

财务云丛书 之二

财务共享服务案例集

FINANCIAL SHARED SERVICE CASES

陈虎 陈东升 主编

财务最佳实践
共享成功之道



中国财政经济出版社

014060761

F275
712

财务云丛书之二

财务共享服务案例集

陈虎 陈东升 主编



中国财政经济出版社



北航

C1748627

F275
712

图书在版编目 (CIP) 数据

财务共享服务案例集/陈虎, 陈东升主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2014. 8

(财务云丛书; 2)

ISBN 978 - 7 - 5095 - 5545 - 3

I. ①财… II. ①陈… ②陈… III. ①企业管理 - 财务管理 - 商业服务 - 案例 - 世界 IV. ①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 153806 号

责任编辑: 樊清玉

责任校对: 李 丽

封面设计: 耕 者

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: 010 - 88190406 北京财经书店电话: 010 - 64033436、84041336

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

710 × 1000 毫米 16 开 14.5 印张 250 000 字

2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月北京第 1 次印刷

印数: 1—4 060 定价: 45.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 5545 - 3/F · 4485

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报热线: 010 - 88190492, QQ: 634579818

感谢 ACCA 对此案例集的大力支持

编 委 会

主 编：陈 虎 陈东升

编委会成员：

孙彦丛 陈东升 郭 奕 孙 苗 赵旻旻 贾晚晴

李 菲 王绍庆

财务共享中心带来的财务转型

我谨代表 ACCA 中国向中兴通讯副总裁陈虎先生成功出版《财务共享服务案例集》表示祝贺。案例集分享了国内和国外有关财务共享中心实施的领先实践，涉及的行业有传统制造业、现代金融业、信息产业等，几乎涵盖了不同资本结构下成功应用财务共享服务的代表性公司。这是一本能够启发思考、为企业增值、助管理决策的实用参考书，值得更多的读者借鉴学习。

中兴通讯于 2010 年加入了 ACCA “全球认可雇主”的行列。公司副总裁陈虎先生是 ACCA 的会员，他在财务共享服务、会计和管理领域进行过深入的研究，拥有丰富的管理经验。在他的领导下，中兴通讯成为了国内最早一批引入共享服务理念并成功落地实施的企业。中兴通讯也一直积极地对外分享公司十多年财务共享服务建设的经验，尤其是陈虎先生，他在财务共享中心和财务转型领域具有前瞻性的思想和独到的见解，在他的大力推广下，其丰富的实践经验和见地也为中国财务共享中心的建设和发展带来了广泛的影响。ACCA 也很荣幸地在中国专家智库成立伊始就邀请陈虎先生作为主要成员，陈虎先生多年来一直与 ACCA 有良好合作，帮助 ACCA 的学员、会员、认可雇主以及我国财会人员在财务共享服务和财务转型之路上取得成功。

作为一个国际专业会计师组织，ACCA 一直关注企业在财务职能上的管理和变革，致力于了解财会领袖是怎样利用共享服务和外包推动企业财务转型，并帮助财会专业人士应对财务转型所面临的机遇和挑战。

2012 年，ACCA 对全球的首席财务官和财务高管进行了调查，调查发现共享服务和外包在全球范围内还有广阔的发展空间。至少有 1/3 受访的财务高管表示其所在的公司目前尚没有采用财务共享服务。另外财务共享服务范围仍集中在交易性业务流程，在高价值流程领域内，财务共享服务和外包的使用比例不到一半。然而我们也可喜地发现，不同类型的财务共享服务模式在满足企业主要业务目标时均取得了较好的成效，而且纳入财务共享服务范围的流程随着企业的规模的提高而增加。可以说使用共享服务和外包已是大势所趋。2011 年，一项调查表明在美国超过 70% 的“财富 500 强公司”已经采用共享服务或外包的模式支撑其财会部门的运作。

ACCA 认为，中国在实际运作财务共享及离岸外包业务方面存在着巨大的潜能，相当一部分的中国城市已经成为主要的中心，其他城市也逐渐发展为切实可行的供选择地点。我相信这些发展为财会专业人士在事业上提供了无限的机遇。如果想要了解中国财务共享服务的通行模式、常见的问题及挑战，深入剖析不同企业的实践经验，此书将是一个很好的开始！

