

财务云丛书 之一

# 财务共享服务

FINANCIAL SHARED SERVICES

陈虎 孙彦丛 著

财务转型的必经之路  
跨国公司的最佳实践



中国财政经济出版社

财务云丛书之一

# 财务共享服务

陈 虎 孙彦丛 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/陈虎, 孙彦丛著. —北京: 中国财政经济出版社, 2014. 10

(财务云丛书; 1)

ISBN 978 - 7 - 5095 - 5582 - 8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 170418 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](mailto: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

787×1092 毫米 16 开 21.5 印张 360 000 字

2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月北京第 1 次印刷

印数: 1—4 060 定价: 65.00 元

ISBN 978-7-5095-5582-8/F·4507

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

质量投诉电话: 010-88190744

打击盗版举报电话: 010-88190492, QQ: 634579818

## 序一

21 世纪是一个挑战与机遇共存的时代，能否在快速变革的新环境下整合资源、锐意创新、把握时机，是当代企业能否在竞争中取胜的关键。伴随着企业集团化、全球化、精益化管理的需求，变革转型成为了集团财务管理的必然趋势。

传统的财务管理模式中，财会部门对企业的作用主要体现在价值守护方面，财务人员的主要职能仅仅是停留在财务核算、资金结算、报表编制等基础会计工作中。面对外部环境的激烈竞争，传统的会计工作已经不能满足企业发展对财务信息的需求，我们需要更多管理会计方面的支撑，需要财务人员提供更多关于公司运营数据、预算管理、业绩分析、绩效管控等方面的决策和支持，需要财务管理从价值守护转向价值创造，使广大财务同仁在做好公司价值守护者的同时，把传统的财务管理工作变成一种市场竞争力，为公司和客户增值，助力公司快速成长。

价值守护与创造包含了两重含义：其一就是守护，作为财务的传统监督职能，这是对财务人员的最基础要求，即账务与资金的清晰核算，真实反映公司的经营成果，为所有股东、供应商、客户等利益相关者守护公司价值；另一重含义就是创

造，这是传统财务职能的升华，要求财务人员在做好传统财会工作的基础上，还要思考和探索财务工作的价值空间，最大程度地创造和释放价值，从各方面帮助公司提升经营能力，不仅守财，还要造财，这是对财务人员更高层次的要求。

价值守护与创造的理念实质就是希望财务实现从传统到现代的变革和创新，实现对于公司战略和业绩的更有力支撑，甚至是直接创造业绩，提升财务在公司整体经营框架中的地位与价值。

财务共享服务中心作为一个独立运营的经济实体，以顾客需求为导向，整合重复性、标准化业务并集中处理，为企业内部各业务单位及外部企业提供专业化的共享服务。共享服务模式不仅促进企业集中有限的资源和精力专注于自身的核心业务，创建和保持长期竞争优势，并达到整合资源、降低成本，提高效率、保证质量、提高客户满意度的目的。此外，通过市场价格参与服务外包竞争，也使其财务服务能力成为集团组织新的盈利增长点，真正实现了价值守护与创造的内涵。

财务共享服务是财务转型的先行军，更是价值守护与创造的奠基者。财务共享服务模式通过基础业务的规模化、制度化、流程化处理，释放出大量高素质人才到战略财务和业务财务。战略财务参与战略的制定与推进，进行预算资源管理和绩效控制，为公司经营决策层提供全公司的经营信息分析；业务财务深入到业务一线，与业务单位紧密合作，参与公司价值链各环节的价值创造。从这个意义上来看，我们建立财务共享服务的主要目的不是为了集中，而是为了分散，把财务人员更多分散下去，让他们一方面把数据真实、完整地收集上来，另一方面把财务的理念灌输到每一个经营活动当中去，使价值增值成为企业各项工作的终极目标和方向，从而也促使了财务组织发展为能够担负起公司经营决策，变革领导、业务导向与协作者的重要支撑，使财务职能发展为更为开阔、更有活力、更具

