



北京国家会计学院审计与风险管理研究所系列丛书

Typical Cases

of Financial Shared Service Center in China

# 中国财务共享服务中心 典型案例

张庆龙 聂兴凯 潘丽靖 主编

历经两年倾心打造《财务转型始于共享服务》续篇



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>



北京国家会计学院审计与风险管理研究所系列丛书

Typical Cases of Financial Shared  
Service Center in China

# 中国财务共享服务中心 典型案例

张庆龙 聂兴凯 潘丽靖 主编



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

中国财务共享服务中心典型案例 / 张庆龙，聂兴凯，潘丽靖主编. —北京：电子工业出版社，2016.7

ISBN 978-7-121-28794-7

I. ①中… II. ①张… ②聂… ③潘… III. ①企业管理—财务管理—商业服务—案例—中国  
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 099813 号

策划编辑：尉 敏

责任编辑：李慧君 文字编辑：杨振英

印 刷：北京季蜂印刷有限公司

装 订：北京季蜂印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：21.5 字数：362 千字

版 次：2016 年 7 月第 1 版

印 次：2016 年 8 月第 2 次印刷

定 价：58.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式：(010) 88254199，[sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)。

## 编 委 会

顾 问：中国注册会计师协会会长 冯淑萍女士  
北京国家会计学院院长 秦荣生先生

主 编：张庆龙 聂兴凯 潘丽靖

委 员：张庆龙 陈新寰 聂兴凯 潘丽靖  
覃 东 王 泽

特别鸣谢以下咨询公司、案例单位、软件公司（排名不分先后）

ACCA

德勤管理咨询

安永管理咨询

久其软件

用友集团

金蝶集团

中兴通讯云服务有限公司

阳光保险集团财务共享服务中心

深圳平安综合金融服务有限公司

中国铁建财务共享服务中心

协鑫集团财务共享服务中心

国家开发银行财务共享服务中心

蒙牛集团财务共享服务中心

中交二航局财务共享服务中心

四川长虹财务共享服务中心

新奥集团财务共享服务中心

中国国旅集团有限公司财务共享服务中心

# 序 言

当今世界已经迈入“互联网+”时代，习近平总书记提出要“让互联网发展成果惠及13亿中国人民”，“努力把我国建设成为网络强国”，为“互联网+”背景下的财务转型指明了方向。大数据、云计算等现代信息技术对会计核算和财务管理工作产生了重大影响，会计人员的职业生涯也将面临重新规划。

财政部等国家机关不仅在会计准则制定方面发挥着重要作用，还掌舵着当前财会领域管理方法和工具的最新动向。虽然有人认为财务共享服务属于企业集团个性化管理的范畴，不应当由政府部门以颁布法规的形式来推行，但是本书作者在研究和实践过程中发现，如果没有财政部和国务院国有资产监督管理委员会（简称国资委）等部门的大力宣传和推进，很多企业集团及其财务管理者甚至还不知道财务共享服务为何物。为此，财政部在《企业会计信息化工作规范》中提出：“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。”这一制度为我国大型企业集团建立和实施财务共享服务提供了重要的政策性依据。在《财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》中，财政部在要求企业推进面向管理会计的信息系统建设方面，提出“鼓励大型企业和企业集团充分利用专业化分工和信息技术优势，建立财务共享服务中心，加快会计职能从重核算到重管理决策的拓展，促进管理会计工作的有效开展”。并且，国资委早在《关于加强中央企业财务信息化工作的通知》中要求“具备条件的企业应当在集团层面探索开展会计集中核算和共享会计服务”。

