

## 财务管理模式与共享服务的构建活动思考 ——基于中兴通讯财务共享中心的调研

会计学院 闫华红 孙墨君 孙晓晴

### 一、引言

首都经济贸易大学人才培养的目标是培养国际化应用型人才。教师对企业实务的把握程度与面向学生的实践教学水平有密不可分的联系。2015年11月20日,校纪委书记杨世忠教授带领会计学院、财务处相关教师以及部分学生代表前往位于西安的中兴通讯的财务共享中心进行调研,并与中兴通讯财务云的相关人员进行座谈。企业信息化是企业转型的重要工具和手段。在企业信息化过程中,财务作为重要的管理职能之一,其信息化程度是企业信息化水平的重要标志。同时,财务信息化的发展也有其自身的规律:财务信息化一般以财务核算领域为起点,最终实现对管理会计领域的覆盖,实现财务领域全方位的信息化。

#### (一)管理会计信息化是财务信息化发展的必然趋势

《企业信息化工作规范》从会计软件和服务、企业会计信息化以及监督要求等方面全面更新了对会计工作的要求,为信息化环境下的会计工作场景、业务模式、信息技术等确立了新的指导方向。

2014年10月27日,《财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》中提出:鼓励单位将管理会计信息化需求纳入信息化规划,从源头上防止出现“信息孤岛”,做好组织和人力保障,通过新建或整合、改造现有系统等方式,推动管理会计在本单位的有效应用。

收集信息、加工信息、储存信息、披露信息,并为经营决策提供支持,是财务的一项重要工作。财务的信息化,最终是为企业管理决策支持服务的。因此,管理会计信息化不是一套独立的财务信息系统,它是财务信息化的重要组成部分。管理会计信息化,实际上就是面向管理会计的财务信息化,是财务信息化发展的必然趋势。

其解读文件《信息化为支撑提升管理效率》同时提到:“管理会计信息系统包括预算系统、平衡计分卡系统、经济增加值系统、作业成本管理系统等。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

转变和管理会计工作的有效开展。”

随着第三次工业革命浪潮的到来,全球企业在财务管理方面都面临着转型的挑战和机遇。而财务共享服务理念的成功应用,将是财务转型成功与否的重要影响因素。在中国,由于市场经济开放时间晚,不同地域间政策法规、文化以及商业习惯差异大,企业普遍认为财务共享服务实施难度大。但随着经济全球化、监管政策的趋同以及信息化的高度发展,越来越多的企业开始实施财务共享服务建设,并且取得了非常好的效果。在信息技术、实施经验、政策方向等方面,中国企业具备了大规模实施财务共享服务的条件,未来几年将迎来财务共享服务的建设高潮。

当前,我国一些大型企业在财务管理上存在着一些“通病”:一是财务管理缺乏战略的高度;二是财务与业务沟通不畅导致财务与业务相互分离;三是传统的会计核算业务占用了大量的人力资源,核算成本居高不下;四是传统会计信息系统难以满足进入成熟期的企业集团降低成本、加强管控、实现价值管理的需求。所以,在会计领域进行的一项全面深化改革的举动就是大力加强管理会计工作,促进财务会计工作的转型,以推动企业建立、完善现代企业制度,实现管理优化升级,增强核心竞争力和价值创造力,进而促进经济转型升级。

#### (二) 财务共享是实现管理会计信息化的基础

财政部于2013年12月19日发布了《企业会计信息化工作规范》(财会〔2013〕20号)。其中第三十四条规定:“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。”这一举措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性依据。

共享服务是指将各个分散的业务资源整合到一起,再采用规范化的运作模式和业务流程。因此,纳入共享服务的业务必须是可以或容易进行标准化、信息化,重复程度高,劳动力密集的业务,而会计核算中的应收账款、应付账款、费用报销等相关工作在多数情况下是符合这一要求的。因此,在全球企业的业务中,共享服务模式运用最多、最广泛的正是会计核算方面的内容。

中国企业集团财务共享服务之路,颠覆了传统财务会计的工作方式,带来的不仅仅是财务人员角色的转型,对财务流程和处理效率也带来了质的改变(李心合,2008)。从目前中国企业集团实施财务流程再造的实践来看,在移动互联网和云计算背景下已经有了把财务共享服务送入云端、实施财务云服务的迫切需求,并正在进行积极的探索(何瑛,2013)。

董皓、陈虎指出,经济全球化以及信息技术的发展,催生了财务共享服务,对财务共享服务的基本理论、流程、选址、组织、绩效管理等进行阐述。他们认为“财务共享服务是通过一个或者多个地点对人员、技术和流程的有效整合,实现公司内各流程标准化和精简化的一种创新手段”。

