



构建财务共享 服务中心

管理咨询 → 系统落地 → 运营提升

陈剑 梅震 著



清华大学出版社



构建财务共享 服务中心

管理咨询 → 系统落地 → 运营提升

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

随着中国经济转型与产业升级的加速，中国企业主导规划和建设的财务共享服务中心在新技术浪潮的推动和全球新商业格局的背景下也日渐清晰，相关解决方案也逐渐丰满和成熟起来，本书作为相关理论与实践案例的总结，对企业的财务共享服务中心建设、相关从业人员提供理论和方法的指导。

本书从财务变革的趋势出发，讨论了共享服务对财务转型的促进与支持，阐述了财务共享服务的完整框架，有助于读者对财务共享服务全面深入的了解。内容包括：财务共享的基本概念与实施方法，财务共享服务中心建设业务咨询方法，财务共享服务系统落地方法概述，FSSC核心管领域的系统落地方法，FSSC运营管理与提升业务咨询方法，FSSC服务与运营管理系统落地方法等。

本书是国内第一本较为完整阐述从财务共享服务中心管理咨询到系统落地全过程的方法性书籍，为国内财务共享服务中心建设的企业、从业人员提供体系化的方法指导以及案例的参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

构建财务共享服务中心：管理咨询→系统落地→运营提升 / 陈剑，梅震著. — 北京：清华大学出版社，2017

ISBN 978-7-302-45869-2

I. ①构… II. ①陈… ②梅… III. ①企业管理—财务管理—商业服务 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 294602 号

责任编辑：栾大成

封面设计：杨玉芳

责任校对：徐俊伟

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：清华大学印刷厂

经 销：全国新华书店

开 本：188mm×260mm 印 张：16.25 字 数：345 千字

版 次：2017 年 5 月第 1 版 印 次：2017 年 5 月第 1 次印刷

印 数：1～3000

定 价：59.00 元

产品编号：067716-01

前 言

随着中国经济转型与产业升级的加速，中国企业主导规划和建设的财务共享服务中心在新技术浪潮的推动和全球新商业格局的背景下也日渐清晰，相关解决方案也逐渐丰满和成熟起来。本书作为相关理论与实践案例的总结，对企业的财务共享服务中心建设、相关从业人员提供理论和方法的指导。

本书展示了未来财务变革与转型的发展趋势，以财务共享服务的理论与实践为主题，详细讲述了财务共享服务的理论、方法，以及可操作的实施方案与实施步骤。完整、详尽地将财务共享服务展现给读者。

本书从财务变革的趋势出发，讨论了共享服务对财务转型的促进与支持，阐述了财务共享服务的完整框架，有助于读者对财务共享服务全面深入地了解。同时，本书立足于国内外企业的财务共享服务中心建设和运营的相关方案的最佳实践，为各位读者对财务共享服务中心从咨询到落地以及配套信息系统规划和实施全过程的路径和方案体系进行了全方位解读。

本书是国内第一本较为完整阐述从财务共享服务中心管理咨询到系统落地全过程的方法性书籍，本书将从完整的视角出发，为国内财务共享服务中心建设的企业、从业人员提供体系化的方法指导以及案例的参考。

本书大部分内容是作者在对财务共享服务中心规划、建设过程经验的总结与思考，其中也不乏方案的探讨，鉴于企业业务的复杂性和多样性，不同的企业可能由于具体业务需求的差异导致方法、方案选择的不同，在对业务、方案理解与设计过程中，读者也可能存在不同的见解。同时，由于时间紧迫，加之作者水平有限，书中难免有不妥之处，恳请读者批评指正。

好友推荐

实施财务共享中心可以帮助企业重新审视和再造财务流程，它带来的不仅是成本上的节约，更是财务乃至企业整体运营效率的提升。陈剑先生在全球著名的咨询公司工作多年，亦在阿里巴巴有诸多实战经验。本书不仅有理论框架和方法论，更有实际操刀的实践案例，语言上深入浅出，简洁明了，是有志于研究和建设实施财务共享中心者的良师益友。

