

第 1 章

财务共享服务中心概论



知识导读

近年来,越来越多的大型集团公司出于提升集团管控力、使信息标准统一、优化财务资源利用等目的,开始建设财务共享服务中心。从2005年中兴通讯建立国内第一家“财务共享中心”至今,我国已有超过1000家财务共享服务中心建立。本章主要介绍财务共享服务中心的相关理论,并介绍了用友NCC(NC Cloud)财务共享服务信息系统的基本操作,因为本实训教程就是依托该系统进行实操的。



学习目标

- 掌握财务共享服务的概念
- 熟悉财务共享服务中心的模式
- 熟悉财务共享服务中心常见的IT技术与信息系统
- 掌握财务共享服务中心实训系统用友NCC的相关基本操作
- 了解案例企业鸿途集团的基本情况

1.1 认知财务共享服务

1.1.1 财务共享服务的内涵

1. 共享服务

(1) 共享服务的起源。共享服务的起源可以追溯到20世纪60年代和70年代,当时企业开始将部分非核心业务外包给第三方服务提供商,以节省成本和提高效率。这些服务通常包括人力资源、财务、信息技术和采购等方面。

随着技术的发展和全球化趋势的加强,共享服务在20世纪80年代和90年代得到了更广泛的应用。在这些年间,一些大型企业开始在其内部建立共享服务中心,以更好地管理和协调其不同部门和业务之间的资源和流程。1986年,美国通用电气公司(简称GE)

首次成立了“客户业务服务组织”，该组织被视为共享服务的早期模型；1998年，芭芭拉·奎因等编撰的书《分享服务：挖掘公司财富》（*Shared Services: Mining for Corporate Gold*）出版，首次定义公式“共享服务=以客户为中心+服务收费”；2004年，布莱恩·伯杰伦主编的书《共享服务精要》（*Essentials of Shared Services*）提出，共享服务是一种将一部分现有的经营职能集中到一个新的半自主的业务单元的合作战略，并设有专门的管理机构，目的在于提高效率、创造价值、节约成本以及提高母公司对内部客户的服务质量。

随着互联网和云计算技术的普及，共享服务的形式也在不断演变。今天，共享服务不仅包括企业内部的共享服务中心，还包括在线平台和应用程序，从而让个人和企业都能够共享资源和服务，例如共享办公空间、共享经济和物流等。

（2）共享服务的概念。共享服务是指在一个组织内部，不同部门之间共享资源和知识，以提高效率和降低成本。共享服务通常由一个中央服务团队提供，包括各种业务服务，如人力资源、财务、采购、IT等，这些服务可以为组织内部的不同部门提供支持。共享服务模式在大型企业和组织中越来越普遍，因为它可以让企业更加专注于核心业务，通过共享服务，企业可以实现标准化、集中化和优化，从而提高整体效率和业务水平，同时降低运营成本。共享服务还可以在不同企业之间实现，这被称为跨企业共享服务，可以为企业提供更广泛的资源和服务选择，从而提高市场竞争力。

2. 财务共享服务

（1）财务共享服务的概念。财务共享服务是指公司将其财务功能中的某些业务流程、数据或系统资源分享给内部或外部的利益相关者，以实现更高效、更灵活的财务运营。这种服务可以包括财务数据的共享、财务软件的使用、财务流程的标准化等方面。通过使用财务共享服务，企业可以将资源用于更高价值的活动，同时降低财务管理成本。共享服务还可以帮助企业实现更好的财务控制和合规性，同时提高响应速度和灵活性。

财务共享服务通常由专门的服务提供商提供，这些服务提供商拥有广泛的财务专业知识和技术知识，可以提供高质量的服务和支持。此外，越来越多的大型集团公司也开始探索建立专属的财务共享服务机构：财务共享服务中心。

（2）财务共享服务的实质。财务共享服务是依托信息技术，以财务业务流程处理为基础，以优化组织结构、规范工作流程、提升管理效率、降低运营成本和创造服务价值为目的，将不同地域、不同法人、同一时间范围内的会计业务拿到一个平台来统一报账、统一核算和报告，从而保证会计记录和报告的标注规范和结构统一的管理模式。

3. 财务共享服务中心

（1）财务共享服务中心的概念。财务共享服务中心（financial shared services center, FSSC）是一种业务模式，旨在通过集中处理财务业务，提高企业效率和降低成本，也简称“财务共享中心”。在财务共享服务中心中，企业可将财务业务集中到一个单独的中心，例如一个部门或子公司，这个中心再为所有相关企业提供服务。

财务共享服务中心可以提供包括账务处理、财务报告、税务申报、预算管理、采

购、支付等在内的一系列财务服务。通过集中处理这些任务，企业可以减少重复劳动，减少人员需求，降低运营成本。此外，财务共享服务中心还可以提供更好的财务监管和控制。它可以确保所有财务交易都经过审批，并建立标准的流程和程序来确保财务操作的准确性和一致性。

从集团层面来讲，财务共享服务中心是集团将分散在各成员单元的同质化、重复性和易于标准化的财务工作剥离出来进行集中处理的组织，由财务共享服务中心为成员单位提供财务相关服务。财务共享服务中心在企业中使用前后的比较，如图 1-1 所示。

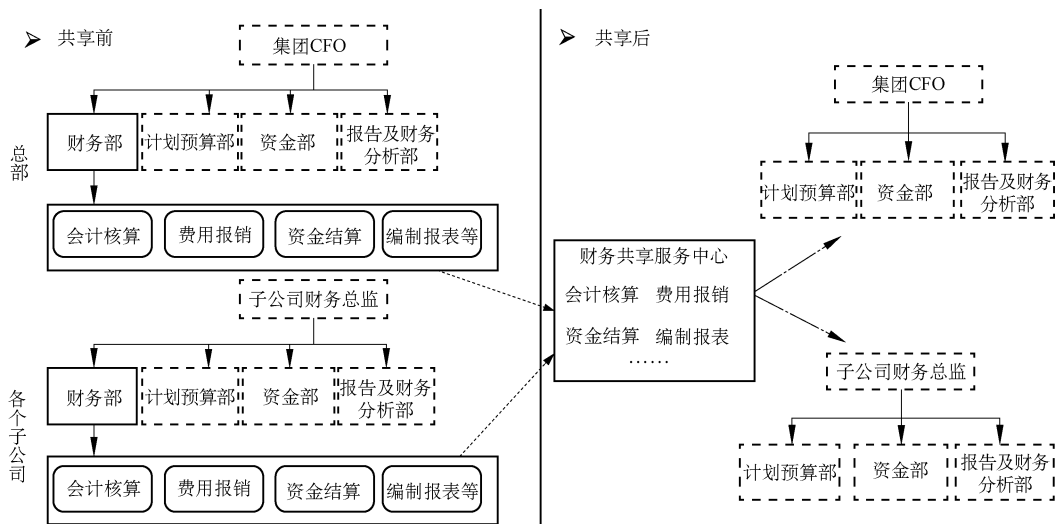


图 1-1 财务共享服务中心在企业中使用前后的比较

(2) 财务共享服务中心的定位。财务共享服务中心（FSSC）是集团的财务服务平台，是各成员单位的会计业务运作中心、财务管理中心和服务中心。FSSC 可为各分/子公司业务部门、分/子公司财务部及集团财务部提供财务复核、会计核算、资金支付等服务。财务共享服务中心的定位，如图 1-2 所示。

