

中国企业财务共享服务 现状与展望

关于 ACCA

ACCA（特许公认会计师公会）是全球最具规模的国际专业会计师组织，为全世界有志投身于财务、会计以及管理领域的专才提供首选的资格认证。作为最早进入中国的国际专业会计师组织，ACCA 目前在中国拥有超过 22,600 名会员及 42,500 名学员，并在北京、上海、成都、广州、深圳、香港以及澳门共设有 7 个代表处。

ACCA 自 1904 年成立以来，一直秉承着独特的核心价值，即机遇、多元性、创新、诚信和责任。我们深信，会计师能够在经济发展的各个阶段创造价值。ACCA 致力于培养会计师的专业能力，支持采纳统一的国际准则。我们的价值观与各行各业的雇主保持一致，并且确信，ACCA 培养的是能够为企业增值的会计师。ACCA 让来自不同背景的有志之士都有机会进入财会行业，并且不断创新、修订并推广我们的专业资格，满足学员和雇主的多样化需求。

我们为全球 170 个国家的 154,000 名会员及 432,000 名学员提供支持，从雇主的技能需求出发，为会员和学员的事业发展提供完善的专业服务。ACCA 透过全球 80 多个办事处和中心，以及全球超过 8,400 家认证雇主，为员工的学习与发展提供高标准服务。

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指德勤有限公司（一家根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其一家或多家成员所。每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述。

Deloitte 德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾 150 个国家，凭借其世界一流和高质量专业服务，为客户提供应对最复杂业务挑战所需的深入见解。德勤逾 200,000 名专业人士致力于追求卓越，树立典范。

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所，我们在大中华设有 21 个办事处分布于北京、香港、上海、台北、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近 13,500 名员工，按照当地适用法规以协作方式服务客户。

在中国大陆、香港和澳门，我们通过德勤·关黄陈方会计师行和其关联机构包括德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙），以及它们下属机构和关联机构提供服务。德勤·关黄陈方会计师行为德勤有限公司的成员所。

早在 1917 年，我们于上海成立了办事处。我们以全球网络为支持，为国内企业、跨国公司以及高成长的企业提供全面的审计、税务、企业管理咨询和财务咨询服务。我们在中国拥有丰富的经验，并一直为中国会计准则、税制以及本土专业会计师的发展做出重大的贡献。在香港，我们为大约三分之一在香港联合交易所上市的公司提供服务。

鸣谢

- 宝钢集团有限公司 - 财务共享服务中心
- 海尔集团 - 财务管理部 - 财务共享服务中心
- 华为技术有限公司
- 平安数据科技（深圳）公司 - 上海分公司

目录

目录	3
前言	4-5
摘要	6-7
第一部分 调研的总体情况	8-9
第二部分 采用财务共享服务 / 外包模式企业的分析	10-15
第三部分 尚未采用财务共享服务 / 外包模式企业的分析	16-18
第四部分 财务共享服务 / 外包应用目标及所面临的挑战	19-24
第五部分 结论	25
附件 访谈案例	26-30

前言 – ACCA

越来越多的企业正在借助共享服务和外包的理念，推动企业财务职能转型。作为一个国际专业会计师组织，ACCA 认为我们的会员和学员在共享服务与外包领域的发展中，将在世界各地面对无穷机遇。ACCA 专业资格旨在开拓财务技能的广度，这正好配合将来财务部门涉及共享服务和外包工作所需的专业技能。

2012 年，ACCA 对全球的首席财务官和财务高管进行了调查，了解他们对当前财务共享服务及外包主要的目标和有效性的看法。本报告是对这次全球调查的跟进，重点是研究财务共享服务及外包在中国的接纳程度和成功经验。我们很荣幸能够与德勤管理咨询合作完成这份报告。

中国在实际运作财务共享及离岸外包业务方面要成为领导存在着重大的机会，相当一部分中国的城市已经成为主要的中心，其他城市也逐渐发展为切实可行的供选择地点。我们相信这些发展都能为 ACCA 中国的学员和会员在事业上提供无限的机遇。

最后，我希望借此机会感谢所有为此次调研作出贡献和分享的财会管理人员。

祝万事顺利！

白容 (Helen Brand), OBE
ACCA 行政总裁



前言 – 德勤管理咨询

随着第三次工业革命浪潮的到来，全球的企业在财务管理方面也面临着转型的机遇和挑战。企业可通过把握财务管理转型所带来的机遇，赢得领先竞争对手的优势。德勤管理咨询作为全球最大的管理咨询公司一直致力于协助企业提高在财务管理转型方面的能力。提供全面的财务管理解决方案，将方案融入到客户的管理实践中，为他们提供真正的价值。我们服务于全球和中国规模最大和最具创新精神的企业，和他们一起迎接财务管理转型带来的挑战和机遇。

上个世纪末财务共享服务的理念开始在全球一些最领先的企业当中被应用，将企业内部重复性的、非关键业务相关的财务职能和流程集中到一个本地或远程的中心；以通过批量处理的规模效应来提升效率、降低企业运营成本，提高财务部门业务专注度，从而优化资源、提升对业务的支持能力。多年来，我们的全球共享咨询及实施团队实际参与了这个发展历程，并亲身体会、见证了一系列企业取得了显著成绩。

我们很高兴能与 ACCA 一起进行这次面向中国领先企业财务高级管理人员的关于财务共享服务的调研，并获得了广泛的支持与好评，我们也从中获得了对中国财务共享服务的真知灼见以及高管们对未来的展望。我相信这份报告无论是对已经建立财务共享服务的企业，或者尚未建立的企业都会带来启示，我也相信所有的企业决策者都能在这份报告中发现对您管理决策有所助益的价值，正如德勤管理咨询一直承诺为您带来的一样。

ACCA 是目前世界上最大及最具影响力的专业会计师组织之一，我们十分荣幸能够与之合作。在这里我感谢所有为这次调研贡献真知灼见的企业高管，我也将感谢致于德勤管理咨询和 ACCA 的联合团队为这份调研报告的最终付出的辛勤工作。

施能自 (Norman Sze)

德勤管理咨询主管合伙人



摘要

共享服务起源于二十世纪八十年代，由美国通用、福特等大型制造业企业集团提出，通过把内部不同的事业单元之间相同的、重复设置的财务流程集中到独立的共享中心处理，借助规模效益推动效率的提升和成本的节约。在之后的三十年间，随着共享理念和实践应用的进一步发展，依托信息化手段的提升，共享模式也被广泛应用于世界各地不同行业的企业集团的财务、信息技术、人力资源等综合职能部门，并成为一种行之有效的职能运营模式。ACCA 在 2012 年初，就做了一个全球调研 (*Finance leaders on sourcing success*, ACCA, 2012, 以下简称“全球调研”)，探索财务高管对采用财务共享服务¹的实施情况。

在中国，由于市场经济开放时间晚、地域跨度广、不同地域之间的政策法规、文化乃至商业习惯差异较大，企业普遍认为共享服务实施难度较大，因此即使对于一些潜在规模经济效益极大的超大型企业集团也很少应用。但最近的五年内，随着全球经济一体化、监管政策的趋同及信息化的高度发展，越来越多中国企业开始实施或者规划共享服务建设。因此 ACCA 与德勤管理咨询共同展开此次调研，对不同行业、不同规模、不同共享经验的中国企业集团财务管理者进行问卷调查及访谈，基于他们对财务共享理念及实践的认识，归纳总结并分享。

ACCA 与德勤管理咨询在 2012 年底向位于中国大陆及香港特别行政区的首席财务官、财务总监及共享服务中心负责人等财务高管发出调研问卷，探索在中国企业（中国大陆企业及香港企业）中所采用的财务共享服务战略，调研收回了 249 份有效问卷。我们也与四家实施财务共享服务企业的财务高管进行了深入访谈，受访企业都是在财务共享服务领域的领先实践企业，有着复杂的业务范围、广阔的地域覆盖，在实施财务共享服务中心有超过五年的经验，而服务中心的涵盖亦很广泛。此次调研清楚描述了中国企业实施财务共享服务的现状和成熟度，同时明确勾勒出中国财务共享服务的通行模式、常见的问题及挑战，更分享了中国企业的领先实践。

从调研的结果来看，中国企业开始实施财务共享服务的比例已经接近一半，显示中国企业对财务共享服务的关注度已经较高，同时他们对财务共享服务所能带来的财务转型及财务能力提升都有较为明确的认知和期待。

中国企业的关注点更侧重于财务共享服务在整合和推广标准的财务管理流程，支持核心业务，增强运营效率等方面所起到的成效，期望通过实施财务共享服务提升整体的财务管理能力。

本次调研揭示了中国企业在财务共享服务领域值得关注的要点如下：

1. 财务共享服务范围仍集中在交易性业务流程

中国企业在财务转型与集中管理的过程中，把财务共享服务涵盖的重点集中在重复性的、容易标准化的、交易量比较高的交易性流程，如应收账款、应付账款、总账和报表、员工薪酬、费用报销等，显示他们十分关注流程集中管理所带来的效益。和全球调研结果类似，中国企业仍然选择将大多数高价值流程保留在总部财务和业务财务部门管理而不是放到财务共享服务中去。

2. 建设财务共享服务的首要目标是促进标准化和能力提升

调研显示，中国企业采用财务共享服务最为看重的业务目标主要集中在提升财务部门能力、转型到标准 / 预先设定的财务流程（如应付账款 / 员工薪酬）以及降低财务成本。而先前的全球调研显示，提升效率、降低财务成本和提升总体业绩是受调研企业利用财务共享服务的前三大目标。

3. 财务共享服务中心选址青睐成熟地区

有 91% 的受调研企业选择将财务共享服务中心设立在有成熟的共享服务中心集中的城市和公司总部所处的城市。与此同时，受访企业均表示在财务共享服务中心选址时需要同时衡量并平衡多种因素，例如是否有成熟成熟的财务共

¹ 此处财务共享服务是作为广义范畴的财务共享服务的概念来定义的，但是当分开使用时，财务共享服务仅指狭义范畴的概念。广义财务共享服务、狭义范畴的财务共享服务、外包和混合模式的定义如下：

- 财务共享服务（广义）：具体包含财务共享服务（狭义范畴的，指企业自建的财务共享服务能力）、外包、共享服务自建和外包的混合模式。
- 财务共享服务（狭义）：指企业内部运作的财务共享服务，不包含任何形式的服务外包。
- 外包：指财务服务外包，即将选定的财务工作流程外包给外包服务提供商的财务职能运营模式。
- 混合模式：指财务共享服务（狭义、企业自建）和外包混合使用的财务共享服务模式

为了行文方便，我们在前言、摘要和结论部分使用的财务共享服务术语是指广义范畴的概念，而正文中使用的则是狭义范畴的概念，特此说明。

享服务中心、是否靠近集团总部、人才的成本、所在城市人才池的丰富程度等。

4. 财务共享服务在梳理标准流程、提升服务质量方面取得了很好的成效

调研显示，中国企业在改变工作流程、迎接信息技术的挑战、达到约定服务水平 / 流程效率及达成财务目标等四方面较好或很好地解决了挑战。而先前的全球调研显示，前三位比较好解决的挑战分别为改变工作流程、治理有效性和变革管理。

5. 依赖财务绩效仪表盘衡量财务共享服务成果，促进财务绩效持续提升

与先前的全球调研结果类似，中国企业衡量财务共享服务成果时十分依赖财务绩效仪表盘、内部领先实践对标以及客户满意度调研等传统的绩效监测工具。而相比全球调研结果，中国受调研企业更加注重全球最佳实践的借鉴与吸收，无论是实施全面治理流程或者采用六西格玛 / 精益流程的比例都高于全球调研结果。

6. 服务质量管理是企业在实施财务共享服务项目中最受关注的挑战

在中国即使有一定数量的企业尚未启动财务共享服务建设，然而他们对实施财务共享服务可能带来的改变和实施前的准备工作都有较清楚的认识。他们对于实施中的服务质量控制和实施后的持续提升十分关注，对于整个实施过程对公司文化的冲击也较为清楚。同时受到关注的挑战还包括，变革对团队士气和流程效率带来的影响，以及与已有商业模式的契合度。

