



分类号:

密 级:

UDC:

贵州财经大学

硕士学位论文

论文题目: 大数据背景下的企业财务共享服务中心应用研究

——以 HX 公司为例

专业名称: 会计专业硕士

研究方向: 会计实务

学生姓名: 吴周倩

学 号: 20151204111080

导师姓名: 张志康 马永杰

导师职称: 教授

定稿时间: 2018年6月

贵州财经大学学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。因本学位论文引起的法律结果完全由本人承担。

特此声明

学位论文作者签名：吴国倩

年月日

2018.6.1

学位论文版权使用授权书

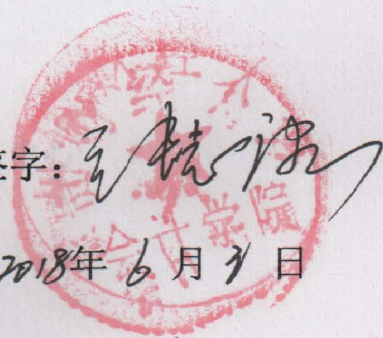
本学位论文成果归贵州财经大学所有。本作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留送交论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅。本人授权学校可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文，同意学校将本人的学位论文提交清华大学中国学术期刊（光盘版）电子杂志社全文出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》，传播学位论文的全部或部分内容。（保密的学位论文在解密后使用本授权书）

学位论文作者签名：吴国倩

签字日期：2018年6月1日

指导教师签字：

签字日期：2018年6月1日



摘 要

随着大数据时代来临，市场经济持续深入发展，社会化分工也越来越精细，企业要想在瞬息万变的市场竞争中求存发展，在企业的管理过程中就必须不断结合信息技术深入探索和开拓创新。如果企业能通过流程再造实现企业管理模式持续优化，通过内部资源整合实现财务共享服务，将有利于企业在管理过程中降低生产运营成本，提高员工的工作效率，使企业最终实现价值最大化，因此企业为了适应市场的变化和需求，改善内部财务管理模式，达到规模经济效应，就必须加快企业资源优化，改变传统财务管理模式下业务流程冗余的特点，而财务共享服务中心能够根据企业的战略需求，实现财务管理职能从财务会计向管理会计的转型，提升会计信息质量，有效地防范财务风险，使企业的财务管理职能从传统的事务处理型转变为决策支持型，为企业管理工作提供强大的内源生力和后援支持，助推企业规模经济发展。

本文通过案例研究法、实地调查法等方法研究大数据时代的背景下国内外关于财务共享服务中心的理论成果，并以 HX 公司财务共享服务中心的运营现状为切入点进行研究，首先提出研究的背景和意义，简要介绍国内外关于共享服务的相关研究，做出评述，再浅谈研究的创新之处；其次对财务共享服务中心的理论基础进行简述，并比较分析传统的“财务管理模式”和“共享服务模式”有何区别，同时提出大数据时代信息技术对财务共享服务的影响，然后对 HX 公司财务共享服务中心建设过程及运营管理现状进行描述，并分析论述其实施成效、存在的问题、现阶段面临的机遇和挑战，做出 SWOT 分析，并针对存在的问题提出需要改进的措施，结合大数据时代背景提出 HX 公司财务共享中心优化建议，最后得出结论并对未来我国企业财务共享中心发展趋势进行展望。

本文通过对典型企业 HX 公司财务共享服务中心的实际运营情况进行梳理，对该公司财务共享服务中心存在的问题进行分析，并提出对策建议，得出的结论与我国企业所处外部环境比较契合，同时联系时代背景展望财务共享服务中心发展前景，较为新颖，但由于本文仅仅根据单个企业作为案例分析对象，而且笔者水平所限，研究程度不够深入，仅希望能为国内处于相同环境下的企业提供借鉴和参考。

关键词： 大数据时代，财务管理模式，财务共享服务中心

Abstract

With the advent of the big data era, market economy and sustainable development, the social division of labor is more and more sophisticated, enterprises want to in the fierce market competition for survival and development, in the process of enterprise management must be combined with information technology constantly in-depth exploration and innovation. If the enterprise can achieve continuous optimization through process reengineering of enterprise management mode, through the integration of internal resources to achieve financial shared services, will help enterprises to reduce operating costs of production in the process of management, improve the efficiency of the staff, to enable enterprises to realize the value maximization, so enterprises in order to adapt to market changes and needs, improve the internal financial management mode and achieve economies of scale, it is necessary to speed up the optimization of the enterprise resources, change the characteristics of the traditional financial management business process redundancy mode propagation, the construction of Financial Shared Service Center is a very good choice. Financial Shared Service Center according to the strategic needs of enterprises, to achieve the function of financial management from financial accounting to the transformation of management accounting, improve the quality of accounting information, effectively guard against financial risk, the enterprise financial management functions for decision support from traditional transaction processing transformation, provide a strong endogenous force and support for enterprise management. The scale of work, boosting economic development of enterprises. Through the case study method, field survey method to study the era of big data background at home and abroad on the Financial Shared Service Center theories, and to HX Company Financial Shared Service Center operating status as the starting point for the analysis, first proposed the research background and research significance of the thesis, clarify the purpose of writing; secondly, briefly the theoretical basis of Financial Shared Service Center, compared to the traditional mode of financial management and financial shared service mode, and analyzes the

influence of the era of big data sharing service center, and then the HX company's Financial Shared Services construction process and operation situation are described, through the analysis of the current HX company's Financial Shared Service Center, the effectiveness of the implementation of existing at present, the problem facing the opportunities and challenges to the SWOT analysis, and on the basis of HX company's Financial Shared Services Service center needs improvement measures, and puts forward suggestions for optimizing HX Financial Shared center based on the background of big data era. Finally, it draws a conclusion and forecasts the future operation of China's Financial Shared center.

In this paper, combined with the typical HX company financial shared service center of the actual operating conditions, the use of financial shared services related theory to analyze the company's Financial Shared Service Center of the existing problems, and puts forward some countermeasures and suggestions, the conclusion of our country and the external environment of the enterprises more fit, and contact the background of Financial Shared Service outlook development prospect. The center is more novel, but because this is only according to the single enterprise as a case study, and the limitation of research is not deep enough, the only hope for the domestic enterprises in the same environment and provide the reference.

Keywords: big data era, financial shared service center, financial management mode

目 录

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 国内外研究现状与评述	2
1.2.1 财务共享服务含义	2
1.2.2 财务共享服务应用优势	3
1.2.3 财务共享服务实施关键因素	3
1.2.4 文献评述	4
1.3 研究思路与研究方法	5
1.3.1 研究思路	5
1.3.3 研究方法	6
1.4 研究创新	7
2 企业财务共享服务中心理论分析	8
2.1 财务共享服务模式的理论基础	8
2.1.1 资源配置理论	8
2.1.2 规模经济理论	8
2.1.3 业务流程再造理论	9
2.2 财务共享服务模式与传统财务管理模式的比较	9
2.2.1 传统财务管理模式	9
2.2.2 共享服务模式与传统管理模式比较	11
2.3 大数据时代对财务共享服务的影响	13
2.3.1 促进流程优化	14
2.3.2 抓住商业机遇	15
3 HX 公司财务共享服务中心建设过程及运营现状	16
3.1 HX 公司简介	16
3.2 HX 公司财务共享服务中心建设过程	16
3.2.1 建设背景	16
3.2.2 建设过程	18
3.3 HX 公司财务共享服务中心运营现状	20
3.3.1 财务共享服务中心组织结构	20
3.3.2 业务范围	21
3.3.3 业务流程管理	21

3.3.4 目标绩效管理.....	22
3.3.5 服务质量管理.....	24
4 当前 HX 公司财务共享服务中心的运营效果	26
4.1 财务共享服务中心运营成效（strength）	26
4.1.1 业务流程标准化.....	26
4.1.2 财务成本减少.....	27
4.1.3 集团管控力度加强.....	28
4.1.4 工作效率和服务质量显著提升.....	29
4.2 财务共享服务中心存在的问题（weakness）	30
4.2.1 财务共享服务中心定位不准.....	30
4.2.2 共享中心工作人员离职率高.....	30
4.2.3 财务人员专业技能不足.....	31
4.2.4 人员管理难度大.....	31
4.3 HX 公司财务共享服务中心面临的机遇和风险.....	32
4.3.1 面临的机遇（opportunity）	32
4.3.2 潜藏的风险（threaten）	33
4.3.3 SWOT 分析	34
5 对 HX 公司财务共享服务中心的改进措施和优化建议	35
5.1 改进措施.....	35
5.1.1 全面整合优化信息系统平台.....	35
5.1.2 创新员工管理模式.....	36
5.1.3 建立顺畅的沟通机制.....	37
5.1.4 加强会计档案风险控制.....	37
5.1.5 争取管理层的认同和支持.....	37
5.2 大数据背景下对于财务共享服务中心优化的建议.....	37
5.2.1 探索中心从“成本中心”向“利润中心”的转型之路.....	37
5.2.2 探索大数据时代新型信息技术与共享服务作业结合之路.....	38
6 研究结论及展望	40
6.1 研究结论.....	40
6.2 研究不足和展望.....	40
6.2.1 研究不足.....	40
6.2.2 研究展望.....	41
参考文献	42
论文致谢.....	45

1 绪论

1.1 研究背景与研究意义

1.1.1 研究背景

近三十年来，随着市场经济和信息技术的不断发展，全球企业已经迈入经济全球化的大数据时代，英国的 Schonberger 著有《大数据时代》，书中写到，“数据已经不再是单纯的信息集，作为商业资本和重要的经济投入，它可以创造新的经济价值。”^[11]目前，全球经济进入数据爆炸式的新时期，随着企业财务活动日益繁杂，企业规模日益庞大，作为最重要的数据信息，企业如何处理庞大财务数据关系着企业更进一步的发展。企业在规模扩张的过程中，会计核算越来越难于处理，财务共享服务模式应运而生，并成为近几年会计领域实践研究的热点。

财务共享服务是一种新型的财务管理模式，是依托信息技术，将跨国或是夸区域的基础性会计业务通过财务共享服务中心进行有效的整合和共享，实现会计业务流程的标准化、规范化处理，节省人工成本，实现财务管理转型。上世纪 80 年代初，美国福特公司最早建立了财务共享服务中心（Financial Shared Service Center，以下简称“FSSC”），并且成效显著，这种新型财务管理模式逐渐在欧美等国家开始广泛流行，20 世纪 90 年代传入我国，为了顺应经济全球化的主流趋势，我国许多大型企业也开始在全国甚至全球范围内建立区域性的财务共享服务中心，逐渐从传统的会计核算模式转换为集中共享模式。

1.1.2 研究意义

目前，我国企业集团普遍从“跑马圈地式”的发展初创期进入了大打“成本战”的成熟期，而财务共享服务模式正是通过规模化“生产”会计处理来大幅度降低运作成本，在这种经济转型时期，关于财务共享服务的研究理论也越来越多，逐渐成为近几年会计理论与实务研究的重点课题。我国关于这一领域的理论研究虽然日益增多，涉及范围也较为广泛，但相较于国外仍然不够全面成熟，也没有形成较为系统的理论，另外，财务共享服务中心的实践性非常强，我国企业想要运用这种模式，并不能一味照搬国外，必须结合我国企业发展的内外部环境，探寻适合国内企业的建设发展之路。

本文以成药零售集团 HX 公司的财务共享服务中心为案例研究对象，深入分析该企业的财务共享服务中心的运营现状以及存在的问题和不足，以实践结合理论进行分析，提出有价值的对策和建议，以供我国同行业的其他企业集团在建立财务共享服务中心或实践运营中借鉴参考，具有较强的理论意义和实践意义。

1.2 国内外研究现状与评述

自 20 世纪九十年代以来,国外学术界对财务共享服务模式已经进行了颇多研究,从其理论成果来看,大多集中在概念界定、运用范围和实施成果这几方面。比较之下,我国很少对共享服务专门进行研究,主要成果还是在财务领域,并且起步较,对于这方面的研究尚处于初级阶段。其中比较具有代表性的观点如下:

1.2.1 财务共享服务含义

国外学者普遍认为财务共享服务衍生于共享服务理论, Moller (1997) 首次提出“共享服务中心”一词,他认为“如果一个企业的组织结构非常复杂,具有大量的分支机构——子公司、分公司、工厂以及业务部门,这个企业可以构建共享服务中心,通过其与分支机构签订正式的或者非正式的协议,有偿地向这些服务对象提供统一的业务支持,他们签订的特定条款被统称为服务水平协议(SLA)。”^[9]他认为共享的核心即是在企业提供服务时,将企业的人力、技术等资源共享给其他业务流程高度相似的子单元,使得企业能从分散的管理中减少成本,获取竞争优势的新型管理模式。

Quinn (1998) 是共享服务理论研究的创始人,她认为,“共享服务是一种新型的商业模式:商业=服务收费+客户为中心。客户为中心意味着只有拥有明确的客户群体,企业后台部门才能持续稳定运作。公司的后台支持部门必须以客户需求为导向,并根据其接受服务时愿意承担的价格,提供具有针对性的服务。”^[1]这一认识准确地总结了财务共享服务中心的核心理念。

Wolfgang becker 等人(2004)也提出自己对共享服务的看法:“通过向企业内部各部门提供集中共享的服务,降低企业的运营成本。”^[12]

目前,就国外共享服务的研究而言,共享服务是一个通过整合或合并企业的各项业务,统一处理,并为企业各业务单元依据服务水平协议提供有偿服务的独立组织实体。

张瑞君等(2008)提出“财务共享服务建立在组织结构的深层次改革之上。组织结构的变革体现在独立核算的财务组织被分离出,并与分公司的财务组织合并形成财务服务中心,由其处理企业所有成员单位流程化,标准化的业务,从而实现企业财务的集中核算和管理”。^[48]

陈虎、孙彦丛等(2014)则认为财务共享服务是一种可以有效地整合企业一个或多个地区的人力资源和技术资源,使得企业的财务处理流程更加标准和精简的新型财务管理模式。^[15]

综合国外学者对共享服务的认识以及国内的理论成果,本文认为财务共享服务是指企业或集团将大量重复,能够很简单地实现标准化、流程化的基础会计业务从企业的业务部门中剥离出归集到一个独立运营的组织实体——财务共享服务

中心，由其进行流程再造，标准化、集中处理，从而提升整体业务处理效率，降低运行成本，增加企业价值，最终提高企业财务管理水平的一种作业管理模式。

1.2.2 财务共享服务应用优势

国外学者在研究通常偏好采用数据分析的方式来分析评价财务共享服务运用后的实施效果，关于财务共享服务应用优势也有丰富的理论研究。

Donna Keith（1996）指出，共享服务能够使财务管理者从日常的基础财务工作中解放出，从而将精力和时间投入到战略性的业务规划工作当中。^[6]

Denburgh（2000）从研究中得出这一观点，他认为众多跨国企业的实践证明，公司能够借助财务共享服务更加便捷灵活地处理一些重大事项，比如企业兼并或部门的拆分和重组。^[4]

