

**本科生毕业设计[论文]**

**A公司财务共享服务优化研究**

院 系 管理学院

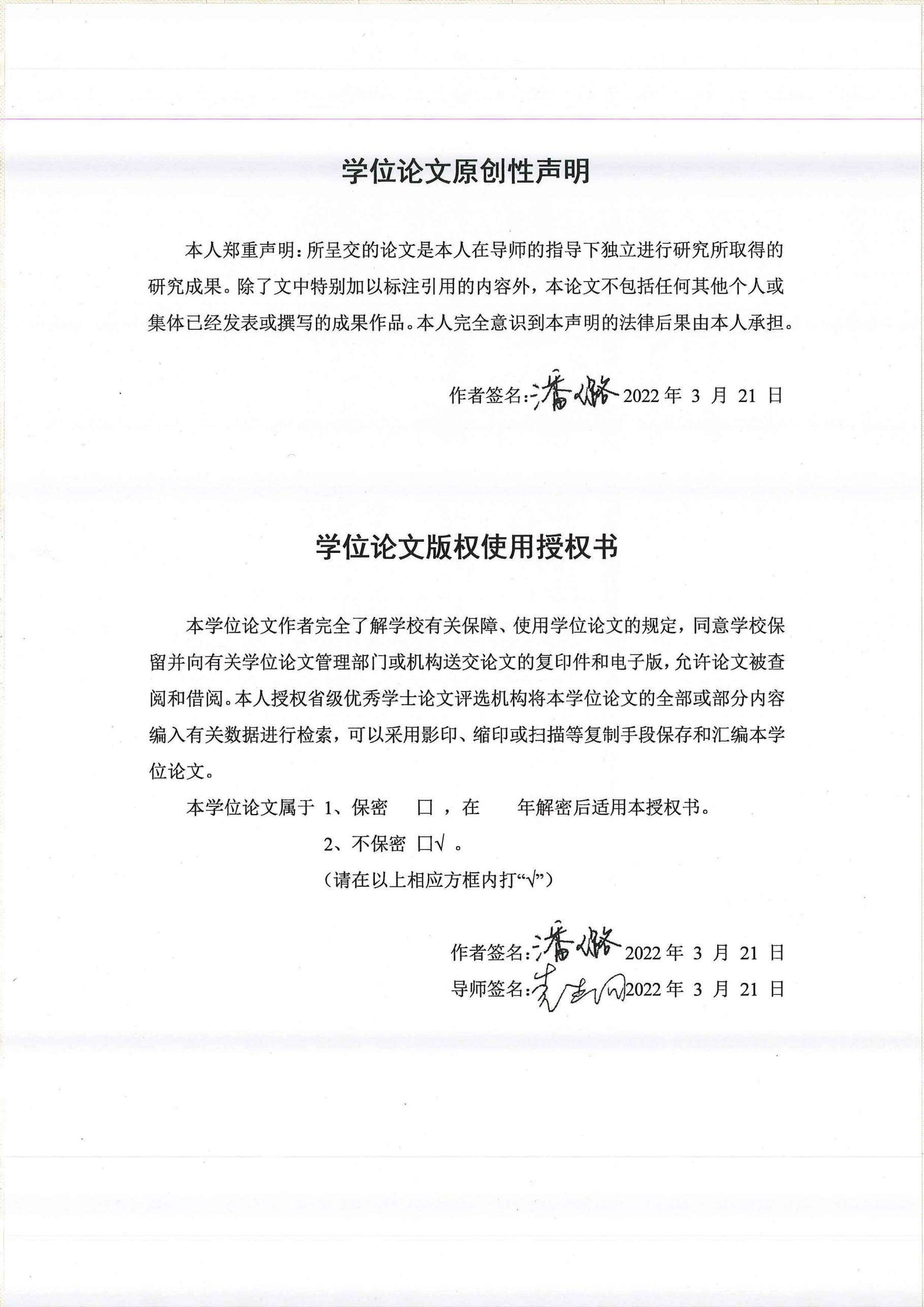
专业班级 会计1802班

姓 名 潘 璐

学 号 U201815942

指导教师 袁建国

2022 年 5 月 26 日



摘 要

伴随网络和大数据技术的发展，互联网信息时代已经来临，财务共享服务也应运而生。大数据时代企业内部实现财务共享已经是必然的趋势，这就需要企业财务管理进行相应的变革。建立和完善企业财务共享服务已成为许多企业面临的主要问题。目前，A公司财务共享服务面临着组织架构过于冗杂、业务流程亟待完善、财务信息系统滞后等问题，企业通过优化财务数据信息系统、构建安全防范机制、健全人才培训体系和机制等举措，使公司的财务共享服务不断得到改善。

本文以A公司为例，概括并整合A公司建立财务共享服务的现状，运用规模经济理论、标准化理论、业务流程再造理论等，剖析A公司在实施财务数据共享服务过程中所存在的问题和由此对财务所形成的负面影响，在此基础上提出并总结优化A公司财务共享服务的对策与建议，如依据职能范围优化组织架构、建立战略决策的组织基础、改进业务流程、提升财务信息系统等，以期提高A公司的管理效率，同时降低其运营管理成本。

关键词：大数据； 财务共享； 财务信息系统

Abstract

With the development of network and big data technology, the Internet information age has come, and financial sharing service has emerged. In the era of big data, the realization of financial sharing within enterprises has become an inevitable trend, which requires the corresponding reform of enterprise financial management. Establishing and perfecting financial sharing service has become the main problem faced by many enterprises. At present, financial Shared services is facing company A organization structure is too tedious, business process, it is necessary to reform the financial information system problems, such as enterprise by optimizing the financial data information system, building security prevention mechanism, and improve the mechanism of talents training system and measures such as, make company's financial Shared services are improved.

Taking company A as an example, this paper summarizes and integrates the current situation of company A in establishing financial sharing services. Using the theory of scale economy, standardization theory and business process reengineering theory, this paper analyzes the problems existing in the implementation of financial data sharing services by company A and the negative impact on finance. on this basis, countermeasures and suggestions for optimizing the financial sharing service of company A are proposed and summarized, such as optimizing the organizational structure according to the functional scope, establishing the organizational basis for strategic decision-making, improving business processes, and enhancing the financial information system, in order to improve the management efficiency of company A and reduce its operation and management costs.

Key Words**:** Big data; Financial sharing; Financial information system

摘要Ⅰ

AbstractⅡ

1绪论1

1.1研究背景与研究意义1

1.1.1 研究背景 1

1.1.2 研究意义 1

1.2 文献综述 2

1.2.1财务共享服务的发展历程2

1.2.2财务共享服务的内容3

1.2.3财务共享服务的实现途径4

1.3研究内容与研究方法4

1.3.1 研究内容 4

1.3.2 研究方法 5

2 相关概念与理论基础 6

2.1财务共享服务的概念及特点6

2.1.1财务共享服务的概念6

2.1.2财务共享服务的特点7

2.2财务共享服务的作用7

2.2.1支持企业战略发展7

2.2.2降低企业运行成本8

2.2.3提升账目核算效率8

2.3财务共享服务的建立流程9

2.3.1统—财务基础工作9

2.3.2建设财务信息系统10

2.3.3实现财务共享服务11

2.4财务共享服务的理论基础12

2.4.1规模经济理论12

2.4.2标准化理论13

2.4.3业务流程再造理论13

3 A公司概况及财务共享服务现状分析15

3.1 A公司简介与主要经营模式15

3.1.1 A公司简介15

3.1.2 A公司主要经营模式15

3.2 A公司财务共享服务发展要点16

3.2.1建设思路与核心工作16

3.2.2制度统一与流程梳理17

3.3组织架构现状与财务共享中心设计18

3.3.1服务中心所处位置的模式18

3.3.2服务中心组织的设计19

3.3.3运用影像管理系统21

3.4当前财务共享中心的缺陷22

3.4.1未实现集中处理业务22

3.4.2流程设计缺少环节23

3.4.3财务信息传递与处理不及时23

3.4.4流程未实现标准化23

3.4.5财务信息系统滞后24

4优化A公司财务共享服务的对策及过程26

4.1优化组织架构26

4.1.1依据职能范围优化组织架构26

4.1.2财务共享服务组织结构模块化27

4.1.3建立战略决策的组织基础27

4.1.4组织架构的优化结果28

4.2改进业务流程28

4.2.1增加必要流程环节28

4.2.2引入移动互联网及移动设备技术29

4.2.3实现流程标准化以提高财务管理水平30

4.2.4业务流程的改进结果31

4.3提升财务信息系统32

4.3.1实现财务与业务信息并行处理32

4.3.2应用云计算增强财务数据整合与共享32

4.3.3提升人员综合素质34

4.3.4财务信息系统的提升效果35

5总结与展望37

致谢39

参考文献40

目 录

[摘 要](#_Toc686397768) 1

[目 录](#_Toc"198628) 1

[Abstract](#_Toc686397769) 2

[摘要Ⅰ](#_Toc686397770) 2

[AbstractⅡ](#_Toc686397771) 2

[1 绪论](#_Toc686397772) 3

[1.1 研究背景与研究意义](#_Toc10154) 3

[1.2 文献综述](#_Toc686397774) 4

[1.3 研究内容与研究方法](#_Toc686397775) 4

[2 相关概念与理论基础](#_Toc686397776) 4

[2.1 财务共享服务的概念及特点](#_Toc686397777) 4

[2.2 财务共享服务的作用](#_Toc686397778) 6

[2.3 财务共享服务的建立流程](#_Toc686397779) 6

[2.4 财务共享服务的理论基础](#_Toc686397780) 6

[3 A公司概况及财务共享服务现状分析](#_Toc686397781) 7

[3.1 A公司简介与主要经营模式](#_Toc14090) 7

[3.2 A公司财务共享服务发展要点](#_Toc686397783) 7

[3.3 组织架构现状与财务共享中心设计](#_Toc16585) 7

[3.4 当前财务共享中心的缺陷](#_Toc686397785) 8

[4 优化A公司财务共享服务的对策及过程](#_Toc10188) 8

[4.1 优化组织架构](#_Toc4655) 8

[4.2 改进业务流程](#_Toc686397788) 9

[4.3 提升财务信息系统](#_Toc686397789) 9

[5 总结与展望](#_Toc686397790) 10

[参考文献](#_Toc686397791) 10

# 1 绪论

## 1.1 研究背景与研究意义

### 1.1.1 研究背景

本文对A公司实施的财务共享服务进行研究分析，与此同时针对产生的主要问题，指出相对应的优化方案。所谓大数据技术，是一种数据集合体，其规模之大，在采集、保存、信息管理、统计分析等领域，均远超一般数据库系统软件开发工具技术的范畴。现如今社会的快速发展，专业技术发达，数据信息流通运转迅速，企业对于信息技术的依赖程度日益增加，而大数据技术正是这种高科技时代的必然产物。其价值包括，首先，当一家公司对大量消费者销售商品或提供服务，公司能够运用大数据的分析，实现精准掌握消费者的需求；其次，一些公司能够运用大数据分析实现业务变革；再者，在互联网的压力下，为应对发展变化带来的转型压力，部分传统类型的公司被要求开拓创新，高效、全面、大力使用大数据研究分析的应用价值以帮助企业渡过难关。

大数据内容逐渐繁复，因此企业需要处理的外部与内部信息也愈加复杂。由于多数行业是完全竞争的，为了提高效益，企业之间围绕生产技术、管理措施展开的竞争也愈加激烈。加之企业为了更好地促进其长足发展，也不得不谋求财务信息系统的进一步优化，从而通过更高的资本边际效率，获取更高的收益。为了更好地解决相关的问题，A公司意识到了实施财务共享服务的必要性，且应当根据实施情况，对已有的财务共享服务加以提升优化，以便构建出完整的业务内容，逐步完善财务共享服务工作的具体流程方案。