创新能力的价值体系。

《财务共享服务》是一本集理论阐述与实践总结于一体的综合性共享参考书，不仅条理清晰，逻辑严密，更是蕴含了作者多年来从事财务共享服务创新与实践工作的珍贵经验。全文行云流水，深入浅出，适合各界希望对财务共享服务及财务转型有所了解的革故鼎新的研究者、实践者及创新者。相信本书无论是对于博闻强识的专家学者、开拓进取的企业家，或是孜孜求索的学生而言，都将是一本了解共享、碰触共享、走进共享的引路书。

中兴通讯股份有限公司执行副总裁、财务总监

**韦在胜**

**2014年5月**

## 序二

在《易·系辞下》中有过这样一段话：“上古结绳而治，后世圣人易以书契，百官以治，万民以察”。自人类出现，理财活动便持续不断，演变至今，精进而趋。市场经济的发展，商业模式的重塑，企业管理的演进，对财务管理不断提出新的挑战。在价值创造理念的驱动下，财务功能如何改善，成为企业战略、运营乃至价值链管理的最“给力”的支持系统，已经是 CEO 和 CFO 们需要认真考量的问题。财务共享服务，是一种依托信息技术以财务业务流程处理为基础，以优化组织结构、规范系统流程、提升流程效率、降低运营成本、强化决策支持、创造企业价值为目的，以市场视角为内外部客户提供专业化、标准化服务的管理模式。

财务共享服务产生于跨国公司，但近十余年来，中国本土企业间也盛行起来，方兴未艾，对其理论与实践如何及时地加以总结和推广，使其成为正处于转型发展、创新驱动关键时期的中国企业之“利器”，亟待学术界和实务界为之努力一番。我欣喜地看到，中兴通讯公司的陈虎先生，以其丰富的实践经验、独特的学识智慧、严谨的研究方法，完成了业界期待已久的此项大作。

这是一本有关财务共享服务的研究报告，更是一本显示中国新一代财务管理智慧与思想的著作。

阅览之余，不胜感慨，缀于卷首，是为序。

上海财经大学

孙 铮

**2014 年端午节**



### 序三

进入 21 世纪以来，随着全球化和信息化浪潮的兴起，社会经济发展遇到了前所未有的冲击，产业组织面临重塑要求，商业模式被迫不断转型，管理理念的创新方兴未艾。就会计行业而言，变革也非常显著，以移动互联网、大数据分析、云计算和物联网等为代表的新技术，正在彻底改变整个会计行业：如会计组织更趋于集中和共享；财务处理流程正走向智能化；XBRL 开始成为国际财务报告的信息标准；凭证处理逐步前移和影像化；会计服务方式走向社会并云端化；信息系统的操作终端已突破传统计算方式变得无所不在；大数据正在迅速地成为资产，已经或即将成为会计重要的管理对象。与此同时，会计信息系统的安全风险也日益凸显，对会计人员的新技术要求也越来越高。

在这一系列令人眩目的变革中，尤为值得一提的就是财务共享服务模式。所谓的财务共享服务，是指依托信息技术，以财务业务流程处理为基础，以优化组织结构、规范流程、提升效率、减低运营成本或创造价值为目的，以市场视角为内外部客户提供专业化生产服务的分布式管理模式。这种模式之所以值得关注，是因为它浓缩了一系列新的管理理念，集中应用了一批技术变革的成果，代表了新时代的管理现代化和会计信息

化的新趋势。

当今，财务共享服务，已经成为一种卓有成效的组织管理模式。据调查，世界《财富》500强中，大多数企业都已建立了财务共享服务中心。在中国，财务共享服务发展也很迅速，已投入运行的服务中心超过了450家。2011年，CIMA和中兴通讯的联合调查结果表明，我国的财务共享服务，未来“将进入迅速扩展的发展阶段”，这不得不引起所有行业管理者的关注。

