



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

美国管理会计师协会



廈門大學管理會計研究中心
MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH CENTER OF
XIAMEN UNIVERSITY



Intelligent
Finance
智能财务

智能技术驱动下的 财务共享模式创新 与应用实践研究报告





The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

美国管理会计师协会

美国管理会计师协会 (The Institute of Management Accountants, 简称 IMA®) 成立于 1919 年, 是全球领先的国际管理会计师组织, 为企业内部的管理和财务专业人士提供最具有含金量的资格认证和高质量的服务。作为全球规模最大, 最受推崇的专业会计师协会之一, IMA 恪守为公共利益服务的原则, 致力于通过开展研究, CMA 认证, 继续教育, 相关专业交流以及倡导最高职业道德标准等方式, 转变传统财务领域的思维模式, 服务全球财务管理行业, 从而推动企业优化绩效, 成就个人职业发展。IMA 在 150 个国家和地区拥有规模超过 140,000 名 CMA 考生及持证者, 以及 300 多个分会和精英俱乐部。IMA 的总部位于美国新泽西州的蒙特维尔市, 将全球划分为四个区域, 美洲, 亚太, 欧洲以及中东/印度, 提供本地化服务。



厦门大学管理会计研究中心
MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH CENTER OF
XIAMEN UNIVERSITY

依托厦门大学管理学院和会计学系, **厦门大学管理会计研究中心**于 2015 年在财政部大力推动管理会计的形势下成立。厦门大学会计系是现代中国管理会计的起源地, 长期以来始终引领、推动和发展中国管理会计的学科研究和应用教育, 具有优良的学术传统和社会声誉, 在国内外具有广泛的影响。厦门大学余绪缨教授在改革开放之初将现代管理会计引入中国, 在创建具有中国特色的现代管理会计理论和方法体系以及开拓“广义管理会计体系”等方面, 做出了重要贡献, 被誉为中国管理会计的开拓者和奠基人。中心目标是: 继承和发扬厦门大学在管理会计领域的研究地位和研究传统, 兼具开放性和国际化, 建设成为在国内理论研究、政府政策咨询和企业管理会计实践具有重要影响力, 同时与国际管理会计组织、国外著名院校和研究机构保持密切联系的管理会计研究机构。



Intelligent
Finance
智能财务

智能财务研究中心 (以下简称“中心”)由上海国家会计学院与金蝶国际软件集团有限公司、元年科技股份有限公司、中国石油财务共享中心 (排名不分先后) 于 2018 年 12 月联合发起成立, 是非盈利的科学研究机构。中心坚持“开放与合作”的原则, 邀请社会各界致力于智能财务研究的单位和个人注册成为中心成员, 加入研究中心团队。自研究中心成立以来, 先后有美国管理会计师协会 (IMA)、上海艺赛旗软件有限公司、深圳市中兴新云服务有限公司、科大讯飞股份有限公司、用友网络科技股份有限公司、浪潮集团有限公司、经邦软件技术有限公司等机构加入研究中心。

关于作者



郭晓梅教授

管理学（会计学）博士

IMA 学术顾问委员会委员

厦门大学管理会计研究中心主任

教育部及财政部第二特色专业管理会计模块负责人

中国高校创新创业教育联盟共享财务专委会智能财务研究员

中国电子企业协会智能财务专家

管理学院共享财务实验项目负责人

中国注册会计师

福建省财政厅管理会计咨询专家

曾任厦门大学会计学系副主任

2000 年加拿大圣玛丽大学访问学者 (CIDA)

2017 年加拿大毅伟商学院访问学者 (CCSEP)

目录

摘要	5
成果价值说明	5
一、引言	6
(一) 研究问题的提出.....	6
(二) 研究方法与研究内容.....	7
二、共享服务的产生与发展	8
(一) 共享服务概述.....	8
(二) 共享服务在国外的发展.....	10
(三) 共享服务在中国的发展.....	12
(四) 共享服务发展小结.....	14
三、财务共享服务的文献综述	16
(一) 关于财务共享的含义.....	16
(二) 关于财务共享与财务转型.....	17
(三) 关于技术进步与财务共享及财务管理创新的研究.....	18
(四) 关于财务共享未来发展方向的研究.....	20
四、财务共享服务转型的理论框架	22
(一) 财务的数字化转型.....	22
(二) 财务共享服务的发展路径.....	23
(三) 数字技术驱动财务共享的转型发展.....	26
(四) 财务共享转型路径模型的设计.....	28
五、财务共享服务的双案例分析	33
(一) JE 公司智能财务共享管理体系.....	33
(二) 海尔智能财务共享生态圈.....	38
(三) 财务转型与财务共享服务转型路径的对比思考.....	44
结论与展望	51
主要参考文献	52

摘要

当前智能技术快速改变商业环境，触动财务转型，财务共享服务是财务转型的起点。互联互通智慧共享的智慧财务共享模式开始呈现。

本报告受美国管理会计师协会委托，由厦门大学管理会计研究中心郭晓梅教授牵头，陈薇、刘雨菲、陈帆和陈平等成立项目组完成。报告梳理了共享服务的发展历史、相关文献，探索了技术进步与财务共享服务之间的关系，构造了财务共享服务变革路径模型，并以案例展开分析。

主要结论是：

1. 智慧财务是当前企业财务转型的发展方向。财务共享是财务转型的起点，智慧财务共享将引领企业财务转型，并为企业数字化转型提供支持。
2. 智能技术的发展，促进了财务共享服务的加速跨越式发展。
3. 未来财务将是基于智慧财务大共享平台的财务生态圈。

成果价值说明

本报告分别应用理论分析和案例，研究了从传统财务到智能财务的发展过程中，财务共享服务的发展路径，以组织变革理论为基础解释了财务共享服务的发展演变过程，指明了环境、技术、流程、组织结构和人员在演变过程的作用，补充完善了组织变革理论。同时，通过实际案例的分析发现财务共享服务在财务转型中的作用，并指出会计核算的集中共享并非财务共享的必然发展起点，技术对于财务共享发展有推进飞跃发展的作用。这对于促进财务共享服务的实施有着重要实践意义。

一、引言

（一）研究问题的提出

1、数字经济与数字化转型

随着信息技术革命的发展，数字经济已经悄然而至。G20 峰会（2016 年）^[1]指出，数字经济是指以使用数字化的知识和信息作为关键生产要素、以现代信息网络作为重要载体、以信息通信技术的有效使用作为效率提升和经济结构优化的重要推动力的一系列经济活动。互联网、云计算、大数据、物联网、金融科技与其他新的数字技术的发展，使一切活动和信息得以用数字形式加以采集、存储、访问，分析和共享。这种数字化的模式，使企业得以取得包括人、流程、设备、工厂和业绩的一切信息，加以收集和深层次地利用。Gartner（2017 年）^[2]指出，传统企业向数字化转型升级的趋势愈发成为共识。积极参与数字化生态系统建设，是卓越企业差异化的因素之一。传统制造业的数字化革命，不仅带来了技术创

新的整合，还引发了商业模式的重塑或重构。数字化转型应用数字技术为整体转型赋能，从而根本性地改变企业创新、经营、交付产品和服务、与利益关系人建立密切联系、执行任务等来创造价值（HP，2018 年）^[3]。数字化转型开发数字化技术及支持能力以新建一个富有活力的数字化商业模式（陈劲等，2019 年）^[4]。IDC 调查报告（2018 年）^[5]显示，在全球顶尖的 2000 家企业中，三分之二的 CEO 将数字化转型作为企业战略的核心。国家发改委 2020 年 5 月启动‘数字化转型伙伴行动’，以帮助企业上云、用数、赋能的数字化转型。诸如阿里巴巴行业龙头、平台企业和服务商等参与期间，数字化转型的生态环境开始形成转型是必须的，但如何转型、从哪里开始转型则是摆在企业面前的一道难题。

2、财务转型

在企业信息化的历史进程中，财务在每一次企业转型的过程中都扮演着重要角色。无论是会计电算化，还是 ERP 普及运动，财务都是推动企业全面转型的发动机，是企业优化升级的重要抓手。埃森哲（2018 年）^[6]发布的《数字化转型 CFO 新使命》报告指出，企业数字化转型的进程中，财务部门扮演着重要角色，是推动企业转型和制定战略决策的关键。用友网络财务专家陈志光先生认为，财务是企业数字化转型升级的最有力把手和切入点（用友，2018 年）^[7]。

企业可以借助数字化创新，加快内部流程、业务模式等方面的变革，逐渐转变成为由数据驱动的组织，企业决策和发展更具洞察力。依靠数字化转型，企业得以提升竞争能力。而数字和数据是影响企业业绩管理核心—财务职能的两大力量（EY，2016 年）^[8]。企业的数



数字化转型，必然使企业财务职能发生转变，从核算型会计为主，向管理型会计转变。许多财务团队已深入到企业的各个部分，包括信息技术、人力资源、供应链管理等，成为其他团队的商业伙伴，甚至成为价值的整合者（CFO research & SAP，2015年）^[9]。传统财务职能所包含的会计核算，财务报告，审计控制等工作，正向战略支持、风险管理、市场洞察等转变，以实现企业价值增长。技术进步为财务转型提供了平台和解决方案。

3、财务共享服务

共享服务在二十世纪八十年代由美国一些大型企业提出的，分权化组织将原来分散的服务性作业集中和形成半自主的共享服务中心，以节约成本、提高效率、创造价值以及提高对内部客户的服务质量。当这种服务集中于财务职能时，就产生了财务共享服务中心。

财务共享服务中心是以顾客需求为导向，以财务业务流程管理为基础、信息技术为依托，达到优化组织结构、规范流程、提高效率、降低运营成本目的的一种创新型集团财务管理模式。作为一种先进的管理模式，财务共享服务在世界范围内，特别是大型企业中得到了广泛应用，以加强财务管控，提升公司竞争力。2013年12月6日，财政部发布《企业会计信息化工作规范》^[10]，提到：“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”。自此，我国也有一批企业根据自身业务特点建立起来了具有本土特色的财务共享服务中心，现已进入蓬勃发展阶段。通过实践，财务共享服务模式也得到了不断的改进与完善。

可以说，财务共享模式已经成为大中型企业在大数据时代背景下实现现代财务转型发展的必然趋势。

然而，在大数据时代，传统的财务共享服务中心已无法完全满足企业的需要。因此，在智能技术驱动下，

如何利用信息化时代的新技术进行符合现实需求的财务共享模式的创新与应用是当前亟需深入研究和探讨的课题。

财务转型存在着多种选择，财务共享作为企业财务转型的切入点，在新技术的驱动下，其模式和价值也在不断演化。本报告将探索在数字化转型模式下财务共享服务的创新应用问题。

（二）研究方法与研究内容

为了解决研究问题，本报告主要运用了文献研究法、问卷调查法及案例研究法。

文献研究法：本文通过对国内外有关共享服务及全球商业服务的文献进行整理或归类，界定共享服务的概念及发展进程，总结最新的研究成果，并从中提炼出智能技术驱动的财务共享服务模式的研究主题，在已有学者的研究基础上，构建起相关的理论框架，并借助后续的问卷调查及案例研究完善和验证理论框架。

问卷调查法：为了了解技术进步与财务共享服务模式之间的关系，本研究通过设计结构化网络问卷，对研究命题做了初步的了解，证实了一些假设并据此而完善了理论框架。

案例研究法：为了了解技术与财务共享服务模式之间的关系，我们采取案例分析方法，选取两个典型案例，收集其相关数据和资料，加以整理分析，从而进一步验证智能技术驱动的财务共享服务的创新模式和演变路径。

本报告后续由几个部分组成：共享服务的产生与发展，财务共享服务的文献综述，财务共享服务转型的理论框架，财务共享服务的创新案例分析及总结。

二、共享服务的产生与发展

从 20 世纪 80 年代中后期开始，大型跨国企业全球扩张，规模扩大，出于降低成本，改进控制，提高服务水平和获取战略价值的考虑，开始在全球范围内实行资源的整合与共享，建立共享服务中心的实践。早期的共享服务中心产生于美国，诸如福特公司、杜邦公司、GE 公司等。之后，许多公司纷纷仿效，并有燎原之势。联合信号、孟山都、阿莫科、百特国际、天纳克、强生、GE 公司、IBM、惠普、戴尔、美国运通等开始将共享服务视为一个替代外包、流程再造、组织重组或是其他已有的与员工服务、绩效相关方法的有力解决方案。我国的海尔、新奥集团、中国网通等也开始采纳了这种管理模式。据 The Hackett Group (2017 年)^[11] 调查，世界一流的共享服务中心在成本节约、质量和生产力方面的业绩，优于其同行。目前世界 500 强中有 80% 的公司正在实施某种类型的共享服务模型 (Buchanan, 2017 年)^[12]。本节通过文献研究，论述共享服务的概念，产生与发展状况，并对其未来趋势及面临的挑战加以分析，以便为共享服务在财务职能的应用即财务共享服务的相关研究奠定基础。

(一) 共享服务概述

1、共享服务的概念

关于共享服务 (shared service) 的概念，文献上缺乏统一的定义。普遍的认识是共享服务兴起于上世纪 90 年代的美国。企业为提高竞争力，关注核心竞争能力，需要重新考虑其非核心业务的处理。于是产生了业务外包或将这些非核心业务 (辅助性业务) 集中起来形成一个独立业务单元 (即共享服务中心，shared service

center, SSC) 的管理实践。之后，人们尝试从不同角度来对共享服务进行定义。

共享服务的概念由 Robert Gunn 等 (1993 年)^[13] 提出。企业要想获得竞争优势，就必须对企业内部流程进行重整，消除分散化管理和复杂结构给企业造成的资源浪费，以共享的方式满足企业的需求。共享服务是公司试图从分散管理和少的层级结构中取得竞争优势的一种管理理念，其核心思想在于提供服务时共享组织成员和技术等资源。

Bryan Bergeron (2003 年)^[14] 认为，共享服务是一种战略的融合，是一种将企业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，目的是节约成本、提高效率、创造价值以及提高对内部客户的服务质量。而这个新的半自主业务单元就如同在公开市场展开竞争的企业一样，设有专门的管理结构，共享服务中心就是这个业务单元。

共享服务的两个关键特征是：将原来分散的服务性作业集中和形成半自主的 SSC。集中，使大量重复性交易在同一单元完成，形成了规模经济或提高专业经验，减少了组织内部对流程、人员或系统的重复建设，从而产生成本节约。集中还能够提高原来分散的服务的效率。而半自主经营则可以使共享服务中心更能关注业务单元 (内部客户) 的需求。因此，推行共享服务可以节约成本、提高企业运行效率、提升公司内部客户的满意度。

Ulrich (1995 年)^[15] 从组织现象的角度对共享服务做出定义，他认为共享服务是一种当单独的业务部门汇聚在一起，旨在通过提供具有最高价值和最低成本的服务来支持组织部门时，就会发生的组织现象。因此，共享服务中心的目标是为组织提供标准化服务，从而降低

组织的成本。

IMA (2000年)^[16]在《实施共享服务指南》中指出,SSC的核心要素是由单一的组织体向两个或多个经营单元提供共同的服务,该组织体成为共享服务中心。共享服务中心的数项特征包括:它可以经营业务;它能为公司的一个以上的单位(例如:部门、经营单位)提供定义明确的流程或基于知识的服务;它有自己专用的资源;它利用与内部客户的合同安排(称为服务水平协议,SLA)来定义所提供服务的类型、范围和价格;最后,它全面负责管理其成本、质量和服务的及时性。

通过归纳不同定义,可以看出:共享服务将组织内原来分散在各个业务单元进行的事务性工作(transaction based)和专业性服务(knowledge-based)工作进行整合,并成立了一个新的独立业务单元来集中处理上述工作。这个新业务单元称为共享服务中心(Shared Service Center,简称为SSC)。Bergeron(2002年)^[17]认为,SSC是从现有组织科层结构中剥离出来的,并且拥有较多的管理控制权限的经营单元,可以仿照独立企业运营。共享服务中心为公司内所有业务单元提供服务,并根据标准收取相应费用,获取收入。设立共享中心的目的,是为了提高公司内部服务质量,降低成本。通常可以纳入共享中心的职能包括财务、人力资源、信息系统、法务和公司事务、采购销售、客户服务等。根据The Hackett Group(2017年)^[18]的报告,79%的共享服务集中于财务职能,其次为人事、间接采购和法务。将财务职能加以整合共享,便形成了财务共享服务中心(FSSC)。共享服务概念的核心在于将原来分散于组织的完成类似的服务性作业的资源集中起来,从而为不同的内部合作方以更低的成本提供更高水准的服务,最终提升外部客户的满意度,提高顾客的价值。其本质是对组织结构中的辅助性职能的重构,同时也是一种对企业内部辅助作业的管理模式。

2、共享服务的分类

在现有的国内外商业实践中,不同企业的共享服务中心在业务性质、工作类型、组织层级等方面表现出了许多差异。现根据不同分类标准对共享服务进行分类,探讨各分类标准下不同模式的共享服务中心的特征,方便之后的阐述分析。

(1) 按业务类型进行分类

共享服务中心专注于提供非核心业务的支持服务。这类服务性业务一般可以分成两类:

Goold等(2001年)^[19]以及IMA(1997年)^[20]将其分为基于事务的业务流程(transaction based)和复杂的、基于专业知识的(knowledged based)业务流程。根据这些业务类型而组建的共享服务中心分别称为规模服务中心(Center of Scale,简称COS)及专家服务中心(Center of Expertise,简称COE)(Mergy and Records,2001年^[21];Harritz,2018年^[22])。

基于事务的流程具有重复程度高,简单和交易数量多的特点。IMA(1997年)^[23]和Quinn等(2000年)^[24]指出,它们的工艺组合少,标准化程度高,显示出很高的自动化潜力。从而可以充分利用信息化等技术优势。基于这些特点,这类业务是并入共享服务中心的重点业务。以凭证处理和日结账为主要工作的财务共享中心(FSSC)是规模服务中心的典型代表。另一方面,基于知识或专业知识的流程需要特定或技术性的知识,并由合格的员工来执行。此类业务流程的数量一般低于面向事务的流程的数量。Quinn等(2000年)^[25]认为专家服务中心的基本思想是集中昂贵的专家资源并产生专业化优势。能设置成专家服务中心的业务应该满足:例如,为多个业务单元所需要;客户需求存在一定的共性;需要提供的是共性方案而不是定制方案;需要整合跨部门的专家资源等。ScottMadden(2012年)^[26]的研究

报告指出，共享服务发展的道路上，专家服务中心正成为新的增值点。

(2) 按战略布局进行分类

IBM (2011 年)^[27] 按照建设共享服务中心的战略布局进行分类，共享服务中心可以分为区域型、职能型和全球型的共享中心。

区域型共享服务中心，是企业将全国 / 全球某一区域范围内分支机构的服务集中整合到一个中心，整合区域内资源，较为充分地实现规模经济的一种模式。

职能型共享服务中心，即根据不同种类业务支持类服务设置跨区域的全国 / 全球中心。例如财务共享服务中心、HR 共享服务中心等。

全球型共享服务中心，是将企业全球范围内可以集中的各种商业服务职能都通过一个统一的共享服务中心进行处理。当一个公司向全球综合商业服务中心 (Global Integrated Business Services, 简称 GIBS) 转移时，其动机已经不仅仅是产生规模经济以降低成本了。相反，它将更关注这一模式可以长期为企业带来的价值，IBM (2011 年)^[28] 认为价值包括了：(1) 对新市场，新客户和收购的响应速度增强；(2) 改善服务交付；(3) 将创新扩展到跨职能和全球服务层面；(4) 更好地跨部门使用技术和技能；(5) 改进跨职能数据的集成和可见性；(5) 提高了公司层面的业务洞察力，可以做出更好的决策。

(二) 共享服务在国外的发展

自 1990 年代以来，共享服务模式从美国兴起，已经在世界舞台上经历了 30 余年的发展，在理论发展和商业实践的过程中，共享服务的模式、应用范围和使用技术载体也在不断发生变化。

1、20 世纪 90 年代初期：初步的区域型 SSC，技术隔离，独自探索

1990 年，科尔尼 (Kearney) 咨询公司发布了一份包括福特、强生、IBM、AT&T、Nynex、Digital、杜邦、惠普和壳牌石油等著名公司在内的，关于企业最佳经营方式的研究报告，报告中认为这些公司在管理中的有一个共同之处——内部财务共享服务 (Quin 等，2000 年)^[29]。

在 20 世纪 90 年代初期，“共享服务”作为一种独特的运营模式，它通常指公司在其主要运营区域内建立了一个内部共享服务组织。IBM (2011 年)^[30] 指出，业务单元或区域总管将业务流程分为“核心”和“非核心”流程，共享服务中心在集中完成非核心流程的同时，其政策、业务活动和采用的决策都是在业务单元或区域总管意见的基础上确定的。

80 年代计算机网络技术发展，企业内部信息得到充分共享，MRP 的各子系统也得到了统一，形成了一个集采购、库存、生产、销售、财务、工程技术等为一体的子系统。以财务为首的非核心业务在公司内部的信息共享，使得将业务单元的一部分业务信息交由另一个服务中心进行处理成为可能。然而，在单独职能的支配下，这一阶段的共享服务模型主要以实现职能为要义，缺乏标准的、在企业范围内通用的一套流程。跨国企业即使设立了多个共享服务中心，服务中心之间也没有交流和细化分工，而是各自使用零散的技术，在知识孤岛、服务孤岛的条件下进行运营。

2、20 世纪 90 年代后期 — 21 世纪初：区域型 & 职能型 SSC，离岸中心

在 20 世纪 90 年代后期，公司开始通过一个全球职能部门负责人，例如首席财务官 (CFO)，首席人力资

源官 (CHO) 或首席采购官 (CPO) 的领导下统一业务支持服务、人力资源和预算, 从而横向整合其后台职能。由此建立起的共享服务中心以职能为界, 开始有能力提供离岸服务, 而离岸的服务中心也具备了更多降低成本的空间。区域型共享服务中心开始出现, 同时一些业务流程得以跨国处理, 共享服务中心针对其职能内流程进行细化分工、跨国合作, 以降低成本并招募一批新的专业人才。然而, IBM (2011 年)^[31] 指出, 共享服务中心受职能限制的孤立状态仍未改变。

在这一阶段, 共享服务的规模经济优势开始显现, 以职能来整合的共享服务中心有着和原来各业务单元服务部门相比更大的员工规模, 同时, 员工大多是根据专业分工重新招募的专业人才。随着业务熟练度的上升, 学习效益显现, 共享服务模式下的服务效率提升和成本降低效果更为显著。

离岸服务的开展也使劳动力套利 (Labor Arbitrage) 成为可能, 亚洲等劳动力价格低廉的市场成为跨国公司建设共享服务中心的选址目标, 20 世纪 90 年代末至 21 世纪早期, 印度出现了第一批业务流程外包 (BPO) 公司; 摩托罗拉和 GE 公司分别于 1999 年和 2000 年在中国建立了共享服务中心。低廉的劳动力为企业进一步节省了成本。

同一时期, 企业资源计划系统 (ERP) 开始普及。Gartner 公司于 1990 年提出的 ERP 系统是整合了企业管理理念、业务流程、基础数据、人力物力、计算机软硬件于一体的企业资源管理系统。同时, 它也是建立在资讯技术基础上, 以系统化的管理思想, 为企业决策层及员工提供决策运行手段的管理平台。共享服务模式被纳入管理框架中, 其离岸外包的特性又受到了通讯技术和计算机系统的支持。出现于 90 年代的电子发票 (SBI) 技术配合 ERP 系统, 加速了发票的流转效率。大型公司将共享服务模式与企业资源计划 (ERP) 系统

