

财务共享环境下会计监督职能重构

任晓利

摘要: 实行财务共享可以有效降低财务工作成本,优化内部资源配置。但从操作上看,也给企业传统的会计监督职能带来一定冲击。通过案例分析,提出企业可以通过重新优化流程、构建内部控制责任制来强化会计监督职能,从而避免会计监督不力带来的相关风险。

关键词: 金融共享; 会计监督; 企业财务管理

金融共享服务产生于20世纪80年代,作为一种创新的管理模式,它以客户需求为导向,按照市场价格和服务水平协议,为内部业务单位和外部企业提供专业化的共享服务;通过实施财务共享,实现了财务共享能够有效降低企业财务工作成本,提高内部员工效率,提高外部客户满意度,优化企业内部资源,对企业的发展战略起到支撑作用。目前,超过50%的世界500强企业不同程度地实现了财务共享或财务集中管理。与传统的“属地化管理”的财务管理模式不同,实行财务共享后,财务人员远离业务的前端,对业务具体情况的掌握程度也有所下降。与实行财务共享服务相比,经济业务事项的真实性和可靠性更难认定,会计监督职能也有所弱化。

一、a公司基本情况

a公司成立于2005年,下设23家子公司,主要从事液晶电视、数字机顶盒、视盘播放器等家用视听产品的研发、设计、生产和销售,公司主要经营模式为ODM,即为厂商设计、制造产品,其他品牌的经销商和零售商,并以其品牌销售待售的。财务分担前,a公司主要采用“属地化管理”的财务管理模式,所属于

公司的费用报销业务直接负责子公司的费用核算。会计过程中的会计监督和控制，由业务发生地的有关财务人员直接负责。会计监督不力的，直接责任人是负责会计核算的财务人员，权责明确。2015年8月，a公司在全集团正式实施财务共享服务，包括全资子公司和持股51%以上的非全资子公司。

二、财务共享对公司原有会计监督制度的冲击与挑战

财务共享服务中心成立后，a公司逐步取消了子公司的大部分财务岗位，子公司、母公司财务部大量财务人员调到集团内部财务共享服务中心集中办公，实现集团内业务的规模化、批量化处理。实行财务共享后，a公司的相关财务信息由业务前端直接生成，最大限度地避免了财务人员的个人行为。a公司在财务分担的基础上，优化了费用报销的业务流程。虽然在一定程度上调整和扩大了会计监督的范围和内容，但a公司现有的会计监督制度仍受到较大影响，主要体现在以下三个方面：

首先，会计监督主要依靠财务中心人员的自觉性。a公司实行财务共享服务，取消子公司相应财务岗位的设置，使中心财务人员承担了大部分的会计监督职能。一旦中央财务人员不能按照相应的规章制度对子公司的相关业务进行有效监督，公司内部会计监督的有效性将大打折扣。据现场调查，某公司通过了内部财务审核，由于纸质票据不合格，大量报销单被退回；事后的抽查工作中，财务人员发现报销单或所附票据所列费用不符。这说明共享中心的财务人员在会计监督过程中对相应的经济活动有一定的“走过场”行为，这大大降低了公司会计监督的有效性，容易滋生一定的审计风险。

二是子公司会计监督缺失。

财务共享服务实施后，子公司内部人员的会计监督主要体现在有关部门领导对有关经济事项的签批。根据费用报销的规定，由有关部门领导对报销单中填写的具体经济事项的真实性和合规性进行核实，如取消子公司财务审计岗位，部门领导还应确认相关报销金额是否相符。但据现场调查，不符合规定的报销项目和金额转入共享中心的情况较多，也就是说有关部门领导没有按照制度要求进行审核。作为会计监督体系的重要组成部分，部门领导的缺位将直接导致子公司会计监督的缺位。

三是票据交付速度慢，存在丢失风险。对于高度依赖ERP系统和相关IT技术服务的财务共享服务，相关会计凭证和图像的传递尤为重要。A公司现有票据图像文件的转让尚处于比较初级的阶段。财务人员对业务人员发送的扫描文件进行审核后，需要对扫描后的文件进行人工归档和整理，既费时又费力。业务人员在扫描票据时很容易出现票据明细丢失或丢失的情况，财务人员在后续的归档过程中会因操作不当而丢失票据。至于纸质票据的交付，a公司的平均纸质票据交付时间明显慢于中央财务人员。在这种情况下，财务共享服务中心的财务人员只能对相关原始凭证的扫描件进行核对，再对纸质票据进行审核，增加了财务人员的工作量，对事发中和事后的会计监督审计工作有一定影响。由此可见，金融共享服务在一定程度上弱化了费用报销业务过程中的会计监督。面对财务共享的冲击，a公司应及时分析财务共享对内部会计监督影响的原因，并采取相应的改革措施，调整和完善现有的会计监督，以适应新的管理模式。

