

财会管理

大型集团财务共享模式研究——以移动公司为例

李卿闻

(中国移动通信集团江苏有限公司 江苏 南京 210000)

摘要：通过对标世界一流企业财务管理先进实践以及全球财务管理变革趋势，发现财务管理正在向集中化、价值化、前端化、数字化转型，越来越多的大型集团公司采用财务共享中心模式。本文主要基于移动公司目前财务管理现状，结合财务共享中心模式推进关键策略和举措，分析了当下移动公司财务共享模式推进的主要难点，以期为大型集团公司推广财务共享模式提供借鉴。

关键词：移动公司；财务共享

一、引言

全球领先企业目前已纷纷推动财务管理转型，建设财务共享、推动价值化财务转型、加强新兴技术在财务领域的应用。财务共享是依托信息技术对财务流程再造的基础上，通过对业务进行标准化统一处理，以提升财务管理的效率和质量，降低公司财务运营成本的一种新型财务管理模式。财务共享一般通过建设财务共享中心来实现，财务共享模式的发展已有 30 多年的历史，目前越来越多的大型集团公司采用财务共享中心模式。

二、全球财务转型趋势

通过对标世界一流企业财务管理先进实践以及全球财务管理变革趋势，发现越来越多的领先企业的财务管理正在向集中化、价值化、前端化、数字化转型，并建立人才发展多通道机制塑造下一代价值型财务团队。目前全球财务转型趋势有以下几种：

1、交易处理集中化：交易财务领域日趋集中，多以共享的形式实现标准的财务流程，提供准确、及时、完整的全公司财务数据。许多领先企业（如中兴、中石化、GE）纷纷以共享的形式推动核算集中，实现财务流程标准化与财务数据的准确、及时、完成的提供。

2、财务定位价值化：从核算型/管理型财务转向价值型财务，例如战略、规划、政策和控制领域。根据麦肯锡对全球 519 家 CFO 企业高管调研显示，财务角色已从早期侧重信息记录与流程管理，转变为业务型与价值型财务，当前许多企业也纷纷将财务战略角色定位为“价值管理者”，在战略、规划、政策与控制领域为公司提供有力支撑。

3、业务财务前端化：从后端服务转向前端支持（如成本、预算、分析、业绩领域），为业务提供及时、准确的决策支持信息。目前，已经有越来越多企业将财务从后端服务转向前端业务支持，希望财务为业务提供及时、准确的决策支持信息。为实现业务财务前端化，当前财务组织的设置更贴近业务一线，在整个运营价值链中发挥作用。如华为建立 BP 组织融入业务前端进行财经管理、快速整合并实施解决方案。GE 设立业务财务部形成矩阵式的组织架构，深入进行业务前端支撑。

4、财务运营数字化：将最先进的技术与流程提升相结合，通过财务机器人流程自动化、人工智能等方式，改进财务管理的运营模式，并推动财务发挥更加灵活、深度的管理与增值作用。

5、人才发展多通道：伴随着财务集中化、价值化、前端化、数字化转型趋势，众多企业践行多通道人才发展方式，通过组织内人员配置的结构调整与不同类别人员能力的体系性培养，塑造下一代价值型财务团队。

三、移动公司财务管理现状

从移动公司当前财务组织架构、财务职能以及财务人员结构

来看，当前财务管理主要偏重核算职能发挥，受限于组织与人员的支撑，价值型财务职能的作用发挥相对有限。

1、财务组织架构与分工方面，核算和管理一体化程度高，但各省财务管理类职能的组织或岗位专业化设置差异大。整体来看，大部分省建有省核算中心，但核算与管理职能普遍未分离，财务人员同时负责核算与管理职能较多，管理与核算组织工作界面存在交叉。财务管理类职能组织间设置差异较大，各单位对业务财务组织设置的倾向存在差异，个别省份设立独立业财或管会科室，大部分以人员专岗或兼职方式参与业财工作。目前区县既未设置独立财务机构，涉财人员均隶属于综合口且以兼职为主，但区县财务管控强化需求强烈，希望加强对区县公司的业财支撑、综合分析与风险管控。

2、财务职能分布与发挥方面，当前财务职能设置相对完善，但业务财务职能发挥不完整。因省间核算集中度与管理水平不同，各省职能侧重差异明显，财务管理职能投入最高省达 6 成，最低不足 3 成；专业公司因发展阶段、业务复杂度与管理水平不同，财务管理职能投入最高超过 7 成，最低不足 4 成。目前移动公司核算侧人员总体精力投入占比 50%，高于战略财务（25%）与业务财务（25%）。与已采用财务共享运营模式的公司相比，业务财务职能投入待加强，核算财务职能投入可进一步压缩。人员缺口主要在业务财务方面，包括管理会计、会计制度与政策、业财融合、税务风险控制、资产管理、收入管理等。价值型财务职能有待加强，需进一步强化决策与支持、分析与评价及专业财务能力。

3、财务人员规模与结构方面，当前核算人员投入相对高，财务管理侧人员普遍存在缺口。综合看，财务人员整体素质较好，本科及以上学历占比接近 9 成，具备向价值型财务转型的条件。但人员知识结构需要进一步优化，对公司战略和业务的理解有待深入，能力结构相对单一，复合型知识体系需要培养，原有知识与行为方式成为习惯，思维方式需要转变。

