

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 _____



MBA 学位论文

论文题目 z 石油企业财务共享服务应用研究

研究生姓名: 赵荣

指导教师姓名、职称: 高天宏 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9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： 赵策 签字日期： 2021.12.8

导师签名： 高天亮 签字日期： 2021.12.8

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，_____（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內容。

学位论文作者签名： 赵策 签字日期： 2021.12.8

导师签名： 高天亮 签字日期： 2021.12.8

Research on The Application of Financial Sharing Service in Z Petroleum Enterprise

Candidate : Zhao Rong

Supervisor: Professor Gao Tianhong

摘 要

我国石油行业在信息化时代快速发展，将财务共享服务应用于石油企业，一定程度上起到降本增效的作用，同时能够扩大企业规模、增加市场份额，为国家经济健康发展贡献积极力量。Z 石油企业顺应时代趋势的同时，为增强企业内动力和竞争力，探索财务共享与财务业务融合路径，在业财融合道路上稳步前行。

本文通过搜集梳理相关文献，了解财务共享的应用背景、意义，掌握国内外学者研究成果，为后续写作奠定基础，并以财务共享相关基础理论出发，为应用企业的财务共享给与必要的理论支撑，确保财务共享模式有效实践，显著提高财务共享成效。Z 石油企业具有普遍性和代表性，在企业概述的基础上，评估财务共享服务现状及效果，接着分析案例企业在组织机构、人员管理、人员考核激励、财务核算四方面应用问题，并深入挖掘问题背后的原因，提出组织机构优化、人员优质管理、人员考核激励完善、财务共享核算体系健全的策略，最终为该企业财务共享服务工作提供建议。

通过系统分析财务共享服务在 Z 石油企业应用，为石油行业财务共享建设提供借鉴，真正实现资源共享，更好地服务于企业建设和常态管理。这对我国石油行业平稳发展、转型升级有促进作用，使企业财务信息化管理水平大幅提升。

关键词：石油企业 财务共享 业务流程 信息系统 考核激励

Abstract

China's petroleum industry has developed rapidly in the information age. Using financial sharing for oil enterprises plays a role in reducing cost and increasing efficiency. At the same time, it can expand the scale of enterprises, increase market share and make positive contributions to the healthy development of the national economy. While following the trend of The Times, Z petroleum enterprise will enhance its internal motivation, explore the integration path of financial sharing and financial business integration, move forward steadily on the road of industry and financial integration, and truly broaden the development space of enterprises.

In this paper, through collecting and sorting out the relevant literature, we understand the background and significance of the application of financial sharing, master the research results of scholars at home and abroad, and lay a foundation for the follow-up writing, and proceed from the basic theory of financial sharing, in order to give the necessary theoretical support to the application of financial sharing, to ensure the effective practice of financial sharing mode, and to improve the effectiveness of financial sharing significantly. Z petroleum enterprise is universal and representative. Based on the overview of the enterprises, we evaluate the status quo and effect of financial sharing service, then it analyzes the application problems of the case enterprises in four aspects:

organization, personnel management, personnel appraisal incentive, financial accounting, and deeply excavates the reasons behind the problems. Finally, the paper puts forward the strategies of organization optimization, personnel quality management, personnel evaluation and financial sharing system, and provides some suggestions for the financial sharing service.

Through the systematic analysis of the application of financial sharing service in Z petroleum enterprise, it can provide reference for the construction of financial sharing in petroleum industry, realize the sharing of resources, and better serve the enterprise construction and normal management. This will promote the smooth development, transformation and upgrading of China's oil industry and greatly enhance the level of enterprise financial information management.

Keywords: Petroleum Enterprise; Financial Sharing; Business Process; Information System; Appraisal Incentive

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	2
1.2 国内外理论研究现状	3
1.2.1 国外理论研究现状	3
1.2.2 国内理论研究现状	4
1.2.3 国内外理论研究述评	5
1.3 国内外实践应用案例	5
1.3.1 国外实践应用案例	5
1.3.2 国内实践应用案例	6
1.3.3 国内外案例总结与启示	8
1.4 研究内容与方法	10
1.4.1 研究内容	10
1.4.2 研究方法	10
1.5 研究框架与创新点	11
1.5.1 研究框架	11
1.5.2 创新点	11
2 相关概念与基础理论	13
2.1 相关概念	13
2.1.1 共享服务	13
2.1.2 共享服务六要素	13
2.1.3 财务共享服务	13
2.1.4 财务共享业务范围	14
2.2 基础理论	14
2.2.1 资源配置理论	14
2.2.2 规模经济理论	14

2.2.3 扁平化管理理论	15
2.2.4 组织变革理论	15
2.2.5 数字化管理理论	16
3 Z 石油企业财务共享现状评估	16
3.1 Z 石油企业概述	16
3.2 Z 石油企业财务共享服务概述	17
3.3 Z 石油企业财务共享服务现状	18
3.3.1 制度建设	18
3.3.2 业务流程再造	19
3.3.3 标准化建设	22
3.3.4 信息系统建设	23
3.3.5 组织架构与人员建设	24
3.4 Z 石油企业财务共享效果	27
3.4.1 财务职能优化	27
3.4.2 信息沟通加强	29
3.4.3 促进业务发展	29
3.4.4 实现降本增效	30
4 Z 石油企业财务共享存在问题及原因分析	32
4.1 Z 石油企业财务存在的问题	32
4.1.1 组织架构与工作界面问题	32
4.1.2 人才培养和建设问题	33
4.1.3 绩效考核问题	34
4.1.4 财务核算内容问题	35
4.2 Z 财务共享存在问题原因分析	35
4.2.1 组织架构与工作界面问题引发原因	35
4.2.2 人才培养和建设问题引发原因	36
4.2.3 绩效考核问题引发原因	37
4.2.4 财务核算内容问题引发原因	37
5 Z 石油企业财务共享存在问题完善策略	37

5.1 组织架构和工作界面问题完善策略.....	38
5.1.1 实行岗位责任制 优化管理职能.....	38
5.1.2 加强财务共享监督职能建设.....	39
5.1.3 建设专业团队.....	40
5.2 人才培养和建设问题完善策略.....	40
5.2.1 建立“支撑型”岗位 打通人才成长通道.....	40
5.2.2 建立任务池沟通制度, 增强团队“战斗力”.....	42
5.2.3 加强企业培训 实现人员转型.....	42
5.3 绩效考核问题完善策略.....	43
5.3.1 基于平衡记分卡打造绩效考核体系.....	43
5.3.2 加强绩效评价方案差异化制定.....	45
5.4 财务核算内容问题完善策略.....	46
5.4.1 应收账款完善策略.....	46
5.4.2 费用报销完善策略.....	47
5.4.3 总账管理完善策略.....	47
5.4.4 凭证管理完善策略.....	48
6 结论与展望.....	49
参考文献.....	50
致谢.....	53

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

经济全球化背景下，全球经济现已连成统一的整体，跨国经济合作在各国经济往来中占据重要地位，我国经济在全球化背景下顺势而为，强势发展，为促进全球经济稳定发展做出突出贡献。国内石油企业作为国民经济发展的重要支柱，企业在经济方面创新创效能力越来越强，从而给国家经济、世界经济持续带来活力和动力。同时，随着国家经济体制改革，石油企业数量逐年增多，企业间竞争日趋激烈，企业要想占据主动的竞争地位，增加市场份额，势必要从成本压缩、利润空间拓展的角度切入，寻求更为高质量的财务管理模式成为一种必然。