在推进中国财务共享服务事业的发展中，中兴通讯是当之无愧的实践先行者和技术输出者。1999年，中兴通讯就开始筹备成立共享服务中心，2005年正式提供财务共享服务。经过十几年的发展，中兴通讯不仅实现了自身业务处理成本的显著下降和效率的显著提升，还将其实践成果产品化，并进行了有效的技术输出，让本土更多的集团企业分享了其管理经验和收益。为此，2010年，中兴通讯获得了“中国管理模式杰出奖”的桂冠。中兴通讯的财务共享服务创新，也因此获得了很多高层管理者的关注，财政部党组成员、部长助理余蔚平先生曾于2014年5月亲自到中兴通讯西安财务共享中心考察调研，对中兴通讯的成就给予了高度的评价。

中兴通讯的陈虎博士，是中兴财务共享中心的创始人之一，曾亲自参与设计和组建多个全球财务共享服务中心，在财务共享服务理论体系、方法论上作出了很多探索。陈虎博士以丰富的实践经验，并结合国内外运作模式的研究，曾先后出版过《财务共享服务》（2008）和《财务共享服务行业调查报告》（2011）等专著。我认真拜读了他的这些著作，其深邃的思想和内容给我留下了深刻的印象。为此，我曾经给上海国家会计学院的很多学员和研究生做了隆重的推荐。可以说，中兴通讯开拓性的实践和陈虎博士的理论总结意义重大，对我国近年来财务共享服务的茁壮发展起到了非常重要的推动作用。

在中国企业日渐国际化和信息化、管理会计得到空前重视

的背景下，陈虎博士及时推出了这本新的财务共享服务专著。在众多企业对财务管理新技术、新模式十分渴求的时候，这本崭新的、理论和实践兼备的专著可谓应时而生。我有幸看了全部书稿，感觉相对其前面的著作，本书又有了很多新的发展，如更注重理论框架、更注重战略思考、更注重运营管理、更注重风险控制等。此外，本书还对推行财务共享服务的阻力和困难，如信息系统的制约、流程优化的障碍、人员转型和安置等值得关注的问题进行了重点论述，尤其是在很多章节中引入了相关的经典案例，为读者借鉴全球最佳实践提供了详细的素材。总而言之，这本新书最具价值的是其在本土语境下所提供的完整理论体系和最佳实践的有机结合。

此前，CIMA 和中兴的联合调查显示，只有 5% 左右的财务共享服务中心的建设是完全借助咨询公司来完成的。因此，对于大多数准备筹建和已经建成共享服务中心的相关从业人员而言，这本书就是可用于实战的操作指南。对于其他财务同仁或学生而言，本书也能为大家开拓一个全新的管理和技术视角。

苹果公司的原 CEO 乔布斯曾经说过：“每一个革命性的产品的到来都将改变一切……如果在你的职业生涯中能够为其中的一件工作过那将是非常幸运的”（2007 年）。我认为陈虎博士所领导的团队就是这么一批幸运者，因为他们不仅改变了自己，还在某种程度上改变了中国的会计行业。

最后，我诚挚地向大家推荐本书，希望行业同仁能从中有所感悟、有所借鉴，同时我也衷心希望本书的出版有助于中国会计改革，能对中国的企业转型发展作出进一步的贡献。

中国会计学会会计信息化专业委员会主任

上海国家会计学院副院长

刘勤教授

2014 年 6 月

## 序四

十年磨一剑，很高兴看到由中国企业管理者研究与实践所凝练而成的《财务共享服务》一书的出版。

创新是永远的话题，在中国经济社会加速转型的今天，中国企业必须加快商务模式与管理模式的变革与创新，才能在全球化的经济环境中获得竞争优势。中国经济的发展有赖于中国企业的发展与管理的进步。近20年来，我国企业成长速度举世瞩目，形成了一批具有国际影响的大型企业集团。就处于经济转型时期和正在走向集团化的中国企业而言，财务管理模式的设计是一个十分重要的话题。财务管理模式如果设计不当，会严重影响整个企业集团的管理效率。但是，这一话题又往往被忽视，在过去的研究中，财务管理类书籍很少对此做专门的研讨。

