

分类号 F23/644  
U D C \_\_\_\_\_

密级 公开  
编号 10741



# 硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 蒙牛集团财务共享服务实施效果评价研究

研究生姓名: 刘璐

指导教师姓名、职称: 高天宏 教授 刘筱萌 研究员

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 企业理财与税务筹划

提交日期: 2021年5月30日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 刘璐 签字日期： 2021.6.1

导师签名： 高天岩 签字日期： 2021.6.5

导师(校外)签名： 刘璐 签字日期： 2021.6.12

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 刘璐 签字日期： 2021.6.1

导师签名： 高天岩 签字日期： 2021.6.5

导师(校外)签名： 刘璐 签字日期： 2021.6.12

# **Research on the evaluation of the implementation effect of Financial Sharing Service in Mengniu Group**

**Candidate: Liu Lu**

**Supervisor: Gao Tianhong Liu Xiaomeng**

## 摘 要

近年来,财务共享服务在我国企业的应用进入了快速发展阶段,尤其是2013年《企业会计信息化工作规范》的发布,鼓励大型企业集团应当建立财务共享服务中心,这使得财务共享服务在我国的应用有了更加坚实的基础和保障。财务共享是服务于企业集团战略发展的,在实际应用中,企业需要根据自身的实际发展情况不断完善与优化其财务共享服务中心,企业的每个时期的情况也不尽相同,财务共享服务的应用效果更是不同,因此在企业发展的不同时期需要对其财务共享服务的实施效果进行评价,由评价结果来分析其是否在满足于企业发展战略下顺利运行,从中得出是否可以在某些方面对其进行优化改进。

本文以数字化创新应用领域的标杆企业——蒙牛集团为例,对蒙牛财务共享服务的应用与实施效果进行研究与分析。文章通过研读相关文献资料,对国内外学者关于财务共享的理论研究做了综述,在此基础上分析了蒙牛集团财务共享服务的应用情况,结合层次分析法与模糊综合评价法两种效果评价方法进行分析研究得到蒙牛集团财务共享服务的实施效果。研究得出蒙牛集团财务共享的运营状态良好,对企业的财务、内部控制管理都起到了积极的作用,虽然蒙牛集团财务共享处于良好水平,但有的环节依旧需要改进,本文最后对蒙牛集团财务共享服务提出优化建议,蒙牛在优化各环节水平时,需要加强较好措施指标和一般措施指标的改进,进一步提升蒙牛财务共享服务中心的运营效果,使其能够更好地服务于蒙牛集团的发展。

**关键词:** 蒙牛集团 财务共享服务中心 效果评价

## Abstract

In recent years, the application of Financial Sharing Service in China's enterprises has entered a rapid development stage, especially the release of 2013 "enterprise accounting information work specification", which encourages large enterprise groups to establish financial sharing service center, which makes the application of Financial Sharing Service in China have a more solid foundation and guarantee. Financial sharing is to serve the strategic development of enterprise groups. In practical application, enterprises need to constantly improve and optimize their financial sharing service centers according to their own actual development. The situation of enterprises in each period is not the same, and the application effect of financial sharing service is even different, Therefore, in different periods of enterprise development, it is necessary to evaluate the implementation effect of its financial sharing service, and analyze whether it can run smoothly under the enterprise development strategy according to the evaluation results, so as to find out whether it can be optimized and improved in some aspects.

Taking Mengniu Group as an example, this paper studies and analyzes the application and implementation effect of Mengniu financial sharing service. By studying the relevant literature, this paper summarizes the theoretical research on Financial Sharing of domestic and foreign scholars. On this basis, it analyzes the application of Financial Sharing Service of Mengniu Group. Combined with the analytic hierarchy process and fuzzy comprehensive evaluation method, it analyzes and studies the implementation effect of Financial Sharing Service of Mengniu Group. The results show that the operation of Financial Sharing of Mengniu Group is in good condition, which plays a positive role in the financial and internal control management of the enterprise. Although the financial sharing of Mengniu Group is at a good level, some links still need to be improved. Finally, this paper puts forward some optimization suggestions for the financial sharing service of Mengniu Group, We need to strengthen

the improvement of better measures and general measures to further improve the operation effect of Mengniu Financial Sharing Service Center, so that it can better serve the development of Mengniu Group.

**Keywords:** Mengniu Group; Financial Sharing Service Center; Effect Evaluation

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究目的及意义 .....	2
1.2.1 研究目的 .....	2
1.2.2 研究意义 .....	3
1.3 国内外研究现状 .....	4
1.3.1 国外研究现状 .....	4
1.3.2 国内研究现状 .....	5
1.3.3 文献评述 .....	7
1.4 研究方法和内容 .....	7
1.4.1 研究方法 .....	7
1.4.2 研究内容 .....	8
<b>2 相关概念与理论基础</b> .....	10
2.1 财务共享服务相关概念 .....	10
2.1.1 财务共享服务概念 .....	10
2.1.2 财务共享服务特点 .....	11
2.1.3 财务共享模式类型 .....	12
2.2 财务共享服务理论基础 .....	13
2.2.1 扁平化理论 .....	13
2.2.2 流程再造理论 .....	14
2.2.3 规模经济理论 .....	14
2.3 实施效果的评价方法 .....	15
2.3.1 层次分析法 .....	15
2.3.2 模糊综合评价法 .....	16
<b>3 蒙牛集团财务共享服务应用情况</b> .....	17
3.1 蒙牛集团简介 .....	17

3.1.1 背景介绍 .....	17
3.1.2 蒙牛集团财务基本情况 .....	17
3.1.3 蒙牛集团财务管理体系发展 .....	18
3.1.4 蒙牛集团财务组织架构 .....	19
3.2 蒙牛集团财务共享服务的应用 .....	20
3.2.1 蒙牛集团财务共享服务建设背景 .....	20
3.2.2 蒙牛集团财务共享服务建设过程 .....	21
3.2.3 蒙牛财务共享服务下的信息平台 .....	23
<b>4 蒙牛集团财务共享服务实施效果评价 .....</b>	<b>25</b>
4.1 实施效果评价的重要性 .....	25
4.2 建立评价指标体系 .....	25
4.1.1 财务维度 .....	26
4.1.2 客户维度 .....	27
4.1.3 内部流程维度 .....	27
4.1.4 学习与成长维度 .....	28
4.1.5 评价指标重要程度 .....	28
4.3 建立层级分析模型评价指标权重 .....	29
4.3.1 建立判别矩阵确定权重指标 .....	30
4.3.2 判断矩阵权重比 .....	31
4.4 模糊综合评价 .....	34
4.5 评价结果分析 .....	36
<b>5 提升蒙牛集团财务共享服务实施效果的建议 .....</b>	<b>37</b>
5.1 财务维度 .....	37
5.2 客户维度 .....	38
5.3 内部流程维度 .....	38
5.4 学习与成长维度 .....	39
<b>6 结论与展望 .....</b>	<b>41</b>
6.1 结论 .....	41

6.2 展望 .....	42
<b>参考文献</b> .....	<b>44</b>
<b>后记</b> .....	<b>47</b>
<b>附录</b> .....	<b>48</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景

进入二十一世纪以后，互联网与信息技术在我国进入了高速发展时期，随着我国企业集团的发展，企业集团的产业加速升级，在经济快速发展过程中企业的规模逐渐扩大，企业集团产生了许多分子公司，由于分子公司的产生，企业集团管理方面难度也随之增大，尤其是企业集团的财务管理方面出现了许多问题，由于财务管理难度加大，传统的财务管理模式已经不能为当前的经济环境下的企业情况提供足够的帮助，企业出现了管理成本过高、信息接收不及时等很多问题，已经不能适应新时期下企业的发展经营，因此，在新技术浪潮的推动下，我国企业在财务管理方面的转型已经成为必然。

财务共享服务中心是目前最适合当前新经济形势下企业集团的一种财务管理体系，它整合了企业集团中的不同业务单元的重复性的工作，将这些业务流程集中到一个独立的部门进行处理，从而实现财务服务共享，从而提升企业的运营效率，它把原本分散在企业内部的各部门的重复性、专业化、标准化工作分离了出来，企业成立专门的部门来统一进行管理，可以明显降低企业经营成本。由于财务共享服务中心具有实现财务业务规范化和统一标准化等功能，因此，借着财务信息化技术迅速发展的契机，信息技术在企业中的发展和普及，很多企业都将建设财务共享服务中心作为自身财务转型的第一步。企业利用扁平化理论、规模经济理论以及流程再造等理论对企业的组织结构、财务体系、业务流程等进行改进优化，企业内部的业务流程、信息技术、人员资源管理和客户服务改进优化后，最后形成了得全新的运作模式就是财务共享服务模式，它改变了原本传统财务管理分散、效率低下的管理问题，财务共享服务模式在企业运营成本节约、企业财务风险管控以及企业业务流程变革推动等方面发挥了非常大的作用。其实，财务共享服务就是在经济高速发展信息化时代背景下的一种财务变革，而它在企业会计从财务会计向管理会计的转型中发挥了至关重要的作用，越来越多的企业集团例如蒙牛、海尔、腾讯、联通等都开始把财务共享服务中心运用到企业的财务管

理以及企业运营中。

财务共享服务中心最早起源于二十世纪八十年代的美国。当福特公司创立了全球第一个财务共享服务中心时，一种崭新的、前所未有的财务管理模式从众多财务管理体系中脱颖而出，随着全球经济的发展，企业集团的规模开始逐渐扩大，财务共享服务中心成为一种普遍为企业管理所接受的财务管理模式，为企业大幅节省了管理费用，并且极大地提高了企业的运营效率。我国财务共享服务中心的应用相对于欧美国家来说晚了大概二十年，一直到了二十世纪末二十一世纪初财务共享服务中心在我国真正开始发展推广，1999年财务共享中心才正式引入到中国。中兴通讯股份有限公司作为国内财务共享服务中心领域的先驱者在2005年才建立了国内首个财务共享中心，可见我国对于财务共享服务引进之落后，从这时起，财务共享服务中心才正式在中国企业中开始逐渐推广与应用。虽然在经过这二十余年的发展，财务共享服务中心在我国企业的应用依然处于初级发展阶段，但是，这是我国财务管理发展的一种必然的趋势，2013年底的《企业会计信息化规范》文件中更是明确指出，分子公司较多的企业集团应当建设财务共享服务中心，随着政策与信息技术的推动，国内许多大型企业集团纷纷加入到财务共享服务中心建设的潮流中。同时，连续几年的财务共享服务国际峰会在我国召开，这对于推动财务共享服务中心在我国的应用与发展也有着至关重要的作用。

## 1.2 研究目的及意义

### 1.2.1 研究目的

直到二十世纪末二十一世纪初，我国才开始财务共享服务的引进与建设，因此相对于欧美国家我国财务共享服务的建设比较落后，由于国家政策与资本市场的不同，我国企业与国外企业的情况也不尽相同，因此不能把国外的财务共享服务中心的建设经验原封不动地照搬到我国的企业应用中。在参考借鉴国外建设财务共享服务中心的先进经验的同时，我国企业集团应当根据企业内外环境，结合自身实际情况构建自己的财务共享中心。而在财务共享服务中心的建设与发展中，

构建与运行只是其中的一方面，想要运用财务共享中心为企业带来更好的服务是一个持续不断的发展过程，在这个发展过程中，企业要根据其内外环境结合自身企业战略目标对财务共享服务中心进行不断优化和改进，根据企业的发展不断对财务共享服务中心的流程、信息系统等各方面进行改进与完善。蒙牛集团在其财务发展战略引领下结合先进的财务转型趋势，于 2015 年 11 月正式建成财务共享中心，取得了一系列建设成果，并于 2016 年被 IBM 评为全球最佳实践项目。本文的研究目的就在于通过分析蒙牛集团财务共享服务中心当前的应用情况，利用一系列效果评价方法对蒙牛财务共享中心的效果进行分析，希望得到蒙牛财务共享服务中心目前的实施效果，以此为蒙牛财务共享服务中心的优化与改进提供方向与建议，使其更好地服务于蒙牛集团未来的发展。

## 1.2.2 研究意义

### （1）理论意义

从理论角度上来讲，一方面，本文对财务共享服务的概念、理论依据、发展过程等方面进行系统的描述，从相关学者以往关于财务共享服务的研究中对其具体的实施效果进行了对比整理，希望在本文的研究过程中能对国内企业财务共享的相关研究提供帮助。另一方面，通过整理国内相关文献可知，国内对财务共享服务的研究相对国外来说较为欠缺，我国企业引进和建设财务共享服务的时间也比较落后，对财务共享模式实施效果评价相关的研究以及实践都不够成熟。本文希望以蒙牛集团建设财务共享中心进行分析探讨，希望能够尽可能地弥补财务共享在效果评价方面的理论欠缺。

### （2）实践意义

从实践意义上来看，目前为止，我国许多学者研究财务共享服务的建立和运营的影响因素的文献居多，但对于财务共享服务实施效果的研究却不多。在本文的研究中，希望能够从蒙牛集团财务共享服务中心效果评价出发，从效果评价方法方面着手研究，希望能够从研究结果中得出进一步改善蒙牛集团财务共享服务的应用状态，为其优化改进提供建议，为与蒙牛集团类似、正在准备建立和实施的

财务共享服务中心的企业集团提供经验和帮助。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 国外研究现状

