

分类号\_\_\_\_\_ 密级\_\_\_\_\_  
UDC \_\_\_\_\_ 编号\_\_\_\_\_



云南师范大学  
YUNNAN NORMAL UNIVERSITY

# 专业硕士研究生 学位论文

论文题目：大数据背景下 Y 集团财务  
共享服务中心研究

英文题目：Research on the financial sharing  
service center of Y group in the  
background of big data

学 院 泛亚商学院

专业学位类别 会计

专业学位领域 会计

研究生姓 名 高传伟 学 号 1532350021

导 师 姓 名 杨永生 职 称 教授

2018 年 6 月 8 日

## 独创性声明


本人声明所呈交的学位论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除文中已经标明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：高传伟

2018 年 6 月 8 日

## 学位论文授权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权云南师范大学可以将本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和汇编本学位论文。

学位论文作者签名：高传伟 指导教师签名：

2018 年 6 月 8 日

2018 年 6 月 8 日

## 摘要

财务共享服务是现代大中型企业财务管理的一个发展方向，其作为一种先进的管理模式，有统计数据显示，越来越多的跨国、跨区域企业集团已经或者正在构建自己的财务共享服务中心。在我国，一批先知先觉的中大型企业也根据自身的业务特点建立了具有本土特色的财务共享服务中心。同时，鉴于我们身处于大数据时代，大数据技术的自身属性为企业财务共享服务中心的建设提供了支持和发展，使企业财务信息和集团财务管理工作呈现出新的特点。

本文以具有代表性的能源企业 Y 集团为例，结合文献研究法、案例研究法、跨学科研究方法等阐述了财务共享服务中心的起源及发展历程，并论述了在大数据背景下财务共享服务中心的新发展趋势。同时，结合相关理论及 Y 集团的财务现状探讨为其构建财务共享服务中心，并提出大数据时代背景下构建应注意的问题。研究成果对能源行业正在构建或准备构建财务共享服务中心的其他企业具有借鉴、参考价值。本文共由六个章节组成：

第一章，绪论。介绍了本文选题的背景和意义、国内外研究现状、研究方法以及本文可能的创新点。第二章，理论依据。阐述了财务共享服务中心的建设动机及过程所依据的相关理论基础。第三章，大数据背景下财务共享服务中心的发展趋势。简述了财务共享服务的发展及演进历程，指出大数据背景下财务共享服务中心的构建所面临的挑战和未来的发展趋势。第四章，Y 集团建立财务共享服务中心的必要性及可行性分析。介绍了 Y 集团概况及财务现状，探讨其构建财务共享服务中心的必要性及可行性。第五章，大数据背景下 Y 集团财务共享服务中心的构建要点。探讨了 Y 集团在大数据背景下构建其财务共享服务中心的原则、目标、总体规划、具体设计以及构建过程中应当注意的问题。第六章，给出了关于文章的结论与展望。

**关键词：**财务共享服务；大数据；财务共享服务中心；集团企业

## Abstract

Financial sharing service is a development direction of financial management in modern large and medium-sized enterprises. As an advanced management mode, statistics show that more and more multinational and trans regional business groups have been or are building their own financial sharing service centers. In our country, a number of large enterprises have the foresight in accordance with its own characteristics is established with local financial shared service center. At the same time, considering that we are in the era of big data, the property of big data technology provides support and development for the construction of the Financial Shared Service Center of enterprises, which brings new characteristics to the financial information and group financial management of enterprises.

This paper takes the Y energy enterprise as a typical example, combined with the research methods of literature research, case analysis, interdisciplinary research method describes the origin and development of Financial Shared Service Center, and discussed in the context of large data sharing service center of the new financial development trend. At the same time, combined with related theories and the financial status of Y group, we discuss the construction of Financial Shared Service Center for them, and put forward the problems that should be noticed in the background of big data era. The research results can be used for reference and reference for other enterprises in the energy industry to build or prepare the Financial Sharing Service Center. This article consists of six chapters:

The first chapter, the introduction. This paper introduces the background and significance of this topic, the current research situation at home and abroad, the research methods and the possible innovation points in this paper. The second chapter is the theoretical basis. This paper expounds the motivation of the construction of the Financial Sharing Service Center and the theoretical basis of the process. The third chapter is the development trend of the Financial Sharing Service Center under the background of large data. This paper briefly describes the development and evolution of financial shared services, and points out the challenges and future trends of the

construction of the Financial Shared Service Center under the background of big data. The fourth chapter, the necessity and feasibility analysis of Y group to establish a financial sharing service center. This paper introduces the general situation and financial status of Y group, and probes into the necessity and feasibility of building a financial sharing service center. The fifth chapter, the main points of the construction of Y Group Financial Sharing Service Center under the background of large data. This paper discusses the principles, objectives, overall planning, specific design and problems that should be noticed in the process of Y group's Financial Sharing Service Center under the background of big data. In the sixth chapter, the conclusion and Prospect of the article are given.

**Key words:** Financial Sharing Service; Big Data; Financial Sharing Service Center; Group Enterprise

## 目录

摘要.....	I
Abstract.....	II
第一章 绪论.....	1
第一节 研究背景及意义.....	1
一、研究背景.....	1
二、研究意义.....	2
第二节 国内外研究现状及文献综述.....	3
一、大数据理论及应用研究.....	3
二、财务共享服务的文献综述.....	4
三、大数据与财务共享相结合的研究.....	7
四、研究述评.....	7
第三节 研究方法与创新之处.....	8
一、研究方法.....	8
二、可能的创新点.....	9
第二章 财务共享服务的理论基础.....	10
第一节 分工理论.....	10
第二节 标准化理论.....	10
第三节 规模经济理论.....	11
第四节 内部控制理论.....	11
第五节 流程再造理论.....	12
第六节 资源配置理论.....	12
第三章 大数据时代的财务共享服务发展特征.....	14

第一节 财务共享服务的内涵及发展历程.....	14
第二节 大数据时代财务共享服务的发展趋势及面临的挑战.....	16
一、大数据时代财务共享服务的发展趋势.....	16
二、大数据时代财务共享服务面临的挑战.....	18
第四章 Y 集团财务管理现状及存在的问题分析.....	21
第一节 Y 集团概况.....	21
第二节 Y 集团财务管理现状及存在的问题.....	22
一、组织机构庞大导致效率下降.....	22
二、业务复杂造成集团控制力减弱.....	22
三、集团财务人员水平差异较大，财务信息处理混乱.....	23
四、宏观经济及政策环境给企业经营带来压力.....	24
第三节 Y 集团建立财务共享服务中心的可行性分析.....	24
第五章 大数据背景下 Y 集团财务共享服务中心的构建要点.....	28
第一节 财务共享服务中心的构建目标和实施原则.....	28
一、财务共享服务中心的构建目标.....	28
二、财务共享服务中心的实施原则.....	31
第二节 总体规划思路.....	33
第三节 角色与定位.....	34
第四节 具体设计.....	35
一、选址.....	35
二、完善制度与政策标准化.....	37
三、重设组织与人员架构.....	39
四、业务流程再造.....	43
五、建设信息化管理平台.....	47
六、完善运行管理体系.....	49
第五节 大数据背景下构建财务共享服务中心的注意事项.....	51
一、明确财务共享服务中心的长期发展目标.....	51
二、合理安排财务共享服务中心的建设周期.....	51

## 目录

---

三、 充分认识大数据技术带来的风险.....	51
四、 加强财务人员的培训和管理.....	52
第六章 结论与展望.....	53
参考文献.....	55
致谢.....	57



## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景及意义

#### 一、研究背景

随着互联网技术的迅猛发展以及经济全球化的加速推进，企业集团的经营规模在不断地扩大，经营的区域及项目类型也不断增多，随之而来的是管理层次越来越多，这就造成企业的管理及运营成本急剧加大，企业过多的管理层级不可避免的会存在信息传达缓慢的问题，导致管理效率下降。如何在提高管理效率和管控能力的同时降低经营风险，逐渐成为大型企业集团面临的一项重要课题。近年来，随着企业间的竞争越来越激烈，为尽可能减少营业成本，摆脱“大企业病”的困扰，一些跨国集团开始寻求新的财务管理模式，财务共享服务作为一种新型的、实用的财务管理模式就诞生于这样的国际大背景下。

自上世纪八十年代以来，在美国大型企业率先成立的财务共享服务中心经历了三十余年的迅速发展，如今已得到了世界各国企业的广泛认可。企业成立财务共享服务中心的目的是为了让其集中处理那些大量琐碎的、重复性的财务工作，从而可以降低企业的运营成本，提高管理效率，同时企业可以节省时间和精力去投入具有高增值的核心业务<sup>[1]</sup>。进入 21 世纪，随着以云计算为代表的大数据时代的到来，“大数据”一词受到越来越多的关注，其蕴含的巨大的商业价值和社会价值使其影响力从技术层面覆盖到了整个社会。随着“一带一路”战略的实施，关于大数据的研究和应用价值越来越受到各国政府的高度重视，我国十八大报告明确提出要把“信息化”纳入“四化同步”的进程，并宣布成立了中关村大数据产业联盟，其中一些较为积极的省份如贵州省在积极响应号召并投身参与建设其国家级“大数据”处理与服务园区。同时，随着大数据时代的到来，大型企业的财务管理模式也发展出新的特征。首先，由于集体企业迅速扩张，其管理和分支机构也在不断增加，相应的导致需要处理的数据量激增，但是由于各地区的政策和文化等的差异，集团的财务数据信息往往因性质不同而导致缺乏统一的计量标准，往往出现准确率较低的情形；其次，财务人员也因工作内容的变化进一步学习相关的知识，比如了解各个业务部门工作流

程，学习整个行业的信息及发展情况等；最后，大量的财务信息数据对存储介质的功能和安全性提出了挑战，企业可能会面临因来源渠道较多、处理流程复杂而造成信息泄露的风险。

Y 集团是我国西南地区综合性的大型化工企业，以磷产业为主营业务，是中国最大的磷矿采选企业，同时 Y 集团还是全球最优秀的磷肥、氮肥、共聚甲醛制造商。目前，公司资产规模达到 700 多亿元，下设 50 多家二三级分子公司，全球员工超过两万名，集团在云南、重庆、青海等 10 余个省市建有生产基地，销售公司涵盖中东、东南亚等地区，销售网络点遍布世界各个地区。集团于 2014 年位居中国上市公司 500 强排行榜第 103 名和中国化工类上市公司排行榜第 1 名。在近几年世界经济不景气的情况下 Y 集团发展势头依然强劲。十三五期间，公司提出了“肥为基础、肥化并举、相关多元、转型升级”的发展战略，而目前 Y 集团施行的财务管理模式不利于公司整体对财务信息的统一汇总和分析，无法实现信息的传递和共享，使公司运作成本增加。而财务共享服务中心的构建可以帮助公司将财务管理与财务核算分离，提升工作效率和财务质量，有利于进军全球化的 Y 集团加强对世界各区域的监督管理，对日后的规范化、效率化发展有重大意义。

## 二、研究意义

首先，在理论研究方面，我国学者对财务共享服务的相关研究时间较短，对于企业如何着手构建财务共享服务以及在财务共享服务的运营过程中可能遇到什么问题、如何解决这些问题尚缺乏成熟的经验。同时，在经济市场逐渐以获取和分析行业大数据为发展基础的今天，能够以大数据视角对财务共享服务中心进行研究是目前财务共享服务发展研究的新趋势，但是通过研究笔者发现这方面相关的文献却很少。本文尝试探讨在大数据背景下针对 Y 集团实际情况为其构建财务共享服务中心的可能，希望能够通过具体的分析及研究，总结出集团企业如何在大数据的时代背景下找到解决其传统财务管理模式弊端的方法，这对于丰富我国在以大数据背景下企业构建财务共享服务的研究具有重要的理论意义。

其次，从现实意义角度来看，一方面，在能源行业面临经济环境低迷以及与新能源行业竞争不断加剧的时代背景下，Y 集团实施财务共享服务对于其加强

管控能力、扩大规模、降低经营成本、提高财务效率和质量从而帮助其在市场竞争中具备优势有着重要的实际意义。另一方面，鉴于 Y 集团为更好的实施其全球战略，其财务管理的模式也在不断改进之中。本文的研究对 Y 集团构建和实施财务共享服务亦具有重大的指导意义。

最后，财务共享服务模式及财务共享服务中心构建是我国企业财务管理变革的趋势，随着我国企业不断走出国门以及企业间协作的增强，中小企业亦会开始关注和探索适合自身企业的财务共享服务模式，因此希望本文的研究能够为我国其他行业企业的财务改革提供借鉴参考作用。

## 第二节 国内外研究现状及文献综述

### 一、大数据理论及应用研究

Alvin Toffler（1980）在其著作《第三次浪潮》中曾预言：“如果说 IBM 的主机拉开了信息化革命的大幕，那么大数据才是第三次浪潮的华彩乐章”，这是“大数据（big data）”一词首次进入公众的视线。

我国研究学者李国杰等通过分析后提炼出了关于大数据的集合概念，即：“在可容忍的时间内，无法运用传统的技术和工具去感知、获取、管理和服务的数据；它具有“4V”特征。包括海量数据（Volume）、类型复杂（Variety）、实时处理（Velocity）、价值巨大（Value）”。包括以下四个方面：一、数据规模指数级增长，从 GB 到 TA 再到 PB 级，甚至是 EB 和 ZB；二、数据类型被分为了半结构化数据、结构化数据和非结构化数据，复杂度提高；三、数据传输的速度提升，数据的价值和状态会随着时间和空间的变化而变化；四、运用大数据的处理技术进行数据挖掘和数据分析，能够发现其中隐含的商业规律，具有一定的商业价值。

《大数据时代》的作者 Viktor 指出：“大数据所带来的信息风暴席卷了我们身处的这个时代，它正在改变我们的工作、生活和思维方式”<sup>[2]</sup>。同时作者在其另一本著作《删除：大数据取舍之道》又提到大数据在带来极大优势的同时也会产生负面影响，认为我们在面对海量信息时，应该留下有意义的，删除无意义的<sup>[3]</sup>。

Atayero,Aderemi A (2011) 通过全方位的分析整个数据生命周期的各个阶段分析后认为未来的主要研究方向应该是与云计算相关的数据安全和隐私保护问题<sup>[4]</sup>。

Stephen Watt (2011) 通过对大数据技术的研究提出了大数据技术主要包括以下七个部分，即数据产生、数据存储、数据检索、数据处理、数据分享、数据分析和数据可视化<sup>[5]</sup>。

Bradshaw,Simon 等 (2011) 研究认为云计算服务是通过充分的调查研究云计算供应商提供的条款和条件，以云服务供应商与客户合同的法律基础相平衡为目的，因此相比传统的外包合同具有较大的灵活性<sup>[6]</sup>。

我国大数据技术方面研究学者在大数据、云计算、云会计等研究方向也有一定的建树。程平，何雪峰 (2011) 通过研究定义了“云会计”的概念，即“构建与互联网络上，向企业提供会计核算、会计管理和会计决策服务的虚拟会计信息系统，可以说云会计就是利用云计算技术和理念构建的会计信息化基础设施和服务”<sup>[7]</sup>。

杨善林等 (2012) 通过研究认为云计算服务具有三个层次：（1）“基础设施即服务”。即提供基础运算、数据存储、操作系统等信息的基础设施服务。

（2）“平台即服务”。即提供用于应用软件开发、测试、执行的工具或平台，可以方便用户在统一的平台上自行开发、各自运行自己的应用程序的服务。

（3）“软件即服务”。即提供应用软件和系统服务，可以允许用户订购甚至免费使用服务<sup>[8]</sup>。

廖建新 (2015) 通过分析大数据处理的关键技术，总结认为大数据处理技术主要包括以下几个方面：数据的采集、存储、预处理（包括数据的清理、集成和变换等）、数据的挖掘及分析、数据呈现与应用（包括数据的可视化、安全与隐私等）<sup>[9]</sup>。

## 二、财务共享服务的文献综述

共享服务的概念 20 世纪 80 年代，美国汽车企业福特公司率先实施，取得了良好的效果。

Barbara E.Quinn 作为共享服务的主要奠基人之一在其著作《Shared service: Mining for Corporate Gold》一书中提到：“共享服务的核心是商业是以顾

客为中心和相应服务收费的总和”，其中以顾客为中心的共享服务可以看作是一项商业运营，这意味着公司后台部门的工作必须要有明确的顾客群体，企业应以客户的需求及其愿意支付给产品或服务的价格作为其最大的商业向导，需要后台部门根据这些需求及价格要求来设计产品并提供有针对性的服务<sup>[10]</sup>。

