构建集团公司财务共享服务中心的探讨*

王 宏,丁 阳

(包头钢铁(集团)有限责任公司信息服务中心,内蒙古 包头 014010)

摘 要: 构建财务共享服务中心(FSSC),增强财务业务协同共享,是一种新型的财务组织变革举措,目前在全球范围内得到广泛应用。它在提高工作效率和财务数据的准确性方面发挥着重要的作用,可以增强整个集团公司的核心竞争力。文章结合财务管理模式和发展历程,简要分析在企业信息化系统快速发展的情况下,在包钢建立财务共享服务中心的必要性、可行性及财务共享服务中心的构建路径、方法上的一点思路,为决策部门提供参考。

关键词: 财务共享服务中心; 必要性; 路径方法

中图分类号: F406.7 **文献标识码:** B **文章编号:** 1009-5438(2021)06-0001-03

DOI:10.13647/j.cnki.btgkj.2021.06.024

Discussions on Establishing Financial Shared Service Center in Group Company

Wang Hong, Ding Yang

(*Information Service Center of Baotou Iron & Steel (Group) Co., Ltd., Baotou* 014010, *Inner Mongolia Autonomous Region, China*)

Abstract: It is a new reform measure for financial organization to establish the Financial Shared Service Center (FSSC) to enhance collaborative sharing of financial business and it is widely used all over the world at present. It plays an important role in improving the work efficiency and accuracy of financial data so that the core competitiveness of whole group company could be enhanced. In the paper, the necessity and feasibility as well as some ideas on construction path and method of establishing the FSSC in Baotou Steel with the rapid development of information-based system of enterprise are briefly analyzed combining with the financial management mode and development history so as to provide reference for decision-making departments.

Key words: Financial Shared Service Center; necessity; path and method

共享服务的概念起源于20世纪80年代的西方跨国联合体企业[1],该理论将集团公司内部各分支机构重复的、标准化的业务集中起来,由一个独立机构为集团公司内部各处需要标准业务的各模块统一提供标准服务。财务管理作为企业内规则性、标准性较强的业务,率先实践了这一理念,形成了财务共享服务中心(Finance Shared Service Center,简称FSSC)[2]。进入21世纪,随着计算机在财务管理中的普及与互联网技术的蓬勃发展,企业的财务信息化系统也自然而然地随之发展完善,在过去短短的十几年间,财务共享服务中心模式已经被绝大多数世界500强公司接受和采用。

* 收稿日期:2021-10-11

作者简介:王 宏(1965-),男,硕士,内蒙古凉城县人,高级工程师,现从事信息化研究与应用工作。

随着我国大型企业与国际对接，逐渐形成了市场化事业部制为基础的多元化发展格局。中国宝武集团、华为等行业头部企业先后开发和使用了财务共享服务中心并取得良好效果。结合包钢财务管理的现状，探讨在包钢建立财务共享服务中心的必要性和可行性，并对建设路径、方法进行探讨。

1 财务共享服务的内容和特点

随着集团公司的发展壮大，会计实务面临越来越大的机遇与挑战，财务部门正在从价值保障者的角色向价值创造者的角色进行转换；财务部门对集团公司整体战略决策的影响力日益凸显，其职责不断扩大的同时对其专业化分工的要求也在增加。FSSC 的理念使得财务管理领域得到信息化的助力，使财务工作在企业管理中获得更好的扩展和延伸。

1.1 财务共享服务的内容

FSSC 是基于信息系统为企业内外部提供专业领域服务的一种新型组织管理模式，将分散于各部门的业务以及财务信息按照统一的业务处理流程融入到财务共享服务中心信息系统中[3]。具体来讲，就是将集团公司内所属单位的会计核算、资金支付和会计报表等工作集中处理，基本不影响原有职能权限的划分。通过建立 FSSC，应收账款、应付账款的管理更加规范合理，各类财务原始账单、发票统一管理。固定资产和设备折旧管理等业务，都由集团公司统一制定相应的规章制度并固化于系统中，由所属各单位统一规范化执行。

