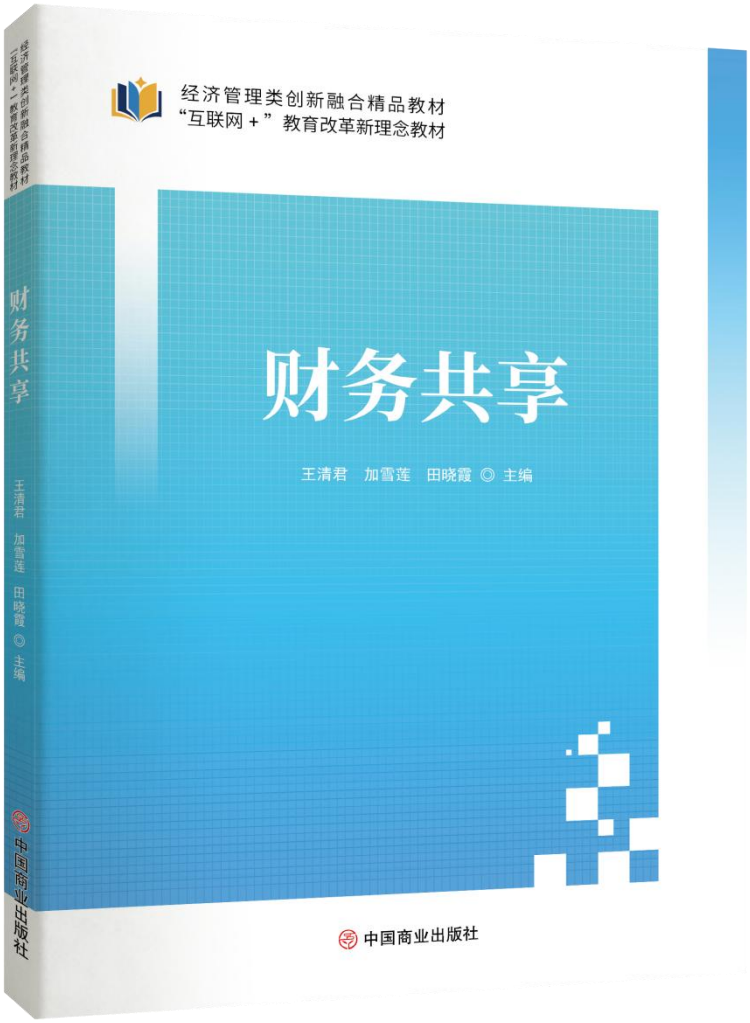
财务共享



类目：经济管理类
书名：财务共享
主编：王清君 加雪莲 田晓霞
出版社：中国商业出版社
开本：大 16 开
书号：978-7-5208-3824-5
使用层次：通用
出版时间：2026 年 4 月
定价：49.80 元
印刷方式：双色
是否有资源：有

责任编辑：滕　耘
封面设计：旗语书装

经济管理类创新融合精品教材
“互联网＋”教育改革新理念教材

财务共享

王清君　加雪莲　田晓霞 ◎ 主编

中国商业出版社

财务共享

王清君　加雪莲　田晓霞 ◎ 主编

中国商业出版社

学习资源库

ISBN 978-7-5208-3824-5

定价：49.80元

经济管理类创新融合精品教材
“互联网 +”教育改革新理念教材

财务共享

王清君　加雪莲　田晓霞 ◎ 主　编

中国商业出版社

图书在版编目（CIP）数据

财务共享 / 王清君，加雪莲，田晓霞主编. -- 北京 ：
中国商业出版社，2026. 4. -- ISBN 978-7-5208-3824-5

Ⅰ. F232

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 2026XT1589 号

责任编辑：滕　耘

中国商业出版社出版发行

（www.zgsycb.com　100053　北京广安门内报国寺 1 号）

总编室：010-63180647　编辑室：010-83118925

发行部：010-83120835/8286

新华书店经销

唐山唐文印刷有限公司印刷

*

880 毫米×1230 毫米　16 开　13.5 印张　300 千字

2026 年 4 月第 1 版　2026 年 4 月第 1 次印刷

定价：49.80 元

* * * *

（如有印装质量问题可更换）

编 委 会

主　编： 王清君　加雪莲　田晓霞

副主编： 李卫红　彭雪薇　蔺美文　薛焕霞

钱静媛　孙　霄　彭慧芳　王钰丽

张会林　侯慧瑛　刘聪琳

PREFACE 前言

随着经济全球化和信息技术的飞速发展，企业规模不断扩大，组织结构日益复杂，传统的分散式财务管理模式正面临着效率低下、成本高昂、信息滞后、风险难控等诸多挑战。在此背景下，财务共享服务作为一种创新的财务管理模式，通过将分散于各业务单元的重复性、事务性财务工作进行整合、流程再造与标准化，并依托统一的信息技术平台进行集中处理，正日益成为企业提升财务效率、降低运营成本、强化风险控制、支持战略决策的重要利器。

本书立足于中国企业管理情境，结合国内外先进实践与前沿趋势，力图构建一个完整的财务共享知识体系，为读者提供从理论认知到实操演练的全方位指导。

全书共分为十二章，逻辑清晰，层层递进。

第一章至第五章构成了财务共享的核心理论框架，从财务共享服务的历史沿革、概念界定和价值，到财务共享服务中心的组织架构、会计流程再造，再到支撑财务共享服务中心高效运行的信息系统与运营管理体系，为读者奠定坚实的理论基础。

第六章至第十一章，聚焦于财务共享服务中心的具体业务实践，深入剖析了费用报销、合同管理、薪酬管理、资产管理、税务管理及核算中心等关键业务环节在共享模式下的变革、操作要点与系统实现，注重培养读者的实际操作能力。

第十二章，展望未来，探讨了智能识别、机器人流程自动化等辅助技术在财务共享领域的应用与前景，揭示了智能化技术对财务工作模式的深刻影响。

本书的编写力求体现以下特色。

1. 体系完整，结构严谨：内容覆盖财务共享从战略规划、建设实施到运营优化的全生命周期。

2. 理论结合实践：在阐述必要理论的同时，通过大量典型业务场景、流程说明和实训设计，突出应用性。

3. 聚焦前沿发展：密切关注财务数字化转型趋势，引入流程自动化、智能化等新技术在财务共享中的应用。

本书适合作为院校财经类专业教材，也可供企业财务从业人员、管理咨询人士及相关研究者阅读参考。

由于编者水平有限，时间仓促，书中存在疏漏与不足在所难免，恳请广大读者不吝指正。

编　者

目　录

CONTENTS

第一章　绪论

第一节　财务共享服务的历史沿革 …… 2
第二节　财务共享服务的概念界定 …… 4
第三节　财务共享服务的价值 …… 6

第二章　财务共享服务中心的组织架构

第一节　组织构建原则 …… 10
第二节　组织定位 …… 11
第三节　内部组织架构与岗位配置 …… 13

第三章　财务共享服务中心的会计流程再造

第一节　流程再造理论与方法 …… 18
第二节　传统会计流程的问题分析 …… 21
第三节　财务业务一体化的会计流程再造 …… 25
第四节　集成财务控制的会计流程再造 …… 26
第五节　财务共享服务的会计流程再造 …… 28

第四章　财务共享服务中心的信息系统

第一节　财务共享信息系统概述 …… 34
第二节　财务核算系统 …… 35
第三节　网络报销系统 …… 36
第四节　资金管理系统 …… 38
第五节　影像管理系统 …… 39

第五章　财务共享服务中心的运营管理

第一节　服务水平协议 …… 44
第二节　绩效管理 …… 47
第三节　人员管理 …… 49
第四节　其他运营管理 …… 51

第六章　费用报销

第一节　费用报销概述 …… 57
第二节　传统财务模式下的费用报销 …… 58
第三节　财务共享模式下的费用报销 …… 61
第四节　费用报销实训 …… 64
第五节　典型业务及系统实现 …… 68
第六节　后续业务处理 …… 82

第七章　合同管理

第一节　合同管理概述 …… 94
第二节　传统财务模式下的合同管理 …… 95
第三节　财务共享模式下的合同管理 …… 97
第四节　合同管理实训 …… 100
第五节　典型业务及系统实现 …… 102
第六节　后续业务处理 …… 112

第八章　薪酬管理

第一节　薪酬管理概述 …… 123
第二节　传统财务模式下的薪酬管理 …… 124
第三节　财务共享模式下的薪酬管理 …… 126
第四节　薪酬管理实训 …… 128
第五节　典型业务及系统实现 …… 129
第六节　后续业务处理 …… 137

第九章　资产管理

第一节　资产管理概述 …… 140
第二节　传统财务模式下的资产管理 …… 141
第三节　财务共享模式下的资产管理 …… 144

第四节　资产管理实训 …… 146
第五节　典型业务及系统实现 …… 147
第六节　后续业务处理 …… 156

第十章　税务管理

第一节　税务管理概述 …… 163
第二节　传统财务模式下的税务管理 …… 164
第三节　财务共享模式下的税务管理 …… 166
第四节　税务管理实训 …… 169
第五节　典型业务及系统实现 …… 170
第六节　后续业务处理 …… 175

第十一章　核算中心

第一节　核算中心概述 …… 178
第二节　核算中心实训 …… 179
第三节　典型业务及系统实现 …… 181
第四节　后续业务处理 …… 185

第十二章　财务共享服务中的辅助技术

第一节　智能识别 …… 194
第二节　机器人流程自动化 …… 198

参考文献 …… 206

第一章 绪论



学习目标

- 了解财务共享服务两个历史阶段的特点；
- 掌握财务共享服务的定义；
- 掌握财务共享服务的特点；
- 掌握财务共享服务的适用范围；
- 掌握财务共享服务的价值。

第一节　财务共享服务的历史沿革

一、财务共享服务初始阶段

20 世纪 70 年代至 80 年代初，西方工业经济时代竞争的主要焦点在于如何有效地降低成本。随着企业全球化与跨国公司的迅速发展，为节约成本而设计的共享服务模式应运而生，而共享服务模式最为广泛的应用就是财务共享服务。80 年代初，美国福特公司率先成立财务共享服务中心，随后杜邦、通用电气等大型企业集团也开始尝试财务共享服务模式。之后财务共享服务开始从制造业向零售、医药、金融、IT 和通信等许多行业延伸。至 90 年代，财务共享服务已经在欧美地区成型，并开始向亚洲和大洋洲扩展。诸多耳熟能详的知名企业建立了自己的财务共享服务中心，如 IBM、辉瑞、惠普、道尔、摩托罗拉等。