哈佛大学教授 Bryan Bergeron 在其著作《共享服务精要》一书中给出了共享服务的概念：“共享服务是各个业务单元之间的一种合作战略，是将各业务单元的部分经营职能集中到一个新的半自主的业务单元进行统一处理”，从而达到提高效率、节约成本和创造价值的目的<sup>[11]</sup>。

Denburgh（2000）提出在财务共享服务模式，企业财务流程可以重新设计、整合、管理，从而增加其敏捷性和灵活性，以满足企业发展的要求<sup>[12]</sup>。

Nick Rossiter, Sridhar Vedala（2006）在其著作《共享服务在中国渐行其道》一书中提出企业管理层的支持是实施共享服务过程中的构建成功要素，也是组织架构重设和转变企业文化所必需的<sup>[13]</sup>。

Martin Fahy（2006）认为财务共享服务作为一种持续改进的财务管理模式，要求采取对各分散的业务集中起来进行统一处理，并合理分配企业资源，以求达到以最低成本为企业带来最大的收益<sup>[14]</sup>。

Donna（2012）等提出，财务共享服务为企业提供了一个改革途径，即让现有的企业进行业务改革，从之前琐碎重复的工作中跳出来，从而专注于重要的战略业务，有利于企业聚焦核心业务，提升竞争力<sup>[15]</sup>。

Bramante（2013）通过调查认为传统的财务部门因处理重复性的一般事务占用了大量的时间从而无法满足职能转变的需要，而采用财务共享模式可以大大减少财务部门的工作量<sup>[16]</sup>。

Poter（2013）通过调研得出，大多数 500 强企业及跨国公司实施了财务共享服务，其企业成本显著降低，其中在美国成本平均降低 50%，在欧洲成本平均降低 35%-40%<sup>[17]</sup>。

Kagelmann, Lester 等通过研究企业的财务共享服务和流程再造的关系后，认为流程再造对企业财务共享服务的成功施行具有重要的作用。提出未经优化而简单的将原有业务直接移植到财务共享服务中心的行为会使财务共享服务中心无法发挥最大作用，甚至降低企业的经营效率<sup>[18]</sup>。

Martin Fahy, Andrew Kris 在其著作《服务共享》一书中阐释了企业构建财务共享服务中心会如何提高企业的生产经营效率和服务质量，探讨了如何帮助企

业制定财务共享服务的实施计划从而使得企业能够最大限度的发挥共享服务的优势<sup>[19]</sup>。

Schulman 在其《共享服务：增加公司价值》一书中提出了共享服务管理模式采取集中的方式提供某种为全公司共享的特定服务，通过对企业资源的重新配置，以达到降低企业管理成本的目的<sup>[20]</sup>。

国外的研究学者多从财务共享服务的理论层面出发，希望创造全新的企业财务管理模式来代替之前效率低下的财务管理方法，这给我国的研究学者提供了新的视角，虽然国内开展关于财务共享服务的研究时期较短，但国内学者们还是结合我国经济背景和制度特色以及企业界的实际情况，提出了许多有价值的财务共享实施方法。

吴益军等（2003）通过研究认为本质上看，财务共享服务中心是对其企业内部的后台服务进行改革，通过改革后作为独立运营的后台服务中心服务于企业其他各部门业务，以达到降低成本，提高效率的效果<sup>[21]</sup>。

何瑛（2008）在财务共享服务定义方面进行了系统性的研究之后强调了财务共享的定义应涵盖以下四个方面：一、整合及独立；即整合营运管理部门作为一个新的独立性机构组织；二、将财务共享服务中心单独作为一个经营实体为企业自身或者其他客户提供诸如财务解决方案等增值性服务，赚取利润；三、财务共享服务中心负债集中处理各分、子公司重复性的财务业务；四、构建财务共享服务中心或财务共享服务主要是为了节约成本、创造价值和提升服务满意度<sup>[22]</sup>。

陈虎，董皓（2008）通过研究财务共享服务绩效管理的影响因素后认为共享中心的绩效管理主要受到服务质量、效率考核、质量分析、标准流程和工作管理五个方面因素的影响<sup>[23]</sup>。

张瑞君（2008）认为财务共享服务的独立性与高效性体现在企业成功构建的财务共享服务中心一方面可以对企业财务自身进行统筹规划另一方面又能够作为单独个体进行独立运转<sup>[24]</sup>。

费春勇等（2011）提出强大的信息系统是企业财务共享服务成功构建的基础和保障，它需要改造企业原有信息基础系统的接口，包括影像管理系统、网上报账系统和银企互联系统等<sup>[25]</sup>。

张庆龙（2012）指出企业财务共享服务中心的构建不仅能够提高财务管理效率及水平、降低运营成本，还能够发挥其扩展效应和聚焦效应进一步提升集

团管控水平和企业的核心竞争力<sup>[26]</sup>。

黄庆华等（2014）通过研究认为财务共享服务充分体现了财务管理工作的网络化、云服务化，拓展了财务工作的思路，为我国企业财务管理的发展趋势提供了重要参考<sup>[27]</sup>。

邵剑（2014）通过总结后提出企业财务共享服务中心在构建过程中应当谨慎对待相关的新旧业务政策的具体要求，按照规划分步骤实施并根据实际情况设置意外情况处理方案，此外为保证集团政策的有效执行，共享中心的信息系统也要适应相关的财务政策标准<sup>[28]</sup>。

吴一平（2014）指出建设财务共享服务中心这么一个独立的组织机构并非完全安全，存在一定风险，例如模式定位风险、组织架构设计风险、流程管理风险、人员转型风险、信息系统建设风险等，并对此提出了应对建议<sup>[29]</sup>。

### 三、大数据与财务共享相结合的研究

Fay Chua 在深入分析了大数据对财务工作的影响后认为，大数据时代许多财务专业人士会逐渐意识到大数据带来的变革及其影响，企业中传统财务岗位的界限在未来将变得模糊起来，职位的设置及要求将变得更具战略性和前瞻性。

程平、蒋雨通过研究构建了以大数据、云会计等技术为基础的基于云会计的集团企业资金管理框架模型，分析了大数据背景下企业资金管理方面的创新性问题，探讨了企业在资金管理尤其是资金利用率、使用效率以及资金安全等方面和云会计之间的影响效果<sup>[30]</sup>。

袁振兴等（2014）在分析了大数据与会计属性的关联性后认为大数据对会计造成了前所未有的长期性影响，未来的财务工作人员在提供会计信息时应该体现其综合化，同时，大数据也将会使会计信息结构更加复杂，管理模式接近工厂化，计量属性增多，财务人员在职能方向上朝着管理化方面发展，同时提高财务报告的相关性、扩大财务报告的涵盖范畴。他认为应该要通过建立会计信息系统平台并统一相关技术标准来提高会计信息的安全性，从而实现从核算型财务向价值提升型财务的转变<sup>[31]</sup>。

### 四、研究述评

综观上述文献，首先，在大数据的研究方面，国内外的研究学者在大数据

时代信息的全面、快速胜过其准确性这一点上的观点较为一致，而针对会计信息质量可靠性第一的属性是否会因此受到影响，相关探讨较少；其次，随着大数据时代的到来，学者们的研究较多的聚焦在大数据本身尤其是其技术方面，以大数据为背景的企业财务管理的变革及影响的相关研究较少；再次，在财务共享的研究方面，国外学者的主要研究方向集中在财务共享服务带来的优势、业务流程再造与成功构建的一些关键因素等，而国内研究学者则较多的关注财务共享服务在企业中的具体应用问题，分析了财务共享服务在企业管理运营中的适用范围和影响效果，并且尝试总结归纳了我国企业在构建和实施财务共享过程中关键成功因素以及可能会遇到的问题类型，提出了相应的解决方案；最后，客观来看，在财务共享服务的研究方面，我国对财务共享服务模式的研究相比国外还存在着较大差距，而且企业实践方面，由于企业差异、业务差异以及文化差异的原因，企业直接效仿国外的财务共享成功案例也存在着一系列的问题。

综上所述，大数据时代的来临影响了我们工作和生活的方方面面，大数据技术对企业财务管理工作既提供了巨大的支持同时也带来了新的挑战，鉴于国内结合大数据对财务共享服务进行研究的文献较少，本文将尝试以 Y 集团为案例，探讨在大数据背景下构建财务共享服务中心的分析研究。

### 第三节 研究方法与创新之处

#### 一、研究方法

文献研究法：通过对课题所涉及文献资料的阅读、梳理和总结分析，形成了相应的文献综述，为后续进行的相关理论及案例分析研究提供了帮助。

案例研究法：本文选取了具有代表性的大型能源企业 Y 集团作为研究对象，针对集团的时代背景及具体情况探讨其构建财务共享服务中心的方案，这对在大数据时代下企业构建其财务共享服务中心给出了一些参考建议。

跨学科研究法：本文写作过程中在学科方面结合了与大数据相关的计算机学科知识和财务共享服务涉及的财务管理及会计学科的理论实务知识，使用了跨学科的研究方法。



## 二、可能的创新点

本文可能的创新之处主要体现在以下两个方面：

第一，研究探讨了在大数据背景之下企业财务共享服务中心的构建思路和实施路径，目前将财务共享服务与大数据技术相结合的相关研究文献较少，本文尝试在此方面提供一些思路。

第二，本文尝试以大数据特征为基础，针对大型能源企业 Y 集团的具体情况讨论其构建财务共享服务中心的方案。

## 第二章 财务共享服务的理论基础

### 第一节 分工理论

分工理论起源于 1776 年，由亚当·斯密在其著名的《国富论》一书中首次提出，作者于著作中详实全面地介绍了劳动分工在对提高劳动生产率和增进国民财富方面扮演的重要角色。他认为分工是提高劳动生产率的主要途径，并指出劳动生产率的提高会直接导致财富的增长。分工能够使劳动生产者对生产的某一环节更加熟练，技巧和专业性越来越强并且由于无须切换具体工作可以有效节约时间成本。劳动分工理论在管理理论的发展过程中起到了非常关键的作用，甚至直接影响了后来的专业分工、管理职能分工、社会分工等理论的产生和发展。

现如今随着集团企业的经营范围不断扩大，职能岗位的界限变得模糊，这为专业化分工提高了可能，企业构建财务共享服务中心就是将分散各地的财务信息集中起来，由财务共享服务中心的专业人士统一处理，能够有力的提高管理效率，从而大幅度节约时间和财务成本。

### 第二节 标准化理论

标准化是指为了获得最佳的秩序形态和社会效益，企业等在经济、技术、科学和管理等社会实践中，针对重复性的事物和概念制订、发布和实施一定的标准使其达到统一。公司标准化是指对在公司生产经营活动范围内的重复性的事物和概念，制定和实施统一的公司标准或者贯彻实施相关的国家、行业、地方标准以到达获得公司的最佳生产经营秩序和经济效益的行为。

英国标准化专家 T.R Saunders 在其著作《标准化的目的与原理》一书中提到：“标准化是一种对业务进行简化的过程，实施标准化有利于对事物进行管理，可以为未来系统性的管理建立规范”<sup>[32]</sup>。1972 年，松浦四郎在其《工业标准化原理》一书中进一步升华了 T.R Saunders 的标准化理论，提出了 19 项原理，全面和系统性的对标准化活动过程的基本规律进行阐述，并率先尝试用熵理论对标准化现象进行解释<sup>[33]</sup>。

财务共享服务基于标准化理论将大量的、重复的财务信息进行统一标准化

的处理，使企业财务内部控制更为有效，财务运转更为规范，有利于提高财务信息的可比性，实现企业价值最大化。

### 第三节 规模经济理论

规模经济理论是指企业在一个特定时期内，其生产的产品绝对量增加时，产品每一单位的成本下降，即企业经营规模扩大时其平均生产成本会逐渐降低，企业会因此而获得更高的利润。

规模经济理论最早起源于美国，它最初的阐释是指大批量生产的经济性规模。该理论的典型代表人物有阿尔弗雷德·马歇尔(Alfred Marshall)，张伯伦(EH Chamberlin)，罗宾逊(Joan Robinson)和贝恩(JS Bain)等。马歇尔在其著作《经济学原理》一书中提出：“表现最为明显的大规模生产的利益是在工业上。大工厂的利益在于：专门机构的使用与改革、采购与销售、专门技术和经营管理工作的进一步划分。”马歇尔进一步论述了导致规模经济现象的两种途径，即“依赖于个别企业对资源的充分有效利用、组织和经营效率的提高而形成的规模经济”的内部规模经济和“依赖于多个企业之间因合理的分工与联合、合理的地区布局等所形成的规模经济”的外部规模经济<sup>[34]</sup>。两种途径相辅相成，频繁的出现于企业的生产经营当中。

财务共享服务以规模经济理论为理论基础，对集团企业遍布世界各地的各分、子公司财务部门进行整合，除去重复繁琐的财务工作，由构建的独立的财务共享服务中心运用信息网络集中处理，达到提高效率、降低成本的目的。随着集团企业规模的扩大，对进一步增加的各分、子公司财务业务的追加变动成本却增加很小，避免了因重复增设财务部门而导致的人员成本。

### 第四节 内部控制理论

内部控制指的是企业以实现其经营目标为目的，以保护其自身经济等资源的安全和其会计信息的真实性为手段，利用其内部分工产生相互制约和联系，并形成一系列自我约束、调整、规划、评价和控制的方法的总称。美国会计师协会的审计程序委员会于1949年首次在《内部控制：一种协调制度要素及其对管理当局和独立注册会计师的重要性》的报告中对内部控制作了权威性定义：

“内部控制包括组织机构的设计和企业内部采取的所有相互协调的方法和措施。这些方法和措施都用于保护企业的财产，检查会计信息的准确性，提高经营效率，推动企业坚持执行既定的管理政策。”并提出了内部控制的主要内容包括：“会计信息质量控制、资产安全控制和经营绩效控制”。

财务共享服务中心的构建是企业加强内部控制的手段之一，通过统一集中规划处理，强化了总部对各分、子公司的控制，提升了会计信息质量和企业资产的安全性，提高了企业的竞争力。

### 第五节 流程再造理论

美国的研究学者 Michael Hammer 和 Jame Champy 在著作《企业再造：企业革命的宣言》中首次提出了流程再造的概念，并对流程再造理论做出了如下定义：“业务流程再造理论是指通过改造业务流程，不断结合先进技术对业务的流程进行优化和管理，以此来满足客户的需求以及最大程度的整合部门职能，重建组织架构。针对企业存在的问题进行优化改造，提升企业服务的质量和效率”<sup>[35]</sup>。作为一种企业活动，流程再造主要针对的是企业运营管理过程中较为重要的部分进行重新规划，以寻求企业在成本、产品质量或者服务能力方面实现重大改进。我国的研究学者与 1994 年左右也开始了对流程再造理论的大量研究，并取得了一系列成果。

财务共享服务通过流程再造实现专业化分工，企业将分散的各分、子公司不同业务部门的财务工作集中起来，成立一个全新的财务共享服务中心统一处理的过程就是其自身的流程再造的过程，通过不断优化其财务流程，有效提高了企业的竞争优势。

### 第六节 资源配置理论

资源配置 (resource allocation) 是指在资源相对稀缺的前提之下根据各种资源的不同用途加以比较从而做出选择的行为。资源在一般情况下是指社会经济活动中人力、物力和财力的总和，它是社会经济发展的基本物质条件。资源相对于人们的需求，在经济发展到一定程度时总是表现出相对的稀缺性，这就导致人们为了以最少的资源耗费，生产出最适用的商品和劳务，获取最佳的效益，

必须对相对有限和稀缺的资源进行合理配置。资源配置的合理与否甚至可以影响一个国家经济发展的成败。意大利经济学家 Vilfredo Pareto 提出了资源配置的最佳状态，即“帕累托最优”，这是一种较为理想的状态。一般来说，如果做到合理配置资源，经济效益就会得到显著提高，经济就表现得充满活力；否则，经济效益就显著下降，经济的发展也会受到相应的阻碍。从经济学理论的角度看，在自由的体制状态下，企业应当合理配置自身资源，实现效益的最佳化。

企业构建财务共享服务中心的行为就是对资源配置这一理论的实际应用，由财务共享服务中心来集中处理财务部门的信息后，大大削减了冗余人员，从而可以让员工把更多的时间和精力投入到企业其他核心业务中，提高了企业资源的利用效率，实现财务管理的价值最大化。