结合, 并收获了很高的效益。

3、2000 年 -2010 年后期: 全球型 SSC, 综合化

21 世纪后, 跨国公司在应用共享服务模式时, 逐渐开始了对建立集成不同职能的“综合中心”的探索。IBM (2011 年)^[32] 认为, 共享服务模式可以将跨职能的交易活动和共同活动汇总到一个独立的业务单元——全球综合商业服务中心 (GIBS) 中。这意味着跨国企业将创建一个由新的全球领导运营的联合组织, 它不再通过诸如财务、人力、IT 等职能界限来建设共享服务, 甚至也不再以核心业务、非核心业务来区分共享服务的范畴, 而是尝试整合所有业务流程中可以被提取的共同部分, 将日常工作和常见的后台流程交给全球型 SSC 处理, 而剩下的业务团队将着重关注差异化因素和促进价值增长的部分。能被整合入 GIBS 的职能包括采购、财务、HR、IT、法务、顾客关系等。

当企业建设全球型 SSC 时, 其目标已不仅仅是寻求降低成本了。通过对一系列业务流程的专业细分与重新整合, 企业实质上完成了流程再造 (BPM) 和流程优化的过程, 从而改善了原有的服务效率和服务质量, 保持或增加了企业的竞争优势, 为企业创造价值。全球型 SSC, 特别是综合化各业务的 GIBS 模型将服务交付提升到了一个新的等级, 包含端口对接式的创新整合和全球视野。它为企业优化业务流程和更好地利用业务视野提供了平台, 从而使整个企业的业务开展更为智能, 更具弹性。

这一阶段的 SSC 与 ERP 系统的结合更为紧密。全球型 SSC 对业务支持服务进行了进一步的全面整合与专业细分, 这使得 ERP 系统中的各个子系统内的信息需要进行更为全面、及时的共享。流程再造和流程优化的目标要求企业进行更为完善的价值链管理 (VCM), 同时

面向过程的工作流管理系统 (WFMS) 开始被企业所应用。自动化处理业务流程的工作流系统和作为信息共享平台的 ERP 系统共同作用, 促进企业组织结构的进一步变革。

4、2010 年至今：COE 的兴起

随着共享服务运营的不断成熟, 更多公司的目光开始从成本节约转向了增加价值的角度, 专家中心进入了管理者们的眼帘。ScottMadden (2012 年)^[33] 指出, 专家中心 (COE) 通常由一小组跨国专家团队构成, 他们进行紧密协作, 关注多个业务部门的特定重点领域, 尝试规划企业的最佳商业实践方案, 从而推动企业的业务成果。

在专家中心兴起之前, 企业建设的 SSC 大多可以被归类为规模中心 (COS) 或是交易性 SSC。规模中心处理的是企业内部重复、简单的业务流程, 通过让业务单元专注于核心业务来为企业整体创造价值。专家中心则主要是负责应对复杂的、面向知识的业务流程, 它的出现并没有过多地冲击原有规模中心的职能, 而是与规模中心并行存在, 一同被纳入企业共享服务体系中。以财务共享服务为例, 当规模中心主要处理应收/应付账款、费用报销、员工薪酬、日常报税等日常财务流程时, 专家中心在同步进行着财务计划与分析 (FP & A)、税务战略、预算、行业预测等需要更多专业知识和经验的服务工作。

可以看出, 专家服务中心的工作带有更多战略性的色彩, 专家团队作为企业战略管理的一环存在, 站在其专业角度, 或是跨专业、跨职能地进行知识交互, 为企业战略出谋划策, 从而建立企业的差异化优势, 为企业创造价值。

2010 年也是各项数字技术在商业领域应用的爆发期, 大数据、云计算、人工智能、机器人流程自动化 (RPA)、

区块链等技术相继被 Gartner、德勤等咨询公司在报告中提及, 后者识别出了这些数字技术在商业领域的应用潜力。

规模服务中心由于其服务重复、简单的特点, 带有很高的自动化潜力。RPA 软件作为自动化技术的一种, 允许通过配置自动化软件模拟和人类在软件系统中交互的动作来执行业务流程, 在应用程序界面上识别数据并像人类一样操纵应用程序。企业成功运用 RPA 和其他自动化系统, 提升了规模中心的服务效率。大数据、人工智能等技术则为专家服务中心发挥职能提供了土壤: 从全球实时回收的海量数据、与针对数据的智能化的筛选与分析框架、让专家团队得以站在全球视野对公司战略做出规划、发现企业业务中存在的差异和核心要素、充分发挥专家中心的独特优势、进一步激发共享服务模式的价值创造潜力。

(三) 共享服务在中国的发展

1、1999-2004：引入期

自摩托罗拉 1999 年在天津成立了亚洲结算中心, 海外跨国大型企业接连在中国设立了以财务为主的区域型共享服务中心, 以支持其在亚洲乃至全球的业务服务需求。跨国企业在这一时期选择中国, 主要是为了享受国内相对低廉的劳动力市场和规模经济带来的利好, 同时也是信息通讯技术和 ERP 平台使离岸外包成为可能的结果; 另一方面, 这一举措也开始使共享服务为国内企业、学界所知。2000 年, GE 在大连成立了亚太区服务共享中心; 2001 年, 牛奶公司在广州设立了共享服务中心; 2003 年, 埃森哲成立亚太共享服务中心, 服务于 10 个亚太国家的 1.4 万名员工; 2004 年, 惠普在大连建立财务共享服务中心, 服务于北亚区韩国、日本、中国机构。

2、2005-2012：萌芽期

2005年，中兴通讯开始实施财务共享服务管理模式，标志着中国企业开始了对财务共享服务模式的探索。许多寻求转型的企业也纷纷开始接受这种新型的管理理念和组织结构，积极进行探索。2006年，华为在全球范围内统一规范，陆续建立七大区域财务共享服务中心；2007年，海尔在青岛成立了财务共享服务中心，开始推行共享服务模式；2008年，平安在确定了企业实施后援集中的战略目标后，积极引入了共享服务理念。2012年，万科、华润集团完成了共享中心建设。

与此同时，外资企业也继续在国内设置共享中心：2006年，中英人寿在北京建立了财务共享服务中心；2009年DHL安永美国百得集团纷纷在中国设立共享服务中心；2011年，澳新银行、ANZ继班加罗尔和马尼拉之后在成都成立了第三个共享服务中心。外资企业先进的共享服务理念和前沿技术继续引入国内，为处于探索期的中国企业开展共享服务组织变革提供了经验。

3、2013年至今：发展期

2013年，财政部印发《企业会计信息化工作规范》^[34]、《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》^[35]。其中《企业会计信息化工作规范》第三十四条明确规定：“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。”2015年，十八届五中全会首提共享经济。在政策的关注与支持下，原本持观望态度的一些国内企业纷纷开始进行建设共享服务中心的实践；毛钰玮（2019年）^[36]指出，国内由少数大型企业的实践探索转向了不同类型、不同行业、不同规模的中国企业对共享服务模式的共同建设，从而使得国内共享服务中心无论是在总量、规模，还是在运营技术等方面都呈现出快速发展的趋势。2013年，国美集团、永辉超市、联想等民营企业，中国南方电网、中国铁建等国有企业完成共享服务中心建设；2014年，腾讯、美的集团、中

国工商银行、顺丰控股的共享服务中心落地；2015年，TCL、万达、泸州老窖开始推行SSC模式；2016年，鲁花集团、碧桂园、紫荆矿业、中国中铁建成共享服务中心；2017至2019年，海南航空、东方航空、贵州省烟草公司、中石油、马钢集团等相继建成共享服务中心（孙彦丛等，2018年）^[37]。由于受政策影响较大，中央企业成为了这一时期共享服务建设的先锋。2019年中国共享服务领域调研报告^[38]发现，有48家已经建立或正在建立共享服务中心，占受调研中央企业总数的50%。郭奕等（2019年）^[39]认为除了响应政策要求外，通过共享服务，尤其是财务共享服务模式来进行流程标准化、加强管控和降低风险也是央企热衷于共享服务模式的主要原因。管理会计理论的引入和数字技术的发展驱动着民营、合营企业积极推行共享服务模式。随着《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》的出台和管理会计理论在国内的引入，企业管理层逐渐开始意识到诸如公司治理、流程再造、成本控制、风险管理等理论为公司进一步发展所能带来的战略意义，能够实现组织结构变革、提高公司业务效率的共享服务模式进入他们的眼帘；与此同时，出现了以金蝶、用友等为代表的国内ERP软件的推广，企业信息化的建设，以及诸如提供虚拟化客户端的云计算等数字技术在国内的普及，这些技术的引入和普及让企业能以更低的投入成本、更有效率的信息共享推行共享服务模式，从而使得国内企业对共享服务的兴趣愈来愈深、进行组织结构改革的动力愈来愈大。

最后，相比于这一时期开始推行SSC的企业，一些在萌芽期就积极进行共享服务建设的企业已经历了长足的发展，不断获得共享服务模式带来的巨大优势，成为新加入SSC模式的国内企业标杆。自2006年开始推行财务共享后，华为在全球建立七大区域财务共享服务中心，并确立了以COE、BP、SSC为三大支柱的共享服务体系。最早在国内推行SSC模式的中兴通讯最终于2013年发展为第一家以中国西安为总部，服务全球的财务共享服务中心；中兴在全球财务共享的基础上，进一

步建立战略财务团队、业务财务团队和专家团队，首创了战略财务、业务财务、共享服务、专家团队的全球财经营管理模式，最终实现财务对公司战略决策和业务价值链的支持作用。

（四）共享服务发展小结

我国共享服务发展时期及与国外共享服务的同期对比见表 1。

可以看出，共享服务从萌芽到发展，从分散到最终全球综合，甚至于形成全球商业服务模式来管理组织的原来的分散的各个职能的共享服务中心，最终已经超越了共享服务本身原来的定义范畴，成为企业价值的驱动者。因此正如 KPMG 所定义的全局商业服务（GBS），这是一种资源、能力和系统的集合体，以为提供组织里的诸如财务与会计，人力资源、采购和其他前台、中台和后台的商业流程与服务。GBS 更全面整合了共同的信息技术、商业流程、模式和领先实践，以便更有效地提

供服务。通常这种服务是全球范围展开，利用了共享服务、外包、云、智能自动化等多种技术的服务提供模式。

共享服务在全球的发展趋势呈现出了由区域化到全球化、由规模中心到价值中心、由成本降低到价值创造的特点。在早期，MRP II、ERP、电子发票等技术使得业务外包成为可能，共享服务模式仅仅是企业用以削减人工成本、获取规模效益的工具。随着计算机技术的发展，离岸的信息传输和信息共享效率提升，伴随着标准化的需求，孤立发展的共享服务中心逐渐发展为区域型、职能型 SSC 之后， workflow 系统开始在企业实践中得到应用，在价值链模型和流程再造理论的驱动下，企业对服务业务流程进行了进一步的细分和整合，全球服务中心由此诞生；企业建立共享中心的目的逐渐从降低成本转移到了组织变革、创造价值的角度。大数据时代的到来，云计算、自动化、人工智能、区块链等新兴数字技术在提高传统共享服务模式效率的同时，也促使了共享服务的新模式——专家中心的产生与发展，专家中心利用数据分析技术和战略管理框架，为企业在战略层面创造价值。

表 1：共享服务在世界及我国的发展历程对比

	1990s 前期	1990s 后期 - 2000s 前期	2000s 后期	2010s 至今
共享服务在世界的发展				
业务性质	COS, 交易性	COS, 交易性	COS, 交易性	COS & COE, 交易性与战略性
战略布局	区域型	区域型 & 职能型	全球型	全球型
职能范围	以财务、HR 为主	以财务、HR 为主	采购、财务、HR、IT、法务、顾客关系等	采购、财务、HR、IT、法务、顾客关系等
施行动机	降低成本	降低成本、提高服务标准	流程优化、创造价值	差异化、创造价值
理论背景	业务流程外包、专业分工	集权理论、标准化、规模经济、劳动力套利	流程再造、VCM	知识共享、战略管理
技术支持	MRP II	ERP、电子发票	ERP、WFMS	ERP、WFMS、大数据、人工智能、云计算、RPA、区块链

	1990s 前期	1990s 后期 - 2000s 前期	2000s 后期	2010s 至今
共享服务在中国的发展				
发展阶段	-	引入期	萌芽期	萌芽期 - 发展期
阶段特点	-	外资在中国设立区域型共享中心	以中兴、华为为首，国内大企业开始对 SSC 模式的探索	政策支持，全面发展，采用 SSC 模式的国内企业数量爆发性增长；
代表公司	-	摩托罗拉、GE	中兴、华为	新建成 SSC 的国内企业：联想美的、腾讯、工商银行、中石油等；发展为全球型 SSC 的国内企业：中兴、华为等
理论引入	-	共享服务模式开始被国内研究	企业管理理论发展	管理会计理论引入，共享服务理论发展
技术引入	-	ERP、电子发票	ERP、WFMS	ERP、WFMS、大数据、人工智能、云计算、RPA、区块链

资料来源：国外部分参考 IBM, Today's shared services operating models: the engine behind enterprise transformation [R]. New York: IBM, 2011: 5; ScottMadden. The next wave in Finance & accounting shared services – establishing centers of expertise [R/OL]. (2012-08-31) [2019-11-02]. https://www.scottmadden.com/wp-content/uploads/2012/08/ScottMadden_Next-Wave-in-Finance-Accounting-Shared-Services-_2012_August.pdf. 国内部分自行整理。

共享服务在中国的发展则体现出了一个创新的组织营运模式在新兴国家经济体中从引入到全面发展的过程。在引入期，外资企业为了节约成本，在中国建立区域型共享服务中心，使得共享服务的理念开始逐渐为国内所认知；自 2005 年起，以中兴、华为为首的大型企业出于组织结构改革和标准化的需求，凭借前沿的企业信息化技术，开启了国内企业共享服务模式的探索。2013 年，在政策支持下，采用 SSC 模式的国内企业数量爆发性增长；管理会计理论的引入提高了管理层对企业管理的关注；ERP、大数据、云计算等数字技术的普及为国内企业发展 SSC 提供技术支持；在中兴、华为等建设了成熟 SSC 的企业带动下，国内企业开启了全面发展共享服务模式的时期。

结合共享服务在全球和在中国的发展趋势，我们可以发现：企业管理理论和数字技术始终支持着共享服务

的发展与变革。其中，管理理论为共享服务的推行提供理论依据，而数字技术与共享服务互相促进、同步发展。ERP、电子发票的普及使得远距离信息共享成为可能，是企业发展 SSC 模式以降低服务成本的技术基础；而 WFMS、大数据、云计算等数字技术则进一步激发了 SSC 模式的价值潜力，促进着共享服务模式上的一次又一次创新。这一发展趋势，与 SSC 成熟度模型所揭示的发展规律是一致的，即：随着企业内 SSC 的发展越来越成熟，数字技术激发 SSC 模式的创新，使 SSC 的价值创造能力产生飞跃。当共享服务模式快速发展时，企业将产生新的需求，从而推动更多的数字技术应用到商业领域。数字技术进步推动共享服务的模式创新，而共享服务的创新又反过来驱动数字技术发展。

三、财务共享服务的文献综述

共享服务的出现实现了分散式的重复性业务的集中处理，使得企业有更多的资源和精力投入到核心业务中。企业可以在各个维度上引入共享服务，实现业务的集中管理。由于财务核算业务量大、重复性高，与实施共享服务的基本条件相契合。因此，共享服务广泛运用于财务领域。国内外学者针对财务共享进行了多方面的研究，包括财务共享的含义、财务共享与财务转型、技术进步与财务共享及财务管理创新、财务共享未来发展方向等。

（一）关于财务共享的含义

Schulman 等（1999 年）^[40]指出，财务共享中心将集团企业中杂乱无章的财务组织资源集中于单一的部门中，使内部其余部门获得更高水平的财务服务，从而实现减少成本、增大企业价值的目的。同年，他进一步指出，财务共享服务中心能够把企业集团中分散于各个部门的资源聚集起来，从而使企业集团内部各组织获得成本较低、质量更高的财务服务。

Kagelmann（2000 年）^[41]提出财务共享服务的实质就是通过流程再造将分散的业务进行汇集整合，有利于优化企业资源配置并充分发挥企业的规模经济优势。

Bergeron（2003 年）^[42]认为财务共享是将不同业务单元的财务会计处理集中到一个独立单元中，由该单元的工作人员负责对垂直上下级的业务单元和横向跨区域的业务单元财务会计进行统一核算。

Connell, R.（2010 年）^[43]认为财务共享服务是介于企业业务单元与财务单元之间的中介单位，重中之重就是流程再造过程。

Hirschfield, R.（2010 年）^[44]认为，流程再造可以

将分散在各个区域的重复机构全部提取出来，安排在一个独立的机构中统一为其他部门服务。这种集中管理就是通过建立财务共享服务中心，达到企业集团统一管理、节约成本的目的。原来那些互相独立的职能单位，集中后可以增大集团数据库，提供更强大的数据管理服务，发挥出规模经济的优势。

Jassen 等（2011 年）^[45]认为，财务共享立足于长远的经营策略，通过将企业分散的资源加以整合后再集中起来，实现更好的资源配置，减低企业成本，提升经营效率和市场竞争力。

张高峰等（2003 年）^[46]最先在国内开始财务共享服务的研究，他们认为，财务共享中心既是一个独立的个体又和企业集团是统一的整体，因为它是存在于企业集团内部但独立运行的部门。财务共享服务的运行机制同市场运行机制相同，客户可以自由选择服务供应商，但如果选择了内部财务共享服务，就要为所选择的服务支付费用。共享中心可以统一为业务单位中基础财务业务提供统一的服务，企业集团内部的其他业务单位没有必要设立自己的后台财务部门，他们可以从财务共享中心获得统一的服务支持。

吴益军等（2003 年）^[47]提到建立服务共享中心对企业而言是一个非常大的组织变革，将原有的业务单位的一些后台功能从这些单位剥离，重新整合后，由服务共享中心统一向企业中的所有部门提供，导致原有的工作程序、权限范围都发生了重大的改变。

陈虎（2008 年）^[48]认为财务共享服务是把几近相同的业务集中起来，通过再造的标准化流程、设立的组织机构和新信息化系统，以此建立财务共享服务中心，来达到降低成本、提高效率和加强集中管控的目的。

谢常婧（2012 年）^[49]认为实施财务共享的关键为

利用新的信息平台系统对企业进行流程再造，完成管理变革进而达到提升管理效率、降低管理费用等变革目标，让财务共享服务中心有更多的资源投入到能实现增值的服务研发项目中去。

张庆龙（2016年）^[50]认为财务共享服务就是把公司现存的冗杂的、多余的、比较容易规范模板化处理的财务分析从零散的大项业务中挑选出来，汇聚为一个独立的、自主的业务管理模式，这样就可以达成效率和效益最大化、成本最低化、管理明确、满足客户需求的目标，从而整个公司的会计管理有一个质的飞跃。

李雪娇（2017年）^[51]指出财务共享服务是在组织模式层面上的革新，因此相应的业务流程必然有所改变，财务和企业业务之间是否能够良好合作和互动是企业必须着重探讨的问题，同时也可能出现变更和业务适应的问题。

颜婕（2018年）^[52]认为财务共享中心是共享服务在财务领域的具体应用，是财务历史变革发展中所形成的新型管理模式。

秦荣生（2018年）^[53]指出企业的财务共享服务平台是依托信息技术、云计算和大数据，以财务业务流程处理为基础，以强化管控能力、优化组织结构、提升流程效率、降低运营成本或创造价值为目的，为内外部单位提供专业化服务的分布式管理模式和平台。

国内外学者对财务共享服务的概念研究已经比较成熟，普遍认为财务共享服务是一种依托信息技术，通过专门的机构设置和标准化的流程再造，对重复、繁琐的业务进行集中处理，从而实现集中资源、降低成本、提高效率、最终为企业创造价值的目标的一种新型财务管理模式。其实质是流程的再造和组织的变革。如果结合共享服务的定义来考察，那么财务共享服务，实质上是共享服务在财务职能的应用，因此也就具有前文所述共享服务的特征。

（二）关于财务共享与财务转型

张庆龙等（2015年）^[54]指出，财务转型始于财务共享服务。张庆龙等（2018年）^[55]认为财务共享服务中心（Shared Service Center of Finance, FSSC）将成为未来引导企业集团财务进行转型的起点，也是管理会计落地实施的重要保障。释放核算型财务资源实现财务转型始于共享服务。

ACCA（2012年）^[56]的调研报告指出，财务共享服务是一种有意义的财务转型工具，是大势所趋。

Michael Klafft（2011年）^[57]对财务管理的创新路径进行了研究。他提出，在技术不断发展的背景下，企业应该重视信息系统的运用和财务共享的流程再造，根据企业自身特点创造出相适应的财务管理模式，满足企业的发展需求。而且这种财务管理模式必须建立在信息系统的基础上，才能保证其创新性和效率性。

关于财务转型路径，张庆龙（2017年）^[58]指出存在三个方向：业财融合、资金管理向理财和战略型司库转移、财务商业智能化。财务共享服务将集团集中管理应用于会计核算上，表面上是集中，实际上促进了未来高附加值财务人员的分散。他们分散到各个业务中心和地方区域公司，以更好地服务当地的管理层。因此，财务共享服务是财务转型的起点，为财务转型奠定了组织基础、信息基础和数据基础。

王兴山（2018年）^[59]指出财务、法务、IT、采购等的共享化改造是企业数字化转型的方向之一。财务共享将原来分散在各个业务单元的重复性和通用性工作集中后，使各个业务单元能更集中于核心业务。财务共享从管理、组织和数据三个方面为企业财务数字化转型奠定基础。财务共享是推动财务数字化转型的起点，是财务部门数字化的具体实现。

何瑛（2010年）^[60]根据组织结构的不同，总结出财务共享服务的三种模式：实体模式、虚拟模式和混合模式，并指出财务共享服务的不同组织模式对公司组织

变革的影响。其中实体财务共享模式会使得企业内分布在不同地点的相关财务人员集中到一个单一地点；虚拟财务共享服务中心会使得组织结构扁平化、网络化和虚拟化；结合了两者的混合财务共享服务中心则是将财务的主要职能集中，其他职能分散。

崔永成（2019年）^[61]主要研究财务共享模式中流程再造取得的成效，具体表现在业务财务一体化、财务报表一体化、总部决策透明化、战略纵向一体化等几个方面。其中，流程再造后，通过将业务数据与财务共享系统数据相衔接，数据采集自动化和前移，不需要财务人员或业务人员再录入或制定凭证单据，固化业务数据与财务数据的连接性，不仅提高数据信息传递的及时性，而且可以实时采集，与业务数据同步，全面提升财务共享系统信息的相关性。同时，计算机系统不仅自动搜集财务信息，还会产生大量的效率信息和人文信息，这些信息不仅给财务决策提供帮助，也为人力资源管理、工程项目管理以及科技创新等业务提供决策。财务部门的职能延伸到相关业务的发生、执行与解决问题上，可以利用实时信息核算并监督经济业务，保障业财一体化，使得企业上下服务于战略决策，成功实现财务转型。

