

分类号 F203.9
U D C 657

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 华联超市财务共享服务中心构建研究

研究生姓名: 程德雨

指导教师姓名、职称: 胡凯教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 财务管理

提交日期: 2021年3月18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在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：程德雨 签字日期：2021年6月16日

导师签名：胡弘 签字日期：2021年6月16日

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：程德雨 签字日期：2021年6月16日

导师签名：胡弘 签字日期：2021年6月16日

Research on the Construction of Hualian Supermarket Sharing Financial Service Center

Candidate : Cheng Deyu

Supervisor: Professor Hukai

摘 要

随着我国经济的快速发展,大型连锁企业的快速扩张,近些年来在业务规模大的企业出现管理成本不断增加、机构和人员冗余、管理效率低下、管理标准不统一、信息传递不准确等问题。针对上述问题,很多企业选择构建财务共享服务中心来集中财务核算,共享标准化的财务核算流程。通过共享财务共享服务中心降低成本、提高工作效率、标准化业务流程,同时也是企业财务信息的使用人、投资者以及管理层做出合理决策的基础。财务共享服务中心作为高度流程化的业务系统,是财务管理与信息技术结合的产物,企业在实施财务共享服务中心降低传统财务风险的同时也产生了新的隐患,因此企业需要建立完善配套的内部控制体系,防范财务共享服务中心在运营中产生的风险,为企业有效运行提供强有力的支持。

本文依托共享财务的理论基础,对华联超市实施财务共享服务中心的现状和动因进行分析。根据实际案例华联超市财务共享服务中心的模式构建与实施,介绍华联超市财务共享服务中心建设的实施重点以及业务流程标准化建设。针对未来华联超市财务共享服务中心实施过程中的预计效果以及固有限制进行阐述,并通过提前做好预案措施,通过人力资源建设及绩效考核内部控制流程,来应对后期华联超市财务共享服务中心运行中出现的内部控制问题,提出具有较强操作性的建议,对未来需要构建财务共享服务中心的企业起到一定的借鉴意义。

关键词: 华联超市 财务共享服务中心 财务转型 流程再造

Abstract

With the rapid development of China's economy and the rapid expansion of large-scale chain enterprises, in recent years, enterprises with large business scale have faced problems such as increasing management costs, redundancy of organizations and personnel, low management efficiency, inconsistent management standards, inaccurate information transmission and so on. In view of the above problems, many enterprises choose to build financial shared service centers to centralize financial accounting and share standardized financial accounting processes. Through the shared financial shared service center to reduce costs, improve work efficiency, standardize business processes, but also the users of corporate financial information, investors and management to make reasonable decisions. Financial Shared services center as a highly streamlined business system, is the product of the combination of financial management and information technology, enterprises in the implementation of the traditional financial Shared services center to reduce financial risk at the same time also produced a new hidden trouble, so companies need to establish a perfect supporting system of internal control, guard against financial Shared services center in operating risk, effective operation to provide strong support for the enterprise.

Based on the theoretical basis of shared finance, this paper analyzes the current situation and motivation of implementing financial shared

service center in Hualian Supermarket. Based on the construction and implementation of the financial shared service center in Hualian Supermarket, this paper introduces the implementation focus of the financial shared service center construction and the standardization of business process. For future financial Shared services center in the process of implementation of hualian supermarket is expected effect, and elaborates the inherent limitation, and through the plan well in advance, through the construction of human resources and performance review internal control process, to deal with the late hualian supermarket financial Shared services center in the running of internal control problems, put forward suggestion with strong operability, financial Shared services center of enterprises need to build for the future play a certain reference significance.

Keywords : Hualian supermarket; Financial shared service center ;
Financial transformation; Process reengineering

目录

1 绪 论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	3
1.2 国内外研究现状.....	4
1.2.1 国内文献现状.....	4
1.2.2 国外文献现状.....	6
1.3 研究内容及方法.....	8
1.3.1 研究内容.....	8
1.3.2 研究方法.....	9
1.4 本文的创新与不足之处.....	10
1.4.1 本文的创新之处.....	10
1.4.2 本文的不足之处.....	10
2 财务共享服务中心的概述与基础理论.....	12
2.1 财务共享服务中心的概述.....	12
2.1.1 财务共享服务中心的定义.....	12
2.1.2 财务共享服务中心服务的范围与特征.....	12
2.1.3 财务共享服务中心服务的优势.....	14
2.2 共享服务的理论基础.....	14
2.2.1 交易成本理论.....	14
2.2.2 专业化分工理论.....	15
2.2.3 规模经济理论.....	15
2.2.4 流程再造理论.....	15
2.2.5 资源配置理论.....	16
2.2.6 共享服务理论.....	16
3 华联超市实施财务共享服务中心的动因分析.....	17
3.1 华联超市简介及财务管理现状.....	17

3.1.1 华联超市简介.....	17
3.1.2 财务管理现状.....	18
3.1.3 财务发展战略.....	19
3.2 华联超市建立财务共享服务中心的动因分析.....	19
3.2.1 大型连锁企业发展的管理需求.....	20
3.2.2 财务业务标准化的需求.....	20
3.2.3 财务助力业务的需求.....	20
3.2.4 内部控制的需求.....	21
4 华联超市财务共享服务中心的模式构建与实施.....	22
4.1 华联超市财务共享服务中心模式的构建.....	22
4.1.1 华联超市财务共享服务中心建设的定位.....	22
4.1.2 华联超市财务共享服务中心模式的构建.....	24
4.1.2.1 分散式管理模式.....	24
4.1.2.2 集中式管理模式.....	24
4.1.2.3 财务共享服务中心服务模式.....	25
4.1.3 华联超市财务共享服务中心建设的架构.....	25
4.2 华联超市财务共享服务中心建设的实施重点.....	26
4.2.1 华联超市财务共享服务中心业务范围确定.....	26
4.2.2 华联超市财务共享服务中心的选址.....	27
4.2.3 华联超市财务共享服务中心信息化平台建设.....	27
4.2.3.1 ERP 系统.....	28
4.2.3.2 费用报销系统.....	28
4.2.3.3 发票系统.....	29
4.2.3.4 影像管理系统.....	29
4.2.3.5 银企直连系统.....	29
4.3 华联超市财务共享服务中心业务流程标准化建设.....	30
4.3.1 营收稽核管理流程标准化.....	30
4.3.2 费用报销管理流程标准化.....	31
4.3.3 结算管理流程标准化.....	32

4.3.4 资金管理流程标准化.....	33
4.3.5 总账管理流程标准化.....	34
4.4 华联超市财务共享服务中心人力资源建设及绩效考核.....	35
4.4.1 人员管理.....	35
4.4.2 人员培训.....	35
4.4.3 绩效评价.....	36
5 华联超市财务共享服务中心实施效果评估及重点问题解决.....	37
5.1 华联超市财务共享服务中心预计实施效果.....	37
5.1.1 实现服务业务.....	37
5.1.2 提升质量控制.....	37
5.1.3 优化业务流程.....	38
5.1.4 提高工作效率.....	38
5.1.5 加强内部控制.....	38
5.2 华联超市实施财务共享服务中心的困难.....	39
5.2.1 信息化水平有待于进一步提高.....	39
5.2.2 标准化业务灵活性较低.....	39
5.2.3 基层财务人员职业发展空间较小.....	40
5.3 解决困难的应对措施.....	41
5.3.1 不断完善配套系统.....	41
5.3.2 全面加强内部控制.....	42
5.3.3 完善绩效考核体系.....	43
6 结论与展望.....	45
6.1 研究结论.....	45
6.2 展望.....	46
参考文献.....	47
后 记.....	50

1 绪 论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

二十世纪以来，全球科技不断更新改革，互联网和大数据技术异军突起，全球经济一体化、生产一体化、贸易及金融一体化脚步快速推进。各个企业跨国、跨地区以及跨行业的业务随之开展起来，越来越多的企业开始通过连锁企业的形式，抢占市场份额，积极拓展海内外市场。随着连锁企业的快速扩张，分支机构不断增多，促进企业发展的同时也带来了许多挑战和问题，首先是企业成本方面，分支机构的增加势必会出现各个层级的管理机构，造成人员和组织分散，每个分支构建管理体系，浪费资源；其次，管理分散，无法建立标准统一的流程制度，导致企业不能及时有效的获取有用的信息，增加了企业的管理难度；最后是各分支机构权限过大，经营过程中存在各自为政的现象，缺乏与企业总部的有效沟通，信息传递也相对滞后，不能为企业总部的决策提供有效支持，增加了企业经营风险，限制企业的发展扩张。因此企业为了规避上述存在的问题，提高自身竞争力，加强管理力度，实现企业持续发展，必须进行财务管理模式的转型，企业通过构架财务共享服务中心来提高财务核算效率、降低企业管理成本、提升财务服务业务的力度和质量。

在财务发展领域，近些年来随着信息技术的高速发展的驱使下，各个业务领域对系统的需求不断增加，由于投入大量的信息系统的的使用，企业财务核算的方式以及流程管理财务管理和核算的方式发生了巨大变化，同时企业管理层的思想观念也随之改变。加之会计理论和业务需求的不断更新，财务共享服务中心的概念应运而生，企业逐渐从传统的财务管理模式向财务共享服务中心过渡。20 世纪 80 年代，福特公司是全球第一个构建财务共享服务中心的企业，其最先实施了共享服务模式。紧接着欧美各国企业也迅速推进了财务共享服务中心的发展。根据英国会计师协会报告表明：全球大型企业中只有百分之十四没有建立共享财务部，各国关于共享财务部的研究和构建交流也不断在加深和开展，对跨领域、跨国企业的财务管理实践起到很好的指导作用。从财务共享服务中心的实践效果

来看,埃森哲公司在欧洲随机取样了三十多家建立了财务共享服务中心的跨国企业,经过研究表明,建立共享财务部使得企业的财务管理成本降低了大约百分三十多。根据埃森哲公司在欧洲的调查,三十多家在欧洲建立“财务共享服务中心”的跨国公司平均降低了百分之三十的财务运作成本。Deloitte 公司对财务五百强企业里面构建了共享财务部的五十家企业进行分析,发现财务共享服务中心的投资回报率高达百分之二十七,实现企业人员缩减百分之二十六,大量降低了企业运营成本,提高了财务管理效率。

相比国外共享财务服务中心的快速发展,我国国内企业财务共享服务中心起步较晚,2005 年中兴公司在国内首次实施财务共享服务中心模式,是我国第一个建立财务共享服务中心的企业。随后随着企业也太大范围和规模发展的需求,国内像华为、电信、苏宁等企业也逐渐建立了财务共享服务中心。2013 年德勤全球共享实践调研报告表明:随着全球经济科技一体化的进程加剧,信息技术的改革创新以及政府的鼓励,国内年销售额达 30 亿美元以上的大型企业中,约百分之七十的企业已经实施构建了财务共享服务中心。由此看出,国内大企业在财务共享服务中心模式的道路上开始了实践探索,但国内仍有大部分企业并不清楚财务共享服务中心模式,还处在探索阶段。2014 年财政部颁发的《企业会计信息化工作规范》是我国企业构建和应用财务共享服务中心的政策支持,其中第三十四条指出:“对于国内区域分布较广,企业的分公司、子公司数量众多的大型企业或集团,应当跟上信息技术发展的脚步,将信息技术应用到财务工作中来,促进会计工作的集中,逐步的通过建立财务共享服务中心服务中也优化企业的财务管理工作。采用财务集中管理的企业或分支机构,要在会计资料的查询和调阅上为外部会计监督机构提供必要条件。”

改革开放以来,外资企业发掘到我国市场的广阔,以及我国对于外资企业给与的优惠政策,吸引了一大批跨国企业在国内发展,同时经济不断复苏,国内连锁零售企业的发展也百花齐放,多业态齐头并进。后出现大型综合超市、小区便利店、社区团购、商品专卖店、商厦、百货店、网购等多种业态齐头并进的局面。根据国家统计局的数据,国家统计局数据显示,2019 年中国社会消费品零售总额首次突破 40 万亿元。从经营模式看,国内零售企业不断的发展壮大,很多商业巨头如拼多多、滴滴、美团等企业不惜成本的迅速抢占市场和急剧扩张,

出现各式各样的跨行业业态发展。截至目前国内零售市场的竞争已经达到了顶峰，企业的生存和发展都面临着巨大压力。在如此激烈的市场竞争的环境下，零售企业想在竞争中良性发展，必须先要从内部构建起自己的竞争优势。

面对国内外零售行业市场的激烈竞争，华联超市管理的转型对华联来说是刻不容缓的，通过构建财务共享服务中心，实现财务管理的转型提高自身的核心竞争力和工作效率。财务管理作为华联超市企业管理的重要核心组成部分，转型是势不可挡的。为顺应竞争环境的要求，为提高企业的核心竞争力，华联超市通过财务共享服务中心进行业务职能的划分、流程再造、降低企业成本、提高效率、对资源进行优化配置，提出构建财务共享服务中心的要求。从实践角度分析零售连锁企业的财务共享服务中心体系如何构建并正常运转，是本文结合所处业特点所关心及研究的问题。

1.1.2 研究意义

财务共享服务中心因为快速反应、信息透明、成本低、风险小的特点，所以被称作“解放高级管理人员大脑、解放业务部门束缚”的管理模式。这一模式已被更多的企业所应用，成企业发展的主流。虽然财务共享服务中心得到迅猛发展，但与国外与实践形势相比仍然不足，因此实施企业财务共享服务中心构建研究具有重要的理论意义和现实意义。

(1) 理论意义

信息技术的发展是财务管理模式创新的基础，从早期的分项管理系统到企业资源计划（ERP）系统的发展进程，对企业战略方针、经营发展和财务管理模式变革有重大的影响。同时，信息技术在审计中的运用，对财务管理和企业经营的要求变得更高，不仅要确保企业财务管理及时准确的核算，还要加强管理上对数据的提取和分析，为企业决策和发展方向提供基础保障。因此，企业为了提高工作效率，加强分支机构之间的沟通桥梁，包括华联超市在内的大多数企业逐渐将企业的资源重心转移到核心业务，对其他非核心业务和资源进行优化整合，达到最优配置。财务共享服务中心不仅可以提高企业经营管理能力，降低营运成本，最重要的是可以使财务人员从繁杂而重复的工作里脱离出来，有更多的精力和时间思考如何给企业创造更高的价值，促进财务从分散式和集中式管理向共享服务模式管理转型。

本文通过分析华联超市的财务共享服务中心模式的构建找到适宜我国企业的财务共享服务中心模式，为完善财务共享服务理论起到了促进作用。

(2) 现实意义

华联超市作为中国领先的大型零售企业，近些年为了在市场上拥有更多的竞争力，华联超市在全国各地不断开立分支机构，规模不断扩张，导致企业内部管理机构繁杂，内部控制体系没有跟上企业发展的步伐，各个分支机构管理和业务相互独立，又有交叉，形成复杂的局面，因此华联超市在内外部的竞争挑战下，就需要不断地对管理体系做出转型，来支持企业整体的发展战略。在建设财务共享服务中心的过程中，暴露出很多内部控制的不足。

财务共享服务中心实施以后，在企业财务服务业务、控制质量、标准化业务流程、减少资源浪费、内控加强、决策支持等方面都将发挥重要的作用。华联超市根据自身构建财务共享服务中心的具体情况，得出建立完善的内部控制风险体系对财务共享服务中心的良性可持续发展具有重要意义，同时，分析华联超市在运行财务共享服务中心模式下出现的内部控制的风险点以及相应措施，对以后需要构建财务共享服务中心的企业也有现实指导意义和借鉴价值。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国内文献现状