经济发展“新常态”背景下，企业迫切需要管理创新。在十八大以后，我国经济进入“新常态”，管理思想变革使得企业发展谋求调结构促转型，提质增效升级，特别是国家对国有企业净利润、利润总额、全员劳动生产率、资产负债率等目标指标提出明确要求，从国家层面要下大力气改变以往粗放式发展，逐步走向高质量发展。国内石油企业作为国民经济发展的重要支柱，在外部经济形势和环境的变化促使石油企业必须突出深化改革和创新发展，财务共享服务是企业管理模式创新，有利于整合内部资源，提升管理效率，降低运营成本，提高管理水平，增强企业整体竞争力。基于此，财务共享在国内被广泛接受，积极探索应用，实施的企业包括：中石油、中石化、宝钢集团等。

科技革命背景下，信息技术快速发展，为财务共享服务创造良好的技术基础。进入二十一世纪以来，由于我国互联网技术、云计算等技术的高速发展，使服务商为客户提供远程及时服务成为可能。信息技术标准的逐步统一和兼容，实现了信息在不同系统中的共享和传递。影像识别等新技术的发展，实现了信息的快速自动获取。信息技术的丰富完善，为共享平台的建立、应用、推广打下了坚实的基础。

管理思想变革背景下,面对剧烈变化的外部环境,企业在制度、流程、组织、文化等方面需要不断创新,以维持竞争能力。Z 石油企业为了优化财务管理架构,提高财务管理效率,成立了会计中心或者核算中心,会计核算层级从多级核算转变为一级核算,逐步实现了企业级财务集中管理。这些有益的探索可以认为是财务共享服务的雏形,为公司财务共享服务的建设打下了坚实的基础。

1.1.2 研究意义

研究理论意义:财务共享理论内涵在信息技术普及的情况下日益丰富,最初财务共享出现在《财务共享:企业的黄金模式》一书,共享服务理念应运而生。世界上第一个财务共享服务中心于 1981 年成立,随后石油企业纷纷加入财务共享服务中心创建行列,实现低成本管理、高效益发展。随着财务共享实践经验不断积累,财务共享理论体系动态完善,进而能够为财务共享应用提供可靠的理论指导,使应用效果达到预期要求。对于理论研究者而言,会通过资料获取、研究观点汇总,多方位、多角度掌握财务共享理论的变化,为理论内容补充、理论实践抓住机遇,日后财务共享理论研究能够得到良好铺垫,进而研究活动能够有条不紊地进行。Z 石油企业应用财务共享时间较短,加之财务业务范围扩大化、业务种类多样化,只有在广度、深度两个层面同步研究,才能更多地挖掘财务共享模式优势,通过彰显服务效率来解决业财融合问题,满足新时期财务信息化、智能化管理需求。通过对 Z 石油企业财务共享服务应用研究,提炼形成理论总结,为同类企业建立财务共享服务提供借鉴,进而为相关研究者提供理论支持和方向引导。

研究实践意义:通过对 Z 石油企业财务共享应用研究,起到资源优化、风险规避等作用,使应用企业保持强劲内驱力,提高企业外部市场竞争力。通过新型财务管理方法实现业务流程优化、管理费用降低、利润空间扩大、市场竞争力增强等目的,以此弥补传统财务管理方法的弊端,真正推动我国石油行业现代化发展。通过财务共享应用起到支撑企业战略发展、强化制度执行,夯实管理基础,提高风险管理水平、统一标准、规范流程,最终达到提高企业财务信息质量、提升财务管理效率和运营效率,优化财务人力资源、实现财务管理成本节约。对于

Z 石油企业财务人员来说,在财务共享应用中,能够树立财务共享理念,并补充、更新知识储备,尽快适应财务共享模式,促进财务共享服务范围扩大,尽最大可能展现财务共享优势,最终达到财务共享应用在深度和广度上达到双统一。同时,能够促进 Z 石油企业财务共享服务中心从单纯为业务单元提供财务核算服务逐步发展为提供财务分析、经济活动分析等更有价值的服务,并在业务流程优化、财务核算标准化、业务管控方面为企业提供有力支持。

1.2 国内外理论研究现状

1.2.1 国外理论研究现状

(1) 财务共享理念

国外学者最早研究财务共享,从理念、理论、发展等多角度展开研究,所得到的研究结论具有实践指导作用。其中 Robert W. Gunn、David Carberry (1993) 在 *Shared Services: Major Company are Reengineering Their Accounting Functions* 中研究表明,企业财务共享理念要随着企业经营管理内容及要求的变化而调整。研究指出,企业会计职能重新设计,这为新型财务服务衍生提供源头,在财务共享理念引导下,部门间财务信息共享将成为现实。Moller P (1997) 研究表明,欧洲国家财务共享服务实施进程较快,这对发展中国家财务共享应用起到带动作用。同时,研究学者在《贸易管理国际》中提出共享服务中心理论,简称 SSC 理论,由企业财务共享部门承担财务共享服务供应责任、履行相关义务,实现权益合法化保护。

(2) 共享服务的目的

Schulman (2000) 研究指出,使用 ABM 管理共享服务是信息化时代发展的必然趋势。研究工作围绕财务共享理论内涵、财务数据信息系统化整合与标准化利用等进行,研究表明,企业财务共享服务对工作效率提高、战略目标实现有促进作用。二十一世纪市场经济快速发展,财务共享在企业规模扩大情况下被提出较高的应用需求, Martin Fahy、Andrew Kris (2005) 以最新视角研究服务共享原因及实践策略,并分析财务共享服务中心设计与工作效率间的关系。研究结果表明,业务流程简化会提高财务共享效率,同时,动态管理、财务共享服务中心模

式完善，也会提高企业工作效率。Martin W (2011) 在 *Critical Success Factors of Shared Service Projects—Results of an Empirical Study* 中研究表明，通过实证研究法得知共享服务项目的成功因素，实证研究结果对关键因素分析起到指示作用。企业根据这一结论探索财务共享应用的可行性路径，大大提高财务管理有效性，并优化财务共享服务质量。Andrew Owens (2017) 研究提出财务共享标准应需求提高、财务共享平台有效应用的结论。Stefan Bantscheff、Bernd Britzelmaier (2019) 研究结果表明，企业应用财务共享的过程中要从实际情况出发，兼顾财务共享中心控制、财务共享中心设计两项内容，促进财务共享服务模式良性发展，更好地助力于企业经营管理。

1.2.2 国内理论研究现状

(1) 财务共享服务的概念

国内学者研究财务共享的起步相对较晚，在 2005 年才得到研究人员的关注，但学者研究速度较快，研究成果大量出现。其中，贾廉 (2005) 提出共享服务在企业财务问题解决中发挥关键性作用的研究结论。研究过程中，先分析共享服务定义，接下来客观分析共享服务管理模式优缺点，立足企业财务共享现状，提出共享服务管理模式应用流程、应用方法，以期扩大共享服务模式应用范围。财务共享应用经验积累的同时，应用人员发现些许问题，对此展开研究，以期专项对策制定和实施提供明确方向。张育强 (2011) 等学者分析服务模式、管控模式的实践阻力，重点围绕绩效指标与业务流程评价间的出入进行探究。研究结果表明，财务共享模式下财务绩效考核指标未能及时更新，最终得到的考核结果缺乏可靠性和实用性，不利于提高企业经济价值，也会影响财务共享应用效果。肖俊科 (2017) 以 ZY 公司为例，研究得出财务共享模式构建必要性和迫切性这一结论。实际研究中，立足企业在大数据时代经营管理现状，为帮助 ZY 公司冲破成本过高、市场竞争力过大的防线，学者深入研究财务共享背景及理论，结合公司实际探索财务共享模式，并相应提出保障措施，实现财务共享模式与 ZY 公司管理实践共融。

