

来自本土的最佳实践 · 优化价值链的必然选择

SSC

陈虎 董皓 著

# 财务 共享服务

SHARED SERVICE OF  
FINANCE AND ACCOUNTING



中国财政经济出版社

# 财务共享服务

---

Shared Service of Finance and Accounting

陈虎 董皓 著



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务共享服务/陈虎,董皓著. —北京:中国财政经济出版社,2008.8

ISBN 978-7-5095-0907-4

I. 财… II. ①陈… ②董… III. 企业管理:财务管理—商业服务 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 127593 号

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: [cfeph@cfeph.cn](mailto:cfeph@cfeph.cn)

(版权所有 翻印必究)

社址:北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100142

发行处电话:88190406 财经书店电话:64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 18.75 印张 336 000 字

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月北京第 1 次印刷

定价:45.00 元

ISBN 978-7-5095-0907-4/F·0750

(图书出现印装问题,本社负责调换)

本社质量投诉电话:010-88190744

## 序 言

很荣幸为陈虎和董浩的《财务共享服务》写序。该书以一家跨国公司的实践为基础，重点讨论、介绍信息技术和经济全球化条件下如何组织管理企业会计（或财务）工作，应该说在我国企业会计电算化乃至会计理论与实务的发展过程中具有里程碑性质，也表明我国已经有越来越多的企业在财务共享服务实践方面与发达国家企业在同步行进，注意利用信息技术的采用及其相应的组织变革来强化自身的竞争优势。在介绍该书之前，请允许我谈一点相关的个人经历与体会。

2000年，我和几位研究生为华北制药集团公司设计预算管理制度，偶然遇到华北制药倍达有限公司总经理、清华校友平志存先生，他希望我们也为倍达设计预算管理系统。倍达已聘请咨询公司开发和安装了ERP（企业资源计划）系统，因而他提出两点要求：一是将预算管理系统与ERP系统相连接，二是取消普通会计人员。最后我们商定，从2001年开始合作研发“预算管理、ERP系统和流程改进集成系统”。在研发过程中我们发现：第一，我国将计算机在企业管理中的应用统称为“企业信息化”，从流程的观点看，它应该包括与生产流程对应的CIMS（计算机一体化的制造系统），与采购、销售、人力资源和财务（或预算）等流程对应的ERP系统以及与行政办公流程对应的OA（办公室自动化）系统，而倍达当时的ERP系统实际上是指企业信息化中除了预算之外的其他所有部分。ERP概念的这种用法目前在我国的企业和咨询公司中依然流行。第二，倍达会计人员在研发之前已经相当简约，倍达当时6个生产车间、1个动力车间、8个职能科，按正常情况至少配备10名会计人员，但倍达仅配备了总会计师、主管会计和2名助理会计，让人深刻地感受到信息技术对会计人员的影响。第三，无论是作为企业信息化二级模块的采购、销售和人力资源，还是作为企业信息化一级模块的CIMS，其输出都是实物量，而作为企业信息二级模块的预算，其输入是实物量与单位价格、输出是价值量。换言之，预算模块需要输入的实物量就是其他模块输出的实物量的一部分。在理想状态下，预算就是这些其他模块输出的实物量与相应单位价格的乘积，预算模块最终与这些其他模块集成起来。第四，预算模块与其他模块的集成展示了通过企业信息化提高会计工作效率的现

实性，也为倍达简约地配置会计提供了证明。因为，会计活动以其他业务活动为基础，与其他业务活动相互交叉、相互重叠，从而导致了手工操作条件下大量的重复性会计工作，而企业信息化首先消除的正是这些重复性工作。例如采购材料，有关材料的名称、数量、规格和单价等数据，在采购、仓库和会计三个部门重复采集录入，而在 ERP 条件下，只要采购部门录入、仓库确认即可。

2003 年 5 月，我受邀到中兴通讯讲授全面预算管理，借机了解到中兴通讯已经实施以内联网为基础的核算和结算系统。2004 年，受中兴通讯启发，我和几位学生在清华申请了大学生研究训练（SRT）项目——《以网络为基础、分散化的高等学校财务报销控制系统设计》，其理念极其简单，即在使用该系统的高等学校中，其教职员工无论在世界任何地点和任何时间，只要能上互联网，就能进行财务报销！该项目尽管未能开发出应用性软件，但我们清楚地看到，随着信息技术（网络和计算机）的应用，传统会计人员的工作将被“转嫁”或分散到那些非会计人员或业务人员身上。