7. 财务共享团队的组建、人才转型、招聘与发展最受财务管理者们的关注

中国企业对推动财务共享服务所面临的人力资源方面的挑

战十分清楚，专注度也很高。他们十分注重财务共享服务中心作为财务人才储备库和训练营的作用，他们也很清楚，清晰的职业规划和职业上升通道是保证财务共享服务品质、保留财务共享服务人才的关键成功要素。中国企业所面临的前五大人力资源挑战分别是：提高员工素质及效率，招聘及保留合格的管理层员工，职业计划及晋升，变革管理，以及跨文化管理。

8. 共享服务促进财务转型目标实现

调研显示，中国企业在推动财务转型战略实施时，排在前三位的任务分别为财务流程改革、内部控制及风险管理、和优化成本。财务共享服务正是促进这些任务的有效达成的一个理想的手段。

第一部分 调研的总体情况

此次 ACCA 与德勤管理咨询对财务共享服务的联合调研一共收到 249 份回复问卷。其中 60% 的受调研企业的财务职能没有使用任何共享服务 / 外包, 21% 的受调研企业使用了共享服务, 9% 的受调研企业采用了外包方式, 10% 的受调研企业则采用了共享服务及外包相结合的混合模式。(图 1: 财务共享服务 / 外包使用情况一览)

从行业的角度来分析, 公共部门、公共事业及电信、医疗保健与银行、金融服务 / 保险行业采用共享服务的比例最高, 均接近 50% (我们也注意到显示为公共部门、公共事业及电信和医疗保健行业受调研者的数量较低, 特此作注解)。娱乐媒体出版业及物业采用财务共享服务 / 外包的比例则最低, 只有接近 20%。(图 2: 不同行业对财务共享服务 / 外包的使用情况)

图 1: 财务共享服务 / 外包使用情况一览

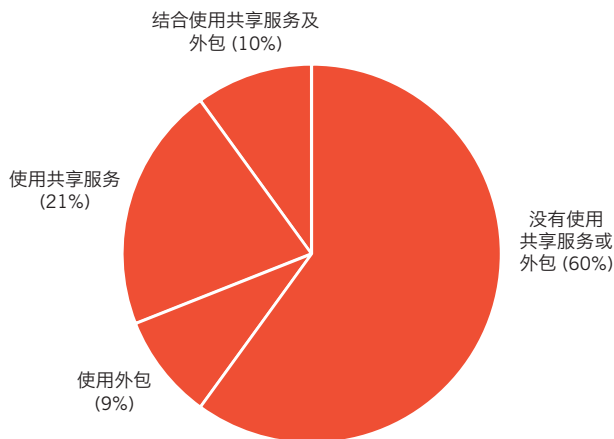
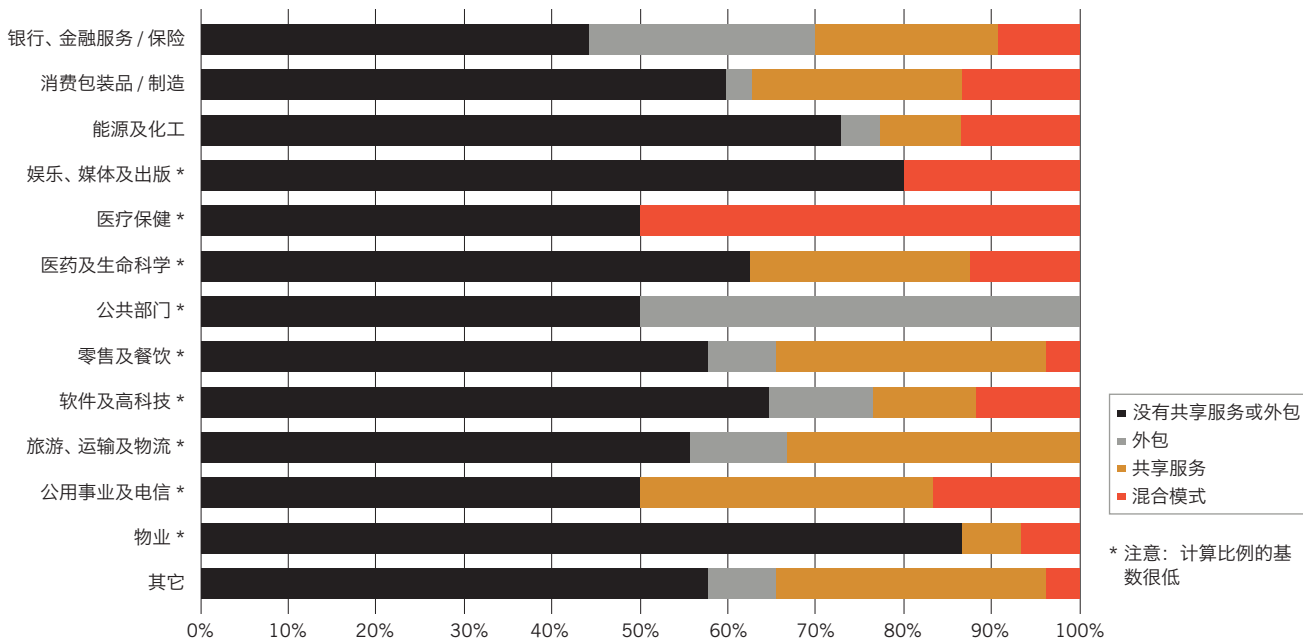
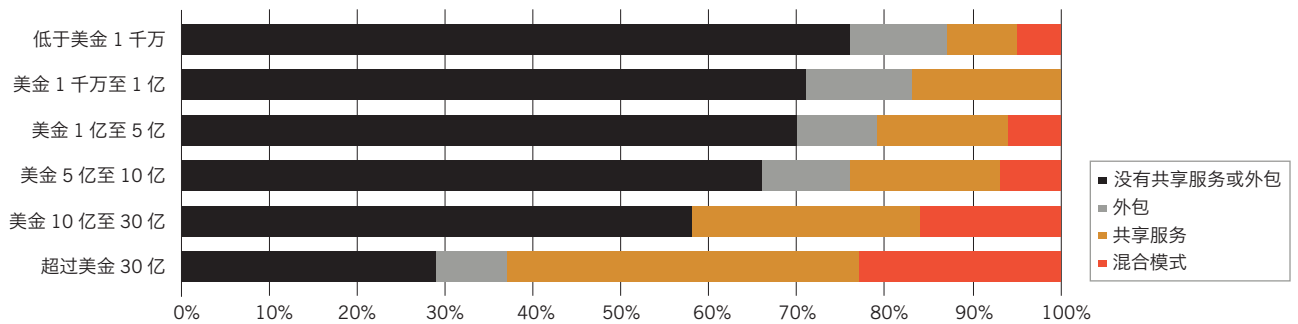


图 2: 不同行业对财务共享服务 / 外包的使用情况



和全球调研结果一致，我们发现采用共享服务、外包或混合模式的比例随着企业规模的增大而增加。在年销售额超过 10 亿美元的受调研企业中有超过 40% 采用财务共享服务 / 外包模式，这一比例对于年销售额超过 30 亿美元的受调研企业而言更超过 70%。相比而言在年销售额小于 1 亿美元的企业中，采用财务共享服务 / 外包的比例只有不到 30%。（图 3：不同规模企业采用财务共享服务 / 外包的比例）

图 3：不同规模企业采用财务共享服务 / 外包的比例



第二部分 采用财务共享服务 / 外包模式企业的分析

财务共享服务范围仍集中在交易性业务流程

构建有效的财务共享服务 / 外包体系，必须了解需要将哪些流程纳入到财务共享服务 / 外包的范畴中。在财务转型与集中管理的过程中，最常见被纳入财务共享服务中心或者外包的流程通常是与操作日常业务相关的流程，因为这些流程与管理决策相关度较低、交易量较高且操作流程相对容易标准化。

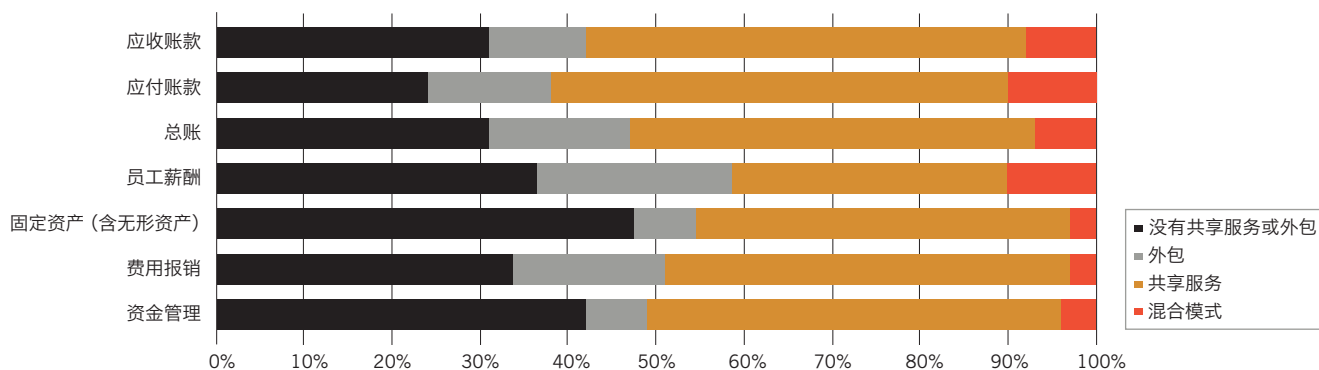
在问卷调研中，受调研企业被询问他们是否共享了七大常见纳入财务共享服务 / 外包范畴的流程，这些流程包括应收账款、应付账款、总账、员工薪酬、固定资产、费用报销和资金管理。全球调研的结果显示这七项流程被纳入财务共享服务 / 外包的比例都高于 40%。与全球调研结果略有不同，在我们的问卷调研中，我们发现采用财务共享服务 / 外包的受调研企业中，所有这些流程都有超过 50% 的应用。其实除了固定资产和资金管理之外，其它的流程都有超过 60% 的应用，而应付账款的应用更超过 70%。不过，和全球调研结果类似的是，员工薪酬管理采用外包的比例最高，采用财务共享服务 / 外包的受调研企业中超过 20% 选择外包员工薪酬管理，如果加上混合模式，这一比例更超过 30%。（图 4：不同交易流程按照管理形式的分类）