(2) 石油企业财务共享进展

纪妍文 (2018) 围绕石油企业研究管理会计现状，基于管理会计理论、财务

共享服务模式提出管理会计创新式发展路径。研究结果表明,石油企业与时俱进创新管理会计体系,有利于增强企业发展活力,提高企业竞争力。付桂娟(2020)研究指出,我国石油行业发展空间有待进一步拓展,运用财务共享模式能够提高财务工作效率,还能满足低成本、高效益的发展需求。吴文静(2021)等学者以油田企业财务共享服务中心为研究对象,从智能时代、机器自动的视角出发,探究 RPA 用于石油企业资金管理的表现。研究结果表明,RPA 为基础的财务共享服务中心在石油企业资金管理工作中运用,有利于加快业财融合步伐,并促进财务转型,真正深化企业财务改革。

1.2.3 国内外理论研究述评

国内外学者分别从理念、本质、关键要因、实施目的等维度对财务共享进行了案例剖析和理论研究,在研究中贡献了聪明才智,国内外研究成果数量逐年增多。但现有文献资料的研究工作倾向于理论阐述,研究过于笼统,未细致区分行业,未形成行业+财务共享应用问题研究及应对策略。在针对石油行业财务共享进行研究时需注意以下方面。第一,要拓宽思路、创新方法,向发达国家学者和其它行业借鉴经验,发挥好继承和发扬的作用。第二,要立足国内石油企业特点、业务类型、财务现状,合理构建财务共享服务模式,形成科学的管理模式,进而达到产生规模效应,降低交易处理成本的目标,最终确保财务管理目标、任务高效保质完成。

1.3 国内外实践应用案例

1.3.1 国外实践应用案例

国外企业共享服务建设起步于上世纪 80 年代,经过 30 年的发展,已由单职能阶段发展为多职能或全球业务服务阶段,财务与其他业务共享服务融为一体。

(1) 壳牌(石油)公司

壳牌(石油)全球有 6 个共享服务中心。壳牌建立财务共享服务的起因是在同业对标中发现壳牌公司的财务运营成本高出同行的 40%,因此如何能降低财务运营成本、提升运营效益是壳牌共享服务中心的主要目标。壳牌公司将财务业务

中能固化的流程全部进行了统一的集中设计，建立了全球统一的会计核算标准、统一的财务报告、全球统一的报销流程、全球统一的资金支付审核流程。如全球 10 万人的报销都集中在吉隆坡服务中心，而吉隆坡服务中心负责报销操作业务的仅 60 余人。中心整套财务管理体系基于 SAP 系统建立，财务审批流程全部定制开发，资金授权额度固化在 SAP 系统中，财务管理流程严密。壳牌共享服务中心的特点是共享服务内容不仅定位于交易处理，而致力于通过高效的服务来增加企业价值。另外一个显著特点是，壳牌公司财务管理以共享服务中心财务、业务财务以及财务职能作为互为支持的三大财务领域各自分工，协同合作，以实现壳牌集团有效的财务管控。

（2）巴斯夫（化工）公司

巴斯夫（化工）公司是世界 500 强企业，在 2013 年最新公布的财富 500 强中，排名 65 位。在欧洲、亚洲、南北美洲的 41 个国家拥有超过 160 家全资子公司，总部位于德国路德维希港。巴斯夫亚太共享服务中心现为 18 个国家，69 家公司提供服务，中心有 700 余人，业务跨越 6 个时区。其中财务核算部分的服务范围包括应收账款、应付账款、总账、财务报告、资金管理、公司间内部关联交易、管理会计。巴斯夫亚太区共享服务中心特点是在业务流程、ERP 模板达到统一和标准化水平，且 ERP 系统已经实现了区域 ERP 集中的基础上建立的。其主要定位是服务，服务内容主要是集中处理交易型的日常核算业务，不涉及管理、分析和控制及其他增值服务的高端服务。

1.3.2 国内实践应用案例

国内企业 2003 年开始尝试，近几年呈现高速增长态势。宝钢、中石化、中国国旅、中铁建、中广核等大型央企都不同程度开展了共享服务的建设。

（1）华为公司

华为公司创立于 1987 年，是全球领先的 ICT（信息与通信）基础设施和智能终端提供商。为“解决海外业务快速扩张、员工报销、资金付款安全、合并报表出具时间拖后”等问题，启动财务共享服务建设，具体措施和成效有以下几方面。第一，财务共享服务组织架构。华为公司的共享中心是总部直属部门，财务共享中心与财经管理部、资金管理部并列，定位服务和监督，下设全球共享中心

和区域共享中心。第二，财务共享服务体系与业务范围。华为在深圳设有唯一全球财务共享中心为全球各区域提供统一的支持服务，服务覆盖资金支付、银行对账、薪酬、员工费用、资产核算、关联交易等业务。在成都、罗马尼亚、马来西亚、毛里求斯、阿根廷、俄罗斯、阿联酋 7 个区域共享中心，强调区域便利，为所在区域提供应付账款、销售核算、存货核算、总账核算等未纳入全球共享中心的业务，实现与全球共享服务中心的业务互补。第三，财务共享服务的成效。华为财务共享服务的实施和运营为全集团创造了显著的成效。一是加强了华为总部对全球业务的财务控制，成为财务内控管理有效实施最强有力的保障；二是通过持续推动流程的标准化与简化，大幅提升了财务专业流程的运行效率，创建财务职能卓越专精、精益管理的领先实践，目前 40 名财务人员负责全球 17 万职工个人报销，2015 年人均发票处理量 12.87 万份。三是设置了 4 级 13 类 IT 运维服务体系，明确了操作流程和规范，实现事件快速响应，降低运维复杂度，提高变更准确率，提升系统稳定性；推进了 IT 业务的管办分离，强化了运维和 IT 审计管控，实现了全球统一的技术标准与规范、技术评审流程和要求，以及全球 IT 设备统一“监、管、控”。四是人力资源管理运行效率综合提高了约 40%，人均服务比为 1:328，人均服务成本 110 美元，运行第一年客户满意度达到 4.5（满分 5 分）。第四，财务共享服务成功因素。华为财务共享服务实施的成功经验也值得企业参考和学习。一是先提供服务，后启动财报内控、发挥管控职责；二是随着 ERP 同步推行财务共享服务，采取“财务共享-标准化-流程优化”的模式推广上线；三是面向业务流程集成，持续推动端到端的业务变革；四是建立专门的认证资格体系，实行自下而上逐级内部考核，实施专家线和管理线并行发展、待遇从高确定。

（2）宝钢集团

宝钢集团为应对外围经济环境恶化，推动管理变革，向管理要效率，于 2009 年 6 月成立宝钢财务共享中心，负责宝钢集团钢铁主业的会计核算业务。国内业务涉及上海、南京、湛江等地区，同时也对外地企业提供服务，完全覆盖以上海本地企业为主的 74 家单位，覆盖范围达到 70%左右，基本涵盖了钢铁主业的所有成员企业，涉及 330 个核算账套、98 个业务系统。具体措施和成效有以下几方面。第一，宝钢集团财务共享业务范围包括会计核算和业务支持，会计核算业

