



金蝶 ERP 实验课程指定教材

财务共享 应用实践教程

基于金蝶EAS管理软件平台 (第2版)

许 静 李 舟 / 编著
刘 赞 陈 茜

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书以金蝶 EAS 在集团企业广泛应用的财务共享服务平台为基础,提取了典型企业的真实业务场景,内容涵盖财务共享概述、金蝶财务共享服务平台介绍、企业财务共享服务中心的建设等,并结合真实案例场景介绍了应收共享、应付共享、费用共享、固定资产共享、出纳总账报表共享等日常业务处理流程,最后介绍了企业财务共享服务中的运营管理方法,以及 RPA 在财务共享中的应用。书中的业务模块均配有相应教学视频,方便读者学习。本书适合作为高等院校财务管理、会计信息化、工商管理、信息管理等相关专业的教学用书,也可供企业财务和信息管理人员参考借鉴。

本书提供配套教学课件和教学视频,可扫描前言中的二维码获取。

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。举报:010-62782989, beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

财务共享应用实践教程:基于金蝶 EAS 管理软件平台/许静等编著. —2 版. —北京:清华大学出版社, 2023.5

金蝶 ERP 实验课程指定教材

ISBN 978-7-302-63568-0

I. ①财… II. ①许… III. ①企业管理—财务管理系统—教材 IV. ①F275-39

中国国家版本馆 CIP 数据核字(2023)第 088515 号

责任编辑:高 岫

封面设计:周晓亮

版式设计:孔祥峰

责任校对:马遥遥

责任印制:沈 露

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:010-83470000 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市科茂嘉荣印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:20.25 字 数:586 千字

版 次:2020 年 9 月第 1 版 2023 年 7 月第 2 版 印 次:2023 年 7 月第 1 次印刷

定 价:69.00 元

产品编号:097414-01



编写委员会

主 任

许 静 李 舟

副 主 任

刘 赟 陈 茜

编写成员

张保帅 杨 兰 郑 菁 傅仕伟

第2版前言

在数字化经济时代，大数据、云计算、移动互联网等新技术不断推动着集团企业财务管理变革。财务共享服务是集团企业财务变革和数字化转型的必经之路。

财务共享服务是将分散于各业务单位、重复性高、易于标准化的财务业务进行流程再造与标准化，并集中到一个新的独立运营的业务单元(财务共享服务中心)下统一进行处理，最终达到节约成本、提高效率、降低财务风险、创造价值的目的。20世纪80年代，美国福特公司在底特律创建了世界上第一家财务共享服务中心，财务共享服务的理念逐渐得到财务界的认同。经过数十年发展，财务共享的理念和技术越趋成熟，同时自动化、智能化技术的探索和场景应用，有效提升了财务共享服务中心的数据采集和计算能力，为财务共享服务和整个财务部门的数字化转型打下基础。未来，在以“大智移云物区”等技术应用为特征的新数字经济的推动下，财务共享服务中心将进一步突破职能边界、技术边界与数据边界。

财务共享服务的实施对集团企业的益处是显而易见的，通过流程再造与技术创新可以显著降低集团日常事务的处理成本，提高效率，有效支撑公司战略。财务共享服务的应用给企业财务管理带来的突出效益，使得越来越多的集团企业积极开展财务共享服务模式的研究和财务共享服务中心的建设。在这种趋势下，企业对财务共享服务中心的实施和运营管理人才提出了更高的要求。

金蝶作为国内知名的管理软件厂商，一直致力于帮助中国企业借助信息化提升管理水平和竞争力，并在技术创新和管理模式的融合上不断突破。目前，其在财务共享与智能财务领域已经处于国内领先地位。为推进产学研深度融合，实施科教兴国战略，强化现代化建设人才支撑，编者以金蝶的创新产品——金蝶EAS为蓝本，编写“互联网+”时代财务管理系统的相关案例教程，以满足创新型、应用型、技能型财务共享服务专业人才培养的需求。

第2版丰富了财务共享概述内容，包括财务共享发展历程、发展背景、企业应用案例等相关介绍；新增了部分场景的操作步骤，让读者对集团企业的财务共享的建设、流程、应用、运营管理有深入的了解。同时，第2版新增了第5篇财务共享RPA应用的相关内容，介绍了RPA在财务共享业务中的应用场景，让读者了解财务共享服务中心的智能化发展趋势，掌握智能财务前沿技术应用技能。

本书共分为5篇。第1篇财务共享基础，对财务共享服务的概念、起源、发展历程与发展背景、应用与价值，以及金蝶财务共享服务平台进行阐述；第2篇集团财务体系规划，以金蝶EAS软件为工具，介绍企业从财务管理系统上线实施到财务共享服务中心建立的应用过程；第3篇财务共享实践，结合企业真实案例场景介绍应收共享、应付共享、费用共享、固定资产共享、出纳总账报表共享模块的日常业务处理流程；第4篇财务运营管理，介绍企业财务共享服务中心的运营管理。第5篇财务共享RPA应用，介绍RPA概念、优势、价值、发展、应用，以及其在财务共享中的应用场景。

为便于学习，本书提供了教学课件和示例性教学视频，读者可扫描右侧二维码获取。读者还可登录金蝶云社区(<https://vip.kingdee.com/>)，切换到EAS cloud，即可获取更多的学习资源，同时还有社区论坛可供学习、交流，便于读者自助解决学习中碰到的各种疑问。



教学课件

本书结合金蝶近年来参与的多家大型集团企业的财务共享建设案例，并融入编者所在团队的多年企业管理、教学经验，非常适合作为高等院校财务管理、会计信息化、工商管理、信息管理等相关专业的教学用书，对于学生了解财务共享与实际业务，以及如何借助财务共享服务平台提升企业财务管理水平非常有帮助。当然，对于企业的财务和信息管理人员，本书也是一本不错的参考书。

