



# 财务数字化转型

大型企业财务共享服务中心  
建设实践 

任振清 编著



清华大学出版社

北京

## 内容简介

本书从实际出发，在数字化转型的背景下结合多年实践经验将财务共享服务中心建设、运营、创新等主要内容总结提炼成一套方法论。本书主要内容为企业集团财务转型的方法，介绍了财务共享服务的基本理论和框架、战略定位、组织设计、业务流程、信息系统、数据规范、运营管理、变革管理，以及建设方法和未来发展等，为大型企业财务共享服务中心建设与运营提供参考。

本书可供大型企业的管理人员和财务人员参考，也可作为高校或专业培训机构的教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989

### 图书在版编目(CIP)数据

财务数字化转型：大型企业财务共享服务中心建设实践 / 任振清 编著. —北京：清华大学出版社，2020.7

ISBN 978-7-302-55743-2

I. ①财… II. ①任… III. ①信息技术—应用—企业管理—财务管理 IV. ①F275-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2020)第 104784 号

责任编辑：崔 伟 高晓晴

装帧设计：孔祥峰

责任校对：马遥遥

责任印制：丛怀宇

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，[c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈：010-62772015，[zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者：三河市国英印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：13.75 字 数：222 千字

版 次：2020 年 9 月第 1 版 印 次：2020 年 9 月第 1 次印刷

定 价：59.80 元

---

产品编号：086964-01

# 前 言

建设财务共享服务中心是目前国际先进企业的普遍做法，是国内大型企业战略发展的必要举措，也是推动财务转型、规范财务标准、提高财务效率的重要手段。2013年以来，中石化、中石油、中广核等国内众多企业集团借助“互联网+”的热潮和政府扶持，开启了财务共享转型新模式。

财务共享服务中心建设是一项复杂的系统性工程，涉及理念认识、组织人员、业务流程、信息系统等多方面的变革，需要持续优化和不断提升。总的来说，大型企业建设财务共享服务中心通常会面临以下几个方面的挑战。

首先，人员难以调整。企业建立财务共享服务中心，要进行业务集中、流程再造等一系列调整。在调整中会涉及人员的变化，如工作地点变化、员工观念的转变、转岗及离退休人员的安置、员工职业发展通道的设计等问题。这些调整容易引发企业内部人员的不安全感，甚至产生矛盾。企业转型升级离不开人员的积极配合和观念的转变，因此能否妥善处理人员问题，关系财务共享服务中心建设是否可以顺利推进。

其次，财务信息系统难以统一。统一信息系统是企业实现财务共享的重要基础之一，有助于企业提高数据质量和流程自动化水平。大型企业下属单位众多，内部信息系统多样，如果无法统一这些信息系统，数据的共享与利用、财务工作的效率都会受到制约，进而影响企业财务数字化转型的进程。

最后，运营管理体系不完善。财务共享服务中心是一种创新的财务组织模式，需要建立完善的运营管理体系，确保业务规范执行、保持组织健康活力。目前，大多数企业的财务共享服务中心的运营管理活动相对简单，如果不能建立完善的运营

## 财务数字化转型：大型企业财务共享服务中心建设实践

管理体系、针对不同建设阶段选择不同关注重点持续评价并改进业务流程，财务共享服务中心的发展将会受到重大影响。

为了帮助更多企业在数字化转型背景下做好财务转型及财务共享服务，我们结合多年实践经验，将财务共享服务中心建设、运营、创新等主要内容总结提炼出一套方法论并编写成本书，希望能够为大型企业财务共享服务中心的建设与运营提供参考。

作者

2020年7月

# 目 录

<b>第 1 章 企业集团财务转型</b> ..... 1	<b>第 4 章 财务共享服务中心</b>
1.1 企业集团概述 .....1	<b>战略定位</b> .....51
1.2 企业集团的财务管理类型 .....7	4.1 财务共享服务中心战略
1.3 企业集团的财务管理模式 .....12	定位框架 .....51
1.4 企业集团财务管理转型 .....15	4.2 财务共享服务中心战略
1.5 企业集团财务转型的路径 .....23	定位方法 .....57
本章小结 .....27	本章小结 .....64
<b>第 2 章 财务共享服务中心</b>	<b>第 5 章 财务共享服务中心</b>
<b>基本理论</b> ..... 29	<b>组织设计</b> .....65
2.1 财务共享服务中心概述 .....29	5.1 财务共享服务中心
2.2 财务共享服务中心的	运营模式 .....65
应用模式 .....38	5.2 财务共享服务中心布局 .....71
2.3 财务共享服务中心的发展	5.3 财务共享服务中心
方向 .....40	机构设置 .....73
本章小结 .....42	5.4 财务共享服务中心
<b>第 3 章 财务共享服务中心架构</b> ..... 43	岗位职责 .....76
3.1 财务共享服务中心	5.5 财务共享服务中心
总体架构 .....43	人员设置 .....86
3.2 财务共享服务中心	本章小结 .....88
架构要素 .....44	<b>第 6 章 财务共享服务中心</b>
3.3 财务共享服务中心	<b>业务流程</b> .....89
总体架构设计的意义 .....48	6.1 业务流程管理概述 .....89
本章小结 .....49	

6.2	财务共享服务中心流程要素	91
6.3	财务共享服务中心服务目录	94
6.4	财务共享服务中心典型流程	98
	本章小结	104
<b>第7章</b>	<b>财务共享服务中心信息系统</b>	<b>107</b>
7.1	财务共享服务系统解决方案	107
7.2	财务共享服务技术平台	108
7.3	财务共享服务功能架构	109
7.4	财务共享服务系统集成	114
7.5	财务共享服务中心信用管理	116
7.6	财务共享服务中心交互管理	119
	本章小结	124
<b>第8章</b>	<b>财务共享服务中心数据规范</b>	<b>125</b>
8.1	财务数据规范	125
8.2	财务流程规范	130
8.3	财务业务规范	134
	本章小结	137

<b>第9章</b>	<b>财务共享服务中心运营管理</b>	<b>139</b>
9.1	财务共享服务中心运营框架	139
9.2	服务水平协议(SLA)	140
9.3	人员管理	152
9.4	业务运营管理	154
9.5	信息系统运维	160
	本章小结	162
<b>第10章</b>	<b>财务共享服务中心变革管理</b>	<b>163</b>
10.1	变革管理的意义	163
10.2	变革管理的内容	164
10.3	变革管理的模式	166
10.4	财务共享变革管理	168
	本章小结	174
<b>第11章</b>	<b>财务共享服务中心建设</b>	<b>175</b>
11.1	财务共享服务中心建设总体框架	175
11.2	财务共享服务中心建设实施方法	178
	本章小结	192
<b>第12章</b>	<b>财务共享服务中心未来发展</b>	<b>193</b>
12.1	财务共享服务中心新思维	193

12.2 智能机器人 .....	197	12.7 财务共享服务中心展望 .....	205
12.3 移动互联 .....	199	本章小结 .....	208
12.4 商旅平台 .....	201	参考文献 .....	209
12.5 云计算 .....	202	后记 .....	211
12.6 大数据 .....	204		