由于企业规模的快速扩张，很多大型企业集团由于种种条件的限制，比如管理幅度的限制，分支机构广泛的地域分布，以及提高决策效率的考虑，采用了“分权”的财务管理模式。但是从企业长期经营和发展来看，“分权”模式带来了一系列新的问题。第一，企业内部财务目标不协调；第二，增加了集团总部对分支机构的监督成本；第三，代价昂贵的激励成本。

同时，随着企业业务向多元化领域延伸，企业的管理者对财务团队的要求也愈来愈高，要求财务团队能参与重要的企业决策制定与执行。越来越多的大型企业，由于战略上的需求，趋于财务管理集中化。财务管理集中化包括会计核算集中化，财务决策集中化与风险控制集中化。其中，会计核算集中化是基础，而财务决策与风险控制集中化必须依赖于会计核算的集中化。而会计核算集中化的实现，需要借助财务共享服务的出现与发展。

财务共享服务的理念来自于 20 世纪末跨国公司的管理创新，并迅速得到了财务界的认同和推广。但是，财务共享服务在中国企业中从概念阶段到实践阶段，也不过十年左右时间。《财务共享服务》一书，提出了财务管理的新模型，指出了财务转型的新路径，相信很多企业的管理者都会深受启发。尤为重要的是，本书详细阐述了财务共享服务的整体框架和实施方法，总结了一流的财务共享服务中心的经验，从财务共享服务的定位，到设计细节，再到管理实践，不仅给出了理论依据，也列举了大量的例证进行经验分析。其内容之详尽完整，是目前国内关于财务共享服务的书籍中所鲜有的。作者多年的心血可见一斑。该书融理论性和操作性于一体，对于相关领域的理论研究者 and 实际工作者都具有重要的参考价值。

北京大学光华管理学院

陆正飞教授

2014 年 6 月

## 序五

2008年的时候，我曾为陈虎的第一本《财务共享服务》写序，那本书也是国内首次系统介绍和研究共享服务的专著。时隔六年，财务云丛书之一《财务共享服务》得以重新编著，此次，作者的视角更广，提出了完整的财务共享服务管理框架，以及项目实施的阶段与步骤。本书的内容也更加丰富与成熟，对财务共享服务中心管理方法的讨论，已超过了传统的财务部门的管理理论，更多的是跨职能型的、创新性的管理理念。这表明我国企业在财务共享服务领域的创新和实践在不断深化和提升，越来越注重利用信息技术和组织变革来加强自身的竞争优势。

请允许我先简单地谈一下财务共享服务的优势，企业信息技术的应用以及管理会计和财务共享服务的融合。

财务共享服务的实施对于大型企业的益处是显而易见的，我接触的采用共享模式的企业管理者们，往往会提到共享服务提高了财务部门运行效率，也就是降低了财务部门的运行成本。因为会计业务的集中处理，会计业务的标准化，把部分财务工作转嫁给泛会计人员，以及信息的一次性录入，剔除了很多重复性工作。第二，财务共享服务提高了财务信息产生的速

度，财务报告完全可以做到实施和同步。第三，提高了信息的准确性，消除技术性差错。第四，智能化软件替代了感知、判断、比较、验证、记忆以及常规性决策，一方面会计操作简单化或自动化，另一方面会计系统设计复杂化。最后一个就是支持集团公司扩张发展战略。企业规模越大，地域越分散，财务共享服务中心的优势就可以显现出来。