ACCA 中国事务总监
梁淑屏

云让共享更彻底

应有着“中国财务共享第一人”的中兴通讯副总裁陈虎兄之邀，写几句有关财务共享的感想与思考。

对于财务共享的话题，《首席财务官》杂志大概从6年前就开始有意识地进行案例、理念等方面的研讨和报道。说实话，当时讨论这样的话题，并没有在财务同仁里面得到预期中的广泛回应。毕竟当时即便作为我们报道案例中的部分外企，其在华的财务共享中心也是刚刚上线运转，尚未拿出靓丽的绩效表现。

耐人寻味的是，这两年我们组织的财务共享方向的CFO研讨沙龙越来越频繁，活动地点也不仅仅局限于北上广深这样的一线城市。在我看来，这不仅仅是理念普及的胜利，而更多的是技术变化大幅度降低了财务共享的组织变革成本和业务运行成本。而这其中最关键的变化，就是云计算技术的从概念到落地。

从IT技术的角度，理解云计算是非常容易的，无非是把社会闲置的计算能力集成共享出来。这个共享还是相对处于低层次的共享。而从财务共享的角度再来审视云计算带来的变化，那就不仅仅是IT计算能力的提升，更多的是将一项可以纵向集成的管理职能视为均质化的计算能力，而进行流程上的云化处理。

所以我非常赞同中兴通讯将旗下的财务共享业务单元命名为

“云服务”。如果以云的视角来解读当下大型企业财务组织再造的挑战，首先就是确保云中都是结构单一的水蒸气分子团，也就是说组织内的财务语言同一化、标准化的问题；其次是推动看似庞杂混沌的云团沿着既定的战略方向进行快速移动，也就是说财务云对业务流程覆盖不仅仅要有传统的财务处理集中化的概念，还应该有引导业务流程向效率更高的方向漂移的能力。

按照上述的逻辑来看，云是能够让共享更彻底也更有效的组织形式。期待越来越多的本土企业的财务管理能够尽快走向“云上的日子”。

京師夏享共計云

《首席财务官》出版人兼总编辑

田茂永

“道”与“器”： 新财务工业革命的动力和路线

亚当·斯密在《国富论》中提出的分工理论，奠定了工业社会200多年来企业管理的组织架构和管理理论的基础。科学管理之父泰勒提出时间动作研究，把小作坊变成工业化的流水线，而直到今天流水线仍然是企业提高效率的主要工具。财务共享服务中心在信息技术的支撑下，将分工理论和科学管理理论应用到极致，将不同的管理职能按照流水线专业化分工，进行全方位的改造。中国企业的财务共享服务之路，颠覆了传统财务会计的工作方式，对财务流程和处理效率带来了质的改变，并释放出更多财务人员从事更高附加值的工作，从而促进财务职能转型，为企业可持续创造价值提供条件，优化企业内部资源分配效率和效果。

公司力量：以价值创造为基石的财务谋变

从价值理论角度，企业的经营管理过程包含了价值创造、价值评估和价值分配等管理活动，其中价值创造活动是基石。近年来，随着企业集团全球化经营战略，以及跨区域和多元化的发展，其分子公司延伸到了世界各地，经营业务涉及多个行业，如何对分子公司和各个业务单元进行高效管理已成为企业经营和管理的难点，而

财务共享服务的出现和发展，已然是解决这个难题的不错选择。

财务共享服务通过流程重组和价值分析，不仅能整合企业分散、重复的业务，也能为业务单元提供足够的信息和数据，为业务经营和战略决策提供支持服务。如中兴通讯战略财务、业务财务、共享财务、专家团队的全球财经管理体系，推动财务职能由交易处理向价值整合转型。海尔集团的财务共享不仅是会计交易的处理器，更是资金管控者、风险管理者、预算及绩效支持者，这也成为了海尔集团财务变革的基础。