在国内，一方面由于财务共享服务实践性非常强，难以在以实证研究为导向的国外期刊发表，另一方面，我国关于这方面的研究通常只专注于具体企业在该行业领域中实施财务共享服务模式所遇到的具体问题，难以形成具有共性的研究理论，所以多是参考国外研究理论或是跨国企业的案例分析来进行阐述。

张瑞君等（2010）结合财务管理流程再造的理论，从流程、技术、组织、绩效考核四个维度详细介绍了中兴通讯财务共享服务变革与发展过程，并指出构建财务共享模式时可能会遇到的问题，分析指出作为独立经营的组织实体，财务共享服务中心能够将企业的各项重复的基础性会计业务集中起来，再重新整合配置，企业能够在大幅降低了运营成本的同时，全面提升企业的整体运营效率和服务质量水平。^[47]

李赛娟（2013）构建了基于企业资源计划系统（ERP 系统）的财务共享服务中心体系，这种体系下的财务共享服务中心结构包含应用平台、审核平台、通知平台和接口平台四个层次，并针对四个层次设计了相应的工作流程；最后提出共享服务能够促进财务职能灵活度的提升建立财务共享中必可以整合公司中各个业务单元的财务，完善企业的财务制度，节约成本以及提高效率。^[24]

综上所述，财务共享服务能够提高企业业务效率，将更多的时间成本转移到有助企业长远发展的战略性规划、核心能力研究，同时也可以使得某些冗繁耗时的重大事项处理更加便捷灵活，最终在日益加剧的市场竞争中有效提升企业的竞争优势。

1.2.3 财务共享服务实施关键因素

关于这一方面研究，国外学者进行了多角度，多渠道的探索，Derven（2011）从风险控制的角度出发，认为“财务共享服务在实施过程中应注重的关键因素在于企业文化的建设、知识管理水平的提高、业务流程的规范化和绩效考核的定期实施，特别在企业的文化建设中，企业的战略目标应与客户需求目标达成一致，

增强员工的责任感和使命感”。^[5]

哈佛大学教授 Bryan Bergeron（2004）从一个全新的角度来阐释，他将财务服务共享中心视为一个“业务价值链”，这样就能采用价值链模型理论来分析财务服务共享中心的流程再造。他还提到：“共享服务管理模式起初的目的是节约成本和扩大规模，依托信息技术它撑起了跨国公司的全球扩张。然而，由于服务质量的无法控制以及内部权力斗争以及分配，管理层逐渐意识到，面向成本控制的共享服务管理模式所产生的效益可能远不及所带来的问题”。^[2]提出了共享服务模式对所有企业而言并非完美无缺，其成功实施的关键在于服务质量的控制以及加强集团内部管理。

Martin（2011）通过在因特网上发放关于财务共享服务的调查问卷的方式来收集数据，归类整理后利用数理统计中的回归分析法对假设因素进行显著性检验，据此总结出财务共享服务成功实施的六大关键因素即共享中心的办公选址、战略定位、业务流程管理、模式转变、组织结构及与客户签订的服务水平协议。^[8]

Wolfgang becker（2004）认为企业的日常经营中会遇到很多难题，企业应该专注于核心能力，如提高对外销售的产品质量或提升服务水平，而不应该聚焦在财务管理或者是信息技术应用等方面，偏离企业管理重心。他认为“未来十年，欧洲企业提升竞争力的关键之一是改善其共享服务”。^[12]

国内的研究多基于企业构建的实际案例，张育强（2012）通过分析财务共享服务中心的具体业务流程和管理控制效果，得出结论，实施关键因素在于组织定位、风险预防管控等方面。

杨雅莉（2014）认为“实施财务共享服务的关键因素在于五个方面：加强全面预算管理、资产管理、风险管理以及信息化建设，优化资本结构和融资方式。”^[40]

国内外关于财务共享服务实施的关键因素研究由于角度不同，所得出的结论也各个不同，由此，即使财务共享服务的构建中一直强调标准化，但不同行业领域的特征决定了其实施路径的差异，对于中国境内企业，在实施财务共享服务的过程中，应结合企业实际情况，做好调查研究，抓好关键，才能在服务中心的建设中获得成功。

1.2.4 文献评述

财务会计转型为管理会计已经不可避免成为我国会计领域的重要变革，综合国内外理论成果看，企业集团如果想要实现财务管理职能转型，达到规模经济效应，增强企业的核心竞争力和价值创造力，构建财务服务共享模式已经成为必然趋势，从上述研究文献成果不难发现，国外因研究时间早，已经形成较为丰富的理论体系，研究成果层次比较高。而我国财务共享服务的引入较晚，虽然相关的理论研究也不少，但范围较小、层次不够深入，另一方面，大数据时代背景下财务管理手段受到新型信息技术发展的深刻影响，目前关于大数据背景对财务共享

服务中心的影响这一类的研究相对较少，本文将立足 HX 公司财务共享服务模式的运营现状深入分析并展望。

1.3 研究思路与研究方法

1.3.1 研究思路

大数据时代的来临和经济全球化趋势改变了企业所处的外部环境，企业想要在此情形下于激烈的市场竞争中立于不败之地，唯有与时俱进，不断改进财务管理模式，财务共享服务中心应运而生，经过几十年发展，财务共享服务中心已经在国内外得到了广泛的应用，尤其最近的二三十年，中国由于加快经济发展，拓展海外市场，在借鉴国外先进企业的发展模式下，我国企业开始探索财务共享服务中心的建设、运营管理并结合新时代的信息技术进行优化改进等方面的课题。

本文以 HX 公司财务共享服务模式为研究对象，首先该公司财务共享服务中心的建设过程及运营管理现状，分析存在的问题和不足，结合目前形势下面临的机遇和挑战深入分析，并结合财务共享服务在大数据时代的发展趋势提出相应的对策和建议。

本文共包括为六章，具体的研究思路如下：

第一章绪论部分，对论文的整体结构进行了概述，界定研究范围。对本文的研究背景和意义做出简要说明，再详细阐述了国内外对于财务共享服务的研究现状，最后简要说明本文的研究思路、研究方法以及创新之处。

第二章对财务共享服务的相关理论进行介绍，为本文的研究提供理论依据。系统阐述了财务共享服务中心的基本理论、财务服务共享模式与传统管理模式的对比以及大数据时代对财务共享服务中心的影响。

第三章详细介绍了 HX 公司财务共享服务中心的建设过程以及运营管理现在。首先对 HX 公司的基本情况，从外部环境和内部需求两个方面分析建设财务共享服务中心的建设背景，并对 HX 公司财务共享服务中心建设过程进行了简要回顾。

第四章从运营成效、存在的问题以及目前面临的机遇和挑战四个方位深入分析了 HX 公司财务共享服务中心如今的运营管理现状。

第五章针对第四章发现的问题对 HX 公司的财务共享服务中心提出可行的改进措施，并结合大数据背景下新生信息技术提出优化建议。

第六章对 HX 公司财务共享服务中心运营管理进行归纳总结，为同行业其他企业提供案例借鉴和经验，并阐明论文研究存在的不足以及对财务共享中心的发展趋势做出展望。（结构如图 1-1 所示）

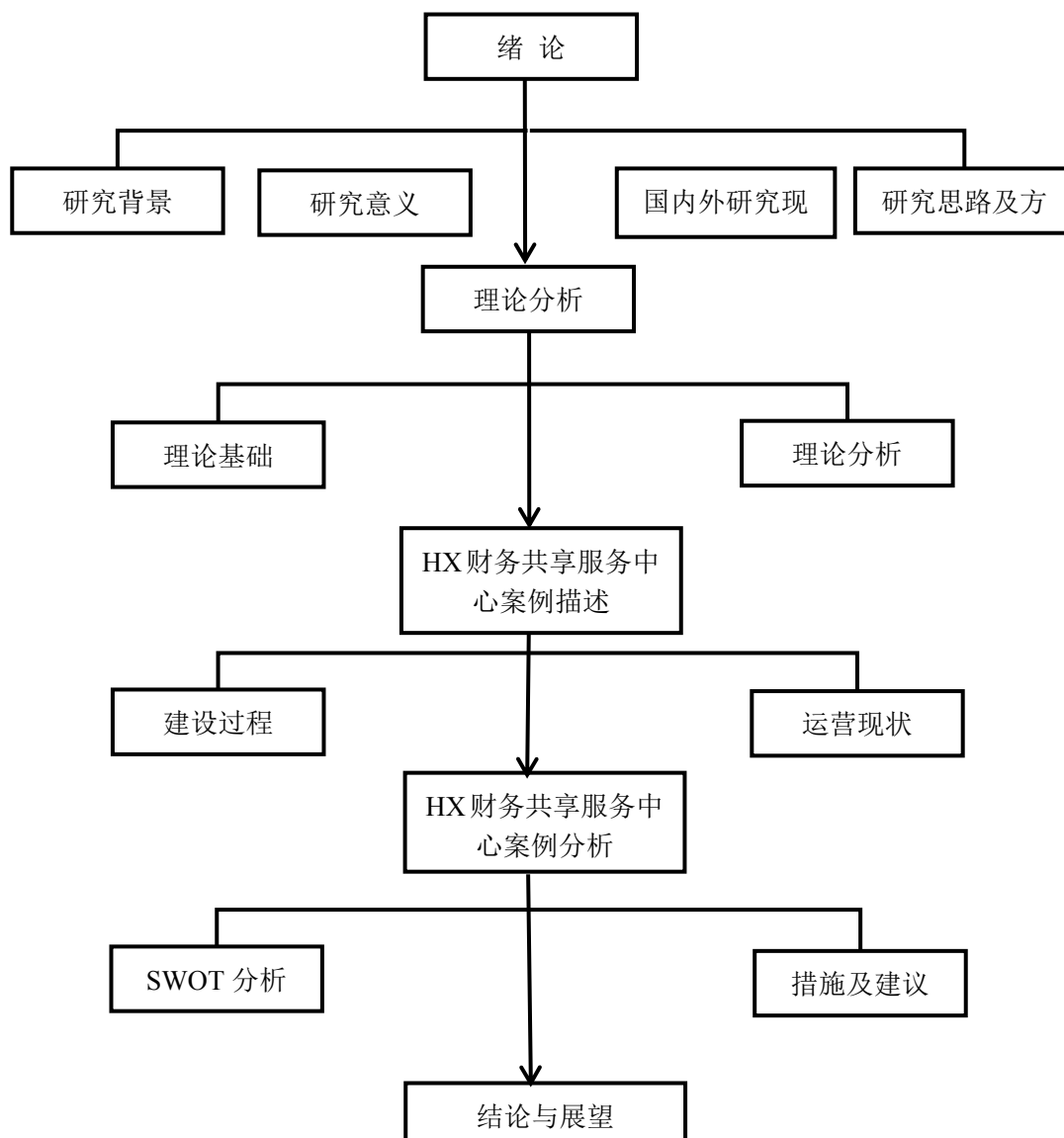


图 1-1 论文框架图

1.3.3 研究方法

本文以大数据时代及经济全球化为背景，查阅了大量关于财务共享服务理论相关文献资料，进行梳理和学习研究，介绍了财务共享服务中的基本理论，并通过分析目前 HX 公司财务共享服务的运营现状，包含其取得的成效，存在的问题以及当前面临的机遇和挑战进行深入分析，并针对发现的问题逐项提出改进措施，以及发展建议，最后对大数据时代背景下的财务共享服务中心的发展提出展望。

本文在写作过程中主要运用了以下几种研究方法。

1.文献研究法。在图书馆、电子图书室以及网络通过追溯查找、手工检索等方式积累大量明确指向研究目的国内外文献资料，浏览后挑选对本文研究有参考价值的文献分阶段整理，在精读的同时撰写读书摘要和笔记，系统、全面地了解财务共享服务理论成果。

2.调查研究法。全面调查 HX 公司的财务共享中心运营情况，通过发放员工调查问卷，微信访谈等方式在较短的时间内搜集大量数据资料，并结合财务共享服务理论以及积累的实践工作经验，对收集的数据资料进行梳理分析，评估 HX 公司财务共享中心取得的成效，发现存在的问题。

3.案例研究法。以 HX 公司财务共享服务中心为案例研究对象，了解其建设过程以及目前运营状况，评估其实施成效，探寻存在的问题，并据此提出可行性的改进措施和优化建议。

1.4 研究创新

一是结合典型企业 HX 公司财务共享服务中心的运营管理现状，运用相关理论对该公司财务共享服务中心存在的问题进行分析，并提出具有现实意义的改进措施，比较符合我国企业所处实际外部环境，对企业的实践工作具有指导意义。

二是阐述了大数据时代，财务共享服务逐依托云端等新型信息技术，使得信息高效传递、基础数据半自动化处理，更利于资源共享整合，提高财务管理效率，具有创新意义。

2 企业财务共享服务中心理论分析

2.1 财务共享服务模式的理论基础

共享服务模式是一种通过向企业内部的客户提供专业、统一、高效、标准化的服务，从而进行流程重组和再造，最终实现企业的资源整合、效率提高、成本的降低，为企业创造更多的价值和服务的运作模式。

共享服务起源于这样一个目的：为了满足拥有多个成员单位的企业集团形成规模经济效益，通过将各个不同的组织实体中专业性的业务剥离出，形成一个独立的业务单元进行管理并提供有偿服务。这种模式能有效地对企业的业务进行重组，整合资源，从而达到降低运营成本，增加企业价值的目的。共享服务被应用于财务管理、人力资源管理及网络管理等多个方面，其中财务管理方面是共享服务中应用的最为广泛的领域。

2.1.1 资源配置理论

资源配置理论认为企业应当通过合理的方式将有限的资源分配到各个业务部门中去，实现资源的最佳利用——用最少的资源，创造最大的价值，其实质在于企业的劳动总时间在各个业务部分的分配，而共享服务的目的在于将资源共享给每个业务单元并集中为其提供服务，这一目的和实现方式符合资源配置理论的要求。

传统财务管理模式下，企业资源分散而且重复利用的情况比较突出，如何将不能创造价值或有效创作价值的资源整合起来，财务共享服务模式的出现解决了这一问题，它通过共享服务中心来处理不同经济实体的会计的记账和报告等相关业务，从而保证会计的记录结构的统一、报告的规范，同时不需要企业集团中每一个部门、子公司、分公司都设立相关的会计核算岗位，这样可以大大地节约人力资源和时间成本，提高企业的经济效率，把财务管理放到财务共享的服务中心进行具体的运作和处理，就减轻了各个业务部门的工作任务，具体的业务部门只需要做好营销管理等相关的工作，而不用分散精力投入到业务处理和财务管理工作，这样可以极大地提高业务部门的工作效率，专注于提升核心竞争力。

2.1.2 规模经济理论

作为经济学的基本理论之一，规模经济理论也是财务共享服务中心创建的理论基础。规模经济理论是亚当·斯密首先提出的，主要指的是在一个特定的期间，企业如果生产出的产品的绝对量过多，供大于求，那么企业的单位成本就会下降，企业就必须要通过扩大生产经营的规模来不断地降低产品的平均成本，提高产品的利润。其原理有以下三个方面：第一，如果生产出的产品越多，那么分摊到产