阿里巴巴集团 资深财务总监 徐殿勇

工业4.0和中国制造2025潮流的兴起，正在推动企业由生产型企业向生产加服务型企业转变，按使用价值付费的趋势正在形成。企业和企业集团建立财务共享服务中心是用来为企业数字化转型和智能制造和服务打下坚实的基础。该书可以作为企业想上财务共享服务中心系统的领导和信息化主管的重要参考书，也是财务共享服务中心领域咨询和项目实施的指导书籍。

SAP中国全球渠道和工商企业部 首席行业架构师 孙敦圣

起源于跨国集团公司的财务共享服务正在迅速被国际财务界认同和推广，同时随着越来越多中国本土企业的规模化与全球化，近年财务共享服务的概念也成为落地中国的跨国企业与大、中型本土企业财务变革与转型的关键词。本书作者之一（梅震）具备为不同行业的企业咨询、设计和实施的多个经典财务共享服务中心的实践经验，并结合了国内外运作模式，解读全面、剖析深入，实用性极强，对企业的管理者来说是极具高参考价值的指导蓝本。

徐州赫思曼电子有限公司 董事长、总经理 何光义

近十几年，财务共享业务开始在国内兴起，越来越多的企业开始考虑上财务共享服务。但是国内对于财务共享服务是什么、具体应该怎么做、有什么具体的方法、有什么具体工具之类的书籍还很少。认识陈剑很多年，中间有过多次数针对共享服务的讨论，深深感到他在共享服务领域已经积累了丰富的理论和实战经验。相信此书将给予对财务共享服务有兴趣的各方面人士有所启迪！

汉得信息 副总裁 沈雁冰

作为曾经和作者在咨询行业一起浸润多年的老相识，有幸第一时间拜读了此书，个人认为作者在实践的基础上，通过对成功经验的思考和总结，为所有准备实施或正在实施财务共享服务的企业以及立志求新的引领者们打开了一扇智慧之门，极具参考价值！

安踏集团 CIO 陈东海

企业职能共享中心，是互联网时代平台化和共享经济在企业内部经营管理领域的延伸。本书结合作者多年企业咨询服务经验，深度解构数字化时代下财务共享中心在企业的运作模式，耐人寻味，值得企业管理层人员深入阅读。

《大象的困局》作者 徐文君

版权说明

本书在综合阐述相关解决方案的时候，部分内容涉及到了相关公司公开发布的产品、研究成果，在此，就相关知识产权等权利归属情况做简要说明。

- SAP ECC、SAP SSF、SAP Netweaver、SAP BW、SAP BO、SAP MDM等是SAP公司的注册商标、软件产品；
- PCF是美国质量与生产力协会（APQC）的注册商标；
- IBM CBM是IBM公司拥有完整知识产权的方法体系；
- IBM Cognos、WSAM等是IBM公司的注册商标、软件产品；
- OpenText是OpenText公司的注册商标、软件产品；
- PeopleSoft是Oracle公司的注册商标、软件产品；
- PMBOK是项目管理协会（PMI）的注册商标；
- FireFox是Mozilla公司的注册商标、软件产品；
- Chrome是谷歌公司（Google）的注册商标、软件产品；
- IE是微软公司（Microsoft）的注册商标、软件产品；
- Safari是苹果公司（Apple）的注册商标、软件产品；
- Java是Sun公司的注册商标、软件产品。
- IBM IBV对本书引用的IBM CFO调研、相关研究报告的数据、结论拥有相应的权利；
- PayStream Advisors对本书引用的IWA相关研究报告的数据、结论拥有相应的权利；
- The Hackett Group 对本书引用的相关研究报告的数据、结论拥有相应的权利；
- 安永公司对本书引用的相关研究报告的数据、结论拥有相应的权利。