本书在编写过程中，参考了编者所在公司的一些工作成果，也借鉴、引用了一些企业管理和财务共享建设的相关书籍、文献、网上资料，在此一并表示深切的谢意！因为有了他们的辛勤劳动，才会凝结成本书的最终成果。

由于编者水平所限，书中难免存在不妥之处，希望读者予以谅解并指正。

编 者
2023 年 5 月



目 录

第 1 篇 财务共享基础

第 1 章 财务共享概述	2
1.1 财务共享服务的概念	2
1.2 财务共享服务的起源	3
1.3 财务共享服务的发展历程	3
1.4 财务共享服务的发展背景	7
1.5 财务共享企业应用案例	9
1.6 财务共享服务中心的价值	11
第 2 章 金蝶财务共享服务中心介绍	13
2.1 金蝶 EAS 财务共享服务中心的发展	13
2.2 金蝶 EAS 系统功能	13
2.2.1 财务共享服务平台	13
2.2.2 共享平台与金蝶 EAS、影像系统的关系	16
2.3 金蝶财务共享服务中心实践教学	19

第 2 篇 集团财务体系规划

第 3 章 企业财务共享服务中心的建设	24
3.1 建立集团	25
案例一 搭建组织	25
案例二 新建职员	30
案例三 分配会计科目	42
案例四 新建银行账户	43
案例五 新增单据转换规则	46
3.2 系统初始化	55
案例一 总账系统初始化	55
案例二 出纳管理初始化	63
案例三 应收系统初始化	68
案例四 应付系统初始化	73
案例五 固定资产初始化	79

案例六 费用管理设置	96
3.3 建立财务共享	97
3.3.1 财务共享建设背景	97
3.3.2 财务共享服务中心财务规则搭建	98
3.3.3 财务共享规划与设计	99
案例一 建立财务共享服务中心	99
案例二 新增职位、职员	102
案例三 新增用户	106
案例四 共享权限设置	110
案例五 共享流程规划	117

第 3 篇 财务共享实践

第 4 章 应收共享	140
4.1 模块概述	140
4.2 实验练习	143
案例一 确认应收业务	143
案例二 债权转移	151
案例三 应收折让	154
案例四 销售回款	162
第 5 章 应付共享	177
5.1 模块概述	177
5.2 实验练习	180
案例一 确认应付业务	180
案例二 债务转移	186
案例三 付款申请单	189
案例四 采购付款	191
第 6 章 费用共享	205
6.1 模块概述	205
6.2 实验练习	206
案例一 费用报销	206
案例二 费用借款	218

第7章 固定资产共享.....234

7.1 模块概述.....234

7.2 实验练习.....235

案例一 固定资产卡片新增
业务.....235

案例二 固定资产卡片变更
业务.....245

案例三 固定资产卡片清理
业务.....249

案例四 折旧业务.....256

第8章 出纳总账报表共享.....262

8.1 模块概述.....262

8.2 实验练习.....263

案例一 收款业务.....263

案例二 结转损益.....269

案例三 报表.....274

第4篇 财务运营管理**第9章 共享运营管理.....280**

9.1 系统概述.....280

9.1.1 质量管理.....280

9.1.2 信用管理.....282

9.2 质量管理设置.....283

9.2.1 用户角色权限.....283

9.2.2 质检样本库编码规则
维护.....285

9.2.3 质检不合格原因维护.....285

9.3 信用管理设置.....286

9.3.1 启用信用参数设置.....286

9.3.2 分配信用权限.....287

9.3.3 信用等级设置.....288

9.3.4 信用档案初始化.....288

9.3.5 信用档案修改.....289

9.3.6 信用参数设置.....290

9.3.7 批退原因设置.....290

9.3.8 信用升降级设置.....292

9.4 质检方案管理.....294

9.4.1 质检方案.....294

9.4.2 质检方案执行.....296

9.4.3 查看样本库.....297

9.4.4 查看质检任务.....297

9.4.5 质检结果录入.....298

9.5 信用档案管理.....300

9.5.1 信用档案查询.....300

9.5.2 信用变更日志.....300

9.6 运营分析报表.....300

9.6.1 任务进度统计表.....301

9.6.2 个人效率统计表.....302

9.6.3 个人任务排名表.....304

9.6.4 任务质量统计表.....305

9.6.5 任务质量明细表.....307

第5篇 财务共享 RPA 应用**第10章 财务共享 RPA 概述.....310**

10.1 RPA 的概念.....310

10.2 RPA 的优势及价值.....311

10.3 RPA 的发展及应用.....311

第11章 财务共享 RPA 的应用场景.....313

案例 RPA 网银付款机器人
开发及设计.....313

参考文献.....316

第 1 篇

财务共享基础

1.1 财务共享服务的概念

1. 国外企业和学者的认识

财务共享服务(FSSC)源于共享服务的理念。所谓共享的核心就是在提供服务时共享组织的成员和技术等资源,使得公司能从分散管理中取得竞争优势的一种新的管理理念。作为共享服务研究的主要奠基人,芭芭拉·奎因(Barbara E. Quinn)在《服务共享:公司的金矿》(*Shared Services: Mining for Corporate Gold*)一书中提到,共享服务是一项商业经营,其理念是“以顾客为中心+服务收费=商业”,这一理念准确地概括了共享服务的核心思想。哈佛教授布赖恩·伯杰伦(Bergeron Bryan)在《共享服务精要》中指出,共享服务作为一种创新理念和一个协助企业成长的平台,所涵盖的内容往往从最常见的财务服务领域延伸至信息技术、人力资源和采购等领域。在今天复杂的商业环境中,即使你没有使用共享服务,也可能正在服务于某个运用这种模式的公司或正在享受运用这种模式的公司所提供的服务。