目前来看,中国特色财务共享服务中心建设是我国企业加强企业集团管控能力的重要手段之一,而不是单纯的降低成本。企业集团可以采用人员管控、全面预算和资金集中管理等手段加强对下属分子公司的管控,加强集团整体风险管理水平,而财务共享服务中心建设与这些管控手段相辅相成。甚至可以说,如果没有财务共享服务中心作为基础,其他管控手段实施的效果也将大打折扣。财务共享服务中心建设通过掌握基层会计信息来掌握集团整体运作状况,而并非把基层事权集中起来,因而不会干涉下属分子公司的基本经营。当然,财务共享服务中心建设作为集团管控的手段,会影响部分人的利益,也会改变很多人的工作习惯,因此会遭受一定程度的企业内部力量的抵制。根据本书作者的经验和体会,只要根据本企业集团的实际情况切实推行,利大于弊的效果还是非常明显的。

我国在经济转型时期呼吁财务共享服务中心建设等集约型管理手段的大力推行。目前,我国企业集团普遍已从依靠“跑马圈地式”发展的初创期走向“拼成本”的成熟期。财务共享服务中心通过将大量分子公司的会计运营工作集中到一个或多个机构中,实行会计处理的规模化“生产”,可以大幅度降低运作成本。虽然建设财务共享服务中心需要购买服务器以及各种软件,投入成本可能比较大,但是根据本书作者的调研,绝大部分企业集团在财务共享服务中心建设方面的投入会在很短时间内收回。

财务会计向管理会计转型的前提是通过财务共享服务把会计人员从繁杂的核算中解放出来。传统的财务会计专注于核算,没有从管理会计分析和决策的角度设计各级会计科目,其结果是数据虽多而信息不足,导致财务会计和管理会计在支持经济决策方面发挥的作用远远不够。通过财务共享服务中心建设,可以将会计基础核算等低附加值的工作集中起来,基于流程再造和IT系统整合,最终提升会计核算业务的处理效率。财务共享服务中心可以为战略、经营决策提供重要的信息和分析,以支持更能为公司创造价值的管理会计活动。通过建立财务共享服务中心,企业可以提升会计核算处理的效率,降低成本,释放大量的财务会计人员。让他们从大量低附加值、重复、劳动密集型的基础核算工作中解脱出来,可以集中精力去从事所谓的业务型财务和战略型财务,从而实现财务与业务、战略的一体化,让管理会计真正落地实施,实现财

务为企业增加价值的目标。集团公司能够随时获取各分子公司的财务经营结果,并基于财务共享服务中心产生的数据进行财务分析。财务共享服务能够实现企业内部信息的快速传输和有效交流,使企业财务流程和业务流程紧密联系起来,运转更为顺畅。

本书作为《财务转型始于财务共享》的姊妹篇,是在财政部《财务共享服务典型案例研究》重点课题的基础上扩充和完善而来的。本书作者自2014年7月起,先后在中兴通讯、阳光保险集团、四川长虹、中国铁建集团、华为集团、中国平安集团、国家开发银行、苏宁电器等多家大型企业集团调研其财务共享服务中心的建设和运行。在此基础上,作者又调研了协鑫集团、金蝶集团、中交二航局、蒙牛集团、新奥集团、中国国旅集团等,在获得上述企业集团授权的基础上编辑出版本书。

本书不仅把国内成功实施财务共享服务中心的案例纳入其中,还深入分析了典型案例的实施经验,并结合电子发票等新生管理手段展望未来财务共享服务中心的发展趋势,为企业集团实施财务共享服务中心建设提供建议,分析在建设和运行财务共享服务中心过程中存在的问题和应对策略。

如果您是已经建设财务共享服务中心的负责人或准备建设财务共享服务中心的大型企业、企业集团、跨国公司财务负责人和信息部门管理者,或者您作为政府部门管理者希望通过建设财务共享服务中心加强对行政事业单位的财务管控,或者您是高校从事财务管理和管理会计教学的教师或其他致力于了解和研究财务共享服务的有识之士,本书将为您提供案例借鉴和经验总结方面的帮助。

本书是由张庆龙教授、聂兴凯副研究员领衔的北京国家会计学院审计与风险管理团队根据财政部2014年的课题改编完成的。由于本书作者水平有限,错误之处还望您指出,以便后续出版改进优化。联系邮箱:zhangql@mail.nai.edu.cn。

