



广东技术师范大学  
Guangdong Polytechnic Normal University

## 文献综述

院 别： 财经学院

专 业： 会计专硕

班 级： 23 会硕

姓 名： 钟琪

学 号： 2112309018

指导教师： 林欣

2023 年 12 月 31 日

# 财务共享中心下的效果及风险管理研究：文献综述

## 摘要

随着经济的发展，企业不断的扩张，原有的财务管理模式已经愈发不能满足当代企业的管理需要，为了解决由企业扩张带来的问题以及满足企业财务管理的需要，财务共享模式孕育而生。本文首先总结国内外学者对与财务共享中心的效果评估，包括积极的影响：降本增效，提升资本管理效率，实现企业价值；和消极影响：财务人员流动性大，流程缺乏弹性形成新的风险点等。其次也总结了财务共享模式下的风险管理问题的研究。财务共享模式最开始是西方国家提出，西方学者对于财务共享模式的研究较为深入，在早期更多的是研究模式下的积极效果和消极效果，国内于 21 世纪出开始引用财务共享模式，国内学者也在国外学者的理论基础上进行了对财务共享模式效果的进一步研究。但随着发现财务共享模式也存在新的风险问题，学者的重点也从单纯的探讨财务共享中心的效果转移到对财务共享模式风险管理的关注，开始对模式下的风险管理进行进一步的研究以为企业提出风险防范建议。最后，从现有文献的研究缺陷中，提出了未来可能的研究方向以及研究空间。

**关键词：**财务共享中心；效果评估；风险管理

# 目录

- 一、 引言 ..... 1
- 二、 研究进展 ..... 2
  - （一）国外学者对于财务共享中心实施效果相关研究 ..... 2
  - （二）国内学者对于财务共享中心的相关研究 ..... 3
  - （三） 财务共享中心的风险管理研究 ..... 4
    - 1、运用数据进行财务共享中心风险研究 ..... 4
    - 2、学者运用案例进行财务共享中心风险管理研究 ..... 4
    - 3、对财务共享中心风险管理内容进行相关研究 ..... 5
- 三、对研究现状的评述 ..... 6
- 四、 研究展望 ..... 6
- 参考文献 ..... 6

## 一、引言

进入 21 世纪，互联网，大数据，人工智能正不断的发展与进步，与此同时，企业迎来了巨大的发展机遇，越来越多的企业不断扩张新的业务，并遍及各个地区，但随之而来的也为企业一些隐患，产生了大企业病，如：人员和机构的冗杂，业务流程的重复低效，成本费用的上升，沟通管理效率的减弱以及整体业务信息的真实性也受到了影响，最终会导致集团企业无法全面的了解和掌握集团整体的财务状况。由于在不断扩张的路上，需要这大量的资金支持，集团企业不断地对外高举负债，一些看似经营良好的企业可能会面临突然破产倒闭的状况，研究其背后的原因一般都和财务风险脱不了干系。财务部门作为企业经营性的支持部门以及财务风险的预警人，对企业是否能保持可持续性发展的状态起着决定性作用。然而在现实的经济背景下，传统的财务部门功能已经越发不能满足大企业尤其是集团企业对于应对扩张带来的各种隐患，成本费用的控制，业务处理及沟通效率提升以及风险管理等方面的需求，一些大型企业也开始了计划财务变革之路。

财务共享模式是一种新型的财务管理模式，建立在网络信息化基础上，通过对业务流程的再造，使业务流程标准化，统一化，再利用规模经济的效应实现对企业财务处理效率的提升及成本的降低。财务共享模式最早是起源于美国，由福特公司所运用，随后西方其他大型企业也开始了财务共享的变革中，并且在 90 年代逐年被各国的企业认可。中国于 2005 年开始探索、尝试建立符合自身发展特点的财务共享服务中心。如今随着财务共享中心模式的不断发展成熟，（2022，张闰琪）认为现今模式下的财务共享中心更能有效整合企业集团内部的信息，对企业业务进行一体化的处理，实现着财务信息的共享，能有效的解决企业集团财务管理的问题，最终优化了企业集团的业务流程。全球 500 强企业中越来越多的集团企业加入到了建设财务共中心的行列中，如华为，海大集团，蒙牛，海尔等。

