

财务共享服务模式 在企业集团中的应用研究

王爱清 林秀梅

摘要 在互联网时代大背景下，产生了“互联网+财务”的财务共享服务模式。财务共享使企业资金得到有效的利用，使企业的服务让客户更加满意。通过分析国内外财务共享服务现状，总结关于财务共享服务模式构建前期、财务共享服务中心构建过程、运营过程、以及在这种模式下人员转型等问题，并据此提出相应的优化建议，为部分企业集团应用财务共享服务模式提供决策参考。

关键词 财务共享 集团公司 服务模式

一、引言

20 世纪 80 年代，国外就有人提出了共享服务（Shared Service Center, SSC）的概念。美国福特（Ford）公司最先应用了财务共享服务模式。紧接着，许多大型企业都成立了财务共享服务中心（Financial Shared Service Center, FSSC）。财务共享服务模式将财务工作变得更加高效，使财务管理与时俱进，其优势也不断增强。

财务共享服务模式在国外企业集团应用十分广泛，但在我国应用较少。由于我国法律法规、市场情况与国外存在较大差异，故财务共享服务模式如何适应我国国情，让我国更多的企业集团应用这种新型的财务管理模式还有待研究。本文将总结部分财务共享服务模式应用过程中出现的问题，并提出优化建议，希望能够为拟使用该服务模式的企业集团提供决策参考。

（一）国外财务共享服务研究动态

1. 有关财务共享服务概念的研究

Robert Frigo（1993）等最先提出了共享服务这一概念，这种管理理念将企业的财务管理模式从集中式管理转变为分散管理，使管理结构向扁平化结构发展，其核心内容是让集团企业的信息、技术以及人员等资源实现共享，据以提高企业的竞争力。Bryan Bergeron（2002）在 *Essentials of Shared Services* 一书中，对共享服务的概念进行了说明：共享服务是将企业业务统一成一个新的业务单元，优化企业已有的资源，建立全新的财务管理模式，这种管理结构称为共享中心。Rothwell（2011）等认为，财务共享服务是一种有利于实现企业长期战略目标的一种策略，具有长期性的特点。在优化资源配置管理中，建立 SSC 专业化人员动机模型，对企业招聘人才起着积极作用。

2. 有关财务共享服务模式的研究

Andrew Kris、Barbara Quinn（2001）提出共享服务战略并不同于简单的集中商业模式，而是在做到节约成本、提高服务质量的情况下建设的一种新型模式。共享服务模式可以简单分为以下四类：第一类是基

本模式; 第二类是市场模式; 第三类是高级市场模式; 第四类是独立经营模式。IBM (2008) 认为, SPORTS 模型 (其中 S 指地点、P 指流程、O 指组织与人员、R 指法规、T 指技术、S 指服务) 对企业建立共享服务中心具有指导性意义, 通过整体规划和设计达到最优效果。Loan Petrisor (2016) 认为, 入账、流出、控制是财务共享服务模式的主要模块, 包括现金、票据的入账以及应收款项的入账; 资产采购、材料采购、内控管理、预算管理。

3. 有关财务共享服务中心应用研究

FUI brich (2014) 经过深层次的分析, 发现财务共享服务模式的建立需要很强的信息技术作为支持, 例如, 数据库等信息化平台、智能影像系统等。集团企业要想建立 FSSC 模式, 必须具备更多成熟的条件。Michael Hamer (2007) 提出财务共享服务中心的一大重点是流程再造, 而流程再造应结合企业本身的特点, 着重对成本、质量、服务、和效率等内容进行设计, 实现以流程设计为重点, 实现财务共享服务模式的规模效应。ACCA (2017) 在报告中表示, 商业环境将发生革命性的变化, 财务共享服务中心便是会计与科技的结合。在科技革命中, 财务部门率先改变, 许多集团企业不仅自己建立财务共享服务中心, 还开拓了外包技术服务。业务服务将越来越全球化, 财务部门改革之后, IT、HR 等领域也将逐渐改革, 使得服务更加高效。