从国外共享服务的研究发展看,在1993年之后的几年间,已经逐步明确了共享服务是作为一个独立的组织实体,通过整合或合并公司各项业务进行重新集中配置,从而为公司业务单元提供服务,依据正式或非正式的契约(即服务水平协议)收取费用的服务活动。

2. 基于国内实践的认识

我国学者关于共享服务的专门研究并不多见,主要成果集中在财务领域,并且起步较晚。其中,比较有代表性的观点包括以下几个。

张瑞君、陈虎等认为:“共享服务是跨国企业集团一种新的管理模式,可以显著降低集团日常事务的处理成本,提高效率,并支持企业集团战略有效执行,因此共享服务模式得到了理论界和实务界的广泛关注。所谓财务共享服务,是在财务组织深度变革基础上所建立的管理模式。企业组织将独立核算的财务组织进行剥离或依托于法人单位的财务组织,使得分支公司的财务组织合并划归到共享服务中心,由财务共享服务中心承担全集团成员单位简单的、重复的、共同的、标准化的业务,从而实现财务集中管理和核算。”

张敏指出:“财务共享服务是以信息技术发展为依托,以财务业务流程处理为基础,以优化组织结构、规范流程、提升流程效率、降低运营成本或创造价值为目的,以市场视角为内外部客户提供专业化生产服务的分布式创新管理模式。”

经过数十年发展,从企业实践成果的角度来说,财务共享服务可以概括为将企业分散在各个区域、各运营单元中大量重复,易于实现标准化、流程化的会计核算业务集中到一个独立运营的业务单元(财务共享服务中心)进行流程再造、标准化、集中处理,以实现优化组织结构、规范流程、提升业务处理效率、降低执行和控制成本、创造价值的目的,最终提升集团整体财务管理水平、推进

财务转型的一种作业管理模式。企业通常通过建立企业财务共享服务中心来实现这种财务管理模式的变革。

1.2 财务共享服务的起源

财务共享的概念最早起源于20世纪80年代美国福特汽车公司在面临市场危机时推行的管理模式变革。20世纪初,福特汽车公司通过流水线的作业方式提高了生产效率和产品标准化程度。经过几十年的沉淀,福特汽车公司占领了较大的市场规模,并成立了诸多组织和事业机构,整体架构逐渐臃肿,部门与部门之间、事业部与事业部之间、各个业务线之间各自管控,面临着行为方式和规则难以统一的管理难题。1978年美国经济危机及1979—1980年的石油危机,造成国际油价飙升,再次使西方国家经济遭受打击。而在此期间,福特汽车公司经营业绩也受到严重影响。

在这样的背景下,福特汽车公司开始摸索共享改革。刚开始建立财务共享服务中心时,主要考虑产品生产、开发上的共享。比如:以前各个事业部之间因为缺乏沟通及协同,做同款车时没有共享各自的设计理念与思路,导致组装时出现搭配不上等各种返工问题。后来福特汽车公司共享的概念从产品设计逐渐延伸到其他业务领域,包括财务领域。1981年,福特汽车公司正式在底特律创建第一家财务共享服务中心,将各个事业部重复标准化的作业集中起来处理,这也成为近现代财务共享服务中心的鼻祖。

1.3 财务共享服务的发展历程

自福特汽车公司正式在底特律创建第一家财务共享服务中心后,越来越多的跨国公司认识到财务共享的优势,纷纷开始建立自己的财务共享服务中心,如IBM、HP、壳牌等公司相继引入财务共享模式。1995年后,电信垄断模式被市场打破,全球外包服务与共享中心选址成为可能,财务共享服务得到推广,越来越多跨国企业开始建设财务共享服务中心,并取得不错的成效。截至20世纪末,国外大多数集团公司已经建立财务共享服务中心。

随着经济全球化的发展,财务共享服务的理念逐渐传入中国。财务共享服务在中国的发展历程可大致划分为萌芽期、试点期、发展期、创新探索期、变革转型期5个阶段,如图1-1所示。

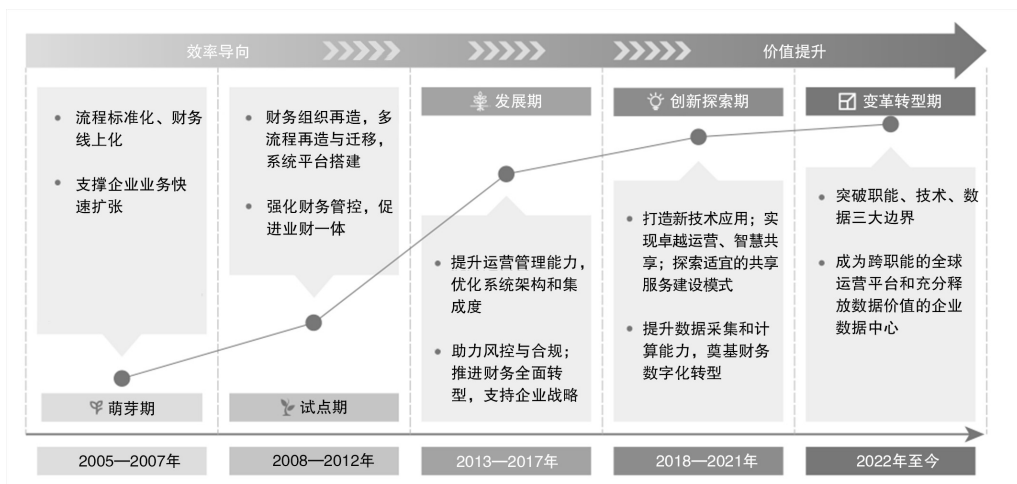


图 1-1 财务共享服务在中国的发展历程

1. 2005—2007 年：萌芽期

快速发展的中国企业面临业务扩张带来的组织效率低下、机构臃肿、成本攀高等问题，企业希望通过流程再造、财务在线的方式，实现作业流程的标准化，降低财务运行成本，快速复制财务管理能力，支撑全球业务的迅速发展。