显然，基于实践，人们已经认识到，财务共享模式，不不仅是成本节约。共享过程中的组织流程再造和新财务管理模式的建立，促进了财务的转型。甚至由于信息技术的应用，促进了企业的数字化转型。

（三）关于技术进步与财务共享及财务管理创新的研究

财务共享的发展与财务管理创新，离不开信息技术的进步。

IMA（1997年）^[62]认为信息技术发展对财务职能的彻底的重新设计提出了要求，企业应当将更多的资源集中在决策支持、战略分析、竞争对手分析、成本分析，以及为组织及其客户提供更大价值的新活动或现有活动

中。为了实现这些目标，财务管理人员被要求在交易密集领域提供相同或更高水平的服务，同时使用更少的资源。这些改进所节省的资源，或传统成本下降所获得的新资源，正被用于新的用途，为财务职能提供机会，并为其服务的组织增加价值。

Nicglooce, D（2008年）^[63]提出信息技术的发展必然导致自动化、智能化系统的出现，并由此将现阶段数据处理能力和分析能力提高到一个更高的水平，从而对企业财务管理模式带来前所未有的冲击，互联网与会计的融合即将实现。

Christauskas, C（2012年）^[64]对中小型企业使用的会计信息系统进行调研后发现，云计算可以为企业财务管理提供新的技术支持。企业可以将主要信息系统装进云平台，以此降低系统的维护成本和提高系统的性能效用。

马化腾等（2017年）^[65]指出，在技术发展浪潮下，数字经济崛起，从而实现由“内部管控、服务业务”向“贴近客户、服务客户”的财务管理理念的转型，实现由传统独立的、部门化的、管控型的财务管理模式向融合式的、职能化的、服务与价值创造型的财务管理模式转型，也促进了财务管理工具的转型，例如使用财务机器人帮助企业解决繁琐重复的财务工作。

陈虎等（2019年）^[66]提出继会计电算化、ERP以及计算机网络的应用和普及后，“大智移云物”的出现进一步促使财务转型，逐步形成四位一体的财管理模式，即公司层面控制管理的战略财务、全价值链财务管理支持的业务财务、交易处理为主的财务共享服务以及财务核心能力的专家团队。

段永毅（2019年）^[67]认为随着大数据、云计算、物联网、5G通信等技术的不断发展，各专业管理软件和管理模块在实践中不断成熟，企业各业务模块逐渐实现了信息化管理，利用现代化信息技术将业务与财务管理工作进行统合，使企业的人、财、物等要素统合在一个信息系统中，从而实现财务智能化，并进一步为财务

机器人的应用奠定了坚实的基础。这种新型的财务管理模式使企业的数据计算分析能力与存贮的安全性得以提升,节约了信息化成本,促进企业财务管理由集中、协同、共享到财务云的转型,对企业来讲也实现了以成本为核心、以资金管控为重点的现代企业管理战略转型。

李心合(2008年)^[68]认为在信息化建设的背景下,基于共享服务的财务流程再造,需要重点关注信息管理模式变革、财务体制重构、财务与业务的融合机制、内部牵制的外部化机制、集团风险管控等关键问题。在其研究的基础上,何瑛(2013年)^[69]认为还需要关注企业集团的价值创造与协同效应问题,至少应从3个维度进行拓展:演进/动态观、内外结构观和价值创造观。在移动互联网和云计算背景下,以共享服务为基础、云计算为支撑的“财务云服务”加速了企业财务管理的转型,企业重新进行流程再造,将云计算与财务共享服务完美融合是财务管理模式进一步发展趋势。

Cognizant(2014年)^[70]的研究表明,通过应用SMAC(社交网络,移动互联,分析和云计算)技术于企业工作中,工作服务中心可以对工作流程业务实现标准化和自动化,同时,通过创新流程、降低风险和扩展收入来源创造更多的价值。此外,企业面临令人震惊的动态环境:全球化、经济动荡、新技术及人口结构变化。加上降低成本、快速实现流程标准化的压力,促使企业思考如何组织和执行其核心流程,并利用新技术强化流程,提高流程灵活性和组织的弹性。将经营工作与技术结合,这是财务共享的未来。

Cognizant(2016年)^[71]的研究表明,共享服务产生的初衷在于通过规模经济降低成本和提高效率。然而当前许多共享服务中心面临着创造差异化价值的挑战。要实现差异化价值,共享服务中心必须能够快速吸收数字化技术,包括大智移云技术,并能够解析人力资源、组织、流程和产品的数据。

刘涛(2019年)^[72]认为“大智移云”技术条件会促进公司财务共享服务不同方面的发展。大数据技术条

件下的财务共享服务中心,不再是功能单一的结算中心、费用中心以及报账中心,而是能为企业提供决策支持,并为企业提升价值的数据中心。企业借助人工智能发展,可以搭建基于业财融合以及人工智能的财务共享平台,前者将云计算、互联网以及智能化等全新理念融入到企业的财务体系中,通过智能财务共享服务实施云端企业商城,后者可以对信息进行自主收集,并根据对信息的综合分析结果做出合理的经营决策与预测,提高企业管理会计水平。基于移动互联网技术,企业可以减少业务审批、费用管理和日常运营管理带来的资源消耗。在云计算技术条件下,企业将财务共享服务中心和各分子公司的ERP系统整体迁移到云上,借助于云平台来交换公司之间的相关信息,实现企业整体信息系统的有机集成。他指出“大智移云”技术条件下的财务共享服务是充分利用现代信息技术实现的高层次财务共享服务,企业应当注重业务流程的标准化和规范化,建立、健全数据安全机制等。

叶怡雄等(2019年)^[73]认为智能化财务共享中心将数据资源转化为推动集团企业持续创新发展的动力,打破了集团企业纵向与横向存在的信息壁垒,推动企业业务创新、流程再造、管理变革。人工智能在辅助决策的功能上有了前所未有的突破性进展,财务共享中心在财务核算、业务财务、战略财务及财务共享服务等领域为新IT技术带来各类智能化的应用场景。他提出了财务共享中心可以用规则化替代重复性人工作业,用机器学习来完善规则;利用大数据技术挖掘传统财务工作难以发现和利用的数据信息;利用财务机器人智能识别原始凭证,自动完成账务处理流程,并进行凭证审核,将财务人员从这些基础核算工作中解脱出来;利用物联网及会计引擎技术实现业务信息与财务信息的转译等。

国内外学者研究一致认为在信息技术快速发展的背景下,财务职能重构,包括财务共享的新财务管理模式形成。财务共享中心得益于信息技术的发展,实现了流程的自动化和标准化。并且,因技术的进步,呈现数字

化和智能化趋势，智能技术的应用颠覆了企业的传统财务管理流程，提高了财务处理的效率，增强了财务预测、分析和决策的科学性和准确性。

（四）关于财务共享未来发展方向的研究

关于财务共享的发展方向，国内外有许多报告对财务共享或共享服务的应用状况做了调研，并就其未来发展做了展望。例如 HP 共享服务年度业绩报告(2017年)^[74]发现，未来 GBS 的数字化转型势不可挡。60% 的 GBS 认为数字加工的标准化是数字化转型的主要考虑因素。

IBM (2011年)^[75]回顾了共享服务的发展趋势后指出，下一代的共享服务，从对交易性和共性作业综合向全球商业服务单元(GIBS)转变，这一转变，促使组织得以成为装备仪表，互联和智能的智慧组织。

ScottMadden (2012年)^[76]认为共享流程不再只局限于交易性业务，也开始包含了专家业务。而有效的专家服务中心将采用共享服务交付模式。整个共享服务中心将包含交易性共享和专家共享。专家共享侧重于分析和解决问题。其后的报告(2017年)^[77]指出，在过去20年里，财务共享中心主要合并的是标准化和自动化通用的会计作业。现在，更为成熟的财务共享中心提供更先进的能力，可以进行财务预测和分析。采用共享服务的形式，可以改进业绩为顾客增加价值。新一代的财务共享服务已经出现了。

中兴等(2018年)^[78]发现，共享服务呈现数字化、智能化的趋势。企业积极利用大数据人工智能等新兴技术，将共享服务中心打造成企业的数据中心和信息中心。财务部门将在共享服务的支持下，实现财务的工业化革命，建立企业的数字神经网络，利用数据进行管理、决策与创新。在组织形式上，共享服务将向人才中心，多职能中心、全球中心以及提供流程外包服务的方向发展。中兴等(2019年)^[79]指出，作为实现财务转型的重要平台，

财务共享服务的业务范围由基础服务向增值服务发展，组织形态由实体中心向虚拟中心转移，服务媒介由PC端向移动端转移，定位模式由成本中心向利润中心转移。

王兴山(2018年)^[80]提出，未来财务共享服务模式至少出现四个方面的发展趋势：智能化、虚拟化、一体化和全球化。信息技术的进步，将使财务共享服务加速向自动化发展，常规的工作将由财务机器人替代，财务共享中心演变成财务自动化工厂。ERP系统的完胜和互联网技术的发展，财务共享中心的集中办公模式将被虚拟办公模式所取代，岗位呈现虚拟化和碎片化的趋势。一体化指多种共享中心(财务共享中心、HR、法律、IT、客户服务共享中心)的集中和发展。多个单独的共享中心演变成单个综合共享中心的趋势愈加明显。共享中心的服务内容除了交易性流程工作外，高价值流程工作也开始应用共享理念，业财进一步融合。全球化企业的产生则促进了共享服务的全球化。

张庆龙等(2018年)^[81]指出财务共享服务在未来，将围绕云计量、大数据和智能财务、互联网+、管理会计和全球化等多个方面突破。

时广军(2016年)^[82]认为财务共享正从区域向全球发展，业务范围不断扩大，同时，其内部结构是否健全也显得越来越重要。未来研究应多关注财务共享虚拟化的可行性、影响因素、作用机制、运行路径等，特别要从实践经验的角度验证其效果，重视对个案的剖析和总结。

吉同池(2018年)^[83]认为就目前来看，绝大多数企业通常是依据区域性划分建立几个区域性的财务共享中心以覆盖全球业务。但随着未来经济全球化进程的进一步深化，尤其对于大型跨国企业而言，建立统一的全球性财务共享中心将成为趋势。未来信息化技术发展至一定高度时，财务共享中心所提供的服务极有可能实现全面的网络化与电子化，那时财务共享中心或将褪去实体化“外衣”，而衍生为完全的虚拟化业务场景，可最大程度突破地域限制瓶颈，并进一步节约运营成本，提

升共享服务利润。此外，财务共享与人工智能的紧密结合，能有效协助企业管理层从海量财务数据中快速筛选出可用信息，并利用相应的数据处理与挖掘技术，为其决策过程提供智能化支持。高菁（2018年）^[84]也认为要想进一步提高效率，降低成本，跨国企业应该积极地关注人工智能的发展动向，并将其引进财务共享中心可更新使用的模块中。张培培（2019年）^[85]认为基于互联网和“云”的智能财务共享平台通过连接和数据共享，可以实现财务与业务的实时连带发生，颠覆了传统交易方式，消除了报销、报账等一系列非增值环节会计处理。智能财务利用大数据和人工智能技术，从本质上优化财务流程，真正意义上实现业财一体化。姜浩（2019年）^[86]认为企业的财务管理可以依靠带有人工智能的财务共享中心来管理，需要相关企业积极对此进行研究，将该技术融入企业财务共享中心模块中，从而开发出人工智能的功能，促进企业财务共享中心的发展。

张培培（2019年）^[87]认为随着移动互联网的不断发展，去中心化和去中介化的模式已经成为了现阶段财务共享服务的主要发展方向，在财务共享服务中心建立时，必然会出现大量数据处理工作，而大量数据处理正需要这种云端化的处理模式来完成，这样才能从根本上降低国有企业的运营成本，也为用户提供了更加高效的云端贡献服务。

王振国（2019年）^[88]认为财务共享服务中心在建立之后会产生大量的财务数据，而这些数据往往需要借助云计算，或者是大数据等信息技术进行相应的处理，所以，财务共享服务将在今后的发展过程中与云计算有机的结合在一起，不但可以实现稳定的云端共享服务，让企业的管理更加便捷，流程更加顺畅，而且其将成为财务共享服务发展的趋势之一。

总之，未来财务共享的内容将不断扩展，在经历了交易性业务共享之后，专家中心将产生。此外，覆盖范围将扩展至全球，从而为企业创造更多的价值。财务共

享服务将适应信息技术的发展，组织形式将虚拟化、智能化和云端化。

本节的文献分析发现，关于财务共享的相关研究十分丰富。财务共享实际上是共享服务在财务领域的应用，不同的定义只是从不同角度对其进行解释。由于在传统的财务部门中，绝大部分的资源投入在会计核算这种事务性的重复性的业务处理上，因此，财务共享服务往往从会计核算业务的共享开始。但是，随着财务共享本身的发展，其内涵实质上也逐渐突破了会计核算共享的概念。本报告研究财务共享模式的创新，因此对于财务共享的定义，也不局限于会计核算共享，而是囊括了财务职能中，能够实现共享的部分。

财务共享对于企业财务转型有重要作用，可以降低成本、提高效率。并且，随着财务共享的发展，其包含的作业内容服务范围扩大，其作用也随之扩大到价值创造。财务共享的建设过程，也是企业财务转型的过程。信息技术对财务共享发展和财务管理转型创新都有促进作用。未来财务共享将向智能化、全球化等方向发展。

尽管文献充分展示了财务共享发展的大趋势，但是笔者发现，就其发展与转型路径和影响变量研究，多数是零散的，尚未有模型和理论的解释，对于促进企业实践发展的指导作用有限。大量的应用案例只展示了企业的实践事实，对于其发展历程缺乏深入的分析。本报告将应用理论推导和实践证明的方式，来弥补这一缺失。

四、财务共享服务转型的理论框架

（一）财务的数字化转型

随着企业数字化转型深入，财务管理作为企业管理的核心内容，也面临着升级和转型，以智能核算、智能预算、智能共享和智能分析为核心的智能财务体系正在形成。Accenture（2019年）^[89]的报告认为，当前的CFO主要关注三件事：财务数字化及利用数据的能力、引领数字化及培养未来的财务人员。财务的变革过去关注的是成本，现在已经向利用财务能力发展企业竞争优势转变。数字化使企业得以利用信息，而财务则是信息集中之地。财务可以充分发挥数字能力驱动企业的发展。从事后的报告到战略商业伙伴到价值创造的财务转型演变之路已经展开。第一代财务管理侧重提供财务与会计服务，第二代财务侧重提供业务支持，第三代财务发展成为商业伙伴，而到第四代智能财务阶段则实现了数字赋能。在发展过程中，财务组织结合多种职能和数字核心成为平台型组织。技术不断演进，使该平台发展成为智慧平台，提供财务转型所需要的能力、灵敏性、速度和个性化特征。财务平台的形成始于流程自动化标准化，利用机器人技术触发业务交易，并形成自动财务报告，构建数字财务能力。进而利用智能分析技术，财务成为强大的分析中心，智能预测，了解竞争优势所在，识别风险和机遇，提供可执行的可视化的未来趋势，模拟新商业模式。再进一步，应用人工智能，结合组织和人员的变革，财务转型成为智能平台。

The Hackett Group（2018年）^[90]的研究发现，数字化转型加快了企业的变革，管理者希望财务能借助财务分析能力的提高支持更快更优的决策，支持企业的战略和数字转型。财务职责不再只局限于捣鼓数字和编制报表。借助流程自动化标准化，将日常重复性业务转移

到全球共享中心（GBS），财务组织优化效率效果和提高顾客体验。这是财务的第一次转型。流程优化和改变服务交付模式后，财务部门得以利用先进分析工具分解大量的企业数据，并将这些数据转换成洞见为企业创造成功机会。例如，可以利用复杂分析工具和预测模型预估顾客需求并帮助制定企业营销战略等等。此时的财务部门进入了第二次转型（转型2.0）。从追求流程的卓越向成为企业商业伙伴转变，并成为企业变革的引领者。HP认为，财务二次转型存在四种驱动力：数字能力提升、顾客导向增强、与业务更好地融合、新的数据和信息管理基础。而成功转型要求优化财务服务交付模式，更多地利用GBS和COE。专家中心将专业活动集中，支持多种职能，促进新能力的快速发展，优化技能经济。全球商业服务组织可以有效执行多种财务作业。由于变革快速，传统的线性变革道路已不适用。二次转型时财务部门开始采用敏捷变革模式，根据受影响的流程变革的准备度、成功的可能性和变革成果的重要性来选择变革入手点，从而更快实现成效，强化业绩。

曹仰锋（2019年）^[91]认为，离开财务系统的变革，企业的变革无法成功。基于部门的战略维度和财务维度，将财务管理（FM，financial management）分为核算型财务（FM 1.0）、业务型财务（FM 2.0）、战略型财务（FM 3.0）和生态型财务（FM 4.0）四个层次。在第一层次，财务部门是企业战略和组织变革的观望者和企业价值的核算者，关注价值核算，关注价值评价和分配。到了第二层次，财务部门成为企业战略和组织变革的追随者和企业价值的驱动者。到了第三层次，财务部门成为企业战略和组织变革的引领者和企业价值的设计者，以变革型工作为主，关注企业价值创造。到了第四层次，

财务关注着生态圈的价值创造和生态健康，财务管理系统演变成共享平台，为生态圈提供专业化服务和生态治理。在生态型财务时代，财务职能重构成为一个三级平台体系，前台、中台和后台。后台是财务数据与智能平台，将人工智能技术融合到财务管理流程之中，为财务业务平台和共享平台提供数据。中台包括：预算与内控、金融与税务、财务共享中心和生态治理等面向业务的子平台。总之，在企业的变革道路上，财务部门从追随而转为引领，为企业乃至生态圈创造价值，从而实现财务自身的转型。

综上，财务转型是企业数字化转型的核心。财务的数字化转型，其所追求的目标从成本节约、提高效率，转向了企业价值创造；其组织形式，从单一职能部门向多职能协同的平台或生态圈转变；其人员从单一的会计人员转向了具有数字能力的专家；其流程，从手工转向

自动化智能化；其所使用的技术，也从信息化转为数字化并进而发展到智能化。

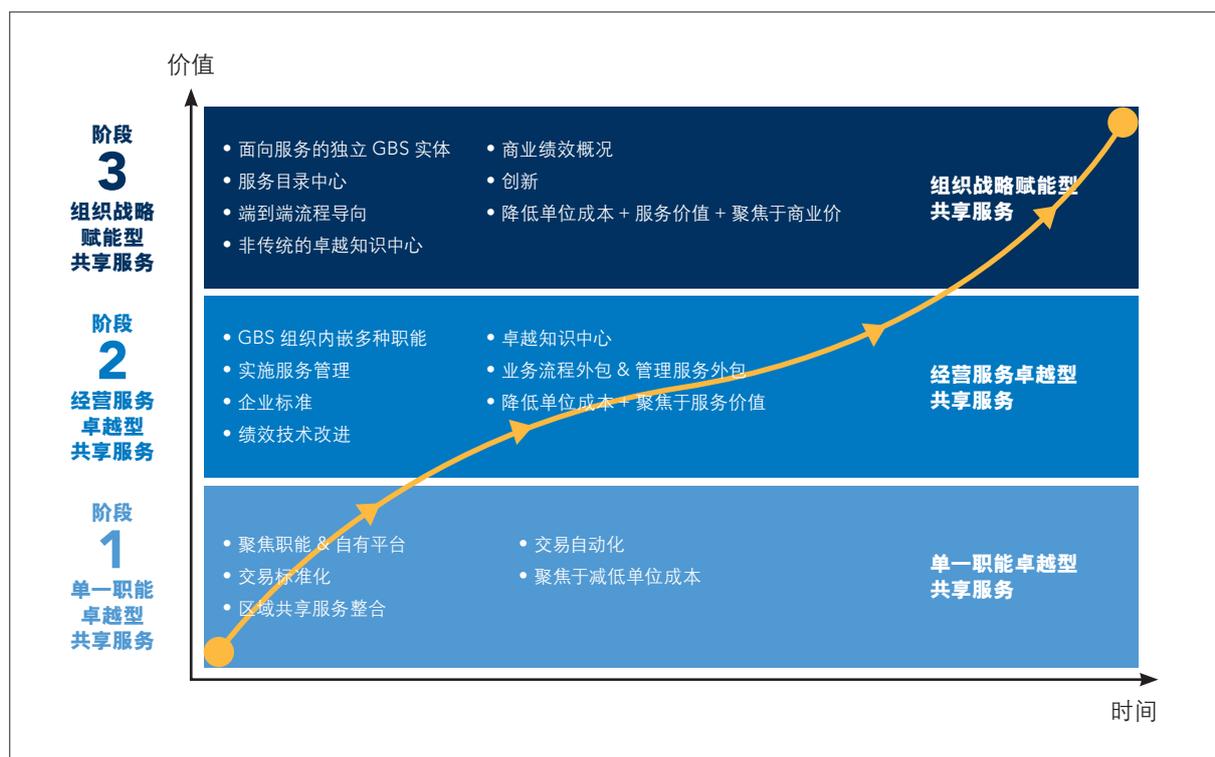
(二) 财务共享服务的发展路径

财务共享作为企业财务转型的出发点，共享同时也是财务数字化转型的一种组织形式。在信息技术的驱动下，财务共享的模式和价值也在不断演化。基于共享服务的发展历程，人们提出了各种成熟度模型来衡量共享服务的发展水平。

1、The Hackett Group 的三阶段成熟度模型

The Hackett Group (2012年)^[92]的三阶段成熟度模型，把共享服务划分为单一职能卓越型、经营服务卓越型和组织战略赋能型三种（见图1）：

图 1：The Hackett Group 的全球商业服务演变模型



资料来源：

The Hackett Group. Global business services transformation: are you taking the right steps to drive enterprise performance optimization and value? [EB/OL]. (2012) [2019-11-02]. <https://www.thehackettgroup.com/global-business-services/gbs-transformation/>.