品上的成本就将越少；第二，如果在生产过程中，劳动者把注意力集中在每一个项目上，那么他对这个项目的运用的操作熟练程度将会不断增加；第三，产品的存货量越大，那么经济性也就越大。

规划经济的形成可以通过两种途径：内部规模经济和外部规模经济，前者通过对企业内部的资源进行有效整合和优化配置，后者通过企业与企业之间的合理布局 and 分工来提高经营效率。而财务服务共享模式也是通过向企业内部的客户提供专业、统一、高效、标准化的服务，从而进行流程重组和再造，最终实现企业的资源整合、效率提高、成本的降低，为企业创造更多的价值和服务的运作模式。

规模化经济理论与财务共享服务中心的目的不谋而合，都是为了节约更多的企业成本，集中相关的工作业务，通过网络信息技术实现快节奏的工作，提高经营效率。

2.1.3 业务流程再造理论

很多大型的集团企业为了适应不断发展的市场经济，不得不提出了很多求生存，促发展的战略决策，迈克尔·哈默的 BPR 思想就是在这种情形下提出的，他强调要用变革性的思想和策略来改变和适应经济社会的发展，即：通过标准化的流程把复杂的程序和事情分解为一个个的独立而又相互联系的标准业务，当有新的流程发起后，流程管理员可以根据发起的流程需求迅速地分析流程的归类，并通过信息系统归类到需求的服务流程种类中。

流程再造的核心是为了客户的满意度而重置业务流程，其核心思想是打破企业传统的管理的方式——按照业务职能设置部门，取而代之的则是以业务流程为中心重新设计企业组织形式。其原理是从企业发展全局的角度去审视具体的业务流程，从而实现企业的全局最优而非个别的最优。这也就是财务共享服务中心可以高效地完成任务，使企业达到规模经济效益的原因。

2.2 财务共享服务模式与传统财务管理模式的比较

随着信息技术的迅猛发展，集团企业也随之壮大，越来越多的企业逐渐专注于财务管理的专业化和标准化，而过去很多的集团企业由于经营业务的广泛性、资源的分散性、很多子公司或者分公司在管理的过程中各自为政，在业务的开展过程中相互脱节，导致集团企业在管理过程中的成本越来越高，这就使集团企业对现代的财务管理模式有了更高的要求，因此，企业如果要在日趋复杂多变的市场经济环境中保留一席之地，就应该结合企业的实际情况，探索一种符合现今经济社会发展规律和企业集团发展战略的财务管理模式。

2.2.1 传统财务管理模式

财务管理模式的变革促进了财务共享服务模式的萌芽，而信息技术的蓬勃发

展使其不断升级，作为财务管理的对象，财务日常的经营活动通过会计核算中如何收集和处理财务数据来体现，如图 2-1 所示，财务数据的处理随着信息技术的发展经过手工处理阶段、电算化处理阶段以及网络处理阶段三个阶段：

手工处理 阶段	<p>媒介：算盘、纸张等媒介工具</p> <p>方式：人工采集、存储、传递、加工</p> <p>优点：具有较高的适应性和灵活性</p> <p>缺点：工作量大，需占用大量空间、效率低、误差率高</p>
电算化处理 阶段	<p>媒介：电子计算机</p> <p>方式：光盘、U 盘等存储介质</p> <p>优点：提高了数据处理的效率，保证了会计信息的及时性和准确性</p> <p>缺点：两个核算主体之间相互独立，不能形成全面的系统</p>
网络处理 阶段	<p>媒介：计算机及互联网下的 ERP，云计算等信息技术</p> <p>方式：高度集成化处理数据，实时交换共享</p> <p>优点：处理效率极高，实现数据共享</p> <p>缺点：对网络和信息技术的依赖性强，存在数据安全隐患</p>

图 2-1 财务数据处理阶段

随着财务数据处理方式的变化，财务管理模式随之变革，经历了“财务管理集权型模式”“财务管理分权型模式”、“财务管集权和分权结合的复合模式”和“财务共享服务模式”几个阶段。

1.在集权型模式下处于金字塔结构顶层的总部对集团的整个财务管理权进行统一的管理和控制、预算和决策，在整个财务管控的过程中，财务总部就是财务决策的中心，决定着整个企业的人、财、产、物、供、销等的统一控制和调配，对整个企业的资本的筹集、资本的收益分配、资本的投资、资产的重组、资金的调配、财务工作人员的选聘和解聘等都进行统一的管理。而下属部门、分公司、子公司在财务方面都没有自己的决定权，所有的决策和预算都按照总部的规定来执行。

这种财务管理集权型的模式，在过去计划经济时代对企业的发展起到了重要作用，但是市场经济的不断发展，企业现代化制度的不断健全和完善，这种总部高度集权自上而下的财务管控模式，也日益地显露出一些弊端和问题。

2.财务管理分权型模式就是总部集团对整个企业集团的财务管理只做前期的总体的财务战略规划，和财务使用过程中的合规性进行监管后期，以及后期的财务利润的实现等，而把更多的财务管理决策权下放到各个部门、子公司、分公司，各个部门、子公司、分公司在财务的收支、财务的调配、资本融入及投出、资本的收益分配、员工福利的分配、员工的奖金薪酬以及财务工作人员的选聘和解聘

等方面都具有充分的管理和决策权，而且还可以根据瞬息万变的 market 环境和供需变化来决定一些重大的财务投资与决策。

财务管理分权型的模式比较适合大型的财团企业的管控模式，很多大型的财团企业因为涉及到的业务领域比较多，企业经营的范围比较广，发布的区域比较广，其子公司或者分公司都有自己的业务范围和发展战略，因而比较适合采用财务管理的分权模式，这也是财团性法人发展到一个阶段的必由之路，但是过于分权的管理模式，在企业的发展的过程中，如果战略管控和监管的不到位，也会对企业的经营和财务状况产生很多不利的影响。

3.现代集团公司比常用的财务管理模式则是集权和分权结合的复合型模式，在这种模式下，集团的总部将整个集团的财务管理在集权基础上的适当分权，把资金的筹集、运用、回收和分配进行统一的管控，但是在下属部门、子公司、分公司参与市场竞争的过程中，又给予一定的自主的资金管控和调配权，可以根据瞬息万变的 market 变化来对财务资金进行管控，是一种自下而上的多层决策的财务集权管控模式。通常情况下，集团总部主要在财务的战略规划和决策方面进行严格地管控，高度的集权，而对于下属部门、分公司、子公司的具体的财务管理和运作则实行分权管控，把管理权和决策权下放到具体的业务部门的管理部门，但是在结果方面会进行严格地监管，对结果管控和监管实行集权，对过程和具体运营实现分权。使之经营战略目标不脱离集团总公司的战略规划，并且实现企业利润最大化。

无论哪种模式都与其所处的时代背景密切相关，在信息技术高度发达的今天，这些管理模式优点不足以满足企业的发展需要，其缺点更是制约着企业的规模化发展。

2.2.2 共享服务模式与传统管理模式比较

传统的财务管理模式在企业的发展过程中逐渐凸显出一些问题，因此很多集团企业对财务的管理模式提出了更高的要求，并不断地进行探索和创新，财务共享服务的出现引起各企业集团的广泛关注。

财务共享服务建立在高度发达的信息技术基础之上，它通过业务流程再造和标准化的管理，将集团内部各个核算主体分散的处理的财务业务，统一进行处理，为其客户提供共享服务，从而提高工作效率和工作质量，有效地控制企业的财务风险，降低企业管理的成本，使企业可以更加关注其核心价值业务，增强企业的竞争力。

表 2-1

财务管理模式差异对比表

差异 财务管理模式	时代背景	优点	缺点
集权模式	计划经济时代	1.整体资源易于实现优势互补，资源配置合理； 2.加强集团管控力度，充分展现规模效益；	1.分公司缺乏参与管理的积极性； 2.不利于集团的整体规划和长远发展；
分权模式	市场经济时代初期	1.有利于提高员工参与管理的积极性； 2.有效增加集团的经济效益；	1.不利于协同效应发挥； 2.战略落实困难；
集权和分权结合的复合模式	飞速发展中的市场经济时代	克服了极端集权或分权的不足	1.集权与分权的程度很范围较难把握 2.受限于集权、分权的效益和成本
财务共享服务模式	大数据时代	流程化、标准化，高效率，低成本	1.可能导致权责不明确； 2.依赖网络和信息技术支持 3.存在数据安全风险

如表 2-1 所示，与传统的财务管理模式相比，财务共享管理模式具有业务一体化、核算处理集中化、业务流程标准化、信息技术高度化、内部服务外部化、业务处理高效化等特点。财务共享模式比集权型模式更注重各业务单位的需求，而非仅仅以集团整体需求为导向，这使得集团组织结构更为紧密，增强了企业的凝聚力和协同效应，此外，其员工和业务流程相较也更为精简；而相较分权型模式，由于财务共享服务中心拥有统一的标准规则，其运行成本更低，再者财务共享服务模式的关注重点更多在于财务信息的决策分析和战略支持，符合会计领域会计职能的变革趋势——由财务会计向管理会计转型。（如图 2-2 财务管理职能转变对比图）

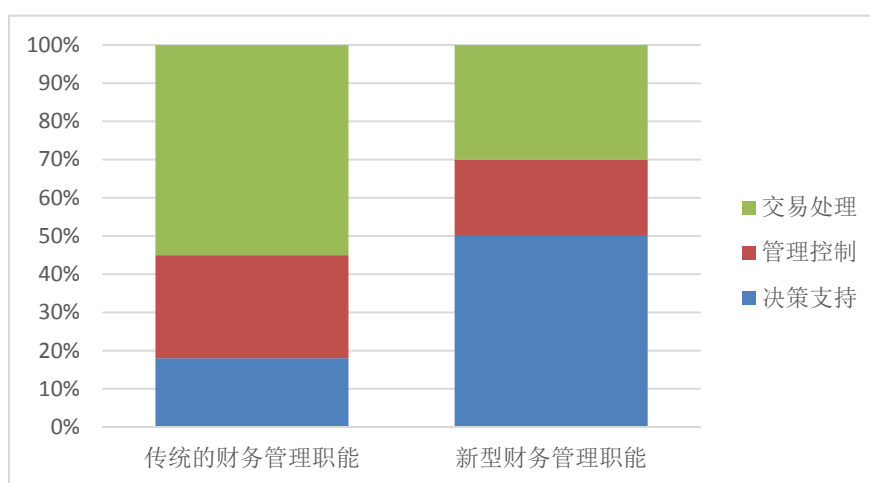


图 2-2 财务管理职能转变对比图

现行的大多数企业集团都采用的是集权和分权相结合的管理模式，在这种模式下，为了加强对下属单位的管控，多采用会计集中核算方式进行会计处理。这种方式和财务共享服务模式不能混为一谈，两者之间存在着很多差异，其区别如表 2-2 所示。

表 2-2 会计集中核算与财务共享服务的区别

	会计集中核算	财务共享服务
实质	企业战略	商业经营
目的	集中控制，降低成本	降低成本；提高效率；标准化、资源整合配置
流程标准是否变化	原流程，原标准	一致的流程和标准，系统和模式
核算方式	简单地进行集中	流程再造与优化
需求导向	管理层的管控	以顾客需求为中心
职能	事务处理者	服务提供者
是否具有选择权	业务单元无选择权	客户有选择权
是否参与监督	业务单元不参与监督	客户可参与服务质量监督
选址	一般设立在公司总部	不一定选址公司总部

由于会计集中核算的实质是企业战略，其目的侧重于资源的集中，以便企业控制管理，进而起到降低成本的作用，而财务服务共享通过共享服务中心是一种以顾客需求为导向的商业经营行为，它需要和顾客签订详细的服务水平协议，约定按多少酬劳提供高质量服务，以收入抵减成本，顾客可以根据所提供服务质量高低选择是否采用服务，而集中核算是企业的高级管理层制定的战略手段，业务部门只能强制执行。

2.3 大数据时代对财务共享服务的影响

大数据时代最早是由全球知名的麦肯锡咨询公司提出的——自 2006 年麦肯锡提出大数据概念以来，经过长达 10 年的发展，大数据已经从一个全新的商业概念发展成为新时代经济增长和实现企业战略目标的关键驱动力。

大数据是指在互联网技术迅速发展和广泛运用的 20 多年以来，由互联网公司运营中，记录和积累的结构化或半结构化海量用户信息，其并不是一种新的产品，而是一种新的现象：信息网络化、数字化以后，人类世界的整个社会组织的运转方式发生了革命性的变化，任何领域都可以通过分析客观的数据，而非依据传统的经验来获取有效的结论和深刻的洞见。因此，在互联网和云计算之后，大数据也被列为 IT 行业中另一个颠覆性的革命技术。

近年来，麦肯锡全球研究院根据其收集的庞大的数据以及先进的分析团队为世界上各个行业的领跑公司制定最佳的大数据开发战略，并将最先进的技术支持数据分析与决策运用于这些企业，经过几年经营后发现这些企业的业务增长高于市场的平均水平。社交媒体、“互联网+”、物联网的发展史使得人类社会信息

以难以估计的速度蓬勃增长，尤其近几年移动设备的广泛普及应用，据麦肯锡保守估计，全球数据量将以年平均量 50% 的增速增长，近两年的数据增量已占总量的 80%，呈井喷式增长，而现行的数据处理分析能力发展速度已赶不上数据的增速。

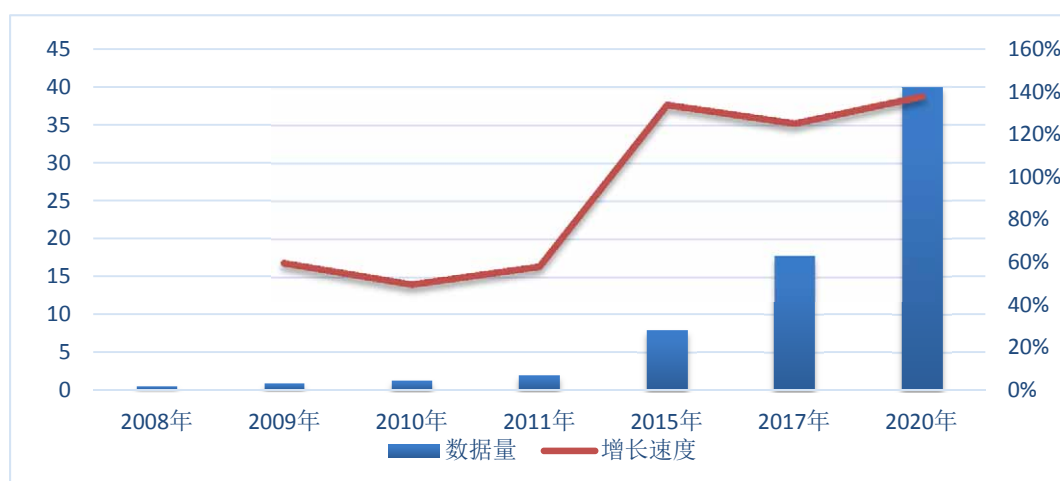


图 2-5 全球数据量规模预测图

研究分析，企业将大数据和分析引入运营，利用分析从数据中找到有价值的商业机会，进而引导决策，以提高市场的投资报酬率，将从数据中观察到的有效信息转变成让顾客满意十足的产品，或是设计以客户满意度为导向的营销方案，最终使这些产品成为市场宠儿，营销方案能够有效实施。高价值的数据等待着被企业挖掘出并在市场上发挥营销领跑的作用，据数据统计，使用数据挖掘技术的企业其生产率和利润率比其他竞争对手高出 5 至 6 个百分点，如此显著的优势使得各企业更为关注。

