

财务云丛书 之四

# 从新开始

——财务共享 财务转型 财务智能化

THE FUTURE OF FINANCIAL MANAGEMENT

陈 虎 孙彦丛 赵旖旎 常 亮 主编

新理念、新思维  
新知识、新未来



中国财经出版传媒集团  
中国财政经济出版社

财务云丛书 之四

# 从新开始

——财务共享 财务转型 财务智能化

THE FUTURE OF FINANCIAL MANAGEMENT

陈 虎 孙彦丛 赵旖旎 常 亮 主编



中国财经出版传媒集团  
中国财政经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

从新开始：财务共享 财务转型 财务智能化/陈虎等主编. —北京：中国财政经济出版社，2017.9

(财务云丛书：4)

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7704 - 2

I. ①从… II. ①陈… III. ①财务管理 - 资源共享 - 研究 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 206989 号

责任编辑：樊清玉

责任校对：张 凡

封面设计：耕 者

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](mailto: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：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

710 × 1000 毫米 16 开 19.5 印张 298 000 字

2017 年 10 月第 1 版 2017 年 10 月北京第 1 次印刷

定价：68.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7704 - 2

(图书出现印装问题，本社负责调换)

本社质量投诉电话：010 - 88190744

打击盗版举报热线：010 - 88190414 QQ: 447268889

# 编委会

主编：

陈 虎 孙彦丛 赵旖旎 常 亮

编委会成员：

陈东升 郭 奕 白 月 郑 菲  
付 博 穆 冉 黄 媛 郑 薇  
张晨璐 贺世雪



你不是一个人在读书！  
扫码进入《从新开始》读者群  
与小伙伴“同读共进”！

责任编辑邮箱：[Qingyuf@sina.com](mailto:Qingyuf@sina.com)

在全球化和新一轮信息化浪潮的大背景下，中国企业不断加快全球化布局，积极实施全球化战略。复杂的经济环境和激烈的全球竞争，促使企业重新思考战略发展，调整组织结构，转变经营方式。财务部门作为企业重要的管理部门，必须站在战略高度，以全局性的视角提供决策支持服务，帮助企业管理者应对复杂的外部环境。

只有拥有世界级的财务能力，企业才能够应对全球化经营带来的风险。这一要求促使财务部门主动转型，从核算型向管理型、战略型转变：降低财务运行成本，提供深入价值链的业务支持及决策支持。财务共享服务正是财务转型的第一步，是一次观念再造、流程再造、组织再造、人员再造及系统再造。共享服务通过将各分/子公司机构中分散、重复的核算和资金、税务业务予以标准化、流程化、信息化、智能化，为财务转型提供组织基础、管理基础和数据基础。

共享服务仅仅是起点，实现价值创造才是目标，财务转型可以重塑财务组织，再造财务职能，让财务部门发生令人激动的变化。成功的财务转型可以真正释放价值、提高股东回报，创造竞争优势。这其中，信息技术将是财务转型的巨大推动力，大数据、移动互联网、云计算、人工智能等信息技术的日新月异，都将促使财务发生根本性变革。流程化、标准化的财务工作将逐渐被机器与信息系统的替代，财务将朝着更加自动化、智能化的方向发展，现有的财务运作模式将被彻底颠覆。实现财务转型，是企业发展面临的又一项机遇与挑战。

在企业全球化、业务转型的进程中，如何有效地实施财务共享服务，架构完善的财务信息系统，逐步实现财务智能化，提升财务管理能力，是企业当前需要迫切解决的问题。纵观全球各个经济体，首席财务官最关心的一个问题也是如何打造最优、最适合企业自身发展的财务模式，从而实现企业绩效的提高。

本书收录了全球财务管理最新研究成果，包括财务转型、共享服务、财务智能化三大领域，这些研究成果探讨了企业在利用财务新模式提高绩效的过程中面临的挑战、问题与潜在机遇，视角独特，观点详实，力求解读如何顺利实施财务共享，从容应对财务智能化，助力企业实现财务转型。