2005 年中兴通讯建立起中国企业第一家财务共享服务中心。随后，太平洋保险、苏宁电器、金蝶集团等大型民营、合资企业也逐渐开始尝试建立财务共享服务中心或进行财务共享模式探索，以费用流程为最初阶段的主要共享内容，实现了国内财务共享服务从无到有的突破。但是，在此时期，对国内大多数企业来说，财务共享服务依然是新生事物。

2. 2008—2012 年：试点期

经过萌芽期的探索，财务共享服务成为企业高级管理者的关注重点，并被视为财务转型的重要工具。在此时期，集团企业更加关注以共享服务为基础推动财务组织和人员的转型，多流程再造与迁移，并重视信息系统平台的搭建，强化财务管控，促进业财一体化。这一时期实施财务共享的代表企业有中广核、中国电信、中国移动等。

3. 2013—2017 年：发展期

这一时期，国家先后出台了多项政策，以支持财务共享服务中心的建设。财政部、国务院国有资产监督管理委员会相继印发工作规范、指导意见，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。中国财务共享服务中心进入蓬勃发展阶段，建设财务共享服务中心逐渐演变成企业战略转型的新浪潮。更多企业愈发重视运营管理能力，优化信息系统架构并改进系统间集成互联，进一步加强业财一体化的融合，在共享服务的基础上着力推进财务管理模式、组织、职能、人员的全面转型。在此阶段，财务共享服务中心在强化集团协同管理、风险防范与合规保障等方面发挥了强有力的支撑作用，同时有效提升了财务管理水平，深入推进了财务转型进程，有力支持了企业战略发展。这一时期实施财务共享的代表企业有中国石油、中国石化等。

4. 2018—2021 年：创新探索期

在创新探索期，财务共享服务的业务流程边界也发生了较大变化。根据 ACCA、厦门国家会计学院发布的《2022 年中国共享服务领域调研报告》显示，调研企业共享服务中心覆盖度最高的 5 项业务流程分别是：费用报销(96.92%)，采购到付款(85.46%)，资金结算(81.94%)，总账到报表(77.53%)，固定资产核算(74.89%)。上述流程均属于典型的交易处理事务，这类业务规则明确、流程环节清晰、易于规范，是财务共享服务中心发展过程中形成的典型业务。同时也可注意到，订单到收款、成本核算、档案管理、发票开具、纳税申报、预算管理、成本管理、员工信用管理等集团管控类业务流程也占据较高的覆盖度。而经营绩效分析(14.98%)通常属于财务共享服务中心复杂性较高的增值服务，根据数据可以预测，这类计算、建模、统计与分析的数据流程将会成为财务共享服务中心的重要业务之一，如图 1-2 所示。

同时，在此时期，随着财务共享服务的发展，财务不再只是关注会计规则和内控制度，而是提高服务职能，实现对企业业务、管控、决策的全方位支持。企业财务的管理模式也从传统金字塔模式转变为前中后台模式，如图1-3 所示。

传统金字塔模式将财务职能划分为战略财务、业务财务和共享财务三部分，并认为共享财务是这个财务金字塔的底层。这种观念导致人们普遍将财务共享服务中心定位为会计工厂，只能处理高重复性、低价值的事务性操作，而这些工作未来必然会被日趋成熟的财务自动化技术所替代。