### 1.1.2 研究意义

随着世界经济全球化带来的影响愈发深远，这使得公司在财务方面研究与管理的困难也日益增大。如今很多公司为了寻求发展，财务共享服务已经日益成为公司财务发展的最新趋向，逐渐被其认同和接纳，并随之普及化。基于此背景，本文对A公司财务共享服务体系的优化进行研究，具有一定的理论意义和实践意义。

首先，在理论意义方面，本文在已有研究和相关理论的基础上，结合A公司实际案例，对存在的问题进行分析，并提出具有针对性的优化策略，这有益于企业财务共享服务优化的相关研究，同时为企业进行财务共享服务优化提供了可以实践的基础，让优化有经验可循。

其次，在实践意义方面，A企业较早实施财务共享服务的优化，其在应用财务共享服务过程中遇到问题和挑战较早于其他尚未应用此服务的企业，因此对其的优化研究更有借鉴和参考价值。随着科技的进步和理论的发展，财务共享服务的研究和实践也在不断发展，因此，本文结合企业实际案例，对企业应用过程中存在的问题进行分析，并提出针对性的优化策略，对财务共享服务的应用研究做出一定的补充。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 财务共享服务的发展历程

企业财务共享服务，是指企业内部人员相互对财务信息进行公布，以使公司领导人对各个部门的真实财务状况进行掌握的服务功能。

世界上第一个共享服务中心，由福特公司于20世纪80年代建立。自此，在企业领导者的策略中，共享服务的理念逐渐渗透。九十年代末，财务共享服务中心最先由跨国集团引入中国。1999年，摩托罗拉成立于天津，亚洲财务结算中心坐落于这里。2005年，出现首家建立财务共享服务中心的中国企业，即为中兴通讯。在接下来的十余年里，越来越多的企业引入财务共享服务，这种模式已经日渐成为企业集团管控创新的重要手段。同时在海尔、宝钢、美的、中兴通讯、

国家开发银行、中国移动、国泰君安证券等一批具有领先意识的企业进行了有价值的实践，并取得了积极的成果。2013年12月9日，财政部印发《企业会计信息化工作规范》的通知，其中第三十四条明确指出，“分公司、子公司数量多、分布广的大型企业、企业集团应当探索利用信息技术促进会计工作的集中，逐步建立财务共享服务中心。”这意味着中国集团企业建立财务共享服务中心的成熟期已经到来。[21]

目前网络产业蓬勃发展，信息科技也创新，在此背景企业团体的财务共享服务模型将受到新的问题，这就需要企业财务共享服务能具有更强的实用性和适用性。针对财务共享服务的研究旨在系统分析该时代背景下现有财务共享服务方式状况的基础上，研究目前国内外企业团体在财务共享服务方式中面临的主要问题，并给出具体的处理措施，以期能够为国内外企业团体进一步提升财务效率与服务

水平，提供相应的参考。[11]

目前因为各个领域的具体运行过程可能出现大量的个性化操作，部分信息可

能不适应公司财务操作的真实需要，导致一些公司内部员工不愿进行财务共享服务，并认为该公司领导人员对其不信任，由此造成企业领导派与各岗位人员间的冲突。为了有效的解决当前出现的冲突现象，必须深入研究企业财务共享服务的需求，采用新的服务，解决冲突。[17]因此，针对此类情况，一些学者从大数据分析背景下企业财务共享服务平台的角度出发，全面开展在大数据分析背景下企业财务共享服务的发展探讨。

基于大数据时代发展背景下的公司，不但运营环境出现了巨大的变革，其经营规模也进行了有效的拓展，以至于传统的公司财务工作模式显然已无法满足公司眼前的经营发展需要。因此，企业财务共享服务这个崭新的经营模式便应运而生，用以提高公司的核心竞争能力，并促进企业财务模式的集约化建设，以适应大数据时代环境下公司的经营发展。而也正因如此，开展对企业财务共享服务的深入研究和探讨，则有着非常关键的现实意义。[18]鉴于此，需要根据研究经验和有关的参考文献，着手大数据时代背景下企业的财务共享服务问题进行研究，并着重强调企业财务共享服务中心建设和使用过程中尚存在的问题，并提供解决意见。

基于此，部分文章阐述了当前财务共享服务蓬勃发展的新趋势，并剖析了中小企业财务共享服务蓬勃发展的可能性，同时讨论了当前中小企业财务共享服务的变革现状及措施、中小企业财务共享服务蓬勃发展的意义与价值等，并指出了当前中小企业财务共享服务在大数据分析背景下的新发展。[27]

### 1.2.2 财务共享服务的内容

企业内部财务共享服务要求在公司的所有员工之间对内部财务信息进行公布，以便于公司领导层对各个部门的具体财务状况进行掌握。其大致内容包括，首先，由核算团队进行单据审核与凭证制作，接着由资金结算团队进行资金收付及银行对账。然后，由账务与管控团队进行销售应收账务处理、总账账务处理等。[25]最后，由专业支持团队进行单据归档与运营支持。

财务共享服务在跨国公司等大集团中得以广泛运用，已经形成全新企业财务盈利模式的趋势与必然路径。正基于此，部分论文重点阐述了公司财务共享服务开展的新趋势，并系统分析了公司财务共享服务开展的可能性。同时讨论了当前

企业财务公共服务的转型现状及其策略、对财政公共服务开展的重要意义与价值等，并指出了当前企业财务公共服务在大数据分析背景下的新发展。[26]

### 1.2.3 财务共享服务的实现途径

财政部在2016年颁布的《财务管理会计基本指引》中明确了应当坚持业财相融的基本原则。其中提到，“应有效嵌于单位有关范畴、层级、环节，以流程为基本，运用管理会计工具方式，将财政和行业等有机融合”。[19]

有学者认为财务共享服务的建设过程，主要有以下三个方面。一是对企业中的相关部门进行试点模拟运行，从而让该共享服务在企业中从小到大、从点到面的铺张开来。二是要对中心的相关人员继续培训，从而让这些人员尽快地熟悉工作。三是需要该共享服务在企业中真正的实施起来，从而使财务共享服务中心真正发挥作用。[21]而若想实现上述过程，企业需要运用ERP、云端共享等技术，以达到逐步实现自动化的目的。

## 1.3 研究内容与研究方法

### 1.3.1 研究内容

通过对大数据时代背景下的A公司财务共享服务问题展开研究，查找其面临的困难，挖掘探讨大数据语境下该企业财务数据共享服务面临的困境与解决办法，以期进一步提升企业运作效率。

如果公司能够通过内部业务流程再造进行公司管理的持续改善，或者通过内部人才与技术资源整合进行内部财务共享服务，就有助于公司在内部管理流程中进一步降低生产经营成本，从而提升内部员工的管理绩效，让公司最终达到企业价值最大化，所以如果公司想要顺应社会主义市场经济的发展变革与需要，进一步改进内部企业的财务管理工作模式，以实现大规模经营效果，这便需要加强内部公司资源优化，以改变传统公司财务管理工作模式下业务流程冗余的特点。而内部财务共享服务中心则可以针对公司的未来发展战略需要，完成公司财务管理职责由传统企业财务会计工作向管理审计的转变，从而提高公司会计信息品质，

更有效地预防财务管理风险，将公司的财务管理职责由传统的事务处理型转化为决策支撑型，为公司管理提升更强有力的企业内源生力，有效推动了企业的整体

经济蓬勃发展。[6]

### 1.3.2 研究方法

本文的主体规划思路，围绕问题，研究分析与解决处理，对公司在使用财务共享服务中已有的主要问题，及财务共享服务怎样优化完善这两个问题展开探索讨论和分析研究。在这原理之上，本文根据实际基础理论和真实情况，对问题处理与优化完善提出理论意见和具体实行举措的手段，希望能够为公司在使用的过程中供应辅导和模仿参考。

本文运用了规范研究方法及案例分析方法。

首先，规范研究方法，即在认真阅读整理有关财务信息共享服务体系应用与优化方面的国内已有研究成果的基础上，重新分类、整理相关研究成果，并对流程再造、变革管理、服务标准化等理论学习与分析，应用于本文的理论研究中。根据文本研究，检索有关刊物和学术论文，相关专著等图书资料，结合经济与管理科学的内容，了解相关背景知识后进行合理的运用。

其次，案例分析方法，即以A公司的财务共享服务体系为例，具体分析了该公司在实际应用、优化财务共享服务中所面临的挑战以及解决问题的措施，并对重要点加以阐述。根据目前存在的问题，本文将给出A公司财务共享服务未来升级与优化的相应对策，并期望对财务共享服务应用研究提供一些补充。

# 2 相关概念与理论基础

## 2.1 财务共享服务的概念及特点

### 2.1.1 财务共享服务的概念

财务共享服务，是公司的一类全新管理运营系统方式，也就是表示公司在财务会计领域范围中，根据统一的体系应用操作平台、统一的财务会计体系、统一的财务会计核对模式以及统一的操控应用管理基本步骤等，对公司的财务会计数据信息展开综合管理和共享的行为活动。财务共享服务的核心实质是通过数据信息网络专业应用技术推进的经营综合管理运营系统方式的改革和改革创新，经过成立财务共享的管理运营系统方式，使全球各个地方公司相互之间能够优先获得实际、及时迅速的财务信息，进而提升公司内部财务会计工作的总体效率以及高效控制管理公司财务会计成本费用，与此同时能够提升公司的财务会计收益，有助于国家政府管理职能部门对公司展开高效的监督全面管理。

财务共享服务主要借用电子计算机电子信息专业应用技术，以财务业务顺序流程的运行工作综合管理为根本基础，以优化完善公司组织结构、标准规范工作业务服务总流程、提升顺序流程作用效果、降低公司管理运营成本费用以及打造出实际应用价值为主要发展目的，从市场角度向企业提供标准化产品服务的分布式经营管理模式。它通过将企业集团区域内的共用部门的职能聚集在一起，高质量且低成本地向不同的经营部门单元提供标准化的产品服务。一般情况下，财务共享服务管理监督中心所全面集中的，是例如财务会计、数据信息体系、人力资源、法律法规、开发等工作职能。经过这类针对每一项工作职能的集中处理工作业务模式，公司不仅能够有效发挥产业规模总体作用、节省成本费用，与此同时也有益于保障上述工作职能的行使质量和—致性。

此外，还具有综合服务运营型的财务共享服务中心，它是以工作业务服务总流程外包综合服务为核心主导，以获得利润收益为核心主要目的。但是，不管财务共享中心属于内部综合服务还是综合服务运营型，均应该维持市场交易化的观察作用角度，也就是财务共享服务中心应该充分关注用户要求，为用户供应满意的综合服务。一些财务会计共享综合服务更为看重于重视公司的生产加工工作效率以及生产加工质量，经过成立改善的实际现场业绩评测系统及生产加工质量管

理控制系统，以达到对企业生产流程的优化的目的。因此，财务共享服务是一类管理运营系统方式，是包含电子信息专业应用技术、组织综合管理、综合服务管理、综合质量控制、工作业绩考核管理等多类管理运营协调方法的综合体，如图2-1所示。