在诸如此类的经历中，我们发现信息技术对会计影响有两个显著特点：一是非会计化与泛会计化两种趋势并存，即会计人员所做的工作越来越多地不是会计，而那些不是会计的业务人员却越来越多地涉及到会计工作；二是会计人员所拥有的知识两极分化，即绝大部分会计人员所需要的会计知识因会计系统操作简单化而日益“贫困化”，而少数会计人员所需要的会计知识则因会计系统设计复杂化而日益“富集化”。依据这些发现，我和几位学生分别在 2005 年和 2006 年发表的两篇文章（参见英文版《会计与审计研究》和《首都经贸大学学报》）中提出我国会计教育改革的设想，包括将 4 年制会计本科改为 6 年制本硕连读；硕士毕业生一部分作为公司财务经理的后备人选，另一部分则继续攻读博士学位深造；博士生分研究型和应用型两类，毕业后，研究型的从事会计教学与研究，应用型的则作为公司首席财务官（CFO）的后备人选。至于公司的后备财务经理和后备 CFO 则从事公司决策预案编制、公司决策及奖惩制度的执行分析、会计及其他信息系统设计等项分析性工作。

但是，设想毕竟是设想，这其中仍有很多问题值得深入、系统而又具体地探讨。我们渴望找到一家完全信息化的企业，在现场求证相关问题，特别是完全信息化的企业是否还需要会计人员或者与会计相关的人员、需要多少、其工作内容是什么、如何组织管理等一系列问题。毫不夸张地说，陈虎和董浩的《财务共享服务》所提供的答案比我们可能提出的问题还要多。全书分 13 章，除第 1、2、13 章讨论背景、理论和展望之外，其余 10 章都是阐述如何设计、实施、运营和管理一个财务共享服务中心，而且其详实程度足以使那些相关企业和软件公司的

专业人士“可以照着做”。

纵观全书，我认为以下四个亮点值得理论界和实务界关注：

1. 按照作者的看法，经济全球化和高新技术发展导致了财务共享服务的产生。因为前者使会计工作随着企业经营的国际化而分散到世界各地，而后者又使会计工作随着网络和计算机技术的应用而大大简化。在这样的条件下，按照传统方式组织财务工作，势必造成那些分散在世界各地的子公司用于会计的人力和物力资源不能满负荷运行。因此，在信息技术的基础上，利用各种新兴的技术手段，搭建财务共享服务平台，将全球范围内的会计核算集中起来，提高财务工作的效率，既有必要性，又有可行性。但这并不意味着财务共享服务仅适用于大型跨国公司，因为正如作者所述，财务共享服务可以作为一家企业的组成单位专门为该企业服务，也可以作为法律上独立的实体为所有企业提供财务共享服务。换句话说，那些非跨国公司或中小企业在自己建立财务共享服务“不划算”的情况下，可以将会计核算或财务工作外包给那些法律上独立的财务共享服务实体去完成。财务共享服务已开始改变并正在改变着财务工作的面貌——包括财务工作的内容、工具和在企业中的配置，理论界和实务界应做好充分准备。

2. 作者强调“财务与业务一体化”，此概念的内涵是非常丰富的，不仅涵盖了上文提到的“消除重复”、“转嫁分散”、“泛会计化和非会计化”等说法，而且还具有特殊意义：一是会计数据沿着业务链条或流程向上游和下游两个方向，延伸到企业所有业务活动，有时甚至跨越到另外的企业，其结果，那些与会计数据相关的业务数据也成为进一步加工会计信息所不可缺少的部分，例如一些企业的应付账款核算已经延伸到供应商；二是财务共享服务无论作为企业的组成单位还是作为法律上独立的实体，其运营过程无非是企业业务流程的延伸，其管理几乎等同于企业其他业务的管理，一家企业的财务共享服务中心无异于这家企业多了一座工厂；三是在子公司或企业运营层面上会计数据处理流程与业务活动流程交错和重叠在一起，财务人员与业务人员之间的界限很难区分。可以预见，“财务与业务一体化”在不远的将来将成为企业普遍存在的事实，它不仅是构建财务共享服务中心和开发人力资源的基础，而且对整个会计理论和实务的发展都将产生深刻的影响。例如美国在按照《萨班斯—奥克斯利法案》的要求制定和实施内控制度时，职业界就试图影响有关权威机构，将内部控制限定在会计控制之内；而我国有关部门目前所制定的内控制度除了会计控制之外，还没有涉及业务控制和业务控制。这些显然有悖于“财务与业务一体化”的事实。

