

上海财经大学精品课程系列教材
上海财经大学会计信息化研究中心系列丛书



Simulation of Financial Shared Service Center Implementation

财务共享服务沙盘模拟教程

主 编 饶艳超

副主编 马建军 于 琪

上海财经大学出版社


上海财经大学精品课程系列教材

上海财经大学会计信息化

财务共享服务沙盘 模拟教程

主 编 饶艳超

副主编 马建军 于 琪

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

财务共享服务沙盘模拟教程/饶艳超主编. —上海:
上海财经大学出版社, 2017. 3

上海财经大学精品课程系列教材

ISBN 978-7-5642-2689-3/F. 2689

I. ①财… II. ①饶… III. ①企业管理—财务管理—
商业服务—计算机管理系统—高等学校—教材 IV.
①F275-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第041223号

- 丛书策划 王永长
- 责任编辑 王永长
- 封面设计 张克瑶

CAIWU GONGXIANG FUWU SHAPAN MONI JIAOCHENG
财务共享服务沙盘模拟教程

主编 饶艳超

副主编 马建军 于琪

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路321号乙 邮编200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

同济大学印刷厂印刷

上海叶大印务发展有限公司装订

2017年3月第1版 2017年3月第1次印刷

787mm×1092mm 1/16 7.5印张 146千字

印数: 0001—4000 定价: 34.00元

本书编写组

主 编 饶艳超

副 主 编 马建军 于 琪

编写组成员 (按姓氏笔画)

马建军 于 琪 王 巍

刘一凝 饶艳超 唐增振

前言

随着社会环境、商业环境以及企业本身的变化,公司财务的内容发生了巨变,以会计核算为中心的传统财务职能已经无法适应新环境要求。新环境要求公司财务部门承担更多的管理会计和决策支持相关的高价值职能,财务转型已经受到越来越多企业的关注。信息技术的发展推动了财务转型这场变革,同时财务共享成为推动财务转型的利器。财务共享通过再造财务组织和流程,帮助实现财务职能从会计核算型向价值创造型转变,是实现财务管理效率提升和对企业发展的有力支撑。财政部鼓励大型企业、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,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。财务共享服务中心从通用电气、摩托罗拉等跨国企业发源以来,已逐渐成为全球企业提升财务效率、降低财务运行成本、实现高效集团财务管控和内部信息透明化的一项重要举措。

安永 2015 年财务共享服务调查报告结果显示:财务共享服务中心的发展与信息化紧密相连,网络报账、影像系统、资金交易处理平台已经成为当今财务共享服务中心的标配工具,具备这些工具软件的操作技能是对在财务共享服务中心工作的财务人员的基本要求。中国境内企业财务共享服务中心正在从为企业自身提供服务,向第三方服务供应商转变,并呈现增长趋势。中国境内财务共享服务中心对于财务流程的服务外包接受度较低,少量的流程外包也仅集中于非核心财务流程。这些实务应用趋势对财务共享服务的实施和运营管理人才提出了更多的需求。

总体来看,中国企业财务共享服务中心的建设和运营管理还任重道远。不管是理论架构还是实践应用方面,财务共享服务专业人才都相对缺乏。“财务共享服务:理论和实践”课程正是为了更好地满足这些实务应用需求人才培养而设计的。

“财务共享服务:理论和实践”课程内容具体包括:财务共享服务理论认知、财务共享服务典型应用案例分析、财务共享服务沙盘模拟实验、财务共享服务软件应用,这四个部分既相互联系,又各成体系。总体目标是培养企业实务应用需要的财

务共享服务建设咨询人才、运营管理人才和操作应用人才。

财务共享服务理论部分的学习内容包括：财务共享服务发展应用现状；企业为什么要建设财务共享服务中心；什么样的企业适合建设财务共享服务中心；各不同类型企业的财务共享服务中心有什么特点；如何建设财务共享服务中心；财务共享服务中心建设需要重点考虑的要素；财务共享服务中心的建设路径和实施方法；财务共享服务中心的运营管理等。这部分的学习主要帮助学生建立对财务共享服务理论的认知，掌握应用分析的理论框架。