1.2 财务共享服务的特点

财务共享服务作为一种创新的管理模式，其特点比较鲜明。通过集团公司内部不同部门的资源共享，为集团公司在竞争激烈的市场环境中取得优势，其主要特点有：

(1) 专业性。共享服务需要专门部门的专业人才支撑，提供专业化的共享服务，是一个相对独立的商业实体。

(2) 规模性。通过将集团公司内部同质化、协调性差的业务活动抽离出来，形成整体的、规范的处理逻辑，扩大财务信息收集范围，最大限度的发挥各类信息的效能，可以降低集团公司的交易成本。

(3) 统一性。FSSC 对集中后不同单位的非标准业务进行标准化归集，建立统一操作模式、统一运作流程、统一执行标准，有利于财务人员素质提高与业务扩张。

(4) 服务性。以集团公司内外的客户需求为导向，通过专业化的团队对内外部不同层次业务进行相关专业服务，并收取相关内外部服务费用。

(5) 技术性。现代的共享服务基于信息化、互联网技术平台进行搭建，对大数据、数据处理等相关技术的掌握水平起到了关键作用，需要强大的信息化团队支撑。

2 构建财务共享服务中心的意义

传统的普通财务管理模式随企业业务的不断扩展，组织机构繁冗、集团公司内不同单位财务运营效率高低不同等缺陷逐渐暴露。财务共享服务中心正是利用信息化技术与财务管理相结合，针对传统财务管理的缺点，提供一个新的解决方案。它在一定范围内，将集团公司内各实体共用的功能集中，最后统一向各个实体或业务单元提供高质量、低成本的标准化服务。它可逐步集中一个集团公司内几乎各个部门所有职能，包括财务、法务、信息技术、人力资源业务、研发等各项内容，可以形成规模效应，最终有利于职能执行的质量和一致性[4]。资金不断集中的财务管理新模式是全球大型企业发展的必经之路，是技术与管理共同创新的结果。

3 构建财务共享服务中心的必要性

构建财务共享服务中心的必要性有以下几点：

(1) 提高效率、降低成本。传统财务管理受到财务人员人力、能力限制，工作进展效率参差不齐，财务实现共享后组织机构必然简洁高效，各个业务单一的重复流程都被删减，统一归集转移到财务共享服务中心，这样一个财务人员可以使用标准化的流程处理原来几个单位的相同业务，降低了原本分散在各单位的处理费用，节约了管理成本。

(2) 聚焦核心、提升核心竞争力。财务共享服务中心建立后，解放出的财务人才资源可以投入到决策支持、分析管控、提供专业支持等更重要的领域，更加聚焦企业财务核心价值，提升集团公司核心竞争力。

(3) 强化内控及风险管理。建立财务共享服务中心能够精简财务组织、完善会计信息系统，加强对所属板块和子公司情况的分析决策和管控。随着大数据时代的到来，集团公司的财务应通过财务共享服务中心使财务数据走向精细化、透明化、标准化，这样对很多舞弊行为的发生都能够获得强有力的控

制，进一步有效的防范各种财务风险。

(4) 最终目标能够增加集团公司价值。作为更高层次的财务集约化形式，财务共享服务中心应有一定的自主权与独立性。一方面保持高效率运作，另一方面其做出的所有决策都为集团公司整体的战略目标服务，不能突破集团公司的边界，最终通过标准化服务的不断升级增强集团公司的价值，这是财务共享服务中心的终极目标。

4　建设路径、方法探讨

4.1　构建财务共享服务中心的前期准备

FSSC 是以服务流程化、标准化、信息化为基础的一种新型组织管理模式，是一个全新的财务管理模式和概念。在构建初期需要众多事项调研，颠覆了传统的财务管理模式，它的构建首先需要强大的信息技术支撑，要投资引入较好的成熟系统进行消化吸收，建立符合企业自身的自有系统。