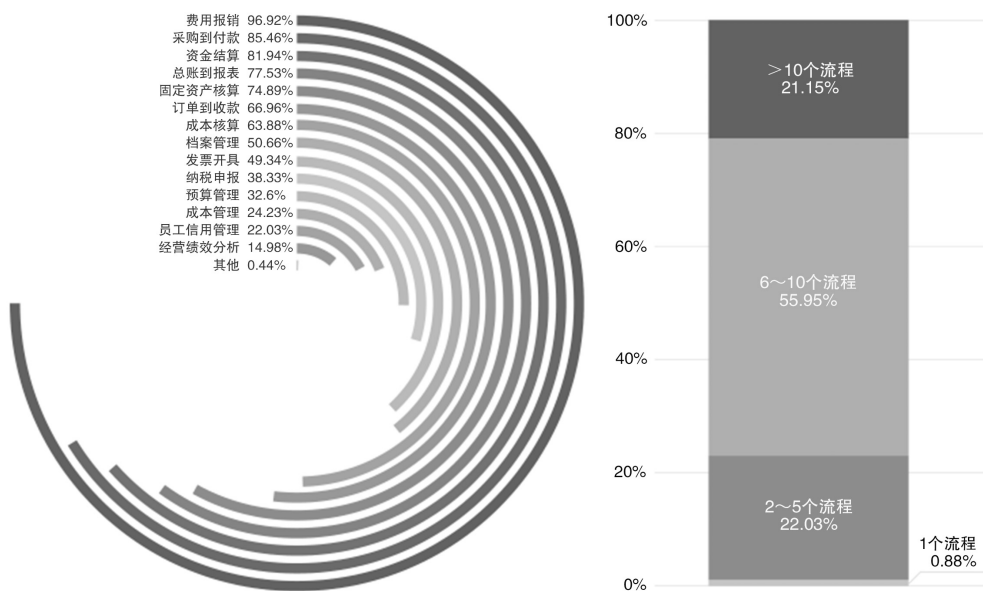


图 1-2 财务共享服务中心业务流程覆盖情况

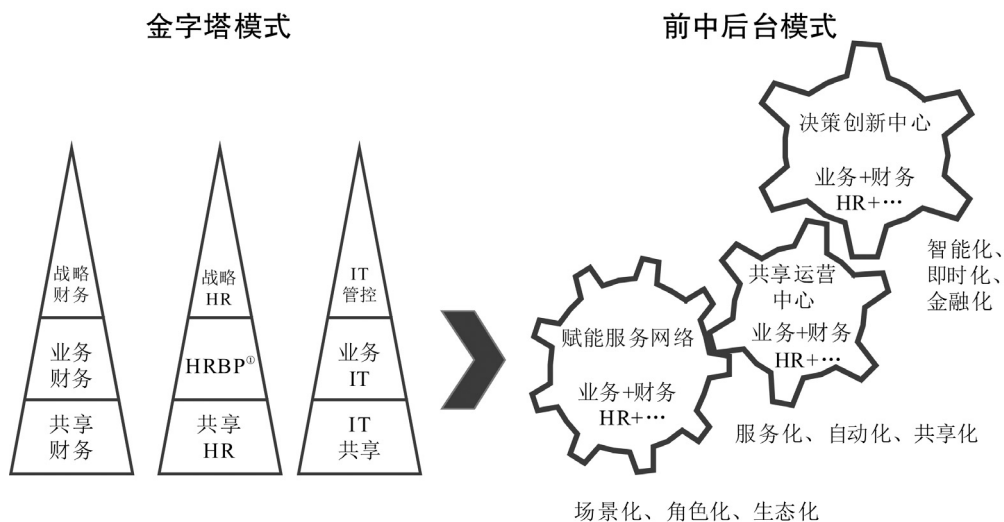


图 1-3 财务管理新思维：从金字塔模式到前中后台模式

但通过对财务共享服务中心本质的理解，我们可以知道财务共享服务中心的工作人员承担的不是财务职能中的底层工作，而是规则维护、例外管理、运营优化等高价值工作，同时，财务共享服务是去中心化、动态协同的生态型组织，兼具内控和合规性守门员、业务部门合作伙伴、业务中台和数据中台雏形及适当时候推动企业生态创新的功能。财税一体化的财务共享服务中心，在企业后台和前台之间形成了一个业务交易层——更灵活、更强大的业务支撑中台，能够连接前台和后台的大量交易处理和服务，实现对企业更广泛业务(从记账、算账到报账、采购、税务等)的数字化，大

① HRBP：人力资源业务合作伙伴，是企业派驻到各个业务或事业部的人力资源管理者，主要协助各业务单元高层及经理在员工发展、人才发掘、能力培养等方面的工作。

大提升运营效率,快速响应客户需求,实现财务、业务和税务的深度融合。比如,企业前台的财务方案规划师会为一线的管理层、业务人员出谋划策,赋能一线;中台的共享运营中心中会设置规则维护岗、运营优化岗、例外管理岗等支持所有交易处理和智能分析;企业后台决策创新中心的财务预测分析师、算法工程师、数据工程师等会支持管理层进行智能决策、智能预测、智能风控等,战略财务、业务财务、共享财务三者相互融合、相互支撑。

因此,企业的财务运作从传统金字塔模式转变为业务财务、共享财务、战略财务三位一体、协同发展的前中后台模式,并形成财务管理专业化、财务核算集中化、财务业务一体化的格局与趋势,如图 1-4 所示。

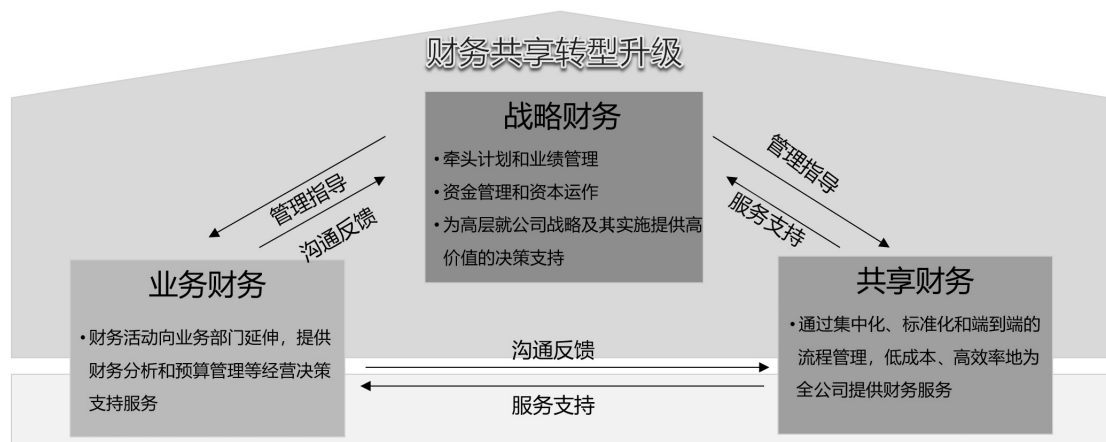


图 1-4 财务共享服务中心使财务运作模式全方位改变

5. 2022 至今：变革转型期

财务共享服务是财务数字化、智能化转型的基础,数字化、智能化是财务共享变革发展的方向。

共享服务在中国企业中已得到了广泛应用,越来越多的企业结合管理特点和业务需要探索适应自身的建设模式,卓越运营、智慧共享是这一阶段财务共享服务中心的主要课题。云计算、人工智能等新兴技术的成熟与落地为财务共享服务行业带来了新的挑战和机遇,许多财务共享服务中心在推动运营优化的同时,也更加重视新兴技术的应用,以期通过自动化、智能化的技术构建和谐的人机交互方式,实现技术能力和人的价值协同释放。财务共享服务中心的数字化技术应用,如图 1-5 所示。中国企业已经在积极探索智能财务的实践应用,并取得了突出的成绩。例如万科集团在财务共享服务中心引入 RPA 财务机器人、OCR 图像识别、电子档案、信用管理等技术,50%的业务单据可实现智能审核,实现减员增效。德邦快递通过业财一体化的系统平台,近 90%的业务单据可实现智能记账,60 秒生成报表,满足管理者对于报表时效的高要求。蒙牛集团的全球司库管理,99% 的收付业务可进行智能处理,实现资金智能管理。