财务共享服务中心集中了企业集团内部的各个业务单元的财务数据信息，并得到了有效的集中和整合，但这种集中化、规范化的运作模式所产生的业务量规模巨大，并且会随着企业全球化发展战略而更加凸显，所以在大数据时代下，基于新的大数据技术和思维，财务共享服务中心有了新的发展方向，大数据技术的有效运用将会在财务服务共享服务领域发挥积极作用。

2.3.1 促进流程优化

企业在扩宽业务范围，进行组织机构改革，或者有了新的战略目标定位时，其业务流程都会受到影响，因而财务共享服务中心的业务流程优化不能只争朝夕，而应随着企业重大决策变化的持续进行，共享中心根据用户偏好整理业务需求，从而发现业务中存在的问题和需要改进的方面，详细设定新的流程进行测试，试运行最后执行到整个中心去，积累新的数据，然后继续分析，发现流程中存在的新问题，进而优化……这一循环往复的过程堪比网络企业优化产品服务，同样是根据大量客户数据提升产品质量，其区别在于财务服务中心的流程优化分析

的数据量较少，其需求和问题分析由专业财务人员和流程专家在监控整个运营过程凭借少量数据和丰富经验完成。由此，财务共享服务得以广泛运用后，其采集的数据量越来越大，可以通过数据分析的方式更精确地发现问题进而优化改进流程，另一方面，还可以为同行业甚至其他行业的客户提供外包财务服务，这样一来，其采集的行业性整体数据会更加庞大，更具有代表性。

2.3.2 抓住商业机遇

财务共享服务的经营的目的从“共享服务缩减成本”逐步转变为“共享服务盈得利润”，独立经营的共享服务中心可以面向市场提供专业的共享服务，进入市场竞争的财务共享服务中心如果掌握了大数据分析能力，可以赢得客户偏好，持续提高服务质量水平，抓住的商业机遇，增强市场竞争力。财务共享服务中心的职能不仅仅只是提供具体的业务集中服务，还可以为客户提共财务管理和咨询等高价值的深度服务，大数据信息技术在共享中心中有效应用，可以解决管理会计某些资源计划配置以及财务决策分析难以集中共享的难题，通过数据仓库、人工智能等技术的加持，财务共享服务中心平台还可以在提供基础性会计核算业务的同时，向客户集中提供全面预算管理、财务信息整合分析等服务。

云计算技术使得实体财务共享服务可以转化为虚拟的云端机构，其运作不再受到时间和地域限制，在经济全球化的今天，共享服务中心可以通过有效分析在运作过程中获取的海量数据，提炼潜藏内在信息，获取巨大的商业价值。

3 HX 公司财务共享服务中心建设过程及运营现状

财务共享服务模式在国外已经取得了较为普遍的应用，我国企业在外国的带动下，也逐步开始探索财务共享服务的建设之路，本章将 HX 公司作为研究对象，结合相关调研资料介绍该公司的财务共享服务中心的建设过程及运营管理现状。

3.1 HX 公司简介

HX 公司是西南地区最大的中西成药零售经销商之一，自 1981 年成立以来经过 36 的发展历程，成为国内首屈一指的民营医药企业集团，其主要经营的业务包括药材种植、加工、销售；中、西成药研发；中、西成药的生产、批发、零售连锁经营等，民营医药企业集团。该公司自 2001 年 1 月创建第一家连锁药店至今，已经在多个省份和地区开设了自己的药品零售店和线上药店网络销售平台，业务扩展地区包括：云南、广西、四川、贵州、山西、重庆、天津、上海、武汉、海南等 10 多个省份，开设了众多直营连锁门店，员工人数达到两万五千人以上，拥有会员人数超过一千五百万人次，年服务总人数过亿。

至今，HX 公司已经连续 9 年问鼎中国十强药店。2014 年 HX 公司在深圳证券交易所中小板挂牌交易，A 股上市交易的股票代码为 0027XX。2016—2017 年度，HX 公司成为中国药品零售企业创新企业，综合竞争力和企业价值都排在全国零售连锁药店企业前十位，目前，HX 公司逐渐将目光投向国外市场，力图用 15 年的时间成为年销售额达 100 亿的大型跨国企业，打造全球知名的国际医药企业品牌。

多年以来，HX 公司着眼于全国市场，坚持高密度发展的理念，核心区域高密度布点，零售药店已覆盖了西南所有省份，形成重点区域高密度网点的布局，同时也在全国范围布局开展电商业务。公司的管理团队稳定，核心业务人员的不断补充，对 HX 公司的规模扩张奠定了坚实的基础，锁药门店业务也能快速复制，大大降低了业务扩张带来的管理风险。

基于连续投入对客户关系维护，HX 公司在现有门店市场范围内培养了一大批稳定的客户群体，并通过深入了解对各个市场区域顾客实际情况、不同年龄层的购买需求等，开展了一系列的与顾客沟通和互动活动，建立了强大而稳定的客户关系，推广公司品牌，保证 HX 公司收入来源稳定持续。

3.2 HX 公司财务共享服务中心建设过程

3.2.1 建设背景

HX 公司作为国内大型的药品零售集团，在发展过程中，一方面受到外部经

营环境的影响，另一方面其自身在规模扩张的同时，也产生了各种问题，这一阶段，集团的管理效率尤其是财务管理效率亟待提高，由此开启了财务共享服务中心的建设之路。

1.行业背景

药品销售行业效益下降，企业战略定位持续规模扩张。自 2005 年以来，面对新常态下复杂多变的经济形势和日益加剧的市场竞争，我国医药流通行业一直处于高位平稳运行状态，一方面，中国加入 WTO 后，市场的进一步开放使得国外的战略投资者进入医药市场，导致国际性竞争压力越来越大，另一方面，医药行业新政策的实施造成了行业内大洗牌，深化医疗改革使得药品价格持续走低。

据统计数据分析，自 1995 年起，医药行业就已进入效益型增长阶段，由于医药行业受政策影响很大，行业发展和市场前景存在很多不稳定因素，2008 年至 2012 年这个时间段的医药行业继续呈现平稳运行，增长艰难，效益下降的态势，这一阶段的医药行业想要打破瓶颈，应将以并购作为主要的投融资活动，继续规模扩张。

财务共享服务中心可以将企业的后台支持服务集中到 SSC 进行处理，如果企业建有 FSSC，那么企业为了扩大规模进行并购重组时，不必为新业务及新的业务单元建立财务支持服务职能，这样以来既可以大幅降低兼并的管控难度，又促进了新业务的快速整合，HX 公司想要在行业发展趋紧的形式下保持规模扩张，提出了构建财务共享服务中心的设想。

2.内在需求

2008 年至 2012 年，HX 公司加速规模扩张，进一步推进区域发展战略，紧随城镇化浪潮，将门店扩大到乡镇一级，并开拓加强西南内陆、沿海省份以及直辖市的发展力度，增加布局密度，扩大市场占有率，在国内各省市全面布局。截至 2012 年年底，HX 公司线上线下的门店总数增加了接近 1 倍，并且还有进一步增加的趋势，HX 公司的高速成长也带来了许多新的问题。

如图 3-1 所示，HX 公司采用分散型财务管理模式，公司所有子公司、分公司的财务部门相互独立，通过各分支机构独立进行核算。分、子公司由于所在地不同，根据不同的地方财税政策进行财务管理，提供业务支持，并定期向公司总部汇报。分支机构的财务部门分别设有出纳，门店会计，税务会计和财务经理等岗位，门店会计需要处理日常会计事务，提供会计报告和财务报表等事宜，而税务会计必须跟踪所有门店的税务事项。

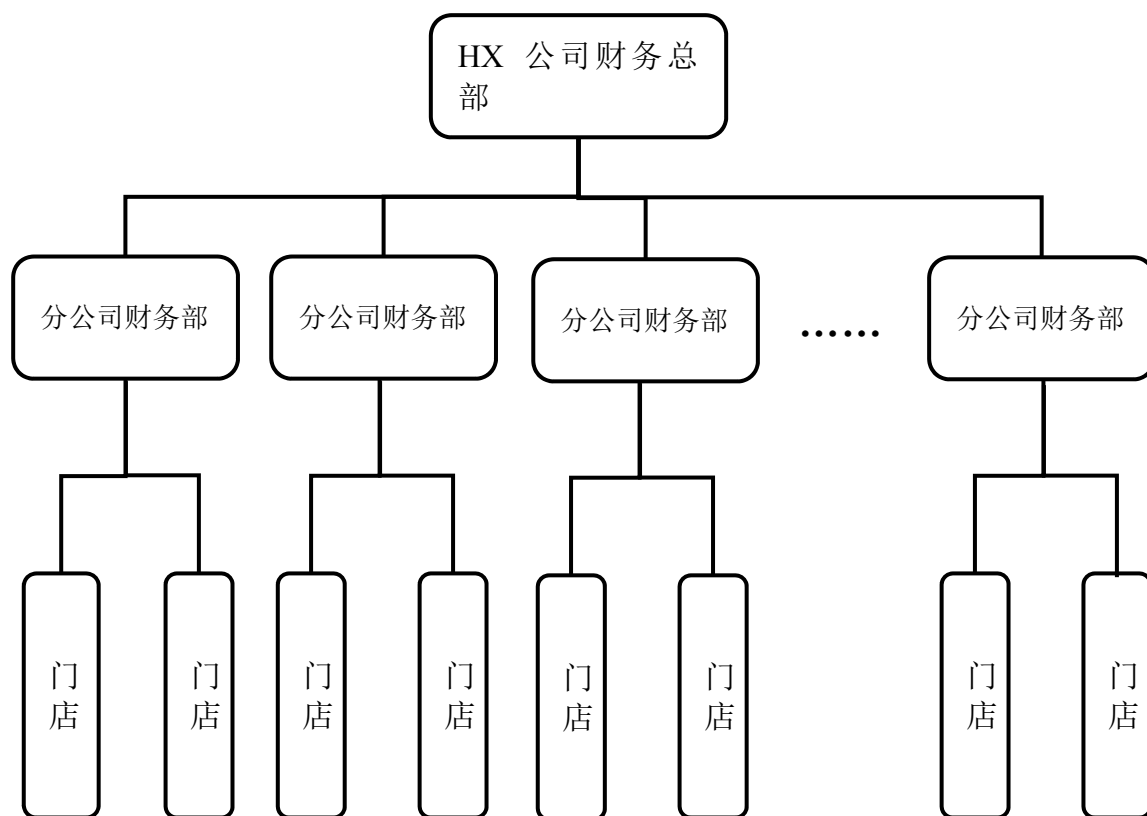


图 3-1 2013 年以前 HX 公司财务部门组织结构

由于 HX 公司组织结构的分散性，在每一个分支机构都必须重复设置财务职能部门进行交易性事务处理，这样一来，公司管理和财务管理都将面临很多问题。

1.加大了集团的管控难度。下属机构的财务管理、人力管理、资源配置等各自为政，标准化执行难度很大；分支机构在层层传递会计信息时也容易产生差错，导致财务信息失真，可比性差，难以评价其是否执行了总部的政策和战略。例如 HX 公司在年度投资总结时，总部往往要投入大量的时间来反复确认机构提供的经营数据，才能最终确认各分子机构的业绩情况。

2.重复的财务部门势必需要大量的会计核算人员，这导致公司的人力成本增加。2012 年，HX 公司拥有财务套账 400 余个，财务人员 1300 余人，占员工总数的比例为 9.88%，其中 900 多人从事会计核算和资金收付的基础会计工作，HX 公司的人工成本也从 2008 年 57.65%增加到 2012 年的 64.87%。

3.冗繁的业务流程和资源配置的不合理使得公司经营质量和效率低下。财务人员无法形成专业化分工，效率不高，对财务信息的价值关注和贡献很小，财务运作对公司的战略支持力度较低，HX 公司 70%的人力和时间都用于基础性事务处理，无法对决策和战略制定提供有效支持。

3.2.2 建设过程

HX 公司在建设财务共享服务中心的过程中借鉴了国内外先驱企业在财务共享服务中心建设的先进经验，自 2007 年，公司管理层提出建设构想以来，依托公司战略目标，耗费大量时间逐步完成论证与规划、实施与建设过程。

1. 论证规划阶段

- 2009 年 3 月，HX 公司集团财务部在高层管理者的安排下开展了财务共享服务中心建设的可行性分析论证和远景规划。

2. 调研分析阶段

- 2009 年 9 月，HX 公司组织人员全面调研了解公司集团内部各级会计核算业务范围，并对其岗位的工作任务进行了量化。
- 2009 年 11 月，HX 公司一边与财务工作关系密切的相关职能部门征询对业务流程设计的建议，一边向上层管理者了解对财务共享服务中心建设的规划要求 and 价值期望，并做好记录。
- 2009 年 12 月底，对集团财务管理现状进行全面分析，形成调研分析报告。

3. 方案设计阶段

- 2010 年 1 月，HX 公司在企业集团总部、分子公司以及门店中选拔高精尖端的信息技术人才和业务熟练的财务工作人员，成立财务共享中心方案设计项目组。
- 2010 年 1 月，在德国 SAP 公司聘请项目外部顾问。
- 2010 年 2 月，项目组负责共享服务中心建设方案设计，并且把控方案的整体方向和落地实施进度。
- 2010 年 3 月，项目组完成项目蓝图设计。

4. 上线准备准备

- 2010 年 4 月，HX 公司按照最终设计完成的实施方案，进行系统开发测试和业务系统接口开发。
- 2010 年 6 月，选择相关业务人员对系统进行多次业务单元测试、全流程测试，测试期间就系统与各分公司进行沟通，征询建议，并就合理建议不断地完善系统功能。
- 2010 年 8 月，HX 公司组织招聘财务共享服务中心人员，组织招聘人员、主要分公司的业务人员进行集中培训。
- 2010 年 12 月，HX 公司完成办公场所准备，财务系统内部整体培训。

5. 试点推广阶段

- 2012 年 1 月，HX 公司根据分公司区域、性质还有业务特点等因素进行选择试点部门，最后确定在同一省内两家不同分公司进行试点。
- 2012 年 1 月 总结试点公司中出现的问题，同步提出对策建议，并及时进行改进和优化。
- 2012 年 6 月，分四批次在集团内部推广。
- 2013 年 9 月，财务共享服务中心在 HX 公司内各分公司或门店正式上线并成功运行，宣告建设阶段结束，转入运营维护、系统优化转型阶段。

