



Association  
of International  
Certified Professional  
Accountants®

*The unified voice of AICPA and CIMA*

# DMAI: 模块一

## 第四节： 财务职能的形态和结构

E1: CHAPTER 3-4

# 第三章

## 财务部门的结构和形态

# 第三章

## 财务部门的结构和形态

第一节：组织结构

第二节：当代财务转型

第三节：财务部门的形态

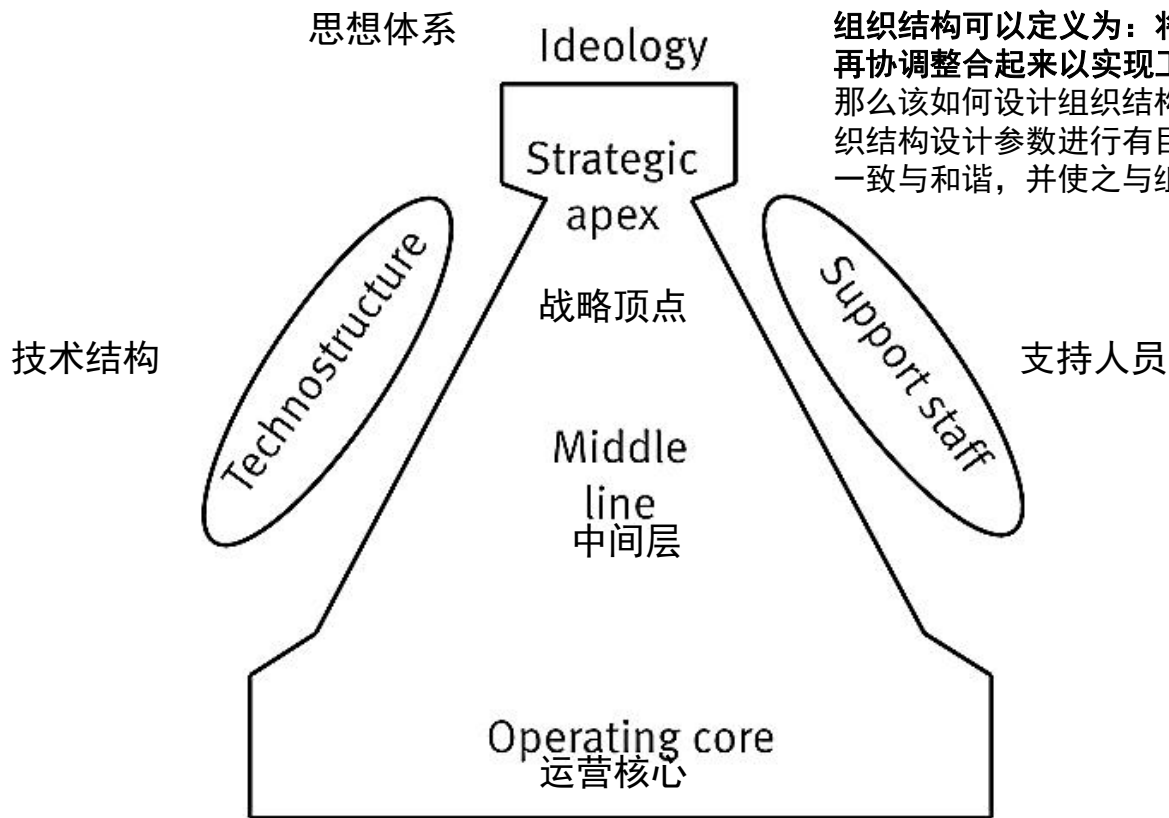
第四节：共享财务服务和财务业务外包

# 第一节：组织结构

# 组织的概念

组织结构是通过将人进行分组到不同部门，并分配责任和权力而形成的集合。（Kaplan E1 textbook）

# 明茨伯格的组织结构理论



组织结构可以定义为：将工作拆分成若干不同的任务，再协调整合起来以实现工作目标的各种方法的总和。那么该如何设计组织结构呢？大师认为应该对各种组织结构设计参数进行有目的的选择，以便实现内部的一致与和谐，并使之与组织所处的情景相符。

# 明茨伯格的组织结构理论

明茨伯格将组织分为六个组成部分：

## （1）战略顶点

- 是管理高层、战略决策层
- 主要负责制定组织战略

# 明茨伯格的组织结构理论

## （2）中间层

- 是管理中层
- 处在战略顶点和运营核心之间，并将两者衔接

## （3）运营核心

- 是组织的基层人员
- 主要包括提供生产和服务的基层组织单位



# 明茨伯格的组织结构理论

## （4）技术结构

- 负责设计流程和标准
- 包括对工程流程进行标准化的工业工程师；对员工技能进行标准化的培训等

## （5）支持人员

- 在 workflows 外对组织提供帮助
- 主要包括餐饮、卫生等后勤服务

# 明茨伯格的组织结构理论

## （6）思想体系

- 组织的价值和信仰
- 包括组织文化、价值、意识形态等

## 例题

技术结构是：

- A. 是决定企业的财务结构和技术细节的董事会
- B. 专注于产品和工艺开发的技术方面
- C. 负责采购材料并处理它们以便分发的部门
- D. 通过协调和标准化工作为技术结构提供支持

答案: D

# 组织的结构类型

在组织的不同发展阶段会有不同的组织类型,常见的组织结构演变的形式包括以下四种:

