



数字化转型中的

财务共享

王兴山 ○ 编著

FINANCIAL SHARED
SERVICES
IN DIGITAL TRANSFORMATION



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

数字化转型中的
财务共享

王兴山 © 编著

FINANCIAL SHARED
SERVICES
IN DIGITAL TRANSFORMATION

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书深入探讨了不断创新的 IT 技术推动企业信息化发展进而带来的企业财务管理变革，财务共享服务这种创新性的集团企业财务管理模式成为这场变革中关注的焦点。浪潮集团结合自身多年为数万家企业做财务管理咨询与产品交付的经验，对财务共享的价值模型、建设规划、运营管理、未来发展等进行了全面介绍。

本书适合作为高等院校会计专业的教材，也可供实际从业者参考！

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

数字化转型中的财务共享 / 王兴山编著. —北京：电子工业出版社，2018.3

ISBN 978-7-121-33603-4

I. ①数… II. ①王… III. ①企业管理—财务管理—研究 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 019870 号

策划编辑：石会敏

责任编辑：石会敏

印 刷：北京画中画印刷有限公司

装 订：北京画中画印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：880×1230 1/32 印张：9.375 字数：214 千字

版 次：2018 年 3 月第 1 版

印 次：2018 年 5 月第 3 次印刷

定 价：59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010)88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010)88254537。

推荐序一

数据汇聚智慧 共享改变世界

在当前“ABC”（AI、Big Data、Cloud）+IoT（物联网）的支撑下，产业升维正在进行，一维传统产业在颠覆，二维互联网产业在创新，三维数据产业开始酝酿与诞生。从传统 IT 到新 IT，智能时代正加速来临，在云计算和大数据的驱动下，“智能”将成为新的生产要素，并在广度、深度和速度三个层面推动传统社会及商业运行模式发生裂变，推动生产、生活方式的新变革。

在这个变革过程中，消费互联网加速转向产业互联网，企业也逐步迈向扁平化、平台化、生态化，企业资源调配从“应用流程驱动”转化为“数据驱动”，这对企业管理提出了更高要求。通过数字化转型进化企业管理，实现 IT 升维、管理模式变革、业务模式创新，构建智慧企业大脑，推动企业管理更加共享、精准、可视、智能，成为大势所趋。

智能化的核心是人工智能，而人工智能时代所有组织的运转核心是由系统和数据构成的“大脑”。没有“大脑”的组织，将成为发展、管理和运营上的“低能儿”。所谓“企业大脑”，即基于人工智能、大数据等新 IT 技术的融合创新，实现智能决策辅助和企业业务自动化，驱动业务系统的智能化升级，构建起企业智能化开放创新平台，实现个性化、定制化、精细化的生产和服务。

IV 数字化转型中的财务共享

对于企业而言，财务管理是企业经营的核心和命脉，财务管理的智能化成为企业整体智能化水平的风向标和温度计。在全球化的大环境下，财务管理也在转型，不仅要加强现有财务管理的标准化程度，还要通过财务业务前移进行财务管理，全面参与经营活动的全过程，并与企业经营战略相结合，从而支持企业发展战略。财务共享作为“互联网+财务”的切入点，在拉动业财税一体化、推动企业上云、建立企业财务大数据方面的重要作用显而易见。在IT技术的驱动下，在政府有关部门的积极推动下，“新财务、大共享”的时代正在来临，财务共享呈现爆炸式增长。在浪潮与企业的沟通互动中，也充分感受到了财务共享的温度和热度。在财务共享实践方面，部分企业已经走在了前列，浪潮承建的中国交建、中国铁塔、金螳螂等业财税一体化的财务共享中心，也成为国内财务共享的示范。

近年来，浪潮从领先的软硬件综合解决方案提供商向云计算、大数据服务商转型，企业规模快速发展，为全球113个国家和地区提供产品与服务。2018年浪潮提出新时代的云计算战略3.0：云中心、云服务、大数据、智慧城市运营、智慧企业、云生态，最终目标是成为平台生态型企业。在向云转型的过程中，浪潮深刻体会到资源共享对于集团企业管理的重要性和必要性，陆续建成了财务共享服务中心、IT共享服务中心、人力资源共享服务中心等，在企业管理中发挥了巨大作用，后续浪潮将利用大共享思维，继续建设采购、法务、研发等共享服务中心，把能集中的资源都共享。