## 第三章 大数据时代的财务共享服务发展特征

### 第一节 财务共享服务的内涵及发展历程

财务共享服务起源于上个世纪八十年代，现如今已经走过了三十多年的发展历程。柯明在其《财务共享管理服务模式的探讨》一文中将财务共享服务定义为一种为实现公司内各流程的标准和简约化而创新的手段，它是一种创新性的以先进的信息技术为支撑的新型管理模式。一般认为，财务共享服务的产生有以下两方面原因：第一，控制成本，随着全球化的迅猛推进，集团企业越来越多的在世界各地设立分、子公司以扩展公司业务，这不可避免的带来财务职能系统和财务人员的增加，大量重复的财务工作造成企业管理成本的增加，逼迫企业不得不进行思考变革；第二，提升管控能力，遍布各地的各分、子公司由于其财务部门相对独立，导致财务核算经常出现口径不一致的情形，增加了后期财务报表合并工作的难度，导致效率低下，不利于集团总部对各分、子公司的管控和造成决策过程缓慢。基于此，财务共享服务中心的成立应运而生。

财务共享服务中心是一个独立的服务机构，它能够将标准化的财务工作通过流程梳理然后统一在这个有着特定地点的服务机构进行处理，以达到降低成本、提升效率、加强管控的目的<sup>[36]</sup>。财务共享服务中心的建立有利于企业更好的管控下属企业，保证集团战略的有效实施，同时可以确保财务部门会计核算的标准化和统一化。上世纪八十年代福特公司在欧洲成立了第一个财务共享服务中心，该中心负责集中处理福特下属公司的那些重复的、标准化的财务业务。2013年，我国第一个成立财务共享服务中心的企业中兴通讯公司针对财务共享服务的发展历程做了一项统计，揭示了财务共享服务中心如何从国外传播到我国以及在中国企业中迅速发展并被广泛应用的历程。具体如下表所示：

表 3.1 财务共享服务中心的发展历程

年代	发展历程
1980S	八十年代初，福特公司率先在欧洲成立，之后杜邦、通用电气也建立类似机构。
1990S	九十年代，惠普、道尔、IBM 在欧美相继成立了各自的财务共享服务中心。
1999	摩托罗拉在天津成立了亚洲结算中心，这是其财务共享服务中心的前身。

### 第三章 大数据时代的财务共享服务发展特征

2003	埃森哲成立亚太财务共享服务中心，服务亚太 10 个国家的 14000 名员工。
2004	惠普在大连成立财务共享服务中心，服务北亚区的中、韩、日三个国家。
2005	中兴通讯建立中国企业第一个财务共享服务中心。
2006	中英人寿在北京成立财务共享服务中心，中国平安在上海建立了后援中心。
2007	辉瑞公司在大连成立财务共享服务中心亚太分部，海尔在青岛成立财务共享服务中心。
2009	中外运敦豪（DHL）、安永、美国百得集团在中国成立财务共享服务中心。
2011	澳新银行（ANZ）在中国成都成立了第三个共享中心。
2013	越来越多的中国大型企业开始纷纷成立其财务共享服务中心。

财务共享服务的模式经历了四个发展阶段：一、基本模式。这一阶段的共享服务模式主要表现是为实现降低成本和达到规模经济的目的，企业开始实施流程规范化并对日常交易核算进行整合；二、市场模式。这一阶段的共享服务模式主要表现为企业经营权与决策权的进一步分离，财务信息的使用者可以自主决策是否接受服务也可以对其服务的客户信息在一定的范围内实行共享；三、高级市场模式。这种模式下的共享服务主要体现在引入了竞争机制，从而大大提升了财务共享服务中心的竞争力，并且客户可以自由选择承接项目的财务共享服务中心，也可以选择将业务外包，这种模式吸引了很多大型跨国公司的纷纷采用；四、独立模式。在这种模式之下，财务共享服务中心进一步升级被作为一个独立的经营实体来承接相应的业务，并且可以做到自负盈亏。

表 3.2 财务共享服务的四种模式

模式	基本模式	市场模式	高级市场模式	独立经营模式
目的	降低成本 流程规范化、标准化	降低成本 提高服务质量	引入竞争 提供有效率供应商	创造稳定收入、利润
实现方式	合并日常事务	运作权与决策权分离 提供有偿服务	向外部客户提供服务	展开完全竞争
特征	标准化流程 灵活化组织 专业化分工 核心化能力	咨询服务更加专业 控制职能与服务职能分离	兼具市场模式特征 客户拥有更大自主权	作为独立实体运行

## 第二节 大数据时代财务共享服务的发展趋势及面临的挑战

### 一、大数据时代财务共享服务的发展趋势

在如今大数据时代，数据信息呈现指数级增长并逐步渗入影响着各行各业的发展，集团企业的财务管理模式也在悄悄地发生转变。同时，大型企业集团随着其业务的发展对其跨地区的各分、子公司的财务管控能力变弱，管理层也意识到了这个问题，因此加强管控的需求变得日益强烈，同时大数据时代背景下的财务共享服务也结合了其尖端的信息技术和创新的财务核算管理模式进一步为企业带来了价值，随着大数据技术的支撑和普及效用的逐渐增强，财务共享服务的发展呈现出新的趋势，主要包括以下几个方面：

#### （一）技术升级和政策支持辅助共享服务迈入 2.0 阶段

就技术方面而言，作为底层支撑的移动互联网信息技术在如今大数据时代得到了更加迅猛的发展，数据网络的支持连接了技术、平台、商业模式和应用模块，这就使信息共享在如今变得非常迅速和便捷，在提高效率的同时放大了价值效益，比如，腾讯公司的微信企业号就可以通过连接公司员工、上下游供应链与企业信息系统进而能够快速、低成本的实现生产、管理、协作和运营的移动化，通过高质量的移动轻应用实现信息的即时分享<sup>[37]</sup>。再者随着基于互联网计算方式的云计算技术的发展，通过充分共享网络资源能够有效降低财务共享服务体系的 IT 和软件开发方面的投入。此外，就数据存储而言，日渐成熟的云存储技术可以降低财务共享服务中心的影像采集信息的存储成本。在国家政策方面，国务院财政部于 2013 年 12 月 9 日印发了关于《企业会计信息化工作规范》的通知，通知提出：“各大型集团企业，尤其是那些各分公司、子公司数量多且分布较为广泛的公司应当积极探索利用信息技术等科技手段集中处理会计工作，并尝试逐步建立其财务共享服务中心。企业及其分支机构若实行会计工作集中的，要为外部会计监督机构及时方便的查询和调阅存储于异地的会计资料提供必要条件”。

信息技术的支持是实现我国财务共享服务 1.0 时代从零到一的直接导火索，而要做到财务共享服务进一步的提升，即实现从 1.0 时代到 2.0 时代的升级则必须依赖移动互联网、云计算、大数据为代表的技术辅助。



## （二）业务流程由局部到实现全覆盖

财务共享服务引入我国的时间并不久远，现行企业的管理层多数对财务共享服务的理解不够深入，思维局限于仅仅是作为“财务”部门工作的想法，由于企业在其业务流程与财务流程方面的衔接度不够，因此无法基于此设计符合自身实际情况的财务共享服务模式和流程，随着研究学者不断深入的挖掘研究，财务共享服务中心的服务范围得到了延展，张庆龙等通过对财务共享服务中心的流程种类进行研究后总结认为其主要包括业务核算流程、财务操作流程、内部运作流程和与之配套的业务流程四个方面<sup>[38]</sup>。目前全球企业财务共享的服务领域主要集中在应收应付管理、固定资产、总账、差旅与报销、财务报表、员工薪酬、资金管理等交易型业务流程。在未来财务共享服务中心的建设与完善中，企业可以根据实际需求和状况，进一步加强业务与财务的一体化，实现财务共享服务在流程上和区域上的完全共享。

## （三）财务共享服务中心逐渐从职能部门转向利润中心

企业成立财务共享服务中心多是将其定位为一个职能部门，作用是集中处理企业财务管理中重复性、标准化的业务，虽是一个独立部门，但不改变其作为职能部门的价值属性。前面我们提到，财务共享服务中心在其发展过程中会历经基本模式、市场模式、高级市场模式和独立经营模式四个不同阶段，独立程度由弱到强，其经营模式也会变得不同。其中在独立经营的模式之下，企业的财务共享服务中心不仅仅为内部客户提供数据支持，而是转变为专业的共享服务提供商，它有着属于自身的客户群体，不再依赖于公司主业，而且独立经营，自负盈亏。所以，目前大多数的采取基础模式和市场模式营运的企业尤其是大型集团企业的财务共享服务中心在未来将会朝着高级市场模式和独立经营模式的方向发展。在这种趋势下，企业的财务共享服务中心将会以更加自由化、利润化的形式满足市场需求，能够创造出规模效益，降低企业成本，从而越来越发挥经济实体的功能，其作为职能部门也会逐渐向独立创造利润的利润中心转变。同样的，作为中小企业而言，鉴于可能存在着前期投入成本过大而其财务共享服务中心所产生的效益不足以弥补的风险，因此为了降低成本和提高服务质量，可以选择将其相关业务外包给大型集团企业的较为成熟的财务共享服务中心去处理，这样中小企业就成为独立经营模式下的潜在客户<sup>[39]</sup>。

#### （四）财务共享服务中心的形式逐渐由实体转向虚拟

财务共享服务中心的建立初衷之一就是为了降低企业的成本，但现行的财务共享服务中心一般都有着具体的地点和相应的业务人员，建立财务共享服务中心在选址和人才招聘方面一直都是比较困难的事情，这不可避免会产生一些额外的成本，而随着云计算、大数据、移动互联为代表的新 IT 技术的新起，出现了关于建立虚拟的财务共享服务中心的构想，目前企业的财务管理工作有着自身的复杂性，由人工操作的具体岗位短时间内会依旧存在。尽管如此，随着大数据技术的迅猛发展，集中办公的财务共享服务模式会最终被虚拟办公模式所取代，届时财务工作人员在办公时可以不局限于固定的城市，移动办公也许是工作的常态。随着财务共享服务中心的岗位越来越呈现出虚拟化和碎片化的趋势，某种程度上讲财务共享服务中心的内部管理方式最终会被改变。基于虚拟形式的财务共享服务中心的建立，在控制场地费用和运营成本上会占有极大的优势，同时员工之间的交流和沟通更加便利和高效。虽然虚拟形式的财务共享服务中心依旧存在着诸如对标准化流程的掌控困难等一些不良影响，但是依托大数据技术的支撑效应和企业前期谨慎的规划设计和风险评估等工作会对该问题有着一定程度的化解。总之，随着科技的进步与发展，物理的办公环境被取代是一个必然的趋势。

## 二、大数据时代财务共享服务面临的挑战

自从 2005 年中兴通讯引入并成功构建我国第一个财务共享服务中心以来，十余年的时间里，财务共享服务在我国企业尤其是大型集团企业间迅猛发展，在迈入大数据时代之际，由于大数据技术、云计算等的技术支持，财务共享服务的推进更是如虎添翼，财务共享服务中心得到了进一步的发展。然而大数据是一把双刃剑，不少企业在顺势引入财务共享服务时进展并不顺利，甚至遭遇了失败，造成了企业的损失。因此，我们在享受大数据技术带来的数据共享等方便的同时，也要充分注意大数据时代所呈现的各种挑战，唯有强化风险意识，加强管控能力，企业方能立于不败之地，笔者在此总结了大数据时代财务共享服务主要面临的挑战有以下几个方面：

#### （一）共享服务系统自身的风险挑战

企业财务共享服务中心的构建不仅前期需要大量的调研和论证，而且需要

巨大财力资源的投入，包括场地建设费用、设备费用、人员的转移和差旅费用等，因此存在着一定的财务风险，加上后期的设备维护更新、人员招聘及培训等，预期效益能否弥补前期的巨额投入考验着每一个构建其财务共享服务中心的企业。同时，由于大数据技术的渗透，整个社会信息更新的速度也在不断加快，能否及时捕捉并处理好数据所体现的相关关系决定了企业在行业中的位置，企业实行财务共享后，财务共享服务中心与各分、子公司在交互模式方面容易产生业务迟滞，而信息的高度集成化存在着管理方面的漏洞，也加大了后期的责任认定和追究的难度。

### （二）人员转型和管理带来的挑战

财务共享服务中心的成立是企业财务管理模式的重大转型，由于实行集中化管理不仅会造成财务人员数量上的锐减，而且在工作内容、工作方式上也会有一定的改变，首先是由于大数据处理技术所具备的数据采集和预处理、存储计算、分析挖掘、可视化与安全等几乎能够实时高效的处理各种类型的海量数据，从而改变了当前计算机运行模式，导致财务人员不仅将离开一线前端，逐渐与各分、子公司以及其他业务部门之间的具体业务脱离联系，从而难以掌握具体的业务情况，而且还需要进一步的学习提升，包括懂业务、营销管理和公司治理等相关技能。其次，巨大的转型变革会对财务人员的情绪等心理造成一定的考验。由于之前熟悉的业务模式已不复存在，学习新技能和适应新的工作方式会让财务人员产生极大的不适应甚至逆反心理，这会带来财务人员流失的风险，影响企业财务集团的稳定性。最后，财务变革也考验着企业的管理人员。根据以往的成功经验，企业构建及运营财务共享服务中心的过程中，组织机构的调整、适应是一个艰难缓慢的必要过程，最早实行财务共享且运营较为成功的中兴通讯集团也是经过了十年的打磨，借助信息系统工具重新分配财务岗位，变革财务核算工作，合并各分、子公司和外派机构的相同职能业务才有了如今的组织模式，效率得到了大幅度提升<sup>[40]</sup>。因此，管理层对财务共享的认识是否达成共识，能否突破传统思维积极主动的参与变革，各部门工作、职能和权利责任等能否衔接良好是企业需要克服的一大挑战。

### （三）信息安全受到威胁带来的挑战

大数据时代，信息量呈现指数级增加，财务信息或其他软件等一旦遭到黑

客或病毒等的攻击，就会面临网络设施崩塌、大量被存储的财务数据信息遭遇被窃取或被篡改的风险。同时，由于财务共享服务中心在实际的业务运行过程中处理的大量财务信息多是由其影像管理系统扫描后传输的电子版的单据，因此单据在申请提交和审核批准以及后续的财务管理过程中签字部分也多是采用的电子签名，电子版的签名面临着被修改和非本人操作的风险，这样就会容易激发一些员工的舞弊行为，给企业的财务管理工作造成不利影响。鉴于我国目前在有关保障大数据安全性方面的法律法规还不够完善，企业商业秘密的保护方面也不够健全，大数据技术的发展也为犯罪活动提供了新的犯罪手段，降低了犯罪分子的犯罪成本，企业一旦遭遇数据泄露，诉诸法律往往困难重重。因此，在如今大数据的环境下，一方面信息来源更为广泛，为企业决策带来方便和价值，另一方面，包括企业内部资料、财务数据等商业秘密的信息安全也面临着威胁。

## 第四章 Y 集团财务管理现状及存在的问题分析

### 第一节 Y 集团概况

Y 集团是总部位于我国西南地区的综合性大型化工企业，于 1997 年在上海证券交易所上市，主营磷矿产业，经过二十几年的飞速发展，目前 Y 集团是我国最大的磷矿采选企业，同时也是在磷肥、氮肥、共聚甲醛等方面的全球优秀制造商。目前，公司资产规模达到 700 多亿元，下设 50 多家二三级分子公司，全球员工超过两万名，集团在云南、重庆、青海等 10 余个省市建有生产基地，销售公司涵盖中东、东南亚等地区，销售网络点遍布世界各个地区，并于 2014 年获得中国上市公司 500 强排行榜第 103 名，中国化工类上市公司排行榜第 1 名。近年来 Y 集团坚持“肥为基础、肥化并举、相关多元、转型升级”的发展战略，以“做强基础肥，做优新型肥，提供作物种植实施方案”作为产业定位，紧盯市场需求，充分发挥资源优势，全面提高产品质量和经济效益，做到了哪怕在经济环境不佳的状况下依然保持着良好的发展势头。

