



# 集团公司财务共享服务中心建设

安永(中国)企业咨询

# 内容

---

**一、对集团公司共享服务的理解**

**二、财务共享服务中心的整体模式——介绍国内某大型寿险公司财务共享服务中心建设案例**

**三、财务共享服务中心的整体模式——介绍某国内大型家电集团财务共享服务中心建设案例**

**四、实施财务共享服务中心建设的总体思路与经验分享**

# 全球整合性企业将代替跨国公司在平面世界里参与竞争。为达成一个全球整合企业，公司必须注重其业务运营架构的整合

与跨国公司模式不同，全球整合型企业 (GIE) 模式将市场服务和拓展工作 (GTM—Go To Market) 与后台支持辅助工作分离，以此来增加市场服务和拓展工作与当地市场的关联，同时标准化和全球整合支持辅助职能并在全球最佳地点开展这些工作。领先的全球企业正重新设计全球战略和业务模式使其转型为全球整合型企业 (GIE)，并且基于新的战略和业务模式来标准化业务流程以及通过IT系统实现自动化。

## 全球整合型企业 (GIE) 模式

### 市场服务和拓展

- 重新定义市场服务和拓展组织的 (GTM) 的角色、责任以及流程
- 促进快速决策以及在当地市场的快速反应
  - 适应性<sup>1)</sup>

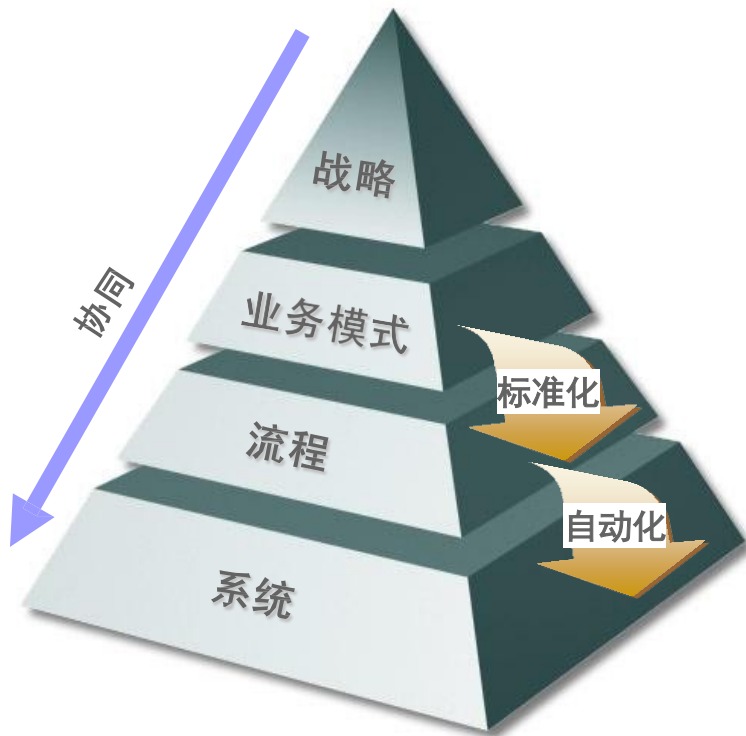
### 支持功能

- 全球标准化
- 整合支持功能
- 实现成本降低以及因规模效益而获取独特的专业化优势
  - 集合性<sup>1)</sup>

### 业务设计

- 从最佳位置服务全球
- 从成本和技能的差异来套利
  - 套利性<sup>1)</sup>

## 业务运营架构



# 企业共享服务中心通常包含如下具体功能，其中：财务共享服务是企业共享服务中心的核心内容



# 共享服务中心的建设是一个长期而细致的工程，面临着运营层面的诸多挑战，并要在建设中综合考虑一些重要因素

挑

业务方面

共应包括哪些业务和管理活动？前后台分离的原则是什么？如何归类、分析和筛选流程？前台和后台之间如何配合？如何优化流程，实现后台集中效益？

财务方面

未来哪些财务职能应实现共享，体现“集中的更集中，分散的更分散”的原则？如何克服外部环境的制约因素？如何体现与前台业务环节的配合？

人力资源方面

哪些人力资源的职能应实现共享服务？如何进行人员调配？选择何种人员？如何培训？

IT方面

IT需要哪些系统平台支持？IT本身各职能，尤其是运维、数据、灾备等，如何集中？

变革管理方面

如何分步推进实施？如何组织推进工作？如何对待变革和推进中的阻力？如何尽量减少对组织的影响？

战

考  
虑

- 以运营模式的优化和调整为出发点，尽量减少对组织和人员的冲击
- 要在共享服务中心内部做到物理集中，体现范围经济，减少单据流动的距离，提高效率，实现基础设施共享，降低成本
- 需明确功能分布和类型、服务模式
- 综合利用现有系统平台，考虑“利旧”和保护现有投资，支持多功能的共享服务中心

## ❖ 二、财务共享服务中心的整体模式—介绍国内某大型寿险公司财务共享服务中心建设案例

# 该公司面临的主要挑战

## 公司核心发展战略

- 稳健经营，开拓创新
- 掌握专业知识、提供专业服务、塑造专业品牌
- 规范化运作
- 国际化发展

## 寿险行业发展趋势

- 产品和服务更加个性化，并需提供全面风险管理解决方案
- 新的渠道兴起，渠道更加多样化，需实施整体的渠道组合策略
- 保险企业将沿着内部专业化和外部专业化的路径，改进运营模式