一、创业型结构 (entrepreneurial structure)

二、职能型结构 ( functional structure)

三、事业部型结构 (divisional structure)

四、矩阵结构 ( matrix structure)

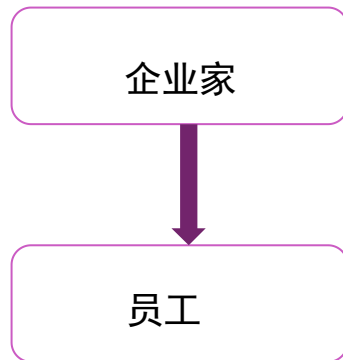
# 组织的类型

## 一、创业型结构

这种类型的结构是围绕所有者（企业家、经理）建立的，是小公司在其发展的早期阶段的典型结构。

企业家通常对产品或服务有专业知识。

所有关键决策都集中于战略领导都做出。



# 组织的类型

## 一、创业型结构

### (1) 优点

- 权利集中，决策迅速
- 方便管理，目标一致
- 机动灵活，对市场反应更灵敏
- 与员工联系紧密
- Key building block : strategic apes
- Key coordinating mechanism: direct supervision

# 组织的类型

## 一、创业型结构

### (2) 缺点

- 成功与否取决于创业者的能力
- 这两种类型的结构通常适用于刚起步的小公司，员工缺少职业发展道路
- 如果组织规模扩大，一个人将无法处理增加的决策量等

# 组织的类型

## 二、职能型结构

职能型结构的组织将承担类似任务的员工聚集在一起。

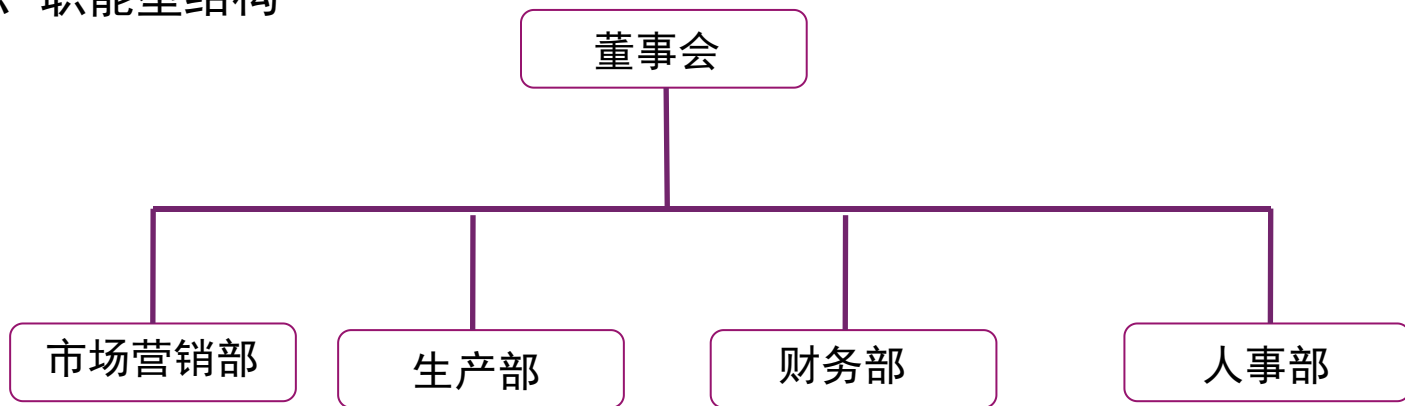
这种类型的结构在企业中很常见，通常是企业已经不适合创业型结构，现在以职能部门为基础来组织企业。

适合于产品和地点较少，环境相对稳定的小公司



# 组织的类型

## 二、职能型结构



# 组织的类型

## 二、职能型结构

### (1) 优点

- 各部门职责清晰，可充分发挥专家特长，可以降低成本（规模经济），实现输出、系统的标准化等。
- 拥有相似技能的人一起工作，不会感到孤立。
- 由于组织的规模较大，并按职能部门划分，员工有清晰的职业发展路径使得他们可以通过职能部门逐步晋升。
- Key building block : techno structure
- key coordinating mechanism: standardization of work

# 组织的类型

## 二、职能型结构

### (2) 缺点

- 职能部门之间以及组织间目标不统一，可能各自为政，产生冲突。
- 由于指挥链变长，决策将更慢。
- 适应性差，这种结构并不适合快速增长和多样化的组织。

# 组织的类型

## 三、事业部型结构

事业部型结构将组织被分成几个不同的事业部：每个事业部独立负责一个产品（例如分别负责汽车和摩托车的事业部），或负责一个地理区域（例如分别负责美国和欧洲的事业部），甚至是客户（例如负责公司客户和私人客户的事业部）。

每个事业部可能为满足其特定的细分市场中的运作需要，而设有所有职能部门。

各事业部可被视为**利润中心**，也可能依据组织的计划和控制而被视为**战略业务单位**（SBU）。

# 组织的类型

## 三、事业部型结构



# 组织的类型

## 三、事业部型结构

### 基于产品的分部型结构

- 根据产品对活动进行分组
- 每个产品都有单独的部门

### 基于地理位置的分部型结构

- 根据地理位置对活动进行分组
- 常见于经营范围广的组织中

# 组织的类型

## 三、事业部型结构

### (1) 优点

- 促进增长，有利于进一步适应多样化
- 每个事业部都是一个利润中心，能够明确区分各个事业部的责任。
- 有利于培养高级管理人才。
- 由于事业部拥有自主权，可提高决策的速度和质量。
- 高层管理人员可以自由地专注于组织的整体战略事务。
- Key building block : middle line
- Key coordinating mechanism : standardization of outputs