纳入财务共享服务范畴的流程种类随着财务模式使用年限和成熟度的提高而增加

调研显示，在不同的交易流程应用共享服务模式时，随着现有财务运营模式应用年限的增加，各流程的应用比例逐年提高，特别是运营五年以上的企业，整体普及程度超过 70%。

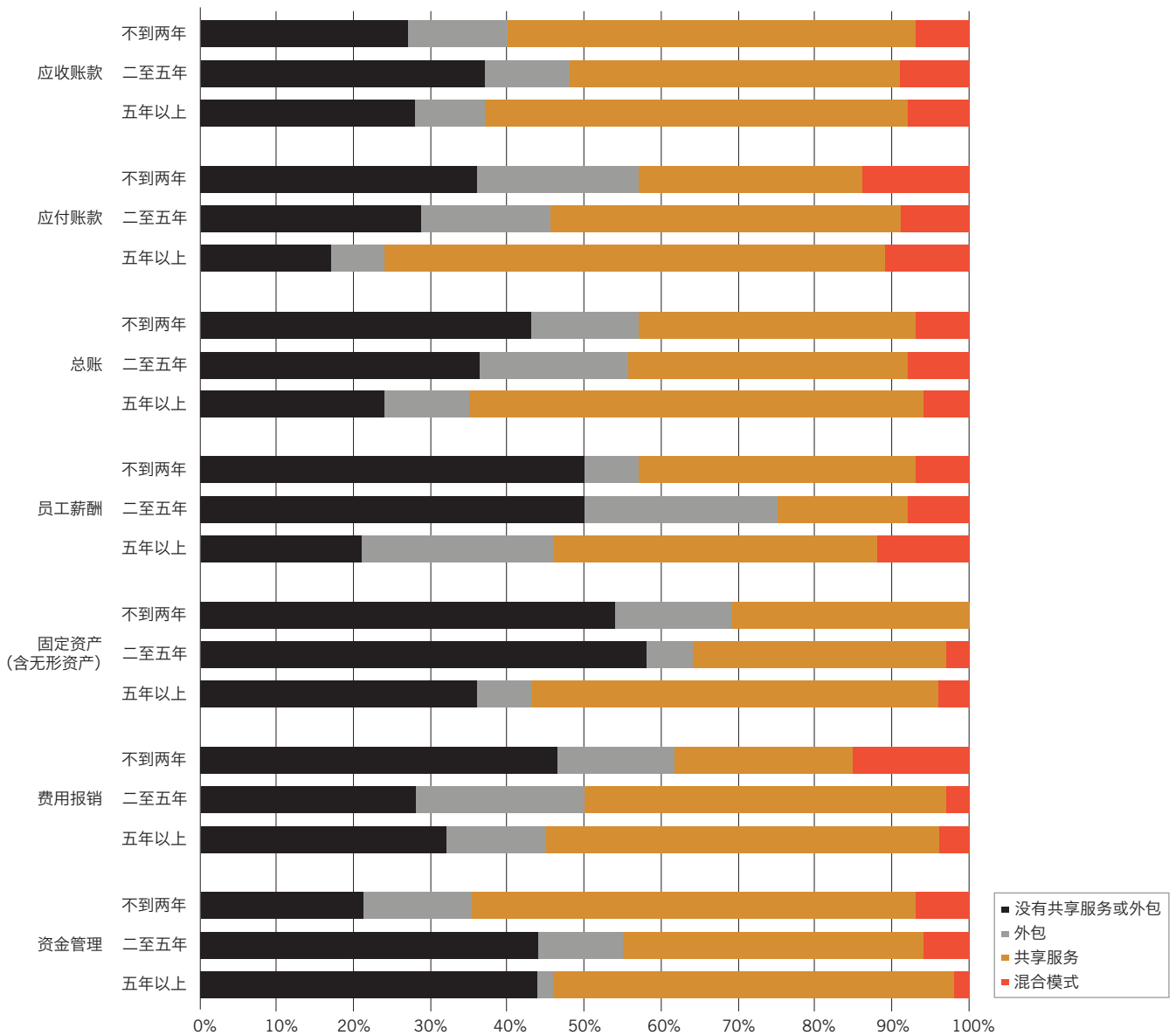
实施现有财务模式不到两年的企业，在应收账款、应付账款和资金管理流程方面使用率超过 60%，使用比例最低的是固定资产管理流程；实施现有财务模式两到五年的企业使用共享服务和外包最多的流程是应收账款、应付账款、总账和费用报销，使用率均超过 60%，比例最低的是固定资产管理，约为 40%；实施现有财务模式五年以上的企业有 60% 以上在应收账款、应付账款、总账、员工薪酬、固定资产、费用报销方面使用共享服务及外包。在所有的流程中，固定资产管理使用的比例都是最低。

图 4：不同交易流程按照管理形式的分类



可见随着企业现有财务模式使用年限和成熟度的提高，财务共享服务 / 外包的应用程度和纳入共享范畴的流程种类呈上升态势。(图 5: 不同交易流程就现有财模式成熟度对财务共享服务 / 外包的使用比例)

图 5: 不同交易流程就现有财务模式成熟度对财务共享服务 / 外包的使用比例



高价值流程通常采用非共享管理模式

在高价值的流程领域内，财务共享服务和外包的使用比例又是如何呢？我们界定的高价值流程涵盖：财务计划及分析、预测与预算、管理会计及报告、财务及法定报告、业务支持、税务分析、纳税申报、资金运作、内部审计、风险管理、公司治理、投资者关系和融资项目。

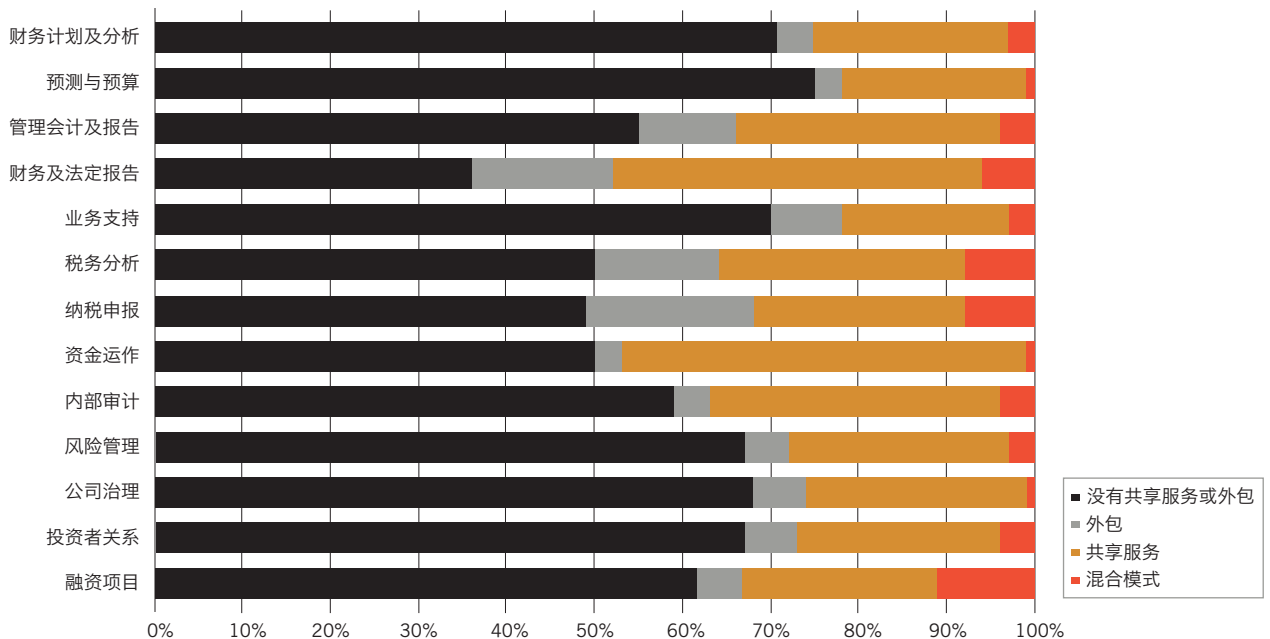
本次调研结果与全球调研结果基本一致：受调研企业倾向于将高价值流程保留在原有财务业务单元当中，而不选择共享。然而同时，我们也观察到也有接近 50% 的受调研企业选择将某些高价值流程纳入到共享服务当中。这些流程主要是财务及法定报告、税务分析、纳税申报以及资金运作管理，原因是由于这些流程和交易性流程的联系较为紧密，存在前后端的关系，更易被标准化；而不包括那些和业务活动结合更为紧密的流程，如财务计划及分析、预测与预算等。（图 6：高价值流程使用管理模式分析）

值得一提的是，在与领先实践企业的访谈中，有企业就特别提到已经将资金管理职能也并入了财务共享服务中心，这一职能具体包括金融风险、资金运营管理以及融资平台管理，涵盖了即通常意义上的财务司库管理的大部分工作。

我们也可以从另一个维度来分析这一调研结果。通过对比各财务流程的外包程度可以看出，与管理决策相关性大或涉及机密信息的流程，如财务计划与分析、预测与预算、资金运作、内部审计、风险控制等流程，其外包程度较低。我们也了解到，涉及政策法规及专业性强的流程，如财务及法定报告、纳税申报和税务分析等，也有部分企业选择外包，但并不代表一个广泛的趋势。为了有效制定管理决策以及担心核心数据泄露，企业通常不会将可能揭示企业核心商业机密的流程外包。同样，对于某些兼具专业性强和易标准化特质的流程，而在企业内部共享并不能达到成本效益的优化，外包给专业机构则能提供更高的流程管理和质量控制水平，因此这类流程外包的比例也会较高。

某选择混合模式的大型企业就选择将外包供应商有专长的业务外包出去，一个明显的例子就是费用报销流程，而把其自身有优势的流程则更多由内部财务共享服务中心来负责，比如采购至付款的流程就由外包人员和内部财务共享人员共同处理。他们认为，这样的安排有助于推进双方提升效率、降低成本。同时，企业也引入了流程外包的供应商竞争机制，争取更大的效率提升。

图 6：高价值流程使用管理模式分析



不同类型的财务共享服务模式在满足企业主要业务目标时均取得了较好的成效

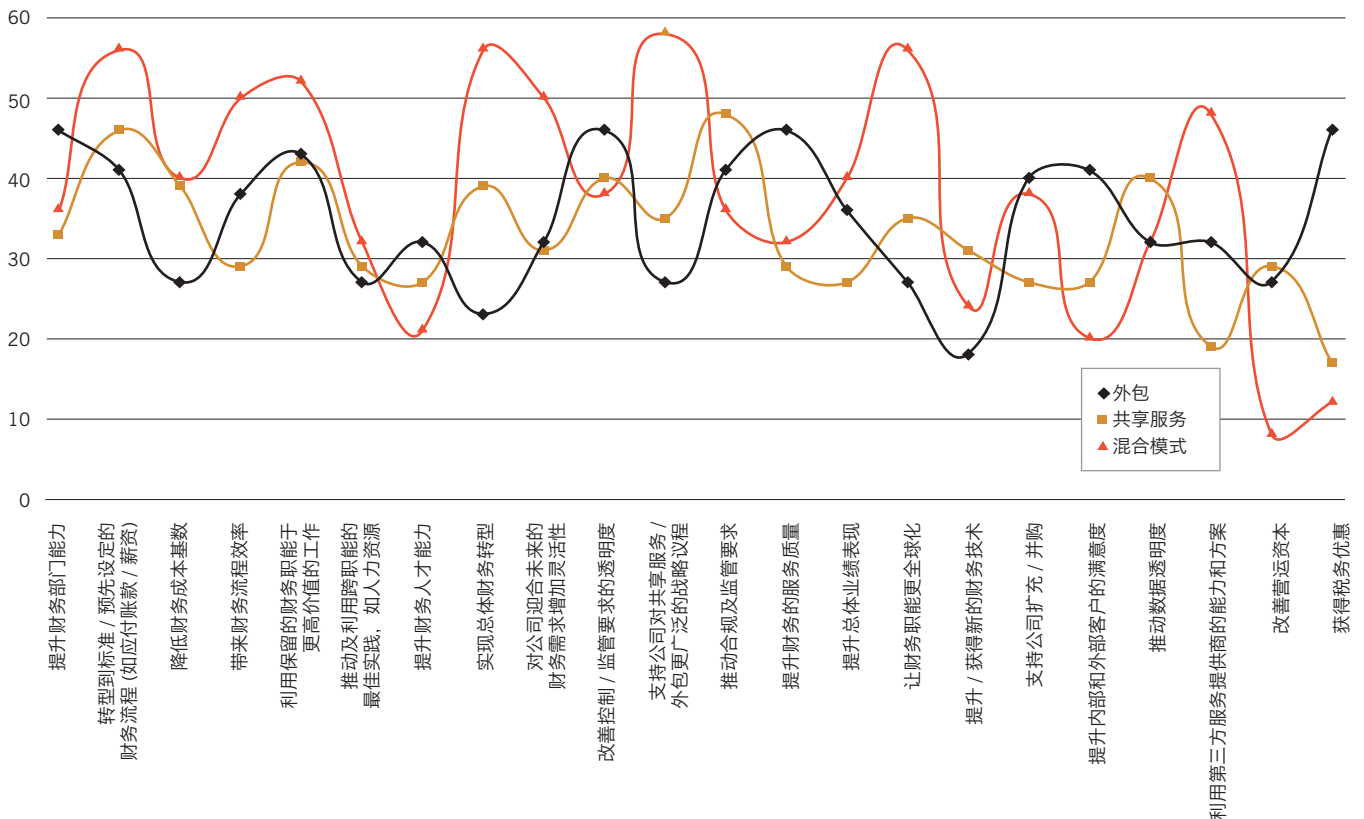
在被询问到采用财务共享服务/外包最关注的目标时，已经使用财务共享服务和外包模式的受调研企业中有一半以上认为最为重要的目标是“提升财务部门能力”、“转型到标准/预先设定的财务流程”、“降低财务成本”、“提升财务流程效率”、“利用保留的财务职能用于更有价值的工作”，这和有计划使用共享服务和外包模式的受调研企业的关注点有一定区别。（我们将在本报告的“第四部分 财务共享服务/外包应用目标及所面临的挑战”中详细分析这一问题。）

我们发现接近一半的受调研企业都认为其各自的模式对于实现上述最为关注的五大目标是有效的。其中，混合模式在综合满足五大目标方面是最为有效的，特别是在财务转型到标准/预先设定的财务流程、提升财务流程效率、利用保留的财务职能用于更有价值的工作等方面；财务共享服务模式和混合模式在