然而，新的模式必然也会伴随着它新的风险，王春亮（2018）认为虽然财务共享中心有降低成本和提高效率等一系列的效果，但是同样存在着不用程度的风险隐患，例如：标准化和流程再造的风险，信息系统建设的风险，员工队伍稳定建设的风险。通过识别出财务共享中心的风险所在，进一步调进行风险管理和调

整、优化模式，才能使财务共享中心更好的服务企业集团，实现真正意义上的降本增效和提高效率的目的。

## 二、研究进展

### （一）国外学者对于财务共享中心实施效果相关研究

财务共享模式是开始于美国, 国外的学者也很早就已经开始了对于财务共享模式的研究, 大部分学者对于财务共享的价值都提到积极的一面: Bergeron(2003) 认为财务共享中心的建立可以帮助企业过的更多的利润空间, 主要是因为标准化和统一化的制度流程可以极大的提高企业业务处理的整体质量和效率。学者 Martin (2011) 也表示共享中心的成立可以利用信息技术降低人力成本也能帮助企业更好优化资源和流程, 从而提高企业的核心竞争力。J. Strikwerda(2014) 认为财务共享服务中心可以降低公司成本, 使得工作效率能够被有效提高并实现价值创造。Robert (2015) 认为共享服务中心以标准化流程出具报表, 意味着可控、一致、高效, 财务共享服务中心可带来提高质量、降低成本和控制环境这“三重好处”。Ioan Petrisor 和 Diana Cozmiu(2016) 认为共享服务的产生是为了服务于公司的经营管理, 同时也认为共享服务贯穿于管理流程, 共享服务的实施有利于企业的经营管理。Ioan Petrisor 和 Diana Cozmiuc(2016) 将财务共享中心的产生认为是为了作用于公司的经营管理, 财务共享服务穿梭于企业整体的管理流程, 助于提升企业经营的效率和效果。Watts Theresa 等 (2018) 认为实施财务共享不仅可以提高业务处理速度, 还能进一步优化流程再造, 组织架构。Dimitrios Kouis 等 (2018) 认为财务共享服务中心可以将分散的信息模块整合到统一的平台, 并且个性化设置每个模块的内容, 体现了财务共享组织架构的多样性和灵活性。

而也有学者持观望或者消极的态度: Andrew Kris(2003) 认为财务共享中心的处理方式会使得财务人员与具体业务相脱离, 在给原有的财务人员带来新职业危机的同时也让即将转型的财务人员带来新的挑战。Rama Akkiraju(2009) 认为财务共享服务模式, 高标准的流程会使得财务人员缺乏灵活性, 员工工作的积极性不高等风险。学者 Macus (2010) 就认为共享中心意在帮助完善企业的机构

设置,对企业利润的增加并不会起多大的作用。Elkame(2014)认为财务共享中心存在很多问题,同时一系列的问题会导致企业财务风险的上升,使企业战略失败。Bryant Roy(2017)认为财务共享服务中心在实行过程中会引发流程的关键风险点,从而促使财务风险进一步上升,故必须建立相应的风险管理机制,并对关键风险点产生的源头进行针对性的解决措施。