财务管理模式从分散到集中,再到共享,其优势在于降低成本、加强管控,以会计核算流程再造和标准化促进业务流程的再造和不断优化。财务共享服务中心在独立运作承接外包服务等方面的增值服务更可以充分发挥其直接创造价值的功能,使得财务部门从成本中心走向价值创造中心。从长远发展来看,当财务共享服务中心运行成熟以后,其在资金统一收付、账户集中管理、银行资源集中协调、提高现金的能见度方面的优势就会凸显。这时,作为“支付工厂”的财务共享服务中心就可以与企业集团财务管理的核心资金管理对接,协助财务管理中心开展服务,以增强资金的可视性和流动性的管理,加强对资金支付时效的管控。进行针对资金的管理,可以节省财务人员的时间和精力,使之从事资金增值的管理,而不是停留于对支付流程的管理和监督。财务共享中心的数据集中优势还体现在可以针对财务管理的决策提供数据分析支持服务,这将大大提高财务管理的效率与效果。

财务共享服务中心对于大型企业集团来说,是一个难得的发展机遇,它有利于财会人员的转型。从财务共享服务未来发挥的功能来看,其专业背景及思维模式将逐步从会计走向管理、从管理走向金融。从西方国家建设财务共享的经验来看,财务共享服务中心还是财务管理高级人才培养的重要基地。本文以中兴通讯为案例研究财务转型和财务共享服务中心的构建。

## 二、中兴通讯财务共享服务中心的构建经验

### (一)中兴通讯财务共享服务中心的基本状况

中兴通讯认为,当一家企业发展成为集团化企业,它应当建立自己的共享服务中心;当企业发展成为跨国公司,就必须有自己的共享服务中心,否则就会面临巨大风险。中兴通讯成立于1985年,在香港和深圳两地上市,是全球领先的综合性通讯制造业上市公司,也是近年来全球增长速度最快的通信解决方案的提供商之一。

中兴通讯拥有近7万名员工,107个分支机构,全球18个研发中心,全球PCT专利排名第二,产品覆盖运营商,政企网及终端市场。通过全系列的无线、有业终端产品和服务,灵活满足全球不同运营商和企业网客户的差异化需求以及快速创新的追求。

2005年中兴通讯建立了中国第一家财务共享服务中心,经过不断探索和实践,2013年中兴财务云发展成为第一家以中国本土为总部的全球财务共享服务中心。目前中兴财务云的300多名员工,负责全球80多个国家的核算业务,100多个国家的资金管理,服务语言多达25种,已成为中兴通讯的全球会计核算中心、全球资金中心和全球管理数据中心。中兴通讯因其全面服务于全球主流运营商及企业网客户,智能终端发货量位居全球第六及美国第四,被誉为“智慧城市的标杆企业”。

## （二）财务共享为财务转型提供的三大基础

财务成本降低、人员减少、满意度上升,这些都是财务共享作为一种新型管理模式能够带来的显著效益。然而更值得我们关注的是,在这些表象数字之下,共享服务能够带给企业更深层次的作用:从会计核算的财务到为管理决策提供支持的财务转型提供的数据基础、管理基础和组织基础。

### 1. 数据基础

分散财务管理模式下,各分支机构容易形成“信息孤岛”,数据对集团来说是不透明的,而且各分、子公司在进行数据处理时采用不同的规则或者虽然采用同一规则,但操作上又带有自身的理解,导致处理数据的方法和假设不一致,带有人为和主观的色彩。中兴通讯采用共享服务之后,通过标准化、流程化的处理流程和操作规范,保证所有的基础数据从产生的源头起就遵循统一的逻辑规则,大大减少了数据加工过程中的数据转换和数据假设,使报告和决策支持在数据层面获得裨益,而且所有交易的数据都会流入共享中心,集团可实时进行查询,而且集团对数据有垄断优势。

### 2. 管理基础

目前,大部分集团企业,虽然在集团层面有明确的制度和流程,但是各分、子公司又存在不同的个性化诠释和执行标准,导致从集团层面来看,存在多种流程和制度。标准不统一,将导致难以计量、评价和考核。各分、子公司各自为政,集团很难整体协调资源,很难对外界的竞争和挑战做出快速正确的响应。中兴通讯财务共享中心将财务的“相同的标准”贯穿财务共享发展的全过程。这里“相同的标准”是指企业必须具备五个统一,即统一的会计政策、统一的会计科目、统一的信息系统、统一的核算流程和统一的数据标准。共享服务发展的过程就是企业不断标准化、流程化的过程,共享服务是企业提高管理水平的重要手段之一。