财务共享服务典型应用案例分析主要挑选已经构建了财务共享服务中心的企业应用案例作为典型案例进行详细分析，通过案例分析深入了解财务共享服务中心建设背景、建设方案规划、建设过程中遇见的问题以及解决方案、应用效益等，进一步理解和巩固之前学习的理论知识。通过案例分析部分的学习有助于培养学生企业实际运营管理环境下认识问题、思考问题和解决问题的能力。

财务共享服务沙盘模拟实验部分是课程中极具特色的部分，该模拟实验教学的目的是为了帮助学生能够更好地理解并应用财务共享服务理论，通过小组模拟实验，应用所学理论知识来共同讨论设计给定案例背景环境下的财务共享服务中心的规划和建设方案。沙盘模拟实验能充分调动学生的学习积极性和主动性，除了有助于培养学生的主动思考分析能力外，更能培养学生的团队参与以及讨论交流的能力。

财务共享服务软件应用部分重点学习用于支持财务共享服务中心功能执行和运营管理的应用软件的操作，在此基础上分析财务共享服务软件对财务共享服务中心的支持作用、存在的功能不足之处等。在培养学生熟悉软件应用能力的同时，还能培养学生对给定软件功能进行评价和判断的能力。

本教程是财务共享沙盘模拟实验部分的配套教材，包括两部分内容：第一部分介绍沙盘模拟教学工具和教学指引；第二部分介绍沙盘模拟教学案例背景。

本教程可供为高年级本科生和研究生开设的财务共享服务课程或是单独开设的财务共享服务实验课程配套使用，也可以供准备实施或是正在实施财务共享服务流程的企业内部培训使用。

编者

2017年2月

目 录

第一部分 沙盘模拟实验教学设计	1
1.1 沙盘模拟教学指引	3
1.1.1 沙盘模拟实验任务	3
1.1.2 沙盘模拟实验参考教学步骤	4
1.1.3 沙盘模拟实验参考教学计划	4
1.2 沙盘盘面介绍	6
1.2.1 战略与政策规划中心	6
1.2.2 共享业务规划中心	6
1.2.3 运营与技术规划中心	6
1.3 沙盘工具箱介绍	9
1.4 业务差异分析表介绍	19
1.4.1 费用报销业务差异分析表	20
1.4.2 工资业务差异分析表	22
1.4.3 应收业务差异分析表	24
1.4.4 应付业务差异分析表	26
1.5 沙盘模拟总结报告	28
1.5.1 小组成员及分工	28
1.5.2 战略与政策规划总结	29
1.5.3 费用报销业务规划总结	31
1.5.4 工资业务规划总结	34
1.5.5 应收业务规划总结	37
1.5.6 工资业务规划总结	40
1.5.7 运营与技术规划总结	43
1.5.8 财务共享服务中心建设效果分析	44

第二部分 沙盘模拟案例背景	45
2.1 S集团简介	47
2.1.1 背景介绍	47
2.1.2 子公司简介	47
2.1.3 组织架构示意图	48
2.1.4 财务体系架构示意图	48
2.1.5 思考题	49
2.2 S集团信息化建设现状	49
2.2.1 集团信息化现状	49
2.2.2 信息系统集成	51
2.2.3 信息系统简介	51
2.2.4 思考题	52
2.3 S集团财务管理现状及需求	53
2.3.1 财务管理现状	53
2.3.2 企业发展的内在要求	54
2.3.3 主要业务管理目标	54
2.3.4 思考题	57
2.4 S集团业务流程解析	57
2.4.1 费用报销业务流程	57
2.4.2 应收核算及收款结算业务流程	67
2.4.3 应付核算及付款结算业务流程	77
2.4.4 工资业务流程	91
2.4.5 业务环节耗用工作量统计	104
2.5 思考题	107
2.6 对标企业的参考资料	107
资料一：W集团共享后部分业务环节耗用工作量情况	107
资料二：W集团财务共享中心运营管理部人员配置情况	108
资料三：日有效工作时间对标信息	108