随着实践中的不断突破创新，相关理论也不断被归纳和总结。1993 年，GunnPartners 公司创始人罗伯特·W. 冈恩（Robert W. Gunn）及其合作者首次提出了共享服务（Shared Service）的概念，认为共享服务是一种创新的管理模式，这种模式的本质在于将分散管理模式向集中管理模式转型，在提供某项服务时，共享组织的人员和技术等资源通过集中管理与更少的层级结构使企业获得节约成本等优势。1997 年，德勤会计师事务所合伙人彼得·摩勒（Peter Moller）提出，共享服务中心（Shared Service Center，SSC）是一个可以为企业业务流程带来支撑保障的独立实体，它拥有一定的资源，能够为企业内的不止一个业务单元（分公司、子公司或者业务部门）提供明确的支持服务，并与被服务的各业务单元之间保持一定的契约关系。之后，很多专家、学者对共享服务和财务共享服务的概念、应用模式、能为企业带来的价值等方面进行了总结，给出了自己的观点并形成了理论体系。

共享服务的概念和相关理论的提出与总结帮助企业实务部门统一和增进了对共享服务的认识，也为财务共享服务实践的进一步发展、创新奠定了基础。与此同时，20 世纪 90 年代前后，西方国家一系列管理思想的提出和企业管理信息系统的进步，也为企业财务共享服务实践的发展提供了土壤。1985 年，迈克尔·波特（Michael Porter）教授提出价值链（Value Chain）理论；1990 年，Gartner Group 发表文章，总结了当时管理信息系统的发展以及出现的新技术、新方向，提出了企业资源计划（Enterprise Resource Planning，ERP）系统的概念；1993 年，迈克尔·哈默（Michael Hammer）教授提出业务流程再造（Business Process Reengineering，BPR）理论；之后，维斯特尼教授及其合作者将现代企业组织结构理论发展

为强调简化组织结构、减少管理层次，即组织结构扁平化理论。这些理论对财务共享服务内涵的不断丰富、应用模式的探索创新起到了推动作用。

二、财务共享服务持续发展阶段

进入21世纪，随着新兴经济体的快速发展和跨国公司的大幅扩张，财务共享服务模式在全球范围内快速发展。超过50%的《财富》公布的世界500强企业和超过80%的《财富》世界100强企业建立了财务共享服务中心。在“大智移云物”日新月异的信息技术支持下，财务共享服务不再满足于仅仅为企业节约成本，而是已经发展为追求服务质量和效率的提高、成为企业数据处理中心和业务管理中心、为企业提供决策支持以及支持企业战略实现等多元目标。

1999年，摩托罗拉在天津成立亚洲结算中心，是其财务共享服务中心的前身；2004年，惠普在大连建立财务共享服务中心，服务韩国、日本和我国的机构；2007年，辉瑞在大连建立财务共享服务中心亚太分部；2009年，DHL在成都设立共享服务中心……越来越多的知名国际企业在我国建立共享服务中心，很多不仅服务于我国境内分支机构，而且辐射整个亚太地区。

随着财务共享服务概念被逐渐引入，我国企业也开始尝试采用财务共享服务模式。2005年，中兴通讯成为第一个建立财务共享服务中心的中国企业；2006年，华为开始建立财务共享服务中心；2007年，海尔成立财务共享服务中心；2008年，长虹成立财务共享服务中心……众多中国企业纷纷开始财务共享服务的实践。2013年，在财政部和国务院国有资产监督管理委员会（简称国资委）的政策鼓励下，很多中央企业陆续开始规划和建设自己的财务共享服务中心，掀起了国内财务共享服务的热潮。“一带一路”倡议提出后，越来越多的中国企业“走出去”，也开始大量建设共享服务中心。中国企业的财务共享服务实践逐渐发展壮大，开始了自己的探索和突破，并在世界舞台上崭露头角。

相关链接

中央企业财务共享服务建设情况

截至2019年5月31日，国资委出资的97家央企中，48家已建立或正在建立财务共享服务中心（占比49%），49家尚未建立（占比51%），几乎各占一半。

从建设阶段来看，可以将央企财务共享服务中心分为如下四类。

已建立（31家，占比32%）：已完成集团或多个下级单位共享服务中心的建设并上线运营。

初步试点（6家，占比6%）：在集团层面或下级单位中，仅完成个别单位的试点工作，还未推广；或仅上线了信息系统，人员与业务未集中。

规划中（11 家，占比 11%）：集团或下级单位已启动财务共享服务中心项目，但未上线。

未建立（49 家，占比 51%）：没有任何资料表明该企业建立了（或规划建立）财务共享服务中心。

资料来源：郭奕，赵旖旎，刘雅琼，等．中央企业财务共享服务建设情况报告［J］．国资报告，2019（56）．

政府有关部门对于推广财务共享服务模式是支持和重视的。2013 年，财政部印发《企业会计信息化工作规范》，其中要求“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”。2014 年，财政部印发《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》，其中提出“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”。国资委也鼓励中央企业和地方国有企业通过建立财务共享服务中心，推动集团公司加强国有企业财务管理信息化和加快实现财务转型，近几年还为中央和地方国有企业举办了多期财务转型与财务共享信息化建设培训班。2020 年，国资委颁布《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》，部署加快推进国有企业数字化转型工作的有关事项，特别指出“着力推动电子商务、数据资产运营、共享服务、平台服务、新零售等数字业务发展，打造规模化数字创新体”。有了政府对财务共享服务建设的支持与重视，未来财务共享服务模式在我国会被更多的企业采纳，并不断发展成自己的特色，为帮助企业获得竞争优势、提升企业价值作出新的贡献。

第二节　财务共享服务的概念界定

一、财务共享服务的定义

财务共享服务的概念源于共享服务。国内外很多专家和学者对共享服务给出过自己的定义。其中，1999 年，普华永道会计师事务所合伙人多尼尔·S. 舒尔曼（Donniel S. Schulman）及其合作者在著作《共享服务：为业务部门增值》（*Shared Services*：*Adding Value to the Business Units*）中将共享服务定义为：将公司内部跨组织的资源集中在一起，以更低的运营成本和更优质的服务为多样的内部合作伙伴提供专业服务，以最终提升企业价值。美国管理会计师协会（Institute of Management Accountants，IMA）发布的《管理会计公告

——建立共享服务中心》中使用下列特征定义共享服务中心：①作为一个独立的组织运行；②为不止一个机构（如分部、经营单元）提供明确定义的流程或知识型服务；③拥有自己专用的资源；④利用与其内部客户的契约安排（称为“服务水平协议”）明确所提供的服务的类型、范围和价格等；⑤全面负责管理其服务的成本、质量和时效。IMA 还在该文件中提出，支持发展共享服务的基本思想是，最佳实践管理理念和领先的技术相结合就能以最低的成本向内部客户提供最高价值的服务。

财务共享服务是共享服务模式在实践中应用得较早，也是应用得最多的领域。德勤 2011 年的全球共享服务调查显示，受访企业采用共享服务模式最多的领域是财务（93%），其次是人力资源（60%）、信息技术（48%）和供应链/采购（47%）。因此，财务共享服务的概念实际上衍生自共享服务的概念，财务共享服务具有共享服务的所有特点。

很多专家和学者都概括过财务共享服务的定义，总体来讲，财务共享服务是指企业集团将分散于各单位的财务业务，通过标准化和流程再造，集中到一个新的财务组织进行统一处理的新型作业管理模式。这个新的财务组织就是财务共享服务中心，通常是一个独立的实体，设有专门的管理机构。财务共享服务中心建立在信息技术和信息系统的基础上，既是企业集团的财务服务平台，也是各成员单位的会计业务运作中心、财务数据中心和服务中心。

二、财务共享服务的特点

如前所述，财务共享服务的概念衍生自共享服务的概念，财务共享服务具有共享服务的所有特点。共享服务作为一种创新的管理模式，虽然在发展的不同阶段其服务对象、服务方式有一些差异，但其表现出的总体特点是始终保持一致的。陈虎和孙彦丛在《财务共享服务》一书中，将共享服务特点概括为规模性、专业性、统一性、技术性、协议性和服务性。

（1）规模性：共享服务管理模式最具吸引力的部分在于，它能够通过合并以前协调性非常差，甚至迥异的业务活动来形成规模经济，从而降低企业的交易成本。

（2）专业性：共享服务中心是一个相对独立的实体，拥有专业化的知识和人员，为客户提供专业化的共享服务。

（3）统一性：共享服务的关键在于对集中起来的不同业务单位的非标准化业务流程进行标准化，建立统一的操作模式，运作统一的流程，执行统一的标准。

（4）技术性：共享服务很大程度上依赖于高效率、高度集成的软件系统、电子通信技术及其他各种辅助技术。

（5）协议性：通过签订服务水平协议，界定共享服务中心与客户的实际关系，明确所提供服务的类型、范围、期限、质量标准和价格等。

（6）服务性：以客户需求为导向，以提高服务对象满意度为宗旨，从理念上将业务处理转变为服务，把服务变成商品，以服务为中心。

三、财务共享服务的适用范围

从财务共享服务的定义和特点可以看出，财务共享服务是将分散于各单位的财务基本业务集中到财务共享服务中心进行统一处理，同时财务共享服务应具有规模优势。因此，财务共享服务模式通常适用于分（子）公司分散在很多地区或者跨国的大型企业集团，这样才能体现集中的规模优势。

从进行共享的财务业务内容来看，首先，这些业务必须是被大量重复进行的财务业务，否则无法实现规模效应。其次，因为财务共享服务要采用标准化的流程、运作模式和规则，统一处理不同单位的财务业务，这就要求这些被共享的业务必须是易于实现标准化、流程化的财务业务，否则无法实现财务共享服务的统一性特点。