2004 年刘汉进在其《共享服务的决策、实施与评价研究》论文中表明：共享服务是业具有众多分支组织机构的企业的一种新兴模式，是将之前分散型的财务、人力资源、信息技术等业务，成立一个专门独立统一的业务服务。2009 年何瑛从不同角度指出财务共享服务中心：一方面若企业中的管理层级多且繁杂时，可以将具有重复的和同质的业务进行集中处理；一方面若当前企业中具有很高的附加值业务时，企业有必要构建共享服务部门来提高效率；三方面是企业中分散的财务部、信息部等多层级的部门会被共享服务中心模式的部门取代；四是企业构建财务共享服务中心能够减少资源浪费，为企业经营降低成本，提升工作效率。

2012 年祝泽文在《关于财务共享服务中心构建策略的思考》一文提到企业构架财务共享服务中心主要从以下四个方面考虑：一是实现企业业务流程标准化，财务共享服务中心把资源和管理活动建立成标准化模式，对企业业务流程和

管理流程进行了流程再造，形成标准化的流程，加强了企业对各分支机构的内部控制能力；二是可以进行资源集中配置，降低营运成本。企业通过共享模式的建立，减少了同质的管理机构和人员岗位，同时利用系统规模化处理简单的核算工作，使用同一标准化的流程提高了工作效率，节省了很多企业成本。三是可以提高财务助力业务的服务和工作效率。通过财务共享服务中心将分散在各个环节的业务集中处理，有效利用系统平台的建立更加细化、标准化的批量汇总核算，从而进一步提升财务助力企业业务的需求，加快工作处理进度，简化业务流程，提高服务质量。四是可以发展成企业盈利部门，将财务职能转型到不只是一个服务和后勤保障部门，而且通过财务共享服务的专业背景向外部小企业或者没有建立共享服务中心的企业提供服务，有助于企业增加盈利能力，支持企业的发展战略和目标。

再进一步的研究则更多地强调财务共享服务中心服务的管理服务 and 价值增值方面，2011 年张育强和瑾敏将财务共享服务中心服务分为管理控制型和服务型，企业根据企业自身的特点和发展阶段及未来规划来选择运用控制型还是服务型。2014 年中兴通讯副总裁陈虎在《财务共享服务中心服务》一书中将共享服务定义为一种创新的管理模式，其本质是由信息技术推动的运营管理模式的变革与创新。通过整合企业内部的机构组织和具体业务，将资源汇总到共享服务中心集中处理，使得企业集中主要精力专注在有竞争力的业务，创造和保持长期竞争优势，并达到整合资源、降低成本、提高效率、保证质量、提高客户满意度的目的。2015 年熊磊将财务共享服务中心和管理会计进行联系考虑，共同发展。2016 年唐勇强调财务共享服务模式能够给企业带来很多便利和优势，鼓励企业了解和认识财务共享服务中心并且建立共享模式。2016 年程平等人通过研究在信息技术发展变革下，企业个业务流程进行了研究分析，提出了建立标准化管理流程的意见。2017 年周玉笛表明，财务共享服务中心环节中人员管理和绩效是很重要的方面，设计了财务共享服务中心绩效管理模型，从数据层、业务层、服务层、应用层与用户层六个层面，建立风险防范机制。2018 年郭军等以蒙牛集团为案例，研究分析了共享服务实施过程中的实际问题和为企业发展带来的优势，并且给需要建立共享服务中心的企业提供了借鉴经验。

近两年的研究则更多的结合信息技术的发展，从智能化财务的角度如何更加

高效地服务业务，为企业创造更多的价值。2019 年成畅针对海尔集团实施财务共享服务中心的案例，研究分析了构建财务共享服务中心的定位、功能以及实施的平台建设和实施效果，得出了财务共享服务中心是信息技术和业务多元化发展的必然之路，是集中数据处理，核算财务工作的桥梁建设。2019 年张培培表明，财务共享服务中心是财务管理模式实现转型的重要路径，实现了财务管理流程再造和标准业务流程，是未来财务发展的方向和目标所在。经过对比分析财务共享服务中心模式和集中式财务管理模式，提出财务共享服务中心智能化战略方向是企业发展、减少企业成本、提高工作效率的主要趋势。

总体上看，我国国内共享服务模式起步晚，而且大多数企业集中在财务共享服务中心方面，财务共享服务中心的核心目的是将简单重复的、大批量操作、同质的业务进行归类统一处理，以便提高工作效率、减少人员、降低成本。

1.2.2 国外文献现状

1993 年 Robert Gunn, Johnson & Johnson 公司的 David Carberry, Robert Frigo 及 Stephen Behrens 首次提出共享服务理念，随着共享服务的发展，越来越多的企业开始关注到共享服务的重要性，将采用共享模式。共享服务中心模式从最初运用到财务管理方面，再扩展到业务、组织架构、人力资源、供应商服务平台、信息系统等各个方面。构建共享服务的最初目的是减少资源浪费，降低企业成本及提高工作效率。Deloitte 咨询和国际数据公司通过调查研究 50 家《财富》500 强企业表明，共享服务项目的投资回报率（ROI）平均为百分之二十七，员工人数可减少百分之二十六。

二十世纪八十年代，共享服务概念出现，美国福特率先实施共享服务。Robert W. Gun（1993）等人指出，共享服务是企业管理转型的一种新型模式，是从分散式和集中式管理向共享式管理迈进的重要里程碑，其主要目的是为企业做好服务质量的同时节约企业资源，使企业之间共享信息、数据和技术，增加企业竞争力的竞争力。Moller（1997）具体定义了共享服务的特点：共享服务中心（Shared Service Center, SSC）可以作为企业内部的一个部门存在，也可以作为一个独立的盈利机构存在，为企业部门之间、业务单元、分支机构提供服务。共享服务中心有先天的优势，其目标客户明确，服务的对象就是企业的各业务单元和信息使用者，目的就是降低成本，提高服务时效和质量。作为共享服务研究的主要奠基

人—Barbara E. Quinn(1998)进一步研究分析了共享服务中心的本质，他在《Shared Service: Mining for Corporate Gold》表明：共享服务可以做成一个独立盈利的主题，可以通过跟目标客户签订协议合同，提供高质量的服务，收取一定的服务费用的经营模式。共享服务中心建立之初，必须明确目标客户，确定服务对象是企业内部部门还是外部企业，根据客户的实际需求和提供服务的难易程度洽谈服务费用，服务中心根据客户的需要进行涉及相应的服务内容，提供专业的、有针对性的服务。

Michael Hamer 和 James Champy 在书中《企业再造》中提到，流程再造是在根本上经过实践，将原先的业务流程进行重新设计和整合，从效率、成本、服务等各个方面改进。企业设计业务流程时需要考虑未来企业发展的战略目标，重新设计组织机构、分解部门职能和岗位设计。由于之前的流程存在着不标准、不统一等问题，因此随着信息技术的发展，构建共享服务中心以后进行流程再造是必须要做的工作，通过重整业务流程，建立标准化的管理模式取代原有的传统管理模式，提高企业经营效益。

2007 年 Ramirez 指出企业构建财务共享服务中心的目标要与企业长远的发展不可分割。2008 年 Jansen 提出企业建立财务共享服务中心必须要提前做好选址、产品定位、执行战略以及业务流程和标准化的管理制度，同时做好完善的系统平台建设以及财务职能转型的计划。2013 年 Martin 在数据分类基础上，运用线性回归模型对假设因素进行检验，提出理论模型对财务共享服务中心的选址决策、流程再造、职能转变、岗位设置和战略发展的影响。2014 年 Cecil 认为共享服务的流程再造一定要建立在以客户的利益为主的基础上，不断强化专业知识和管理水平，加快标准化流程建立以及定期进行绩效考核。

2012 年 Donnal 等强调了财务共享服务中心的建立能更好地促进业务发展，财务共享可以将人员从繁杂的重复操作中解放出来，腾出更多的时间专注在管理和战略规划方面。通过完善业务流程的内部控制制度，规避风险，把控重点业务环节风险，促进业务更好的发展。2017 年 Squilla 不仅分析了财务共享服务中心优势，同时也指出了财务共享服务中心存在诸多问题，他认为在实施财务共享服务中心的过程中，企业组织架构简化了行政管理职能，财务共享服务中心服务于企业的业务交易，针对业务需求进行流程优化。

对于连锁企业构建财务共享服务中心来说,从上述文献中总结出平台系统是实施财务共享服务中心的基础,有效的绩效管控能提升共享的服务质量,流程再造能有利减少系统搭建的困难,企业的战略是构建财务共享的保障。但文献并缺少系统构建财务共享服务中心的有效实施步骤及方案,尤其是在企业准备实施具体的财务管理变革、流程再造、人力资源建设和服务质量提升方面,本论文通过华联超市构建财务共享服务的案例提供该部分的实际支持。

1.3 研究内容及方法

1.3.1 研究内容

本文的研究内容主要分为六个部分:

第一部分为绪论。阐述财务共享服务中心的研究背景和意义,简要概述了本文研究内容和研究方法,分析本文的创新点与不足之处。

第二部分主要是文献综述和理论分析。阐述了国内外对共享服务中心的研究现状及实践探索,并简要概述共享服务中心的理论基础,同时对传统财务管理模式和财务共享服务中心进行比较分析,阐述财务共享服务中心的优势,适用范围和局限性。

第三部分分析了华联超市实施财务共享服务中心的动因。通过对连锁零售行业发展及华联超市的背景介绍,分析华联超市建立财务共享服务中心的动因分析,结合华联超市财务管理发展,探讨案例企业的财务发展战略、标准化业务流程、财务助力业务以及内部控制的需求。

第四部分介绍了华联超市财务共享服务中心的模式构建与实施。阐述了财务共享服务中心的定位、建设历程及架构,并重点介绍了案例企业构建财务共享服务中心的实施步骤,包括财务共享服务中心业务范围的确定、选址及信息化平台的建设,流程标准化及人力资源和绩效考核等。重点通过建立财务共享服务中心进行流程再造,以进一步提高工作效率,节约运营成本,统一分析口径,提高决策支持。

第五部分提出了华联超市财务共享服务中心实施的预计效果及固有限制,并提出了相应地预案措施。首先从服务业务、质量控制、流程优化、提高效率、内

控加强等方面分析了案例企业未来实施财务共享服务中心后的预计效果,其次指出了华联超市财务共享服务中心的固有限制,最后提出了解决问题的预案措施。

第六部分是论文研究的结论与展望。总结概括全文,得出研究结论,展望财务共享服务中心的未来。下图 1.1 所示为本文总体研究思路框架:

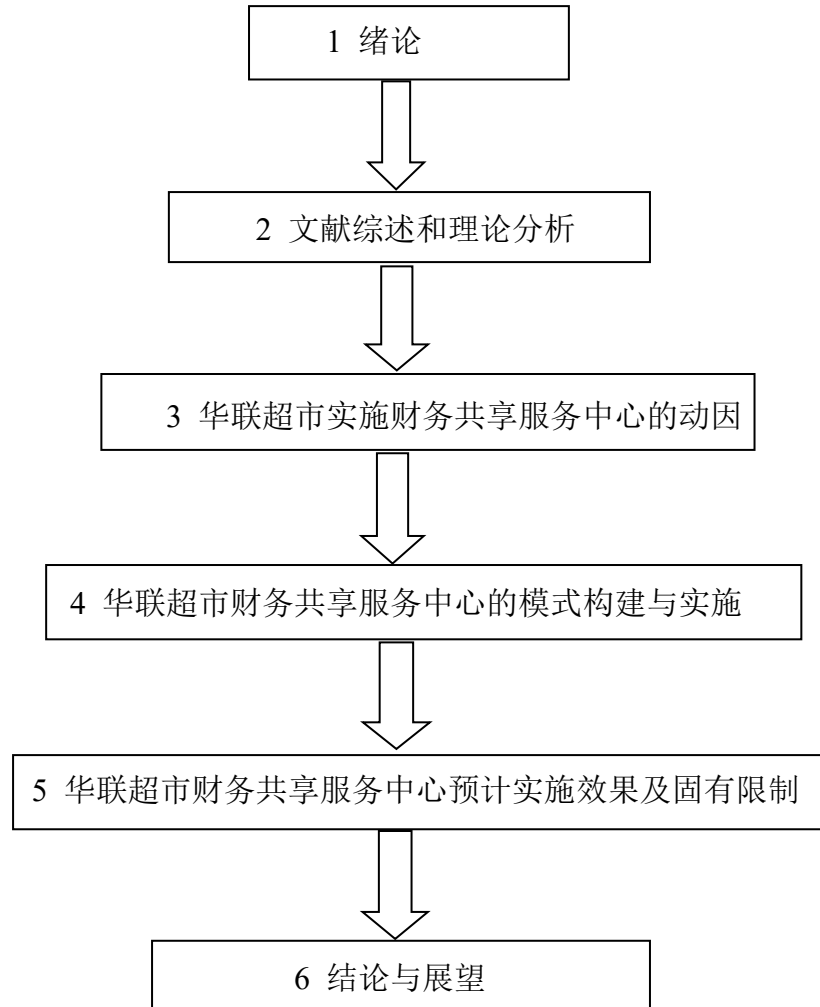


图 1.1 本文总体思路研究框架

1.3.2 研究方法

本文主要采用案例分析法、文献研究法以及对比分析法相结合的方法,首先通过搜集和查阅相关的文献资料和国内外研究成果,在对文献材料进行加工的基础上,为本选题积累丰富的研究素材。同时,结合本人从业经验,对华联超市构建财务共享服务中心模式的实际案例,以及各业务模块的流程再造进行研究,力争服务实践并推动理论创新,达到理论与实践的完美结合。

(1) 案例分析法

以华联超市为研究目标,分析探讨案例企业建立财务共享服务中心的模式和

实施，重点探讨了各业务模块的流程再造，建设标准的业务管理流程，进而提高工作效率，节省成本，减少资源浪费，加强风险管控，并提高决策支持。

（2）文献研究法

本文通过文献综述法对国内外的研究现状进行分析，并且在已有的基础上进行进一步的研究和探索，为本文理论及实践研究铺奠好了基础。本文对务共享服务中心的定位、发展历程、理论知识等文献进行大量检索和阅读，这都为本文撰写提供了大量研究线索与思路。

（3）对比分析法

本文对传统的财务管理模式和财务共享服务中心进行了对比分析和评价，表明了企业财务共享服务中心建立的重要性和必要性。

1.4 本文的创新与不足之处

1.4.1 本文的创新之处

本文深刻阐述了华联超市财务管理模式转型的必然性，深入分析实施财务共享服务中心服务模式的范围，总结了财务共享服务中心服务的选址、定位、发展历程，丰富和拓展了财务共享服务中心服务理论。

实践创新：结合零售行业的特点，深刻阐述了华联超市建设财务共享服务中心的必要性和可行性，阐述了华联超市财务共享服务中心服务的战略定位、架构和岗位职责，提出了财务共享服务中心建设的整体推进方案以及运营管理策略，对整个华联超市乃至其他零售行业开展财务共享服务中心服务具有重要的实践价值和现实意义。

1.4.2 本文的不足之处

财务共享服务中心的构建研究不是一蹴而就的，本文所谈论的财务共享服务中心的实施仅仅是一个开头，企业如何实现一体化、标准化、流程化、模式化的共享服务中心，是需要不断的摸索和总结中前行，这也是本文研究的不足之处。

财务共享服务中心需要企业一直在实践中不断总结、不断更新研究内容。同时，企业还需要从长远的角度考虑，创建一个适合全面可持续发展财务共享服务中心模式的环境。

因本人常年在零售行业工作，本文也仅针对自己所在企业的财务共享服务中

心构建情况进行研究，因此在本文中对零售行业财务流程阐述的内容比较多。而对于信息技术的平台具体在后台怎么构建，人才的招聘和培训都没有太丰富的实际经验，研究中还有很大欠缺，还需要继续研究。

2 财务共享服务中心的概述与基础理论

2.1 财务共享服务中心的概述

2.1.1 财务共享服务中心的定义

财务共享服务的定义，它指企业将原来分散在不同业务单元财务、人力资源管理、信息技术等事务性或者需要充分发挥专业技能的活动，从原来的业务单元中分离出来，由专门成立的独立实体提供统一的服务，作为独立的经营主体，收取费用履行职责。共享服务通过有效整合内部资源，优化流程对企业具有降低成本、提高效率、强化管理、提升价值方面的优势。

