

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

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

张瑞君陈虎张永冀

(中国人民大学商学院 100872 清华大学经管学院 100084 北京理工大学管理学院 100081)

【摘要】随着中国企业集团这一经济实体的发展壮大以及财务管理难度的增加,企业财务管理变革得到了理论界和实务界的广泛关注.本文以流程再造理论为基础,以中兴通讯十年的财务共享服务变革之路为例,研究中国企业集团财务管理变革和流程再造——财务共享服务构建的过程,提炼和明确其关键因素,从组织,技术,流程,绩效考评等维度对中兴通讯财务从分散到集中再到共享的变革历程进行了分析.一方面丰富和完善财务管理理论和流程再造理论,另一方面为中国企业集团财务管理变革和构建财务共享服务模式提供支持.

【关键词】企业集团财务共享服务流程再造中兴通讯

一

,引言

从管理学视角看,20世纪80年代不少企业集团患上了“大企业病”——效率降低,决策缓慢,难以对

瞬息万变的外部环境做出敏锐的反应,发展下去,将威胁企业的生存.美国企业从80年代中期开始了大

规模的企业重组革命.日本企业也于90年代开始进行第二次管理革命.管理学家哈默(1990,

1993) ,小林裕^①(1993)从管理学的高度总结流程再造理论,并指出流程再造就是治愈大企业病的重要

策略. 90 年代以来,随着信息技术的发展和经济全球一体化的推进,企业集团在全球扩张的进程不断加

快,瞬息万变的经营环境对企业管理带来了巨大的挑战.财务管理是企业集团管理的核心,企业集团的财

务管理效率低,成本高,财务信息质量差等问题成为了企业集团 大企业病 的重病区(Jackson,

1997).因此,一些跨国企业集团开展了财务管理变革和流程再造,一种新的财务管理模式——财务共享

服务(FSS,Financesharedservice)应运而生.美国的一些企业集团如福特汽车,通用电气,百特医疗和

科尔尼公司最先开始实施共享服务(Moller,1997;Quinn 等,2000)德勤咨询和国际数据公司(2000)

对 50 家《财富》500 强企业的调查表明:财务共享服务项目的投资回报率(ROI)平均为 27%,员工人

数可以减少 26%,大大降低了成本,提高了财务工作效率和信息质量;Bob(2000)对世界 500 强实

施财务共享服务的企业集团进行案例研究,发现福特构建了财务共享服务模式,将分布于全球的财务

人员从 14,000名降低到 3,000名并集中到财务共享服务中心,为全球 300,000名福特员工和 125

+ 本文得到国家高新技术 项目 制造业商务智能发展模式及关键技术研究
课题号:2008AA042301的支持以及中兴通讯

共享服务实践团体的支持

①哈默教授和詹姆斯教授1993 年合着的《再造企业—管理革命的宣言书》给出流程再造的最终架构,小林裕以专著《企业经营再造

工程》完成了日本管理学界对这一时期企业再造理论与实践的总结

亿美元的销售业务提供服务,通用电器将其在美国的交易人员降至原来的 1/4 等等,进而得出了财务

共享服务模式不仅提高了服务质量,而且降低了成本,提高了财务工作效率的结论.Bergeron(2003)

在分析了大量财务共享服务案例后,提炼出财务共享服务的概念,即 FSSC 是将已经存在于不同单位,

部门中的业务职能集中于一个新的,半自治的业务组织内,这一组织有着明确的管理结构,专门负责

为母公司的内部顾客们提供低成本,高效率,创造价值的服务,强化企业集团的财务管理能力,最终

提升企业价值.

近 20 年来,我国企业集团如雨后春笋般地涌现出来,特别是十七大报告强调了鼓励发展具有国

际竞争力的大企业集团 之后,一批大型的企业集团快速成长起来,形成了多行业,跨地域,多层次

的大型企业,成为支撑中国经济的脊梁.然而,企业集团在快速发展和扩张过程中财务管理弱化的问

题不断显现,如 2004 年中航油集团新加坡子公司财务危机事件,2004 年华源集团财务危机

事件,2008 年中海集团韩国釜山公司的中海资金门 事件等等.企业集团财务管理弱化问题严重制

约了企业集团的健康发展,在理论界和实务界引起了强烈的反响,企业集团财务管理变革和创新的呼

声此起彼伏,如何进行财务管理变革与流程再造,如何把握流程再造的关键要素来构建企业集团财务

共享服务模式,治愈企业集团财务病症,支持企业集团的健康发展,已经成为管理学者和管理实践者

共同关注的热点问题.