## **(二) 国内学者对于财务共享中心的相关研究**

尽管我国的研究起步较晚,但很多学者也充分意识到了建设财务共享中心的独特优势。熊磊(2015)认为财务共享一方面可以通过对财务制度、人员和流程三个方面的改革加快企业会计职能的转变:从对财务核算的偏重转为向管理决策的看重,从而促进企业管理会计的发展;另一方面财务共享借助信息系统将重复的工作标准流程化,不仅降低了企业成本、一定程度规避了财务风险,对企业会计信息化的建设也起到了积极地作用。陈虎(2016)认为财务共享服务中心的主要目的不在于集中核算,在于财务人员结构的优化。财务共享服务中心可以释放更多资源用于企业的战略,一方面支持企业的决策,另一方面使转型后的财务管理透到企业经营的各个环节,对企业的生产经营活动发挥有效支持的作用。王春亮(2018)认为,财务共享是财务管理新模式的一种创新,将一部分现有的职能部门集中到另一个半自主的业务单位中,并且借助于标准化和流程再造的理论,对各种财务业务活动进行统一处理,从而实现降本增效以及提高业务处理效率的目的。同时也认为,财务共享中心具有服务性,规模性,以及统一性的特点。韩连华(2018)财务共享中心通常适用于跨国企业以及大型的企业中,利用规模效益的优势,从而完善财务共享机制。徐峻(2019)认为财务共享服务中心通过标准化,规范化的业务流程,提高了公司业务处理能力同时增强了公司的抗风险能力。刘明朝(2019)认为财务共享中心利用集中处理的模式为企业节省了大量的人力、时间成本,同时还可以为管理层提供更加有效的信息。刘鑫(2021)认为财务共享中心就是将容易标准化但是分散的各种事项统一归集到共享中心的平台上进行标准化的处理,通过规模效应从而有效的降低成本以及提高工作效率。

而对于财务共享中存在的风险问题也有不少学者存在观点:王秀萍和张添翼(2012)认为财务共享中心的缺陷在于:当经营模式发生变化时,它的适应能力也会降低。且由于它依赖于流程和系统,当单一的业务环节出错时会影响最后的数

据，容易造成信息失真的风险。张庆龙(2015)认为财务共享中心带来的不是只有优势，它的建设和运营过程中还存在不足，可能会导致企业成本不升反降、税务风险增加、人力资源管理失衡和企业集团总部机关作风不良等严重的问题。刘霞，任驿佳(2018)认为高级管理层参与度不高、项目团队能力不足、系统选择不当、主要使用者参与度不高、缺乏训练和流程、不当的流程再造和管理这些因素都可能影响财务共享中心的稳定的运行。程平等(2019)认为财务共享中心对于流程不恰当的管理直接影响着服务质量，很可能降低公司整体的营运效果。王超(2019)认为多元化的大型集团企业业务模式与流程较为复杂，无法实现标准化:财务工作的高度细分不利于个人职业发展，容易导致人才流失。

### **(三) 财务共享中心的风险管理研究**

#### **1、运用数据进行财务共享中心风险研究**

Barbara(2000)选取了组建财务共享的多家企业进行一系列研究，企业的经营状况会受到多种因素的影响，例如共享中心选址的经济效益、人员转型与再教育、流程转变的合理性、国家地区不同的法律规定等，财务共享的实施可能达不到预期效果，从而产生相应财务风险。耿鑫(2014)通过提出了假设和实证进行对影响企业构建共享中心的因素，认为发展战略的科学性，财务制度的完善性，信息系统的安全性以及 IT 技术的先进性都是影响财务共享中心建设的重要因素，尤其是需要注意发展战略以及信息系统因素。许汉友等(2019)选取 23 家实施了共享其中亲的企业，通过运用单一的 DEA 分析方法进行实证分析，发现企业在进行构建财务共享中心时会忽略对于风险的控制，最终会导致企业的总风险上升。许汉友等(2021)在 2022 年再次使用 DEA 的分析方法对 21 家企业分析当企业在使用财务共享中心时特别关注风险管理后，风险管理的效率也会明显提高。

#### **2、学者运用案例进行财务共享中心风险管理研究**

大部分的学者都采用了案例的形式对财务共享中心的风险管理进行研究，学者单鑫艳(2020)对海尔集团的财务共享模式进行了研究，发现其存在长期偿债能力较弱，销售能力下降，资产利用率不高，应收账款的管理存在缺陷等问题，