单一职能卓越型的共享服务：单一职能导向，只从事单一职能，例如财务或人事，追求该职能业务的价值。

经营服务卓越型共享服务：流程和服务导向，将若干个职能整合进入共享服务中心，通过端到端流程管理实现卓越经营。

组织战略赋能型共享服务：价值导向，应用高级经营模式将经营服务与供应链整合，形成多职能的共享服务组织，为企业战略赋能。

企业刚开始建立的共享服务中心本质上是单一职能的工厂，通过整合资源、人员、优化流程等提高效率降低成本。随着共享服务发展，逐渐成熟，开始从单一职能向多职能转变，并进一步与企业核心业务深度融合，与共享服务中心在价值链上下游形成合作伙伴关系。在这个过程中，无缝信息沟通必不可少。

HP 的共享服务业绩报告发现这三种阶段的共享服务的实践。并且，HP（2018 年）^[93] 认为企业的数字化转型对 GBS 产生了重大影响。自动化 workflows 等数据能力相对成熟，但是，知识管理、认知技术、实时能力监控、预测性分析等先进技术的应用则相对滞后。GBS 要成功，必须根据企业数字化发展程度重新评估其战略和价值主张，与 IT 协作，建设新的数字职能和数字能力，评估其在数据能力方面的差距并根据价值分析做出改变，在数字方案中制定变革管理和沟通计划。

2、PWC 所构建的财务共享服务的成熟度模型

财务共享服务是共享服务在财务职能的应用。PWC（2012 年）^[94] 所构建的财务共享服务的成熟度模型，从八个维度（战略、组织治理合规性、持续改进、业务流程、客户关系、业绩管理、人力资源管理以及系统技术）分别对财务共享中心的发展状况进行评价，将财务共享中心的发展分为四级，分别是初级、发展中、高级

和商业伙伴。在商业伙伴这个阶段，能为企业创造价值，也被称为第二代的财务共享中心（一代是职能集中成本节约）。PWC（2016 年）^[95] 后续的研究表明，随着组织和管理变革，共享服务的发展，始于将业务集中，在企业内部实现整合协同，进而发展成为单一职能的共享服务（如财务共享，人力资源共享等）。得益于人工智能技术，更多更复杂的业务也可以实现自动化。共享服务的范畴，从事务性流程扩展到知识基础的流程（专家中心产生）。再发展成多职能的共享服务中心，最终形成全面整合的全球商业服务中心（GBS），而此时在共享中心实现了各个 IT 系统的整合，职能部门之间在端到端基础上合作。共享服务存在工业化趋势，共享是全面自动化的一个中途点。

3、KPMG 五阶段成熟度模型

KPMG（2016 年）^[96] 基于从 2012 年开始的全球 500 强和财富 1000 的企业调研，提出了从分散到综合的五阶段成熟度模型，其评价点包括服务种类、数据分析、人员管理、流程技术等方面。

第一阶段：次优化阶段。此时开始集中流程和服务，但是，职能、流程和技术存在重复、缺少来自于公司总部的核心控制与管治，不外包，带来的好处是减少成本。

第二阶段：合理化。合并交付服务模式，经营单元对高度交易性业务实施共享服务或外包以获得规模经济，关注单一职能并将共享服务建立在区域基础之上，战术性利用外包。

第三阶段：优化。职能导向，联系松散。共享服务包含的流程、技术和治理标准化的内容和水平存在差异。内部能力尚未整合。战略性利用外包。

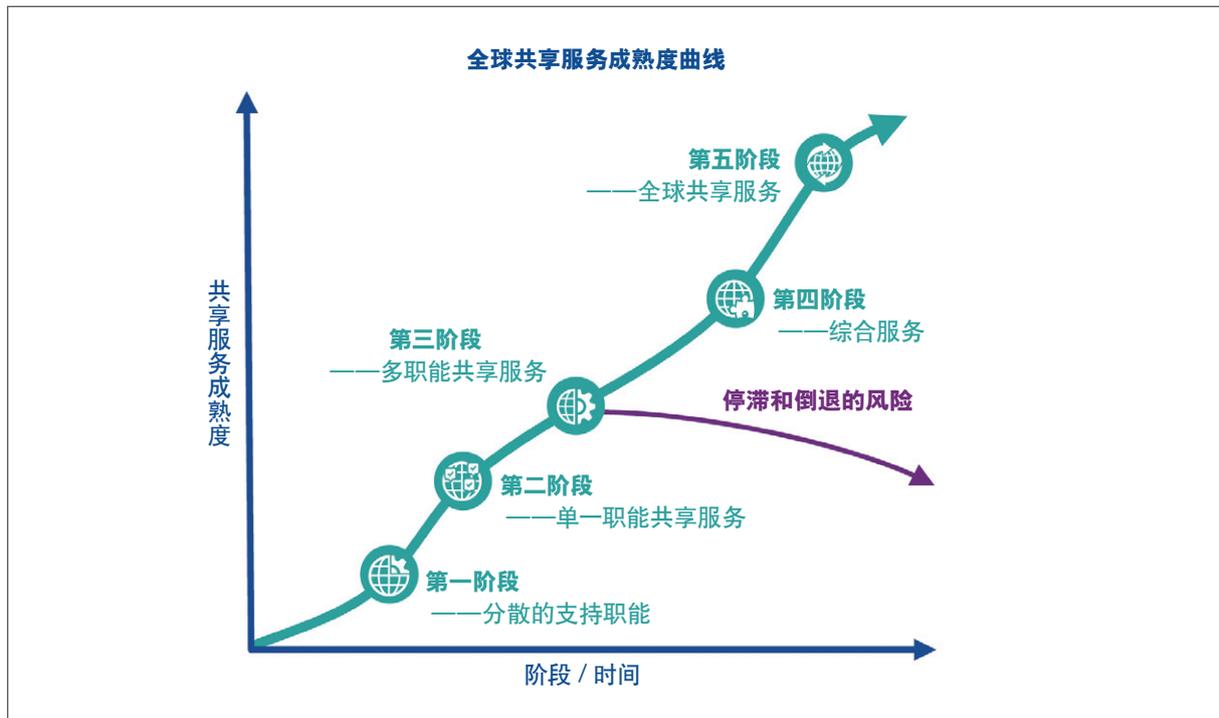
第四阶段：战略阶段。企业范围多职能的共享服务平台，流程、技术和治理协调。多种交互渠道以获得规模效应和提高适应性。内外部能力综合优化平衡，全球

流程管理者。

第五阶段：综合阶段。企业范围多职能的共享服务平台，流程、技术和治理协调。组织内全面推行多种职

能的交易性和专家商业服务模式，相互协调的流程、技术和管治模式，按需提供服务。共享服务发展为全球性的流程管理者。

图 2：KPMG 五阶段成熟度模型



资料来源：KPMG. Global business services—maturity assessment[R]. KPMG, 2015: 1.

各个阶段发展见图 2。共享服务的发展早期关注效率，通过标准化、简化、规模化、劳动套利、透明和控制来实现，中后期则通过端到端优化、敏捷、分析、洞见、创新、治理、合规等来实现价值。技术架构强化用户体验、提高生产率、标准化主数据并为商业洞见赋能推动共享服务的发展。各个阶段的共享服务给企业带来的好处各异。第一阶段降低一次性成本，第二阶段带来劳动力套利、规模、分散固定成本。第三阶段进一步获得劳动力套利，提供流程效率。第四阶段优化运营资本，第五阶段实现价值创造。其中第一到第三阶段的共享服务关注的是效率，通过标准化、简化流程、规模、劳动力套利、信息透明和控制来实现价值。而第四和第五阶段关注的是结果，通过端到端流程优化、灵敏度、洞察力、分析、

创新、治理等来实现价值。从第一阶段到第五阶段的发展，企业经历了分散式共享到地区性共享到全球辐射模型，从单一职能向多职能的发展。此外，KPMG 指出了 SSC 发展路径：从第一阶段服务职能分散，到第二阶段职能共享服务，第三阶段多职能的共享服务。此时，共享服务面临停滞不前的风险，而越过这一障碍，就可以进入综合服务和全球共享服务阶段，从而进入从追求效率转为追求价值的阶段。KPMG 在其 2016 年的报告指出，成功路径取决于三个因素：设立 CXO 级别的 GBS 负责岗位，提高组织能力优化 GBS 的治理，充分开发利用 RPA 和先进认知技术来提高 GBS 的成熟度。

信息技术的发展赋予了财务共享更丰富的内涵，对企业的财务转型起着巨大的推动作用。贾小强等（2020

年)^[97]将财务共享的发展分为共享、互联和智能三个阶段。具体而言，第一阶段的财务共享依托信息技术，实现了财务业务的集中处理和流程优化，其核心是“共享”；第二阶段的财务共享通过财务业务系统的自动化和协同化内联企业业务系统，外联商旅平台和税务平台，实现了业财税一体化的财务共享，其核心是“互联”；第三阶段的财务共享在各个应用场景深度融合大数据、人工智能、内存计算和智能引擎等新技术，实现了业财税深度一体化的智能共享，其核心是“智能”。

秦荣生（2018年）^[98]指出，财务共享服务平台应不断进行升级再造。在财务共享服务 1.0 的时代，它将财务核算、费用报销、资金管理等诸多职能通过财务共享服务中心方式实现了平台化支持。在财务共享服务 2.0 的时代，财务管理应在决策支持、财务战略、成本管控、资金使用、业务分析和支持上发挥作用，此时的管理会计与企业司库职能会得到充分发挥。在财务共享服务 3.0 时代，以物联网、数字化、智能化等技术为手段，将与财务有关的所有环节打通与连接，并做到自动独自拆解、分析与数字化处理。这个分类，其实与贾小强的基本一致。

综上，财务共享的发展，从流程自动化开始，并逐步与财务数字化转型融合。从组织结构看，已经超越了单一的财务共享的范畴，成为全球商业服务中心。由于技术的进步，该服务中心正向智能平台转变。国外关于其发展的几个模型，侧重从组织结构阐述，而共享平台到智能平台转变的划分，则是从技术变革角度的阐述。

（三）数字技术驱动财务共享的转型发展

财务共享模式的演变，其实也是财务数字化转型的历程。财务共享的发展驱动力之一为信息技术的发展。

财务共享从流程标准化自动化变革开始，进而带动了组织变革。技术为财务共享赋能，并促进了财务共享中心向智能平台的转变，实现财务的数字化转型。到这一阶段，财务共享与财务数字化转型已经融为一体了。

1、信息技术的发展

企业数字化转型的重要技术支撑是信息技术。从 20 世纪 50 年代以来，源于信息技术的第三次革命掀开了企业信息化的发展，并历经电子化——信息化——数字化、智能化几个阶段。

（1）业务电子化

在该阶段，企业的日常手工业务流程转化为机器操作，包括财务的电算化、生产制造自动化等。其特点是事务驱动，通过将原来的线下事务转移到线上，可以在一定程度上提高效率，实现企业数字加工电子化。这是信息技术的单项应用，也是企业入网的前提。但是，该阶段还存在诸多问题，例如系统建设没有计划性与条理性、按组织、业务线随意建设系统以及系统重叠严重等。

（2）流程信息化

该阶段企业的管理重组和管理创新，结合 IT 优势将业务流程固化。其特点是流程驱动，打破部门壁垒，实现整个企业的业务流程信息化。例如引入 ERP、SCM 等系统。这是企业网络化建设与应用的导入阶段。信息系统呈现集中化、集成化、专业化和规范化等趋势。集中化是指在企业内部，将各个分子公司的应用系统集中到集团；集成化是指建立一个 SOA 或 ESB 体系打通系统之间的数据传输；专业化是指按照专业来划分系统；规范化是指建立企业标准。当前，大部分企业信息化已经达到该阶段，不过各个系统之间的信息壁垒仍然存在。

（3）业务和管理数字化、决策智能化。

该阶段企业利用机器人、通信、网络等数字技术，

整合企业的采购、生产、营销、财务与人力资源等信息，整合企业管理各个环节的工作，消除“信息孤岛”，系统形成价值链并按照“链”的特征实施企业的业务流程。此时，企业能灵活应对环境变化，持续改善业务流程，并获得持久的竞争力。这是进入智慧企业的前提条件。

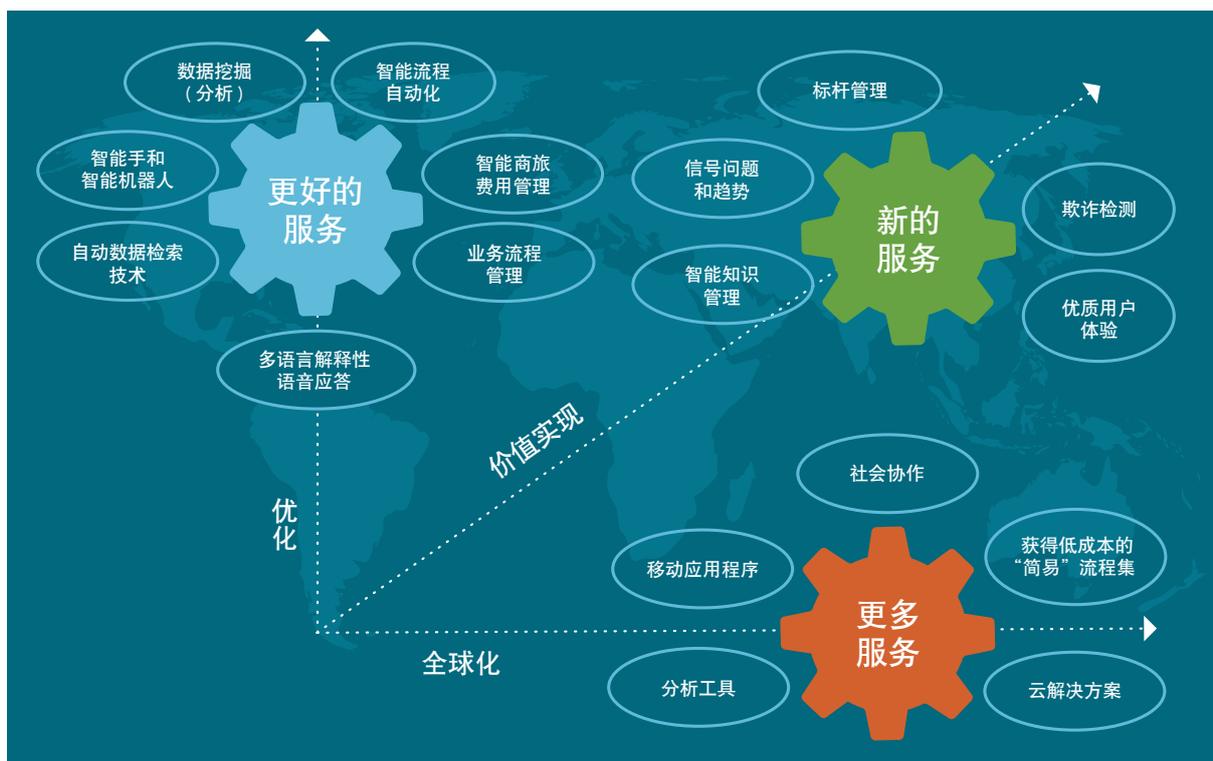
信息化演进的最终阶段，则进入智能化，其特点是数据驱动。运用人工智能、大数据、机器学习等先进的信息技术，对企业组织、流程和规则进行重构，从而促进企业经营和管理的智能化。在智能化阶段，企业可以通过 IT 架构，利用精准数据实现业务重塑、探索全新的商业模式、更加关注企业生态圈、建立起企业平台，实现脱媒、分解和虚拟化等变革。

企业信息化发展从电子化到智能化的重构，为企业进行数字化转型（含财务数字化转型）提供了强有力的技术保障，推动企业向服务共享化、业务数字化、管理智能化和企业平台化的方向发展。

2、信息技术对财务共享发展的影响

数字技术，如 RPA 等，帮助共享服务实现了流程的标准化、自动化，工作效率大大提高，从而能处理和存储更多的数据。而更重要的是，引入智能技术，对数据分析及利用，可以促进流程的进一步变革并增加收入。而当大量流程实现标准化和自动化后，专业服务人员就可以将精力集中于企业的核心业务。通过对流程数据的分析，可以洞察新的机会。通过对标，可以了解最优实践，并通过技术平台在任何时间地点与服务对象（内部顾客）进行沟通。而当共享中心进一步发展，跨国企业的全球资源，跨越不同职能，形成全球共享中心时，技术更是发挥了重要作用。利用协同工具和网络进一步整合资源，需要克服不同时区，不同文化背景和不同的用户的差距，需要跨文化的沟通与协调。技术成为 SSC 全球化的加速器。而全球化反过来又能提供更多的基于业务经营的数据，从而促进价值实现。技术在 SSC 的变革中发挥作用的和路径如图 3 所示。

图 3：影响财务共享转型的主要技术及影响路径



资料来源：Cognizant. Shared services: how digital can accelerate the leap to value-added differentiation[R]. New Jersey: Cognizant, 2016: 14.

Cognizant (2016年)^[99] 的研究报告指出, 如果只是单纯依靠传统技术来整合和经营共享财务中心, 那么最终这些中心只能走向普通的经营体道路。共享服务的关注点在于服务流程, 但是过度追求服务流程标准化带来的成本节约, 将使企业难以应对无所不在的全球化、经济的不确定性, 层出不穷的新技术和人口结构的转变。僵化的流程将成为组织应对新经济环境所需要的弹性和灵敏度的阻碍。Cognizant (2014年)^[100] 的研究报告指出, 共享服务的发展已经到了一个新的转折点, 需要将其角色定位从成本节约向价值创造转移, 充分利用数据技术展开流程创新、风险管理并重新收入来源。

Cognizant (2016年)^[101] 指出, 借助技术可以帮助共享服务中心实现三个目标:

- (1) 优化: 企业流程从简单流程转化为职能流程 (改进服务)。
- (2) 价值实现: 从提供服务向为核心业务提供支持转变 (创新服务)
- (3) 全球化: 从地区的单一类型服务提供者向全球化多元服务业务提供者转变。

总结: 数字技术进步驱动企业的数字化转型, 同时也驱动着共享服务的转型变革。共享服务使经营数据得以集中, 借助数据技术可以促进流程优化, 创新服务, 价值实现并推动共享服务的全球化模式的转变。

(四) 财务共享转型路径模型的设计

如前所述, 财务共享的发展与财务数字化转型融合。财务共享服务为技术发展驱动, 并逐渐成为企业变革的引导者。数字技术发展促成了财务共享的产生, 推动智慧平台建成, 促进财务共享升级, 最终走向智能财务平台。数字化转型, 属于企业变革。要成功转型, 不仅要对 IT, 还要对组织活动、流程、业务模式和员工能力的

方方面面进行变革。

1、组织变革理论

组织的变革, 是其为适应内外部环境的变化而对组织的目标、结构、技术、任务以及人员所作出的各种挑战、改变和创新。

美国管理学家 Harold Leavitt (1965年)^[102] 最早提出了人员、流程和技术 (PPT) 的变革框架。之后又进一步提出: 组织是包含任务、技术、结构和人员四个重要变量的系统 (钻石模型)。四个变量具有很强的依赖性和相关性。任何一个变量的变化都可能引起其他变量的变化。组织变革有时主要针对一个变量, 有时借助一个变量的变革来影响其他变量, 有时对多个变量同时实现变革。成功的组织变革包含四个要素: 组织结构、任务、人员和技术。在此基础上, 组织变革可以归纳为三种形式: 以组织结构为重点的变革、以任务和技术为重点的变革及以人为重点的变革方式。

财务共享是财务转型形式, 包含组织结构、业务流程 (任务)、人员和技术的变革。考察财务共享的发展, 需要从这些层面去分析。

(1) 组织结构

财务转型过程中, 几乎都会涉及到组织结构的变化。组织结构变革是推动财务转型的重点。组织结构变革, 一般包括企业内部组织结构的改变、组织边界模糊化造成的结构形式的改变和组织设计的改变, 如企业内部部门重组、企业扁平化等。财务共享的发展, 可能会造成组织部门结构的精简与新增等 (马会娟, 2019年)^[103]。

(2) 业务流程 (任务)

上世纪 90 年代, 美国麻省理工学院的计算机教授迈克尔·哈默 (Michael Hammer) 和 CSC 管理顾问公司董事长钱皮 (James Champy) 在《企业再造》一书中

提出了企业流程再造理论 (BPR)，他们认为，企业流程再造乃是“对组织的作业流程进行根本的再思考和彻底的再设计，以求在成本、质量、服务和速度等各项当今至关重要的绩效标准上取得显著的改善。”财务共享的发展，通常包含企业利用先进的信息技术和管理手段，对其内部现有的业务流程进行再造与重塑，对组织业务流程体系进行变革的过程。

(3) 人员

“人”在组织变革中也是一个非常重要的因素。研究和实践表明，组织变革经常会导致员工产生一些消极的心理反应，例如否定、抵触等，这些反应是组织成员视角评价变革的一种标准，是对企业财务和绩效指标的有力补充 (Armenakis, 2010 年)^[104]。财务共享的发展在提高员工工作效率的同时，也可能会带来裁员、人员转岗等问题，触发员工对财务转型的抵触心理，在进行分析研究时不能忽略。

(4) 技术

组织变革的技术决定论观点认为，信息技术是组织变革的根本动因，它将改变组织形态和管理工作本质。财务共享服务在西方早已有之，在当今时代需要进行数字化转型，这与企业所处的阶段、周围的环境变化有着直接的关系。其中，最为重要的是信息技术环境的重大变化，它颠覆了对传统财务、传统企业管理的认知，给过去的不可能提供了可能 (张庆龙, 2020 年)^[105]。不断发展的信息技术是实现财务共享服务数字化转型的主要支撑与驱动力。融入了新技术的财务共享服务也为企业带来越来越多的价值。

2、组织创新理论 -TOE 理论

财务的数字化转型，是借助数字技术实现的价值创造，是一种组织的创新。而组织创新可以借助 Fleischer

和 Mitchell 在 1990 年提出 TOE 框架 Technology (技术)、Organization (组织)、Environment (环境)^[106] 来分析。该模型最开始是主要强调信息技术本身对技术采纳的影响，之后开始考虑组织因素、外部环境因素带来的影响。该理论应用于解释组织的技术整合和采纳行为。

(1) 技术是组织创新的主要因素，通常指技术与组织的关系以及技术本来的特点，既涉及现有的技术使用状态与组织匹配的情况 (如兼容性、技术成本)，也涵盖尚未采纳技术的特征 (如有用性、易用性、相对优势)。但组织层面采纳创新技术不只受到创新技术自身的影响，同时也受到组织的组织因素和组织所面临环境因素的影响。通常考虑的组织因素主要聚焦组织自身的情况，如资源 (物质及财务资源)、组织特征 (如组织规模、组织性质、高层管理者态度及组织文化)、组织结构 (如管理模式、沟通机制) 等。环境因素则通常考虑组织所在政策制度环境、行业环境、竞争压力、潮流趋势、政府支持等。

(2) 组织对创新的采纳并非一个简单的实施或不实施的二元抉择，创新在组织中扩散同化，要想在组织当中发挥作用，与组织使用创新的程度有很大的关系，创新在被组织采用之后，还需要更深入的应用才会给组织带来明显的绩效改变。

TOE 框架作为一项综合性的技术应用情境分析框架，具有广泛的适用性和较强的操作性，能够系统地考察技术属性以及组织内外因素对创新性技术应用的影响，还能根据研究问题、研究背景以及实际情况自由地将各类因素放置到技术、组织、环境三个维度中进行分析。由于该模型所具有的这些特性，目前已经被广泛应用于不同领域内信息系统创新运用的影响因素研究当中 (翟元甫, 2020 年)^[107]。财务共享的本质是由信息技术推动的运营管理模式变革，

财务共享中心是一项技术推动的管理创新，飞速发展的新技术为企业财务转型提供了更强大的技术保障与支撑，财务转型使企业更为敏捷智能，为企业创造价值。如果从技术层面考察，可以借助 TOE 框架该模型来分析财务共享的发展。

3、组织结构的平台理论

张庆龙（2020 年）^[108]指出，企业的数字化转型，不仅仅是信息技术的变革，更是企业对其组织活动、流程、业务模式和员工能力进行一次系统的、彻底的重新定义。国际数据公司（IDC）（2018 年）^[109]同样指出，数字化转型除了最具时代特征的技术变革，还应包括业务和组织的转型。IDC 认为，企业通过组织结构的转型，能实现用户体验的改善、商业流程的优化、营销能力的提升、管理控制的加强以及商业模式的改变。