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 目标管理 |  | 预算建模 | 预算编制 | 预算执行 | 预算调整 | 预算分析 |
| 销售计划 | 预算账套管理 | 编制任务发布 | 执行流程设置 | 预算追加 | 预算执行情况 |
| 生产计划 | 预算组织体系 | 在线编制、数据导入 | 费控流程执行 | 预算变更 | 多维预算查询 |
| 采购计划 | 预算维度维护 | 函数公式 | 预算执行管控 | 调整审批 | 预算版本对比 |
| 研发计划 | 预算模板设计 | 预算审批 | 管控方案维护 | 调整日志管理 | 自定义预算报表 |
| 投资计划 | 数据集设计 | 编制进度 | 预算执行预警 | 预算数据结转 | 数据可视化图表 |
| 活动计划 | 用户权限管理 | 数据分解、汇总 | 外部系统执行 | 预算版本管理 | 预算管理看板 |

图2-1 大数据背景下企业财务共享服务系统

### 2.1.2 财务共享服务的特点

财务共享服务的特征，包含参考标准化、集中化、综合服务化和技术化。参考标准化是表示财务共享服务在一个公司内部遵守统一的、参考标准化的作业顺序流程、操控管理方式和工作业务全面处理标准规范。除此之外，集中化是表示财务共享服务全面整合了工作业务财务会计活动里的共性部分，展开工作业务的归并且、全面整合和全面集中，形成产业规模市场经济作用效果，减少成本费用。而综合服务化，就是表示财务共享服务参考依据综合服务管理水准服务协议条款，为用户供应综合服务，并且追逐综合服务用户满意接受程度的提升。最后，技术

化是表示财务共享服务由专门的工作者构成，具备技术化的专业运用知识，分工明确。

## 2.2 财务共享服务的作用

### 2.2.1 支持企业战略发展

由于经营范围向着国际化逐步深入，更多的企业团体采取了国际化扩张策略，并迅速在各地设立了分部及控股公司。这有助于企业向外界提供商业化服务。如果公司在全新的区域成立子企业或者收购其它企业，财务共享服务中心的设立，能够及时为这些新建的子公司提供服务。同样，由于企业团体的规模进一步扩大，在各地设立分部的过程中，也形成了一定的财务管理机构，从而促使了企业团体的财务管理中，产生了一种分散式的财务管理核算方法及模式。而通过财务共享服务模式，可以把散落在公司各个分支的共同服务集中起来，一并放在财务共享服务中心进行。这也为几百人在不同的分公司进行同步的工作创造了条件，在这些工作中，仅需由一个共同服务公司进行，也因此大大提高了公司财务管理核算的工作效率。

### 2.2.2 降低企业运行成本

在公司发展壮大的过程中，财务管理所需处理的信息量也日益增多，运营成本有时会出现长时间无法降低的问题。其核心因素就是各个部门对企业的财务状况有所隐瞒，在公司领导不了解财务的实际状况的时候，往往无法实现合理的内部整合。财务管理与信息管理之间的相互作用也就显得日益复杂，有时产生的负面影响甚至会妨碍企业财务管理工作的顺利开展。

另一方面，当财务工作人员的任务量增多，与之相关的人力成本也会随之增加，公司财务部门的管理内容更加复杂，这自然不利于公司的发展壮大。而运用

财务共享服务，在计算机技术的帮助下，企业不但能够降低人员费用，还能够提升财务业务处理的整体效能，从而最大程度地实现财务共享服务模式集中控制的效果。如此一来，对公司整体财务处理的核心控制能力也将得以提高，从而减少了财务工作人员因分散管理可能造成的各种经营风险。

此外，财务共享服务还可以节省企业大量的运营成本，其重点也表现在人力上。由于大规模的冗余员工遭到裁撤，不仅会使人力成本大大降低，同时，在实际工作中的资源消耗也会因减少了部分灰色产出而明显减少。如此一来，企业将降低运作成本，提高工作效率。

### 2.2.3 提升账目核算效率

公司若想维持长远发展，除了需要做好业务拓展与顾客的权益保障之外，财务管理方面的合理设计与控制也是非常关键的组成部分。公司财务部门的账簿会计核算对于公司阶段性的成长有着很大的借鉴作用，但账簿会计核算在一定程度上本就算是一个浪费资金、消耗时间的工作，传统公司的会计核算管理工作不仅需要耗费巨大的人工成本，子公司在和总部的衔接过程中还经常由于人为披露，而增加了会计核算数据发生差错的风险。应用财务共享服务模块，有利于有效整

合总部和分公司之间的财务账户核算业务流程，通过建立由总公司针对多家分公司的多个模块的批量记账工作的会计核算方式，不但可以在较大程度上减少总部和分公司之间的财务对接差错风险，能够迅速找到账户中存在的实际问题，进而

减少账户审核的时限，从而提高账户的会计核算工作效率。

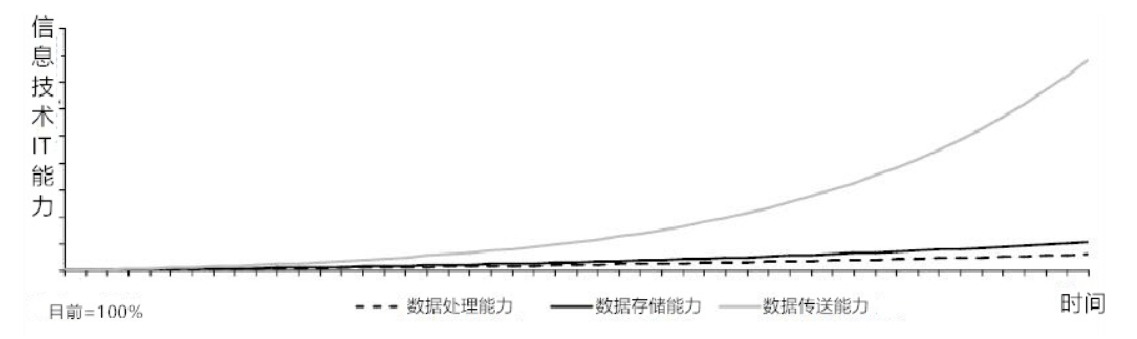


图2-2 IT能力的发展

因此，财务共享服务有助于提高财务管理的品质，提高财务管理的水平、效率。财务共享服务中心具有关子企业的所有财务会计数据信息，更加容易落实跨地区、跨职能部门全面整合数据信息。工作者的整体专业应用技术较高，供应的综合服务更专业。共享服务管理监督中心的模式也使得IT系统的标准化与更新变得更加方便快捷，IT能力的发展如图2-2所示。

## 2.3 财务共享服务的建立流程

通常所说财务共享服务中心的投资建设，即将公司各类财务会计顺序流程大量分布在一个指定的地点和应用操作平台来实现，一般包含财务会计应对、应收、总账、固定资产等的全面处理。这类方式在提升工作效率、控制管理成本费用、增强内部监督控制、数据信息共享、提高用户满意接受程度以及物质资源综合管理等多个层面，均会带来显著的收效。

### 2.3.1 统—财务基础工作

财务基础工作应当做到统一资金管理、统一会计核算和统一财务制度。

首先，统一资金综合管理，也就是把企业公司内所有资金全面集中到统一的应用操作平台中展开运行工作综合管理，重点提出总部对资金的统—性分配作用。第二，统一财务会计核对，也就是把原来各单位不同的核对标准规则参考依据业务服务监管方式分类统一起来，充分保障整个企业运用统一的“财务会计语言”。最后，统一财务会计管理综合体制，由企业制定统一的、全面涵盖所有业务服务

监管方式的财务会计管理综合体制，统一各单位财务会计职位的分工、操控应用管理基本步骤和审核批阅使用权限。

通过统—财务基础工作，将整个企业的财务会计工作创造成为一个总体，为

未来的数据信息体系上线、财务会计综合服务共享奠定牢固的基础。

### 2.3.2 建设财务信息系统

考虑到未来财务会计工作者不再仅仅综合服务于单个核对主体，综合服务目标对象将横跨地区，针对整个企业，怎样借用数据信息体系提供有效的财务会计综合服务是这一时期需要思考的重点基本组成要素。财务信息系统并不单单代表了财务会计电算化体系，将来的财务信息系统应该具备数据信息集约化、网络操控管理化的特征，可以为下一个操作应用步骤财务会计工作者的全面集中和共享供应可能，而且应该具有超强的数据信息收集和全面处理能力，可供应大量高水准的综合管理数据信息。

同时，财务共享服务中心的信息技术应用大多依赖企业资源计划系统财务模块，即ERP系统。企业资源计划建立在信息技术基础上，是公司加工制作物质资源规划里的制造加工产业体系和物质资源规划操控应用软件。除了公司加工制作物质资源规划现有的生产加工物质资源规划、加工制作、财务会计、营销、采购等作用功能外，还有综合质量控制、实验研究室综合管理、工作业务流程综合管理、商品数据信息综合管理，存货、分销和交通运输综合管理，人力资源综合管理和按期报道体系。当前，在中国，ERP所全面覆盖的作用范围早已逐步增加。

应用在公司的各种操控应用软件，大部分都被归类于了ERP的作用范畴。它根据网络经济历史时代，并不再受制于传统类型的公司普通的全面处理工作业务的作用范围，而是环绕提供产业链体系，对公司的物质资源展开优化完善和全面整合。其中业财融合是当前的一个重要发展趋势，这是企业精简财务组织结构的主要方法。

首先，对业务端的梳理是财务共享服务中的重要基础，有了源源不断的数据分析，方可对公司的财务信息做出审核。而在这些流程中，财务共享服务中还会有财务人员执行事前合作方案，这便可以使公司内部的各种资料都可以畅通无阻的流入到财务共享服务中心，这其中包括信息交流的程序。而这种流程，可以看做是公司里面的两个部门之间彼此合作的流程。这其中的业务数据也一直处于一个不断变动的过程中，所以财务共享服务中心就必须充分考虑到企业和公司的各部门之间需要建立长期良好的合作关系，如图2-3所示。

业务

数据

信息

交换

财务

系统

财务共享中心

财务与财务部门

事前协作计划

事中协作计划

事后协作计划

图2-3 财务业务协同模式架构图

其次，需要数据端的构建。在数据交互的完整过程中，数据并不能由公司的技术中心或是财务人员单方面的提交，而应是一种双向的。这就决定了二者都是各取所需，也因此包括了事中协作控制。这也是控制公司财务真实性的重要环节，是不可忽略的。但一个企业的财务人员，在得到财务管理系统中的最终财务报告的同时，必须要充分控制公司对各财务细节的公开程度。所以，这是双方在建立信息端的关系时，都必须重视的地方。

再者，在财务端的信息系统整合也同样关键。当财务共享中的财务报表展示出来以后，就必须把里面的信息系统加以整合，而不能是过于松散的信息。这是让公司股东、债务人及其股东能够清楚地了解公司财务状况的重要方法。但是也必须把这种财务报告信息用盈利表、流动资金表、资产负债表，以及所有者权益变动表等的方式表现出来。这样，才可以在公司内部进行集成操作，这也是必须与公司的财务部门共同配合完成的。作为公司财务部门进行协作创新的一部分，需要重点表现在附注方面，对要说明的信息内容加以解释。

### 2.3.3 实现财务共享服务

这一时期的工作通常划分成三个组成部分。第一，确定共享综合服务页面。整理归类财务会计工作，明确共享作用范围，将各核对主体的平常报销、审查、财务会计全面处理、信息统计报表编订等合适应用共享模式展开综合处置研究的根本基础工作职能脱离出来，全面集中至共享服务中心统一全面处理；破除整个企业的财务会计组织结构，将原来分布在各核对主体的财务会计工作者从新再次组织起来；流桎重新再造，参考依据顺序流程控制节点从新再次区分职位，将共享服务管理监督中心的财务会计核对，创造成为一条有效的数据信息全面处理流水操作线。