随着信息技术的发展，财务共享服务中心可以得到进一步“升级”，不仅是财务会计核算和报告中心，同时实现企业管理控制系统的反馈功能，也是决策支持系统。未来可以将财务共享服务嵌入预算管控系统，平衡计分卡管控系统及管理驾驶舱等管控系统，让财务共享服务可以递进式向前发展。前面提到财务共享服务可以降低财务部门的成本，其实财务共享服务可以降低整个企业的成本，提高整个企业的管理运营效率。财务共享服务作为平台立足点，集成现存系统的“碎片”或“孤岛”，实现企业信息系统“大统一”愿景。随着企业会计的不断整合，以后企业里面将不存在会计人员，但是存在有会计知识不专门做会计的人员。

最后，财务共享服务中心与管理会计的融合势在必行。美国 IMA 学术顾问 Gary Cokins 在其一本著作中对管理会计的七大趋势预测中有一点说到“管理信息技术和共享服务将成为管理会计的一项业务”。财务共享服务中心与管理会计融合主要利用财务共享服务中心内管控系统的反馈功能，管理者在决策时财务共享服务中心可以提供历史数据来进行支撑，从而可以构建一个决策支持系统。其实这一点，与本书的观点不谋而合，财务共享服务中心将成为企业的财务数据中心，推动企业有效利用管理会计，提升企业价值的创造能力。

我国企业开始实施财务共享服务，虽然只不过是近十年的事情，但发展非常迅猛，可以看到，关于财务共享服务的研讨会频频举办，更多的企业管理者开始分享实践经验。同时，关

于财务共享服务的思考与研究论文也常见于国内财经类期刊。本书的作者著有不少财务共享服务相关的研究成果，又将自己的研究与创新在大型企业集团中进行落地实现。对于有意向实施，或者已经在实施财务共享服务的国内企业来说，本书的意义在于：第一，提供了一个可供参照的财务共享服务中心样本。从管理理念到实施方法，给出了大量真实的资料和案例，符合企业的实际环境，企业完全可以参照进行尝试；第二，理论与实践的有机结合。本书大篇幅地介绍了跨领域的多种管理思想，比如流程管理、组织管理、绩效管理、质量管理以及服务管理等等，并详细讲述了如何将多种管理方法实际应用于财务共享服务中心，理论性和操作性都非常强；第三，首次给出了财务共享服务的完整体系。作者创新性地提出了财务共享服务的框架，即共享服务发展各阶段所包含的关键影响因素及各关键因素之间相互关系所构成的组合，读者可以树立起财务共享服务项目的整体观。在项目实施阶段，作者提出了“361度方法”，指导实施者如何成功完成这场组织与管理模式的变革。与之前该领域的书籍相比，读者可以更完整地理解财务共享服务中心的设计、管理、实施与运营。

本书适合关注财务转型的，有意向或者正在实施财务共享服务的企业管理者，同样适合财经管理领域的学者、老师与学生，相信读者定能受益匪浅！

清华大学经济管理学院

于增彪教授

2014年6月



## 序六

很荣幸为陈虎的《财务共享服务》一书写序。该书以一家大型跨国集团的财务共享服务实践为基础，结合财务共享服务行业的发展，形成了系统的财务共享服务理论体系，提出了实施财务共享服务的一整套完整、全面的方法论。

随着信息技术的发展和经济全球一体化的推进，跨国企业集团在面对挑战的同时，也抓住新技术带来的机遇，不断进行财务管理创新。30年前福特（FORD）公司在底特律创建了全球第一个财务共享服务中心，其后，GE、HP、Accenture等世界500强企业也成立了各自的财务共享服务中心。财务共享服务就是跨国企业集团一种新的财务管理模式，可以显著降低集团日常事务的处理成本，降低风险，提高效率，并支持企业集团战略有效执行，因此，财务共享服务模式得到了理论界和实务界的广泛关注。

近20年来，我国企业集团如雨后春笋般地涌现出来，企业集团从小到大，2013年已经有70多家企业集团屹立在世界500强的排行榜中。然而，我国企业集团成立时间短，发展扩张速度快，瞬息万变的经营环境对企业集团管理带来了巨大的挑战。财务管理是企业集团管理的核心，企业集团的财务管理