因此，财务共享服务的一般适用范围是跨地区、跨国大型企业集团中大量重复，易于实现标准化、流程化的财务业务。

第三节　财务共享服务的价值

财务共享服务作为一种新型的管理模式，可以提升企业集团整体财务水平，从成本、标准化、质量、风险和战略等方面为企业带来价值。

一、降低企业成本

财务共享服务的基本价值在于帮助企业降低成本，主要包括以下几个方面。

（一）降低企业人力成本

在实施财务共享服务之前，企业难免存在员工工作量不饱和以及工作分配不均匀的现象。各个单位之间财务工作量存在差异，但是仍然需要为每个单位设置相同的岗位和人员。同时，还存在工作量较大的岗位常常人手不足，完不成工作，而其他岗位因为业务流程的阶段性不同则处于空闲状态。长此以往，不但会降低企业的工作效率，还会降低员工的工作积极性。实施财务共享服务之后，企业不需要再为每个单位单独设置相同的岗位，而是由财务共享服务中心统一处理业务，同时以工作量为考核方式对共享服务中心的财务人员进行考核，充分发挥共享服务中心财务人员的积极性。

（二）降低企业运营成本

企业在实施共享服务之前，每个单位都要配备完整的财务岗位和其他职能岗位，以保证企业能够正常运转。因此，企业需要一定的办公空间以满足工作需要。如果企业的办公地点位于大型城市的中心地带，则土地价格和房屋租金昂贵，相应的运营成本也较高。而共享服务中心则打破了这一限制，可以选择将其建立在成本较低的地区，大幅降低企业运营成本。

（三）降低企业管理成本

在企业实施财务共享服务后，消除了很多非增值作业和重复的业务流程节点，并将财务工作集中处理，财务人员集中在共享服务中心办公。企业财务管理的组织结构更加扁平化，降低了企业的管理成本。

二、实现企业标准化

企业实施财务共享服务之后可以实现多项管理的标准化，主要包括以下几个方面。

（一）数据口径标准化

企业在实施财务共享服务之前，各分（子）公司的会计科目、会计政策和数据标准可能存在很多标准不一的地方。这会给母公司提供有偏差的财务数据，从而造成决策失误。而在构建财务共享服务之后，有利于企业建立标准的数据口径，形成层级清晰、结构合理、释义明确、辅助信息完整的会计科目体系，建立合规、统一的会计政策以及统一规范的数据标准体系，更好地为企业决策提供支持。

（二）业务流程标准化

企业在实施财务共享服务之前，各分（子）公司的业务处理流程可能存在很多不相同的地方，这样就会导致企业办事效率较低，业务人员会在流程处理上耗费大量精力。而在实施财务共享服务之后将原来分散在不同业务单位进行的活动和资源整合在一起，实现了企业业务流程标准化，有助于企业工作效率的提高。

（三）管理制度标准化

企业在实施财务共享服务之前，不同的分（子）公司之间管理制度可能存在差异，管理水平参差不齐，人为因素对管理效果影响较大。而在企业实施财务共享服务之后，为各单位的管理制度提供了标准，带动了各单位管理水平的提升；同时，减少了人为因素对管理的干扰，促进了企业整体管理的标准化和规范化。

三、改进财务服务质量，提升财务工作满意度

企业在实施财务共享服务之前，各分（子）公司的财务服务水平不一，部分财务服务跟不上业务发展的速度，往往会造成业务推进进度缓慢，甚至是给企业带来损失。同时，由于财务服务质量较低，不能更好地为单位的其他部门员工提供高效、便捷的服务而造成其他部门员工对财务部门有所抱怨，不利于财务部门与其他部门相互配合为企业发展提供帮助。而在企业实施财务共享服务以后，共享服务中心员工可以为各分（子）公司提供标准化业务，同时雇用专业的员工成为流程专家，持续优化流程、提高效率，保障共享服务中心的工作质量，不断提升其他部门对财务工作的满意度。

四、加强企业管控，降低企业风险

企业在实施财务共享服务之前，各分（子）公司对自身业务和财务数据进行独立处理与核算，子公司可能存在为了自身利益而违反企业规章制度的情况。这样增加了企业的财务风险、税务风险和经营风险，不利于母公司对分（子）公司的直接管控和风险监控。而企业实施财务共享服务之后，集中了企业的全部财务业务，可以对分（子）公司进行全面监控，实时了解其财务状况。这在一定程度上降低了分（子）公司可能遇见的风险，也加强了企业的管控能力。

五、推动企业财务战略转型

企业在实施财务共享服务之前，各分（子）公司的财务人员需要在数据录入及其他非增值流程上耗费大量精力。而在企业实施财务共享服务之后，各分（子）公司的财务人员就可以将主要精力放在管理会计上，更好地支持业务的发展。同时，企业财务、人力资源和信息管理等职能集中在共享服务中心之后，使得企业变得更加灵活，可以更快地建立新业务，不需要在扩张新业务时考虑建设财务部、人力资源部等职能支撑部门。

思考练习

1. 简述财务共享服务发展的主要阶段及其特征。
2. 什么是财务共享服务？其核心内涵是什么？
3. 实施财务共享服务能为企业带来哪些主要价值？
4. 财务共享服务如何促进企业财务的战略转型？

第二章 财务共享服务中心的组织架构



学习目标

- 掌握财务共享服务中心的组织定位，即财务共享服务中心在集团整体架构中的定位；
- 掌握财务共享服务中心内部的组织架构；
- 理解财务共享服务中心内部的岗位配置和人员配置。

第一节　组织构建原则

财务组织的调整和构建是集团建设财务共享服务中心（Financial Shared Service Center，FSSC）的必要环节。调整和构建财务组织的目的是围绕财务共享服务中心的战略定位，建立相应的组织结构体系，降低组织管理成本，增强组织应对环境的灵活性，提高组织运作效率。当然，财务组织的调整和构建必然要改变原有的内部利益格局和权责的分配。

在构建财务共享服务中心时，集团需要遵循以下三项原则。

一、专业化

建立财务共享服务中心，需要把财务工作中易于标准化的业务纳入共享中心，同时按照业务性质，对共享中心的工作进行分工，将原来的财务人员大部分集中到共享中心，为集团内部和外部的客户提供统一标准的专业化服务。

二、流程化

财务共享服务中心需要以流程化运作为主要管理模式，内部组织需要相互协作和支持，追求核算工作的效率提升和对风险的有效控制。

三、扁平化

扁平化是指通过减少管理层次、压缩职能部门和机构，使企业管理层级大幅减少，管理幅度扩大的富有弹性的管理模式。财务共享服务正是基于扁平化，打破原有的以财务部门为主的各职能机构，围绕工作流程而不是部门职能来运作，通过资源整合和信息共享来处理企业中的大量财务管理和会计核算的工作，加速信息的传递和处理，提高集团管理层对各种事务的反应速度和处理能力。

第二节 组织定位

在建立财务共享服务中心时，集团需要明确财务共享服务中心在集团整体架构中的组织定位，即需要明确财务共享服务中心与集团总部财务、成员公司财务之间的隶属或平行关系。

财务共享服务中心的组织定位主要取决于集团的管理需求和财务共享服务中心的发展阶段。按照财务共享服务中心的管理级别，其组织定位一般有以下三种模式。

一、隶属于集团总部财务部

在这种模式下，财务共享服务中心是财务部下面的一个部门，这也是财务共享服务中心的管理级别最低的模式，组织架构如图 2-1 所示。在这种情况下，财务共享服务中心和财务部的其他职能部门是同一个级别，都归属集团总部财务部领导。这种模式便于总体的管理和协调，有利于财务政策的推行。但由于管理级别较低，不利于获得集团高层领导的支持。

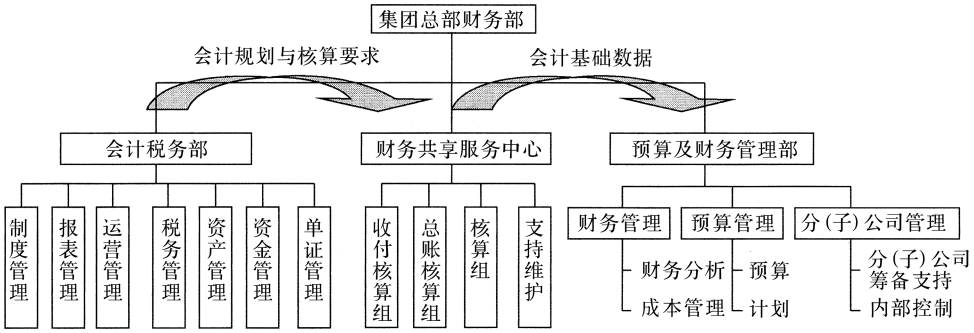


图 2-1 隶属于集团总部财务部的组织架构

二、与集团总部财务部平行

在这种模式下，财务共享服务中心和集团总部财务部平行，都归属集团首席财务官（Chief Financial Officer，CFO）领导，具体组织架构如图 2-2 所示。在这种模式下，由于与总部财务部是平行关系，财务共享服务中心在和财务部的下属机构，如会计部门、预算部门等在协作上会有一定的难度。反过来，会计部门通过财务共享服务中心向成员公司贯彻会计政策也会有一定的协作难度。

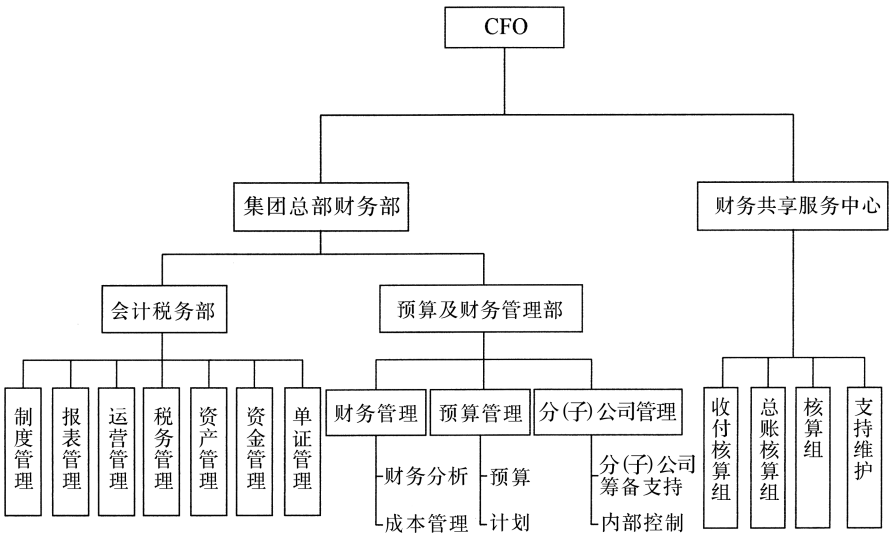


图 2-2　与集团总部财务部平行的组织架构

但这种模式有利于财务共享服务中心获得集团高层领导的支持和指导，尤其是在财务共享服务中心的建设初期，对于其开展和推进有很大的帮助。因此，很多企业在建立财务共享服务中心时会选择这种模式。