#### (1) 财务共享服务中心的概念研究

Robert W.Gunn (1993) 在他的研究中第一次提出了财务共享的概念, 他认为财务共享服务中心是为了提升公司的管理水平、提高财务工作的效率, 即统一集中处理企业中简单的、重复的、可标准化处理的财务工作。Martin Fahy (2005) 提出财务共享服务实质是提供基于客户服务导向的专业服务。Martin W (2011) 提出对企业不同的职能部门进行重组, 对职能部门内部流程进行再造, 使得企业实际管理能力能够满足客户日渐增加的需求。Yaoli (2016) 提出了将已经具备范围经济和规模经济的财务职能放在财务共享服务中心独立集中处理, 从而达到降低企业运营成本、提高财务信息质量的效果。Will Seal (2018) 通过详细的案例研究提出财务共享服务的概念是指财务共享在促进多个职能部门内部变革以及在变革过程中受到的影响, 这一影响对财务共享功能有可能造成的转变进行深入研究。

#### (2) 财务共享服务的实施效果

Andrew Kris (2001) 指出建立财务共享服务可以减少人力成本、提高技术进步、增加客户服务等, 企业建设财务共享服务中心可以增加企业集团核心竞争能力、降低企业运营成本以及提高企业运行效率等。Cedric Read (2003) 指出, 因为财务共享服务中心具有能够降低企业的运营成本、提升企业运营效率的特点, 因此企业建设财务共享服务能够在企业加速业务扩张时为企业财务管理提供有力的技术支持。Martin Fahy (2005) 认为企业在执行财务共享以后, 既可以给企业可能存在的重组并购提供强有力的财务技术支持, 也能够更好的为企业战略性扩张做准备。Bramante (2013) 发现企业建设财务共享服务中心以后, 企业内部重复性的财务工作在经过业务流程标准化后变得快速而简单, 节省了不少时间成

本和人工成本。

### （3）财务共享服务的影响因素

Janssen 和 Joha（2008）提出影响财务共享中心的关键因素之一是企业是否具有完整的信息系统，同时影响财务共享服务中心的因素还有对企业业务流程的梳理和优化变革。Mansar 和 Reijers（2005、2007、2009）发现财务共享中心的影响因素有一些外部环境的因素，如：供应链上下游客户、企业运营战略、企业组织结构及其他企业外部环境。Barbara Quinn（2014）通过研究发现，认为财务共享模式的出现与企业规模大小有着紧密联系，但深层次的原因是由于传统的财务管理职能本身就存在着缺陷：首先是员工岗位的重复设置可能导致多余员工的出现这一问题，而员工又把大量时间花费在了在单纯的计算支出日常事务中；其次是专业技术性员工同时发挥了监控和执行的作用，反而不能将精力专注于某一业务上面。德勤提出了构建财务共享中心的关键因素有共享中心的选址、流程、组织和人员、政策与法规、技术和服务。

## 1.3.2 国内研究现状

### （1）财务共享服务中心的概念

张高峰（2003）提出财务共享服务中心可以为职能部门提供服务，是独立于其他部门而存在的独立运营的主体，其他部门可以共同分享运用该部门提供的服务，也可以为其他企业提供服务而收费。何瑛（2010）认为财务共享服务是企业中大部分职能部门将部分单独的事项整合，主要目的是降低成本，同时保证企业增值。李言炎（2012）在研究中指出财务共享第一步是寻求一个可以降低成本的阶段，财务共享服务可以利用自身发展规模经济的方式使成本减少，同时把单一重复的业务流程整合到财务共享服务中心中进行统一处理。第二步就是使业务流程更加优化。在秦正余（2013）指出上世纪 90 年代中期财务共享服务中心才在跨国集团中推广应用。直到二十一世纪初财务共享服务中心才开始推广应用于我国企业集团。李贺（2019）指出财务共享中心是将企业财务中的会计核算、资金支付、费用报销、会计报表等工作统一标准化处理，优化资源配置，节省成本开

支。

### （2）财务共享服务的实施效果

刘汉进（2004）认为财务共享服务中心是一个独立核算的个体，那么财务共享服务中心就具有结构优势和市场优势，企业通过建设财务共享服务中心把分散在不同组织结构中的需要进行统一处理，财务共享服务中心使得财务信息进行部门之间的共享，这也大大节约了大量重复性工作的成本，减少了许多可以避免的资源浪费，把这些原本会浪费掉的资源用于企业的价值提升，进一步优化企业的管理，增强企业综合能力。张瑞君（2008）研究财务共享在中兴的运营情况发现财务共享在降低成本方面具有很强的效果，在提升了公司运营效率方面同样具有较强的效果。侯锐（2010）通过分析中国电信财务共享应用的案例，认为财务共享服务在企业的应用中可以规范财务工作，使会计核算速度增加，提高风险管控水平等方面有着显著帮助。陈虎、孙苗（2011）提出了将财务与企业业务和战略目标结合起来的理念，将企业财务体系分为业务财务、战略财务和共享服务财务，再将企业内部业务流程进行细分，提升企业工作效率。何瑛、周访（2013）研究了已经构建财务共享中心约三十多家企业，运用模型分析了这些企业在实施财务共享服务中心前后的财务指标的变化情况，从这些指标变化中找出这些已实施财务共享企业的共同规律，证实了实施财务共享服务的有效性。宁哲（2017）认为财务共享服务中心的建设可以提高企业整体的财务管理能力，节约运营成本，减少资源浪费。艾薇（2017）实证研究了某公司的财务共享服务绩效，她较为系统规范的研究了财务共享服务绩效评价，建立了一套评价体系。

### （3）财务共享服务的影响因素

杨寅和赵立彬（2016）经过研究发现流程设计是最关键影响因素，他们认为企业在构建财务共享服务中心时应重点关注企业的各个业务流程的设计。胡靖（2016）认为建立财务共享中心，首先要完善企业信息系统，企业在推行财务共享服务过程中信息系统高度依赖。何瑛和周访（2013）研究发现构建财务共享中心的影响因素有：战略规划、信息系统、人员管理、组织结构、流程管理、绩效管理。张庆龙（2018）提出企业财务管理应以流程为重心。

### 1.3.3 文献评述

从国内外相关研究现状看，国外财务共享服务理论体系已经较为成熟，但是直到二十世纪末，我国才逐渐开始引入和建设财务共享服务中心，在目前的我国的研究中，学者们根据国内具体经济情况、企业运营情况与市场行业情况，构建出了一套专属于我国企业的财务共享服务理论体系。

我国在实际应用过程中将这套理论体系应用于其他相关领域，对财务共享在国内的发展和落实提供了非常大的帮助。对于建立财务共享服务中心的实施条件、影响因素、成立原因、实施过程等方面，我国学者做了许多研究，但是对于财务共享服务实施效果评价方面的研究，却是少之又少，很少有较为详细的研究。

综上所述，从国内外财务共享服务中心的实施效果方面的研究可以看出，目前国内外相关研究都有以下两点不足之处：一是在财务共享服务实施的效果评价中，很少有学者针对具体的效果评价指标进行研究，并且多数研究在效果评价过程中主要是通过定性描述进行研究；二是在财务共享服务的效果研究中可以发现大多数学者都没有对效果评价指标权重的确定方法进行详细地论述。本文针对蒙牛集团财务共享服务中心的实施，运用一系列方法进行评价，并针对蒙牛集团的财务共享服务的改进优化提出对策与建议，为蒙牛集团财务共享服务中心的优化和改进提供方向，使其更好地服务于蒙牛集团的发展。

## 1.4 研究方法和内容

### 1.4.1 研究方法

本文在对蒙牛集团财务共享服务中心实施效果评价研究的过程中运用了两种研究方法。

第一种是规范研究法，主要是指文章对财务共享服务的概念、财务共享服务相关研究综述等进行陈述概括，作为本文研究的基础，紧接着再对蒙牛建设财务共享服务中心建设与运营的案例进行研究；

第二种是调查问卷法，文章第四部分在分析蒙牛集团财务共享服务中心实施

效果时，邀请蒙牛集团财务共享服务中心的专业人员与其他工作人员做调查问卷，确定各个指标权重。

### 1.4.2 研究内容

本文主要通过对蒙牛集团建设财务共享服务中心的案例进行分析，从蒙牛集团简介以及财务基本情况到其财务共享中心建设背景、建设过程、信息平台、组织架构以及对其实施效果等方面进行详细分析研究，从中得出了蒙牛集团实施财务共享服务中心的效果，并且提出了蒙牛集团财务共享服务中心在优化发展过程中的一些建议。本文主要框架分为六部分，内容如下。

本文第一部分整理分析了国内外关于财务共享中心的概念、财务共享服务实施效果以及财务共享服务的影响因素等文献。

本文第二部分梳理了相关概念及理论基础，并对实施效果评价的方法以及实施效果评价的重要性进行详细说明，为下文写作做好铺垫。

本文第三部分对蒙牛集团财务共享中心的应用现状进行介绍。介绍了蒙牛集团的概况及其财务情况、分析了蒙牛集团建设财务共享中心的背景以及建设历程，最后针对其目前的运行情况分析阐述。

本文第四部分是针对蒙牛集团财务共享服务实施效果评价，利用平衡计分卡四个维度选取了二级指标，具体指标确认后，对指标进行权重的分析和确定采用了层次分析法与分析软件，最后再运用模糊综合评价法得到蒙牛集团财务共享服务中心实施的评价结果。最后根据权重大小与模糊评价结果总结蒙牛集团在实施财务共享后所产生的效果。

第五部分提出了对蒙牛集团财务共享服务中心实施进行进一步优化的建议。

最后一部分是结论与展望，主要总结介绍对本文研究得出的结论，通过对蒙牛集团实施财务共享服务效果的分析提出对未来相关研究的展望。

本文研究内容的框架图如图 1-1 所示。

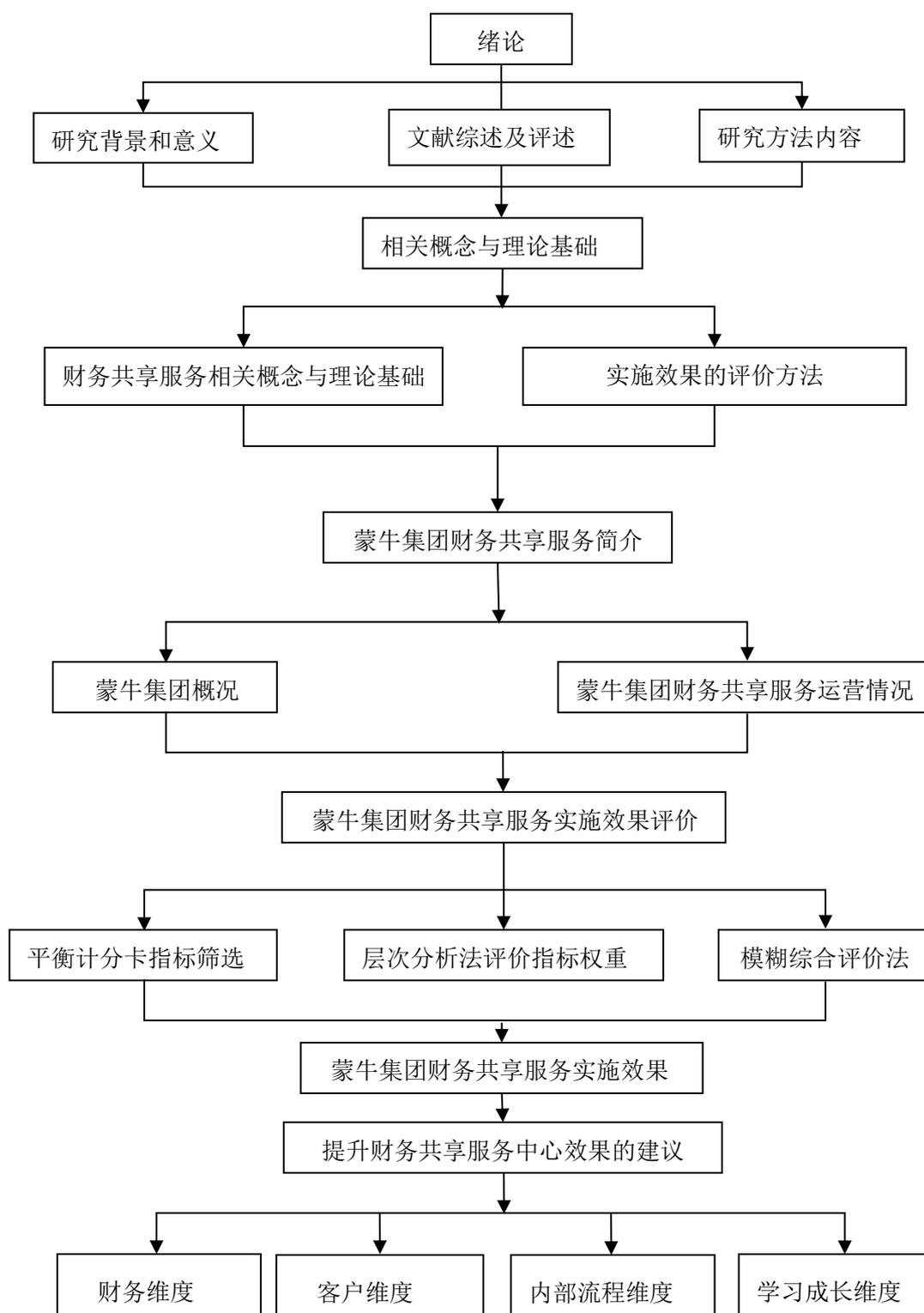


图 1-1 论文框架图

## 2 相关概念与理论基础

### 2.1 财务共享服务相关概念

#### 2.1.1 财务共享服务概念

在 20 世纪 80 年代末期美国就已经开始具备财务共享意识，并逐步去完善这个概念，随着时代的进步，财务共享已经体现在了企业的各个环节中，例如物资采购、财务核算、费用报销以及应收账款等领域，就目前而言，世界前 500 强的公司中有绝大部分都已经在实施财务共享服务，又或者计划实施财务共享服务，这个比例依旧在上升中，已经超过 90%，由此可以看出财务共享服务在提升企业运营效率和降低成本费用方面有着不可或缺的作用。我国财政部在 2013 年发布了《企业会计信息化工作规范》，就我国企业会计信息化发展方面进行了规定。其中明确指出了大型企业（分公司、子公司数量多且分布广）应当根据外部环境与自身经营情况适时地建立财务共享服务中心。由于这一规定的发布，加上信息技术在我国的迅猛推广应用，使得财务共享服务中心的应用在我国企业中开始了跳跃式的发展，也在我国企业的应用有了更加坚实的基石，随着大企业财务共享时代的到来，我国企业想要在大数据时代下生存发展并保持顽强的生命力就需要紧紧抓住财务共享这个概念。而我国政策导向也在大力推进财务共享服务，推出了“金三系统”、“电子发票”等，我国从理念上开始对税务进行变革，政府也希望“共享”理念可以渗入到我国企业政府工作的方方面面中，为企业创造一切适用于运用财务共享服务的环境，进一步推进财务共享在我国企业的应用。