(二) 国内财务共享服务研究动态

1. 有关财务共享服务概念的研究

陈虎、孙彦丛 (2014) 通过分析财务管理的变革, 提出了财务共享理论方法, 重新分析并定义了财务共享服务的概念和发展趋势, 并结合实践, 提出了建立共享服务模式的框架, 为集团企业更好更快地应用财务共享服务提供了参考。时广军、张艳 (2016) 整理了国外关于财务共享服务模式的理论研究, 认为财务共享的概念与传统财务管理模式的差别是财务共享服务理论的研究核心。相对而言, 关于人力资源规划、信息技术更新以及服务质量保障的研究都较少。该研究丰富了我国财务共享中心的研究理论体系。张庆龙 (2018) 提出财务共享服务的创新主要是会计核算的众包模式和智能财务平台, 提出功能性拓展主要有三大方向: 承接外包、商旅服务、司库职能。

2. 有关财务共享服务模式的研究

张育强、林金腾 (2011) 认为, 财务共享服务模式主要有两类: 一是服务模式; 二是管控模式。相对而言, 管控模式更加有优势, 但并不是适合所有的企业, 企业应该结合自身的特点, 无论是仅追求效率和规模经济优势的服务模式还是各模块都比较完备的管控模式, 只有适合企业的才是最优的。闫华红、孙翌君 (2016) 针对我国 FSSC 进行了专门的案例分析, 对蒙牛集团财务共享中心进行了全面分析, 尤其是信息化平台建设、财务流程再造、绩效考评等方面, 总结了其可取的经验并针对一些问题提出了优化建议。孔祥银、王琰 (2018) 认为, 财务共享服务模式主要可分为四种: 单一业主功能分治型、多元产业功能分治型、单一业主地域分治型、多元产业地域分治型。

3. 有关财务共享服务中心应用研究

陈虎、张永冀 (2009) 通过研究中兴通讯集团财务共享服务模式, 总结了建设财务共享服务模式的三大阶段: 财务统一阶段、财务集中阶段、财务共享阶段。该研究认为, 财务共享服务模式中最为重要的因素是集成的设计理念以及考评要素设计。财政部 (2015) 发布了《企业会计信息化工作规范解读》, 鼓励大

型集团企业建立财务共享服务中心，加快财务职能转型，发挥财务共享服务模式高效、低成本、更专业、服务导向等明确优势。许汉友等（2017）分析了我国主要的制造型企业的财务共享中心应用案例，认为流程再造方面还存在一些缺陷，并针对这些问题提出了自己的建议，指出应用财务共享中心对我国制造业的企业管理水平起到了不可替代的积极作用。

（三）简要评述

通过相关文件梳理，可见对财务共享服务进行理论研究始于上世纪 80 年代。国内外研究成果对比显示，国外的理论研究更加成熟与完善，也在国外得到较早应用。相对而言，我国对财务共享服务的理论研究起步较晚。目前，财务共享服务应用十分广泛，基本上各行各业都可以应用，近 90% 的世界 500 强企业都采用了财务共享服务模式，建立了财务共享中心。财务共享服务的核心内容是结合企业自身的特点进行流程再造。财务共享服务模式的高效性等优势符合企业的战略目标，这也是许多企业采用这种模式的原因。虽然财务共享服务模式存在许多问题，但经过许多学者研究探索与企业实际，大部分问题已经得到了解决。但是随着科技的变革，例如 5G 技术出现，企业面临着许多机遇和挑战，财务共享服务模式也将出现新的挑战，有些问题亟待解决。

二、集团企业财务共享服务模式应用相关问题分析

（一）财务共享服务模式构建前期存在的问题

1. 前期费用投入巨大

构建初期需要高额的费用购置设备，并且需要配备专业的技术人员参与建设。从短期来看费用投入巨大，并不是所有的集团企业都能承受的起如此高额的费用。在建设过程中，有可能导致此期间原有的财务管理制度闲置，造成财务管理制度混乱，监管不到位，对企业造成损失。财务共享服务模式构建需要做大量的准备工作，例如要与企业内部、合作银行、客户等进行沟通。

财务共享服务中心的建立，尤其是银企直联等核心业务需要多次测试，数据录入也需要较长时间，使得平台建立需要大量时间，前期资金、时间等投入较大。如果企业配备资金不到位，导致构建时间延长，可能阻碍公司开展核心业务，对企业造成一些不可逆的伤害，例如丢失老客户、人才流失等，所以资金是企业构建财务共享服务模式的第一要素，也是最为重要的影响因素之一。

2. 原有财务管理制度难以统一

大部分企业集团在应用财务共享服务模式前，因成员单位众多、地域广、分布散、管理难等各方面原因，子公司账户体系繁杂，日常管理相对混乱，例如日常对账、多银行网银管理等方面。原有财务管理制度存在大量重复性工作，企业资金审批流程复杂、耗时长。