三、隶属于集团共享服务中心

财务共享服务是共享服务的一种。在建立起统一的共享服务体系后，一般会将财务共享服务中心纳入集团共享服务中心之下，而集团共享服务中心一般由集团主管副总领导。组织架构如图 2-3 所示。

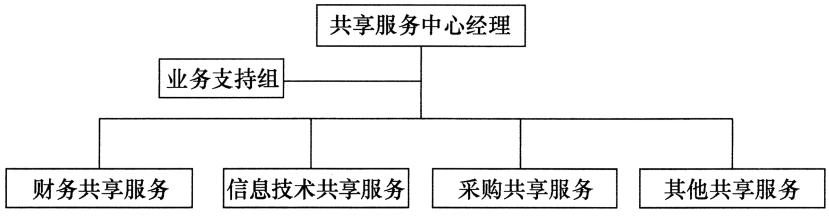


图 2-3　隶属于集团共享服务中心的组织架构

第三节 内部组织架构与岗位配置

财务共享服务中心内部的组织架构与岗位配置和财务共享服务中心的业务范围是相辅相成的。一般而言，业务范围影响组织架构，业务工作量差异影响岗位配置。因此，财务共享服务中心的组织架构、岗位配置和业务范围要协同规划同时确定。

一、内部组织架构

对于财务共享服务中心的内部组织架构，常见的划分方法主要有两种。一种是按职能划分，即按照不同岗位的具体工作职能划分。这种方式遵循了专业性原则，标准化程度高，有利于提高财务工作效率。另一种是按区域划分，即按服务对象的业务区域划分。这种方式有利于为不同区域的客户提供专业化、个性化的服务，可增加客户的满意度，但流程标准化程度相对较低，对人员的要求比较高，财务工作效率也会相对较低。

很多需要建立财务共享服务中心的企业认识到，职能和区域这两个维度都是很重要的，企业的财务共享服务中心既需要按照职能服务于不同的客户，又需要满足不同区域的客户需求。因此，企业更愿意选择将职能和区域相结合的内部组织架构。实践中，可以选择以一种方法为主，而以另一种方法为辅，既可以先按职能划分再按区域划分（如图 2-4 所示），也可以先按区域划分再按职能划分（如图 2-5 所示）。

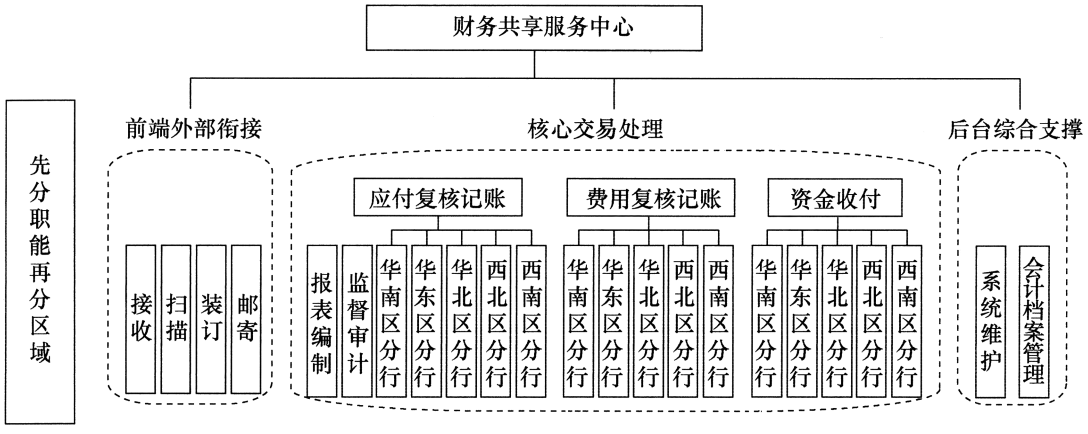


图 2-4 先按职能划分再按区域划分的组织架构

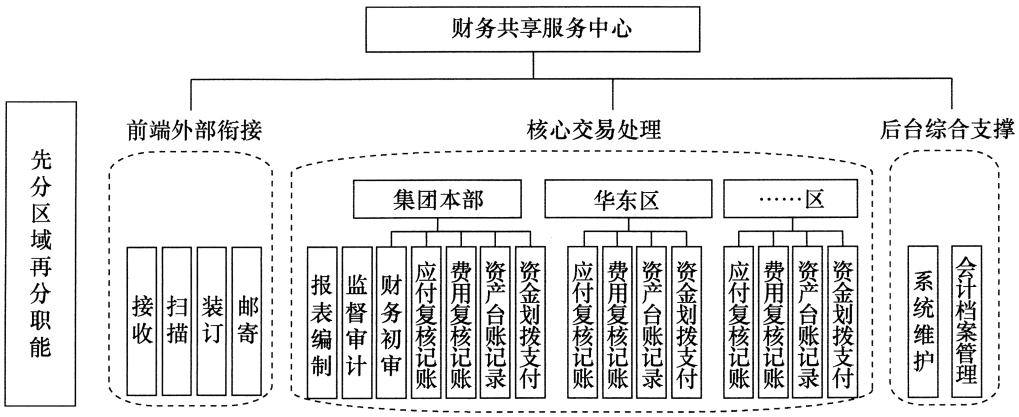


图 2-5　先按区域划分再按职能划分的组织架构

二、岗位配置

财务共享服务中心内部组织架构不同，岗位配置也会有所不同。一般财务共享服务中心应配置的岗位包括以下几类。

（一）基础类岗位

1. 影像扫描岗

影像扫描岗负责票据及纸质资料的接收和基本审核工作，包括发票等配套附件的简单检查、地方特色审核点等，各流程中对纸质材料的扫描工作，纸质材料和扫描影像的审核工作，单据的日常管理工作，会计档案的打印、整理、归档管理工作。

2. 共享审核岗

共享审核岗分为共享初审岗和共享复核岗，负责对进入共享中心的经济业务及交易进行审核，包括审核业务的真实性、合理性、合法合规性、完整性、准确性、风险性等，对不符合相关规定的予以退回处理，对合规的生成会计记账凭证。

3. 资金结算岗

资金结算岗负责处理银企直联结算方式、网银结算方式支付的付款单据；付款失败业务的查询、跟进及处理，以及银行账户状态异常事项的沟通协调；银行收款信息、银行自动扣款信息的维护并发布到款项认领系统；配合共享审核岗进行银企对账工作，沟通核实未达账项原因；制单 U 盾和支付密码器的保管，定期进行检查，确保存放安全。

（二）支撑类岗位

1. 流程管理岗

流程管理岗负责承接财务共享服务中心流程管理、优化工作，输出落地流程优化方案；

承接流程优化过程中的需求以及项目推进、管理、监督工作；优化共享中心运营，提高运营服务质量及效率；配合区域新财务共享建设工作，进行需求流程梳理，推进项目落地。

2. 质量管理岗

质量管理岗负责财务共享服务中心内部控制管理制度与实施操作细则的制定，建立财务共享服务中心内部会计业务流程，并进行持续的更新和优化，为财务共享服务中心日常运行和各部门的具体业务和工作质量进行定期的内部稽核。

3. 系统运维岗

系统运维岗对财务共享服务中心的各个相关信息系统的主数据（供应商和客户）进行定期管理与维护。

4. 人力资源岗

人力资源岗负责为财务共享服务中心的快速扩张和发展提供有效的人力资源解决方案，确保业务的顺利开展；根据部门发展要求，进行组织诊断，推动组织变革，梳理组织架构，优化流程，调配组织资源；为部门的招聘管理、员工关系、绩效管理等人力资源工作提供全面支持，协助业务部门提升组织绩效；建立良好的沟通渠道，主动与业务部门、员工进行多种形式的接触和有效沟通；推动部门贯彻落实人力资源相关政策、机制，并提出优化建议；了解所支持部门的业务状况和团队状况，提供符合部门需求的其他人力资源支持。

5. 报表管理岗

报表管理岗负责财务报表优化，提出相应的流程、报表编制规范、系统改进建议；负责单体报表的日常工作检查和指导，确保各小组工作正常运转，确保审单和核算效率；负责单体报表质量；安排相关系统需求和问题的收集，并提交至系统运维岗。

（三）管理类岗位

1. 中心总监

总监全面负责财务共享服务中心的各项日常工作，确保财务共享服务中心提供的财务数据和信息是及时、准确和完整的，保证中心的正常运行。总监对财务共享服务中心的各项工作负责并向集团财务管理层报告。

2. 业务经理

业务经理负责财务流程的建立与持续改进、建立和维护会计实务核算操作的具体规范制度等，负责对具体会计业务的完整性、准确性、合规性进行内部监督，定期对其下属岗位员工的工作业绩和表现进行综合评价和考核。财务共享服务中心业务经理直接向财务共享服务中心总监报告。

如果是先按职能划分再按区域划分的内部组织结构，可以先按照职能部门设置经理，在职能部门经理之下，再按照区域设置组长；先按区域划分再按职能划分的内部组织结构，可

以先按照区域设置经理，在区域经理之下，再按照职能设置组长。

三、人员配置

建立财务共享服务中心，原来财务工作中共性的、重复的、标准化的业务会集中到中心。原来从事这些工作的财务人员面临两个变化：一部分会集中到总部的财务共享服务中心；另一部分要转型，由原来的核算型财务转到高价值的决策支持上来。企业需要根据财务共享服务中心的组织架构和岗位配置，匹配合适的岗位人员。

