

目录

引 言.....	5
第 1 章 财务共享中心理论基础.....	6
1.1 财务共享中心的概念.....	6
1.2 财务共享模式的优点.....	6
1.3 财务共享模式的缺点.....	6
1.4 建立财务共享中心的动因.....	7
第二章 财务共享中心在我国企业中的应用现状.....	9
2.1 财务共享中心的模式.....	9
2.2 财务共享中心的业务分布.....	9
2.3 财务共享中心的公司性质分布.....	10
2.4 财务共享中心的规模分布.....	11
2.5 财务共享中心的选址.....	11
第三章 国内财务共享中心的组织设计.....	12
3.1 财务共享中心的战略定位.....	12
3.2 财务共享中心的协作关系.....	13
3.3 财务共享中心的支撑结构.....	14
3.4 财务共享中心的运营管理.....	15
3.5 财务共享中心的收益体现.....	16
第四章 案例分析——中兴财务云成功因素.....	17
4.1 公司背景.....	18
4.2 中兴财务云的组织发展过程.....	18
4.3 中兴实施财务共享效果分析.....	19
4.4 中兴财务云协同创新存在的问题.....	20
第五章 财务共享服务模式管理的政策建议.....	21
5.1 国家加快出台相关政策完善法律框架.....	21
5.2 企业大胆建立更独立更完善的财务共享服务.....	21
结 论.....	24
参考文献:	26

财务共享服务在我国的应用研究

摘要： 财务共享服务，是管理界的“工业化革命”，是财务不断标准化、专业化、流程化、信息化和智能化的过程。从 2005 年中兴通讯建立中国第一家财务共享中心开始，经过十几年的发展，共享服务在中国企业中得到了积极推动，进入了蓬勃发展阶段。怎样建立高效运营的共享服务中心，怎样建设“人+互联网”的新型管理模式，怎样推动共享服务中心挖掘潜在的价值，共享服务模式还有哪些亟待解决的现实问题，怎样降低共享服务中心的人员流动性…… 这些问题得到了前所未有的关注。 本文通过搜集近两年的调研报告，研究当下财务共享中心在国内的应用现状，展现了不同指标下财务共享中心的分布情况。 并通过国内外文献和调研，整理共享服务行业资深专家们的深刻见解，从优秀实践中观察共性， 深入了解成熟运营的财务共享中心的特点，剖析这种新型的企业财务管理模式的组织设计，总结出中国企业在财务共享服务中心的建设中的经验与问题， 并提出相应的见解与建议。 希望能为中国企业未来的财务管理提供借鉴和参考， 推动中国共享服务的发展。

关键词： 财务共享服务 运营管理 中国企业

Research on the Application of China Financial Sharing Service Center

Abstract: Financial sharing service is the "industrialization revolution" of finance. It is the process of financial standardization, specialization, process, informatization and intellectualization. Since the establishment of ZTE's First Financial Sharing Center in 2005, after more than ten years of development, sharing services have been actively promoted in Chinese enterprises and entered a booming stage. How to establish an efficient operation of the shared service center, how to make better use of technological innovation, how to promote the sharing service center to play a greater value, what are the practical problems of the sharing service mode, how to reduce the mobility of the personnel of the sharing service center, where the sharing service center should go in the future... These problems have received unprecedented attention. By collecting the research reports of the past two years, this paper studies the current status of the application of Financial Sharing centers in China, and shows the distribution of Financial Sharing centers under different indicators. Through the literature and research at home and abroad, the profound opinions of senior experts in the sharing service industry are sorted out, the commonalities are observed from excellent practices, the characteristics of mature financial sharing centers are deeply understood, the organizational design of this new type of enterprise financial management mode is analyzed, the experience and problems of Chinese enterprises in the construction of financial sharing service centers are summarized, and the corresponding opinions are put forward. Solutions and suggestions. We hope to provide reference for Chinese enterprises and promote the development of China's shared services.