3. 作者用了8章（第3、5、6、7、8、9、10、11章）篇幅论述财务共享服务中心管理所涉及的方方面面，其中最重要的就是引进和贯彻了流程理念。就学

术联系而言，流程理念源于200多年前英国古典经济学家亚当·斯密的劳动分工论。他认为，劳动分工能够带来更高的劳动效率，并在后来的“泰罗制”以及福特汽车公司按“泰罗制”设计的自动流水线中得到充分证明。然而，上世纪80年代美国人发现，劳动分工在提高效率的同时也造成企业内部各单位之间“各自为政”和“画地为牢”的弊端。有鉴于此，麻省理工大学哈默（Michael Hammer）提出业务流程再造（BPR）理论，主张用“革命的”方式将现有企业的流程全部“推倒”重新设计；美国质量管理权威哈林顿（James Harington）也提出业务流程改进（BPI）的理论，主张用“进化的”方式将现有企业的流程“持续地改进”。哈默和哈林顿的基本目的相同，都是要剔出企业流程中那些不增值的作业，并且将那些被劳动分工所分开的各项工作重新用流程整合起来即所谓“合工”，进而增加企业价值，强化企业持续竞争优势。有学者认为，美国企业在上世纪90年代一扫80年代的晦气而重振雄风，其关键是在企业管理中采用了流程理念。作者将流程理念导入财务共享服务中心的管理，为财务共享服务提供了坚实的基础：一是将最新最有效的管理创新——业务流程改进或再造（BPI/R）——应用于财务共享服务；二是既为财务共享服务应用信息技术提供了前提条件，又保障了财务共享服务与整个企业战略相互衔接；三是流程作为现代管理的“共同语言”，不仅使财务共享服务“通俗易懂”，而且容易将财务共享服务的流程与企业业务流程相互衔接。

4. 作者列示出财务共享服务中广泛采用的十项技术，并就其中的ERP、影像管理系统、网络报销系统、网上银行与银企互联等项技术进行了详细的讨论。这些技术应用的直接后果是消除了会计事件发生与核算之间的空间距离、消除了会计事件核算中的时间冲突（一张凭证不能多人同时处理）、消除了普通会计人员与业务人员之间的界限。如果我们将计算机键盘取代算盘称为第一次会计工具革命，那么，财务共享服务中心的出现和普及必将是第二次会计工具革命的标志，并将对会计教育和会计职业产生巨大冲击！

作者接受过正规的博士研究生教育，并且亲自设计、实施、运营和管理其所在公司的财务共享服务中心，也曾赴多家跨国公司的全球财务共享服务中心实地参观交流。他们的研究才能和实践经验使得《财务共享服务》的学术性与可操作性相辅相成，特点十分鲜明：

1. 开辟新的研究领域和新的实践方向。该书是国内首次系统介绍和研究财务共享服务的专著，通过独特的理论视角与财务与共享服务实践结合，为国内学术界和实务界进一步研究和实践财务共享服务提供了坚实的基础和参照系。

2. 达到理论与实践的有机结合。该书可以看成作者财务共享服务实践经验

的总结，也可看成作者对先进跨国公司财务共享服务实地考察的报告。更重要的是，还可看成作者以他们的经验和考察为基础的理论研究成果。该书恰当地处理了理论与实践的关系。

3. 提供真实的资料和案例。该书所引用的资料和案例，一部分来源于作者所在公司，其余部分来源于作者对跨国公司全球财务共享服务中心的实地考察。这些真实的资料和案例不仅使读者能以开阔的视野，身临其境地理解财务共享服务，而且也给读者解决财务共享服务的理论和实践问题提供了有益的素材。

4. 构建完整的解说体系。该书从财务共享服务的背景和理论出发，经过财务共享服务中心的选择、实施、操作、管理等项内容的解说，最终概括为财务共享服务管理的标准模型。全书一气呵成，结构严谨，体系完整，便于读者阅读和理解。