## 财务转型

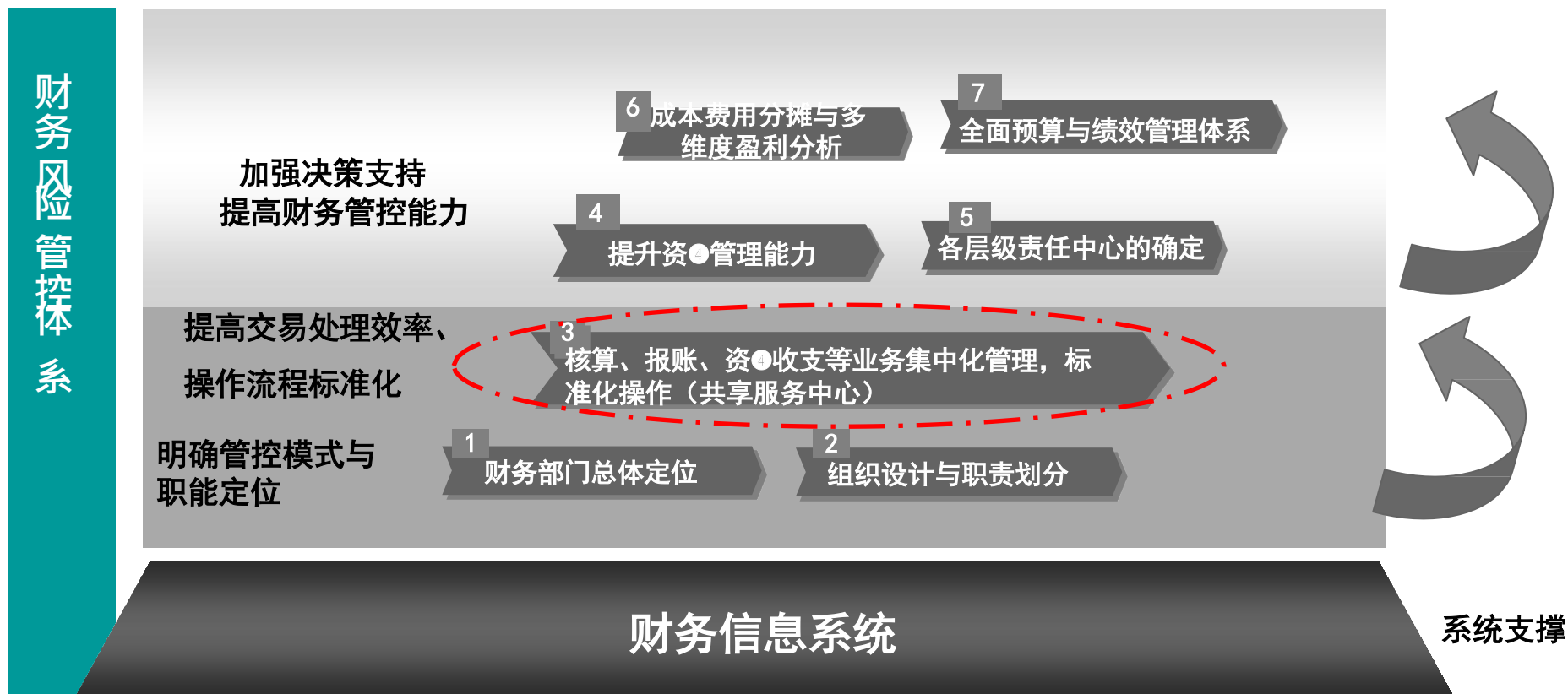
## 公司内部业务管理

- 组织建设和县域保险的迅猛发展，分散式财务管理模式无法适应保费快速增长的核算要求
- 深入挖掘客户需求
- 提升客户服务水平和效率
- 对产品、客户、渠道的精细化管理

## 资本市场与监管机构

- 按照监管机构要求，进行偿付能力监控，并及时准确出具偿付能力报告
- 集中管理资金收支，提高支付效率，加强实时监控
- 规范企业市场行为、规范企业内部管理，满足资本市场的要求
- 及时、准确地披露信息并满足合规性要求

