

北京国家会计学院审计与风险管理研究所
阳光保险集团财务共享服务中心

联合推出

学术顾问 秦荣生 彭吉海

财务转型 始于共享服务

张庆龙 潘丽靖 张羽瑶 主编

 中国财政经济出版社

北京国家会计学院审计与风险管理研究所 联合推出
阳光保险集团财务共享服务中心

学术顾问 秦荣生 彭吉海

财务转型始于共享服务

张庆龙 潘丽靖 张羽瑶 主 编

 中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务转型始于共享服务 / 张庆龙, 潘丽靖, 张羽瑶主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2015. 3

ISBN 978 - 7 - 5095 - 5947 - 5

I. ①财… II. ①张… ②潘… ③张… 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 (2014) 第 312255 号

责任编辑: 罗亚洪

责任校对: 胡永立

封面设计: 汪俊宇

版式设计: 录文通

中国财政经济出版社 出版

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

E-mail: 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

营销中心电话: 010 - 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 27.25 印张 407 000 字

2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月北京第 1 次印刷

定价: 58.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 5947 - 5 / F · 4791

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报电话: 010 - 88190492, QQ: 634579818

主要参编人员

(按姓氏笔画排序)

丁 艳	王 泽	孙玮玮
孙 越	齐 雁	苏景春
张庆龙	张羽瑶	武 靖
赵 婧	郝 莺	董 皓
程艳群	潘丽靖	

序 言

党的十八届三中全会对于深化改革做出了全面部署。提升管理、推进转型升级、破解发展难题是当前我国大型企业、企业集团面临的主要任务。

现实来看，我国的一些大型企业集团存在着“大企业病”现象：一方面管理成本居高不下、制度繁琐以及组织机构官僚化；另一方面信息透明度与管控力弱等问题突出。从财务上的表现来看：一是财务管理缺乏战略高度；二是财务与业务沟通不畅导致财务与业务相互分离；三是传统的会计核算业务占用了大量人力资源，核算成本居高不下；四是传统会计信息系统难以满足进入成熟期的企业集团降低成本、加强管控、实现价值管理的需求。

当前，在会计领域进行全面深化改革的一项重要内容就是大力加强管理会计工作，促进财务会计工作转型，以推动企业建立、完善现代企业制度，实现管理优化升级，增强核心竞争力和价值创造力，进而促进经济转型升级。财务会计工作转型就是要将日常会计核算和为企业价值创造活动的管理会计职能划分开来，将会计工作的重点转移到决策支持、预算预测、资金统筹、财务筹划、税务筹划、控制评价等高附加值的工作上来。也就是说，会计工作的转型应该先从财务会计领域进行变革。从国际上的跨国公司和大型企业集团的经验来看，其首先将分散的会计基础核算等低附加值的作业趋于集中，然后利用流程再造、信息技术等手段，实施财务共享服务中心的建设，让更多的财务人员从核算中解脱出来，专注于高附加值的、更加有利于决策服务的管理会计工作，以此实现财务会计工作向管理会计工作的转型升级。

2013年12月6日，财政部印发了《企业会计信息化工作规范》（财会〔2013〕20号）。其中第三十四条规定：“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。

共享服务将各个分散的业务资源整合到一起，再采用规范化的运作模式和业务流程。因此，纳入共享服务的业务必须是可以或者容易进行标准化、信息化、重复程度高、劳动力密集的业务，而会计核算中的应收账款、应付账款、费用报销等相关工作在多数情况下是符合这一要求的。在各类企业业务中，共享服务模式运用最多、最广泛的正是会计核算方面的内容。财务共享服务模式诞生至今，已经被越来越多的欧美大型跨国公司所采用，成为一种非常流行的管理模式。20世纪80年代以来，福特、通用电气等美国企业就开始实施财务共享服务。随着财务共享服务的发展，其范围也逐步扩大到信息系统、人力资源、行政管理等多个方面。

财务共享服务中心的建立，将企业的日常会计核算职能剥离出来，使财务会计与管理会计工作区分得更加清晰。但我们应该知道，将二者分开并不是财务共享的目的，其核心目的是如何使得二者各司其职，又相互支持，使会计工作在企业的发展过程中发挥举足轻重的作用。