务包括采购、销售、费用列支、资金结算、存货、资产、税务、职工薪酬、总账报表等；支持业务包括信息化建设支持及内控服务、会计政策研究咨询服务、基本管理报告信息数据共享。第二，宝钢集团财务共享服务建设的成效显著：一是在公司兼并重组过程中实现成熟管理模式快速移植，支撑公司快速增长扩张；二是统一核算标准和处理流程，提升业务标准化，快速提高子公司管理水平，提升集团整体管控力度；三是围绕共享服务业务建设高度集成的信息系统，减少人工干预，提高工作效率。第三，宝钢集团在建设财务共享服务的过程中，同样积累了丰富宝贵的经验。一是需要高层推进，以“推土机”的方式实施共享服务；二是充分强调流程管理与优化的重要性，不断理顺并标准化流程，提升工作效率；三是建立高度集成一体化的信息系统，为共享中心的实施提供技术基础；四是共享服务建设是长期过程，科学合理的阶段性推进对共享中心的实施非常重要。

1.3.3 国内外案例总结与启示

从上述介绍中可以看出，国内外财务共享应用的成功案例不胜枚举，然而成功经验的引用切记盲目，而是要结合我国国情，基于石油企业行业特点，以及财务现状，精准汲取、有效运用成功经验。具体总结和启示如下：

总结与启示一：从国内外公司的经验来看，财务共享建设从设计、筹备、建设到运行一般需要 3-5 年甚至更长时间。如壳牌共享经历了两个建设周期，每个建设周期约为 10 年。第一个建设周期为简单集中，没有对流程、标准、系统进行统一，共享中心逐步建立，服务对象不断扩大，最终覆盖全部单位。第二个建设周期，对流程、标准、系统进行统一，共享中心的组织、业务范围、人员规模、信息系统都上了一个新台阶。采购到付款、销售到收款、费用报销、总账与报表等交易性流程，易于标准化、对本地依赖程度低、能形成规模效应的部分纳入共享，难以一步纳入共享的业务核算仍保留在原单位；偏专业性的高附加值业务一般在共享中心成熟运行后再纳入共享。如中兴通讯共享分为四个步骤，第一步把一个事业部的费用报销业务纳入共享，第二步将国内资金收支及财务核算纳入共享，第三步将 HR、IT、客户服务等纳入共享，第四步将国外资金和核算业务纳入。

启示：石油企业财务共享建设应制订分阶段目标，按照先易后难的顺序稳步

推进。

总结与启示二：共享建设是一个持续管理变革过程，既需要强有力的管理来推进，也需要优质高效的服务来支撑。国内外共享中心的建设与运营，均具备管理职能和服务职能，国外企业共享的管理职能为集中在总部的统一团队，国内企业共享管理职能在总部相关部门。如壳牌在总部设立了持续提升团队承担管理职能，设置 6 个区域中心承担服务职能；中石化由总部财务部承担管理职能。

启示：石油企业共享组织应由管理和服务两部分组成。

总结与启示三：共享的基本目标是助力主业创造价值。如 GE 共享最初的目标是为主业服务，之后调整为既为主业服务也为外部服务，近年来，又回归到为主业服务。

启示：石油企业财务共享建设应将助力主业创造价值作为基本目标。

总结与启示四：国外企业和国内民营企业，通常采用区域中心或者单一中心模式，人员集中度较高；国内大型国有企业现阶段大多依托二级单位设立共享中心，人员适度集中。如中石化采用适度集中的方式，人员集中在二级单位本部所在地，尽量减少人员迁移，从而减少变革阻力。

启示：石油企业共享建设初期面临人员迁移问题，应根据人力资源分布情况适度集中。

总结与启示五：大型企业均采用自建模式建设共享中心。如 GE 共享最初采用自建的模式，后采用外包模式，最后又回归到自建模式。

启示：石油企业共享中心建设应采用自建模式。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

本文研究内容包括六个部分，各部分内容介绍如下：

第一部分是绪论，包括研究背景与意义、国内外理论研究现状、国内外实践应用案例、研究内容与方法，以及研究框架与创新点。

第二部分是相关概念与基础理论，重点介绍财务共享相关概念及基础理论，为后续研究提供理论支撑。

第三部分主要评估 Z 石油企业财务共享现状，在 Z 石油企业概述和 Z 石油企业财务共享服务概述的基础上，从制度建设、业务流程再造、标准化建设、信息系统建设、组织架构与人员建设五个层面进行现状介绍，最后分析 Z 石油企业财务共享效果。

第四部分重点分析 Z 石油企业财务共享在组织架构与工作界面、人才培养和建设、绩效考核、财务核算内容四个方面问题并深入分析问题原因，为后续完善策略提出，打下基础。

第五部分重点论述 Z 石油企业财务共享服务存在问题完善策略，主要从组织架构和工作界面、人才培养和建设、绩效考核、财务核算内容四个层面提出完善策略，为 Z 石油企业财务共享服务工作推进提供建议。

第六部分为结论与展望，即针对上述各个环节的内容进行总结，并对日后石油企业财务共享应用充满期许。

1.4.2 研究方法

本文研究方法包括文献资料法、案例分析法、现场访谈法，各方法介绍如下：

文献资料法：通过校图书馆、数据库大量查阅财务共享、石油企业财务管理等资料以及 Z 石油企业相关资料，认真研读，理解吸收。此外，从研究资料中提取研究学者的鲜明观点，并内化研究结论，为本文写作提供丰富素材。

案例分析法：它是一种以事实 and 实际案例为证据并进行归纳总结的方法。本文以集团级石油总公司下属西北地区石油企业（Z 石油企业）为实例，调查获知

案例企业财务现状，获取财务信息的一手资料，归纳总结财务共享应用变化。全面掌握分析西北地区石油企业财务共享应用情况，通过问题分析、原因汇总，针对性提出财务共享管理策略。

调查分析法：本文作者利用岗位交流的机会，针对财务共享服务模式和财务管理方式，对 Z 石油企业财务管理人员、操作人员进行访谈，征求意见；同时通过查阅资料以利于后文中内容分析。