第二，内部延拓综合服务，加强财务会计综合管理对工作业务和发展战略策略的保障作用功能。朝下为核对主体供应培训教育、咨询服务、研究分析等增值综合服务，提高其运营管理综合应用水平；向上为企业总部中枢供应发展战略角度的策略数据信息支持。

第三，以工作业务职能管理部门“按件付费”的方式产生经济收入，使共享服务管理监督中心的费用成本支出具备参考参考标准，并且产生客观、高效的工作业绩考察模式，完成从成本费用中心到利润收益中心转化。

财务共享服务，不只是财务会计工作职能的从新再次区分，同时也是对财务会计综合管理展开转型发展升级的一类发展战略性修改调整。

## 2.4 财务共享服务的理论基础

### 2.4.1 规模经济理论

规模经济，是指由于产品规模的增加而造成生产平均成本降低的经济情形。规模经济着重考虑生产变动过程中投资和生产率的变化而引起的生产成本是怎样变化的。

经济学家们指出，形成规模经济的主要影响作用因子大概有如下几点。第一步，劳动的技术化分工。在企业中，员工之间要实现更加高效的分工协作，一个人专门负责一项具体任务的质量，将远远超过一个人从头到尾完成任何一个项目的质量。其次，大中型设备各单元产出的建造与维护费用一般要较中小型设备少。再者，生产要素的不可分割属性。一些较先进的生产工艺和技术，如流水作业等，只有在生产到相当的技术水平后方可使用，而这些与大批量生产的工艺流程和技术水平也往往是不可分割的。最后，由于财务方面的影响，工厂活动的大规模化会为它提供筹集资本、采购原材料和半成品、市场营销等方面的便利。

上述几个原因共同形成了规模经营的优越性。企业财务共享服务以规模经营理念为基础，尽管企业在财务共享服务中心建立之初具有相应的固定成本，但随着服务数量和产出的提高，规范的工作过程也将形成规模经营优势，使企业成本费用显著降低。所以规模经营也是指导企业建立财务共享服务体系的重要目的所在，其具体概念和形成因素也指导了企业怎样建立财务共享服务体系。

### 2.4.2 标准化理论

标准化理论，是表示经过确定并且遵循统一的标准规范顺序流程，以统一的参考应用标准实施并且综合管理重复的、庞杂的工作。企业参考标准化的定位目标在于完成公司收益最理想化，参考标准化事实上是表示有认识地尽力完成简约化从而有效预防当前和未来的主要问题庞杂化。

参考标准化的十九项理论主要有参考标准化在实际中是简约化以降低当前和将来的庞杂性，确定活动的参考应用标准并且应该维持固定，并且参考标准需要按期被评估和修撰等。除此之外，参考标准化和综合管理学密切联系。许多高效运营理论都和参考标准化相关，包含务工人员的操控管理参考标准化、工作氛围参考标准化、工时参考标准化、工具标准化等。无论是建立与使用财务信息共享服务体系，亦或是对其优化过程，都关系影响到了参考标准化理论的真实使用。经过把大量庞杂的财务会计综合管理工作过程集约化和参考标准化，充分完善了财务会计综合管理作业过程的重复性，提高了工作者工作效率，节省了时间，进而完成减少成本费用、提高效能的主要目的。参考依据不同的发展战略结构，顺序流程的参考应用标准化的作用程度与发展目标，也存在一定的差异，要求公司结合真实展开研究分析和应用。

### 2.4.3 业务流程再造理论

业务流程再造理论，是一类对工作模式展开从新再次考虑和从新再次综合设计的应用综合实践过程，以更加良好地支持公司的工作业务并且减少成本费用。在工作业务服务总流程重新再造理论的作用影响下，公司能够从新再次综合设计工作业务的两个核心专业领域。第一步，公司可以运用当代专业应用技术来加强数据信息传播和策略过程。之后，公司修改工作职能组织以构成工作

职能队伍，以从新再次综合设计该组织的工作业务具体内容，发展战略目标和用户要求的高级评测。与此同时会指出并且确定一些基本问题。在针对工作任务和发展目标展开基本评测的结构内，从新再次综合设计的核心要点是组织的工作业务服务总流程，也就是控制管理如何运用物质资源来建立满足符合指定用户或者交易市场实际发展需要的商品和综合服务的步骤顺序和应用程序。作为跨时间和地点的工作步骤顺序的系统化排布序列，工作业务服务总流程能够分解处理成为指定的活动、展开度量、建立仿真模型和改善。也能够完全从新再次综合设计或者完全去除。从新再次综合设计能够辨别、研究分析和从新再次综合设计组织的关键核心工作业务服务总流程，以完成关键业绩参考指标，譬如成本费用、质量、综合服务和速率方面的改善。

所以，业务流程再造的关键核心是针对客户满意接受程度的工作业务服务总流程，而核心理论思想是需要破除公司按照工作职能设立职能工作部门的管理运营模式，代替的是以工作业务服务总流程为中心，从新再次综合设计公司综合运营管理过程，从总体上确定公司的作业顺序流程，追求全局最大，并不是一些最大。

# 3 A公司概况及财务共享服务现状分析

## 3.1 A公司简介与主要经营模式

### 3.1.1 A公司简介

A公司是一个以电动汽车轻型车及动力电池行业为首，集电动汽车特型车动力电池、新能源车动力电池、车辆起动启停动力电池、储能电池、3C电池、汽车备用电池、燃料电池等各种系列动力电池的开发、制造、营销于一身的大公司。企业秉承创新发展的经营宗旨，建立了铅蓄电池与锂离子动力电池协同生产和氢燃料电池与新型材料动力电池储备生产的动力电池生产系统。

其主导产品，已广泛应用于日常交通、货运速递、货物搬运、环保清扫、旅游观光等的交通动力系统和汽车起动启停控制系统，及各种通讯、电气、轨道交通、数码等的储能燃料电池和后备电池管理系统。同时，动力电池一直是集团公司重点产品。凭借领先的技术实力、优秀的品牌形象、高效的产品系统和布局全面响应及时的售后服务体系，集团公司在电动轻型车动力电池应用领域已形成了世界领先的产业影响力，以创造低成本、可循环、高效的绿色低碳出行。

A公司率先在行业内采用了财务共享服务模式。财务共享服务为A公司提升了决策效能和财务的有效性，从而减少了与企业发展相关的财务风险，并产生了积极的效益。

### 3.1.2 A公司主要经营模式

3.1.2.1研发模式

在技术研究方面，A公司一直高度重视科技研究工作，经过长时间积累，公司已经建立了“总部研究院+事业部技术中心+生产基地技术部”的三级研究结构，植根铅蓄电池行业，并积极发展镍氢电池行业，不断开拓电池、钠离子电池、固态电池等新兴的电池科技。通过不断加强对整体的研究投入，企业将持续保持着业内科技领先者的优势。

3.1.2.2采购模式

在政府部门购买方面，A公司大多实施集中式购买的模式，即对企业产品采用管理集中方式实施统一购买并统筹开展供应商管理，主要涉及对供货商寻源和引进、政府采购价格政策的统一制定、对供应商绩效考评管理、合同、订货和政

府部门购买款的统筹安排等。

### 3.1.2. 3生产模式

在制造方面，A公司通过增加科研投入、不断导入智能生产装置、构建面向企业生产全生命周期制造流程的信息化管理体系以提高企业精益化生产能力和产品技术含量，目前中国已形成了相对健全的制造管理系统。同时，针对不同产品下游行业的差异，企业提出了备货型和订单型等不同的制造模型。

### 3.1.2. 4销售模式

营销方面，参考依据动力工作电池储存总量置换交易市场和车辆配套交易市场二种交易市场用户的不同特点，对公司采用“经销+直销”结合的方式。在商品储存总量代换交易市场，公司主要采用经销服务零售厂商方式，使用遍布全国的营销商及其全面涵盖全球的服务控制终端途径，将商品营销快速、准确地销售给最后消费用户，并且展开便捷、高效的综合服务，在新车配套交易市场，企业主要采取直销模式，由企业直接将电池产品销售到整车制造商，并承担汽车客户的日常保养。

## 3.2 A公司财务共享服务发展要点

### 3.2.1 建设思路与核心工作

A公司财务共享服务中心投资建设的主体规划思路是，将通常都是从事账务处理的财务工作，与为公司展开投资、金融融资综合管理、供应策略参考依据的财务会计综合管理工作职能脱离，与此同时，将那些能够完成参考标准化、大规模，并且专业需求高、具备大量重复特征的工作业务，归类于A公司财务共享服务中心的工作作用范围。而直接对接用户、外界单位和职能工作部门的收款、金融融资、税务事务、付款审查、概算控制管理、财务会计年检等地区需求非常高的工作业务，处理方式维持不变。

A公司财务共享服务中心投资建设的关键核心工作，是全面集中核对、全面集中资金综合管理。全面集中不仅指工作业务操控管理的全面集中，也指办公作业地点的全面集中、工作者的全面集中。所以，A公司要求对组织结构、工作业务服务总流程、办公作业地点等展开从新再次组织规划安排。这在这其中涵盖了财务会计组织结构、工作业务服务总流程的升级，影像扫描系统建设，以及业务

信息系统接口等。

### 3.2.2 制度统一与流程梳理

建立A公司财务共享服务中心工作系统，必须展开企业财务会计管理综合体制统一和财务会计全面处理顺序流程整理归类工作。

第一步，体制统一，也就是充分保障A公司财务会计管理综合体制和管理政策统一，针对财务会计综合管理体制展开修撰。若没有一个统一的体制管理政策，虽然展开组织结构改革创新，依然会产生问题。因此要求具备统─标准的财务会计作业参考标准和顺序流程。经过高效全面整合，把体制管理政策配套起来切入到财务共享服务体系里，保障工作业务职能管理部门根据体制和管理政策去经营综合管理，并且参考依据外界实际作用环境和内部监督管理的要求持续改善和提升。A公司制定财务会计报账综合管理方法等规定管理体制和操控管理设计应用手册，对财务共享服务管理监督中心的工作责任、报账顺序流程、审核批阅使用权限、财务、考察审核办法等进行了明确规定，确保有章可循，规范操作。

接着，顺序流程整理归类是共享综合服务的核心实质，财务共享服务应该是顺序流程的共享。财务共享服务中心成立的具体过程，本质就是财务会计顺序流程重新再造。A公司财务共享服务管理监督中心的重要思路，就是成立业务流程综合管理体制，从而策划、衡定、优化完善这一个体制，使其真正完成稳定有效，所以要求逐渐优化完善A公司财务业务审核批阅顺序流程，根据数字化报账的各项需求，在设立财务会计事由审核批阅的功能应用模块，综合设计了数字化和人工审核批阅相互有机融合的操作应用流程。经过培训教育和分析，使全体工作人员了解和把握财务会计报账需求，提升财务会计事由审核批阅的工作效率。

从理论上分析，财务共享服务中心是经过在一个或者多个地点对工作者、专业应用技术和顺序流程的高效全面整合，完成企业内各顺序流程参考标准化、简

约化的一类改革创新方式。财务会计顺序流程一般能够划分为申报、审核批阅及入账和付款三大块。

第一，申报，也就是各子公司工作人员将真实工作业务里产生的工作业务票据展开基本上整理，同时在子公司经过全企业财务信息综合管理应用体系中填报并且产生一份相对独立存在的报销申诉单，之后通过该子公司的有关责任者批复后由专门综合管理业务职能部门采集并且寄往财务共享服务中心。第二，审核批阅及入账，是财务共享服务中心在获取到子公司单据之后，由专门综合管理业务职能部门展开记录和分类并且参考依据分类实际状况，发送往相互对应职能部门。权力责任人在获取到凭据后展开依次确定同时在企业的财务会计体系中展开审查。审查经过后自动形成数据信息文档自动输入财务会计功能应用模块，智能自动形成有关凭据。假设审查不经过，就利用邮件或者联系电话方式或者通告子公司相互对应工作者展开联系交流沟通以确定数据信息的精确性和系统性。在确定完数据信息之后，假设权力责任工作者在可直接修整的时候，应该要求子公司工作人员提交一份书面修整申请。针对不可以由权力责任人直接修整的实际状况，就会在企业财务信息系统中将报道驳回并且需求有关工作管理者对报销展开从新再次批复。第三是付款，在自动形成凭据后使用权限人展开付款，同时针对有关凭据展开归档保存。

