

2014年第3期
总第679期

财会月刊(上)

改革探索

财务共享服务下财务人员的转型出路

【作者】

袁绪民 陈琦 张黎群(副教授)

【作者单位】

(北京国家会计学院 北京 101312)

【摘要】

【摘要】在市场竞争日益激烈的形势下,很多大企业建立了财务共享服务中心,进行财务组织变革。本文在对财务人员现状分析的基础上,总结出财务人员转型的一个纵向路径(财务与风险管理),两个横向路径(FSSC人员和业务财务人员),以此对企业原有财务人员的转型困惑提出建议,促进企业财务共享服务的推进。

【关键词】财务共享服务 组织变革 财务人员 转型路径

财务共享服务中心(FSSC)于20世纪80年代起源于美国,是指将原来分散在不同业务单位财务部门的人员、活动、资源整合到一起,对流程进行再造,建立一个新的、半自治业务部门,为企业集团内部的不同业务单位提供专业化、标准化、流程化的打包财务服务。由于财务核算业务和基础财务分析工作被财务共享服务中心所替代,将有大批的财务人员从财务核算工作中脱离出来,原财务部门人员编制得以释放,那么释放的财务人员该如何安置?是分流还是转型?笔者认为,企业需要的并不是简单的分流,而是财务人员的转型。分流只是一种机械的应需,这不仅对企业是一种人力资源的巨大浪费,对于原有财务人员也是不负责任的,容易造成原有财务人员的压力和恐慌,进而阻碍财务共享服务中心的建立。因此,进一步研究财务共享服务中心建立过程中财务人员职能的转型问题具有十分重要的意义。

一、财务共享服务中心的建立推动财务组织变革

根据埃森哲的全球共享服务业务调查表明,财务共享服务中心所处理的财务业务类型一般包括应收/应付账款、费用报销、明细账管理、总账及报表、资金管理、财务报告和分析,综合来说就是财务核算和基础财务分析。财务共享服务中心集中处理各业务单位的财务核算,将财务核算集中化推到了新的高度。

由于各业务单位的财务核算集中在财务共享服务中心,该中心需要的财务核算人员仅为原各业务单位财务核算人员总数的三分之一左右,使得原财务部门的其他财务人员可以集中精力为公司提供高级战略决策支持及财务分析、风险管理等关键性工作。这些工作属于管理会计而非财务会计,对公司来说更有价值且极富创造性,是财务、风险管理等部门的管理会计人员真正发挥作用的地方。这种财务变革体现在组织变革上即为原有的各业务单位的财务部门被重新整合与分离,转变为财务共享服务中心、业务财务部门和财务与风险管理部门等。

二、财务组织变革推动财务人员职能转型

财务组织上的变革必然带来财务人员的职能转型问题。在建立财务共享服务中心之前,财务部门中至少60%以上的财务人员在从事财务核算以及相关的工作,仅有不到40%在从事财务管理工作,大部分财务人员只需要懂财务会计知识和基础的财务分析技能。而现在企业建立了财务共享服务中心,财务部门的功能发生了很大的变化,很多原有财务人员需向其他领域进行转型。

借鉴国内大型企业的海尔集团、中兴通讯等建立财务共享服务中心及对财务人员职能转型的实践,笔者认为传统财务人员的转型可以分为三个方向(见下图):

财会月刊

AIKUI YUEKAN 邮发代号:38-2

本刊学术顾问所在单位

- | | | |
|--------|------|-----------|
| 财政部 | 北京大学 | 中国注册会计师协会 |
| 中国会计学会 | 清华大学 | 中国总会计师协会 |
| 中国人民大学 | 复旦大学 | 中国内部审计协会 |
| 华中科技大学 | 南京大学 | 北京国家会计学院 |
| 西安交通大学 | 武汉大学 | 中南财经政法大学 |
| 华南理工大学 | 厦门大学 | 上海财经大学 |
| 北京交通大学 | 中山大学 | 西南财经大学 |
| 对外经贸大学 | 南开大学 | 东北财经大学 |
| 首都经贸大学 | 四川大学 | 中央财经大学 |
| 北京工商大学 | 湖南大学 | 天津财经大学 |
| 武汉理工大学 | 暨南大学 | 江西财经大学 |
| 上海理工大学 | 西北大学 | 南京财经大学 |
| 中国海洋大学 | 兰州大学 | 广东财经大学 |



查看版面大图

版面导航

- 学术交流
- 改革探索
- 工作研究
- 审计园地
- 案例分析
- 说法谈规
- 会计电算化
- 参考借鉴
- 一事一议
- 商榷意见
- 疑难解答
- 会计考试

改革探索

- 云计算收入确认问题研究
- 基于EVA红利的高管激励模型设计
- 我国企业整合报告制度建设展望
- 基于能源流量的能源成本会计
- 财务共享服务下财务人员的转型出路

1. 纵向流：财务与风险管理中心人员。路径A表示财务人员向财务与风险管理中心人员转型的纵向流。财务与风险管理中心职能的内在体现是将财务信息与非财务信息融合，辅助公司的品牌和市场战略，参与研究产业价值链对企业价值的影响，评估阻碍企业实现战略目标的风险并进行科学管理，提供战略成本信息，支撑企业建立合理的商业模式；外在体现是跟踪国家经济形势和市场环境变化，综合考虑经营计划的影响因素，确定未来投资方向和资源配置方案，向董事会和管理层提供决策信息。