1.5 研究框架与创新点

1.5.1 研究框架

研究过程中，以绪论、理论介绍及应用案例、Z 石油企业财务共享现状评估、Z 石油企业财务共享应用分析、结论与展望为主线展开研究。详细的研究框架如图 1.1 所示。

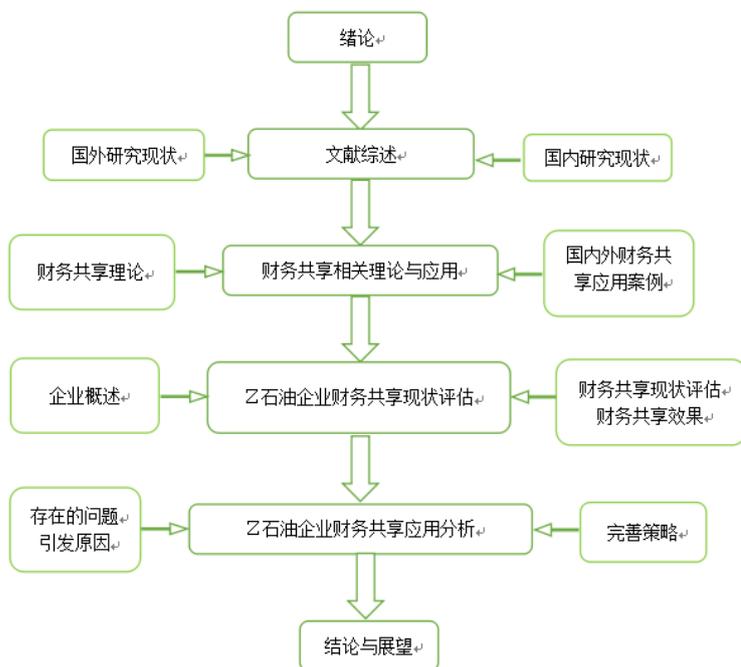


图 1.1 研究框架

1.5.2 创新点

本文的结合 Z 石油企业实际情况，创新点有以下几方面。第一，案例选择为

传统能源行业，此行业在财务共享模式的实施上可借鉴和参考的案例不是很多，本文对集团级石油总公司下属的油田地区分公司财务共享服务实施存在的问题及应对策略进行分析，为促进同类石油企业财务职能转化提供了一些借鉴意见。第二，本文采取财务最新视角，从财务共享应用的角度出发，区别传统财务管理应用的研究内容。针对财务共享作为新型财务管理模式，也是最新服务理念的实践载体，客观探究财务共享应用现状，并提出财务共享应用路径，将财务共享服务价值最大化显现。第三，本文以 Z 石油企业为例，从财务管理实际情况出发，立足财务共享应用问题，通过问题原因分析，针对性给出财务共享应用建议，以期帮助案例企业在财务共享应用中清除阻力，大大提高财务共享服务模式的利用率，为财务共享服务中心功能完善提供建议。

2 相关概念与基础理论

2.1 相关概念

2.1.1 共享服务

共享服务是在企业国际化、信息化发展和经营规模高速增长背景下，通过对企业内部有关业务流程进行分析和评估，分离出一部分日常的、共性的、重复性的、可标准化的事务性活动，由企业内部专门机构，进行统一、标准、快速的处理，实现企业相关部门职能转变，促进集团内部业务流程的简化、优化及标准的统一，进而提高企业整体的运行效率。

2.1.2 共享服务六要素

共享服务六要素主要包含：战略、组织、人员、流程、运营和信息系统。具体介绍如下：

战略：战略目标、战略结构（地址、服务内容布局等）、经营模式（市场化）等；

组织：共享中心内部组织设计及与整体财务组织关系、与其他相关组织的关系等；

人员：岗位职责、人员编制，人员能力要求、职业发展规划等；

流程：流程目录、流程场景（开始结束）、流程参与者、流程时效及风险等；

运营：共享中心对内部的绩效管理和对外部的服务水平协议等；

信息系统：服务请求、服务运营、后台核心系统等，以及与其他信息系统的关系。

2.1.3 财务共享服务

所谓财务共享服务，指的是借助信息技术、统一系统平台等完成财务领域财务数据共享。共享服务在财务共享活动中形成，财务共享服务以网络信息技术为

载体，为企业财务管理革新提供推动力，实现财务成本优控、财务效益提高的目的。新时期，财务共享需要多种信息技术支撑，这是共享服务广泛覆盖、资源高效配置的必要条件，也是财务共享理论发展的基本要求。共享服务必须有共享服务中心这样一个机构，为企业财务提供明确的支持活动。所谓财务共享服务中心（FSSC），美国管理会计师协会在《管理会计公告——建立共享服务中心》中定义共享服务特征为“独立的组织机构，为不止一个公司或经营单元提供明确定义的流程或知识型服务，拥有自己专用的资源，利用与其内部客户的服务水平协议提供服务的类型范围和价格，全面负责管理其服务的成本、质量和时效。”财务共享服务中心模式是新时代发展的产物，新财务管理模式具有统一性、服务性、规模性等特点。

2.1.4 财务共享业务范围

在《财务共享服务行业调查报告》中，国内财务共享服务中心覆盖的业务范围中，应付业务占 97.06%，费用管理业务占 91.18%，应收业务占 85.29%，总账业务占 82.35%，资产业务占 70.59%，财务报告占 61.76%，部分企业甚至把风险管理和内部审计也纳入财务共享服务中。

2.2 基础理论

2.2.1 资源配置理论

资源配置理论指的是，应用主体组织企业内部人力、物力、财力等资源，根据资源需求动态调整资源配置方案，实现资源合理利用、高效共享。财务共享部门在资源集中与共享业务中高度重视、高度负责，顺利完成资源有效配置任务。当前，石油企业普遍存在内部资源分散现象，当资源配置理论有效应用，能够使资源效用最大化发挥。

2.2.2 规模经济理论

这一理论由亚当·斯密提出，从经济学角度来看，企业规模呈逐年扩大趋势，

企业生产效率在先进技术、机械设备辅助下大大提高，进而生产成本相应减少，长此以往，形成了规模经济。近年来，我国石油企业数量增多，并且企业规模扩大，在信息技术时代，财务共享服务中心应运而生。各业务部门积极参与财务共享、经济发展，通过资源整合扩大利润空间、提升服务水平，实现企业持续经营、优质管理。久而久之，石油行业经济规模化特征日益显现，并且规模经济理论完善化，在规模经济理论引导下进行财务共享，有利于彰显成本优势，大大提高石油企业财务效益。

2.2.3 扁平化管理理论

扁平化管理不同于垂直化管理扁平化管理模式如图 2.1，从图示内容可见，财务共享中心与相关部门保持平行关系，结构间保持平衡状态。扁平化管理理论用于企业财务管理，则经营管理程序简化、经营管理路径丰富。以往企业内部实行金字塔管理模式，下属部门听从于最高级领导层，不利于信息传递与反馈。财务共享理念渗透下，领导者在扁平化管理理论引导下适当调整管理层级、组织形式，并相应创新内部环境、等级制度，在得到领导认可、部门员工支持的情况下顺利推进财务共享。

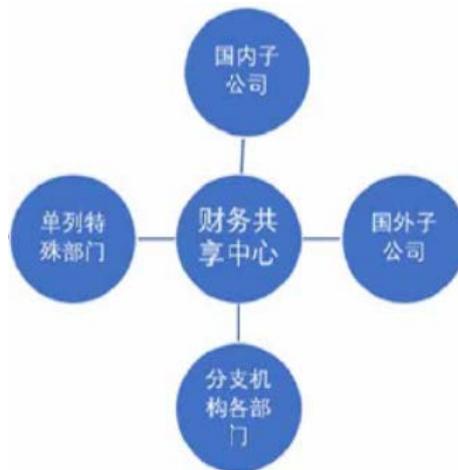


图 2.1 扁平化管理模式

2.2.4 组织变革理论

组织变革是指组织综合运用组织和其他相关管理原理的基本理论，研究群体动力、领导、职权和组织再设计的问题，通过对组织中的要素进行结构性变革使

之适应环境变化和企业发展需要的活动过程。组织变革理论认为变革是组织实现动态平衡和持久发展的手段。当组织的原有的结构不能适应环境变化及组织发展的需求时,组织内部需要通过变革改变原有的结构,建立新的结构以适应新的环境及发展的需求。共享服务中心模式的构建其实就是一种组织结构的变革,因此组织变革理论可认作为共享服务中心模式构建的依据与指导,认清构建过程的关键因素,排除阻力,从而避免在构建过程中出现可预知的风险与障碍。