降低财务成本方面有较为明显的优势；在提升财务部门能力方面，外包模式有更为直接明显的效益体现。

在比较共享服务、外包及混合模式对实现业务目标的有效性时，调研结果显示，采用混合模式的受调研企业中，有高达55%认为该种模式对于“转型到标准/预先设定的财务流程”、“实现总体财务转型”、“支持公司对共享服务/外包更广泛的战略议程”、“让财务职能更为全球化”是有效和非常有效的；使用共享服务模式的受调研企业中，有超过45%认为该种模式对于“推动合规及监管要求”及“转型到标准/预先设定的财务流程”是有效和非常有效的；使用外包模式的受调研企业中，有超过45%认为“提升财务部门能力”、“改善控制/监管要求的透明度”、“提升财务的服务质量”及“获得税务优惠”是有效和非常有效的。（图7：不同管理模式达到各项业务目标效果的有效性分析）

图7：不同管理模式达到各项业务目标效果的有效性分析
(受调研企业评分为四或五分，五分为最有效)

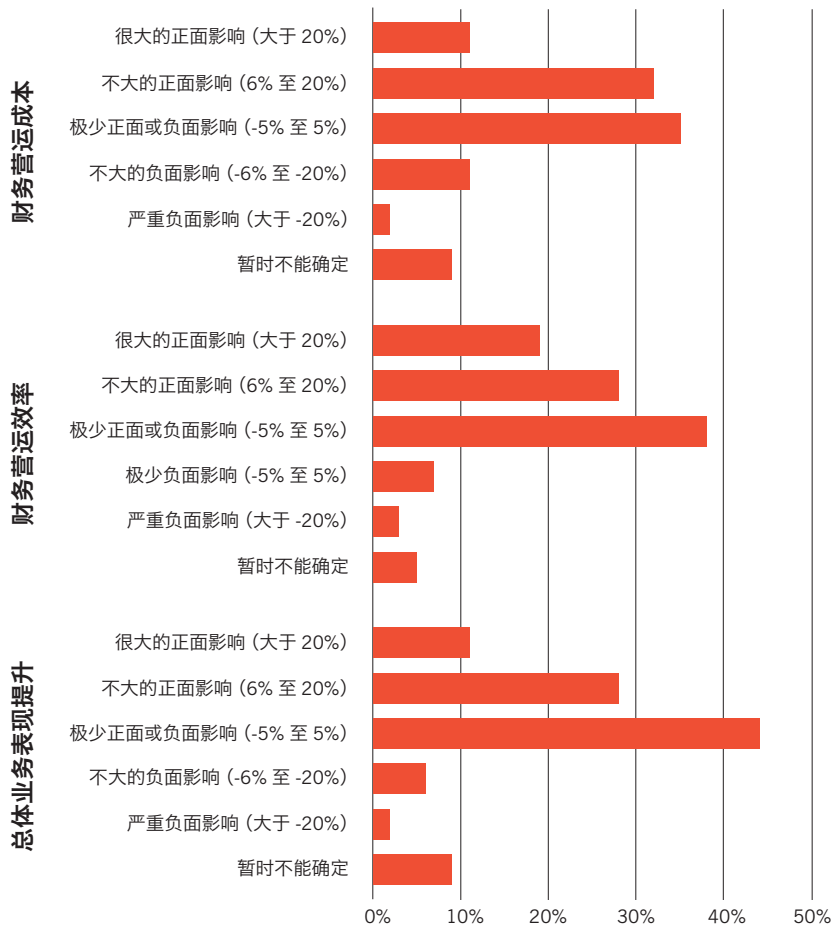


财务共享服务对成本降低、效率提升以及整体业绩改善有积极的影响

当我们去分析财务共享服务 / 外包模式对企业财务运营成本、财务运营效率、整体业绩改善的影响如何时，调研发现有接近或超过 40% 的企业认为有正面影响。而只有约 10% 的企业认为有负面影响 (图 8: 财务共享服务 / 外包对运营成本、效率及总体业绩表现改善的影响)。成本可能仍然是企业选择共享

服务或者外包所面临的主要问题。据我们观察，很多财务共享服务中心经常被设立在其总部所在地 (如北京、上海等一线城市)，人力成本和运营成本很高。同时，构建共享服务中心所需的前期系统实施成本也很高。可能的解决方案是在人力成本低且人力资源丰富、信息化程度较高的中西部地区城市建立财务共享服务中心。

图 8: 财务共享服务 / 外包对运营成本、效率及总体业绩表现改善的影响



使用成熟的方法论、工具和指标衡量、监测及促进财务共享服务的绩效

企业会采用哪些工具来监测财务共享服务 / 外包的效果？我们的调研结果与全球调研结果类似，受调研企业最常用的三种监测工具包括财务绩效仪表盘、内部领先实践对标及客户满意度调查。（图 9：监测财务共享服务 / 外包成效的工具）

与全球调研结果略微不同的是，中国的受调研企业无论是实施全面治理流程或者采用六西格玛的比例都高于全球调研结果，分别为 28% 和 15%（相应全球调研结果为 17% 与 11%）。我们也注意到部分受访企业提出，领先实践对于其财务共享服务中心建立的帮助很大，能将成功的、先进的管理理念带给管理者。在实际运作中，持续的流程改善也是许多受访企业所关注的。有相当一部分领先实践企业在财务共享服务中心专门设置

流程管理团队，依托成熟的流程质量管理体系，如摩托罗拉的“六西格玛”和丰田的“精益管理”促进流程标准化与优化的工作，并最终持续推动财务共享服务的绩效提升。

企业采取何种方式去衡量财务共享服务 / 外包的成效呢？我们的调研与全球调研结果基本一致，显示成本削减目标（60%）及服务水平协议（SLA）（58%）是最常用的衡量目标。虽然中国的受调研企业在采用投资回报目标、利润贡献目标或股东价值影响（每股收益 EPS）等衡量指标的比例跟全球调研结果显示都一样少，但是他们更关注业务影响分析（36%，相较于全球调研结果的 17%）（图 10：衡量财务共享服务 / 外包成效的指针）。在访谈中，提升效率、质量改善、财务信息的质量及透明度的提升都是受访企业关注的衡量财务共享服务 / 外包成效的重点。

图 9：监测财务共享服务 / 外包成效的工具

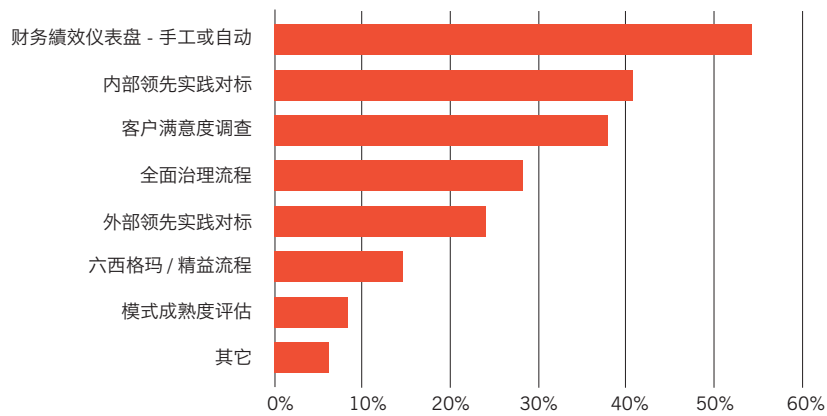
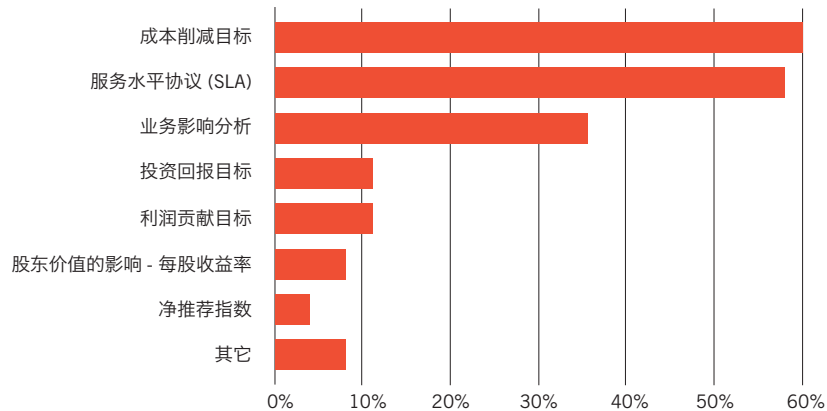


图 10：衡量财务共享服务 / 外包成效的指针



第三部分 尚未采用财务共享服务 / 外包模式企业的分析

更多企业正思考和计划采用财务共享服务

在受调研的企业中，有 60% 的企业还没有采用财务共享服务 / 外包模式。在这些尚未建立财务共享服务或采用外包的企业中，有 15% 在未来二至五年的时间内有计划建设共享服务或实施外包，另外有 20% 也表示有实施财务共享服务 / 外包的想法，但没有确定的计划。相反，接近一半的受调研企业表示没有任何实施财务共享服务 / 外包的计划，另有 17% 的受调研企业表示不清楚。（图 11：未建设财务共享服务 / 外包企业的未来计划）

财务共享服务中心选址青睐成熟地区

在有意向建设财务共享服务 / 外包的受调研企业中，39% 的企业表示，希望将共享服务 / 外包中心放在公司总部所在的城市，而 52% 的企业表示会设在拥有众多成熟共享服务中心的城市（图 12：财务共享服务中心所在地的选择）。这一点显示企业在选择财务共享服务中心时有十分明确的衡量标准和参照系。

而将财务共享服务中心设立在总部所在地的情况在建设初期较为常见，因为在沟通和管理上比较方便。北京、上海、广州、大连、天津、苏州作为成熟的共享服务中心城市已经走过了十年以上的历史，整体上具有较高的共享服务水平，但是由于一线

城市（尤其是北京、上海和广州）人力成本和运营成本不断上升，企业开始寻求转向二、三线城市寻找成本较低的替代中心。随着信息化的发展和成熟的共享服务中心孵化地的建立，使得在成本较低的地区建立共享服务中心成为可能。成都、西安、武汉、杭州、芜湖都是值得关注的城市。

在我们的访谈中，我们看到了不同的选址模式。一些受访企业将财务共享服务中心设在总部所在地，并在短期内没有在其他地区建设分中心的计划。这些企业选择在总部所在地建设财务共享服务中心的考虑在于充分利用总部的资源培育财务共享服务人才，将中心作为财务人才储备库和训练营。我们了解到，一些受访企业要求所有新入职的基础财务人员都需要进入共享中心进行锻炼，借助共享业务专业化、流程化分工的特点，帮助他们快速而体系化地熟悉和掌握业务，通过这一方式更快的培养和储备企业未来发展所需的财务人才。某一受访企业表示，财务共享服务中心人才培养的一个重要方向，就是培养未来会计基础扎实、熟悉企业业务的财务经理。

也有企业选择在中西部建立财务共享服务中心，通过一定的技术筛选出理想的的城市。某受访企业就在全国设立了多个中心，除了在上海设立综合管理中心之外，在深圳、苏州、成都、眉

图 11：未建设财务共享服务 / 外包企业的未来计划

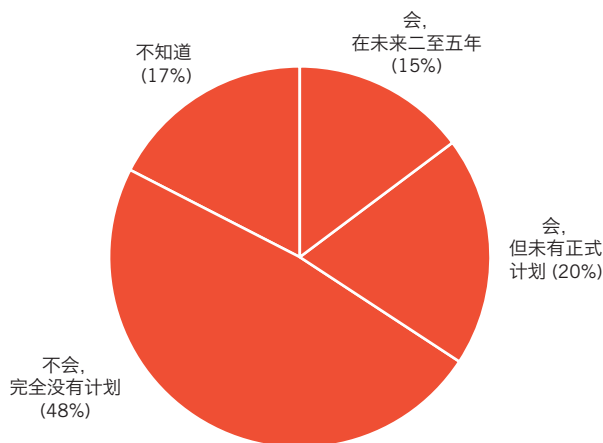
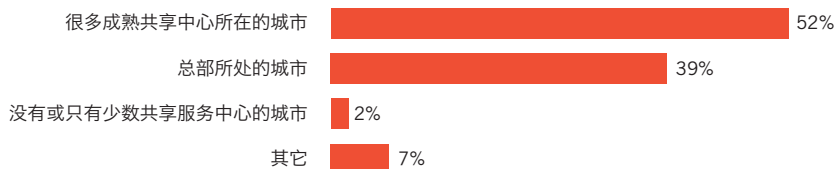