### 3. 组织基础

财务共享通过集中提供财务基础服务的方式,使以前大量陷入财务基础工作的人员得以释放,将更多的时间和精力投入到业务支持和战略决策支持的财务工作中,实现了财务核算类岗位和财务管理类岗位的分离,使财务转型变革落实到人。通过标准化、制度化、流程化和 IT 技术,使共享服务可为人员结构进行优化,在企业财务总人力没有增加的情况下释放更多的人力关注财务方面更高端的问题。

## （三）中兴通讯财务转型过程中的创新点

中兴通讯认为,财务部门不能只是传统意义上的基础核算部门,应该发挥其更重要的作用。现代的财务部门应该是培养 CFO(首席财务官)的财务部,即基础工作人员比例占总财务人员的 40% 以下(基础工作包括记账业务、核算业务、报账业务和资金收付),管理会计工作比例占 40% 左右(管理会计工作包括预算管理、成本管理、绩效管理 and 融资支持的管理),剩下的 20% 主要做战略型的并购与支持(主要工作是为

企业风险管理和未来预测提供支出)。

中兴通讯建立财务共享服务中心的过程可以总结为“54321”：“5个统一”，即统一会计政策、统一会计科目、统一信息系统、统一核算流程、统一数据标准；“4个方面”，即战略定位、组织人力、流程系统、运营管理；“3个中心”，即人才中心、知识中心、数据中心；“2个职能”，即会计核算、资金管理；“1个云的全球共享服务中心”。

### 1. 财务职能方面的创新

从影响财务职能的因素来看，企业面临的竞争环境越激烈，财务的职能越重要，所要迎接的挑战也越大。中兴通讯财务职能方面的改革主要体现在整个集团财务管理制度的标准化，这是财务共享服务模式构建的基础。中兴通讯通过对战略目标进行梳理，形成“三横六纵”的分析。

“六纵”是指财务核算、资金管理、税务管理、预算管理、经营绩效管理和成本管理。其中，财务核算、资金管理、税务管理共同构成企业的财务会计职能；预算管理、经营绩效管理和成本管理共同构成企业的管理会计职能。

“三横”包括执行层，控制层和战略层。

执行层把所有的基础业务集中在一起形成财务共享服务中心，用信息化手段和流程化手段把复杂的事情简单化，简单的事情标准化，标准的事情流程化，流程的事情再信息化。根据指导层、控制层制定的制度和规则，高效、可靠、低成本地完成基础财务处理流程，并提供财务数据。

控制层是指CFO团队，聚焦到业务方面，控制层为不同管理者提供相应的决策支持。一方面，控制层将公司战略决策向执行层推进、落实；另一方面，控制层将执行层提供的财务数据转变为有效的财务信息，及时传递至相关的决策者，提供战略决策支持。

战略层是从公司层面和集团层面对全球政策的整体把握和协调。战略层的工作是将公司的战略意图转化为更为详细的资源分配机制、绩效考核机制、内控管理机制等，通过PDCA循环，助力公司实现战略目标。

通过对财务职能的梳理，中兴通讯认为在财务共享模式下，财务职能不再是简单的业务财务，而是战略财务、业务财务、财务共享和专家团队四位一体的结构，这四个方面相互补充，相互协调，共同达成企业的目标。业务财务的职能是辅助单位业务部门，提高其经营管理能力，进而促进公司达成经营计划。业务财务需要全面掌握公司整体的生产流程和销售流程，乃至前后端的采购、维护的运作。该部门工作人员的主要职责是进入一线业务单元，为业务人员提供财务培训、咨询、决策支持等服务业务。战略财务主要为公司的战略规划提供服务，其主要职责是根据公司的战略和经营计划制定财务工作的指导方针和规则，通过预算、绩效等手段引导资源在公司范围内最优配置，为公司的发展提供决策依据。战略财务部门的员工从集团总部的视角为公司的