# 企业集团财务转型

随着社会生产力的极大发展，社会经济环境及结构正在迅速变化。

企业信息化水平的不断提高，大大促进了企业的产业结构升级和组织架构的转型变革，这导致企业财务系统也亟待转型。传统的企业财务系统无法充分发挥出应有的管理决策职能，财务与业务过于分离，未能向业务部门提供决策支持。同时，传统企业财务事前预算不力，事中跟踪指导不够，事后分析不到位，无法满足企业迅速发展、扩张的需求。为了改善现状、解决传统财务存在的问题，财务转型势在必行。

## 1.1 企业集团概述

### 1.1.1 企业集团的含义

企业集团，是指由若干相对独立的企业法人和事业单位法人组成，具有以核心企业为主体的多层次组织结构，通过资产、生产经验、技术、服务等纽带结成一体的经济组织。

从企业的组织形式来看，企业集团并无固定的组织模式；从法律形式上看，企

业集团作为一个整体并不是法人，也不具备相应的民事权利，而是由多个法人构成的企业联合体。

## 1.1.2 企业集团的特点

### 1. 法律地位

企业集团是由许多法人组成的联合体，这种联合体将来很可能受到《中华人民共和国合伙企业法》(以下简称《合伙企业法》)的调整。

### 2. 组织形式

企业集团是企业联合体的名称，不是一个经济实体，也不具有企业法人资格。集团与成员企业之间没有明确的产权关系，通过契约、资产的划拨管理或授权经营为纽带，联合若干企业组成，具有多层次的组织结构，从而达到一定的经营规模。

### 3. 注册方式

企业集团是由若干个企业法人组成的联合体，它是一群经济实体，无须进行法人登记。

### 4. 组织机构

企业集团的组织机构由集团章程(集团成员协商一致)决定。

### 5. 管理的原则和依据

企业集团实行统一管理的原则，是由成员企业讨论通过的章程决定的，其管理模式的选择由内部决策产生。

### 6. 责任和财务制度

企业集团并不是独立的纳税主体，但要编制合并会计报表，其法律后果由集团成员企业负连带责任(集团章程另有约定的除外)。

### 1.1.3 企业集团的治理结构

由于企业集团的组建类型、组建动力、组建目的及组建方式不同，其管理体制也不同。

国外企业集团较多地利用控股和合同契约来实现内部控制，即成员企业之间缔结以建立控制关系为内容的协议。协议不仅涉及企业之间的债权债务关系，而且直接关系到相关企业之间的内部组织联系和权力分配。

在我国现行的立法与实践中，企业集团通常采取控股、划归管理、合同契约、国有资产授权经营四种控制手段。虽然我国有关法规、政策文件大多鼓励运用控股形成集团内部的控制关系，但在控制的标准、母子公司关系问题上尚无法可依，所以控股型企业集团在实践中并不多见。划归管理这一控制手段，是指在政府主管部门的指导下，把一些国有企业划归核心企业管理，这种控制手段带有政府的行政干预色彩，在实践中有时会违背成员企业的自愿原则。对于企业合同契约这一控制手段，我国虽然推行过承包和租赁形式的合同，但这两种合同却不是典型的企业合同。过去的实践证明，承包租赁形式的合同没有达到预期效果，收效甚微。授权经营的意义在于经过政府或国有资产主管部门授权的集团总部或核心企业代表其行使股东权力，在集团总部或核心企业与通过行政方式划转而来与之没有任何产权关系的成员企业之间建立起一定的经营管理模式，从而实现企业集团利益最大化。目前，我国企业集团普遍存在历史遗留问题复杂和自有资金短缺等现实问题，在投资设立或购买成员企业能力不足的情况下，国有资产授权经营就成为一种组建企业集团的通常办法。

归纳起来，企业集团的治理结构分为两种基本类型。

#### 1. 松散(契约)型企业集团

松散(契约)型企业集团，是指产业链上下游衔接或同类行业(产品)的企业，利用资源的整合优势或企业之间关联交易较为密切并存在契约关系组建的企业集团。这种经济联合体大多具有横向联合性，主要优势是管理方便、横向冲突少。但是，横向联合成一体的各部门对于联合体的战略发展各存私心，不能从根本上对联合体的运营尽心尽力，导致企业集团缺乏向心力。

## 2. 管理型企业集团

管理型企业集团，是指随着市场经济的发展和企业内部资源重组整合的需要，依靠行政手段或者资产关系，由集团总部授权代表出资人对各成员企业资源进行全面经营与管理的企业集团。集团与成员企业间并无控股与被控股的关系，而是由同一出资人或主管部门作为投资主体出资兴办的企业。。

管理型企业集团治理结构的基本特征主要体现在如下几个方面。

(1) 集团总部在治理结构中的唯一性。集团总部作为出资人的唯一代表，与各成员企业是垂直式领导与被领导的关系，相当于企业集团内部的高层管理者(集团总部领导层)与中层管理人员(各成员企业领导层)之间的关系。出资人赋予集团总部以虚拟股东身份享有最高的权力，包括对出资人所属企业的财产资源、人力资源、市场资源等各种资源享有支配权、收益权及重组权，同时也包括对各成员企业高层领导人员的考核权、聘任权、任免权及调动权。成员企业虽然是独立法人，但在投资、融资、担保，以及资产的处置上没有自主权。

(2) 集团总部在组织机构中的权威性。在企业集团的治理格局中，企业的决策机构是集团总经理办公会；总经理、财务总监、副总经理等高级管理人员对总部各成员企业拥有垂直统一指挥、全面负责的职权；总部各部门负责人拥有对下一组垂直部门实行垂直领导和统一协调、统一部署的职权；总部各部门对不属垂直管理的各成员企业及部门只能进行业务指导与参谋咨询，不能直接指挥和下达命令。

(3) 成员企业在经营管理中的统一性。企业集团采取签订内部经营责任书的方式对成员企业进行目标经营管理，并且建立起相应的内部经营考核体系，对成员企业的经营业绩进行考核与评价；在日常经营管理工作中，企业集团通过下发文件通知、制定规章制度、监督检查等手段管理和规范成员企业的生产活动与经营行为，成员企业在集团的统一领导下，组织自己的生产经营活动。

### 1.1.4 企业集团的管理模式

企业集团管理的核心是确立总部与下属公司的责权分工，通过对集团总部的功能定位和职能共享来推动集团业务战略的实施。管理模式的选择将成为集团化管理

所需要考虑的首要问题。

## 1. 集团管理模式的内涵

管理模式是一个相互影响、相互支持的有机体系，其确定过程需要涉及三个层面的问题：首先，狭义管理模式的确，即总部对下属企业的管理模式；其次，广义的管理模式，它不仅包括狭义的、具体的管理模式，而且包括公司治理结构的确定、总部及各下属公司的角色定位和职责划分、公司组织架构具体形式的选择、对集团重要资源的管理方式，以及绩效管理体系的建立；最后，对与管理模式相关的一些重要外界因素的考虑，涉及业务战略目标、人力资源管理、工作流程体系及管理信息系统等。

