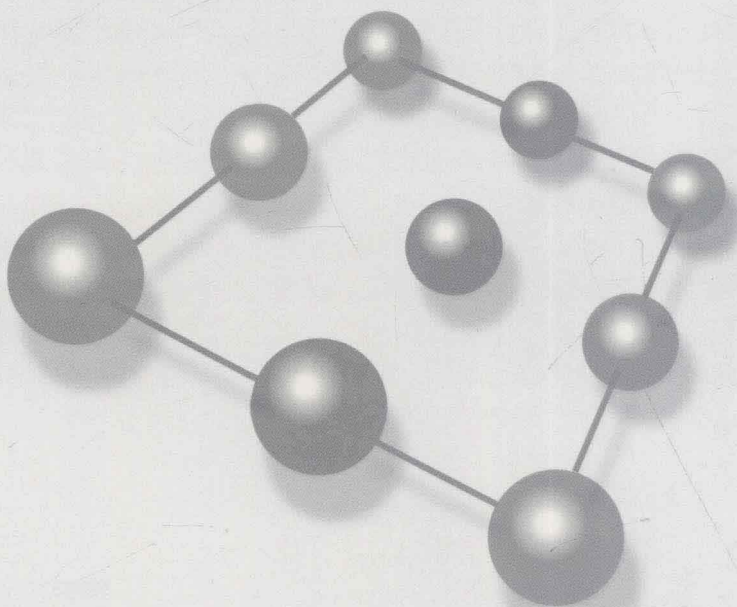


RESEARCH ON FINANCE
SHARED SERVICE INDUSTRY

财务共享服务行业调查报告

陈虎 李颖 著



中国财政经济出版社

财务共享服务行业调查报告

陈虎 李颖 著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务共享服务行业调查报告/陈虎, 李颖著. —北京: 中国财政经济出版社, 2011. 9

ISBN 978 - 7 - 5095 - 3038 - 2

I. ①财… II. ①陈…②李… III. ①企业管理: 财务管理 - 商业服务 - 调查报告 - 中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 163976 号

责任编辑: 樊清玉

责任校对: 杨瑞琦

封面设计: 耕者

版式设计: 兰波

中国财政经济出版社 出版

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

E-mail: ckfz@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

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京富生印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 960 毫米 16 开 12.5 印张 200 000 字

2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月北京第 1 次印刷

定价: 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 3038 - 2/F · 2577

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

质量投诉电话: 88190744

致 谢 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

经过一年多的努力，《财务共享服务行业调查报告》终于和您见面了。报告的顺利完成，得益于受访公司和业界同行的鼎力支持、项目组成员的辛勤投入以及中兴通讯财务共享咨询团队的知识沉淀和积累。

在发布调查问卷后，我们收到的不仅仅是问卷反馈本身，更有受访公司对财务共享的思考、困惑、经验分享以及灵感激荡，这些来自中国企业高层管理者的智慧不仅奠定了报告的实用性和价值性，更在财务共享的发展历程中展现出中国企业的智慧和魅力。

问卷回收后的工作是艰巨的，全体项目成员梳理、分析数据背后的逻辑关系，力图还原财务共享在中国的发展原貌，他们在报告的框架设计、讨论和成稿过程中，付出了大量的努力，他们的辛勤工作为报告的顺利完成奠定了坚实的基础。

在报告撰写过程中，CIMA 得到了中兴通讯的大力

致 谢 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

经过一年多的努力，《财务共享服务行业调查报告》终于和您见面了。报告的顺利完成，得益于受访公司和业界同行的鼎力支持、项目组成员的辛勤投入以及中兴通讯财务共享咨询团队的知识沉淀和积累。

在发布调查问卷后，我们收到的不仅仅是问卷反馈本身，更有受访公司对财务共享的思考、困惑、经验分享以及灵感激荡，这些来自中国企业高层管理者的智慧不仅奠定了报告的实用性和价值性，更在财务共享的发展历程中展现出中国企业的智慧和魅力。