图 12：财务共享服务中心所在地的选择



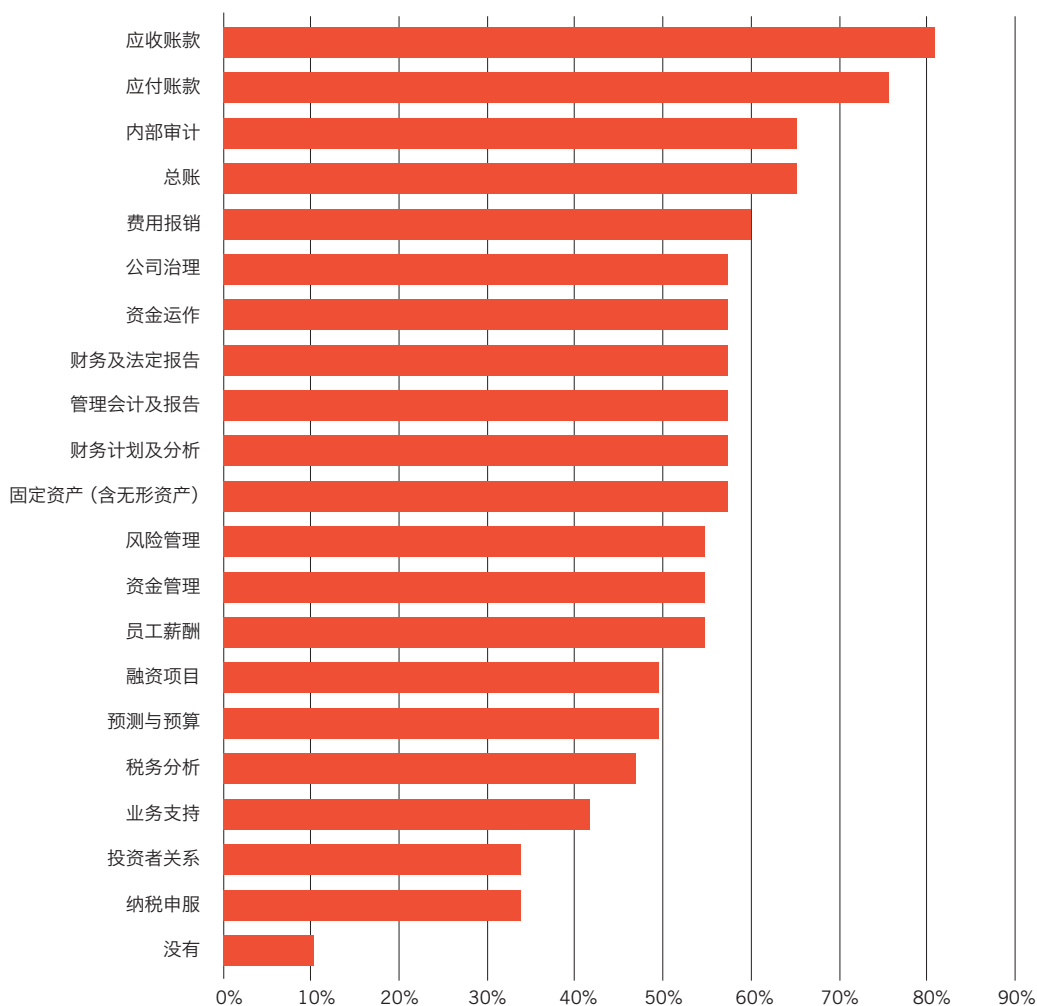
山、内江及洛阳设立了六个作业中心。该企业内部有一个选址的模型，设定一定参数，涵盖当地经济水平、消费水平、学校数目、人才水平等指标，像漏斗一样筛选出适合建立共享中心的城市。

在为财务共享服务中心选址时，除了寻求低成本的地方外，也需要充分理解当地人才的整体情况，过早选择人力成本较低的城市，在当地经验积累和人才储备还没有达到要求之前，往往会面临诸多问题。因此，企业可以重点考察人力资源、基础建设、经济环境三方面。人力资源方面需要关注当地人才专业技能、教育水平、流动性及人力成本；基础建设和经济环境则需要关注当地的房产价格、自然环境、电信（电话/网络成本）质量等诸多因素。

在规划财务共享服务时，企业普遍认为对交易性流程进行共享是比较有效率的

那么，在没有进行财务共享服务/外包的受调研企业看来，哪些流程能通过共享或外包得到更有效率的处理呢？大部分受调研企业认同的排名前五位与日常业务相关的流程分别为应收账款、应付账款、内部审计、总账和费用报销（图 13：财务共享服务/外包能有效处理的流程）。这显示计划采用财务共享服务/外包的企业所关注的重点仍然是流程方面集中管理所带来的效益。

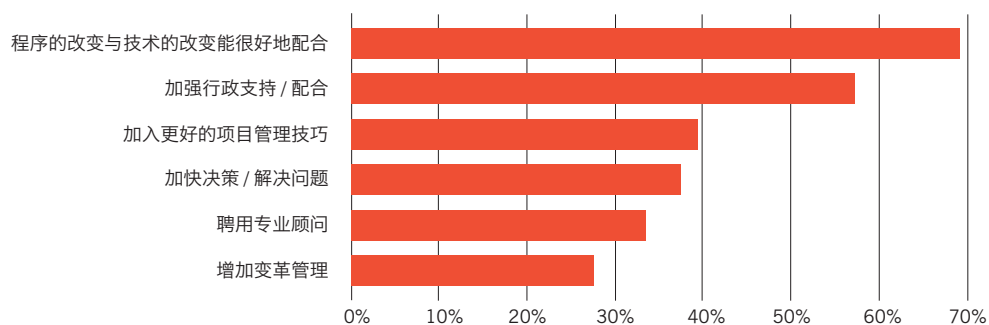
图 13：财务共享服务 / 外包能有效处理的流程



信息技术的配套是成功实施财务共享服务的最关键保障

对于计划建立财务共享服务 / 外包的受调研企业而言，我们看到排名前三位的指针分别为程序的改变与技术的改变能很好地配合，强化行政支持与配合及加入更好的项目管理技巧（图 14：反映财务共享服务 / 外包成果的指针）。不难看出，对计划实施财务共享服务 / 外包的企业来讲，他们的主要目的是用财务共享服务来支持核心业务，增强运营的效率。

图 14：反映财务共享服务 / 外包成果的指针



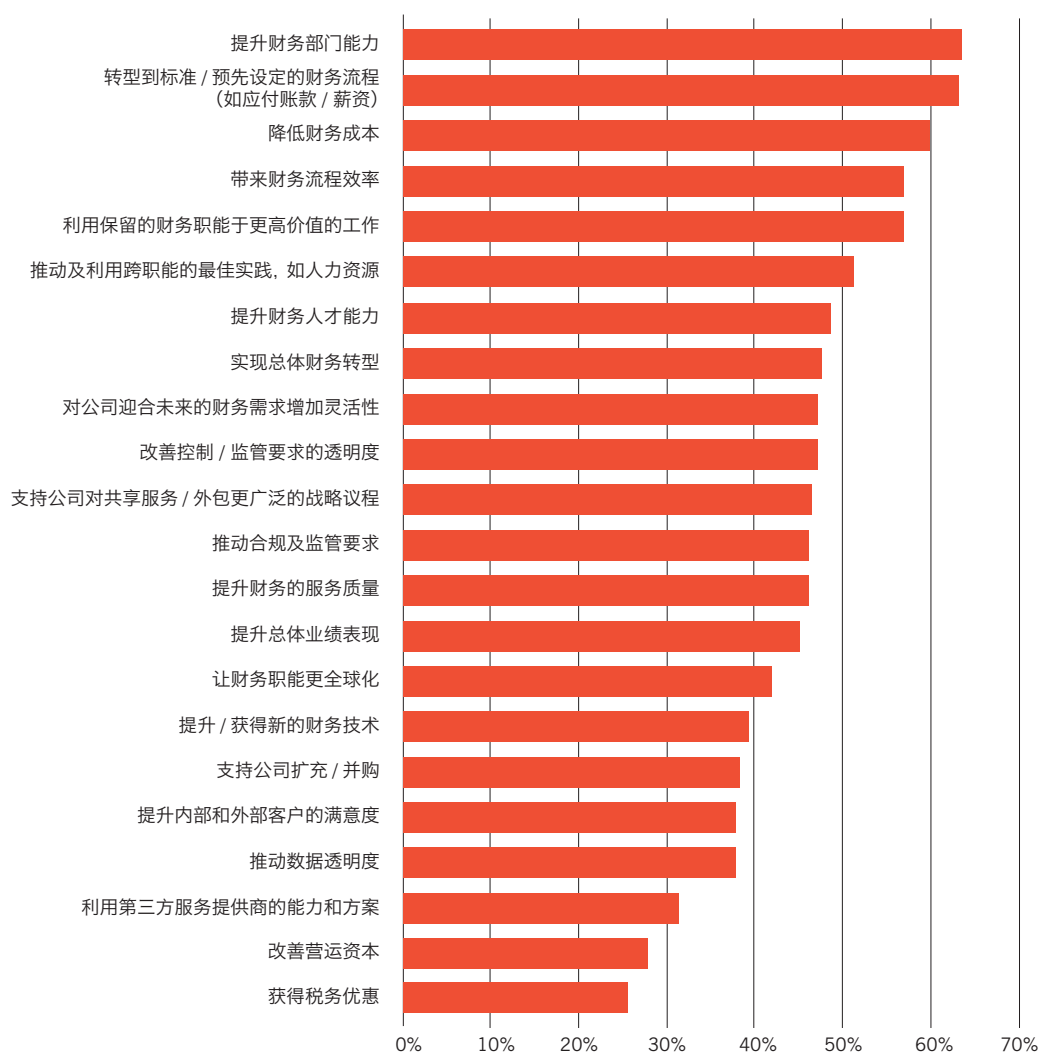
第四部分 财务共享服务 / 外包应用目标及所面临的挑战

已有财务共享服务的企业最关注标准化建设和能力提升

从调研中我们发现，对于目前正在使用财务共享服务 / 外包的受调研企业来说，提升财务部门能力、转型到标准化的 / 预先设定的财务流程（如应付账款 / 员工薪酬）以及降低财务成本是他们最为看重的业务目标（图 15：使用财务共享服务 / 外包初期业务目标重要性排序）。此外，带来财务流程效率，利用保留的财务职能于更高价值的工作，推动及利用跨职能的最佳实践（如人力资源）也被超过 50% 的受调研企业认为十分重要。

这一调研的结果与全球调研结果有一定差别。在全球调研中，提升流程效率、降低财务成本和提升总体业绩是受调研企业利用财务共享服务或外包的前三大目标。出现这一差别可能与中国发展的特点有关，不同地区财务人员的能力和素质差距较大，许多中国企业仍然没有应用企业级 ERP 平台，此外不少企业为了保持快速的增长速度，进行较为频繁的兼并和收购，导致他们对标准化的流程变得十分关注。调研的结果在我们的访谈中也得到印证。一些受访企业明确提出，依赖财务共享服务中心复制标准化的运作模式，配合兼并和收购行动，是支撑公司快速增长目标的重要方式。

图 15: 使用财务共享服务 / 外包初期业务目标重要性排序
(受调研企业评分为四或五分, 五分为最重要)