## 3.3 组织架构现状与财务共享中心设计

### 3.3.1 服务中心所处位置的模式

A公司传统类型的财务业务全面集中在核对经济流通管理活动和自动形成财务会计数据报表等多个层面。财务共享服务中的财务会计趋向更侧重于综合管理，就是把大量重复、简易的工作展开集中处理，经过核对和报账相互之间的共享，提升数据信息自动传输工作效率，使财务会计工作者花更少的时间在传统类型的琐碎的财务会计日常工作过程里，充分降低了财务会计工作者的人力投入，规避产生重复性的业务流程，使其能够全面集中更多精力参加到综合管理活动中。大数据和财务共享的高效作用结合提升了数据信息在传输过程里的速率和质量，顺承了A公司财务会计变化发展转型逐步过渡转化期的要求。

总体来说，A公司认为财务共享服务中心在整个财务组织架构体系中，有两种存在的模式，如图3-1和图3-2所示。

在模式（一）中，财务共享服务中心作为集团控股财务部的二级部门，隶属于集团控股财务部，向集团控股财务部汇报工作。而模式（二）中，财务共享服务中心和集团控股财务部是平行的两个一级部门，两者是平级关系，分别向CFO汇报工作。经过多次商榷，A公司决定采用模式（一）。其原因在于，在模式（二）的这种平行关系下，财务共享服务中心对财务会计管理政策的落地，要求跨职能

部门协调管理，会计核算的要求向下推行的难度和复杂程度相对要高。另外，随着共享模式的推行，未来在业务上，两部门协作配合方面的复杂程度也更高。再者，在共享项目实施的初期，CFO经常需要直接做出大量决策，相对来说应当提高其便利性。

CFO

集团控股财务部

FSSC

成员公司财务部

图3-1 财务共享服务中心在财务组织体系中所处位置的模型（一）

CFO

集团控股财务部

FSSC

成员公司财务部

图3-2 财务共享服务中心在财务组织体系中所处位置的模型（二）

### 3.3.2 服务中心组织的设计

至于财务共享服务中心在自身的组织设计上，A公司也在初步计划中考虑到了一些常见的模式。结合自身发展，A公司决定在不同子公司分别进行尝试。其中出现了一定程度上组织架构过于冗杂的问题。

模式（一）如图3-3所示，是财务共享服务中心直接下设相应的专业组，如费用组、收入组、成本组、资金组等，专业组负责财务核算和资金结算的业务处理。系统支持组负责系统日常运维的相关工作。

然而这个模式也伴随着组织内部沟通不畅的问题。尽管子公司按照职能范围划分了财务共享服务的组织管理系统架构，财务会计业务工作人员常常会被过分严格制约在自身的职能有关单位中，忽略组织的整体发展目标。过分分工造成不同职能部门间交流沟通协调管理不顺，组织间协调管理困难。因此，当财务共享服务中心的员工与其他业务部门的员工进行沟通时，他们有时会遇到沟通不畅的状况。同时也引发了财务和其他部门之间的沟通效率低下，协调困难，责任推诿，时间延误等问题。这也是扁平化管理的缺陷之一。

FSSC

费

用

收

入

成

本

固

定

资

产

资

金

财

务

/

总

账

系

统

支

持

运

维

图3-3 财务共享服务中心组织设计模式（一）

模式（二）如图3-4所示，根据业务流程的不同性质，在财务共享服务中心先设置大的分组，如图中的收付核算组、资金组、总账组、运维支持组等，在大组之下，根据业务流程的性质不同继续细分二级分组，如收付核算组下的费用组，应付组、应收组等。运维支持组下继续细分如系统运维组、流程管理组、人力资源组等。

模式（三）如图3-5所示，共享中心分别设置财务服务共享和IT服务共享两大分中心，这种模式比较适用于自主开发财务共享平台的企业。内部自主开发，

自主完成实施与推广，自主提供系统运维与支持。一些成功的企业甚至可以进行孵化与市场运作，将平台和相关经验推广到外部客户，成为利润中心。

A公司为了全面符合发展的要求，就需要增强针对商品和综合服务的实际质量方面以及成本费用方面的高效控制管理，这就促使A公司必须对本身的工作业务服务总流程展开持续地优化完善重新打造，这就会针对其来说，代表了需要把以往的运营原理和生产加工工作的模式，就展开一定水平的转化。

FSSC

总账核算

结算

收付预算

运维支持

费用

报销

对外

应付

对外

应收

内部

交易

资

金

核

算

资

金

核

算

固

定

资

产

财

务

核

算

总

账

核

算

系

统

运

维

知

识

管

理

呼

叫

中

心

图3-4 财务共享服务中心组织设计模式（二）

FSSC

财务共享服务经理

IT共享服务经理

核算组

结算组

报表组

支持维护组

系统开发

系统维护

系统支持

费用

应收

出纳

资金

总账

报表

知识管理

系统运维

应付

……

图3-5 财务共享服务中心组织设计模式（三）

### 3.3.3 运用影像管理系统

A公司财务共享服务的影像综合管理应用体系，包含四个主要功能应用模块，影像收集、影像自动输送、工作业务全面处理和数据信息共享功能应用模块。影像收集功能应用模块包含了影像智能扫描、条形编码辨别和资料文件分组作用功能；影像自动输送功能应用模块包含影像上传和影像退回及改正作用功能；工作业务全面处理功能应用模块包含工作任务调配、工作业务全面处理等作用功能；数据信息共享功能应用模块包含影像共享和数据信息共享作用功能。影像管理系统如图3-6所示。

当前，使用条形编码专业应用技术，A公司财务共享服务中心可以批量智能扫描初始凭据，同时在体系内立刻展开单据实物和影像的自动智能匹配分组。子公司在体系中打印报销单据界面，并且附上体系自动形成的条形编码，由全面负责单据智能扫描的工作者对实物票据展开批量智能扫描全面处理，影像被传送往伺服器上。在要求全面处理或者查找票据的时候，专业工作者可直接经过条形编码在体系中查找，并且经过论证电子智能扫描数据信息文档和电子报账单的条形编码是不是一致来论证影像的准确性。

A公司财务共享综合服务系统使用了较科学的专业应用技术以保障数据信息自动输送的实际精确。譬如，智能扫描发票的条形编码，将发票数据信息自动输送到数据信息体系中，同时和税务体系里的发票数据信息匹配以辨别发票的真伪，与此同时将数字通讯保存在伺服器中，方便未来的综合管理和研究分析。

信息共享

业务处理

影像传输

影像采集

数据共享

影像共享

业务处理

任务分配

影像退回及修正

影像上传

影像扫描

文件分组

影像扫描

图3-6 影像管理系统

## 3.4 当前财务共享中心的缺陷

### 3.4.1 未实现集中处理业务

大数据是信息技术的创新发展带来的产物，只有对数据进行分析、挖掘才能获取对决策有用的信息，财务共享为大数据的分析提供了支撑，财务共享通过整合经营和财务方面的数据，让财务工作更加智能化，实现业财融合的数字化管理目标，提高企业进行商业预测的判断能力，这样使管理层所做出的发展决策更具支撑，为企业实现价值上的创造。

A公司日常经营活动中涉及的支付、核算、审批等工作流程，几乎是公司整

体财务管理工作的中心，而传统的财务核算活动则分散于A公司所属的各个分公司，从而造成了财务共享运作不集中，公司在调动的各环节所产生时间浪费将损害财务共享过程中正常办理事务的效果，最终也会对公司总体运营绩效形成负面影响。而依托于影像、收付审批、财务核算等信息化管理系统的企业财务共享中心在处理信息的效率上也会大幅提升，A公司需要利用高效的财务管理信息系统及时地提供合理的战略决策，以确保公司的可持续性经营。

### 3.4.2 流程设计缺少环节

因为一项工作业务活动里的资金流和物流交通运输数据信息，就是在工作业务产生后由不同的工作者在不同的时间收集的，公司没有办法对运营管理活动展开及时在线控制管理，这代表了公司也无法应对处理改变多而快的市场交易竞争。所以，要求成立一个高度集中的数据信息体系来完成财务业务系统化、完成财务会计数据信息和工作业务数据信息与此同时收集，才可以满足符合数据信息用户的要求，提升公司的竞争综合实力。

成立财务共享服务中心，代表了A公司对每一个分子企业的账目展开直接掌握，全新的财务共享方式和传统类型的财务会计方式相互之间存在问题冲突矛盾点，这也导致了A公司运营管理内部建议的不统一。怎样综合设计控制环节以减少传统类型的财务会计的作用影响以全面推动财务共享中心的成立，对A公司而言是一个考验。

### 3.4.3 财务信息传递与处理不及时

由于A公司各财务共享服务中心服务的分公司与子公司中客户群体庞大，这使得报销金额较大，业务繁杂，因此单据容易丢失，尤其是在邮寄的条件下。A公司的财务数据信息要求由财政管理职能部门的领导先展开审核批阅，审核批阅经过后由财务会计审查。并且A公司全面处理该顺序流程中产生的例如数据信息存在偏差或者不合法合规等问题，是经过财务会计工作者和有关工作管理者交流沟通处理和解决，并且要在体系里展开注释说明。这样不单单使时间成本费用和经营管理成本费用提高，与此同时也严重影响干扰到了数据信息传输和全面处理的有效性。

### 3.4.4 流程未实现标准化

由于A公司的工作业务遍布全世界，所以其在全世界多个区域都成立了财务共享服务中心，然而每一个财务共享服务中心内部工作业务全面处理顺序流程

没有完成参考标准化。因为各地的地方财务会计管理政策存在差异，所以各财务共享服务中心内部的工作业务服务总流程为了满足适合地方财务会计工作业务，在某一些控制环节的应用设计和职位的设立上，存在差别。这类实际状况不益于企业财务会计综合管理和监察管理。即使在企业层面有确定的体制和辅导参考指南，然而各财务共享服务中心具有一定的差异解释和实行参考标准，造成企业的理论和考察审核参考标准还没有获取仔细的实行。所以，有体制和顺序流程，和有参考标准统一的体制、顺序流程是不相同的，参考标准不统一将会推动企业无法精确地标准计量、评估和策略，无法协调管理物质资源，严重影响干扰到了公司的财务会计综合管理能力。

### 3.4.5 财务信息系统滞后

首先，存在信息系统模块单一的问题。

A公司运用ERP离散型生产加工和顺序流程型生产加工的特征，协调管理公司各综合管理业务职能部门环绕交易市场发展趋向，更为灵活多样地进行工作业务活动，及时在线地反应交易市场实际发展需要。然而A公司财务工作方面的购买、制造、营销等经营活动程度日益繁杂，这使得A公司财务工作出现错误的风险也日渐增大，在很大程度上约束了A公司规模化、多元化经营的发展。