财务共享服务的目的是提高企业工作效率、降低运营成本，主要是在集团内部构建一个为企业集团各个部门、分支机构提供相关服务技术支撑的信息管理系统，用来传输各项财务和非财务的资源信息，目的是为了更方便整合各个部门和分支机构的每一项业务，再对所有业务进行区分业务种类，对同一类业务进行集中处理。财务共享服务这种财务管理模式，为企业制定标准化的业务流程，对于规范财务管理信息标准起了很大作用，比如费用报销的单据、会计报告等的模板

格式与结构，它为财务的转型提供了一条行之有效的道路，可以更加合理、有效的处理跨区域经营企业集团、跨国经营的企业集团的财务相关的业务。针对于跨地区、跨国经营的企业集团，首先由于当地政策、文化的差异性，集中核算必然会有诸多问题，达不到预想效果反而会浪费大量的企业资源，增加不必要的人工成本；其次财务业务繁多，在处理过程中会出现大量相似度极高的工作，增加了工作量。因此财务共享服务的基础受众可以定位为一些已经达到一定规模的企业，可以制定统一的规则和流程去处理一些财务工作中出现的相似度高的业务，大大减少不必要的人工成本。财务共享服务在基于企业一定规模的前提下更适合跨地区、跨国经营的企业集团，它可以汇总、归类所属的各个地区、国家之间政策、文化、核算规则的共性与差异性，归纳出一个统一的处理流程，这样就整合了企业的资源，降低了企业压力。财务共享服务同样也适用于企业变革、并购、重组等新业务的整合，可以降低企业的成本管理。

### 2.1.2 财务共享服务特点

财务共享服务有标准化制定业务流程、规模效应、具有专业的人才与技术、需要高效的信息集成系统等特点，同时它可以有效整合大数据以及具有服务性等特点，具体表现如下。

#### （1）标准化制定业务流程

标准化的业务流程不仅要体现在业务自身，更需要体现在工作人员的日常工作之中，在企业中产生一个共享中心用来处理财务相关业务，统一制定企业业务的标准化流程，提供企业运营的效率、降低企业的压力。

#### （2）规模效应

财务共享可以实现财务集中管理，它把分散在不同部门不同组织的业务流程归集到一起进行统一处理，这样，企业的财务业务量就有了一定的规模，于是形成了规模效应，以此来提高企业的在经营过程中的运营效率、降低企业产生的运营成本。

#### （3）具有专业的人才与技术

由于财务共享服务自身具有提供专业技术服务的优良特性，因此，为了能够更好地为企业集团的发展服务，提高技术服务的可靠性，财务共享服务必须拥有专业的人才与技术。

#### （4）高效的信息集成系统

为了满足财务共享服务的功能性，实现各种资源和财务信息能够达成最快的交互，将企业集团的各个分支机构的业务信息汇总至一处，因此需要具备高效的信息集成系统，为财务业务处理提供最可靠的保障。

#### （5）有效整合大数据

财务共享服务基于各个分支机构业务信息的交互，通过对业务信息进行整合、分析，可以得出公司存在的各种问题，通过分析企业的运营策略、监视企业的运行状态，及时发现问题，同时也可以通过对财务信息的有效整合帮助企业经营者做出企业决策。

#### （6）服务性

财务共享服务需要与被服务方签定相关协议，明确服务范围、服务内容、分配好双方的责任，分析客户群体的构成，并对客户提供对应性的服务内容并根据服务内容收取一定的费用。

### 2.1.3 财务共享模式类型

财务共享服务随着时代的进步，其应用范围也在一步步走向成熟，在最开始企业中应用财务共享服务处理的是企业采购等相关较为简单的业务，企业通过该模式来实现降低企业成本的目的，此时的财务共享服务范围较为狭窄。但是从二十世纪九十年代左右，财务共享服务中心在企业的应用中得到了进一步推广，包括财务核算、报表披露及应收账款等，进入二十一世纪，财务共享服务在全球逐步得到推广应用，其运作模式更加地成熟与规范。经过几十年的发展变迁可以表现为以下三种：

最开始的模式就是基本模式，该模式就是集中处理企业集团日常业务中使用最频繁的业务，然后整合分析各个业务部门的业务数据。

在发展过程中，基础模式逐渐演变成了市场模式，市场模式下将企业最基本的财务业务与决策权剥离出来，它将财务共享的决定权交由到服务客户手中，可以为企业集团公司提供常规业务之外的增值业务，从客户操作过程中遇到的问题以及基础的数据信息整合分析得出新的解决办法，一步步的提高自身的服务质量、增加企业的运营成果、降低企业的运营成本。

发展到现在财务共享服务中心的模式是独立运营模式，独立运营模式是独立于企业的，对企业来说是一种机遇也是一种挑战，这是因为独立运营模式可以给企业带来更广泛的业务，同时该模式也可以为蒙牛集团积攒更多客户，但是这种财务共享服务模式要求企业要拥有非常丰富的财务共享服务中心运营实施的经验，同时，在财务共享服务运营过程中还必须要要有非常专业的人才队伍与技术支撑。这无疑是目前经济环境下的最完整的模式，此模式下财务共享服务中心是独立的，因此它还可以服务于为外部的企业集团，该模式下企业的财务共享服务中心可以与市场中的专门提供的财务共享服务的机构进行竞争。

## 2.2 财务共享服务理论基础

### 2.2.1 扁平化理论

扁平化是一种管理时使用企业高层管理、同时合并重复多余的职能部门，是一种纵向的管理层级大度减少，横向扩大管理幅度的新型管理模式。它使得决策传达速度更快更加有效，加快了企业内部上下级之间的交流，提高了基层工作人员的执行能力，增强领导层的监管水平，基层实施任务的相关阶段、客户的相关销售信息能够及时的更新和了解，同时有利于降低管理费用，在提高资源利用效率的同时还能够让领导层灵活面对企业的突发状况，在处理紧急问题上能够更加快速专业。

除此以外，由于扁平化的管理方式是分权管理，而各个管理层级之间相互独立，这有利于企业规范化管理。随着市场经济的竞争力加剧，要想在竞争中存活下来，企业的营利能力必须得到提升。在财务共享服务模式中扁平化管理使得企

业的运行效率更加迅速,同时让企业高层逐渐失去对财务的操控能力和监管能力,促进了财务管理部门的员工工作效率的提高,加强了企业财务数据的处理速度,这也能为企业某些决策提供实时的支持。

### 2.2.2 流程再造理论

早在二十世纪末期的美国,就有学者提出了流程再造理论,流程再造是一种企业管理的思想,与管理工具不同的是,流程再造是为了企业能在成本、质量、服务等方面取得显著的改善,最后能使企业适应现代经营环境。流程再造首先应该是企业必须先认真审视企业内部各个业务流程的运作情况。其次是企业要对企业内部的业务流程进行重大改造,不能只停留在业务表面进行变动。然后企业还不能只满足于业绩上取得的提高,要努力争取在经营业绩上取得重大突破。在整个流程再造的过程中企业应当以顾客创造价值的业务活动为导向,进行业务流程的改造。

为了满足企业的快速发展,企业供应链体系的高速扩大,流程再造这个理念产生了,它以企业内部业务流程为改造对象,利用先进的信息技术,将企业的资源整合,将业务流程进行优化,对以往的业务流程进行重新梳理与设计,它的目标是取得客户的需求和满意,能够使企业集团实现管理上的职能集成。

### 2.2.3 规模经济理论

企业生产规模扩大后以致于企业生产成本的明显下降,为企业带来更多的经济效益,这就是规模效应,这一概念来源于经济学,企业规模经济收益体现在节约成本、提高企业生产效率以及分工更加专业化三方面。企业规模扩大后使得工作的专业化程度更高,同时就可以通过规模效应提高企业的劳动生产率,为企业带来经济效益。《国富论》一书中指出,劳动密集型生产是具有划时代意义的生产活动,而这也要按照企业所需要的岗位和技能来划分员工,使每个员工非常熟悉自己的岗位和应该掌握的技能,做到了专业性的效果,来提升经济效益。

在规模经济理论下,各个要素的联系程度与经济效益之间的关系紧密的联系

在一起。大规模企业成功的因素不只在建立了更符合现代化的专业服务部门，更关键的要素在于建立了随着时代发展的信息服务系统，这对企业单位提供了更加专业化的服务措施。大范围的产生和创造利润，在一定程度上来讲就是规模经济，这表示企业要维持营运水平不变就要改变资源利用的情况，公司资金的积累使其规模不断扩张，而平均下来所有商品的成本产费用也随之在降低。因此，规模经济某种程度上表示了企业营运过程中的扩张和创造的利润的高低存在联系。但是当企业生产规模的扩张程度远低于利润增长率时，规模经济将显示出它的优势，利润率会不断提升。形成这种优势存在各种原因，第一步是分离执行所需的步骤，并尽量降低产品的生产成本，同时也要保证生产的正产运营，第二部就是具有配合不同部门的操作，在国外的企业经营者看来要想达到公司的生产和运行效率迅速提高的目标，还需要有凭借大规模领域的生产数量的增加而使得平均产品的成本降低。财务共享服务通过对步骤的分割处理，同时也对财务会计部门的员工进行整合管理，通过对员工数量和管理费用的减少来达成了用小付出高产量的目的。

## 2.3 实施效果的评价方法

### 2.3.1 层次分析法

美国运筹学家 T.L.Saaty 首次提出了层次分析法。层次分析法是指将某一事件的定量因素与定性因素结合起来，利用决策者的经验来进行判断，它将评价指标进行细分形成二级指标，然后对这些指标进行两两比较，针对比较结果得出各个指标之间的权重大小排序，从各指标的排序能看出各指标的重要程度，从中可以看出各个评价指标对研究对象的影响程度，最后就可以对研究对象进行有针对性的优化改进。该方法可以应用于难以用定量方法解决的决策中。由于层次分析法具有定性定量相结合的特点，再加上其灵活简洁的优点，在 1982 年引入我国后，被迅速地重视和应用于国内研究的各个领域，因此本文选择层次分析法来对蒙牛集团财务共享服务中心实施效果的影响指标进行权重的分析和确定。

### 2.3.2 模糊综合评价法

模糊综合评价法能够较好地解决难以量化问题，它是将定性的评价转化为定量评价的一种计算方法，它的计算结果非常清晰，因此该方法非常适合解决各种非确定性问题，对于本文蒙牛集团财务共享服务实施效果评价时，对选出的评价指标的权重进行分析之后，模糊综合评价法可以很好的评价中的不确定性因素，可以有效的将一些定性指标进行定量化分析，最后得出各个指标对于整体评价对象的影响程度以及整个评价对象的效果。

本文分别采用层次分析与模糊综合评价，利用这两种方法结合起来分析蒙牛集团财务共享服务中心的实施效果，前提是要先利用层次分析法确定各个评价指标的权重，对于蒙牛集团财务共享服务实施效果评价指标较多，且评价指标之间可能存在相互影响的关系，本文利用层次分析法对蒙牛集团财务共享服务中心实施效果进行分解，对该问题分层次进行分析，再根据专家对此问题的决策数据进行计算，使其成为以平衡计分卡四个维度为大指标的四个问题，再将这四个问题进行分解成为十一个因素，在这个层析再通过两两比较的形式得到各个评价指标的权重的大小，解决了模糊综合评价法中指标权重确定的问题。

### 3 蒙牛集团财务共享服务应用情况

#### 3.1 蒙牛集团简介

##### 3.1.1 背景介绍

1999年8月，蒙牛集团正式成立，作为国家农业产业化重点企业，其集团总部位于我国内蒙古呼和浩特市。蒙牛集团于2004年在香港成功上市，在二十余年的发展中，蒙牛集团是中国发展速度最快的乳品企业集团。中粮集团是蒙牛集团的第一战略股东。在乳业行业接近饱和的情况下，市场竞争也十分激烈，但是蒙牛集团却能在这种环境下连续10年位列全球乳业20强。

自企业成立以来蒙牛集团一直专心研发适合中国人自己的乳制品，国民度十分高、深受国民喜爱。到目前为止，蒙牛集团已经拥有液态奶、奶酪、冰淇淋等众多产品系列，同时蒙牛集团目前拥有特仑苏、每日鲜语、优益C、未来星、纯甄、真果粒、冠益乳等知名品牌。现如今蒙牛集团具有非常大的生产规模和生产环境，截至2019年底，蒙牛集团在全国范围内已经建立了38个生产基地，而在海外也有两个生产基地，分别在新西兰和印度尼西亚。通过2019年蒙牛集团年报显示，可以看出蒙牛集团当年实现营业收入高达790亿元，同比增长14.6%；当年归属于上市公司股东净利润达41亿元，同比增长34.9%。蒙牛集团呈现出良好的发展态势。