在核算过程中，核算标准由各个公司自己制定，账目口径不同，以至于报表难以合并，增加了财务人员的工作难度。虽然会计工作基本上都实现了电算化，但是仍存在账套混乱、早期账簿未建立账套等问题，使得会计资料不完整，档案易丢失等。原有的财务管理制度比较混乱，一时难以统一，企业需要做大量的梳理工作，耗时较长，并且会加重员工的工作量。集团与成员单位的财务管理制度需要先进行优化。

3. 财务共享服务模式的定位问题

目前，财务共享服务模式大概可以归为两类：一类是服务模式；一类是管控模式。服务模式强调效率

与 SSC 的规模经济优势，管控模式更符合一些企业的战略目标，强调监管，故选择何种类型的模式要取决于企业自身的情况。

企业需要考虑整体的构建体系规划、自身资源以及管理水平的高低来进行模式的选择，而实际上模式的选择都由企业的主要领导抉择，可能会忽视企业自身特性，而只追求模式的当下优势。这将会使得企业所选的模式不符合企业未来的发展，导致未来转型升级存在难以克服的障碍和高成本。企业对于自身的定位，以及在选择财务共享服务模式的定位问题都至关重要，不容忽视。

（二）财务共享服务中心构建过程存在的问题

1. 财务流程再造困难

财务流程再造是财务共享服务模式的核心之一。在企业建立 FSSC 过程中，需要在三个方面对财务流程重新进行设计：一是关于资金管理流程再造，二是关于财务会计流程再造，三是会计人员工作流程再造。

资金管理流程再造通常包括筹资、投资、流动资金、以及利润分配等管理活动；财务会计流程再造通常包括会计核算、账簿管理、财务报表等方面；会计人员工作流程再造主要体现在审批流程上。

企业必须要梳理原有的工作流程，由于企业原有的工作流程繁杂，且总部与子公司之间存在较大的差异，要设计符合企业自身特点的新流程具有一定的难度。传统的管理流程存在的弊端日益凸显，必然需要改变。如何设计最优的流程，还需要企业自身去探索。

2. 功能模块的设置问题

主要功能模块有信贷管理、预算管理、账务管理、结算管理。集团企业需要结合自身的企业概况来决定设立哪些模块，判断哪些模块对企业而言是重点模块，每个功能模块应该设立几个功能子模块，功能子模块下应分设几类功能菜单。

3. 集团及成员单位权限分配问题

管理制度的优化主要体现在权限分配问题上，如何分配集团及成员单位权限是需要重点考虑的问题。权限的设置将直接影响到审批流程以及日常财务工作的方方面面，企业必须结合自身概况，考虑成员单位的具体情况，考虑设计几级权限，如何合理分配权限。

（三）财务共享服务中心运营过程存在的问题

1. 软硬件维护问题

对于硬件维护主要有以下问题：（1）硬件设备安放的环境问题：企业需要寻找合适的办公室，还需保证设备的周围环境稳定；（2）硬件设备自身的维护问题：企业需要配备专业、专门人员对设备进行检修，如果靠合作方工作人员检修，难以保证设备出现重大故障时的维修维护；（3）硬件设备更新换代周期问题：部分企业的设备购买较早，随着 5G 的出现，企业需要考虑是否要对设备进行更新。

对于系统网络维护主要有以下问题：（1）网络安全问题：企业自身未配足技术人员，部分企业只依靠合作方委派的技术人员进行维护，未配备专业人员，难以保证网络安全；（2）数据库问题：部分企业目前主要依靠财务部来完成财务共享服务中心的日常问题，未设立独立负责人员，多是会计类技术人员，缺少计算机类、软件类专业人员，难以保证数据能完好的保存和提取；（3）系统及 APP 更新问题：网络系统有可能出现漏洞，需要不断更新，包括 APP 更新问题。

2. 三大核心功能存在的问题

FSSC 的应用主要是资金日计划、资金上收、资金下拨三大核心功能的应用。三大核心功能都存在一定的问题，例如资金日计划可能出现忘记上报、需要追加等情况。资金上可能出现有个别账号未开通银企直联等情况，资金下拨也可能出现延迟的情况。企业需要考虑可能出现的问题，并逐个解决。