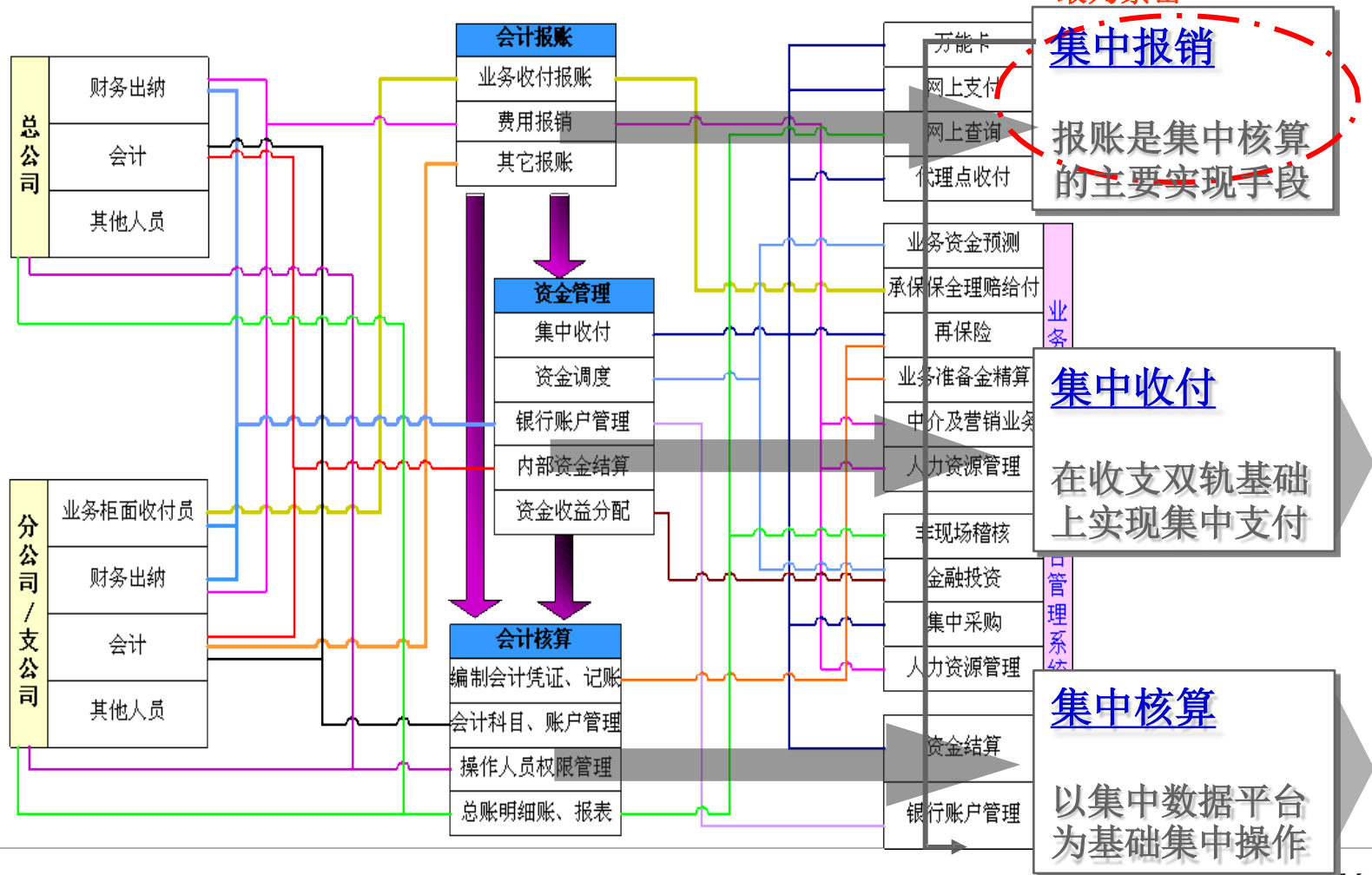
# 建设共享财务中心，作为公司整体财务转型的第一步





# 为适应公司的整体转型，该公司成立了财务共享服务中心。