经营管理提供决策支持。专家团队在资金、税务、汇率、财务报告和商业模式领域不断纵深发展,提升专业化水平,在企业面对国际化挑战时提供及时专业的支持。

如果企业没有财务共享中心,则财务部门采取的只是传统的低效率模式;但如果只有财务共享中心,财务部门就会退化为会计部门,财务部门只是解放了自己,却无法真正帮助企业实现价值;企业如果拥有战略财务和财务共享中心,但二者割裂,财务共享中心也只会越来越会计化,战略部门也会离业务工作越来越远。唯有建立战略财务、业务财务和财务共享中心良好的协作,才能形成良好的循环。在这样的合作下,战略财务、业务财务、共享财务和专家团队需要不断梳理各项财务专项职能,使企业在资金、税务、汇率、内控、财务报告等各领域的财务管理水平符合国际化、专业化的标准,财务人员在各自的战略、业务、共享、专家领域内发挥价值。同时,由于专业化分工的不断加强,财务人员的职业发展路径也逐步清晰,人员的培养和流动更加科学和有序,为企业的持续发展提供宝贵的人员财富。而随着战略、业务、共享、专家四个团队专项能力的持续提升,财务管理将呈现非财务化的发展趋势。

非财务化意味着财务通过财务共享中心的标准化流程生产财务数据,这一过程将不再需要财务的职业判断,只需要遵循事先设计好的流程和规则运转即可,因此,财务对专业财务人员的依赖将大大降低,更多的非财务人员将进入这一领域。而且非财务化还意味着财务人员将需要掌握更多的非财务类知识。在这一趋势下,财务工作将从单纯的“计算器”转型成为企业的“导航仪”,提供企业发展的全局性、前瞻性决策支持信息,使财务人员从传统的财务专业人才转型成为企业的战略型、复合型管理专家,成为企业经营管理的重要参与者、CEO(首席执行官)的重要伙伴。

## 2. 财资管理的创新

随着企业全球化的扩张和迁移,资本全球融通和货币形态的多样化使得全球财资管理面临很多调整。企业的财资管理将从资金集中管理模式沿着创新金融的方向发展。资金只有集中管理之后才会发挥规模效应,创造更大的作用。财务公司在集中管理的基础上做投资、理财等服务,在互联网的大背景下,企业的财资管理不再局限于简单的资金集中,而是将触角伸向更具潜力的互联网金融,开展小额信贷等。

基于财资管理的发展趋势,中兴通讯逐步梳理出财资管理的七个职能,收、支、头、筹、汇、费、创。其中,收是指收款管理,支是指支付管理,头是指头寸管理,筹是指筹资管理,汇是指汇总风险管理,费是指费用管理,创是指创新投资。根据这七个职能,中兴通讯在全球建立了一套财资管理模式:

第一,集团财务管理,实现全集团的资金流调度,资金流平衡和汇率的管理。

第二,进行区域资金池管理,建立四大区域“资金池”。“资金池”相当于枢纽,能支持100多个国家1000多个账户的管理。中兴通讯利用“资金池”进行收付管理。根据不同国家的经济条件、贸易壁垒和外汇政策,中兴通讯形成了欧洲、亚太、北美、非洲

等海外“资金池”，每个“资金池”都涵盖了该地区数个分支机构，实现了海外集团的资金管理的职能。“资金池”内的各个分支机构的账户均设定一个安全存量，每天银行自动将超出安全存量的沉淀资金转回到集团的总账户中去，实现对资金的管理。

第三，全球的资金支付工厂，也就是财务共享服务中心，将来自各个子公司或业务单位的付款请求进行汇总，然后规划出最优付款方案，最终在资金支付工厂中形成四个统一：统一付款指令，统一资金支付，统一付款入账，统一账户入账。

第四，标准化的流程，使得中兴通讯分散在各地的子公司能够按照同样的标准和方式做一件事情，从而使得本来各具差异的财务工作出现专业化分工的可能性。而专业化分工对从事该项工作的员工的技能要求降低，使企业能够在降低财务管理成本的同时保证集团的财务战略统一贯彻执行。

### 3. 财务组织的创新

中兴通讯财务组织的创新主要体现在财务组织从分散式组织管理模式到集中式组织管理模式的转变，这是财务共享服务模式成功的关键。它通过将服务端（共享服务中心）和客户端（企业集团成员单位）分离的方式，重新定位了集团和基层业务单位及子公司之间的业务界面和业务关系，并将从事标准化财务工作的财务人员从成员原来所在的单位分离出来，归属到财务共享服务中心，实现财务人员的集中化。2005年年底，中兴通讯财务体系进行了组织变革，将原来基于整个集团的按照成员单位构建的财务部门，转变为基于业务类型的财务部门构建，并将基于业务类型的财务部门剥离出来，集中归属到财务共享服务中心。