目 录

第1章 财务共享的基本概念与实施方法	1
1.1 什么是共享服务中心?	2
1.2 财务共享服务中心建设的驱动因素	4
1.2.1 企业内生驱动因素	4
1.2.2 新商业格局下的新诉求	8
1.2.3 国家政策鼓励企业建设财务共享服务中心	10
1.2.4 FSSC建设的收益预期	11
1.3 财务共享实施方法论体系	12
1.3.1 SPORTS方法体系	12
1.3.2 财务共享服务中心建设推进路径	22
1.3.3 FSSC建设与运营的风险与应对	28
1.3.4 FSSC项目管理方法	30
第2章 财务共享服务中心建设业务咨询方法	35
2.1 KOPT方法	36
2.2 组织梳理与变革	37
2.2.1 财务组织变革理论	37
2.2.2 FSSC组织变革实践	40
2.2.3 FSSC人员配置规模测算方法	43
2.2.4 财务共享服务中心人员与团队建设方法	46
2.3 流程梳理与变革	50
2.3.1 PCF方法	51
2.3.2 “目的—问题—原因—行动”与“7R”	53
2.3.3 FSSC流程优化与职责切分示例	54
2.4 核心管理领域	59
2.4.1 CBM方法	59
2.4.2 共享业务的成熟度评估方法	61

2.5	IT技术变革与创新	61
2.5.1	一般软件开发方法	62
2.5.2	Agile敏捷开发	67
第3章	财务共享服务系统落地方法概述	75
3.1	FSSC系统落地的核心指导思想	76
3.1.1	FSSC系统软件选型原则	76
3.1.2	FSSC系统建设目标	80
3.1.3	系统建设的误区与成功推进的关键要点	80
3.2	FSSC系统架构的最佳实践	88
3.2.1	共享业务处理平台	89
3.2.2	基础业务管理平台	97
3.2.3	共享服务管理平台	100
3.3	本书后续章节相关方案采用的软件平台	107
3.4	本书系统相关主要解决方案框架	107
第4章	FSSC核心管领域的系统落地方法	111
4.1	FSSC标准化主数据管理	112
4.2	FSSC报账单据设计	114
4.3	BPM结构化流程设计	116
4.3.1	结构化的BPM流程梳理方法	117
4.3.2	基础数据	118
4.3.3	业务审批策略	120
4.3.4	FSSC系统内审批流的生成设置	121
4.3.5	会签等复杂场景下的BPM系统实现方法	126
4.3.6	FSSC任务分配模型	127
4.4	在线预算管理	128
4.4.1	预算控制数据的来源	129
4.4.2	预算控制的系统实现方式	133
4.5	在线业务规则的固化	140
4.6	FSSC集成的资金管理	143
4.6.1	资金管理平台功能设计与应用	144
4.6.2	FSSC业务流程与资金管理平台的主要衔接点	152
4.7	与商旅服务平台的集成	156

4.7.1	中国市场常见的企业商旅服务解决方案	156
4.7.2	商旅平台与FSSC报账平台接入的最佳实践	158
4.7.3	集成的商旅分析	160
4.8	电子影像与档案管理	160
4.8.1	文件扫描子系统	161
4.8.2	影像管理子系统	163
4.8.3	档案管理子系统	166
4.8.4	条形码与二维码技术	167
4.8.5	电子签名	168
4.8.6	从单据提交到文件归档	169
4.8.7	会计档案归档过程中的一些细节问题	174
4.9	集成的税务管理	176
4.9.1	基于集成平台的共享税务管理	178
4.9.2	电子发票	178
4.10	财务共享服务模式下的资产管理	182
4.10.1	基于FSSC综合报账平台的资产业务报账	182
4.10.2	FSSC资产管理辅助手段	183
4.11	月结与关账	186
第5章	FSSC运营管理与提升业务咨询方法	189
5.1	绩效管理	190
5.1.1	绩效管理与财务共享服务中心	190
5.1.2	财务共享服务中心绩效指标体系构建	191
5.1.3	财务共享服务中心的绩效指标与指标体系的实施	193
5.2	PDCA循环	196
5.2.1	PDCA循环	196
5.2.2	PDCA在财务共享中的应用	198
5.3	六西格玛	201
5.3.1	FSSC推行六西格玛管理的模式建议	202
5.3.2	FSSC成功推行六西格玛的管理的关键	203
第6章	FSSC服务与运营管理系统落地方法	205
6.1	财务共享服务的服务与运营管理系统	206
6.1.1	SSF核心功能架构	206