在这一过程中，不单单需要信息技术部门的支撑，财务管理人员的思想转变也至关重要。要整合和梳理一系列管理业务，建立混合型管理人才队伍，将集团公司的基础财务业务都集中至财务共享服务中心。专业财务工作者需要迅速转型，从各项业务管理工作的工作流程中合理高效地收集到可靠的财务数据。这无疑需要进行一系列的规范化、专业化的业务流程再造工作与人员转型培训准备。

建立财务共享服务模式，不仅仅是企业某一层面或业务部门人员改变就可以办到的，需要公司各层级人员共同的认可、支持。在集团公司总部设立的财务共享服务中心，意味着财务权的收回和集中，下属各单位及部门的财务部门在一定程度上权利被改变，这是集团公司内部架构的重大变革，涉及甚至冲击原有一部分员工及管理层的利益，这就需要在财务共享服务中心的建立过程中应有一个强有力的组织保障和一批业务素质较好的队伍。

在包钢(集团)公司财务信息化发展过程中，前后经历了各单位单一财务部门和会计电算化过程，经历了各板块建立独立的财务系统、集团公司合并报表的过程，也经历了集团公司统一建立系统、各单位共同使用系统的过程。在这一过程中，培养了一批具有一定经验的财务人员，这批人员也意识到有些业务的流程化、标准化、规范化对系统的使用效率有极大的提高，这些都是建立财务共享服务中心的宝贵经验和知识储备。

4.2　建设路径、方法

在建立了强有力组织保障的基础上，FSSC 的建设路径、方法应分为以下几个阶段。

(1) 通过对已有 FSSC 的先进企业进行调研走访，详细分析其蕴含的管理流程和思路，结合自身情况和发展要求，选择一套符合我们自身管理理念的 FSSC 信息系统，系统应具有一定的可修改性和扩展性。

(2) 提高集团公司内部相关人员参与建设财务共享服务中心的参与度，必须让全体相关人员对财务共享服务中心的运行机制有一个全面的认识，通过组织培训使相关人员认同集团公司管理理念的改变，通过业务培训让财务信息共享的思路融入到相关人员日常工作中。

(3) 财务共享服务中心项目建设团队客观分析集团公司内各类财务业务模式，抽取可标准化的内容，结合信息化系统功能，将标准化业务归集在财务共享服务中心内完成。

(4) 涉及到财务系统与其它业务系统的功能划分和对接，要结合流程再造和共享服务的理念，重新划分功能和设计接口方式，修改和完善信息系统，从而体现出财务共享服务中心高效率、低成本、可管控、强核心的优点。

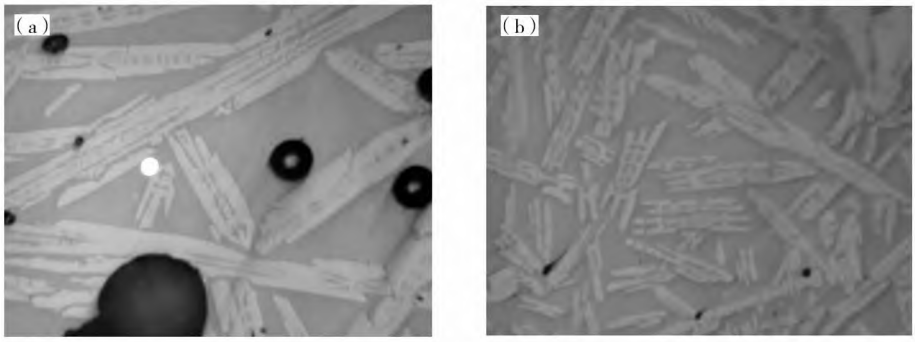
(5) 配合新的组织架构和业务流程，制定详细的组织功能和业务管理流程细则，使标准化原则体现在具体业务管理流程中，形成良性的迭代改进循环。深度借助先进的互联网平台，加大科研力度，逐步完善系统和业务管理模式，进而不断促进财务共享服务中心的更新、建设和完善。