在业务方面，公司自身储备了大量磷矿资源作为磷肥产品主要原料，依托公司采购的大型先进化肥生产设备和成熟的生产管理技术，在加上集团在新型化肥产品和农化技术研发方面的大量投入，使得集团目前的化肥产品如磷酸一铵、磷酸二铵、尿素、复合肥等一直很畅销，企业也在向着现代农业服务提供商的角色迈进。同时，公司以其先进的磷矿石剥采、浮选生产技术，为公司下游磷肥企业提供技术指导，并销售部分磷矿产品；在工程材料业务方面，公司主要生产广泛用于制造各种滑动、转动机械零件、齿轮、杠杆、滑轮、链轮的性能优良的工程塑料聚甲醛产品和制造锂电池关键的内层组件之一的锂电池隔膜产品；在商贸物流业务方面，公司以化肥、化肥原料和农产品等产业链上下游互补的贸易和物流为主要业务结合主业，积极探索通过化肥与原料对流、化肥与粮食对流等方式降低企业的综合物流成本；在集团的采购与营销方面，公司目前结合战略性外购、与第三方合作采购、实施远期实物采购等采购方式，灵活调整，相互配合，最大程度的降低原料成本，提升公司产品的综合成本竞争力。公司始终坚持基础肥的品质升级，逐步形成“基础产品升级+新型产品”的高中低档肥料产品结构体系，目前集团的产品如化肥等主要由公司下属销售

子公司及各级经销商分销的方式进行统一销售。同时，为满足化肥市场的不同需求，公司积极探索拓展销售渠道例如实施经销商直营店、设立电商销售平台、智能配肥、加强农化咨询服务等销售模式，提升集团的服务质量。

## 第二节 Y 集团财务管理现状及存在的问题

### 一、组织机构庞大导致效率下降

Y 集团于 1997 年在上海证券交易所挂牌上市，上市后集团管理层紧盯发展机遇，扩展原有的氮肥生产这一单一业务，逐步涉足有机化工等领域，实现向多元化产业方向发展。Y 集团在 2013 年 5 月实施了资产重组，将集团内的优良资产如磷矿、磷肥、磷化工、商贸物流以及公用工程等并入到集团内，实现了集团主营业务整体上市。完成资产重组后的 Y 集团拥有磷矿采选、磷肥、氮肥、工程材料以及商贸物流五大产业集群，是目前集团旗下最具竞争力的上市公司。作为大型能源企业，Y 集团拥有着众多分、子公司，业务范围更是遍布世界各地，目前集团的资产规模较大，导致现金及核算等财务管理工作较为复杂，由于集团实行多层次分散式管理，即各分、子公司进行独立核算和独立管理，自行处理财务工作，这种财务管理方式虽然具有一定的灵活性，但随着财务机构的逐渐扩张，不可避免的会出现大量重复性的工作造成集团财务成本的增加和组织效率的下降。同时带来集团对财务的管控风险的加大。目前，Y 集团遍布各地的各分、子公司 50 多家，国内有着众多的生产基地，销售网络点覆盖世界多个角落，各地工作人员超过 2 万名。庞大的财务管理机构使得集团工作效率逐步下降而管理成本日益增加，企业负担也不断增加。

### 二、业务复杂造成集团控制力减弱

Y 集团发展到今天，目前拥有磷矿采选、磷肥、氮肥、工程材料以及商贸物流五大产业集群，产业的扩张一方面为企业带来了更高的盈利，另一方面由于 Y 集团实施的是由总部建立统一财务政策，各二级单位根据自身具体业务情况对

该财务政策进行调整完善的财务管理制度，这使得集团管理业务层级过多，业务的复杂程度增加，不可避免的导致集团公司对各分、子公司等下属单位的财务管控能力被削弱，降低公司在财务管理政策方面的执行力。同时，由于集团总部获得各分、子公司的财务信息的方式主要是通过财务报表和相关的审计报告，但是这些带有事后性质的固态的表面数字使得总部很难全方位深入的了解各分、子公司的财务信息和具体业务活动，更不能对其进行及时的动态监管，造成了信息传递的困难以及在各分、子公司在其经营上出现困难时总部不能及时有效的预判和处理。再者，由于集团各分、子公司多为独立法人，在企业不断向前发展的过程中各分、子公司的自身财务组织在不断健全，财务管理人员也在不断增加，而集团总部对下级的管控多是在业务层面的重大事项，因此企业战略的制定很可能出现阶段性的不一致的情形，如果集团领导人不能够及时且全面的了解信息，很容易造成企业资源的内耗，造成监管不及时、不到位，各分、子公司对总部的管理不服从，使得集团整体利益面临受损的风险。

### 三、集团财务人员水平差异较大，财务信息处理混乱

近几年随着 Y 集团的快步发展与大规模业务扩张，相应的研发、生产、销售的业务部门在不同地区建立起来，加上集团各分、子公司的财务部门由于只把重点放在内控等基础财务工作而往往脱离于公司具体的经营业务，使得财务部门相对较为封闭。同时伴随而来的是财务人员的增加，但是由于不同地区在人员招聘方面的硬性差异，导致财务人员的资质水平良莠不齐，加上各个地区在财务人员的管理及培训方面的投入存在着差异，这就进一步导致了财务工作的不协调，财务管理、核算标准以及财务系统的不够统一，整日忙于处理大量琐碎财务工作的人员在对财务信息的整体加工分析方面投入精力不足，并且各分、子公司的财务部门在实际工作中往往是对已经发生的业务情况及信息进行财务数据方面的记录和评价，加上一些子公司的财务部门出现和公司其他相关业务部门的沟通不畅的情形，这使得财务部门一般情形下无法针对集团公司的经营决策在其财务视角下提出建设性的意见，也难以对公司未来的生产、销售及市场状况在财务视角下进行预判和调整。所以当集团与各分、子公司在发展战略、经营管理模式及产品创新和定位等方面产生观点和利益分歧时，财务部门往往很难发挥支持作用并及时有效的提供财务信息来帮助集团公司做出最佳

的选择方案。因此，集团在快速迅猛的发展中，财务人员的转型和培训以及财务部门信息的统一和规范是不可忽视的重要因素。

#### 四、宏观经济及政策环境给企业经营带来压力

化工企业在生产经营活动中受宏观经济及政策的影响较深，其中经济方面，最近几年，受国内化肥产能过剩以及出口受限的消极影响，加上国外化肥新产能的不断释放，化肥市场供给大于需求，产品同质化现象严重，倒逼国内企业间的竞争愈加激烈。同时，世界经济仍未完全脱离金融危机的后续影响，处于危机后的深度调整期，全球贸易始终萎靡，煤焦、硫磺等能源的原材料价格持续上涨，费用的不断上升导致大多数公司资产负债率较高，面临着转型困难的窘境。在政策方面，近年来我国的农业产业政策在不断地调整，一些优惠政策比如化肥税收、生产、运输等被取消或者降低，此外农业部于 2015 年 2 月 17 日出台了关于《2020 年化肥使用量零增长行动方案》的政策，以“增产施肥、经济施肥、环保施肥”为理念，提出到 2019 年，实现将化肥使用量年增长率控制在 1%以内；并且提出力争到 2020 年，主要农作物的化肥使用量实现零增长。这对企业产品的销售造成了一定的影响。作为化工企业的 Y 集团在环境污染的防止上一直投入巨大，自 2015 年 2 月中央发布一号文件并明确提出加大农业面源污染防治力度以来，云南省人民政府办公厅积极响应国家的环保号召，并于 2017 年 1 月 25 日印发了《云南省危险化学品安全综合治理实施方案》，该《方案》提出最迟在 2020 年以前在城市主城区、居民集中区和自然保护区、饮用水水源保护区等环境敏感地区，以及重点保护区等区域内的化工企业必须完成搬迁、转产或关闭的工作。因此，如何在经济与政策环境不利时实现转型升级，并有效适应市场需求的变化，推进价值创造力的提升，是公司全面实施供给侧结构性改革之际主要面临的压力。

### 第三节 Y 集团建立财务共享服务中心的可行性分析

历经二十余年的积累与沉淀的 Y 集团已经发展成为一家具有资源优势的综



合性大型企业，自 2013 年完成资产重组后，拥有磷矿采选、磷肥、氮肥、工程材料以及商贸物流五大产业集群的 Y 集团更加具备行业竞争力，考虑到 Y 集团面临的外部环境以及在其整体的财务管理模式上进行变革的必要性分析，本文认为 Y 集团构建其财务共享服务中心的时刻已经来临。由于财务共享服务模式引入我国的时间较晚，相关经验的积累尚且不足，因此对任何一个大型集团企业来说，成功构建并有效实施财务共享服务中心都是一项巨大的挑战，它需要软硬件的并举和配合，尽管如此，本文通过分析认为 Y 集团构建其财务共享服务中心还是具备一定的可行性，原因如下：

首先，就技术层面而言，随着科技的进步，目前我国的通信和互联网技术已较为发达，性能良好的通信网络已经覆盖到各个角落，这些现代信息技术也逐渐深入的参与企业的实际经营当中，是企业构建其财务共享服务中心所必须依赖的基础设施，信息时代的到来或多或少的影响着企业在管理方面采取的措施，对 Y 集团来说，随着公司规模逐渐扩大，集团的财务信息系统也经历了更新换代的过程，目前 Y 集团的财务 ERP 系统经过进一步的开发和完善，融合了 Y 集团先进的管理模式和经营理念，规模化的财务信息系统已经能够做到对项目等核心业务各个生产流程的全覆盖，虽然在账务相关模块的处理方面还不尽完善，各分、子公司在财务信息系统的使用和处理方式上也略有不同，未能实现全流程的管理，但是在该财务信息系统所提供的平台上各分、子公司之间的信息交流更为方便和深入，整体上集团的营业成本在逐渐降低，管理效率在逐渐上升，加之集团有着一批受过良好教育的有一定信息技术水平的人员，因此目前的一整套财务信息系统为接下来的财务变革，即财务共享服务中心的构建做好了充足的基础准备工作，因此在技术上具备可行性。

其次，就管理层面而言，目前 Y 集团的财务信息系统经过不断地调整和完善已经做到了计量口径的规范和统一，在财务核算过程及财务数据方面也实现了标准化，并且在集团的各分、子公司间统一使用，比如目前企业为实现对资源的优化配置以达到规模效益，实施对跟分、子公司的资金集中化管理，各分、子公司定期上报标准化的财务信息情况。由于企业的财务共享服务中心高度依赖账务处理流程的标准化，所以，财务基础口径的标准化和统一性使得集团在构建财务共享服务中心后的账务汇集和处理以及实现集团各分、子公司间的财务信息共享提供了可能；此外，在管理体制方面，Y 集团作为国内大型能源企业，总部有权利对其管辖的各分、子公司进行人事上的任免，只要集团高层在意识

形态上统一方向，作出构建集团财务共享服务中心的决定，可以通过下达指令共同努力。这在一定程度上保证了集团的统一战线，即当集团总部作出一些较为重要的战略规划和决策时，能够保证各分、子公司的认真贯彻执行。因此，财务基础口径的标准化和统一性以及集团上下一心的内部管理体制使得集团在构建财务共享服务中心时在管理上具备可行性。

再次，在财务预算方面，我们知道，企业构建财务共享服务中心的目的之一就是为节省财务成本，提高经营效率，但是在成立的前期阶段，由于财务共享服务中心往往是独立于公司存在，所以不仅要选择恰当的经营场所地址、购置必要的硬件设施设备等，还要支付财务人员的薪资以及培训费用，后续依旧要持续的投入成本，因此造成对资金的需求较高，并且由于回收期限较长，这对企业的资金实力有着一定的要求。作为国有企业的 Y 集团本身有着一定的资本储备，并且还有着国有资本为其保驾护航，因此本金较为丰富；同时，Y 集团作为国内较大的上市能源企业，上市二十余年以来其产业遍布世界各地，在各方面都秉持规范化管理和良好内部控制制度的情形下，树立了透明规范和值得信赖的良好形象，得到了国内外投资机构和投资者的认可，因此，集团信誉这一丰富的无形资产使得公司有着宽广的融资渠道，这就保证了公司拥有持续稳定的现金流和投资资金，所以，Y 集团构建财务共享服务中心的行为在财务预算与后续的资金投入方面具备可行性。

最后，在风险控制方面，目前财务共享服务中心的运作模式在国内外已有较多的文献资料和成功的企业案例，这就为企业提供了丰富的理论基础和企业资源，Y 集团可以学习借鉴那些成功构建其财务共享服务中心并运转良好的企业在管理上的宝贵经验，并结合自身的特色和实际发展情况在构建时实事求是，在前期充分调研论证的情况下可以避免走一些不必要的弯路，因此，在面对未知领域的风险时，对 Y 集团而言，可以充分考虑前车之鉴，基本做到心中有数；另外，在人员与财务风险方面，Y 集团自上市以来一直注重内部控制体系的建设工作，公司“三会”运行规范，彼此间相互制衡、相互激励和监督，加上公司有着较强的财务风险抵御能力和良好的市场信誉，因此可以判断 Y 集团在构建财务共享服务中心过程中的风险把控方面能力较强。

综上所述，对 Y 集团而言，为了进一步的降低成本，提高管理的效率，持续保持公司的竞争力，其财务共享服务中心的构建是符合企业长远发展规划的大趋势，而且 Y 集团发展至今已经具备了在技术、管理、资金及风险防控上的

实力，财务共享服务中心的构建具备可行性。

## 第五章 大数据背景下 Y 集团财务共享服务中心的构建要点

### 第一节 财务共享服务中心的构建目标和实施原则

为保证财务共享服务中心的成功构建与顺利实施，实现 Y 集团财务管理能力的改进与运营效率的提升，在做好充分的前期调研和分析的基础上，应当确立好具体的构建目标和实施过程中应遵循的原则，对 Y 集团而言，其财务共享服务中心的构建目标和实施原则主要有以下几个方面：

#### 一、财务共享服务中心的构建目标

财务共享服务这一新型的财务管理模式以其在财务业务方面高效的处理效率越来越被一些跨国公司和国内大型集团企业所推崇和应用，财务共享服务中心是企业构建的可以集中处理企业总部及各分、子公司财务信息的独立性组织机构。在如今大数据时代，互联网信息技术的发展日渐成熟并逐步渗入到各行各业，集团企业的财务管理也经历了从会计电算化到财务信息化的转变，在大数据时代，随着企业组织机构的逐步壮大以及财务数据信息的指数级增长，企业集团对其跨地区的各分、子公司的财务管控能力在逐步下降，于是企业选择构建其财务共享服务中心来解决这一问题的需求越来越强烈，为了能够构建成功并做到持续健康运转，在构建之初必须明确设立目标，对于 Y 集团而言，其财务共享服务中心的构建基于以下几个目标：

##### （一）加强集团总部的全面管控能力

在对项目的管控方面，通过隔离凭证字及项目权限等方式，构建“法人一套账”的管理制度，由集团实施对法人账套的集中及时管理，并切实保证项目在财务核算方面保持独立，充分发挥公司财务的支撑职能，确保现金流的顺畅，提高总部在财务上的决策与监督的权利；在预算的管控方面，坚持全面预算的价值导向，在理清业务处理方式的前提下获取和分析公司财务等数据，并借助信息技术手段，充分发挥财务共享服务中心的财务预算职能，将集团的业务核算与全面预算系统做到实时连接，最终实现集团总部在资金流、信息流以及财

务支出等方面的全面管控作用；在内部控制的管控方面，利用财务共享服务中心的底层技术连接财务的各个模块进行功能方面的设定，比如在财务核算中提高对于集中核算以及报表核算的技术管理水平，实现在原始凭证、账簿、财务报表生成、账务核对、账表核对等方面的自动控制，从而实现企业对其内部稽核、经营情况分析、财务管理以及信息披露的管控要求。

## （二）降低集团的财务运营成本

财务共享服务通过流程再造实现专业化分工，企业将分散的各分、子公司不同业务部门的财务工作集中起来，成立一个全新的财务共享服务中心，运用大数据技术统一处理的过程就是其自身的流程再造的过程，通过数据分析等工作不断优化其财务流程，有效提高了企业的竞争优势，并且因各分、子公司财务机构和财务人员大幅度减少从而大大降低了集团的财务运营成本，这是规模效应下的成本降低。对Y集团而言，随着集团的快步发展与大规模业务扩张，相应的研发、生产、销售的业务部门在不同地区建立起来，与之匹配的财务机构也在逐渐扩张，这不可避免的造成了集团财务运营成本的大幅增加，而集团通过财务共享服务中心的独立构建，一方面要将遍布各地的财务机构中那些重复的、琐碎的财务工作集中起来统一处理，从而可以大量的削减冗余的财务机构，降低不必要的开支；另一方面，集团还要加强资金支付的审批，在资金支付之前做好对该项目的成本费用控制，并将资金的业务、预算业务与相应的成本费用和预算联系起来，实现对集团财务职能的全方位变革，从而做到有效的降低集团的财务运营成本。