大家知道，卡普兰和诺顿的战略地图的底层是学习与成长，由人力资本、信息资本和组织资本构成。按照他们的解释，这三种资本是信息时代驱动企业价值增长的最根本因素。财务共享服务在很大程度上属于信息资本的范畴，因此，特向工商管理领域的所有研究者和管理者、老师和研究生，向那些管理咨询公司的咨询师，诚挚地推荐本书，希望诸位从本书中有所参考、有所借鉴、有所吸收，为我国企业尽快实现财务共享服务，形成持续的国际竞争能力，做出应有的贡献。

于增彪

2008年11月11日



# 目 录

<b>1. 财务变革</b> .....	(1)
财务变革的背景 .....	(1)
财务变革的过程 .....	(5)
案例：共享服务在中国渐行其道 .....	(11)
<b>2. 共享服务的基本理论</b> .....	(14)
共享服务的产生及现状 .....	(14)
共享服务的概念和内容 .....	(19)
财务共享服务的概念与发展 .....	(24)
案例：借助共享服务 GE 有效控制企业运营 .....	(28)
<b>3. 财务共享服务的流程</b> .....	(31)
典型的财务共享服务流程 .....	(31)
剖析流程管理 .....	(40)
财务共享服务需要流程管理 .....	(43)
财务共享服务的流程管理 .....	(45)
案例：某公司商业流程管理服务中心为某集团中国公司设计 AP 流程 .....	(46)
<b>4. 财务共享服务中心选址</b> .....	(49)
运营模式对选址决策的影响 .....	(49)
选址决策的关键因素 .....	(50)
全球共享服务产业分布 .....	(54)

中国共享服务产业地图 .....	(65)
案例：花旗集团全球共享服务选址 .....	(69)
案例：西安构建软件服务外包产业高地 .....	(69)
案例：东欧渐成新外包中心 .....	(71)
<b>5. 财务共享服务的信息系统支持 .....</b>	<b>(73)</b>
企业资源计划（ERP）系统 .....	(74)
影像管理系统 .....	(81)
案例：中国地区的差旅费审核 .....	(89)
网络报销系统 .....	(94)
网上银行和银企互联 .....	(106)
其他系统介绍 .....	(110)
案例：Oracle 财务共享服务中心的优质商旅服务 .....	(110)
案例：中兴通讯财务信息系统及业务应用 .....	(113)
<b>6. 财务共享服务的组织 .....</b>	<b>(117)</b>
财务共享服务的组织特点 .....	(117)
财务共享服务组织建立的关注因素 .....	(120)
典型的共享服务组织形式 .....	(126)
选择合适的组织形式 .....	(130)
案例：从共享服务中心走来的简柏特 .....	(132)
<b>7. 财务共享服务变革的管理 .....</b>	<b>(138)</b>
变革的由来和影响 .....	(138)
变革的类型——维持性变革与颠覆性变革 .....	(140)
如何应对变革 .....	(142)
培育应对变革的能力 .....	(148)
案例：SAP 亚洲六年瘦身 CFO 畅谈共享服务变革 .....	(150)
<b>8. 财务共享服务的文化和人员管理 .....</b>	<b>(154)</b>
财务共享服务的知识管理 .....	(154)
财务共享服务的文化管理 .....	(161)

财务共享服务的人员管理 .....	(164)
案例：惠普公司（HP）的人员及知识管理 .....	(169)
<b>9. 财务共享服务的绩效管理 .....</b>	<b>(172)</b>
构造基于平衡计分卡理论的全面绩效评价体系 .....	(172)
六西格玛在绩效管理中的应用 .....	(177)
服务水平协议 .....	(182)
案例：摩托罗拉财务部门的六西格玛应用 .....	(190)
案例：某公司服务水平协议 .....	(194)
<b>10. 财务共享服务的内部控制和质量管理 .....</b>	<b>(198)</b>
定义与区别 .....	(198)
财务共享服务中心内部控制体系的建立 .....	(200)
财务共享服务中心质量管理体系的建立 .....	(203)
案例：中兴通讯财务共享服务中心实施现场管理 .....	(210)
<b>11. 财务共享服务的实施 .....</b>	<b>(213)</b>
财务共享服务实施方法概述 .....	(213)
案例：花旗共享服务中心的建立 .....	(220)
财务共享服务项目评估 .....	(224)
财务共享服务项目设计 .....	(240)
财务共享服务项目创建 .....	(249)
财务共享服务项目部署与运行 .....	(252)
案例：ORACLE 财务共享之路 .....	(256)
<b>12. 展望财务共享服务 .....</b>	<b>(272)</b>
共享服务发展趋势 .....	(272)
建立财务共享服务的管理标准 .....	(273)
财务共享服务改变行业未来 .....	(277)
<b>主要参考文献 .....</b>	<b>(279)</b>
<b>后记 .....</b>	<b>(285)</b>