(6) 建立一套财务共享服务中心信息执行规范化标准和对财务共享服务中心自身的监督机制，加大财务共享服务中心自身的执行能力和标准化力度，使各单位贯彻落实集团公司赋予财务共享服务中心的权利。同时要明确财务共享服务中心相关人员的职权，建立对内对外监督体系，形成相互监督制约的体系，严禁成本核算舞弊现象的出现。

5　结束语

通过对共享服务概念的引入和财务共享服务中心的介绍，从财务共享服务中心的内容、特点和意义上描述了一个大型集团公司财务共享服务中心建设的必要性，并对财务共享服务中心的建设路径、方法

(下转第 19 页)



(a) 1#样熔渣形貌(反射光，320×)　　(b) 2#样熔渣形貌(反射光，320×)

图 2　熔渣岩相分析

由图 2 可知，反应时间短的 1#熔渣，岩相组织中晶质矿物约占 70% 左右，且粗壮，玻璃相约占 20% 左右。反应时间长的 2#熔渣中，岩相组织中晶质矿物约占 80% 左右，且细小，玻璃相约占 10% 左右，可见 2#熔渣的结晶率较高。

通过以上分析可知，稀土钢钢水与保护渣相互反应生成高熔点含稀土的复合硅酸盐，使其熔化温度和黏度升高。随反应时间的延长，部分高熔点稀土钙硅酸盐(铈钙硅石)逐渐被液态渣溶解[2]，生成含 Al 和 Na 的稀土硅酸盐，使熔渣的熔化温度和黏度有所降低，这也是 2#熔渣熔化温度及黏度降低的原因。对相同稀土含量的钢水，稀土钢钢水与保护渣反应时间越长，熔渣中生成的高熔点稀土硅酸盐越多，随温度的降低析出的晶质矿物增加，结晶率提高。

4　结论

(1) 稀土钢钢水与结晶器保护渣反应时间越长，保护渣熔渣中溶解吸收的稀土氧化物越多，进入到渣中的稀土氧化物主要以稀土硅酸盐形式存在。

(2) 生成的高熔点稀土钙硅酸盐是保护渣熔化温度、黏度升高的主要原因。

(3) 相同稀土含量的钢水，稀土钢钢水与结晶器保护渣反应时间越长，熔渣中析出的晶质矿物越多，熔渣结晶率越高。

参　考　文　献

[1] 王德永，姚永宽，王新丽，等. 稀土钢连铸喂丝工艺存在的问题及对策[J]. 炼钢，2003，19(5)：14－17.

[2] 孙长悌. 连铸保护渣在熔化过程中的分熔现象[J]. 钢铁，1981，(6)：12.

(上接第 3 页)

进行了简单探究。包钢(集团)公司财务信息化已经走过了几个不同的时期，初步具备了建立财务共享服务中心的条件。财务共享服务中心对于提升集团公司的核心竞争力至关重要，建议集团公司尽快构建自己的财务共享服务中心。虽然在实施过程中一定会遇到各种各样的困难和问题，但从集团公司的长远发展来看，财务共享服务中心的建设是势在必行的。

参　考　文　献

[1] 王云. 财务共享服务模式浅析[J]. 管理学家，2013，(11)：103.

[2] 曾雨露. 财务共享中心的必要性和紧迫性分析[J]. 企业改革与管理，2017，(8)：129.

[3] 陈阳，程昔武. 集团公司财务共享服务中心的构建策略[J]. 财会月刊，2017，(7)：19－23.

[4] 孙雅林. 财务共享服务中心优势与障碍探析[J]. 中国总会计师，2017，(5)：72－74.