财务共享服务中心在自动化、智能化方面的技术探索和场景应用,有效拓展了其数据采集和计算能力,为财务共享服务和整个财务部门的数字化转型打下基础。未来,在以“大智移云物区”等技术应用为特征的新数字经济的推动下,必将实现智能财务的快速发展和实践应用,财务共享服务中心将进一步突破职能边界、技术边界与数据边界,基于云化基础设施,保障系统稳定和数据安全,利用作业标准化和数据集中化的优势,建立财务数据体系,通过数据赋能人人,利用数据建模和数据分析实现财务和业务创新,每个员工都可以获取自己的销售、费用、资产、绩效信息,实现“千人千面”实时洞察。通过专业中心,解决能力复用问题;通过财务引擎,解决规则灵活配置问题;通过基础应用,解决财务基础统一问题;通过财务共享服务中心的集约化、标准化、自动化、智能

化，提高财务和业务的运营效率，进一步为企业经营分析、风险洞察、业务决策、战略转型提供强力支持，协助企业开启财务管控新世界。金蝶财务共享前中后台系统架构，如图 1-6 所示。



图 1-5 财务共享服务中心的数字化技术应用



图 1-6 金蝶财务共享前中后台系统架构

1.4 财务共享服务的发展背景

1. 企业内在转型需求

随着经济全球化的蓬勃发展，给企业带来扩张机遇的同时也带来前所未有的挑战。伴随着企业业务规模逐渐扩大、分支机构数量持续上升，企业不得不面临市场竞争加剧、收入增长缓慢、财务

管理成本过高、组织机构臃肿、管理结构复杂、信息沟通困难、集团运营效率低等一系列经营管理难题,如图 1-7 所示。优化管理模式,积极变革转型,成为诸多企业迫在眉睫的内在需求和立足市场的关键。企业需要通过建立新的组织结构和运作方式以适应快速发展的企业模式,而作为企业重要的支撑部门,财务部更加应该主动去应对这种转变,持续地提高和深化企业的会计核算及监督控制作用。在这样的背景下,具有优化组织结构、业务流程再造、节约成本、提高效率属性的财务共享服务模式应运而生,并逐渐成为越来越多集团公司的选择。

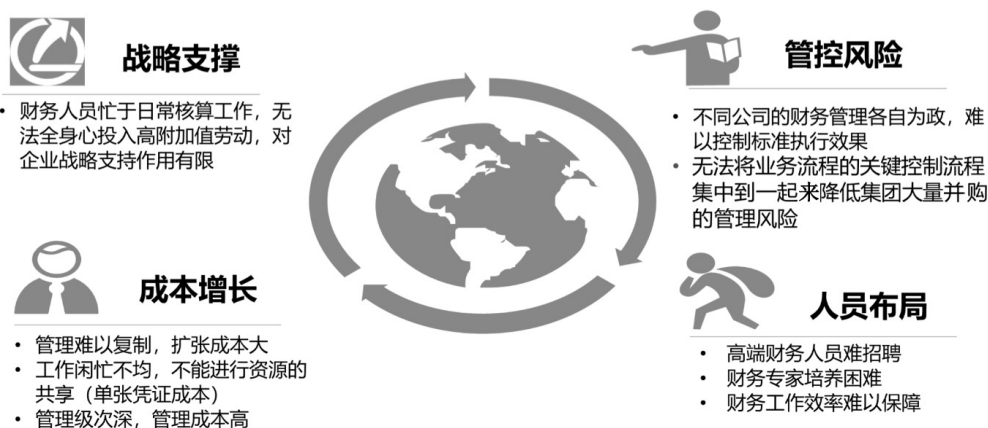


图 1-7 企业面临的挑战

2. 信息技术的发展

财务共享服务的搭建需要强大的信息技术作为支撑,移动互联网、大数据、人工智能、云计算等新一代信息技术的发展,为财务共享服务的运作提供了技术基础。随着“业财税银”一体化,银行、税务、商旅、供应商、客户、信用等平台互联互通,“大智移云物区”等数字化技术的实践应用,财务交易处理的自动化程度将进一步提高,企业管理控制和决策支持的智能化应用将成为财务共享的新方向。

3. 国家政策支持

2011 年,国务院国有资产监督管理委员会(简称国资委)在《关于加强中央企业财务信息化工作的通知》中对中央企业提出了建立财务共享中心的要求。

在 2013 年 12 月 6 日,财政部关于印发《企业会计信息化工作规范》的通知中,第三十四条规定,“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。”该制度为我国大型企业集团建立和实施财务共享服务提供了重要的政策依据。

2014 年印发的《财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》中,要求企业推进面向管理会计的信息系统建设,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”。

2022 年 3 月 2 日,国资委印发的《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》中,提出了“1455”框架即围绕一个目标、推动四个变革、强化五项智能、完善五大体系,加快建设世界一流财务管理体系,促进数字技术与财务管理深度融合。

从国家政策看财务共享,如图 1-8 所示。



图 1-8 从国家政策看财务共享

1.5 财务共享企业应用案例

随着共享服务的持续发展，以及政府出台的政策支持，共享服务作为一种新兴的商业模式呈快速发展态势，并成为财务转型的主要组成部分，越来越多的大型集团企业已建立起自己的财务共享服务中心。

1. 万科集团：千亿房企的财务共享转型实践

1) 企业简介

万科企业股份有限公司成立于 1984 年，经过三十余年的发展，已成为国内领先的房地产公司。2016 年公司首次跻身《财富》“世界 500 强”，位列榜单第 356 位。万科在全国 60 个城市进行项目开发，销售总量超过 2000 亿元，员工人数超过 3 万人。