第一部分 沙盘模拟实验教学设计

1.1 沙盘模拟教学指引

财务共享服务沙盘模拟实验教学将基于给定的案例背景资料,借助沙盘模拟演练完成实验任务。财务共享服务沙盘模拟实验需要参与者具备财务共享服务理论基础,或是在完成财务共享服务理论部分的学习后进行。

财务共享服务沙盘模拟实验教学的目的是:

- (1) 帮助学生更好地理解并应用财务共享服务理论;
- (2) 学会分析企业为什么要建设财务共享服务中心;
- (3) 学会分析建设财务共享服务中心的关键影响因素;
- (4) 掌握建设财务共享服务中心的框架和要素;
- (5) 掌握建设财务共享服务中心的路径和方法论;
- (6) 学会制定财务共享服务中心建设规划。

1.1.1 沙盘模拟实验任务

财务共享服务沙盘模拟实验的总体任务是:根据给定的案例背景资料,完成财务共享服务建设规划方案。

财务共享沙盘模拟实验教学中,可将学生分成不同的小组,每个小组6~8人,每个小组成员分别扮演来自给定案例公司集团总部和下属子公司A、B、C、D、E的员工(如果小组成员超过6人,则多出来的组员都作为集团总部的员工参与实验)。

小组成员需要结合给定的案例背景,共同讨论确定财务共享服务中心建设方案。每个小组在沙盘盘面上的相应区域完成方案的讨论、方案设计、展示和报告任务。

财务共享服务沙盘模拟实验的具体任务包括:

任务一:仔细阅读给定案例公司的背景资料,了解案例公司的组织架构和财务体系架构。

任务二:分析给定案例公司的信息化建设现状。

任务三:分析给定案例公司的财务管理现状及期望通过财务共享服务中心建设达成的管理目标。

任务四:结合以上分析的案例公司背景资料,确定财务共享服务中心建设时战略与政策规划的相关内容,具体包括财务共享服务中心的建设目标、建设结构、职能定位、建设策略、建设原则、选址因素、选址地点、内部组织架构划分方法。同时,需要手工描

绘出建设结构和内部组织架构示意图。

任务五：分析给定案例公司具体业务原有的业务流程，包括业务流程必须遵循的制度内容、业务场景（包括业务流转对应的具体岗位、业务操作内容和实物单据）和业务流程梳理的方法。

任务六：分析案例公司的各项业务在管理制度或流程等方面存在的差异点，可在“业务差异分析表”表格中进行总结概括。

任务七：结合已经分析的案例公司的主要业务管理目标，确定各项业务在财务共享服务中心建设后需要统一的制度内容、业务场景（业务流转对应的具体岗位、业务操作内容和实物单据等）以及需要纳入财务共享服务中心的岗位。

任务八：确定建设财务共享中心需要的基础环境及设备、信息系统及财务共享服务中心建设后需要遵循的运营管理制度。

任务九：对财务共享服务中心所需业务人员以及运营管理人员的数量进行测算。

任务十：展示并报告财务共享服务中心建设规划方案。

1.1.2 沙盘模拟实验参考教学步骤

(1) 实验理论准备——学习理解财务共享服务应用相关理论。

(2) 介绍模拟实验目标和具体实验任务要求。

(3) 介绍沙盘盘面及使用。

(4) 介绍沙盘工具箱及使用。

(5) 介绍相关表单的内容及使用。

(6) 介绍案例背景教程的内容及使用。

(7) 再次重复具体实验任务要求。

(8) 学生开始分组实验。

(9) 学生对沙盘模拟实验结果进行展示。

(10) 教师随堂对学生展示的沙盘模拟实验结果进行评分，作为总成绩中沙盘呈现的分数。

(11) 学生课后整理并提交沙盘模拟总结报告，结合随堂考核的沙盘呈现分数进行最终评分。

1.1.3 沙盘模拟实验参考教学计划

考虑到各院校的专业教学大纲和课程设置方面的差异，本教程主要区分两种不同的情形给出参考教学计划。

情形一：配合财务共享服务理论课程开设的沙盘模拟实验课程(按一学期 32 个总课时计,2 学分,周学时为 2,16 周)。

情形二：单独开设财务共享服务沙盘模拟实验课程(按一学期 24 个总课时计,1.5 学分,周学时为 2,12 周)。

课程负责教师可以根据学校专业培养方案和学生的具体情形调整教学课时安排。参考教学计划见表 1-1。

表 1-1 沙盘模拟实验参考教学计划(院校计划内教学)