现实来看，从分散到集中，再到共享服务，其优势在于降低成本、加强管控，以会计核算流程再造和标准化促进业务流程的再造和不断优化。财务共享服务中心在商旅服务、签订SLA、独立运作承接外包服务等方面的增值服务更可以充分发挥其直接创造价值的功能，使得财务部门从成本中心走向价值创造中心。从未来发展来看，当财务共享服务中心运行成熟以后，其在资金统一收付、账户集中管理、银行资源集中协调、提高现金的能见度方面的优势就会凸显。这时，作为“大支付工厂”的财务共享服务中心可以与企业集团财务管理的核心资金管理对接，协助被称为“企业司库”或者“财资管理中心”的组织开展服务，以增强资金的可视性和流动性管理，加强对资金支付时效的管控。针对资金管理，财务共享服务中心还可以通过信息系统集中风险管理的流程，节省司库管理（财资管理）人员的时间和精力，使之从事资金增值的管理，而不是停留于对支付流程的管理和监督。财务共享中心的数据集中优势还可以针对司库管理的决策提供数据分析支持服务，这将

大大提高司库管理的效率，这种对接有利于财务共享服务中心的华丽转型。

财务共享服务中心对于大型企业集团来说，是一个难得的发展机遇，它有利于财务会计人员转型，甚至可以说财务转型始于共享服务。但现实中，人们却错误地将财务共享视为低端、简单、重复、标准化、流程化和降低成本的标志。从财务共享服务未来发挥的功能来看，其专业背景及思维模式将逐步从会计走向管理、从管理走向金融。从西方国家建设财务共享的经验来看，财务共享服务中心还是财务管理高级人才培养的重要基地，而不是“低端”、“低成本”的象征。

目前，我国已经出现了中兴通讯、阳光保险、四川长虹、平安集团、华为集团、宝钢集团、海尔集团、万科集团、中国电信、中国网通、苏宁电器等一大批较早实践财务共享服务的大型企业集团，随后又出现了中国铁建集团、国家开发银行、中国海油、中华保险集团等企业集团进一步地广泛尝试和实施。但是，对于中国大多数的企业和企业集团来说，财务共享服务还是一件新鲜事。从已经建立财务共享服务的企业集团来看，其建立目标和职能定位具有很强的差异性，确切地说，很多企业集团的财务共享服务中心还处于起步阶段，仅停留在简单的会计集中核算，还不能称之为真正意义上的财务共享服务。建设真正的财务共享服务中心还有很长的路要走。从学术领域已经开展的研究来看，关于财务共享服务的研究成果也不多见，还没有引起学术界广泛的研究兴趣。

本书是由北京国家会计学院审计与风险管理研究所的研究团队与阳光保险集团财务共享服务中心的实践人员共同推出的一本财务共享服务专业书籍。全书由五部分组成，分别是理论基础篇、建设实务篇、运营管理篇、未来展望篇、案例篇。从完整性来说，基本囊括了一个企业集团财务共享服务建设与运营的全过程理论与实务要点。其中，建设实务与运营管理篇中，大量的知识要点和实践操作素材来自于阳光保险集团财务共享服务中心建成后的实践经验总结。期望该书能够为那些已经建设和正在准备建设财务共享服务中心的企业集团提供借鉴。感谢阳光保险集团公司财务共享服务中心的同志们为本书的出版所付出的努力！

由于时间和水平所限，本书肯定还存在很多不足。书中的不足之处，请您批评指正（意见请发至：zhangql@mail.nai.edu.cn）。

张庆龙
2015年1月

目 录

CONTENTS

第一篇 理论基础篇

第一章 企业集团化发展要求传统财务转型..... 3

第一节 企业集团进入成本管控时代 / 3

第二节 集团公司财务管理面临挑战 / 19

第二章 财务共享服务引领企业财务转型 30

第一节 什么是共享服务 / 30

第二节 财务转型始于共享服务 / 52

第三节 企业集团实施财务共享的实践 / 67

第二篇 建设实务篇

第三章 实施财务共享服务的可行性研究 73

第一节 财务共享服务中心战略定位的确定 / 73

第二节 财务共享服务模式及其选择 / 82

第三节 实施财务共享服务可行性评估原则 / 90

第四节 财务共享服务中心的成本效益分析 / 92

第五节 财务共享服务中心项目立项与框架设计 / 96



第四章 财务共享服务建设与组织实施 108

- 第一节 财务共享服务中心业务范围确定 / 108
- 第二节 财务共享服务中心选址 / 126
- 第三节 财务共享服务中心业务流程建设 / 131
- 第四节 财务共享服务中心信息化平台建设 / 161
- 第五节 财务共享服务中心实施要点 / 182