本书全文共分为三个篇章。第1篇为财务共享篇，共收录6篇报告，分别从共享服务中心的建立、共享服务与外包、人员管理和人才战略、流程管理等角度，阐述了共享服务中心建立与优化的方法，并为企业成功开启共享服务之旅提供指导性建议。第2篇为财务转型篇，共收录6篇报告，分别从财务职能再设计、业务财务、管理会计师能力等角度，阐述了企业进行财务转型的工具与方法、财务人员应具备的专业技术与能力，为企业财务转型指明方向和参考路径，助力企业价值创造。第3篇为财务智能化篇，共收录3篇报告，分别从机器人技术、共享服务技术解决方案等角度，描述了高科技技术对财会行业的未来产生的影响，并提出切实可行的财务转型、财务共享的技术解决方案。

本书收录的全球专家的精彩观点，希望能为财务转型中的企业提供理论支持及实践经验；本书收录的全球会计组织的未来展望，希望为企业的财务管理者提供最前沿的观念，助力企业实现财务转型。同时，我们也希望为广大的财务同仁、财经专业学生，展开更为广阔的行业视角和未来前景，为财务的创新和发展助添活力。

陈 虎

2017年8月

## 内容简介。

在全球化和信息技术飞速发展的大背景下，中国企业不断加快全球化布局，促使企业财务部门主动转型。财务从核算型向管理型、战略型转变：降低财务运行成本，提供深入价值链的业务支持及决策支持。财务共享服务正是财务转型的第一步，是一次观念再造、流程再造、组织再造、人员再造及系统再造。大数据、移动互联网、云计算、智能机器人等信息技术的发展，都将使财务工作朝着更加自动化、智能化的方向发展。实现财务转型，是企业发展面临的又一项机遇与挑战。

本报告集收录了全球各行各业财务管理者与服务机构的最新研究成果，聚焦财务共享、财务转型、财务智能化，探讨企业在利用财务新模式提高绩效的过程中面临的挑战、问题与潜在机遇，视角独特，力求解读如何顺利实施财务共享，从容应对财务智能化，助力企业实现财务转型。

丛书策划：樊清玉  
责任编辑：樊清玉  
装帧设计：翻者 设计工作室  
www.zjk.com.cn



## 目 录

国际化企业基于共享服务的全球财务管理 .....	1
一、基于共享服务的全球财务管理的实施背景 .....	1
二、基于共享服务的全球财务管理的内涵和主要做法 .....	2
三、基于共享服务的全球财务管理的实施效果 .....	21

## 财务共享篇

IMA 管理会计公告——建立共享服务中心 .....	27
一、引言 .....	27
二、范围 .....	28
三、共享服务定义 .....	28
四、为什么建立共享服务中心 .....	33
五、管理会计的作用 .....	35
六、实施阶段 .....	36
七、实施陷阱 .....	64
八、结束语 .....	65
ACCA——财务转型：专家对共享服务和外包的解析 .....	67
前言 .....	67
内容摘要 .....	67
一、共享服务和外包已是大势所趋 .....	70
二、实现财务转型的手段显然各不相同 .....	71
三、转型期望与外包策略的关联显然十分密切 .....	72
四、成本控制依然是变革的出发点 .....	73
五、财务管理者对提供商的能力进行鉴别 .....	74
六、财务转型的成功与否取决于变革管理 .....	75