3. 辅助管理功能存在的问题

偏离度分析、APP 审核、对账单管理、内部信贷等是 FSSC 的辅助管理功能。辅助功能主要是为解决三大核心功能出现的部分问题，但辅助管理功能自身也存在一些缺陷，并且可能影响到主要功能的应用。对此，企业也要考虑到辅助管理功能存在的问题，并做出应对措施。

（四）财务共享服务模式下人员转型等问题

1. 员工素质有待提高

FSSC 的工作与传统的财务工作存在较大的差异，对员工也提出了不一样的要求。企业可以招聘专业的技术人员专门负责 FSSC 的核心技术部分。主要问题在于如何改造原有的财务人员的业务流程。企业的财务人员众多，员工素质参差不齐，如何让他们快速适应新的财务工作模式是一大重点。除此之外，人员的调配、岗位的设立和分配也是一大问题。

2. 业财融合困难

业财融合主要是指业务部门和财务部门的工作难以融合，一般各负责自己的部分，各部门的配合较少，导致财务共享服务模式没有发挥到极致。除此之外还有与合作方之间的沟通也较少。可以主要分为内部问题与外部问题。内部沟通问题主要是各个公司之间的财务人员交流较少，财务部门与其他部门的联系也较少，沟通问题不可忽视。外部沟通问题主要是企业集团的合作方较多，业务广泛，需要提前进行沟通，避免因新的资金审批流程而导致资金上出现问题，进而影响核心业务的发展。

3. 绩效考评制度不合理

财务共享服务中心主要还是依靠原有的财务部工作人员，财务共享服务中心的应用需要进行多次培训，财务部的许多员工身兼多职，不仅仅是原有的业务，还多了财务共享服务中心的任务，导致业务量加倍，需要经常加班，集团仍保持以往的绩效标准，导致员工的积极性下降，创新性不高。有一些员工由于身兼多职，以财务共享服务中心为由，导致许多业务不能保质保量的完成，对日常工作造成了一定的影响，集团员工约束激励问题愈发凸显。

三、集团企业中财务共享服务模式应用优化解决方案

（一）财务共享服务模式构建前期应做的准备工作

1. 合理规划资金

企业在规划建立财务共享服务模式前，应做好相关策划，评估可行性与风险性。财务共享服务模式并不是单一的模式，需要结合企业自身的特点进行建设，做好策划尤为重要。企业需要提前规划资金，避免出现资金短缺的情况，在资金充足的情况下实施方案，在构建过程中尽量不要影响到企业的日常运营。

目前，财务共享服务模式主要形式是建立财务共享服务中心，企业如果资金充足，拥有专业技术人员，可以自行建设，建设过程可能耗费大量的时间以及费用。企业如果资金少量欠缺或者缺少专业技术人员，在这种情况下，企业可以考虑寻找合作方，例如与银行合作建设可以节省大量费用，并且在构建过程中，

合作方会配备专业人员，对于企业开展员工培训等活动都提供了便利。

无论是企业自行构建还是寻找合作方都是可行的方案，企业都需要合理规划资金，在保证集团结算中心及资金池不影响各级公司正常业务收付款、不增加整体财务成本的前提下，选择出最适合企业目前的情况才是最优方案。

2. 统一原有的财务制度

大部分企业都选择建立EPR管理系统(现代企业运行的管理模式)，也就是利用集成化管理信息系统，建立规范的财务流程。如果建立EPR管理系统困难，可以做一些准备工作，例如：

集团账户梳理：根据明确后的准入银行，进行开销户，集团总部与含有三级的二级单位中，若没有与下级对应的银行账户，需要进行开户操作，二级或三级中有非项目相关银行账户，企业可根据实际情况进行销户操作。

用户及岗位梳理：集团应对项目中各单位使用人员进行确定，每家单位可根据自身实际情况确定系统操作人员，但必须包含资金经办、资金复核、日计划经办、日计划复核，其中资金与日计划人员可重叠。

准入银行银企直联开通：银企直联开通过程中，为使系统可对准入银行中各个单位的账号进行查询及交易，需要各个单位将银行账号操作权限授予集团所开通的银企直联，授权过程一般是由成员单位填写授权单，并至银行柜台进行授权，不同银行可能会有不同授权方式与流程。