6.1.2	SSF与业务系统的集成关系	211
6.1.3	SSF典型流程场景介绍	213
6.1.4	SSF扩展的功能支持	215
6.2	FSSC综合信用管理	217
6.2.1	信用评分标准	217
6.2.2	信用评分流程	218
6.2.3	信用评价报告	220
6.3	FSSC问题支持与交互机制	221
6.3.1	基于信息系统的问题支持与交互流程设计	222
6.3.2	基于信息系统的问题支持与交互功能设计	224
6.3.3	问题综合分析设计应用示例	225
6.4	基于BI的FSSC绩效报表	226
6.4.1	商业智能软件	226
6.4.2	基于BI的分析报表与传统报表体系的对比	228
6.4.3	BW经典报表案例分析介绍	229
6.5	FSSC扩展应用	233
6.5.1	移动互联网应用	233
6.5.2	云与大数据	237
第7章	总结与展望	241
7.1	内容回顾	242
7.2	财务共享服务的未来	243
7.2.1	未来财务共享服务的组织	244
7.2.2	未来财务共享服务的形式	244
7.2.3	服务严密组织向服务松散组织转型	245
7.2.4	财务共享服务本身将如何演进	245
后 记		247
参考文献		249



第1章|

财务共享的基本概念
与实施方法

近年来，随着共享服务（Shared Services）在包括财务、人力资源、IT、采购等领域全球范围内的深入实践，越来越多的中国企业也在推动将内部的财务业务进行标准化改造和流程的再造，中国企业主导规划和建设的财务共享服务中心在新技术浪潮的推动和全球新商业格局的背景下也日渐清晰，相关解决方案也逐渐丰满和成熟起来，本书立足于国内外企业的财务共享服务中心建设和运营的相关方案的最佳实践，为各位读者对财务共享服务中心从咨询到落地以及配套信息系统规划和实施全过程的路径和方案体系进行了全方位解读。

1.1 什么是共享服务中心？

在探讨财务共享服务中心（Finance Shared Services Center, FSSC）相关解决方案之前，还是有必要再次回顾一下共享服务这一更广泛被应用的概念，共享服务中心作为共享服务的具体的组织载体为企业提供涉及财务、资金管理、人事、信息系统支持、法律咨询、市场营销、采购和研发等在内的各种类型标准化、专业的服务，而被共享的各种形式的服务则通过流程化、标准化的方式实现了在效率性甚至是客户满意度方面极大的提升。

Schulman等于1999年在《共享服务：增加公司价值》一书中定义：“共享服务是指基于提高客户满意度和增加公司价值的一般目标，从降低公司内部服务成本和提高服务水准的目的出发，公司通过资源整合，以集中的方式提供某一特定的服务，而这种服务通常为整个公司所共享。”

Bryan Bergeron则在《共享服务精要》中阐明，共享服务是一种创新的公司战略。通过建立一个提供卓越服务的中心，企业将原本分散在各业务部门的重复性、可标准化的工作进行有效整合，实现企业内部服务市场化，帮助企业达到提高效率、创造价值、节约成本、提高客户满意度的目的。