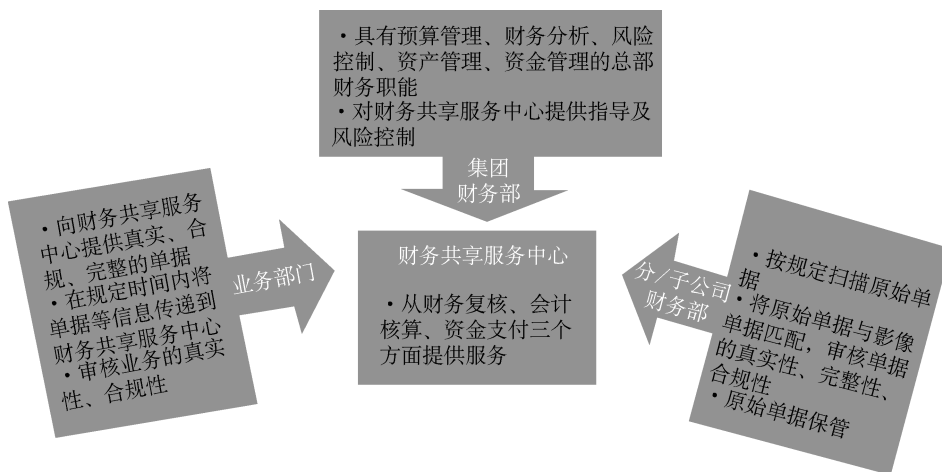


图 1-2 财务共享服务中心的定位

1.1.2 财务共享服务中心的产生动因

企业集团化促使集团财务管理面临新挑战，集团财务管理被迫进行转型。而财务共享服务中心是实现财务管理转型的基础与起点。

1. 财务共享服务中心产生的内因

随着中国经济的深入发展，中国集团化经营的企业规模及数量都在快速发展，中国企业在世界财富 500 强中所占席位不断增加就是一个很好的例证。另外，随着“一带一路”倡议的广泛实施，很多中国企业在“走出去”的同时，也必然面对集团化经营的管理问题，在传统的财务管理模式下，每一个具有独立法人地位的业务单元都要设置一个独立的财务部门，配备财务及会计人员。在集团化经营的情况下，这种传统的财务管理模式会面临很多困难，具体如下。

(1) 企业财务成本不断增加。随着业务的持续发展，集团企业会不断增加新的业务单元，有时也会关闭一些不再符合集团战略的业务单元。如果按照传统的财务管理模式，每个业务单元都需要设置独立的财务部门和财务人员，无论是新增还是关闭业务单元，都会产生大量的成本，必然对公司的发展产生不利影响。

(2) 集团管控难以统一。不同地区甚至不同国家的业务单元，其财务管理和资源配置往往各自为政，没有统一的标准和规范，企业集团难以对所有分子公司实现统一管控，难以做大做强、实现扩张。

(3) 集团知情权受到挑战。因为缺乏统一的标准和信息系统平台支撑，多级业务单元的财务信息难以快速统一汇总。处在不同地域的业务单元，如果其财务和绩效数据得不到快速、正确的反映，股东就无法预测投资结果，进而减少投资，这会使企业的扩张受阻。

(4) 经营和财务风险不断增加。企业对于整个集团的财务状况，如负债情况的把控可能比较弱，再加上一些财务情况未能在财务报表中反映出来，一旦有一点危机，则可能引发爆炸式连锁灾难。另外，如果各个子公司都自主把控资金，集团就无法清楚每一个子公司每一时刻的具体资金动向，如果子公司发生流动性风险，甚至出现破产危机，对集团声誉的伤害会很大。

2. 财务共享服务中心产生的外因

(1) 经济全球化。自 20 世纪末以来，经济全球化对中国的影响与日俱增。经济资源在全球范围内追求高效率重新配置，给中国企业带来了巨大的机会，也带来了很大的挑战。集团化企业往往不得不面对全球的竞争，财务人员也必须尽快从维持企业价值的角色向创造企业价值的角色转变。要想完成这一转变，首先就要将耗费传统财务人员 80% 的时间和精力的基础财务工作进行剥离，逐步实现标准化、集中化，财务共享服务中心便应运而生。

(2) 企业全球化。2013 年 9 月和 10 月，习近平总书记分别提出建设“新丝绸之路

经济带”和“21世纪海上丝绸之路”（即“一带一路”）的合作倡议，加速了中国企业“走出去”的步伐。中国企业要想在世界经济竞争格局中生存下来并谋求发展，必须采取灵活的战略调整策略，快速响应环境的变化。因此，集团财务组织必须具备全球化运营管理专业技能，加强企业集团的管控能力。而财务共享服务中心有助于中国企业将成熟的基础财务工作能力快速复制到海外新的业务单元，并将海外业务单元本地化服务的财务人员解放出来，全力支持海外业务的发展。

（3）管理思想与模式转变。从政府监管的思想与模式看，政府监管方式产生了巨大的变化，如国家税务总局的金税三期工程和电子税务局建设、中国人民银行的电票系统建设和推广、电子发票和电子合同的普及应用、电子会计档案法律依据的逐步建立与完善等，使得企业信息系统与政府监管和服务系统之间的无接触式互联网连接愈发便捷，传统意义上必须由业务发生地财务人员完成的财务工作，也可以纳入远程财务共享服务的范围内，从而为财务共享服务中心的建立创造了良好的外部环境。

从企业集团财务管理趋势看，社会化实时电子商务交易、银企直联的网银服务、基于移动互联网和集团全体员工的业务数据多端接入，使业务和财务的边界不再是一份份手把手传递的物理原始凭证，而变成了可以全球即时交换的二进制数据，企业集团必须基于一个集中的数据中心进行统一财务管理，财务共享服务中心就是实现数据处理中心统一财务管理的一种机制。

（4）科技发展。近年来移动互联网、云计算、大数据、人工智能、区块链等技术快速发展，正渗透进企业经济活动的方方面面，企业众多的业务场景正在经历向数字化转型的过程。企业集团的业务范围分布广泛，业务与财务协同向来比较困难，而业务场景的数字化转型及全球互联技术的成熟，使得采用财务共享服务的方式，集中向全球范围的业务单元提供业财融合的财务服务成为可能。

1.1.3 财务共享服务中心的模式

财务共享服务中心的模式又称为财务共享服务中心的构建模式，是指集团企业在建立财务共享服务中心时的一种决策，主要解决如下这些问题。

- 集团整套共需建设多少个财务共享服务中心？
- 每个财务共享服务中心将向哪些业务单元提供服务？
- 各财务共享服务中心与集团财务部之间、多个财务共享服务中心之间是怎样的隶属或数据汇集关系？