由侧重交易处理型的财务部门，向侧重决策支持型财务部门转变

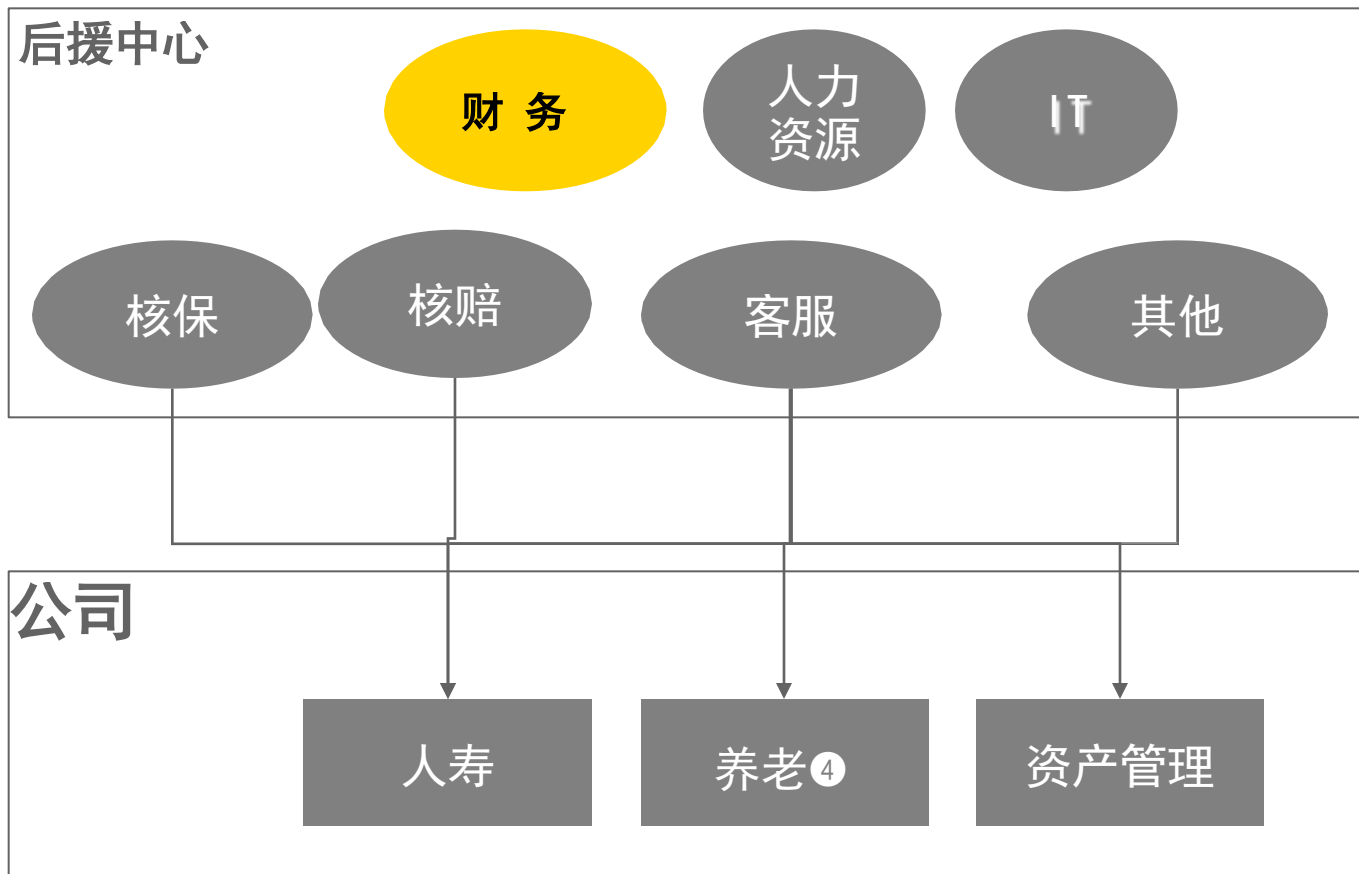
“核算、报销、资金支付一体化”，这是对未来财务共享服务中心的职能定位 与公司所有人员联系最为紧密