Keywords: Financial sharing service Chinese enterprises Operational Management

引 言

当下，经济全球化日益加深，加上信息技术发展的成熟，这加大了国家间的联系。企业规模在逐步扩大，许多企业都将业务发展到了国外，在全球各地设立了相关的子公司或分支机构。由于集团企业的业务快速增长，这使得集团企业的管理工作日益困难，并且运营成本在逐步上升，业务与金融风险呈现出不断上升的趋势，由于市场竞争日趋激烈，这就对企业集团在资源配置方面的要求更高，怎样有效降低运营成本，进一步强化对子公司或分支机构的控制，并有效的降低业务与财务风险，这成为了企业集团发展当中急需解决的问题。

信息技术发展的成熟，这给企业集团探寻内部管理的新模式提供了重要支撑，这就使得财务共享服务管理模式应运而生。其是基于信息技术，将企业集团内部的各机构的财务与人力资源集中在网络平台上面，然后再进行优化配置，从而实现降费提效，并降低了相关风险。随着 ERP 软件的成熟，越来越多的企业开始将其用于管理组织的转型，这推动了财务共享的发展。

如今，传统财务管理模式依然是大多数企业的选择。然而，由于企业规模在持续扩大，并且业务种类日益增多，这就使得企业旗下的分支机构与子公司的数量越来越多。在这种大的背景下，企业的成本必然出现上述，同时财务效率总体上出现了下降，财务管理工作的难度越来越大，带来了较大的内部风险，这就造成了企业总部无法有效协调内部各机构的财务。这表明，传统金融模式已无法适应企业的发展，并对企业发展产生了一种束缚作用。怎样开展有效的财务管理工作，这困扰着国内许多的大型企业。

自 2010 年来，财务共享服务理念逐渐开始被国内的一些企业所理解和接受。财务共享是企业开展财务转型的重要工具手段，有利于提升管理效益，节约企业财务管理的成本。

本文所开展的研究，主要具有两方面的意义：第一，理论意义。找出了国内企业开展财务共享实践所存在的一些比较突出的问题，并提出了一些针对性较强的优化建议。由于这方面的理论研究比较少，所以，本文对于今后学者的研究具有一定的理论参考价值；第二，实践意义。本文研究，可在一定程度上加深企业对于财务共享的认知程度，并充分认识到财务共享中心所具有的各方面益处，为企业在今后建立共享中心提供一定的参考作用。所以，本文具有一定的实践意义。

第1章 财务共享中心理论基础

1.1. 财务共享中心的概念

财务共享服务中心是财务共享服务的抽象概念在现实的具体应用。通过剥离每个子公司的可拆卸和重复的会计工作，企业专注于共享服务中心的统一处理。同时，共享中心内财务信息和资源共享的实现是一种新的管理模式，可以降低财务成本，提高管理效率，提高会计服务质量。

1.2 财务共享模式的优点

(1) 客户导向性。财务共享服务中心为企业集团内的业务部门提供服务；在提供服务时，以客户满意为目的，采用承包方式确定收费标准，服务内容，费用形式，服务时间以及双方的权利和责任。然后，根据协议的要求提供服务，领取报酬，财务处理单位在实施财务共享服务之前不负责任，没有服务导向，两者之间存在显著差异。

(2) 流程统一性。为了实施流程化的业务处理，在共享中心建立之后，每个内部业务部门都需要制定并遵守统一的业务流程，规范以前不规范的业务，全部交由财务共享中心处理。标准化的流程既可以提高运行效率又方便于整合并共享财务信息，提高财务管理的质量。