在进行财务共享服务中心人员配置时，需要坚持以下三项原则。

（一）岗位和技能匹配

财务共享服务中心采用的是标准化的流程和操作，每一个岗位都有特殊的专业技术要求。因此，企业需要了解原来分散在总部和下属公司的财务人员的专业特长，把他们尽可能放到与其技能相匹配的岗位上。

（二）岗位和能力匹配

在财务共享服务中心，主要有两类岗位：业务处理岗位和运营管理岗位。业务处理属于操作性岗位，要求员工有熟练的专业技能，而运营管理岗位则要求员工有管理能力和创新精神。

（三）岗位和空间匹配

在设置岗位和配备人员时，应考虑员工的个人发展潜力以及个人发展意愿。应尽量避免由于建立财务共享服务中心引起财务人员大量流失。

财务共享服务中心的人员选择、使用、晋升都与原来的组织有所区别。由于强调客户满意的服务导向，强调业务的标准化、流程化和规范化，财务共享服务中心需要设计不同岗位类型的人才梯队和人才层次，以及不同岗位的职业发展路径。财务共享服务中心的岗位设置切忌过度分工，每位员工负责的工作内容较为单一，员工可能感到工作枯燥，对职业发展产生顾虑而导致人才流失。由于财务共享服务中心的内部分工细化，各岗位对人才的需求也有很大差异，需要在人员安排时加以考虑。例如，票据管理人员一般不需要特别专业的财务知识，而细心、耐心等个人品质尤为重要；报表管理人员必须具备专业的财务背景，要有相对丰富的工作经验。



思考练习

1. 财务共享服务中心的组织定位有哪几种？不同组织定位的优缺点是什么？
2. 收集相关企业资料，谈一下它们分别选了哪种组织定位，原因是什么。

第三章 财务共享服务中心的会计流程再造



学习目标

- 了解流程的概念；
- 掌握流程再造的基本方法和一般原则；
- 掌握手工会计流程存在的问题；
- 掌握电算化会计流程再造的改进和仍然存在的问题；
- 掌握财务业务一体化会计流程再造的改进和仍然存在的问题；
- 掌握集成财务控制的会计流程再造的方法；
- 掌握集团财务部与财务共享服务中心的关系模式；
- 掌握财务共享服务中会计流程再造的内容。

第一节　流程再造理论与方法

一、流程的概念

流程可以定义为：一个或一系列连续有规律的活动，以确定的方式发生或执行，引起特定结果的实现。例如，人们平时“起床→穿衣→洗脸→刷牙→梳头→出门”是一个流程，企业员工出差回来后“填制报销单→贴发票→领导签字→财务报销”也是一个流程。

流程具有 6 个要素：输入、输出、若干活动、活动之间的相互作用、客户和价值。其中，输入是指流程运行所必需的资源，不仅包括传统的人、财、物，还包括信息、关系、计划等；输出是指流程运行的结果，它应该承载流程的价值；活动是指流程运行的环节；活动之间的相互作用是指流程运行各环节之间的关系，它们把流程从头到尾串联起来；客户是流程服务的对象；价值是流程运行为顾客带来的好处，可以是用货币衡量的（如降低了成本），也可以是不用货币来衡量的（如提高了效率）。流程六要素如图 3-1 所示。

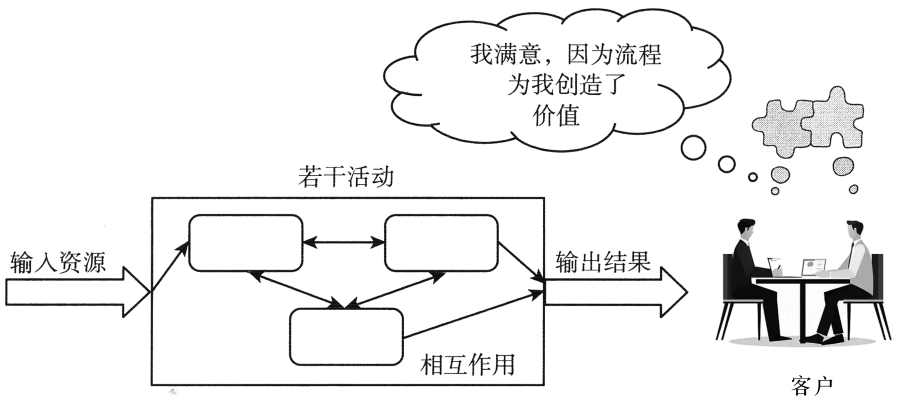


图 3-1　流程六要素

二、流程再造的基本思想

业务流程再造的概念始于 20 世纪 90 年代。1990 年，迈克尔·哈默在《哈佛商业评论》上发表了一篇题为《再造：不是自动化，而是重新开始》的文章，第一次使用了“再造”（Reengineering）一词来表示企业对业务流程进行变革的思想和实践。1993 年，哈默和詹姆

斯·钱皮（James Champy）合作出版了《企业再造：企业革命的宣言书》（以下简称《企业再造》）一书，将企业业务流程再造定义为：为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善，企业从根本上思考、彻底改造业务流程。

流程再造与信息技术和管理信息系统的关系密切，流程的固化、优化和改造都要在管理信息系统的实施过程中得以实现。如哈默所说："我们必须重组业务，用信息技术的力量彻底地重新设计流程，使组织在成本、质量、服务和速度等关键指标上取得显著的提高。"在新版《企业再造》中，哈默和钱皮直接指出，企业再造才是让信息技术释放其潜力的关键。仅仅在陈旧的经营方式上引入新科技并不能大幅提升企业的运营效率。流程再造向企业指明：改造企业流程，用科技盈利。

业务流程再造的思想应用于企业时，要根据不同企业的实际情况来具体问题具体分析。一般而言，业务流程再造的执行可以遵循 ESIA 原则，即清除（Eliminate）、简化（Simplify）、整合（Integrate）和自动化（Automate）原则。清除原则是指将企业现有流程中的非增值活动予以清除。例如，过量产出、活动间的等待、不必要的运输、反复的加工、过量的库存、缺陷或失误、重复的活动、反复的检验，等等。简化原则是指在尽可能清除了非增值活动后，对剩下的活动仍然需要进行简化。一般来讲，可以从表格、程序、沟通和物流等方面来考虑进行简化。整合原则是指对分解的流程进行整合，合并相关工作，使流程顺畅、连贯，更好地满足客户需要。整合的内容主要包括活动、团队、客户（流程的下游）和供应商（流程的上游）。自动化原则是指在对流程的清除、简化和整合的基础上应用信息技术实现自动化，同时，流程的清除、简化和整合也有许多地方需要靠自动化来解决。自动化应该承担的工作包括大量重复与乏味的工作，如数据采集、数据传输和数据分析等。

经典案例

福特汽车公司的业务流程再造

20 世纪 80 年代初，福特汽车公司取得了马自达公司 25%的股份。两家公司交流后，福特汽车公司惊奇地发现：自己的北美分公司预付款部门雇用员工 500 多人，而马自达公司全部财务部门仅有 5 人，即使按照公司规模进行数据调整后，福特汽车公司也多雇用了 5 倍的员工。如此大的差别使得福特汽车公司重新思考，利用 IT 技术，应用 ESIA 原则对付款流程进行再造。

福特汽车公司的传统付款流程如图 3-2 所示。采购部门向供应商发出订单，并将订单的复印件送往财务部门；供应商发货，验收部门收检，并将验收报告送往财务部门；供应商将产品发票送至财务部门；当订单、验收报告以及发票 3 单一致时，财务部门才能付款。根据传统流程，财务部门的大部分时间都花费在处理"3 单吻合"上，从而造成人员、资金和时间的浪费。

业务流程再造后，福特汽车公司新的付款流程如图 3-3 所示。采购部门根据客户的订单

请求生成订单并保存在数据库中，同时将订单发给供应商；供应商发货，验收部门收到货物时，从数据库中提取相应的订单，核查来货是否与数据库中的订单内容相吻合，如果吻合即可收货，并确认货物已收到，将结果保存在数据库中；财务部门从数据库中自动获取那些付款期限已到的订单，进行付款。施行这一流程后，以往财务部门根据 3 张手工票据核对的 14 项内容，已经被部门和财务使用的数据库共享信息所替代，所以只需要审核 3 项内容：货物名称、数量和供应商代码。新流程不仅简化了物料管理工作，也使财务信息更准确。福特汽车公司最终实现了裁员 75%。

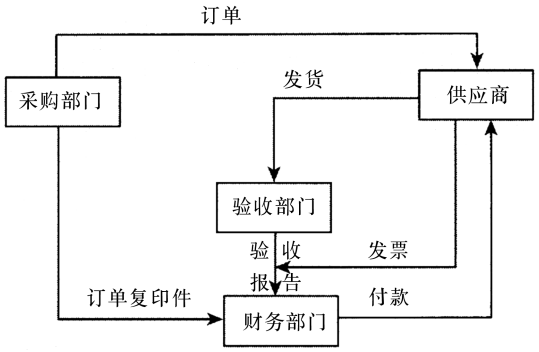


图 3-2　传统付款流程

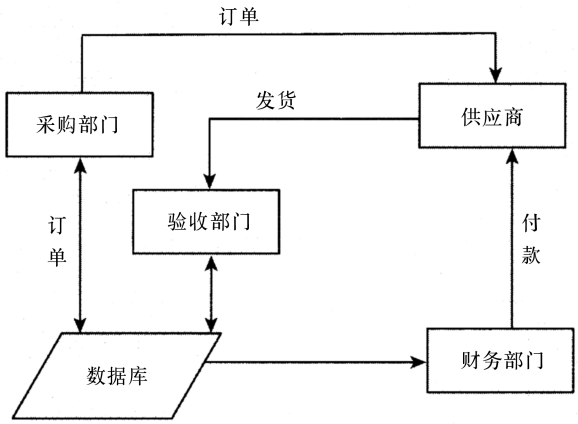


图 3-3　流程再造后的付款流程

福特汽车公司案例的最大启示是要大胆挑战旧原则，采用新的无发票制度，即收到货物付款而不是原来的收到发票付款。BPR 的实施就是要求大胆、质疑、反思，而不是被传统禁锢。

资料来源：改编自 Hammer，M. Reengineering Work：Don't Automate，Obliterate. Harvard Business Review，July-August 1990，104-112。