## ○○○ 1

## 财务变革

新技术革命正在全球范围内引起社会经济结构、生产方式和消费方式的重大变化，深刻改变着世界的面貌。以计算机技术为核心的信息技术，对企业的发展产生着深刻的影响，它不仅提高了企业的竞争能力，改变了企业的生存环境，而且促进了产业结构的优化和升级，推动了企业组织结构的变革。同时，在经济全球化的背景下，企业兼并收购层出不穷，跨国企业不断发展壮大，企业间的竞争也日益加剧，这些都迫使企业寻求新的组织形式和结构。一方面，企业试图取得成本上的优势；另一方面，企业又致力于获得灵活性和敏捷性。那么什么样的管理模式能够满足企业的这些要求呢？

## 财务变革的背景

### ► 经济全球化

进入 21 世纪，“经济全球化”一词不断地刺激着我们的听觉和视觉。考证下来，“全球化”这个概念最早是由美国经济学家提奥多尔·拉维特 1985 年在“市场全球化”一文中提出的。它的含义是指前 20 年间国际经济的巨大变化，即商品、服务、资本和技术在世界生产、消费和投资领域中的扩散，也就是经济全球化的大趋势。

众所周知，第二次世界大战是世界格局的一个转折点。二战后，以经济、科技为核心内容的国与国之间的较量成为了世界事务的主题；国际贸易和国际分工的发展已经使各国的关系发生了巨大变化，一个新的经济格局悄然来到我们身边，进入了我们的视野。尽管各个国家、各个地区之间经济依旧存在独立性和差

异性，但不可否认的是，国与国之间、地区与地区之间通过商品、劳务、技术、资金等的联系已经形成了一个有机整体。20世纪90年代以来，随着科学技术的迅猛发展，经济全球化的进程明显加快，呈现出以下新动态：

### 1. 生产一体化

经济全球化最基本也是最为实质的特征就是生产要素和商品在全球流动。随着跨国公司规模不断扩大，生产要素在全球范围内的流动和配置加快，各国经济间的相互影响加深，联动性增强。各国经济越来越依靠出口贸易，如美国的外贸占其GDP的25%，日本和德国的比重更大，而这个比重还在不断加大。

### 2. 贸易自由化

每个国家几乎都成为了世界经济体系中的一员，并从对外开放中得到实惠。尤其是贸易自由化所带来的利益，使它们在20世纪90年代纷纷加入到贸易自由化体系中去。1995年1月1日世界贸易组织（WTO）正式运转，标志着一个以贸易自由化为中心，囊括当今世界各领域的多边贸易体制形成。它的确立对国际贸易的发展有极大的促进作用。

### 3. 金融一体化

21世纪的经济全球化是以金融为核心的。我们已经看到金融一体化和世界经济全球化正在互动发展，两者的发展趋势是一致的。金融一体化加快了资本转移，活跃了金融经济。表现一，资本跨国流动的规模迅速增大，流动速度也越来越快。进入21世纪后，尽管有9·11事件的冲击，世界资本流动依旧以每年20%左右的速度在增长，2004年增速达到27%。表现二，金融工具（虚拟资本）交易规模急剧扩张，虚拟经济不断膨胀。目前，全球金融工具达100多种，金融资本流量大，流速快，游资多，国际外汇交易额日均大约为1.5万亿美元左右。全球金融中心为交易者提供了更便捷的服务。近期的国际经济发展表明，经济全球化的主要形式不仅从贸易转向直接投资，而且进一步转向间接投资和对地产、信息、金融业的直接投资。随着经济全球化进程的推进，世界金融市场的集成程度不断提高，达到了“牵一发而动全身”的地步。

### 4. 全球大整合

随着冷战结束，多极化趋势日益明显，欧洲统一市场的形成。通讯技术、信息技术的迅猛发展，计算机的普及，互联网络的兴起，使整个地球日益成为一个“地球村”，不仅传统经济活动走向全球化，生产、服务和技术创新也明显地全