## 2. 集团管理模式的具体形式

根据企业集团的集权、分权程度不同，可以把集团总部对下属企业的管理模式划分为财务管理型、战略管理型和操作管理型三种模式，如图 1-1 所示。



图 1-1 企业集团的管理模式

(1) 财务管理型的企业集团管理模式，是集团总部只负责集团的财务和资产运

营、集团的财务规划、投资决策和实施监控，以及对外部企业的收购、兼并工作。下属企业的战略计划不需要集团总部的审批，只需要报集团总部备案；集团总部一般不干预下属企业的投资决策，只是为下属企业提供所需资金，并对下属企业的资本投资回报率进行监控；集团总部为下属企业制定财务目标，并对其进行考核，不参与具体的经营管理；集团总部只对下属企业的最高领导进行管理和考核。

在实行这种管理模式的集团中，各下属企业业务的相关性可以很小。总部主要负责资产运作，因此总部的职能人员并不多，主要是财务管理人员。这种模式可以形象地表述为“有头脑，没有手脚”。典型的财务管理型集团公司有通用电气、和记黄浦等。

(2) 战略管理型的企业集团管理模式，是集团总部负责整体的财务、资产运营和战略规划，各下属企业(或事业部)同时也要制定自己的业务战略规划，并提出达成规划目标所需投入的资本预算。集团总部负责审批下属企业的计划并给予有附加价值的建议，批准其预算，再交由下属企业执行。下属企业的重大投资需要通过集团总部的审批，并对资金使用进行控制；集团总部为下属企业确定财务目标和重要经营目标，同时考核其财务和经营业绩；集团总部除了管理和控制下属企业的核心高层管理人员外，也对下属企业骨干管理人员和技术人员进行适当的规划。

在实行这种管理模式的集团中，各下属企业业务的相关性很高。为了保证下属企业目标的实现以及集团整体利益的最大化，集团总部的规模并不大，但主要集中在进行综合平衡、提高集团综合效益上做工作。如平衡各企业间的资源需求、协调各下属企业之间的矛盾、推行“无边界企业文化”，以及实施高级主管的培育、品牌管理、最佳典范经验的分享等。这种模式可以形象地表述为“上有头脑，下也有头脑”。运用这种管理模式的公司有英国石油、壳牌石油、飞利浦等。目前世界上大多数企业集团都采用或正在转向这种管理模式。

(3) 操作管理型的企业集团管理模式，是集团总部通过职能管理部门对下属企业的日常经营运作进行管理。为了保证战略的实施和目标的达成，集团对各种职能的管理非常深入，集团总部保留的核心职能包括财务控制/战略、营销/销售、新业务开发、人力资源等。下属企业的战略计划、投资计划、经营计划、固定资产购置与折旧计划，以及人力资源计划都由集团总部控制，下属企业只负责执行各种计划。

在实行这种管理模式的集团中，各下属企业业务的相关性很高。为了保证能够正确决策并能应付解决各种问题，集团总部需设置很多职能人员，规模庞大，我国的企业集团大多采取此类管理模式。

财务管理型和操作管理型是集权和分权的两个极端，战略管理型则处于中间状态。根据实际运用情况，通常又将战略管理型进一步细划为“战略控制型”和“战略设计型”，前者偏重于集权而后者偏重于分权。选择什么样的管理模式，要根据企业不同的发展阶段来决定。企业集团的起步阶段，集团的组织机构不健全，总部的控制能力不强，成员企业的业务流程、管理能力和发展水平参差不齐，各种信息不对称，因此客观上要求建立统一集中的信息系统和管理流程再造，提升集团的控制能力，比较适合采取操作管理型管理模式；企业集团的成长阶段，随着企业集团整合的深入，通过强化内部管理，健全企业组织机构和规章制度，集团总部具备了较强的行为能力，成员企业之间具有较高的资源相关性，比较适合采取战略管理型的管理模式；企业集团的成熟阶段，组织机构稳定，各项业务有了稳步的增长，成员企业内部自我约束、自我发展机制健全，内部控制比较完善，风险控制能力大幅提升，集团整体效益显著提高，这种情况适合采取财务管理型管理模式。

## 1.2 企业集团的财务管理类型

### 1.2.1 集权型财务管理模式

#### 1. 集权型财务管理模式概述

集权型财务管理模式中，企业集团的财权绝大部分集中在集团总部，对成员企业采取严格控制措施并统一管理。

#### 2. 集权型财务管理模式的特点

集权型财务管理模式的特点是：财务管理决策权高度集中于集团，成员企业只享有少部分的财务决策权，其人、财、物及供产销统一由集团集中控制，成员企业

的资本筹集、投资、资产重组、贷款、利润分配、费用开支、工资及奖金分配、财务人员任免等重大财务事项都由集团统一进行管理。集团通常下达生产经营任务，并以直接管理的方式控制成员企业的生产经营活动。在某种程度上，成员企业只相当于集团的一个直属分厂或分公司，投资功能完全集中在集团。

### 3. 集权型管理模式的优缺点

(1) 集权型企业集团财务管理的优点：便于指挥和安排统一的财务政策，降低行政管理成本；有利于集团发挥财务调控功能，完成集团统一财务目标；有利于发挥集团财务专家的作用，降低财务风险和经营风险；有利于统一调剂集团资金，保证资金头寸，降低资金成本。

(2) 集权型企业集团财务管理的局限性：财务管理权限高度集中于集团，容易挫伤成员企业经营者的积极性，抑制成员企业的灵活性和创造性；高度集权虽能降低或规避成员企业的某些风险，但决策压力集中在集团，一旦决策失误，将造成巨大损失。

## 1.2.2. 分权型财务管理模式

### 1. 分权型财务管理模式概述

采用分权型财务管理模式的企业集团，成员企业拥有充分的财务管理决策权，而集团对成员企业的管理则以间接管理为主。

### 2. 分权型财务管理模式的特点

分权型财务管理模式的特点为：在财权上，成员企业在资本融入、投出和运用，以及财务收支费用开支、财务人员选聘和解聘、职工工资福利及奖金等方面均有充分的决策权，并根据市场环境和公司自身情况做出更大的财务决策；在管理上，集团不采用指令性计划方式干预成员企业的生产经营活动，而是以间接管理为主；在业务上，鼓励成员企业积极参与竞争，抢占市场份额；在利益上，集团往往倾向于成员企业，以增强其核心竞争实力。

### 3. 分权型财务管理模式的优缺点

(1) 分权型企业集团财务管理的优点：成员企业有充分的积极性，决策快捷，易于捕捉商业机会，增加创利机会；减轻集团的决策压力，减少集团直接干预的负面效应。

(2) 分权型企业集团财务管理的局限性：难以统一指挥和协调，有的成员企业因追求自身利益而忽视甚至损害企业集团的整体利益；弱化集团财务调控功能，不能及时发现成员企业面临的风险和重大问题；难以有效约束经营者，从而造成成员企业“内部控制人”的问题，挫伤广大职工的积极性。

## 1.2.3 财务集中管理模式

### 1. 财务集中管理模式概述

财务集中管理是在财务信息集中的基础上，实现集权与分权相结合的一种新型财务管理模式。企业集团的财务信息集中是以信息技术构建的网络环境为前提，以集团统一的核算制度、统一的报告制度和统一的管理制度为保证，利用现代大型数据库技术，将成员企业的信息集中管理，实现集团内部集中监控、规模经营和资源共享。