# 财务共享服务中心做为公司大后援中心的重要组成部分

## 后援中心的职能范围

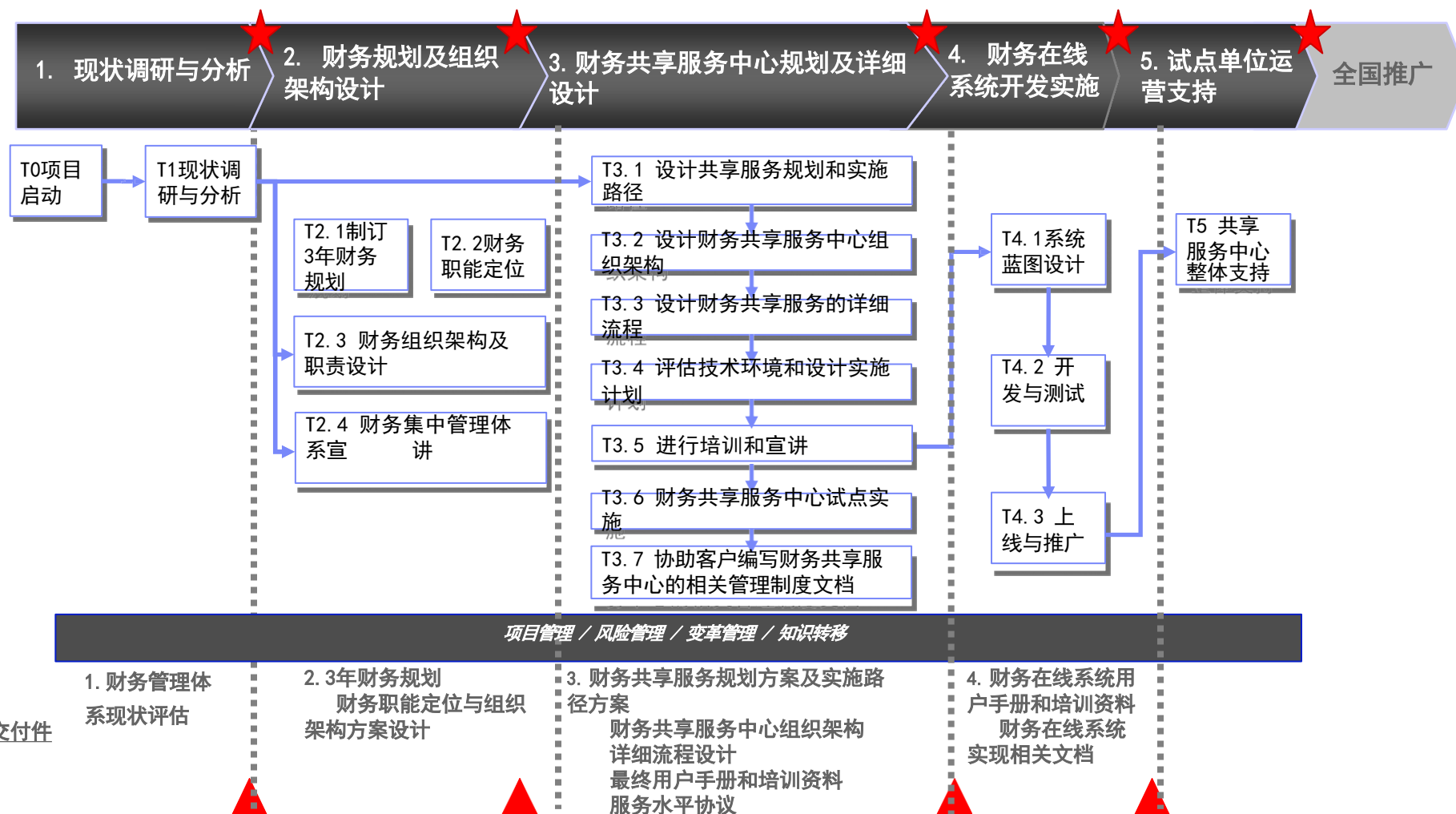
- 根据咨询经验和保险行业内的实践，后援中心共享服务的范围可能包括保险业务的主要流程环节和财会、人事、IT等部分管理支持职能