最早应用共享服务这一管理模式的是美国福特公司，20世纪80年代初，福特就在欧洲成立了财务服务共享服务中心，并将其下属公司共同的、简单的、重复的、标准化的业务转移到共享服务中心，以服务的方式提供到相关的下属公司。随后，杜邦和通用电气公司也在80年代后期建立了相似机构。90年代初期，IBM、HP、DOW等公司也相继引入该模式。

从1981年福特首先建立财务共享服务中心以来，在全球几乎每个行业都能找到采用FSSC的领先公司和最佳实践。而与此同时，包括美国联邦政府、联合国等在内的政府部门、国际组织、NGO等也陆续引入以FSSC为代表的共享服务模式，以降低运营成本、提升财务服务水平。

超过60%的财富500强企业已经建立共享服务的组织架构，而且这一数字也在随着时间的推移而逐步增多（见图1-1）。在欧洲，仅截止到2000年，就有超过50%的主要跨国企业已经实施了共享服务。



图1-1 全球范围内实施了FSSC的典型企业

共享服务中心之所以被称为“共享”，是因为企业内部的各个业务单位不再分别设立自己的后台部门，所有的后台支持服务统一由共享服务中心提供，他们“共享”服务中心的服务。企业通过建设基于标准化、流程化的共享服务中心，可以将共同的、重复的流程从个体企业中抽出，实现同质业务向共享服务中心的转移，同时在此过程可以实现基于该中心的企业稀缺资源的有效共享。

与财务集中相比较，尽管财务共享服务中心也有一定程度上集中的概念，但是财务集中的“集”侧重于“集中”，而财务共享的“集”则体现在“集成”，财务共享在获取成本、效率优势的同时具有比财务集中更大的灵活性和快速反应能力。此外，财务共享比财务集中更注重“职能、流程”的共享与优化，更注重对企业内外部的服务输出。

从严谨定义角度，共享服务中心往往是一个单独的组织，具有定价、服务协议等功能，背负着利润中心的定位（接受委托负责交易处理的外部供应商），而财务集中化则更多的是将核算流程的具体执行由各单位上收至一个集中的部门（如核算中心）来执行，大多数仍然还可能只是成本中心的定位，并不涉及与被服务部门之间的正式服务协议关系，更不包含由此产生的服务结算业务。

共享模式下的财务运营组织兼具了分散财务和集中财务两者的优点，合理地利用其在“组织、流程”上的效率性和灵活性，不失为企业的一种科学而行之有效的转型实践。图1-2是分散财务、集中财务与共享财务三者之间的比较，通过这张图我们不难读出，财务共享服务的最终目的就是“让集中的更集中，让分散的更分散”。

