

财务共享服务中心运营模式创新

邹娟

中国电建集团华东勘测设计研究院有限公司 浙江 杭州 310000

摘要：由于企业业务的扩大和经营范围的扩大，中国传统的企业财务管理制度也面临着许多困难。为了应对这些困难，企业财务信息共享服务中心（FSSC）便应运而生，FSSC作为一个全新的财务管理方法，将采用集中财务管理功能、精细化操作的智能管理，力求提升公司财务管理效能与品质，从而减少公司经营成本。本文主要围绕着FSSC的概述、运作方法以及创新战略展开了探讨，并希望为公司进一步提高财务管理水准、促进经济转型发展提供借鉴。

关键词：财务共享；服务中心；运营模式创新

引言：伴随着经济全球化的进一步发展，越来越多的跨国公司在我国建立了属于自己的财务共享服务中心（FSSC）。本文全面探讨了FSSC的概述、运营模式及其创新策略，并深入分析了FSSC的四种主要运营模式：基础性共享服务模式，侧重于基本财务流程的集中化处理；共享服务市场化模式，通过向内外部客户提供服务实现市场化运作；共享服务高级市场模式，进一步拓展服务范围与深度；共享服务独立经营模式，标志着FSSC实现了完全的市场化独立运营。

1 财务共享服务中心概述

财务数据共享服务中心（Financial Shared Service Center，简称FSSC）是一个全新的财务管理体系，其宗旨就是把公司内部原来分散于不同业务部门之间的财务管理功能汇集在一个统一的网络平台上，并以此达到公司财务管理的规范化、流程化和智能化。这种方法的诞生，为了适应公司范围扩展和业务范围扩展引起的财务管理问题，通过集中处理的规范方式，提高财务处理的效率和质量，同时降低成本^[1]。财务共享服务中心的主要目标包括提高财务管理效率，降低运营成本，优化企业资源配置，以及更好地支持企业的战略发展；通过集中化的财务处理，企业能够更全面地掌握各业务单元的财务状况，实现资源的更优化配置。而标准化流程管理则确保了财务处理的规范性和一致性，进而提升了财务信息的质量和准确性；此外，财务共享服务中心还承担着财务数据分析和决策支持的重要职责，帮助企业基于准确、及时的财务数据做出更为科学的决策。

2 财务共享服务中心的运营模式

2.1 基础性共享服务模式

基础性共享服务模式是FSSC的起点和基石，它确立了FSSC作为企业财务管理新模式的基础框架和核心

原则；在这一模式下，FSSC的核心任务是实现规模经济和服务收费的标准化，通过整合企业日常的行政管理工作，减少重复劳动，提高工作效率。为了实现这一目标，FSSC会制定并执行一系列标准化的流程和操作规范，这些规范和流程旨在确保财务处理的准确性和一致性，降低因操作差异导致的错误和成本。通过集中化的处理，FSSC能够实现规模经济效应，即随着处理量的增加，单位成本逐渐降低，从而进一步降低企业的财务管理成本，基础性共享服务模式还强调规范和标准操作程序的重要性。这意味着FSSC不仅要在流程上实现标准化，还要在人员培训、质量管理等方面建立统一的标准，以确保服务的稳定性和可靠性；这种模式的实施需要企业高层领导的支持和推动，以及各部门之间的紧密合作和协调。

2.2 共享服务市场化模式

共享服务市场化模式是对基础性模式的进一步发展和升级，它引入了市场机制，使FSSC的服务更加灵活和多样化。在这一模式下，FSSC赋予其客户（即企业内部各部门）对所需服务的选择权，特别是针对专业的咨询服务，这种选择权的核心在于“自愿”，即客户可以根据自己的实际需求和偏好选择所需的服务，而不是被强制接受某种固定的服务套餐。市场化模式的核心优势在于它能够提高服务的针对性和有效性；由于客户可以根据自己的实际需求选择服务，FSSC就能够更加准确地了解客户的需求和偏好，从而提供更加个性化的服务。这种模式的实施需要FSSC建立完善的服务目录和定价机制，以便客户能够清晰地了解不同服务的内容和价格，并做出合理的选择^[2]。并且，市场化模式也促进了FSSC内部服务的竞争和优化；由于客户可以选择不同的服务提供者，FSSC内部的服务提供者之间就会形成竞争关