(3) 规模效益性。公司专注于集团内每个业务部门的财务运营，以相同的成本处理更多业务。运营量的增加形成了规模，平均单位成本降低，集团公司的总成本大大降低。

(4) 信息技术化。财务共享服务靠着最新的计算机信息技术支撑服务体系，在科学分工中放大效益。不同的财务管理只能按照装配线进行专业划分，并进行全面的颠覆性重组。

1.3 财务共享模式的缺点

(1) 财务人员可能被从业务中“删除”，成为辅助职位。“财务”与“销售”的对接不断减少，信息完全靠“数字”传递。这些数字并不能准确反映当下的各项财务状况。数字背后的信息也难以再通过简单的财务分析表现。

(2) 差旅费用快速增加。由于财务共享服务都面临着“点”与“点”的业务对接，所以高昂的差旅费用成了迫使成本提高的重要因素。最开始应用共享中心的美国和欧洲公司在兼顾主营业务之外通常还拥有大量低成本航空公司。在欧美地区更为高昂的人工成本面前，差旅费不值一提，所以经常选择财务共享中心模式。然而这样的条件并不适应我国的企业情

况。即便大部分企业选择利用视频会议来减少出差需要，差旅费依旧是不可忽视的费用。

(3) 陈旧的用人体系无法彰显“服务”精神。财务共享服务的核心在于“服务”，但一些企业在共享中心雏形之际，往往将“服务”仅仅停留于“分享”。例如抽调原始财务人员编制到总部的编制，而不是从外部纳入新员工拓宽用人体系。在陈旧的用人体系之下，员工的“服务”意识淡薄，效益被封锁在定值范围，难以突破。

(4) 税务风险增加、税务处理效率下降。财务共享服务中心的员工虽然接受地区财务工作，但并不了解当地税务规则，对税务工作缺少灵活的处理。再者，与国家税务机关的对接往往使员工筋疲力尽，更不用考虑由于沟通不顺畅而带来的负面影响。税务处理的效率降低后，各种税收优惠的申请变得不易，导致企业失去了大量合理避税的机会成本。

(5) 员工的流动率高，为共享中心工作可能会沦为弱势全体。企业对财务共享服务中心的战略定位决定了员工扮演着怎样的角色。在一些企业中，财务共享服务中心与原财务部门处于同一级别，员工尚且不会成为弱势群体。而另一部分被定位为原财务部门的子公司，其中的员工就非常容易成为一个弱势群体，使得员工流动率节节攀高。“财务共享中心”逐渐成为求职者的眼中的圈套。进入这里的求职者同时要考虑到“需要在短时间内离开”的问题。

1.4 建立财务共享中心的动因

通过分析国内外已经建成或拟建成的财务共享中心，很容易发现这些共享中心的建立都有必要的驱动因素。主要包括下面这3个方面的驱动因素：

(1) 国家宏观政策的影响

政府部门发布的系统规范无疑是企业管理和发展的方向，是财务共享中心的发展方向。遵守国家指导方针和政策是公司最基本的义务和责任。同时，在政府的引导和支持下，财务共享服务的理论研究和实践活动也逐步深化。在国家层面，财务共享服务得到了国家政府部门密切关注，这表明，财务共享具有重要的意义。当下，我国正在推进经济的转型升级发展，而财务共享服务对于企业的转型发展至关重要。

(2) 社会经济变革的压力

在21世纪的今天，市场环境有了巨变。一方面，企业经营规模在持续扩大当中，并且有企业经营业务日益多元化。另一方面，由于经济政策的不断完善，国际经贸规模的急剧增加，“一带一路”的提出，以及“互联网+”的引导其他因素的影响已经彻底颠覆了企业生存的背景。更多的企业响应国家提出来的“引进来、走出去”的方针政策，呼吁成本管理，

效率要求以及公司自身业务的风险管理和控制逐步增加，这就促使企业对经营管理开展相应的调整。建立符合中国社会经济时代发展现状的新管理模式，促进公司自身业务的发展。在此情况下，财务共享服务中心应运而生，并引起了许多大型企业集团的高度重视，特别是那些跨国集团，这逐步的引入此种新型的财管理念，以此来有力的提升企业的市场竞争力，在竞争中获得优势。