# 组织的类型

## 三、事业部型结构

### (2) 缺点

- 组织与各事业部的职能部门重复。
- 各事业部只考虑自身利益，忽视整体利益。
- 可能失去对各事业部的控制。
- 共同费用的分配可能是个问题。
- 专家可能会感到孤立。



# 组织的类型

## 四、矩阵结构

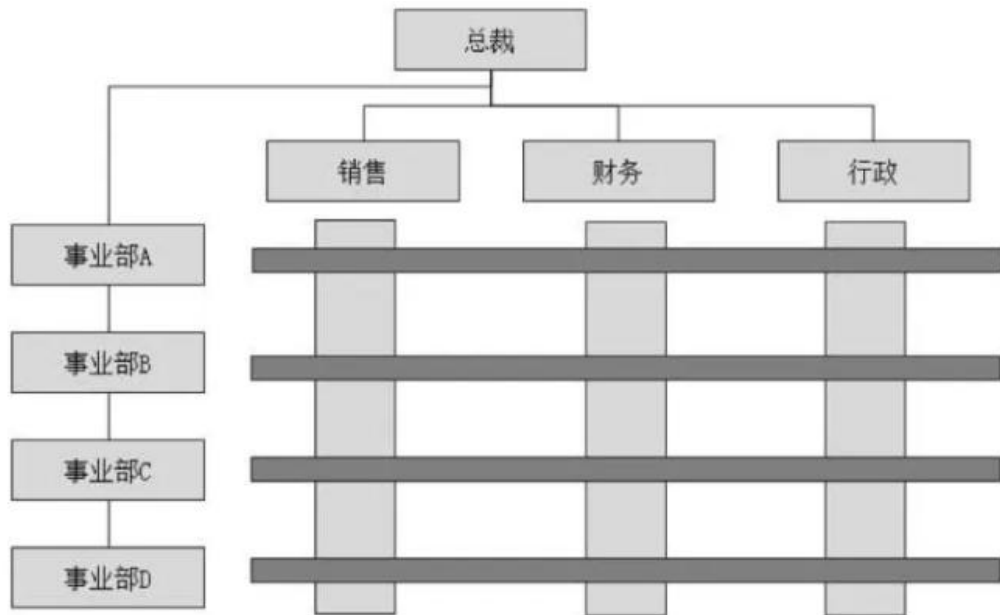
矩阵结构是职能型结构和事业部型结构的结合，广泛用于项目管理。

它通常需要各个部门的员工组成一个小组来完成一个特定的目标。

在这种组织中，成员需要向职能部门经理和项目负责人双重报告。

# 组织的类型

## 四、矩阵结构



# 组织的类型

## 四、矩阵结构

### (1) 优点

- 分别集合了职能型和事业部型结构的优势。
- 灵活性和适应性强。
- 鼓励团队合作，交流意见和专业知识。
- Key building: operating core / support staff
- key coordinating mechanism : mutual adjustment

# 组织的类型

## 四、矩阵结构

### (2) 缺点

- 双重职权关系及冲突
- 职能部门权威淡化
- 耗时的会议
- 更高的管理成本

## 例题

### 判断题

1. 矩阵结构可使组织内部的决策更为快速。
2. 在职能型结构下，每个部门可作为一个战略业务单位运作。

答案： 1.X 2.X

## 例题

H 公司生产三种不同的产品，每一种产品都非常复杂和专业化。它的销售额在过去几年里显著增长，每一种产品为H带来的总收入大致相等。

以下哪种组织结构最适合H？

- A. 创业型结构
- B. 职能型结构
- C. 事业部型结构
- D. 矩阵结构

答案：C

## 例题

以下哪项是职能型结构的优势？

- A. 员工有职业发展通道
- B. 决策迅速
- C. 灵活性和适应性强
- D. 利于快速增长和多样化

答案：A

# 集中化和去集中化

集中化：在集中化的结构中，组织的上层保留着决策的权力。

去集中化：在去集中化的结构中，决策权下放到较低级别的单位和人员。

(Kaplan E1 textbook)



# 集中化和去集中化

去集中化的优点（集中化的缺点）

- 利于高层管理人员专注于组织的整体战略事务
- 利于局部决策
- 更好的激励员工
- 灵活性强，得益于官僚作风减少及自主权的增加

# 集中化和去集中化

去集中化的缺点（集中化的优点）

- 高层管理可能失去对低层的控制
- 由于缺乏目标一致性而导致决策失灵
- 缺乏经验的管理者做出的错误决策
- 培训成本
- 组织内的角色重复
- 获取信息的额外成本