在互联网时代，顾客的需求变化越来越快且更加难以捉摸，单靠企业自身所拥有的资源、人力和能力很难快速满足顾客的个性化需求，这就需要打开企业的边界，建立一个更大的商业生态网络来满足顾客的需求和价值。廖建文（2012 年）^[110]认为，传统的组织结构为线性价值链模式，在互联网时代则逐渐转化为商业生态网络，也称商业生态圈，即指企业与其各利益相关者共同建立一个价值平台，这一价值平台有撬动其他企业的力量，从而形成一个能够创造价值的系统。廖建文（2016 年）^[111]指出，平台生态圈是数字经济时代发展下孕育出的全新商业模式，已经超越了传统意义上组织的边界，更强调的是共生、互生、再生的精神。无边界、网络化和平台型，已经成为越来越多企业在当今时代进行组织架构转型的方向。

平台，通过开放端口和实施相应的免费补充策略吸引参与者加入的其所形成的双边市场中。可以是产品、服务、组织，也可以是商业模式和战略。徐晋等（2006 年）

^[112]认为，云计算和大数据为代表的信息技术，极大地推动了平台的发展。企业组织架构转型，正逐步从产品平台或虚拟平台发展成平台企业，并壮大成为平台生态系统。

平台型组织转型中逐渐出现了前台、中台和后台的区分。中台概念来源于阿里巴巴，是对市场需求快速响应的前台与架构相对稳健但反应相对滞后的后台之间妥协并进化的结果，其产生的核心思想是“共享”和“复用”（陈虎等，2020 年）^[113]。前台通常是指面向客户的市场、销售和服务部门或系统，后台则是指技术支持、研发、财务、人力资源、内部审计等支撑部门或系统。在传统架构中，前台需要得到后台的指令，但后台更多的强调标准和规范，因此对前端市场的反馈速度相对较慢，导致前台无法满足客户需求。因此，中台概念应运而生。中台处于前台与后台之间，既能对前端的需求做出快速反应，又能给后端管理系统做个缓冲，体现出极高的建设价值。

财务共享的转型发展，也可以从其组织结构的变革角度考察。张庆龙（2020 年）^[114]认为，财务职能从传统的金字塔模式开始，通过流程标准化，将事务性工作与其他工作分离开来，形成集约共享。之后，在共享服务的支持下，财务职能和财务架构开始分化，形成共享财务、业务财务、战略财务“三分天下”的财务管理模式，其中，业务财务与战略财务的比重明显增加，而以承担核算功能为核心任务的共享财务比重大幅下降，从而使新的财务组织从传统的金字塔形结构呈现出橄榄形结构。

为了响应和引领顾客需求，企业不断创新业务模式。平台组织中的前台的业务和公司战略面向市场，快速敏捷反应，对财务部门提出了更多的需求。企业需要财务中台应对前台需求实时配置财务资源，提高支持和协同业务与经营的能力，满足前台对顾客为中心的持续创新

的需求。需要依托数据技术，财务中台需要拥有敏捷的资源配置和灵活的服务交付能力，高效数字协同能力，以及整合共享各系统所生产的数据构成数据后台，进而形成了大共享中台。共享平台整合了会计核算、资金管理、税务管理、管理会计、 workflow 平台等，满足前台业务需求。财务共享中心建设本身即是企业中台建设的核心内容，也是财务从传统财务到智能财务的数字化转型的必经之路。智能财务反过来又促进了业财的深度智能融合，为业务赋能，与业务共创价值。

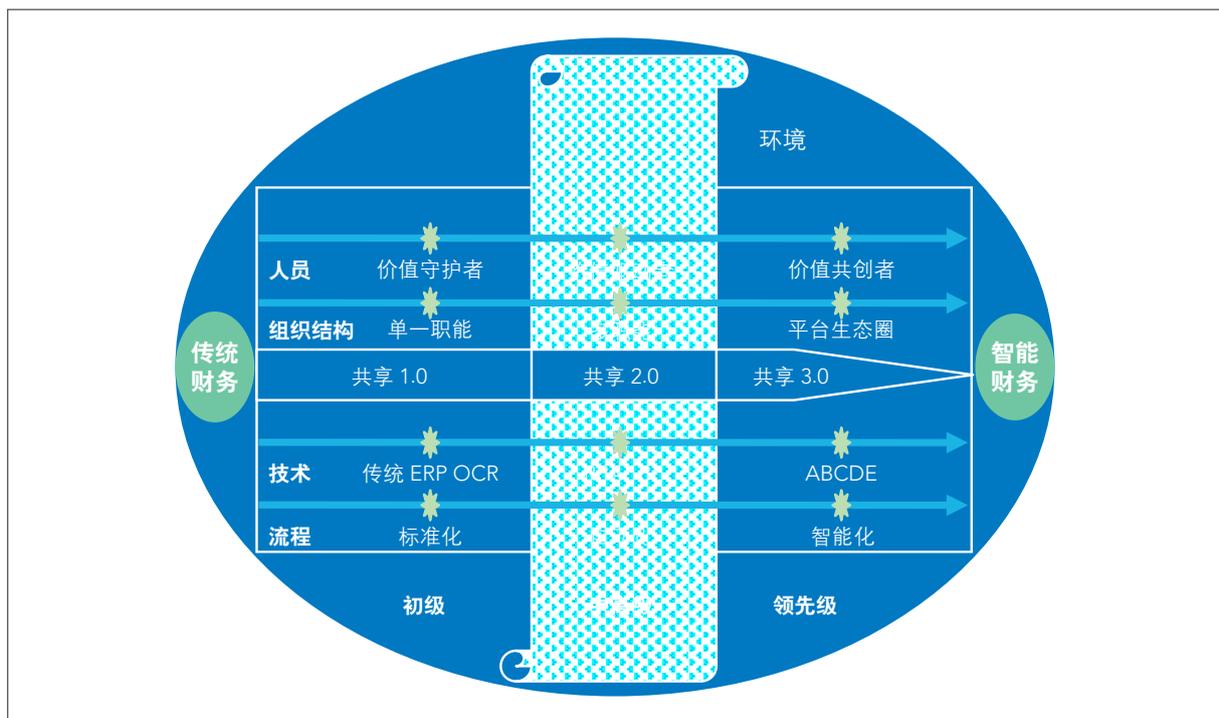
财务共享服务的发展过程中，最终形成了智能共享平台，成为组织生态圈的重要组成部分，形成了组织结构中台的重要基础。

4、财务共享转型路径模型的设计

基于前述理论，以及财务共享的发展成熟度和技术的作用，本文构建财务共享转型路径模型如图 4 所示。

该模型正中的横线展现始于传统财务，终于智能财务，揭示财务数字化转型过程。而财务共享则融入财务

图 4：财务共享转型路径模型



转型过程之中，并且经历了三个发展阶段：核算型共享、管控型共享和赋能型共享，体现了财务共享核心目标的转变。分别以共享 1.0，2.0 和 3.0 表示。

与其发展相随的，是四个维度的变量：技术、流程（任务）、组织结构和人员，基本上按照 Leavitt 的组织变革结构展开。其中上半部的组织结构和人员属于组织的软资产，而下半部的技术和流程，属于组织的硬资产。而就 TOE 框架而言，模型中的技术和流程维度变量，

可以归入技术范畴（T）。组织结构及人员维度变量，可以归入 O 的范畴，人员是依托于组织结构的，组织结构反映了组织中不同人和岗位的权力分配。E 的部分，则在模型外部的圆圈中体现，反映财务组织变革发生的内部和外部环境。

(1) 技术维度体现的是从传统 ERP 到 RPA 应用，到商业智能、移动互联、智能分析、人工智能大数据云计算等新一代技术的应用发展。传统 PC 技术及

ERP, 替代了会计手工记账。OCR、影像系统的应用, 使财务共享普及化。新型 ERP、RPA 的应用, 则使企业业财融合、流程自动化, 移动互联使实时办公成为可能, BI 促进了数据分析的应用, 而智能技术、机器学习则提升了数据分析应用能力, 智能财务成为可能。

- (2) 流程维度体现的是财务工作标准化、信息化、自动化和智能化的发展。
- (3) 组织结构维度, 展现了财务从传统分散于各个经营体的支持职能转为单一职能集中共享的半独立经营体, 再向包含了 COE 的多职能共享经营体转变, 并最终发展成为具有平台生态圈特点的中台单元。
- (4) 人员维度, 展现了财务的职责与身份, 从传统的核算者和价值反映者, 向管理专家和商业伙伴的转型并进一步发展成为数据赋能者, 引领企业变革和价值共创。

传统财务中绝大多数的财务工作集中在账务处理之上, 共享 1.0 将这些账务处理信息化、自动化, 由机器人替代了人工完成基础性事务性重复性工作, 经营体的财务核算岗位几近消亡。而财务共享中心的核算岗位则主要从事的是核算和反映业务的工作。不过, 信息技术的发展使账务处理财务系统等与业务系统融合起来, 摆脱了日常工作束缚的财务人员得以深入业务, 参与业务, 参与战略决策, 或是从事管理控制工作, 共享中心开始出现了专家中心岗位, 甚至一些共享中心开始出现了财务中心与人力资源共享 IT 中心的整合, 利用共享中心形成的数据和技术工具来解决经营问题, 成为经营的商业伙伴。之后, 随着技术的进一步发展, 流程智能化, 组织的平台和商业生态圈形成, 组织呈现出前台中台后台结构, 财务共享中台形成。一方面能够对满足前台对于财务资源和快速反映的需求, 同时能够取得多个系统整合而形成的大数据后台资源, 作为前台和后台之间,

业务和数据之间的沟通桥梁。财务共享平台转型成为大共享平台, 并融入企业的生态圈。传统财务转而成为智能财务。

转变过程以财务共享中心为出发点, 并促成了智能财务应用。智能财务的共享互联智能又进一步将服务的共享功能充分发挥起来, 强化了财务共享的地位。

在数字技术驱动下, 财务转型从流程变革、组织变革、人员变革等各个维度展开推进, 并逐步走向智能财务。财务共享从 1.0 发展到 2.0 到 3.0, 各个维度的发展既各自展开又相互联系。不同企业的财务转型实践, 总体方向近似, 但是发展路径可能存在差异。下文将通过问卷分析来解释技术进步与财务共享发展的关系, 并借助案例分析了解财务共享转型的路径。

财务共享的发展路径: 信息技术的发展推动了财务共享模式的创新, 财务共享必然从简单共享走向智能化, 财务共享的升级推动企业财务转型, 为企业全面数字化转型打下坚实基础。

财务共享大致划分为三个阶段, 取决于组织管理的发展状况, 企业发展路径可能各有不同。以下通过问卷调研和案例分析检验或修正这一模型。其中问卷调查结果已另文发布。不再重复。

五、财务共享服务的双案例分析

（一）JE 公司智能财务共享管理体系

SG 公司是国有独资公司（央企），是关系国民经济命脉和国家能源安全的特大型国有重点骨干企业。公司以投资、建设、运营电网为核心业务，经营区域覆盖我国 26 个省（自治区、直辖市），供电范围占国土面积的 88%，供电人口超过 11 亿人，是全球最大的公用事业企业、《财富》世界 500 强企业^①。

JE 公司成立于 1999 年，是 SG 公司的全资子公司，以经营、管理、建设电网为主营业务。公司设置业务支撑和实施机构 8 家，地市供电公司 9 家，县公司 49 家，用工总量 36547 人。截至 2017 年末，公司资产总额 517.7 亿元，资产负债率 60.41%，售电量 556.07 亿千瓦时^②。在 SG 公司下设的 27 个省公司中，JE 公司规模较小。

随着能源革命与数字革命融合发展，国企数字化转型加速推进。SG 公司早在 2009 年就提出了“坚强智能电网”的发展规划，旨在建设具有信息化、数字化、自动化、互动化特征的智能电网。2016 年起，SG 公司以市场和客户为导向，依托“大数据、云计算、物联网、移动互联网”技术，融合“开放、共享、共赢、跨界”的互联网思维，变革服务组织、拓展服务渠道、再造服务流程，创新建立“互联网+”供电服务新模式。供电服务新模式以管理创新、技术创新、服务创新为重要措施，构建高效共享、智能互动、安全有序的新型电力营销服务平台（周开保等，2018 年）^[115]。2019 年 3 月，SG 公司首提泛在电力物联网规划，即围绕电力系统各环节，充分应用移动互联网、人工智能等现代信息技术、先进通

信技术，实现电力系统各环节万物互联、人机交互，打造具有状态全面感知、信息高效处理、应用便捷灵活特征的智慧服务系统（王静，2019 年）^[116]。根据规划，SG 公司积极借助科技创新，推动移动互联网、区块链、人工智能等公共服务平台的建设，打造“平台+应用+服务”的生态链条，赋能前端业务应用，培育业态新模式（国家电网报，2020 年）^[117]。

SG 公司作为集团型企业，财务管理层级多、管理复杂度高，只有加快推动集团智慧财务共享管理体系研究、加大建设工作力度，推动集团财务管理转型升级，依靠模式创新突破管理瓶颈，才能有效平衡风险管理、效率提升以及价值创造之间的关系，为公司高质量转型发展提供坚强专业支撑。自 2006 年起，SG 公司开始进行财务集约化的建设。根据信息化建设规律，从标准、应用、技术三个方面分阶段、分步骤地逐步推进。在第一个五年，以“标准、功能、集成、应用”为工作重心，初步建成一体化的财务信息平台。第二个五年在标准化的基础上，深化业财融合。目前第三个五年，在财务与业务数据信息化的基础上，融合“大智云移物”等新技术，优化系统应用功能，构建智慧化的财务系统。

作为 SG 公司第二批全业务统一数据中心推广单位，JE 公司在信息化建设方面起步较早，2018 年已推进数据共享与业务的融合，2019 年底上线云平台、数据中台与物联管理平台，有力推进泛在电力物联网建设，推动了多维精益管理模式的形成（北极星输配电网，2019 年）^[118]。作为集团财务信息化建设试点单位，JE 公司在财

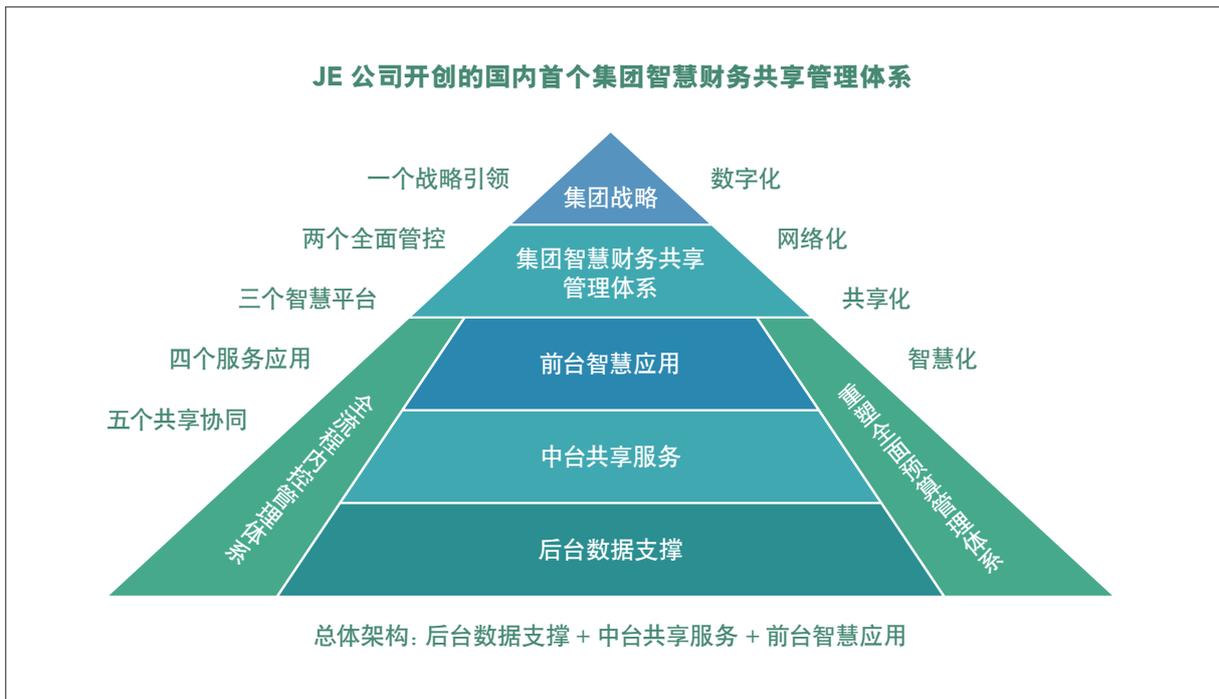
^① 国家电网有限公司官网. 公司介绍 [EB/OL]. [2020-08-02]. http://www.sgcc.com.cn/html/sgcc_main/col2017011304/column_2017011304_1.shtml.

^② 国网吉林省电力有限公司官网. 公司介绍 [EB/OL]. (2018-08-06) [2020-08-02]. http://www.jl.sgcc.com.cn/html/main/col23/2018-08/06/20180806141058885356100_1.html.

务信息化建设方面也积累了宝贵经验。2018年4月，JE公司开始进行资金管控系统的变革，建立起资金集约化管理平台；2019年致力于向智慧共享平台的转变，并逐步建立起核算智慧共享平台和税务智慧共享平台；到2020年建成以资金共享平台为基础，以数字财务共享平台为支撑，以税务共享平台为驱动的集团智慧财务共享管理体系（如图5），推动企业财务的数字化、网络化、共享化、智慧化转型，从而实现整个企业的数字化转型。该体系解决了内部信息融合、外部信息协同问题，实现全业务信息智能采集、全业务场景智能化处理，依靠集

团税务智慧管控引导业务流程规范，以业务流程驱动经济业务智能核算，最终实现业务流、信息流、资金流三流合一管理，达到财务智慧共享的目的。该体系获工信部2020年工业企业管理会计最佳实践案例（国家电网，2020年）^[119]。2020年，JE公司还将充分发挥已建立的资金、核算、税务智慧共享平台先行一步的优势，在已有的共享体系的基础上，重塑预算管理体系，探索预算管理的共享与智慧转型，全面推进提质增效（徐搏等，2020年）^[120]。

图5：集团智慧财务共享管理体系



资料来源：国家电网有限公司官方网站。“老变精神”与智慧财务 [EB/OL]. (2020-08-06) [2020-08-08]. http://www.sgcc.com.cn/html/sgcc_main/col2017021449/2020-08/06/20200806180848751823443_1.shtml.

1、资金智慧共享平台的建设^①

(1) 资金集约共享阶段

2018年4月，SG公司开始深化“1233”资金管理体系建设，发布《资金管控优化提升实施方案》，推进业财数据标准统一、管理规范、流程贯通。JE公司为首批试点单位之一，首先推广应用的是资金集约化管理。在213天里，动员3.2万人、集合18家参建单位，创新开展了电费“一省一行一户”、“省级集中支付”、“资金收支日排程”三项改革。

变革前，JE公司有1420万户客户，119个账户，电费经由13种不同的交费渠道汇入各个银行账户，经过对账、审核、复核，再汇入省级账户。变革后，建立“一省一行一户”模式收缴电费，取消省级、市级、县级的分散账户，选定7家定点银行，各银行仅开设一个省级电费账户。通过系统整合，优化设计13种线上、线下缴费通道，并与7家定点银行账户对接，实现银行收费系统、国网电商平台、财务管控系统、营销SG186系统等多个系统互联互通。通过建立省级资金管控中心，实时回拢资金。

统设1个省级集中支付账户，撤销分公司支出账户，子公司只保留1个基本账户并实施省级集中管理。公司实行资金省级直付，由多点备付转为单点备付，下属公司各项支出由省级资金集约中心统一支付。

资金集约共享使得资金实现高度的物理集中，促进

资金精细化管理，提高资金运营效率。资金集约全面推动业务流、信息流、资金流“三流合一”，为新型资金管理如何落实SG公司战略目标做出率先尝试。

(2) 资金智慧共享

JE公司的资金集约共享已经使得资金在物理上高度集中。JE公司对资金的掌控已经非常高效。实现“一省一行一户”之后，全省原本需要110人才能完成的工作量，只需要65人即可完成。实现省级支付后，原本80人才能完成的支付工作量，只需要30人即可完成。一批出纳人员逐步向资金管理岗转变，大大节省了财务人力成本。但是国企体制下的组织变革，却并没有想象中的顺利。资金集中的同时也暴露出组织结构、外部矛盾以及业财壁垒等问题，其主要表现有以下几个方面：

首先，资金集约下的组织结构转型难。JE公司在集约化资金管理平台实现资金高度集中统一管理、财务人力成本大大降低的同时，却面临着国企体制下人员转型的困难。财务人员跨部门流动出现较大阻碍。另外，集中的财务共享导致财务部门与业务部门分离，业财之间也出现较大的壁垒。

其次，除资金以外的其他财务管理难。表现在税务管理难和核算管理难两个方面。一方面，JE公司涉税种类多、复杂度高、政策变化快，公司内部缺乏高效的税务管理组织架构，也没有高度信息化支撑，很难应对复杂的税务流程。另一方面，人员对财务法规政策的把握

^① 关于三个智慧平台的资料，主要参考吉林电网官网、官微以及：

- 徐搏，张玉峰. 新体系，让资金管理更安全 [EB/OL]. (2019-02-21) [2020-08-02]. http://epaper.sgcctop.com/content/201902/21/con_20150.html.
- 中兴新云·财务云. 央企财务变革进行时从共享服务到财务数字化 [R/OL]. (2020-07-16) [2020-08-19]. <https://server.9yuntu.com/doc/14DruhlcshaAk8CaBQU341>.
- 金花，陈雪莹. 浅谈财务助手在国家电网公司的应用实践 [J]. 财经界（学术版），2016（20）：263-264.
- 中兴新云·财务云. 国网吉林省电力有限公司携手中兴新云·财务云 圆满完成智慧税务建设工作 [EB/OL]. (2019-12-23) [2020-08-19]. <https://mp.weixin.qq.com/s/TvOMFaSDPQLniLipOFRLWw>.
- 陈锋. 打造数字税务领域“央企+吉林”样本 [EB/OL]. (2019-11-20) [2020-08-19]. <http://jl.people.com.cn/GB/n2/2019/1120/c349771-33558080.html>.