纵向流的财务人员转型为注重价值创造的管理者，作为高层财务与风险管理，他们需要围绕公司价值来评价战略并做出战略选择，站在企业全局的角度，规划企业的财务资源，为实现企业的战略目标提出建设性意见。因此这部分转型的财务人员，必须具有战略思想与发展的眼光，在知识结构上，财务与风险管理中心人员除了要具备财务报告、财务分析、风险管理、成本管理等专业技能，还应有价值管理、战略管理、公司治理、营销管理、谈判技能、资产管理等相关技能。总结来看，纵向转型对转型人员素质能力和知识结构要求都较高，是传统财务人员中潜在优秀财务人员脱颖而出的良好机遇。

2. 横向流路径B：财务共享服务中心人员。路径B和C分别代表原有财务人员向财务共享服务中心和业务财务转型的两个横向流，这两个方向将是大部分传统财务人员转型的主要方向。对于路径B向财务共享服务中心转型的财务人员，可以分为三个层次，即运营业务人员、关键技术人员以及运营管理者。

运营业务人员是FSSC的直接生产者，他们主要从事已经设计好的标准业务。对于向运营业务转型的财务人员来说，其技能要求不太高，有一定的财务基础、英语基础和计算机基础即可，转型障碍一般只需经过一定的培训即可消除。但是由于该中心人员受收入和发展空间所限制，具有较高的流动性。根据北京国家会计学院对于大中型企业财务负责人的调查显示，企业财务部门人员普遍存在对于转入FSSC运营的未来恐惧。董浩（2008）等学者在中兴通讯财务共享实施分析研究中认为，对于FSSC运营人员，财务共享服务中心需要合理设定岗位等级，建设差异化的员工晋升通道，可以加大传统财务人员向FSSC转型的意愿和力度。

技术人员是FSSC的核心人员，技术人员应该是信息化和标准化、绩效管理、内部控制的专家，在FSSC具有难以替代的作用，传统财务人员直接向该方向转型较难，但是首先从运营业务人员做起，逐步学习进行二次转型。

运营管理人员需要对其管理的业务具有深入的了解，同时需要具备项目团队管理的技能等综合管理知识。目前来看，企业内部该岗位的人才比较匮乏，企业在财务共享服务中心建设的初期这个岗位常常倾向于外聘。

笔者认为，随着共享服务中心的发展和成熟，有FSSC经验的员工更容易进行职业选择，Oracle等大型跨国集团在建立FSSC后其FSSC员工都炙手可热。企业传统财务人员可以通过知识更新、培训进修等方式融入FSSC之中，实现职业生涯的顺利转型。

3. 横向流路径C：业务财务人员。长期以来，财务人员工作脱离业务一直被企业的业务部门、管理部门所诟病，而业务财务人员的产生正是对这一问题的有力改变。业务财务人员深入各个业务之中，可以利用财务知识推动业务决策的科学化，同时把业务数据转化成财务信息，将业务线发现的问题反馈到财务与风险管理中心，从而使决策机构得到业务单位的重要信息。具体分析如下：

在产品研发环节中，财务人员应在企业产品的研发、生产、投入市场等各个阶段，有效利用财务分析工具和监控手段来推动研发活动。在新产品规划时，财务人员可以通过对商业模式、新产品的价值链及投资效益的分析，制订新产品投资效益分析模板，并提供相关财务专业参数，为新产品的决策和选择提供决策支持。

产品投入市场的初期阶段，财务人员应建立产品效益监控机制，定期对产品的生命周期效益、盈利能力等进行分析和报告，支撑业务部门进行产品市场预测，及时调整后期预算（俞雅红，2012）。

在产品销售环节中，财务人员协助营销部门进行产品效益预测，分析产品对企业收入、成本以及营销费用的影响。在营销策划阶段，财务人员进行营销计划盈利性分析，为销售部门的产品组合战略、价格战略提供决策支持。在营销计划执行阶段，财

务人员可以对营销计划进行后评估，并出具后评估报告，协助销售部门进行商业模式分析。此外销售业务财务人员还可以进行客户盈利性分析、营销渠道成本效益分析和持续流程改善等。

在投资环节，财务人员可以协助投资部门做好尽职调查、项目分析、并购决策支持等，以控制投资风险。投资决策前，要对项目作出详细测算，对经济效益进行评估。在并购决策中，财务人员可以通过资本预算，认真做好预测，编制有效的可行性分析报告。

需要注意的是，转型为业务财务的人员必须对业务具有敏感性，除需要掌握传统财务知识以外，还需要掌握和具备营销管理、贸易、融资、风险管理、金融等其他领域的知识和良好的沟通能力。在业务财务中财务人员突破了传统的财务领域，做的大都是非财务工作，在企业各个关键环节中发挥了重要的作用。海尔集团在财务共享服务实施中，通过财务职能的重新定位和角色转变将传统财务人员转换为业务财务人员，原有财务人员在各业务中通过建流程、立标准来驱动业务并利用税务、预算等专业知识为海尔业务活动创造了巨大价值，使“业务财务成为驱动业务发展和构筑行业领导地位的战略伙伴”（邵新智，2012）。

主要参考文献

张瑞君等.财务共享服务模式研究与实践.管理案例研究与评论, 2008; 6

 [立即下载](#)

[下一篇](#)

[返回本期](#)

[返回标题](#)