2) 业务挑战

作为国内房地产企业的龙头老大，具有传统房地产行业资金需求金额大、占用时间长、费用项目多、费用支付方式复杂、费用支付频繁等特点。如何有效防范风险，提升运作效率，支撑企业实现发展成为“万亿万科”的目标，将是集团财务转型的关键。

3) 财务共享建设成果

万科集团通过建立财务共享服务中心，为集团快速发展提供集约化财务保障。万科财务共享分 3 期建设，一期以员工费用报销流程为共享服务切入点，二期将合同类的管理费用及所有营销费用纳入共享流程，三期将成本类、收入类业务流程纳入财务共享服务中心。截至 2021 年，万科集团已在武汉、沈阳建成两个财务共享服务中心，涵盖地产、物业、物流、公寓、教育、建筑、家装等 10 多个业态，近 4000 家项目公司。

万科财务共享服务中心基于金蝶 EAS 财务共享服务平台，借助流程再造的理念再造财务流程，实现财务共享服务中心的业务和数据整合(见图 1-9)。在财务共享模式下，其实现了人员集中、流程集中及数据集中，统一进行管理，避免了财务人员受到当地机构负责人的影响，强化财务标准的执行。万科将费用报销、合同付款等 18 类业务流程的审批统一纳入财务共享服务中心，在集团范围内实现财务的集中管控。

通过引入 RPA 财务机器人、OCR 图像识别、电子档案、信用管理等智能化应用,财务交易处理的自动化程度将全面提升。如:在财务审单环节,基于信用管理和业务规则,实现 50%业务单据的智能审核。在业务量不断增加的情况下,提高审单工作效率和质量的同时,也在不断降低人工成本,实现财务工作的减员增效。

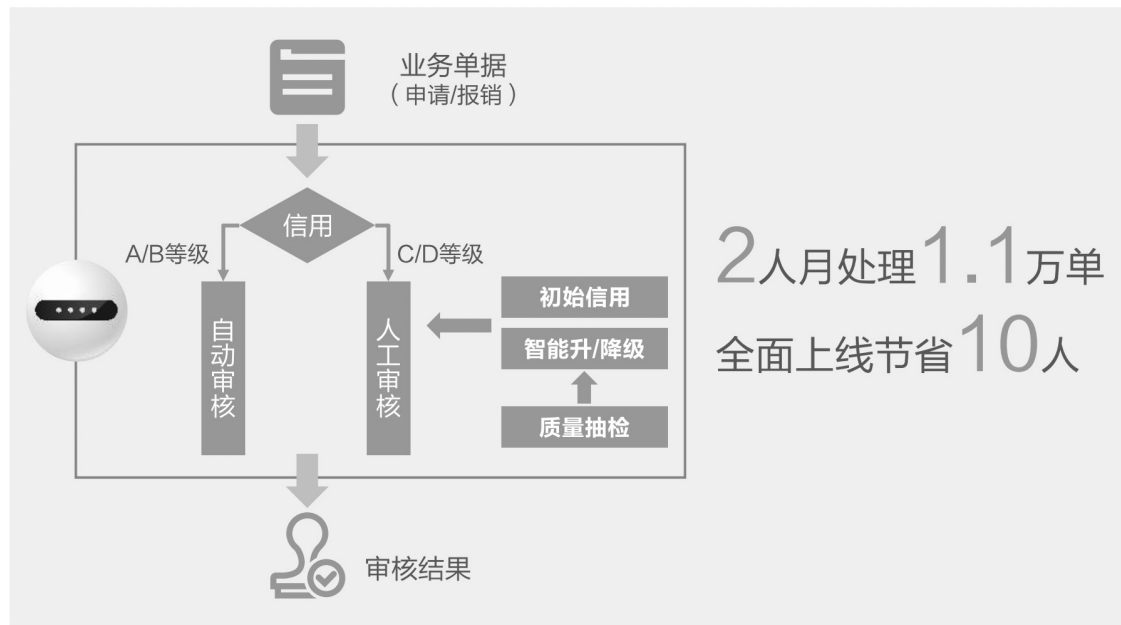


图 1-9 万科财务共享服务中心的智能审单

万科集团通过多年的数据积累,已初步构建以数据共享为核心的财务共享大数据中心,在大数据中心,能够对财务和业务单据采集后的结构化和非结构化的数据展开高效的分析。通过预先设立的模型,能够挖掘出有价值的信息,有效支撑集团决策分析。

2. 招商局：多共享中心成就数字化

1) 企业简介

招商局集团(简称“招商局”)是中央直接管理的国有重要骨干企业,经营总部设于中国香港。截至 2021 年底,集团总资产超过 11 万亿元,净利润和资产规模均在央企中排名第一。集团下属的招商银行作为中国第一家股份制银行,近年来也取得了显著的成绩,在中国 2021 年《财富》全球 500 强榜单中,招商银行排名第 162 位。

2) 业务挑战

随着集团业态多元化拓展,业务不断做强做大,在“走出去”的号召下,各板块未来境内外兼并收购业务发展需要财务提供更多元的决策支持和高效服务。但目前,集团总部和各板块的财务资源配备及职能分布受大量事务性和操作性基础工作制约,财务对经营战略和深入业务发展的支持缺乏力度,财务核心价值发挥不足,财务管理体系不能适应集团的战略要求和高速突变的 market 格局。为此,财务共享服务中心是招商局快速完成从管控总部到平台总部的宏大转型的关键,只有建立财务共享服务中心,才能突破集团转型中的瓶颈。

3) 财务共享建设成果

招商局集团根据其多元化产业、多地域管理的现状制订了财务共享战略规划。本着充分发挥各板块的积极性,以财务共享建设为手段,按照业务领域建设多级共享中心,在统一的财务共享平台