（3）企业自身管理目标

在上个世纪，国内的企业规模普遍较小，并且业务也比较单一，管理工作也比较容易。然而，进入新世纪以来，由于业务规模扩大，业务范围扩大，业务方式多样化等因素，企业将暴露一些如管理组织水平过高，决策执行不力，效率十分低下，风控意识薄弱等，这些都是比较典型的“大企业病”。另外，在大型企业集团或跨国集团中，其关联公司的数量和形式很多，并且它们被考虑用于业务流程中的本地化。业务流程可能多样化，运营标准也有所不同，这将造成集团总部的管理、运营方面有着这样或那样的风险。另外，企业的传统分散财务管理模式出现了一些无法有效解决的问题和缺点，如，费用报销审批时效过长，分散内部资金管理，商业财务部门沟通不及时，财务交易工作比例高，财务风险控制滞后。

上述许多共同的原因和现象可能造成与企业长远发展目标出现相关的冲突。企业发展的内在需求，主要有3个方面，分别是，管理的职能强化、效率提升以及合规性，而这些会推动管理的变革。运用金融共享服务，有利于解决企业所面临的“大企业病”，这引起了企业集团的关注，大家纷纷开始尝试和探索应用。

第二章 中国企业财务共享中心的应用现状

2.1 财务共享中心的模式

企业建立共享服务时，有两种不同的选择：建立单个共享服务或多个共享服务。在2017年的ACCA中国共享服务领域的调查报告中，综合多种因素的影响，公司选择建立单一或多个共享服务中心的情况各占50%。而在最新发布的2018年ACCA中国共享服务领域的调查报告中受调研企业采用单一中心模式的比例增长了20.8%，达到了70.8%的大比例。与此同时，29.2%的企业选择了多个共享服务，具体如表1。

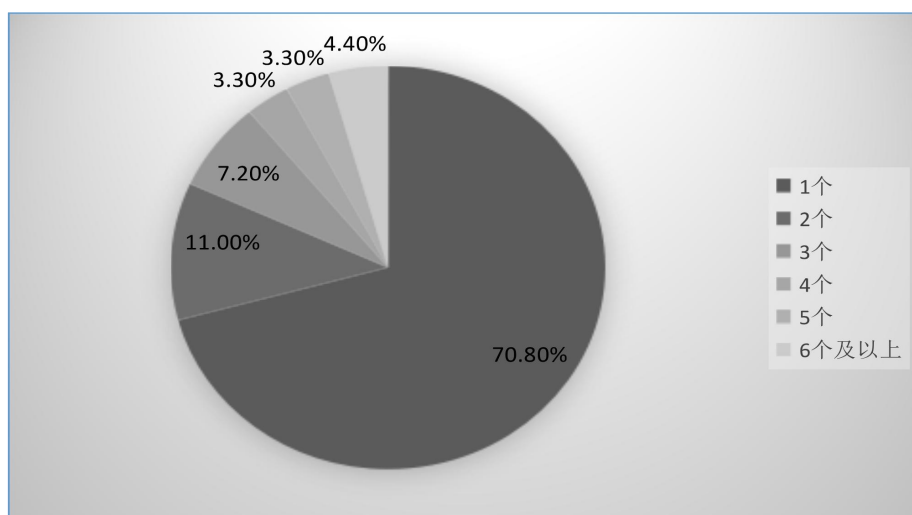


表 1 2018 年受调研企业建立的共享服务中心个数

选择上述两种模式的区别主要体现在领导团队中。在共享服务建立的初始阶段，有必要在业务财务和业务人力资源方面提供支持与合作，以完成大量的流程优化和变更协调。在这种情况下，设置单个金融共享服务更容易。如果没有这样的支持与合作，那么建立多个共享服务是一个更好的选择，在多个共享服务的背景下，每个功能都是单独共享的。在 2018 年的调查数据中，单中心模式急剧增加，同比增长 20.8%。据此可推测，越来越多的公司正在建立财务服务共享中心，并在准备的早期阶段选择了一个中心模型。