准备实施财务共享服务的企业最关注核心任务

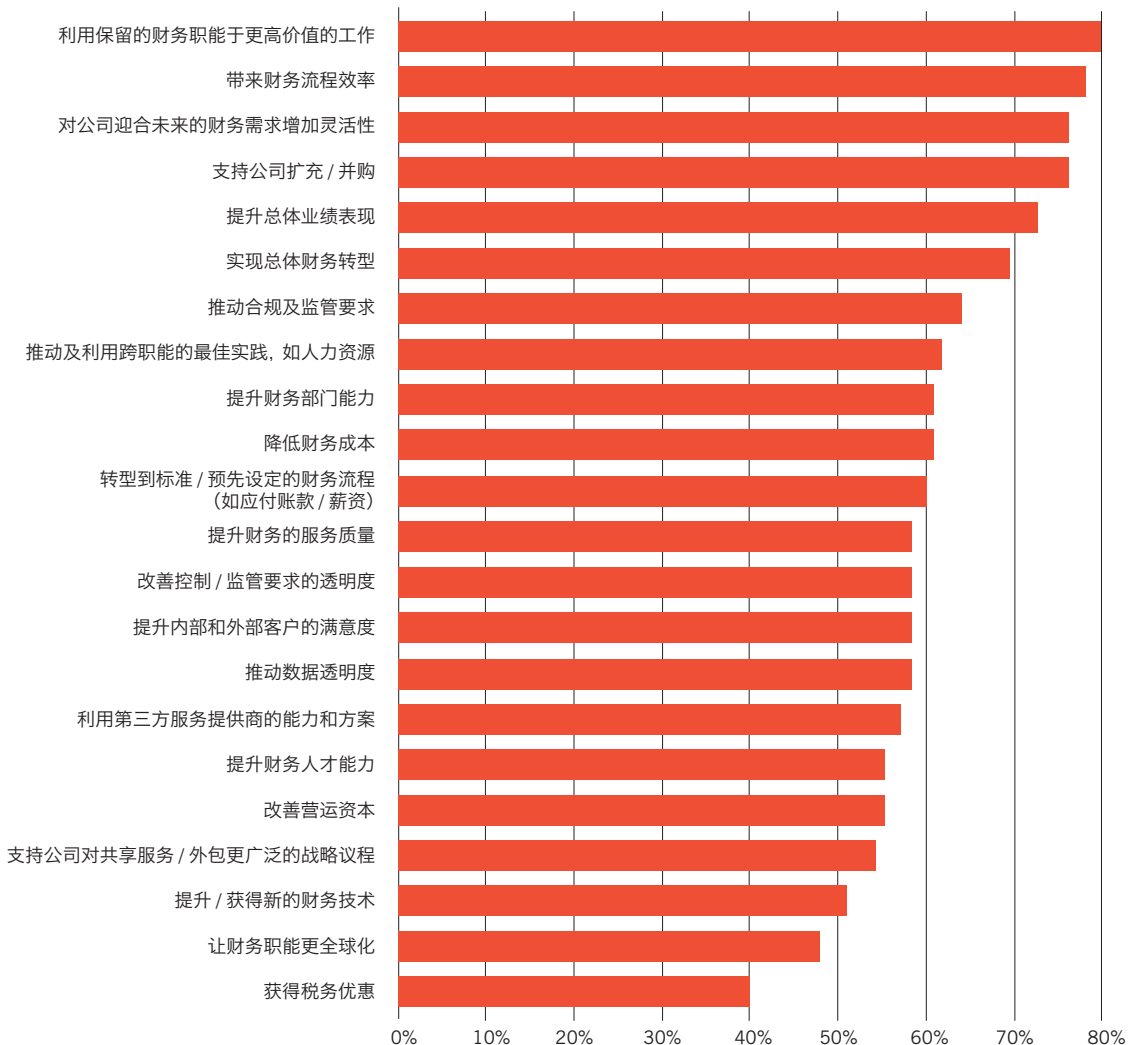
在有意向建立财务共享服务或者采取外包模式的企业中，他们想实现的业务目标有哪些？我们从调研中发现，排在前五位的目标分别是利用保留的财务职能于更高价值的工作，带来财务流程效率，对公司迎合未来的财务需求增加灵活性，支持公司扩充 / 并购，以及提升总体业绩表现。显示企业对于财务共享服务 / 外包的期待仍然很高，对于财务共享服务 / 外包所能推

动的财务组织架构变化和财务转型也有一定的理论认知。（图 16：计划使用财务共享服务 / 外包企业业务目标重要性排序）

服务质量管理是企业实施财务共享服务项目中最受关注的挑战

我们在调研中发现，在改变工作流程、迎接信息技术的挑战、达到约定服务水平 / 流程效率及达成财务目标这四方面，约 60% 的受调研企业认为很好地解决了这些方面的挑战。在全

图 16: 计划使用财务共享服务 / 外包企业业务目标重要性排序
(受调研企业评分为四或五分, 五分为最重要)



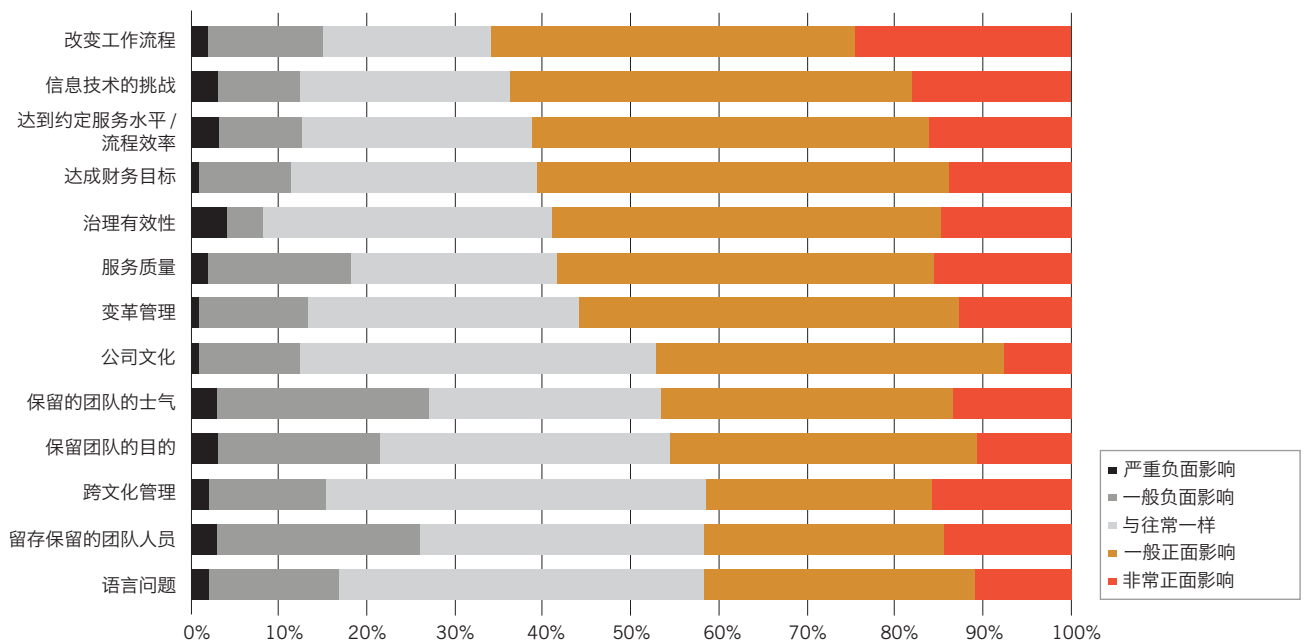
球调研中，前三位被认为较容易解决的挑战分别为改变工作流程、治理有效性和变革管理。（图 17：财务共享服务 / 外包对于应对关键挑战的影响）

而在跨文化管理、留存保留的团队人员及语言问题三个领域，只有约 40% 的受调研企业认为较好或很好地迎击挑战，这一点与全球调研基本一致。我们了解到，一些大型跨国企业在小

语种地区，由于各国文化不同，财务共享中心雇员需要审核包括阿拉伯文、波斯文和土耳其文在内的原始凭证，而同时掌握上述几种语言及中、英文的合格雇员人数一直成为制约业务处理的瓶颈因素。

对于正计划构建财务共享服务中心或选择外包的受调研企业而言，财务共享服务 / 外包策略所面临的主要挑战跟并未计划实

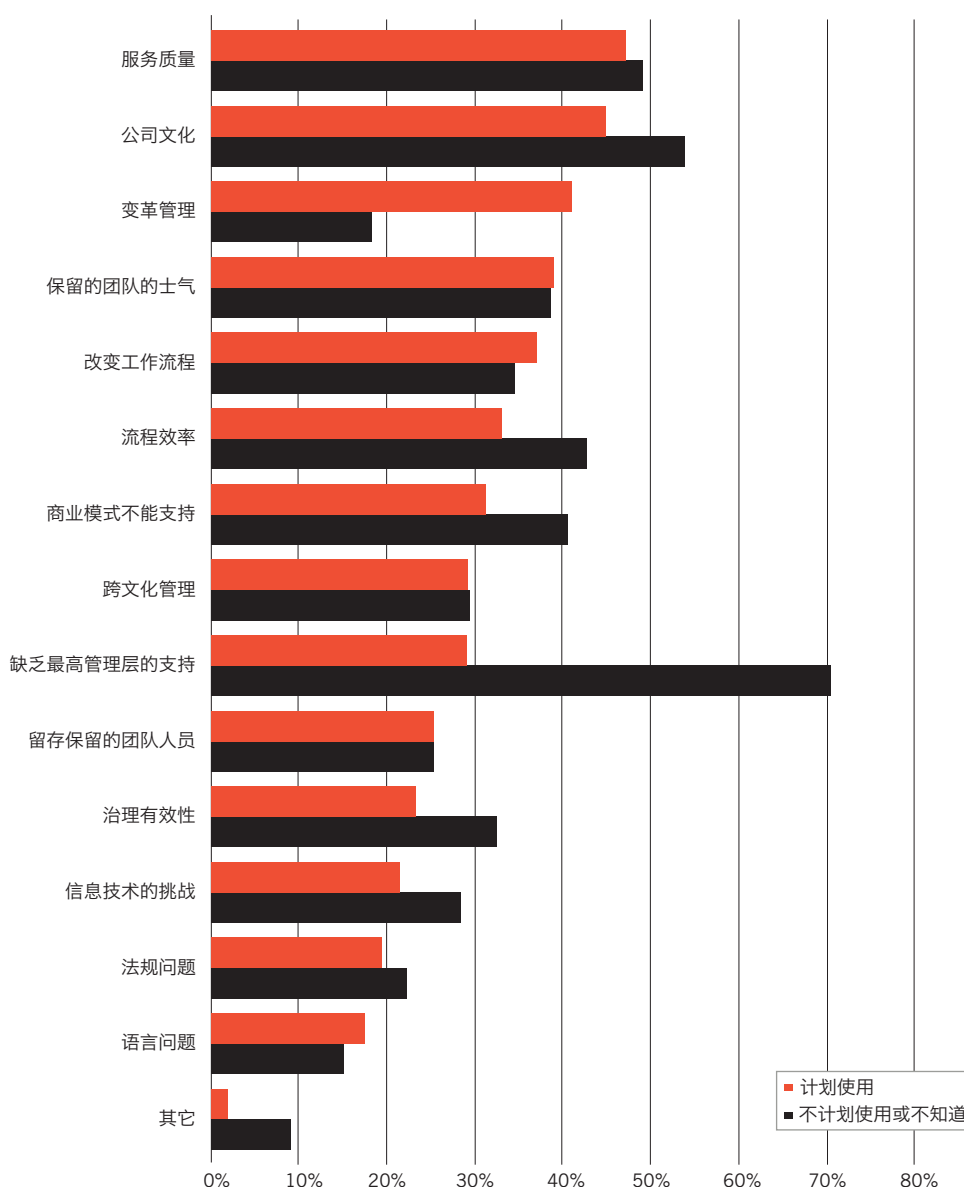
图 17：财务共享服务 / 外包对于应对关键挑战的影响



施财务共享服务的受调研企业不同。对于尚未建构但计划实施财务共享服务 / 外包的受调研企业而言，前五大挑战分别为服务质量、公司文化、变革管理、保留团队的士气及改变工作流程。而对于那些尚未计划实施财务共享服务 / 外包的受调研企业而言，前五大挑战则分别为缺乏最高管理层的支持、公司文化、服务质量、流程效率和商业模式不能支持。（图 18：财务共享服务 / 外包策略面临的主要挑战）

两者的共同点在于，尚未实施财务共享服务 / 外包的受调研企业对于服务质量都很关注，对于所需要的公司文化转变也很担心。计划实施的受调研企业对于实施过程中所面临的具体挑战更为关注，而尚未计划实施的企业则认为，推动财务共享服务 / 外包必须确立高层的支持和明确商业模式是否适合采用财务共享模式。这些反馈都很明确显示，无论是否计划实施财务共享服务 / 外包，中国企业对于财务共享服务 / 外包的概念以及所需要的转变都有较为清楚的认识。