### 4. 技术创新

IT 支撑水平是影响共享服务中心建设水平的一个重要因素。IT 技术为共享中心带来了互联网和影像技术，借助互联网和影像系统，实物不再需要进行跨境流转，节约了业务的处理效率。财务共享服务中心需要强大的信息系统的支持，信息系统的一个重要作用在于它建立了一个 IT 平台，将财务共享服务中心制定的一切财务制度都固化在统一的数据库中，包括财务作业流程等都在信息系统中进行统一设定，成员单位不得随意修改，从而保证总部的战略得到有效的贯彻和落实。将传统会计信息系统进行集成再造是信息系统演变的必然趋势，在对传统会计业务流程进行共享服务流程再造后，中兴通讯建立起了基于共享服务系统平台的集成网络财务系统模型。

中兴通讯的共享中心主要是由财务和 IT 组成联合团队，结合公司中长期战略，规划公司财务领域的整体业务架构和 IT 架构（数据架构、应用架构和技术架构），并充分考虑财务与业务的融合需求，对当前会计信息化重点任务进行公司级流程优化项目立项，通过项目化运作实现架构规划方案的落地；充分结合中兴通讯在 CT 和 IT 领域的技术优势，不断将公司最新的 ICT 技术研发成果（如云计算、IDC、大数据、社交网络、移动互联、即时通信等）应用到公司的财务信息系统建设。

中兴通讯依靠自身联合项目团队,将工作细分为需求分析、设计、开发、测试和交付。财务人员梳理业务需求和规则,IT 团队评估需求可实现性,对财务梳理的需求提出建议。系统需求和设计最终是由财务和 IT 团队经过深入沟通,密切合作才得以完成。财务人员会全程参与系统的测试和验收,并在此过程中发现可能的流程和系统的可优化点。

### 三、对大型企业财务共享中心构建的一些启示

财务共享是财务领域的一次变革,本质上是对观念、组织、人员、流程、系统的再造。通过对中兴通讯的调研和分析,归纳了它的一些优势和经验。尽管一个成功的企业经验可能不胜枚举,或者从不同角度有不同的总结方式,然而这些经验足以给已经建立或准备建立财务共享服务中心的一些大型企业给予启示。

#### (一) 梳理企业的财务职能

梳理企业的财务职能是进行财务共享的第一步。企业需要根据自身财务部门所涉及的职能进行梳理,从而使得标准化的业务流程成为可能。标准化是最终实现共享服务的必由之路。将人员集中后,效率有一定的提升,但要实现质的飞跃必须对流程进行再造,并实现一套流程可持续化的机制。财务共享中心通过将分散于各地的财务人力资源集中于一地,统一进行调度,打破了原有的财务组织结构,使得对业务进行流程化的处理成为可能。

#### (二) 实施财资变革

资金是企业一项重要的资产,对资金的统一管理是财务共享中心的一项重要变革。统一的收付,使得企业的各子公司可以按照统一的标准进行收付、入账,不仅节约了时间,也使得企业集团加强了对资金的管理。

#### (三) 财务组织的变革

企业将财务人员从各子公司集中起来,再进行细化分工,可以使得每个财务人员只负责财务工作的一小部分,提高了工作效率,也使财务政策得到一贯执行。

#### (四) 进行技术创新

IT 技术作为财务共享中心的一个重要的技术支持,在财务共享中心的构建与运营环节发挥着重要的作用。没有 IT 技术,财务共享中心也就不可能建立。IT 技术将各个财务模块进行固定化设置,使得财务人员有自己的权限进行财务处理。所以,技术方面的创新是各个建立财务共享中心的企业所要进行关注与提升的方面。同时,企业可以对财务人员和 IT 人员进行培训,注重培训财务人员对企业现有财务系统的操作和对财务流程、系统的设计知识;注重让 IT 人员多了解财务基础知识,熟悉公司财务系统的业务规则和逻辑。通过财务人员参与信息化项目、IT 人员参与财务实务,培养精通财务管理与信息系统的复合型人才。

## 参考文献

- [1] 张瑞君, 陈虎, 张永冀. 企业集团财务共享服务的流程再造关键因素研究——基于中兴通讯集团管理实践[J]. 会计研究, 2010(7).
- [2] 陈虎, 董皓. 财务共享服务[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2009(1).
- [3] 李心合. 信息化与财务流程再造[J]. 财务与会计, 2008(2).
- [4] 何瑛, 周访. 我国企业集团实施财务共享服务的关键因素的实证研究[J]. 会计研究, 2013(10).
- [5] 何瑛. 基于云计算的企业集团财务流程再造的路径与方向[J]. 管理世界, 2010(7).