由于A公司金融共享投资建设时间比较短，缺少应用综合实践经验。一方面，公司自主开发的财务信息系统缺少稳定持续性，体系之间的控制应用端口不能完全匹配，合并处理财务会计统计报表编订，存在逻辑思维问题错误等，影响各单位体系之间的联合和全面整合。另一方面，为了减少财务共享全面处理的庞杂性，A公司在选择财务信息系统的作用范围时会优先考虑子公司。所以，财务共享所带来的效益仅限于部子公司，涵盖分布面不够深入，财务会计数据信息不完整。就常常会导致数据信息孤岛的不利影响。

其次，财务与业务信息关联度低也是需要解决的问题。

由于A公司的会计数据信息和工作业务产生时间不实时同步，常常是在工作业务活动终止后才采集，造成数据信息的及时在线性差。在A公司现有的财务共享服务系统中，工作业务服务总流程基本结束之后，有关工作管理者才会发起财务会计顺序流程的操控管理申诉。这个时候，财务会计工作者才能够经过审查过程，参加整套处理流程。这使得财务信息落后，对相关信息的来源和细节了解不到位，增加了财务人员与业务人员的沟通成本，容易造成错误。

同时，财务会计从业工作者在会计财务数据信息全面处理过程里，不了解会计财务数据信息源的运营管理活动，容易忽略财务数据信息和工作业务的关联性，造成会计财务数据信息失实。所以，其问题在于数据信息体系设立中，有关业务数据信息未能及时迅速、全面、具体地向财政管理职能部门展开解释说明，造成财务信息关联作用性偏低。

# 4 优化A公司财务共享服务的对策及过程

## 4.1 优化组织架构

### 4.1.1 依据职能范围优化组织架构

依据职能范围优化组织架构，其重点在于优化公司管理体系以降低其运营成本。A公司管理人员利用共享财务中心提交的各部分数据，结合企业实际发生销售数量、实现业务量需求等状况，实现企业内部人员的调度与优化，同时财务共享服务部门可建立于非企业所在地的新区域，有效的减少企业由于空间限制及租费昂贵而产生的超额成本费用，合理的管理职工的薪酬水准。利用财务共享中心引入全新的团队管理模式和绩效考核激励机制，能够极大程度上提升公司员工的绩效。按照职能划分的组织架构如图4-1所示。

财务共享服务中心

费用核算组

资产核算组

收入成本组

资金结算组

单据档案组

内部控制组

总账报表组

图4-1 A公司财务共享服务按照职能划分的组织架构

企业战略的制订必须依据企业、财务管理等诸多因素，在财务变革中，A公司的财务部门主要忙于企业日常经营行为的记录、总结等事务，其财务经营数据无法准确有效的供企业经营机构使用，对A公司这样的占有类公司而言，将严重干扰企业战略的有效进行。开展财务共享平台后，员工对企业全面财务的了解时间从以往的零点五个小时，减少为如今的二点五天，时间效率提升近六倍。当市场竞争者对企业大幅降价时，A公司快速作出反应后增加了百分之十的竞争力，

确保企业的可持续成长。

A公司在保证对内财务资源共享的同时，将划出百分之十五的财政资源用来为本行业中小企业提供财政共享服务，企业通过提供外部业务服务所获得收入将占全部营销总收入的百分之五点五，一方面保证了公司财务的营运费用开支，一方面也给企业增加资本的注入，增加企业的效益。

### 4.1.2 财务共享服务组织结构模块化

尽管财务共享综合服务组织结构综合应用设计，就按照工作职能作用范围的区分可以尽量让工作人员落实主要工作任务，提升了财务会计工作的技术化和标准规范化作用程度，提升了总体效率，但是容易使分析研究工作者过分限制分布在各自的职能有关单位而忽略组织的总体发展目标，分工细致造成不同职能部门相互之间的交流，组织之间的协调管理困难。

A公司财务共享服务中心根据服务对象的业务地区划分，通过这种划分，某一地区或国家的客户能够获得相应区域内A公司财务共享服务副中心的服务，保证服务质量，满足客户的个性化需求。这种方法适应用在不同区域的不同工作业务，使共享服务中心工作者可以逢迎满足指定用户的使用要求，供应更高水准的综合服务，提升用户满意接受程度。但是与此同时也具有不足的地方，也就是对工作者需求高，顺序流程参考标准化水平差，总体效率低。A公司应用地区组织区分的模式，在接近综合服务目标对象的地方设立不同的副中心，以提高沟通效率。

### 4.1.3 建立战略决策的组织基础

财务共享服务体系将财务会计工作者全面集中到一个或者多个中心，使用产业规模市场经济来处理解决经济财务交易。但是在实际中，财务共享服务系统的成立不是全面集中的，而是分布的。财务共享服务的成立，让更少的财务会计工作者实现更多的基础财务服务，让专业的财务会计工作者从基础、复杂的财务会计综合服务中解放出来，转变为财务预测、具有较高的财务策略和会计财务研究分析价值。所以，A公司的财务共享服务系统应该优化完善工作者结构，将财务会计工作者分布到公司的发展战略层和策略层。在不增长更有甚者降低财务会计工作者的时候，派放越来越多的人力资源来全面处理更高价值的发展战略策略问题，积极努力产生财务会计综合管理控制管理和策略支持队伍，提升财务会计策略的执行效率。

财务共享服务中心可以收集、整理和传递数据，以实现高质量、大规模的数据完整性和透明度，每个财务共享服务管理监督中心有权获得和整理有关数据信息，能够按期、系统地获得其中所需要应用的数据信息，以便管理层做出决策。经过专业财务会计工作者的研究分析和再全面处理，包括资产结构研究分析、成

本费用利润收益研究分析、杜邦研究分析等数据信息研究分析，加上赢利能力研究分析、运营和发展水平研究分析等能力研究分析对数据信息进行评估。在此基础上进行利润预期成本、保本预计和其他财务会计预计工作，并且最后完成发展战略策略工作职能，如此一来，A公司的整体财务会计策略更为精确、完整和及时迅速，为公司的总体发展战略策略供应支持。

### 4.1.4 组织架构的优化结果

通过上述组织架构的优化对策，主要提升了A公司财务共享服务体系组织架构内的沟通效率，实现更高的灵活性及提高决策支持能力。

首先，提升了A公司财务共享服务体系组织架构内的沟通效率。A公司通过重新梳理组织架构设计原理，结合先进的理念，对组织架构从根本上进行了优化，促进不同职能部门之间、不同区域分中心之间的沟通交流和协作。

其次，A公司实现了更高的灵活性。基于对全球市场变化的战略考虑，A公司财务共享服务基础架构功能必须能够快速适应现有流程的改进和新流程的加入，以便灵活扩展运营以应对全球业务变化，满足大数据背景下客户的个性化需求。

再者，A公司提高了财务决策支持能力。使A公司财务共享服务体系的职能不再局限于财务核算，能够参与到公司战略和决策的制定过程中，组织架构进行了调整，增加了共享服务组织的决策支持能力，并保证信息及时准确地传递到管理层，为实现财务决策提供支持。

## 4.2 改进业务流程

### 4.2.1 增加必要流程环节

首先，统一会计科目体系，根据先前的会计科目，根据A公司会计准则、会计制度和会计科目体系，及A公司、国资委等对财务报告的规定，对财务会计课程和辅助核算方法进行规范和整合与重新统一，如建立并完成报表取数公式，自动取数：统一基础数据资料的编号规范等。其次，整理归类和改善了全工作业务报账详细清单，对所有项目展开细分、整合，制定财务报账清单，提供财务报账清单应用的服务环境、信息资源、附件需求、审核过程、费用管理规范、财务

会计核算和入账规范等，以提升财务信息分析和数据管理的能力。具体流程如图4-2所示。

财务共享服务中心

采购

付款

资金

结算

投资

资产

费用

报销

销售

收款

成本

核算

总账

报表

单据

档案

运营

支持

报账应付部

资金结算部

销售总账部

运营支持部

采购

应付组

费用

报销组

出

纳

1

出

纳

2

出

纳

3

出

纳

4

销售

应收组

总账

报表组

档案

管理组

运营

支持组

流程职能组

支持职能组

图4-2 A公司财务共享服务中心运作流程优化示意

再者，建立和完善风险评估机制。大数据分析技术本身就具备了综合性很强的特点，虽然可以建立财务信息共享模型，但是由于海量的信息对财务共享的巨

大冲击将在无形中给公司增加一系列经营风险，所以，公司一方面要通过专门的财务数据分析人才判断企业状况，并通过大数据分析后的数据确定公司状况是否适用于财务信息共享，另一方面也要构建适当的技术风险评估机制，以尽可能地防范来自市场的各种经营风险。其一，A公司在选取合适的技术的同时一定要充分考虑大数据的使用背景；其二，A公司一定要提升自己的技术风险判断水平，以实现对可控风险与不可控风险之间的精确鉴别；其三，做好可控风险管理，充分考虑了风险管控的具体过程和成本，以防止企业在利润获取时得不偿失；其四，企业要科学判断综合经营风险对企业发展的影响。当企业在应用财务信息共享模型时，面临的综合经营风险更加多元复杂，但准确评估综合经营风险对企业的影响作用有助于减少企业被综合经营风险影响的几率，同时也不至于使公司错失了某些有利于发展的积极信号。

### 4.2.2 引入移动互联网及移动设备技术

A公司研究统计了总成本和自动化率之间的关系。这里的自动化成本基本囊括了IT成本。可以看出，当自动化程度低时，人力成本高，然而，当自动化程度达到100%时，服务器管理等方面仍然需要人机交互，因此仍存在人力成本。即使从IT角度可以实现100%的自动化，实施和维护算法的成本也将远远超过通过这种自动化获得的收益。图中总成本曲线的最小值描述了自动化的最佳值，大约在60%到80%之间，如图4-3所示。

成本（欧元）

自动化程度

图4-3 自动化与劳动力成本之间的关系

为减少互联网背景信息内容过滤不准确，出现重大拥堵的状况，A公司在运用财务共享服务后应当注重提高其财务数据分析和数据处理的自动化能力。其中，A公司需要加强对大数据环境下相关科技的支持力度，引进移动智能数字网络及移动机器设备专业应用技术，以提高公司的自动化水平。像云计算这样的信息技术可以协助公司高效进行数据处理和数据分析工作，但是要求公司培训相关的人员，并给与资金上的保障。此外，A公司需要深入分析财务，彻底的剖析可以方便地解决日后事宜，从而降低隐患。因为财务信息系统内部是环环相扣的关系，一旦公司没有提高对每个环节的信息处理深入，则问题就会越积压越多。

移动智能数字网络和移动在线人工智能机器设备的发展，就会对目前具有的财务共享服务方式形成冲击负荷。移动智能数字网络让办公作业室不再受时间和地点的严格制约，工作人员能够经过随身携带的移动机器设备时时刻刻进入办公作业体系全面处理工作业务，实现工作。假设在日常工作过程里运用移动机器设备，能够充分提升工作业务服务总流程的工作效率，更有甚者有益于减少成本费用。

### 4.2.3 实现流程标准化以提高财务管理水平

A公司的报账单可设置计算规则与控制规则。对项目预算与付款，纳入内控制度内容，对各个项目的核算、支付、比例等控制信息要全部记录，并通过系统控制对不适合付款条件的系统将不能发出命令，同时参照对业务的核算与收款记录，对需要掌握的信息需要通过基础资料、业务台帐关联等带出。选择过渡期的绿色通道，可以在特定情形下不直接影响施工进度的资金使用，如资金和成本费用等管控。