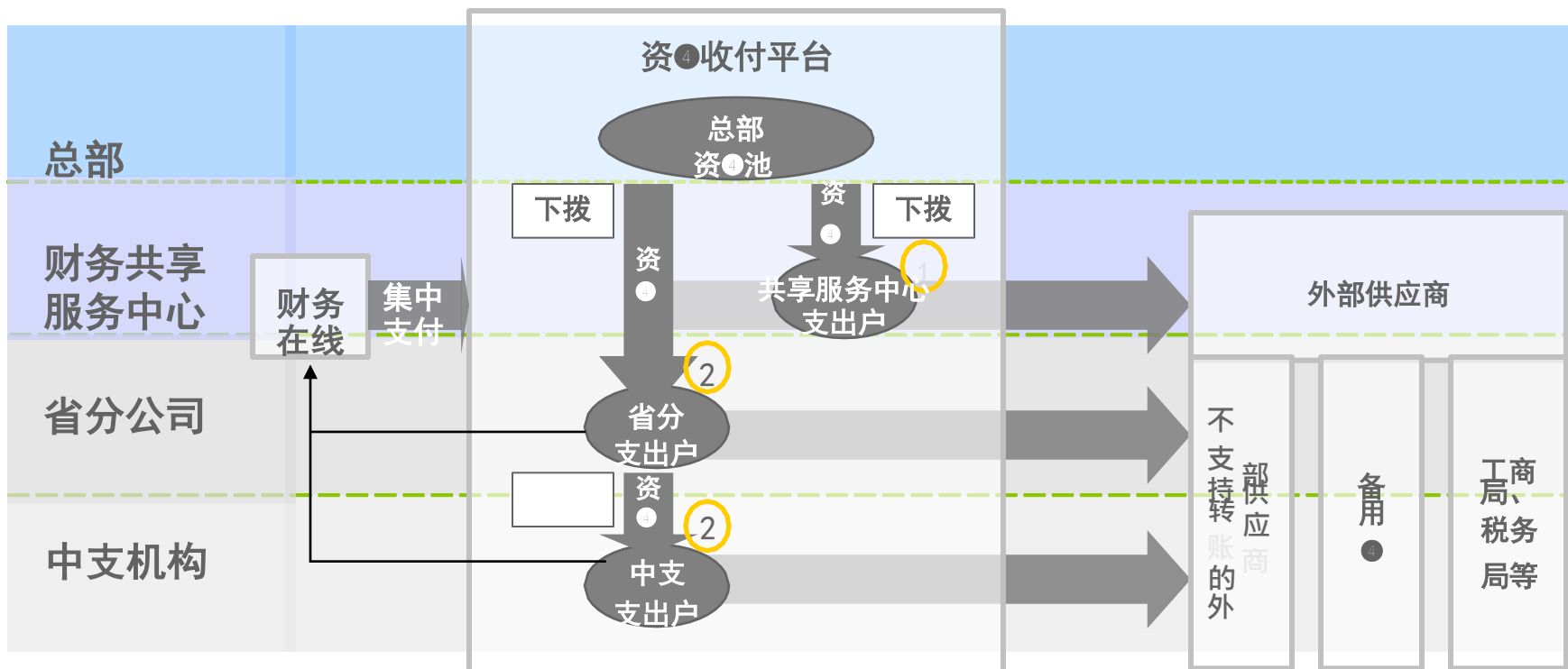
## 后援中心的建设方式

- 以人寿为重点进行大后援建设
- 能力建设后逐渐把姐妹公司引入
- 大后援提供的服务范围可以在成熟中拓展

# 该公司财务共享服务中心建设，分成如下阶段



## 2. 财务共享服务中心下资④收支模式



### 与共享前的变化点:

- ① 对员工和供应商支付统一由共享服务中心进行操作直接转账完成;
- ② 由于大部门的非业务资④支出都由共享完成, 需要新设共享服务中心的支出户进行支付;

### 一部分非业务收支操作未集中:

- 备用④的使用, 主要包括员工现④借款 (不包括报销后用现④支付), 不支持转账支付的供应商, 临时突发的现④支出等;
- 税款、水电费、当地政府缴纳款项等必须下拨当地账户;

# 财务共享服务中心内部组织的各层级关系

## 财务共享服务中心结构示意图



## 各层级主要工作

### 作业管理层—财务共享服务中心经理

- 负责共享服务中心的总体管理