等资料，并根据相关人员调研分析分类整理而得。

存在偏差，财务数据存在准确性、规范性不足的问题，并且在评估、预防、控制、管理风险方面也存在难度，下级部门未按照标准提交对应的决策分析数据，导致决策层难以参考分析。

究其原因，首先是由于资金集约是对财务数据（主要是资金）的简单集约，集约后的数据难以创造价值，IT融合程度较差。另外，企业内部多系统并存，各系统之间的联系不够优化，业财之间存在较高壁垒，缺乏业务和财务的有效融合。在与外部联系方面，没有智能的信息交互能力，从而无法对法规政策、外部环境的变化作出智能迅速的反应。

面对困难，2019年JE公司在资金集约的基础上进一步优化共享，并结合新信息技术，建立了资金智慧共享平台。资金智慧共享平台以实现“账户集团管控、资金集中管理、收支统一结算、风险集约监控”为工作目标。坚持系统融合，集成贯通财务、营销、银行、电商、结算等22个内外部信息系统，实现系统智慧联控。实现集团资金收付款“省级集中”，收款共享运营、付款共享运营、现金流“按日排程”及产融结合“嵌入式”发展。

在资金收支方面，基于应收、应付款项明细及合同收、付款条款、订单等信息，获取各类预计收、付款信息，按时间、金额、收、付款进度比例、款项性质及收款方式等，预计资金收付款时序，形成收付款结算池；建立全业务、端到端的业财融合方案，所有业务事项审核完成后先入池、再排程。通过大数据和云平台，实现各缴费渠道缴费情况的可视化，并利用算法对缴费来源、区域、时段等进行大数据分析，挖掘用户多样化信息，加深财务部门与业务部门的数据共享，提升电费管理水平。

另外，打通ERP系统、财务管控系统以及企业内部其他子系统，实现供应商信息对比、上下游信息汇总、其他业务部门信息综合等功能，为选取效益最大化的优化支付方案提供数据支持；根据资金支付全流程管理要

求，引入支付申请单管理理念，实现付款订单业务信息穿透查询和全量展示。重构资金收支业务标准流程，实现所有收付款业务由前端发起、信息全流程在线反映、资金安全可控在控，进一步明晰业务管理和财务管理的职责，提升业财协同管控能力，全面提升资金管理安全、效率和效益。

在现金流排程方面，建立统一省级智慧支付策略，在系统中自动确定策略优先级，优化付款时序及付款方式，获取最大支付收益。资金预算由以前“月度控制”变为“按日排程”。通过收款结算池、付款结算池等措施，做到收支预算以“日”为维度，进一步提升管理精细化水平。基于大数据和人工智能分析技术，根据收付款结算池中的收付款业务信息，按预计收款时间形成资金收款时序排程，依据业务特性及合同付款条款要求形成资金支付时序排程，通过对业务、时间、金额、款项性质等进行多维配比，组合资金收支排程信息绘制资金日排程曲线，形成现金流日预算。按日预测未来现金流入、流出及余额，动态跟踪资金状况及动向，实时监控资金日排程执行过程，科学安排外部融资和内部运作，减少融资的频率和规模，削峰去谷平滑资金曲线，提高资金的使用效率，提升资金统筹平衡能力。

除了资金池与收、付款结算池，JE公司还设立了发票池和票据池，形成五池智能联控的财务管理模式，使资金管理更加高效智能。其中，全票种发票池实现了税务端“底”账与企业端“实”票信息同库共享，为后续的智慧税务管理系统奠定了基础。

在产融结合方面，与国网电商公司推进产融协同平台建设，共同拓展产业链金融业务。应用“电e宝”实现全省公司人员工资集中发放，应用“光e宝”支付光伏补贴和购电费，应用发票识别系统、国网商旅APP等支撑资金省级直付。利用中国电财提供的结算服务通道和融资服务保障、英大集团提供的车险、寿险、财险、

股票托管、资产证券化等金融服务，形成由 JE 公司与国网电商公司、中国电财、英大集团构成的新的利益共同体。与工商银行联合开发“工银 e 融达”新型交费产品，与邮储银行开展“双网融合”，实现银行网点与 JE 公司营业网点“手拉手”式合作，逐步形成平台生态系统。

运用大数据、云平台、人工智能等信息技术构建资金智慧共享平台，JE 公司的电力资金集约管控中心成为智慧财务共享管理体系中的资金调度中心、管控中心和创效中心，帮助企业实现了资金集约管控、内控全流程嵌入、智慧支付策略、资金日调度、资金风险集约监控，提高了企业资金运行效率及安全性。

2、核算智慧共享平台的建设

(1) 核算集中共享阶段

2016 年 3 月，JE 公司的员工报销业务小助手功能上线应用，将原本线下的、分散的记账、算账等财务工作做了集中处理，帮助员工进行正确的标准化核算，降低差错成本。但这本质上只是将重复的会计核算工作标准化处理、优化财务核算流程，仍然存在财务数据不够准确、决策可参考数据不足等弊病。

(2) 核算智慧共享

从 2019 年起，JE 公司在核算集中的基础上，推动核算智慧共享平台建设。核算智慧共享平台依托资金智慧共享、税务智慧共享及多维精益管理体系建设成果，实现了“核算信息智能采集、核算业务智能处理、核算凭证自动生成、经济业务智能分析”的工作目标。

通过人工智能，结合 OCR 识别技术，扫描识别外部原始凭证并以影像方式储存于共享中心，汇入发票池。人工智能利用算法把图像信息转化为可编辑的电子文本信息，既确保了原始信息的高效准确录入，又使得原始凭证电子化，汇聚成巨大的信息池，为共享中心提供了强大的数据支持。

人工智能在原始业务信息的基础上自动化处理核算流程，自动生成各类报表。将交易信息引入财务管控系统和 ERP 双系统，双系统协同作用，全面梳理核算业务流程，逐个场景设计核算规则，在提高效率的同时，实现全过程管理。在数据高度集中下智能生成的财务报表，不但使报表里的数据都“有迹可循”，还能按照需求生成多样化、个性化的适合于不同使用场景的报表，有助于管理人员对经济业务进行智能分析，对企业决策起到重要作用。

在核算智慧共享平台中嵌入规则引擎及流程引擎，不仅大大降低了系统的维护成本，同时还提高了企业财务系统灵活性，财务系统可以根据企业需求的变化及时做出反应。

3、税务智慧共享平台的建设

(1) 税务管理问题

JE 公司涉税种类多，复杂度高。税收政策变化快，公司内部缺乏高效的税务管理组织架构和信息技术支持，难以解决内外联动难、发票管理难、标准统一难、税险防控难、纳税筹划难、决策分析难等痛点问题。智慧转型前，税务管理主要依靠会计人员的专业素质和个人理解，税务管理存在高成本、低效率的问题。

(2) 税务智慧共享

在吉林省政府提出建设数字吉林的背景下，2019 年，JE 公司与吉林省税务局深入合作，开发建设集团税务智慧共享平台，依托“互联网+税务”、“物联网+人工智能”等技术，全面优化 58 项涉税业务流程，集成贯通 17 个内外部系统，重构集团税务管理流程。当年 11 月，平台上线运营。

税务智慧共享平台以实现“集团税务管控、智慧税企互联，风险全面防控，辅助决策分析”为工作目标。该系统将原始凭证电子化，能智能识别多种发票，覆盖

多种业务场景。建立全票种发票池和税企直连平台。同时还搭建了供应商智慧共享平台。利用大数据从各子系统中抽离出涉税业务，整合形成涉税业务系统。建立国内首条税企直连通道，获取税务局底账库，智能监测涉税事项，将涉税发票分门别类传送至下一环节。利用大数据挖掘和相关性分析能力大大减少了繁杂的工作量，使得企业的税收模块更加清晰明了。运用机器学习技术，在系统中引入税法，使得税务政策实时变化直接引导系统判定，为税收管理提供标准，提高税收系统的可操作性。

智能缴税环节通过人工智能的监测，规范企业从税收核算、纳税申报到税款缴纳、税收登记全环节，从实际纳税情况出发进行企业税收的预测与筹划。利用人工智能技术，基于事先输入系统的税务管理知识规则，有效建立评估体系和指标预警，为企业进行税务分析决策提供技术支持，大大提高企业税务风险防控能力。

税务智慧共享平台打破税企管理边界，突破内外网阻隔，架设直联通道，双方系统全面对接，职能充分耦合，打造数据互通、业务互联共建共享新业态，形成“总对总”办税新模式，税企 e 网通、发票“一个池”、税企“一本账”、监控“一张网”、管理“一平台”，税务部门在监管与服务间实现高效平衡，企业实现税务集团管控、业务办理全程智能，从而实现税务管理部门、电网企业、

电力客户、供应商等多方共赢。同时又结合“结算电小二、报账电小二、客服电小二”三个智慧服务应用优化了营商环境。

该平台充分运用新技术，推动集团税务实现由线下向线上、手工向智能、分散向集约“三个转变”，税务组织由分散向集约、税务职能由事后监管向事前预防和事中防控全面转型。该平台的建设在全国开创了一条税务集团管控与智慧税企互为融通、互为共享、互为创造价值的新路径。

（二）海尔智能财务共享生态圈

海尔集团成立于 1984 年，是一家全球领先的美好生活解决方案服务商。海尔专注于冰箱、洗衣机、电视机、热水器、空调以及智能家电等的生产，旗下拥有海尔、卡萨帝、统帅、海尔兄弟等众多生态品牌。目前，海尔设立了 10+N 开放式创新体系、25 个工业园、122 个制造中心、108 个营销中心和 143,330 个销售网络，已连续 11 年稳居欧睿国际世界家电第一品牌。在“万物万联”的物联网时代，海尔率先在全球创立物联网生态品牌，连续 2 年作为全球唯一物联网生态品牌蝉联 BrandZ™ 最具价值全球品牌 100 强^①。

^① 关于其财务管理与财务共享发展的资料，主要参考海尔官网以及：

1. 武永梅. 世界 500 强财务总监管理日志 [M]. 天津: 天津科学技术出版社, 2017.
2. 曹仰峰. 第四次管理革命 [M]. 北京: 中信出版社, 2019.
3. 董兴荣, 李菲. 海尔集团: 物联网时代的共享平台和智能财务 [J]. 财资中国, 2018 (115).
4. 李婧. “人单合一”模式下海尔集团财务共享创新研究 [D/OL]. 湖北: 湖北经济学院, 2019[2020-08-01]. <https://kreader.cnki.net/Kreader/CatalogViewPage.aspx?dbCode=cdmd&filename=1019839855.nh&tablename=CMFD201902&compose=&first=1&uid=>.
5. 董兴荣. 数字财务: “新角色 + 价值链 + 生态型”的数字化重塑 [J]. 财资中国, 2018: 123.
6. 邵新智. 互联网时代的海尔财务共享之路 [J]. 财务与会计, 2016 (21): 26-30.
7. CFO 发展中心. 田高良: 平台 + 生态、智能 + 中台, 成就财务共享三重境界 [EB/OL]. (2020-05-09) [2020-07-06]. <https://mp.weixin.qq.com/s/94QxQ3S2VWXkwFH8VbWyoQ>.
8. ACCA. 场景多元触点的财务数字化共享赋能探索 [EB/OL]. (2020-08-07) [2020-08-20]. <https://mp.weixin.qq.com/s/G6DjKMZILtGmJqg2v0VOYg>. 以及相关会议海尔的分享资料, 并对资料进行分析分类整理。

在海尔蓬勃发展的背后,是其 30 多年来的锐意进取,不断转型。

海尔在不同时代有不同的战略。从 2005 年全球化战略开始到目前进入物联网经济,海尔集团从传统制造企业,转成服务型企业,再发展为平台型企业,到目前成为共创共赢的物联网社群生态企业。为了适应战略的转变,海尔在管理模式上创新地提出了人单合一的管理模式,使每一个员工都成为自己的 CEO。在管理变革的时候,海尔打破组织边界,进行颠覆式组织变革。首先是建立以自主经营体为中心的倒三角型组织。之后,随着网络化战略的建立,形成网状节点平台组织结构。到了 2019 年,海尔开始构造包括互联网+工业、商业、住宅等 7 个解决方案生态圈,形成生态组织结构。海尔从价值型企业转成平台型企业,进而转变为生态型企业。通过变革商业模式,创立了人单合一双赢的海尔模式,从家电制造商转型为服务商,再转变为物联网下创客/孵化创业平台。在财务管理上,则是通过建立财务共享中心推动传统财务向集权式财务管理、进而向智能财务管理转变。战略转型的成功离不开财务转型,而财务转型的成功,离不开财务共享服务的建设。

1、全球化战略时代的财务共享中心初建

2005 年起,海尔开始在海外所在国生产和销售,形成全球化品牌战略。此时,以自主经营体为核心的人单合一管理模式已经形成,并提出了“创造资源,美誉全球,人单合一,速决速胜”的海尔精神。总裁张瑞敏提出了“做规划未来财务”的定位,海尔的财务管理从 2006 年展开变革,对战略定位、管理模式和流程管控进行彻底再造,以匹配当时的企业战略和商业模式的变革。

(1) 海尔的财务转型始于人员和组织结构的转型

转型前财务部门 70% 的人员从事基础核算工作,20% 从事专业财务工作,业务财务则占 10%。转型时通过三分法将财务岗位设置为业务财务、专业财务、共享财务。业务财务成为驱动业务发展和构筑行业领先地位的战略伙伴,专业财务通过建流程、立标准驱动业务并利用税务、预算等专业知识创造价值。而资产核算、资金支付、费用报销、总账报表等核算流程从原财务组织中剥离出来,借助信息化手段实现全流程信息化管理,并对核算人员实现物理集中(人员集中),同时,利用互联网技术开发了云工作平台,建立高效交易处理的集约型财务共享中心,实现了海尔财务集中的更集中、分散的更分散的运营模式。

财务组织转型后,70% 的人员在扮演业务伙伴(包含了业务财务和后来新设的战略财务)的角色,10% 的人员在扮演技术财务(涵盖税务、现金、风险控制等领域)角色,另外 20% 的人员在共享中心扮演交易处理者、资金管理、绩效(数据)支持者与风险管控者的角色^①。财务体系的人员从原来的 2000 人降至 800 多人,其中,财务共享中心的 200 多人承接了当年 1800 多人才能完成的核算工作,不仅数量变少,财务人员的职能也转变了,从单纯的以账务处理为主的角色,转变为驱动业务的决策支持者到最后发展成战略引领者,从价值的守护者转型成为价值创造者。

(2) 财务是引领流程再造的部门,财务共享是财务管理转型的前提和基础

2006 年前,海尔的财务管理体系,各个产品线拥有自己的财务单元,包括三个中心,即核算中心、成本中

^① 武永梅,世界 500 强财务总监管理日志[M].天津:天津科学技术出版社,2017.

心和经营中心。2007年，海尔实施了流程再造项目，建立了财务共享模式，这也是海尔财务管理模式转变的重要前提。公司将各业务单元的核算中心分步集中共享，先集中了总部所在地青岛地区的业务单元，2008年之后逐步扩大至青岛地区之外的业务单元，紧接着走向全球，为旗下多家法人公司提供全球财务共享服务。全过程基本持续了3~4年的时间。以共享服务为切入点，财务组织由原来的管钱管物管账的核算型组织，转为规划未来的管理会计型组织。

此时，海尔的财务共享服务中心包括会计平台和资金平台两部分，会计平台涵盖质量管理、费用稽核、资产核算、往来清账、总账报表、税票服务、收付服务以及税务申报8个共享服务模块，而资金平台涵盖金融风险、资金运营、融资平台3个共享服务模块。

财务共享服务在实现财务核算集中化的同时，还需实现业务流程的优化。对120多个财务流程进行“端到端”的优化设计，梳理成总账、应收、应付、固定资产、费用预算控制和资金管控6个模块24个流程，并建立了标准业务流程，实现数据定义统一、会计科目统一、企业数据仓库统一、会计核算流程统一、会计账套统一，以及不同区域法人公司的会计核算集中化和标准化。同时，由于信息技术的发展，报账系统和电子影像系统的应用使得电子凭证和线上审核成为可能，提高了审核的质量和效率。

(3) 独具特色的财务共享服务

到2012年，集中共享的全球财务共享服务中心建设基本完成，具有以下特色：

1) 效率、质量、合规。通过标准统一、流程统一、组织统一、信息化平台统一、资金池统一，海尔实现了自动化管理。通过业务流程全面共享、质量管理和流程标准化、信息一体化，海尔将风险控制点嵌入流程并固化至信息系统，从事后的风险发现转化

为事前的流程闭环及优化，用主动的风险预警推动业务端改善；

2) 云平台。“海尔云”实现财务资源共享，支持企业的业务整合和快速扩张。2009年，海尔推行了“云抢单”，即建立一个订单池，实施以人为索引的管理看板，人手一张损益表，所接订单与绩效考核收入挂钩，人单合一。海尔还实行了“云单证”，即所有的电子凭证全部在平台上，在线生成、调取、管理；“云清算”，从预算、订单，到收入的确认、费用的结算等，都同步上传，自动清算；“云往来”，即针对供应商、客户、银行等的往来管理。财务共享中心成为公司未来决策的重要数据支持平台。

2、网络化战略时代支撑事前算赢的管理会计体系的财务共享成熟阶段

2012年起，海尔开始进行全球化战略的整合布局，不断收购海外品牌，形成网络化战略。提出了“诚信生态，共享平台”的海尔精神，企业向平台组织转型。此时财务共享服务除了原来的会计平台和资金平台外，又增加了税务平台，业财税一体化平台呈现，成熟的财务共享服务为财务进一步转型创造了条件。海尔的财务与集团战略和业务相匹配，通过财务模式、财务流程、财务组织和机制的创新，使其从事后核算转为事前算赢。

算赢的前提是知己知彼。财务共享中心的自动化，使财务部门得以将大量精力从重复性的账务处理中转移出来，从独立组织融入业务之中，参与到前台流程中，财务成为向自主经营体提供信息的数据雷达，财务体系里成立了三情（敌情、行情、我情）数据平台。财务为自主经营体设计价值和盈利模式，为其提供事前算赢的决策支持，与业务人员一起创造价值，洞察机会。

海尔自创性地提出了“事前算赢”的管理会计体系。

实施了 E2E 管理报表，形成了自主经营体的损益表、日清表和人单酬三张报表，将小微每天的销售、成本、营收、利润全部列入 E2E 损益表中，为各类业务人员和自主经营体实时展现成果提供了支持。2015 年人单合一模式进化，通过对原先报表的整合，打通用户数据，提出了全新的以用户为中心的第四张表——共赢增值表，结合了财务和非财务数据，从用户资源、资源方、生态平台价值、收入、成本和边际收益六个方面来监控、评价和驱动企业、利益攸关方和用户的增值。转型后的财务人员从财务会计转到了管理会计，财务开始成为企业价值的驱动者和引领者。

此时的财务具有上接下挂，引领后联的特点。上接集团网络化的战略，洞察市场机遇，同时保障战略的落地；下挂集团的创客和小微，提供活而不乱的支持；引领，是管理会计，即财务事前参与到业务决策中，让业务人员能够在事前明确标准；后联，是事后联动着财务共享中心，通过财务共享中心输出标准的会计报告以及企业中非常精准的节点、结构化数据，实现企业经营核算端和管理节点的数据并联，为企业经营分析和决策提供更多的支持。^①

配合这一时期的商业模式，海尔形成了具有“人单合一和小微众创”模式的全球财务共享服务。海尔集团财务管理部邵新智认为财务共享支持集团战略转型，并且集团战略部对共享中心的评价是“财务共享服务使绩效考核实时呈现成为可能，取数逻辑固化，业绩考评公正、公开、透明化。战略目标以量化方式与个人绩效挂钩，结合其他工具和方法，为各类业务人员及经营体实时展现绩效成果”。

3、生态品牌战略阶段的智慧财务 大共享平台

2019 年在物联网时代下，面对体验经济、共享经济的发展趋势，海尔集团在战略、组织等方面进行了颠覆性探索，提出了“诚信生态，共赢进化，人单合一，链群合约”的海尔精神，打造以用户为中心的共创共赢生态圈，实现生态圈中各相关方的共赢增值，打破传统企业封闭、固化的状态，从而转向平台化、生态化的企业，海尔进入生态品牌战略阶段。实际上，在上一战略阶段，财务转型就开始深化了。

(1) 以用户为中心的财务生态圈的形成

随着大数据、云计算等信息技术的飞速发展，各类信息技术被广泛运用于企业管理中，同时物联网时代下共享经济的快速发展也使得企业管理模式不断转型。2015 年海尔人单合一模式从 1.0 升级到 2.0。随着小微及生态平台的建立和管理模式变革的启动，海尔需要建立相应的运营平台。

早在 2014 年，海尔财务组织开始探索财务组织重构，最终形成三级平台体系，包括前台、中台和后台。前台是企业组织生态中的小微创客等，中台即秉承共创、共享、共治的理念，采用非线性管理的小微创业平台模式，包括财务共享、全球资金、税务、战略、法务、人力共享、DTS（数据技术服务）等 10 个平台的大共享平台。2019 年起，将大共享平台中的数据平台抽取出来，在云端搭建了财务共享中心的“财务数据与智能云平台”。此即“后台”，其中集合了业务和财务数据，不仅实现了业务上对供应商的直接结算，同时基于电子发票信息，利用业务、财务数据库为决策提供数据支持，将人工智能技术融合到财务管理的各个流程中。

^① 董兴荣，李菲. 海尔集团：物联网时代的共享平台和智能财务 [J]. 财资中国，2018（115）.