目前，我国财务共享服务中心模式在总体上可以分为单中心模式和多中心模式两种。顾名思义，单中心模式是指集团只建立一个财务共享服务中心，而多中心模式是指建立多个财务共享服务中心。单中心模式又可细分为标准模式、业态模式和区域模式等；多中心模式又分为分散模式、联邦模式、专业化中心模式等。我国财务共享服务中心建设模式，如表 1-1 所示。

表 1-1 我国财务共享服务中心建设模式

总体分类	细分
财务共享 服务中心 模式	标准模式
	业态模式
	区域模式
	分散模式
	多中心模式
	联邦模式
	专业化中心模式

1. 单中心模式

单中心模式是指集团只设立一个财务共享服务中心，采用统一的一套信息系统，集团可实时访问所有业务单元的数据，并进一步实现实时合并财务报表。这是财务共享服务中心的理想模式。

(1) 标准模式。此模式是集团 FSSC 向所有纳入财务共享服务范围的业务单元提供无差别的标准化服务。这种模式适用于业务单元没有差异化需求的企业，以及希望在较小范围内进行财务共享服务试点的企业。国家开发银行、陕西移动、中国国旅等企业集团采用的就是这种模式。单中心模式之标准模式下的 FSSC 组织架构图，如图 1-3 所示。

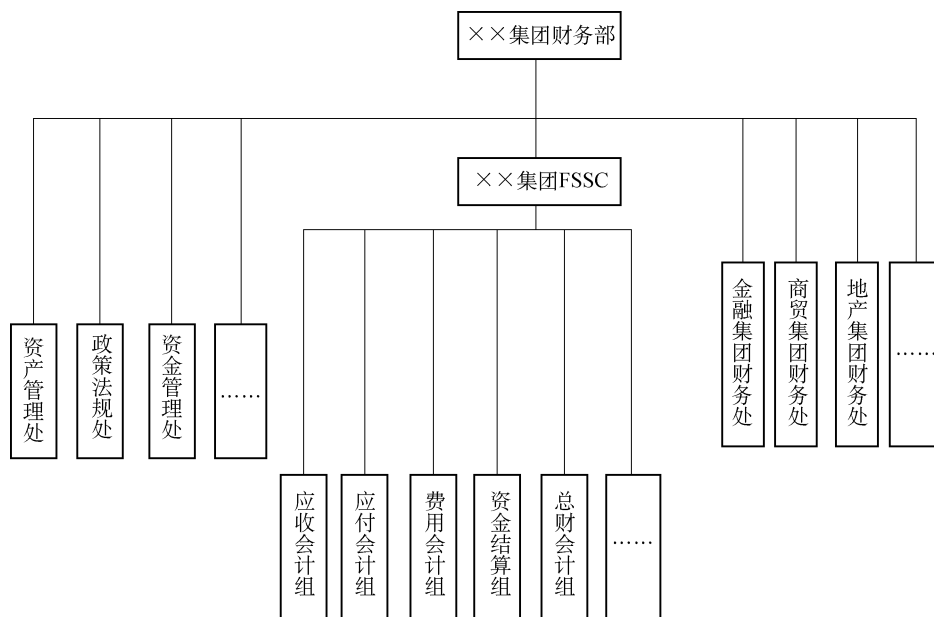


图 1-3 单中心模式之标准模式下的 FSSC 组织架构图

(2) 业态模式。此模式下，集团设立一个财务共享服务中心，但是将纳入财务共享服务范围的业务单元按照业态进行分类，分别由单一 FSSC 中的不同分组（有时也称作“分中心”）提供与业态相关的特色化财务共享服务。这种模式适用于多业态并存且每种业态内的业务单元数量众多的大型企业集团。单中心模式之业态模式下的 FSSC 组织架

构图，如图 1-4 所示。

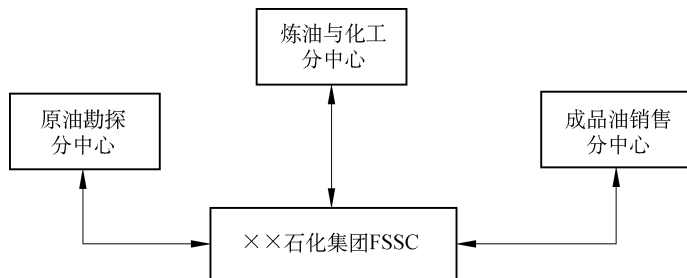


图 1-4 单中心模式之业态模式下的 FSSC 组织架构图

(3) 区域模式。此模式下，集团设立一个财务共享服务中心，但是将纳入财务共享服务范围的业务单元按照地理区域进行分类，分别由单一 FSSC 中的不同分组（有时也称作“分中心”）提供与区域相关的本地化财务共享服务。这种模式适用于集团业务单元地域分布广泛、每个地域内的业务单元数量较多，或因语言或文化等原因本地化服务需求比较高的大型企业集团。平安保险、碧桂园、中石化等企业集团采用的就是这种模式。单中心模式之区域模式下的 FSSC 组织架构图，如图 1-5 所示。

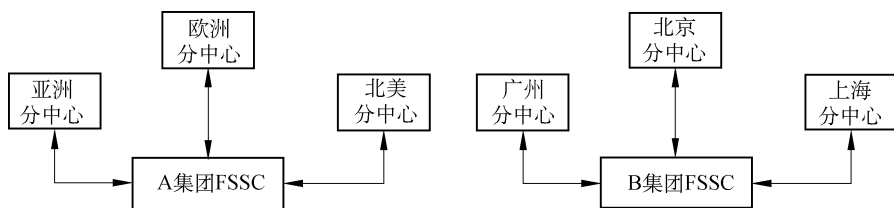


图 1-5 单中心模式之区域模式下的 FSSC 组织架构图

2. 多中心模式

多中心模式是指集团出于不同目的或原因，设立一个以上的财务共享服务中心，每个 FSSC 的数据不在同一套管理系统或同一套数据内，因此集团财务部层面无法实时查看所有业务单元的汇总数据。

这种模式与财务共享的理想模式有一定差距，但在实践中又不乏这样的企业案例。造成这种现象的原因有很多，如历史遗留原因造成不同的业务单元使用不同的信息系统，而替代成本又比较高，或者业务复杂度非常高、业务量非常大而不得不采用多个 FSSC。

(1) 分散模式。在此模式下，多个 FSSC 各自使用独立的管理信息系统，或者共用一套管理信息系统，但相互之间没有关联及协作关系。这种模式多应用于对子集团采取战略管控或财务管控的超大型集团。这类集团对公司的业务经营采用分权化管理，子集团的经营自主权比较高，对于母集团来说，更多是通过合并财务报表来体现投资控股关系。中国铝业、中国移动等采取了这种模式。多中心模式之分散模式下的 FSSC 组织架构图，如图 1-6 所示。