通过在集团财务和财务共享领域的实践，浪潮积淀了一些经验和体会，也发现了过程中普遍存在的问题和不足。《数字化转型中的财务共享》一书结合浪潮多年的实践经验，对财务共

享的价值模型、建设规划、运营管理、未来发展等进行了全面介绍，期待它的推出能对更多的中国企业有所帮助。浪潮愿意和您一起，推动企业数字化转型，数据汇聚智慧，共享改变世界。

浪潮集团董事长兼 CEO

孙丕恕

推荐序二

财务共享中心带来的财务转型

每一次信息技术的进步，必然引发财务的变革。依托互联网技术，会计电算化走向财务信息化，而财务共享服务中心及相关信息技术的发展，是财务领域又一次里程碑式的革命。在“大智移云”时代下崛起的财务共享服务中心，以业务、财务深度融合为基础，实现组织结构流程优化、财务运作效率不断提升。

财务共享服务是近年来集团企业财务管理，乃至企业管理领域最热门的管理模式之一。在财务共享模式下，原本分散于不同地区、不同实体的会计业务集中进行记账和报告，既保证了会计记录和报告的规范性，又节约了人工成本，被视为一种高效率、节约成本的管理方式。

《数字化转型中的财务共享》根据浪潮帮助企业实现财务共享的多年实践经验，针对企业创新财务管理、加速数字化转型等命题，构建了财务共享五级成熟度模型、财务共享实现路径等一系列方法论，还提出了“大共享”财务理念，分享了众多企业在财务共享方面的典型实践案例，对企业具有很强的启示和借鉴作用。

以中国交建为例，作为特大型基础设施综合服务商，公司项目地域分布广、生产环节多、生产周期长，给集团管理带来

了很大的难度。随着企业的高速发展，财务管理的难度越来越大，财务管控风险更是越来越高，迫切需要在财务管理模式上进行新的探索，以提升集团资源的价值，提高集团化运作的效率和效益。

中国交建在 2008 年就开始与浪潮合作，逐步探索财务共享中心的建设，2012 年至 2016 年陆续以二级局集团为单位分别建立了多种模式的财务共享中心，如集中式共享、区域式共享、项目式共享、海外共享等，为全球范围内的业务开展提供了强有力的支撑。

经过多年来在财务共享领域的积极探索和实践，中国交建已形成以中交二公局为代表的局集团集中式共享中心，以中交一航局、中交二航局为代表的区域式共享中心，以中交直管项目为代表的项目式共享中心，以中国港湾为代表的海外共享中心，并形成了多个典型实践范本。其中，中交二航局财务共享中心荣获 CGMA “年度优秀共享服务中心奖”。

截至目前，中国交建全球财务共享中心的建设已涵盖下属的 60 多家全资控股子公司，业务足迹遍及世界 145 余个国家和地区，总计超过 12 万员工，有力助推财务管理转型升级，践行“一带一路”战略。

在我看来，建设财务共享中心的优势是显著的：一是对财务资源进行有效配置；二是使得财务核算一体化、标准化、流程化；三是提升了整个会计核算的规范化。根据中国交建“十三五”财务规划，在 2020 年年末将实现共享中心全覆盖，支撑中国交建向世界一流公司转型。

浪潮通过本书，不仅为企业提供了实现财务共享的工具与方法论，而且深入剖析了不同企业数字化转型的实践经验。同

VIII 数字化转型中的财务共享

时，也展现了在大数据、智能化、移动互联网和云计算等技术的推动下，企业以财务共享中心为依托，逐步形成大数据中心，形成辅助战略决策中心，拓展管理会计分析中心，实现跨越式转型的宏伟蓝图。借此，与喜欢此书的读者及财务共享中心的建设者共勉。

中国交建执行董事、财务总监

傅俊元

推荐序三

信息是现代企业经营管理决策的重要基础。竞争的胜利无疑属于那些能够以较高的成本效率及时获取各类决策所需信息的企业。人类进入数字化时代，信息爆炸看似使信息的获取变得十分便捷，但同时也加大了对信息获取效率的需求，使得那些能够高效率地对信息进行处理，能够在正确的时间帮助正确的人员获得正确信息的能力成为许多企业的核心竞争力之一。财会部门担负的重要职责是对财会及相关信息进行处理，进而为内外部的利益相关者提供及时、必要且充分的信息支持。20世纪末以来，企业规模的扩大、财务功能的拓展、外部信息披露要求和内部决策支持对信息的要求不断提高等，导致不少企业出现了庞大的财会部门，有些大型企业从事财会工作的人员多达万人以上。如何处理好财会部门提供信息服务的数量、质量、速度与成本之间的矛盾，是摆在所有企业面前的一道难题。基于现代信息技术，对财会信息进行集约化、标准化、规模化的高效率处理，实现对处理财会信息的人力资源和物资设备的共享以及在此基础上的财会信息共享，为多元业务、多点经营的企业解决上述矛盾提供了有效的解决方案，也因此得到了中外大型企业的广泛欢迎。近年来，在信任的基础上，小企业之间的相互共享也越