20 世纪 90 年代出现的企业集团财务共享服务是财务领域的管理变革和流程再造

正如哈佛大学管理

学教授约翰.科特在《变革的力量》(1990),《领导变革》(1996)书中指出的:管理变革也成为管理理

论的重要研究对象,很多学者从不同的角度对财务共享服务这一财务管理变革进行研究.从现存的相关文

献看,人们把研究的重点放在了企业集团财务共享服务的概念,意义,作用,价值上,从理论上来阐明这

一

财务管理变革的本质,但研究还比较初步.一些学者应用流程再造(BPR)理论和方法深入研究了企业

管理变革,以企业核心业务流程再造为研究对象,并采用案例研究的方法证明了关键因素的正确性,但对

辅助性业务流程——财务共享服务流程再造的关键因素研究甚少,而财务辅助流程再造与企业其他流程再

造相比,有其独特性.因此,本文旨在填补这一空缺,丰富和完善流程再造理论.就研究方法而言,本文

采用案例研究,即在对中国企业集团财务管理弱化问题进行实地研究和分析的基础上,以流程再造理论为

指导,应用案例研究的方法,对中兴通讯十年财务共享服务的流程再造历程进行分析,提炼,总结关键因

素,为中国企业集团财务管理变革和再造,构建财务共享服务模式提供支持.

二,文献综述与研究框架

1.财务共享服务相关文献回顾与分析

上世纪 90 年代,美国的一些企业如福特汽车,通用电气,百特医疗和科尔尼公司最先开始实施共享

服务(Moiler,1997;Quinn 等,2000)而共享服务最早来源于企业集团的会计和财务领域(Moiler,

1997;Hammer,2001),即企业集团首先在财务领域开展共享服务.随着共享服务的发展,其范围从财务

扩大到人力资源,公共关系,信息系统等方面(Cecil,2000;Funk,2000;Triplett,2000).

在一个或多个地点对人员,技术和流程的整合,将那些具有规模经济和范围经济属性的财务业务放到共享

服务中心集中处理,从而体现出成本的节约,知识能力的积累和内外部顾客服务质量的提高以及新技术的

运用(Jackson,1997;Lester,2001;Shah,1998).Moller(1997)认为:共享服务必须有一个独立组织

实体——共享服务中心(sharedservicecenter,SSC),为企业集团内的不只一个业务单位(分,子公司或

业务部 f-I)提供明确的财务活动支持.SSC 负责管理针对于内部顾客进行的财务服务活动的成本,质量以

及时效.它拥有确定的资源,它的服务对象通常存在着正式或非正式的契约,通常被称为服务水平协议.