系,这种竞争会推动他们不断改进服务质量、提高服务效率、创新服务内容,以满足客户的多样化需求。

2.3 共享服务高级市场模式

当共享服务发展到高级市场模式时,服务和控制实现了分离,FSSC真正开始向市场模式转变;在这一模式下,服务部门专注于提供高质量的服务,以满足客户的要求。与此同时,内部服务提供者与外部服务提供者之间形成了竞争状态,这种竞争推动了企业服务的不断优化和提升。高级市场模式强调服务的质量和效率,以及服务的创新和灵活性;为了实现这一目标,FSSC需要建立更加完善的服务质量管理体系和创新体系,在服务质量管理方面,FSSC需要制定严格的服务标准和服务流程,建立有效的服务质量监控和评价机制,确保服务质量的稳定性和可靠性。在创新能力方面,FSSC需要鼓励员工积极参与服务创新活动,建立创新激励机制和创新平台,推动服务内容的不断创新和服务方式的灵活多样,在高级市场模式下,FSSC还需要更加注重与外部服务提供者的合作与竞争;通过与外部服务提供者的合作,FSSC可以引入更多的服务资源和创新元素,丰富服务内容和方式。

2.4 共享服务独立经营模式

共享的独立运营方式是FSSC的最高形式,也是它最后的服务方式;通过这一过程,FSSC逐渐成为了独立的运营机构,凭借自身在专业技术知识与能力等方面的优势,公司开始了与国内外著名咨询机构、第三方咨询组织等进行全面商业化的竞争。独立经营模式要求FSSC具备高度的市场化运作能力、专业的服务团队和先进的信息技术平台,市场化运作能力是FSSC在独立经营模式下生存和发展的基础,它要求FSSC能够准确把握市场需求、灵活调整服务策略、有效拓展市场份额。专业的服务团队是FSSC提供高质量服务的重要保障,它要求FSSC拥有一支具备丰富财务知识、熟练业务技能、良好职业素养的服务团队;先进的信息技术平台是FSSC提高服务效率、降低运营成本、创新服务方式的重要手段,它要求FSSC能够不断引入和应用最新的信息技术成果,提升服务的智能化和自动化水平。在独立经营模式下,FSSC的经营目标也清晰地转变为创造收入及产生利润。

3 财务共享服务中心运营模式的创新

3.1 数字化与智能化

在数字经济时代,FSSC(财务共享服务中心)的数字化转型已成为不可逆转的趋势;为了适应这一变化,FSSC积极应用云计算、大数据、人工智能等前沿的先进技术,力求达到更快捷、更智能的财务管理;这项前沿

技术的推出,不但大大提高了财务管理的精度和质量,为公司带来了大量的数据分析和政策支撑,有助于公司在激烈的市场竞争中保持领先地位。其中,财务RPA(Robotic Process Automation)机器人的广泛使用,成为了FSSC数字化改造的重大标志;RPA机器人也可以取代传统人工完成一些繁杂、重复性极高且复杂的各种任务,如数据录入、账单管理、财务报表制作等。这一改革不仅降低了公司的人力投入,还显著提升了工作效率和准确性,RPA机器人的广泛应用,使得FSSC能够从繁琐的日常事务中解脱出来,更加专注于提供高质量、高附加值的服务。除了RPA机器人,大数据分析也是FSSC数字化转型不可或缺的重要工具;通过对海量财务数据的深入分析和挖掘,FSSC能够为企业提供更加精准、全面的财务报告和预测,帮助企业管理层更加清晰地了解财务状况,从而做出更加明智、数据驱动的决策。

3.2 业务流程优化

业务流程优化是FSSC实现高效、规范财务管理的重要手段,在FSSC的运营中,通过对财务流程进行深入分析和优化,可以消除不必要的环节和浪费,显著提高流程的执行效率和准确性。为了实现业务流程的优化,FSSC需要积极引入先进的流程管理工具和方法,如六西格玛、精益管理等;这些工具和方法为FSSC提供了科学的流程分析和改进框架,帮助其系统地识别并解决流程中存在的问题。例如,通过运用六西格玛的方法论,FSSC可以对关键流程进行量化分析,精确找出影响流程效率和质量的关键因素,进而采取有针对性的改进措施,确保流程的高效运行^[3]。并且,FSSC还需要建立标准化的流程和制度,确保各项财务活动都能按照规范化、流程化和智能化的方式进行操作,标准化的流程和制度不仅有助于提高财务处理的准确性和效率,还能有效降低因操作差异导致的错误和成本。