2.2 财务共享中心的业务分布

在 FSSC 2018 年发布的《财务共享调查报告》中，共定义了 14 个共享服务中心的业务范围，如表 2。在现有的共享服务中心业务领域中，前五名是：费用报销（96.0%），应付账款购买（76.1%），资金结算（72.1%）、总账到报表（71.1%）和固定资产核算（66.7%）。与 2017 年相比，除费用报销业务同比增长 3% 外，其他业务均呈下降趋势。前五大业务交易频繁且易于标准化。

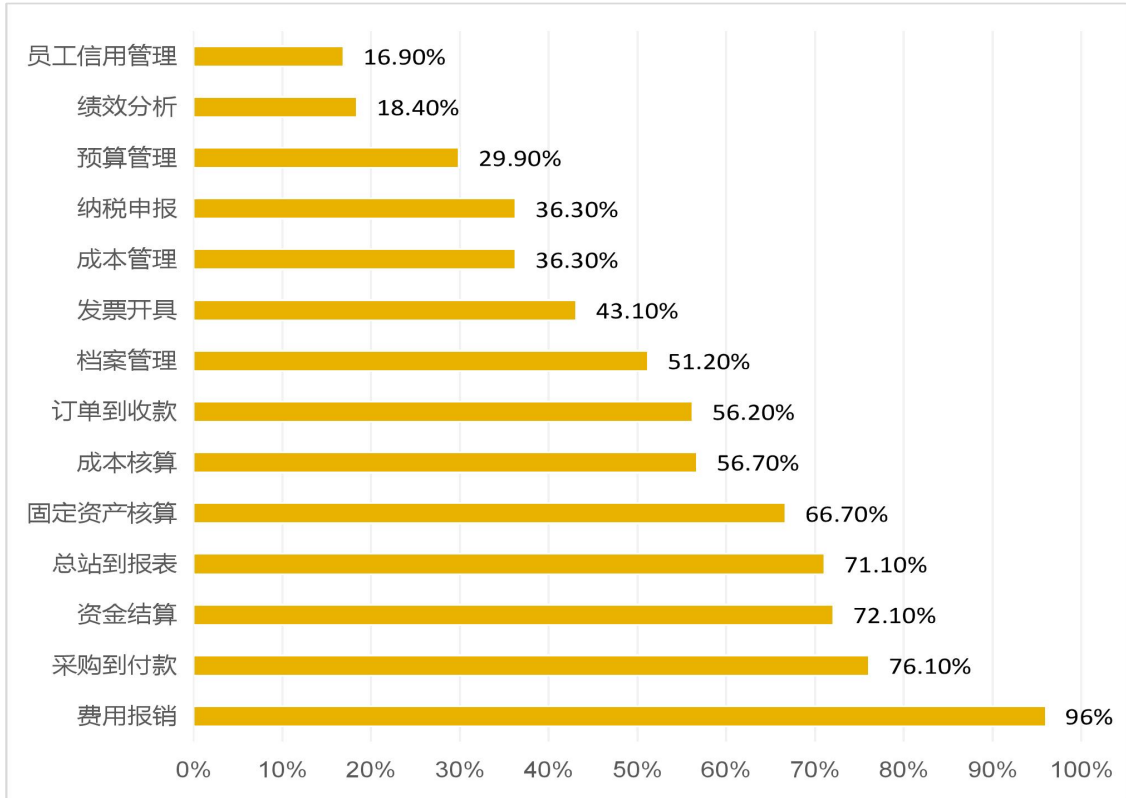


表 2 2018 年财务共享中心业务分布

2.3 财务共享中心的公司性质分布

2018 年，FSSC 在中国开展了广泛的金融调查，并通过线上线下活动，一对一访问和有针对性的研究，收集了数百家公司的研究反馈。参与调查的企业中，68.63%为民营企业，22.55%为国有企业或中央企业，4.9%为外国企业。3.92%为事业单位、政府、非盈利机构或其他。33.8%的企业建立了金融共享中心。私营企业的数量显著增加，事业单位或政府机构对于共享中心建设投入开始。具体企业类型的分布如表 3。