A公司需要统一报账单相关的业务管理制度等，在运用企业财务共享管理模式时，必须健全公司财务管理体系，并利用切实可行的财务管理体系充分调动公司财务人员对信息收集管理工作的积极性。公司财务人员要在信息收集与财务报表制作的基础上预先评价公司的财务管理风险，同时动态监控公司各环节的财务报告工作，并动态监管公司的财务管理状况，以加强对企业财务共享的有效管理。其次，必须健全企业财务管理共享的工作流程。基于目前不少公司都存在因运营管理模式滞后而导致与供应商关系较为单一的问题，因此公司应该建立先进的工作流程管理平台，并扩大公司与供应商直接接触的信息沟通途径，以此推动公司

服务对接。在具体的实施流程中，公司可通过分解各个运行环节的有关指标建立合理的业务流程，然后再利用大数据分析技术建立具体的业务流程，最后再利用实际报告数据的结果，来提高大数据使用的时效性与应用性。

另外，A公司需要统一管理工作制度，如直管项目管理方法、承包项目管理方式、物资供应的监督管理方式。其次，统一的业务审查制度和会计核算业务流

程，综合考量了风险控制点、效益、成本费用等各种因素，如承包合同、租赁合同、设备管理、施工合同等业务内容，与政府有关主管部门共同协调建立统一业务核算的业务流程、节点、管理责任。再者，财务报账单字段设计要符合企业管理审计多维度数据分析的特点，充分考虑了项目管理、合同预算、设备施工管理、原物料供应等部门的财务数据收集需求。

### 4.2.4 业务流程的改进结果

通过上述业务流程的优化对策，A公司提升了流程工作效率及财务管理水平。基于实际情况，扩展了某些工作流程的业务范围，增加了流程的必要环节，实现了流程风险管控。

首先，A公司提升了工作效率及财务管理水平。通过运用先进的信息技术，结合标准化理论和业务流程再造理论，对某些业务流程中效率低下的环节进行优化。同时对整个流程进行梳理再造，有效减少财务人员重复性的低效工作，提高流程标准化程度，提高工作效率及财务管理水平。

其次，A公司基于实际情况，扩展了某些工作流程的业务范围，在保持现有业务的基础上，针对新的业务需求和公司发展的需要，扩展业务范围。

再者，A公司增加了流程的必要环节，实现了流程风险管控，达到了加强监督和管理的目的。

## 4.3 提升财务信息系统

### 4.3.1 实现财务与业务信息并行处理

A公司可以尝试加强会计和其他部门之间的联动。在中国传统的财务职业中，主要以财务核算工作为主，但由于财务机构的职责特性与其他部门相对更加迥异，所以，易产生财务机构与其他部门间的信息联系较弱现象。在财务共享服务中，财务机构将信息作为公司运营发展的重心，因此必须及时地与其他部门形成互动关系，以减少因信息不对等为公司所带来的经营风险。此外，通过在其他部门中，特别是业务单位中添加财务元素，还能够使业务单位在开展工作中出现重大财务问题时，能够及时与会计人员取得有效沟通交流，并获得财务帮助。此外，通过在业务单位中融入审计元素，可以提高服务单位的效率。

针对A公司目前财务信息系统里，财务信息和工作业务数据信息不可以及时迅速核对，导致财务信息落后的主要问题，意见成立财务信息系统，实施财务会计顺序流程和工作业务服务总流程并排全面处理。将财务业务顺序流程的初始点朝前移动到工作业务服务总流程，将财务信息的聚焦热点从简单的财务会计转化到初始的工作业务数据信息，能够提升财务会计和工作业务的关联性，使财务会计工作者可以了解掌握财务会计数据信息的根本形成来源，更加良好地对财务会计数据信息展开整理、运用和研究分析。

### 4.3.2 应用云计算增强财务数据整合以实现云端共享

在财务共享服务中，A企业中的会计核算职责也应当越来越多地从“会计核算型”，转化为“运营型”。

云计算是一种基于互联网的计算方式，通过云计算，共享的软硬件资源和信息可以按需求提供给计算机各种终端和其他设备。

云计算拥有三种服务模式。首先是基础设施，即服务模式，主要包括计算机服务器、通信设备、存储设备等为用户提供计算、存储、网络等基础设施服务。其次是平台即服务模式，简单来说就是提供类似操作系统和开发工具的服务。另有软件即服务模式，这是通过互联网提供软件服务的应用，即用户不必搭建环境，仅需付费就可以享受的模式。

其中，以云计算作为支撑的信息化平台的建设的信息化平台，让会计人员的工作更加便利。当前阶段，信息化建设为企业的会计工作提出了保障，而在互联网信息化平台工程建设中，映像信息系统和银企网络平台工程建设，是其中最为重要的。借助映像信息系统，企业审计部门工作人员就可以进行无纸化办公的运营模式。而且，可以借助即时通信息化建设平台查询资料，并及时弥补了材料遗漏问题。而借助银行与企业网络平台工程建设，也可以使公司的必分KH一名核算人员等，信息系统相连接，进而使企业会计人员中的诸如报表、业绩核算等，可以直接与银行对接完成。并且，由于一切工作都在银企网络平台上完成，因此也可以使企业财务的风险最低。通过银行与企业平台的建立，不但可以对企业流

水进行监测，还可以使得银企双方的对帐工作自动完成，从而降低会计核算工作人员的核算工作量，从而把更多精力投向会计工作的管理职能之中。

大数据云计算，是分散性运算的一类，是指经过网络“云”将很大的数据信息运算全面处理应用程序分解处理成很多个小应用程序，之后，经过多数部伺服器构成的体系展开综合处置研究和研究分析上述小应用程序获取最终结果并且自动智能返回给客户。经过这项专业应用技术，能够在很短的时间里实现对不计其数的数据信息的全面处理，进而实现超强的网络综合服务。当前时期所提到的云综合服务早已不仅是一类分散性运算，而是分散性运算、效能运算、荷载平衡、并排运算、网络保存、热自动备份储存冗余和模拟化等电子计算机专业应用技术混合演变发展进化并且跃升的最终处理结果。用户终端仅仅要求经过互联网接上财务共享服务中心的大数据云计算伺服器，当用户终端向伺服器发送综合服务要求的时候，财务共享服务中心在云端供应综合服务。使用大数据云计算专业应用技术，财务共享服务系统能够保存、全面处理大量数据信息，而且保障数据信息的稳定性，提升综合服务整体水平和工作效率，减少数据信息成本费用。其优化后流程如图4-4所示。

财务数据共享方在终端上基于云端服务器所提供的数据访问共享接口进行登录并获得财务数据共享权限

所述财务数据共享方基于登录后所述云端服务器

提供的数据共享上

传格式进行财务数据填写上传

所述云端服务器在接收到上传财务数据之后，

对所述财务数据进行

格式统一转换，形成格式统一的财务数据

基于所述财务数据共享权限或加密算法的

加密速度与加密安全性对

格式统一的财务数据进行加密算法选择

基于选择的加密算法对格式统一的财务数据进行加密处理，

获得加密结果

对所述加密结果基于预设存储结构在所述云端服务器的存储器中进行存储，并基于所述数据访问共享接口向对应的被共享用户进行数

据共享

图4-4 云端共享流程优化方案

使用大数据云计算发展A公司财务共享服务系统具备如下优势。第一，因为庞杂的操作应用流程被分解处理成多个部分依次保存在云中，能够减少顺序流程庞杂性，方便综合管理和监察管理。第二，使用大数据云计算的保存能力，能够在保障工作业务持续性的相同时刻完成并排工作和改善。第三，加强了对变动性和随机性的应对处理能力。使用云综合服务，工作业务单位自身仅仅要求需要把确定的使用要求自动输入给财务共享服务中心，并且参考依据概念的综合服务等级服务协议条款自动接收预期的最终处理结果。之后，财务共享服务中心能够从其他供应商处获得多个综合服务，财务共享服务中心仅仅要求综合管理端到端口的工作业务服务总流程，同时针对其全面负责。

### 4.3.3 提升人员综合素质

提高会计从业人员的交流协同，财务共享服务才能更好的发展，会计学在发展中的地位已日益突出。正由于此，会计从业人员必须努力提高交流协同的能力，并及时处理好下述几个重要工作方面的人际关系。首先，明晰企业内部经营责任和权利相互之间的关系；再者，理清公司内部竞争环境和外部竞争环境相互之间的关系；另外，明确企业管理工作和市场监督工作相互之间的关系。最后，提高

了财务人员的策划水平。财务转变过程中，会计从业人员必须及时培养规划才能，并了解当前市场发展状况，才能适应其转变后的管理职责。

除此之外，也必须改变以往用财务眼光来看问题，而必须从公司整体经营的角度考虑，为公司管理层提供更多具有可行性的发展策略。这也无疑需要提高会计人员的风险控制意识。由于公司在运作管理中，每时每刻都在处理公司内部与外部的风险，因此需要会计人员具有相应的风险控制意识，从而能够更有效地针对经营风险做出防范，并协助公司避免这些经营风险。优化会计工作人员的知识结构也尤为重要。在会计转型后，由于会计工作人员所面临的职责范围和工作职能不断扩大，这就要求会计工作人员必须通过扩大知识架构，以适应会计转型后的实际工作需要。一方面，会计人员必须在审计领域具有专门素质，在财务理论领域也需要与时俱进，不断汲取新的财务理论，能够为公司带来正确的决策信息。另外，会计人员也需要涉猎一些国际贸易、项目投资、市场营销、计算机科学等与财务有关的知识。只有会计人员掌握更多专业知识，方可促进会计发展。

### 4.3.4 财务信息系统的提升效果

通过优化提升财务信息系统，A公司主要增强了财务信息与业务信息的关联度，满足了大数据环境下客户个性化的需求，增强了财务数据的整合与共享。

首先，A公司增强了财务信息与业务信息的关联度。通过财务信息系统的优化设计，增加财务人员在财务流程之前的业务流程中的参与管理，提高财务人员与业务人员的沟通效率，努力实现财务信息与业务信息的同步。

其次，A公司满足了大数据环境下客户个性化的需求。通过总系统与当地系统对接，统一和优化信息系统内的会计科目代码，基于不同区域的会计准则和制度，实现不同的财务报表输出等，使财务共享服务标准化的流程能够提供个性化的高质量财务服务。

再者，A公司增强了财务数据的整合与共享。通过在财务共享服务系统内集中收集、管理、共享财务数据，提升财务数据的真实性和准确性，减少财务舞弊的发生，帮助管理人员及时获取和共享完整、真实的数据，实现对管理和决策的支持。

# 5 总结与展望

大数据时代的来临，为公司提供了转型的机会，但同时也为公司提出了发展的挑战。同时，财务部门的压力也在增大，继续采用单一的会计集中核算方法，显然无法适应大数据处理趋势的要求。

因此，财务共享服务给公司财务提供的发展契机和优势是不言而喻的，大数据分析时代的来临促进了这一模型在公司的应用。但是，这一管理模式在实际运用过程中还面临着许多风险和必须完善的地方。因此，公司必须针对企业面临的问题加以深入研究与剖析，从而不断地完善企业财务管理过程，以推进财务管理信息共享进程。

本文在针对财务共享服务有关分析研究参考数据文献展开整理归类和提取的基础应用之上，根据规模经济理论、标准化理论、业务流程再造理论，对财务共享服务系统已有顺序流程的作用功能和工作效率展开深入研究分析，发现其具有问题和冲突，之后确定组织改革、顺序流程改革、电子信息专业应用技术改革等优化完善战略，并且指出财务共享服务系统将来的发展未来趋向，在本文中，经过对A公司财务共享服务系统实际情况的使用研究分析，对其已有的主要问题及问题形成主要原因从组织结构、工作业务服务总流程和财务信息系统三个构成方面，就展开研究分析和归纳总结。