随着企业的发展需求，共享服务开始向其他业务扩展，例如人力资源、库存管理和采购业务。共享服务不仅解决了各部门之间的信息共享和集中整合资源，还通过信息技术完善了企业系统转型变革问题，使得企业各个环节都成为共享服务的参与者，置身在共享服务带来的便利中。根据共享服务的理论基础的指导，企业需要选择适合自身发展需要的共享服务中心模式，构建财务共享服务中心来集中财务核算，共享标准化的财务核算流程。通过共享财务共享服务中心降低成本、提高工作效率、标准化业务流程，同时也是企业财务信息的使用人、投资者以及管理层做出合理决策的基础。

2.1.2 财务共享服务中心服务的范围与特征

财务共享服务中心不仅需要跟 ERP 系统、VSS 系统、OA、帆软报表以及预算管理系统等进行整合共享，还要与税务系统、银行 MIS 系统等集成，同时应用到财务管理、信息、业务流程、人力以及日常管理中，而财务发展是企业进步的重要基础，所以一般各企业会优先构建共享服务中心即财务共享服务中心。

财务共享服务中心适用范围在发展过程中有三个阶段，第一个阶段是集中化向优化流程过渡，而最初的集中对财务风险的把控和管理以外，并没有扩展到流程优化和服务质量方面，之后在实践中开始向标准化流程、专业化分方面适用，第二阶段是主要在改进服务质量、人员管理、业务流程以及系统技术方面。通过再造标准化业务流程来弥补流程方面的弱势，绩效考核检验员工的专业性和工作效率，更新信息技术来支持系统发展。随着大数据时代的到来，促使产生了第三代共享服务演变，将大数据、财务共享以及科技创新结合，使得财务共享中心可

以实现信息的整合，完成数据的重组和分析，使得财务共享服务中心成为了财务信息数据共享池，让财务信息使用者可以交互便捷使用共享信息，并运用到企业经营中。

上述对共享财务部服务国内外研究背景和相关理论的分析论述，了解共享财务模式在外界环境激励其迅速发展的情况下，具备服务方面、共享方面、专业方面以及系统方面优势特征：

(1) 服务性。企业财务共享服务中心的宗旨就是提供优质的服务，使企业管理者以及财务共享服务中心的使用者满意，只能也从向企业管理层向外部的市场客户转变，以服务提供者的身份与给需要财务共享服务中心的企业提供服务，通过使用的真实反馈改进服务质量和水平。

(2) 共享性。财务共享服务中心的主要目的就是使企业业务与财务信息实现共享，财务共享服务中心将企业个分支机构与部门之间的财务进行整合汇总，再通过信息系统平台进行加工集中处理，让使用财务信息的人员能够方便快速的获取和分析企业经营状况。

(3) 专业性。企业可以将财务共享服务中心做成盈利的独立经营体，需要提供更加专业的业务来吸引客户，为了在市场竞争中立有一席之地，必须不断提高专业度和服务质量，同时降低经营成本和服务方的费用，实现企业构建财务共享服务中心的价值。专业性是财务共享服务中心的核心，是是否提高服务质量的基础，因此需要引进专业背景过硬的人才，汲取最前沿最新的专业知识不断提升自身能力。

(4) 信息技术性。信息技术和大数据处理是财务共享服务中心的建立和实施的基础，技术的不断更新以及软件系统可以使企业大量的、重复的、繁杂的财务工作快速处理，来支持财务共享服务中心的发展，例如 ERP 系统、NC 系统、供应链金融系统以及帆软报表系统等。

(5) 长期性。构建财务共享服务中心模式不是一蹴而就的，是企业人力、物力以及财力上花费的大量的投资建成的，优化人员结构，加快业务管理流程标准化建设是一个耗时耗力的大工程，而且企业规模越大，涉及的业务范围越广，业务量越大，需要的时间就越长。

2.1.3 财务共享服务中心服务的优势

非共享模式下的财务管理存在很明显的缺陷，第一，成本复制性增加。随着企业机构层级数量的不断增加，每个层级都设立一套具备所有财务职能的财务部，增加了企业经营成本；第二，业务标准和规范不统一。不同地区的财务管理，会因地域不同，远程协同等问题，导致统一的标准和规范难以落实，甚至没有，企业难以实现统一管控，可复制性不强，影响扩张；第三，透明度低。业务反映速度慢，信息透明度低，影响企业决策；第四，内控风险加大。企业机构逐渐扩大，导致总部无法集中监管，各分支机构管理人员能力层次不齐，加大了企业内部控制和财务实质性风险。

财务共享服务中心可以通过优化业务和标准化流程来提高企业工作效率，减少资源重复投入，将全国各分支机构、各部门的财务集中在共享服务平台来处理核算，出具财务报表，这不但能规范报告格式，统一结构，也是对财务业务流程进行再造，用企业控制标准代替之前非统一的财务核算流程，提高了总公司集中管控的能力，简化了业务操作流程，同时又保持了各分子公司独立经营的模式，还可以根据分散管理模式下实际业务需求的灵活度，更加贴近业务环境的需求，对业务进行迅速反应。构建财务共享服务中心模式是对公司的每项业务进行专项分类，使用标准化流程，减少因分散操作造成的错误，提高了财务人员的工作效率，减少人员，降低了企业成本。同时财务共享服务中心可以集中监管，统一标准，缩短企业决策的周期，增加企业信息公开和透明，健全了内部控制制度，减少了财务内控风险，对企业的战略发展产生有利的影响。

2.2 共享服务的理论基础

2.2.1 交易成本理论

交易成本 (Transaction Costs) 是在社会关系中，人们自愿交易，平等合作所付出的成本。古往今来，社会上只要有交易出现，就会产生交易成本，交易成本是社会发展不可或缺的部分。而交易成本理论 (Transaction Cost Theory) 是英国经济学家提出来，他在论文“论企业的性质”一文中说到，交易成本理论是在社会中通过研究对比经济制度的理论，为了在交易中节省成本，根据交易的不同点进行分析，然后针对具体适用的组织来进行交易。科斯认为，交易成本是

企业在市场上获取信息必须要发生的成本，是获取信息、洽谈合同等费用，即交易成本是企业进行信息搜集、谈判成本、合同成本、监督合同执行的成本，也是在交易中可能存在违约情况要支出的成本。

2.2.2 专业化分工理论

苏格兰著名经济学家亚当·斯密在其著作《国民财富的性质和原因的研究》中第一次提出了劳动分工的概念。该著作的主要观点表明：企业在实际操作中专业分工不仅可以扩大企业产能产量，还能提供工作效率，在业务处理中分工越详细，员工处理业务的技能程度越高，业务处理核算的效率就越快。亚当·斯密得到此观点主要是从以下几个方面考虑：首先，分工明细，每个人对于自己的工作多次重复操作，自己分内工作专业；其次，分工明确，不再为接手其他工作，熟悉其他业务操作，节约时间；最后，业务步骤具体化，方便标准化管理进程，为智能机械发展奠定条件，进而提高劳务效率。随着市场的迅速发展和需求的扩大，企业需要不断提升自身竞争力，通过实施专业化技能和分工来提高工作效率，并通过构建共享服务中心模式进一步提升企业专业化和规模化，减少成本，节约资源，提高服务质量。

2.2.3 规模经济理论

规模经济是指企业在增加同样的业务时需要支出的所有的投入要素以相同的比例增加时使单位成本下降。财务共享是企业将内部各个分化的业务和工作性质相同的集中整合，构建新的流程，汇总在系统中处理，增加了企业业务核算效率，也可以进行经济规模化扩展，减少重复的资源浪费。企业构建了财务共享服务中心时，需提前加强业务流程管理标准化建设，使企业将大量的、同质的、重复的业务批量集中核算处理，为企业节省了成本；同时部门之间的沟通协调能力加强，增加了企业进一步发展融资能力。因为，信息系统的发展和互联网技术对企业发展规模经济有重要作用，企业应该大力发展共享服务技术的实施。

2.2.4 流程再造理论

二十世纪后期，Michael Hammer 提出业务流程再造理论，他指出，企业流程再造是对业务流程根据业务活动进行重新设计程序，通过转变之前的思想，利用重新定义业务流程，调整和创新管理方式，实现提高工作效率、提升服务质量

和先进的信息技术来达成企业管理发展的目标。企业通过财务共享服务中心将核算类大批量操作类业务通过流程再造, 替换目前业务流程中低能耗力的环节, 加强共享技术的发展, 打破传统的管理手段, 通过信息化管理, 去寻求效率最佳的管理, 实现企业全面发展。财务管理作为企业管理重要组成部分, 财务流程再造也应遵循企业流程再造的观点, 通过流程再造, 使决策体制的到优化, 使管理过程重新的到设计, 完善企业制度, 极大提高企业的运作效率。

2.2.5 资源配置理论

资源配置是企业根据自身资源情况, 将优质稀缺的资源根据不同需求进行利用, 资源是指在社会经济活动中人力、物力和财力的汇总, 是发展企业发展的基础。一个企业拥有的资源相对是有限的, 对于消费者和顾客的需求而言, 部分资源是有限的, 企业需要进行资源的合理配置, 达到资源的支出与生产出的产品数量成反比, 获得最优效果。一个企业能否做到合理的资源配置, 对其发展有着重要的作用, 同理, 一个国家的发展也受资源配置是否合理的影响。合理的资源配置是企业为实现经营目标, 通过搜集信息、研究分析数据, 集中决策, 资源配置的决策权可以是集中的或分散的, 集中的权力体系和分散的权力体系, 有着不同的权力制约关系, 因而形成不同的资源配置决策机制。

2.2.6 共享服务理念

共享服务理念来源于企业业务发展需求, 共享服务是给企业中需要使用信息的管理层及信息使用者能够共享财务信息和资源, 提高服务质量, 让企业信息使用者包括管理层、各部门之间以及其他能够及时准确的在数据库中获取所需的信息, 财务管理从分散式想集中共享式转型, 加快业务处理时效, 增强企业竞争力的一种新型管理模式. 财务共享服务中心可以将繁琐的管理层级简化, 集中处理了简单、业务重复的基础核算工作, 进行系统化业务操作模块, 从分支机构或者各个业务部门分离出来的独立的运营部门, 再造业务流程, 合理分配人员, 集中核算业务, 有效整合资源来提高效率和服务质量, 增加信息使用者的满意度, 节省经营成本, 减少人员架构, 缩短单据审批流程并加快账务处理, 释放企业更多的人员和费用创造更高的价值, 以便达到信息及时传递, 反馈及时准确的财务报表, 提升企业财务管理水平。

3 华联超市实施财务共享服务中心的动因分析

3.1 华联超市简介及财务管理现状

3.1.1 华联超市简介

1996年6月华联超市成立，2001年在上海证券交易所上市。是目前中国规模最大的大型连锁商业企业之一，也是商务部重点扶持的十五家全国大型零售企业之一，经营综合超市、社区便利店等零售商品。目前已在我国二十五个省市、自治区的各个重点城市开了近一百多家超市。华联超市一直以服务民生，回馈社会为企业宗旨。随着近几年的发展，华联超市建立了覆盖全国个省区的销售网络，拥有先进的商业管理体系、商品货源、品牌资源和人才储备。随着外来连锁超市及互联网电商的冲击，实体零售行业市场竞争不断激烈，华联超市为寻求业务多元化的发展，经营环境日趋复杂，华联超市各分支机构建立的独立的管理架构，管理层分级加大，分支机构之间业务联系密切，但又相互分离，为保证华联超市的正常运营提供更好的服务和保证，对财务管理的要求更加严苛。

华联超市总部财务部业务分为以下模块：会计中心、结算中心、资金中心、费用中心、税务管理、预算分析、租赁管理、项目管理、工程预算、系统运维、成本控制，每一个模块下又细分为资产、银行、报表、分析、应收款、应付款、收入、成本及费用等部分。目前华联超市采用集中式财务管理模式，集团总部负责制定统一的财务政策和业务流程，并对下属片区提交的财务信息进行分析，设有一名财务总监、一名副总监负责，财务总监下面又设立九名财务经理负责财务部具体事务，每个职分支中心所需员工数由具体业务量决定。另外全国下属各片区单独设立财务部，负责片区具体财务管理业务。华联超市财务部组织结构如图 3.1 所示

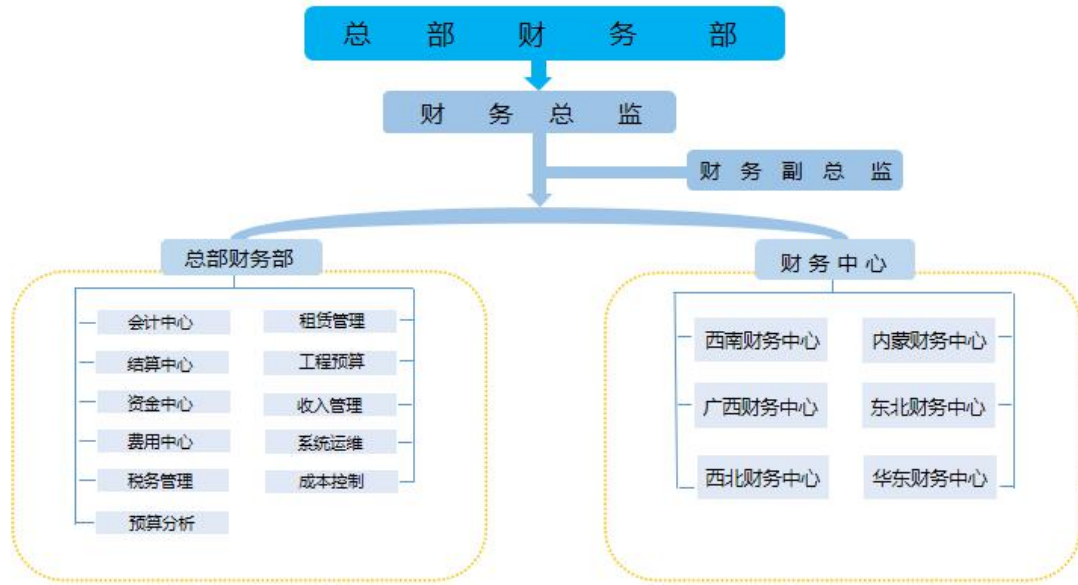


图 3.1 华联超市财务部组织架构图

3.1.2 财务管理现状

华联超市跨省区分支机构多，财务管理程序繁杂，各分支机构都有财务职能部门，包括各地区费用审批、费用报销、资金管理等业务，涉及多个部门。这种组织架构不仅不能更好的优化管理，还不能及时准确的传递信息、解决问题，最主要的是还使企业管理成本增加和人员杂乱，工作效率低下。虽然近些年华联超市上了 ERP 系统，也进行大区制集中结算管理，财务逐渐实现集中化操作，资金、财务报表合并、投资及决策等均在总部处理，是分支结构庞大的管理组织快速缩减，还提高了业务核算处理的效率和效果，合理配置资源，部分解决了业务流程不统一、财务管理水平不一、人员成本高、数据口径不一致等问题。

以费用报销为例，华联超市的费用报销需要严格控制在预算指标内，按照费用报销的流程、报销内容进行，细分到每个维度。费用报销的流程为：经办人在线上 OA 系统提交费用报销报各级领导审批，同时线下填写纸质报销单据交给上级逐层审批。审批流程完成后，出纳根据已完成的付款审批单在系统发起付款，同时检查付款凭证和附件的完整性和合规性，对不符合规定的凭证拒绝付款。报销款项通过网银发起支付，华联超市要求员工在 100 元以上费用报销时必须办理个人结算账户，款项需通过网银结算，不得以现金形式报销由出纳在网银发起付款，再由账务登记入账，账务月末对费用系统和财务系统数据进行核对，发现问题及时处理。整个费用报销不仅签批手续繁琐，并可能因为附件原因多次退单，