球化。与此相应，社会文化、生活方式等也已跨越原有的地理界限，为全球所拥有。全球经济、政治、文化等诸多方面日益表现出某种整合的态势。

由此可见，经济全球化是当今世界经济发展的客观趋势。根据适者生存的原理，企业要想在变革浪潮中保持竞争优势，就必须根据客观环境的变化，调整组织结构、管理模式、企业文化观念等，以适应新的客观环境。

## ► 企业跨国经营

让我们先来看一组来自联合国跨国公司中心和联合国贸发会议 2005 年《世界投资报告》的统计数据：

全球跨国公司的数量从 1986 年的 12 000 家增至 1995 年的 39 000 家，国外分支机构从 11 万家增至 27 万家。2001 年，全球已经约有 65 000 家跨国公司，其国外子公司约有 85 万个。到 2005 年，全球已经有超过 70 000 家跨国公司，其国外子公司数量更是超过了 89 万个。这些国外子公司的销售量接近 19 万亿美元，控制了超过 65% 的世界贸易额，80% 的世界工艺研制开发和技术转让以及 90% 的世界对外投资。

表 1-1 列举了采用全球战略的世界级企业在 2005 年的有关数据。从中不难看出，这些世界大牌公司的销售额主要都来自所在国，说明了全球性活动对企业决策影响之深。

表 1-1 采用全球战略的世界级企业

公司名称	所在国	本国以外的销售额 (%)	本国以外的资产 (%)
雅芳	美国	61	48
拜尔	德国	65	—
花旗银行	美国	66	51
高露洁	美国	65	47
戴姆勒—奔驰	德国	61	—
道氏化学	美国	54	45
吉列	美国	68	66
本田	日本	63	—
IBM	美国	59	55
ICI	英国	78	50
雀巢	瑞士	98	95
飞利浦	荷兰	94	85

跨国公司在积极推动世界经济全球化的同时，也深受经济全球化的影响。跨国公司为了适应快速变化的趋势，不断调整经营战略。早期的跨国公司基本上都是选择在母国建立生产基地，通过国际贸易将商品销售到世界各地。后来转变为主要通过国际投资，在海外建立工厂，利用东道国的区位优势降低生产成本，供应国际市场。跨国公司的全球经营战略使他们的分子公司延伸到了世界各地，如何实现对他们的高效管理已成为管理领域的热点，也不断酝酿着各方面的变革。

## ➤ 企业兼并浪潮

自20世纪90年代以来，电信、航空、石化和金融等关键性行业都出现了空前的兼并高潮，其规模、范围和影响堪称历史之最。跨国公司的研究与开发（R&D）合作更趋国际化，跨国联盟成为跨国公司发展的新趋势，全球性公司正在兴起。

现代企业所面临的运营环境深受全球化、企业兼并等活动的影响。客观环境要求企业必须统一自身的运营标准以保持其竞争活动的高效率和有利的竞争地位。在企业可能采用的各种方法中，将企业某些职能或工作群转移并集中到一个统一的地方进行处理，是一种被实践证明了的行之有效的方法。它既能削减成本，同时又能够保证和提高企业的运营效率。这种方法就是“共享服务”。

## ➤ 科技革命影响

20世纪中叶以来，人类社会的技术进步可以说是一日千里。科技、知识成为生产力的主要推动力量，科技进步在国民总收入中的贡献日益提高，能源、新材料、信息、生物技术成为全球热点话题。

科技进步在不断提高生产效能的同时，也在极大地影响着现代企业的管理模式。科技进步对企业管理模式的影响分为外部和内部两个方面。外部影响主要是指科技进步缩短了产品生命周期，新技术的应用加剧或降低了竞争程度，挖掘或创造出了新的市场需求，影响了供应商、合作机构的运作行为等，迫使企业不得不在管理模式上做出相应的变革以适应新的变化。内部影响主要是指企业应用或忽视新技术，从而极大地提升或相对地降低管理效率和生产效率，丰富拓展或相对减少了管理工具和手段，深刻改变着企业内部人员之间的交流模式以及财务、物资、信息、无形资产、营销等方面的管理，乃至整个企业文化等。这些都需要企业通过变革管理方法、组织结构甚至整个公司基本制度等来调整、适应科技进步所带来的挑战和机遇。