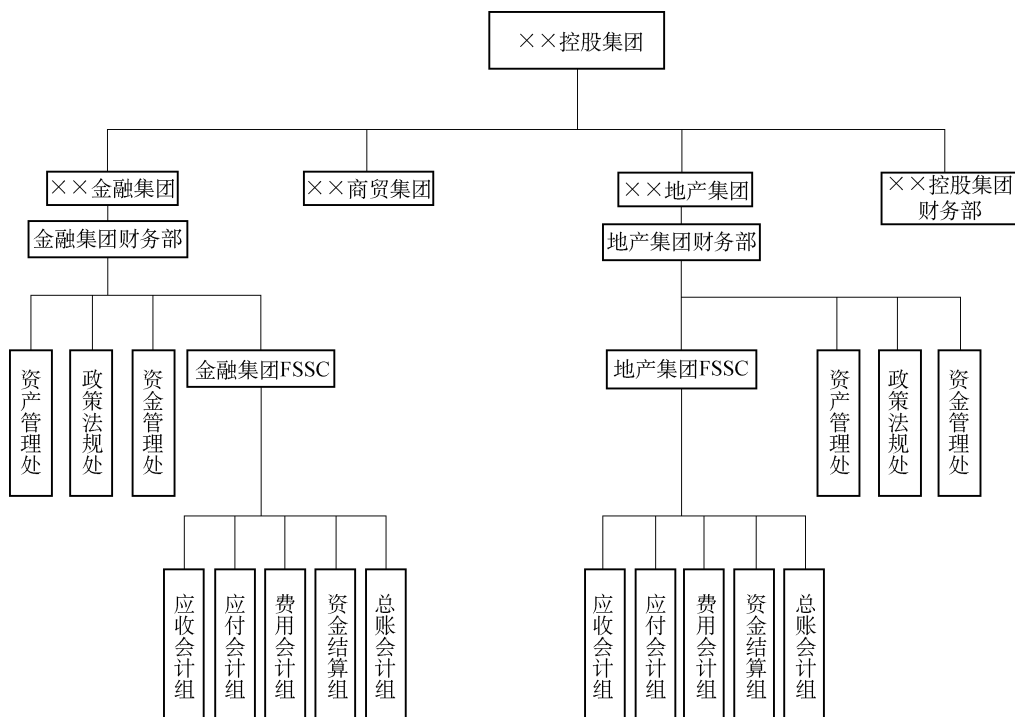


图 1-6 多中心模式之分散模式下的 FSSC 组织架构图

(2) 联邦模式。此模式按业态或区域建立多个 FSSC，但是共用一套管理信息系统，且日常还存在一定的业务或数据协同，集团财务部有对所有 FSSC 的管理权限。这种模式多为考虑实际情况后所采用的过渡性财务共享服务中心建设方案，将来一般会合并为一个。如鞍钢集团（由鞍山钢铁公司和攀枝花钢铁公司合并而成）、TCL 集团采用的就是这种模式。多中心模式之联邦模式下的 FSSC 组织架构图，如图 1-7 所示。

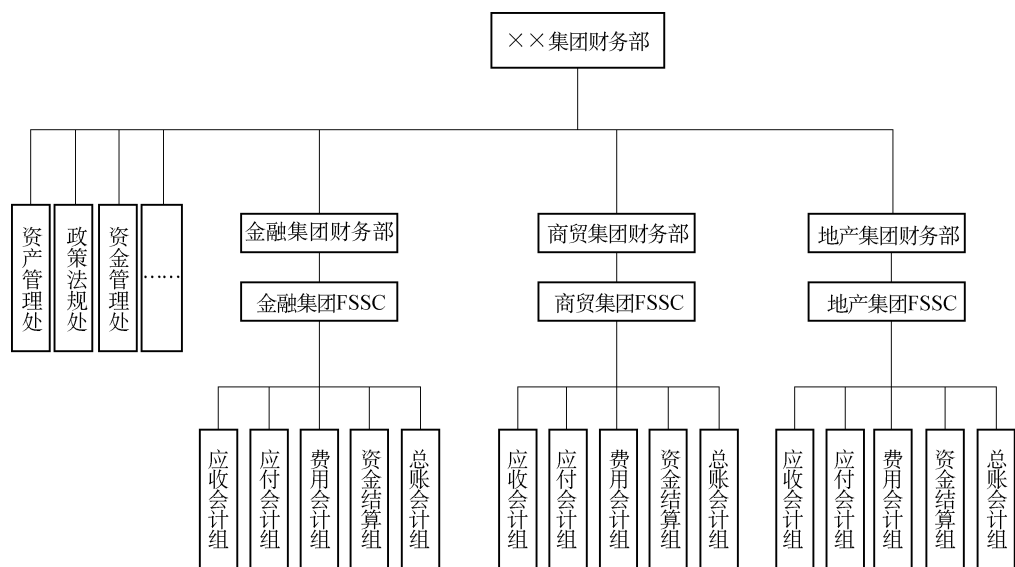


图 1-7 多中心模式之联邦模式下的 FSSC 组织架构图

(3) 专业化中心模式。在财务共享服务领域，所谓的“专业”是指服务的内容，如“应收共享”“应付共享”“资金结算共享”“税务共享”等。专业化中心模式是指按照服务的内容建立财务共享服务中心，每个财务共享服务中心提供某一个或某几个不同的专业服务。这种模式适用于某些专业服务（如税务、资金等）的工作量特别巨大或有独立管理需求的企业集团，如海尔集团采用的就是这种模式。多中心模式之专业化中心模式下的 FSSC 组织架构图，如图 1-8 所示