耗费员工时间和精力；而且领导大部分时间也被众多的签字单据占用，导致无法为企业提供更有价值的管理；跨地区管理的还需要利用快递邮寄审批，增加运费成本且效率低下；在进行报表合并时需要花费很大精力去核实和追踪各个分支机构的核算处理，信息的滞后传递很难满足内部控制；同时由于费用需要层层签批，很多流程没走完的费用未能及时入账，容易造成超预算现象。

3.1.3 财务发展战略

随着连锁企业所处的市场环境日渐激烈，华联超市财务管理也在不断的转型和寻求创新发展。在经济一体化的推动下，企业逐渐在整合性方向发展。整合性发展是站在企业整体发展的角度进行资源最优配置、制定经营发展战略以及经营运作，建立标准化和流程化的制度，实现华联超市发展战略、业务流程、系统的统一。其中财务共享不仅是整合性企业的基础，通过利用调配整合企业资源来实现目标，也是推进企业财务管理转型关键环节，促使企业财务不再花费大量的工作时间进行日常的重复工作，而是将更多精力放在管理和战略规划上，提高工作效率和提升业绩。华联超市作为全国大型连锁商业企业，财务部急需通过转型来提升自身在企业中的职能作用，不断提升专业度及服务质量，有效地支撑业务发展战略，充分发挥价值辅助企业更好发展。目前华联超市财务转型的方向是从集中式向更加成熟的财务共享服务中心转变。企业通过共享财务、信息，将内部业务同为一体，实现资源、人员以及系统共享，加强内部管理控制，实现资源共享。财务能够更加融入超市业务前端，促进业务、财务的紧密结合，加强对业务的支持力度。为了与华联超市未来的战略规划相辅相承，华联超市财务部也制定了相应的财务发展战略规划，其中构建财务共享服务中心是最重要的一个环节。

3.2 华联超市建立财务共享服务中心的动因分析

构建财务共享服务中心不仅是一项重大项目投资，还需要企业管理层对项目强烈的意愿和资金支持，对企业财务管理是一次全新的变革升级，是一种前所未有的挑战。当前，对于华联超市来说，构建财务共享服务中心主要有以下几点考虑：大型连锁企业发展的管理需求、财务业务标准化、财务助力业务以及内部控制的需求。

3.2.1 大型连锁企业发展的管理需求

华联超市近些年迅速发展，分支机构迅速增多，管理组织层级众多，目前全国两百多家分子公司及成千上万的工作岗位，其中财务人员分散在各地区，财务管理流程不标准，使得不仅财务管理的复杂度增加，而且信息归集速度慢、会计信息不准确、信息不对称，会计信息不规范，在分散的管理模式向下，华联超市财务数据管理工作开展存在层层阻碍。由于个分支机构业务差异，企业整体财务核算流程也有差异，导致会计信息不能及时有效的共享，也无法及时传递，各层级财务地位被动，使会计信息难以获取，借助共享服务实现管理转型迫在眉睫。

华联超市现有财务管理模式目前已经无法满足现有发展需求，信息无法及时传递，不利于对企业整体财务信息进行分析，导致企业财务信息利用率较低，管理层无法了解企业整体的财务状况与经营情况，无法获取企业整体财务信息，不能为企业管理层进行决策提供及时且有效的财务信息。

3.2.2 财务业务标准化的需求

虽然华联超市已经实施了 ERP、NC、OA 等管理系统，大多数业务也是由系统自动进行核算处理，但是由于各地区分子公司业务存在灵活性和特殊性，对会计政策理解不同，具体业务自主决策等因素，部分业务仍然需要财务人员进行手工处理，尤其是费用报销管理，需要人工核对单据是否合规、审批流程是否完善以及单据是否按照报销标准。因此结合现状，华联超市在构建财务共享服务中心的过程中着重对费用报销标准化做了重点研究，实施监控和预警费用数据，严控费用指标；减少费用报销的时间，在确保账务核算准确的基础上提高核算工作效率；以费用报销、资金支付为重点，通过系统固化优化报销流程，实现费用报销和资金支付流程的统一化、规范化、标准化、透明化、自动化；梳理并优化财务制度与流程，为实现财务共享中心做好准备工作和提供必要条件。

3.2.3 财务助力业务的需求

华联超市以致力于经济利益和社会利益双赢为宗旨，明确了继续稳固核心业务、大力发展主力业务、拓展开发新型业务的经营方向，成为供应商最信任的合作伙伴，成为中国市场最佳和最具创新力的零售企业的战略发展目标。而华联超市各地区都有财务部，财务组织架构繁多，管理成本增加，而且分支机构之间沟

通不及时，财务信息亦不同步，影响财务工作效率。为支持公司的战略发展，提升财务效率和财务职能转型势在必行。2014 年华联超市全面上线 ERP 项目，2015 年完成了全国各地分子公司的推广使用，实现了财务业务一体化的信息化系统管理，为构建财务共享中心提供了良好的系统基础。

3.2.4 内部控制的需求

华联超市给予各分支机构较大的权力，导致财务管理分散，企业的经营风险增加，在资金收付、账务及报表处理方面，华联超市各分支机构对内控制度执行力度不统一。同时总公司对分支机构的监控力度被削弱，各分支公司有权决定财务人员的薪资水平以及人事任免，财务人员独立性受到一定的影响，容易产生舞弊现象。

构建财务共享服务中心对业务标准化处理经营的基础，使得华联内部控制和 risk 管控能力得到提升。通过共享系统、信息、人员、流程等来确保分支机构运营的标准化，实现平稳高效的运行。财务共享服务中心还有强大的数据分析能力，可通过数据预警系统监控各个环节的流程，识别企业风险，加强华联超市的内部控制。

4 华联超市财务共享服务中心的模式构建与实施

4.1 华联超市财务共享服务中心模式的构建

4.1.1 华联超市财务共享服务中心建设的定位

华联超市计划在三年内完成财务共享服务中心的构建，实现财务五年战略规划和财务转型的核心，是支持公司业务发展需要，服务于公司战略的基础。华联超市财务共享服务中心建设的定位主要从以下三个方面来阐述：

(1) 财务共享服务中心职能定位

华联超市的财务共享服务中心发展目标是职能化→市场化→盈利组织，详见图 4.1。现阶段华联超市财务共享服务中心定位为总部内部的职能部门，主要集中在处理日常财务核算基础操作，以及简单的数据信息共享和执行指令业务。在经过运营之后，财务共享服务中心可以作为独立运营责任主体，与华联超市下属企业签订服务协议，以市场化确定更想家专业的服务关系，提供标准化服务：财务核算、营收稽核、资金管理、费用报销、系统运维等服务。华联超市财务共享服务中心核心目标是从一个职能部门转变为一个具有盈利能力的事业部，作为运营实体进行独立经营，参与市场竞争，对外提供财务共享外包服务，成为盈利组织。为了更好的支持公司的战略发展，华联超市在财务管理职能转型方面不断地摸索创新，构建成一个能适应总部战略发展、协助业务发展和具有专业性的财务共享服务中心。

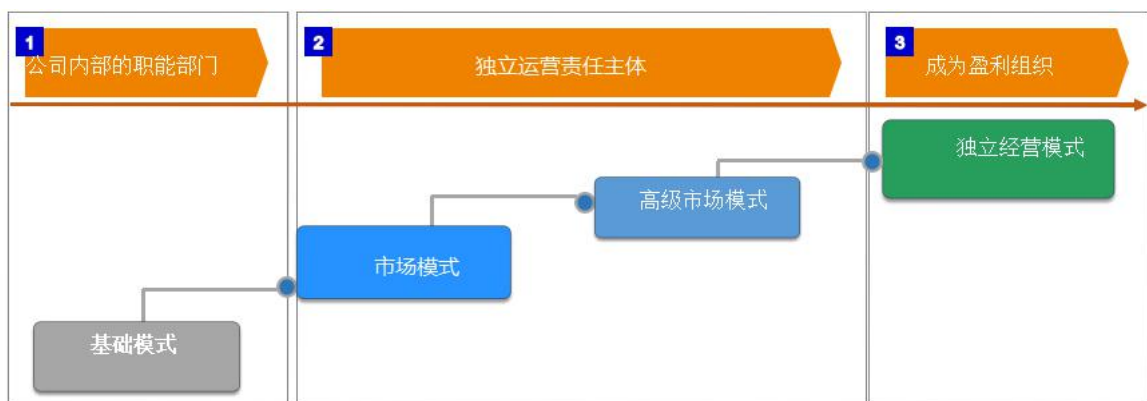


图 4.1 华联超市财务共享服务中心职能定位

(2) 财务共享服务中心战略结构定位

共享服务中心的战略组织结构分三种。专长中心：将企业的具体业务细分，

根据每个单位的特征构建适合相对应的共享服务中心。全国中心：全国作为大整体，将财务的实际操作业务汇总到一个信息平台中共享处理。区域中心：跨地区企业可以先根据区域内部构建共享中心，再将各个区域的共享中心集中建成一个大的交互共享中心处理，既可以灵活应对各地区的特殊情况，还可以紧跟总部财务转型的脚步。华联超市目前根据自身业务需求选择了区域中心战略组织结构。

根据 2015 中国大型企业集团财务共享服务中心建设情况的调查报告（调查结果详见图 4.2），超过三分之二的企业建立了根据不同业务进行设置财务共享服务中心，设置内部组织结构，开展标准化的业务管理流程。

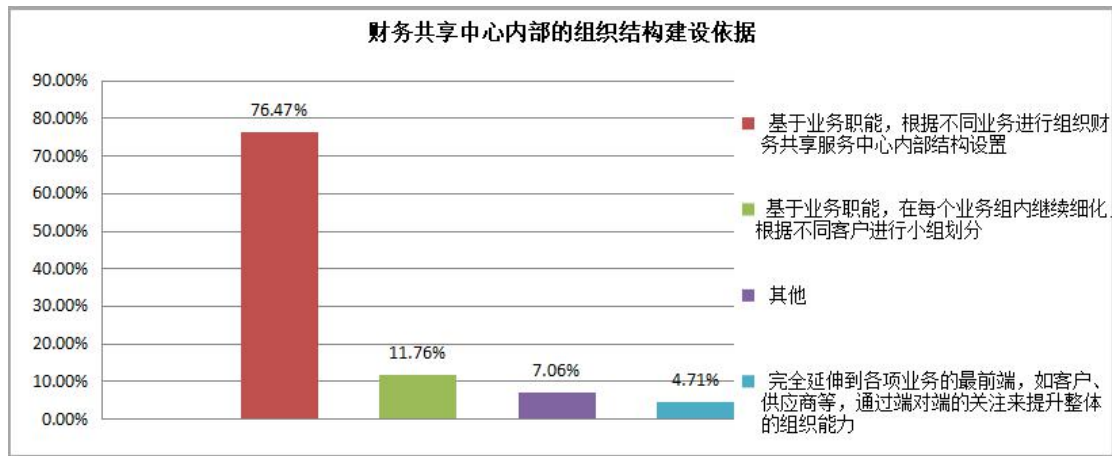


图 4.2 财务共享服务中心内部组织结构建设依据

图表来源：北京国家会计学院 2015 年大型企业集团财务共享服务中心建设情况调查报告

（3）财务共享服务中心组织定位

根据财务共享服务中心与华联超市财务部间行政隶属关系的不同，组织定位有以下两种方案。方案一，财务共享服务中心隶属于财务部，只是将财务的具体核算业务集中汇总在财务共享服务中心里处理，华联超市的组织架构不做大改变。方案二，单独成立一个部门财务共享服务中心，与财务部平级，与华联超市签订服务协议，将会计基本只能交给财务共享管理中心。两种方案下，财务共享服务中心均承担会计核算职能，总部和下属财务部承担财务管理职能。财务管理与会计核算的分离，符合企业财务转型发展的趋势。核算业务集中在财务共享中心处理，可以及时准确地提供多维度数据信息，有利于集团准确了解各分支机构的财务状况，详见下图 4.3。

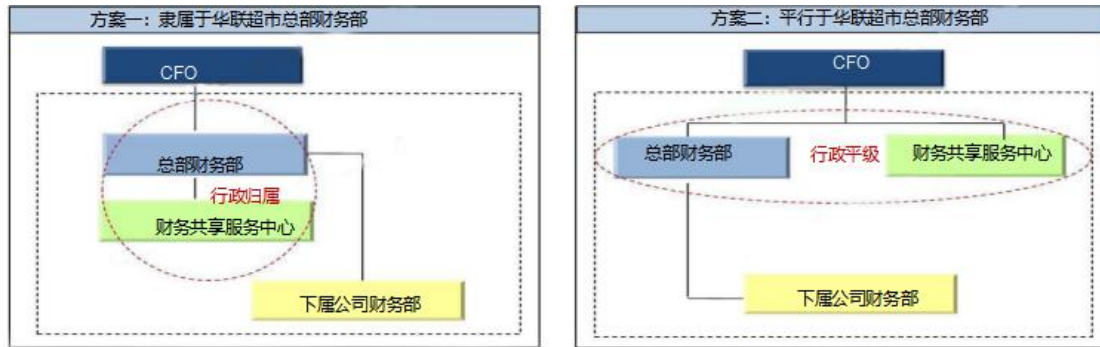


图 4.3 华联超市财务共享服务中心的组织定位方案

4.1.2 华联超市财务共享服务中心模式的构建

4.1.2.1 分散式管理模式

华联超市刚开始各下属分子公司均配备财务部门，设立账务、出纳、往来等财务人员，进行独立核算。但随着公司的不断发展壮大，分散式财务管理模式的优缺点也随之凸显出来，不再适应发展，分散式财务管理虽然可以根据企业实际情况和市场环境随时调整，决策速度快，有效的为各部门工作提供便利，提升工作积极性。但是分散是财务管理模式的缺点太过明显，不能满足华联超市业务的需求，主要有以下几点：首先，总部授予各分子公司很大的权力，致使公司整体运筹管理能力降低，公司不能及时了解分子机构的财务状况和经营情况，也无法进行资源调配，降低了企业的管理水平；其次，各分子公司对于财务制度的理解不同，与总部之间的缺少沟通，业务带有地域特征，具体操作流程亦不同；第三，各子公司财务人员财务会计基础工作量饱和，没有足够的精力投入管理和业务支持活动，导致其业务不能给企业提供更优质管理服务，只是在履行基础重复的操作性功能；第四，分散的财务管理模式无法全面掌握分支机构的经营情况，不能及时有效地了解企业财务信息，无法为管理层决策提供有力的支持。

4.1.2.2 集中式管理模式

在经过分散式财务管理模式阶段运行后，华联超市转变成更加适应公司业务发展的集中式财务管理模式，即全国按照省区成立财务部，主要有华北财务中心、东北财务中心、华东财务中心、西北财务中心以及西南财务中心，通过 ERP 系统，将分散的财务人员通过信息化和系统化的财务工作集中处理，可以让总部能更加及时了解公司整体的财务状况和经营情况，有效的进行统筹规划和资源配

置,有助于公司全局战略发展以及制度建设。集中式财务管理模式同时也存在着决策时需要逐层审批,审批流程繁杂且时间长,削弱了财务信息的及时性,而且凭证流转不便,出现问题时解决周期长,影响工作效率,也会减少员工积极性。

4.1.2.3 财务共享服务中心服务模式

财务共享服务中心是对根据企业发展需求经过重新设计的财务业务流程,企业利用先进的信息技术系统建设,用职能化操作代替手工作业,用再造标准化的业务流程取代之核算流程。财务共享服务中心具备集中式管理模式下企业的管控能力,也有分散式管理模式里业务灵活处理的特点。财务共享服务中心模式是针对企业业务单位划分模块,再根据模块的情况配备相应的员工,财务人员的专业素养进行分配,使每个财务人员负责自己熟悉的业务,极大的减少了操作性错误概率,提高了财务人员的工作效率,减少企业资源浪费。共享财务服务模式既有集中式管理模式集中管控的优点,也有分散式管理模式业务灵活性处理的特点,不仅能够提升企业规模化扩展,还能优化服务质量。通过借助 ERP 系统、流程再造、互信息技术的发展,对流程进行再造和标准化,实现财务管理职能顺利转型的效果。