财务集中管理模式由四个方面组成：第一，业务一体化的核算平台，它使信息的反映更有时效性，加强对业务的事中和事后控制；第二，建立全面的预算管理和控制体系，使企业的财务管理活动在预算控制之下，按时按量进行投入和回收；第三，资金动态集中管理，掌握企业集团资金，实现对资金的动态管理和控制，在集团范围内统一配置和运用资金；第四，业绩考核与评价，围绕集团财富最大化的目标，依据财务信息集中实现的信息共享，建立以评价获利能力为主，评价偿债能力、资产运营效率和发展能力为辅的财务目标评价系统，科学合理地评价企业的绩效，支持战略决策。财务集中管理模式可以通过财务信息集中的四个方面，有效地配置财务管理权限，达到财务监督和控制的目的，实现集权与分权的有机结合。

## 2. 财务集中管理模式的特点

除此之外，要正确理解财务集中管理模式的特点，还要充分认识两个区别：

(1) 财务集中与集权管理的区别。“集中管理”不等于“集权管理”，集中管理为集权管理与分权管理提供了信息平台和控制手段。

财务集中管理体现的是基于网络环境的一种集团财务监控方式的选择，是将企业集团所属各单位的财务情况全部纳入统一的核算与管理之中，对成员企业的经营活动进行实时有效的监督与控制，保证集团整体战略目标的实现。其实施的对象包括会计集中核算和资金集中管理，所属单位具有日常决策的权利及执行集团各项政策的义务，财权仍在不同的利益团体。财务集中管理体现的是财务业务一体化管理模式，一方面，它通过网络技术实现会计的集中核算，将企业的财务会计数据集中于集团总部，使集团可以随时调阅各成员企业的财务数据，并随时生成集团的合并报表，消除了集团与成员企业之间信息不对称的弊端；另一方面，通过商业银行的企业网上银行系统，集团内部成员企业在一家银行开立统一银行基本账户，在此基础上进行资金集中管理，实现了集团所有下属单位资金的集团内循环，并能够集中资金进行集团战略投资和偿付即将到期的债务，可以有效降低集团的资金成本和财务风险。

财务集权管理是指企业集团母子公司的财务管理决策权，包括融资决策权、投资决策权、资产处置权、资本运营权、资金管理权、成本费用管理权和收益分配权等一系列关系到财务管理的权限，绝大部分集中于集团层面。财务集权管理是集团集中控制和管理集团内部的经营，从而做出财务决策，而所有成员企业必须严格执行集团公司的决议，各成员企业仅仅进行短期财务规划和日常财务管理的一种财务管理模式。集权管理是基于集团财务的分层管理思想，在集团成员企业之间的财务管理决策权限的划分上，将财务管理决策权集中于集团，一方面便于集团调动内部生产资源，实现资源的合理配置；另一方面便于集团通过对产品结构、组织结构的整体优化降低集团的财务风险和经营风险。但如果集权过多，往往会极大地挫伤成员企业经营者的积极性，抑制成员企业的灵活性和创造性。

在实行财务集中管理后，成员企业的财务数据都集中于总部，可以随时调阅察看，下属成员企业的任何异常都逃不过集团总部的眼睛。与常见的“集权管理”相比，财务集中管理不排斥分权，强调的是在一定监管规则下的适度分权、重要业务信息的共享和业务过程的可视和控制，而不是集团总部取代下属分成员企业所有的自主经营和决策权。企业集团完全可以根据本身的特点制定相应的方案。

### (2) 财务集中管理模式与传统分散式管理模式的区别。

传统的集团财务管理是一个分散的管理流程：企业下属各个成员企业组织财务人员，设立独立的会计账簿，进行会计核算，并在会计期末结账后向上级单位递送书面报表。企业最高管理层在会计期末经过合并报表，得出整个集团的经营状况。这种“分散”式的管理流程以反映单个会计主体的经营信息为中心，通过合并报表实现对整个集团经营情况的了解。在这种分散的集团财务管理模式下，集团整体的财务信息只能通过合并生成的三张财务报表显示，报表之外，不能获取集团企业更有价值的经营信息，降低了财务信息的完整性和价值。在这种模式下，只有到会计期末，各个会计主体结账后，才可得到有关成员企业经营情况的报表，也才能汇总得出整个集团的经营情况和财务状况，而市场情况瞬息万变，要求集团总部随时做出决策，并实施必要的调整，这种滞后的信息很难对集团总部的决策起到有效的支持作用。

互联网技术的高速发展为数据信息的集中提供了可能，集中财务管理的思想开始出现，要求对传统的财务管理流程进行修订，由集团总部统一设立“一账式”会计账簿，统一制定会计科目、人员权限、业务流程等，各成员企业在上级公司规定的范围内增设会计科目、人员等，并基于互联网在异地独立录入数据，电子数据集中存储于集团总部数据库，并由集团统一结账，编制会计报表。这种模式实现了集团公司的会计集中核算，使集团公司能够实时查询与处理相关信息，实时生成合并报表和账务数据，并能实现跨账簿、跨企业和多维的数据统计和分析。

## 1.3 企业集团的财务管理模式

### 1.3.1 企业集团财务管理模式的选择

#### 1. 我国企业集团的财务管理现状

在我国，大部分企业集团为管理型企业集团。由于管理型企业集团是政府或者国有资产主管部门通过划归管理或授权经营的方式组建成立的，存在着先天性的不足，主要体现在产权不清、出资者不明、财务关系不顺、责权失衡、缺少外部监督机制等问题，致使“内部人控制”“团而不集”“集而不团”的现象比较突出。

#### 2. 改变我国企业集团现状的方式

为了解决企业集团内部信息严重不透明、不对称和不集成，致使集团总部的高层决策者难以获取准确的财务信息等问题。应当选择建立财务“决策层→管理控制层→核算操作层”自上而下的全透明的集中管理和监控信息网络，以财务管理促进企业管理进步，提高集团核心竞争力的财务集中管理模式。实行财务集中管理的主要目的就是为了增强集团总部对下属单位的财务监控力度，这也符合企业集团财务管理特征和原则的要求。

#### 3. 选择企业集团财务管理模式的方法

企业集团财务管理模式的选择，还要充分考虑集团当前所处的发展阶段、集团内部的组织结构形式、成员企业所在地的外部环境，以及集团整体发展战略等因素。任何一种财务管理模式都各有利弊，对于企业集团财务管理模式的选择，要因地制宜和因时制宜。

### 1.3.2 企业集团财务集中管理模式

结合我国目前大多数企业集团的实际情况，管理型企业集团选择“财务信息实时集中，集权与分权结合”的财务集中管理模式为最优。

要保证集团能够从源头实时获取真实、正确的信息，必须建立集团财务信息一体化平台，其设计包括如下三种模式。

### 1. 实时集中模式

实时集中模式又称完全集中模式，是指集团总部与各下属成员单位之间建立实时的网络系统，形成信息一体化平台，集团统一制定财务制度，如会计体系、预算体系、人员权限等并下发给集团成员。整个集团只使用一套财务管理软件，所有分支机构作为集团的责任中心，在一套账簿里完成会计凭证填制、总分账簿登记、会计报表生成等工作，实现财务业务网上一体化在线处理。集团层面通过细化岗位职责和业务流程，赋予各级财务管理人员相应的权限，就可以达到重新配置财务管理权限的目的，对经济业务进行实时监督与控制，从而实现整个集团的财务集中管理。实时集中模式如图 1-2 所示。