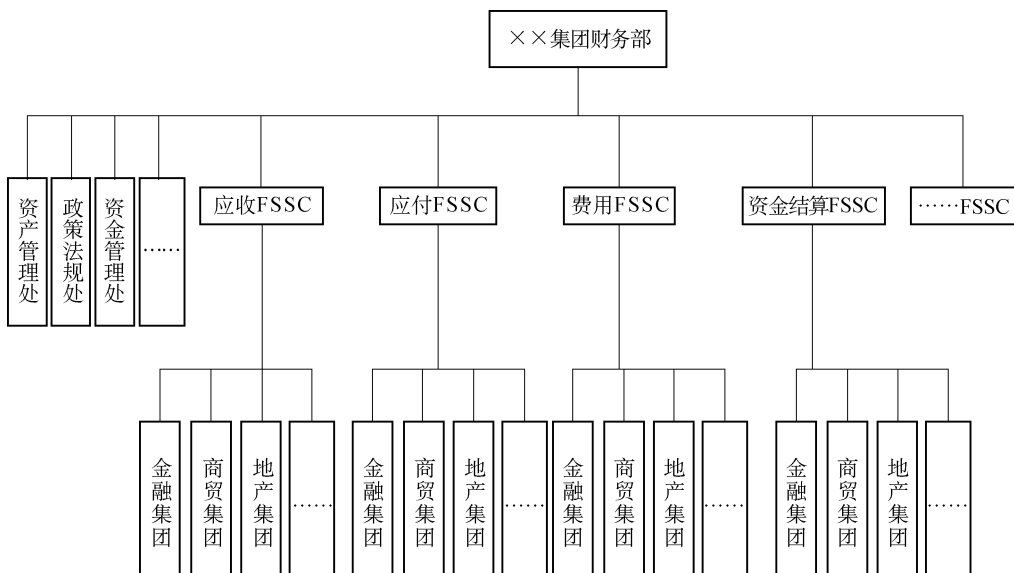


图 1-8 多中心模式之专业化中心模式下的 FSSC 组织架构图

根据调查研究发现，目前我国企业在建立 FSSC 时，大部分企业会选择单中心模式，本实训教程所使用案例——鸿途集团也是选择的单中心模式。

1.1.4 财务共享服务中心的价值

集团企业之所以会选择建立财务共享服务中心，是因为财务共享服务中心能够推动集团处理业务流程标准化和规范化、提升集团管控能力、推动企业财务转型、降低集团财务运营成本、满足集团战略发展要求。

1. 推动集团处理业务流程标准化和规范化

财务共享服务中心的建立使分散的活动和资源得到整合，从而可以推动业务流程标准化，提高会计处理标准化、规范化程度和会计工作质量。

在建立财务共享服务中心之前，各单位的资源是分散的，业务操作方式和流程各不相同。在建立财务共享服务中心之后，企业可将原来分散在各个单位的相同业务整合到一起，为企业内部业务流程的标准化及财务数据的整合提供统一的平台，将分散的会计业务集中在“会计工厂”处理，从而把复杂的工作变得更简单、更标准，分工也更细。

2. 提升集团管控能力

各业务单元的业务财务经一体化后实现流程统一，并固化在共享服务信息系统中，可以显著降低业务单元的舞弊风险；通过业务财务一体化处理，可以降低财务数据采集过程中的人为干预，使财务数据更加可靠；所有的业务在集中的共享服务系统中运营，集团总部可随时查看和追溯各业务单元的财务和业务数据，实现线上实时监控。

3. 推动企业财务转型

在建立财务共享服务中心之前，各企业的财务职能部门和会计人员要用大量的时间忙于日常核算、结算等事务性、重复性的工作。很多会计业务需要会计人员手工完成，占用了企业财务部门大量的人力资源。

在建立财务共享服务中心之后，企业财务部门可以从传统的财务事务性管理工作中解脱出来，将具体负责基础会计业务的财务人员集中在财务共享服务中心专注于会计业务服务，企业财务部门和更多的财务人员可以更加专注于为企业和业务单元的价值创造提供支持，全力做好公司生产经营预算、分析、管控、资本投资项目和资产运作效率的监控等价值管理工作，从而更好地支持企业决策，支持公司改革和发展。

4. 降低集团财务运营成本

财务共享服务中心通过整合内部资源，精简、优化业务流程，可以有效降低财务运营成本，提高工作效率。在资源和业务共享之前，虽然员工的工作量很有可能不饱和，但是仍然需要为每个单位设置和配备相应的职能部门、岗位和人员，而将资源和业务集中到财务共享服务中心之后，一个人可以同时为多家单位提供相同业务的处理服务，从而在业务量不变的情况下，实现了业务人员的减少或者业务量增加而人员不增加。在实施共享服务之后，业务流程和规则进行了标准化管理，同时，流程优化消除了多余的协调以及重复的、非增值的劳动，大大地提高了工作效率，也间接地降低了成本。另外，业务流程操作通过细化、标准化和IT自动化，某些岗位对操作人员的学历、技能等要求可相应降低。

5. 满足集团战略发展要求

随着集团全球化、跨区域扩张发展，企业生产经营规模和业务发展不断加快，出现了分散在各地业务单位的财务人员的数量、行为方式、行为规则不统一，业务处理不标准等问题，这给企业管理提升增添了很大难度。

通过财务共享服务，会计核算职能被集中到财务共享服务中心处理，这有助于推动集团企业内部业务调整和新业务全球发展，企业对新增加的业务单位只派少量的从事管理的财务人员即可有效控制机构和人员的增加。因此，财务共享服务可以快速地支持整个公司业务规模的变化，包括并购、重组、剥离等，实现管理模式的快速复制，为新组织提供高效、标准、成熟的专业服务，快速支持集团业务的壮大和发展。财务共享服务

还可以加强公司对新并购企业在财务组织、管理、流程等方面的资源优化和快速变革的整合能力，支持财务标准化及财务管控的快速实现。

因此，我国越来越多的企业会选择建立属于自己的财务共享服务中心，未来我国财务共享服务中心一定会蓬勃发展。

1.2 实践教学平台操作指南

本书配套的实践教学平台是用友集团新道科技股份有限公司的“DBE-财务共享服务实践教学平台 1.0”（简称 D-FSSC1.0）。其中，DBE 的含义是“数字商业环境（digital business environment），意味着 D-FSSC1.0 的实训环境是数字化企业所处的商业社会环境，所使用的财务共享服务系统也是支撑企业财务数字化的信息系统；1.0 是实践教学平台的版本号。

在此模块中，本书将介绍几个 D-FSSC1.0 的基本操作及分组作业提交操作的操作方法。对更多的系统操作，读者可参考实践教学平台的在线帮助。

1.2.1 基本操作

1. 登录操作

（1）网址、浏览器。打开浏览器（推荐使用谷歌 Chrome 浏览器）并输入每个学校的教学系统安装网址，进入 D-FSSC1.0 的登录页面，如图 1-9 所示。具体网址由教师告知学生，每个学校服务器的安装地址都不同。



图 1-9 DBE-财务共享服务实践教学平台 1.0 (D-FSSC1.0) 登录页面

【重要提醒】 安装在每个学校的 D-FSSC1.0 带有学校的名称或 logo，与本书中的实

训系统插图会略有不同，但操作步骤和方法不会有差别。

(2) 用户名、密码。输入用户名，初始登录默认密码为“111111”，单击“登录”按钮。学生的用户名默认是学生的学号，以教师导入学生名单时所使用的用户名单为准，授课教师在第一节课程开始时告知学生，因此学生不需要去注册，直接登录即可。为了方便学生记忆，以及后期操作账号切换，因此不建议学生修改密码，使用初始默认密码即可。

2. 进入教学班级

学生成功登录进入新道 DBE 财务共享实践教学平台，在“首页”部分会罗列出学生参加新道 DBE 系列课程的全部教学班级。找到本课程和学生所对应的教学班图标，单击“进入班级”按钮，如图 1-10 所示。