图 18：财务共享服务 / 外包策略面临的主要挑战



财务共享团队的组建、人才转型、招聘与发展最受财务管理者的关注

人才管理是成功建立财务共享服务中心的关键议题，也是中国企业面临的重要挑战之一。建立财务共享服务中心或者选择外包，本身就是对企业财务组织进行大的变革。这种变革，一改财务人员分散在各个企业花费大量时间进行基础核算会计业务的局面，让财务人员的专业化分工更为明显，对业务的支持也更为有效。某受访企业就提出了这样的分工：70% 业务财务、20% 共享服务、10% 技术财务；另一受访企业则把财务人员分为负责战略制定的总部财务，作为业务伙伴的业务财务和财务共享服务中心的财务人员。

财务部门这样的变革与发展必然对既有的财务团队产生巨大的影响。一些员工的转岗和流失成为必然。我们在调研中看到，目前采用财务共享服务 / 外包的受调研企业所面临的前五大人力资源挑战分别是：提高员工素质及效率，招聘及保留合格的管理层员工，职业计划及晋升，变革管理，以及跨文化管理。（图 19：使用财务共享服务 / 外包企业所面临的人力资源挑战）

对于尚未实施财务共享服务 / 外包的受调研企业而言，他们所认为的前五大人力资源方面的挑战也比较类似，分别为招聘及保留合格的管理层员工、变革管理、维持保留团队的士气、提高员工素质及效率及职业计划和晋升。（图 20：尚未实施财务共享服务 / 外包企业所面临的人力资源挑战）

图 19：使用财务共享服务 / 外包企业所面临的人力资源挑战

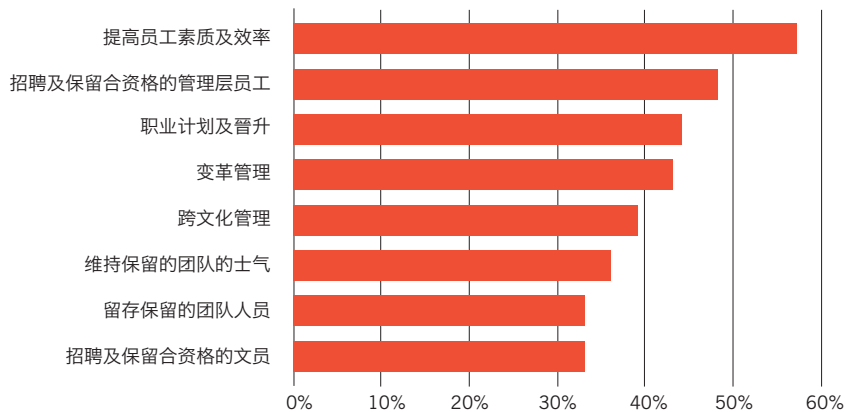
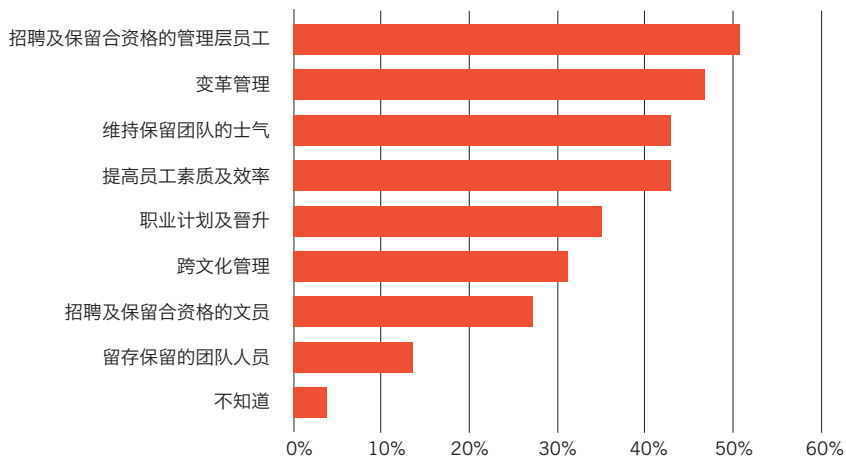


图 20：尚未实施财务共享服务 / 外包企业所面临的人力资源挑战



针对这样的问题，不同企业在实施财务共享服务或选择外包过程中都需要有详尽的规划。以某受访企业为例，在财务共享中心实施过程中，该企业将相关流程的岗位及其人员一起纳入财务共享中心，并按能力类型进行分流管理：让有创新和流程经验的同事组成共享中心的核心团队，要求他们以流程为导向帮助共享中心分阶段的上线；对于有操作经验的同事则安排他们做具体的交易处理，这核心团队是财务共享中心的运营基础，需要有很强责任心和足够的细心与耐心；对于能力特质介于二者之间的人员，该企业在充分尊重员工的个人意愿的前提下，会鼓励他们向业务骨干方向发展。该受访企业指出，人员与团队建设是一个长期的过程，人员转型与提升也是一个长期的过程，过分急进往往事倍功半。该受访企业在财务共享服务中心人员管理上也确定了一个重要方向：培养未来会计基础扎实、熟悉企业业务的财务经理。

共享服务促进财务转型目标实现

我们在调研中发现对于已经使用财务共享服务 / 外包的受调研企业，按照重要性排名前五位的财务转型战略目标分别为财务流程改革，内部控制及风险管理，优化成本，计划、预算和预测，以及财务人员能力的发展（图 21：使用财务共享服务 / 外包企业财务转型战略首五项重要目标）。对于计划采用财务共享服务 / 外包的受调研企业，则为优化成本，财务人员能力的发展，内部控制及风险管理，业绩管理及商业智能，以及计划、预算与预测。（图 22：计划使用财务共享服务 / 外包企业财务转型战略首五项重要目标）

从这一调研结果来看，中国现阶段的企业更多把精力放在降低成本、改善财务人员能力、提升内控和风险管理能力方面，通过访谈，我们了解到，已经实施的企业认为财务共享服务中心是实现以上目标的较为有效的手段，同时我们也了解到，计划实施财务共享服务 / 外包的企业也在一定程度认为财务共享服务 / 外包正是促进这些任务的有效达成的一个较为理想的手段，特别是在关注财务共享服务中心带来的成本降低的优势，正如他们未来战略关注的首要问题一样。

图 21：使用财务共享服务 / 外包企业财务转型战略首五项重要目标

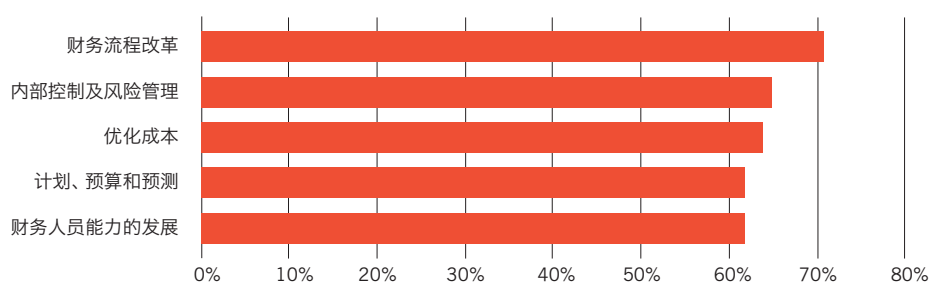
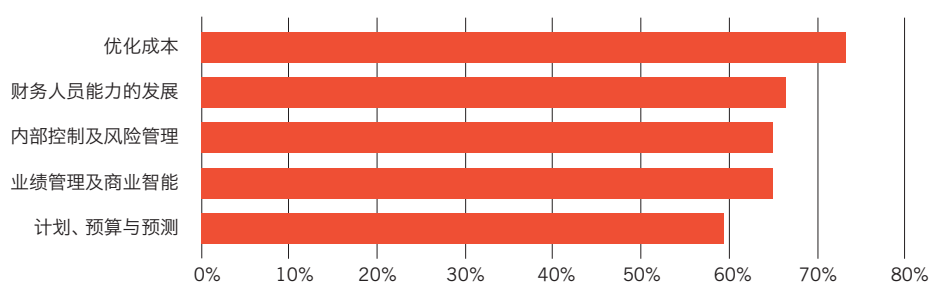


图 22：计划使用财务共享服务 / 外包企业财务转型战略首五项重要目标



第五部分 结论

通过此次 ACCA 与德勤管理咨询对财务共享服务的联合调研，我们发现中国企业对于财务共享服务的概念和推进财务共享服务所需要的企业内部财务组织架构调整等相关议题都有深入的理解。

调研显示出中国企业的一些特点。他们对于流程集中管理的专注程度很高，注重对全球最佳管理实践的吸收，同时也希望通过实施财务共享服务，达到提升整体财务管理能力的目标。此外，他们也很了解实施财务共享服务所涉及的人力资源挑战，已经清楚地意识到财务人员的转岗、再培训与形成有效的人员培养机制是一项长期工作，不可能一蹴而就。

现阶段中国企业的财务共享工作仍集中在容易标准化、频次比较高的交易性流程，显示企业关注的重点仍然是流程集中标准化管理所带来的效益提升。对于大部分高附加值流程，中国企业仍然选择将其归于公司财务和业务财务管理。总体而言，中国企业基本已经形成共识：应用财务共享模式、借助流程标准化、提升财务流程效率，以解放出更多财务人员从事更高附加值的工作，促进财务职能的转型，将最终推动企业整体价值的提升。

在访谈过程中，我们也看到一些企业已经开始探索下一步的行动：如何进一步优化和深化财务共享服务，如拓展到高附加值流程领域，以及从单纯的“业务处理中心”向“知识卓越中心”转变。这或许是财务共享服务中心今后的一个发展方向。

附件 访谈案例

宝钢：向管理要效益，标准化流程支持业务快速扩张

宝钢集团共享服务中心开始于 2009 年，首先在宝钢股份公司试点建立，一年后平移至宝钢集团，同时为集团下分子公司提供会计核算等的服务工作。共享中心设立的初衷主要是由于 2009 年外围经济环境逐步恶化，对企业管理提出了更高的要求，宝钢集团管理层明确了向管理要效率的需求，推动了一系列的管理变革，财务共享服务中心项目是众多变革项目的其中之一。

秉承贯彻效率管理的理念，宝钢在财务管理领域推进了专业化的分工：总部财务部负责策略的制定；业务财务人员则需要成为业务伙伴；而共享中心的定位则是专业化、加强质量控制，成为效率提升的执行者。共享中心的主要管理目标也十分明确：提升集团整体管控力度与水平；快速复制标准化的财务管理模式，支撑公司快速增长扩张的需要；同时快速提升子公司管理水平。

目前共享服务中心人数为 235 人，支持宝钢集团钢铁主业的会计核算业务，覆盖范围达到其 70% 左右的收入，基本覆盖了钢铁主业的所有成员企业，覆盖以上海本地企业为主的 68 家单位，也对外地企业提供服务，并为一家在香港和另外一家新加坡的公司提供服务。

实际操作

作为集团财务部的一个重要组成部分，宝钢财务共享服务中心由以下八个小组构成：

- 采购至付款室
- 销售至收款室
- 费用室
- 税务单证室（含扫描中心）
- 专项服务室
- 总账与报表室
- 系统支持室
- 运营室

宝钢共享中心是一个典型的财务共享中心，涵盖了会计核算能够共享的主要流程，目前共享中心细化了 242 个子流程，对应 242 个岗位类型。

共享中心在设立之初即推行了会计科目、会计流程等的标准化进程，充分考虑实物文档流与信息流的分离。目前共享中心操作人员基于扫描后的影像进行会计处理，在税务单证室设有统

一的扫描中心，宝山地区的单据由人工传递至扫描中心；生成会计档案后再将所有的原始单据传递至各单位存档备查。

但是由于宝钢运营管理的复杂性，目前共享中心管理的财务系统需要同时对接 60 多个业务系统，所以需要很大程度的自由与灵活性。2008 年宝钢股份公司进行了信息系统一体化的项目，从而为后续共享中心的实施提供了技术基础支持。