## 例题

以下哪项不是由权力下放而引起的组织额外成本？

- A. 角色重复导致的成本上升
- B. 额外的培训成本
- C. 由于缺乏局部知识而失去的销售额
- D. 从各种来源和地点收集信息的额外费用

答案：C

# 高耸型和扁平化组织

层次链：一条可以在指挥链上或下追踪的管理权限线，因此与组织内部管理级别的数量有关。（scalar chain）

管理宽度：是一名主管人员直接监督、管理的下属人数。（spans of control）

# 高耸型和扁平化组织

影响管理宽度的主要因素有：

- （1）工作任务的性质
- （2）主管人员与其下属双方的素质和能力
- （3）下属人员的空间分布

## 例题

### 判断题

- 1.与员工士气低落的企业相比，拥有高技能、积极主动员工的企业往往拥有更大的管理宽度。
- 2.层次莲与管理者有权管理的人数有关。

正确答案：1✓2.x

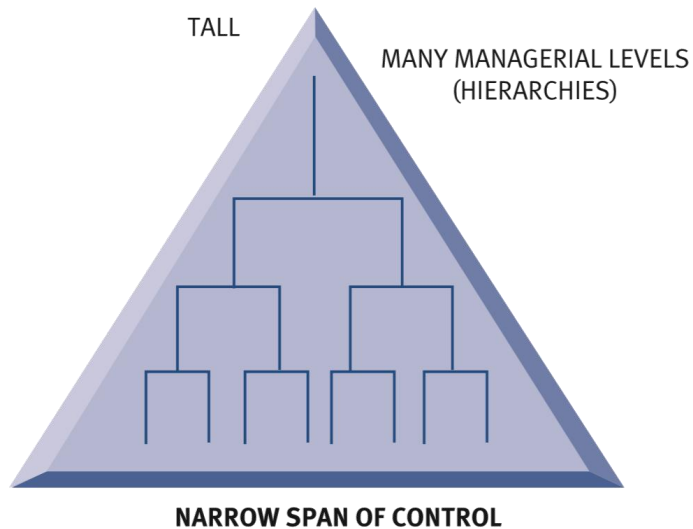
# 高耸型和扁平化组织

按照层次链的多少和管理宽度的大小，可将组织分为高耸的组织结构和扁平的组织结构。

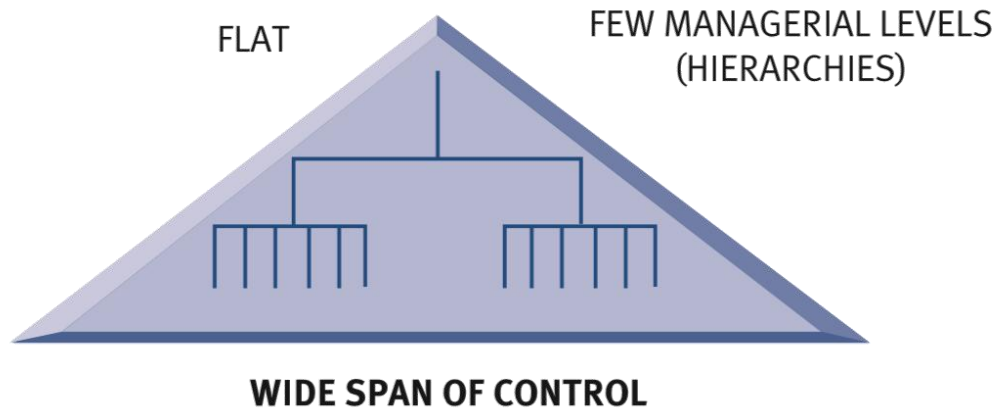
高耸型组织：一个高耸型组织有许多级别的管理层次（层次链长）和较为狭窄的管理宽度。（军队、政府部门）

扁平化组织：扁平化组织有较少的管理层次（层次链短）和较宽的管理宽度。（科研、高科技企业）

# 高耸型和扁平化组织



高耸型



扁平化



# 高耸型和扁平化组织

- 高耸结构的组织管理层次严格，更官僚，因为有更多的管理级别参与决策，所以往往需要更长的时间来做决定。（工行、军队）
- 扁平化的组织也存在问题：由于权力下放，高层往往不能严密监督下级的工作，员工在组织内获得晋升的机会较少。（硅谷科技企业）