财务共享服务管理中心的应用彻底改变了 HX 公司传统的财务管理理念，将

财务管理的职能从会计集中核算解脱出来，加强了财务分析能力，使得企业业务和财务相互结合，财务会计和管理会计相互分离，为企业管理和高层管理者的战略决策提供质量更高的财务决策支持，促进核心业务的发展，为企业集团的发展战略而服务。

3.3 HX 公司财务共享服务中心运营现状

3.3.1 财务共享服务中心组织结构

HX 公司的财务共享服务中心是一个为公司集团各个层面服务的会计核算处理平台，通过归集分公司的财务交易处理形成规模经济效益，一方面加强集团风险管控，提升效率，降低财务管理成本，同时让分公司可以更专注于财务战略与决策支持。其职能划分业务财务、专业财务、共享财务三部分。

财务共享服务中心的建设使得 HX 公司的财务管理从地区管理转型为职能管理。其组织结构如图 3-2 所示：

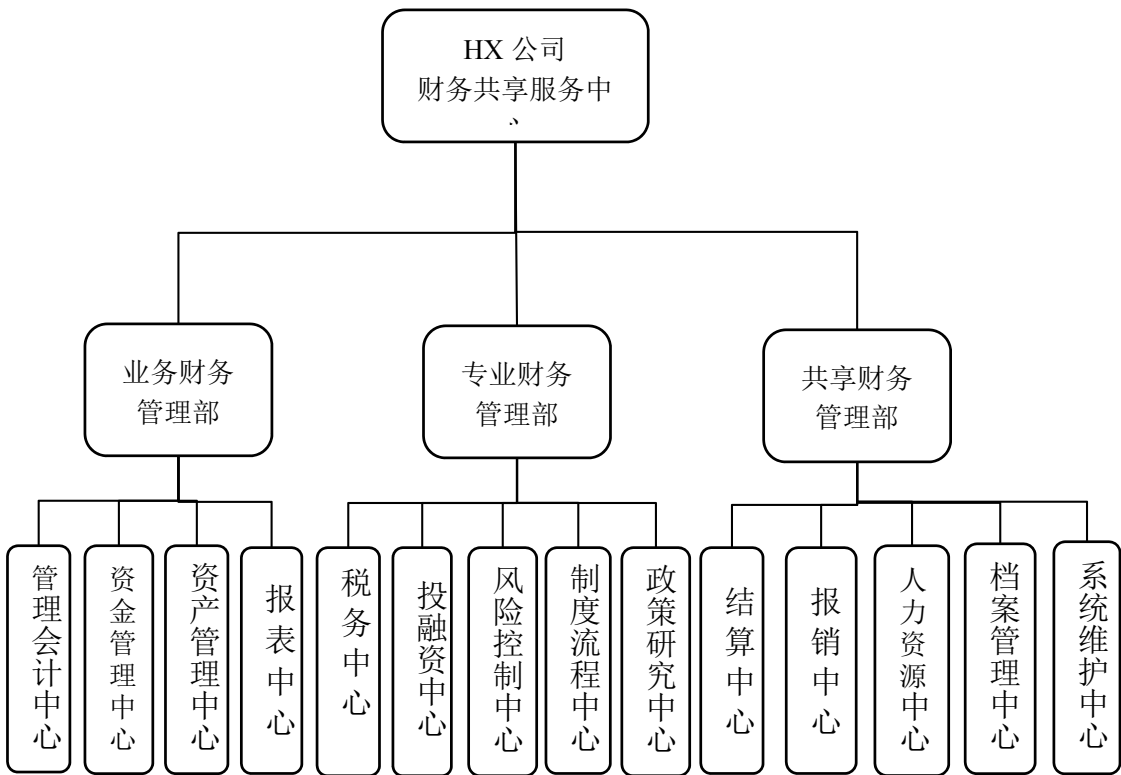


图 3-2 财务共享服务中心组织结构

1. 业务财务

业务财务侧重于具体运用业务紧密联系的经营计划与计算、业务模式分析、成本及管理等工作，加强业务财务关联。

2. 专业财务

专业财务作为财务的核心能力，是由业务财务和共享财务中专家组成的高精

尖端财务管理人才，采用项目化运作方式，集中精力研究和突破公司的税务政策与筹划、投融资、内部审计与风险控制等重大财经管理专项问题，使得专业财务更专业。

3. 共享财务

共享财务则负责整个公司重复性的标准化会计核算业务，通过强大的数据支撑，帮助财务部门实现财务集中核算，提升为财务业务一体化组织结构框架；通过流程的归集与规范化处理，实现低成本高效率地向全公司提供优质的基础会计核算服务。

3.3.2 业务范围

HX 公司将实施共享服务模式先驱公司的成功经验和方法与具体业务流程有机结合起来划定实施的主体范围；根据业务特点、定性分析和定量分析进行评估明确业务范围。

1. 主体范围包括集团总部、销售分公司、制药公司、点线运输公司等。

2. 业务范围主要包括：费用报销业务、资金管理业务、档案管理等基础业务。HX 公司将重复性高、易于实现标准化、规范化，能够被系统自动化处理且实施共享后成效明显的业务流程归集到共享服务中心，同时也应考虑到流程业务量大小、标准化程度、对比现行业务流程达到同等效率和共享后成本的耗费等等因素，再将会计核算中某些符合条件的基础性业务流程纳入共享服务中心范围。

另外，HX 公司在当前实践中，拓展到财务系统支持方面，对财务管理应用系统进行维护和优化，并向各个分公司输送财务信息化人才。

3.3.3 业务流程管理

为了规范 HX 公司前端业务流程以及基础财务管理工作，HX 公司财务共享服务中心组建了专业技术人员小组，负责编写和推进业务流程标准化，耗费长达一年的时间才完成了此项工作，各个模块以流程为中心规范财务基础管理工作，明确了财务共享服务平台的工作标准，明确财务职责划分，提高工作效率，标准化管理也使得管理模式能够快速复制。

HX 公司财务共享服务中心在业务流程标准化进程中依据流程的范围及目的、流程设计及工作准则、流程的单据描述三个方面来编写标准化手册，同时也根据公司的财务制度、业务流程操作手册、流程范围、部门类型、单据类型等制定了流程手册编写规则，明确流程设计目的，为每个业务流程绘制了言简意赅的流程图，指出何人在何地处理何事，对工作标准进行全面描述，对流程关键事项及考核方法重点说明。HX 公司在建立财务共享服务平台时共绘制了 68 个子流程图和业务工作标准，描述了 81 个业务单据。

HX 公司的财务共享服务流程处理分别在当地和中心两端进行，这种从地域

上对业务的划分主要是基于影像系统的引入。为了降低传统舞弊的风险，在业务流程处理过程中不能省略实质性审查的步骤，而影像系统的引入解决了实质性审查远程操作的难题，当地流程通过对实物票据向影像转化后再由共享中心流程进行审核支付。

由于 HX 公司业务流程较多，这里仅仅发生频率较高的报销业务流程为例，简要叙述流程处理步骤：

- 报账流程是财务共享服务流程的起点，分公司职能部门在接收供应商发票后，由业务人员通过财务共享系统进行报账填单，等待部门经理审核。
- 部门经理审核通过后，业务人员开始打印报账单据封面，封面信息包含发票号，供应商信息以及业务处理日期，封面打印好后业务员整理好报销凭证，交由票据员扫描。
- 票据员将报销凭证扫描后上传到共享服务中心
- 报销中心进行实质性审核，判断发票金额与采购系统中信息是否一致。
- 审核无误的业务单据将由后台自动发送至核算中心，财务共享系统初始化之前就已经设置好了相应的科目以及科目之间的映射关系，核算中心据此自动生成记账凭证。
- 没有通过的单据被退回分公司业务人员处，业务人员根据审核意见联系相关人员进行修正，然后重新开始业务流程。
- 核算中心的会计核算人员会将已完成的凭证根据不同的会计单位，将待支付信息推送到分公司，由公司的结算人员负责完成结算。
- 结算后，分公司将结算后凭证录入系统自动过账。
- 流程结束后的全部单据由分公司通过邮递寄送的方式交到档案管理中心装订存档。

3.3.4 目标绩效管理

HX 公司根据财务共享服务中心的运营特性结合公司的发展战略目标，设计了基于平衡计分卡的绩效评价体系。

财务共享服务中心对 HX 公司战略目标的价值体现在：通过业务流程的再造，使更多的财务人员从冗繁的基础性和价值创造低下的工作中解放出来转向增加核心价值创造，提高了企业财务部门的运营效果。

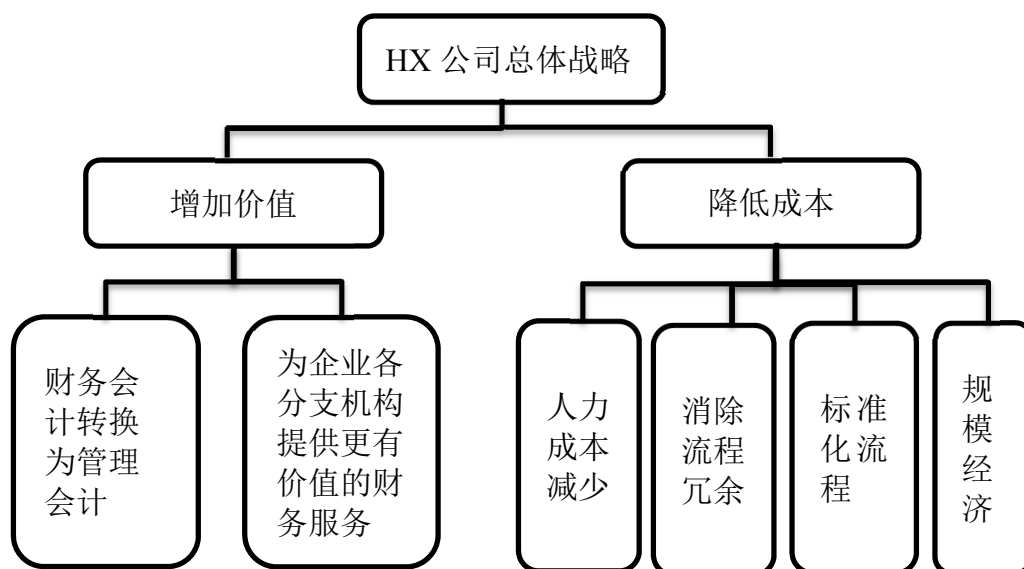


图 3-4 HX 公司财务共享服务中心价值贡献机制

HX 公司财务共享服务中心从财务、顾客、内部运营和学习与发展四个角度出发，将企业的战略目标分解落实为可操作、可评估的衡量指标和目标值，据此来评价部门工作任务完成情况。（见图 3-5）

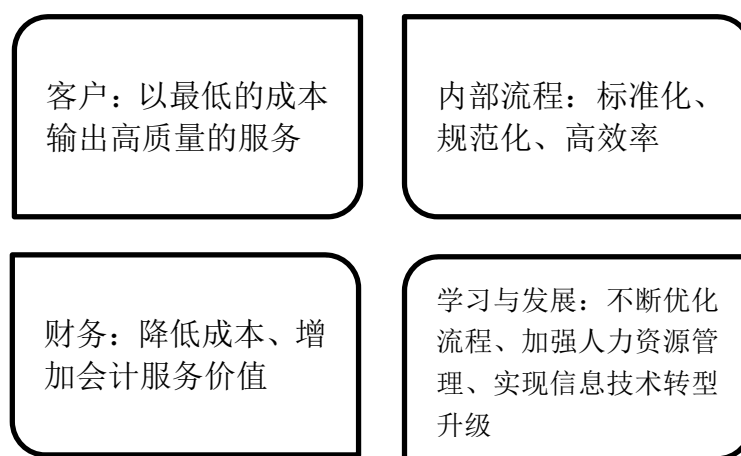


图 3-5 HX 公司绩效评价框架

1. 财务维度。HX 公司财务共享服务中心横向可以通过对比本公司共享服务中心的单位服务成本与行业平均水平，纵向可以比较当期与上期变动情况进行衡量。

2. 内部流程维度。财务共享服务中心的正常运营基于的是标准化业务的流程，从内部流程着手支持战略目标实现的直观表现就是提高业务处理质量和效率。

3. 客户维度。财务共享服务中心的最终目的是以最低的成本向客户提供更高质量的服务，客户需求是财务共享服务中心的指南，在财务管理中企业尽可能降低运作成本，同时努力改进内部流程从而达到提高服务水平的终极目的。从这个角度而言，可以通过客户满意度、投诉处理率等指标来评价业绩情况。

4. 学习与发展维度。HX 公司财务共享服务中心从学习与发展角度考虑需要持续优化流程、加强人力资源管理、实现信息技术转型升级。这三个方面其实是一个整体：信息技术的转型升级为财务共享服务平台优化奠定了基础，而新型信息技术的引入可能导致流程的进一步优化；不管是新型信息技术的引入还是流程的进一步优化都会要求业务人员提高其专业技术水平，因此，HX 公司财务共享服务中心以流程优化、员工管理、技术升级三个方面衡量部门业绩完成情况。

HX 公司根据分解出来四个维度的战略目标最终确定目标绩效指标（见表 3-1）。

分层指标	具体指标	目标值	说明
客户维度	客户满意度	90%	供应商及客户满意比例
	投诉处理率	98%	投诉处理完成占总投诉比例
	预算执行率	99%	预算执行占有所有业务比例
财务维度	成本利润率	68%	利润/成本
	1/单位变动成本	1/10	1/单位变动成本
	凭证差错率	2%	出错凭证/占凭证总数
内部流程维度	发票开具及时率	1.5 天	发票开具时间平均天数
	付款及时率	1 天	付款完成平均时间
	收款自动匹配率	1 天	收款完成平均时间
	账簿生成准确性	95%	账簿生成准确占总账簿比例
	员工报销及时率	1 天	员工报销平均时间
	业务完成率	99%	业务完成占有所有业务比例
	审计合规性	0	在审计中发现违规问题的数量
	内部往来结算率	2%	超过 60 天账龄的应收应付款/应收应付总数
	流程改进意见采纳率	80%	流程改进意见被采纳的占比
	问题解决及时性	1.5 天	对客户提出问题的平均解决时间
学习与发展维度	培训目标完成率	99%	培训合格比率
	技术升级周期差异率	5%	技术升级周期内所占比率
	员工满意度	90%	内部员工对共享服务满意度比率
	员工流动性	10%	员工离职比例
	员工培训次数	2 次	一年内员工培训的人次

3.3.5 服务质量管理

为了解决共享服务中质量管理的事前、事中、事后控制，HX 公司在财务共享服务中心设置了质量问题管理机制，用以明确运营过程中出现的质量问题采取何种解决途径，并规定了管理机制参与人员的角色和职责，将问题的形成、解决编制成册，保障共享服务中心的正常运作。