问卷回收后的工作是艰巨的，全体项目成员梳理、分析数据背后的逻辑关系，力图还原财务共享在中国的发展原貌，他们在报告的框架设计、讨论和成稿过程中，付出了大量的努力，他们的辛勤工作为报告的顺利完成奠定了坚实的基础。

在报告撰写过程中，CIMA 得到了中兴通讯的大力

致 谢

配合，有幸将中兴通讯咨询团队在多个财务共享咨询项目中的知识成果和经验积累融合至报告中，以汇集最完整的信息、勾勒最真实的发展图景。我们愿与您分享我们的收获，同时希望听取您的意见和建议。

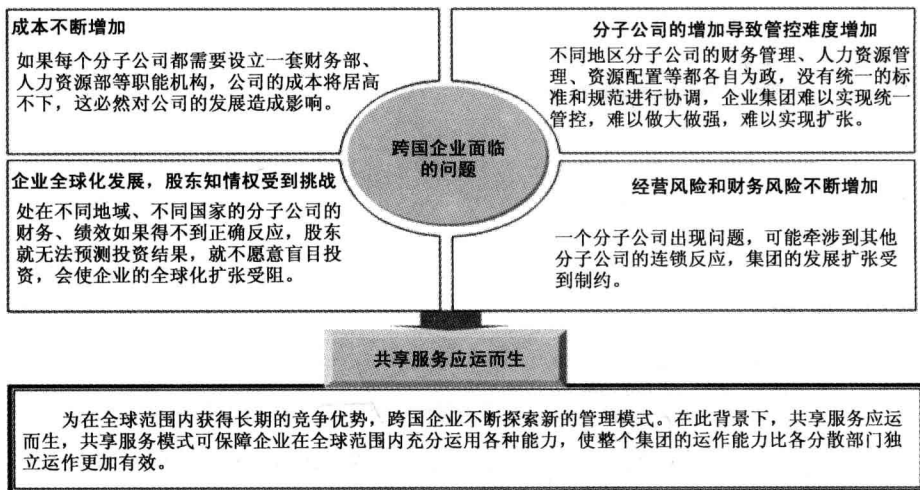
值此报告付梓之际，谨代表 CIMA，对为报告提供支持的受访公司和业界同行及项目组全体成员表示诚挚的感谢！

前 言

研究背景

随着经济全球化的发展，跨国企业不断涌现并得到了惊人的发展，它们纷纷在各国建立分支机构，规模的扩张及分支机构的不断增设给跨国公司的发展也带来了不少问题。首先是成本的不断增加。如果每设立一个分子公司都设立一套财务部、人力资源部等职能机构，那么公司的成本将居高不下，这对公司的发展必然造成影响。其次，分子公司的增设加大了集团的管控难度。分散在不同地区的分子公司都各自为政，没有统一的标准和规范进行协调，企业集团难以实现统一规范和管控，企业也难以做大做强，难以实现规模扩张。第三，经营风险和财务风险不断增加，一个分子公司出现问题，可能牵涉到其他分子公司的连锁反应，集团的发展扩张会受到制约。第四，企业的全球化发展使股东的知情权受到挑战，处在不同地域、不同国家的分子公司的财务、绩效如果得不到正确反应，股东则无法预测投资结果，就不愿意盲目投资，股东的知情权受到挑

战也会使企业的全球化扩张受阻。在此背景下，20世纪80年代以福特公司为首的大型跨国企业推出了一种创新的管理模式——共享服务管理模式（SSC）。它将分散的经营职能集中到一个新的半自主的业务单元，这个业务单元就像在公开市场展开竞争的企业一样，设有专门的管理机构，目的是提高效率、创造价值、节约成本以及提高对内部客户的服务质量。共享服务在西方国家得到了有效验证及快速推广，世界《财富》500强中86%、欧洲半数以上的企业已经建立或正在建立SSC，关于共享服务中心的学术研究和交流也逐渐活跃。