三、变革措施

1、优化现有流程，强化会计监督职能。

(1) 设立票据稽核一线岗位加强会计监督

a公司需要在现有岗位划分的基础上进行财务管理创新，在总部区外的子公司设立票据审核岗，并指定具有相关财务背景的人员负责相关原始纸质票据的初审和图像扫描。与中心财务人员相比，子公司财务人员由于靠近业务前端，对业务的具体情况和当地价格有更清晰的了解。在一线设立票据审核岗，有利于强化会计监督职能。此外，与业务人员及相关部门负责人相比，子公司财务人员对集团内部相关财务管理制度，尤其是员工报销制度，以及部门预算当月完成情况有了更好的了解。通过在子公司设立票据审核岗，加强对会计事项的监督作用，将纸质票据原件邮寄，并对票据内容和格式进行前期筛选，业务人员提交的不符合报销要求、发票有问题的报销单直接退回。同时，在子公司设立票据审核员，可以有效促进公司财务人员与报销人的沟通，减少业务人员因自身操作不当而多次退回报销单据的情况。

(2) 借助图像管理系统和合理的账单

转移机制降低了车票分离的风险。鉴于票据扫描文件需要手工归档，易丢失，

管理困难，a公司应考虑购买图像管理系统，对纸质票据进行电子归档和管理，在方便审计人员审核的同时，降低票据与证书分离带来的风险。具体操作上，报销人填写并提交报销单后，将报销单打印出来，贴上相关发票，然后交给公司的票据审核人，由审核人审核业务是否在集团报销政策范围内，报销金额是否与实际相符，发票是否真实合规。审核人员借助图像管理系统的发票OCR识别技术，自动捕获审核通过的单据，并将发票上的重要信息集成到电子票据中，并传送到票据图像数据库中，供相关人员阅读和审核。资金结算人员生成会计凭证后，经票据审核员确认无误后付款。纸质发票、单据扫描后，在封面粘贴识别条码，由子公司票据管理员整理归档，送母公司财务共享服务中心进行票据审核和后续抽查。总部区域原始凭证统一交母公司档案管理室保管。票据审核工作完成后，在年度审计前，将境外子公司原始凭证发回各子公司内部档案管理处进行归档管理。通过建立票据审核岗和购票图像管理系统，业务人员不再需要自行扫描、上传票据图像，提高了效率，降低了票据传递过程中丢失、丢失的风险，有利于加强票据管理，增强会计监督功能，减少流程过于简化所带来的相关风险。

2. 建立内部控制责任制，降低审计风险。

由于共享服务中心财务人员远离业务前端，经济业务事项的真实性和具体情况难以确认。因此，a公司应从信息来源入手，建立内部控制责任制，明确各部门的权责，加强控制，降低相关审计风险。

(1) 建立集团内部员工报销信用等级体系。由于共享中心财务人员远离业务前端，对具体的经济业务事项了解不深，在审计过程中容易出现一些差错和漏洞。为避免出现这种情况，a公司要求财务共享服务中心财务人员通过财务审核，待相关纸质原始单据经财务共享服务中心票据审核人员审核批准后，方可进行后续处理。虽然这在一定程度上降低了审计风险，但整个报销业务流程费时低效，容易造成业务人员月末集中报销的局面。在这种情况下，由于月末订单量巨大，需要月末结账及相关会计操作，财务共享中心的财务人员可能不会严格审核相关单据。

(2) 确定部门负责人首签责任制。根据本集团员工的报销绩效，相关的报销信用等级可以在一定程度上降低因经济业务事项不真实、不可靠而降低会计监

督有效性的风险。此外,为了更大程度地降低风险,a公司应建立集团内部部门负责人对业务信息的完整性和可靠性的问责机制。部门负责人首签责任制主要是指相关业务人员在提交文件和相关票据图像后,首先对文件及相关票据图像进行核对和签字,业务人员的部门负责人是签字的第一责任人。与票据审核员不同,部门负责人主要从业务层面审核业务人员提交的财务单据。审核内容包括:报销单的经济业务描述是否符合要求,具体内容是否真实,票据金额是否违反真实情况。对不真实、不准确的报销报告,部门负责人整改后直接退回申请,发起人责令系统。

金融共享服务作为一种新的管理模式,受到国内外大型企业集团管理者的青睐。对此,管理者应深刻认识到,实行金融共享服务,不仅会给集团企业的管理带来便利,也会给传统的会计监督职能带来一定的冲击和改革。本文认为,财务共享服务的实施在一定程度上对费用报销业务过程中的会计监督产生了很大的影响。面对这种情况,企业应通过流程再造和管理体制创新,确保会计监督职能的有效性。

参考文献:

- [1]潘建青,方伟英,俞慧卿.关于新形势下财政部门发挥财会监督职能作用的思考[J].财政监督,2020(12):60-65.
- [2]徐庆红,赵缔.财会监督在新型国家监督体系下如何发挥重要作用[J].财务与会计,2020(10):4-7.
- [3]李宽.加强医院财务制度健全会计监督体系思路构架实践[J].财富时代,2020(04):160.
- [4]郭慧,钟思琪.财务共享环境下会计监督职能重构:以费用报销业务为例[J].中国内部审计,2020(01):89-93.
- [5]曲鸿.浅议新形势下如何提高乡镇财政会计的核算监督职能[J].财经界(学术版),2019(30):176.
- [6]温秋鹏.基于ACS模式下的人民银行会计核算监督管理体系研究[J].西部金融,2019(05):61-63+70.