业务流程梳理：根据集团实际需求，需集团明确的流程包含资金支付流程、资金调拨流程、日计划填报及追加流程等。

3. 选择最适合企业的财务共享服务模式

企业在选择财务共享服务模式时，应先明确企业自身的定位，以及战略目标等。企业高管需要明晰企业现存的管理制度，向员工征求意见，不能只站在自身角度而应站在企业发展的角度考虑问题。可以征求集团总部员工意见以及建议，或者征求下属子公司的主要负责人的看法及建议。这些都可以通过会议或者是其他形式来实现，使模式选择得到认可。除此之外，还可以参考同行业相差不大的企业的选择。唯有适合企业的，才是最优的模式。

(二) 优化财务共享服务中心系统构建过程的解决方案

1. 优化财务流程再造

企业在建立FSSC模式过程中，优化财务流程要充分利用现代化信息技术，主要有以下三个对策：一是强化安全性，二是完善管理制度，三是优化核心流程。

信息风险是互联网存在的不可忽视的风险要素之一。新的流程依托于互联网技术，信息安全自然是需要防范的重点之一，主要措施有：建立防火墙电子屏障、数据加密等。管理制度的优化主要体现在权限分配上，将在下文展开讨论。优化核心流程是财务流程再造的核心部分，重点内容是资金流、信息流以及实物流。财务流程再造需要大量的时间设计，不能一味追求快速，应不断优化再造。

2. 合理设置功能模块

设置功能模块需要结合企业自身特点，在此难以一一赘述，故举常见的功能模块为例：(1) 结算管理功能模块主要分审批管理、账户管理、资金监控、资金支付、资金调拨等五大功能子模块。(2) 审批管理主要用于系统管理员(财务负责人或则企业高管)审核日常资金收付、调拨等主要结算业务模块，审批管

理主要包括代办事项及已办事项类别。(3) 账户管理主要下设五类功能菜单, 分别包括币种性质(区分不同币种账户)、账户性质、开户行配置、银行管理及账户管理等。(4) 资金监控主要下设六类功能菜单, 分别包括账户余额查询、账户明细查询、各银行存款分部情况查询、各单位支付情况统计报表、企业资金概况、账户平均余额统计。(5) 资金支付主要下设六类功能菜单, 分别包括对外转账、报销、请款支付、内部转账、支付结果查询、支付结果确认。(6) 资金调拨主要下设四类功能菜单, 分别包括自动调拨、手工调拨、调拨结果查询、单位调拨情况统计表等。

表 3—1 结算管理功能模块

功能模块	功能菜单
审批管理	代办事项、已办事项
账户管理	币种性质、账户性质、开户行配置、银行管理、账户管理
资金监控	账户余额查询、账户明细查询、各银行存款分部情况查询、各单位支付情况统计报表、企业资金概况、账户平均余额统计
资金支付	对外转账、报销、请款支付、内部转账、支付结果查询、支付结果确认
资金调拨	自动调拨、手工调拨、调拨结果查询、单位调拨情况统计表

财务共享服务中心构建中要有针对性的对集团原预算管理模块给予定制性调整, 将预算管理模块细分为三大子功能模块, 分别为预算体系搭建、预算管理(资金计划)、预算统计分析。预算体系搭建下设四个子功能菜单, 分别包括预算项目定义、预算模块搭建、预算授权管理、预算控制等, 可有效满足集团对预算管理总体框架的设定。预算管理及预算统计分析主要是在预算体系搭建的基础上进行预算频率设定、填报、调整及执行, 并生成预算执行查询表及偏离度分析报表, 用于决策者经营管理。

表 3—2 预算管理模块

功能模块	功能菜单
预算体系搭建	预算项目定义、预算模块搭建、预算授权管理、预算控制
预算管理	预算频率设定、填报、调整、执行
预算统计分析	预算执行查询表、偏离度分析报表

财务管理主要针对企业内部日常财务核算、对账进行相关功能设置, 主要包括财务接口配置、财务凭证规则设置、财务凭证维护、财务凭证生成等相关功能。

3. 合理分配集团及成员单位权限

权限的设置主要考虑集团总部之间、集团总部与下属公司之间的分配。本文举例一种常见的分配方法:

(1) 集团权限: 本部账户的查询、对外支付、调拨权限; 资金池及成员单位账户的查询、调拨权限; 成员单位日计划审核及核定权限。(2) 成员单位: 自有账户的查询、支付权限; 若有下级, 则拥有下级单位账户的查询权限。