## 讨论

如果一个组织的管理结构包含许多层的管理级别，那么它每个级别管理层上的管理宽度是狭窄或宽泛呢？

正确答案：狭窄

## 例题

JJC 公司正在进行重组。没有聘用新的员工加入但是设立了三个新的管理层，汇报线依此清晰设立。

下面哪三个结果与重组直接相关：

- A. 层次链增加
- B. 管理宽度扩大
- C. 职业发展的机会更大
- D. 减少官僚
- E. 组织架构高度增加

答案：ACE

# 当代组织转型

前面章节主要集中讨论了在传统上组织可能采用的组织结构和类型。

由于竞争压力、客户期望、政治和经济格局的不断变化，巨大的技术创新已经改变了许多传统的组织形式和边界。

许多组织适应技术的发展，开始采用新的形式，例如外包，虚拟组织的形式。

## 第二节：当代财务转型 (考试重点)

# 背景

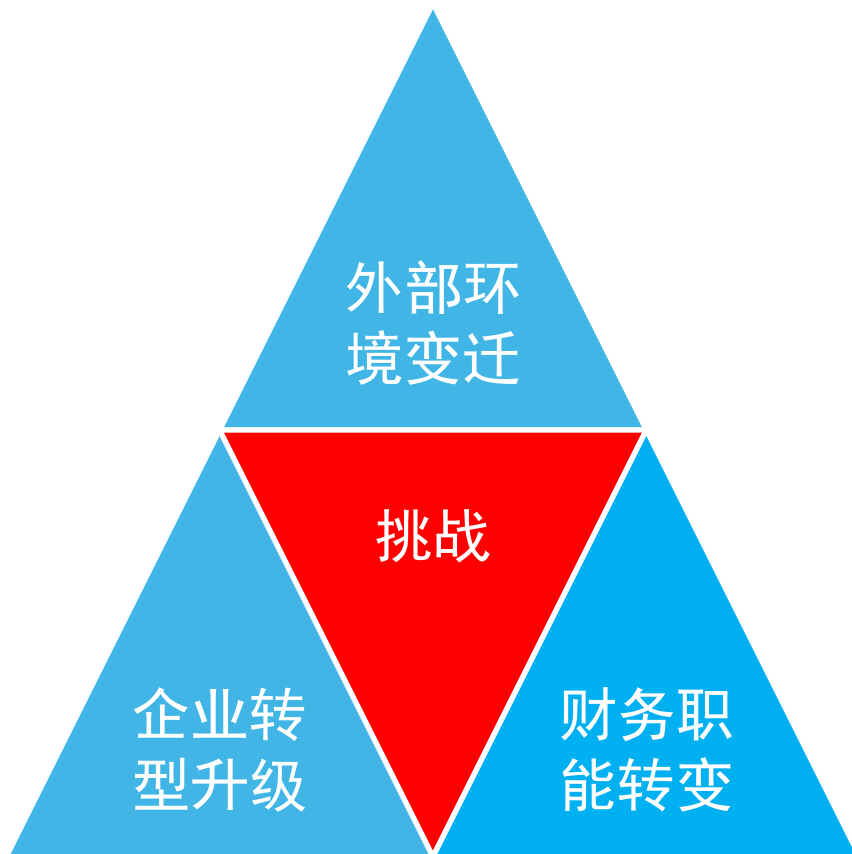
前面章节主要讨论了财务部门“信息到框架”下从事的财务活动。

由于技术的发展和冲击，上述基本活动仍然与组织相关，但每个活动的重要性已经发生了转变。

传统的财务部门主要关注组织效率和降低运营成本。

技术的发展使机器现在能够监控运营成本和组织效率。

# 财务转型



# 财务转型

财务专业人士不应将技术创新视为威胁，而应视为机遇。

技术促使了财务部门的转型，将其精力重新集中在收入和价值创造上，与组织内的其他人员合作，推动业务转型，并为股东创造价值。

为了达到上述目的，财务部门应重新分配其资源到“信息到影响”框架下的“建议”和“运用”活动中。



## 例题

### 判断题

- 1.科技让当代财务职能重新聚集于价值创造。
- 2.由于技术进步，财务部门的基本活动不再适用。
- 3.技术使得大量的整合和分析活动可以实现自动化。
- 4.技术使得大量的建议和运用活动可以实现自动化。