该种模式一般适用于企业集团对下属成员企业进行统一管理、实时控制、协同运作，并对内部财务报告的时效性、深度和广度要求都很高的企业集团。

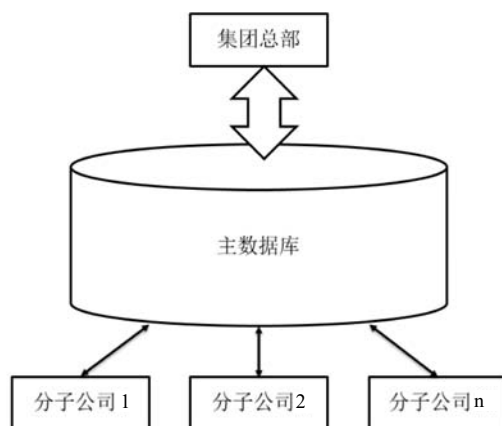


图 1-2 实时集中模式

### 2. 定期集中模式

定期集中模式，是指集团总部与下属成员企业之间建立定期集中的财务信息一体化平台，在日常业务处理过程中下属成员企业将数据保存在当地，并定期(如日、

周、月、年)通过网络等传输介质将各单位的账簿数据或者会计报表数据上传到集团进行集中管理。定期集中模式如图 1-3 所示。

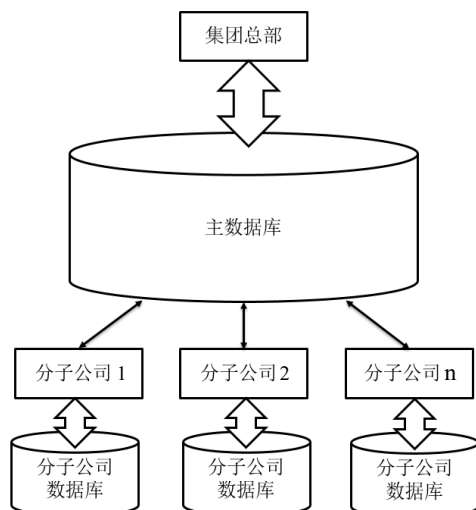


图 1-3 定期集中模式

从企业集团管理和控制的角度看，将实时控制权和管理权下放给下级成员，集团总部主要通过定期数据汇总、查询、统计和分析，对下属成员企业进行有效控制和评价。

从企业集团内部报告要求看，定期账集中模式和定期表集中模式对集团内部报告的支持度有较大的不同，定期账集中模式在内部报告的正确性、有效性、广度和深度上都优于定期表集中模式。

### 3. 混合集中模式

混合集中模式，是指实时集中模式和定期集中模式相混合的模式，它具有两者共同的特征。如一些大型企业集团，其涉及多行业，而且是跨区域经营，因此可成立二级行业管理部门，并将三级相同行业的成员企业归属相应的二级管理部门进行管理。二级部门对三级部门采用实时集中模式，一级部门对二级部门采用定期集中模式，并要求在不同的层级上提供不同的内部财务报告。

## 1.4 企业集团财务管理转型

### 1.4.1 传统财务管理模式

#### 1. 传统财务管理模式的运行方式

传统财务管理模式围绕着审核原始单据、记录账簿、编制财务报表等传统核算工作开展，重点关注财务报表编制质量、是否遵循内部控制制度、是否遵循企业会计准则等传统财务管理事项，财务职责与财务人员岗位也是按此构架进行设置与执行的。在很大程度上，传统财务管理模式独立于企业经营活动之外，主要针对财务结果进行分析，属于事后分析。

#### 2. 传统财务管理模式的弊端

传统财务管理模式的这种以事后管控为主的形式，缺乏对战略决策的信息提供与引导支撑，未对企业经营运行效率、资源使用效率等非价值指标进行管理，这会导致企业运行成本增加、投资额度增长等价值指标的恶化。这些非价值指标如果没有有效措施进行管控，很大程度上会影响企业战略的实施，最终导致企业无法持续发展。其具体表现如下。

(1) 财务核算标准化程度不高。传统财务管理模式下，财务核算组织架构一般由行政级别的财务核算体系组成，财务人员分级分散处理核算业务。岗位一般按收入、成本、资金、应付往来、税务、财务报表、财务分析等业务模块进行设置，会计人员处理业务局限在本岗位单一业务。由于受到人员数量的限制，会计人员很少与其他岗位进行轮岗或交流，导致业务素质无法全面提升。另外，各级人员因学历、能力等因素，对会计准则、内部控制等制度理解、运用的水平不一，对 ERP 等财务核算系统的运用熟练程度不同，导致不同人员、不同公司对同类业务的核算标准不一致，财务核算标准化程度不高，进而影响财务信息的质量。

(2) 管理目标及行为存在短期性。传统财务管理模式下，财务管理以利润最大化为最终目标。以利润最大化为目标可以促进企业加强管理，提升核算规范性，进

而提升企业的效益，但企业管理者为追求利润很大程度上会注重短期效益而忽略企业的长远规划。

(3) 缺乏对外部环境的适应性。传统财务管理模式下，财务管理只注重企业内部管理，重点关注通过压降成本来实现财务管理的目标，并通过核算成本来作为产品或服务的定价依据，缺乏对外部环境的深入研究和适应。

(4) 业务与财务融合不充分。传统财务管理模式下，财务部门仅仅作为业务数据的被动接受者，财务对业务管理的指导不足，未建立有效的财务信息反馈机制，业务与财务的融合不充分；企业内部价值链管理未实现有效贯通，企业内部的建设、维护、运营、营销衔接不流畅；只注重对财务指标的解释、评价，缺乏对业务过程的服务支撑与监控。

(5) 企业价值导向机制不健全。传统财务管理模式下，财务管理价值导向机制不健全，运营管理粗放，在企业内部各主体之间往往只重视抢资源、分盘子、大投入，而对资源使用效益、投入产出回报关注不足。加之各层级 KPI 考核指标设置不合理，缺乏效益导向的统筹引导，不同运营主体、不同部门避重就轻，逃避责任。在这一过程中，全面预算管理的资源统筹配置不到位，各单位资源使用效益和预算目标执行的过程监控不足，对各类资源效益导向动态优化调整不及时，经营效益评价和过程管控支撑亟待加强。

(6) 对战略决策的支撑力度不够。传统财务管理模式下，财务管理处于企业流程末端，对财务结果形成的过程干预能力和手段不足。财务管理人员的专业能力、分析能力与前瞻性意识还有所欠缺，在企业内部对前端业务的支撑不够，无法满足前端部门对各类信息的要求，从而无法支撑企业的战略决策。

### 1.4.2 财务转型的必要性

财务转型，是指会计工作由核算型向管理型转变。其中，“核算型”指的是以报账为目的，以记账、算账、报账为主要内容的财务工作体系；“管理型”指的是由管理会计、财务会计、成本会计、财务管理、财务分析等有机组合的整体，是一个以经营管理、经营决策为目标的财务工作体系。所以，财务转型指的是会计工作向内