宝钢管理层充分意识到流程与系统优化是一个不断更新的工作，为此在共享中心内部专门成立系统支持与运营小组，主要负责理清哪些流程需要优化，并负责组织优化项目的设立。因为宝钢内部管理长流程的特点，在共享中心设立之初就充分强调流程管理与优化的重要性，理顺并标准化流程，为后续稳定奠定基础。通过一系列的流程优化与系统创新项目，目前共享中心的服务效率有了 50% 左右的提升，基本上满足了宝钢集团管理效率的提升的目标。核算标准化流程的推行和管控的加强也是实施共享中心带来的另一益处。

在构建财务共享服务中心时也必须对企业的业务特点有充分的考虑，并非所有流程都需要或者适合集中。宝钢意识到作为钢铁制造企业，有生产工艺长、业务流程长的特点，需要成本核算人员密切贴近业务，不同条线的成本核算也比较复杂，不适宜共享，因此没有把成本核算流程纳入到共享中心。同样，信用管理也没有纳入共享服务范畴，而是由业务财务负责，分别置于各个业务单元下。

共享中心的实施项目是一个长周期的项目，需要借助优秀的管理咨询理念，更需要财务人员的充分参与。

“宝钢的共享中心仍然在建设中，还有很长的路要走。对于推进项目建设的管理者而言，切忌急躁冒进，科学合理的阶段性推进对共享中心的实施非常重要。”

宝钢集团财务共享服务中心总经理陆怡梅

海尔：统一 ERP 平台固化优化流程，操作中心向知识中心转变

为了配合公司整体战略的发展，2006 年海尔财务管理部进行了组织变革，着眼构建更专业化的财务管理体系，将原来各个产品线的财务单元分为三个中心即核算中心、成本中心和经营中心。伴随着海尔的逐步发展与成长，2007 年在全公司范围内实施了流程再造项目，海尔财务共享是海尔财务管理模式转变的重要前提，通过将各业务单元的核算中心分步集中共享，先物理集中了总部所在地青岛地区的业务单元，之后逐步扩大至青岛地区之外的业务单元，全过程基本持续了三到四年时间。海尔设置共享中心的目的是为了强化财务管理效率的提升，财务信息质量的控制以及有效降低财务风险。

海尔通过流程再造项目以及共享中心信息化平台的实施与上线，塑造了目前的财务管理模式。目前海尔财务人员分为三类角色：第一类集中的首先是战略财务，整个集团的财务方向、路径、政策、资源和风险都集中在战略财务；其次是共享财务通过整合互联网资源，打造云端管理模式，为集团提供高效、合规的会计服务，第三类是分散的业务财务，在实现最大限度的集中管控之后，海尔财务更多的融入到业务中去，用他们的专业技能为业务的发展提供事前算赢的决策支持，成为与业务水乳交融的一份子。目前财务管理部中 70% 的人员在扮演业务伙伴的角色，10% 在扮演技术财务（涵盖税务、现金、风险控制等领域），另外 20% 在共享中心扮演交易处理者、资金管理、绩效（数据）支持者与风险管控者的角色。

实际操作

海尔财务共享中心内部组织设置完全遵循了财务流程，服务十大类流程以及一百二十个子流程，涵盖了会计核算的所有内容。具体操作层面，共享中心分为九个业务小组，分别处理与特定流程相关的业务：

- 资金管理
- 税务申报
- 收付服务
- 税票服务
- 总账及报表
- 往来清账
- 资产核算
- 费用稽核
- 会计政策（质量管理）

除了通常纳入共享服务范畴的会计核算流程之外，海尔选择将资金管理纳入共享中心管理的一部分，充分反映了其作为白色

家电行业注重现金与营运资金管理的特质。资金管理部门主要负责金融风险、资金运营以及融资平台管理，即通常意义上的财务司库管理。

成本管理作为全球供应链管理的一部分，必须要贴近业务才能提高成本数据的准确性。有鉴于此海尔并没有把成本管理纳入共享服务的范畴，成本核算仍然由各个业务单元内的财务人员负责。

以流程为导向的管理在海尔内部已经达成了充分的共识，海尔共享服务中心在日程工作中一直贯彻流程管理，依赖流程产生高质量的数据信息，通过流程的标准化加强集团管控，提高信息的透明度，并不断提升流程操作效率。

持续不断推进流程的优化也是海尔共享服务的工作重点。在流程处理团队之外，共享中心内还设有质量团队，主要负责运营流程与流程优化，由三至四名组员构成。该团队负责组织各流程小组的骨干力量参与流程创新项目。

海尔的经验证明了需要扎实的信息系统建设以确保效率的提升。

着眼未来发展，海尔共享中心未来的发展趋势会从操作中心向知识中心转变。

“海尔共享服务中心能够快速发展，首先得益于高层领导从财务管理变革到业务流程再造各个方面的决策和推进力，但是在实际工作中，必须意识到共享中心的发展是一个长期与持续改善的过程，遇到问题与挑战时需要与各相关单位和人员进行充分的沟通，并给予适当的时间让新的流程新的观念得到充分的理解与吸收，切忌急躁冒进。”

海尔主计长、财务共享服务中心总经理邵新智

华为：全球共享中心网络，支持全球化业务拓展

作为一家产品和解决方案已经应用于 140 多个国家的信息与通信解决方案供应商，华为集团的财务组织着眼于如何更好服务企业在全球范围内的拓展。

自 2006 年起，华为集团在全球范围内，统一体系规范，陆续建立了 7 大区域账务共享中心。共享服务中心的建立和网络的完善，加强了公司总部对全球业务的财务控制，成为财务内控有效实施的最强有力的保障；同时通过持续推动流程的标准化与简化，大幅提升了财务专业流程的运行效率，创建财务职能卓越专精、精益管理的领先实践。

构建全球共享服务网络对于华为而言创建了一个全球标准化的财务会计处理与核算管理平台，为华为在过去十年业务的腾飞提供了很好的财务资源保障和风险控制基础。

“共享的首要目标不是为了成本的节约，而是集团企业加强财务管控的强有力的手段。财务共享最终是为业务服务的，因此共享的运营模式应该配合业务布局来设置。”

华为集团账务管理部收入业务中心部长梁家骥

平安：平安集团的后援集中共享服务

“建设国际领先的综合金融服务集团”是中国平安集团既定的战略目标，所涵盖的金融服务范畴跨越保险、银行、投资等多个领域。然而如此庞大的集团如此繁杂的业务，如何让众多机构在讲究效率的同时执行同样的标准，并在降低成本的前提下管控风险以支持目标的达成？二十一世纪初，平安集团确定了实施后援集中的战略目标，引入了共享服务理念，其主要是对企业内部各独立公司的后台服务职能进行集中整合，建立统一的后台服务共享中心，以实现组织、人员、信息和系统等方面的集中运营管理，从而达到标准统一、成本节约、效率提升、风险可控的目的。

2004年平安在上海张江的后援中心开建，2008年中国平安数据科技（深圳）有限公司（以下简称平安数科）正式挂牌。目前，在不到十年的时间里，平安数科已经成为国内金融业建立较早、规模较大、业务较全的共享服务中心，为平安集团及旗下各专业公司提供后台运营服务，业务涵盖以承接服务外包方式从事系统应用管理和维护、信息技术支持管理、软件开发、呼叫中心、数据处理、银行及其他金融机构信贷审核业务及逾期账款催告通知、财务结算等信息技术和业务流程外包服务；经济信息咨询；会计代理记账业务、外语翻译等业务。

作为中国金融运营服务供应商的领军企业，平安数科与各专业公司之间，通过谈判确定服务价格，在质量、时效、产能、成本等多个维度按照市场化的模式来运作。这种市场机制自2008年以来发挥了很大的作用。平安数科不断扩大服务范围，而运营费用占集团整体收入比例在历年下降。

平安集团的财务集中共享服务

在平安数科的共享服务平台中，财务共享平台是非常重要的一个组件。财务的通用性好，共享性高，财务集中是平安后援集中的最早项目之一。在平安数科的架构下，财务作业中心专职承担财务共享服务平台的运营。就服务的对象而言，财务作业中心从最初的寿险机构试点开始，逐步扩大到保险类、银行类、资产类的各家专业公司。2012年，服务对象已涵盖平安集团及旗下所有25家专业公司。

财务共享服务平台，包括会计服务和资金服务等主要模块。在共享服务的模式下，各家专业公司客户把可以集中或想要集中的财务业务交给数科财务作业中心，由后者进行拆分或打包，

交给这个平台上的各条服务线，由他们按照客户要求完成财务处理或提供财务服务。这种模式的核心是在先进网络系统支持下的标准化，集约化——通过标准化把复杂的工作变得简单、规范、单一；通过集约化把琐碎的工作合并，降低件均成本。

财务作业中心最初只负责费用审核和报销，之后将服务的范围延伸到资金收支及核算、总账核算、账户开立变更、投资交割、固定资产的新增统计和报告、税金远程申报等业务，甚至还扩展到投资产品的估值核算。目前，在财务共享服务平台上有17条服务线，45项服务子目。2012年财务共享平台提供的服务达到近700万笔，资金往来约有7,000亿元，已经成为整体服务价值链中不可或缺的重要环节。

此外，针对集团内部的一些小型公司，财务作业中心尝试推动全委托模式，除承担现有的会计核算、资金往来业务外，还涵盖预算编制、会计报表编制、日常税务申报、出纳审计等工作，提供整套财务管理服务。

鉴于上海的运营成本日益增高，同时单一地区具有系统性风险，财务作业中心在深圳、成都、内江和合肥逐步设立了四个分中心，以降低成本并分散风险。五个中心的职能各有侧重：上海作为管理中心，承担部门总体规划、运营管理、业务接洽、重点资金业务等工作，并为上海的公司总部提供现场服务；深圳为平安集团深圳总部提供现场服务，以及预算审批、投资类资金往来服务；成都、合肥、内江则是主要的会计类、资金类标准服务提供地区，并相互作为业务备份。当地遇上突发事件暂停工作，其它地区可以迅速承接起来，保持服务持续性，避免对整个业务运转造成致命影响。

在集中共享和分中心运营的模式下，如何科学有效的设置管理架构和组织体系成为财务作业中心必须面对的挑战。结合业务管理实际，财务作业中心采用了矩阵式组织架构，部门负责人下辖数位服务线经理，分别管理不同的服务流程。各个地区设置现场运营经理，承担该地区的人事、行政等运营管理。例如资金服务线经理，负责资金服务线的业务承接、标准制定、计划安排、过程监控、目标分析等，成都分中心运营经理则要负责在当地服务线（包括资金服务线）之间的资源协调、人员人事及行政管理等。一位管流程和技术，另一位管人员，确保各分中心执行统一的流程和标准。

在各分中心的业务一线，每个人都按照客户与服务线经理确定的《操作手册》进行会计业务处理。现场十到十五人设一位组长，三位组长设一位区域主管，区域主管向现场的运营经理汇报，形成基层团队管理架构。服务线经理、现场运营经理以及基层管理团队，不仅形成了人员成长和发展的内部通道，同时也是对各专业公司财务部管理岗位的合适人才输出基地。

财务集中共享的经验和挑战

财务集中是对过去分散管理方式的变革。任何变革，背后一定有利益的重组和冲突，没有高层的推动，没有自上而下的强大执行力，变革很容易夭折。在向共享财务模式的转变过程中，集团和专业公司的高层领导的推动力起到了不可替代的决定性作用。

在推进过程中需要不断争取业务部门的认同，平安集团的务实文化让这样的沟通更加顺畅。大家均比较客观务实地去谈可能面临的问题。例如，一个在集中流程的设计讨论中列出了 300 多个问题，需要大家非常客观地就每一个问题进行深入讨论。流程有误或者系统设计上有不方便客户的地方，就需立即采取行动修改；还有一些暂时改不了但可能还可以接受的地方，必须清楚说明几时可以完成改造的。

当然，任何远程的集中运营模式也有赖于社会科技技术支持，平安集团也有着非常强大的信息技术团队，可以支持并确保他们的系统需求完全顺利地予以开发和实施。在集团提出“科技引领传统金融”的目标下，在共享服务领域，服务创新和新科技应用是工作的重点。为此，他们一直在思考，如何去把服务体验做得更完善，同时如何依靠一些新科技的应用，让流程更加合理或者让成本更加节约。

财务共享服务平台如何适应新的变化，如何利用新的技术，如何满足新的业务需求，如何为专业公司和客户提供超越期望的服务，既是财务共享服务平台于未来所面临的新挑战，也是持续发展和成长的新机遇。