2.2.5 数字化管理理论

云计算和管理会计信息系统的结合,可以降低企业管理会计信息化建设成本;有助于实现内部协同,使企业内部管理更高效;实现外部协同,济活动主体间的信息传递更加便捷;会计人员可以将主要精力投入到企业的战略决策、投融资分析、经营管理、绩效评价等领域,提高了他们的工作效率。智能化软件分析技术的出现对管理会计在理论、工作难易度、载体、工作内容和工作重点、方式、风险上都会产生影响,并提出管理会计的未来在于智能化。

3 Z 石油企业财务共享现状评估

3.1 Z 石油企业概述

西北地区油田公司 (Z 石油企业) 成立于 1970 年, 隶属于国家级石油总公司。西北地区油田公司总部最早在甘肃庆阳市庆城县, 随着勘探区域的变化, 总部于 1998 年从甘肃庆阳市庆城县迁至陕西省西安市, 西北地区油田公司由最初会战指挥部发展为西北地区石油勘探局, 经重组改制发展为西北地区油田分公司、西北地区石化分公司、西北地区石油勘探局, 2000 年正式命名为西北地区油田公司。

Z 石油企业主要工作区域在中国第二大沉积盆地——鄂尔多斯盆地, 横跨陕、甘、宁、蒙、晋五省 (区), 勘探总面积 37 万平方公里, 承担着向北京、天津、石家庄、西安、银川、呼和浩特等十多个大中城市安全稳定供气的重任, 用工总量数万人, 资产总额超千亿元。主营业务是在鄂尔多斯盆地及外围盆地进行石油天然气及共生、伴生资源和非油气资源的勘查、勘探开发和生产、油气集输和储

运、油气产品销售等。同时，其积极开展对外科技合作与交流（公司机关部门专门设立有“对外合作部”），不断和国际市场接轨，不断扩大对外开放的范围，不断拓展对外科技合作交流的领域，通过对外经济技术合作与交流，引进了一大批先进技术设备，在油气勘探开发领域中，先后与美国、英国、荷兰等 10 多个国家和地区进行经济技术交流和合作，提高了油气田勘探开发的整体技术水平。

当前，Z 石油企业致力于做大、做强石油与天然气勘探、油气集输、油气销售、炼油化工等主营业务。同时，紧跟集团级石油总公司全球化经营理念、致力达成国际化综合能源公司目标的号召，探索降本增效等现代治理体系建设及现代企业治理能力提升，财务共享作为科学、有效的手段，在财务共享应用中 Z 石油企业积极响应，建设区域财务共享中心，为集团级石油总公司财务共享服务建设提供推动力。

3.2 Z 石油企业财务共享服务概述

集团级石油总公司的业务和人员呈现“总体分布广、区域相对集中”的特点，超过 80%的财务人员集中分布于西北、华北、东北地区，考虑迁移成本和迁移难度，采用集团级财务管理中心、专业公司（其它）财务部门或小组、财务共享服务中心“三位一体”布局。集团级财务组织机构如图 3.1 所示。

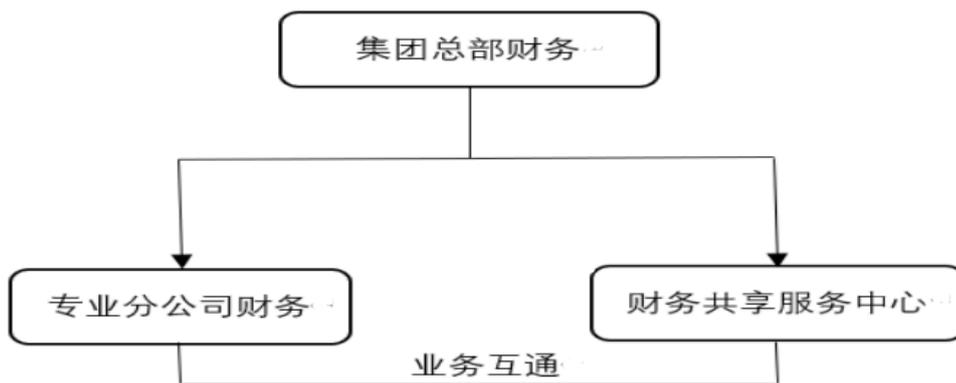


图 3.1 集团级财务组织机构

主要职能划分为管理中心部署在总部机关所在地，承担共享管理职能；区域中心部署在地理位置优越、经济发达的大中型城市，承担运营交付职能；其它财务部或组遍布业务所在地，如：油气生产区，支持区域中心完成交付。

2017 年 11 月集团级石油总公司召开财务共享试点推进会。Z 石油企业共享

服务中心作为区域中心揭牌成立，设立 6 个业务部门。该财务共享中心职责为：定位服务、专业、监控和价值中心，接受总部的统一领导，负责按照服务协议为总部和企业提供高效、规范的会计核算、报表出具、资金结算服务；挖掘会计数据价值；财务专家管理与咨询；执行财务人员会计业务培训（含财务人员入职实习）；受托落实财务信息系统建设要求，执行会计业务监督、反馈和控制。共享中心对服务的准确性、规范性、及时性负责，中心是落实财务共享服务建设与运营的责任主体。

3.3 Z 石油企业财务共享服务现状

多年来，集团级石油总公司积极推进“全面、集中、集约”财务管理模式，在管理制度、业务流程、标准化、信息系统、组织人员等方面取得了很好成效，位于国内大型企业前列。Z 石油企业财务共享在管理制度、业务流程、标准化、信息系统、组织人员等方面做了很好的尝试，取得了一定的成效。

3.3.1 制度建设

制度是要求企业共同遵守的办事规程或行动准则。一个组织的正常运营实际就是对外遵守外部行为准则，对内不断建立、修订各种制度的过程。一旦制度缺失、或者不完善，组织的运营就会出现問題。共享服务中心管理制度的重要作用在于指导共享服务中心各项制度的优化、更新，保障业务的稳定运营，同时监控共享服务中心的各项指标，及时发现运营过程中的风险，确保共享服务中心战略目标的实现。

Z 石油企业财务共享服务中心管理制度主要基于运营管理维度，是对运营管理制度的再次分类、梳理。在共享服务中心建立后，为实现标准化运作能力，需借助管理制度加强内部管理，在目标管理的统一指导下，该企业统一了公司预算类、资金类、资产类、费用类、信息类、稽查类等方面的财务制度，如预算管理办法、会计手册、司库管理办法、固定资产目录、差旅和会议费用管理办法、财务管理信息系统管理办法、稽查管理办法、重大财务会计事项报告制度等，保障财务工作有法可依、有章可循。

Z 石油企业财务共享服务中心管理制度建立遵循“统一、规范、实效、继承、

创新”的原则，建立一套科学高效并且具有企业管理特色的共享服务运营管理制度，实现公司对共享服务的有效管控和监督，规范共享服务中心的运营，提高工作效率和服务质量，满足集团和企业战略发展的需要。

随着财务业务管理活动增量化、复杂化，要想优化财务管理效果，显现财务共享应用价值，Z 石油企业财务共享服务中心在制度建设方面需要遵循 PDCA 原则。第一，在制度实用性方面需进一步努力，制度制定即要从企业实际出发，合理制定能够约束财务行为的规范化体系，又要避免制度不合理造成无序管理现象，可靠的制度才能为财务共享服务给与保障。但制度实用性受多种因素影响，要想真正提高制度实效性，应为财务部门人员提供制度内容补充、制度体系完善的机会，通过意见整理、意见分析，采纳适用性较强的建议。第二，制度的变更与完善须谨慎，需注意的是，财务管理制度要具有稳定性、执行性，在风险预防、风险控制、事后管理中发挥制度效用，尽可能减少出错、出现漏洞、出现漏项，全面提高财务管理水平。