财资管理作为企业价值创造体系乃至企业经营的核心，是企业的造血机器，不仅决定了企业资金活动的行为与效率，还给企业发展提供了动力和潜力，帮助企业明确经营方向，优化和配置资源。当财务共享服务遇上财资管理，优化了财务运营模式，引发了以价值创造为基石的财务管理变革，成为企业经营和财务管理的战略趋势。

财务和资金管理实现共享服务，让企业家和 CFO 对财务管理重新想象。这在我们对企业家和 CFO 采访中，得到了印证。

神经中枢：互联网 + 大数据 + 财务共享

以云计算、移动互联、大数据为代表的新一轮信息技术，给商业业态和经营模式带来了不断的颠覆与重构。科技改变生活，也改变了企业的商业和经营行为，成为推动管理型财务向价值型财务转型的催化剂。随着财务管理的越发复杂，信息技术的应用和改造，财务共享服务中心成为企业财务信息的集散地、财务数据的仓库、财务管理的神经中枢。

进入互联网和大数据时代，数据的价值逐渐被挖掘，财务和企业整体经营的联系更加密切，这也促使企业财务转型，即通过高效的财务流程对企业的现金流、资金集中管理、收购兼并、投融资、信息管理各环节进行管控，利用大数据分析技术获得深度洞察，将资源配置在增长领域。而财务共享模式的应用恰恰是帮助财务管理转型的有效手段。

现代财务共享服务的建设和应用，需要企业高层和财务人员从传统的会计思维（财务共享服务1.0）转变为财务思维（财务共享服务2.0），进而到金融思维（财务共享服务3.0）。财政部日前发布的《企业会计信息化工作规范》明确要求：“分公司、子公司数量多，分布广的大型企业、企业集团应当探索利用信息技术促进会计工作的集中，逐步建立财务共享服务中心。” 项规定必将促使财务共享服务在企业集团中大行其道。

“知”已知，“行”已行，真正能做到“知行合一”，还需更多的实践和努力，这本书的出版，在很大程度上填补了中国财务共享服务实践和标杆基准研究的空白。“道”变于“器”，“器”革其“道”，当达成“道器合一”之境地时，我们方可真正理解财务共享服务的本质，开启新财务工业革命的时代大门。

《财资中国 | 财富风尚》杂志社 主编
董兴荣

目 录

中兴通讯财务共享服务——创新与实践之路·····	1
从 GE 共享服务中心走来的简柏特 GENPACT ·····	21
Oracle 财务共享之路 ·····	27
金蝶的财务共享服务实践 ·····	44
摩托罗拉财务共享服务中心 ·····	55
惠而浦财务共享服务中心 ·····	62
贵州电信财务共享服务中心 ·····	69
IBM 大象快跑 ·····	74
花旗共享服务中心的建立 ·····	81
平安集团后援中心 ·····	87
太保集团共享服务 ·····	93
中广核财务共享中心——大型国企实施财务共享的成功典范 ·····	98
海尔集团财务共享服务之路 ·····	104
宝钢：大型企业的共享先驱 ·····	113
长虹财务共享服务中心，这个必须有 ·····	119
中交广航局财务共享服务中心建设实践 ·····	124
柯达共享服务平台 ·····	132
都福中国：起步者经验的分享 ·····	139
精益财资 ·····	143
新一代支付工厂——重塑财资效率 ·····	156
大象善舞：财务共享服务中心的行为艺术 ·····	162
A/P SSC 的全面整合策略 ·····	179
财务共享服务与银行现金管理 ·····	185
中国企业财务共享服务现状与展望 ·····	195
感言 ·····	215

中兴通讯财务共享服务——创新与实践之路

中兴通讯简介

中兴通讯成立于1985年，是香港和深圳两地上市、全球领先的综合性通信制造业上市公司，也是近年来全球增长最快的通信解决方案提供商之一。

中兴通讯拥有通信业界最完整的、端到端的产品线和融合解决方案，通过全系列的无线、有线、业务、终端产品和专业通信服务，灵活满足全球不同运营商和企业网客户的差异化需求以及快速创新的追求。