(三) 优化财务共享服务中心系统运营过程的解决方案

1. 多方参与系统维护过程

对于硬件维护解决方案:(1) 保证硬件设备安放的环境适宜: 集团总部应规划出独立的办公室, 保证设备所处环境干燥、通风、温度适宜。对于灾害天气, 提前做好预防措施。(2) 保证硬件设备自身的维护: 集团总部应配备专业、专门人员对设备进行检修, 除靠合作方工作人员检修, 还应派专人日常检查, 应配备应急电源, 避免停电造成影响。(3) 高权硬件设备更新换代: 企业集团应提前做好方案, 提前合理规划资金问题, 解决新设备的购进问题。

对于系统网络维护解决方案：（1）更好的提高网络安全系数：网络安全问题一直存在，要不断的修复系统漏洞。集团总部应派专业技术人员参与维护，不仅仅依靠合作方委派的技术人员进行维护，以此提高网络安全系数。（2）完善数据库：企业集团应设立独立负责人员，尤其是计算机类、软件类专业人员以保证数据能完好的保存、提取等。（3）系统及 APP 更新：集团应参与系统及 APP 更新，如此才能更加高效的了解功能模块，更加自如的应用新开发的功能。

2. 优化三大核心功能的应用

企业必须要优化资金日计划、资金上收、资金下拨三大核心功能，在此举例核心功能的优化应用：（1）资金日计划是以周为间隔周期，每周五之前填报下周每日预算，由上级单位审批生效后，根据所填报的计划金额每日进行下拨。（2）系统中资金归集策略包括：零余额归集、保留余额归集、按比例归集、取整归集。（3）执行周期与频率包括：实时（每隔五分钟查询一次是否满足资金策略条件，若满足则即时执行该策略）、定时（可以设定每月几日执行或者每周周几执行，在执行当天可以设定执行时间段与计划时间间隔）。（4）资金下拨策略包括：全额下拨、定额下拨、差额补足下拨、日计划下拨执行周期与频率等同资金归集。

3. 优化辅助管理功能

在辅助管理功能中，主要需要优化的是 APP 审核、明晰对账单以及内部信贷的管理。尤其要强调内部信贷的管理，明确自有资金以及下属成员公司的资金。优化建议如下：（1）企业内部信贷管理模块主要分为内部借款及内部存款，其中内部借款细分为合同管理、借款管理、还款管理、展期设置、统计查询、系统设置等。（2）其中合同管理可以细分为：合同录入、合同变更、合同废弃及合同手工结束；借款、还款、展期管理主要提供相关登记功能；统计查询进一步细分为借款合同查询、统计、借还款查询、借还款统计；系统设置主要功能为借款账户的设置。（3）内部存款细分功能包括定期存入、定期支取、定期存入查询、定期支取查询、存款利率设置等功能。

（四）加快人员转型并制定合理的制度

1. 开展员工培训

企业可以将 FSSC 的工作流程手册印发给职员，一般性的操作统一集体培训，核心部分或较为机密的部分，进行一对一培训。同时实行一般性岗位轮换，让职员深入了解 FSSC 的日常工作，并使职员更快的适应 FSSC 的工作。平常还应开展一些专业知识培训，提高员工工作积极性。岗位设置可以是一人一岗、一人多岗等，但是不相容的岗位不得设置同一人，不相容的岗位不得轮岗。对于重要性的岗位人员，应该重点培训，重点监管，并培养其安全意识。

2. 加快业财融合

要加快企业的业财融合，重点在于沟通。企业集团财务共享服务中心内外部沟通问题的解决方法是加强共享中心与各业务单元沟通，不管是改革前的财务部还是改革后的财务共享服务中心，各工作人员之间以及于其他部门工作人员之间都缺乏沟通，企业集团应多举办一些集团的团建活动，或者以其他方式来加强各部门各公司人员之间的沟通。对于合作方的沟通问题，可以通过举办联谊会等加强交流，通过介绍财务共享服务中心来让合作方对本集团有更深入的了解。

3. 制定合理的绩效考评制度

对于企业集团员工约束激励问题, 企业集团应优化考核模式, 多指标评判员工, 合理制定绩效标准, 让员工更加爱岗敬业, 鼓励员工积极创新。例如将 FSSC 的职员分为三类: 专家类、管理类、业务类。业务类的职员可以量化部分指标, 以业务量、出错率、工作效率为指标。专家类和管理类的工作难以量化, 可以依据他们对企业的贡献来制定考评指标, 多维度进行评价。