部扩展，扩展为“核算”与“管理”相结合的会计工作体系，且重心在于管理。

传统财务工作主要有会计核算、资金管理、预算管理、费用管理等，财务部门把大部分资源花在了基础的会计核算工作上，在管理上存在很多不足。对于资金管理，财务部门大多只是对资金的日常使用进行监督，缺乏对资金使用计划、资金运作等进行管理。对于预算管理，财务部门大多只重视预算指标的分配，缺乏对预算执行情况的监督，缺乏对部门之间整体协调的考虑。对于费用管理，财务部门的工作重心在报销的手续，缺乏对费用使用过程的监督。

综上所述，传统财务转型是必要的，具体表现在如下几个方面。

### 1. 企业经营管理需要财务更多地参与到业务中来

一直以来，企业财务部门缺少与其他部门之间的联系和沟通，与企业的业务相脱离。财务部门不了解企业的业务情况，不仅无法为业务部门提供支持，反而财务上的某些决定有可能会阻碍业务部门的正常发展。财务考虑问题的时候容易更多地站在自身的角度，以满足财务目标为导向，对于业务部门的实际需要则考虑较少，这会导致目标虚设，执行与目标脱节。业务部门也会认为财务部门成本控制得过于严苛，两个部门之间就会有所冲突。

需要解决财务部门与业务部门的矛盾，就需要将财务与业务相融合，逐步实现财务业务一体化。财务部门只有真正了解业务，才能为业务部门提供决策支持，例如，在制订财务计划时，考虑到业务部门的战略方向；透过财务数据看懂业务部门的发展走向，分析数据背后深层次的原因，进而给出采购建议、生产建议、价格建议等，而不只是做一些简单的数据指标分析。此外，业务人员也应该懂一点财务知识，这样才能更好地利用财务数据做好后期的业务规划。财务人员应与业务人员在日常工作中加强沟通，密切配合，在经营过程中的每个环节给出针对性的建议，为业务提供有力支持。

### 2. 企业需要财务创造价值

长久以来，财务部门的主要作用就是记账、算账、报账，主要记录公司的经营过程，处理历史信息，满足投资者、市场监管者、社会公众和政府等外部使用者的

需要。但是，这个过程无法产生价值，即缺乏为内部管理者提供经营管理决策等以提高经济效益为目的的服务。财务部门只发挥了“价值守护”的作用，没有直接创造价值。但随着经济环境日趋复杂，企业必须不断提升竞争力，迫切需要财务部门发挥管理决策的作用，以提升企业的核心竞争力和价值创造力，帮助企业转型升级，使财务部门也成为创造价值的部门。这就需要加快财务转型的脚步，尽快实现财务工作的重心从核算向管理决策的转变。

### 3. 企业需要提高数据的利用效率

传统会计信息系统重事后，轻事前、事中；重财务，轻业务；重数据，轻信息；重报告，轻分析。这样的会计信息系统无法充分发挥辅助管理的作用，即使财务人员想做好财务管理工作，系统也不能提供很好的支持。要想有效实现管理，单靠财务信息系统是不够的，企业应将业务信息纳入系统管理的范畴，建立财务信息与其他业务信息的接口并统一所有分子公司的业务流程，统一数据口径。此外，当前会计信息系统更重视数据的输入，而对于数据存储、数据的加工处理、数据分析等方面不够重视，还有所欠缺。如何利用系统进行深层次的财务数据分析是会计信息系统的突出问题，财务转型的过程中，信息系统的改革也是重要的一步。

## 1.4.3 财务转型的关键问题

### 1. 信息系统不统一

很多集团公司在建设信息系统时，部分系统是下级单位自己设计建设的，内部对信息化建设的控制是离散的，多个单位的系统和软件都不一样，且不同系统之间没有接口，要形成统一的管理系统有一定难度，信息系统不统一使得信息在企业间不能顺畅流动，无法共享，导致了“信息孤岛”问题的发生。信息系统不统一的具体影响如下。

首先，信息系统之间的沟通成本过高，因为要实现数据在不同的没有接口的系统间传输，只能手动导出导入数据。这么做不仅耗费时间、增加了工作量，而且容易因为人为操作的原因出错，增加了检查和修改错误的成本。

其次，数据失真，因为不同系统的统计口径不同，数据进行汇总上报时需要统一口径，在这个过程中可能会使数据出错，使信息的可信度降低。

最后，信息系统不统一无法为集团提供全局化的决策支持。因为系统分散在各单位，各单位之间没有联系，无法利用数据互相参考，集团总部也不能及时获得各下属单位的实际情况，数据汇总时也容易出错，需要很高的检查成本，数据的有效性有待提高，信息系统基本上只能为各自的单位提供局部的决策支持。在竞争越来越激烈的市场环境下，信息系统如果不能被很好地利用、为企业提供决策支持，对企业来说是一个很大的弱势，这也是财务转型过程中的一个难点。

### 2. 财务部门与业务部门之间欠缺沟通

大多数企业的财务部门与业务部门之间欠缺沟通，业务人员与财务人员互相不理解，有时甚至会有矛盾。比如财务人员制定预算指标时主要关心成本控制，而业务部门有自己的工作计划和战略目标，两者之间如果没有很好地协调，可能会导致财务制定的预算指标过低，业务部门超预算幅度大。业务人员经常认为财务人员过于关注成本控制而低估了业务发展所需资本，财务人员则认为业务人员不懂控制成本的重要性。二者之间互相不理解会导致财务部门无法为业务部门提供有帮助的管理决策。

### 3. 业财融合度不够

大多数企业的财务系统只是实现了会计核算自动化，与业务系统之间没有连接，不能互通数据。财务系统与业务系统相互独立，使财务人员不能做好决策支持工作。业财融合度不够，会产生如下负面作用：

首先，财务信息系统只采集需要核算的经营业务数据，而业务过程的执行情况、业务活动中伴随的物流和信息流等由业务系统采集整理，这使同一经济业务活动的数据被分散在了财务和业务两个系统中。在汇总同一经济业务的全部数据时，容易发生数据不一致或重复汇总的问题，需要花时间检查数据和删除重复的数据，降低了数据的可靠性和时效性。

其次，财务人员仅仅了解片面的经营信息，对业务的整个过程没有全面深入的

了解，难以看清业务的本来面目，不能结合业务数据做更实际的分析，也就难以为业务人员提供有价值的决策支持。

再次，财务系统与业务系统相独立，使财务人员不能发挥更大的监督职能，无法实现实时监控。目前财务人员的工作主要涉及事前预算、事后核算，缺乏对业务执行过程的监督。

最后，财务系统和业务系统互相独立，导致财务人员不能及时了解业务部门的执行情况，要了解数据只能靠手动传输，十分耗时，致使信息滞后，无法实现实时监控。

#### 4. 复合型人才缺失，难以满足财务转型的要求

构建财务共享服务中心后，大量的财务人员将被解放出来，参与到决策工作中。但是长期在核算岗位工作的财务人员难以胜任战略财务和业务财务的工作，这是因为我国大部分会计从业者的工作职责就是会计核算，大部分企业的财务部门与业务部门也是互相独立没有互动，财务人员接触不到业务，对业务一窍不通。为了财务转型，实现财务业务一体化，需要财务成为业务的支持部门，更大地发挥财务的管理职能，这就需要财务人员不仅仅要具备财务知识，还要懂业务、懂管理。目前，财务人员接受过的教育以财务专业知识学习为主，欠缺管理会计、管理学方面知识的学习，缺少管理素质。财务人员入职之后的岗位培训一般只针对具体的岗位进行业务训练，也不会教授其业务知识和管理知识，上岗后也只局限在日常的财务工作中，接触不到企业的业务，因此财务管理的复合型人才比较少。财务人员的水平正限制着企业的发展，企业要想在管理水平上有所突破，提高管理效益，更好地发挥财务的作用，提高战略决策水平，创造更多的价值，就需要提高财务人员的水平，不光要提升财务专业水平，更需要财务人员了解更多业务知识，培养财务人员的管理能力。