上,各板块建立统一的财务核算体系,统一的资金债务业务流程,使集团统一会计制度政策得到执行,加强集团资金债务监控,实现会计核算规范化、标准化、精细化,推动财务转型升级。目前,通过两年的共享建设,以招商蛇口为共享中心建设试点单位,实现了招商蛇口财务共享中心、招商航筹办财务共享中心的共享上线运营,同时招商港口、物流板块等其他板块共享中心也在分步骤地推进财务共享服务中心的建设。通过建立财务共享服务中心,逐步统一了会计科目和核算项目近2380项,统一财务政策、制度近53项,统一了前端多个业务系统,实现了财务管理的前移,不仅只管理财务的核算,更通过EAS共享平台规范了港口的合同管理、计费规则、应收账款管理、商务管理、操作成本管理、码头操作计费系统,使财务共享服务中心成为企业财务业务一体化管理的抓手。此外,通过财务共享转型,提高管理会计比重,提高会计部门在集团中的地位,形成价值创造型财务。

1.6 财务共享服务中心的价值

财务共享服务中心的建立对企业集团具有重要的实践意义,尤其是随着我国“一带一路”倡议的实施,越来越多的企业集团走出国门,经营结构和业务范围日益复杂,其财务管理的水平将会直接影响企业战略目标的实现。财务共享服务中心可以将企业集团大量重复、易于实现标准化或流程化的会计核算,进行流程再造、标准化、集中处理,既提高了会计核算的效率,又创造了各种价值。

1. 管理价值

1) 有力支撑公司战略

传统企业在决定业务扩张时,都需要建立业务支持部门来辅助新增业务,这造成企业人力资源成本巨大,招聘和培养周期的不确定性又会成为阻碍扩张的绊脚石。但是,当企业集团拥有自己的财务共享服务时,每次扩展新业务都有经验丰富的专业支持人员在后方提供强有力的配套服务,可以根据以往进入新领域的经验提出更有针对性的建议,没有必要重新招聘、抽调人员组建没磨合适应的团队,重建团队的磨合时间、投入的成本都可以用来开拓市场,组织扩张。例如在2010年至2011年的两年间,金蝶公司在国内快速复制了30多家分、子公司,但财务人员增长极其有限,基本财务服务通过财务共享服务中心延伸到业务一线,业务人员不用担心资金问题、费用问题等,只需全面面对市场,做好业务即可,有效保证和支持了公司战略的执行。财务共享模式搭建战略财务、业务财务和共享财务的财务管理架构,助力财务人员从繁重的基础核算工作中脱离出来,从事更有价值的管理会计工作,推动集团财务管理向决策支持、价值创造转型。

2) 加强集团整体管控力度

财务共享以先服务后管控,融服务于管控的方式,通过即时的数据收集与整理、定期的报告与反馈,变事后检查与稽核为事前参与和事中控制,加强了对下属机构的管控力度,降低了企业在规模扩张和经营中存在的风险,为集团战略方针的执行提供有效保障。

3) 促进财务人员由“账房先生”向“军师参谋”转型

共享财务将分、子公司财务人员从日常业务中解放出来,他们更多地参与到分、子公司的经营活动中去,例如项目损益管理、最小责任单位利润管理等,成为财务中最懂业务、业务中最懂财务的人,通过参与业务全生命周期管理,成为业务信赖的财务伙伴,相信他们对公司业务的发展必将产生积极作用。

4) 统一标准及规章制度

在传统企业管理方式下,企业集团中不同地区的财务部门和支持部门工作方式是分散的,提供服务的规章制度和习惯也不相同,存在着或大或小的差异。建立财务共享服务系统必然要先统一企

业集团分、子公司的规章制度，统一各种数据的录入及处理流程，统一各项开展时的审批标准，从而实现集中化处理服务。这些工作使得企业集团可以减少各分、子公司的执行偏差，统一服务标准，高品质、高效率、高强度地完成工作。通过建立财务共享服务中心，企业集团能够实现内部资金管理统一、资金监管统一、会计核算统一。

2. 效率价值

财务共享服务中心提高了财务处理效率和财务服务满意度。财务共享服务以其标准化、专业化的服务向内、外部用户提供品质高、效率快的财务业务核算及决策咨询等支持服务。经过流程改造和组织架构调整，企业集团下辖的所有分、子公司业务都统一在财务共享服务中心作业，达到规模效益，把业务处理拆解得更加详细，并分配专业人才负责，服务品质和效率得到大幅提升。例如金蝶的费用报销，以前员工报销从提起流程到报销款最终到账，一般需要 7 天以上，有的甚至半个月，通过财务共享服务中心处理，3 天时间可以完成上述流程，员工对财务服务满意度也由以前的 60% 左右提升到 80% 以上。

3. 成本价值

财务共享服务中心可降低人工成本。实行财务共享服务之前，各个分、子公司都需要配备建制完整的会计人员，并配置对应的业务支持人员，这样就会带来各个岗位重复并分散设置。当财务共享服务建立后，各分、子公司中的财务、支持人员得到整合，只需要较少人力资源投入就能对该管辖区域内的所有业务进行集中处理，从而降低了人工成本，同时获得规模效益。例如金蝶公司建成财务共享服务中心之前，公司总部和分、子公司的财务人员接近 300 人，现在减少了 37%，为 180 人左右，每年节约人工费用 2000 多万元。

财务共享服务中心还可降低运营成本。当企业集团建立财务共享服务后，通过对业务流程进一步细致的整合，将与之配套的支持服务也进行相应的流程再造和作业分工，使得企业集团内部分工更加细化，内部组织管理方式得到优化，重复的工作流程被简化，企业业务处理的标准化流程也将被建立，员工的绩效考核标准将被重新定义，成本费用的管理将会更有可预见性。