图 1-10 新道 DBE 教学班入口

3. 新道 DBE 财务共享实训平台

学生来到相应教学班后，进入新道 DBE 财务共享实训平台，平台中共有六大菜单，分别是学习中心、学习资源、课程作业、团队管理、成绩管理和快捷入口。

(1) 学习中心。“学习中心”菜单呈现的主要是本实训课程的教学项目，包括前期认知课程、认知财务共享服务、财务共享服务规划与设计，中期端到端业务流程和期末财务绩效、财务稽核，以及后期实训总结，如图 1-11 所示。

(2) 学习资源。“学习资源”菜单呈现的主要是在整个实训课程中，“学习中心”部分各实训项目下的教学资料，包括 PPT、Word 文档等资料，都可以在“学习资源”菜单中快速找到，如图 1-12 所示。

(3) 课程作业。“课程作业”菜单呈现的是“学习中心”菜单各实训项目下系统预置的需要学生分组完成的各项实训任务，且每个小组只需要组长提交一份作业即可，不需要反复提交，学生可在“课程作业”菜单中查看本小组作业完成情况，也可查看小组作业得分，以及根据老师安排完成对其他小组作业的互评，如图 1-13 所示。

(4) 团队管理。“团队管理”菜单与“学习中心”>“A-认知课程”>“02. 团队组建”>“4. 团队组建”部分内容相同，D-FSSC1.0 平台是采用分组角色扮演的方式进行学



图 1-11 新道 DBE 财务共享实训平台的学习中心页面



图 1-12 新道 DBE 财务共享实训平台的学习资源页面



图 1-13 新道 DBE 财务共享实训中心的课程作业页面

习，因此学生可根据老师设置的分组要求，自愿完成团队组建，并且选出组长并告知老师，由老师进行组长指定，共同完成团队组建工作；为自己的团队选择一张代表性图片，并设置团队名称和团队口号，由组长在上述两个菜单的任意一个菜单中完成相应内容的设置工作，如图 1-14 和图 1-15 所示。



图 1-14 新道 DBE 财务共享实训平台的团队管理页面



图 1-15 新道 DBE 财务共享实训平台的学习中心团队组建页面

(5) 成绩管理。“成绩管理”菜单呈现的是根据老师提前设置的四大部分成绩构成比例，通过各实训项目的学习，在每个板块中学生的得分以及总得分情况，可帮助学生参考自己的得分，如图 1-16 所示。

(6) 快捷入口。“快捷入口”菜单呈现的是本实训中会涉及的 11 个可以快速进入的入口，如图 1-17 所示。最后一个“帮助”入口，里面详细列示了 D-FSSC1.0 学生端的操作方法与步骤，可以供学生参考，建议学生反复阅读，如图 1-18 所示。

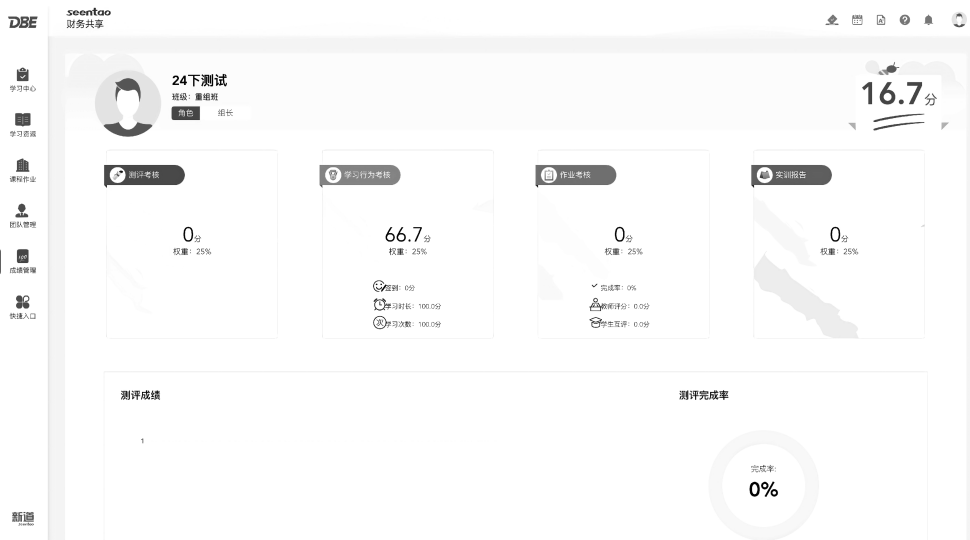


图 1-16 新道 DBE 财务共享实训平台的成绩管理页面



图 1-17 新道 DBE 财务共享实训平台的快捷入口页面



图 1-18 新道 DBE 财务共享实训平台的帮助中心页面

1.2.2 分组隔离数据

在 D-FSSC1.0 平台, 学生可采用分组角色扮演的方式进行学习, 每个组的学习数据用系统中一个独立的数据空间来存放。为了让不同组的同学能够以互不影响的方式操作教学平台, 对于一些可能会产生冲突的数据, 用以下规则进行区隔。

在实训过程中, 如果需要编制或录入合同编号、供应商编码等信息, 不同组别的同学要在原始凭证或实训资料中所给出数据的后面加上组别标识。

1. 非固定长度数据

非固定长度数据, 除第 1 组同学外, 其余各组同学在系统教学资源中给定的数据后面分别增加组号 2, 3, …, 如“鸿途集团”(属于第 1 组)、“鸿途集团 2”(属于第 2 组)。

2. 固定长度数据

固定长度数据(如“发票号码”固定为 8 位), 则各组(含第 1 组)同学将在系统教学资源中给定的数据后 2 位分别替换为组号 01, 02, …, 如“08239701”(属于第 1 组)、“08239715”(属于第 15 组)。

3. 系统预置

系统预置的企业名称、客户名称、供应商名称、员工姓名等信息, 已经按照分组添加了组别标识。



项目实训

1. 随堂测验

本测验是对每个学生的个人测试, 检验学生在学习本项目后对财务共享服务的基本概念和理论知识的掌握情况。

以学生的身份登录 D-FSSC1.0 教学系统并进入教学班, 单击最左侧的“学习中心”菜单, 在左侧的“教学项目”区域单击“C. 财务共享服务规划与设计”, 系统将列出本教学项目下所有的教学场景及教学任务, 如图 1-19 所示。

【重要提示】

图 1-19 中的“去做任务”按钮若为灰色, 则不可单击, 表示因教学安排或其他原因教师尚未下发该教学任务, 学生提醒任课老师下达教学任务即可。

找到教学场景“03. 财务共享服务介绍”下的“财务共享”教学任务, 单击“去做任务”按钮, D-FSSC1.0 教学系统将进入任务执行窗口。在做随堂测验前, 学生可先去“2. FSSC 概念”部分查看“财务共享服务中心”相关介绍 PPT, 进行理论知识学习, 然后在顶部导航栏中单击“1. 随堂测验”这一教学步骤, 如图 1-20 所示, 然后单击“开始答题”按钮进行随堂测验。学生随堂测验一旦开始, 不能中途停止, 且要在规定的 15 分