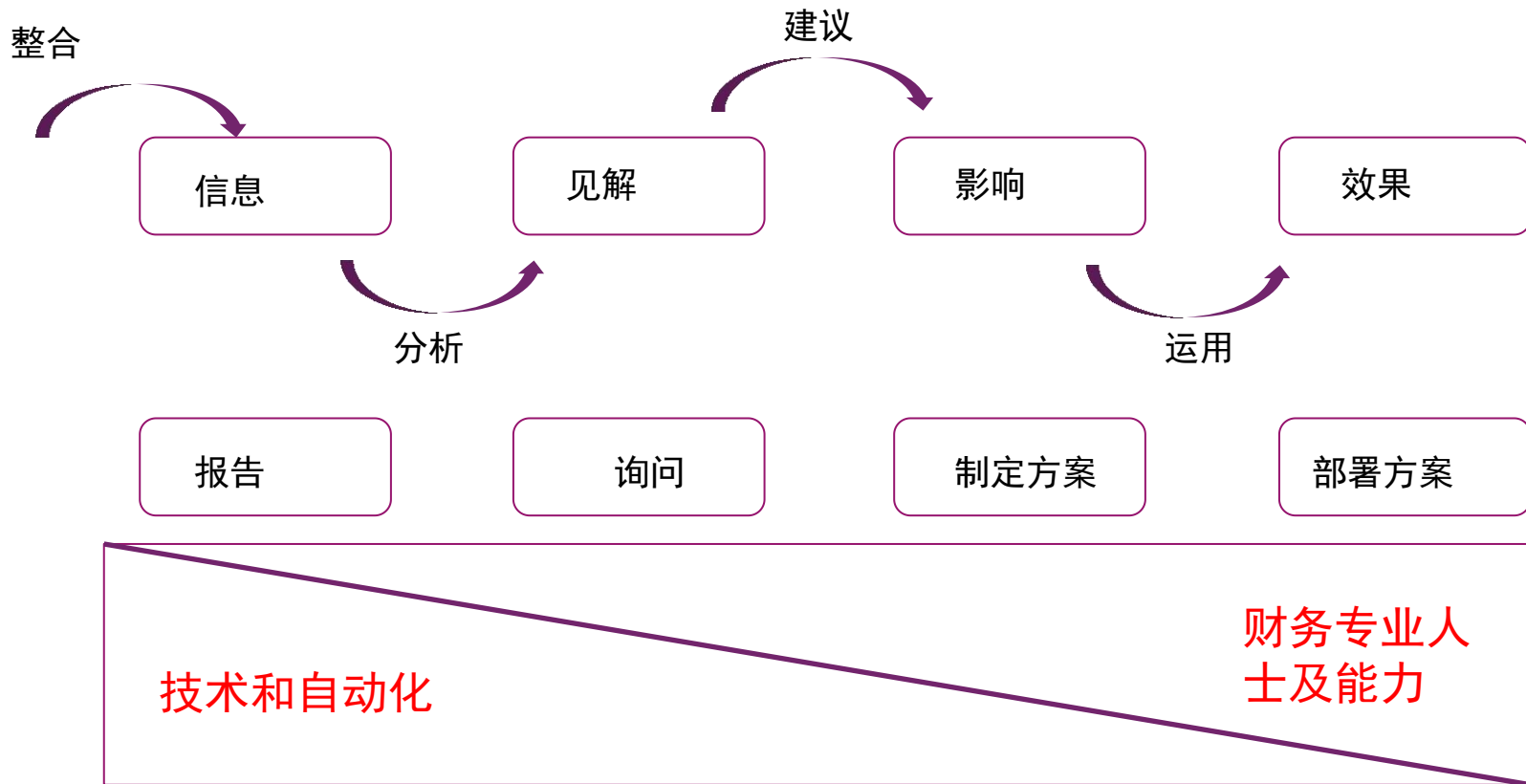
正确答案：1✓ 2x 3✓ 4x

# 财务部门应对转型

财务部门具有应对转型的能力，因为

- 它对组织有独特的视角，理解每个活动都有财务后果
- 它已经提供了一个绩效管理框架，例如管理会计
- 它为决策提供了专业的、基于证据的客观信息。

# 信息到效果框架扩展（扩展框架）



# 信息到效果框架

- 技术和自动化在财务部门的所有活动中都发挥重要作用，但将对“整合”和“分析”活动产生的影响最大。
- 这将解放财务专业人员的资源和精力，更关注于“建议”和“运用”活动上。

# 例题

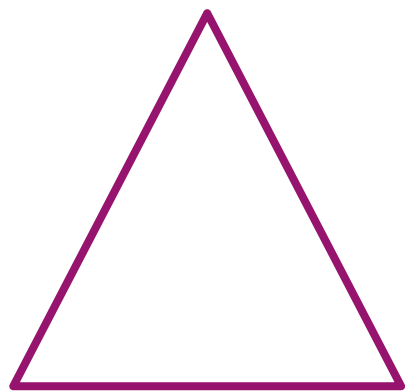
以下选项中哪三种活动可能受到技术和自动化的影响最大？

- A. 将数据处理成信息
- B. 制作月度差异报告
- C. 制订影响组织决策的解决方案
- D. 利用信息为组织创造价值
- E. 分析非财务信息以获得见解

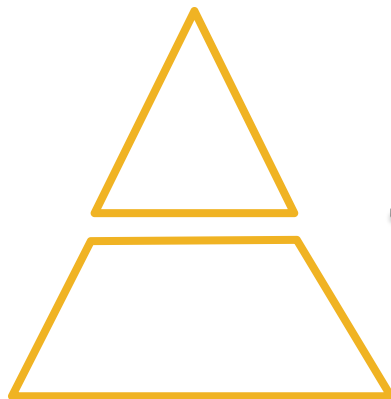
答案：ABE

### 第三节：财务部门的形态

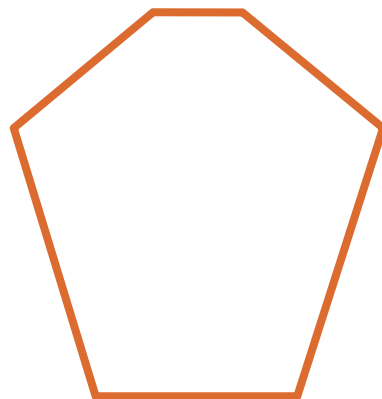
# 财务部门的演变



层次三角形



分离三角形



钻石形

# 财务部门的演变

财务部门形态的演变如下：

- 层次三角形：传统形态，包括广大的基层财务工作人员，向上是逐渐变窄的管理层。
- 分离三角形：财务部门的大部分日常处理可以由一个共享服务中心来完成。三角形的底部表示这些共享服务中心的财务部门活动。
- 钻石形：由于财务部门的许多基本活动的自动化，传统的三角形基础部门因此而改变。