随着经济全球化的发展，中国企业快速实现了从小企业到大企业、甚至到企业集团的巨大转变。80%以上的全球500强跨国公司陆续在我国进行直接、间接投资，从事经济合作。20世纪末，共享服务中心由国外咨询或业务外包公司传入中国，并有一些应用尝试，后来，随着“共享服务”国际峰会连续在上海成功举办，推动了共享服务的思想和技术在中国的传播。共享服务在中国也逐渐被接受和推崇，其作用得到了极大地展现。

本课题是在对中国已经成功实施共享服务以及正在建立或准备建立共享服务的企业进行全面调研的基础上，得出的中国企业实施共享服务的管理现状报告。

研究目标及意义

2010年，CIMA与中兴通讯联合针对中国的财务共享服务进行了一次市场调研，本项调研的目的和意义在于：

- 了解目前财务共享服务在中国的发展现状及市场划分；
- 了解国内外企业在中国实施财务共享服务的过程和实施成效；
- 全面分析在中国实施财务共享服务的特征；
- 分析财务共享服务的实施成效、关键因素及存在的风险和问题。

通过对以上几点内容的调研和分析，帮助我国大型企业的管理者和业务执行者了解共享服务在中国的发展状况及未来发展趋势；更清晰地认识共享服务管理模式特征、实施方法及潜在风险等，避免盲目追求创新，达到可以正确运用共享服务管理模式的目的，为正在建设或准备建设共享服务中心的企业提供经验参考。

研究方法

1. 理论借鉴和引申。以系统论、信息论、管理论为基本依托引进有关的研究方法。
2. 问卷调研分析法。根据课题目标分类设计调查问卷，对实施共享服务的企业进行广泛调研，并对调研结果进行分析：包括建立共享服务中心的企业的基本信息，共享服务中心建立过程中的问题、关键成功因素以及实施成效等等。
3. 数据统计的方法。本课题对调研收回的各项庞大数据运用数据统计的方法对其进行了汇总分析，以得出正确结论。

研究思路及报告体系

本课题调研的企业分布广泛，涵盖了已经或者准备在中国

大陆境内或亚太区域建有财务共享服务中心并且实施财务共享服务的中国本土企业以及外国企业（在调查结果章节中我们对其给出分类定义，已经实施共享服务的企业定为 A 类，准备实施共享服务的企业定为 B 类）。

因此，本课题主要通过调查问卷的方式获取第一手的基础信息。在调查问卷设计过程中，根据课题框架分类设计了不同的问题，各问题间设计了一定的逻辑关系以便对调研结果整理分析，最终通过对回收问卷的分析，总结出本课题完整的报告体系框架。

目 录

第 1 章 绪论	(1)
1.1 财务共享服务的概念及特点	(1)
1.2 财务共享服务的发展阶段和发展历程	(3)
第 2 章 财务共享服务的框架	(6)
2.1 财务共享服务的框架定义	(6)
2.2 管理框架各要素说明	(6)
第 3 章 财务共享服务的实施	(26)
3.1 财务共享服务的实施阶段	(26)
3.2 财务共享服务实施的方式策略	(36)
3.3 中国企业实施过程中的主要风险	(41)
第 4 章 财务共享服务的效益	(47)
4.1 成本降低	(48)

目 录

4.2	服务质量与效率提高	(50)
4.3	促进企业核心业务的发展	(51)
4.4	加速企业的标准化进程	(53)
4.5	增强企业规模扩大的潜力	(55)
第5章 中国财务共享服务的调查结果		(57)
5.1	调查时间	(57)
5.2	调查对象	(57)
5.3	调查方法	(58)
5.4	调查结果综述	(59)
5.5	A类问卷调查结果分析	(60)
5.6	B类问卷调查结果分析	(82)
第6章 总结		(90)
后 记		(93)
附录1 《财务共享服务行业调查问卷》		(95)
附录2 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		(112)
附录3 Survey of Finance Shared Services in China		(129)
Acknowledgments		(184)