中兴通讯坚持以持续技术创新为客户不断创造价值。公司在美国、法国、瑞典、印度、中国等地共设有18个全球研发机构，近3万名国内外研发人员专注于行业技术创新。公司凭借不断增强的创新能力、突出的灵活定制能力、日趋完善的交付能力为全球160多个国家和地区的电信运营商和企业网客户提供创新技术与产品解决方案，让全世界用户享有语音、数据、多媒体、无线宽带等全方位沟通。

2013年中兴通讯实现营业收入752.3亿元人民币，净利润13.6亿元人民币，同比增长148%。目前，中兴通讯已全面服务于全球主流运营商及企业网客户，智能终端发货量位居全球第六及美国前四，并被誉为“智慧城市的标杆企业”。

财务管理创新理念

管理上的创新与新技术产品的开发不断融合，不仅有效地保证了制造业核心的“低成本优势”，而且使得整个企业集团在不断扩张的过程中高度协同，公司战略得以有效贯彻执行。为了更加贴近客户，倾听客户需求并快速响应，中兴通讯在全球布局了约107个分支机构，但庞大的、遍布全球的机构并没有

财务共享服务案例集

给位于深圳的全球总部造成管控的困扰，其通过统一网络平台、统一管理平台和统一采购体系，不仅有效节省成本，而且使得各区域网络互联互通顺利实现。总部的决策者们，身处中国，便可实时了解全球运营状况。

中兴通讯是国内企业技术与管理融合深刻的领悟者和领导者。其管理职能上创新的脚步也从没有停下过。向来被认为是创新能力较弱的财务部门，也不断通过调动员工的创新能力，依托新的信息技术与网络平台，开发了国内最为先进的财务共享服务体系，成为了这一领域的国内标杆企业。吸引了中国移动、中国电信、中国网通、中国人寿、中国铁建、中交集团、苏宁、万科、平安等一批又一批的企业竞相参观交流，并获得财政部、国资委领导及相关企业的广泛好评。中兴通讯财务管理从分散到集中管理、到共享服务管理模式，是将信息技术与管理创新有机融合，不断探索、不断创新的结果，其技术、服务响应水平目前已经处于世界领先水平。

财务共享服务之路

任何组织的变革和创新都不是一蹴而就的，中兴通讯（以下简称中兴）的共享服务之路，虽然在如今看来，已成果累累，但在没有国内企业实施经验的拓展之初，却也是曲折而艰难，融汇了中兴人的辛勤汗水与智慧结晶。

分散式财务管理模式（1999年—2003年）

分散的财务组织

1999年，伴随着业务领域的不断扩张和自身所处的行业特点，中兴逐渐形成了基于集团外派的分散式财务管理模式，如图1所示。所谓分散式的独立财务组织是指不仅在集团总部深圳设有财务部，负责集团内的财务监控、管理、会计核算等；各个研究所、办事处及分子公司等二级成员单位分别配置一套完整的财务人员，包括财务经理、会计和出纳，负责各自单位的审查、记账、支付、监督、报表、核对等。