3.3.2 业务流程再造

财务共享服务模式是对传统财务管理流程的再造和整合，流程管理贯穿了财务共享服务建设与运营全周期。财务共享服务中心的流程管理是通过对业务流程的持续细化、改进、优化，使工作的效率和质量达到最优。流程标准化和科学化是财务共享服务得以高效运作的基础，也是实现信息化的前提。对于财务共享服务中心来说，流程是核心要素，流程管理水平的高低决定了一个共享中心、一个企业的整体管理水平。

(1) 业务流程再造总体思路：Z 石油企业财务共享服务流程设计总体思路遵循以下四大原则。第一是标准化原则，流程应覆盖全集团财务业务，并区分总部统一、板块统一两类进行标准化管理。第二是科学化原则，流程设计应体现较高的运行效率，并适应集团未来业务拓展方向。第三是规范化原则，流程设计中应体现规范化管控的理念，达到支撑提升财务业务规范程度的目标。第四是自动化原则，流程设计应尽可能地实现业务驱动，实现财务业务的一体化。

(2) 共享服务业务范围: Z 石油企业财务共享服务业务范围有总账核算、应收核算、应付核算、费用报销核算、资金结算、资产核算、成本费用核算、财务报表、凭证档案管理等内容。

(3) 财务共享服务流程优化方法: Z 石油企业财务共享服务中心流程优化的方向和依据是在流程实施的持续监控和可行性分析基础上, 基于共享中心流程运作的时效、成本、质量和服务数据, 对流程进行跟踪和评估, 不断校正优化方向, 最终获取流程的最大效益。目前常用的流程优化方法主要有: 标杆瞄准法、DMAIC 模型、ESIA 分析法、ECRS 分析法及 D+PDCA 循环等。流程优化方法必须具有持续改进和自我提升的能力, 从而达到持续优化、避免重复环节、增加系统间的衔接等作用。

(4) 主要流程再造内容: Z 石油企业应用财务共享服务模式后, 致力于推动自动化、智能化、集成化, 加强业务流程管控与标准落地, 提高标准化程度, 提升工作效率, 高效全面支撑共享模式下会计核算、会计档案和和财务数据分析应用。该企业财务共享按内容来分主要包括基础业务、管控业务两部分, 其中基础业务包括采购业务、收付款业务等; 管控业务主要指应收账款业务、存货业务。

基础业务流程设计优化为: 首先业务人员定期整理付款订单、销售订单, 借助 ERP 系统直观显示、动态传送。接下来进入审核阶段, 即凭证信息传输到共享系统, 以便审核人员准确核对、高效处理。之后进行票据分类、账目记录。最后重复审查票据、填写订单、扫描数据。流程如图 3.2 所示。

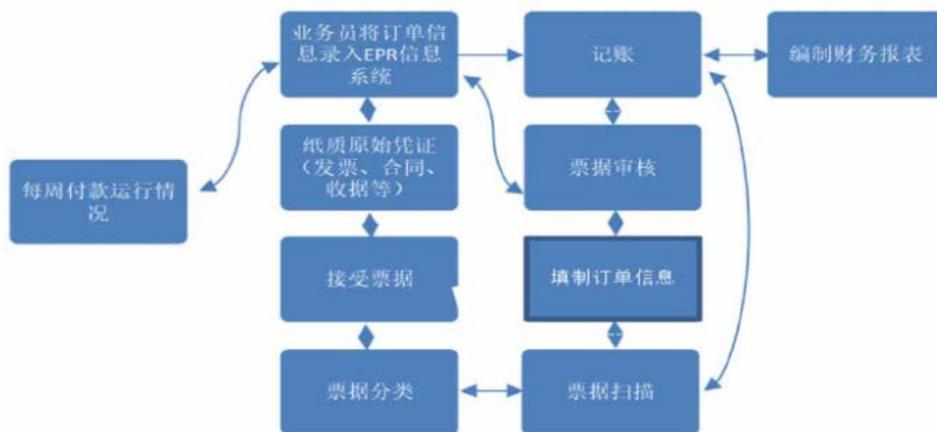


图 3.2 财务业务流程

管控业务流程优化需要在财务共享服务模式辅助下求新求变。下面以应付款业务为例介绍流程优化，首先以发票信息获取为开端，接下来使用数据分析平台进行信息传递，最后为付款单位账务处理提供依据。Z 石油企业对公付款、对私付款的流程大致相同，即业务服务、共享运营、司库三个环节。对于对公付款业务流程，即事前填写表单，并递交等待审批结果，当财务验收合格后，选定支付模块或挂账凭证制作。支付环节先填写费用凭证、等待审核凭证，由司库处理付款项。信息无误后，共享平台终审付款凭证制作，意味着对公付款业务财务共享管理工作结束。对私付款业务如是管控，既能强化从业人员的责任意识，又能减少中饱私囊现象，由财务共享平台及智能系统进行信息获取、分析、显示，能够大量节省时间，并降低出错率。此外，客户能够使用财务共享系统完成网上支付，便于供应商复核，并为资料查询提供依据。应收款项财务共享管理模式中，Z 石油企业制定催收流程，针对催收日期、催收金额合理设置。具体来说，客户提出申请→事前审批→授权审批→业务处理→转账付款。

(5) 业务流程再造风险：Z 石油企业为应对流程带来的风险，主要从以下几方面防范：一是获得高层领导支持。二是重视可行性分析工作，对各分子公司的业务流程现状进行充分调研和评估，尽量统一同质的业务流程，简化流程，减少流程的冗余环节，提高流程效率。三是基于实施共享服务后的业务模式进行业务流程优化，确保优化后的流程满足业务也满足共享服务的运作模式。四是流程优化团队建议从各分子公司抽调人员组成，共同参与流程的调研分析和优化项目，不但可全面考虑各分子公司的需求和特点，确保优化后流程的可行性，同时也可

增强各公司的参与感，减少对新流程的抵触。五是可考虑借助第三方咨询顾问的专业优势。六是形成完整的流程文档、设定流程的更新机制，明确流程责任人。

3.3.3 标准化建设

Z 石油企业财务共享建设推进的过程中，特别注重标准化建设，将标准化建设作为财务共享服务推进的前置条件。通过标准化建设，打通各部门间存在的无形的壁垒，杜绝部门间各自为政，从而使得财务共享推进的阻力倍增，进而影响财务共享服务效果。

Z 石油企业财务共享参照统一标准进行财务管理，推动财务业务行为规范化，逐渐提升财务共享服务质量，实现流程整合、资源优配、业财融合。实际上，与以往财务体系相比，标准化建设能够带动财务业务由无序向有序变化。Z 石油企业标准化建设主要体现在会计一级集中核算、会计服务、财务管理要求、信息报送等几方面。第一，从会计一级集中核算角度来看，财务共享服务未应用前，财务人员在票据凭证核查阶段，以人工方式检查信息完整性、规范化，分析票据凭证是否合法，这无疑会浪费时间，还会因工作量过多、繁杂，极易出错；财务共享服务应用后，传统的纸质版票据凭证转变为标准化电子表单，标准化电子表单通过信息化系统传递到票据平台，并存储于财务共享信息系统中^[27]。当票据凭证电子化、标准化管理成功付诸实际，内控风险能够大大降低，从而避免出现严重的经济损失。第二，从会计服务角度来看，需要在财务共享服务质效、满意度等方面开展标准建设，并且各项标准指标量化，如日业务量、业务处理所需时间等、业务差错率、客户满意度等。财务共享凭借高质量服务促进 Z 石油企业精准定位、规范发展，使得财务业务处理工作专业化推进。第三，对于财务管理要求的标准化建设，即制度、核算口径等标准设定，意味着报账、记账、核算等活动在标准要求下规范化开展，一定程度上减少舞弊现象，创建健康、和谐的工作环境。第四，对于信息报送标准化建设，即报表合并、财务管理、财务信息的报告与传送遵循一定标准，为财务共享大范围应用创设有利条件，最终彰显财务共享服务模式应用价值。