第二节 传统会计流程的问题分析

一、传统会计流程

借鉴流程的概念，本书将会计流程的概念界定为：会计流程是指为了达到会计目标，实现会计职能而进行的一系列连续有规律的活动。会计流程的输入端是会计系统采集到的企业发生的经济业务活动相关数据，输出端是会计流程的成果，可以认为是会计工作的产品——会计信息，其载体通常是各种报表。会计信息应该能为会计信息使用者带来价值，支持他们的决策，从而让使用者满意。

讨论会计流程，特别是传统会计流程，更多地在财务会计范畴内讨论，通常是指在一个会计循环中的一系列会计活动。基于会计分期假设，在一个会计期间，企业对发生的经济业务进行会计确认、计量、记录，直到编制财务报表（报告）以提供给会计信息使用者，就完成了一个会计循环。传统会计在一个会计循环中的主要会计流程，从经济业务的发生开始，包括取得或者填制原始凭证、填制记账凭证、登记会计账簿、进行试算平衡以及最终编制财务报表等，如图 3-4 所示。传统会计可以划分为手工会计和电算化会计两个阶段。

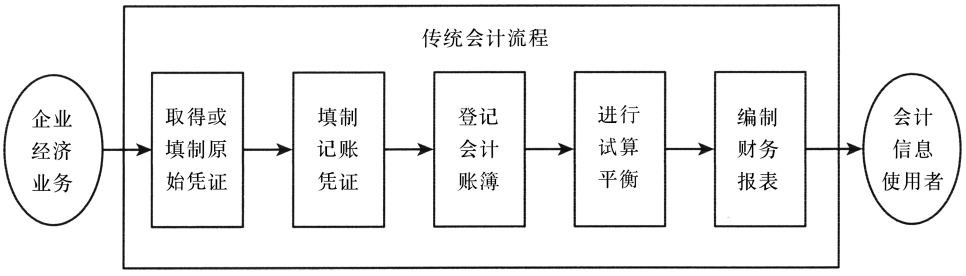


图 3-4 传统会计流程

二、手工会计流程及其存在的问题

手工会计流程是指全部会计流程均由人工完成，即手工取得或者填制原始凭证、手工填制记账凭证、手工登记会计账簿、手工试算平衡、手工编制财务报表等，如图 3-5 所示。

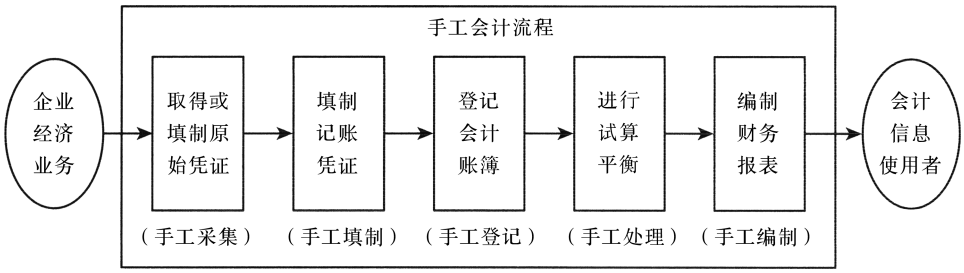


图 3-5　手工会计流程

手工会计流程是基于卢卡·帕乔利（Luca Pacioli）的复式簿记和建立在复式簿记基础上的会计体系发展而来的。虽然历经几百年，但其基本理论和核心思想一直没有本质的改变。也正是由于这样的历史根源，受到传统会计体系思想和结构的制约，手工会计流程存在很多问题。

（一）手工进行层层汇总的登记账簿，出具报表方式烦琐、低效

现代会计的核心是基于账户和科目设置的一种对企业经济业务活动进行反映的分类体系。在这个体系下对会计信息进行采集、加工，最终生产出会计工作的产品——报表。在手工会计流程中，会计信息加工流程从对原始凭证信息的筛选、过滤开始，对相关信息层层汇总，历经记账凭证、日记账、明细分类账、总分类账，最后形成报表。在手工环境下，记账凭证、各种账簿、试算平衡表和各种报表都要靠人工填制，它们数出一源，区别仅在于其汇总的程度不同。随着企业业务量的增大，根据登记总分类账的依据和程序不同，还衍生出不同的账务处理程序，如记账凭证账务处理程序、科目汇总表账务处理程序、汇总记账凭证账务处理程序和多栏式日记账账务处理程序，但没有改变层层汇总的本质，在誊写、汇总的过程中手工操作工作量大、烦琐且容易出错。为了检查记账凭证与各种账簿（包括日记账、明细分类账和总分类账）、各种账簿之间以及各种账簿和各种报表之间是否一致，还需要很多检查、核对工作，耗时耗力。

（二）记账凭证填制程序对会计信息可靠性的保障不足

首先，手工会计流程中记账凭证的填制由人工完成，存在一定的对同一经济业务重复填制记账凭证、漏填记账凭证的可能性，当然也存在错误填制记账凭证的可能性，特别是在工作量比较大的情况下。虽然手工会计流程中设计了许多检查、核对的环节，但对于重复记录、漏记以及借贷平衡的错记而言，通过试算平衡及其他对账方法是很难发现问题的。

此外，在工业革命前，企业仅需少数财务人员就可以完成全部会计簿记工作。但随着企业规模的扩大和业务日趋复杂，会计工作在原有架构的基础上，按照劳动分工论的思想，被细分为一个个相对独立的部分，如销售核算、成本核算、存货核算、工资核算、固定资产核算等。通常来说，各个部分由专人负责，这样即使在企业会计工作内部也存在“信息孤岛”，特别是在手工环境下，各部分之间信息沟通不畅，填制记账凭证的会计人员可能由于不能对

企业经济业务的全貌有充分的理解而编制不恰当的会计分录。

根据国际会计准则，会计信息可靠性的首要要求是“没有重要错误”，即具有技术上的正确性，还要求“如实反映”，即具有结果上的真实性。手工会计流程中的记账凭证填制程序可能影响会计信息加工技术上的正确性，影响会计信息结果上的真实性，从而对会计信息可靠性的保障力度不够。

（三）手工会计流程对会计信息及时性的保障不足

信息的价值是有很强时效性的，会计信息也不例外，其信息价值会随着时间的流逝而逐渐降低。会计信息及时性要求及时收集会计信息、及时处理会计信息和及时传递会计信息。手工环境下的会计流程中，从对原始凭证的信息采集，到对会计数据的各种加工处理，包括凭证填制、审核、排序、汇总、记账、过账、试算、编表等一系列顺序作业，需要大量的等待时间。手工环境下会计信息报告周期和滞后时间（会计期间结束后多久报告）的制度安排，限于手工会计流程和技术手段，实际上对信息及时性方面的要求是不高的，如企业年报于年度终了后 4 个月内对外提供。随着网络时代乃至数智时代的来临，在信息技术的支持下，会计流程再造应该对会计信息及时性提供更大的保障。

（四）生产的报告信息单一，造成会计信息相关性不足

虽然原始凭证本身包含了企业经济业务活动的很多信息，手工会计流程只采集其中能被货币计量的、会计入账所需要的基本数据，不采集其他可能对信息使用者的决策有用的所谓“非财务数据”。手工会计流程只采集企业经营活动数据集中的一个子集，其他在企业经营活动中同时产生的数据被会计系统屏蔽掉；此外，经过会计科目设置进行加工，再经过层层汇总生成各种账簿和报表，最终生成的报告信息是高度汇总的，也是单一化的，很难反映企业经济活动的具体样貌；并且，在手工环境下，即使想通过设置多维度明细科目的方式来更详尽地反映经济业务的各方面特征，但限于数据采集、加工处理的巨大工作量，也是很难做到的。

会计的目标是提供给会计信息使用者进行经营决策时有用的会计信息。财务部门生产出来的会计信息与使用者决策相关、对使用者决策有用是非常重要的会计信息质量特征。而手工会计流程产生的会计信息单一，直接带来会计信息相关性不足的问题，影响会计信息质量。

（五）无法真正实现财务控制

在手工会计流程中，会计信息于企业经济业务发生的事后进行采集，会计仅仅定位于事后核算。“财务账”和“实物账”往往是“两张皮”。财务控制只有在经济业务发生之后才能进行事后控制，而不能在经济业务发生之前和进行过程中进行事前与事中控制，从企业管控的角度已经失去了控制的本质意义。或者说，无法真正实现财务控制。

三、电算化会计流程的改进及其存在的问题

所谓电算化会计，指的是财务信息化初期，将手工会计流程中的一部分作业应用计算机来完成，如登记会计账簿、进行试算平衡、编制财务报表等，如图 3-6 所示。

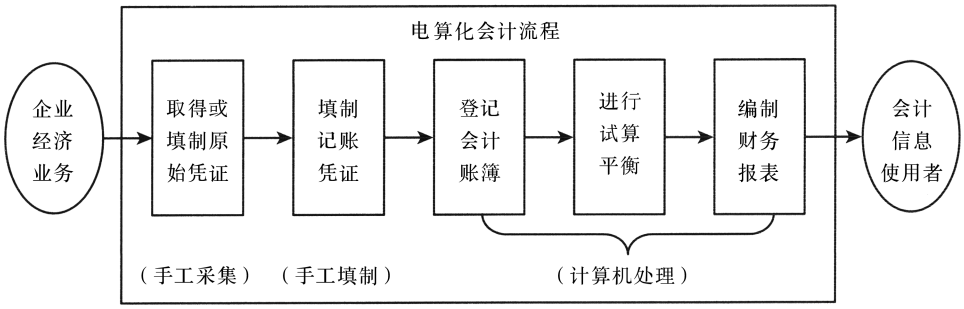


图 3-6　电算化会计流程

自 1954 年美国通用电气公司第一次使用计算机核算职工工资，开创了利用计算机处理会计数据的新纪元后，几十年来，电算化会计已经成为计算机在会计领域应用的伟大实践。卡尔·S. 沃伦等曾总结了电算化会计流程相对于手工会计流程改进的三大优点。①电算化会计流程能够简化会计处理流程。由计算机进行登记会计账簿、试算平衡和编制财务报表等工作，精简了一系列手工登账、对账、试算、制表等工作。②电算化会计流程比手工会计流程更为准确。只要初始设置正确，计算机就不会在数据复制、分类、汇总、计算等作业中出现错误，从而提高会计信息的准确性。③电算化会计流程能给管理者进行决策提供当前各个账户的余额信息，从而为管理层的某些决策提供信息支持。除了这三方面的改进外，电算化会计流程还能够帮助会计部门优化核算岗位，减少对纸质账簿、笔墨等物料的消耗，节省数据存储空间等。