第三篇 运营管理篇

第五章 人力资源管理 193

- 第一节 财务共享服务中心各阶段人力资源特征 / 193
- 第二节 财务共享服务中心文化建设 / 197
- 第三节 财务共享服务中心人才培养 / 199

第六章 质量管理 206

- 第一节 财务共享服务中心质量管理概述 / 206
- 第二节 财务共享服务中心质量管理的工具——标准化管理 / 212

第七章 会计档案管理 222

- 第一节 财务共享中心带来会计档案管理环境的变化 / 222
- 第二节 完善财务共享服务中心会计档案管理的建议 / 229

第八章 信息系统数据安全 236

- 第一节 影响信息系统数据安全的主要因素 / 236
- 第二节 保障信息系统数据安全的措施 / 238

第九章 内部稽核（审计）管理 242

- 第一节 内部稽核（审计） / 242

第二节	财务共享服务中心内部稽核（审计）建设的必要性 / 243	
第三节	财务共享服务中心的内部稽核（审计）管理 / 245	
第四节	内部稽核（审计）如何在财务共享服务中心有效运行 / 253	
第十章	内部财务管理	258
第一节	财务共享服务中心财务管理内容及目标 / 258	
第二节	财务共享服务中心成本管理 / 262	
第三节	财务共享服务中心预算管理 / 270	
第四节	财务共享服务中心财务分析 / 278	
第十一章	绩效管理	281
第一节	财务共享服务中心绩效管理体系概述 / 281	
第二节	财务共享服务中心的绩效管理指标构建 / 288	
第三节	财务共享服务中心绩效管理实施 / 305	
第十二章	持续优化管理	314
第一节	管理成熟度评价 / 314	
第二节	服务水平协议 / 319	
第三节	财务共享服务中心持续优化 / 324	

第四篇 未来展望篇

第十三章	财务共享服务的功能拓展	333
第一节	财务条线中的功能拓展 / 333	
第二节	推动企业发展变革 / 337	
第十四章	基于集团战略与业务的财务共享服务	339
第一节	传统财务、业务财务与战略财务 / 339	
第二节	基于战略与业务的财务管理服务 / 341	



第十五章 云计算、大数据和互联网背景下的财务共享 346

第一节 云计算、大数据与互联网金融 / 346

第二节 基于云计算、大数据和互联网金融的财务共享服务 / 353

第五篇 案例篇

第十六章 阳光保险集团财务共享服务案例分析 361

第一节 阳光保险集团简介 / 361

第二节 阳光保险集团财务共享服务中心建设历程 / 363

第三节 阳光保险财务共享服务中心运营管理 / 372

第四节 阳光保险财务共享服务中心实施成果及经验总结 / 377

第五节 阳光保险财务共享服务中心未来规划 / 383

第十七章 中国铁建股份有限公司财务共享服务中心建设案例 386

第一节 中国铁建财务共享服务中心建设背景 / 386

第二节 中国铁建财务共享服务中心业务建设内容 / 394

第三节 中国铁建财务共享服务中心信息系统落地方案 / 402

参考文献 418

>>> 第一篇

理论基础篇



第一章

企业集团化发展要求传统财务转型

第一节 企业集团进入成本管控时代

一、企业集团概述

(一) 什么是企业集团

在许多新兴市场经济的国家里，企业集团是一种流行的组织形式。国家工商总局在 1998 年颁布的《企业集团登记管理暂行规定》中认为：企业集团是指以资本为主要联结纽带的母子公司为主体，以集团章程为共同行为规范的母公司、子公司、参股公司及其他成员企业或机构共同组成的具有一定规模的企业法人联合体^①。企业集团由母公司、子公司以及其他成员单位构成，企业集团不具备企业法人的资格，但母公司应当是依法登记注册，取得企业法人资格的控股企业，子公司也应当是母公司对其拥有全部股权或者控股权的企业法人。

在组织结构的形式上，企业集团往往表现为以大企业为核心、诸多企业

^① 企业集团存在定义不同、组织结构不一致、边界模糊等缺陷。所以，对于一般企业集团的研究很可能存在管理学上所谓传统的“苹果与桔子比较”的问题。因此，本书在关于什么是企业集团的论证上，不进行过多论证，这也不是本书研究的重点，本书仅采用了一种定义。