- 制订财务共享服务中心的发展方向
- 规范财务共享服务中心的制度及操作规范
- 控制财务共享服务中心成本，为公司创造更大价值
- 负责与纳入共享服务中心范围的所有机构整体关系的维护与协调

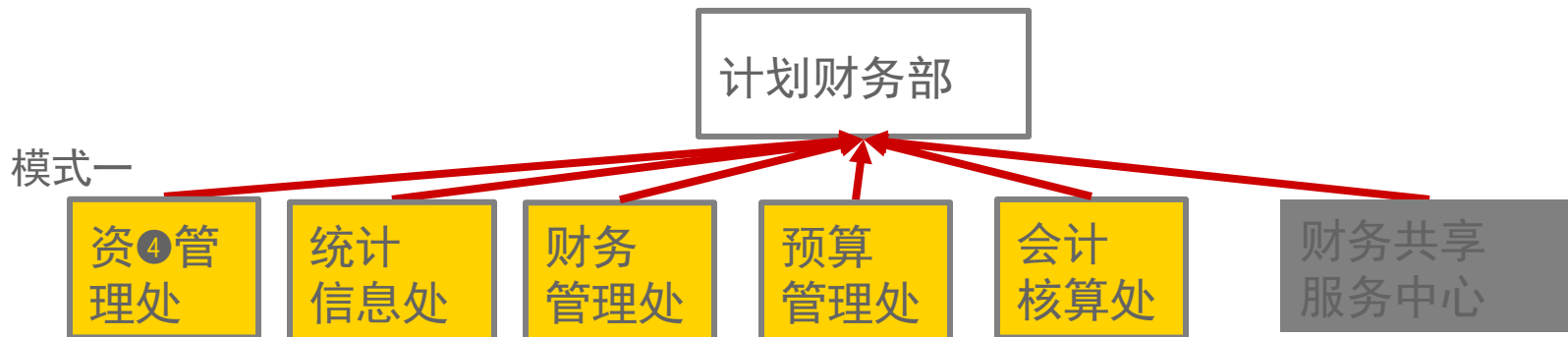
### 作业控制层—财务共享服务中心各处室经理

- 贯彻并落实财务共享服务中心的发展方向
- 根据服务水平协议控制处室的日常工作
- 指导本处室各岗位员工进行高效工作
- 为共享服务中心提高效率、降低成本提出优化建议
- 支持管理层的工作

### 作业执行层—财务共享服务中心各处室组长及员工

- 按照财务共享服务中心发展方向进行工作
- 执行服务水平协议订立的内容
- 为财务共享服务中心的发展提出改进建议
- 协助管理层和控制层的工作

# 财务共享服务中心的汇报关系，会随着公司整体转型而发生变化



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/907132022144006162>