电算化会计流程在利用信息化手段对会计流程进行再造的大道上迈出了一大步，然而，在手工会计流程存在的几个主要问题中，电算化会计流程只解决了第一个问题，部分改进了第三个问题。电算化会计流程依然未能解决记账凭证填制程序对会计信息可靠性的保障不足问题；对会计信息及时性的保障虽然比手工流程有所提高，但由于仍然使用手工采集原始凭证和手工填制记账凭证，会计信息及时性的问题依然存在并亟待解决；未能解决由于报告信息单一造成的会计信息相关性不足问题；仍旧无法真正实现财务控制。

最初各种电算化软件的设计思想，主要是对手工会计流程的全过程模仿，将一项项相对独立的会计工作以子流程的形式搬进计算机，并应用计算机替代其中一部分最容易被计算机置换的手工作业。因此，电算化会计流程仍然是业务与财务分离的会计流程，仍然需要手工输入会计凭证。而这使得会计信息仍然存在源头错误的可能性，并且一旦出现输入错误，查找的成本更高、困难更大。正如哈默教授所说，过去几十年里，企业花费了几十亿美元应用计算机去实现手工操作自动化，自动化也确实提高了工作速度。但是，如果计算机所做的工

作基本上仍然是过去手工操作所做的那些工作，就意味着企业的绩效没有得到根本的改进。仅仅在陈旧的方式上引入新科技并不能大幅提高企业运营效率和效果。甚至，出现了“信息技术让我们更快地作出错误决定”的情况。而流程再造才是让信息技术释放其潜力的关键。对于会计工作而言亦是如此。

第三节 财务业务一体化的会计流程再造

对传统会计流程进行再造的突破口，在于对会计人员手工采集原始凭证和手工编制记账凭证作业流程的再造。当企业的一项经营活动发生时，业务部门要处理这项经营活动并记录和形成单据，财务人员还要再根据业务部门的单据编制记账凭证，并录入电算化会计系统。这种业务与财务分离的流程造成了业务部门和财务部门的“信息孤岛”，按照业务流程再造的ESIA 原则，属于典型的可以进行清除、简化、整合和自动化的流程。

根据信息集成的基本原则，数据来源应该是唯一的，即业务数据应由相关业务部门人员录入系统或者由业务系统直接采集数据，财务系统与业务系统进行整合，共享统一的数据库。或者，财务系统从业务系统抽取所需数据，这样才可以避免财务人员的二次数据录入，也可以说，清除了明显不增值的手工录入记账凭证作业。图 3-7 介绍了使用信息技术自动将业务数据转化为记账凭证的基本原理：会计信息系统内置的事件接收器将企业发生的经济活动相关数据传入凭证生成器，而凭证生成器背后是会计凭证模板，即内置了详细的记账凭证编制规则，由此，在获得业务数据的同时，系统可以自动实时生成记账凭证，并传入总账系统。

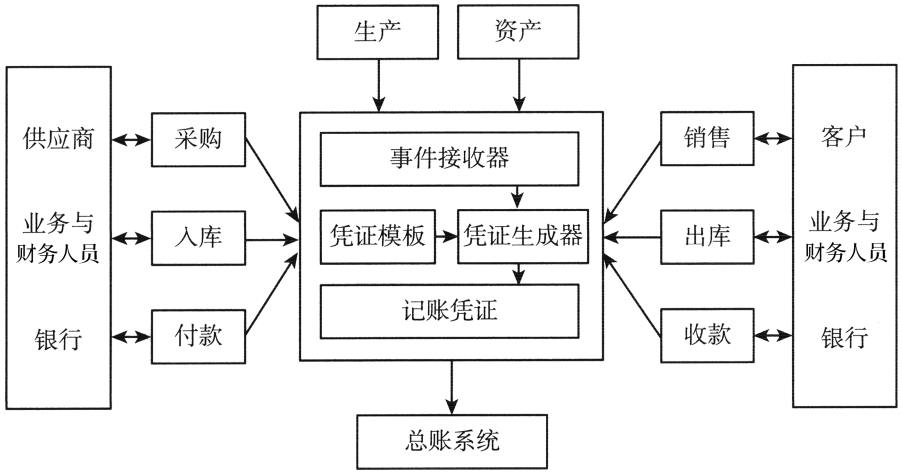


图 3-7 自动将业务数据转化为记账凭证的原理

经过财务业务一体化的会计流程再造后，本章第二节所述的手工会计流程存在的第二、第三和第四个问题都得到了较为明显的改善。具体来讲，当企业的会计流程和业务流程在企业内部集成为一个整体后，业务流程可以实时进入会计流程并自动生成记账凭证，客观上为会计信息的可靠性和及时性提供了保障；并且，由于传统会计流程（无论是手工会计流程还是电算化会计流程）需要手工从业务流程中采集数据然后手工编制记账凭证，这样就在会计流程的源头限制了会计流程采集数据的类型，即只能采集业务流程中能被货币计量的、出具财务会计报表所需要的基本数据，而业务流程中所包含的更多的、可能对信息使用者决策有用的数据被放弃了。或者说，手工会计流程只采集企业经营活动数据集中的一个子集，其他在企业经营活动中同时产生的数据被会计系统屏蔽。

财务业务一体化会计流程因为实现了业务和财务的信息集成，能够以很低的边际成本采集和处理更多的决策相关数据。同时，还可以根据不同层次管理者对信息的不同需求，将相关数据按照多种分类和处理标准进行加工，输出满足不同目的的多样性信息产品。因此，财务业务一体化会计流程对会计信息相关性也提供了一定的保障。

第四节　集成财务控制的会计流程再造

在财务业务一体化的基础上，还可以进一步利用信息技术进行会计流程再造，集成财务控制功能。图 3-8 介绍了使用信息技术在财务业务一体化基础上集成财务控制的基本原理：企业发生经济活动的相关数据被会计信息系统接收后，传入控制器，由控制器根据内嵌的控制准则将实际业务数据与预先设置好的控制标准进行比对，根据不同比对结果发出不同命令，从而对经营活动进行实时控制，指导、调节和约束经营活动，以达到企业经营目标。

按照中国人民大学张瑞君教授在其《网络环境下会计实时控制》一书中的定义，会计控制系统的控制器至少包括以下三个基本功能模块：控制标准制定、控制准则制定和分析器控制程序。其中，控制标准制定模块和控制准则制定模块负责接收相关人员制定好的控制标准和控制准则，并将其放置在相应的数据库中。当准则或者标准变化时，它们又接收修改和调整的结果，并更新数据库。分析器控制程序对企业某一经营活动过程实施控制时，先从经营活动实际数据库文件中提取实际信息，自动与控制标准库中的控制标准进行对比分析，然后运用控制准则库中的控制准则，通过预先设定好的控制程序对经营活动过程进行刚性控制，或者将偏差信息和控制权交给执行器，由执行器进行柔性控制。执行器实际上是相关领导或者控制人，他们在其控制权限内，根据自己的经验、职业判断、会计法规、企业规章制度、评价体系、激励机制等，采取适当的补偿措施，最终消除偏差，对受控对象实施柔性控制。

在企业复杂的经营活动中，存在很多非结构化问题、非标准流程问题，无法实现制定相应的控制准则和控制程序，这时，人作为人机结合关系中的重要主体将发挥作用。会计控制系统的控制器基本原理如图 3-9 所示。

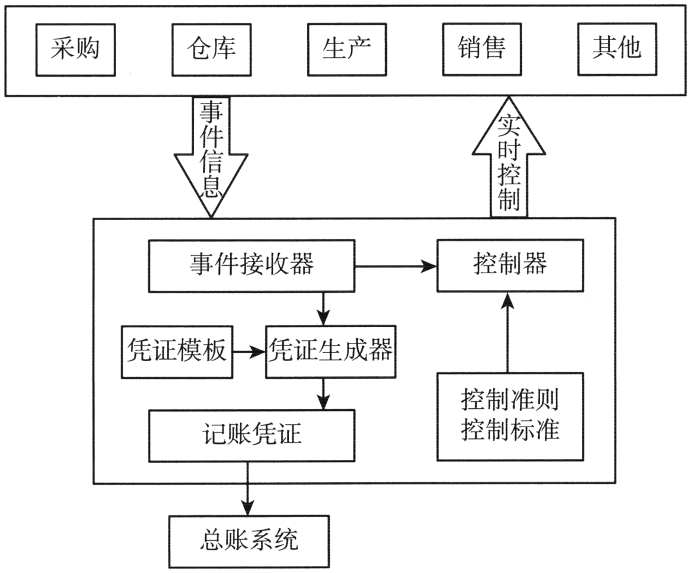


图 3-8　在财务业务一体化基础上集成财务控制的原理

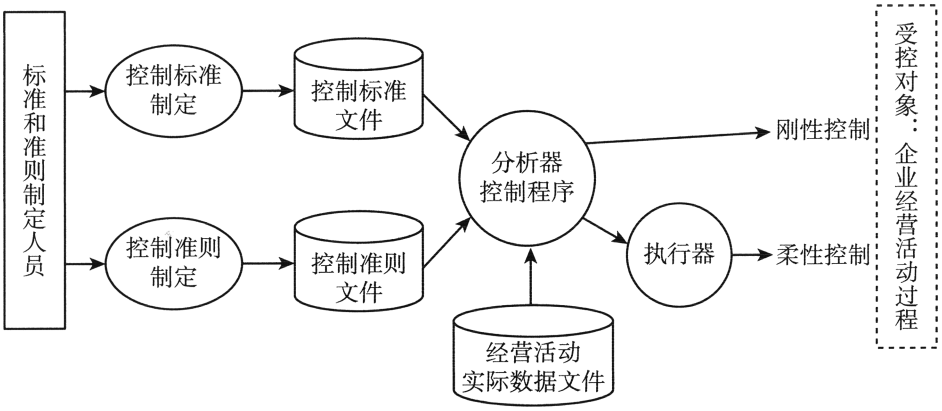


图 3-9　会计控制系统的控制器基本原理

通过举例可以更容易理解会计控制系统的原理。例如，对材料入库业务活动的控制，分析器控制程序从经营活动实际数据库文件中提取的实际信息可能包括材料入库数量、单价、仓库号、保管员、入库时间、检验值等，从控制标准库中提取的控制标准可能为该材料的最高储量、最低储量等，从控制准则库中提取的控制准则可能为“如果该材料入库后超出最高储量，那么不允许入库”。此时，如果一项材料入库活动发生，分析器控制程序判断这一活动不符合控制准则，那么根据刚性控制原则，该材料不能入库，除非系统支持以例外事件的形式报告给具有权限的相关控制人，再以合理的理由批准该材料入库，也就是由执行器进行柔性控制。而通过对材料入库业务活动的控制，实际上也控制了库存资金的占有、存货成本的转移、采购员与库管员的业绩考评等一系列内容，财务控制通过利用信息流实现了对物流、