本书编写组  
2016年4月



# 目 录

## 第一篇 财务共享服务概述

<b>第一章 财务共享服务中心建设的必要性</b> .....	2
一、什么是财务共享服务 .....	2
二、财务共享服务中心建设的时代必然性 .....	4
三、会计集中核算向财务共享转型的必要性 .....	7
<b>第二章 财务共享服务中心建设要点</b> .....	10
一、财务共享服务中心的模式类型选择 .....	10
二、财务共享服务中心的业务范围 .....	13
三、财务共享服务中心的适用范围 .....	14
四、财务共享服务中心的办公选址 .....	15

## 第二篇 基于问卷调查的中国财务共享服务现状分析

<b>第三章 ACCA 与德勤管理咨询中国企业财务共享服务现状调研报告 (2013)</b> .....	20
一、调研背景 .....	20
二、调研关注要点 .....	22

三、调研的总体情况 .....	23
四、采用财务共享服务/外包模式企业的分析 .....	25
五、尚未采用财务共享服务/外包模式企业的分析 .....	32
六、财务共享服务/外包应用目标及所面临的挑战 .....	34
七、调研结论 .....	42
<b>第四章 北京国家会计学院中国企业财务共享调研报告（2015） .....</b>	<b>43</b>
一、调研背景 .....	43
二、财务共享服务中心建立情况调研 .....	43
三、财务共享服务中心运行实施调研 .....	45
四、财务共享服务中心人员管理调研 .....	48
五、财务共享服务中心运营标准调研 .....	50
六、财务共享服务中心信息化程度调研 .....	52
七、财务共享服务中心新技术应用调研 .....	53
八、财务共享服务中心运行效果调研 .....	56
九、基于调研数据分析的政策建议 .....	58
<b>第五章 安永咨询中国企业财务共享服务调查报告（2015） .....</b>	<b>61</b>
一、调研概况 .....	61
二、中国境内企业财务共享服务行业发展现状 .....	63
三、技术变革推动财务共享服务 2.0 时代到来 .....	78
四、财务共享服务中心发展展望 .....	99
<b>第三篇 财务共享服务典型案例分析</b>	
<b>第六章 阳光保险集团以服务为导向的财务共享服务中心建设 .....</b>	<b>102</b>
一、阳光保险集团简介 .....	102
二、阳光保险集团财务共享服务中心的建设背景 .....	103