钟内完成答题，每位同学均只有一次答题机会。教学步骤完成后，单击图 1-20 右上角的“完成”按钮，以便教师端能够随时监控每个学生及学习小组的任务完成进度情况。



图 1-19 第一次随堂测验教学场景入口



图 1-20 第一次随堂测验答题页面入口

注意：D-FSSC1.0 教学系统中所有的学习及实训任务启动过程都与图 1-19 和图 1-20 类似，本书后续操作部分将不再赘述。

2. 课后小组任务

在 D-FSSC1.0 教学系统学生端的学习中心，进入教学任务“B. 认知财务共享服务 > 04. 财务共享服务黑科技 > 财务共享”的执行界面，如图 1-21 所示。每个学习小组的每名组员自学“2. FSSC 与 IT”“3. 用友黑科技”这两个页签内容，然后组长组织本组组员分工完成一篇介绍 FSSC 新科技的 PPT 文档，并由组长上传提交。



图 1-21 第一次小组任务执行界面

1.3 案例企业介绍

1.3.1 案例企业背景

1. 企业简介

鸿途集团股份有限公司（以下简称“鸿途集团”）始创于 1987 年，总部设在郑州。经过三十余年的发展，集团已成为集水泥、旅游、铸造为主体的多元化股份制企业。2018 年，鸿途集团以 160 亿元的营业收入进入 2018 年中国企业 500 强，位列第 380 位。各板块的营业收入为：水泥 80 亿元、旅游 32 亿元、铸造 24 亿元、焦化 22.4 亿元、其他 1.6 亿元。新三年，集团提出“产业多元化、产品专业化、管理现代化、市场国际化”的总体发展战略，借助现代化、信息化手段，全力打造“数字鸿途”。2019 年年初，集团制定了当年营业收入提高 20% 的经营目标，即将实现 192 亿元的总营业收入。

鸿途集团水泥有限公司（以下简称“鸿途水泥”）是国家重点支持的前三家水泥企业（集团）之一，是工业和信息化部重点支持兼并重组的五大水泥企业之一。2011 年 12 月 23 日，鸿途水泥在香港交易所主板成功上市。截至目前，鸿途水泥总产能超 1.5 亿吨，旗下公司覆盖河南、辽宁、山东、安徽、山西、内蒙古、新疆、天津等地。集团积极适应国家及行业政策的变化，通过先进的技术装备、合理的区域布局、充足的资源储备、规范的管理及品牌优势，致力于环境保护及可持续发展，集团得以实现快速发展，并维持及加强河南和辽宁两省的市场领导地位。

2. 共享前集团的组织架构

鸿途集团在实施财务共享服务前，已成为集水泥、旅游、铸造为主体的多元化股份制企业。鸿途集团在实施财务共享前的组织架构，如图 1-22 所示。

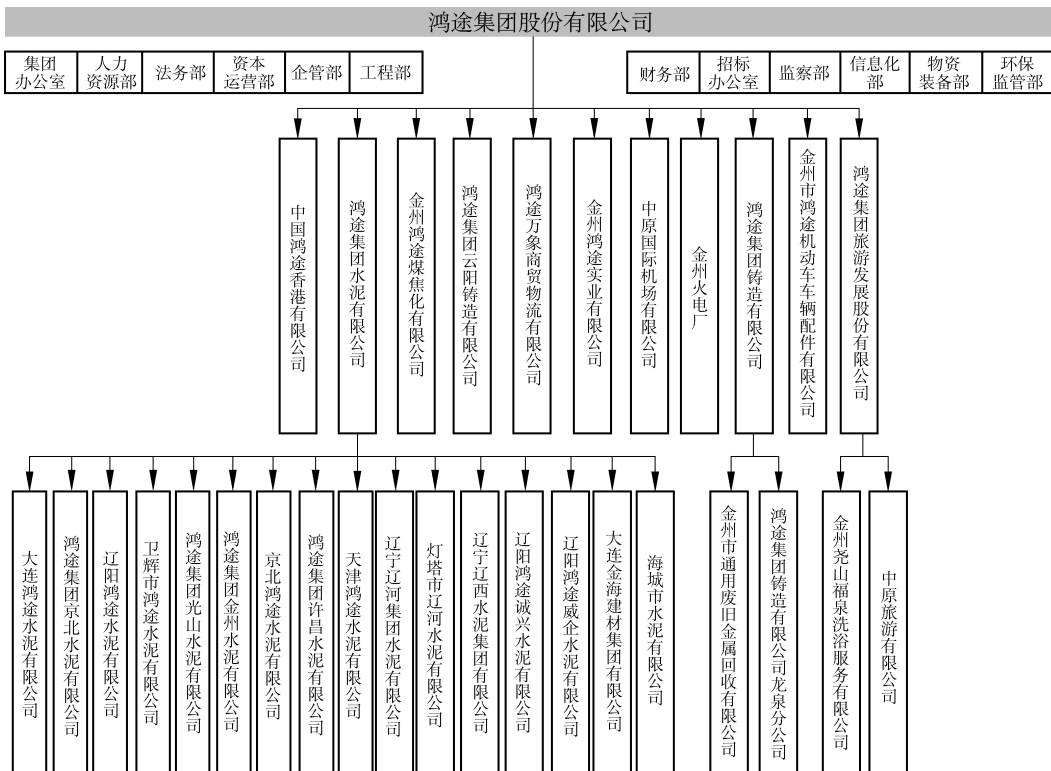


图 1-22 鸿途集团在实施财务共享前的组织架构

1.3.2 鸿途集团的财务管理现状

1. 鸿途集团的财务组织现状

鸿途集团的财务组织管理架构，如图 1-23 所示。

(1) 集团财务，即鸿途集团财务部，直接向集团财务副总裁汇报，制定集团财税和资金管理制度，并对各业务单元的财会工作进行管理和指导。根据财务工作职能，下设预算与考核管理处、税务与资金管理处、信息化与综合处、结算审核处、会计核算处、资产管理处。