HX 公司 FSSC 的服务质量管理主要集中在如何解决运营中出现的问题以及协调各部门之间关系保持顺畅衔接，各项业务流程得以顺利完成。随着共享服务中心不断优化完善，服务质量管理也应逐步提升质量评定标准，督促相关责任人员通过自查、定期和不定期核查、出具质检报告等多种途径提升服务质量，同时开展针对业务人员普及会计核算法律法规，定期测评实操运用等质量管理工作，增强质量管理的事后控制力度。另一方面，HX 公司通过部门之间协作建立长效管理机制不断提升服务质量管理水平。

HX 公司财务服务共享中心建立了以提高客户满意度为宗旨的服务质量管理，为了更好地为客户提供及时准确的服务，建立了首问责任制；为了达到与客户饱满沟通，编制了咨询规范并设定了双向测评机制，测评机制根据综合指标、及时性指标、质量指标、满意度指标等关键业务进行测评，与客户保持良好双向沟通。

4 当前 HX 公司财务共享服务中心的运营效果分析

本章运用 SWOT 分析法分析 HX 公司财务共享服务中心运营过程中取得的成效、存在的不足，并结合 HX 公司员工满意度调查问卷、财务数据分析问题出现的原因。

4.1 财务共享服务中心运营成效（strength）

HX 公司通过财务共享服务中心的建设和运营管理，深切地感受到其带来的优势和创造的价值，主要体现在以下几个方面：

4.1.1 业务流程标准化

在建设财务共享服务中心之前，HX 公司每个分支机构财务独立进行核算，因此，不同分支机构向同一供应商的付款流程都有可能不同。从供应商的角度而言，由于付款流程的不一致，不可避免会是的交易过程更加繁琐；从公司内部其他部门而言，由于标准不统一，不同财务部门对同一问题处理方式不同，导致其对财务专业能力的质疑。

HX 公司业务流程标准化管理解决了传统财务管理模式下的四大问题：

1.效率问题：影像输入系统避免了财务单据耗费大量时间进行周转，其周转周期大幅缩短；标准化的工作流程可以根据客户需求进行优化改进，而规范化的流程提高了工作效率和服务质量；目标绩效管理制度的有效实施能够让公司每一个工作人员无论是管理高层还是门店的工作人员均能及时管理自己的工作，保证工作任务高效完成；共享服务平台后台初始化设置可以让买张单据根据实际情况自动生成凭证，核算人员适当微调，这样一来大大缩短了核算人员的处理单据时间，不仅提高了工作效率，也为同一业务人员同时负责不同公司账务核算创造了可能。

2.监控问题：HX 公司的全面预算管理体系已经贯穿于全公司，HX 公司共享服务中心在搭建共享服务平台时将全面预算管理体系与平台有效结合，业务人员在处理财务单据时将严格受到预算管理的控制，超出预算资金限制或不在预算范围内的财务单据无法通过系统审核而遭到拦截，从而实现预算指标全面动态监控，减少了人员的主观性审核，有利于财务部门对预算执行的监控管理。同时，HX 公司共享服务中心强大报表编制功能让财务信息使用者能够根据权限随时通过登陆报表中心了解任何一个分支机构的财务信息，比如财务报表报告、测评表等。

3.风险问题：财务共享服务中心在流程设计过程中，通过引进影像输入系统，避免原始单据传送的问题，也就避免了原始凭证丢失或是泄露的风险。为了保证图像的安全性，HX 公司在财务共享服务平台中加入了 UK 加密、防钓鱼防篡改

以及登陆权限设定等技术，减小了数据传输风险。

4.成本问题：财务共享服务平台会根据业务人员填报的信息自动判断单据的责任主体和处理流程，单据进入流程后，必须完成审批环节才能进入下一流程节点，而审核岗位的人员可以通过无纸化办公和移动办公网络完成审批程序，这样可以将审批人员从时间和空间限制中解放出来，缩短审批时间，降低管理成本。

财务共享服务中心实现了流程的标准化、规范化，全面提高了公司运作效率和管控力度。

4.1.2 财务成本减少

财务共享服务的建立对 HX 公司的管理运营成本的节约有着积极的作用。

HX 公司在实施财务共享服务模式之前，分公司中的很多财务工作人员从事相同的岗位，根据统计，在建立共享服务中心之前，HX 公司几乎所有分公司、子公司以及门店都根据业务量大小设置了 1 个或多个会计核算岗位，公司全部机构共设有会计岗位 25 个，而这些岗位上安排的会计处理人员多达 1300 多人，每月处理的会计分录大约有 2000 条，随着共享服务中心的建立，仅在中心中设立了会计核算岗位，而且每个岗位可以同时为 4 个分支机构提供服务，以前一个月的工作量现在仅仅需要 7 个人就能完成，借助共享服务中心，HX 公司的账务审核程序也变得更为简单规范，以前大量的工作紧紧只需财务人员完成审核账务处理的某个环节，由系统自动完成之后的操作，这样一来，极大地节省了人力成本，并提高了处理效率。

HX 公司全面推广财务共享服务中心后，各层级财务部门的费用开始大幅下降。

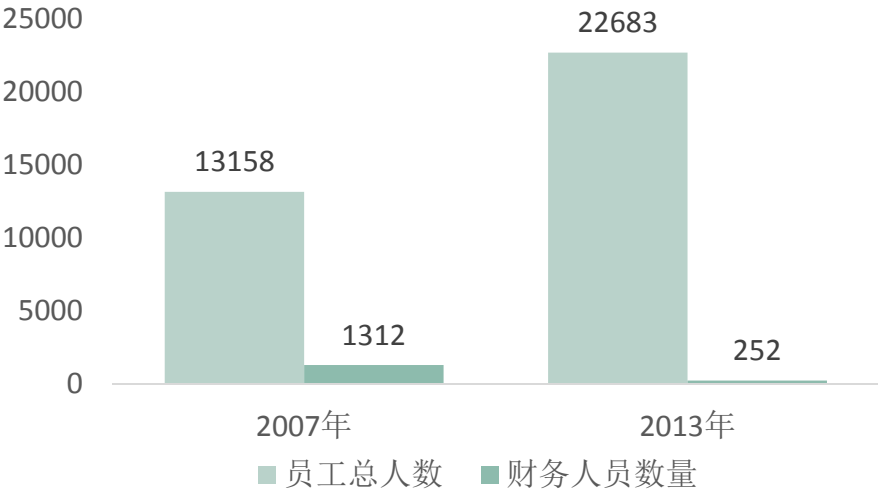


图 4-1 HX 公司财务人员前后对比图

财务共享中心的建立使得 HX 公司的财务人员从 1300 余人减少到 252 人（见图 4-1）。

根据 HX 公司比较分析 2012 年至 2015 年即建立财务共享服务前后的经营数

据及主要财务指标，如表 4-1 所示：

表 4-1	2012 年-2015 年 HX 公司销售情况与管理费用			单位：百万
	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
主营业务收入	3546	4428	5321	6249
同比增长		0.25	0.20	0.17
主营业务成本	2142	2637	3090	3669
同比增长		0.23	0.17	0.19
主营业务利润	1404	1791	2231	2580
同比增长		0.28	0.25	0.16
管理费用	319	289	238	176
同比增长		-0.09	-0.18	-0.26

可以得出，在 2012 年至 2015 年这一期间，HX 公司的主营业务收入呈现平稳小幅上涨的趋势，而费用管理却逐年下降，通常情况下，管理费用变化趋势应同主营业务收入成正比，而 HX 公司自 2013 年开始稳步降低，分析表 4-2 可知，管理费用的降低主要源于财务部门，2013 年 HX 公司全面推广财务共享后，HX 公司财务管理成本大幅下滑，这意味着财务共享服务对财务管理成本缩减有着积极影响。

表 4-2	HX 公司管理费用明细表			单位：百万
	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
研发费用	87.7	74.9	59.5	57.4
财务部分	104.7	72.8	61.2	44.4
行政部门	84.7	84.6	63.8	47.4
市场部门	39.9	56.7	53.6	26.8
合计	317	289.01	238	175.99

4.1.3 集团管控力度加强

建立财务共享中心之前，HX 公司的各会计主体之间所处区域不同，所经营的业务范围有所差别，使用的会计政策也存在差异，而且，不同会计主体的记账、审核审批等业务手段和操作流程很难统一，使得 HX 公司会计信息的真实性和可比性较差，会计信息质量不高。

之前 HX 公司子公司、分公司中有 2 家制药公司厂部执行的是工业会计准则，1 家制药公司的采购中心实施的商业会计准则，其他销售公司则是执行企业会计准则，同时由于还有 3 家属于并购的公司，每月的内部结账日期和 HX 公司规定的存在差异，因此 HX 公司在统计财务信息时往往要通过复杂繁冗的核算，且信息的可比性、可靠性都较差。另一方面，由于公司各分支机构对人员需求不同，

人员的职业判断也存在个体差异，相同的经济活动如果经由不同的财务人员来核算可能会得到迥异的处理结果，公司在遇到这种情况的时候很难去判断会计工作是否客观。

财务共享服务中心的建设大大提高 HX 公司的集团财务管控水平，主要体现在以下几个方面：

1.财务共享服务中心的建立代表着能够通过规范化业务处理流程和统一的检验标准来要求业务处理人员完成自己的工作任务，FSSC 在运营期间应制定业务流程指导手册作为业务人员的工作指南，同样的，还需定期组织业务人员进行技能培训，使其专业技能水平得以持续提升，不会因为财务人员个人习惯或个体素质差异而得出不同的会计信息，保证了会计信息的客观公正，使会计信息使用者能够从中了解真实的经济活动，能够准确地进行效益分析，消减对决策判断的负面影响，也为公司管理人员的绩效考评提供了可靠依据。

2.随着财务共享服务中心建立，HX 公司的管理层级也随之减少，从之前的金字塔状转变为扁平状的信息传递模式，传统的信息传递模式由于多层次、多节点、信息传输路径长、停留在节点时间长等缺陷，难以及时准确的传递信息，也很难实时监控底层业务部门的财务状况和运营成效。扁平化的信息传递模式因为中间层的消减而缩短了信息上传下达的路径距离，大大减少了信息传输延迟现象，使得会计信息变得透明及时，保证了会计信息的时效性，管理层政策的贯彻执行力度也得到了增强，彻底改善了 HX 公司信息滞后、管理水平低下的现状。

3.HX 公司通过财务共享服务中心的运营加强了对其分支机构的监督控制力度。财务共享服务中心的建立改变了 H 公司财务组织结构，实现了分散式管理到共享服务模式管理转变，重新定位总部与业务单元之间关系，实现了会计核算人员的集中化、标准化管理，由于流程初始设置，财务单据通过随机分配的方式发送到中心财务核算人员手中，彻底切断了业务人员和财务人员的联络，杜绝了串通舞弊的行为发生，大大提高了集团的管控力度。

4.1.4 工作效率和服务质量显著提升

传统的财务管理模式下，HX 公司每个分支机构都有着独立的财务部门，对于其他部门而言，财务部门的服务意识并不强烈，FSSC 的建立使得其他部门从内部机构转变为客户角色，促使共享服务中心为公司的业务发展提供更好的服务，服务质量的好坏直接影响绩效评估和业绩，因此，财务共享服务中心坚持以客户为导向，HX 公司的财务共享服务中心设立了服务专线，为客户提供良好的沟通渠道，以便能够准确及时地处理客户的各种问题，同时根据客户需求，不断提高处理工作的准确率，减少事务处理时间。FSSC 运营三年以来，顾客满意度从最初的 40%左右上升到如今的 90%以上，发票开具时间也由以前的两周以上，减少到两天之内。

HX 公司财务共享中心的远程审批、统一核算、集中支付等功能大大减少了业务处理时间，提高了财务核算效率，远程审批取代了从前纸质审批需要等待审核岗位在岗的局面，节省了时间，集中的会计核算处理体现了标准化、集中化的优势，工作效率较之前提升了 9 倍。

4.2 财务共享服务中心存在的问题（weakness）

虽然 HX 公司在建设财务共享服务中心后取得了显著成效，但 HX 公司在运营过程中仍然遇到了一些问题，主要体现在以下几个方面：

4.2.1 财务共享服务中心定位不准

HX 公司 FSSC 在建立之初职能定位侧重于“共享”，而忽略了“财务共享服务”的重心在于“服务”。FSSC 的建立是为了实现财务职能的转变，使得财务对于业务的决策提供更好的支撑和服务，建立其业务财务一体化的新型财务管理模式，但 HX 公司定位偏颇使得中心被误解为仅仅是一个会计集中核算的机构，忽视了数据创造和分析的功能，反而使得业务和财务之间出现壁垒，进而影响了财务部门整体运行效率，使得共享服务失去了意义。

4.2.2 共享中心工作人员离职率高

由于业务流程单调，组织结构扁平化等原因，HX 公司财务共享服务中心工作人员的离职率始终较高，主要因为以下几点：

1. 工作单一重复量大

财务共享服务中心将大量的基础性会计实务集中处理，中心的财务人员不可避免接触到的都是大量、单一的业务流程处理工作，长时间从事大量重复的工作很容易让员工感到厌烦和抵触。

2. 扁平化组织结构不利晋升

扁平化组织结构大大缩减了中高层管理职位，限制了大多数员工的提升的空间，许多员工认为在共享服务中心工作前景并不乐观而选择了离职。

3. 工作压力较大

财务共享服务中心的业务虽然简单但工作量繁重，签订的 SLA（服务水平协议）中明确工作的效率和准确率直接影响到绩效考核、晋升和加薪等，许多员工认为工作压力大，除此之外，财务共享服务中心的客户导向也要求员工不断提高服务意识，持续的高标准严要求也使得员工承受不了压力最终选择离职。

4.2.3 财务人员专业技能不足

随着 FSSC 的建立，财务人员组织结构、工作内容等方面都发生改变，企业现有财务人员专业技能水平普遍较低，缺乏专业技能较强的专业技术人员，主要原因在于：

1.岗位壁垒分明

财务共享服务的实施彻底改变了传统分散式财务管理结构，将财务人员根据职能不同划分成财务会计和管理会计，实现了财务会计与管理会计的分离。FSSC 为了达到标准化、高效率的要求，必须对工作进行细致的划分，以便流程控制和优化，实现规模经济效应，达到节约成本目的，为了保证业务流程顺利地执行，HX 公司财务共享服务中心每个员工所在岗位几乎不会变动，单一重复的模式化工作限制了员工专业技能的提升和可持续发展。

比如，FSSC 的会计人员仅仅只是依照标准化流程从事基础性的会计核算工作，也就是所谓的财务会计，而业务部分的会计则是根据财务共享服务平台提供的财务数据为决策者提炼经营决策信息，也就是管理会计，财务会计和管理会计岗位泾渭分明使得财务会计只能从事核算，管理会计仅仅也只会分析，不利于员工的长远平衡发展。