来越多地出现。很多企业的创新实践表明，财务共享不仅大大提升了财会部门提供信息服务的速度，使投入财会工作的人员，特别是从事财务会计工作的人员显著减少，进而解放出相当部分的会计人员进行管理会计等方面的工作，同时显著提升了财会部门提供信息服务的质量，并促进了不少企业商业模式创新。

浪潮集团是我国著名的云计算、大数据服务商。多年来，执行总裁王兴山先生带领团队致力于推动企业数字化转型，在财务管理领域为我国企业提供本土化的财务共享解决方案，取得了丰硕的成果。两年前，上海国家会计学院与浪潮集团建立了战略合作关系，联合开展财务共享、大数据等领域的研究和人才培养工作，在产学研合作方面进行了成功探索，取得了不少令人鼓舞的成绩。现代医学研究告诉我们，只有辨证施治、对症下药，才能药到病除，否则，纵然耗资巨大，效果也可能适得其反。财务共享契合了现代社会开放共享的潮流，但并非在每一个大型企业推进财务共享都能顺理成章地取得理想的效果。财务共享的实施需要 IT 的运用，需要流程的变化，需要理念的调整，需要对企业关键信息需求和商业逻辑的洞见。在我的印象中，浪潮帮助中国交建、中国铁塔等企业成功建设财务共享中心的实践给很多学习案例的学员带来了深刻启迪。

本书是王兴山先生带领他的团队和合作伙伴们多年开拓性地从事财务共享理论研究和实践工作的成果总结，无疑可以为人们深入系统地认识和学习财务共享提供十分有价值的参考。数字化正在重新定义、改变包括财会工作在内的很多行业。我

相信，财务共享只是财会领域变革的一个阶段性乐章，更艰巨也是更美妙的乐章或许还在后面，数据驱动理念和大数据技术与财务共享的结合，或许会给现代企业经营和管理带来更多意外和惊喜。

上海国家会计学院党委书记、院长

李扣庆

2017年12月4日

推荐序四

日前收到来自哈佛大学商学院的一则信息：2018年4月上旬将要进行一次系列实战研讨，主题为“驱动数字战略 **Driving Digital Strategies**”。几个关键点：数字技术正在改变着所有产业，在这一动态环境下继续生存，企业都需要彻底再造商务，创建新的商业模式、新的公司组织架构。与此相关，2017年《哈佛商业评论》所刊登文章，关注 IT 信息技术对工商业的影响，是突出主题之一。

来自浪潮集团的《数字化转型中的财务共享》一书的书稿摆在案头，阅读是学习。受邀作序，借此机会表达一些想法和看法。

(一)IT 技术正在迅速渗透到企业管理所有方面

以企业会计/财务生态而言，进入数字化时代以来，信息技术和共享服务正在产生着巨大影响，迫使企业会计、财务体系或主动或被动转型。可以说，基于信息技术的共享服务，必将引发企业会计/财务的深刻变革，并对会计/财务人才的素质和胜任能力提出新的挑战。

当 IT 技术迅速渗透到企业运营管理的方方面面，当管理软件加快升级换代、越来越多的基础会计工作转为自动化完成，当岗位资格突破人为设置会计证的障碍、会计财务办公室的人数需

求急速下降，会计的基本功能被推动着从簿记账务拓延扩展向管理会计。相应的，在岗存量会计专业人士也必然被要求转向管理岗位。

目前，会计行业已经看到两个显著变革：一是专业会计财务人员需求缩减；二是会计财务人才需求呈现“两端化”：对高层及底层人员需求增多，对中层人员需求减少。究其根因，有组织架构方面扁平化因素，更主要的是财务共享服务的迅速发展。