(2) 板块财务。各行业板块的子集团或子公司所设置的多个财务部，完成本行业板块各业务单元的财务工作。

(3) 基层财务。由各业务单元下属的分公司设置的非专职财务助理人员，在板块财务人员的指导下完成本地一些辅助性财务工作。

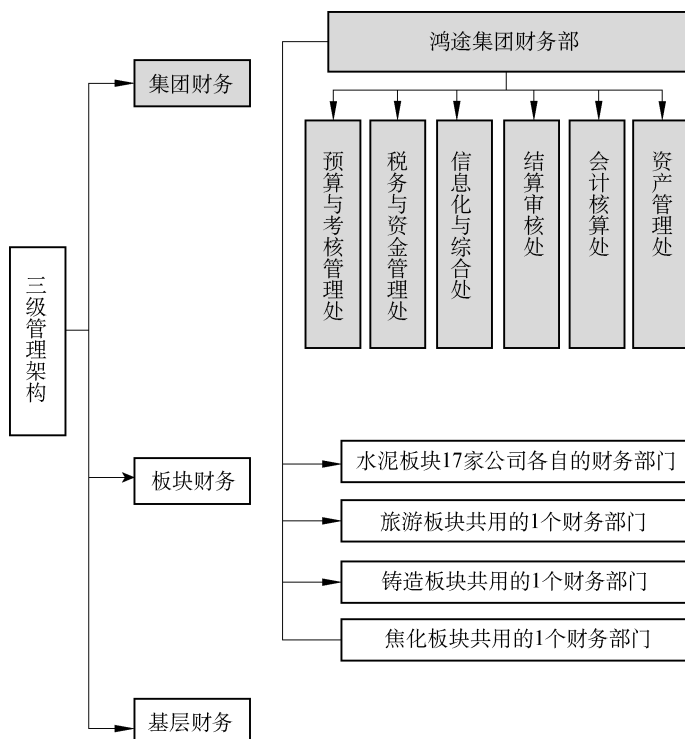


图 1-23 鸿途集团的财务组织管理架构

2. 鸿途集团的财务岗位及人员现状

(1) 财务岗位与人员。

① 基层财务。基层财务都是由非专职人员兼任财务助理岗，辅助处理财务工作，因此下文中未将他们纳入财务岗位人员统计表。

② 集团财务。根据鸿途集团人力资源管理制度，所有员工都有一个明确的职级。M表示管理或职能岗，P表示专业技术岗；职级数值越小，表示级别越高。鸿途集团财务部的岗位设置、人员数量、职级和职责统计表，如表 1-2 所示。

表 1-2 鸿途集团财务部的岗位设置、人员数量、职级和职责统计表

序号	处室	岗位名称	人员数量	职级	职责
1	财务总监室	财务总监	1	M3	财务战略
2	预算与考核管理处	预算与考核管理	6	M4、M5	预算管理 业绩考核
3	税务与资金管理处	税务与资金管理	4	M4、M5	纳税筹划 资金运作
4	信息化与综合处	信息化与综合处	7	M4（处长）、 M6	信息化与 财务监督
5		处长	1	M4	付款复核
6	结算审核处	会计	1	M6	付款审核
7		出纳	1	M7	资金支付

续表

序号	处室	岗位名称	人员数量	职级	职责
8	会计核算处	处长	1	M4	费用复核
9		会计	1	M6	费用核算
10	资产管理处	处长	1	M4	资产管理政策
11		会计	1	M6	资产核算
合计			25		

③ 板块财务。鸿途集团板块财务组织与人数统计表如表 1-3 所示，鸿途集团水泥板块财务人员的岗位名称、职责及职级统计表如表 1-4 所示。

表 1-3 鸿途集团板块财务组织与人数统计表

序号	行业板块	财务部数量	人员数量	备注
1	水泥	17	140	每个法人组织 1 个财务部
2	旅游	1	50	共用 1 个财务部
3	铸造	1	45	共用 1 个财务部
4	焦化	1	40	共用 1 个财务部
合计			275	

表 1-4 鸿途集团水泥板块财务人员的岗位名称、职责及职级统计表

序号	岗位名称	职责	职级	人员数量*
1	财务经理	财务分析	M4	17
2	总账会计	总账核算	M6	17
3	采购会计	应付审核 应付对账	M6	17
4	结算会计	费用核算	M6	17
5	销售会计	应收审核 应收对账	M6	17
6	资产会计	资产核算	M6	15
7	成本会计	成本分析 成本核算	M6	0
8	税务会计	税务核算	M6	8
9	出纳	收款付款	M7	15
10	预算会计	预算编制	M6	8
合计				140

* 表示有些岗位只在部分业务单元设置，未纳入合计。

(2) 财务人员与工作分布情况。经过调研发现，鸿途集团的财务管理岗位（财务总监、财务经理或处长、管理监督岗）占比较低，大量财务人员从事销售对账、发票处理、采购入账、结算审核等基础性工作。财务人员基础工作繁忙，对供应、生产、销售

以及产品检验等环节不是很熟悉。财务人员对其他岗位工作不了解，为财务管理和财务分析带来了很大障碍。集团层面和下属公司财务人员都没有很好地按职能进行专业化分工，造成基础核算工作开展很好，但决策支持工作开展较差的局面。在财务分析工作方面，当前财务分析工作主要集中在传统分析、成本分析，对其他分析不多，导致财务人员分析建模能力较差，与生产经营的结合度不好，对风险预警、经营预测指导性不高。

3. 鸿途集团的财务管理现状分析

鸿途集团的财务管理系统部分处于基础应用阶段，例如核算向管理会计延伸、供应链向产业链延伸、信息化向智能化延伸等，都存在大幅提升空间，尽管应用深度在行业中处于领先地位，但从“数字鸿途”的战略发展方向看，尚有提高空间。

集团各级财务组织的定位模糊，集团财务人员整体聚焦基础核算工作，管理会计职能的发挥有所不足。

(1) 财务会计基础工作。

- ① 会计核算标准化、入账规则统一化、业务流程标准化和自动化有待提高。
- ② 业务、财务分工与职责边界有待进一步厘清。
- ③ 业务流程需增加监控点。
- ④ 成本核算需减少因成本会计能力差异造成的成本核算标准、成本分析质量差异。

(2) 战略财务与决策支持能力。

- ① 财务管理需要从风险控制、效率提高进一步向业务支持和决策分析转变。
- ② 需要培训、提升基层财务人员的能力和水平，做好业务决策、财务监督、管理会计工作。

(3) 财务管控体系建设。

- ① 从依靠人工审批控制向利用系统工具自动控制转变。
- ② 从业务源头上解决下属企业普遍存在的业务处理与财务控制界限模糊、分工不清、多环节重复现象。

4. 鸿途集团的财务管理转型需求

作为企业集团管理最重要的管理活动，财务管理是影响企业战略实现的重要因素，在打造“数字鸿途”的总体信息化发展战略指引下，鸿途集团在财务管理上进行了前沿探索，为了支撑鸿途集团三年规划的发展战略目标——实现“产业转型、主业聚焦、做大做强”，集团财务提出从“财务监督型”向“价值创造型”转变，通过“管办分离，人员分层，流程优化，统一平台，集中规模化处理”，建立标准、高效、专业、低成本的以服务为导向，关注客户满意度的财务共享服务中心，建立“战略财务、业务财务和共享财务”三位一体的财务运营管理新模式，支撑集团快速发展、战略转型、聚焦主业、做大做强，实现财务业务流程化和标准化，提高财务工作质量和效率，降低财务运营风险，降低财务运营成本，实现经济效益最大化。鸿途集团的财务共享服务中心的建设目

及财务大数据的分析应用，力争达到能为成员企业提供增值服务的、高效率的、国际一流水平的财务共享服务中心，实现价值提升的目标。

思考题：

1. 在财务共享服务中心发展过程中，促使企业进行财务共享的关键要素有哪些？
2. 小组讨论财务共享服务中心未来的发展方向。