也针对这些问题提出了需要结合财务共享中心完善企业的资金管理模式，调整资本结构，优化产售流程的建议。同时也给予其它企业在财务共享中心下的风险管理方面的启示，例如：需要建立合理的财务共享中心组织架构，建立人员激励政策，以及构建高校合理的信息系统。学者张闰琪（2022）选取家电制造行业的 A 公司，通过运用研究案例方法，首先对 A 公司在设立财务共享中心背景、实施的必要性以及实施路径和关键点进行分析，同时找出在 A 公司建设财务共享中心流程中引发风险的相关流程，并且选取了 2005-2022 年的财务数据进行 Z-Score 模型的财务风险分析，识别出 A 公司在建立共享模式后，出现了新的财务风险，如资金安全性，税收市场化波动，项目投资融资效率，存货流转效率以及人员资源管理，最后提出了 A 公司需要完善风险管理机制，如建立健全的风险报警体系，调整应收账款回收的规则，加强财务人员转型等。安凡（2023）选取了 X 公司作为研究对象，在对 X 公司进行财务共享中心下的风险识别时依据科学性，适应性，重要性，可操作性的原则，并且参考 COSO 全面风险管理理论得出 X 企业中偏高的风险时战略规划风险、财务风险，以及信息系统变革风险。导致这些因素高风险的原因主要是由于管理层的认知和重视程度不足，共享中心的投入与收益不平衡，业务标准不统一和信息系统不安全等导致

### **3、对财务共享中心风险管理内容进行相关研究**

康少富（2016）中通过使用文献研究法和专家调研法对对大型集团实施共享中心的风险进行识别，总结出现阶段风险点集中在人员，战略，组织，流程，法律，系统和税务等方面，并提出企以战略目标为起点，引导管理层重视，做好充分评估方式，抵御战略规划风险：建立明晰灵活的制度，定期进行人员的培训，提高审核人员的综合素质，防止组织，人员，流程的风险；最后需要加强企业的涉税队伍的建设防范税务方面的风险。樊丽（2018）提出财务共享下财务风险的识别与评析可以从以下几个方面展开：财务管理模式重塑与流程变革风险、生产经营管理风险、价税波动风险、财务人员管理风险。赵荣捷（2019）提出在财务共享模式下，由于需要对数据进行集中化的处理，使得财务人员不能将业务与财务相结合，从而降低了财务人员在吃力业务方面的能力，这就给企业带来某种程度上的信息安全隐患。



### 三、对研究现状的评述

由于发达国家的市场经济水平比我国高，很多发展模式也比我们领先，包括财务共享中心的模式，他们早在 20 世纪末已经开始实施对财务共享中心的探索，首先从现有的文献可以知道，对财务共享中心的研究国外的文献居多，也研究的更为深入，而我国在财务共享中心的管理才刚起步，在这方面的理论研究和实证分析都相对少。关于财务共享中心的研究效果上，国内外的研究学者都对此有既有积极的看法：财务共享中心会因标准化，流程化的处理帮助企业降本增效，提升信息沟通能力和资本管理，实现企业价值；同时也有消极的看法：经营活动的改变带导致模式的适应性变差，同时在实施过程中存在一系列新的风险点，也为因过度标准化流程而降低财务人员的能力。其次我国对于财务共享中心的风险管理也还处在摸索的阶段，并且对于财务共享中心的风险方面的研究更多的是以总结和归纳已有的文献，以及对某个企业的案例式研究，而对于这方面的实证性研究的文献非常少，并且在案例研究时，只极限某个特定行业和更偏向于企业本身，单纯的是参考了企业本身的内部控制，大多都是采用定性的方法，探究财务共享模式下在企业战略规划、组织流程、人员变革、财务信息系统搭建等方面的风险，然后根据不用的风险类型提出相应的防范或者规避的措施。定量方面的文献非常少，以致于在对于相关风险的具体建议方面会缺少可信度和效果力，针对性和准确性也有待商榷。