2.财务工作人员综合素质较低

HX 公司财务工作人员普遍学历不高，某些财务工作人员没有接受过系统的财务知识学习，同时公司过度地重视对总部后台管理人员培训，但是却很少对前端业务员工进行系统深入培训，这样就导致了很多具体的业务岗位的员工并不是很熟悉财务共享管理中心整体运作模式，员工知识体系更新较慢。工作人员眼界狭窄。财务共享服务中心集中了企业基础会计事务处理，比如凭证审核、记账等业务，大量流水线式的操作流程使得中心的工作人员眼界狭窄，不能为决策者提供所需要的财务信息。

3.专业技能人员匮乏

为了促进财务职能变，HX 公司缺乏具有较强的管理决策能力和宏观业务指导能力的专业技术人员，对企业收集整理财务数据进行分析，并作出管理决策，比如通过财务数据的分析作出业务流程的再造，提出系统开发的决策建议等。

4.2.4 人员管理难度大

HX 公司财务共享服务中心人员管理难度较大，体现在以下两个方面：

1.员工的流失

员工频繁离职给财务共享服务管理者带来了更为具体的管理要求，统筹协调的难度也在增加。共享服务中心招聘难度加大，一方面管理者要考虑到如何让每个员工都能不断学习新的知识，打通学习晋升渠道，另一方面也要考虑到如何根

据岗位职能需求，招募合适的人员。如果这个难题不能解决，所有员工将重复上一轮离职员工的经历，在工作相同的时间也选择离开，管理者只能耗费大量时间精力重建团队。

2.会计各期间的工作量不均衡

会计的工作任务在月初和月末、年初和年末相较中期更加繁重，但管理者在分配工作量是既不能参照高峰期也不能参照低谷期，而且动态调整业务量和配备人员的可操作性也非常低，工作不能饱和会使中心的工作人员在期初期末时超负荷工作，期间无所事事，前者加大人员流失，后者浪费大量企业资源。

4.3 HX 公司财务共享服务中心面临的机遇和风险

4.3.1 面临的机遇（opportunity）

目前，HX 公司财务共享服务中心存在着巨大的机遇：

1. 大数据时代信息技术蓬勃发展

大数据时代信息技术的飞速发展和国家政策的大力推进，促进财务共享服务中心的应用升级转型。我国当前正处于“互联网+”和大数据的变革时代，新的市场环境、技术环境，财务管理变革趋势等因素刺激着企业标准化、规范化管理、业务扩展、提升效率、优化资源配置等需求。

2. 国家政策大力推行

2013 年 12 月 6 日，财政部印发《企业会计信息化工作规范》，其中第三十四条规定：“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。”这一制度为我国大型企业集团建立和发展财务共享服务中心提供了重要的政策支撑。

3. 客户满意度逐年增加

随着财务共享服务中心的不断运营发展，HX 公司一直根据客户需求导向持续不断地全方位优化共享服务水平，同时培养大量核心技术人员长期经营管理，对于被提供服务的分支机构和供应商而言，HX 公司的财务共享服务中心已经形成了一定影响力，客户满意已由过去的 40%增加到了如今的 90%以上。

4. 现行信息技术日趋成熟稳定

相较于同行业的其他企业，HX 公司一直致力于信息技术的应用研究，随着公司业务规模和范围的不断拓展，HX 公司在物流、供应链管理、营销网络管理、商品销售管理以及财务管理方面信息技术成熟，先后启动了 SAP 信息管理系统、SAP 二期优化项目 WMS 系统（仓库管理系统）、BI（Business Intelligence 商业智能）以及财务共享服务中心等项目，最大限度地降低监管成本和差错成本，财务共享服务中心与业务部门交换数据更加便捷准确。

4.3.2 潜藏的风险（threaten）

同样，HX 公司财务共享服务中心也潜藏着巨大的风险：

1.现有信息系统平台未能全面整合

HX 公司的财务共享服务中心的营运过程中，对结果的关注大于对过程的关注，过多地借鉴了标杆企业的财务共享服务中心的运营模式，使财务共享中心在建设过程中脱离了企业的实际情况，虽然企业的信息化程度很高，但未将信息管理和业务管理紧密联系起来，信息化模块并没有完全整合，仍然存在某些功能模块兼容性、关联性差的情况，导致许多业务流程创建后不能保证流程顺利完成，因此造成了流程的反复修改，额外增加了企业流程再造以及技术开发维护的投入。

2.远程服务导致沟通不畅，增加了通信成本、管理风险

HX 公司综合考虑了城市的外部环境和企业的内部因素最终选择在集团总部所在的城市建立 FSSC，由于区域上远离其他业务部门，在交易事务处理时，不可避免会导致沟通不畅，增加业务双方的通信成本。

HX 公司的财务共享服务中心只能通过现代通信技术与相关部门进行沟通，其便利性和及时性都亟待提高。FSSC 的工作人员通常情况下无需和供应商或客户建立直接的沟通联系，而是由采购部与供应商联系、销售部与客户联系，但是在特殊情况下，财务人员会直接与外部相关人沟通，但由于双方出于不同的目的，解决问题的方法也各执己见，难以达成共识，影响业务流程处理进度；新进员工不清楚报销制度，未按照制度规定报销单据，或是在与其他部门业务人员沟通时，由于双方处理业务不同，职业判断不一致造成双方信息不对称，需要重复解释多次才能交互传递各自的意思表述，这样一来不仅使得财务人员的浪费了大量的时间精力，也会使其工作态度变得消极被动。

财务共享服务中心向其他分支机构提供服务时，需要对方通过信息系统模块传送大量的数据、原始凭证，这种日常性传递工作难免存在失误，财务共享中心工作人员不能及时传递差错信息，错过了最佳的信息使用时机，致使双方的效率都不高。财务共享服务中心的工作人员在处理交易事务时，通过影像系统对所处理事务的原始凭据进行审核，很难保证原始凭据是否真实有效，处理完成后是否得到妥善保管。

由于 FSSC 独立于其他业务部门，势必减少了工作人员之间的关联，共享服务中心人员与业务部门长期分离一定程度上增加了管理风险。

3.短期效果不显著引起高层管理者质疑

财务共享服务中心很难再短时间取得非常显著效果，HX 公司财务共享服务中心建设时间不长，取得的效果并不明显，因此，引起了企业高层管理者的质疑，对财务共享服务中心的运营和资源倾斜产生不利影响。

4.3.3 SWOT 分析

HX 公司财务共享服务建立之初的战略目标是节约成本、提高会计信息质量，加强资金的集中管理，优化财务资源配置，促进财务人员角色转型——从原来的会计核算的处理者转为决策分析的参与者，为公司创造更多的价值。根据前文对共享服务中心运营过程中取得的成效，目前存在的问题以及面临的机遇和挑战做出 SWOT 分析，制定新的战略目标。

表 4-3 HX 公司财务共享服务中心 SWOT 分析

外部 因素	内部 能力	优势	劣势
		1.业务流程标准化 2. 财务成本减少 3. 集团管控力度加强 4. 工作效率和服务质量显著提升	1. 财务共享服务中心定位不准 2. 共享中心工作人员离职率高 3. 财务人员专业技能不足 4. 财务共享服务中心人员管理难度大
机会		SO	WO
1.大数据时代信息技术的蓬勃发展 2.国家政策大力推行 3.客户满意度逐年增加有着积极的影响 4.现行信息技术日趋成熟稳定		1.探索大数据时代新型信息技术与共享服务作业有效结合	1.建立畅通有效的沟通机制 2.创新员工管理模式 3.中心定位为以“客户”为导向独立运营模式，实现从成本中心向利润中心的转型
风险		ST	WT
1. 现有信息系统平台未能全面整合 2. 远程服务导致沟通不畅，增加了通信成本、管理风险 3. 短期效果不显著引起高层管理者质疑		1.根据信息系统平台各模块之间的接口稳定性及适用性进行整合，全面搭建信息系统平台 2.实现区域财务一体化管理	1.争取管理层的认同和支持 2.加强会计档案风险控制

5 对 HX 公司财务共享服务中心的改进措施和优化建议

财务共享服务中心作为新型的财务管理模式，是由信息技术推动运营管理的变革和创新，根据 HX 公司在财务共享服务中心运营过程中出现存在的问题和面临的挑战，结合大数据时代背景信息技术的发展方向，分析研究找到相关的优化措施并提出可行性建议。

5.1 改进措施

5.1.1 全面整合优化信息系统平台

财务共享服务中心的建设离不开企业信息化建设和优化，FSSC 的运营需要借助完备全面的信息管理系统来完成业务流程处理及提升工作效率，HX 公司财务共享服务中心运营的关键环节在于是否能够有效整合现有的信息管理系统，搭建功能完备的财务共享服务平台，公司应从发展战略考虑，结合企业实际情况投入一定的资源，安排专业人士，搭建全面的财务共享服务中心信息平台，整合现有技术成熟的信息系统，实现上到总公司下到门店，业务部门与财务部门信息数据共享，在保证信息数据真实完整的基础上，使得数据流、资金流和信息流传输更为畅通。

信息系统平台建立加入以客户管理为主的客户关系（CRM）管理系统和以供应链管理为主的供应链关系（SCM）管理系统，并通过 ERP 平台进行人力资源管理，整合线上的影像采集、财务报销等业务。通过对信息平台的早期评估，持续优化信息系统平台，实时跟进共享服务平台的一体化进程，同时，加强对 ERP 系统的监管，根据财务人员的职责权限在系统后台设置严格的标准和权限，避免人员越权或者报销不符合标准财务单据。

信息系统的全面整合能够为财务共享服务中心带来以下几点好处：

1. 信息系统的全面整合能够整合资源，提高工作效率

HX 公司共享服务中心搭建全面信息系统平台可以实现电子订单的在线审批，从订购到支付，所有业务流程联机处理，这样做可以减少对纸质文件的审核，避免远程服务造假的可能，无需占用大量空间用以保管大量的纸质材料，同时也减少了中心与业务部门人员之间沟通不畅，大大提高付款效率，减少通信成本。

2. 信息系统平台的搭建能促进数据共享

HX 公司财务共享服务中心现阶段虽然信息化程度很高，各个信息系统之间关联度较低，需要通过系统优化和系统接口衔接来实现数据共享，这样做虽然前期耗费的成本高，但长远来看能够降低后期维护和系统间数据共享的成本，而且数据在使用与分析过程中能够保证口径一致，更加易于管理。

5.1.2 创新员工管理模式

为解决 HX 公司财务共享服务中心运营过程中员工管理方面的问题,建议 HX 共享服务中心从以下几点改进人员管理:

1. 根据工作量法测算岗位人员配比

为了解决对于财务共享服务中心月初月末或是年终年末工作量不等造成财务人员忙闲不均的现象, HX 公司可以通过预测财务共享服务中心在未来的一段期间内业务量大小, 根据业务熟练的员工每月工作量进行试验评估后, 测算各个业务类型所需的人员编制。

2. 根据岗位特性招聘员工

综合考虑员工的学习能力、沟通技巧和价值理念等等因素, 财务共享服务中心在招聘员工是可以依据岗位的特性和只能进行差异聘用。

执行作业类人员的学历建议应届本科生及以下。作业类岗位大多流程化的, 重复性强、工作强度大, 高学历的研究生素质在这类岗位上并不能实现多大的价值, 与本科生或以下学历的人员相差无几, 二来应届毕业生招收成本较低, 但从管理上能够体现价值观和工作态度与其他人员的差异。

担任管理或是决策分析岗位的人员学历要求可以提高一些, 建议研究生甚至重点高校的研究生, 这类人员能够在优化提升方面为共享服务中心提供高水平的工作成果。

3. 建立轮岗计划, 改进晋升机制

目前, HX 公司应拟定员工内部轮岗计划, 打通员工晋升渠道, 实现个人综合素质与公司战略协调发展。

想要员工持久热情地投入工作, 轮岗制度的建立势在必行。扁平化的组织结构使得财务共享中心的层次减少, 无疑对轮岗制度的实施更加有利, 在不影响共享服务中心业务的前提下, FSSC 的工作人员应考虑按顺序定期轮换岗位、建立稳定合理轮岗机制, 支持和鼓励员工按照轮岗制度在其他业务部门或岗位间轮换, 拓宽视野, 全面提升业务技能水平。轮岗制度可以使管理更灵活, 对于财务共享服务中心工作人员而言, 新的岗位带来全新生动的体验, 能够不断激发员工潜能, 避免长时间重复相同的工作而怠惰。

通过晋升机制来实现员工激励是最为核心的手段。HX 公司应该建立一套区别于传统部门、针对性强、高频率短周期的晋升机制, 比如在每个员工入职之初根据员工自身职业素质和职业诉求为其量身打造职业发展规划, 何时培训, 何时轮岗, 晋升条件等, 并将员工的晋升作为主管人员的考核内容, 帮助员工获得更好的职业发展。

5.1.3 建立顺畅的沟通机制

HX 公司 FSSC 应设立专门的服务支持部门，各核算单位可以通过热线电话或问题系统将核算业务相关问题提交至财务共享服务中心的服务支持部门，服务支持人员将依据公司核算相关文件制度进行答复，如果遇到较为特殊的疑难核算业务问题，会通过服务支持人员转交由 FSSC 内部负责相关核算业务的人员进行解答与处理，服务支持部门能保证问题的及时解答与处理，确保各核算单位与 FSSC 之间的沟通顺畅。服务支持人员运用标准解答话术按照公司核算业务相关文件制度进行标准化处理，保障核算业务高质量高标准完成，同时按照各核算单位的管理需求，每月提供实际情况报告，便于核算单位了解每月实际状况和存在的问题。

顺畅的沟通机制能够不断地弥合业务部门之间存在的意见分歧，兑现承诺事宜，强化服务意识，杜绝额外增加业务问题解决的难度和时间成本的耗费。

5.1.4 加强会计档案风险控制

在财务共享服务模式下，HX 公司应制定全新的会计档案管理工作标准体系，作为责任划分和集团管控的基础，FSSC 应整合会计档案管理工作的基础环节，搭建会计档案管理平台，实现会计档案的标注化和数字化管理，降低管理成本，通过二维码扫描或无线射频识别技术等新型方式对会计档案流通和保存实现同步定位，定期复查会计纸质档案，妥善管理电子会计档案，及时在数据库备份，同时核查纸质会计档案与影像资料是否相符，加强会计档案形管理过程的风险控制，加强会计网络安全性，同时防止电子档案毁损和丢失。

5.1.5 争取管理层的认同和支持

共享服务中心想要持续地运营优化离不开高层管理者敏锐的洞察、正确的战略决策、深刻的认同以及强劲的支持。HX 公司决策者因短期效果不显著对 FSSC 的建设产生质疑，将阻碍其持续健康的发展，因此，必须争取管理层对 FSSC 所带来的优势、劣势认同和支持，理解 FSSC 运营为企业增值是一项长远的规划，不能急于一时。

5.2 大数据背景下对于财务共享服务中心优化的建议

目前 HX 公司财务共享服务中心较少考虑到了数据技术的应用和拓展，主要还以解决企业基础会计核算、资金结算和系统管理为主，但财务共享的集中化、标准化、信息化处理已经为大数据技术的应用奠定了基础。