##### 3.1.2 蒙牛集团财务基本情况

2012年由于市场环境发生变化，乳制品行业市场竞争变得非常激烈，整个乳制品行业的发展速度都比较缓慢，而这时的蒙牛集团并没有懈怠和停滞不前，蒙牛集团紧跟大环境积极进行财务变革，随着信息技术的高速发展潮流，蒙牛集团开始着手数字化战略及财务共享服务中心的建设，蒙牛集团重新调整企业法人组织架构、重塑财务流程以及创新财务机制，开始建设财务共享服务平台，在财务管理上实行集中管理，以此来节约成本、提升效率。蒙牛集团也因此获得了一

些新的提升，不仅营业收入得到了增长，净利润也获得了提升。2019年蒙牛集团年报显示当年实现营业收入约790亿元，而在净利润方面，则超过了40亿元，达到了约42.96亿元。本文整理了蒙牛集团建立财务共享服务中心前后八年财务情况，具体财务情况见表3.1。

表 3.1 蒙牛集团财务情况（2012-2019） 单位：亿元

年度	营业收入	利润总额	净利润
2012	360.8	16.85	14.40
2013	433.57	22.05	18.62
2014	500.49	31.50	26.91
2015	490.27	30.30	25.20
2016	537.79	-4.61	-8.13
2017	601.56	26.25	20.31
2018	689.77	38.53	32.04
2019	790.30	56.05	42.96

数据来源：东方财富网

### 3.1.3 蒙牛集团财务管理体系发展

为了应对市场竞争激烈的情况，立足于乳品行业，蒙牛集团借着信息化发展的东风，制定了数字化的战略，在此基础上，蒙牛集团调整企业组织结构，同时对财务流程也进行了重新梳理，蒙牛集团将财务管理体系也进行重新构建。在2010年以前蒙牛集团财务管理体系主要是分散式财务管理模式，如图3.1所示，财务总部下是各事业本部的财务部和职能中心，而在各事业本部的财务部下又有生产和销售的财务。

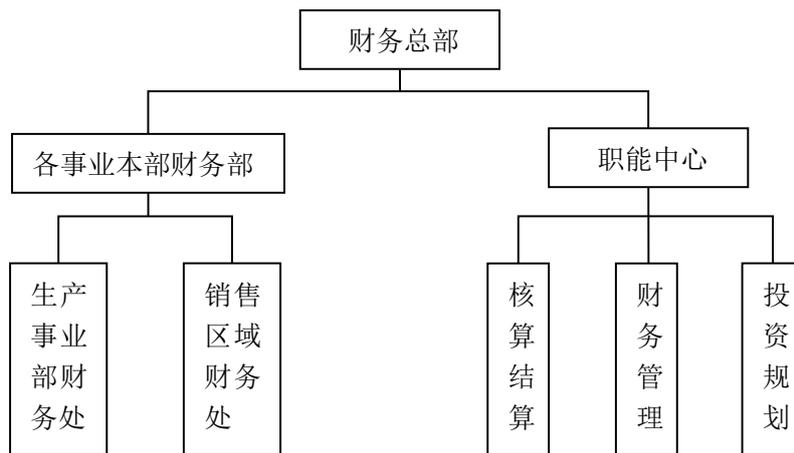


图 3.1 蒙牛集团财务管理体制图（改革前）

随着企业战略发展的需要，到 2017 年蒙牛集团的财务组织架构又调整回原本的事业部组织架构，如图 3.2 所示。

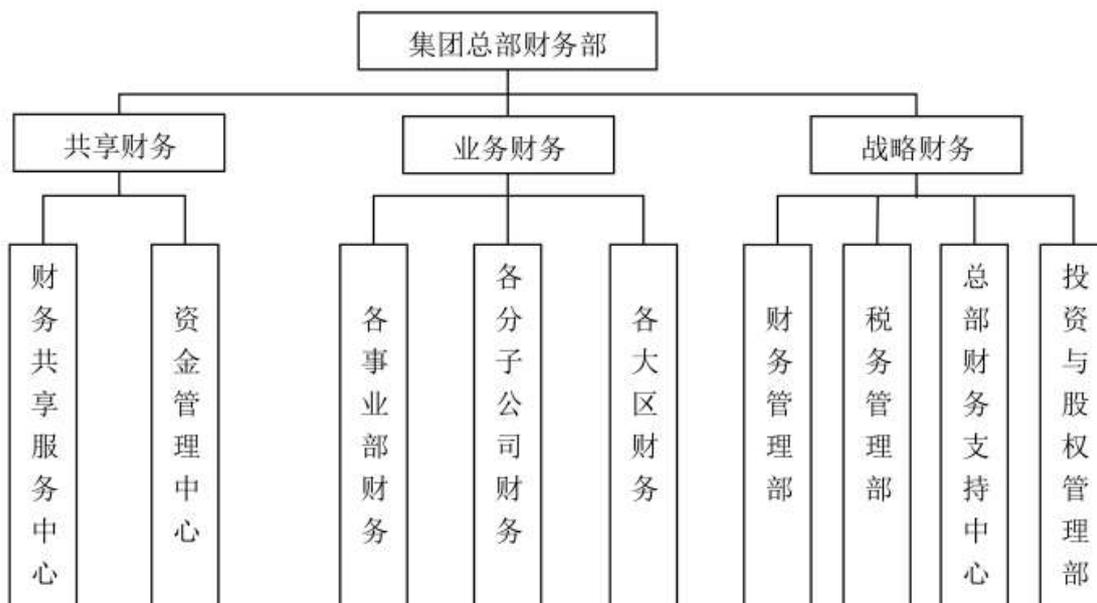


图 3.2 蒙牛集团财务管理体制图（变革后）

### 3.1.4 蒙牛集团财务组织架构

蒙牛集团是战略财务、业务财务、共享服务三者财务协同发展的，具体如图 3.3 所示。

战略财务分为流程、财务、资金及投资等几大管理部门，在财务管理系统中负责一些专业化程度较高的工作，比如：战略财务负责企业财务战略目标的制定

以及财务体系中组织的绩效管理等工作。因此，战略财务也是财务中最为复杂最具专业性的工作。

共享服务财务主要是负责基础的标准化的工作，通过将它们进行集中处理，节省成本，提升效率，比如：把重复性的费用报销工作统一处理，通过标准化的流程，实现成本节约及效率提升。这也是设置财务共享服务中心的意义所在。

业务财务主要指为各个业务部门提供专业的财务工作，它负责各业务单元的财务支持。业务财务主要负责前端业务部门的财务工作，比如负责某业务单元的预算编制工作。从某种意义上来说，业务财务偏向管理会计的角度，充当管理会计的角色。

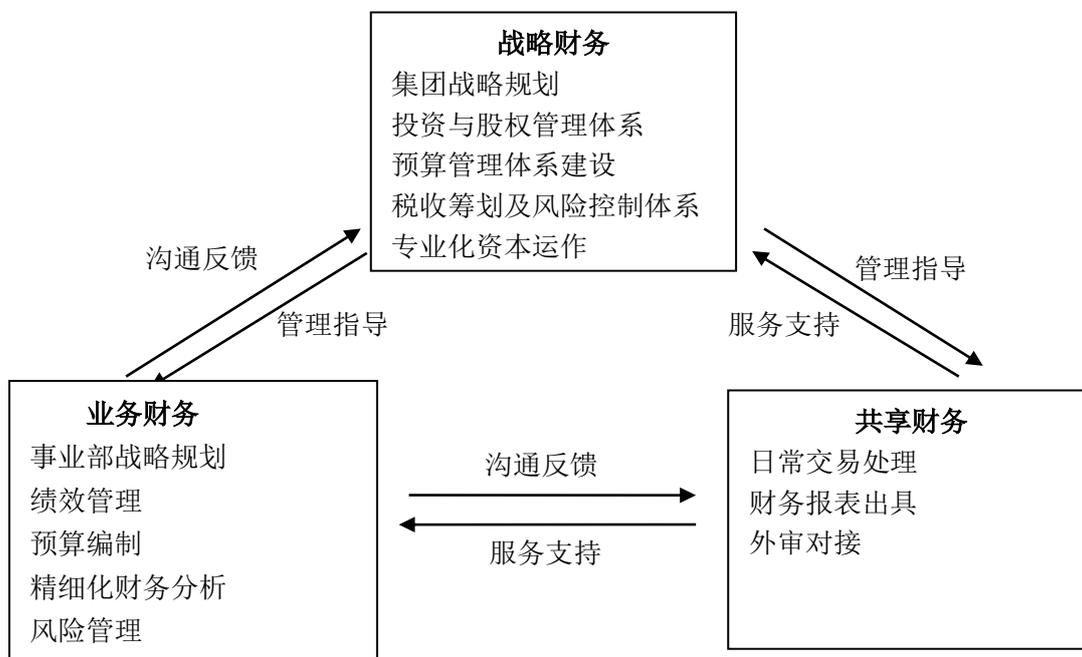


图 3.3 蒙牛集团财务组织架构

## 3.2 蒙牛集团财务共享服务的应用

### 3.2.1 蒙牛集团财务共享服务建设背景

蒙牛集团从 2009 年开始筹划，2012 年着手建设，直到 2015 年财务共享服务中心才成功上线开始运营，这其中经历了很多背景“故事”，高度概括地讲，在建设财务共享服务中心时的背景，主要可以概括为以下三方面：

第一方面，由于行业环境影响，市场内部竞争加剧，2012 年整个乳制品行业发展速度都比较缓慢，而面对市场竞争激烈、行业产品结构升级的压力，蒙牛集的财务管理模式随之变革，蒙牛集团的内部管理体系面临着变革、产业链技术也面临着升级等问题，此时蒙牛集团非常及时的将战略定位于“国际化”、“数字化”。蒙牛着手于“数字化”战略的建设，随着国际化战略的实施，蒙牛集团在这时为了加强企业财务管理的数字化能力的提升，从而果断选择制定了新型财务管理体系。

第二方面，由于实施了国际化的战略，蒙牛集团的整个公司规模迅速扩张，蒙牛集团在这时也如同许许多多高速发展的企业一样面临着“大企业病”——财务业务脱节、组织效率低、集团监管不力等。这时的蒙牛集团内部存在了大量需要及时优化的财务管理问题，蒙牛集团需要进行适时变革来适应企业业务发展的需求，蒙牛集团因此实施其数字化战略，开始着手准备财务共享服务中心的建设。

第三方面，财务共享服务是蒙牛集团五年发展战略规划中最为关键和重要的一步。以财务共享服务中心作为基础，蒙牛集团发展业务板块、扩展共享职能以及扩大组织范围，利用财务共享服务由成本中心向利润中心转变，通过这些方面打造世界顶流的财务共享服务中心，高度数字化的财务共享服务是蒙牛集团国际化战略下其财务管理体系变革的必然产物，而这也正与其智能化、数字化的管理战略相匹配，从业财融合来看可以为蒙牛集团的企业内部经营即时提供准确的业务与财务数据。

### 3.2.2 蒙牛集团财务共享服务建设过程

随着我国科技的快速发展，蒙牛集团响应国家政策，结合企业内部环境，蒙牛集团财务共享开始建设财务共享服务中心，蒙牛集团的财务共享筹备时间较长，从 2009 年开始，蒙牛集团意识到企业财务管理出现一系列问题以后，蒙牛集团开始提出建设财务共享的想法。随着蒙牛集团战略的发展，伴随蒙牛国际化、数字化战略的逐步实施，其财务共享服务中心的建设与运营也经历了立项准备、试点先行、全面推广以及当前的运营提升四个阶段，如图 3.4 所示。

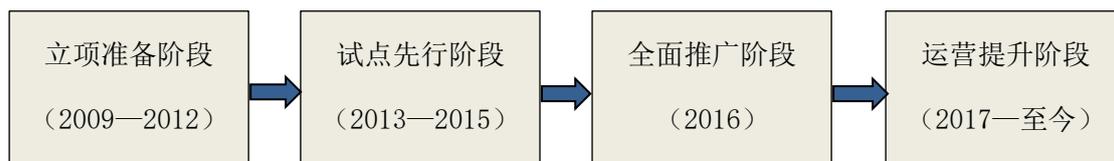


图 3.4 蒙牛集团财务共享服务建设过程

第一阶段，2009 年至 2012 年为立项准备阶段。2009 年，由于蒙牛集团快速发展扩张，出现了业财融合不足、运营成本过高、经营效率低下的问题，由此提出建设财务共享中心的构想，经过调整组织架构、重塑财务流程，到 2012 年，蒙牛提出“战略财务、业务财务及共享财务”的财务管理体系组织架构，这一阶段为蒙牛财务共享服务中心的建设打下了基础。

第二阶段，2013 年至 2015 年为试点先行阶段，2013 年底，蒙牛集团首先以北京事业部的费用核销业务为起点，终于开始了财务共享服务中心的漫漫建设之路。蒙牛集团通过向国内外一些有丰富经验的财务共享中心先驱企业的学习、还有对于其财务共享服务中心的实地调研以及蒙牛企业内部对于财务共享服务中心建设的磋商等，同时在集团各方的支持下，2015 年 11 月蒙牛集团财务共享服务中心平台建设工作正式启动。

第三阶段，2016 年为全面推广阶段，2016 年蒙牛集团将财务共享服务中心开始向其他法人单位的迁移，包括订单到收款、原奶采购到付款等所有的业务流程，相对以往案例来说，这是一次比较完整的迁移过程。同年 10 月，随着信息化战略的实施，蒙牛集团信息管理系统中又成功上线了供应商关系管理系统。