### 四、研究展望

根据已有的研究进展，本文认为有以下的问题有待进一步研究：

一是对财务共享中心下的风险管理增加定量研究。在现有的文献下，大部分的作者都是对模式下的风险进行了定性研究，同时根据不同的风险提出相应的建议。但是单单以定性不能满足建议实施的可信度，可实施度以及效果力，故还是需要定性和量化的方式相结合，才能为财务共享模式下的风险管理提出更有针对性的建议。

二是需要增加实证性的研究文献。无论是对财务共享中心的实施效果还是风险管理研究，都会发现国内的学者大部分都是采用案例研究以及文献研究，缺乏着实证性文献。这也导致了研究的理论基础和研究结论都不够深入。

三是财务共享中心下的风险防范措施研究需要结合中国国情与企业特性。随着我国经济不断发展以及大数据的兴起，行业也正呈现出适应时代的变化。然而国内大部分学者的研究思维还仍然停留在原有行业思维，并且借鉴内部控制下的风险管理提出了简单的借鉴，这与很多企业现阶段的模式已经是不相适应了，故建议需要在结合企业自身特性、大数据背景、中国国情，国家政策以及法律的基础上进行更加深入的研究，以提出更具有参考意义的风险管理建议，减少不必要的风险。

## 参考文献:

- [1] Bergeron, B. Essentials of Shared Services. 1st Edition [M]. New York, NY: John Wiley & Sons Inc. 2003, 36-52
  - [2] Andrew Kris. Financial Shared Services Centers: Opportunities and Challenges for The Accounting Profession[J]. London, 2003(12): 57-58.
  - [3] Barbar Summers, Nicholas Wilson. Trade Credit Management and the Decision to Use Factoring; An Empirical Study[J]. Journal of Business Finance & Accounting, 2000, 27(1-2)
  - [4] Rama Akkiraju. The research of big data cloud computing technology[J]. Information Systems, 2009(9): 187.
  - [5] Macus. A look at European Shared Service Centers[J]. Internal Auditor, 2010(05): 45-48.
  - [6] Martin W. Critical Success Factors of Shared Service Projects—Result of an Empirical Study[J]. Advances in Management, 2011(14): 44-55.
  - [7] Elkame. A Survey of Corporate Governance[J]. Journal of Finance, 2014, 78: 57-59.
  - [8] Robert. Accounting: Text and Case. Boston, Massachusetts Burr Ridge [J]. 2015. 5: 25-26
  - [9] Ioan Petrisor, Diana Cozmiuc. Specific Models for Romanian Companies—Finance Shared Services[J]. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2016, 221: 159-165
  - [10] Bryant Roy. Measuring service satisfaction in share service organization[J]. Procedia Social and Sciences, 2017(81): 217-223.
  - [11] Watts Theresa, Zahner Susan, Mroghek Tracy. Financial and Legal Characteristics of Cross-Jurisdictional Shared Service Agreements Between Local Public Health Agencies[J]. Journal of public health management and practice: JPHMP, 2018, 24(2): 172-180.
- Dimitrios Kouis 等 (2018)