课 程 内 容	授 课 形 式	课时安排一 (非单独开)	课时安排二 (单独开)
理论部分	Mooc 课堂讲授	6	
典型案例讨论	课堂讨论	4	
实验准备	Mooc 课堂讲授		2
实验目标、实验任务布置,沙盘教学工具介绍;完成学生分组	课堂讲授	2	2
案例背景介绍,与实验任务的相关性	课堂讲授	2	2
详细解读案例公司背景资料,完成任务 1—3	学生分组实验	2	2
讨论案例公司财务共享中心建设战略和建设规划,完成战略和政策规划,任务 4	学生分组实验	2	2
费用报销业务(可以选择由老师带领学生完成,作为其他业务的示范)	示范/学生分组实验	2	2
工资业务	学生分组实验	2	2
应收业务	学生分组实验	2	2
应付业务	学生分组实验	2	2
讨论运营和技术规划	学生分组实验	2	2
展示并报告实验结果	学生分组报告	4	4
合 计		32	24

如果是社会培训或是企业内训课程,则可以参考院校教学计划按照 2~3 天的时间安排培训。参考教学计划见表 1-2。

表 1-2 沙盘模拟实验参考教学计划(社会培训/企业内训)

时 间		培训内容(3天)	培训内容(2天)
第一天	上午	财务共享服务理论	财务共享服务理论
	下午	财务共享服务典型应用	(1) 实验目标、实验任务布置, 沙盘教学工具介绍; 完成学生分组 (2) 案例背景介绍, 与实验任务的相关性
第二天	上午	(1) 实验目标、实验任务布置, 沙盘教学工具介绍; 完成学生分组 (2) 案例背景介绍, 与实验任务的相关性	学生分组实验
	下午	学生分组实验	学生分组实验 展示并报告实验结果
第三天	上午	学生分组实验	
	下午	学生分组实验 展示并报告实验结果	

1.2 沙盘盘面介绍

财务共享服务中心建设沙盘盘面分为战略与政策规划中心、共享业务规划中心和运营与技术规划中心三个区域。如图 1-1 所示。

1.2.1 战略与政策规划中心

战略与政策规划中心划分为职能定位、建设目标、建设策略、建设原则、建设结构、建设结构示意图等子区域。小组成员可以在沙盘盘面的相关区域进行分析和讨论, 并将最终讨论确定的方案结果进行展示。如图 1-2 所示。

1.2.2 共享业务规划中心

共享业务规划中心划分为四个业务区域, 每个业务区域都包括业务场景和制度内容, 其中业务场景包括业务流转对应的具体岗位、业务操作内容和实物单据。小组成员可以在沙盘盘面的相关区域进行分析和讨论, 并将最终讨论确定的需统一的制度内容、业务场景和需要纳入共享中心的岗位进行展示。如图 1-3 所示。

1.2.3 运营与技术规划中心

运营与技术规划中心分为基础环境及设备、信息系统、运营管理制度三个子区域。小组成员可在沙盘盘面的相关区域进行分析和讨论, 并将最终讨论确定的方案结果进行展示(图 1-4)。