# 传统的层次三角形

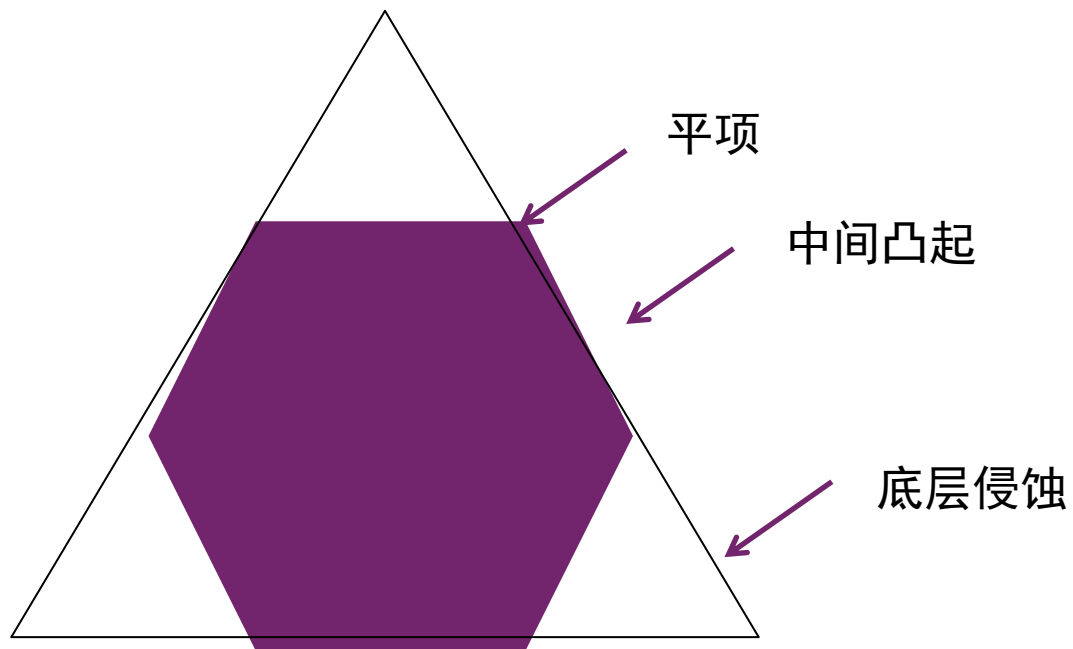


少数高级财务人员通过财务报告负责“描述”角色

小范围的管理层财务人员通过绩效管理和控制负责“影响”角色

广大基层财务人员通过计划、预测和资源分配活动负责“使得”角色。

# 钻石形

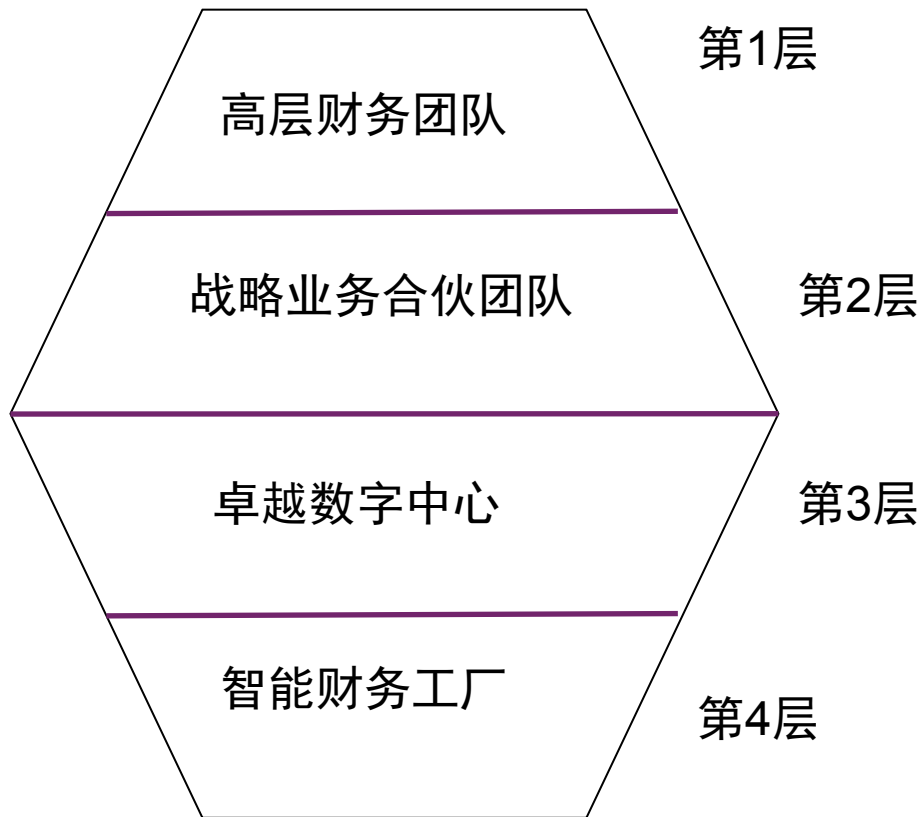


# 钻石形

形态的演变可总结为：

- 技术分包了传统的三角形，因为许多低级别的整合和加工任务现在由技术人员而不是财务专业人员来完成。
- 钻石形中间凸起的主要原因是许多高价值的活动现在由卓越中心（共享中心）开展，财务专业人士作为跨学科团队的一部分，整合了业务所需的技能。
- 平顶显示了向协同财务领导方式的转变—CFO和其他高级财务人员和CEO一起并肩工作。

# 钻石形



# 钻石形

财务部门的形态发生变化的原因主要有三点：

- （1）职务职能的转变
- （2）技术
- （3）财务部门的能力要求

形态将继续演变，财务将不再只是纯粹的会计师服务，人们将越来越强调专业水平的角色和多学科团队的形成。

## 第四节：共享服务和财务业务外包

# 简介

对于一些组织来说，当代财务部门的角色和活动的发展意味着结构重组，解决方案基于以下几个方面：

- 或多或少的集中化
- 离岸生产
- 共享服务提供
- 商业伙伴关系
- 外包

# 外包和共享服务中心

外包（outsourcing）：是指组织将以前在内部完成的部分工作委托给外部的专业公司。

共享服务中心（SSC）：多为跨国、跨区域的大型组织，将其原来分散在各业务单元进行的事务性工作和专业服务工作，从原业务单元中分离出来，将这些活动合并在一个地点，就是共享服务中心，称为“内部外包”。