## （三）提高集团的整体运营效率

财务共享服务中心的建立有效的减少了集团的管理层级，一方面，就集团各部门间的沟通而言，集团内部通过共同制定并遵守“财务共享服务协议”，建立顺畅的沟通机制和问题反馈机制，从而可以更好的明确各部门的职责，通过做好在不同职能部门的授权管理和横向职责方面的分工问题，保证财务部门、共享中心以及相关的业务部门等各负其责，协调一致，这样可以避免造成部门之间因业务分工模糊而互相推卸责任的现象<sup>[41]</sup>。沟通机制的畅通会极大的提高沟通的效率，节省大量的时间成本和减少因误会而产生的隐形成本，使得集团的整体运营效率得以大幅度提升；另一方面，就整体的管理机制而言，独立高

效的集团财务共享服务中心对所有子公司采用相同的标准作业流程，废除冗余的步骤和流程，可以有效的缩短财务和时间成本，并且财务共享服务中心拥有相关子公司的所有财务数据，在大数据时代，运用大数据处理技术可以更好的对数据进行汇总、分析，从而能够更容易地做到跨地域、跨部门的数据整合工作，通过对集团整体财务数据的挖掘和分析能够更有效的帮助企业发现盈利点和问题出现的地方，精准有效的针对该问题点进行对症下药能够更好的帮助企业健康发展，提升集团的运营效率。

#### （四）增强集团抵御风险的能力

财务共享服务的管理模式通过对分散在各分、子公司中的财务流程和业务的集中化、统一化的处理，在集团内部的管理时效上大大提高，总部能够及时的了解各分、子公司实时的财务数据，通过对各分、子公司财务数据的科学管理，提高了高层管理人员作出财务预测和战略规划的效率和质量，这会降低集团因获取来自真实的底层信息反馈延误而造成错失良机的风险；此外，因集团财务机构的锐减而产生的充足的现金流可以保障企业更好的应对财务风险，避免因资金链断裂而面临巨大风险；再有，财务共享服务的管理模式提高了集团对财务数据的监控，有助于企业依此而融合绩效管理、精细化管理并建立一套准确的财务预警系统，当日后集团出现不合理的财务支出时能够及时发现并发出警报，降低错误的财务管理行为，因此可以增强集团整体的风险抵御能力。



图 5.1 财务共享服务中心建立的目的、诱因及为公司带来的价值

## 二、财务共享服务中心的实施原则

为确保Y集团能够成功构建其财务共享服务中心，实现财务部门的高效、稳健运转，应当遵循以下构建原则：

### （一）集中化原则

财务共享服务中心的建立初衷就是将分散在各分、子公司的那些重复的、琐碎的财务业务剥离出来进行集中处理，涉及范围包括具体业务、财务数据、财务管理、财务信息系统等方面。其中，就业务层面而言，应当对集团的所有资产、现金、员工薪酬、业务核算等方面实施集中化管理；就财务数据而言，集团各分、子公司的财务数据要及时、完整、准确的汇集到财务共享服务中心进行集中分析和处理；就管理层面而言，财务共享服务中心所进行财务数据必须建立在管理的集中与规范上，因此在业务的各项流程及相应的资金审批方面要做到管理集中化；在系统集中方面，财务共享服务中心的信息系统建设是在财务数据集中、标准、规范并且管理规范的前提下而最终形成的，另一方面，集团财务的重大变革要求集团上下齐心协力，共同参与，共同建设这么一个在前期阶段耗时费力的财务共享服务中心，因此在构建过程中还需要人员的集中，所以在具体的构建实施过程中要始终遵循集中化的原则。

### （二）统一性原则

在集团管控下的财务共享服务中心，其在构建与运转的过程中，应当高度重视在变革后的财务管理中各项财务制度规范和流程规范等的统一性。在项目管控方面，在各分、子公司的具体日常业务中，应当统一业务的管理制度、统一规范化的资金支付及审批流程、统一报账流程、统一业务单据的管理规范、统一监督管理策略，形成牢固的管理体系；在财务管控方面，建立并完善统一的财务制度规范、财务管理规范和标准化的财务流程；在集团财务工作人员的管理方面，也要做到统一的人事安排，各分、子公司在人事制度上统一标准，按照专业特长落实新的工作岗位，形成合理稳固的新型组织架构；集团财务共享服务中心的设立和完善是一个动态的持续优化的过程，要始终根据集团具体的情况，参照成功构建企业的经验，不断的调整和摸索，因此，在集团上下，

各分、子公司一定要在项目、资金及管理等方面听从总部的统一规划和统筹安排，做到上下齐心，步调一致，有条不紊构建和实施其财务共享服务中心，所以，统一性原则是集团自始至终在实施过程中需要坚守的原则。

### （三）效率提升原则

财务共享服务模式的提出目的之一就是企业基于改善管理的效率，建立财务共享服务中心，本质上是对财务管理一项变革，通过对分散在各地的分、子公司财务工作的集中管理和统一管控，大幅度减少每个公司间重复的、琐碎的财务业务，突破财务管理的成本居高瓶颈，降低财务支出，从而大幅度提高财务部门乃至整个集团的运营效率。因此，集团构建财务共享服务中心要始终坚持优化流程，提升效率的构建原则，这就需要在规划设立前做好充分的调研工作，因为在构建之初的投入成本，包括人力、物力、财力是一笔不小的数字，而且构建完成后能否顺畅、高效的运转存在着一定的不确定性，一旦运行失败，即无法适应企业的原有组织机构和业务流程，则不仅不能使集团提高效率，降低成本，反而增加了一大笔不可挽回的损失。因此，在整个构建的前、中、后期，集团要死守能否提升效率这一大原则，对每一个构建环节进行论证，做到谨慎、不盲目，最终达到高效运转的效果。

### （四）信息共享原则

财务共享服务模式的重要属性之一就是财务共享，即最终实现在财务数据和财务信息的全面共享。集团设立财务共享服务中心，其作用就是将遍布在世界各地的分、子公司财务部门的数据全面及时的传入到财务共享服务中心进行数据分析和集中处理，然后该财务信息存储于财务共享服务中心进行集团内部的信息共享。这其中的数据来源包括两个方面，一方面是各分、子公司的业务部门实时的业务数据，共享后可以提升管理部门的管理效率和监管部门的监管能力；另一方面，数据信息来自各部门的业务制度标准、流程标准、规范化章程信息等，这有利于部门间的沟通和调整。因此，在集团内部要消除数据及信息的孤岛现象，就要要求企业在构建财务共享服务中心的过程中始终关注信息的共享这一原则，让各分、子公司之间以及公司的部门之间在财务数据及信息层面做到透明、同步，实现全面共享。

### （五）协助与服务原则



财务共享服务中心作为一个集团单独成立的部门，除了能够降低企业的财务成本、提升整体的运营效率之外，其重要作用之一就是协助各分、子公司及各部门之间更好的完成工作，改善部门间原有的影响效率的行为，为部门在业务方面的运作提供服务。因此，集团通过成立财务共享服务中心提供共享服务，可以增强财务对决策的支持作用，让企业在财务管理、财务决算、数据共享等方面更好的统一规划和部署，让部门间的沟通更加紧密和方便。另一方面，在财务数据的共享方面，部门之间在项目的进展及规划上可以通过财务共享服务中心这一桥梁进行实时的对接，降低部门间因沟通协调不顺利而造成的效率低下和资源浪费的情况。因此，集团在构建和实施财务共享服务中心的过程中，要注意不断提升和完善财务共享中心对各个部门的服务意识和能力，始终遵循协助和服务各部门的大原则，进而提升整个集团的运营效率，提高综合收益。

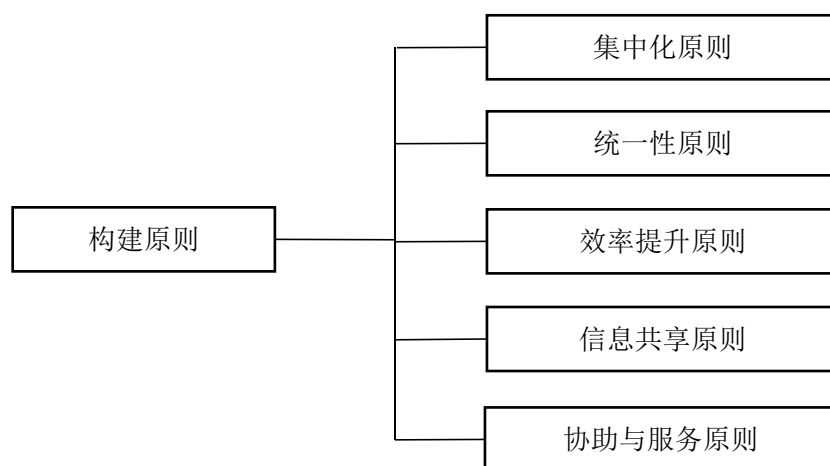


图 5.2 财务共享服务中心的构建原则

## 第二节 总体规划思路

财务共享服务中心的构建需要从全局出发进行规划，应当首先从最容易着手之处开始进行，并一步步按计划推进铺开，要以质量为第一要求，不能因为赶速度而没有保证质量、把控风险<sup>[42]</sup>。并且财务共享服务中心的建设是一个循序渐进的过程，作为一个独立运营的部门，像企业的发展过程一样，财务共享服务中心有着自己独特的生命周期，按照中兴集团财务云副总经理孙苗的看法，

其全生命周期包括勘察、可研、决策、规划、行动、成长几个阶段。对Y集团的建设规划而言，随着国家产业的调整和相关政策的落实，Y集团进入了高速发展和不断扩张的阶段，其产品和业务也不断地向世界各地延伸，集团整体的组织机构也在不断扩展，因此，在Y集团构建其财务共享服务中心时，应当充分考虑自身的实际情况，在落实到位勘察和可行性研究后，在总体规划上做好构建的顶层设计工作，这样才能在以后具体建设过程中始终有一个清晰的战略指导，避免盲从和失败。笔者在认真研究了Y集团的现实情况后认为，Y集团财务共享服务中心的构建应当包括两个方面，即总体规划和具体设计。其中在构建总体规划方面应当包括：角色认定、职能定位、总体布局和建设路径；而在具体设计方面，则要涵盖选址、标准化制定、流程再造和信息系统的搭建等。

### 第三节 角色与定位

集团财务共享服务中心的构建是财务工作的重大组织变革，为最终实现提高集团整体营运效率、降低财务成本以及提升总部管控能力这一目标，对新成立的财务共享服务中心这一特殊部门的角色认定和精准定位是其规划设计的前期关键。鉴于我国能源型上市公司构建财务共享服务中心的参考经验较少，根据Y集团的具体情况，一方面，为实现企业在财务管理、财务决算、数据共享等方面更好的统一规划和部署，让部门间的沟通更加紧密和方便，从而最大程度的发挥财务对决策的支持作用；另一方面，为了可以在财务数据的共享上部门之间在项目的进展及规划上通过财务共享服务中心这一桥梁进行实时的对接时，能够降低部门间因沟通协调不顺利而造成的效率低下和资源浪费的情况，作为初次成立财务共享服务中心的Y集团而言，能够更好的提升各部门间的合作效率，降低运营和沟通方面的成本是集团在构建时要着重考虑的因素。因此，在Y集团财务共享服务中心的角色认定上，我们倾向于将其认定为独立的财务辅助者。在以后实际的运行过程中始终遵循协助和服务各部门的大原则，并注意不断提升和完善财务共享中心对各个部门的服务意识和能力，进而提升整个集团的运营效率，提高综合收益。

另外，我们知道，财务共享服务模式的发展经历了基本模式、市场模式、高级市场模式、独立模式四个阶段。对Y集团而言，虽然其在财务运营方面有

着二十余年的发展经验，单独成立的财务共享服务中心可以尝试最高级的独立模式，但是考虑到集团的实际情况和作为财务辅助者的角色认定，因此，在构建的前期阶段，对财务共享服务中心的定位是集团的内部职能部门，其前期主要作用是通过财务数据的汇集和分析服务于内部各个部门和客户，并让集团逐步适应这一新型财务模式，日后随着集团业务的进一步扩展和财务运营经验的不断积累，可以考虑财务共享服务中心独立模式的尝试，让其不仅可以更高效地为集团各部门服务，还可以作为独立的经营实体承接业务，为企业外部财务需求服务，参与市场竞争并做到自负盈亏。

## 第四节 具体设计

### 一、选址

作为独立运营的职能部门，集团在构建其财务共享服务中心时首先要考虑的问题就是选址，早期一些设立财务共享服务中心的企业经验表明，设立地点的选择好坏直接决定了构建的成败以及后期的运作效果。根据目前不同企业的构建考虑因素来看，主要有以下几种参考模式：一、总部。选择将财务共享服务中心设立在集团总部的企业一般是为了进一步强化总部的管控能力，再加上一般情况下总部与总部所在地的政府、金融机构等一直保持着较好的沟通和联系，对当地政策也较为熟悉，有利于企业的长期发展，典型企业有四川长虹等；二、主要业务所在地。一些企业为了方便主要业务的顺利运转并扩大业务营收，会考虑将财务共享服务中心设立在主要业务的所在城市，这样会提高主要业务的效率，并带动其他业务部门协调发展，典型企业有强生医疗器材有限公司等；三、新地点。也有一些企业为了避免总部及业务所在地的劣势比如运营成本较高、政策不力、教育资源匮乏等会选择一个全新的城市设立其财务共享服务中心，典型企业如成立财务共享服务中心较早的中兴通讯集团，该企业选择在陕西省西安市成立其财务共享服务中心，一方面降低了在人员招聘及培训、土地、房屋建设等的投入成本，另一方面享受了西部地区的政策扶持等优惠措施，收获了不错的效果；四、多地点。一些企业为了兼顾不同地区的业务发展，会设立多个财务共享服务中心，通过网络一体化共同为集团业务部门服

务，这样部门间出差时在财务报账、资金审批及支付方面会更加便捷。

对 Y 集团而言，在综合考虑各方面的因素后，笔者认为贵州省贵阳市比较适合 Y 集团设立其财务共享服务中心，原因如下：

首先，在成本投入方面，财务共享服务中心的构建在前期投入方面主要有土地租赁、房屋建设、设备购置等，贵阳市地处西部地区，在土地租赁、房屋建设等方面相比一线等东部城市有着较大的成本优势。另一方面，Y 集团也是地处我国西部地区，距贵阳市距离不远，加上西部地区高铁等交通工具的陆续投入使用，在交通和时间的投入成本方面也节省不少。

其次，在环境方面，财务共享服务中心的设立对所在城市的经济及商务环境有着较高的要求包括设立城市政府等行政机构的办公效率和质量、共享服务在该市的发展情况、设立城市与其他城市的交流合作情况以及该城市的环境优化程度和社会保障、治安的良好程度等<sup>[43]</sup>。贵阳市作为我国西部省会城市和循环经济试点城市有着较为稳定的政治环境和良好的经济环境，此外，早在 2014 年贵州省就开始在大数据及相关产业方面进行投入发展并于同年上线了自主研发的全国首个省级政府数据统筹存储、管理、交换、共享的云服务平台，即“云上贵州”系统；一年后，贵州省在大数据应用方向的探索开始面向全社会展开，互联网出省带宽较去年大幅度提升，吸引了如阿里巴巴等知名企业的积极参与。同时，贵阳·贵安大数据产业发展集聚区的建设申请获得批准，并成立一系列颇具技术含量的实验室和研究中心，例如全国首个国家大数据工程实验室——提升政府治理能力大数据应用技术国家工程实验室、大数据战略重点实验室、贵阳—微软块数据实验室，以及成立全国首个大数据交易中心、贵阳大数据创新产业(技术)发展中心、思爱普贵阳大数据应用创新中心、贵州伯克利大数据创新研究中心等大数据创新中心，因此有着良好的技术环境；另一方面，贵州省有着温度适宜、湿度适中、空气清洁、水质优良、海拔适宜且夏季耗能较低等天然的良好气候，贵阳市也曾经荣登“中国十大避暑旅游城市”榜首，被中国气象学会授予“中国避暑之都”称号，是中国首个国家森林城市，因此自然地理环境优越；

再次，在政策方面，贵州省以及贵阳市的政府部门始终鼓励和支持互联网和大数据等相关产业的发展，2016 年 1 月 15 日，贵州省出台了本省首部也是中国第一部的大数据地方法规，即《贵州省大数据发展应用促进条例(草案)》，用来支持和规范大数据应用的发展；2017 年 11 月 24 日，贵阳市出台了《加快