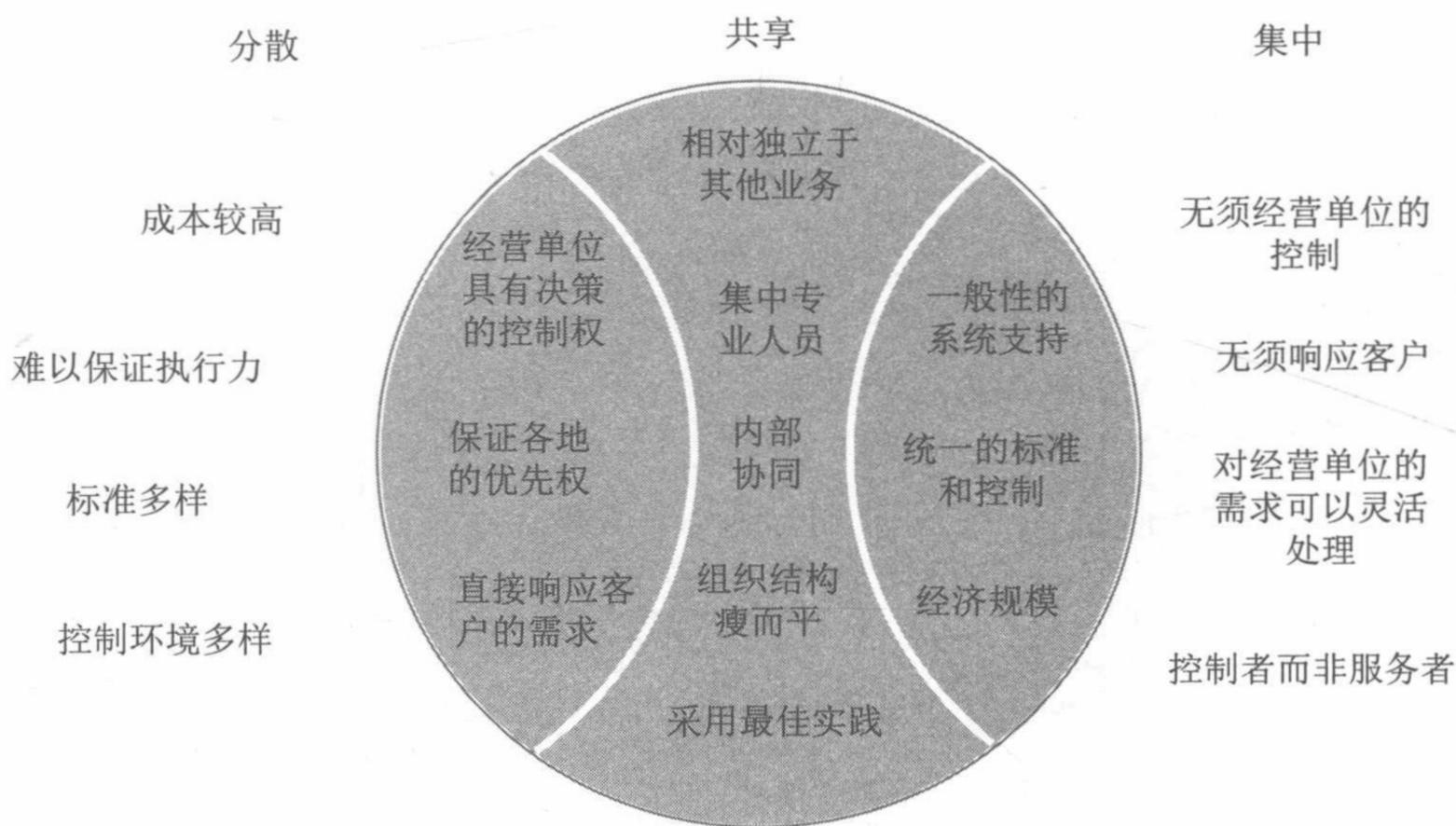


图1-2 财务共享服务结合了分散财务、集中财务与共享财务各自的优势

借助共享服务的管理模式，企业成立的面向内、外部的共享服务中心能够在提供高价值服务的同时仍然获取较高的管理效率和较大的规模经济优势，也让个体企业有更多的时间完成附加值更高的任务，促进企业资源转而投入到真正的核心上。

1.2 财务共享服务中心建设的驱动因素

1.2.1 企业内生驱动因素

在考察企业财务共享服务中心建设的驱动因素时，我们经常看到诸如包括管理职能集约化、管理效率性、管理规范性需求等在内的大量内生动力，这些因素的存在促使企业必须进行一定的管理变革，以推进企业自身在相关方面实现一定的突破，财务共享服务作为实现这一突破的有效方法也越来越广泛地为企业所采纳。

以下是常见的驱动企业共享服务中心建设的问题，这些问题也成为了企业推进共享服务中心建设的内生动力。其中，集团与下属企业冗余的组织与职能示例如图1-3所示。

集团性企业在发展过程中，由于业务规模扩张、收购、兼并、新业务拓展、部门分离等原因的存在，导致企业内部各机构或者机构的部分职能存在一定的重叠，传统的行政及业务支持部门往往使用重叠设置的方式，即我们在许多集团性企业看到的，总部组织和下属成员企业的组织具有高度的一致性、下属成员企业与下属成员企业之间的内部机构设置