3.3 人才培养与团队建设

在FSSC(财务共享服务中心)的运营中,人才培养与团队建设是至关重要的一环;为了推动FSSC的持续发展和创新,企业必须注重人才培养,打造一支具备专业素养和团队协作能力的高效团队。(1)在人才培养方面,企业应采取多元化的策略,以满足不同团队成员的发展需求,这包括提供内部培训资源,如定期举办财务管理和信息技术的培训课程,确保团队成员能够及时掌握最新的知识和技能;此外,企业还应为团队成员提供丰富的职业发展机会,如晋升机会、跨部门合作项目等,以激发其工作积极性和创造力。(2)在团队建设方面,FSSC需要注重团队协作和沟通能力的培养;通过

建立有效的沟通机制和协作平台，如团队会议、项目协作软件等，可以促进团队成员之间的信息共享和紧密合作，这种互助互学的氛围有助于提升团队整体实力，增强团队凝聚力。

3.4 持续改进与优化

FSSC（财务共享服务中心）的运营并非一成不变，是一种必须不断完善和优化的流程：（1）公司可以设立定期的业绩评价制度，对FSSC的工作绩效和服务质量作出全方位评价。这一机制的实现，要求公司能及时发现和克服FSSC面临的挑战与缺陷；因此，应对财务处理能力、精确度、顾客满意等重要方面进行定量评价，并针对评价结果提出具体的改善举措，以实现FSSC的持续改善与有效操作。（2）企业还应进行定期的流程审查和技术升级。通过流程审查，企业可以深入剖析并优化不合理的流程环节和操作步骤，进一步提高工作效率，减少不必要的浪费；而技术升级则可以帮助FSSC引入最新的信息技术和工具，从而提升财务处理的智能化和自动化水平，为企业创造更大的价值。（3）为了激发团队成员的创新精神和参与热情，企业应建立创新激励机制和创意平台。这些机制和平台的建立，将鼓励团队成员积极提出改进意见和建议。

3.5 扁平化管理

财务共享服务中心实施扁平化管理，这是一种前沿且高效的组织管理方式；通过减少中间管理层级，使得组织的决策层与执行层之间的距离拉近，信息的传递更为直接和迅速。这样的结构不仅加快了决策传导速度，更使得整个组织更为敏捷和灵活，能够更好地应对外部环境的变化。在扁平化的组织结构中，财务共享服务中心的员工被赋予了更多的自主权和责任，他们不再只是

简单地执行任务，而是参与到决策过程中，这极大地激发了员工的创造力和自主性^[4]。员工们能够主动思考，积极寻找提高工作效率和质量的方法，为组织贡献更多的价值；此外，扁平化管理也促进了团队之间的沟通与协作，在传统的多层级组织结构中，信息的传递往往受到阻碍，导致团队之间沟通不畅，协作效率低下。而在扁平化结构中，团队之间的信息流通更加顺畅，协作更为紧密，从而提高了整个团队的工作效率，财务共享服务中心采用扁平化管理，还有助于培养员工的责任感和归属感，员工们意识到自己的工作和决策对于整个组织的重要性，因此更加投入和专注于工作。

结语：综上所述，财务共享服务中心（FSSC）作为现代企业财务管理的重要组成部分，其运营模式和创新策略对于提升企业财务管理水平、推动企业发展具有重要意义。通过本文的探讨，我们深入了解了FSSC的四种运营模式及其特点，也明确了数字化与智能化、业务流程优化、人才培养与团队建设以及持续改进与优化等创新策略在FSSC运营中的重要性。未来，随着市场环境的不断变化和企业需求的不断提升，FSSC需要不断创新和完善，以适应新的挑战 and 机遇。

参考文献

- [1]曾潇.现代企业财务共享服务中心服务模式构建研究[J].中外企业家,2020(15):12.
- [2]周洁.基于业财融合的会计信息系统优化探析[J].财会通讯,2019,(04):116-120.
- [3]张乃一.财务共享服务中心服务质量分析.财务金融(经营版),2019(12):208-209.
- [4]陈衬兰.基于财务共享的业财融合模式构建与实施探析[J].中国市场,2019(12):190-191.