建成“中国数谷”》的实施意见，意见要求，贵阳将以城乡“三变”改革为突破，主攻大数据应用与经济发展的深度融合这一方向，重点建设有特色的能够引领产业发展的国家大数据综合试验区、大数据产业发展集聚区以及大数据产业技术创新试验区；并提出到 2020 年，实现形成 1 个 EB 以上的海量数据存储能力，初步完成 5 个国家级试点示范任务，培育 10 个以上具有核心竞争力和商业影响力的大数据品牌，推出 100 个以上大数据应用领域（场景），形成 1000 亿元以上主营业务收入，聚集 10000 家以上大数据市场主体的宏大目标。所以，在政策的扶持和优惠方面，贵阳市有着一定的竞争优势。

最后，在人力资源方面，贵阳市在人力资源的丰富性方面虽然较一线城市有一定的差距，但是近年来政府在这个问题上也在积极探索突破的方法和途径，例如与清华大学合作办学，尝试联合培养大数据方面的硕士研究生，贵州省省内的 5 所高校申请提交的关于设立“数据科学与大数据技术”专业的文件获得了批准，并新增了 8 个服务大数据产业的本科专业，贵州理工学院新成立的阿里巴巴学院也取得了招生资格等；此外，贵阳市在大数据社会人才的系统培训方面也进行了积极地探索和尝试，为了补齐大数据人才匮乏这一短板，作为大数据产业排头兵的贵阳市与印度国家信息学院 NIIT 签订的战略合作协议，贵阳高新产投集团与 NIIT 在贵阳国际人才城共建贵阳大数据教育实训基地，自 2017 年 1 月建成并投入运营至今，已经累计开班 37 个、培训大数据人才 3313 人。基地针对贵阳国家高新区企业的人才需求，定制相关的培训课程，包括大数据智能制造、项目管理（NIIT ITIL）、互联网电商营销（NIIT 百度）、大数据商务应用（NIIT MOS）等 10 门课程。统计显示，2017 年，基地培训高新区企业在职员工共计 1014 人。相信随着大数据产业的蓬勃发展以及政府对人才引进方面的持续投入和政策扶持，贵阳市对人才的吸引力将会越来越强。

综上所述，对于地处我国西部边疆的 Y 集团而言，将其财务共享服务中心设立在同处西部地区的贵州省贵阳市是符合 Y 集团实际情况和整体利益的较好选择。

## 二、完善制度与政策标准化

在构建集团财务共享服务中心的过程中，如果没有一个规范统一的制度，会出现一系列无法预料的问题，导致财务改革的失败。因此，前期必须要保证

企业整体在原有制度和政策方面的统一，规范化的财务制度、政策法规和集团管理制度是保证财务共享服务中心在后期顺利运营的关键，也是后续一系列工作的基础。就企业财务共享服务中心标准化建设而言，主要体现在数据标准化、流程标准化和制度标准化。鉴于Y集团下属各分、子公司的地域分布较为分散，因此，对Y集团而言，在实施构建财务共享服务中心时，应从以下几个方面建设统一的制度和政策：

#### （一）统一项目编码

Y集团各分、子公司遍布较广，各地区财务、业务等涉及广泛，因此，集团应当就各公司、部门、产品、项目事项、合作单位、项目的现金流量等方面实施标准化的项目编码。此外，为集中分析处理数据，集团各分、子公司在具体业务实施过程中产生的各种电子化的文件、数据等也要统一格式并进行标准化处理。

#### （二）统一会计政策

集团应当针对主要的会计政策制定统一标准，如固定资产的折旧方法、财务报表合规性的管理措施、资产减值准备的计提、各部门经费预算的标准等，在具体的执行时接受集团总部和财务共享服务中心的监督，从而确保企业整体会计政策的统一。

#### （三）统一会计核算制度

集团应就具体的会计科目、财务报表的编制原则、各分类核算制度等制定统一的核算办法，规范会计核算和报表系统的指导原则，做到会计核算方面的统一。

#### （四）统一信息系统和业务流程

围绕财务共享服务中心的建设平台，统一财务等软件的应用并规范使用的原则，做到各分、子公司在财务信息方面的共享及交流；同时，制定集团各分、子公司及财务共享服务中心在具体的业务及工作方面的流程标准，明确部门间在具体岗位的职责划分，以保障集团整体业务的高效运转。

### 三、重设组织与人员架构

Y 集团经过多年的发展与调整，目前形成了庞大的组织架构，而且该组织架构依据具体职能进行垂直划分，在实际业务流程运营方面效率较低；集团财务共享服务中心的构建是在充分考虑了企业业务流程和综合成本的基础上的，因此有必要对 Y 集团原有的组织架构进行改革调整。

首先，就目前 Y 集团财务部门职能而言，涉及岗位包括经理层、财务部、监察审计部（如图）。当前组织架构的设计虽然能够基本满足集团的整体运营需要，但是复杂的流程在具体的实施过程中会不可避免的造成在一些细节方面因权限等问题降低部门工作效率，建立财务共享服务中心后，进一步厘清各职能部门的责任和权限，财务部门由新设财务总监负责，财务共享服务中心则由总经理直接领导；此外，Y 集团作为大型国有企业，应继续发挥监察审计部的纪律监督和内部审计的重要作用，并且仍由集团总经理接管领导，做到集团整体组织架构清晰、简洁和高效，避免权责不清晰而造成部门利益冲突情形。

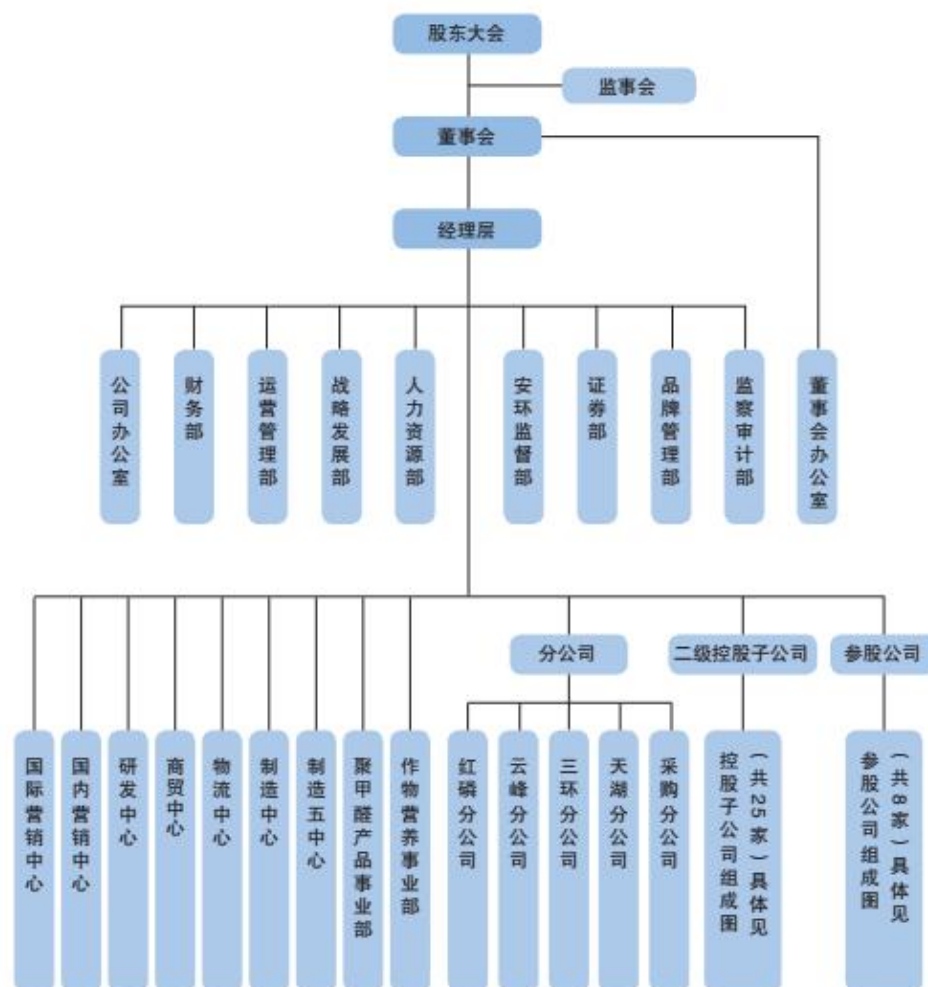


图 5.3 Y 集团的组织架构

其次，就具体财务部组织架构而言，Y集团有着分布较广的各分、子公司，其财务资产部门的岗位职能划分一般是由经理负责，岗位设置一般包括成本核算、项目预算、职工薪酬核算、税务、出纳等，在日常运营过程中，这种岗位设计模式会出现部门间因信息交流不畅而重复录入数据的情形，比如企业税务及收入确认的会计核算方面，以及项目成本和预算管理的会计核算方面等，这会造成企业整体成本的上升同时造成运营效率下降，此外，各分、子公司中独立运营的各种流程，像原材料采购、费用报销、现金管理等也因为彼此信息互动不畅，阻碍了总部的决策效率。因此，财务共享服务中心的构建，一方面可以对上述财务流程进行改进，让分布在各分、子公司的大部分重复性的财务工作统一集中到财务共享服务中心进行标准化处理，从而大幅度削减各分、子公



司的财务岗位和基础财务工作人员；另一方面，财务共享服务中心高效、安全的信息系统还会倒逼各分、子公司财务部门统一采取标准格式的电子化的财务数据文件，比如通过扫描形成的电子版原始凭证和业务单据等，然后传输到财务共享服务中心进行归类、分析处理。流程的改变也会进一步简化各财务部门的组织机构（如图），进而通过集体整体的效率，降低运营成本。

再次，就新设立的财务共享服务中心而言，作为一个独立的服务于集团内部的部门，财务共享服务中心的内部架构设置应当紧密结合集团改进之后的具体财务流程，根据 Y 集团的业务情况，其财务共享服务中心的组织架构设计如下图所示：

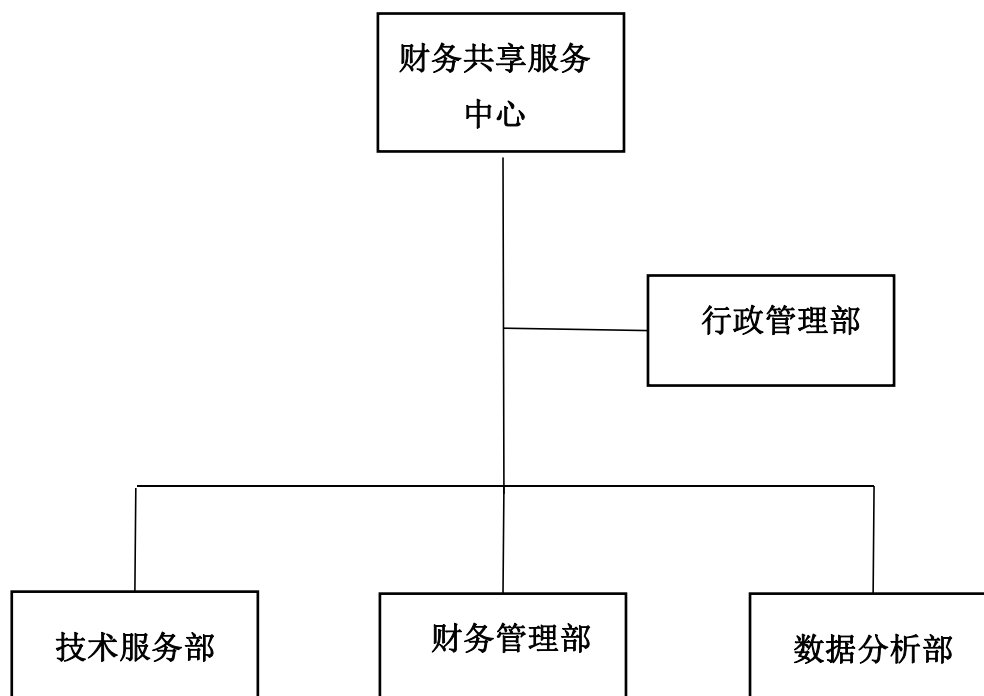


图 5.4 财务共享服务中心的组织架构

**行政管理部：**该部门主要工作是制定财务共享服务中心的战略目标、运营原则、管理方法、政策制度、财务人员的薪资及绩效考核方案并监督具体执行情况等，同时为财务共享服务中心提供行政支持，辅助各其他部门顺利开展工作，提供有保障的后勤服务；另一方面，行政管理部还负责集团内外部的高效沟通工作，比如确保财务共享服务中心内部上下级之间信息的及时有效传递，

避免延误造成效率下降等；同时负责和集团各分、子公司业务部、财务部以及集团外部原材料供应商、政府、金融机构的对接和沟通并及时反馈，确保财务共享服务中心能够及时获取各方面的信息。

技术服务部：财务共享服务中心之所以能够高效的处理财务信息，是因为其强大的底层信息系统的支持，大数据时代的信息处理技术日益复杂且更新较快，因此，为确保财务共享服务中心的顺畅运行，防止遭遇黑客攻击等造成信息泄露，技术服务的工作十分重要，就Y集团而言，其财务共享服务中心的主要职责包括维护硬件设施、及时升级改造系统、制定风险应急方案等，保障财务共享服务中心的正常运营。

财务管理部：该部门是集团财务共享服务中心的核心部门，根据Y集团实际业务情况，主要设置有财务核算组、资金管理组、费用报销组和投资管理组。其中财务核算组主要负责集中处理集团总部及各分、子公司的日常经营核算产生的财务数据，并生成相应的财务报表；资金管理组主要负责公司现金流、应收应付款项等，并根据各分、子公司的实际情况调配资金，提高公司的资金管理能力和管理效率；费用报销组负责集中处理企业的费用报销业务，包括审核影像系统上传的影印件、判断是否超出预算以及通过网上银行转账支付等；投资管理组主要负责核算和记录集团总部及各分、子公司的实际投资情况的成本等，并计算各公司的投资损益，评价投资的效果，向集团提供信息汇报，为以后各公司的投资申请及预算情况提供参考。

数据分析部：该部门主要工作是通过运用大数据的技术处理手段，对其他部门和小组汇总而来的数据进行整理和分析，挖掘数据背后的价值，为企业的管理层提供决策支持，提升集团的管理效率。

最后，在人员架构方面，Y集团在原有的组织架构之下，分布在各分、子公司的大量财务工作人员主要从事的是基础性的核算工作，而集团财务共享服务中心的构建改革了原有的财务流程，使得公司大量琐碎的的重复性财务核算工作被集中到财务共享服务中心进行统一处理，这就造成了财务工作岗位和工作人员出现冗余的情况，给集团的人力资源管理带来了困扰，针对上述难题，考虑到Y集团的实际情况，结合财务共享服务中心的一般财务工作人员主要在财务信息搜集、财务核算和财务数据分析这三个方向发展，本文建议Y集团适当的减少从事基础性财务核算的工作人员，并通过加强新业务培训，扩充相应的管控岗位及财务数据分析人员，发挥财务共享服务中心数据处理和数据服务的

效能。

#### 四、业务流程再造

业务流程再造是企业财务共享服务中心构建过程中占比较大的部分，其在具体实施时应结合企业整体的战略目标以及实际情况，以做到相辅相成、节约成本、提高效率为原则，统一协调规划。就 Y 集团现有业务情况而言，在规范各项制度的前提下，应对以下业务流程进行重新梳理和设计：

##### （一）物资采购与付款流程

作为生产型企业，设备和原材料的采购是企业运转过程中必不可少的重要环节，对于要实施财务共享的 Y 集团来说，建议其物资采购与付款流程设置为：各部门业务人员将采购计划的信息资料等申请文件通过影像系统扫描后上传至财务共享服务中心，财务共享服务中心的工作人员就申请材料的真实性等进行审批，审批通过后，系统平台自行采购并同时将采购的信息资料传输至企业 ERP 系统。采购人员在实物交割时产生的订单、发票、入库单等原始凭证再次通过影像管理系统进行扫描传输至财务共享服务中心，由财务共享服务中心审核处理，存储自动生成的往来账，并通过企业银企直联系统自动支付款项，支付完成后财务共享服务中心的资金管理系统进一步处理各分类账和明细账并自动计入总账。