第四阶段，2017 年至今为蒙牛集团财务共享服务中心进入了运营提升阶段。2017 年蒙牛开始建立财务共享服务大客户服务机制，也因此开始促进蒙牛财务共享的市场化，蒙牛集团开始强化客户服务文化，致力于实现“数字化”“智能化”战略。

本文希望能够在现阶段蒙牛财务共享服务中心运营提升阶段对其实施效果进行研究，以致于蒙牛集团的财务共享服务中心能够进一步发展并优化，为蒙牛集团带来更高的经济效益，文章在结尾处提出了提升蒙牛当前财务共享服务中心的运营效果的建议。

### 3.2.3 蒙牛财务共享服务下的信息平台

结合国内外许多建设财务共享中心成功的案例分析，首先是要有业务财务一体化的 ERP 系统，这一点也就与蒙牛集团的战略发展目标相匹配，这也跟蒙牛集团的管控程度相关。而蒙牛的 ERP 系统的建设起步较晚，2013 至 2014 年两年时间，蒙牛集团的 ERP 建设才是在夯实基础的阶段，ERP 系统成功上线，财务共享服务中心的建设才会有发展进度。伴随着蒙牛集团国际化和数字化的战略的实施，蒙牛建设成了“全球化+数字化”的乳业生态平台，成功实施了 SAP-ERP，也同步实施了 SAP-CRM，通过这两个系统的上线与结合使用，蒙牛集团重新整合了各个业务单元，这也意味着蒙牛集团实财务业务一体化，这也使得企业内部的信息传递更加快速真实。蒙牛信息化平台框架图如图 3.5 所示。

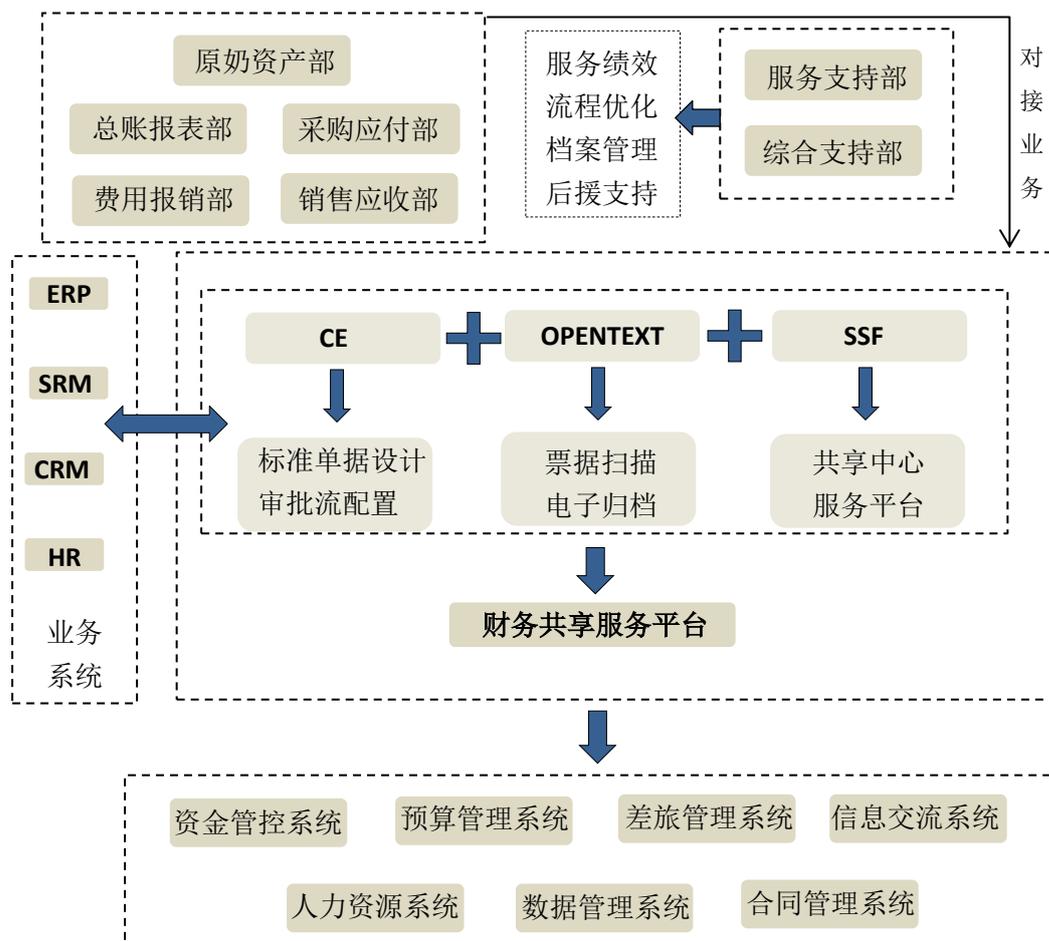


图 3.5 总部及分公司信息化平台

实施财务共享中心后蒙牛集团进一步保证了信息的准确性、真实性。此外，

针对老的业务流程进行重新优化改进，蒙牛集团找到出 184 个可改进的地方。总体来说，蒙牛集团建设财务共享服务中心以后的改进优化后的业务流程是与集团战略规划相适应的。此外，自从蒙牛集团在财务共享服务中心建成后，整体工作效率、单据审批时效等都有所提升。

蒙牛集团在建设了财务共享服务中心后，在该模式下财务共享中心设立了总账报表、费用报销、采购应付、销售应收、原奶资产、服务支持以及综合支持部七个部门，如图 3.3 所示。

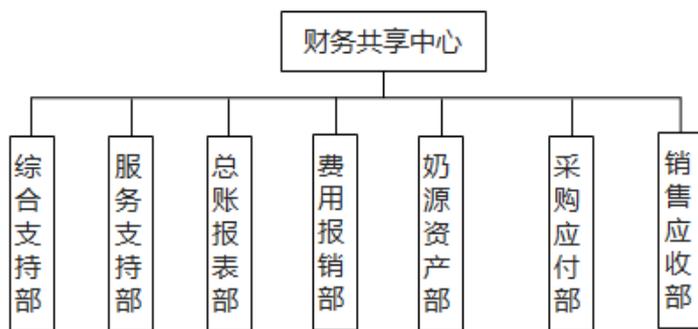


图 3.3 蒙牛集团财务共享中心架构及职责划分

其中，采购应付部主要负责蒙牛集团在进行采购工作时核算预付和应付账款、对账及报表编制等。销售应收部主要负责蒙牛集团在销售业务时的会计核算以及相应账款的结算。总账报表部主要负责一般蒙牛集团的总账核算及处理通过发票检验生成的费用，还有成本核算等工作，并且要及时编制财务报表。费用报销部主要负责蒙牛集团的费用管控。原奶资产部负责蒙牛集团的固定资产、无形资产等资产类科目的核算，以及负责蒙牛集团的原奶采购相关账务处理，包括奶款结算、往来核算等。综合支持部主要负责蒙牛集团财务共享服务中心的大数据维护处理、系统运营与维护等工作。服务支持部主要负责蒙牛集团的档案管理、人员培训、本部门绩效管理以及客户服务等工作。蒙牛集团财务共享中心中所有的部门权责分明，密切配合保证其财务共享服务中心的高效运行。

由于管理会计范畴的业务，属于业务财务范围，不能纳入共享财务，每个部门的业务标准统一化程度不高的业务不纳入共享财务，此外还有属地性较强不宜纳入共享的业务，这些业务都没有纳入到财务共享服务里，包括财务分析支持、预算编制管控、税务对接工作。

## 4 蒙牛集团财务共享服务实施效果评价

### 4.1 实施效果评价的重要性

虽然相比国外企业来看，财务共享服务中心在国内企业引进相对较晚，但是财务共享服务在我国的发展速度也比较快，国内许多企业包括蒙牛集团在内，在建设及运行财务共享服务中心方面已经取得了不菲的成绩，而大部分企业依然只关注财务共享服务中心的建设与运行，但实际上，在构建财务共享中心时，评价与改进也是最为重要的一个方面，因此，不管是理论上还是应用上，在对财务共享服务中心的研究和应用过程中，对它的实施效果进行评价是必然的趋势，这也是想要财务共享服务中心为企业带来更多效益非常重要值得关注的一点。

财务共享服务中心出现是服务于企业集团战略发展的，它的出现是为了企业集团发展过程中的出现的一系列问题。在实际应用中，企业需要根据自身的实际发展情况不断完善与优化其财务共享服务中心，不能参照固定的某一个模板。同时企业的每个时期的情况也不尽相同，财务共享服务中心的应用效果更是不同，在企业发展的不同时期，应对其财务共享中心的效果进行评价，由评价结果来分析其财务共享中心是否在满足于企业发展战略下顺利运行，从中得出是否可以在某些方面对其进行优化改进，再看其财务共享服务中心是否能够适应企业的不断发展变化，是否会偏离企业战略目标等等。因此，企业应根据流程再造理论对财务共享服务中心的业务流程及其信息化系统等各个方面进行优化。总的来说，对蒙牛集团的财务共享服务中心进行效果评价，对于企业集团未来的发展有着极为重要的意义，本文的希望能够从蒙牛集团财务共享服务中心效果评价出发，从效果评价方法方面着手研究，希望能够从研究结果中得出进一步改善蒙牛集团财务共享服务的应用状态，为其优化改进提供建议，为与蒙牛集团类似、正在准备建立和实施财务共享服务中心的企业集团提供经验和帮助。

### 4.2 建立评价指标体系

本文分析蒙牛集团财务共享服务应用情况后，根据分析结果旨在对蒙牛集团

财务共享服务的实施效果进行评价,首先选取了研究领域最常用的平衡计分卡建立评价指标,结合了蒙牛集团财务共享服务的具体应用情况与蒙牛集团的发展战略目标来确定具体的评价指标,从平衡计分卡的财务维度、内部业务流程维度、客户维度以及学习与成长维度这四个维度进行指标的确定,能够对蒙牛集团财务共享服务的效果进行全方位的评价,蒙牛集团财务共享服务指标评价体系如表 4.1 所示。

**表 4.1 蒙牛集团财务共享服务指标评价体系**

维度	评价指标
财务维度	成本利润率
	每笔交易成本
	现金流预测能力
客户维度	客户体验管理能力
	客户满意度
内部流程维度	流程标准化率
	业务差错率
	员工业务处理效率
学习与成长维度	创新观点实施率
	人均培训学时
	培训有效度

#### 4.1.1 财务维度

本文选取的财务维度的三个指标分别是成本利润率、每笔交易成本及现金流预测能力。

成本利润率指标反映了资本和报酬之间的关系,通过蒙牛集团财务共享服务中心的数据可得到;每笔交易成本指标可以反映蒙牛集团企业资源的利用效率,同时该指标也能够反映出蒙牛集团所消耗的每单位资源所需要的成本;选择现金流预测能力这一指标是因为它能够体现蒙牛集团对成本的管控能力,同时还能够

看出企业在满足正常的运营过程中能否充分利用闲置资金，来提升企业的经营效率。

#### 4.1.2 客户维度

本文选取的客户维度的两个指标分别是客户体验管理能力和客户满意度，财务共享服务中心作为一个独立的个体而存在，具有独立核算的特点，其以客户价值为中心。

财务共享服务中心对于客户的体验管理能力指标可以反映出蒙牛集团财务共享服务中心对客户体验的重视程度。财务共享中心的产品或者服务满意度对于蒙牛集团财务共享中心的发展至关重要，如果蒙牛集团想获得老客户对其财务共享服务中心的持续关注，就要求以客户为中心，为客户的需求着想，这样才可以在保持住老客户的忠诚度的同时还可以获得新客户的认可，客户满意度的调查存在许多种方法，例如可以通过询问来了解，另外或可采用面对面访问的方法，再者也可设计相关的调查问卷来实现客户满意度的调查结果。

#### 4.1.3 内部流程维度

本文选取的内部维度的三个指标分别是流程标准化率、业务差错率和员工业务处理效率，内部流程维度对一个企业来说相当重要，企业内部业务的标准化程度和企业的经营效率也密切相关。所以在对蒙牛集团财务共享服务中心进行优化时，可以对其内部流程维度的关键指标进行评价，根据分析结果看出内部流程对蒙牛财务共享服务中心进一步优化有何影响，从而提出建议，使其更好的服务于蒙牛集团的发展壮大。

流程标准化率是指蒙牛集团的企业内部业务流程的设置是否合理，而蒙牛集团财务共享服务中心的员工在实际工作中是否可以有效地执行流程。员工业务处理效率是指蒙牛集团财务共享服务中心的员工每处理一项业务所需的时间，反映了蒙牛集团财务共享中心的日常运营效率，对蒙牛集团价值的实现影响比较重大。业务差错率和员工业务处理效率都对客户满意度有很大的影响，差错率会间接的

影响到客户对蒙牛集团财务共享服务中心的体验感受，因为它既反映了业务处理的准确性，也能反映出员工的工作能力。

#### 4.1.4 学习与成长维度

本文选取的学习与成长维度的三个指标分别是创新观点实施率、人均培训学时和培训有效度。财务、客户、内部流程三个维度的各个指标，都与企业战略目标可能会存在一些差距，而这些都需要通过学习与成长维度的要求去改进。

学习与成长维度反映了企业在运营过程中是否可以为财务共享服务中心注入不断的活力与创新能力，使其工作能够通过学习不断进步，能够在各个方面都能够与时俱进，进而更好的服务于蒙牛集团的发展。创新观点实施率代表了企业集团的未来发展水平，它是指创新观点的总数与实际实施数量的比值。企业对于每个员工的培训学时很重要，对员工的培训学时可以反映企业对其员工能力与素质的重视程度。培训有效度是可以衡量企业是否能保证对员工进行了有效率的培训，这个指标可以看出蒙牛集团对员工进行培训的效率如何，也可以通过该指标看出蒙牛集团的培训的目的是否达成等，而蒙牛财务共享的员工在此次培训过程中是否能够真正学到知识提升自身能力，提升工作效率，从而为蒙牛集团带来经济效益。