# 外包

理论上，组织的所有活动可以外包。

在实践中，一个组织通常会外包其非核心服务（例如，餐饮服务，法律服务），使公司管理层能够专注于发展他们的核心竞争力（具有竞争优势，很难被竞争对手模仿）的业务。

# 例题

M公司正在考虑外包其IT业务。目前的IT系统非常优秀，同时也非常重要，因为所在地的银行业是高度竞争和创新的。关于外包IT业务的建议，下列哪项陈述是正确的？

- A.不可能外包IT
- B.该公司一定能够提高其内部的IT专业技能
- C.可能会导致M公司失去竞争优势
- D.如果他们对外包供应商不满意，让IT部门回到公司内部会很容易

答案： C

# 外包

外包的优点：

- 成本优势：

- 供应商从规模经济中获益

- 公司受益于资本、员工和研发支出的减少

- 质量优势：

- 供应商具备更专业的技能和知识

- 其他优点

- 组织可专注于其核心业务活动

- 供应商可能有更高的生产专业知识和效率，从而更快和更灵活的提供服务

# 外包

外包的缺点：

- 价格昂贵
- 如果核心竞争力被外包，将失去竞争优势
- 因外包产生的交易费用
- 外包之后很难收回
- 机密信息丢失的风险
- 供应连续性的风险
- 难以就合同条款达成共识
- 如果在组织中因外包进行裁员，会损害士气。

# 例题

N公司正考虑以固定费用的形式把IT 业务外包给第三方IT公司，IT不是核心业务。以下八个选项中哪四个因素可能是N外包IT业务的优势？

- A. 如果他们对外包供应商不满意，让IT部门回到公司内部会很容易
- B. 第三方公司可以获得更多的IT规模经济，从而让N在IT业务上节省资金
- C. 这会减少N对第三方供应商的依赖
- D. 这可能会让N将资源集中在核心活动上

# 例题

E. N公司有可能凭借IT系统获得竞争优势

F. 第三方IT公司可以获得N所缺乏的IT技能

G.这将降低与N公司有关IT业务每年花费的不确定性

H.这将降低其他组织获得机密信息的可能性

答案: BDFG

# 外包

- 服务水平协议：是供应商和客户之间经过协商达成的协议，是关于所提供服务水平法律协议。

- 交易成本：是在执行某一特定活动时发生的间接成本

- 搜索和信息成本（哪个供应商成本最低）

- 谈判成本（与供应商就服务价格达成共识）

- 合同履行和监督成本（就双方坚持合同条款执行业务的成本，包括诉讼纠纷法律费用）

# 财务部门活动的外包

组织将财务部门的活动外包越来越普遍。

需要考虑哪些因素来决定哪些财务活动应该外包？

- 事务流程（如应付、应收帐款标准流程式的活动）外包
- 外包公司能力专业性的不断提升，也导致了诸如财务报告如税务、管理会计、预算和预测等服务的外包。



# 财务部门活动的外包

优点：

- 降低成本
- 从运营资源到创新资源的根本性转变
- 获得更好的专业知识和资源

# 财务部门活动的外包

缺点：

- 失去对外包业务的控制
- 管理外包服务的时间和成本
- 知识产权盗窃和数据泄露的风险
- 内部知识和技能侵蚀

# 建立财务部门的共享服务中心

服务共享中心提供的服务范围包括：财务、人力资源、IT、采购等。

在财务部门形态演变中的分离三角形中，常规业务活动已经迁移，由共享服务中心执行。三角形的底部代表了这些共享服务中心的财务活动。

# 建立财务部门的共享服务中心

服务共享中心的驱动因素：

- 全球化
- 技术进步

# 建立财务部门的共享服务中心

优点：

- 降低成本-例如减少了员工人数
- 便于组织内部程序标准化
- 提升服务水平
- 组织内部系统整合
- 便于比较组织内部趋势

# 建立财务部门的共享服务中心

缺点：（风险）

- 共享服务中心的配置（人力物力）费用
- 裁员会影响士气
- 不同系统间的迁移成本（系统干扰及人力物力成本）
- SSC如果是建立在大型的跨国组织中，不同的法律、语言、税收政策、报告要求和文化会使整合操作困难。

# 例题

以下哪三个是外包财务部门的非核心活动的缺点？

- A. 失去控制
- B. 数据泄露风险
- C. 增加成本
- D. 内部知识的侵蚀
- E. 主要配置成本费用
- F. 失去竞争优势

答案：ABD

# 例题

服务水平协议通常与以下哪项有关？

- A. 裁员并与员工团体协商
- B. 去技能化
- C. 同意考核结果
- D. 外包

答案: D



# 例题

以下哪一项是财务机构职能分离结构的原因？

- A. 离岸
- B. 外包
- C. 共享服务中心
- D. 业务合作

答案 C

# 例题

下列哪一项是造成财务组织结构 菱形的原因？

- A. 流程自动化
- B. 大数据
- C. 数据可视化
- D. 移动技术

答案：A



# Thank you