七、留任职能部门的能力是价值的首要驱动因素，然而很多公司却一再错失良机 .....	76
八、客户—提供商关系仍然不能协同 .....	78
九、服务与服务履行 .....	79
十、小结 .....	80
<b>CGMA——世界级全球共享服务及人才的必要性</b> .....	83
概要 .....	83
一、人才管理：世界级全球共享服务绩效的关键 .....	83
二、如何最大限度地实现全球共享服务人才管理 .....	84
三、通向世界级全球共享服务绩效的道路 .....	87
四、世界级全球共享服务绩效的三大核心 .....	90
五、通过更好的人才管理，从基础业务处理者到重要合作伙伴 .....	94
<b>SSON——帮助中国财务共享步入未来</b> .....	96
中国共享服务行业的未来 .....	96
<b>SSON——帮助中国财务共享步入未来：人员</b> .....	98
一、更加敏捷的人才战略 .....	98
案例学习：联想的人才招聘战略 .....	100
案例学习：雅高酒店和品牌在中国的价值 .....	101
二、人才发展的十大要点 .....	103
<b>SSON——帮助中国财务共享步入未来：流程</b> .....	109
一、全球商业服务（GBS）：超越混合模式 .....	109
案例学习：思科转型全球商业服务（GBS）模式 .....	111
二、充分利用六西格玛来增强共享服务价值 .....	112
案例学习：施耐德电气向中国财务共享服务输入精益技术 .....	114
三、成功共享服务管理的建议 .....	116

## 财务转型篇

<b>IMA 管理会计公告——财务职能再设计</b> .....	123
一、引言 .....	123
二、范围 .....	123
三、通过财务职能再设计创造价值 .....	125

四、新兴财务职能 .....	126
五、管理会计师的作用 .....	128
六、定义目标：财务最佳实践 .....	129
七、财务职能再设计流程 .....	138
八、组织和管理会计所面临的挑战 .....	158
九、结束语 .....	159
<b>IMA 管理会计公告——财务职能再设计的工具和技术</b> .....	160
一、引言 .....	160
二、范围 .....	160
三、管理会计的作用 .....	161
四、财务职能再设计步骤 .....	162
五、财务职能再设计的工具和技术 .....	163
六、结束语 .....	190
<b>美国管理会计师协会（IMA）管理会计能力素质框架</b> .....	192
<b>CGMA——业财融合：全球的考察</b> .....	205
一、内容提要 .....	205
二、导言：改善决策制定的需要 .....	206
三、财务角色如何转型才能更好地支持决策制定 .....	209
四、业财融合如何改善决策制定工作 .....	211
五、通过对话形成真知灼见 .....	222
六、有效的业务合作伙伴关系所需的技能和特质 .....	227
七、结束语 .....	228
<b>CGMA——全球管理会计原则</b> .....	230
概要 .....	230
一、前言 .....	231
二、全球管理会计原则 .....	234
三、如何应用全球管理会计原则 .....	236
四、在实践中的应用 .....	239
<b>ACCA——专业会计师—成就未来</b> .....	245
内容概要 .....	245
一、变革驱动因素 .....	245
二、未来技能 .....	248

## 财务智能化篇

<b>ACCA——机器人时代来临，如何赢下一场不同的竞赛？</b>	
<b>——对财务共享服务的影响</b> .....	259
引言 .....	259
<b>机器人：入门</b> .....	260
一、对财会部门而言，机器人过程自动化是超越了现实， 还是一个非常高明的营销工具？ .....	261
二、机器人做什么？ .....	263
三、让我看到“钱” .....	264
四、CFO 会信任机器人吗？ .....	265
五、IT 部门会允许财务部门“机器人化”吗？ .....	267
六、机器人供应商卖对了么？ .....	268
七、传统的外包供应商是否会从市场上消失？ .....	269
结束语：机器人会成为未来财务部门的一员么？ .....	270
<b>ACCA——数位达尔文主义：在技术变革中蓬勃发展</b> .....	273
内容提要 .....	273
变革的推动者 .....	275
<b>SSON——帮助中国财务共享步入未来：技术解决方案</b> .....	279
一、亚洲共享服务采用数据分析的速度有多迅速？ .....	279
案例学习：将预测性分析引入人力资源的秘诀 .....	284
二、机器人流程自动化：我们正处于某件大事的顶端 .....	286
案例学习：机器人流程自动化以及其实现缺陷 .....	289
三、当心：有没有错误计算投资回报率？ .....	291
<b>关于中兴财务云</b> .....	296
<b>关于 IMA</b> .....	297
<b>关于 ACCA（特许公认会计师公会）</b> .....	298
<b>关于国际注册专业会计师协会（AICPA   CIMA）</b> .....	299
<b>关于 SSON</b> .....	300