财务共享服务机制下，集中专门的核算人员由记录“过去”，释放出更多的人力智慧，专注于分析和判断“未来”，向着战略化的方向发展，进而由财务转型推动企业数字化转型。

（二）共享服务中心及其两种建立模式

在数字化时代与财务转型之间，需要某种介质作为转换站。共享服务就是这个介质，在企业组织体系里，表现为共享服务中心。

企业财务部门的职能，原本两个方面：一是财务会计和报告，主要服务于投资人、监管者等外部信息用户；二是管理会计与报告，主要服务于内部决策者和各级管理层。在现实社会，前一项功能一直得到广泛重视，后一项功能则一向微弱。

基于业务流程再造和IT系统整合，建立共享服务中心，必将在上述两个方面产生革命性影响。

尽管共享服务中心本身会有其初级、中级、高级三个发展阶段，但最终结果一定是：在财务会计与报告方面，将会计基础核算等低附加值的作业劳动予以集中，以提升会计核算业务处理效率，巩固财务会计基础，释放大量的财务会计人员，让

XIV 数字化转型中的财务共享

他们从大量低附加值、重复、劳动力密集型的基础核算工作中解脱出来。在管理会计与报告方面，共享服务中心的海量数据集成，将催生和促进业务型财务、战略型财务、流程再造、系统集成，优化企业内部控制，服务于公司治理，助力财务—业务—战略一体化。

IT 技术迅速渗透到会计/财务领域的企业结构变化，引来企业组织结构的变化。

企业建立共享服务中心，实践中大致有两种模式：第一，以财务部门为主体/基础；第二，以信息和业务部门为主体/基础。两种模式各有长处和短处，关键在于如何在实现业财融合中减少摩擦，实现高信息价值。无论何种模式，都包含三大要素：业务内容、IT 技术、数据。

(三) 共享服务中心的核心是“服务”

共享服务中心的核心功能是“服务”：服务于会计报表、财务报告编制；服务于税务筹划、报税；服务于内部控制；服务于公司治理；服务于物流供应链；服务于人力资源管理；服务于……

这里应该强调一个概念差异：共享服务与财务共享服务。我认为，为“共享服务”加上一个前缀词“财务”，有利的一面是，让共享服务中心具有明显的轴线，高效率发挥共享服务功能。也有不利的一面，就是固化甚至强化财务体系与业务体系的不协调、不相容。对此，必须给予足够的重视，保持清醒的审视。

我们很欣慰地看到，助力企业业财融合、信息化、共享服务中心的政策环境，正在加快改良。譬如国资委《关于加强中

央企业财务信息化工作的通知》，要求“具备条件的企业应当在集团层面探索开展会计集中核算和共享会计服务”；财政部颁布的《企业会计信息化工作规范》提出，“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”；《财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》提出，“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，促进管理会计工作的有效开展”。

作为研究财务与会计 40 年的从业者，我越来越感受到学界和业界对于共享服务中心的浓厚兴趣，并愿意向大家推荐信息技术和软件服务专家王兴山先生所著的《数字化转型中的财务共享》一书。共享服务中心的建设，对于企业发展以及新一代财务人员的培养，具有重大的变革意义。

2018 年初，于北京大学光华管理学院

王立彦

推荐序五

转型路径

责任编辑把浪潮集团执行总裁王兴山编著的《数字化转型中的财务共享》新书校样放到我办公桌上，翻开目录，粗略浏览，我便眼前一亮，不仅为老朋友执掌国内顶级 IT 企业创新发展无比忙碌之时，还笔耕不辍又有新作出版而感佩；更让我惊叹的是，书中内容从理论研究到实践案例分析，非常清晰地给出了一条引领企业数字化转型的崭新路径，这是当前众多企业渴求的一本生动图书啊！

众所周知，随着大数据、云计算、移动互联、物联网、人工智能等新一代信息技术的推广应用，全球数据呈爆发式增长、海量集聚的特点，这对经济发展、社会治理、国家管理、人民生活都产生了重大影响，世界各国都把推进经济数字化作为实现创新发展的重要动能，在各个环节做了前瞻性布局。我国政府近年下大力气推动经济转型升级，也强调要以供给侧结构性改革为主线，加快发展数字经济，推动实体经济和数字经济融合发展，尤其是要推动更多的工业企业加速向数字化、网络化、智能化发展；要以数据为纽带促进“产学研用”深度融合，形成数据驱动型的创新体系和发展模式。

目标与方向已确定，具体转型如何推进？有不少企业在创新探索，也有不少企业在彷徨观望，更多企业期待有清晰的转型路径可供选择。