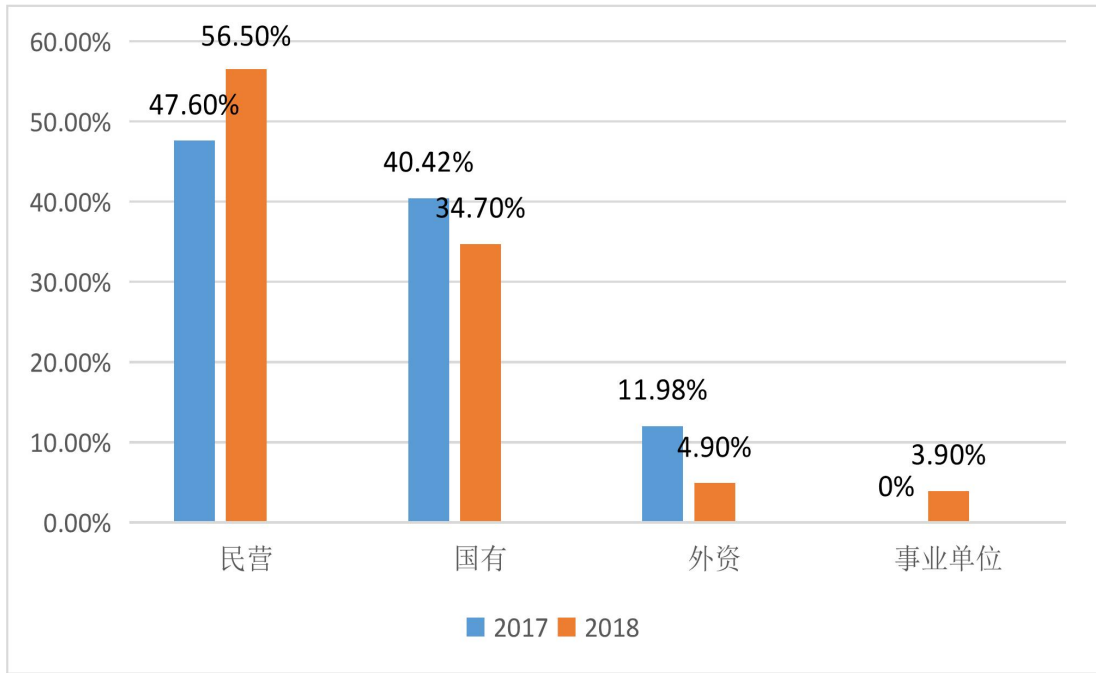


表 3 已建设财务共享中心的企业类型

2.4 财务共享中心的规模分布

在观察共享服务中心的过程中，不难发现一个重要的指标——人员规模。根据 ACCA 2018 中国共享服务调查报告，72.5%的企业共享服务中心人员在 100 人以内。13.0%的企业人员规模在 101-200 人之间，4.3%的企业在 201-300 人之间，10.2%的企业人员规模在 300 人以上。

与外商投资企业相比，中国企业共享服务中心的整体规模较小，人员规模达到 100 人的中国企业共享服务中心占比 21.2%，而外商投资企业在中国大陆地区设立的共享服务中心（通常是企业的区域性分中心），人员规模超过百人的比例为 39.4%。由此可见，国内的共享服务中心仍然属于发展阶段，整体应用规模不大，有很大的发展空间，未来可期。