资金流的控制。

集成财务控制功能，或者说，将控制机制嵌入企业经营过程中，具有两个方面的意义。一方面，将支持会计控制的各种控制准则和控制标准嵌入会计流程，各级管理者和相关财务人员在远离经营活动场所时，可以利用会计信息系统对经营活动过程进行实时控制。财务控制不再是经济业务发生之后才能进行的“事后控制”，从而实现真正意义上的财务控制。另一方面，集成了财务控制的会计流程，帮助财务人员利用会计信息系统直接关注业务过程，改变传统会计流程中财务人员和业务人员相对脱节的状况。

因此，基于网络环境的财务业务一体化和集成财务控制的会计流程再造，不但通过整合和自动化流程消除了不增值的手工填制记账凭证作业，帮助广大财务人员从日常繁杂、枯燥的会计数据处理流程中摆脱出来，更从模糊和跨越组织边界的流程再造方法出发，打破业务管理过程和财务工作之间不必要的隔阂，将财务人员对所处理信息的视野从局限于“财务问题”扩大到关注“业务问题”，帮助财务人员从核算型财务角色逐渐转变成为业务型财务和管理控制型财务角色。

第五节　财务共享服务的会计流程再造

在理解了从传统会计流程到财务业务一体化和集成财务控制的会计流程的再造过程的基础上，来看看财务共享服务模式中的流程再造。如前所述，财务共享服务是集团将分散于各单位的财务业务，通过标准化和流程再造，集中到一个新的财务组织——财务共享服务中心进行统一处理的新型作业管理模式。再造的思想可以说是财务共享服务模式的构建基础，具体可以从会计组织再造和会计流程再造两个方面来讲。

一、会计组织再造

会计组织结构是决定财务人员如何运用资源实现组织目标的实体。组织结构是一个组织的骨骼，会计组织结构是一个组织整体结构骨骼中的一部分。流程再造思想中组织再造是前提，特别是模糊和打破目前既有组织的边界，用哈默教授的话来讲，即“围绕组织输出流程，而不是围绕任务”。组织结构不同，组织内部资源要素的结合方式就不同，从而发挥作用的效率和效果就会有差异。

常见的集团组织结构设计包括职能式组织结构（又称“U”形结构）和事业部组织结构，有的集团会采用兼具职能和事业部双重结构的矩阵结构。以最常见的职能式组织结构为例，

集团各级会计组织的结构设计如图 3-10 所示。

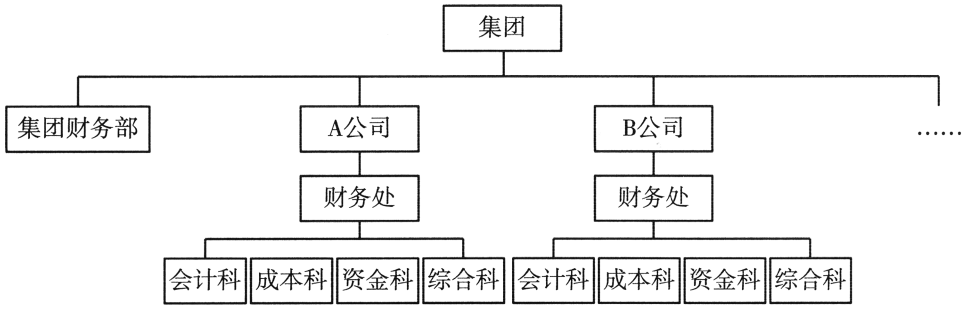
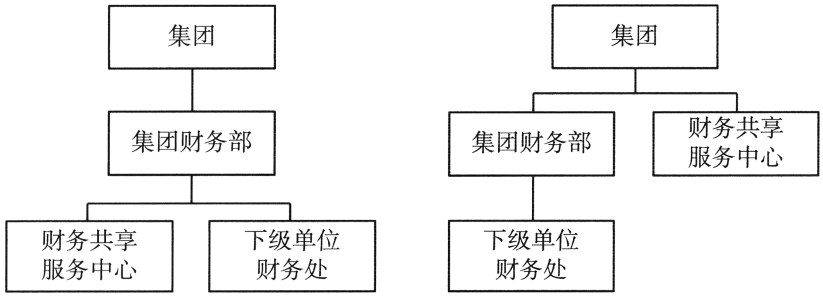


图 3-10 集团各级会计组织的结构设计

而无论采用哪种组织结构，在采用财务共享服务模式之前，集团内部各级会计组织通常包括集团财务部和下属各级单位财务处，它们之间基本上是上下级关系，现实中有的控制紧密一些，有的控制松散一些。而财务共享服务模式将集团中大量重复、易于实现标准化和流程化的财务业务集中在财务共享服务中心进行处理，从会计组织结构设计上进行了突破。财务共享服务中心与集团财务部的关系，通常有两种设计模式，一种是上下级模式，另一种是平行模式，如图 3-11 所示。



（a）上下级模式　　（b）平行模式

图 3-11 集团财务部与财务共享服务中心的两种关系模式

在上下级模式中，财务共享服务中心和集团各下级单位财务处同属集团财务部指导；在平行模式中，集团财务部和财务共享服务中心是平级的，共同向集团 CFO 汇报。在两种模式下，通常都是财务共享服务中心承担会计核算职能，集团财务部和各下级单位财务处承担财务管理职能，特别是在财务共享服务中心的建设初期，这样的分工和组织结构设计能够很好地发挥财务共享服务模式为企业带来价值的作用机制。对于上下级模式和平行模式的选择，特别是在财务共享服务中心的建设初期，可由企业集团根据自身基础条件、目前内部各级会计组织状况以及采用财务共享服务模式的战略目标等自行选择，没有绝对的优劣之分，适合自己的就是最好的。

相关链接

财务共享服务中心在组织结构中的位置

国内某保险公司在组建财务共享服务中心时，在咨询公司的协助下制订了一个共享服务中心的三年规划，对共享服务中心在组织结构中的位置设定了三种模式，如图 3-12 所示。

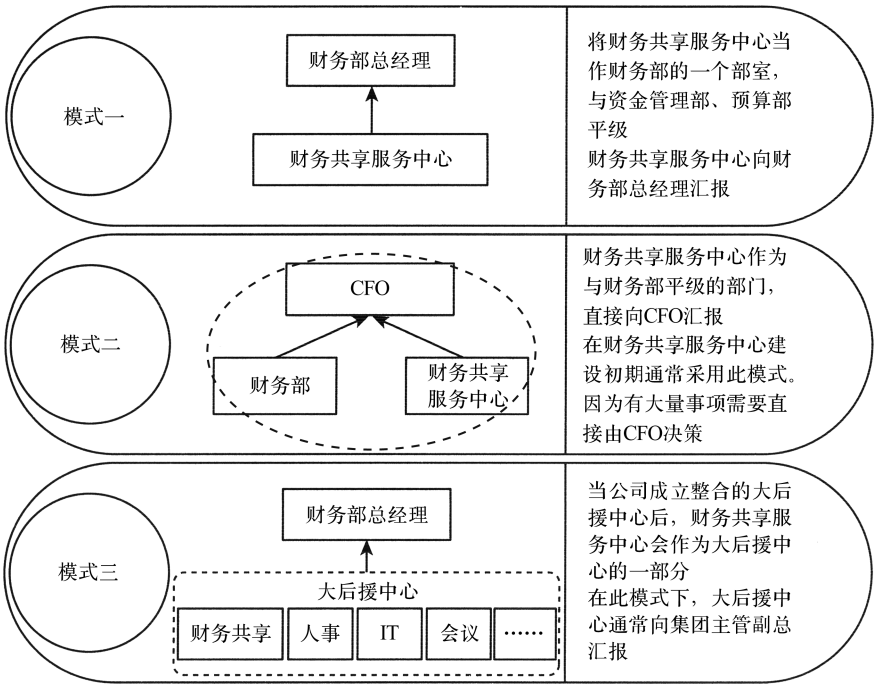


图 3-12　财务共享服务中心在组织结构中的位置

模式一：财务共享服务中心隶属财务部，属于财务体系的二级部门、公司的三级部门，直接汇报领导为财务部总经理。

模式二：财务共享服务中心直属 CFO 管理，属于财务体系的一级部门、公司的二级部门，直接汇报领导为 CFO。

模式三：财务共享服务中心隶属大后援中心，属于大后援中心的一级部门、公司的二级部门，直接汇报领导为大后援中心领导。

这三种模式各有利弊。

模式一：财务共享服务中心与资金管理部、预算部的直属领导为同一人，利用费用管控推动工作的推进，但在此模式下，财务共享服务中心属于公司的三级部门，如需获取公司高层领导的支持，中间环节较多、流程较长。

模式二：财务共享服务中心的直接汇报领导层级最高，利于财务共享服务中心直接获取公司高层领导的支持和指导，尤其是在共享服务中心建立初期，对于财务共享服务中心工作的开展和推进有很大帮助，这也是咨询公司在协助该公司建立共享服务中心时给予的咨询建议；但同时也因为直接汇报领导层级较高，对一些待决策的细节问题不能像模式一那样给予