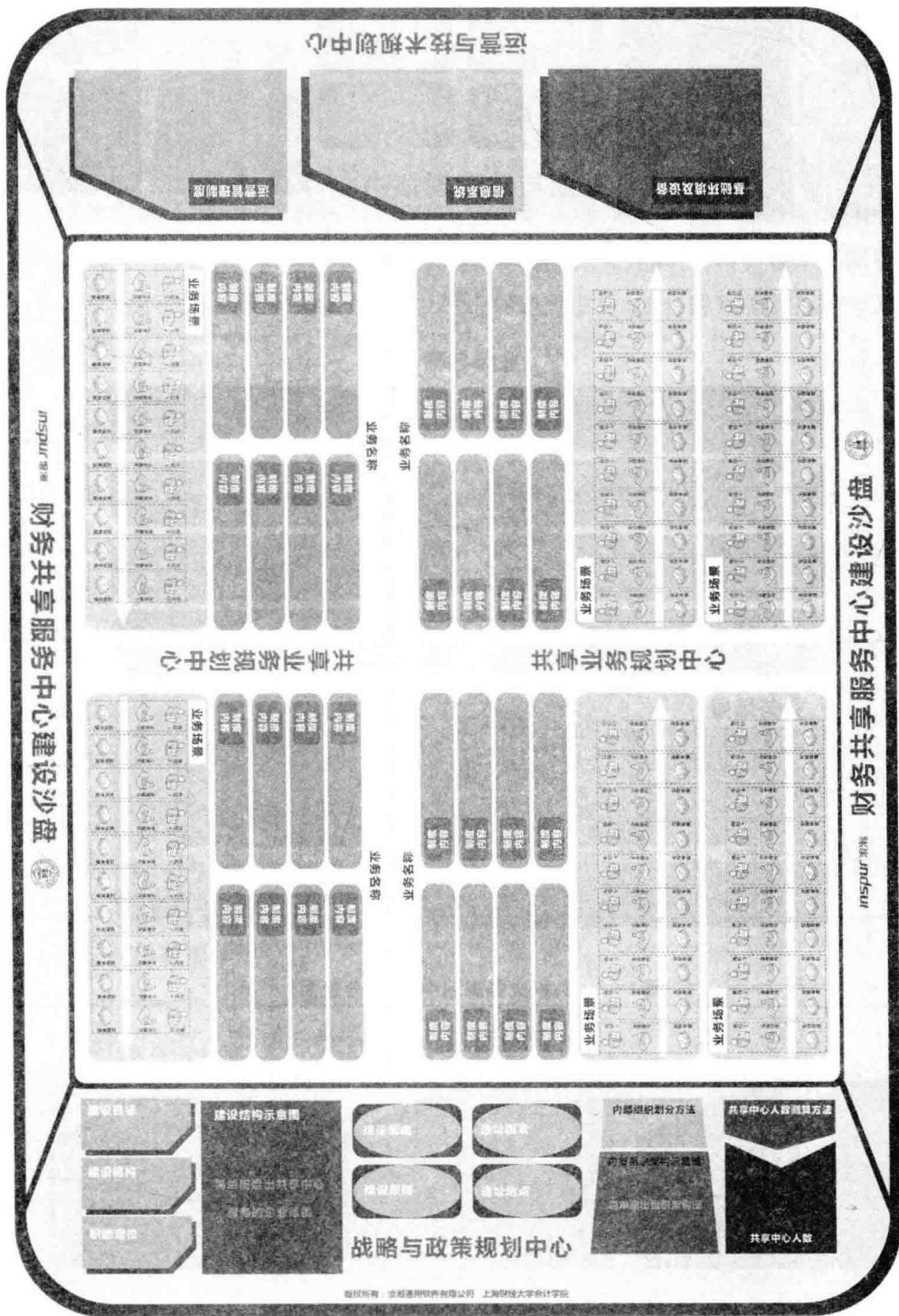


图 1-1 沙盘盘面(全)

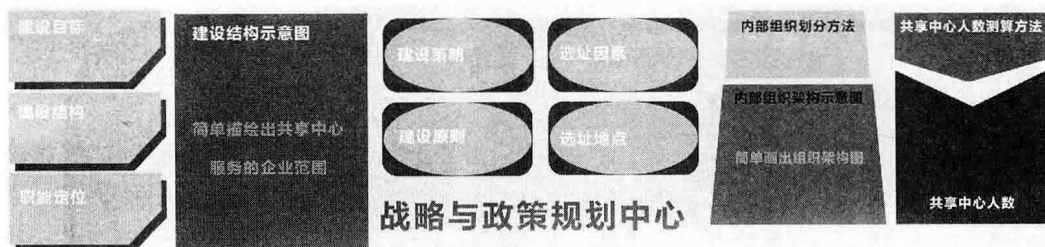


图 1-2 战略与政策规划中心(部分盘面)