## 国际化企业基于共享服务的全球财务管理

中兴通讯是中国第一批实施“走出去”战略的通信设备制造企业，早在1995年，中兴通讯就启动了国际化战略，并相继与和记电讯、法国电信、英国电信、沃达丰、西班牙电信等全球顶级运营商及跨国运营商建立了长期合作关系，是中国通信制造业“走出去”的标杆企业。目前，在全球移动通信50亿人的连接中，中兴通讯参与了至少10亿人的连接，为超过160个国家和地区提供产品和通讯服务。

### 一、基于共享服务的全球财务管理的实施背景

#### （一）适应企业国际化战略的需要

从1995年起，中兴通讯开始推行全球化战略，从最初的产品出口，到建立海外销售子公司，再到在海外直接投资，建立海外生产制造基地，中兴通讯已经成为在广阔的国际市场上寻求全球最佳资源配置的全球化公司。

同时，由于中兴通讯全球分子公司激增，各分子公司的财务管理水平不同，业务处理标准口径各异，企业集团难以实现对全球分子公司的统一管控，财务管控难度较大。为了降低全球经营风险，提高数据透明度，保证信息的充分传递，必须改变过去分散的财务管理方式，加强中兴通讯的财务集中管控，建立统一标准的、支持全球化经营的财务管理体系。

#### （二）紧密结合企业经营业务，充分发挥财务管理决策支持作用的需要

随着中兴通讯的国际化步伐加快，全球各地的财务人员工作量激增，分散的财务管理模式要求全球各地的财务团队负责从财务核算到财务管理

的全部业务，没有实现专业分工，精力极为分散。财务人员长期陷于财务核算等低附加值的工作中，无法有效切入到企业各业务流程进行深入了解，无法提供高质量的管理决策支撑，长此以往只会沦为企业的计算器和报数器。

而财务管理的目标，是以客户为中心，将业务循环中的信息进行提取、挖掘、加工、分析、展示，输出内部报告和外部报告，支持企业的管理循环，为企业创造价值。全球化时代、技术的飞速进步让本已复杂多变的商业世界更加难以预料，各国政治经济环境的多变对全球化企业的管理提出更高的要求，中兴通讯认识到必须加强全球范围的战略分析、切入各价值链进行成本控制、风险管理，中兴通讯还认识到财务服务的对象不仅是集团决策团队，还应扩展到企业主价值链上的各个业务单元以及企业的各级管理者；财务部门需要提供的，将不再仅仅是三张会计报表（资产负债表、利润表和现金流量表），而是从各个维度分析企业经营业绩的管理报告，才能实现对管理决策和业务经营的有力支持，从而进一步提升核心竞争力。

### （三）提高财务管理效率，降低财务成本的需要

随着国际化程度的加深，中兴通讯全球分支机构的数量也不断增加。按照原先传统的财务管理模式，业务分布之地，都需要配置财务团队，完成从财务核算到财务管理的全部业务，以支持全球各分子公司的业务运转。基于这种模式，当中兴通讯的业务覆盖全球超过 160 个国家和地区时，财务人员迅速增长，各地财务人员之间又不可复用，导致财务成本居高不下。为了支持中兴通讯全球业务规模的增长，必须提高财务管理效率，降低财务成本，关注价值创造的需要。

