制的影响及应对策略

孙玲

(山东省地质矿产勘查开发局第三地质大队, 山东 烟台 264004)

摘要: 随着经济的快速发展和管理的需求, 财务共享服务中心成为越来越多企业或经营组织的选择模式, 能给企业带来降成本、促效率、提质量、转型升级的有效目的, 但仍存在信息系统运行效率不高、防控观念淡漠、业财融合不够等问题, 需要通过强化硬件标准化建设、优化信息系统性能, 强化内控意识、优化软件配置, 深化业财融合、细化业务流程, 完善绩效评价, 促进内控更新等方式, 实现内控目标。

关键词: 财务共享; 内部控制; 运营成本

0 引言

近年来, 在管理领域中, 企业的成本竞争日益激烈, 越来越多的跨国集团和大中型企业, 为保持竞争力, 提高服务或质量方面的优势, 弥补工作效率低下、流程繁琐的不足, 逐渐采用财务共享服务中心管理模式。各行各业都迫切需要迎难而上, 创新发展, 采取措施规避物流人流等要素流动的障碍, 大力推广无接触配送、非接触式服务, 如远程办公、电子交易、云体验等, 降低直接交易风险。作为内部控制的重要一环, 将企业所有业务尤其是简单重复的财务类基础性的工作, 通过财务共享中心集中处理的财务共享模式是大势所趋。

1 财务共享服务中心模式主要特点和作用

财务共享服务中心模式通常指的是通过特别设立的一个单独的部门或组织, 它不依附于任何其他单位和部门, 通过流程化、标准化的一系列工作系统, 将重复性的基础性工作内容规模处理、集成共享, 将会计的传统常规业务变为以线上模式为主的规范管理, 从而实现降成本、促效率、提质量、转型升级的有效目的。采用财务共享模式能够起到如下作用:

1.1 降成本

财务共享模式对员工的专业能力要求相对要略低一些, 它通常是通过资源整合和流程再造, 集中处理集团内部重复性高的简单的财务业务, 因为流程科学, 人员消耗少, 运营成本有显著的下降。

1.2 促效率

采用财务共享模式, 不需要像传统管理模式下在每个核算机构都设立财务部门处理业务, 一定程度上能减少人员的浪费; 通过对基础财务工作标准化、流程化地集中处理, 提高业务处理能力, 一定程度缓解资金闲置和成本浪费, 极大地促进了业务处理效率。

1.3 提质量

财务管理的最终目的归根结底是实现企业收益的最大化。采用财务共享管理模式, 财务人员可以将以往专注在基础性单纯性的业务上的实践和精力, 更多转用于为决策者提供更高质量的数据, 促进企业更高质量地发展。

2 财务共享管理模式下内部控制存在的主要问题

内部控制是经营组织或单位为了达到管理目标, 确保会计信息真实准确、资产安全完整执行的一系列措施和方法。采用财务共享模式, 内部控制体系从自我约束、控制和评价等必然做出相适应的调整, 实现全过程的监督控制, 以防范企业

的财务风险。但即便如此, 内部控制仍然存在以下问题:

2.1 共享平台信息系统工作效率不高

财务共享平台因为信息系统整合重组, 容易因信息技术不够成熟、多人同时在线工作而出现系统运行速度慢、系统信息负载超量导致的工作效率不高的现象, 导致实施有效的财务风险防御措施的时效性不够, 尤其到了年度期末核算阶段, 会出现据传输量过大操作人员增多, 信息系统部分处理功能出现瑕疵不得不用手工处理的情形, 真正实现财务共享中心的完美职能, 需要企业整体业务规模和信息化规模达到足够程度才能实现。

2.2 防控观念淡漠

财务共享中心模式的采用, 会有一部分财务人员想当然地认为通过这种模式能有效防范所有的财务风险, 从而忽略有些共享模式无法做到地风险防控, 造成防控意识淡漠。

2.3 财务与经营业务部分脱节

企业集团或组织采用财务共享中心模式, 只是进行了整合和流程化地集中管理, 并不能保证其中的相关人员做到全面了解经营业务, 不能根据具体业务对其相关数据进行有效分析, 流程再造一定程度上引起的财务人才流失也会导致共享数据时无法做出精准的专业判断, 达不到真正意义上的控制^[1]。

3 采用财务共享管理模式对内部控制影响的主要体现

作为管理模式创新发展模式, 财务共享服务中心能够在更大程度上高效处理财务基础信息, 为决策者提供更为可靠的高质量的信息, 同时因为规模效应提高基础性、重复性数据的运行效率, 节约运行成本, 极大地降低相应风险。但是因为对下分别设置分支机构核算的传统管理模式进行的流程重塑, 经营组织或单位内部控制的环境和风险点也产生较大的影响。

3.1 内部控制质量要求更高

传统管理模式在业务传递过程中, 财务信息的失误或错误往往能够及时被审核发现或制止, 财务共享服务中心管理模式下更高一个级别的人才才有领导权或审核权, 一个小的失误或错误可能带来整个共享服务中心的风险, 所以要结合共享平台的信息传递速度和相关人员的整体工作能力, 以更严格的标准和更严谨的工作态度对待, 达成内部控制的最终目标。如果采用财务外包的方式对质量的要求通常更高。

3.2 经济业务真实性要求更高

财务共享中心管理模式将繁琐的财务基础信息集中处理, 财务信息的相关性和及时性能够得到保证。但由于共享

中心工作人员并非财务专业人员，他们的财务知识相对有限，会计人员参与业务的程度不够，不能完全了解具体业务发生的背景和特征，只能依据固定的规范规则进行业务处理，容易发生偏离^[2]。