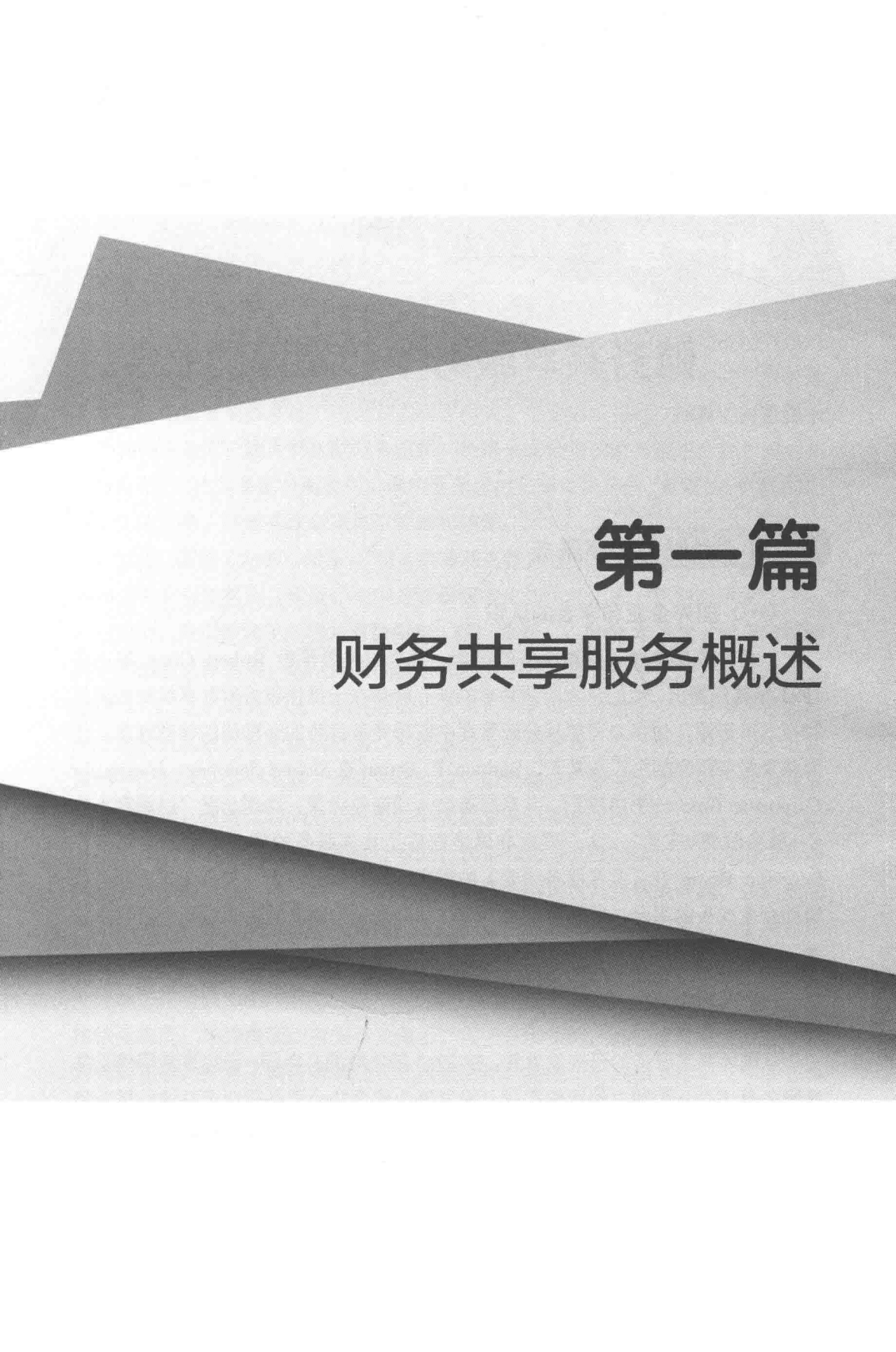
三、阳光保险集团财务共享服务中心的建设与运营 .....	105
四、阳光保险集团财务共享服务中心的经验分享 .....	110
五、阳光保险集团财务共享服务中心的启示 .....	112
<b>第七章 中兴通讯引领财务共享前沿的全球财务云模式 .....</b>	<b>114</b>
一、中兴通讯简介 .....	114
二、中兴通讯财务共享服务中心建设的诉求 .....	115
三、中兴通讯财务共享服务中心的建设与运营 .....	116
四、中兴通讯财务共享服务中心的启示 .....	120
<b>第八章 协鑫集团同一种语言和标准的财务共享服务中心建设 .....</b>	<b>123</b>
一、协鑫集团简介 .....	123
二、协鑫集团财务共享服务中心建设的必要性分析 .....	124
三、协鑫集团财务共享服务的平台架构 .....	125
四、协鑫集团财务共享服务中心的发展历程 .....	126
五、协鑫集团财务共享服务中心组织架构 .....	129
六、协鑫集团财务会计档案管理 .....	130
七、协鑫集团财务共享服务中心的管理体系梳理 .....	131
八、协鑫集团财务共享服务中心的人力资源管理 .....	136
九、协鑫集团财务共享服务中心的质量管理 .....	140
十、协鑫集团财务共享服务中心的信息系统建设 .....	141
十一、协鑫集团财务共享服务中心的实施效果及实现途径 .....	144
十二、协鑫集团财务共享服务中心的发展展望 .....	146
<b>第九章 国家开发银行服务与管控并重的财务共享模式 .....</b>	<b>148</b>
一、国家开发银行简介 .....	148
二、国家开发银行财务共享服务中心建设的背景 .....	149
三、国家开发银行财务共享服务中心的建设与运营 .....	150