#### 5. 缺少配套的人才激励机制

一般而言，国企相对稳定，企业也很少辞退员工。由于没有被辞退的风险，员工的工作积极性就不高。另外，很多国有企业的管理岗位的工资是相对固定的，以

级别工资和职务工资为主，工作做得好坏，对工资的影响幅度很小，不利于激发管理人员创造价值的积极性。相对固定的薪酬分配和终身制的雇佣关系，使得工作人员缺乏工作热情，一些管理人员的工作流于形式。此外，国企在收入分配方面经常是平均分配，企业缺少一套完善的薪酬激励制度，使得企业核心骨干成员的工资远低于市场价值，导致企业留不住人才。

管理工作很需要发挥管理人员的主观能动性，如果没有很好的、配套的激励制度支撑，给不了管理人员足够的动力，管理人员往往只是得过且过地工作。现行的薪酬绩效制度使得财务管理人員没有足够的动力主动提供决策帮助，发挥管理职能，这就不利于财务工作的重心向管理决策转移。

### 1.4.4 财务转型的问题对策

#### 1. 信息系统顶层设计、统一规划与建设

做好顶层设计并统一规划、统一建设、统一运维是完善信息化治理的必经之路。目前信息系统的整合包括推倒重建法、中间件技术整合法、定制开发法三种。推倒重建法就是用新系统直接替换原有的系统，这种方法适用于功能比较单一的系统。中间件技术整合法适用于一些不可替代的关键系统，由于不可替代，只能采取添加中间件接口进行技术补充，整合成新的集成信息系统。定制开发法是采用定制化开发的形式进行独立开发工作。

值得注意的是，所有的软件都有生命周期，一般每5年企业的需求就会发生变化，并带动软件更新换代。企业要抓住这一机会，在更新换代的窗口期设计建设统一的软件和系统，以实现信息系统的更新对接。预判窗口期时，企业的实际需要是规划设计系统的重点。

#### 2. 加强财务与业务的沟通

财务部门与业务部门应加强沟通和交流，减少互相的不理解，财务人员应了解业务知识，帮助业务人员了解财务专业知识用于辅助其工作，这能够使两者的沟通过程更顺畅。财务人员应转换仅以财务视角看问题的方式，改变过于关注风险的工

作作风。在考虑问题时还要考虑公司如何才能获得更多利润，考虑业务部门的实际需要，考虑财务管理决策是否符合集团战略目标，帮助企业创造价值，实现利润最大化。财务人员不应只在预算、资金结算时对业务部门进行管控，还要参与到整个业务流程中去，监控资金使用情况，同时还要密切关注企业外部环境的变化，及时提供专业的财务分析服务，为业务部门做好决策支持。

### 3. 业财流程一体化

业务财务流程一体化，是指通过信息系统使业务与财务流程相融合，实现业务与财务数据共享，减少了人为干预导致的错误。

企业需要实行业务财务流程一体化，改变财务部门与业务部门互相独立的关系，方便财务人员及时监控经济业务活动，以及利用业务与财务数据做分析决策，让管理者能够更及时、更清楚地了解企业经营情况和业务情况，提高数据利用价值。

实行业务财务流程一体化要重构财务流程，以往的财务理念主要以做报表为目的，信息使用者主要是外部监管人、投资人，财务流程设计是以商品消费者为导向的，很少考虑企业内部信息使用的需要，使得财务、业务人员之间难以协调。这种理念已经过时，满足不了企业发展的需要，企业需要财务部门能更大限度地发挥管理决策职能，将财务的作用从价值守护转为价值创造。此外，重构财务流程时应以提高企业整体价值为导向，财务与业务人员应该是伙伴关系，共同为企业创造价值。财务流程重构的过程中还要调整财务组织结构，以往的会计组织结构分为执行层和管理层，执行层只负责日常核算和执行上级下达的决策，管理层负责上报会计信息并监督管理执行层的工作，财务没有发挥对企业的管理决策职能。在调整财务组织结构时应以业务流程为导向安排岗位职责，财务人员需要参与到业务流程中去，时时刻刻为业务提供决策支持，执行层应该被赋予更多权力。由于构建了财务共享服务中心，企业可以大幅减少核算岗位，执行层可以把更多精力放在管理决策上，做好日常业务的监督工作，为业务人员提供财务视角的决策帮助。

### 4. 培养复合型人才

企业需要提高财务人员的业务水平和管理能力，具体可以通过建立完善的财务

人员培训与发展制度、直接雇佣有业务经验的财务管理人员等方法来实现，以便财务人员能够胜任业务财务和战略财务的工作。

企业可在新的财务人员入职时，可以先安排他们去业务部门轮岗，参与到研发、生产、销售、售后服务等所有业务流程中去，以便让财务人员全面深入地了解业务的整个流程和运作机制，了解每个流程的工作内容，知道这些流程是如何创造利润的。同时，可以安排培训课程，讲授业务和管理方面的知识，辅助新员工加深理解。

企业还可以直接雇佣具有业务经验的财务人员，比如在业务岗位工作过的财务人员，或是本科毕业于业务相关专业但硕士毕业于财务类专业的应届生，并且在入职前让其先在业务部门工作一段时间。也可以让一些有管理经验的业务人员去接受在职或者脱产的财务专业教育，培养其成为具有业务管理能力的财务人员。

### 5. 完善薪酬制度

为调动财务人员工作的积极性，企业可以建立多层次的薪酬激励机制，分别对员工层、管理层的不同岗位设计激励方案。例如，对于业务财务岗位，企业可以制定提成工资的分配方式，业务财务人员的工资与项目收益直接相关，更利于发挥人员的积极性；企业可以利用股权激励的方式对从事财务管理工作的员工发放股权进行激励，使员工的利益和企业的利益一致，促使员工以实现企业价值最大化为目标积极工作。企业应完善绩效考核制度，以提高员工工作效益为目标，按照定性与定量相结合的原则进行考核。

企业可以建立薪酬激励效果反馈机制，通过对薪酬激励后的财务、管理指标进行分析比较，评价当前薪酬激励机制的有效性和合理性，不断修正和完善薪酬激励体系。

## 1.5 企业集团财务转型的路径

企业集团财务转型聚焦收入增长、资源配置优化、资源资产效率提升、战略服务支撑等管理环节，依托财务人员转型和流程优化、信息系统支撑，构建起战略型

财务管理体系。

从国内外企业实施财务转型的实践经验来看，财务转型路径有三种趋势：一是更新系统，更加注重财务控制、财务预测与决策；二是面向业务，提供支撑服务；三是优化财务组织，提升核心竞争力，集中投资于核心竞争力项目。将三种转型趋势有机融合最终建立一套高效精简的财务体系，可以实现企业价值最大化的最终目标。