为外围、多层次的特点；在联合的纽带，表现为以经济技术或资本经营联系为基础、实行资产、资本联合的高级、深层次的、相对稳定的企业联合组织；在联合体内部的管理体制上，表现为企业集团中各成员企业，既保持相对独立的地位，又实行统一领导和分层管理相结合的制度，由此建立了集权与分权相结合的权力领导体制；在集团联合体的规模和经营方式上，表现为规模巨大、实力雄厚，往往跨部门、跨地区、甚至跨国度多元化经营。在经营内容的结构上表现出多元化，企业集团一般都会采取多元化经营战略，通过经营业务的内容结构及层次多样化产生规模经济效应，并不断增强整体风险的抵御能力。企业集团由于成员企业众多，因此在组织运行的协同性上要求较高，为此，需要在战略目标的统领下，通过统一规范的制度体系来协调各成员企业的有序运行、协同发展。

（二）集团化经营的优势

（1）集团化经营可以达到资源共享的目的，实现规模效应，以节省成本和费用。集团经营过程中的统一采购可以降低采购成本；统一制造可充分利用制造资源；统一技术和研发平台可以研发高难度的课题；统一销售可以节约营销成本和费用；统一结算可以节省财务费用，解决融资难题。

（2）集团化经营有利于集团内部优势互补，提升运作和管理效率。可以用一个子公司的“长板”弥补另一个子公司的“短板”。比如销售渠道的融通、人力资源管理经验的借鉴等。因为各个行业都有它的盛衰周期，各个企业都有它的投入产出节奏，所以很多企业采用多元化经营管理模式以后，在很大程度上可平抑波峰和波谷，形成一个稳定的增长效应。

（3）集团化经营提高了企业的创新能力和综合竞争能力。企业可以综合整个集团的技术和研发力量，增强原始创新能力，在各个生产领域内努力取得重大的技术创新和更多的营销创新；并使各相关技术成果融合汇聚，降低成本和费用，形成具有市场竞争力的产品和产业。

（三）企业集团的基本组织模式

集团组织的建立是为了达到组织创建人或高层团队制订的最终目标。企

业集团的组织模式，是指为实现既定的战略目标而确立的集团内部的组织结构形式。一个企业集团采用什么样的组织模式，主要依据企业发展战略和内部资源配置、协调的方式。一般来说，企业集团通常采用三种基本的组织模式：职能型、事业部型和矩阵型。

职能型集团组织模式的优点是：集团实施集中统一管理，子公司受到母公司严格控制，集团决策容易执行。既保证了统一指挥，又发挥了专业职能部门的规模经济效应。缺点是：职权集中，风险和责任集中于母公司，公司高层容易陷于纷繁复杂的事务性活动中，组织内部沟通协调成本较高，容易产生因横向沟通矛盾而降低效率的问题，这些使得高层管理者难以致力于公司发展长期规划和重大决策，且这种结构对外部环境的反应能力较弱。职能型集团组织模式主要适合于规模小、产品品种少、生产连续性和专业性强、外部环境稳定的公司。

事业部型集团组织模式主要适用于拥有多产品结构、多元化产业或跨区域经营业务的企业，这类企业可以根据产品组合、地理分布、商务或利润中心来划分事业部，通常分为两种类型：产品事业部和地区性事业部。具体来看，其优点在于集权和分权适度结合，是一种在高层集权下的分权管理体制，既调动了各事业部积极性，又通过统一协调与管理，有效制订和实施母公司整体发展战略。日常决策交给事业部进行，使得公司高层从日常事务中抽离出来，进行战略研究、协调、评价和决策。缺点是管理层次增加，协调和信息传递困难增加，容易丧失职能部门内部的规模经济。

1962年，钱德勒在《战略与结构：美国工业企业史的若干篇章》中分析了大型工商业企业的多元化经营战略是如何决定了它们都要采用多事业部制的组织结构，他认为，在多事业部集团中，集团一方面给予各事业部的经营自主权，另一方面又能协调各事业部的活动，使之有效指向公司的整体战略目标。

有时组织结构的模式需要按照职能和业务的双重组合模式来进行管理，这就是所谓的矩阵型集团组织模式。矩阵型组织模式由纵横两套管理体系组成，纵向为职能管理，横向为事业部管理。它的优点是：兼顾了职能型和事业部型的优势，具有较大的灵活性，实现人力资源在多种产品线间的灵活共