Schulman 等(1999)给出财务共享服务定义:财务共享服务将公司内跨组织的资源集中在一起,以更低

的运营成本和更优质的服务为多样的内部合作伙伴提供财务职能服务,以最终提升企业价值.上述概念虽

然在表述形式上不太相同,但在含义上仍具有高度的一致性.笔者立足于中国企业集团财务共享服务的实

58

践,将集团财务共享服务概括为:财务共享服务是指将分散式的财务基本业务从企业集团成员单位抽离出

来,集中到一个新的财务组织统一处理,这个新的财务组织——财务共享服务中心(FSSC)以业务伙伴

的形式,通过网络为分布在不同国家和地区的成员单位提供标准化,流程化,高效率,低成本的共享

服务,并为企业创造价值

财务共享服务的流程再造与关键因素研究.BPRfBusinessProcessReengineering业

务流程再造),

这项起源于上世纪 90 年代的管理思想与方法,在经受了一轮从备受推崇,遭到质疑到敬而远之的周期性思考后,最终又开始受到管理者们的重视(Rigby 和 Bilodeau,2005).特别是随着财务共享服务在企业集团的推广应用,一些学者开始意识到虽然财务流程是辅助流程,但是研究其再造的意义同研究核心业务流程同等重要,其中一个重要原因是辅助性业务流程——那些曾在早期被管理者们忽视的流程,具有更多改善的可能性(Kagelmann,2000;Schulman 等,1999)人们试图用流程再造理论揭示共享服务的流程再造的机理.Kagelmann 和 Schulman 认为,应用流程再造理论作指导,将那些具有重复性的辅助职能重新安排,整合到共享服务中心,对于优化内部资源配置和发挥规模经济优势提供了理论上的可行性,企业通过将那些具有重复性的辅助职能重新安排,整合到共享服务中心运营,有助于实现内部资源的优化配置和发挥规模经济优势.从流程再造研究的角度看,财务共享服务的流程再造是企业集团实现辅助性业务流程再造的创造性突破(Cassell,1997;Jackson,1997;Lester,2001).Bergeron(2003)在分析大量财务共享服务案例后指出:如果采用价值链模型来表述财务共享服务,FSS 与企业集团成员单位之间的业务形成了一个价值链,BPR 就是对这个价值链进行构建的过程.张瑞君等(2008)立足于中国企业集团的财务共享实践,指出以流程再造理论为基础进行分析,企业集团财务共享服务构建的过程实质上就是财务流程再造的过程.

上述学者虽然以流程再造理论为基础,从新的视角推进了财务共享服务这一管理

变革的研究,但并没有揭示流程再造中的关键因素.考虑到现实中 BPR 的高失败率,学术界对流程再造成败影响因素的研究也格外重视,这就使其成为了 BPR 相关研究中的一个重要分支.这一研究领域假设:只要那些最重要的影响因素被确认出来,后续实践者就可以有更高的BPR实施成功几率.虽然 Larsen 和 Myers(1997)对早期的这种分析影响 BPR 成败关键因素的研究进行了批评,但是经过实践的检验和学者们坚持不懈的研究,研究方法和成果又得到了肯定.而另一些学者应用案例研究方法,深入探讨了流程再造的关键因素,对流程再造理论和方法的丰富起到了重要作用Mansar 和 Reijers(2005)通过对早先 BPR 实施文献的回顾和多家企业核心业务流程再造的最佳实践进行总结,以及一项历时两年获取的在线调查资料,提出了一套 BPR 的实施框架,即 7 个关键因素(客户,运营观,行为观,外部环境,组织,信息,技术)和相应因素的特征描述.在此之后,Mansar 和 Reijers(2007,2009)将这一方法通过案例调查和 AHP 方法加以验证,支持了早先的结论,并强化了应当逐步改善而非剧变的再造进程:以顾客为导向,合理运用新的 IT 技术,相应的组织机构变革等.

通过上述文献回顾可以看出:从理论研究层面看,虽然研究者对企业集团财务共享服务的概念,意义,作用,价值的概念进行了研究,之后一些学者以流程再造理论为基础把财务共享服务构建的过程看作是流程再造,揭示了财务共享服务的动态性,从理论上来阐明这一财务管理变革的本质,但对于如何进行财务共享服务的流程再造,应该关注哪些关键因素等方面的研究不够深入.从研究

方法层面看,虽然一些

学者 Reijers(2005,2007,2009)深入研究了企业核心业务流程再造的关键因素,并用案例研究的方法

证明了关键因素的正确性,但对辅助性业务流程——财务共享服务流程再造的关键因素研究严重不足,而

财务辅助流程再造与企业其他流程再造相比,有其独特性,因此,需要选择辅助性业务流程——财务共享

服务流程作为研究对象,进行深入研究,提炼和确认其关键要素和描述其特征和内涵.

2.研究框架设计

企业集团财务共享服务构建的过程实质就是财务流程再造的过程.它是一种管理变革,必须服从流程

再造理论的精髓,否则就可能遭遇高失败率的命运.本文以 BPR 理论为指导,应用案例研究方法,设计

59

相应的研究框架.