此时海尔财务从传统的职能部门转型为融合多维度服务体系的一体化平台——海尔财务共享平台，涵盖财务共享、人力共享、资金、税务、商业法律、DTS等多个大专业平台。将会计、税务、融资、外汇、现金池、客户、政府等社群融为一体，内部破墙，链接专业领域，对外链接政府银行等。全球财务共享平台成为推进平台生态战略的有力支撑，推动整个生态价值共创、共享和共治，从专业、科技、机制和生态四个维度对小微业务进行赋能，构造了一个直面用户需求，与用户零距离、多维、动态、自组织的财务生态圈。为集团核心产业，包括白色家电平台、服务投资孵化平台、金控平台、地产平台以及文化产业平台提供高效增值服务。依靠集团财务生态圈下的数据平台，并联集团内外大数据资源，构建开放共享的企业级数字化平台体系，加速提升企业的数字化能力，促进海尔财务的数字化转型。

(2) 大共享赋能平台

信息技术的发展推动了海尔财务共享平台的建设，而海尔在财务共享平台的成熟阶段积极跟随智能化技术的发展，优化财务共享平台的建设，成为大共享赋能平台，是人单合一的基础平台和赋能增值平台。2018年平台在认知力、链接力和重构力三方面展开探索转变。认知力实现了以自我为中心到以用户为中心的转变；链接力实现了由链接资源到链接技术再到链接用户的转变；在重构力方面，实现了产品式服务到场景化赋能的转变。由此海尔推开了物联网新时代的大门，迎来了全流程新生态的变革。

1) 聚焦多场景构建财务共享生态系统，形成基于人单合一的非线性赋能增值平台

海尔大共享赋能平台秉承着共创、共治、共享的理念，在2018年以用户需求为中心，智能化技术为依托努力打造服务无感化、产品数字化、平台场景化的新平台，推进“平台+生态”的新商业范式。

作为业务单元的有力支持者，海尔财务共享定位于“人单合一的基础平台和对赌产业物联网转型的赋能增值平台”，从“三个零”即用户零距离、流程零签字、体验零延误切入，推进人单合一的非线性管理体制。场景包括：创客、小微和攸关方。

零距离，即聚焦打造全新的交互平台，由分段变为互联互通，由常规的财务共享的职能模式，转变成场景化，打破了管理上的隔阂，实现与用户的面对面，让用户真实的感受到零距离。零签字，是用并联体系取代过去的串联体系，让过去的他驱动模式转变成成为自驱动的模式，让每个员工都可以主动承担、创造，发挥员工无限的潜能。零签字并不是不签字，而是使预算外无效的签字为零。零延误，即实现了体验迭代，由事后审核转为事前规则的设立，提供无感化、智慧化的服务。

围绕全球化、智慧化、平台化转型的目标，海尔的财务共享从用户的使用场景切入，划分成了创客场景、小微场景以及攸关方场景，提供了N个爆款解决方案，建立了1+3+N的物联网赋能体系，有力赋能各生态产业领域。

创客场景主要是面向员工的日常工作，设立报账通、智才通和V-study，提供智能无感的服务。

小微场景是面向企业日常的经营管理，提供汇联通、资金通和诚信通。内部破墙，一键定制，从公司注册成立到运营、发展，以及注销等全流程的场景，都可以在共享平台上完成全生命周期的业务支持。

攸关方场景是面向客户、供应商以及政府部门的。建立智税通、票联网、政企通。其中的智税通实现了税企直连，为企业提供了全生命周期的税务解决方案。这是与税务局联合推出的物联网时代社群共创、互联互通的智税通平台，成为国内第一家税务数字化共享平台。作为税企共创、共治、共享的平台，有效的解决了企业税务方面的难题，同时也减轻了政府税务监管的困难，

在行业和国内成为标杆。“票联网”是海尔基于区块链技术首创的、并联原点自驱的链式结算体系。是海尔集团基于结算业务，内部整合税票、资产、费用、收付、往来平台资源，外部链接税务和法务等资源，有效并联供应商、小微、客户、资源方以及相关的信息化平台，最终形成的一个内外部协同的链式结算生态。票联网的“票”是广义的票，既有订单、合同等业务票据，也有对账单、发票、结算流水等财务票据。各种单据互联互通，完成整个财务结算流程的闭环，便形成了“票联网”。实现了利益攸关方的并联，打破企业组织边界，彻底颠覆了传统结算方式，通过生态圈内的共享、共创、共治，实现多方的共赢。

目前，财务共享平台服务海尔全球 31 个国家和地区的 1000 多家公司发展，提供 10 种服务语言和 20 种结算货币，拥有全球 4 大现金池，资金 24 小时不落地，涉及 8 大行业 110 个产业，有力赋能海尔集团全球性的内部创业及发展。

2) 数字化智能化的赋能平台

海尔的财务共享通过跨界融合，利用科技创新，搭建跨组织、跨行业、跨区域的共享平台，实现物联网时代一站式智能化的服务和管理。

随着数据科学、机器学习、深度学习、认知分析、机器人流程自动化（RPA）等智能技术在财务管理领域的不断应用，海尔集团也提倡技术应用和科技赋能，促使财务、税务、资金等管理和服务更自动、敏捷和智能，并进行流程“端到端”的管理，从而实现规模效应、协同效应和平台创新。

首先，海尔建立了基于业财税深度一体化的智能财务共享平台。海尔的财务共享，在流程的事前、事中和事后直接参与大流程分工协同，从用户端、业务管理端直接植入逻辑，实时提取经营活动信息，全程透明、数据可证、可逆。了解追溯，依靠的是财务共享与智能技

术而形成的业财税的有机结合，在云端搭建数据与智能云平台，集合了业务与财务的大数据，实现端到端的智能核算，实现业务流程化、流程标准化、标准清单化、清单信息化、信息智能化。将业务流程联结企业，将资源云化，并且基于电子发票信息，通过智能化技术与财务共享平台的建设实现业财税相融合，利用该平台抽取实时的业财税数据进行整合，为集团决策提供有力的数据支持。

再者，海尔建立了基于大数据与智能算法技术的全球资金管理平台。这是对财务数据与智能云平台中的数据挖掘、机器学习、智能引擎、人工智能等新技术的应用。该资金平台上包括易付宝和资金通两个平台，例如资金通平台可以通过风险评估模型、敏感性分析、用户画像、KPI 资金指标等，形成资金大数据，制订资金解决方案，降低金融风险，实现高效的融资、全球结算、结售汇和现金池管理，从而为小微赋能增值。

综上，海尔的财务共享服务经历了国内共享、全球共享和外包服务三个阶段，逐步发展成熟。2007 年，海尔开始建设财务共享服务中心，到 2008 年海尔的财务共享服务中心基本建设完成。2009-2011 年，海尔的财务共享服务进入发展阶段，财务共享能力得到提升，并开始以流程再造指导财务共享实施。从 2012 年至今，海尔的财务共享服务已进入成熟阶段，能够支撑海尔的战略转型与实施，并随着战略的发展不断升级，进入 2019 年后，海尔的财务共享已经发展成为物联网下的数字化智慧共享服务中心。

财务共享平台的建立，也推动了海尔财务管理的进一步升级。从 2010 年到 2013 年，海尔逐渐建立起事前算赢的管理会计体系，聚焦于企业价值创造和评价，而从 2014 年开始，海尔开始聚焦于构建互联网范式的生态价值衡量体系，建立财务共享平台，推动财务管理从战略型向生态型转变。

（三）财务转型与财务共享服务转型路径的对比思考

两家案例企业，分别从传统财务展开变革，并最终建成了智能财务平台。以下就其在智能技术驱动下的转型路径和财务共享的模式做进一步对比分析。

1、基于财务共享服务转型模型的分析

两家企业基于转型路径模型的对照表见表 2。

JE 公司的财务转型发展，是在既定环境下，信息技术、流程、组织和人员的转型。

环境因素：从 2018 年开始，我国宏观政策开始鼓励数字经济，政府监管部门、税务、银行纷纷落实“放管服”政策要求，共享数据，为企业数字化转型、实现万物互联创造了有利条件。集团母公司已经开始对建设泛在电力物联网作出全面安排部署，目的就是要广泛连接内外部、上下游资源和需求，打造能源互联网生态圈，适应社会形态、打造行业生态、培育新兴业态。数字化转型的外部环境与内在需求结合，促成了智慧财务共享系统的产生，这是泛在电力物联网建设在财务领域的新实践。具体到转型模型的四个要素：

技术上：转型与财务信息化并进，资金管理以套装软件 SAPERP+ 财务管控（远光财务系统）为核心，全面建成一体化财务信息工作平台。支持会计集中核算、预算集约调度、资金集中管理、资本集中运作和风险在线监控，财务管理集团化、集约化、标准化和精益化得到全面提升，此后，随着大数据智能分析工具等新技术工具的应用，财务的能力不断提高，最终实现智能财务。税务管理上，JE 公司与中兴新云·财务云团队合作，借助“互联网+税务”、“物联网+人工智能”等技术如深度学习、智能图像识别，建立了一个打破税企管理边界、职能充分耦合、数据充分互通的集团税务智慧共

享平台，为财税信息贯通提供基础，也为日后的集团智慧核算提供建设基础。JE 公司按照国资监管信息化建设要求，上线云平台、数据中台和物联管理平台，加强内控信息化建设力度，全面整合业财信息系统，科学设计系统集成关系，打破系统间壁垒，集成贯通 22 个内外部系统，实现业财数据智能获取、同源管理。

就流程而言，建设过程中优化改造 38 项资金收支业务流程、58 项涉税业务流程、226 项常规核算业务流程，并且融合了内部控制的因素，借助新信息技术，流程从标准化、自动化向智能化发展，实现自动对账、自动报账、自动归集。

就组织结构而言：目前国内外大多数财务共享中心所采用的运营模式是建设物理集中的财务共享中心。即将原有企业集团内分布在不同地点、不同财务组织中的财务人员集中到一个或多个特定地点，建立物理的共享中心，这样一来，组织结构和人员安排必然会进行重大变革。然而，作为央企下属的省公司，考虑到企业性质与规模等因素，JE 公司的财务共享中心建设没有做物理集中，只是将资金、核算、税务三大模块从原来财务部的职能中剥离出来，从技术与流程转型入手，建设成为三个智慧共享平台，与财务部并行，而其余运营管理的功能继续保留在财务部，在财务管理上实行的是总公司领导下的三级财务管理体系，财务部的组织架构与人员安排也并没有发生重大变动。

就人员因素而言，资金的集约使对人力的需求大大降低，部分出纳人员转型成为资金管理，但是，由于智能化的发展，即便是对资金管理岗位的需求也下降了。于是，各营业网点的财务人员转型成为业务人员，并且因为懂业务财务从而更好地服务了客户。财务人员从资金的看门人变成了管理的参与者。共享中心的岗位设置较少。

海尔财务共享模式与“人单合一”模式相适应，紧随战略转型进行财务组织体系变革，结合企业自身特点，区别于传统财务共享，形成了独具特色的海尔模式。

环境因素：变革首先开始于企业外部环境转变，全球化战略形成以及人单合一的管理模式的建立。这些环境因素驱动整个集团的组织变革，财务的转型也成为必然。财务共享是企业财务转型的起点。

而从转型要素看，组织结构和人员的变革，是财务共享建设的起点。

就组织结构而言，海尔的财务共享，也先后经历了集约共享平台、互联、智能几个阶段。到形成财务生态圈时，海尔的财务共享已实现了跨组织、跨行业、跨区域的融合。在整个赋能场景搭建的过程中，打破了原来的组织，打造无边界的、不固定的，敏捷易调整的链群组织。推动不同的业务场景、触点智能化的实现。

人员因素：组织结构的调整，带来财务职能和岗位的转变，对人员实行了物理集中，财务人员被信息化所替代，难免造成流失。实际上，海尔在推行人单合一管理模式变革时，组织各个部门都出现了人员流失。但是，得益于从上而下的人单合一管理变革和由此带来的企业创新文化，以及三权（决策权、用人权、薪酬权）的激励机制，财务人员转型成功了。财务转型，经历了自我革命、驱动变革和卓越引领三个阶段。财务人员的职能从会计核算者转为价值驱动者，接着，财务共享平台借助智能技术不断变化，财务的变革开始领先于组织平台和管理变革，诸如共享增值表、智税通、生态平台等都在物联网品牌战略提出之前就开始实践了，财务人员在变革中已经走在业务部门的前面，利用高度多元化的

专业知识，为业务部门提供决策支持，融入全流程经营体中，和前端一起，成为企业的价值共创者。

财务共享的转型基于组织、人员、流程及信息化系统，四者缺一不可。

流程：海尔财务共享的建设过程中，梳理了诸多的会计流程和资金结算流程。组织结构的调整带来业务流程的变革，而技术的进步又促进了流程的再造。财务共享对于原来分散的会计处理来说，实现了流程的标准化，进而实现自动化，而数字技术的应用，资金通、智税通等则颠覆了原来的串联式流程，去传统的串联式的核算和管理，升级迭代为并联的生态圈全流程价值链核算，实现了全生命周期的支持。

就信息技术而言，海尔财务共享经历了财务系统信息化、业财一体、数字化智能化（物联网）的几个阶段。海尔在2005年建立了全球统一的信息系统即SAP/ECC，将全球各公司的财务信息与业务信息集成在一个统一共享的信息平台中。之后海尔开启财务共享服务中心建设，其应用的信息系统更加完备、智能化。在原有财务系统及ERP系统的基础上，海尔建立了全球价值信息化系统（GVS），涵盖财务核算、资金管理、全面预算、电子核销等多个系统，与业务系统相连接，形成集团统一的信息平台。财务共享服务进入成熟平台阶段，各个系统之间实现了互联，而大数据、人工智能技术的应用，则将其推进到智能财务服务中心阶段，实现了共创、共治、共享。正如前章的理论分析，智能化的信息技术推动财务共享服务建设、优化，尤其是近些年大数据、人工智能技术的发展，对于海尔财务共享服务的智能化推进起着举足轻重的作用。

表 2：共享服务在世界及我国的发展历程对比

	JE 公司	海尔集团
基本情况	<ul style="list-style-type: none"> 央企下属全资子公司，全公司范围实施建设财务共享，2018 年开始实施资金共享，2019 年底建设成智慧财务共享平台 	<ul style="list-style-type: none"> 民营上市公司，全集团范围实施财务共享，2006 年开始建设 2012 成熟推广，2019 建设成智慧财务共享平台
环境因素	<ul style="list-style-type: none"> 当前外部环境：数字经济、智慧社会 企业战略：泛在物联网企业 组织结构：国网 - 省公司 - 基层公司，金字塔 管理模式：多维精益管理体系 	<ul style="list-style-type: none"> 当前外部环境：数字经济、智慧社会 企业战略：从全球化到网络化到物联网社群生态企业 组织结构：到三角型、网状节点平台到平台生态圈 管理模式：人单合一
人员	<ul style="list-style-type: none"> 人事权在上级公司 不集中原财务部人员，营业点的出纳转型为具有财务背景的业务人员，直接服务所在营业点 共享中心人员较少 	<ul style="list-style-type: none"> 集团管理变革中实行大裁员，财务共享过程中财务人员转型为：战略财务、业务财务、专业财务和共享财务四类。
组织结构	<ul style="list-style-type: none"> 新设共享服务中心，与原财务部并行。原来财务部相关共享职能转出，保留与上级公司原来的行政汇报体系。 先建设资金共享平台，后建成智慧资金共享、智慧核算和智慧财务三个共享平台，成为中台，同时形成前台、中台、后台结构。 	<ul style="list-style-type: none"> 财务共享原来包含会计平台与资金平台，后增加税务平台，目前成为财务生态圈，涵盖财务、人力、IT、大数据、法律、内控内审、资金、金融和税务等多个专业领域，对内并联集团内资源，对外链接政府、银行、学界等外部生态资源，构建开放共享的平台体系 财务共享成为中台，数据平台原属于财务共享，后独立形成数据服务中心（后台）
信息系统	<ul style="list-style-type: none"> ERP 税企直连、银企直连、整合供应商与客户信息。集成人资系统、经法系统、财务管控系统、营销系统等内外部信息传统，预算系统待建。 云计算、大数据、人工智能等技术 	<ul style="list-style-type: none"> SAP/ECC，后续在原有财务系统及 ERP 系统的基础上，建立了全球价值信息化系统（GVS），涵盖财务核算、资金管理、全面预算、电子核销等多个系统 应用云计算、大数据、人工智能等技术
流程	<ul style="list-style-type: none"> 标准化、自动化、智能化 流程梳理再造 	<ul style="list-style-type: none"> 标准化、自动化、智能化 流程梳理再造

2、转型路径的特点

(1) 渐变式样与颠覆式殊途同归

通常财务共享的建设，是从会计交易处理的集中共享开始的。JE 公司的财务共享中心建设账务共享到业财一体到智能共享的线性发展，不先进行会计核算共享，却是先从经营中交易量最大的资金集约管控开始的，实现了资金的物理集中与手工业务流程的电子化，但并不对财务部门进行物理集中，也不对原有财务组织结构进行重大变革。此外，这种集中或共享，先于资金管理展开，而不是像许多企业财务共享实践的那样从核算共享展开。这与其作为央企下属省公司，人事管理与组织结构调整权限在总部有关。资金集中，是比较成熟的集团资金集中管理模式，利用集中形成规模经济，其共享具有规模中心的特点。想要突破单一资金集中共享的困境并继续采用财务共享模式，就要对共享进行进一步的优化升级，提高财务共享的价值创造能力。

从技术应用于流程开始，推动流程自动化，避开了组织结构和人员调整，将传统财务工作保留在财务部门，新成立共享中心来实现资金共享，通过资金集中使权力分配发生改变。并将原来经营所含的财务功能转为业务财务，更多地从事业务工作，加强前台能力，提升顾客价值体验。借助技术，建设共享和智能中心。以技术手段实现业财税一体化，为顾客提供智能服务，创造价值。此时的变革一定程度上影响到了组织与人员，但是并不对此两项做重大调整。

JE 公司积极利用大数据、云平台、人工智能等新兴信息技术，结合自身实际情况，在资金集中的基础上建设资金智慧共享。大量的收款、审核、对账业务，通过统一流程设计，系统自动完成，实现了流程的标准化与自动化，同时，业财融合、产融结合，使得数据集中共享，

并借助信息技术进行现金收付的预算，此时的共享具有专家共享性质。当平台与外部系统融合，外部企业系统对接，实际上已经形成了共享平台生态圈。此时的智慧财务共享体系，也开始形成了以共享服务为中台、以大数据中心为后台的，支持前台智慧应用的整体架构。

从传统财务到智能财务，JE 公司的财务共享中心建设走的是以技术、流程转型入手的渐进式发展路径（见图 6）。基于企业性质和财务管理组织模式，财务转型的过程中，组织和人员并未转型，而是形成了虚拟式的共享组织，陆续实现了资金、核算、税务三大智慧平台的建设。反过来，由于信息系统整合一体化，智能化得以实现，从而使自动化流程成为可能，也就对组织结构变革和人员转型打下了基础。这一财务转型路径，对于想要建设财务共享中心、实现财务转型的其他类似的大型国有企业来说，具有很高的借鉴价值。

海尔的财务共享，从 2006 年开始，历经十多年的发展历程。从建立的统一流程、标准、系统、会计科目，到迈向全球化运营，再到智慧化、数字化的不断迭代，不断地颠覆自我，创新突破。海尔财务转型从财务共享开始，并伴随管理变革而发展。海尔的管理变革，经历了从产品到平台到生态系统的转变过程。而海尔的财务共享路径，也完整地经历了共享互联到智能的三个阶段，并且从其变革驱动要素来看，外部环境，特别是管理变革驱动财务变革，财务变革最终又引领了管理变革，二者相互影响相互促进。变革从组织与人员的软因素开始，在财务共享的每一个发展阶段都经历了组织结构人员信息技术和流程的转型（如图 7 所示），最终形成的模式即物联网下的财务生态圈。纵观其变革路径，可以发现，这种变革，源自集团作为民营企业自主展开的从上而下的管理变革大环境，对于企业不仅仅是流程的再造，更是这是一种颠覆性的变革。

图 6: JE 公司财务共享转型路径

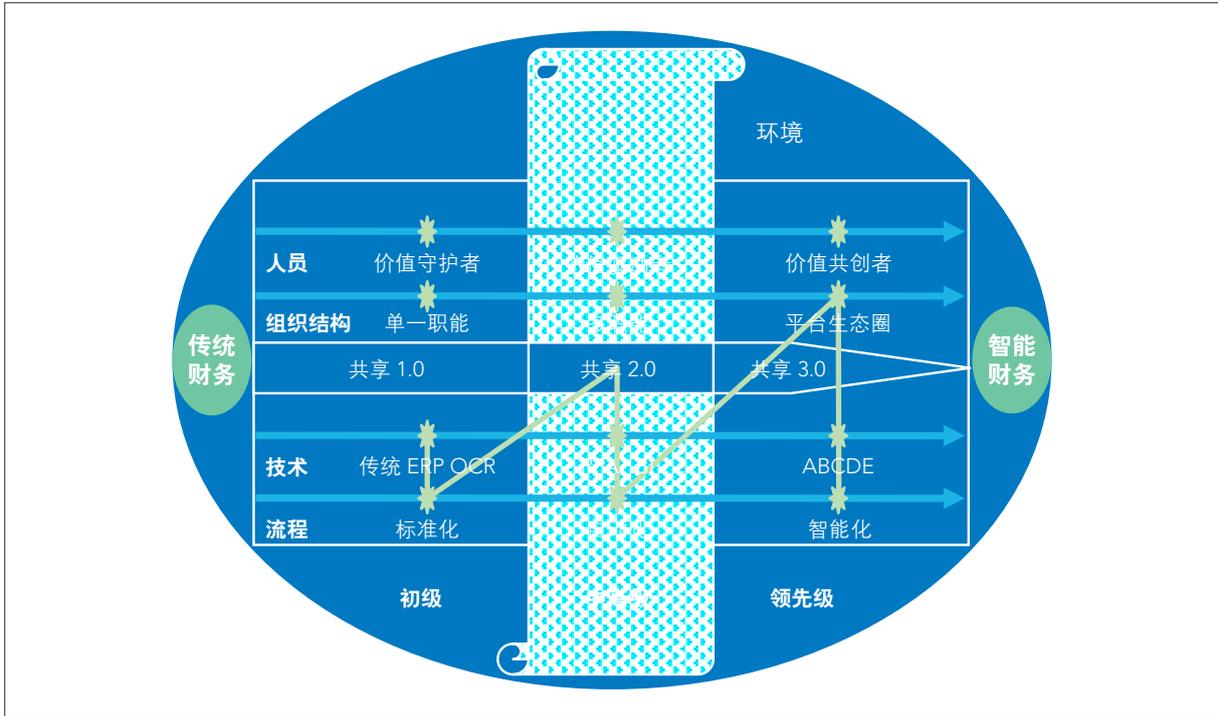
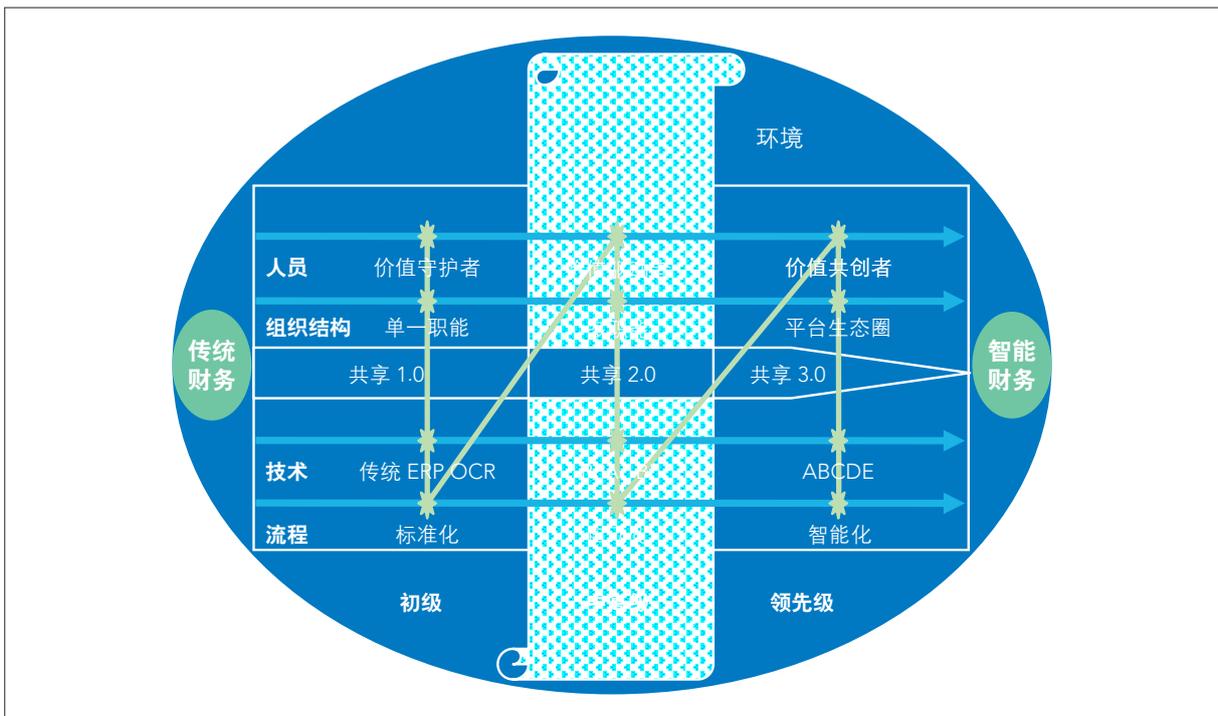