四、国家开发银行财务共享服务中心经验分享与启示 .....	156
<b>第十章 蒙牛以信息化集成为基础的全业务循环财务共享服务中心建设 ..</b>	<b>158</b>
一、蒙牛集团简介 .....	158
二、蒙牛集团财务共享服务中心建设的背景 .....	159
三、蒙牛集团财务共享服务中心建设的立项准备 .....	160
四、蒙牛集团财务共享服务中心建设的方案设计 .....	161
五、蒙牛集团财务共享服务中心建设的变革推动 .....	162
六、蒙牛集团财务共享服务中心的信息系统建设 .....	163
七、蒙牛集团向财务共享服务中心迁移的路径 .....	165
八、蒙牛集团财务共享服务中心的运营管理 .....	166
九、蒙牛集团财务共享服务中心的未来发展方向 .....	169
十、蒙牛集团财务共享服务中心的经验分享与启示 .....	172
<b>第十一章 中交二航局“财务与会计平行运行”模式财务共享服务中心建设 .....</b>	<b>173</b>
一、中交二航局简介 .....	173
二、中交二航局财务共享服务中心建设的背景 .....	174
三、中交二航局“财务与会计平行运行”财务共享模式 .....	176
四、中交二航局财务共享服务中心的建设 .....	176
五、中交二航局财务共享服务中心的运营管理 .....	182
六、中交二航局财务共享服务中心的运营效果 .....	183
七、中交二航局财务共享服务中心的经验分享与启示 .....	185
<b>第十二章 金蝶集团的财务共享服务中心建设 .....</b>	<b>187</b>
一、金蝶集团及金蝶集团财务共享服务中心介绍 .....	187
二、金蝶集团实施财务共享服务中心建设的背景 .....	188
三、金蝶集团财务共享服务中心的建设过程 .....	191

四、金蝶集团财务共享服务中心的建设与运营 .....	194
五、金蝶集团财务共享服务中心的经验分享与启示 .....	200
<b>第十三章 中国平安大后援背景下的财务共享服务中心建设 .....</b>	<b>203</b>
一、中国平安简介 .....	203
二、中国平安财务共享服务中心建设的背景 .....	204
三、中国平安财务共享服务中心的建设与运营 .....	206
四、中国平安经验分享与启示 .....	208
<b>第十四章 中国铁建以下属集团为单位推行建筑企业的财务共享服务中心建设 .....</b>	<b>210</b>
一、中国铁建简介 .....	210
二、中国铁建财务共享服务中心建设的背景 .....	211
三、中国铁建财务共享服务中心的建设与运营 .....	214
四、中国铁建财务共享服务中心的经验分享与启示 .....	221
<b>第十五章 四川长虹以业务驱动价值管理的财务共享服务中心建设 .....</b>	<b>223</b>
一、四川长虹简介 .....	223
二、四川长虹财务共享服务中心建设的背景 .....	224
三、四川长虹财务共享服务中心的建设与运营 .....	226
四、四川长虹财务共享服务中心的经验分享与启示 .....	230
<b>第十六章 新奥集团深入业务前端参与过程支持服务的财务共享 .....</b>	<b>232</b>
一、新奥集团简介 .....	232
二、新奥集团财务共享服务中心建设的背景 .....	233
三、新奥集团财务共享服务中心的建设与运营 .....	234
四、新奥集团财务共享服务中心的经验分享 .....	237
五、新奥集团财务共享服务中心实践的启示 .....	239