4.1.3 华联超市财务共享服务中心建设的架构

华联超市构建财务共享服务中心架构从以下几个方面考虑:业务单元划分、标准化流程、员工数量、管理跨度及工作效率等方面,在建立组织架构以业务类别为分类依据划分下设机构,共享财务信息及数据为主要目的,达成财务核算处理效率,增强企业内部控制管理。归集汇总相同类型的业务,按照单元分成小组管理,确保同性质业务处理的标准化。同时不仅要保证企业内部组织之间可以共享信息,相互协作有相互独立,能够高效完成工作配合,还要保持合理的管理跨度,使得每个业务单元以及共享中心能够有效地进行管理沟通,使财务共享服务中心既能独立于业务,又能与业务紧密结合,保持强有力的执行力。

华联超市根据自身业务的需要,构建图 4.4 共享组织形式,一级共享服务中心把在各业态相同性质的业务集中起来,由总部共享中心统一去处理和操作,把一些业务差异比较大的事项放在各个事业部的二级共享服务中心,例如费用类在一级共享服务中心去处理,收入、成本类在二级共享服务中心的集中处理。

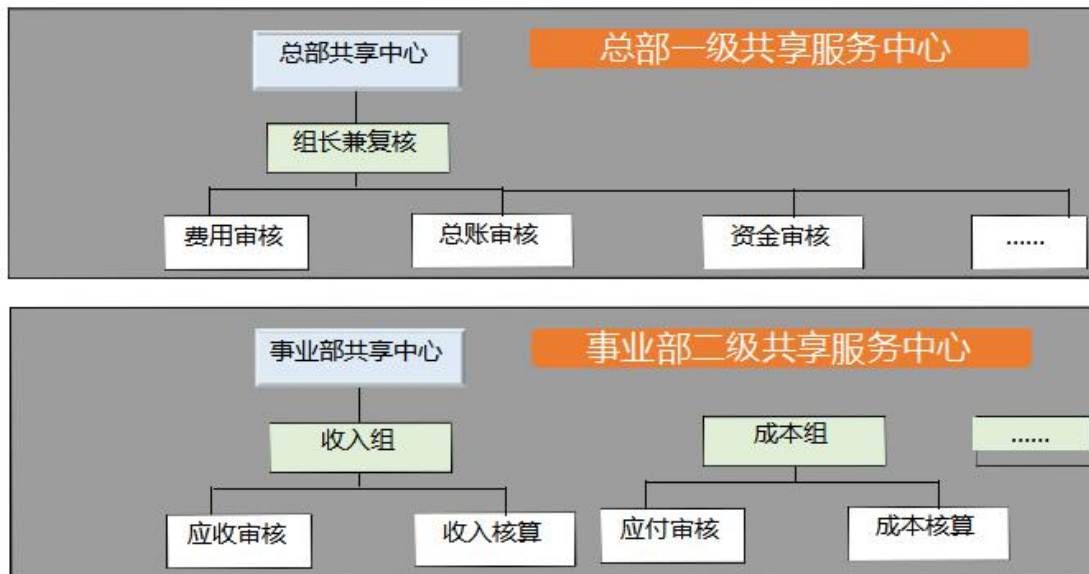


图 4.4 华联超市财务共享服务中心组织的架构

4.2 华联超市财务共享服务中心建设的实施重点

4.2.1 华联超市财务共享服务中心业务范围确定

构建财务共享服务中心项目是华联超市财务战略转型的里程碑，是以共享服务为基础的新财务体系的重新搭建。财务共享服务中心以业务模块进行分组，进行专业分工，整体方案设计采用“整体设计、分步实施”策略。实施范围涉及华联超市全国五个大区一百多家门店，实施过程中与华联超市实际业务流程紧密结合，设计出既符合华联超市长远发展的战略目标，又切实可行的项目实施方案、信息系统共享方案，为财务共享服务中心顺利实施提供基础。

华联超市财务共享服务中心主要由总部财务和地区财务组成，总部财务下设财务报表、资金管理、结算管理、税务管理、工程管理、收入管理、费用管理、预算分析和风险控制，以上业务循环主要管理会计信息；主要业务模块分为会计政策、会计核算、往来结算、费用报销、税务申报、运维支持和会计档案主要对接具体业务处理进行加工；设地区财务进行预算、分析、业务支持与财务监控等。图 4.5 为华联超市财务共享服务中心业务分组。

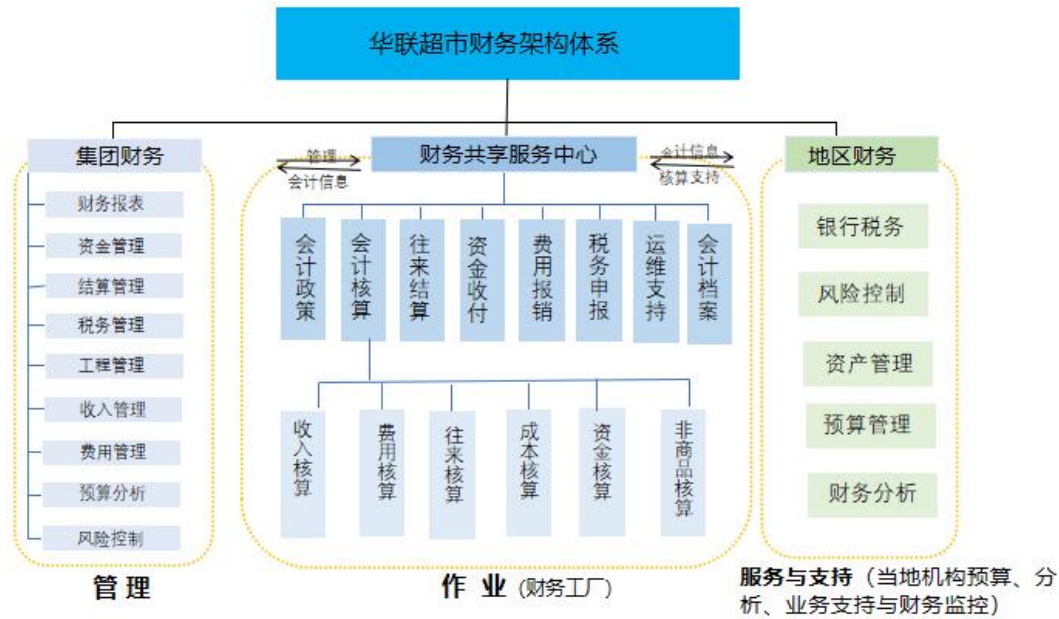


图 4.5 华联超市财务共享服务中心业务分组

图表来源：华联超市财务共享服务中心操作手册

4.2.2 华联超市财务共享服务中心的选址

选址是企业构建财务共享服务中心的基础，是构建财务共享服务中心自身的运营模式需要。不同的运营模式定位对选址的要求和实施环境不同。华联超市在财务共享服务中心的运营模式确定后，综合人力成本、租金成本、交通枢纽、税收政策等因素，着手准备选址工作。

华联超市为了整合协同全国业务发展，增强企业竞争力，扩大经营规模，同时节约税务开支和降低成本，善用补助和当地政府在人力、税务等方面的激励优惠，所以在建立共享中心选址时，站在全国区域角度来选择适宜的地区。华联超市将眼光聚焦在北京、武汉、天津、郑州，在这四个备选城市中，重点从人力资源、经济环境、基础建设这三个方面进行分析，具体包括人力成本、人才储备、租金、技术支持、交通、税收政策等方面。北京和天津，拥有大量的人才优势，信息技术处在领先地位，对服务业发展有先天优势，但是租金成本高、运营成本较高。武汉和郑州作为国家中心城市，地理位置优越，是全国的交通枢纽，当地政府积极推动产业转型升级，对服务性的产业在税收政策上有相应的支持，人员工资水平中等偏上，适合华联超市的财务共享服务中心发展。

4.2.3 华联超市财务共享服务中心信息化平台建设

信息化平台建设是实施财务共享服务中心成功与否的重要指标，是财务实现

职能转型的必经之路，健全完善的信息化平台建设直接影响财务共享服务中心的实施效果。在具备统一的信息化系统平台基础上实施财务共享服务中心，对实施财务共享服务后的效率、质量、满意度提升、成本节约都有巨大贡献。

4.2.3.1 ERP 系统

财务共享服务中心模式下，远程财务流程需要建立强大的网络系统，需要强大的企业信息系统作为平台。随着 ERP 系统的上线，很大程度上加快了华联超市信息系统的革新，促进了构建财务共享服务中心的实施和推广进程。利用 ERP 系统和其他信息技术，财务共享服务中心提供更加全面优质的服务。华联超市通过 ERP 系统强化内部控制、降低风险、提高效率，来实现“协同工作、集中管理”，系统主要采用 Retek（业务系统）与 EBS（财务系统），Retek 主要处理如进货，退货，计算成本等业务处理，而财务系统主要处理核算，结算，出纳，税务等方面工作。分支机构将数据导入系统，系统自动核算处理，由系统控制风险，不再手工操作，减少人工操作做到事前提示、事中控制、事后评价；同时运用系统标准执行减少偏差，系统设置自动风险预警机制，降低各种隐含风险。

4.2.3.2 费用报销系统

华联超市员工通过门户在线申请费用报销申请，员工从系统中打印出封面，更原始附件扫描上传系统，单据自动通过 workflow 审批系统传递到各级审批，同时审批完成后单据流转到财务公司自动发起付款并生成记账凭证，电子凭证和原始凭证在档案系统归档保存，具体业务流程见图 4.6。费用报销系统不仅简化了审批单据的流转，节省了凭证在传递过程中产生的各项费用支出，及时准确的传递信息，还可以开发成小程序，能够在手机上直接填报和审批单据，简化业务操作。

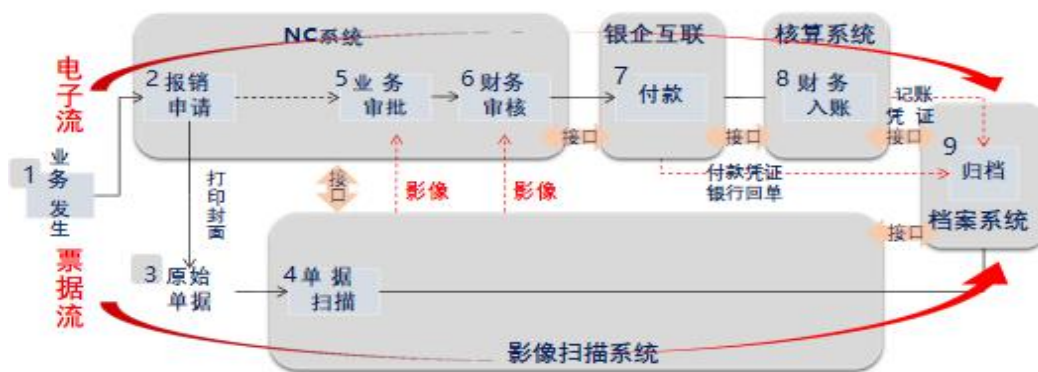


图 4.6 费用系统业务报销流程

4.2.3.3 发票系统

系统通过自动扫描识别增值税等发票上信息,或从税务局系统抽取与华联超市相关的发票信息,直接录入到财务系统中,与传统的人工手动录入数据相比,大大的减少了工作量,保证准确率,并且与税务系统直连,通过接口把未认证税票传至税务局,自动认证后回传状态,财务系统根据税票状态自动核算。

4.2.3.4 影像管理系统

财务共享服务中心需要配备满足对电子文档读取处理的相关电子设备,通过扫描和影像储存的方式来管理财务凭证和报表,实现无纸化办公,节约凭证存放空间和打印费用,以达到票据流和业务流同步管理。而电子设备需要设置归档文件的防写功能,并存放在远离磁场的地方。影像管理系统支持了华联财务共享服务中心的构建,其不仅可以在线跟踪票据流转进程和保存管理,便捷查阅原始凭证,还可以实现异地远程操作,移动核算处理业务,审批票据,实现无纸化办公流程,简化财务管理的处理流程,提高工作效率。华联超市财务共享服务中心的影像管理系统主要包括四个模块:扫描模块、传输模块、业务处理模块、存储模块。

4.2.3.5 银企直连系统

银企直连系统是通过互联网的方式,使华联超市的财务系统与华联财务公司业务系统接口直接实现对接,财务人员不需要再自行登录网银,财务人员只需要登录 EBS 系统发起付款指令,审批完成后就可以完成付款。也可以通过自身财务系统查询各分支机构的银行明、下载银行流水和对账单,也可进行资金归集,查询余额等各项业务,业务操作完成后直接在 EBS 系统里面生成记账凭证,完成账务处理,将以前需要在网银和 EBS 里面需要录入操作两次合并为一次,简化了工作流程,减少了人工操作,降低操作错误产生的风险确保了财务系统与银行综合业务系统账户信息的一致性,建立资金管理系统与银行系统之间的对接,加强支付的安全性,减少人工干预。具体业务流程详见图 4.7。



图 4.7 银企直联系统业务流程

4.3 华联超市财务共享服务中心业务流程标准化建设

4.3.1 营收稽核管理流程标准化

标准化的营收稽核管理是保证华联超市销售资金准确、及时入账的基础。构建财务共享服务中心最先需要建立统一的、完善的营收稽核管理流程，确保华联超市的资金安全、完整，提高资金的使用效率。营收稽核管理包括华联超市销售款的收取、核对，活动券的回收，统计入账，大宗团购销售，团购预付卡的管理，会员返利的管理等内容。每日收银员在款台上登陆收款后在安保在场的情况下将班结级收银缴款单交于总收，总收人员稽核收银单，在营收稽核单中确认稽核表中各种收款方式和系统数据相符时，在收银零担的监点，清点确认完收银员的货款后封存当天所收款项及班结，总收从系统导出营收稽核单传总账，再由总账导入 EBS 生成凭证。华联超市营收稽核管理流程详见下图 4.8。

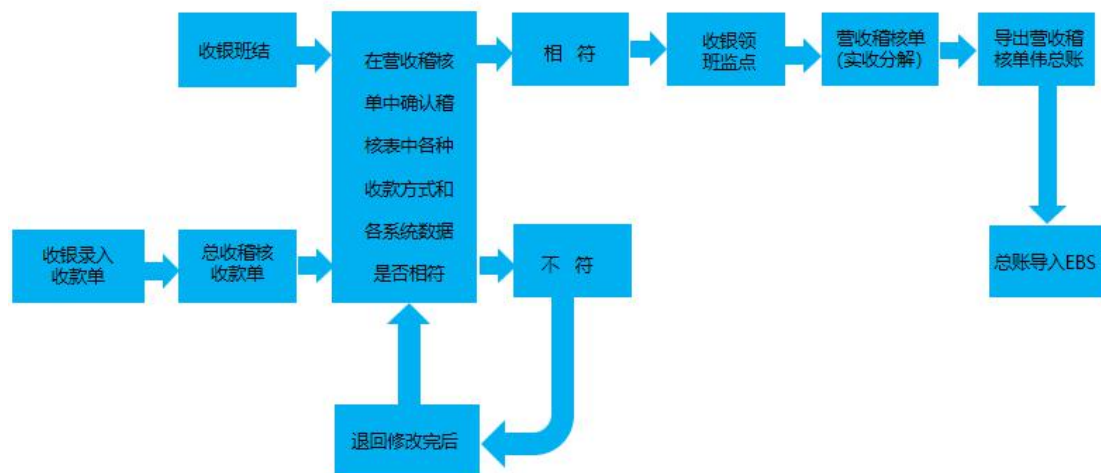


图 4.8 华联超市营收稽核管理流程

4.3.2 费用报销管理流程标准化

费用报销管理流程标准化需要从“基础数据、业务审批策略、系统审批流生成方式”三要素逐步实现。首先，业务审批流是系统内可执行的流程，系统根据预先设置的规则自动取得相关组织及人员信息，结合业务类型和审批规则对应，生产对应的系统内可执行的流程；其次，业务审批策略即建立清晰地业务规则，借助审批权限规制的结构化和标准化建立可执行的审批规则库，建立业务类型和审批规则库的对应关系；最后，通过准确及时的主数据库，建立组织层关系和人员主数据库，及时维护和更新系统内组织层级关系（HR 组织、财务组织）以及组织和责任人的对应关系。