图 7: 海尔财务共享转型路径



不论是渐进式或是颠覆式，从传统财务转向智能财务，成为财务转型的发展方向。而财务共享，是财务转型的起点，并将引领企业财务转型，促进企业数字化发展。

(2) 智能技术驱动下的财务共享转型加速

JE 公司作为集团公司下属子公司，财务共享建设起步于 2018 年，从启动到建成包含三个平台的智慧共享平台，历时 2 年。而海尔是对整个集团开展财务共享建设，先行试点后逐步推广到整个集团。起步于 2006 到 2012 年形成财务共享平台，历时 6 年，而智能财务共享平台的重构，则集中于 2018-2019 年展开，大约历时两年。两个案例企业都是在 2019 年完成了智慧财务大共享平台的建设的。但是，JE 公司起步晚呈现飞跃发展。这主要的原因在于技术的进步。2018 年到 2019 年这一时期，正是我国数字经济急速发展，智慧社会建设开展，多主体数字化建设展开，云技术普遍应用。云平台以物理分布、逻辑集中的布局架构，提供了异构虚拟平台统一管理的能力，为企业内外多个平台数据链接和整合提供了技术条件。大数据技术有效汇总了海量财务、业务信息以及企业内外信息，并通过云平台实现可视化共享。促进电力这样一个根枝庞大、与地方其他部门合作较多的企业内外实现数据共享，而这些海量的数据集成，正是共享中心进行数据建模、准确分析，从而为企业进行智能业务调整、科学决策的依据和基底。此外，云平台也为虚拟共享提供了可能性，从而使得对原有财务组织人员进行物理集中的问题得以解决，促进了会计智能核算平台的形成。JE 公司的财务转型从资金集约化开始升级为资金智慧共享平台。智慧核算和税务共享的建立，都是在资金平台的基础上形成的。发票池与和税务系统信息共享，而资金支付中的自动报账环节，形成凭据影像并自动生成凭证，为核算共享创造了条件，可以说，信息

技术进步使得核算和税务的共享平台绕过了集中共享的阶段，跨越进入智慧阶段阶段。

技术进步加速了财务共享向智慧共享的转型。

(3) 财务大共享平台为核心的生态圈

智慧财务共享平台基于物联网、人工智能、大数据等新技术，在数据上、生成路径上、处理能力以及场景化呈现上，与传统财务共享存在较大区别。能在加深其他共享中心的融合交汇的同时，逐步延伸至更多的高价值流程。对于支持企业的数字化商业模式具有重要意义。

不过，就其实际组成看，JE 公司和海尔的智慧财务大共享平台仍存在一定的差异。

首先，海尔的大共享平台融合了涵盖财务、人力、IT、大数据、法律、内控内审、资金、金融和税务等多个专业领域，对内并联集团内资源，对外链接政府、银行、学界等外部生态资源，是一个开放共享、平共生共赢的财务生态圈。

而 JE 公司的共享大平台目前包含的是资金、核算和税务三大智慧平台，就职能而言，聚焦于财务范畴。其他职能尚未融入平台内。与外部资源链接包含了商旅、税务、银行等，有一定生态形态。

其次，财务共享平台成为组织的中台，为组织前台提供支持。不过，就整个集团的财务管理而言，其组织结构存在差异。海尔集团自身的组织结构已成平台生态圈形式，同时大共享平台也采取了类似的组织结构，扁平化虚拟化，云端 + 当地来支持企业的运营，财务管理扁平化，前台是财务平台的顾客，前台可以选择为其服务的财务人员，财务平台的财务人员需竞标，三预（预算、预案、预酬）方案好的才会被自主经营体选中。JE 公司的财务管理采取的是三级管理模式，“公司总部为决策调控中心、网省公司为管理责任主体、市（县）公司为基层执行单元”，属于金字塔式组织结构。财务共享平

台与原财务部并行，财务部仍按原来的科层管理模式向集团汇报，财务人员未实现真正意义上的“共享”。就财务管理形式而言，海尔为平台生态圈模式，而JE公司为平台模式。

其三，财务人员职能方面，JE公司的共享中心人员少，不从原来财务部调用。智慧共享中心的建立，一定程度上会改变原来财务部门人员的职能，对从事交易性重复性业务的人员的需求减少。而对于能利用数据平台共享平台的资源加以分析提供决策支持的人员的需求增

加。在财务共享1.0阶段，可以通过标准化流程驱动人的工作，但是，进入了智慧共享阶段，数据、知识驱动资源。即便财务组织不做调整，财务职能的转型却是紧迫的。管理模式的变革，不仅仅依靠技术，也涉及人员变革。这将使未来吉电财务共享进一步转型需要面对的问题。

财务共享发展到智慧财务共享平台，已形成了平台生态圈结构，其未来发展，必然要为组织赋能，人员能力提高与组织的进一步转型是必然趋势。



结论与展望

本报告在共享服务的产生发展进程及财务共享服务的相关文献做梳理的基础上，重点探讨了数字经济下的财务转型问题，并基于相关理论，设计了财务共享转型路径模型。之后，通过问卷调查，验证了技术发展对于财务共享服务发展的影响。并重点选取了 JE 公司和海尔集团的的财务共享建设发展案例展开分析。研究表明：

1、从传统财务转向智慧财务是当前企业财务转型的发展方向

财务共享是财务转型的起点，财务转型通常包括四个方面：组织结构、业务流程、信息技术和人员。不同的企业根据自身的实际情况，可能会从不同的方面入手进行财务转型。财务转型的最终目标是实现智慧财务共享，智慧财务的实现也能为企业数字化转型提供有力支持。

2、智能技术的发展，促进了财务共享服务的加速发展

不同企业的信息技术水平不同，所选择的财务共享的发展路径也会呈现出差异。财务共享的建设，因为有了智能技术的辅佐，不一定遵循从会计核算共享到业财融合再到智慧财务的传统发展路径。信息技术的发展使得企业跨越式进入智慧财务共享成为可能。

3、未来财务将是基于智慧财务大共享平台的财务生态圈

智慧财务共享大平台融合多种组织职能，实质是对原属后台的财务功能的重组，并向前台推进，形成组织中台，支持前台并联结企业内外多种资源，以数据和知识驱动资源并赋能企业发展。财务转型将进一步深入发展。

主要参考文献

- [1] G20 官网 . 二十国集团数字经济发展与合作倡议 [EB/OL]. (2016-09-20) [2019-11-02]. http://www.g20chn.org/hywj/dncgwj/201609/t20160920_3474.html.
- [2] Gartner. CIO agenda 2017: seize the digital ecosystem opportunity[EB/OL]. (2017-05-07) [2020-01-02]. <http://www.gartner.com/technology/cio-trends/cio-agenda/>.
- [3] ERIK D, MARTIJN G, VIN K. Global business services in the digital era[R]. The Hackett Group, 2018.
- [4] 陈劲, 杨文池, 于飞. 数字化转型中的生态协同创新战略——基于华为企业业务集团 (EBG) 中国区的战略研讨 [J]. 清华管理评论, 2019(06): 22-26.
- [5] IDC. Worldwide digital transformation spending guide [R/OL]. (2018-07-31) [2019-11-02]. https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P32575.
- [6] 单艺, 王焮, 盛浩. 数字化时代 CFO 新使命 [EB/OL]. (2018-08-05) [2020-03-04]. <https://www.accenture.com/cn-zh/insight-outlook-zhanwang-digital-generation-cfo>.
- [7] 用友智能财务 . 拥抱财务数字化时代 共筑财务转型新未来 [EB/OL]. (2018-08-20) [2020-08-26]. https://mp.weixin.qq.com/s/zHcc-Po1gx6RMnJWSs_8GQ.
- [8] EY. The DNA of the CEO[R]. London: Earnest Young, 2016.
- [9] CFO research, SAP. Thriving in the digital economy: the innovative finance function[R]. USA: CFO Publishing, 2015.
- [10] 中华人民共和国财政部 . 关于印发《企业会计信息化工作规范》的通知 [EB/OL]. (2013-12-06) [2019-11-02]. http://kjs.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/zhengcefabu/201312/t20131216_1025312.html.
- [11] The Hackett Group. Annual global business services performance study[R]. The Hackett Group, 2017.
- [12] BUCHANAN J. Share services in an age of finance transformation[EB/OL]. (2017-07-27) [2019-12-22]. <https://www.blackline.com/blog/finance-automation/shared-services-finance-transformation/>.
- [13] GUNN R W, CARBERRY D P, FIRGO R, BEHRENS S. Shared services: major companies are reengineering their accounting functions[J]. Management accounting, 1993: 223-231.

- [14] BERGERON B. Essentials of shared services[M]. New York: John Wiley & Sons Inc, 2003.
- [15] ULRICH K T, EPPINGER S. Product design and development[M]. New York: McGraw-Hill, 1995.
- [16] IMA, Implementing share service centers[R], New Jersey: Institute of Management Accountants, 2000: 3.
- [17] BERGERON B. Essentials of shared services[M]. New York: John Wiley & Sons Inc, 2002.
- [18] 同 [11].
- [19] GOOLD M, PETTIFER D, YOUNG D. Redesigning the corporate centre[J]. European management journal, 2001, 19(1): 83-91.
- [20] IMA, Redesigning the finance function[R], New Jersey: Institute of Management Accountants, 1997.
- [21] MERGY L, RECORDS P. Unlocking shareholder value from shared services[J]. Strategy & leadership, 2001, 29(3), 19-22.
- [22] HARRITZ D. Forming and transforming shared services: the performativity of management devices[J]. Journal of accounting & organizational change, 14(2): 216-233.
- [23] 同 [20].
- [24] QUINN B, COOKE R, KRIS A. Shared services: mining for corporate gold[M]. London: Prentice Hall, 2000.
- [25] 同 [24].
- [26] ScottMadden. The next wave in Finance & accounting shared services——establishing centers of expertise[R/OL]. (2012-08-31) [2019-11-02]. https://www.scottmadden.com/wp-content/uploads/2012/08/ScottMadden_Next-Wave-in-Finance-Accounting-Shared-Services-_-2012_August.pdf.
- [27] IBM. Today's shared services operating models: the engine behind enterprise transformation[R]. New York: IBM, 2011.
- [28] 同 [27].
- [29] 同 [24].
- [30] 同 [27].

- [31] 同 [27].
- [32] 同 [27].
- [33] 同 [26].
- [34] 同 [10].
- [35] 中华人民共和国财政部. 财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见 [EB/OL]. (2014-11-14) [2019-11-02]. http://www.gov.cn/xinwen/2014-11/14/content_2778581.htm.
- [36] 毛钰玮. YT 公司财务共享服务模式的特征及效应研究 [D/OL]. 陕西: 西安科技大学, 2019 [2019-11-02]. [https://kreader.cnki.net/Kreader/CatalogViewPage.aspx?dbCode=cdmd&filename=1019618440.nh&tablename=CMFD202001&compose=&first=1&uid=WEEvREcwSIJHSlSdmVqeVpQWEcyRXBtemtmS256bTIZRW80NGUybCtiOD0=\\$9A4hF_YAuvQ5obgVAqNKPCYcEjKensW4ggI8Fm4gTkoUKaID8j8gFw!!](https://kreader.cnki.net/Kreader/CatalogViewPage.aspx?dbCode=cdmd&filename=1019618440.nh&tablename=CMFD202001&compose=&first=1&uid=WEEvREcwSIJHSlSdmVqeVpQWEcyRXBtemtmS256bTIZRW80NGUybCtiOD0=$9A4hF_YAuvQ5obgVAqNKPCYcEjKensW4ggI8Fm4gTkoUKaID8j8gFw!!).
- [37] 中兴新云·财务云, 等. 2018 年中国共享服务领域调研报告 [R/OL]. (2018-11) [2019-12-02]. <https://server.9yuntu.cn/doc/LoZw811PoQzbgsKdDsn0Ly>.
- [38] 中兴新云·财务云, 等. 2019 年中国共享服务领域调研报告——基于中央企业财务共享服务建设情况 [R/OL]. (2019-11) [2019-12-02]. <https://server.9yuntu.com/doc/1Vxw31McUJFWatGimdqEZd>.
- [39] 同 [38].
- [40] SCHULMAN D S, et al. Shared services: adding value to the business units[M]. New York: Wiley, 1999.
- [41] KAGELMANN R, B MURDOCK. Core process redesign[J]. The McKinsey quarterly, 2000(2): 27-43.
- [42] 同 [14].
- [43] CONNELL R. Learning to share[J]. Journal of business, 2010, 17(2): 55-58.
- [44] HIRSCHFELD R. Shared services save big money[J]. Data, 2010, 42(15): 76-78.
- [45] JASSEN M. ROTHWELL. HERBERT. SEAL W. Shared service centers and professional employability[J]. Journal of vocational behavior, 2011, 79: 241-252.
- [46] 张高峰, 吕巍, 张颖. 服务共享中心——超越集权化的组织模式 [J]. 企业研究, 2003 (03) : 74-75.

- [47] 吴益军, 张高峰, 张颖. 企业国际化过程中的组织创新——服务共享中心的建立和管理 [J]. 世界经济研究, 2003 (03) : 85-89.
- [48] 陈虎. 未来之路——财务共享服务 [J]. 财务与会计, 2008 (7) : 54-55.
- [49] 谢常婧. H 集团财务共享信息系统设计与应用方式研究 [D/OL]. 山东: 山东大学, 2012[2019-12-10]. [https://kreader.cnki.net/Kreader/CatalogViewPage.aspx?dbCode=cdmd&filename=1012463234.nh&tablename=CMFD201301&compose=&first=1&uid=WEEvREcwSIJHSlSdmVqeVpQWEcyRW5JVmoyVldTN09FSG9HUjg3RHYzcz0=\\$9A4hF_YAuvQ5obgVAqNKPCYcEjKensW4ggI8Fm4gTkoUKalD8j8gFw!!](https://kreader.cnki.net/Kreader/CatalogViewPage.aspx?dbCode=cdmd&filename=1012463234.nh&tablename=CMFD201301&compose=&first=1&uid=WEEvREcwSIJHSlSdmVqeVpQWEcyRW5JVmoyVldTN09FSG9HUjg3RHYzcz0=$9A4hF_YAuvQ5obgVAqNKPCYcEjKensW4ggI8Fm4gTkoUKalD8j8gFw!!).
- [50] 张庆龙, 聂兴凯, 潘丽靖. 中国财务共享服务中心典型案例 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2016.
- [51] 李雪娇. 财务共享服务中心体系构建研究 [J]. 财会学习, 2017 (02) : 61-62.
- [52] 颜婕. 集团企业财务共享中心的构建研究——以中铁二局房地产集团公司为例 [J]. 会计师, 2018 (01) : 14-16.
- [53] 张庆龙, 董皓, 潘丽靖. 财务转型大趋势: 基于财务共享与司库的认知 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2018.
- [54] 张庆龙, 潘丽靖, 张羽瑶. 财务转型始于共享服务 [M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2015.
- [55] 同 [53].
- [56] ACCA. Finance transformation: expert insights on shared services and outsourcing[R]. UK: ACCA, 2012: 6.
- [57] MICHAEL KLAFFT. Research on information of financial management based on e-commerce[J]. Advanced material research, 2011(26): 104-109.
- [58] 张庆龙. 财务转型始于共享服务 [J]. 首席财务官, 2017 (13) : 90-91.
- [59] 王兴山. 数字化转型中的财务共享 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2018.
- [60] 何瑛. 企业财务流程再造新趋势: 财务共享服务 [J]. 财会通讯, 2010(2): 111.
- [61] 崔永成. 建筑企业财务共享模式下的流程再造分析 [J]. 会计信息化, 2019: 95.
- [62] 同 [20].

- [63] NICGLOOCE D. Business process reengineering based on workflow technology[J]. Engineering materials, 2008, 1244(474): 150-157.
- [64] CHRISTAUSKAS C, MISEVICIENCE R. Cloud computing based accounting for small to medium business[J]. Inzinerine ekonomika – engineering economics, 2012, 23(1): 14-21.
- [65] 马化腾, 孟昭莉, 闫德利. 数字经济: 中国创新增长新动能 [M]. 北京: 中信出版社, 2017.
- [66] 陈虎, 孙彦丛, 郭奕. 财务机器人——RPA 的财务应用 [J]. 财务与会计, 2019 (16) : 57-62.
- [67] 段永毅. 智能化时代集团财务共享中心发展探讨 (上) [J]. 国际工程与劳务, 2019 (10) : 73-75.
- [68] 李心合. 信息化与财务流程再造 [J]. 财务与会计, 2008 (04) : 61-63.
- [69] 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, 2013 (04) : 182-183.
- [70] Cognizant. The shared services imperative: evolve from cost-killer to value-driver[R]. New Jersey: Cognizant, 2014.
- [71] Cognizant. Shared services: how digital can accelerate the leap to value-added differentiation[R]. New Jersey: Cognizant, 2016.
- [72] 刘涛. “大智移云”技术条件下的财务共享服务理论与提升对策研究 [J]. 商业会计, 2019 (20) : 4-7.
- [73] 叶怡雄, 刘中华. 集团企业智能化财务共享中心建设研究——基于智慧财务的视角 [J]. 国际商务财会, 2019 (10) : 35-38.
- [74] 同 [11].
- [75] 同 [27].
- [76] 同 [26].
- [77] ScottMadden. The next wave for financial shared services——financial planning and analysis service support[R/OL]. (2017-09-15) [2019-11-02]. https://www.scottmadden.com/wp-content/uploads/2017/09/ScottMadden_The-Next-Wave-for-Financial-SS_FPA-Service-Support_2017_0915.pdf.
- [78] 同 [37].

- [79] 同 [38].
- [80] 同 [59].
- [81] 同 [53].
- [82] 时广军, 张艳. 国外财务共享研究: 回顾与展望 [J]. 财会研究, 2016(11): 28-33.
- [83] 吉同池. 财务共享的基本实施思路及未来发展趋势探究 [J]. 审计与理财, 2018 (05) : 28-30.
- [84] 高菁. 浅析跨国集团企业财务共享中心的未来前景与发展危机 [J]. 中国商论, 2018 (18) : 63-64.
- [85] 张培培. 财务共享服务的优势和未来发展趋势 [J]. 财会学习, 2019 (08) : 41-42.
- [86] 姜浩. 试论企业财务共享中心的未来前景与发展危机 [J]. 中国管理信息化, 2019, 22 (03) : 57-58.
- [87] 同 [85].
- [88] 王振国. 财务共享服务的优势和未来发展趋势 [J]. 财经界 (学术版), 2019 (18) : 118-119.
- [89] Accenture. Digitally transforming finance for the intelligent enterprise[R/OL]. (2019-03-27) [2019-11-02]. https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Redesign-Assets/DotCom/Documents/Global/1/Accenture-Value-Architects-Digitally-Transforming-Finance-Intelligent-Enterprise.pdf#zoom=50.2019.
- [90] NILLY E, RICHARD R, MICHAEL L. Four critical drivers for successful finance transformation[R/OL]. (2018-11-06) [2019-11-02]. <https://thehackettgroup.imagerelay.com/share/3ce2c2780dee4895a25bede0624f706f>.
- [91] 曹仰锋. 第四次管理革命 [M]. 北京: 中信出版社, 2019.
- [92] The Hackett Group. Global business services transformation: are you taking the right steps to drive enterprise performance optimization and value?[EB/OL]. (2012) [2019-11-02]. <https://www.thehackettgroup.com/global-business-services/gbs-transformation/>.
- [93] 同 [3].
- [94] ZILLNER M, ENDERS W, SEITZ S, et al. Financial shared service center on the rise toward valuable business partners – 2nd generation FSSCs[R]. PWC, 2012.

- [95] MICHAEL S, ARNE W, et al. Share services: multiplying success[R/OL]. (2016-07) [2019-11-02]. <https://www.pwc.at/de/publikationen/financial-services/shared-services-multiplying-success.pdf>.
- [96] KPMG. KPMG global insights pulse—the latest trends and technologies driving GBS maturity[R/OL]. (2016-05-19) [2019-11-02]. <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/kpmg-global-insights-pulse-driving-gbs-maturity.pdf>.
- [97] 贾小强, 郝宇晓, 卢闯. 财务共享的智能升级: 业财税一体化的深度融合 [M]. 北京: 人民邮电出版社. 2020.
- [98] 同 [53].
- [99] 同 [71].
- [100] 同 [70].
- [101] 同 [71].
- [102] LEAVITT H J. Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches[J]. Handbook of organization, 1965: 1144-1170.
- [103] 马会娟. 财务共享服务与企业组织变革的影响关系研究——以 H 集团为例 [J]. 纳税, 2019, 13(27): 60-61.
- [104] A A ARMENAKIS, A G BEDEIA, 陈福军, 等. 组织变革: 20 世纪 90 年代的理论与研究综述 [J]. 管理世界, 2010 (10) : 158-166.
- [105] 张庆龙. 财务共享服务数字化转型的动因与技术影响 [J]. 财会月刊, 2020 (15) : 12-16.
- [106] L G TORNATZKY, M FLEISCHER. The processes of technological innovation[M]. Lexington: Lexington Books, 1990.
- [107] 翟元甫. 基于 TOE 框架的政务服务智慧能力影响因素研究 [D/OL]. 四川: 电子科技大学, 2020[2020-01-02]. <https://kreader.cnki.net/Kreader/CatalogViewPage.aspx?dbCode=cmdm&filename=1020736026.nh&tablename=CMFD202002&compose=&first=1&uid=>.
- [108] 张庆龙. 下一代财务: 数字化与智能化 [J]. 财会月刊, 2020 (10) : 3-7.
- [109] 同 [5].

- [110] 廖建文, 陈晓平. 生态圈的竞争 [J]. 21 世纪商业评论, 2012(12): 36.
- [111] 廖建文. 撬动企业的商业生态圈 [J]. 商业文化月刊, 2016(9): 36-38.
- [112] 徐晋, 张祥建. 平台经济学初探 [J]. 中国工业经济, 2006 (05) : 40-47.
- [113] 陈虎, 郭奕. 财务数字基建 赋能企业转型 [J]. 财会月刊, 2020 (13) : 15-21.
- [114] 张庆龙. 数字经济背景下集团财务组织架构转型趋势分析 [J]. 财会月刊, 2020 (14) : 10-14.
- [115] 周开保, 孙伟红, 陈润生. 基于“互联网+”的供电所服务新模式 [J]. 农电管理, 2018 (4) : 9-10.
- [116] 新华网. 国家电网发布《泛在电力物联网白皮书 2019》 [EB/OL] . (2019-10-14) [2020-08-19]. http://www.xinhuanet.com/energy/2019-10/14/c_1125103181.htm.
- [117] 国家电网报. “平台+应用+服务”, 人工智能在国家电网大有可为 [EB/OL] . (2020-05-01) [2020-08-19]. https://mp.weixin.qq.com/s?subscene=23&__biz=MzAxNDA1NjM2NA==&mid=2651019647&idx=2&sn=adeef6cf056dd48e9026aab4e12a4568&chksm=806ed7bcb7195eaa507aa727f40a913db9891b735a66fd897ccde50b8919d9cf8066259a5f65&scene=7#rd.
- [118] 北极星输配电网. 里程碑! 国网吉林电力云平台和数据中台上线发布 率先推进泛在电力物联网建设迈向新阶段 [EB/OL] . (2019-12-30) [2020-08-05]. <http://shupeidian.bjx.com.cn/html/20191230/1032679.shtml>.
- [119] 国家电网有限公司官方网站. “老变精神”与智慧财务 [EB/OL] . (2020-08-06) [2020-08-08]. http://www.sgcc.com.cn/html/sgcc_main/col2017021449/2020-08/06/20200806180848751823443_1.shtml.
- [120] 徐搏, 王淼. 国网吉林电力: 重塑预算体系 推进挖潜增效 [EB/OL] . (2020-03-25) [2020-08-06]. <http://www.chinapower.com.cn/dww/qygl/20200325/12571.html>.

联络 IMA 中国

电话：8610-85534600 4000 462 262

邮箱：imachina@imanet.org

网址：www.imachina.org.cn



扫描二维码关注官方微信



扫描二维码关注 CMA 订阅号



扫描二维码关注官方微博



扫描二维码关注 SF 小程序



扫描二维码关注官方抖音号