2.5 财务共享中心的选址

目前，北上广深一线城市仍是热点，被调查企业中有 53.2%选中在一线城市建立服务中心。当然，与 2017 年的调查结果相比，这一比率有一定程度的下降（63.7%）。共享服务中心的位置逐渐开始有利于武汉，西安，成都，苏州等地区。在选址过程中，企业

需要综合各项影响因素，具体分布如表 4，其中最为突出的因素为：是否靠近公司总部，便于总部的沟通和管理（62%），这就是为什么超过 50% 的共享服务中心在广州，深圳和深圳一线城市建立的原因。

根据公司的业务类型，中国公司（包括国有和民营企业）和外商投资企业对选址有不同的考虑：中国公司更关注公司总部（70.8%）或公司办公地点（56.7%），方便总部控制和依赖公司的后勤保障和其他综合资源；外资公司专注于考虑可接受的劳动力成本（50.7%）和接近服务时区，语言和文化（49.3%）。

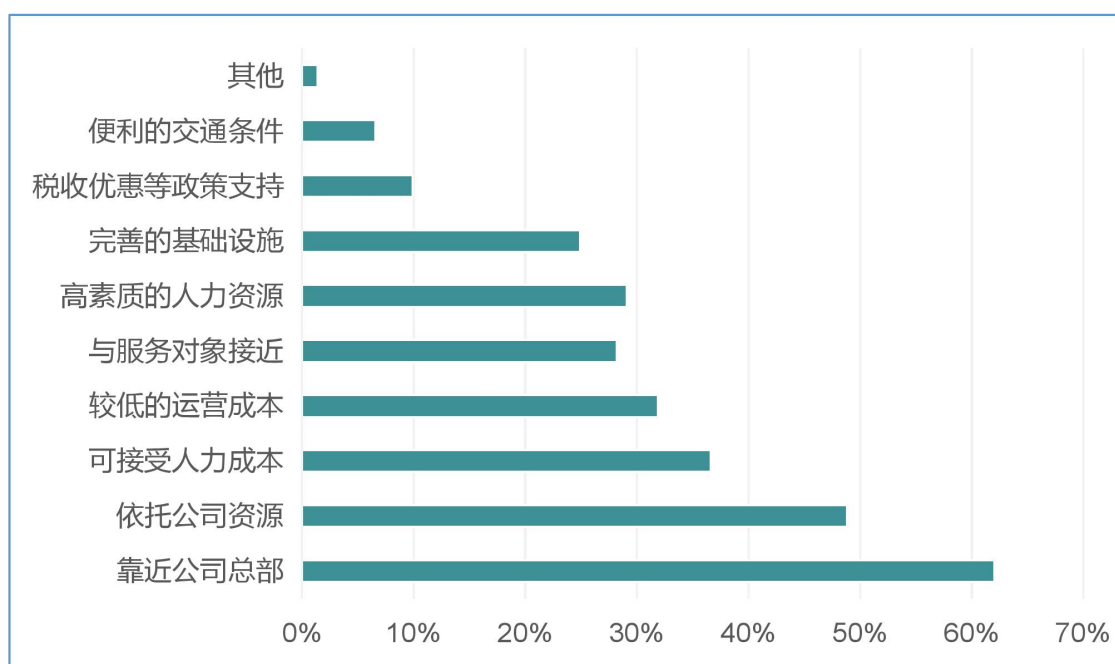


表 4 影响中国企业选址的因素

第三章 国内财务共享中心的组织设计

3.1 财务共享中心的战略定位

财务共享服务是财务职能在各业务部门中发挥协同和控制作用的重要管理工具。它是本集团财务管理的战略平台。但是，不同公司对共享服务中心的战略定位有不同的考虑因素，如图 5 所示。虽然大多数公司都将共享中心视为后端功能平台，但企业越来越关注共享中心作为数据中心。财务共享服务中心利用数据显示业务管理全景图，以支持企业管理，决策制定和创新。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/156132122242010054>