5.2.1 探索中心从“成本中心”向“利润中心”的转型之路

目前，HX 公司财务共享服务中心仍然是以解决企业内部需求、降低成本为

主，但是从长远角度来看，HX 可以探索如何实现从成本中心到利润中心的转型。

HX 公司现内部成本核算体系的建立使得公司从成本中心向利润中心成为可能，目前，HX 公司的运营成本已经足够低，共享服务中心已经与其他分支机构分别签订了服务水平协议，并按照协议对所提供的服务按劳收费，因此，企业可以同时向内部分支机构和外部其他企业按协议提供、出售或外包服务，实现内部共享服务的市场化，并通过提供服务收取费用，满足市场需求，充分发挥经济实体的作用。

HX 公司 FSSC 未来的发展方向应从强化内部服务和拓展外部客源两点切入。在强化内部服务方面，HX 公司应结合分支机构的发展战略，纵向优化财务职能，加强业务支持，提高服务质量，拓展业务范畴；在拓展外部客源方面，实现 FSSC 转型升级，侧重对外提供共享服务，实现独立经营获利，积极拓展外部客源，以客户需求为导向定制服务，实现共享服务增值。

5.2.2 探索大数据时代新型信息技术与共享服务作业结合之路

HX 公司在建设财务共享服务中心初期，较少考虑到大数据时代信息技术的应用和拓展，主要还是以能够解决企业的基础会计信息、资金结算和系统管理为主，但 FSSC 的集中化、标准化、信息化理念已经为大数据的应用打下了基础，通过财务共享服务中心的建设，财务数据和资金数据做到了集中管理，将原本分散的、不规范的财务数据信息进行了整合，经过一个阶段的数据清理后，能够应用数据挖掘技术提炼出在常规财务管理模式下无法得到的数据信息。

对于 HX 公司财务共享中心如何升级发展，可以探索大数据时代信息技术的结合之路。

1. 建立数据仓库

结合经营管理需求，通过建立数据仓库，整合规范数据信息，从而依靠可视化的数据展示为企业各层财务信息使用者提供高质量的财务信息，为决策分析提供强有力的数据支撑。

2. 与云服务模式结合

HX 公司的 FSSC 可以采用云服务的方式提供专业的财务管理服务，不同地域间财务协同配合的需求日益增加，如果建立了基于云服务的全球财务共享服务平台，就可以实现不同区域业务的不同需求，灵活高效的配置服务资源，财务人员只需要接入网络即可访问统一服务平台进行日常财务操作，节约大量软硬件购置和维护成本，财务服务共享中心也变得更加灵活，更加完美地实现业务发展需要。虚拟 FSSC 通过财务共享服务云平台，不再如往常一样需要实际的场地来进行现场招聘、实地培训或是集中办公等事宜，公司可以依托网络和云平台，实现虚拟运营，脱离地域和时间的桎梏，通过网络和云端完成人员招聘、远程培训等，订单的支付完成均可以通过云平台来实现，虚拟中心可以进一步节约初始投入成

本，令企业获得更大的利润空间，人员的减少也使得运作成本进一步降低。

3. 加强与人工智能的联系

人工智能技术对财务共享服务中心最为明显的优化在于作业自动化，FSSC 的特征在于高度标准化和业务量大，人工智能的应用可以对作业规则进行充分的理解和梳理，实现财务共享作业的自动化。其原理在于共享服务中心业务流程向前端延伸，而前端的数据采集功能提供大量的数据金矿供人工智能进行挖掘分析，人工智能和云技术的结合可以搭建云端企业，企业运营的重心重新转为交易管理，将传统财务处理流程进行重建，最终实现交易透明有序，流程自动处理，数据真实准确，如果实现了人工智能与 FSSC 有效结合，那么共享服务中心的作业人员将被人工智所替代，进一步削减人力资源成本，使得 HX 公司从劳动密集型企业转变为技术密集型企业。

6 研究结论及展望

6.1 研究结论

随着大数据背景下信息技术的蓬勃发展，国内外广泛应用财务共享服务中心助推业务跨区域延伸，FSSC 可以有效整合企业内部的职能，向客户提供了规范化、高效率、高质量的共享服务，保证集团管理层能够及时掌握分支机构的财务情况，扁平化的组织结构也使得信息的传递更加透明及时，大大增强了集团管控力度，降低企业运行成本。

为了实现新形势下企业的战略目标，HX 公司依托各单元模块信息系统的成熟应用，建立了财务共享服务中心，通过分析 HX 公司的财务共享服务运营管理现状，FSSC 成功上线后成效显著，实现业务流程标准化，降低财务管理成本，同时集团的管控力度也大大增强，员工的工作效率以及服务质量也得到显著提升，共享服务中心的全面运营管理体系建设通过对业务流程优化、资源高效利用整合、与客户建立双向沟通测评机制、质量管理长效机制等可以自我完善的运行机制，形成协同效应，提升整体工作效率和服务质量，助力企业全面提高财务管理能力。但 HX 财务共享服务中心的运营管理仍存在多方面的问题，由于共享服务中心建立之初，高层管理者将中心定位侧重“共享”，忽略了财务共享服务中心的建立是为业务决策提供“服务”，再者，单一繁重的工作，晋升渠道不畅等因素使得员工频繁离职，现有财务人员专业技能也有待提升，加大了团队管理者的管控难度，结合财务共享服务中心目前面临的挑战和机遇，做出 SWOT 分析，为实现 HX 财务共享服务中心新的战略目标，HX 公司 FSSC 应全面整合现有的信息管理系统，搭建功能契合的共享服务平台，改进员工管理模式，突破人员管理难题，建立顺畅的沟通机制，保证有效的双向沟通等，而 HX 公司财务共享服务中心未来的发展客源从强化内部服务和拓展外部客源两点切入，同时，大数据时代信息产业的全面升级，为 HX 公司共享服务中心未来发展也打开了新的局面，HX 公司可以结合大数据信息技术探索未来的发展道路，实现成本中心向利润中心转型。根据 HX 的财务共享服务中心运营情况，可以为处在相同时代背景下，且内部发展状况类似的同行业其他企业提供案例借鉴。

6.2 研究不足和展望

6.2.1 研究不足

本论文的研究重点是分析 HX 公司 FSSC 的运行模式，探讨其财务共享服务模式的实施成效和存在的不足，但是在研究过程中由于笔者理论水平和研究时间

的有限，研究不够全面，而且，由于本文主要是单个企业为研究对象，所以在研究中会有一定的片面性。在以后的学习工作中，会继续加强理论的学习研究新时代财务共享服务中心的发展趋势。

6.2.2 研究展望

大数据时代的信息技术深刻地影响着企业财务管理变革，互联网技术已经成为了共享服务中心建设和运营中不可或缺的一部分，HX 公司通过有效结合现阶段运营信息管理系统建立财务共享服务中心，并在在共享作业平台、绩效管理、质量管理等多方面取得显著成效，但 FSSC 并非适合所有大型企业，当前，财务共享服务在我国的应用大多借鉴西方国家的先进经验，尽管财务共享服务中心在国际上的跨国公司和国外大型企业经营集团中已经成为了不二选择，但由于法律、制度、文化、企业发展的内外部环境及思维习惯与国外存在较大差别，且 FSSC 具有一定的适用范围，我国企业在财务共享服务建设优化的过程中应该结合国内政策，考虑企业的发展战略、行业特征、业务规模、外部环境以及所处的生命周期等因素，评估实施可行性，并结合时代背景探索适合国内企业财务共享服务中心发展之路。

参考文献

- [1]Barbara Quinn,Robert Cooke,Andrew Kris.shared services:Mining for Corporate Gold[M],London:Person Education,1998.
- [2]Bryan Bergeron.Essentials of shared services[M],New Jersey:John Wiley&Sons Ltd,2002.
- [3]Connell R.Learning to share[J].Journal of business Strategy,1996,17(2):55~58.
- [4]Denburgh E V, Denis C.Doing more with less[J].Electric Perspectives,2000,25(1).
- [5]Derven M.Advancing the shared Services Journey Through Training[M],2011.
- [6]Donna Keith,Rebecca Hirschfield.the Benefits of sharing[J].HR Focus,1996,73(9).
- [7]Maitin JF,Mark D.shared service centres their experience[J].Accountancy Ireland,1999,31(4):7-8.
- [8]Martin W.Critical Success Factors of shared Service Projects——Results of an Empirical Study[J]. Advances in Management,2011,14(15).
- [9]Moller P.Implementing shared services in Europe [J].Treasury Management International,1997,6(7):121-123.
- [10]Tim R.Techreport:shared services-share where?[J].CFO,2000,16(10):101~106
- [11]Viktor Mayer-Schonberger.Big Data[M],London:John Murray Publishers Ltd,2013.
- [12]Wolfgang Becker,Christian Kunz,Benjamin Mayer.Shared Service Center:Konzeption Implementierung in Internationalen[M].2009:21-27.
- [13]安德鲁·克里斯,马丁·费伊.服务共享——新竞争系列[M].郭蓓翻译.北京:中国人民大学出版社,2005.
- [14]包安琪.管理会计视角下 A 公司财务共享服务的优化设计[D].苏州大学,2016
- [15]陈虎,孙彦丛.财务共享服务[M].北京:中国财政经济出版社,2014.
- [16]程帆,周安廷,刘希峰.中小型钢铁加工企业经营调研--以河北省唐山市、廊坊市为例[J].中国商贸,2013(14).
- [17]丹尼尔·C·梅尔基奥尔.服务共享:管理者之旅[M].大连:大连出版社,2009.
- [18]董皓.技术变革推动财务共享服务 2.0 时代到来[N].中国会计报,2014(10).
- [19]高雷.SD 电信财务共享服务体系优化研究——基于流程管理的视角[D].山东财经大学,2015.
- [20]郭茜,王章莉,周莉.应收应付业务在财务共享服务中的管理变革[J].财务与会计,2013(9):33-34.
- [21]金莲花,王华.财务共享服务中心的应用效果研究[J].会计之友,2016(5).
- [22]寇武强.财务共享服务中心的风险管理研究--以 A 集团公司为例[J].中国总会计

师,2016(12):58-60.

[23]李甘霖,张庆龙.财务共享服务未来发展趋势[J].中国注册会计师,2016(5).

[24]李赛娟.基于 ERP 的财务共享服务中心设计[J].财会月刊,2013,10(8).

[25]李闻一,朱媛媛,刘梅玲.财务共享服务中心服务质量研究[J].会计研究,2017(4).

[26]刘汉进.共享服务的决策、实施与评价研究[M].上海:上海交通大学,2004.

[27]刘俊勇,韩琦,杨笑玉.DD 集团建立财务共享服务中心的实践与启示[J].财务与会计,2015(06):32-35.

[28]陆培利.浅谈财务共享服务中心模式的利弊[J].会计师,2016(10):39-40.

[29]吕丹.财务共享进行时[J].首席财务官,2010(10):36-46+8.

[30]祁琼.跨国公司财务共享服务中心模式实施与评价[J].财会通讯,2015(32):38

[31]任洁.我国企业集团财务共享服务中心的优化研究[D].陕西科技大学, 2015 .

[32]任启哲,黄珍.财务共享环境下高校会计专业实践教学的改进思考[J]. 国际商务财会,2017(7).

[33]尚兆龙.奥的斯电梯公司应付账款共享服务模式的优化研究[D].天津大学,2014.

[34]沈丽萍.完善 RS 公司财务共享服务中心的员工绩效评估[J].会计师 2010,(5).

[35]孙天红.集团企业财务共享服务中心建设刍议[J].财经界(学术版),2016(06).

[36]王鹏.浅析集团财务共享服务中心实施--以中免集团财务共享为例[J].经营者,2015.

[37]王学烁,宋洋等.财务集约化:从财务集中到财务共享服务[J].会计之友,2011(7):55-59.

[38]温哲.财务共享服务中心应用分析与研究[J].现代经济信息,2014(23):224-226.

[39]吴杰,周维.财务共享服务中心绩效评价体系设计——基于平衡计分卡与层次分析法[J].财会月刊,2015(13):10-15.

[40]杨雅莉.论财务共享服务中心实施与研究[J].财会研究,2014(09):28-29+51.

[41]杨寅,赵立彬.财务共享服务中心构建的关键影响因素分析[J].财会通讯,2016(26).

[42]杨周南.会计信息系统一面向财务业务一体化[M].北京:电子工业出版社,2006.

[43]姚志刚.港口企业集团构建财务共享服务中心的探讨[J].会计之友,2015(24).

[44]余欣怡.财务共享服务中的构建[D].北京:北京工商大学,2013.

[45]张平.基于财务共享模式的企业内部会计控制策略[J].中国经贸,2016(10).

[46]张庆龙.财务共享服务中心建设咨询服务系统专题:财务共享服务中的流程再造与流程管理[J].行业建设与发展, 2012(5):80-84.

[47]张瑞君,陈虎,张永冀.企业集团财务共享服务的流程再造关键因素研究[J].会计研究,2010,10(7).

[48]张瑞君.财务管理信息化—IT 环境下企业集团财务管理创新[M].北京: 中信出

版社,2008.

[49]张亚峰,殷蜀敏,王利兵.企业财务共享服务中心体系的构建[J].商业经济研究,2015(04):85-86.

[50]臻如.财务共享服务中心模式的利弊探析[J].财经界(学术版),2014(20).

论文致谢

春分过后第一个阳光明媚的午后，伴随着键盘一声声的敲打，三年的硕士研究生生活也即将画上句号。回首这段难忘的求学时光，首先我最想感谢的是我的导师张志康教授，这篇论文是在灯火阑珊的夜晚电话背后沙哑的教导声下完成的。

我的老师治学严谨、知识渊博、谦虚平和，与他的每一次谈话都让我受益匪浅，老师教会我的不仅是做学问的态度，更重要的是为人处事的方式，我会将这在接下来的工作和生活中，继续努力，不断锤炼自己、超越自己，让自己变得更加优秀。同样地，我也十分感谢会计学院的各位领导和老师们。

从论文开题到最终定稿，学院领导及硕士研究生导师组都给予了我莫大的支持和帮助，在开题答辩和预答辩过程中，各位老师对我的论文撰写框架和写作思路都给出了十分具有建设性的意见和关键性的启发，还有我的辅导员老师，他们在我日常学习和生活中同样给了我很大的支持和鼓励。

另外，感谢我的同窗好友，两年的时间里，无论是有关学术的正式交流还是生活中的非正式交流，从他们身上我学习到了之前自己所欠缺的东西，感谢他们的陪伴使我这两年的生活变得丰富多彩。

最后，我想感谢我的家人，在校求学三年，我的家人始终支持着完成硕士研究生的梦想，今天论文的完成也是因为他们为我负重前行，在以后的人生岁月里，我将用自己所学，努力工作，为他们提供更加美好的生活，绝不辜负家人对我的殷切期望！