第 1 章 绪 论

1.1 财务共享服务的概念及特点

在国内外研究中，不同的学者对共享服务的概念有其不同的理解。我们在研究国内外共享服务的专著和论文的基础上，对采用财务共享服务管理模式的案例进行深入分析，并结合我们多年的实践经验，将其定义为：财务共享服务是管理模式的创新，它通过将企业各分散区域或法人的财务业务进行标准化和流程再造，由一个相对独立的单位统一对其进行处理，达到降低成本、提升效率、改进服务质量、提高客户满意度的目的。

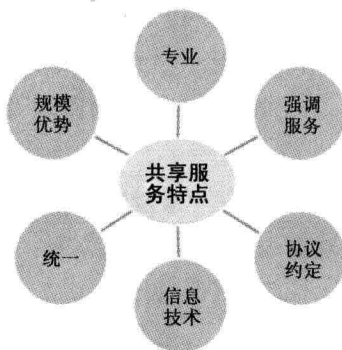
虽然不同的学者对财务共享服务定义的描述各有侧重，但归根结底，财务共享服务作为一种创新的管理模式，其特点主要体现在如下方面（见图 1-1）。

专业性：共享服务中心是一个相对独立的商业实体，拥有专业化的知识和人员为客户提供专业化的共享服务；

专业性。共享服务中心用专业化的知识和人员，通过专业分工为客户提供专业化的共享服务

规模优势。通过合并以前协调性非常差和完全迥异的业务活动来形成规模经济，从而降低企业交易成本

统一。对集中起来的业务建立统一的操作模式，运作统一的流程，执行统一的标准，这样既可降低管理成本，又有利于企业的规模扩张



强调服务。为集团公司内部客户服务，以提高客户满意度为宗旨，并按照事先签订的协议收费

协议性。通过签订服务水平协议，界定共享服务中心与企业内部客户的实际关系。明确要提供的服务、时间期限和质量标准等

技术性。共享服务中心依赖于高效率的能覆盖整个公司范围的高度集成的软件系统和电子通讯

图 1-1 共享服务的特点

规模优势：共享服务管理模式最具吸引力的部分在于，它能够通过合并以前协调性非常差和完全迥异的业务活动来形成规模经济，从而降低企业的交易成本；

统一性：共享服务中心之所以能提高效率、降低成本，关键在于其对集中起来的不同业务单位的非标准化业务流程进行标准化，建立统一的操作模式，运作统一的流程，执行统一的标准，这样既可降低管理成本，又有利于企业的规模扩张；

服务导向：以顾客需求为导向，以提高客户满意为宗旨，为集团公司内部客户及外部客户提供服务，并按照事先签订的服务协议收取费用；

协议性：通过签订服务水平协议，确定共享服务中心与客户的关系，明确提供服务的内容、时间期限和质量标准等；

技术性：共享服务中心很大程度上都要依赖于高效率、高度集成的软件系统和电子通讯技术。

共享服务颠覆了传统财务会计的工作方式，特征鲜明，显示出了与传统的财务核算方式的显著区别，建立了类似流水线的运作模式，借助精细化的专业分工、标准化的流程和发达的信息技术，以“服务”为定位从事财务业务，服务的客户越