#### 4.1.5 评价指标重要程度

本文再根据以上四个维度选取的指标，结合蒙牛集团财务共享服务中心具体应用情况做成相关调查问卷，调查问卷见附录一，再邀请蒙牛的财务共享服务中心的 18 位内部工作人员根据所标识的重要程度选择评分，重要程度分为“相当重要、很重要、重要、一般、不重要”，根据他们的工作经验以及他们对蒙牛集团财务共享服务中心的了解进行评估打分，因此，该评分结果可能具有一定的主观性。本文对问卷调查的结果进行了汇总，形成了效果评价指标重要程度调查结果表格，见表 4.2。

表 4.2 指标重要程度调查结果

维度	评价指标	相当重要	很重要	重要	一般	不重要
财务维度	每笔交易成本	4	8	4	2	0
	成本利润率	6	7	3	2	0
	现金流预测能力	5	6	5	2	0
客户维度	客户满意度	3	8	4	3	0
	客户体验管理能力	10	6	2	0	0
内部流程维度	流程标准化率	8	7	2	1	0
	员工业务处理效率	7	7	3	1	0
	业务差错率	6	6	4	2	0
学习与成长维度	创新观点实施率	8	7	2	1	0
	人均培训学时	9	6	3	0	0
	培训有效度	7	6	3	2	0

### 4.3 建立层级分析模型评价指标权重

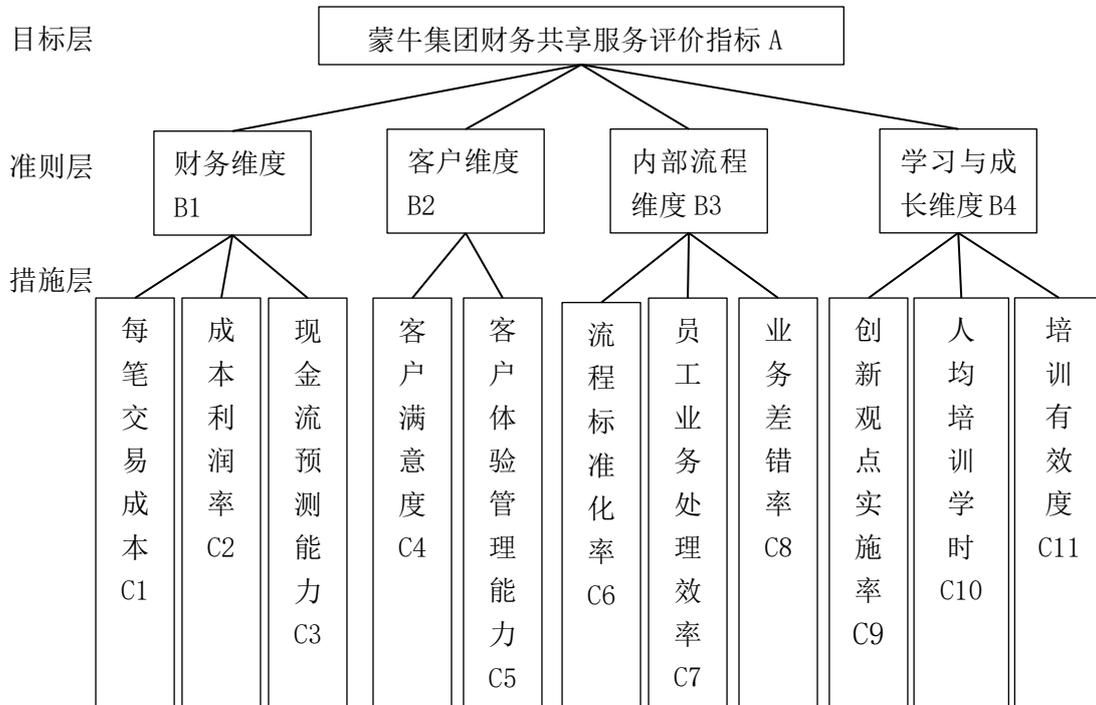


图 4.1 层次结构模型

蒙牛集团财务共享服务中心的实施效果评价的具体指标确认后,还需要对各指标权重程度打分。本文在进行权重分析时权重的数据是应用了层次分析法结合 Excel 表来计算。层次分析法适用于多个目标的决策分析,是对一些非定量目标做定量分析的较为简单的算法,同时也是对人们客观态度具体描述的方法。蒙牛集团评价指标的层次结构图如图 4.1 所示,层次结构从上而下分别为目标层 A, 准则层 B, 指标层 C。

### 4.3.1 建立判别矩阵确定权重指标

在构建好效果评价指标体系以后,就要建立判别矩阵,判别矩阵是层次分析法的核心内容,首先,本文要构建第一层次的判别矩阵,采用的是九级分制。层次分析法九级分制表见表 4.3。

表 4.3 层次分析法九级分制

相对重要程度	定义	解释
1	同样重要	目标 i 与目标 j 同等重要
3	比较重要	目标 i 与目标 j 比较重要
5	相当重要	目标 i 与目标 j 相当重要
7	强烈重要	目标 i 与目标 j 明显重要
9	极端重要	目标 i 与目标 j 绝对重要
2,4,6,8	介于相邻两个程度之间	

根据层次分析法九分制原则本文求出了准则层对于目标层的判别矩阵,本文得到判断矩阵如下:

$$A = \begin{bmatrix} B1/B1 & B1/B2 & B1/B3 & B1/B4 \\ B2/B1 & B2/B2 & B2/B3 & B2/B4 \\ B3/B1 & B3/B2 & B3/B3 & B3/B4 \\ B4/B1 & B4/B2 & B4/B3 & B4/B4 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 1 & 3/4 \\ 1/3 & 1 & 1/3 & 1/4 \\ 1 & 3 & 1 & 3/4 \\ 4/3 & 4 & 4/3 & 1 \end{bmatrix}$$

再利用方根求判别矩阵的最大特征根和相对应的特征向量计算矩阵中每行元素的几何平均值  $W_i, i=1,2,3$   $W=(W_1, W_2, W_3, \dots, W_n)^T$ , 而  $W_i$  则表示特征向量的一个元素。

(1) 再将上述矩阵做归一化处理，计算公式如下：

$$W_i = \frac{W_i}{\sum_{i=1}^n W_i} \quad i=1,2,3 \quad (\text{公式 4.1})$$

得出  $W=(W_1, W_2, W_3, \dots, W_n)^T$  作为特征向量的一个近似值，这也是各元素的相对权重。

(2) 计算矩阵的最大特征  $\lambda_{\max}$ ，使  $K\bar{w}=n\bar{w}$ ，从而得出  $\lambda_{\max} = \sum_{j=1}^n \frac{(AW)_i}{nW_i}$  值，由此得出判别矩阵 A 的特征向量  $W=(1.2247, 0.408, 1.2247, 1.633)^T$ ， $\lambda_{\max}=4$

(3) 一致性检测，比例系数为 CR，计算公式如下：

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (\text{公式 4.2})$$

其中一致性指标 CI 公式如下：

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (\text{公式 4.3})$$

而 RI 则为平均一致性指标，其数值由下表可查得，当  $CR \leq 0.1$  时，可认定此矩阵的满意具有一致性，否则需要重新调整，直到求出所有权重。

表 4.4 RI 指标

阶数	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RI	0	0	0.52	0.89	1.12	1.26	1.36	1.41	1.46

通过计算准则层面的  $CR=0$  小于  $0.1$ ，所以可以计算下一层的权重。

### 4.3.2 判断矩阵权重比

本文采用层次分析法来确定各个效果评价指标的权重，在确定各个指标权重时，本文结合向蒙牛集团财务共享服务中心内部专业人员和其他工作人员发放调查问卷的方法。在具体的分析过程中，应用了层次分析法的分析软件，从而计算出工作人员判定给出的权数。从而开始构造第二层次判断矩阵。本文对准则层的财务、客户、内部流程、学习成长四个维度指标的权重进行分析计算，得出了蒙牛集团财务共享服务实施效果评价的准则层层面的权重比表格，见表 4.5。

表 4.5 准则层面权重比

准则层	财务维度	客户维度	内部流程维度	学习成长维度
W	1.2247	0.408	1.2247	1.633
W <sub>i</sub>			5.0824	
权重比 ( $\frac{W}{W_i}$ )	0.24	0.19	0.24	0.32

(1) 财务维度的判别矩阵如下:

$$B_1 = \begin{bmatrix} C1/C1 & C1/C2 & C1/C3 \\ C2/C1 & C2/C2 & C2/C3 \\ C3/C1 & C3/C2 & C3/C3 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & 1/2 & 1/3 \\ 2 & 1 & 2 \\ 1/2 & 1/2 & 1 \end{bmatrix}$$

通过计算 B<sub>1</sub> 矩阵, 得出其特征向量 W<sub>1</sub> = (0.5503, 1.5874, 0.63)<sup>T</sup> = 2.7677, 特征值 λ<sub>max</sub> = 2.6359, 一致性检验系数 RI = -3.55 < 0.1, 通过了一致性检验。

表 4.6 蒙牛集团财务维度层面权重比

措施层	每笔交易成本	成本利润率	现金流预测能力
W	0.5503	1.5874	0.63
W <sub>i</sub>		2.7677	
权重比 ( $\frac{W}{W_i}$ )	0.19	0.57	0.23

(2) 客户维度的判别矩阵如下:

$$B_2 = \begin{bmatrix} C4/C4 & C4/C5 \\ C5/C4 & C5/C5 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & 2/3 \\ 3/2 & 1 \end{bmatrix}$$

通过计算 B<sub>2</sub> 矩阵得出其特征向量 W<sub>2</sub> = (0.87, 1.22)<sup>T</sup> = 2.02, 特征值 λ<sub>max</sub> = 2, 二阶矩阵不需要进行一致性检测。

表 4.7 蒙牛集团客户维度层面权重比

措施层	客户满意度	客户体验管理能力
W	0.87	1.22
W <sub>i</sub>		2.02

权重比 ( $\frac{W}{W_i}$ )	0.40	0.60
-------------------------	------	------

(3) 内部流程维度的判别矩阵如下:

$$B_3 = \begin{bmatrix} C6/C6 & C6/C7 & C6/C8 \\ C7/C6 & C7/C7 & C7/C8 \\ C8/C6 & C8/C7 & C8/C8 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 1/3 \\ 1/2 & 1 & 1/3 \\ 3 & 3 & 1 \end{bmatrix}$$

通过计算  $B_3$  矩阵得出其特征向量  $W_3 = (0.8736, 0.5503, 2.0801)^T = 3.504$ , 特征值  $\lambda_{max} = 2.6359$ , 一致性检验系数  $RI = 0.355 < 0.1$ , 通过了一致性检验。

表 4.8 蒙牛集团内部流程维度层面权重比

措施层	流程标准化率	员工业务处理效率	业务差错率
W	0.8736	0.5503	2.0801
$W_i$		3.504	
权重比 ( $\frac{W}{W_i}$ )	0.25	0.16	0.59

(4) 学习与成长维度的判别矩阵如下:

$$B_4 = \begin{bmatrix} C9/C9 & C9/C10 & C9/C11 \\ C10/C9 & C10/C10 & C10/C11 \\ C11/C9 & C11/C10 & C11/C11 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & 2/3 & 1/2 \\ 3/2 & 1 & 3/4 \\ 2 & 4/3 & 1 \end{bmatrix}$$

通过计算  $B_4$  矩阵得出其特征向量  $W_4 = (0.6934, 1.04, 1.3867)^T = 3.1201$ , 特征值  $\lambda_{max} = 3$ , 一致性检验系数  $RI = 0 < 0.1$ , 通过了一致性检验。

表 4.9 蒙牛集团学习与成长维度层面权重比

措施层	创新观点实施率	人均培训学时	培训有效度
W	0.6934	1.04	1.3867
$W_i$		3.1201	
权重比 ( $\frac{W}{W_i}$ )	0.22	0.33	0.45

为了更加清晰明确的了解工作人员对各个指标给出的权数, 本文对表 4.5

至表 4.9 进行整理汇总，得到的最终蒙牛集团指标评价权重结果见表 4.10 所示，从中可以直观地看出各个指标对蒙牛集团财务共享服务中心的影响程度。

**表 4.10 蒙牛集团指标评价体系**

指标	权重	指标	权重
财务维度	0.24	每笔交易成本	0.19
		成本利润率	0.57
		现金流预测能力	0.23
客户维度	0.19	客户满意度	0.40
		客户体验管理能力	0.60
		流程标准化率	0.25
内部流程维度	0.24	员工业务处理效率	0.16
		业务差错率	0.59
		创新观点实施率	0.22
学习与成长维度	0.32	人均培训学时	0.33
		培训有效度	0.45

#### 4.4 模糊综合评价

模糊综合评价法定性评价转化为定量评价，经过模糊综合法进行计算，其结果非常清晰，由于模糊综合评价法非常适合各种解决非确定性问题，因此本文选择该方法来解决解决指标难以量化这一难题。对于前文蒙牛集团财务共享服务实施效果评价指标的权重进行分析之后，模糊综合评价法可以很好的评价其中的不确定性因素，可以有效的将其中的定性指标进行定量化分析，最后得出各个指标对于蒙牛集团财务共享服务中心的影响程度以及得出蒙牛集团财务共享服务中心目前的发展水平等级。由表 4.2 的调查问卷，将选用等级划分为相当重要、很重要、重要、一般、不重要五个等级，并分别赋予数值 0.5、0.4、0.3、0.2、0.1。