通过报销流程梳理后，形成标准化的审批流程，将日常费用项目分为：日常费用报销流程、专项费用审批流程。日常费用审批中，需要有费用标准的自动审核，单据传递到财务共享服务中心最终审核支付并生成凭证。例如：差旅费用报销，需要有员工等级对应的差旅补助标准审核，出差城市对应住宿标准的自动审核。而专项费用增加审核业务发生的合理性和合规性流程。从图 4.9 财务共享服务中心的费用报销流程中可以看出，华联超市建立了标准化的费用报销审批流程，报销的效率得到了很大提升。

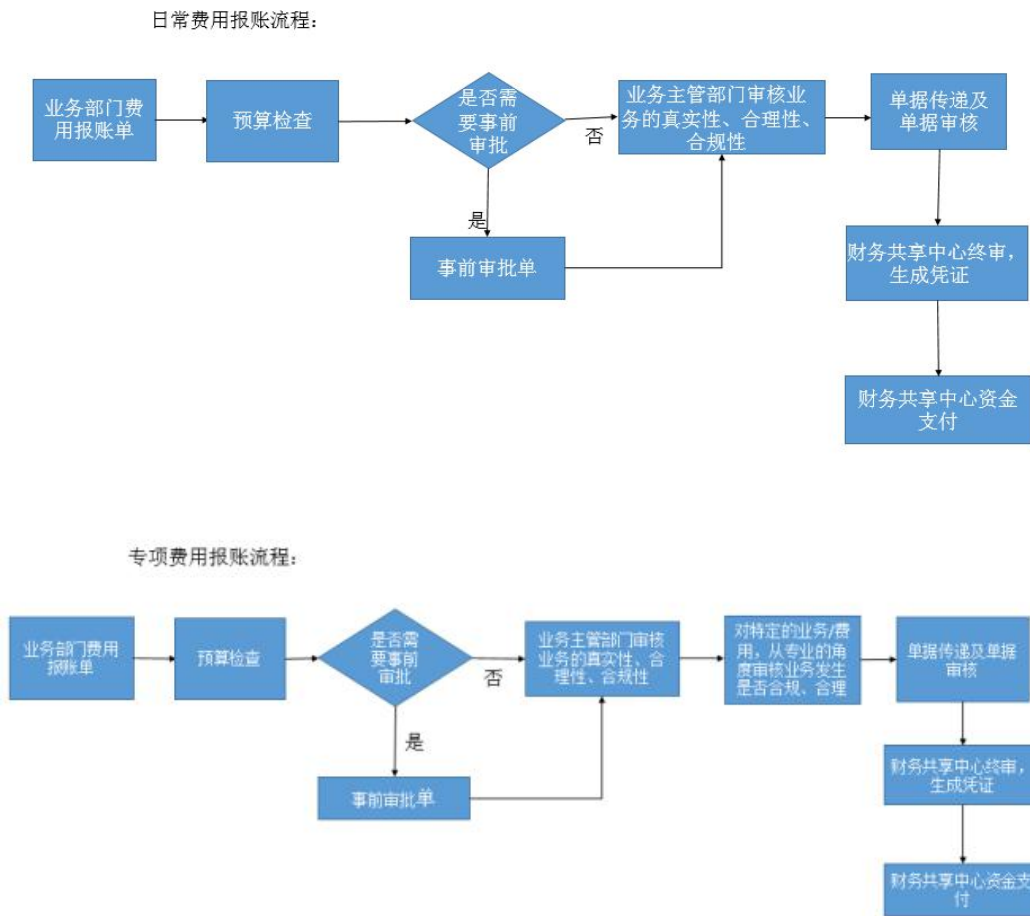


图 4.9 华联超市费用报销管理流程

4.3.3 结算管理流程标准化

结算管理流程是实施财务共享服务中心最为关键的环节，其具有流程标准化、业务联系紧密的特点。现阶段华联超市财务管理已有一套标准的结算管理流程（见图 4.10），供应商根据门店订单送货之后的验货清单，需要在供应商平台进行投单匹配，华联超市财务每月抽单出结算单，供应商开发票并在系统进行税务匹配，华联财务收到税票后在系统查看税票接收单，检查无误后点结算会计确认，应付模块提起付款申请，财务公司支付货款，总账模块在单据池中核算生成日记账。华联超市通过 ERP 系统实现了结算流程的自动化，但因各分子机构具体业务的需求以及理解的偏差，实际在操作中仍无法完全按照标准的流程执行。而在财务共享服务中心下，标准化结算管理不仅能根据系统设置值智能检查合同状态、查询实时账面余额、计算结算限额、查询税票状态、货款及费用税率问题、还能供应商对华联超市的贡献度智能排款。

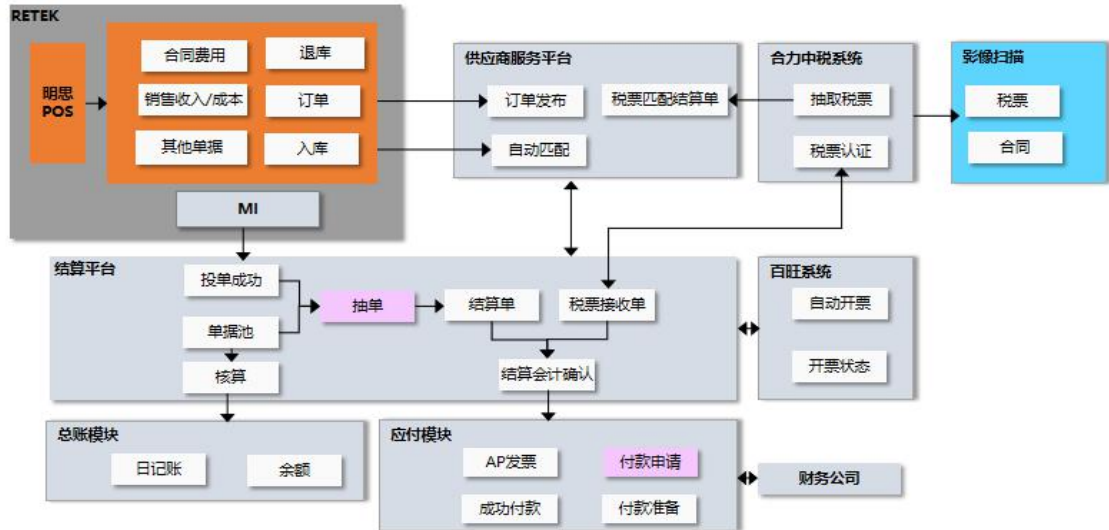


图 4.10 华联超市结算管理流程

4.3.4 资金管理流程标准化

华联财务公司的发展为华联超市资金集中管理提供了外部条件，信息技术构建的财务共享平台将为资金集中管理提供内部条件，财务共享服务中心建立后，华联超市对应地区应付出纳发起付款准备，导入付款申请批，选择对应批号，复核付款申请行，发送付款指令提交，通知相关授权人授权进行支付。资金管理流程主要通过系统和人工控制（详见图 4.11），对总账业务、收入模块、税务管理、员工费用报销等模块，将在财务共享平台与财务公司进行有效集成，实现各子公司间资金自动归集、资金报表自动生成、资金划拨自动处理、银行余额实时查询、自动生成凭证，人工将子公司的资金归集到母公司，实现了动态管控资金，保持资金均衡有效地流动，实现资源整合优势，将最大限度地提高资金的整体效益和使用效率。

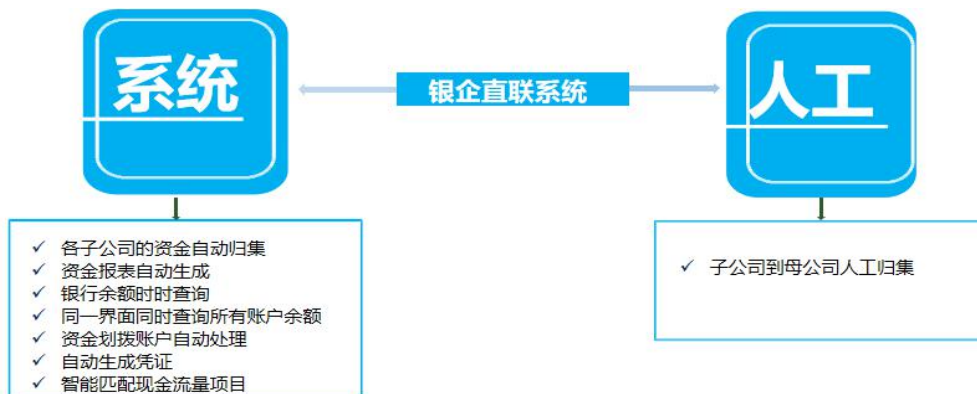
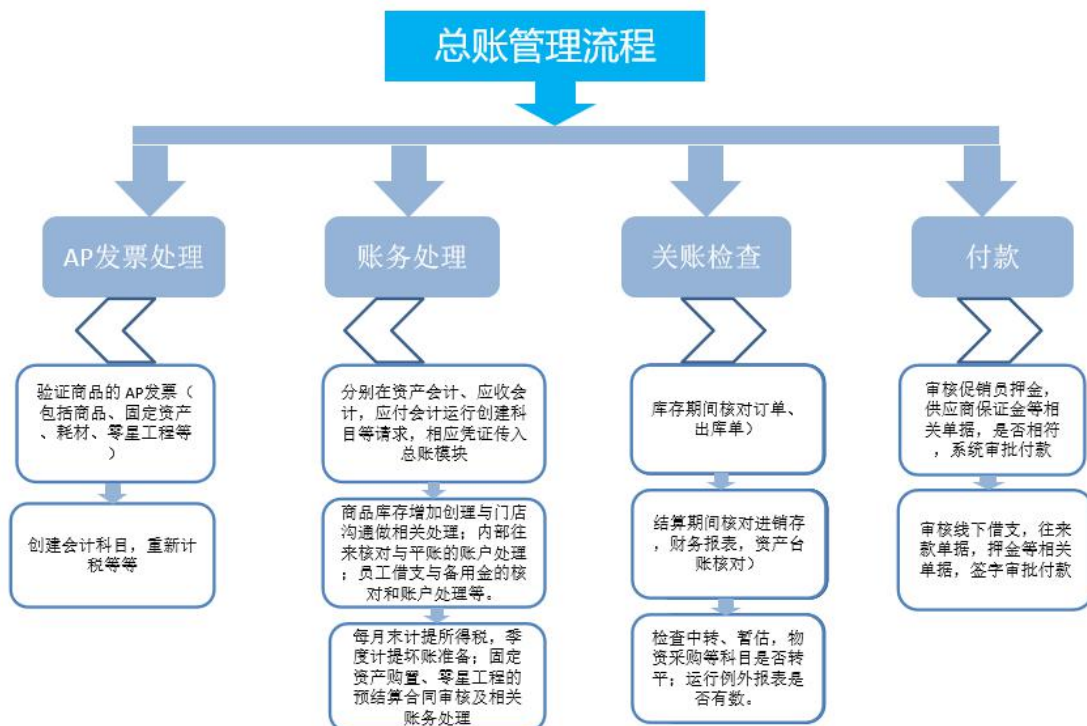


图 4.11 华联超市资金管理流程

4.3.5 总账管理流程标准化

总账业务管理流程是财务共享服务中心相关流程的核心，与企业发生的各项业务流程最终都通过总账管理来体现。账务是公司业务的最终经营效果反映。目前华联超市建有完善的财务管理流程，将 EBS 系统里面各业务单元的信息通过核算分析加工，储存在 ERP 数据库里。总账管理主要分为四个模块（见图 4.12）：AP 发票处理、账务处理、关账检查、付款，总账用户可以访问存储在总账模块中的信息，只要每次选择要看的子分公司的账套，就可以随时查看处理各账户的财务信息。通过财务共享服务中心总账管理系统可以完成：验证商品 AP 发票、创建会计科目，记录并复核会计信息；在总账权限下运行当月应收应付凭证，系统会自动从数据库提取信息进行核算，汇总到总账模块下面处理，分析会计信息；并在结算期间核对进销存、报表处理、台账核对，核对无误关闭当月期间。在每月的会计周期结束时，总账管理系统签批付款并自动智能记账、结账监控、报表合并等复杂工作。标准化的总账管理流程与其他模块之间建立了有效、方便快捷的接口，保证了数据的准确性和及时性。



4.12 华联超市总账管理流程

4.4 华联超市财务共享服务中心人力资源建设及绩效考核

4.4.1 人员管理

人力资源管理是华联超市持续经营和实现目标的关键所在，是随着华联超市战略的变革而相应发展的。财务共享服务中心管理体系的组织架构完成人员岗位配置后，在运营管理的时候，人员管理就显得尤为重要。构建财务共享服务中心的主要目的之一是力求降低企业成本，为了实现这个目标，人员管理显得尤为重要。为形成人员管理良性循环，华联超市制订了四步骤：

(1) 选人。在招聘员工时，不仅要选择与财务共享服务中心的战略目标相匹配的人才，还要与信息行业环境相适宜，与地域的经济水平和人文环境相结合，与共享中心的岗位需求相匹配的人选。

(2) 育人。在日常管理过程中应加强培训，明确员工已有知识和共享中心知识，提供财务共享类知识培训和实操培训，包括专业知识、服务意识、质量意识、操作流程等，做好循序渐进的计划。在内部也要不定期的组织考试、竞赛等，并且随着业务的发展，财务共享服务中心必须通过标准规章制度来发布，进一步改进提升，加强知识的更新。

(3) 用人。财务共享服务中心过程中实行人岗匹配，将员工技能和共享中心的岗位需求相匹配，根据专业能力匹配岗位，并建立相应的培训计划，同时可提供轮岗制度，使员工全方位了解共享服务中心的实施，提高自身业务水平，并通过建立完善的 360 考评机制，激励员工工作的积极性。

(4) 留人。人员管理的主要目的是制定人性化的制度以配合共享中心员工的需求，让员工在工作中得到更好的提升和发展前途，为共享中心员工提供有竞争力的薪酬福利。

4.4.2 人员培训

财务共享服务中心模式与传统财务管理模式存在较大区别，业务处理标准、流程操作都需要进行相应的培训。目前华联超市大多数员工不了解、不清楚财务共享服务中心的定位是什么、是如何运营的、员工财务共享中做什么。随着财务共享服务理念提出，华联超市在人才管理方面，通过对具体工作量和及管理职能的划分，再结合员工工作能力及岗位需求确定共享服务中心的人员数量，同

时还需要考虑系统维护和业务整合情况按需定岗。财务共享服务中心是财务从基础核算功能向创新管理方向转型的手段之一，释放财务人员更多的精力在管理决策上，成为企业价值的设计者。还要不断加强实操方面的培训，在培训中应将业务按模块分解、介绍业务流程。同时，定义财务共享服务中心的培训管理团队及团队的职责与工作机制，制定培训管理的规范，加大系统实操方面的培训，配备实操手册，确保培训的实施效果。