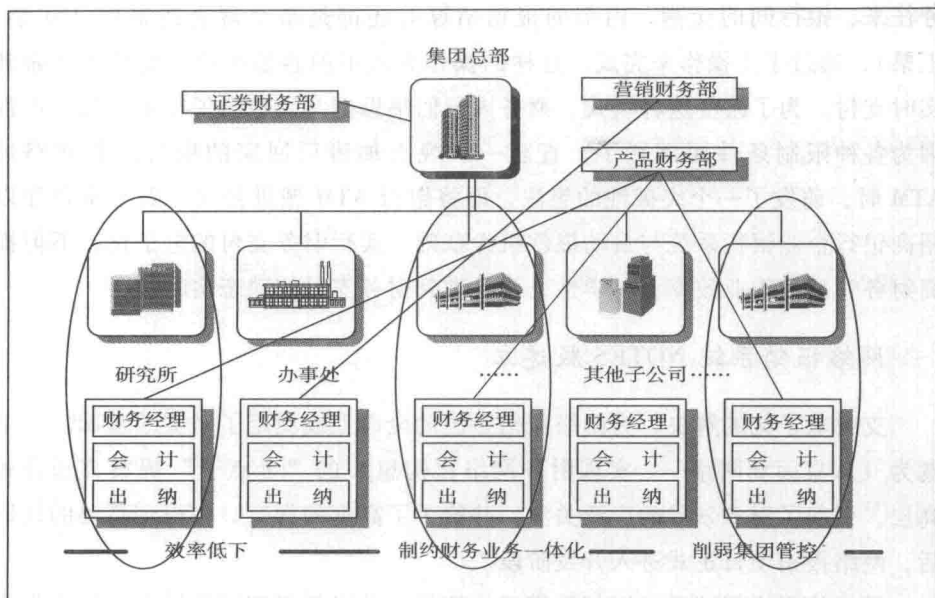


图1 中兴通讯早期财务组织架构

网络报销雏形显现

某研究所是中兴通讯集团下属的一个二级成员单位，和其他分支机构一样，财务部主要从事审查、记账、支付、监督、报表、核对，其中报销是财务部的一项重要工作。1999年时，其财务室经常出现这样的景象，很多员工在排队，有的等着交报销单据，有的等着解答报销问题，还有的准备拿报销款，财务人员忙的不亦乐乎，可是即使手脚再快，由于等待的人员太多，也总难免有一些员工会抱怨。

1999年正是互联网新兴的时代，INTERNET正在悄然改变着一切，网络技术的飞速发展冲击着企业的生产作业方式，对企业运作带来革命性的改变。电子化办公、无纸办公、虚拟办公室的出现，不仅打破了地域空间局限，提高了企业日常事务处理速度，而且导致了企业经营理念的变化，推动企业经营走向电子商务模式。“财务基础的费用报销业务能否也可以在网络上进行呢？”一个大胆的想法浮现在中兴通讯富有激情的财务团队中，大家不断丰富这个方案并探讨它的可行性。要想实行整体费用报销网络化，首先要解决货币电子化和现金收支结算电子化的问题，而此时日常的财务支付工作，与对方企业间的账

务往来、银行间的交割、内部的报销结算等还都是基于现金或票据（支票、汇票），通过手工操作来完成。这样的操作方式不但容易出错，而且无法做到实时支付。为了改变这种模式，财务人员们集思广益，想出了很多办法，但都因为各种限制条件而搁置了，直至一天晚上加班后回家的项目组长在路过 ATM 时，萌发了一个突破性的想法，即将银行 ATM 搬进公司。财务室首先以招商银行企业银行系统与自动提款机为基础，实行财务支付的电子化，不但提高财务管理的作业效率和科学性，而且做到财务支付的动态实时。

网络报销系统 NOTES 版建立

支付电子化的解决，为网络报销系统的全面上线奠定了坚实的基础。一个题为《从桌面到网路——实现财务网络化构想》的“金点子”提案直送公司高层，引起了财务领导的广泛关注，并给予了高度的肯定。在得到高层的认同后，网络报销项目正式进入开发阶段。

最初的网络报销系统以邮件模式为依托，并以某研究所为试点，初步先实现货币电子化和现金收支结算电子化，并逐渐纵深扩展到数据网页化、流程电子化和业务协同化等几个方面。利用信息工作流程使各种财务审批全部在公司内部网络上进行，并利用 HTML 技术将全部财务信息予以网页化。财务审批流程电子化具体方式为：实现用信息化的手段进行财务申报、审批。员工只要在计算机上填写固定格式的申报单，系统会自动传递到主管上级。当主管上级不在时，系统又能根据设置，自动转发给授权审批人。得到批准的单据会自动发给财务部门。如果拒绝审批，系统会要求填写拒绝理由，并转发给申报人，以利于及时申报。作为辅助凭证，原始纸面的报销单据可以在申报前后递交财务部门。

经过项目组集中开发后，网络报销系统终于在某研究所正式上线使用了，员工第一次体会到了网络报销的便捷，同时电子信息化手段加速了申报和审批的过程，提高了工作效率。通过技术处理，实现了对移动办公、异地办公的支持。

在看到该研究所网络报销的成功经验后，中兴通讯各地分支机构纷纷到现场取经，并启动各自研究所的网络报销系统的开发工作，由于已经有具体实施的先进经验，很快，各地研究所均有了带有各自特色的网络报销系统。如图 2 所示。