(1) 确定评价的指标集为  $A=\{B_1,B_2,B_3,B_4\}$ 。

$A_1=\{C_1,C_2,C_3\},A_2=\{C_4,C_5\},A_3=\{C_6,C_7,C_8\},A_4=\{C_9,C_{10},C_{11}\}$

(2) 根据以上打分结果得出以下评价的矩阵：

$$A_1 = \begin{bmatrix} 0.22 & 0.44 & 0.22 & 0.11 & 0 \\ 0.33 & 0.39 & 0.17 & 0.11 & 0 \\ 0.28 & 0.33 & 0.28 & 0.11 & 0 \end{bmatrix}$$

$$A_2 = \begin{bmatrix} 0.17 & 0.44 & 0.22 & 0.17 & 0 \\ 0.56 & 0.33 & 0.11 & 0 & 0 \end{bmatrix}$$

$$A_3 = \begin{bmatrix} 0.44 & 0.39 & 0.11 & 0.02 & 0 \\ 0.39 & 0.39 & 0.17 & 0.05 & 0 \\ 0.34 & 0.33 & 0.22 & 0.11 & 0 \end{bmatrix}$$

$$A_4 = \begin{bmatrix} 0.44 & 0.39 & 0.11 & 0.06 & 0 \\ 0.5 & 0.33 & 0.17 & 0 & 0 \\ 0.39 & 0.33 & 0.17 & 0.11 & 0 \end{bmatrix}$$

(3) 根据评价公式： $R=W*A$ ，进行一级模糊评价：

财务维度评价指标集的模糊综合评价结果向量为：

$$R_1 = W_1 * A_1 = (0.19, 0.57, 0.23) \begin{bmatrix} 0.22 & 0.44 & 0.22 & 0.11 & 0 \\ 0.33 & 0.39 & 0.17 & 0.11 & 0 \\ 0.28 & 0.33 & 0.28 & 0.11 & 0 \end{bmatrix}$$

$$=(0.29, 0.38, 0.20, 0.11, 0)$$

客户维度评价指标集的模糊综合评价结果向量为：

$$R_2 = W_2 * A_2 = (0.4, 0.6) \begin{bmatrix} 0.17 & 0.44 & 0.22 & 0.17 & 0 \\ 0.56 & 0.33 & 0.11 & 0 & 0 \end{bmatrix}$$

$$=(0.40, 0.37, 0.15, 0.07, 0)$$

内部流程维度评价指标集的模糊综合评价结果向量为：

$$R_3 = W_3 * A_3 = (0.25, 0.16, 0.59) \begin{bmatrix} 0.44 & 0.39 & 0.11 & 0.02 & 0 \\ 0.39 & 0.39 & 0.17 & 0.05 & 0 \\ 0.34 & 0.33 & 0.22 & 0.11 & 0 \end{bmatrix}$$

$$=(0.37, 0.35, 0.18, 0.09, 0)$$

学习与成长维度评价指标集的模糊综合评价结果向量为：

$$R_4 = W_4 * A_4 = (0.22, 0.33, 0.45) \begin{bmatrix} 0.44 & 0.39 & 0.11 & 0.06 & 0 \\ 0.5 & 0.33 & 0.17 & 0 & 0 \\ 0.39 & 0.33 & 0.17 & 0.11 & 0 \end{bmatrix}$$

$$=(0.44, 0.34, 0.15, 0.06, 0)$$

(4) 二级模糊综合评价

根据上述计算过程得到二级模糊矩阵，确定蒙牛集团财务共享服务中实施效果的评价结果：

$$A = \begin{bmatrix} 0.29 & 0.38 & 2 & 0.11 & 0 \\ 0.4 & 0.37 & 0.15 & 0.07 & 0 \\ 0.37 & 0.35 & 0.18 & 0.09 & 0 \\ 0.44 & 0.34 & 0.15 & 0.06 & 0 \end{bmatrix}$$

$$R = W * A = (0.24, 0.19, 0.24, 0.32) \begin{bmatrix} 0.29 & 0.38 & 2 & 0.11 & 0 \\ 0.4 & 0.37 & 0.15 & 0.07 & 0 \\ 0.37 & 0.35 & 0.18 & 0.09 & 0 \\ 0.44 & 0.34 & 0.15 & 0.06 & 0 \end{bmatrix}$$

$$= (0.38, 0.35, 0.17, 0.08, 0)$$

#### 4.5 评价结果分析

根据模糊综合评价法的最大隶属原则，及最优解为  $R_{\max}$ ，因此从  $R$  的结果可以得到其中最大值为 0.38，由计算结果推断得出财务共享实施的重要性为很重要，并且蒙牛集团财务共享服务中心的运营状态十分良好，对企业的财务、内部控制管理都起到了积极的作用。从权重上来看，企业将财务和内部流程的重要性放在同等地位，其次是学习成长，最后是客户。从二级指标的各项权重来看，企业的成本、客户的满意度、客户体验以及业务处理差错率都会影响到最终的评价结果。

虽然从结果可以看出蒙牛集团财务共享服务目前处于较高水平，但是有的环节依旧是需要改进和优化的，蒙牛集团在优化各环节水平时，需要加强较好措施指标和一般措施指标的改进，从整体上进一步优化蒙牛财务共享水平，使蒙牛集团财务共享服务中心向更高的水准进步。

## 5 提升蒙牛集团财务共享服务实施效果的建议

进入二十一世纪,由于我国经济得到了前所未有的迅速发展,使得国内企业集团也要面对更为激烈的市场竞争环境,同时伴随着企业规模的扩张,企业的管理模式也在持续变革。对于企业的角度来讲,既减少成本又能减少财务风险的发生,又增强自身综合竞争力,这使得在竞争激烈的市场环境中能否立足有很大意义。本文对蒙牛集团财务共享服务中心的应用现状进行分析,基于此,对蒙牛集团构建财务共享服务中心的实施效果进行评价分析,最后得出评价的结果,结合以上分析本文对蒙牛集团财务共享服务中心的效果提出建议。

### 5.1 财务维度

从上文分析结果可以看出,蒙牛集团财务共享服务中心财务维度看得最为重要,从这点可以看出蒙牛集团财务共享服务中心的实施效果与利润水平等,从其经营情况也可以明显地得到蒙牛财务共享服务中心的实施给企业集团带来的财务效果。

根据企业战略的发展需求,蒙牛集团财务共享服务中心在运营过程中要持续不断地对其业务流程进行优化与改进,使其更好地服务于蒙牛集团的发展。为了能够有效地提高蒙牛集团资源利用率、降低每笔交易成本,蒙牛集团可以将每笔交易成本指标分解到蒙牛集团的所有财务业务中,对蒙牛集团所有财务业务成本进行对比,从而找出蒙牛集团中成本较高、资源消耗较多的业务,蒙牛集团要对该业务消耗资源过高来进行分析其原因,然后对其进行优化。蒙牛集团通过以上这一系列的优化,就是为了使蒙牛集团成本控制在合理的水平,使得蒙牛集团的企业价值能得到有效增长。蒙牛集团财务共享服务中心的员工对财务业务流程的熟悉程度可以直接影响到处理工作的效率,进而间接影响到业务流程运营效率,进一步的可以影响到企业的每一业务的单位变动成本。蒙牛集团应该对其财务共享服务中心的工作人员进行专业的业务流程方面的培训,这样可以提高他们的工作效率,进而提高成本利润率,企业获利能力也会因此增强。蒙牛集团在制定这一年度的经营计划时,可以参照上个年度的具体经营情况,并且不断对这些数据

进行处理并且更新，为蒙牛集团以后的战略决策的制定提供借鉴意义。

## 5.2 客户维度

通过研究分析得出蒙牛集团的客户维度对于财务共享服务中心重要性从权重上来看是最后一个，因此蒙牛集团客户维度对其财务共享服务实施效果影响不是很大，相对于其他三个维度，客户维度也最不为被重视，但是因为蒙牛财务共享中心是要为客户提供财务服务的，所以客户的满意度在很大程度上也会影响到蒙牛集团的发展。因此蒙牛集团应当重视客户的需求，需要积极获取客户的体验感受，要经常与客户进行沟通与交流，在此基础上蒙牛集团应当根据客户提供的建议，对其财务共享服务中心的实施和运行进行进一步改进与优化，进而保证蒙牛集团的财务共享服务中心的发展可以与企业发展相匹配。

客户维度的指标对蒙牛集团财务共享服务中心的发展优化影响很大，蒙牛集团应该重点关注对客户的服务。对于这点蒙牛集团就需要对财务共享服务中心做出优化与改进，来提高客户的满意度以及客户体验管理感受等。也就是根据流程再造理论对蒙牛集团的财务共享服务中心的业务流程、信息化系统等方面进行再优化再改进，目的是为了能够使财务共享更好地服务与客户，让客户满意，提升客户体验管理能力。蒙牛集团需要根据客户的建议对其财务共享服务中心的模式进行改进优化，对其财务共享中心中仍旧重复琐碎的流程再度进行集中合并。蒙牛集团还可以顺应大数据时代的发展，将数据挖掘等技术引入到共享中心，对财务共享服务中心进行进一步完善，为客户提供更方便快捷的服务。蒙牛集团应该要重视客户维度的指标。

## 5.3 内部流程维度

从研究结果来看，可以分析得出蒙牛集团财务共享服务中心内部流程维度与财务维度同等重要，根据财务共享服务的基础理论—流程再造理论，可以知道内部流程维度在蒙牛财务共享中心的发展过程中显得至关重要，如果蒙牛集团的财务共享服务中心业务流程标准化程度可以更加高效，那么财务共享服务中心的业

务处理速度也会大大提高，会使得业务处理工作的差错率大大降低，减少了大量的成本支出。

对于蒙牛集团，已经有了适合自身发展战略的一套业务流程标准，现在对于蒙牛集团来说，最需要做的就是在现有的基础之上，结合其应用情况以及实施效果，对其流程和结构进行进一步优化改进，不要保持原样一成不变。蒙牛集团财务共享服务中心的优化改进是持久的工作，因此，还需要结合蒙牛集团的战略目标，对其业务流程进行优化使其朝着更好的方向去发展壮大，为蒙牛集团提供更好的服务。

## 5.4 学习与成长维度

通过研究得出蒙牛集团的学习与成长维度对于财务共享服务中心重要性从权重上来看是次于财务维度与内部流程维度的，但是高于客户维度。学习与成长两个方面影响蒙牛集团财务共享服务中心的发展，包括企业集团的发展和员工的发展。蒙牛集团财务共享服务中心如果需要不断优化改进，则需要为员工制定安排定期的培训与学习，蒙牛集团可以为员工提供这样一个学习平台，并形成自己的一套培训体系，使得员工可以跟随企业信息化的不断发展，定期学习财务共享的相关知识。

蒙牛集团还需要对财务共享服务中心工作人员的培训内容进行定期的考核评估，要让员工可以真正的学到相应的知识，从而提升个人工作能力保证工作效率。另外，蒙牛集团还可以指定激励机制使工作人员的培训学习与个人的绩效工密切相关，以此来提高培训效率。财务共享中心会随着信息技术的发展而变化，蒙牛集团还应鼓励员工对财务共享服务中心的业务流程、运营维护、信息化建设方面等发表自己的见解和想法，使员工积极参与到财务共享服务中心的优化发展中来。

最后，蒙牛集团自己的企业文化应该形成开放、创新的一种工作氛围，促进员工能够积极地为财务共享中心的发展出谋划策，为了探讨财务中心未来的发展，蒙牛集团也可以定期邀请与财务共享中心有密切联系的专家进行参观且座谈。蒙

牛集团财务共享中心要想更好地为客户提供服务、为企业集团带来更高的经济效益，就必须在发展过程不断地进行优化和改进，只有这样蒙牛集团财务共享服务中心才能更好地服务于企业集团以及外部客户，更好地适应时代的发展以及企业的发展，这样才能使集团战略目标得到的实现。

## 6 结论与展望

### 6.1 结论

本文选取了蒙牛集团财务共享服务中心的案例对其进行研究,对其实施效果进行评价研究,得到其评价结果。首先,要分析评价效果,就应该针对各个方面来选择评价指标,由于要涉及到多个方面,本文在蒙牛财务共享服务中心实施效果评价指标的选择上是采用了平衡计分卡,从平衡计分卡四个维度出发,并根据蒙牛集团财务共享服务中心的实际应用情况再细分出二级评价指标。其次,本文采取了层次分析法结合模糊综合分析法来分析蒙牛集团财务共享服务中心目前的实施效果。文章研究得出企业实施财务共享服务中心的重要性,对于企业的成本管控和运营效率提升起了很大的作用,研究结果也反映出蒙牛集团财务共享服务中心的运营状态良好,这与本文第三部分对蒙牛集团财务共享服务中心应用情况相对应相匹配,蒙牛集团财务共享服务中心的建设对蒙牛的财务、内部控制管理都起到了十分重要的作用。从层次分析法得出的指标权重上来看,企业将财务和内部流程的重要性放在同等重要的地位,其次是学习与成长,最后是客户,说明蒙牛集团构建财务共享服务中心的重点依旧是在财务管理与企业流程优化上,当然,虽然学习与成长和客户在其后,但是也很重要,学习与成长维度保证了财务共享服务中心未来的优化,客户维度可以扩展蒙牛集团财务共享服务中心的业务范围。从二级指标的各项权重来看,企业的成本、客户的满意度、客户体验以及业务处理差错率对财务共享服务中心的评价结果影响较大。