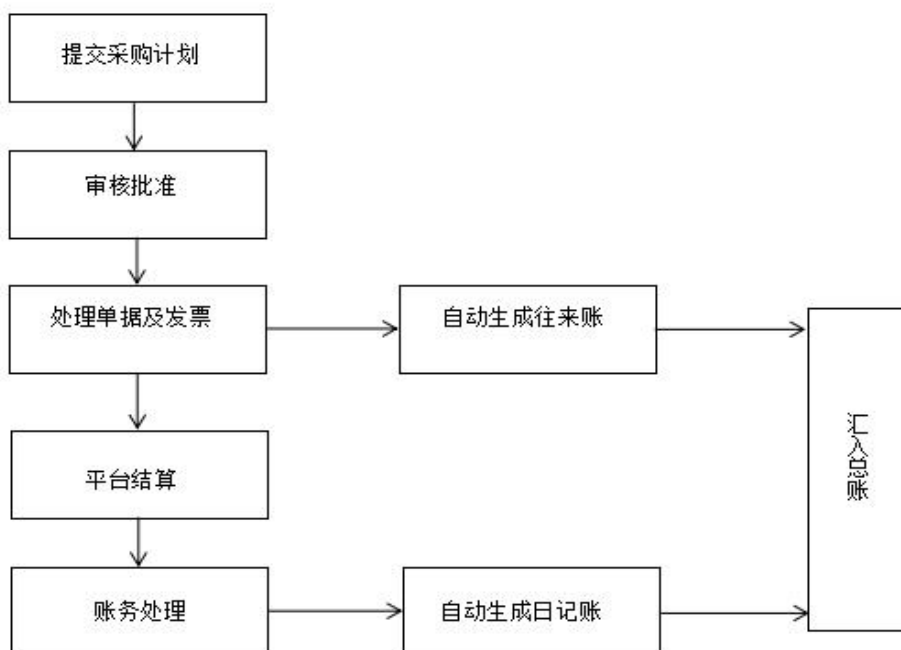


图 5.5 物资采购与付款流程

## （二）应收账款流程

目前 Y 集团各分、子公司在施展业务时设置各自独立的收账会计，对业务中客户的资产及信用情况划分标准参差不齐，并且各分、子公司之间账务等没有实现信息共享。据此我们认为针对 Y 集团的实际情况，建议公司首先设置一个统一标准的客户信息录入标准，各分、子公司在获得客户的业务订单时，将销售合同等文件资料提供影像管理系统扫描后传输至财务共享服务中心，由财务共享服务中心的业务人员审核记录后系统会自动核算将要发货的产品并确认相应的应收账款，同时财务共享服务中心的工作人员会将该次业务信息及发票等文件交付给客户，货品发出后由财务共享服务中心统一办理各分、子公司相关账款的催缴和收付工作，然后通过银企直联系统指定银行进行等待收款。应收账款流程的再造会大大提高资金的运转效率，提升公司资金的管控能力和安全性，同时实现集团信息的共享。

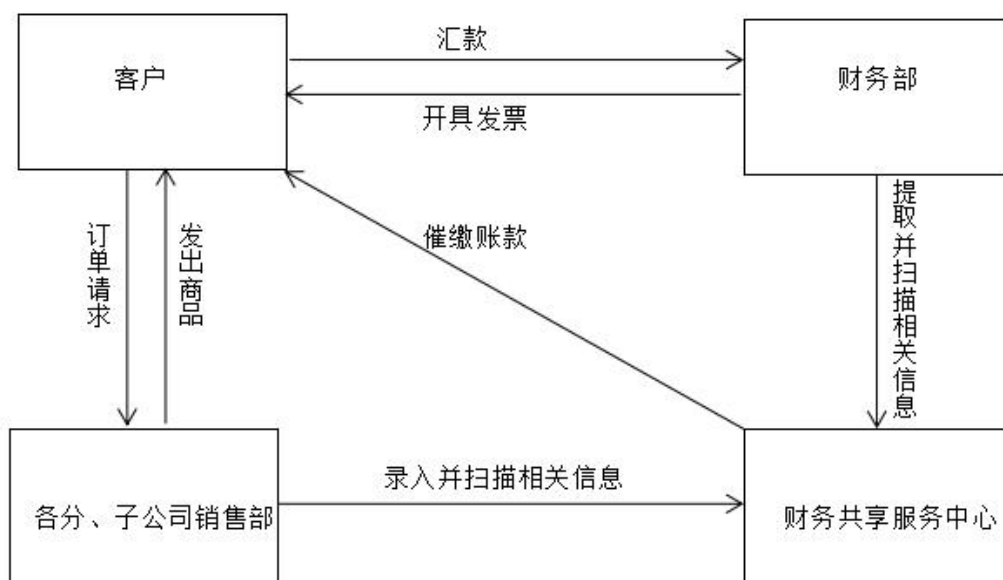


图 5.6 应收账款流程

### （三）费用报销流程

对 Y 集团而言，费用报销业务在财务版块中占比较大且一直是一个相对繁琐的处理事项，流程再造之后的财务共享服务中心会有效化解这一难题。根据 Y 集团业务的具体情况，新的费用报销流程建议如下进行：需要费用报销的部门业务人员首先通过邮件等方式向上级主管部门提出费用报销的申请，然后在系统中填写相应的报销单据，通过影像管理系统扫描后以电子版提交财务共享服务中心的工作人员，同时信息资料会自动存储至财务共享服务中心数据库，财务共享服务中心相关工作人员对费用报销的相关申请资料以及上级主管部门的批准意见审核通过后通过银企直联等方式进行款项支付。在上述费用报销流程的具体实施过程中，如果出现部门业务人员网上提交的费用报销信息与相关配套的票据信息有出入时，财务共享服务中心的相关工作人员可以与部门申请人员进行沟通核对，然后就相关财务信息进行必要的修改并保存修改记录。

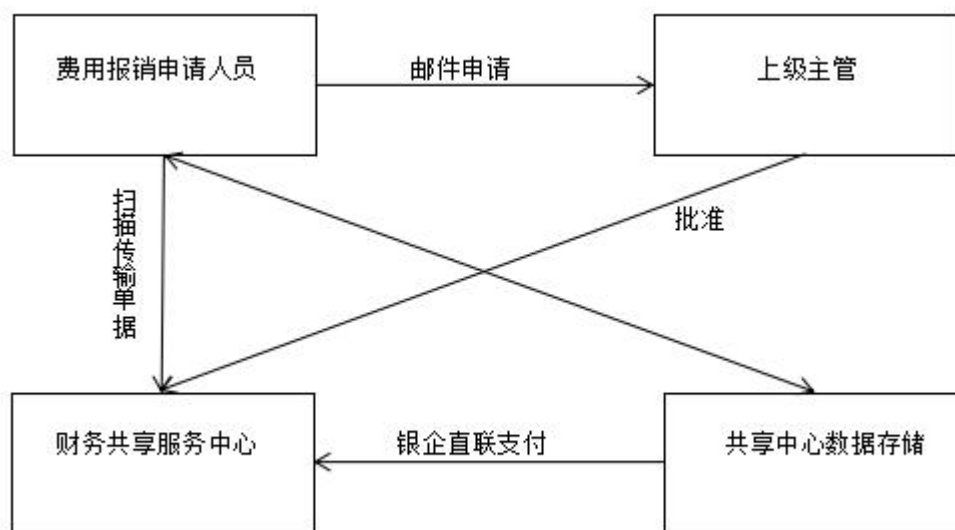


图 5.7 费用报销流程

#### （四）总账流程

总账系统是集团财务组织中的重要组成部分，企业所有的业务活动在会计流程上产生的财务信息都会汇集于企业的总账系统，最终生成企业的财务报表和管理报表，为企业决策者和投资者提供信息服务。财务共享服务中心的构建，其作为一个独立运营的组织机构，企业总部及各分、子公司业务涉及的财务信息都会通过子分类账户汇集并存储在财务共享服务中心的信息数据库里，财务共享服务中心的工作人员通过总账管理系统记录和审核集团的财务信息运用大数据等技术处理手段实施对总账的处理，合并各种报表及处理会计信息。

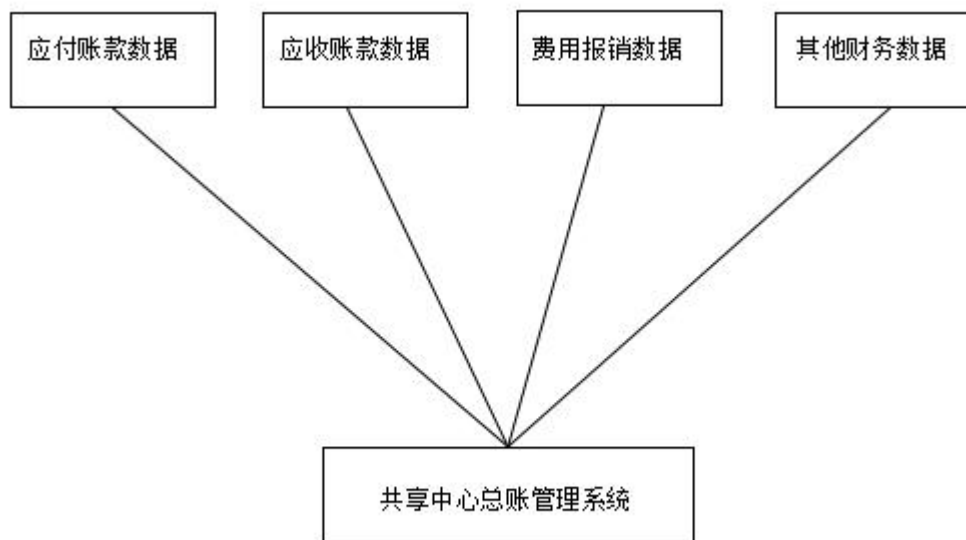


图 5.8 总账流程

## 五、建设信息化管理平台

财务共享服务中心的强大数据处理功能是建立在完善的信息系统的基础上，在大数据时代，财务共享服务中心需要处理更为复杂的各类数据。集团目前的 ERP 等财务处理系统无法应付集团全面的数据处理工作，例如数据分析等，因此，企业在构建财务共享服务中心时，为实现全面的信息共享，信息化的管理平台的构建十分必要。就 Y 集团而言，本文认为其财务共享服务平台的建设需要包括以下五个部分：财务核算系统、影像管理系统、资金管理系统、数据分析系统、辅助与支持系统。

### （一）财务核算系统

新成立的财务共享服务中心的财务核算系统，是建立在集团目前 ERP 系统基础之上，并且进一步优化和完善。考虑到 Y 集团现有业务情况，本文建议集团首先根据各分子公司的需求以及各海外分、子公司所在国家的会计政策导向，改进和完善现行 ERP 系统内的业务单位账套科目表，设立规范化的会计科目段；其次，优化各分、子公司不同业务单位的财务报表系统，做到各业务部门报表标准化，实现能够同时满足集团上下需求；最后，优化财务共享服务中心和当地会计核算系统的软件对接，及时传输必要的基础财务数据，保证财务共享服

务中心的高效率运转。

## （二）影像管理系统

财务共享服务中心的数据处理工作依赖于电子化的各种财务数据，大量数据信息的采集工作通过影像管理系统端口执行，影像管理系统包括了影像采集、影像传输、信息存储与电子档案管理等几个部分，系统内各分、子公司的原始凭证、财务票据等通过扫描后以电子版形式传输到集团财务共享服务中心进行集中处理，同时实现信息共享。数字化的信息传输突破了地域等限制，极大的提高了集团的运营效率，降低了成本。

## （三）资金管理系统

资金管理系统的设立目标是为了集团资金的集中管控和灵活调度，涵盖预算、结算、报销和银企直联几个板块，是财务共享服务中心的重要支持部分，贯穿整个财务流程。在实施运营中，系统实施预算的自动管理，集团各分、子公司的项目预算报批和实际使用情况会根据集团设立的预算权限自动处理；资金结算方面通过便捷高效的网络支付渠道，各业务部门与其合作的供应商、客户的结算信息会通过影像管理系统传输到财务共享服务中心；费用报销方面，员工通过在系统内部网络上传报销凭证，上级审批通过后信息会自动传入财务共享服务中心进行处理，然后由资金管理系统完成资金支付；银企直联系统涉及商业银行网银系统、集团 ERP 系统以及资金管理系统中费用报销和项目结算等板块，通过网络连接，实现对各成员单位的银行账户等的统一管理和实时监控。

## （四）数据分析系统

目前 Y 集团的主要财务分析工作集中在对财务报表这一事后性数据的分析上，财务共享服务中心的数据分析职能是其另一项重要职能，大数据时代信息泛滥，同时大数据技术也使得非财务数据的搜集和处理成为可能，企业数据分析系统可以利用数据挖掘等技术手段提前对行业内相关信息及企业业务流程涉及的各分、子公司的财务报表等数据信息进行整合分析，从而可以更加全面的了解整个集团的相关信息，了解行业的发展趋势，有利于为集团管理层更好的提供决策支持。



（五） 辅助与支持系统

辅助与支持系统主要工作包括人力资源管理、绩效考核管理、行政后勤管理以及技术支持管理等，围绕信息平台的搭建提供辅助服务。

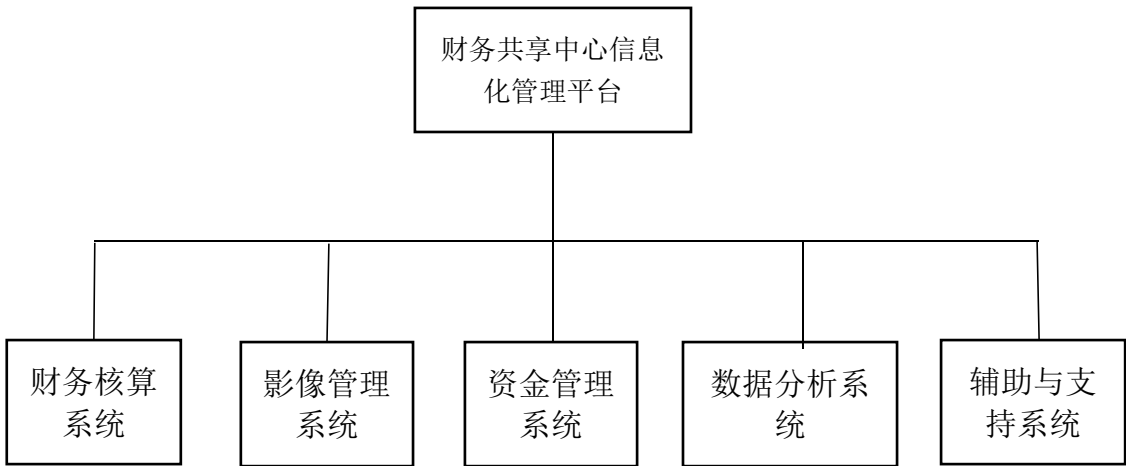


图 5.9 财务共享中心信息化管理平台

六、完善运行管理体系

为确保集团的财务共享服务中心在构建完成后能够持续的有效运转，必须为之配套完善的运行管理体系，主要包括绩效、质量及制度等管理方面。对 Y 集团而言，建议其财务共享服务中心实行以平衡记分卡，即从财务、客户、内部运营流程和学习成长四个方面架设绩效管理评价体系，财务方面，结合财务和非财务指标，运用大数据处理技术，在量化运行成本、效率以及利润等方面实施考核；客户方面，在财务共享服务中心与各部门的配合良好程度以及业务涉及的相关部门满意度为考核方向，降低投诉率，提高服务水平；内部运营流程方面，以提升运营管理能力为目标，可以在会计核算处理效率、财务业务流程的执行规范性等方面设置考核指标；学习成长方面，以提高运行效率和服务

质量为目标，制度员工定期培养计划方案，量化创新功能。在财务共享服务中心的质量管理方面，建议引入 6SIGMA 这一业务流程优化工具，目前 6 西格玛已经在质量管理的基础上进一步提升为管理策略和技术手段，该理论认为，当每百万次的次品率在 6210-66810 之间时就需要以销售额 15%-30% 的资金来弥补。严格执行 6 西格玛的管理手段会极大的提高财务共享服务中心的质量管理水平。