首先,确定研究问题.本文在回顾前人研究成果的基础上确定了研究问题,即企业集团财务共享服务

流程再造的关键因素研究,即以企业集团财务共享服务(FSS)构建过程为研究对象,通过案例研究方

法,研究 FSS 流程再造的关键因素,丰富和完善管理理论并为指导企业集团财务管理创新实践起到抛砖

引玉的作用.其次,选择研究案例.中兴通讯集团(以下简称 ZTE)是中国最早实践财务共享服务的企

业集团之一,因此,其具有较强的代表性.再次,收集资料.一方面研究团队成员亲自参与了财务共享服

务创新的全过程,可以直接提供一手资料,另一方面,研究团队其他成员到中兴通讯集团实地调研,访

问,并收集相关资料.在案例资料收集的过程中,对六类人员分别进行了访谈:财务

共享的发起者(直接向 CEO 报告),项目负责人,FSS 的核心实施团队,各阶段的实施顾问以及 FSS 的工作人员和关键用户(其他职能部门员工).

笔者对中兴通讯集团的资料进行整理和分析后发现,ZTE 模式在我们关注的企业集团财务共享服务程

再造问题中具有十分显著的特征.首先,ZTE 集团前后经历了十年的时间完成了财务从分散到集中再到共

享的变革,并且取得了突出的成绩,其财务共享服务的构建情况在中国迅速崛起的企业集团中具有相当的

肩示性.其次,ZTE 集团的财务共享服务依托于内部团队的不断学习,改进,这也成为这一 BPR 项目成

功的关键性因素,对于 BPR 的推广具有深远的意义.基于以上两点,将 ZTE 集团作为本文案例研究的对

象是合适的.

三,案例背景:ZTE 十年财务共享服务历程

1.ZTE 简介

ZTE 成立于 1985 年,是近年全球增长最快的通讯解决方案提供商之一,目前集团在全国拥有 28 个

分,子公司,在海外有 15 个研究所,96 个代表处,为全球 130 多个国家的 500 多家运营商提供有线产

品,无线产品,业务产品,终端产品等四大领域的产品与服务.

2.ZTE 发展过程中的财务管理问题

在 ZTE 发展过程中,形成了基于公司外派的分散式财务管理模式,即在集团下面的大区,全球各地

的分,子公司设立财务部门,独立核算,并定期将报表层层上报汇总合并.这种分散式的财务核算及管理

模式在中兴通讯发展初期发挥了重要的作用,但随着规模的扩大以及业务模式的不断创新,特别是国际化

分散式的财务核算和管理模式面临巨大的挑战：

(1)组织效率低下,成本巨大.每个研发所,销售处,国际子公司,都需要配套外派的财务人员,

在数量和素质上都有要求,而且各地人员之间不可共用,成本迅速增加.财务架构建立在法人实体和内部

模拟核算实体的基础上,一个实体要配置一套财务人员,三级核算体系使得执行财务流程的核算机构高达

几十个,配置人员上百人,耗费了财务体系的大量人力资源.

(2)独立的信息孤岛难以保证财务信息质量.众多的驻外机构和控股子公司都有独立的财务核算体

系和信息系统.对单一的实体而言,这样的核算体系和信息系统是方便的.但是,分散的地域,独立的规

则,完全个性化的信息系统,形成了事实上的一个个信息孤岛,使集团层面的财务核算工作遇到了前所未

有的困境——结账周期冗长,错误千奇百怪,数据逻辑混乱,财务信息的及时性,准确性和相关性难以保

证..

(3)管理需求被忽视,缺乏对业务的支持和战略推进能力.分散式的财务组织一方面必须面对低效

和成本的压力,另一方面也严重地制约了其本应发挥的业务支持和战略推进能力.这种能力的制约来源于

无法摆脱的基础业务,会计基础业务处理和财务数据核对耗费财务团队大量精力,深入业务进行业务支持

和协助公司进行战略推动变成一句空话.

随着中兴通讯国际化进程的加速,为了解决上述问题,实施财务共享服务,建立一个全球化的财务共

享服务中心,支持财务从事务处理型向价值创造型转变,继而支持公司的全球化战略,成了中兴通讯的必

然选择.

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/885241012230011140>