四、结论

财务共享服务中心是财务共享服务模式的应用核心内容, 许多公司都已建设并开始应用, 足以体现其优势所在。财务共享服务模式理论发展了三十多年, 存在的大部分问题都已解决, 本文梳理了部分常见的问题, 并提出了一些浅薄的优化建议。目前能应用这种模式的都是大型企业, 小微企业等并不适用, 不可盲目建立。如何更好的应用财务共享服务模式, 还有待企业完善, 在实践方面还有很大空间。

〔责任编辑: 孙强〕

基金项目 1.新时代区域经济协调发展体系与科学建设协同创新中心(编号 2017Z03)“优化税收营商环境问题”(2018ZDS09);“现代税收治理问题研究”(2018Y02); 2.教育部产学合作协同育人项目“人工智能+管理会计创新创业教育研究与实践”(201801222037); 3.“‘双创’教育与管理型会计人才培养的融合研究”(201802135007)。

作者 王爱清, 女, 1969 年出生, 北京人, 宁德师范学院经济管理学院会计系副教授, 中国社会科学院大学硕士生导师, 通讯地址: 福建省宁德市宁德师范学院经济管理学院, 邮政编码: 352100, 电子信箱 379632319@qq.com, 主要研究领域为财税管理、税收规划。https://orcid.org/0000-0002-5934-7493。林秀梅, 女, 1997 年出生, 福建人, 通讯地址: 福建省宁德市宁德师范学院, 邮政编码: 352100, 电子信箱 1710973593@qq.com, https://orcid.org/0000-0001-5437-8218。

参考文献

- [1]沈静.浅谈财务共享服务模式[J].财金论坛,2014(20):197-198.
- [2]王文欣.财务共享服务模式在我国集团企业应用问题的探讨[J].当代会计, 2016(5):52-53.
- [3]赵晨琳.浅析企业集团财务共享服务模式及其利弊[J].商,2016(35):36-36.
- [4]张沫.财务共享服务模式对财务流程再造的影响研究[J].财经管理,2017(30):94-95.
- [5]罗丹.浅析财务共享服务模式对绩效评价的影响[J].时代金融,2018(01):189-197.
- [6]陈波.财务共享服务模式的问题及控制措施研究[J].财会学习,2018(24):57-59.
- [7]朱亮.基于财务共享平台的企业业财融合模式研究——以 W 保险公司为例[J].财务实践,2018(35):79-82.
- [8]张虞雪.H 集团财务共享服务模式的应用研究[D].哈尔滨:哈尔滨商业大学,2018.
- [9]刘哲.Z 油田财务共享服务中心构建与运行研究[D].西安:西安石油大学, 2018.
- [10]吴楠楠.基于财务共享服务模式的资金管理研究[J].财会研究,2019(04):91-92.
- [11]孔祥银,王琰.浅析企业集团财务共享服务模式及其利弊[J].财务通讯,2018(11):79-83.
- [12]杨孝俊.财务共享在企业集团财务管理中的应用研究[J].财会研究,2018(35):21-22.

Received: 2019.05.15; Accepted: 2019.05.20; Published: 2019.06.30

Application of Financial Sharing Service Model in Enterprise Groups

Wang Aiqing Lin Xiumei

Abstract: Under the background of the Internet era, the financial sharing service mode is the product of the perfect combination of Internet and finance. Financial sharing enables enterprises to make effective use of their funds and make their services more satisfactory to customers. Based on the analysis of domestic and foreign financial sharing service research trends. This paper summarizes several problems by analyzing the research dynamics of financial sharing services at home and abroad: The preconstruction of the financial shared service model, the construction process and operation process of the financial shared service center, the transformation of personnel in this mode and other issues. In response to the above problems, some corresponding optimization suggestions are proposed here, such as: optimizing process reengineering, accelerating business integration, etc., hoping to provide reference for some enterprise groups to apply the financial sharing service model.

Key words: Financial shared ; Group company; Service mode

本文引用格式

王爱清,林秀梅. 财务共享服务模式在企业集团中的应用研究[J].社会科学理论与实践, 2019.1(1):32-41. DOI:10.6914/TPSS.201906_(1).0004

Wang Aiqing, Lin Xiumei. Research on the Transformation of China's Services Trade Development Mode Based on Export Value Added [J]. Theory and Practice of Social Science,2019.1(1):32-41. DOI:10.6914/ TPSS.201906_1 (1).0004