- [12]王秀萍和张添翼 (2012) [25]王秀萍, 张添翼. 财务共享服务存在的缺陷及其化解[J]. 财会月刊, 2012(20):70-71.
- [13]耿鑫. 财务共享中心模式分析与研究[J]. 会计师, 2014: 71-72
- [14]张庆龙. 中国企业集团财务共享中心: 案例启示与对策思考[J]. 会计之友, 2015(22):2-7.
- [15]陈虎. 基于共享服务的财务转型[J]. 财务与会计, 2016(21):23-26.
- [16]康少富. (2016). 大型企业集团实施财务共享中心模式的风险分析与防控探析. 国际商务财会(07), 24-26.
- [17]王春亮. 公司财务共享服务中心风险管理问题与对策研究[J]. 经贸实践 2018(15)
- [18]韩连华. 公司财务共享中心的构建及运行研究[J]. 中国管理信息化. 2018(15)
- [19]任驿佳 H 集团财务共享服务模式的构建研究[D]哈尔滨商业大学, 2018
- [20]程平, 万家盛. 大数据下基于财务共享服务模式的 A 集团资金管理[J]. 会计之友, 2019(06):121-124.
- [21]徐峻. 中国公司财务共享中心: 案例启示与对策思考[J] 会计之友. 2019(22)
- [22]刘明朝. 数据共享时代财务面临的风险和问题探讨[J] 中国总会计师 2019(07)
- [23]刘鑫. BGY 集团财务共享服务中心风险控制研究[D]. 西安石油大学, 2021.
- [24]许汉友, 刘梦艺, 卢妍霖. 基于财务共享的集团企业风险管理[J]. 财会月刊, 2019(08):58-65.
- [25]许汉友, 韦希. 财务共享实施能降低企业的财务风险吗? [J]. 财会通讯, 2021(04):92-97.
- [26]赵荣捷. C 公司财务共享中心内部控制体系优化研究[D]黑龙江; 哈尔滨商业大学, 2019
- [27]张闰琪. (2022). 财务共享模式下 A 公司财务风险管理研究硕士学位论文, 北京化工大学
- [28]王春亮&高文宏. (2018). 浅谈企业财务共享中心模式存在的风险及对策. 会

计师(09), 42-43.

[29]安凡. (2023). X 农牧企业财务共享中心的风险管理研究硕士学位论文, 西安石油大学.

[31]赵荣捷. (2019). C 公司财务共享中心内部控制体系优化研究硕士学位论文, 哈尔滨商业大学

[32]樊丽. (2018). 论财务共享模式对企业财务风险控制的影响——以中石油为例. 中国总会计师(09), 68-69.

# PaperYY® 检测报告单-打印版

检测文献: 23会硕18钟琪 (免费版)

文献作者: 钟琪

报告时间: 2023-12-29 11:30:43

段落个数: 2

报告编号: YY202312291130354518

检测范围: 中国期刊库 中国图书库 硕士论文库 博士论文库 会议论文库 报纸库  
网友专利库 网友标准库 网友共享库 个人对比库 网页库 百科库



总文字复制比: 9.3%

去除引用文献复制比: 9.3%

去除本人已发表文献复制比: 9.3%

单篇最大文字复制比: 9%

重复字数: 583

总字数: 6,280 (不含参考文献)

总段落数: 2 (不含参考文献)

前部重合字数: 0

疑似段落数: 1

后部重合字数: 583

单篇最大重复字数: 566

疑似段落最小重合字数: 583

## 1. 23会硕18钟琪\_第1部分

总字数: 6,280

文字复制比: 9.3% (583)

财务共享背景下海尔集团财务风险管理研究

1 - 《网页》 -

14.1%

是否引证: 否

财务共享服务中心的实施与建议——基于同臣环保的经验

2 冯岩 - 《财务管理研究》 - 2020

0.6%

是否引证: 否

## 2. 23会硕18钟琪\_第2部分

总字数: 0

文字复制比: 0% (0)

说明:

1. 由于篇幅原因, 本打印报告单最多只展示最相关的10条相似源

2. 总文字复制比: 被检测论文总重合数在总字数中所占的比例

3. 去除引用文献复制比：去除系统识别为引用的文献后，计算出来的重合数字在总数字中所占比例

4. 去除作者本人已发表文献后，计算出来的重合字数在总字数中所占的比例

5. 单篇最大文字复制比：被检测文献与所有相似文献对比后，重合字数占总字数的比例最大的那一边文献的文字复制比

6. 指标是由系统根据《学术论文不端行为的界定标准》自动生成的

7. 本报告单仅对您所选择比对资源范围内检测结果负责

版权所有 [www.paperyy.com](http://www.paperyy.com)



扫码查看报告