在科技革命和科技进步深刻改变企业管理模式的过程中，尤其需要注意的是近年来兴起的复杂性科学和 Internet 文化、业务流程重组（BPR）、企业资源计划（ERP）、供应链管理（SCM）、客户关系管理（CRM）、精益生产（LP）、敏捷制造（JIT）等管理技术，以及蓬勃发展的电子商务对企业管理模式的重大影响。比如，复杂性科学将企业视为自组织、自适应、自激励、具有职能意识的复杂性组织（如学习性组织），而 Internet 文化、业务流程重组（BPR）、企业资源计划（ERP）、供应链管理（SCM）、客户关系管理（CRM）、精益生产（LP）、敏捷制造（JIT）等管理技术和电子商务则从根本上改变了企业以往熟悉的内部和外部环境，这些都推动了企业管理模式的提升和创新。

科技进步为共享服务管理模式在企业中的应用提供了有利的工具，所有的共享服务中心在很大程度上要依赖高效的计算机系统和电子通讯。即使在欧洲这样比较发达的地区，也是在有了最新的技术发展后，许多公司才能够运用实际的、符合成本效益原则的方法将过去在不同地方分散进行的活动集中在一起。

### ➤ 信息技术的发展

20 世纪中后期，IT 技术尤其是 Internet 技术的发展及其广泛应用将人类从工业经济时代带入了一个崭新的时代——信息经济时代。

在信息经济时代，经济全球化加剧，市场竞争更加激烈，许多企业加快了信息化的步伐，以提升企业竞争力。信息技术在企业的广泛应用，不仅改变了传统手工数据处理方式，而且触发了企业管理模式、生产方式、交易方式、作业流程的变革，人们的行为模式也随着企业业务流程化、组织扁平化、作业信息化而发生变化。信息技术应用改变着企业传统营运模式，例如企业在信息技术平台上运行 ERP 系统、电子商务、供应链管理系统、客户关系管理系统，通过企业之间、企业内部的信息传递实现协同合作、优化资源配置。

## 财务变革的过程

在经济全球化的浪潮中，财务变革势在必行。在变革的浪潮中，把握先机者也就把握了成功和财富。在财务变革体系中，我们能够看到的最直接的转变来自于三个方面：财务数据的业务化、财务核算的集中化以及财务业务的一体化。



## ➤ 财务数据业务化

传统模式下，财务数据的采集主要依靠财务人员。在这种模式下，财务人员需要和业务单位紧密地联系在一起，否则财务核算所需要的各种必要数据将无从获取。显而易见，这种作业模式是低效的。

### 1. 信息技术的驱动和技术基础

信息技术的高速发展为财务数据的业务化带来了契机。在短短的十多年里，中国的信息技术发生了翻天覆地的变化。从人们刚认识什么是网络，到网络遍布每个企业直至千家万户；从 EXCEL 表格，到独立的账务系统，直至 ERP 及其基于网络的综合应用，中国迅速崛起为信息技术强国。在这种环境下，信息化的浪潮也席卷了会计领域。

信息技术的高速发展使得财务人员和业务人员之间的联系发生了新的变化。传统模式下，财务人员获取业务信息必须向业务单位提出申请，业务单位从自身的角度出发提交数据后，财务人员将这些数据转化为财务信息后并予以记录。在采用信息系统替代传统的手工记账模式后，财务人员和业务人员之间的交互方式出现了改变的可能。

首先，ERP 系统在许多大中型企业得到普遍应用和推广。作为一种企业资源系统，ERP 已经彻底突破了财务核算概念，它通过记录业务交易行为，将财务和业务紧密联系在一起。借助 ERP 系统各业务模块，前端业务人员在系统中所做的任何业务处理均能够转化为财务信息并由系统自动进行记录。

此外，在 ERP 基础上，信息系统向业务前端进行了深入的拓展。一些企业的应付系统延伸到了供应商，和应付相关的各项信息由供应商在远程进行填写，财务所进行的工作仅仅在于核对数据的准确性并予以确认；费用支出在系统核算的同时也向前端进行了拓展，费用支出核算中所需要的各维度业务数据借助网络报销系统，由员工在前端直接填写，并最终反映到数据库中。这些技术的应用最终使得前端业务数据的采集变得相对简单。

### 2. 财务数据业务化的作用和意义

财务数据的业务化无论对财务人员的工作效率还是财务数据质量都具有重要意义。

从工作量角度考虑，财务数据的业务化使得原先需要财务人员手工录入的大量信息被分散到不同的业务单位，尽管工作总量没有降低，但工作分散到了多