<b>第十七章 中国国旅集团财务共享服务中心建设与运营</b> .....	241
一、中国国旅集团简介 .....	241
二、中国国旅集团财务共享服务中心的建设目标 .....	244
三、中国国旅集团财务共享服务中心的建设历程 .....	245
四、中国国旅集团财务共享服务中心的业务架构 .....	247
五、中国国旅集团财务共享服务中心的关键应用示例 .....	249
六、中国国旅集团财务共享服务中心的建设和实施效果 .....	258
七、中国国旅集团财务共享服务中心的经验借鉴 .....	261
<b>第十八章 典型案例综合分析与经验借鉴</b> .....	266
一、成本与管控是建立财务共享的两个重要驱动因素 .....	266
二、管理层重视和支持是财务共享得以建立与发展的保障 .....	267
三、流程化和标准化是财务共享服务的主要特征 .....	268
四、信息技术是财务共享实现的重要技术平台 .....	269
五、复合型人才是财务共享未来发展的核心动力 .....	270
六、绩效管理是财务共享服务中心服务质量的保障 .....	271
七、财务共享服务中心并非完美无缺 .....	272
<b>第四篇 企业集团财务共享展望与建议</b>	
<b>第十九章 财务共享服务中心未来发展展望</b> .....	276
一、云服务助推财务共享服务全球化、虚拟化 .....	276
二、通过大数据思维和技术提升财务共享的数据价值 .....	279
三、财务共享服务中心支持企业司库管理建设 .....	283
四、财务共享服务中心支持企业管理会计的发展 .....	286
<b>第二十章 财务共享服务中心建设政策建议</b> .....	291
一、明确财政部在推动财务共享服务建设中的作用 .....	291

二、与国家税务总局协调发票问题 .....	292
三、针对财务共享服务模式下的会计档案管理出台相应制度 .....	294
四、明确移动终端运用“软证书”电子签名（章）的合法性 .....	296
五、开发建立通用/可比的服务水平量化指标体系 .....	296
六、推动上市公司财务共享服务外包的放开 .....	297
七、探索和总结全球财务共享服务中心的实践经验 .....	297
<b>第二十一章 企业集团实施财务共享服务典型问题应对策略</b> .....	<b>299</b>
一、财务共享服务中心筹备类问题应对策略 .....	299
二、财务共享服务建设类问题应对建议 .....	305
三、财务共享服务中心运营类问题应对建议 .....	311
<b>参考文献</b> .....	<b>325</b>



# 第一篇

## 财务共享服务概述



# 第一章

## 财务共享服务中心建设的必要性

### 一、什么是财务共享服务

#### （一）国外企业和学者的认识

财务共享服务源于共享服务的理念。共享服务最早由 Robert Gunn 等人在 1993 年首先提出，他们认为所谓共享的核心就是在于提供服务时共享组织的成员和技术等资源，使得公司能从分散管理中取得竞争优势的一种新的管理理念。作为共享服务研究的主要奠基人，Barbara E. Quinn 在 *Shared Services: Mining for Corporate Gold* 一书中提到：共享服务是一项商业经营，其理念是“以顾客为中心+服务收费=商业”，这一理念准确地概括了共享服务的核心思想。哈佛教授 Bergeron Bryan 在《共享服务精要》中指出，共享服务作为一种创新理念和一个协助企业成长的平台，所涵盖的内容往往从最常见的财务服务领域延伸至信息技术、人力资源和采购等领域。在今天复杂的商业环境中，即使你没有使用共享服务，但也可能正在服务于某个运用这种模式的公司或正在享受运用这种模式的公司所提供的服务。

从国外共享服务的研究发展看，在 1993 年之后的几年间，已经逐步明确了共享服务是作为一个独立的组织实体，通过整合或合并公司各项业务并进行重新集中配置，从而为公司各业务单元提供服务，依据正式或非正式的契约即服务水平协议收取费用的服务活动。