3.3 内部控制信息的安全保证标准更高

财务共享模式下通常是由级别更高的机构指导下级部门或者机构进行的，不会像对外协作交流那样使用有法律效力的协议或契约的方式，可能会因为没有及时沟通错过有效地控制时间，对会计机构的控制能力下降。

4 财务共享中心管理模式下的内部控制的策略方向

财务共享中心管理模式的采用，降低整体运营成本，提高数据运算效率，但是由于网络病毒和黑客攻击危险，各经济组织或单位需要采取以下有效地应对策略，避免本部信息泄露或者窃取产生的财务风险，确保内部控制的可靠性：

一是强化硬件标准化建设，优化信息系统性能，保证共享中心处理效率。加大技术研发投入，使得信息系统更完善，并通过设置严格的操作权限、身份识别等，做好风险预警，有效防范网络风险，改善系统运行速度慢、控制能力不足的现象^[3]。二是强化共享平台业财人员的内控意识，优化软件配套建设。按照再造重组后的组织架构配置合理的平台操作人员和财务人员，适量减少日常简单重复性的核算岗位，相应增加平台核算岗位、交叉审核岗位。具体措施是整合各子公司的财务信息，优化内部控制流程，明确职责、服务范围与质量，加强内控继续教育，提升相关人员整体应对意识和应用能力。三是深化业财融合模式，细化业务流程。深入了解各业务的发生状况，根据财务的分类明细内容，重

新梳理业务工作流程，有利于促进日常处理向决策支持转型升级，建立深度融合无缝对接的闭环管理模式。设置科学的风险评估体系，明确财务与业务协作模式，构建业财融合岗位和内控责任制度，工作处理更加规范有效，内部控制达到最终目标。四是完善绩效评价体系，促进内控系统有序更新。在财务共享模式的管理方式下，经营组织或单位更为真实、更为准确、更为多元，因为共享流转，可显著提升评价效果，最终反映内控流程设置效果，以促进内部控制的进一步完善^[4]。

5 结论

总之，采用财务共享服务中心模式，通过有效提高运算效率，降低运营成本，实现基础财务信息集中化处理，可以最大限度实现资源的优化配置。虽然对于内部控制来说，适应新的财务共享模式并非一蹴而就，但是我们必须迎难而上，不断创新，从财务智能化和信息化着手，积极探索并勇于实践适合经营组织或单位的内部控制管理的财务共享模式，才能促进信息系统的优化、流程再造的优化，内部控制整体优化，从而实现经营组织或单位的高质量可持续发展。

参考文献

- [1] 赵雯.财务共享模式下企业内部控制研究[D].安徽财经大学,2019.
- [2] 段继飞.财务共享模式下内部控制问题探讨[J].现代营销,2019(07):152-153.
- [3] 杨周健.财务共享环境下内部控制问题研究[J].经济研究导刊,2019(04):119-120.
- [4] 孔金凤.财务共享模式下内部控制研究[J].河北农机,2019(04):108.

（上接第108页）

知》（财会〔2019〕6号）的规定，对贷款承诺、财务担保合同等项目计提的损失准备，应当在“预计负债”项目中列示，因计提金融工具信用减值准备所确认的信用损失应当计入“信用减值损失”。

假设2019年10月B公司买方信贷还款开始出现逾期情形，截至2019年末仍逾期3个月。2019年12月A公司为B公司代垫了买方信贷本息，共计75万元，代垫后担保余额为0。由于B公司买方信贷还款出现逾期，导致A公司承担担保责任偿还全部未偿还的债务，A公司对代垫涉及的机械设备无回购义务并有权就代偿款项向B公司追偿，则A公司应将全部代偿款项计入“其他应收款”列示；被担保方B公司已出现信用风险出于谨慎性考虑A公司应当较高比例计提该其他应收款的坏账准备。具体会计处理为：一是转回2018年计提的风险准备金3.92万元，“信用减值损失-买方信贷担保损失”减少3.92万元，“预计负债-买方信贷预计担保损失”减少3.92万元；二是代垫本息作为其他应收款核算，“其他应收款”增加75万元，“其他货币资金”减少75万元；三是对买方信贷代垫款全额计提坏账准备，“信用减值损失-坏账损失”增加75万元，“其他应收款-坏账准备”增加75万元^[5]。

1.4 收回代偿款的会计处理

假设2020年2月，B公司由于经营情况改善，向A公司支付了全部代垫款项75万元，则此时，A公司应将单项计提该笔的其他应收款坏账准备予以转回，并在转回当期在非经常性损益明细表中列示。具体相应会计处理为：“银行存款”增加75万元，“其他应收款”减少75万元；转回坏账准备，“信用减值损失-坏账损失”减少75万元，“其他应收款-坏账准备”减少75万元。

2 结论

本文通过具体案例，对买方信贷业务模式下卖方在各个环节的会计处理进行了详细的分析，可供财务人员进行会计处理时进行参考。但买方信贷合同及产品购销合同的条款千差万别，在实务中甄别合同条款中的异同，按照谨慎性和实质重于形式的原则进行处理，提高会计信息质量，有利于利益相关者做出恰当的决策。

参考文献

- [1] 张仲雯.买方信贷销售的会计处理案例分析[J].中国注册会计师,2020(2):121-124.
- [2] 胡文明.买方信贷模式下收入确认问题探讨[J].财会通讯,2016(34):67-70.
- [3] 谷丰.新型买方信贷模式中的财务风险防范机制研究[D].河南大学,2019.