企业集团财务转型体系框架从财务战略规划、财务共享服务中心建设、管理会计应用三个逐渐递进的层级展开。

### 1.5.1 财务战略规划

财务战略规划以企业聚焦战略为指导，目的是全面提升企业战略支撑服务能力、价值管理能力，提升效益，促进企业价值可持续发展，持续推进与深化财务转型工作。

财务战略规划以企业发展战略为引领，在财务组织角色转换、财务组织架构设计和财务组织职能定位三个方面进行规划。

#### 1. 财务角色转换

财务战略规划要求财务人员应从思维方式和工作方式两方面进行角色转换，以推进财务角色从传统的“报账会计”向“风险管控专家”“价值管理专家”“战略支撑信息提供专家”发展。财务组织角色的转换，应建立在核算和监督职能实现的基础上，即在做好财务工作的基础上充分发挥财务统筹优势，利用数据优势、全局优势、税务专业优势，参与业务过程，进行风险评估，在盈利测算过程中进行业务的过程管控，发挥财务专业顾问的作用，成为企业业务的风险管控与价值协同者。在实现“风险管控专家”“价值管理专家”的基础上，通过财务数据与业务数据的衔接，以及从战略角度在企业变革中发挥统领作用，激发基层单元活力，逐步实现企业“战略支撑信息提供专家”角色的转换。

### 2. 财务组织架构设计

在战略型财务管理整体框架下，核算会计与管理会计相对分离又互相依托。财务战略规划要求企业设置财务共享中心，实现传统职能集中化变革、核算一体化与财务组织扁平化。同时，构建企业级战略型管理会计，形成战略支撑能力。

### 3. 财务组织职能定位

财务组织职能定位将财务划分为战略财务定位、共享财务定位、业务财务定位，即实现了指导、执行、分析的“三分”职能划分。

战略财务定位于服务企业战略的财务管理职责，形成价值管理、专业化财务、战略服务支撑，参与企业战略的制定和推进，负责财务管理变革、全面预算管理、战略成本管理、税务政策和筹划；负责资金、成本资源的集中管控和配置，会计政策和报表披露管理，评估财务流程风险，服务企业管理层和业务部门。

共享财务定位是在核算一体化、标准化、规范化、集中化的基础上，实现会计核算与财务共享，提供资金支付、报账审核、数据支撑、流程管理等标准化服务。共享财务定位负责落实内控管理要求、授权管理制度、制定会计核算规范和资金支付规定；通过集中化将会计核算流程制度化、稽核与对账标准化、资金收付管理规范，确保财务报表信息的准确性、相关性与及时性，确保核算的权责发生制；依据统一的核算标准，负责营业收入、营销成本、管理费用、在建工程期间费用资本化，以及固定资产折旧计提等工作；负责财务报账从制单、复核到导入全流程的管理，编制与出具内部、外部财务报表，为公司管理提供财务数据信息。

业务财务定位负责业务支持和过程管控，进行业务发展相关的经营计划和预算、业务模式和分析；促进企业战略和政策向业务单元推进、落实；执行企业预算配置原则、成本管理导向、风险管理要求，将财务共享中心提供的财务数据转变为有效的财务信息，服务基层单元，是业务部门的合作伙伴。

#### 1.5.2 财务共享服务中心建设

共享服务的概念始于 20 世纪的美国，它是在公司国际化、信息化快速发展，企

业经营规模高速增长背景下，管理和控制活动的一项重大创新，通过对集团内部有关业务流程进行分析和评估，分离出一部分日常的、共性的、重复性的、可标准化的管理控制活动，由集团内部专门机构进行统一、标准、快速的处理服务，从分散的组织中获取资源、人力、技术优势，是实现企业内部各流程标准化和精简化的一种创新手段，有利于促进集团内部业务流程的简化和优化、标准的统一和集中管控，提高企业整体运行效率和效益。

共享服务作为一种合作策略，它将企业现有的某一特定子功能集中起来，独立形成新型的、具有自治管理能力的经营单位。该单位依照公开市场竞争性企业的机制运作，具备一定的管理结构，能够实现效率改进、价值创造、成本节约，以及对公司内部客户不断改进服务的功能。共享服务有利于促进公司内部业务流程的简化和优化，有利于业务标准的统一和集中管控，提高企业整体运行效率和效益。目前，共享服务已经是国际先进企业通行的管理模式，其在财务、人力资源、信息技术、采购等业务领域较为普遍，其中，财务共享服务应用最广且最早。

财务共享服务是一种依托互联网、移动终端与电子商务等信息技术，将不同组织和部门中的财务业务集中到一个共享服务中心进行统一的处理和报告，以财务业务流程处理为基础，以优化组织结构、规范系统流程、提升流程效率、降低运营成本、强化决策支持、创造企业价值为目的，以市场视角为内外部客户提供专业化、标准化服务的管理模式，是财务会计向管理会计转型升级的有效路径。

### 1.5.3 管理会计应用

#### 1. 业财融合的财务体系

业财融合的内涵就是按照内部价值链形成机制建立专业化的财务支撑体系，以业务单元为基础，将财务管理延伸到产品方案、市场政策、营销政策、行政综合等业务单元，明确财务支撑前端业务的职责，实现盈利测算、会计政策、风险防范的事前、事中的管控，由会计核算向决策支撑、风险管理转型。通过专业化财务这个“抓手”将价值最大化的企业目标分解落实到各业务流程和战略单元，以保证企业目标的顺利实现。通过财务管理与业务流程紧密结合，主动为企业内部相关部门提

供决策支撑服务，从运营角度，对前端业务进行预测和规划，使财务管理支撑体系全面应用于企业各业务流程，增加了财务与各环节的协同，以发挥协同效应。

### 2. 价值导向的全面预算管理

价值导向的全面预算管理体系是面向企业战略的，以企业价值最大化为最终目标，在传统全面预算管理的基础上，运用多种分析手段和技术方法，通过强化自由现金流、资产收益率(ROA)、经济增加值(EVA)等体现企业持续竞争能力的指标设定，使得企业获得持久的竞争优势。并且在预算编制、执行、评价的整个过程中将结果评价和过程评价有机结合，它能够从战略高度正确评价企业经营业绩的是非、得失与功过等，从而力求高屋建瓴地确立企业在市场竞争中的战略优势地位。

### 3. 数字化时代的资金管理

数字化时代资金管理体系是以线上线下一体化作为“抓手”，以支付公司平台为手段，建立以订单为驱动，去现金化、去层级化，减少人工操作，责任清晰的全业务场景、端到端的业务管理体系，明确资金计划、支付、监控的要求。

综上所述，企业集团财务转型不是一场革命性的变革，而是持续渐进且不断完善的变化。财务共享中心作为企业集团财务转型的重要组成部分，承担了引导集团财务转型起步的责任，也为管理会计应用奠定了坚实的基础。

## 本章小结

在企业集团财务转型的过程中，要处理好财务转型的关键问题并做好相应对策，选择好财务转型的关键路径，对财务战略规划、财务共享服务中心建设、管理会计应用等方案同步开展建设，并做好新时代、新形势下的管理变革。

财务转型工作不是一蹴而就的，需要循序渐进，做好财务共享服务中心建设是财务转型的关键起步。