## 二、基于共享服务的全球财务管理的内涵和主要做法

中兴通讯基于国际化战略的需要，搭建支持全球化经营的财务管理体系，以全球财务共享为基础，实现了财务基础业务的统一处理。在全球财务共享的基础上，中兴通讯进一步建设战略财务团队、业务财务团队和专家团队，最终实现财务对于公司战略决策和业务价值链的支持作用。主要做法如下：

## （一）搭建支持全球化经营的财务管理体系，明确职责分工

中兴通讯完成对全球财务管理职能的分析，搭建了完整的财务管理体系，并予以结构化和层次化，最终形成四个专业的财务团队：战略财务、业务财务、财务共享和专家团队。中兴通讯全球财务管理体系的职能分布，纵向分为“6+1”个模块，横向分为执行层、控制层和指导层三个层次（见图1）。

	财务运作	财务报告	资金管理	税务管理	经营绩效管理	预算与经营预测	成本管理	特殊领域 专家服务
指导	集团会计政策	合并报表管理	集团现金流筹划	集团税务规划	管理报告体系	预算制定流程及规划	成本战略	全球汇率研究
	集团会计流程	法定财务披露要求	集团资金调拨	税务合规性政策及流程	KPI考核流程/规则/指标定义	战略规则及战略目标的设定	成本核算及管理准则	全球税务研究
	会计分录审核及批准	外部审计要求	资金统一支付	税务知识库	激励政策	预算模型设计	成本激励	商务模式研究
	财务核算稽核	财务报表合规性管理	集团资金解决方案			集团预算组织		财务管理模式
控制	授权及权限管理	本地财务报表合规性管理	本地现金流平衡	国家商务模式	经营业绩预测	预算编制及申报	设计成本控制	专家服务建议的执行控制
	财务运营协调	财务报表内部检查	汇率控制	税务合规性管理	经营业绩分析及推动	预算过程控制	项目成本控制	
	本地财务制度	本地财务报表调整		税务核算	预算分析考核	费用控制		
执行	销售及应收流程	定期关账	海外银行对账	税务核算	全报利润报表制作	预算执行数据加工	成本核算	专家服务建议的执行
	采购及应付流程	财务报表制作		税务报表制作	责任现金流量表	预算执行标准报表		
	固定资产流程	内部往来清理	下达支付指令	税务检查支持	发货报表制作	费用分析报表	成本报表	
	工资流程			库存周转报表制作				
	费用及报销流程	财务报表自查报告						
	项目流程							
特殊事项流程								

图1 中兴通讯财务的职能分布

纵向来看，财务职能分为“6+1”个模块，“6”是指财务核算（含财务运作和财务报告）、资金管理、税务管理、经营绩效管理、预算与经营预测、成本管理。其中，财务核算、资金管理、税务管理共同构成企业的财务会计职能；经营绩效管理、预算与经营预测和成本管理共同构成企业的管理会计职能。“1”是指研究全球重点问题的专家团队——财管理研究院。

从横向来看，财务职能分为指导层、控制层和执行层。每一个具体职能，都可划分为这三个层次（见图2）。

• **执行层：**根据指导层、控制层制定的制度和规则，高效、可靠、低成本完成基础财务处理流程，并提供财务数据。

• **控制层：**一方面，控制层将公司战略决策向执行层推进、落实；另一方面，控制层将执行层提供的财务数据转变为有效的财务信息，及时传递至相关的决策者，提供战略决策支持。