又具有高度的相似性。

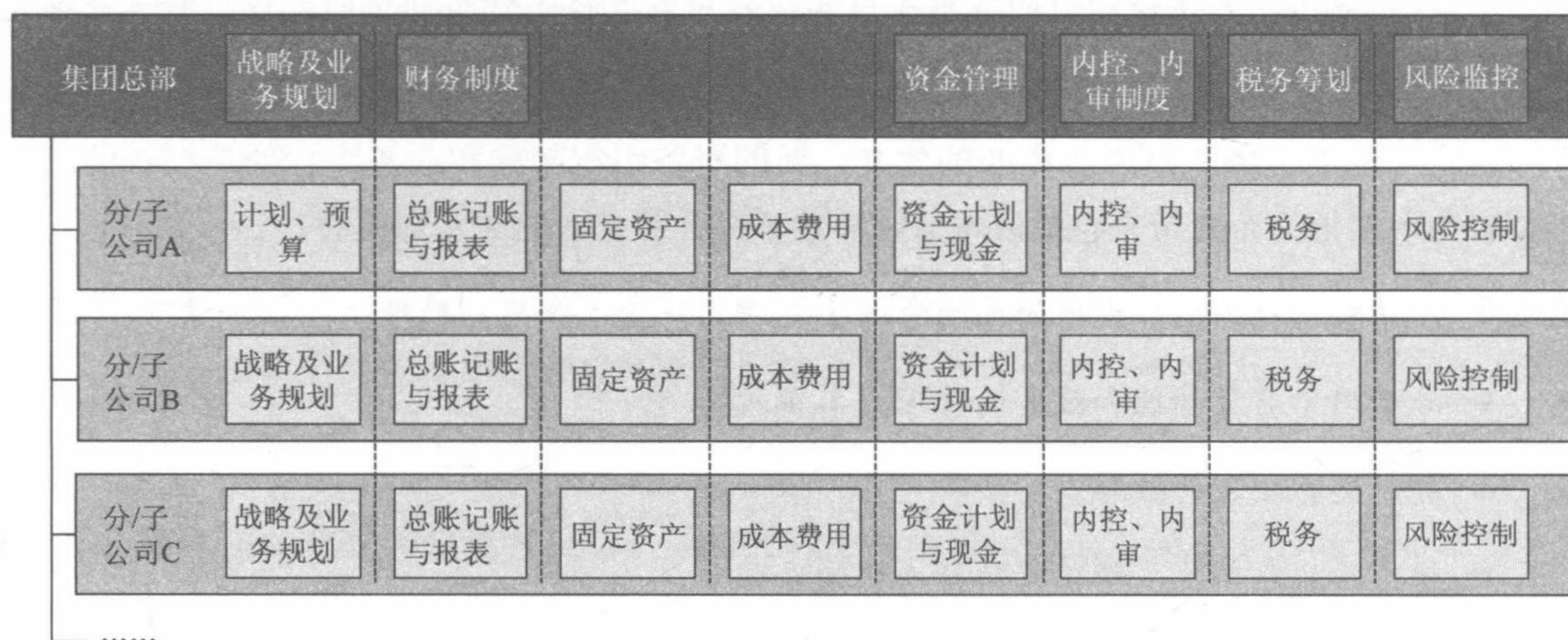


图1-3 集团与下属企业冗余的组织与职能示例

由于管理层次过多，导致集团从上到下的决策执行力度、管理效果不一，尤其是对于具有较为严格的集团财务管控诉求的企业更希望在业务管理的标准化（包含一致的业务流程、业务执行标准等）方面形成更为有效的管控能力。