多，显现出来的规模优势就越为明显，共享服务也就越有生命力。

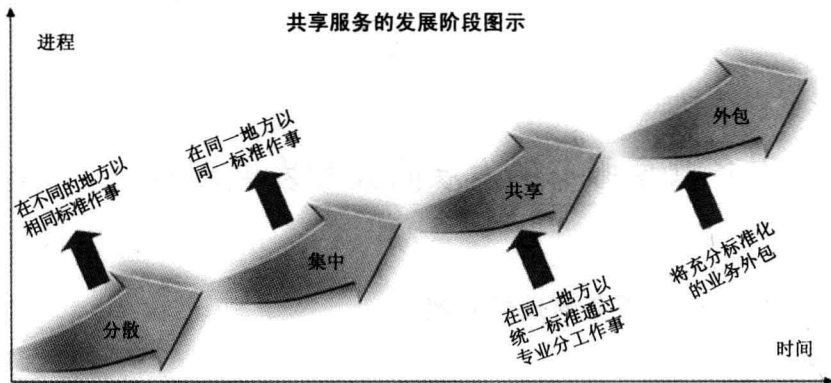
1.2 财务共享服务的发展阶段和发展历程

1.2.1 财务共享服务的发展阶段

共享服务从其孕育到诞生，从成熟到发展，经历了四个阶段。

最初财务核算工作在企业内部是随着企业经营的扩张而扩张的，一般来讲每建设一个分子公司或分支机构，在达到一定人员或业务规模后，就会设置一定的财务机构支撑当地的财务需求，这也造成了必然的分散型财务核算模式。这些分散的财务管理部门，“在不同的地方以相同的标准做事”，自身业务处理完整，但对集团而言却形成了一个信息孤岛，使得集团整体的信息收集和政策制定都存在信息的死角，造成风险；财务集中解决了孤岛问题，通过将人员和业务集中“在同一个地方以相同的标准做事”，打破原来的壁垒，使信息得以充分共享，对原有模式是一种冲击；但只有共享服务才打破了原有的格局，对流程再造、对人员进行专业化分工，以一个虚拟经营的“服务部门”方式再造了财务核算，相对于财务集中而言，其财务工作方式、理念都发生了质的变化。

当然，共享服务充分发展后，又将向社会化方式进一步延伸。各企业的财务工作可能会外包给社会上更专业和更具有成本等优势财务外包公司，企业内部的财务部门则专注于对信息的监管、使用和需求规划。目前财务外包这一模式在跨国企业中也已非常普遍，这也造就了一批有竞争力的专业外包服务企业，在中国，目前还没有企业将自身的财务业务外包，对这一发展趋势仍处于酝酿和观望中（如图1-2）。



1.2.2 财务共享服务的发展历程

20 世纪 80 年代初，福特公司建立了第一个财务共享服务中心。90 年代，财务共享服务的推广加快了步伐。根据英国注册会计师协会的调查，至今已有超过 50% 的财富 500 强和超过 80% 的财富 100 强企业建立了财务共享服务中心，至 2010 年年底，欧美等发达国家和地区将有 90% 的公司建立共享服务中心。在中国国内，也涌现出一批积极探索共享服务应用之道的企业，中兴通讯于 2005 年建立财务共享服务中心，是国内第一家成立共享服务中心的企业。财务共享服务的发展历程如图 1-3 所示。

国内外公司在建设共享服务中心中的经验和教训，对于后来者有很强的参考意义，我们根据各企业的案例调查、专业书籍的介绍、自身的实践经验，将建设和运营共享服务中心的要素要点进行整理分析，用以作为有志于此的企业和领导者参考。

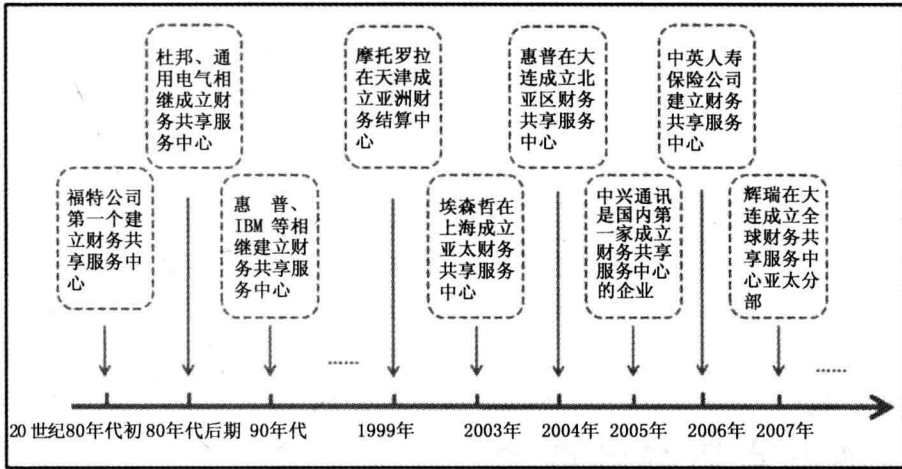


图 1-3 财务共享服务的发展历程