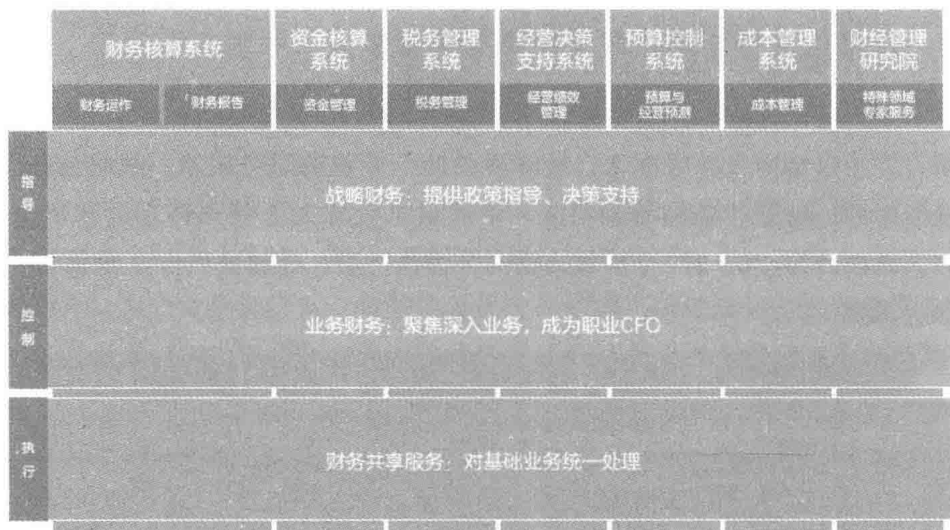


图2 中兴通讯财务职能的层次

• **指导层：**将公司的战略意图转化为更为详细的资源分配机制、绩效考核机制、内控管理机制等，通过 PDCA 循环，助力公司实现战略目标。

为了实现对全球财务管理体系中职能的全面覆盖，中兴通讯搭建了一个完整的、四位一体的团队架构，即：公司层面控制管理的战略财务、全价值链财务管理支持的业务财务、交易处理为主的财务共享以及财务核心能力的专家团队（见图3），这一组织架构稳定地支撑中兴通讯的国际化发展之路。



图3 中兴通讯全球财务管理的四个团队



- 战略财务对应财务职能中的指导层，采用“集权—网状辐射”组织架构，总体职能分为预算管理、成本管理、绩效管理等七个子职能模块，以七个子职能模块为七大核心设立层级辐射式组织架构，使战略财务意识渗透到基层业务单元。七大核心享有资源配置与协调权、政策制定权、业绩考核权。

- 业务财务对应财务职能中的控制层，他们深度参与价值链各个环节，分布在全球各子经营体中，成为经营决策团队的重要成员，提供全价值链业务财务管理，包括各业务单元的分析、计划、预算和业绩管理，融入业务，促进公司价值最大化。同时业务财务和战略财务有效互动，业务财务将战略财务的政策意图深入落实到基层，并将基层需求反馈给战略财务，使得战略财务能随时获取一线业务单位的情况。

- 共享服务覆盖财务职能的执行层，以全球统一的会计政策、会计科目、核算流程、信息系统和数据标准，集中进行全球的交易处理。

- 专家团队采用虚拟运作的方式，从战略财务、业务财务和共享服务专家领域挑选核心关键人才，集中精力研究和突破财经管理重大专项问题，对实践工作提供专业的指导意见。

## （二）建设全球财务共享服务中心，实现财务基础业务的统一处理

中兴通讯通过全球财务共享服务中心的建设，将全球分子公司的财务基础业务集中至财务共享，通过流程化、标准化和专业化分工的建设原则，实现了对全球财务基础业务的统一处理。

中兴通讯全球财务共享服务中心（Shared Service Center，下文简称SSC）成立于2005年，是中国企业建立的第一家财务共享服务中心。SSC沿着两项基本职能：全球会计核算和全球资金收付，不断延伸业务范围。目前，SSC的业务范围涵盖海外子公司核算、全球AP中心、国际资金中心、全球档案管理和全球管理数据中心。在理念层面，SSC遵循全球五项统一，成为全球标准规范的SSC；在业务层面，SSC立足流程管理，实现全业务的流程化运作。

### 1. 统一全球规范标准，奠定财务共享基础

中兴通讯全球财务共享（SSC）坚持全球五个统一的管理理念，即：统一会计政策，统一会计科目，统一会计流程，统一信息系统，统一数据