虽然蒙牛集团财务共享处于较高水平,但有的环节依旧需要改进,在优化各环节水平时,需要加强较好措施指标和一般措施指标的改进,从整体上进一步提升蒙牛财务共享水平,使蒙牛集团向更高的水准进步,并基于平衡计分卡的四个维度对其进一步改进与优化提出切实的建议,财务维度、客户维度、内部流程维度以及学习与成长维度之间也是互相影响的,未来使蒙牛集团财务共享服务中心能够不断优化与发展,更好的服务于集团战略目标的实现,蒙牛集团应该分别在这四个维度上再度优化,抓住四个维度之间的关联,进一步将财务共享服务中心

组织结构进行完善。蒙牛集团的财务共享服务中心的实施是服务于蒙牛集团战略发展目标的，为了更好地实现这一目标，蒙牛集团必须要通过集团发展的每一阶段对其财务共享服务中心的效果进行不断地评价，从而对财务共享服务中心进一步优化与完善，使其可以更好的服务于蒙牛集团的战略发展，也希望能够为企业集团对于财务共享服务中心实施效果评价研究方面做出微博的贡献。

## 6.2 展望

本文研究了蒙牛集团财务共享服务中心的实施效果，但是由于作为学生，财务共享相关知识储备不足以及欠缺在财务共享服务中心的实践经验，导致在研究过程中仍存在许多不足之处，一方面没有在蒙牛集团财务共享服务中心亲身工作的经历，所以对蒙牛集团的财务共享服务中心的了解较为浅显、不够深入，不了解蒙牛财务共享服务中心的很多构建及运行细节，在论文的研究中存在一定的限制。另一方面是本文在蒙牛财务共享服务中心实施效果评价指标的选择上存在一定的局限，同时在调查问卷的设计以及调查对象的选择上存在一定的主观性。这些研究中的不足可能会导致调查结果存在较强的主观性，从而会对研究的结论产生影响，在这方面也存在一定的局限性。

对于未来的研究，本文有以下方面的想法：一是在分析财务共享服务中心实施效果时，可以利用效果评价方法的同时结合企业更多的战略发展、财务数据等，更加全面客观地分析评价财务共享服务中心的应用效果。二是学术界对于财务共享服务中心效果的研究可以考虑运用其他方法模型去分析研究，结合定量与定性分析出影响财务共享服务中心发展优化的其他因素。

蒙牛集团在思考未来的时候，蒙牛集团不能忘记回顾过去，在蒙牛财务共享服务中心的不断发展过程中，不能忘了建设它的初衷。而我国企业要建设财务共享服务中心，不仅要立足于当前国内经济形势，也要考虑集团内部的需要，考虑到未来可能发生的变化，紧跟当前大数据发展的潮流，未来财务管理体系随时都可能发生巨大的变化，财务共享服务中心的应用也会出现变化，往大了说，就目前信息技术的发展形势，财务转型将会一直是一个非常值得研究的方向，由于信

息化的不断发展,财务转型的内容也在不断发展变化。随着未来信息技术的更迭,财务转型这一课题的研究将是持续不断的过程,今后财务管理中出现的新问题也将是工作和研究中的一方面内容。

## 参考文献

- [1] Anton Joha, Marijn Janssen. Factors influencing the shaping of shared services business models: Balancing customization and standardization[J]. Strategic Outsourcing: An International Journal. 2014 (1).
- [2] Barbara E.Quinn, Robert. Cooke, Andrew. Kris, Shared Services : Mining for Corporate Gold [M]. 2003.
- [3] Barbara Quinn. A Using Existing Modeling Techniques for Manufacturing Process Reengineering,2014:23-24.
- [4] Barbara Quinn. Preventing Non-Device Related Pneumonia with Comprehensive Oral Care[J]. AJIC:American Journal of Infection Control,2016,44(6).
- [5] Bramante, Martin H, James L. Shared Services: Adding Value to the Business Units[M]. John Wiley&Sons, Inc, 2013.
- [6] Deloitte. Global Shared Services Survey Results [J]. Consulting LP, 2009(3): 31-32.
- [7] Elizabeth Van Denburgh, Denis C.Doing more with less[J]. Eleetrie Perspectives, 2000, 25(1): 44.
- [8] Ioan Petrisor,Diana Cozmiuc.Specific Business Models for Romanian Companies - Shared Services[J].Procedia - Social and Behavioral Sciences,2016,221.
- [9] Janssen,M and A Joha Emerging Shared Service Organizations and Service-oriented Enterprise critical Management Issues[J],Strategic Outsourcing An International Journal, 2009, 16(01): 35-49.
- [10]Kagelmann, R.B, Murdock. Core process redesign[J]. The McKinsey Quarterly, 2000,No. 2, 27-43.
- [11]Liz Warren, Will Seal. Using investment appraisal models in strategic negotiation: The cultural political economy of electricity generation[J]. Accounting, Organizations and Society,2018.
- [12]Mansar,Reijers. Best Practices Validation of a Redesign Framework[J]. Computers in Business Process Redesign in Industry,2005,56(5).

- [13] Martin Fahy, The Financial Future[J]. Financial Management , 2005: 42-45.
- [14] Martin W, Critical Success Factors of Shared Service Projects-Results of an Empirical Study[J] ,Advances in Management, 2011(5), 21 -26.
- [15] Robert W. Gunn, David P. Carberry, Robert Frigo, Stephen Behrens, Shared Services:Major Companies are Reengineering Their Accounting Functions[J]. Management Accounting, 1993.
- [16] Yao Li. Study on optimization of Finacial Sharing Service Center[J].Modern Economy.2016(3):99-101.
- [17] 安德鲁·克里斯,马丁·费伊.服务共享—新竞争系列 [M] .北京: 中国人民大学出版社.2005:43-71.
- [18] 陈虎;董皓.财务共享服务[M].北京:中国财政经济出版社,2013.
- [19] 陈虎;董皓.共享之路如何走:财务共享服务的流程管理[J].财务与会计, 2008, (16): 51-52.
- [20] 陈虎.基于共享服务的财务转型[J].财务与会计,2016(21):23—26.
- [21] 陈静.探究企业财务共享服务中心体系的构建[J].财会学习,2018(05):39-40.
- [22] 崔贝贝.P 集团财务共享服务中心实施效果评价研究[D].中国地质大学(北京),2018.
- [23] 戴珂珂.财务共享服务在企业财务中的应用研究[J],浙江财经大学.2013(10).
- [24] 德勤.“互联网+”启发物流模式创新[J].中国投资,2019(17):76-77.
- [25] 德勤.2015 共享服务调查报告[R].2015.
- [26] 范琳琳.财务共享实施与企业业绩关系的实证研究[C].浙江财经大学,2018.
- [27] 何瑛.电力企业后勤信息化工作创新[J].中外企业家,2017(05):13.
- [28] 何瑛,周访,李娇.中国企业集团实施财务共享服务有效性的实证研究——来自 2004~2008 年的经验数据[J].经济与管理研究,2013.
- [29] 李贺.企业财务共享中心建设与实施效果研究[J].中国商论,2019(20):158-160.
- [30] 李言炎.企业集团构建共享财务服务中心的研究[D].首都经济贸易大学,2011.
- [31] 柳映西.财务共享服务在中兴通讯集团的应用[C].江西财经大学,2017.
- [32] 明辉,秦正余.高新技术企业绩效管理体系重构研究[J].新会计,2015(12):33-36.

- [33] 宁哲.浅谈企业财务共享服务中心[J].中国管理信息化,2017,20(15):35-37
- [34] 乔柏华.哈药集团财务共享服务中心的构建与运行研究[C].哈尔滨工业大学,2017.
- [35] 万蓓.财务共享服务模式下企业绩效管理问题探讨[J],江西财经大学.2010.12.
- [36] 王超.基于模糊层次分析法的财务风险评价研究——以X医药企业为例[J].会计之友,2018(03):115-119.
- [37] 吴杰,周维.财务共享中心绩效评价体系设计——基于平衡计分卡与层次分析法[J].财会月刊,2015,(13):10-15.
- [38] 闫华红,孙墨君.构建财务共享服务中心 提升企业财务管理水平——基于蒙牛集团的案例分析[J].财务与会计,2016(12):28-29.
- [39] 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.
- [40] 张菁芳,李佳承,陈俊国,薛晓,任家顺.基于层次分析法的医院财务信息化绩效评价指标体系研究[J].西南大学学报(自然科学版),2017,39(02):73-83.
- [41] 张庆龙.财务共享服务中的流程再造与流程管理[J].中国注册会计师,2012(5):54-55.
- [42] 张瑞君,陈虎,胡耀光等.财务共享服务模式研究及实践[J].管理案例研究,2013(06):21-26.
- [43] 张延辉.论财务共享服务模式对企业财务管理的影响[J],经济科学出版社.2013.

## 后记

光阴如箭，日月如梭，两年多的忙忙碌碌的研究生生活即将结束，心中千万感慨，只能化作一篇“后记”。

行文至此，意味着我的整个大学时期的生活即将落幕，始于 2014 年金秋，终于 2021 年盛夏，回想在这座校园里度过的七年，感受颇多，我感恩这座校园接受并包容平凡的我，我感恩在这座校园里学到的每一个道理和知识、遇到过的每一个人，在这里，我用七年的时间书写下专属于我的青春。

首先我要感谢我的导师以及各位授课老师，从毕业论文的选题、构建框架到写作过程中，我得到了老师们很多宝贵的修改意见，感谢我的导师两年多来的殷切教诲，也感谢各位授课老师，让我学到更多专业领域的知识，能听各位老师讲课是我的荣幸。谢谢老师们，你们辛苦了！

平生感知己，方寸岂悠悠，要感谢我的好朋友们，是你们让我时常感慨，和一群兴趣相同的人做的每一件事都值得纪念一生，无论是在学习上还是生活上，互帮互助的一起走过研究生这三年时光。祝我们保持热爱，奔赴山海，高处相见。

父母之爱子，则为之计深远。感谢我亲爱的母亲，教会我与人为善，感谢我尊敬的父亲，教会我勇往直前，感谢你们对我的教导和养育之恩，我无以为报，父母对孩子那种无私的爱在你们身上体现的淋漓尽致，这些年你们辛苦了。

最后要感谢我的男朋友对我的默默支持和包容，他的陪伴给了我许多力量，也感谢一直不曾放弃的自己，这七年过得很充实，没有留下太多遗憾。

## 附录

### 附录一：蒙牛集团绩效评价指标筛选调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好，感谢您在百忙之中抽空填写此问卷，非常感谢您的参与。本问卷的调查目的是选取绩效评价的指标。本次问卷采用不记名方式，从中得到的数据仅供论文研究，请放心填写。以下所有问题均为单选，请根据实际情况在相应的位置打“√”。

1. 公司需要降低每笔交易成本  
A. 相当重要 B. 很重要 C. 重要 D. 一般 E 不重要
2. 公司需要高的产出能力  
A. 相当重要 B. 很重要 C. 重要 D. 一般 E 不重要
3. 公司需要充分利用闲置资金且能满足正常的经营运营  
A. 相当重要 B. 很重要 C. 重要 D. 一般 E 不重要
4. 公司需要让客户满意  
A. 相当重要 B. 很重要 C. 重要 D. 一般 E 不重要
5. 公司需要重视程度客户体验  
A. 相当重要 B. 很重要 C. 重要 D. 一般 E 不重要
6. 公司需要高效的业务流程标准化  
A. 相当重要 B. 很重要 C. 重要 D. 一般 E 不重要
7. 公司需要员工差错率大大降低  
A. 相当重要 B. 很重要 C. 重要 D. 一般 E 不重要
8. 公司需要加快问题处理效率  
A. 相当重要 B. 很重要 C. 重要 D. 一般 E 不重要
9. 公司需要源源不断的活力与创新能力  
A. 相当重要 B. 很重要 C. 重要 D. 一般 E 不重要
10. 公司需要对每个员工进行培训  
A. 相当重要 B. 很重要 C. 重要 D. 一般 E 不重要

12. 公司需要员工能够真正学到所需知识提升自身能力

A. 相当重要 B. 很重要 C. 重要 D. 一般 E 不重要

### 附录二：绩效评价指标权数调查

尊敬的先生/女士：

您好，感谢您在百忙之中抽空填写此问卷，非常感谢您的参与。本问卷的调查目的是选取绩效评价的指标。本次问卷采用不记名方式，从中得到的数据仅供论文研究，请放心填写。请您根据 1-9 的标度含义对两两指标的重要性进行比较，并填写您认为恰当的数字，从 1 到 9 表示重要程度逐步加深，1 表示一样重要，9 表示绝对重要。若是重要性看法在两数字中间请在中间打圈，靠左边尺度表示左边因素要重于右边，反之亦然，请根据真实情况打“√”。

表 1 准则层指标评估重要性评价尺度

	评价尺度									
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
财务维度										客户维度
										内部流程维度
										学习成长维度
客户维度										财务维度
										内部流程维度
										学习成长维度
内部流程维度										财务维度
										客户维度
										学习成长维度
学习成长维度										财务维度
										客户维度
										内部流程维度

表 2 客户维度重要性指标

	评价尺度									
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
客户满意度										客户体验管理能力
客户体验管理能力										客户满意度

表 3 财务维度重要性指标

	评价尺度									
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
每笔交易成本										成本利润率
										现金流预测能力
成本利润率										每笔交易成本
										现金流预测能力
现金流预测能力										每笔交易成本
										成本利润率

表 4 内部流程重要性指标

	评价尺度									
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
流程标准化率										员工业务处理效率
										业务差错率
员工业务处理效率										流程标准化率
										业务差错率
业务差错率										流程标准化率
										员工业务处理效率

表 5 学习成长维度重要性指标

	评价尺度									
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
创新观点实施率										人均培训学时
										培训有效度
人均培训学时										创新观点实施率
										培训有效度
培训有效度										创新观点实施率
										研发新产品