四、移动公司若采用财务共享中心模式亟需解决的问题

财务组织架构上，需要厘清共享后各级财务组织角色定位，以及组织间职责界面与协同关系。财务职能分布上，出于财务共享与财务管理提升需求，要重新分配财务职能，识别横向上财务管理提升以及纵向上财务管控强化的需求与方式。财务人员结构上，随着共享后组织职能的变化，财务人员内部结构性要调整，转型发展和人员能力要提升。重点解决以下几个关键问题：

1、各级财务组织的角色定位与相互关系

各单位财务与财务共享中心的职责如何划分？总部财务部基于引领管控与统筹协调的定位，主要负责顶层制度与政策的设计与制定，承接公司战略目标统筹资源配置，建立管理协同机制，加强成本价值管理、服务业务发展；省公司、专业公司基于战略

实施与经营支撑的定位，主要负责落实集团政策开展属地管理，利用属地优势，深化业财融合为前线单位提供决策分析支撑并控制经营风险；财务共享中心基于财务支撑服务的定位，主要负责提供标准的账务制度、流程和系统，输出强大的核算处理能力，开展监控分析，并提供信息和数据支撑。

哪些财务核算职能优先集中到财务共享中心？核算业务处理应该选择性的进行逐步集中共享，核算业务上收需分为3个阶段分步推进，“试点阶段”优先上收规则清晰、标准化程度高的财务核算业务，“拓展阶段”集中风险较高、管理要求明确的业务，最后阶段是全面集中共享。

2、财务职能发挥与转型方向

横向上各单位哪些财务管理类职能需增强？总部财务部需加强战略财务管理投入，省公司、专业公司需要侧重加强业财支撑、评价分析、精细管理等方面投入，地市公司则侧重强化本地经营决策支撑、复杂业务场景财务支撑等职能投入。财务管理转型很重要的一个方向是提升财务管理对公司业务运营以及价值创造的深度支撑，因此要求财务要往前端走，跟业务无缝衔接，前置和强化业务财务功能，实现真正的业财融合。“业务财务”的功能发挥实质上需协同各财务专业线条（如收入管理、成本管理、预算管理等等）共同推动对业务运营的分析评价、风险管控、预算执行、管理会计等工作。

纵向上各单位如何强化财务管控与支撑？纵向上需要强化对下级单位的垂直管控，加强末梢指导。从省公司财务的角度，对上衔接集团，分解落实财务管理要求，对下宣贯、指导与管监控执行，重大财务事项与风险管控上加强对下级单位的垂直管控。同时向地市公司财务管理进行赋能，提供综合分析与管理能力，加强对本地经营决策支撑，加强地市公司对本地市场的研判分析与管控。目前各区县既未设置独立财务机构；未来区县相关财务职能需要持续上收，由省级或地市级财务来加强对区县的财务指导与风险管控。

3、人员结构性调整与转型

各单位财务人员结构性调整与相应人员能力要求是什么？为满足向价值型财务转型诉求，整体财务人员将在遵循人员稳定原则的大前提下进行结构性调整，一是目前从事核算工作的财务人员可以通过内部选聘至共享中心；二是核算工作经验丰富，基

础能力扎实的人员保留于本地核算支撑；三是向其他财务管理岗转型，加强战略、业务财务职能，支撑前端业务发展；四是输出到业务部门，强化业务稽核、监管能力，践行业财融合。人员转型方面，识别专业服务（基础财务人员向微观会计转型）、跨专业服务（复合型财务人员向前端会计转型）、战略支持三类人才（精英财务人员向战略参谋转型），并根据专业能力、职责和职业发展阶段分为对应类别的专员级、资深级、专家级人员，不同类型的人才在不同发展阶段对于能力要求应有针对性侧重。

五、财务共享模式推进难点

结合移动公司目前财务管理现状及财务共享中心模式关键问题点，当下财务共享模式推进难点主要集中在以下五个方面：

1、人员转型方面，人员结构上断层相对严重，中坚力量较弱，知识储备不足，尤其缺乏复合型人才。同时，财务人员新准则的研究、会计政策与业务的适配度待加强，对公司战略理解不足，对信息化的应用能力不够，对业务的理解不深，市场预判、结果评价和业务涉财风险的管控能力尚待提升。

2、数据与系统方面，目前业财数据口径不一致现象还是比较突出的，双方数据管理颗粒度与维度差异大，且业财系统未全面打通，业务数据的获取主要依赖业务人员的配合。同时，财务分析与风险管控要求未能从业务系统前端就进行嵌入。

3、内部认知方面，财务人员对变革缺乏心里预期，惯性与惰性导致大部分财务人员缺乏主动求变的意识，同时害怕既得利益受到威胁。

4、外部协同方面，未来如财务共享工作优化不到位，响应不及时，将严重影响业务侧的感知；业财融合方面，财务深度参与增加了沟通成本，影响业务前端的快速反应。同时，基于风险管控的要求，在市场竞争激烈的情况下会是一种负面干涉。

5、省间差异方面，共享财务推进过程中，如何妥善处理省间外部监管和内部管理要求、核算处理方式的差异是个难点。同时，各省管理水平、系统支撑、人员能力等差异较大，转型方案的适用性与指导性是否适用也有待进一步观测。

作者简介：李卿闻（1989.1-），女，汉族，江苏镇江人，研究生学历，中国移动通信集团江苏有限公司财务管理人，研究方向：财务管理。