针对研究分析的主要问题，本文在分析研究了财务共享服务有关参考数据文献和理论的基础应用之上，针对财务共享服务系统的使用和优化完善理论展开了整理归类和归纳总结，并且使用上述理论对A公司财务共享服务系统的提高和优化完善，指出了对应性的优化完善解决策略。针对研究分析指出的A公司财务共享服务组织结构、工作业务服务总流程和财务信息系统已有的主要问题及面

对的时代挑战，指出具体并且真实的优化完善发展目标，对应性的依次指出优化完善解决策略，希望能够为其他期望优化完善财务共享服务系统的公司供应模仿参考。

除此之外，经过对全球前端的当前分析实际情况展开研究分析归纳总结，根据基础理论，本文指出财务共享服务系统的优化完善解决策略，包含将财务共享服务模块功能化，提升组织多样性；将部分工作业务离岸外包以减少成本费用提升工作效率；经过将越来越多的财务会计工作者排放到更高价值的策略支持日常工作过程里，成立发展战略策略的组织结构基础；增长顺序流程的重要控制环节，完成顺序流程风险管理监督控制，增强实时监察与控制管理；在工作业务服务总流程中增长和工作业务职能管理部门的数据信息互相沟通页面，成立工作人员自助报销体系，引进移动在线人工智能机器设备；完成顺序流程参考标准化以提升财务会计综合管理能力等优化完善战略；对财务信息系统展开应用操作体系设计以加强工作业务和财务会计的关联；在体系中展开差异化设立，从而满足各个地区国家财务会计管理政策；使用大数据云计算以加强财务会计数据信息全面整合和共享等。上述具体而较稀奇独特的提高和优化完善解决策略对早已使用财务共享服务系统并且期望展开连续优化的公司有很大的启示和借鉴参考应用价值。

由于所学有限，本文显然具有不足的地方，在本文中，笔者仅对一个公司实践应用案例展开研究分析，并且因为数据信息收集整理综合水平较低，采集归类的数据信息不够深入和深入。除此之外，财务共享服务使用和优化完善的分析研究要求综合应用多个分析层面的专业运用知识，关系多个专业应用学科的有关具体内容，具备较大的作业难度，要求研究工作人员深入的理论功底，以及充足的应用综合实践经验。

致 谢

在这次论文的进行中，非常感谢我的学校，给了我交流学习的机会，在实习期间，老师们从课题指寻、课题框架设计到细节完善等，均给与了详细的辅导，并提供了很多珍贵的指导意见和忠告，老师们以其认真求实的治学严谨心态、高尚的科研奉献精神、兢兢业业、孜孜不倦的施工风格，以及勇于革新的进取精神给我造成了很大启发。他深厚的学问、宽广的眼界和敏捷的思路，给了我深刻的启发。这篇论文也就是在老师的细心帮助和支持下才顺利完成的。

也感谢这四年来我的老师们的教育之恩，感谢父母对我的关心和照顾，还有舍友们一起努力进步的精神。这些都是满满的美好回忆。在我迷茫的时候给我正确的价值观，在我沮丧的时候给我动力和鼓励，感谢您们！

参考文献

[1] Bai Jing, Dai Chunlei. Research on Knowledge Management System of Financial Sharing Service Center[C] //. Proceedings of 2019 3rd International Conference on Artificial intelligence, Systems, and Computing Technology(AISCT 2019). Francis Academic Press, 2019: 77-81.

[2] Female Headdress of the Golden Horde Time from Tomsk Ob River Region. Discussion on the Reform of Talent Training System of Financial Sharing Service under the Background of Informationization[J]. Organic Chemistry: An Indian Journal, 2018, 14(3): 25-36.

[3] Ge Liu. Big data era cloud accounting and financial sharing center information sampling modeling analysis[J]. Computer Informatization and Mechanical System, 2019, 2(2). 34-52

[4] Gengfei Pan, Xiaowei Lin. SWOT Analysis and Suggestions on Financial Sharing Service Model[C] //. Proceedings of 2020 International Conference on Economic Management and Social Science(ICEMSS 2020). 2020.004639.

[5] He Qinwei. Data Mining Analysis Research on Intelligent Application of Cloud Accounting——Taking Cloud Accounting and Financial Sharing Center as an Example[J]. Journal of Physics: Conference Series, 2021, 1881(4). 32-30

[6] Ioan Petrişor, Diana Cozmiuc. Specific Models for Romanian Companies - Finance Shared Services[J]. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2016, 221.

[7] Jixia Ren. Effective Implementation Strategies of Management Accounting Informationization Under Financial Shared Services[J]. International Journal of Education and Economics, 2022, 5(1): 12-28.

[8] Jing Zhao, Lijuan Liu. Strategies for Small and Medium-sized Enterprises Coping with Financial Sharing Centers[C] //. Proceedings of 2nd International Symposium on Social Science and Management Innovation(SSMI 2019). 2019: 171-177.2019.048898.

[9] Kathy Johnson. Sharing is Shaving: Impact of a Finance Shared Service Environment[J]. California CPA, 2012, 80(1): 48-52

[10] Meixuan Yin. Integration of Operation and Finance in Enterprises Based on Financial Sharing——Taking Good Future as an example[C] //. Proceedings of 3rd International Conference on Global Economy and Business Management (GEBM 2021). 2021: 134-139.2021.049912.

[11] Quangen Gu, Chunzhi Lou. Research on the Countermeasures of Enterprise Internal Control under the Financial Sharing Mode[C] //. Proceedings of 2019 International Conference on Educational Reform, Management Science and Sociology(ERMSS 2019). Clausius Scientific Press, 2019: 494-497.

[12] Seok Hwang. Construction of Big Data Acquisition Model of Financial Sharing Center Based on Internet Economic Model[J]. Computer Informatization and Mechanical System, 2019, 2(4). 48-56

[13] Tang kai. Research on the Integration of Business and Finance under Financial Sharing Mode[C] //. Proceedings of 2019 International Conference on Economic Development and Management Science(EDMS 2019). Clausius Scientific Press, 2019: 84-87.2019.037100.

[14] Ting Zhang. Research on the Practice of Financial Sharing Service in Iron and Steel Enterprises[C] //. Proceedings of 2019 International Conference on Global Economy and Business Management(GEBM 2019). Clausius Scientific Press, 2019: 188-191.2019.038023.

[15] Xia Li Hua, Zeyu Yang. Exploration and Research on the Construction and Implementation of Financial Sharing Center[J]. Journal of Economics, Business and Management, 2019, 7(4). 52-65

[16] Xia Su. SWOT Analysis and Suggestions on Financial Sharing Service Model[J]. ПоволжскаяАрхеология, 2019, 30(4). 75-80

[17] Xiaojun Chen, Yuan Zhou. Performance Evaluation and Process Optimization of Financial Shared Service Center based on Blockchain Technology[J]. Scientific Journal of Economics and Management Research, 2022, 4(4): 27-35

[18] Yang Ying, Cui Wenqin, He Jinfang, Tsai Sang-Bing. An Empirical Analysis of the Correlation between Listed Companies' Financial Shared Services and Corporate Innovation Performance: Based on the Empirical Data of A-Share Listed Companies[J]. Mathematical Problems in Engineering, 2022, 2022.

[19] Yaoyao Zhang, Yiying Zhou, Xiaokang Li. Financial Shared Services and Corporate Financial Performance[C] //. Proceedings of 2019 International Conference on Economic Development and Management Science(EDMS 2019). Clausius Scientific Press, 2019: 7-12.2019.037086.

[20] Zhang Limin. Analysis of Opportunities and Challenges of Enterprise Management Accounting Transformation under the Background of Financial Sharing[C] //. Proceedings of 2019 2nd International Workshop on Advances in Social Sciences(IWASS 2019). 2019: 1337-1340.2019.040608.

[21] 白若璇. AB公司财务共享服务优化研究[D]. 河北科技大学, 2021.

[1] 陈清华. 兆驰股份财务共享服务业务的流程优化研究[D]. 兰州大学, 2020.001575.

[22] 范雯一. Z公司财务共享服务优化研究[D]. 哈尔滨工业大学, 2020.002357.

[23] 宫谈飞. 协鑫集团财务共享服务平台的运营优化研究[D]. 苏州大学, 2020.001889.

[24] 胡清雪. ZX公司财务共享服务的优化研究[D]. 湘潭大学, 2018.

[25] 黄知兰. 大数据背景下企业财务共享存在的问题及对策[J]. 商业经济, 2020(10): 158-159.

[26] 焦莹. 大数据时代背景下企业财务共享构建探析[J]. 现代商业, 2021(28): 174-176.

[27] 兰天宁. 西门子公司财务共享服务体系优化的案例研究[D]. 东南大学, 2018.

[28] 李立成, 吴霜, 付梦然, 李彦庆. 石油化工集团财务共享服务中心运营及优化策略——基于试点阶段[J]. 会计之友, 2019(16): 118-122.

[29] 李玲. 美的集团基于财务共享服务的会计信息系统优化研究[D]. 哈尔滨商业大学, 2021.

[30] 李玉倩. 企业财务共享服务优化研究[J].纳税, 2020, 14(18): 148+150.

[31] 刘欢. B公司财务共享服务优化研究[D]. 长安大学, 2019.

[32] 刘玲. A公司财务共享服务优化研究[D]. 郑州大学, 2018.

[33] 刘星晖, 王振国. 大数据背景下企业财务共享服务优化问题研究——以T公司为例[J]. 中国乡镇企业会计, 2021(09): 161-163.

[34] 陆才吉. G公司财务共享服务优化研究[D]. 湖南大学, 2019.

[35] 苏燕华. Y公司财务共享服务优化研究[D]. 福建农林大学, 2020.

[36] 苏龙, 袁永友, 张兰波. 国际性集团企业财务共享服务与数字化转型的思考[J].财讯, 2022(09): 135-139.

[37] 隋芯蕊. M集团财务共享服务的优化研究[D]. 哈尔滨商业大学, 2019.

[38] 孙继敏. 基于大数据的企业集团财务共享服务的构建探析[J]. 中小企业管理

[39] 田野. 财务共享服务优化研究[D]. 中南财经政法大学, 2019.

[40] 王丹. 基于“互联网+”背景下财务共享服务的优化研究[D]. 哈尔滨商业大学, 2019. 与科技(下旬刊), 2021(02): 76-77.

[41] 王小飞. 基于大数据背景下的财务共享服务变革研究[J].商讯, 2019(28): 61-62.

[42] 王燕. 集团财务共享服务数字化转型存在的问题及优化对策研究——以中国铁建为例[J]. 财务管理研究, 2021(12): 68-73.

[43] 温泉泉. 大数据时代下企业实施财务共享服务的问题与对策[J]. 全国流通经济, 2021(07): 65-67.

[44] 吴周倩. 大数据背景下的企业财务共享服务中心应用研究[D]. 贵州财经大学, 2018.

[45] 辛晓洋. 基于财务共享服务的民办A高校财务管理模式优化研究[D]. 长春工业大学, 2021. DOI: 10.27805/d. cnki. gccgy. 2021.000143.

[46] 薛少佩. SY集团财务共享服务的优化研究[D]. 长沙理工大学, 2020.

[47] 杨安琪. PICC财务共享服务成效分析及优化研究[D]. 广东工业大学, 2020.000874.

[48] 杨鑫. GA公司财务共享服务运营管理模式优化研究[D]. 贵州财经大学, 2021.000506.

[49] 翟铮, 罗嘉嘉. 大数据背景下企业财务共享服务面临的若干问题[J]. 现代商业, 2021(15): 169-171.

[50] 曾花, 何昊. 大数据时代背景下的企业财务共享问题研究[J]. 经济研究导刊, 2018(23): 167-168.