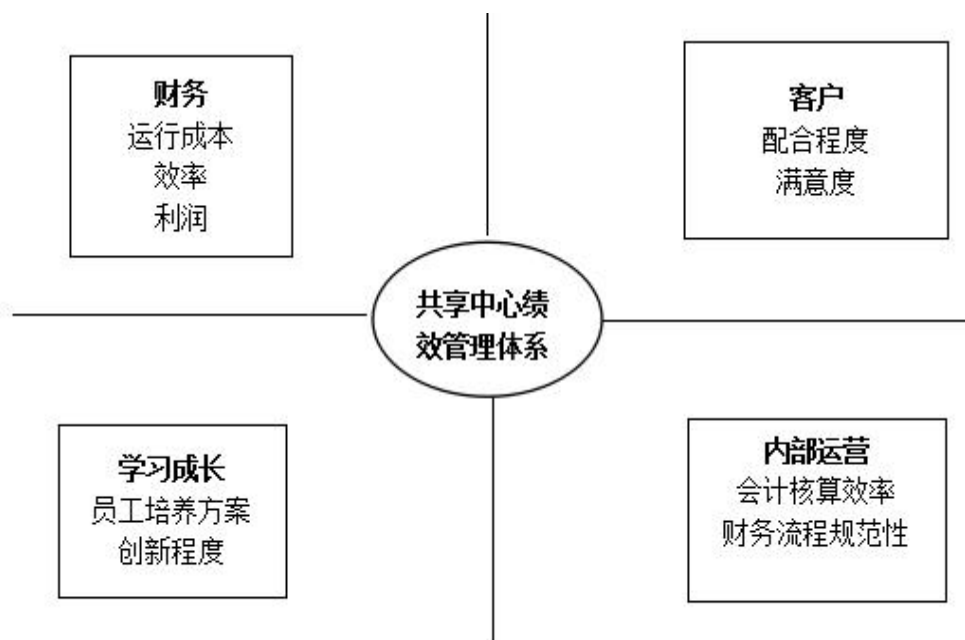


图 5.10 财务共享服务中心的绩效管理体系

## 第五节 大数据背景下构建财务共享服务中心的注意事项

### 一、明确财务共享服务中心的长期发展目标

财务共享服务中心的发展是一个持续的过程，企业应在战略层面对其设置长期发展目标。财务共享服务中心构建的初期基本以“基础模式”和“市场模式”为主，并逐步向“高级市场模式”和“独立运营模式”演进<sup>[44]</sup>。随着企业的发展壮大，原先作为职能部门的财务共享服务中心的经营模式也会逐渐调整演进，要使财务共享服务中心与整个集团做到协调发展、互惠互利，就要在成立之初将财务共享服务中心向着独立运营的方向发展，不局限于企业内部及各分、子公司间数据信息、财务报表的共享需求，还要完善相关人才的储备培养工作，不断升级更换软硬件设施体系，不断深化、内化财务共享的服务意识，做到财务共享服务中心的可持续健康发展，逐步成熟壮大，直至演变成为一个能够独立承接项目，向外界提供服务且自负盈亏的有一定的市场竞争力的运营主体。

### 二、合理安排财务共享服务中心的建设周期

国内外实施构建其财务共享服务中心的企业经验表明，由于涉及范围较广，财务共享服务中心的构建具有过程复杂、周期较长、耗资较大的特点，需要在构建前期进行合理的规划，构建过程中根据企业的实际情况不断地调整，循序渐进。一般而言，财务共享服务中心的构建分为规划期、组建期、稳定期和成长期四个阶段，在项目实施过程中切忌不遵循规律，急于求成，盲目推进，导致返工、构建不合理或者资金链断裂的情况，使企业得不偿失。因此，财务共享服务中心的构建一定要根据企业自身的实际情况区分实施过程中的重难点和应该注意的事项，依据先易后难的构建原则，合理安排建设的周期，遵守财务共享服务中心自身的发展规律，不断解决构建过程中出现的问题，保证项目的顺利实施。

### 三、充分认识大数据技术带来的风险

在大数据时代构建财务共享服务中心的过程中，由于数据量激增，大数

据技术正扮演着越来越重要的角色，比如对数据的挖掘、清洗、统计分析、存储、预处理以及可视化等，由于财务共享服务中心几乎集中了整个集团的财务信息，因此，在对大量数据进行技术加工时极易引发硬件设备出现故障的情形，严重时还会造成数据的损坏或丢失，给企业带来致命的打击；另一方面，财务共享服务中心作为一个存储了大量财务数据的信息交流平台，一旦遭遇黑客等外部恶意入侵者的袭击或者因内部员工保密意识薄弱而泄密等都会使得企业面临机密信息泄露的风险。为此，企业在运用大数据的相关技术对财务数据进行处理时首先要在前期对该种技术可能带来的风险大小进行科学评估，并依此进行决策，做到风险和损失始终在可接受的范围内；其次，要提高集团整体的风险防范意识，做好重要数据的容灾备份工作，以避免因突发情况造成的数据损坏和丢失的情形；除此之外还要进一步规范财务共享服务中心的管理制度，设置内部工作人员的访问权限，以避免财务信息被误删或泄露的情形。

#### 四、加强财务人员的培训和管理

财务共享服务中心的构建是集团内部重要的财务变革，除了财务组织架构发生重大转变外，财务人员的具体工作内容也会跟着发生转变，比如由原先的主要从事基础会计核算工作转为对财务数据的分析等，工作形式的巨大转变可能导致员工因不适应而产生抵触情绪。面对来自人才方面的挑战，企业应当加强对现有财务人员的培训，通过设置学习课程体系，建立业务轮岗制度，并实施对绩效的考核工作，从而督促财务人员不断的学习新的业务知识和技能，熟悉新的业务流程，并逐渐消除原有的抵触情绪，尽快适应新岗位的职责要求；另一方面，由于财务共享服务中心的绝大部分工作内容是对数据的分析和处理，因此，企业应当高度重视大数据时代在数据分析方面的优秀人才对财务共享服务中心成功构建的重要作用，加大相关人才的引进，并通过短期集训等方式让新进员工快速熟悉工作环境和工作内容，并通过建立数据分析模型等大数据技术手段提高企业的决策能力。

## 第六章 结论与展望

本文通过研究财务共享服务的相关理论基础，以及分析成功构建财务共享服务中心的企业案例，提出了 Y 集团财务改革的解决方案，并得出结论：即财务共享服务作为一种先进的财务管理理念和管理方式，可以有效应对大型企业集团在快速及大幅度扩张业务时所面临的管理效率降低、成本上升的难题，是未来企业 财务改革与发展的一大趋势。对能源上市企业 Y 集团而言，通过构建实施财务共享服务中心，可以大幅度精简集团财务机构组织和财务工作人员，从而大幅度降低相关的管理费用和人员成本，使集团的整体运营成本大大降低；此外，通过规范统一集团的财务管理制度、政策标准和具体业务流程的操作步骤，并借助信息系统对数据的处理能力，从而极大的提升财务信息处理能力和财务管理的效率，信息技术的支持也可以提高集团的科学决策水平，强化集团整体管控能力；再者，Y 集团引进财务共享服务这一新型财务模式可以帮助企业更好的与国际接轨，帮助企业健康稳步的发展。总之，财务共享服务中心的构建和实施能够帮助企业克服原有财务模式中机构组织庞大、财务人员臃肿、成本费用较高、营运效率下降的管理难题，可以增强企业的抗风险能力，提升企业的国际竞争力，辅助企业的快速发展。

本文的研究也存在着一些局限之处，我们知道，财务共享服务中心的构建并非一蹴而就，它是一个持续的并且需要后续不断修正调整的系统工作，在实践过程中需要实事求是，反复总结情况，解决出现的新问题才能成功构建适合企业实际情况的财务共享服务中心。企业在发展过程中可能出现部门对财务共享的不同需求，这时需要企业进行多维度的管理工作，此方面的设计构想提及较少；另外，随着 Y 集团进一步的国际化扩张，在一些较为偏远的欠发达地区可能出现因通信技术落后造成与共享中心的沟通受阻，影响信息系统的工作效率，因此在可能出现的通信障碍方面还需要深入考虑和研究；还有，财务共享服务中心的构建过程中虽然统一了财务管理方面的政策和相关制度标准，但是针对这一独立存在的实体部门，本文在研究中未提及对该部门在具体运转过程中的质量控制和业绩评价标准，需要在以后的实施过程中作进一步的设置研究；再者，集团财务共享服务中心的构建会大幅度减少财务部门的工作人员，如何

对因财务改革造成的大量冗余工作人员进行合理的后续安排，本文在研究过程中也尚未提及。

在对 Y 集团财务共享服务中心的未来规划方面，我们认为，随着经济与技术的飞速发展，在大数据与人工智能时代的财务共享服务模式也会持续改进，前文提到财务共享服务模式的发展会经历基本模式、市场模式、高级市场模式和独立模式四个阶段，随着 Y 集团财务共享服务中心这一平台逐步发展壮大，后续会逐步脱离作为职能部门为企业内部服务的局限，扩大其服务范围，独立参与市场竞争并做到自负盈亏，即向着独立模式发展。通过进一步完善运行机制，加强管理建设实现财务一体化，提高服务质量，为集团创造更高的经济效益。

## 参考文献

- [1] 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, (6): 32-35.
- [2] Viktor. 大数据时代[M]. 杭州: 杭州人民出版社, 2012.
- [3] Viktor. 删除: 大数据取舍之道[M]. 杭州: 杭州人民出版社, 2012.
- [4] Atayero, Aderemi A and Oluwaseyi Feyisetan. "Security Issues in Cloud Computing: The Potentials of Homomorphic Encryption." Journal of Emerging Trends in Computing and Information Science 2, no. 2009 (2009).
- [5] Stephen Watt. 大数据技术研究综述[J]. 通信技术, 2014, 11: 1240-1248.
- [6] Bradshaw, Simon, Christopher Millard and Ian Walden. "Contracts for Cloud: Comparison and Analysis of the Terms and Conditions of Cloud Computing Service." International Journal of Law and Information Technology 19, no. 3 (2011): 187-223.
- [7] 程平, 何雪峰. "云会计"在中小企业会计信息化中的应用[J]. 重庆理工大学学报(社会科学), 2011, 25(1): 55-60.
- [8] 杨善林, 罗贺, 丁帅. 基于云计算的多源信息服务系统研究综述[J]. 管理科学学报, 2012(5): 83-95.
- [9] 廖建新. 大数据技术的应用现状与展望[J]. 电信科学, 2015, (7): 7-18.
- [10] Quinn B., Cooke R., Kris A. Shared services: mining for corporate gold[M]. Financial Times, Prentice Hall, 2000.
- [11] Bryan Bergeron. 共享服务精要[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.
- [12] Denburgh E V, Denis C. Doing more with less[J]. Electric Perspectives, 2000, 25 (1): 44-45.
- [13] Nick Rossiter, Sridhar Vedala. 共享服务在中国剑行其道[J]. 2006, (7): 70-76.
- [14] Martin Fahy. Technology Enabling Growth Increasing Efficiency, Reducing Costs-The Opportunity for the Finance[J]. Team, 2006 (6): 50-55.
- [15] Donna K, Hirsehfield R. The benefits of sharing[J]. HR Focus, 2012, 73 (9): 16x.
- [16] Bramante, Martin H, James L. Shared Service: Adding Value to the Business Units[M]. John Wiley & Sons, Inc, 2013.
- [17] Poter G, Robert F, Stephen B. Shared Services: Major Companies are Reengineering Their Accounting Functions[J]. Management Accounting, 2013: 12-15.
- [18] Kagelmann, Lester. Measuring Service Satisfaction in Shared Service Organizations[J]. Procedia Social and Behavioral Sciences. 2013.
- [19] Andrew Kris, Martin Fahy. 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: 43-71.
- [20] Donniel S. Schulman, Martin J. Harmer, John R. Dunleavy, James S. Luck. Shared Services: Adding Value to the Business Units[M]. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd, 1999.

- [21] 吴益军, 张高峰, 张颖. 企业国际化过程中的组织创新——服务共享中心的建立和管理[J]. 世界经济研究, 2003, 3:85-89.
- [22] 何瑛, 彭亚男, 张大伟. 大数据时代的无边界融合式财务管理创新[J]. 财务与会计: 理财版, 2014, (12): 60-63.
- [23] 陈虎, 董皓. 财务共享服务中心的绩效管理及评估[J]. 财务与会计, 2008, 11:61-62.
- [24] 张瑞君, 张永翼. 构建财务共享服务模式的策略[J]. 财务与会计——综合版, 2008, 7:60-61.
- [25] 费春勇, 顾治国. 财务共享中心 IT 系统解决方案研究[J]. 中国管理信息化, 2011 (18) .
- [26] 张庆龙, 黄国成. 创新业务领域服务企业集团财务共享[J]. 中国注册会计师, 2012, 1:58-63.
- [27] 黄庆华, 杜舟, 段万春, 杨鑫. 财务共享服务中心模式研究[J]. 经济问题, 2014, 7:108-112.
- [28] 邵剑. 实现财务统一管控, 提升财务管理水平[R]. 深圳: 国务院国资委信息中心第十九期企业信息化登高行动“财务共享服务研讨班”, 2014.
- [29] 吴一平. 探究财务共享平台下的企业财务管理[J]. 财经界, 2014, 5 (1) : 182-183.
- [30] 程平, 蒋雨. 大数据时代基于云会计的集团企业资金管理 [J]. 会计之友, 2015 (10) : 134-136.
- [31] 袁振兴, 张青娜, 张晓琳, 张晓雪. 大数据对会计的挑战及其应对[J]. 会计之友, 2014, (32) : 89-92.
- [32] T. R Saunders. 标准化的目的与原理[M]. 第 1 版, 上海: 科学技术文献出版社, 1974.
- [33] 松浦四郎. 工业标准化原理[M]. 第 1 版, 北京: 技术标准出版社, 1981.
- [34] Alfred Marshall. 经济学原理[M]. 第 1 版, 北京: 中国社会科学出版社, 2008.
- [35] Michael Hammer, James Champy. 企业再造: 企业革命的宣言书[M]. 第 1 版, 上海: 上海译文出版社, 2007.
- [36] 财务共享服务中心\_Michael <http://blog.sina.com>.
- [37] 李璐. 商旅云服务平台助力比亚迪差旅管理[J]. 通信世界, 2012, (18) .
- [38] 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.
- [39] 张甘霖, 张庆龙. 财务共享服务未来发展趋势[J]. 中国注册会计师, 2012, (12) : 26-28.
- [40] 张瑞君, 陈虎, 张永翼. 企业集团财务共享服务的流程再造关键因素研究: 基于中兴通讯集团管理实践[J]. 会计研究, 2010, (7) .
- [41] 付亚和, 许玉林. 复旦大学出版社, 2008:10-109.
- [42] 王冬青. 对实施财务共享服务的思考[J]. 会计师, 2013 (3) .
- [43] 袁跃. 财务共享中心选址攻略[J]. 首席财务官, 2012 (06) .
- [44] 黄哲芳, 财务共享服务中心构建研究, 厦门, 厦门大学, 2014.



## 致谢

充实而快乐的三年研究生生活学习转瞬即逝，在毕业的尾声，脑海里泛起了曾经欢乐幸福和努力奋斗的种种画面，甜蜜与不舍萦绕心头。母校云南师范大学以其优良的学习风气、严谨的科研氛围给予了我开阔的眼界、宽广的心胸和乐观的精神。沐浴在师大的春风下，我收获了最珍贵最真挚的师生情谊和同学友情，在本人论文完成之际，请允许我以感恩的心向三年来一直帮助和鼓励我的人们表示祝福和感谢。

本论文是在我的导师杨永生教授和李枝启老师的悉心指导下完成的。三年的学习和相处下来，老师们在学术事业上严谨务实的治学态度给我树立了良好的榜样，对我在学业和品格方面的谆谆教诲让我受益匪浅。我相信，在未来的人生道路上，我会谨记老师们对自己的要求和教导认真走好人生中的每一步！论文的写作过程并非一帆风顺，期间也是几易其稿，再次向不厌其烦的指导我进行论文完善的导师表示感谢！

同时，还要感谢泛亚商学院的其他老师以及兄弟姐妹们在我论文的写作、开题、预答辩时给予我的意见和帮助，启发了我更多的灵感和创新。回想整个论文的写作过程，充满艰辛和曲折，但经历了这次的思考和行动后，让我除却了浮躁，也对专业学术工作的严谨性有了更加深刻的认识，并产生了敬仰之情，仿佛经历了一次洗礼。

最后要感谢的是我的父母和亲人们，谢谢你们在我求学生涯中给予我一如既往的支持与肯定，让我感到无比的温暖，并充满了对未来生活的信心。

愿母校基业长青，愿老师们事事顺利，愿同学们友谊长存！