不同的分/子公司出于本地化的业务考虑，相关业务存在流程多样化、操作多样化、IT系统多样化的问题，导致无论在合规性还是效率性方面均容易产生一定的风险。

在建设财务共享服务中心之前，除了少数企业建立了一定程度的财务集中外，多数企业仍然在采用较为传统的分散式财务管理组织模式，由于分散式的财务在管控力度、合规性等方面较为薄弱，在财务管理的过程中往往存在以下问题。

- 员工费用报销时间漫长——传统模式下员工为报账需多次找领导签字，并可能因为缺失一定的材料、手续而导致财务报账过程被多次退单，占用员工大量有效工作时间。
- 单据审批占用领导大量时间——领导的工作安排常常被审批签字而打乱，异地更要利用传真跟踪审批，效率低下。
- 资金管理分散——各分支机构均开立银行账号，沉淀了大量流动资金。同时资金支付受审批流程和银行处理速度的双重制约，严重滞后于业务发生。大量的银行对账工作需要完成，财务人员工作负荷大且出错率高。
- 内部控制滞后——月底汇总会计报表方式无法实现对各地分支机构经济业务的实时监控和集中管理，资金流量和流向信息的迟滞传递很难满足内部控制。
- 财务事务性工作占比高——大量的财务资源被花费在事务性的工作上，无法将财务的组织 and 人力资源向更高价值的财务管理工作上转移。

6 | 构建财务共享服务中心：管理咨询→系统落地→运营提升

- 缺乏有效的生产力工具——缺少信息系统等有助于生产力提高的工具在业务处理过程的应用，无法借助新的技术手段实现针对重复性工作自动化的处理，整体业务处理效率低。

通常，随着财务共享服务中心的建立，新的财务组织架构和业务流程处理模式的确立能够较为现实地为企业带来包括成本节约和效率提升等在内的一系列机会。

- 使用相对人工成本更低的人力资源去处理数据输入和交易处理。
- 降低用于质量管理和服务的管理成本投入。
- 提高交易处理的效率。
- 推行跨业务单元、跨国家的标准化的流程。
- 获取跨业务单元、跨国家甚至跨业务系统的连贯、可用于多维比较的业务、财务信息。

此外，共享服务提供更紧密、丰富的联系渠道，这些渠道可以是跨企业组织的也可以是贯串供应链的。

财务共享服务能够让企业把有限的资源集中在增加企业核心价值、培育与发展企业核心竞争力的活动方面，而不是将资源大量花费在例行性、事务性的活动上，同时有利于缩减低效的资源配置、裁撤冗余的部门，将企业的资源集中到高价值领域。最终的结果是以优化的资源配置为企业带来高效、高价值的管理结果输出，实现价值的最大化。

随着市场的日益透明化以及投资者对信息的需求提高，企业绩效考核的作用在当前弥足重要。如果无法在业务单元间实现标准化，绩效考核将很难在企业级的层次上进行。而可靠高效的绩效指标是共享服务不可分割的一部分。

共享服务与标准化的共同之处在于，两者都是寻求成本降低和效率提升，但是与标准化不同，成本降低不是实施共享服务唯一的驱动力。共享服务涉及对人员、流程和技术的重新设计，以及对企业组织架构的调整。而重新规划的目的在于提升价值、服务水平以及降低成本。不仅如此，共享服务也是实现企业级软件系统的理想跳板。

除充分利用规模经济效益外，共享服务还有另外两个战略性价值。第一，当前通过内部客户—供应商关系获取的信息可以促发企业服务和产品的新理念。实务也可随着新技术、理念和流程的发展不断改进。第二，共享服务为企业增加新的业务单元、吸收合并以及迅速的地理扩张提供了空间。由于共享服务只提供支持性功能，业务单元可以专注于自己的核心业务，寻求新的发展机遇。

对于企业而言，财务共享服务是一项具有增加企业价值的战略性行动，尽管这在短期内需要一定的投资，但是从长期角度而言，这种投入的回报颇丰。