4.4.3 绩效评价

绩效评价以系统中各种业务数据出具的各项报告、报表为依据，对运营过程进行监控和评价，是衡量一个组织运营是否良好的重要标志，财务共享服务中心作为一个具体的组织机构，就需要面临被评价的绩效管理。对于财务共享服务中心的组织绩效评价，主要通过衡量报告体系的业务处理时效、业务处理质量、满意度、运营成本四个方面（详见 4.13），相应在这四个方面设计华联超市财务共享服务中心绩效评价指标体系。

组别/指标	时效	质量	满意度	成本
票据档案	票据接收时效 票据扫描时效 票据归档时效 档案装订时效	影像扫描准确率 票据匹配准确率 会计档案装订合规率	票据接收满意度	每页扫描成本
费用审核	费用审核时效 费用核算时效	费用审核准确率 费用核算准确率	费用审核满意度	每单审核成本
收入组	收入核算时效 发票邮寄时效	收入核算准确率 发票开具准确率	收入核算满意度	
综合核算组	制度修订时效	资产、资金、工程核算准确率 存货核算准确率	核算满意度	
	资产、资金、工程核算时效 存货核算时效	总账核算准确率		
	总账核算时效	个别报表正确度 合并报表正确度		
	结账、过账、关帐时效 个别报表编制时效 合并报表编制时效			
资金结算组	收款单审核时效 付款处理时效	付款准确率	付款满意度	
运营支撑组	服务咨询时效 投诉处理时效 版本管理时效 培训管理时效 质量报告时效 绩效报告时效		服务咨询满意度	

图 4.13 华联超市财务共享服务中心绩效评价指标体系

5 华联超市财务共享服务中心实施效果评估及重点问题解决

华联超市从 2019 年开始提出构建财务共享服务中心的理念，经过两年多的建立，目前华联超市的财务共享服务中心已经初具规模，并计划在未来三年内构建完成并投入使用。华联超市实施财务共享服务中心过程中，结合其他企业的经验，财务共享服务中心的预计实施效果包括但不限于服务业务、质量控制、流程优化、提高效率和内控加强等方面。同时，构建财务共享服务中心也存在巨大的挑战，实施财务共享服务存在的困难制约其发展，华联超市为更好的构建财务共享服务中心，针对华联超市实施财务共享服务中心存在的困难，提出应对措施。

5.1 华联超市财务共享服务中心预计实施效果

5.1.1 实现服务业务

构建财务共享服务中心之前，财务人员自身的基础工作量饱和，没有足够的精力投入管理和业务支持，而在成立之后，可以解放出来更多的时间来分析和业务业务。财务人员支持业务的方式可以包括项目成本管理、财务分析、预算管理等等，也可以通过标准化的会计信息，更加清晰的看到华联超市各个层级的经营情况，为后续的经营决策战略提出一些指导性的建议，同时财务和业务系统共用一个数据库，共享性及灵活性显著提高，财务与业务实现无缝集成，为业务大范围提供足够的后台支持，打开业务与财务的边界，业务和财务相互依赖又相互监督，实现财务职能的转型。

5.1.2 提升质量控制

质量控制可以分为三部分，首先是事前管理控制，在构建财务共享服务中心之前，就做好控制机制，明确责任和制度手册，出现问题时的解决方式以及人员组织架构的制定。其次是事中管理控制，在构建和实施的过程中及时管控业务流程，严格按照规定执行业务，出现问题时及时提报到解决，做好登记以便有力的支持财务共享服务中心的顺利开展。最后是事后管理控制，事后要追踪自查，形成完善的内部控制制度。目前华联超市财务共享中心处于初期运营阶段，质量管理主要集中在解决运营问题及协调各部门顺畅衔接，保证各项业务正常开展。后期随着共享中工作深化及共享范围的全面推广，建立标准化的质量管理流程，通过系统预警提示、责任划分、周期检查等聘请外部专业机构审计等各种方式深入

质量管理工作，标准化的流程和统一的团队使得质量得到了很大的保障。

5.1.3 优化业务流程

华联超市财务共享服务中心在构建的过程中，对之前的业务流程和环节需要进行优化，主要集中在管理流程、业务处理标准、规章制度、信息系统对接等几个方面，旨在可以共享企业内部信息和数据，标准化信息系统，实现财务职能的转变，通过标准统一、队伍统一、流程统一的跨部门协同，建立流程优化管理机制，使财务共享服务中心更好的提供优质服务。华联超市共享中心正在组建，后台的财务系统已经标准化了，规范化了，这个时候才有能力和精力逐渐往前移，去跟前端的比较紧密的一些业务流程和一些业务系统对接。只有与业务系统对接，才能把前端业务流程化、标准化，财务共享的效率及集团财务的管控才能够有效的提升。

5.1.4 提高工作效率

财务共享服务中心运营开始核算处理工作后，重复岗位消失，人员减少，人事成本降低。2019 年华联超市财务人员是 353 人，其中总部 23 人，各分支机构 330 人，未来财务共享服务中心实施以后，预估人员数量减少 25%，人事费用降低 18%。同时也会增强企业内部业务和财务之间协作畅通，跨地区跨部门直接不再存在沟通障碍，实现财务助力业务，为发展规模化经济奠定了基础。

目前华联超市在每月 5 号完成结账工作，财务共享服务中心实施后预计每月 2 号完成结账，同时可以减少财务数据核算的时间，从现在延后一周可以取上周财务系统的销售、毛利、采创、费用等数据，而实施后第二天就可以取前一天及之前的数据，缩短结账日期和提取数据的时间，节约经营和管理成本，且业务的大量整合会简化操作流程，提高工作效率。

共享前，执行政策的组织范围广，总部难以全面监督，各地执行效率、质量不一；共享后，发布、执行同步在总部层面实现、执行效率、质量全面提升。工作简单化、标准化、流程化、驱动财务整体职能优化，提升效率。

5.1.5 加强内部控制

将华联超市各分支机构的财务核算业务和流程审批集中到财务共享服务中心集中处理，重新设计了标准化的业务管理流程和完善的内部控制制度，通过共

享信息平台实现资源的最优配置，企业内部之间形成强大的共享信息网络，各项核心工作集中共享以后，地区基本没有操作空间，总部统一管理系统，集中管理权限，实现远程查询、监控、审计等业务，这不仅改变了传统财务管理中的会计核算、资金结算的方式，更在很大程度上加强了内部控制。

5.2 华联超市实施财务共享服务中心的困难

5.2.1 信息化水平有待于进一步提高

目前华联超市现有的财务管理方式实现了集中结算、业务集成化处理，也解放了部分财务人员的生产力。但是华联超市的信息化水平依然有所欠缺，系统仍然存在着缺陷。因此华联超市在构建财务共享服务中心时配套系统的建设还需要进一步完善并加强，不仅要考虑成本问题和推行的方便程度，还要彻底打通实现财务和业务系统的整体系统整合。信息系统之间的互通不仅使得预算管理得到更进一步提升，系统可以事前就能根据预算做出强控制，不再事后业务完成之后进行费用分析。华联超市业务数据主要由门店业务部门在系统中提交单据生成数据，但是并没有与财务系统完全融合，业务部门也不能直接在系统中查询单据的状态。因预算与业务等信息平台的分离，不利于发挥更多的信息共享和资源配置，影响了华联超市整体的协同效应。华联超市在构建和实施财务共享服务中心时应进一步提高信息化水平，实现系统全面整合，加强业务信息传递的时效性，保证各业务流程信息传递无缝连接。通过信息化技能的培训和平台的建立，使财务共享更加贴近业务一线，与业务部门建立有效良好的互通机制，各系统内的同一数据可以相互验证，深化业务和财务的互动，更合理的配置资源，提供更加优质的财务服务。

5.2.2 标准化业务灵活性较低

华联超市根据自身经营经验和业务需求制定了特有的财务流程和制度，是财务，是财务在进行日常工作过程中的指导规范，可以作为建立标准化业务流程的依据，但在不同地区、不同门店处理不同部门的具体财务问题时，标准化流程不能解决所有问题，财务人员需要重新修改模板和处理，标准化业务灵活性较低。财务业务流程僵化，无法根据具体业务实现自我校正和修改，这与财务共享服务模式的标准财务业务流程目标不相符，也增加了华联超市内部控制的难度。同时

华联超市各分支机构之间业务沟通交流较少，分支机构财务人员对于财务流程和制度的理解不一，部分业务自行处理，由于操作方式和核算口径的差异，最终财务反馈的信息需要花费很大精力进行整合，很难实现彻底的标准化。

因此财务共享服务中心在进行归集各项业务时，不仅要考虑将不同分支机构相同性质的业务模块合并处理，还要将业务流程进行标准化管理。针对内部控制问题，华联超市应专门设立一个针对财务共享服务中心内部的稽核部门，通过实地检查业务流程，提取共享系统中的业务数据和财务信息等，在系统中设置数据风险预警，一旦触发到风险节点，提前发出警报，便于华联超市管理层实施，规避经营风险。还要与系统运维、信息技术等随时沟通，及时对信息系统进行日常的维护与更新，确保系统安全，以达到有效控制财务风险，提升财务共享服务中心的服务效能的目标。

5.2.3 基层财务人员职业发展空间较小

由于华联超市基层财务工作内容单一、工作量大，同时财务人员的学历、职业技能要求相对较低，长期从事某一项单一的工作，从事的工作可替代性较高。在这种情况下，华联超市基层财务人员同质化较严重，也很难掌握全面的财务知识，专业技能得不到锻炼，导致基层财务人员发展空间较小。华联超市建立财务共享服务中心的目的就是要提高工作效率，降低经营管理成本，而基层财务人员所以其整体薪资水平较管理人员低，基层财务人员期待更加充满弹性的薪酬制度，希望通过提高技能获得更高的收入。由于发展空间以及收入水平的限制，会导致华联超市财务人员频繁流失，在一定程度上将对员工的稳定性产生影响。

华联超市对基层财务人员进行重新分工，支持并推动财务人员向战略财务和业务财务转型，促进员工转型。梳理现有财务人员的教育背景、技能、专业能力、个人意愿、年龄等信息并做出相应详细的分类。对于有信息技术专业或特长的、能够进行信息化操作的员工进行系统培训，可以进入财务共享服务中心从事信息系统类工作，对业绩突出、专业能力过硬的员工可以向管理角度发展，而对于学历低、经验少并信息素养弱的员工通过培训后进行后勤凭证等基础性工作。在人员转型过程中要结合年度 360 考评和征求员工意见，在确保财务共享中心人岗相匹配的情况下，还能保证财务人员的个人利益，使员工实现最大化的个人价值，提供更好发展空间。

5.3 解决困难的应对措施

5.3.1 不断完善配套系统

华联超市构建财务共享服务中心不仅要考虑自身管理模式和发展战略目标外,还需要考虑整个管理体系中的系统流程再造和完善。由于财务共享服务中心需要依托于互联网和各个配套系统,而目前互联网与系统的发展在实际应用中存在着一定的局限性,这就要求华联超市构建一套与财务共享服务相适应的配套系统。再者,由于华联超市信息数据是实时变动的,总部管理层需要通过共享财务服务中心及时掌握各分支机构的经营信息和财务数据,需要确保数据和信息传递的共享性、准确性、及时性,因此在构建财务共享服务中心的过程中不断完善配套系统势在必行。基于完善的财务共享配套系统的搭建,财务共享服务中心能有效的获取数据,能为管理层决策提供数据支持,同时系统的自动对接减少了手工操作,能有效降低操作风险。通过系统设置的预警机制和交叉校验也能及时提示不规范的操作,对不合规的操作进行警示和预警。

信息系统是财务共享服务中心建立的基础,每项进入财务共享的工作都与系统息息相关,包括财务数据的来源、资金的归集和支付、费用的报销、往来结算以及账务处理都需要经过各个系统的审批和自动对接,来提高工作效率,降低人工操作风险,因此信息系统是财务共享服务中心的目标得以实现的关键。要构建完善的财务共享服务中心,前提是在公司管理中要不断完善配套的信息化系统平台,华联超市前端业务系统包含收银系统、RMS 系统、VSS 供应商服务系统、记录销售信息的核心业务系统、OA 系统和 HR 系统,这些前端系统通过网络端口直接对接财务管理系统。财务类管理系统包含结算模块、报销模块、总账模块、资金管理模块等。财务共享配套系统的完善能促使财务职能的转型,使华联超市财务共享服务中心更多的参与公司管理。与传统的财务管理不同,财务共享服务不会因为数据分散在各子公司的信息系统中,获取数据的周期长,统计数据口径的理解偏差等问题,导致数据的及时性和准确性降低,难以服务公司经营决策。

以财务共享服务中心项目为基点,分析实施财务共享服务所涉及的核心信息系统的现状和功能,以成本最小化为原则,基于现有信息资源及诊断结果,设计财务共享服务信息系统平台的建设方案。并从长远发展角度考虑,对华联超市整体的财务信息系统框架建设给出建议。只有不断完善相应的信息系统,才能打

破跨地域的限制，使系统自动完成占财务工作量大部分的基础性重复的工作。在进行系统完善设计过程中，充分考虑华联超市现有的信息资源及开发能力，充分结合财务共享服务项目的实施进度计划，以最小成本满足，提出系统优化和完善建议，以确保财务共享服务高优先级需求在满足进度要求的前提下优先开发。

5.3.2 全面加强内部控制

通过对华联超市构建财务共享服务中心的研究，可以看出财务共享服务中心通过信息技术与标准化流程提高了财务工作效率，推进了财务管理的转型，也产生了相应的内部控制问题。因此华联超市在构建财务共享服务中心的过程中，需要针对重点业务的风险点建立内部控制体系，要做到提高效率与降低风险兼顾，对内部控制建设，应针对信息技术所带来的系统交叉、数据口径、信息传递、流程制度和人员管理等各方面问题，制定适用性和针对性更强的内部控制制度，维护财务共享服务中心的高效安全运营。在互联网和信息化高度发展的大背景下，信息技术空前繁荣，对于构建了财务共享服务中心的华联超市，一个很小的信息漏洞和风险，也会通过信息的快速传递，而导致公司产生无法预估的巨大损害。因此，华联超市在构建财务共享服务中心时，将内部控制建设作为工作的重点，以避免风险。在财务共享服务中心的内部控制建设时，可以从以下几个方面入手加强内部控制：

(1) 在控制环境建设上，华联超市管理层要明确内部控制的重要性，内部控制运行有效且不存在重大缺陷是财务共享服务中心有效运行的基础，内部控制贯穿财务共享服务中心各个环节，控制环境建设是华联超市建立组织结构和人员管理的工作重点，进行职业技能培训与绩效评价体系，可以增加财务人员的工作积极性，为财务共享服务中心的发展提供基础。

(2) 风险识别与评估是华联超市实施财务共享服务中心过程中应持续关注的问题，经营活动中每个环节都存在各种风险，针对不同的业务流程和控制环境可能产生的风险，应重点予以关注。华联超市主要在业务流程与信息系统两方面加大风险防控，业务流程方面应建立标准化规范，评估流程风险，减少流程不统一，不规范造成的风险，信息系统风险的应对主要通过更加先进的技术进行系统运维，根据业务与发展结构的需求，及时进行风险评估，以便迅速做出风险应对措施。

(3) 加大控制活动,华联超市财务共享服务中心承担了整个公司数据加工、财务核算与信息传递的工作,而且具体业务流程以网格化分布呈现,业务在进行基础数据录入和上传的过程中出现失误,导致整体财务信息质量不准确。因此,华联超市在设计财务共享服务中心业务的控制活动时,应在每个业务环节设计更加严谨的审核职能,确保风险控制贯穿在整体业务流程中。在出现问题时能够快速及时解决,同时定期对系统进行检查和维护,在运行过程在可适时增加业务接口,以减少财务共享服务中心运行中财务风险的发生。