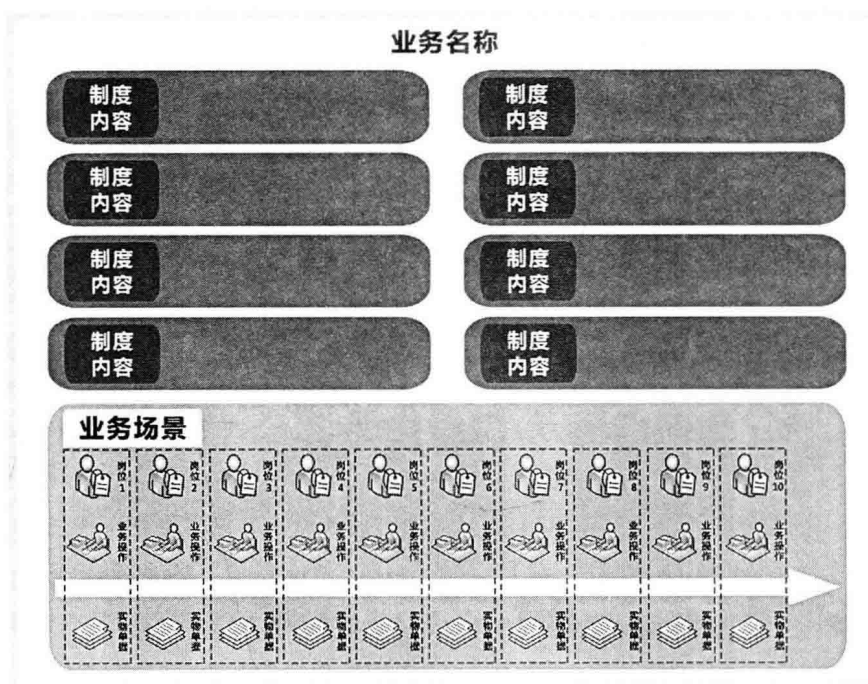


图 1-3 共享业务规划中心(部分盘面)

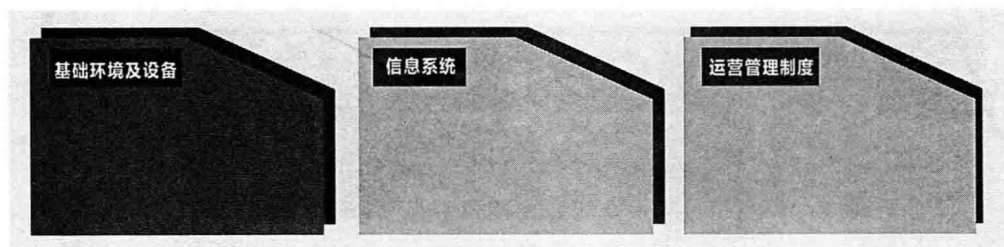


图 1-4 运营与技术规划中心(部分盘面)

1.3 沙盘工具箱介绍

沙盘工具箱提供的工具主要用于学生在沙盘盘面各区域讨论确定方案后,在盘面上对方案结果进行展示使用,以选项工具的形式提供给学生。各区域的选项工具都包括给定内容的选项工具和可以自行定义内容的空白选项工具。各个不同区域的选项工具用不同的颜色加以区分,学生讨论确定方案后,需将选项工具摆放至相应的区域。

(1) 建设目标选项工具

建设目标	建设目标: 成本降低 建设目标: 风险可控 建设目标: 财务转型
------	----------------------------------------

(2) 职能定位选项工具

职能定位	职能定位: 内部服务 职能定位: 外部市场
------	--------------------------

(3) 建设策略选项工具

建设策略	建设策略: 企业独立完成 建设策略: 部分借助咨询公司 建设策略: 全部借助咨询公司
------	--------------------------------------------------

(4) 建设原则选项工具

建设原则	建设原则: 事权不变原则 建设原则: 标准集中与数据集中原则 建设原则: 核算与管理分离原则 建设原则: 循序渐进原则 建设原则: 收益性提高原则 建设原则: 安全性增强原则
------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

(5) 建设结构选项工具

建设结构	建设结构: 集团共享模式 建设结构: 板块共享模式 建设结构: 区域共享模式
------	----------------------------------------------