(4) 内部沟通与信息传递是内部控制中的重中之重,在财务共享服务中心模式下,财务人员远离公司业务,负责的具体业务和区域有限导致沟通不足,在业务发生风险时,财务人员不能及时联系到业务的相关负责人,同时由于财务共享服务中心内部沟通较少,导致了问题解决效率低。因此,华联超市需要建立有效的内部沟通途径,促进财务共享服务中心与各分支机构和业务部门之间的有效沟通,防止控制风险的产生。同时,信息传递是共享模式下的基本要求,而信息录入环节的风险需要重点关注。虽然信息技术可以提高业务录入数据的效率,但是也容易出现信息不准确和信息不安全等风险。为提高信息录入的准确性,在构建财务共享服务中心时,可以在系统审核环节中,根据重要性水平不同,设立系统自动审核与人工审核相结合的审核环节,以保证信息录入质量,防止信息风险的发生。

(5) 在共享模式下,内部审计也需要跟随转型后的财务模式改革,充分利用财务共享服务中心信息技术的支持,转变审计方式,由事后审计向事前与事中审计方向转变。

综上所述,全面加强内部控制建设,是华联超市财务共享服务中心顺利实施并且有效运行的提前条件,在财务共享服务中心构建初期,就应该将内部控制系统的建设贯穿与服务中心的系统建设之中,做到事前审核、事中监督、事后评价相结合,以应对共享中心的运行风险,保障共享中心的持续稳定运行。

5.3.3 完善绩效考核体系

绩效考核体系是衡量一个公司是否良好运营的重要标志,针对实施财务共享服务中心中存在的员工作效率、发展空间以及人员管理风险等问题,均可以通过完善的绩效考核解决。完善的绩效考核体系不仅可以使华联超市整体的工作效率

得到提升，还可以使管理业务流程优化，提高了公司整体的基础管理水平，在根本上促进了企业战略目标的实现。为了财务共享服务中心更好发挥功能，华联超市根据自身的发展需求，需要制定和完善适应业务发展的绩效考核体系。绩效考核体系的好坏可以直接影响员工的工作态度，从而影响其实施，完善且良性的绩效考核体系对华联超市财务共享服务中心的发展至关重要。

通过分析华联超市的财务共享服务中心的构建过程，发现财务共享服务中心的绩效考核系统的主要目的就是提升员工的积极性，增强员工责任感，提高风险防控意识，这就要求绩效考核流程的设计要与共享流程相结合，这同时也对整个财务共享服务中心的团队协作起到整合的作用。完善健全的绩效考核体系要真实客观的反映员工工作情况，为评价员工工作业绩和岗位晋升发展提供公平公正、真实客观的依据。在制定绩效考核标准时，应通过科学的方法进行前期的评估和后期的分析，做到将绩效考核与整体发展战略相结合，以促进财务共享服务中心更好的发展。平衡记分卡是华联超市完善绩效考核体系的主要方法，在实施财务共享服务中心过程中结合标准工作量、及时率、满意度、质量及服务水平方面设定员工绩效指标（见图 5.1），从完成各项工作的指标、占比权重、目标值和执行情况全方位制定员工绩效考核方案，并下达和执行绩效方案，以此评价员工的岗位胜任能力。同时制定轮岗制度、管理方向晋升、专业技能方向晋升及末位淘汰机制作为员工绩效考核结果的应用。华联超市建立财务共享服务中心后，员工必须通过各项岗位技能和绩效考核，不断提高工作效率，提升财务管理水平，才能保证财务共享服务中心更好的服务。

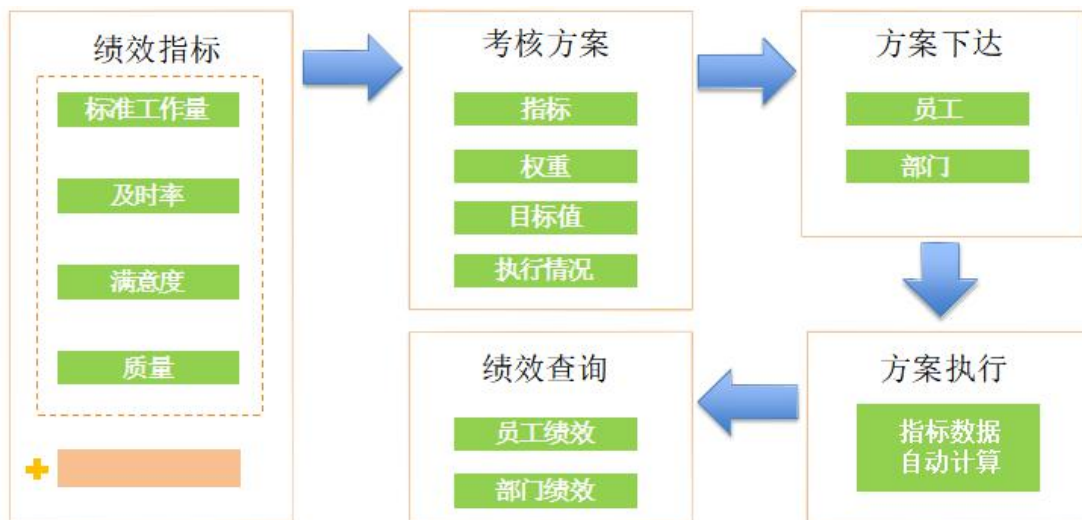


图 5.1 华联超市绩效考核体系

6 结论与展望

6.1 研究结论

零售连锁行业在电商的冲击下,竞争环境异常激烈,华联超市组织架构众多,管理成本过高导致华联超市在市场上缺乏竞争优势。同样,由于华联超市近些年不断扩张,分支机构变多,多层次架构弱化了总部的知情权,导致总部的管控功能缺失,信息不对称,影响公司的整合协同能力,这些问题导致华联超市管理难度增加。而构建财务共享中心有利于华联超市的管理水平,提升核心竞争力。本文从全面的角度出发,通过对华联超市财务共享服务中心模式的构建进行了深入研究,分析了华联超市构建财务共享服务中心建设的定位、选址、信息平台建设和发展历程。阐述了华联超市构建财务共享服务中心模式可能存在的问题,并对业务标准化流程进行了总结归纳,对未来财务共享服务中心发展构建与运行提出了可行化的对策和建议,得出了构建财务共享服务中心服务对华联超市财务管理转型有很重要的作用的结论。对财务共享服务中心的构建研究,华联超市仍有很长路要走,在未来的发展和实践中,还需不断深入理论研究和实践探讨。本文通过研究华联超市构建的财务共享服务中心以下得出的主要结论:

(1) 财务共享服务中心的构建促进华联超市财务管理升级转型、提升财务风险的管控能力、提高经营分析的决策支持能力、降低经营成本、提升工作效率,有助于华联超市战略目标的实现和提高财务管理能力方面的优势,以上观点在华联超市实施财务共享服务体系的研究数据方面和实施效益分析得到了验证。

(2) 财务共享服务中心构建需要确定实施范围、有利的选址、和完善配套系统和信息化平台建设、标准化的业务流程、有效的人力资源建设和绩效考核等具体的举措。本文分析了华联超市的财务共享服务中心构建案例,展现了华联超市在上述方面的详细情况,并通过发展历程和对比研究了财务共享模式的实施效果。

(3) 为提高财务共享服务的预计实施效果,加速财务转型并增强竞争力,持续推进并完善共享服务中心的建设,华联超市结合其他企业经验,分析了共享服务的固有限制,并提出了不断完善配套系统、全面加强内部控制和完善绩效考核体系的预案措施。基于财务共享服务理论,华联超市以财务集中管理向财务共

享转型为最终目标，来增强财务对管理层决策的支持，对华联超市的经营管理、风险控制等方面提出了切实可行的方法和应对措施，确保充分发挥财务共享服务中心的优势作用。

6.2 展望

财务共享服务中心的构建与实施需要强大的信息技术作为支撑，随着信息化、大数据和云服务的快速发展，财务共享服务中心不仅可以借助云服务技术搜集信息，然后通过大数据技术对搜集的信息进行分析处理，就可以扩大共享中心的范围，可提供数据信息帮助华联超市实施各项业务，也可以作为独立的营利组织，向外部企业提供优质的服务。但由于本人对财务共享服务中心课题的研究深度和广度有限，研究时间、研究水平和资料收集以及商业保密等因素影响导致本文结论也存在一定的局限性。在未来的学习和工作中，本人将继续结合时间对财务共享服务中心进行研究和探讨，将本位得出的结论更进一步的运用到实践工作中，同时将研究的范围扩展到我国各行各业，不断获取新的理论知识和实践经验。

参考文献

- [1] Robert G,Robert F,Stephen B. Shared Services: Major Companies are Reengineering Their Accounting Functions[J].Management Accounting, 1993,12(2):5-8
- [2] Cecil,Denis C.Doing more with less[J].Electric Perspectives,2014,1(36):44-55
- [3] David, I. T. Financial Management Shared Services: A Guide for Federal Users[J]. Journal of Government Financial Management, 2005, 54(4): 55-60
- [4] Piotroski. Srinivasan Regulatia Qonand Bonding:The Sarbanes-Oxley Act and the Flow of International Listings[J].Journal of Accounting Research, 2008(46): 11- 15
- [5] Companie Shared Services[J].Procedia· Social and Behavioral Sciences,2016,221
- [6] Melchior D.C.Jr.Shared Services:A Managers Journey[M].Wiley,2007
- [7] Triplett A.Schulmann J.Managing Shared Services with ABM[J].Strategic Finance, 2000,26(08):5-40
- [8] Raudla, R. and K. Tammel. Creating Shared Service Centres for Public Sector Accounting[J]. Accounting, Auditing and Accountability Journal,2015,28(2): 158-179
- [9] Andrew Owens. Improving the Performance of Finance and Accounting Shared Service Centers[J].Journal of Payments Strategy & Systems 2013,250-261
- [10] Anonymous . Shared Finance Chief to help Rich Mix and Albany Cut Costs [J]. The Stage,2011(26):2-3
- [11] 成畅.企业集团财务部共享服务创新研究—基于海尔集团的管理实践[J].会计之友,2019(3):90-94
- [12] 陈红军.构建集团财务共享服务中心实施对策与研究[J].财会学习, 2018(02): 87-88
- [13] 程平,赵敬兰.大数据时代基于云会计的财务共享服务中心绩效管理[J].会计之友,2017(04):130-133
- [14] 程平,白沂.大数据时代基于财务共享服务中心服务模式的费用预算管理[J].会计之友,2016(22):128-131

- [15] 程平,崔纳牟倩.大数据时代基于财务共享服务中心模式的电子会计档案管理[J].商业会计,2016(13):127-129
- [16] 程平,陈珊.基于云会计的财务共享服务中心货币资金管理[J].会计之友,2016(14):129-132
- [17] 李晓雨.财务共享服务中心模式下在零售企业中的应用研究--以永辉超市为例[D].硕士学位论文,东北农业大学,2018
- [18] 蒋家伦.HS 连锁公司财务共享服务中心体系构建研究[D].硕士学位论文,安徽大学,2015
- [19] 刘莉.财务共享服务中心模式下内部控制问题研究:以 T 公司为例[D].硕士学位论文,山东工商学院,2017
- [20] 秦奇.财务共享服务中心下业务流程再造研究--以 A 公司为例[D].硕士学位论文,安徽财经大学,2015
- [21] 任洁.我国企业集团财务共享服务中心的优化研究[D].硕士学位论文,陕西科技大学,2015
- [22] 张庆龙.中国企业集团财务共享服务中心:案例启示与对策思考[J].会计之友,2015(22):2-7
- [23] 吴梦琳.财务共享服务中心模式在乳制品行业的应用—以蒙牛集团为例[D],硕士学位论文,青岛理工大学,2019
- [24] 范琳琳.财务共享服务中心实施与企业业绩关系的实证研究[D].硕士学位论文.浙江财经大学,2018
- [25] 钟瑞.集团公司“财务共享服务中心”的构建及未来发展研究[D].硕士学位论文.首都经济贸易大学,2018
- [26] 赵利芬.基于财务共同服务中心的企业业务财务融合模式研究—以 X 公司为例[D],硕士学位论文,山东师范大学,2019
- [27] 王小琛.集团企业财务共享服务中心的构建及实践研究[D].硕士学位论文,首都经济贸易大学,2016
- [28] 张培培.财务共享服务中心服务的优势和未来发展趋势[J].财会学习,2019(08):41-42
- [29] 熊磊.财务共享服务中心服务下管理会计信息化有效实施策略[J].会计之

- 友,2015(8):7-9
- [30] 周玉笛.大数据时代云会计的财务共享服务中心绩效管理[J].财会学习,2017(23):69-70
- [31] 吴洋.A 集团财务共享服务中心构建研究[D].硕士学位论文,北京交通大学,2017
- [32] 张瑞君,陈虎,张永冀.企业集团财务共享服务中心服务的流程再造关键因素研究--基于中兴通讯集团管理实践[J].会计研究,2010(7):57-64
- [33] 祝泽文.关于财务共享服务中心构建策略的思考[J].中国外资,2016(12)
- [34] 谢郁萸.基于流程再造视角的企业财务共享服务中心运营及优化研究—以 C 公司为例[D],硕士学位论文,云南财经大学,2019
- [35] 于雯.基于业财一体化的财务共享服务中心建构—以 D 集团为例[D].硕士学位论文,东华理工大学,2019
- [36] 吴奉阳,杨怀宏.财务共享服务下管理会计信息化优化对策研究[J].纳税,2018(8):57-65
- [37] 程平,崔纳牟倩.大数据下基于云会计的财务共享服务中心影像管理[J].会计之友,2016(20):129-132
- [38] 李慧伦.云计算背景下 Z 集团财务共享中心建设研究[D].硕士学位论文,哈尔滨商业大学,2018
- [39] 何瑛,周访.我国企业集团实施财务共享服务中心服务的关键因素的实证研究[J].会计研究,2013(10):59-66
- [40] 王恒壮.银河证券公司地区财务集中管理的实施及评析[D].硕士学位论文,南昌大学硕哈尔滨商业大学,2008
- [41] 徐翔.企业集团财务共享服务中心的构建研究[D].硕士学位论文,贵州大学,2018
- [42] 万凌.A 军工企业业财融合财务共享服务中心案例研究[D].硕士学位论文,中国财政科学研究院,2018
- [43] 呼桂霞.基于财务共享服务中心的财务业务流程再造研究-以信地集团为例[J].财务实践,2018(29):67-70

后 记

岁月如梭光阴逝，师恩绵长心里留。我在兰州财经大学研究生生涯即将圆满结束，作为一个在社会上历练多年再次回到学校学习的学生，对于这次重返学校的学习机会我倍感珍惜，在校学习期间，母校给我带来了许多收获，在这里不断汲取知识，收获友谊。至此在最后的论文写作阶段，我要对论文写作过程中，以及平时学习过程中帮助过我、鼓励过我、教导我的老师及亲爱的同学们和家人表示感谢。

首先，我要感谢兰州财经大学 MBA 中心的老师们，在校期间给予我耐心教导和细心帮助，特别要感谢我的导师胡凯教授，我非常荣幸成为胡教授的学生，胡教授不仅有深厚的理论知识功底，渊博的学术造诣以及严谨的教学，同时企业实践经验丰富。论文的写作离不开胡教授悉心指导，从论文的选题、开题报告、论文的初稿写作再到定稿，都为我提供了很多意见和建议，让我对专业和理论有了更深一步的理解。胡教授认真负责的教学态度和科学高效的工作方法为我的论文写作提供了很大帮助，不断地给我建议和鼓励。在此衷心感谢胡教授，我将不忘师恩，砥砺前行。

其次，感谢我的同学、同事，在我学习的过程中，每次和同学们的交流，都让我这个在社会上沉浮多年的人得到更多的力量。同时在我写作论文的过程，得到了华联超市财务部同事的大力支持，为我论文的数据源提供很大帮助，给了我很大的支持和鼓励，在此对各位表示衷心的感谢。

最后，我要感谢家人，家人的鼓励和支持是我不断奋斗前行的力量源泉，家人无私的爱与关怀使我不断前行，是我今生奋斗的最大意义和目标所在。

作者：程德雨

2021年3月18日