Z 石油企业财务共享中心经过几年标准化建设，形成了包括组织机构、科目、账户、产品、客户供应商、资产目录等 50 多个标准字典 85 万多标准条目，并纳

入标准管理平台集中统一管理，提高业务处理的规范性和一致性。最终该企业财务共享服务中心标准化建设，形成三个“统一标准”。第一，财务数据标准统一。财务共享通过标准化、流程化的处理，保证所有基础数据遵循统一的逻辑规则，避免数据转换和数据假设，夯实分析和报告的数据基础。第二，财务管理统一标准。财务共享执行相同的标准，即：统一的会计政策、统一的会计科目、统一的信息系统、统一的核算流程和统一的数据标准，夯实了管理基础。第三，财务组织统一标准。财务共享释放大量财务基础工作人员，使其有更多的时间和精力投入到业务支持和决策支持上，实现了财务核算岗和管理岗分离，实现财务转型。

通过财务共享服务标准化建设，形成三个“库”。第一，企业财务大数据库。数据不仅提供更多商机，也是企业运营分析的重要依据，必将成为企业成长的重要动力。第二，财务知识库。财务共享服务中心通过组织管理将知识沉淀，不断完成知识的积累，形成企业的财务知识中心，不断向企业输出财务会计专业知识。第三，财务人才库。财务共享中心将培养具有扎实会计核算、报表出具、资金管理等方面的人才，服务全球的定位，也将培养具有全球视野和创新思维的复合人才。

3.3.4 信息系统建设

共享服务模式在全球大规模的应用和发展离不开信息技术的支撑。从共享服务信息系统的发展演进和国外先进经验看，企业财务信息系统的定位是：支持共享服务中心从服务请求到服务交付的业务运营与管理，以促进共享服务价值的实现。

共享服务中心的建立需要依靠信息技术、网络技术的支持与完善。无论是简单的业务核算，还是企业管理甚至战略决策，每个业务流程都依赖强大信息系统的建立，只有这样，才能达成共享服务中心建设的目标。共享服务中心的信息化平台就是为共享服务中心运营、管理专门建设的信息化系统以及和共享服务中心运营密切相关的部分信息管理系统。

Z 石油企业处理财务业务的过程中，意识到传统财务工作方法的不足，对此管理者顺应信息化时代发展趋势，引入信息系统，如影像系统、远程服务系统（FRSS）。各系统应用具体如下。第一，Z 石油企业影像系统在票据流转中起到

关键性作用,该系统凭借已设定程序、外接电子化设备完成票据信息获取、传递、存档,最终影像扫描件(凭证)传入财务共享系统。必要时,能够通过联查获取原始凭证,并共享服务记账信息,实现财务信息公开与全过程监管。第二,Z石油企业利用 FRSS 完成业务分类、业务专项处理,同时,基于特定程序执行作业,避免因无序操作出现作业重复、作业遗漏等现象,争取以最低成本获得最高效率。FRSS 系统在业务对象范围划分、子业务类型确定等方面发挥积极作用,工作人员成功登录 FRSS,根据具体业务完成信息录入,生成业务单,将其视为财务信息、业务信息的显示载体,以及凭证。业务人员学习后能够完成凭证制作任务,为财务共享做足准备。FRSS 系统支持多种业务提交单的分类及信息更新,使财务信息化处理工作专项进行。第三,Z石油企业隶属于集团级石油总公司,ERP 系统在在集团公司应用成熟,在 ERP 系统环境下 Z 石油企业实现财务业务整合,基于会计核算系统为 FMIS7.0 系统逐步完成流程再造、业务整合、资源分配。财务信息系统利用会计核算定义功能自动生成财务与业务,快速、准确完成信息合法性、全面性、规范性的检查。第四,配套 ERP 信息系统是财务共享的重要支撑,财务共享服务范围扩大、服务质量优化的过程中,定要做好配套 ERP 系统与相关系统衔接工作,否则共享服务效果将大打折扣。Z 石油企业意识到配套 ERP 与相关系统查询的衔接设计存在疏漏,基于此,制定系统间顺畅衔接方案,推动财务共享服务系统有序实施,更好地服务于 Z 石油企业财务工作。

3.3.5 组织架构与人员建设

共享服务中心在不同的发展阶段,战略目标也有所不同,战略目标决定了共享服务中心在公司整个组织结构中的位置及自身的内部组织构成。同时,组织结构有在很大程度上对战略目标产生影响,并决定各类资源的合理配置。组织架构设计不是一张简单的组织架构图表,目的是围绕其核心业务建立强有力的组织管理体系,降低组织管理成本,增强应对环境变化的灵活性,从而达到提高组织运作效率的目的。共享服务中心有别于传统的业务部门组织,是一个专业的服务提供部门。比起传统组织,共享服务中心更强调标准化的流程、专业技能与服务的提供。

立足 Z 石油企业财务共享服务现状及业务需求,基于集团级石油总公司、地

区级油田分公司级别，纵向连接财务管理部门，据此调整岗位、细分岗位员工职能，为财务业务处理提供人才力量。Z 石油企业从业务流程需要出发，形成财务组织架构，如图 3.3。

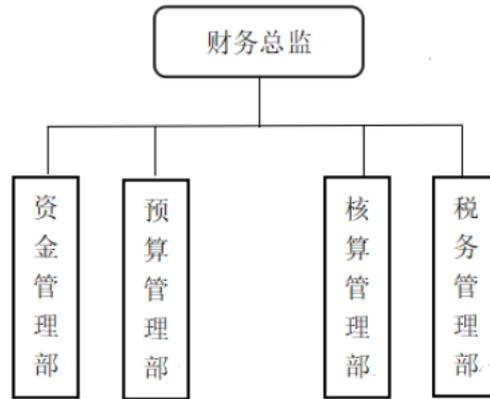


图 3.3 Z 石油企业财务组织架构

财务总监下设多个部门，其中资金管理部负责业务资金流管理与控制；预算管理部负责业务收益、损失的管控；税务管理部负责税务筹划和风险管控；核算管理部负责业务销售全过程财务系统控制、财务风险管控，具体包括应付总账、应收商务、报表系统、行政档案。其中，财务人员在应付总账中负责支付单据审核、支出、核算、结算、支付分析与整理；在应收商务中负责客户收款审核、销售合同预审与立项、销售进程变更与跟进、收入确认等；在报表系统中负责合并报表、数据分析、系统对接、整体核算；在行政档案中负责部门对接、归档、借阅。Z 石油企业与总公司在会计核算、财务内控等方面良性沟通，财务人员通过智慧碰撞提出财务共享服务模式常态应用建议，确保财务价值淋漓尽致显现。

Z 石油企业应用财务共享后，财务组织人员要配合总公司岗位结构调整，尽快适应新的管理模式，在财务共享中享受便利、规避风险，实现人尽其用，最大化降低人工成本。Z 石油企业财务共享服务中心组织机构如图 3.4。

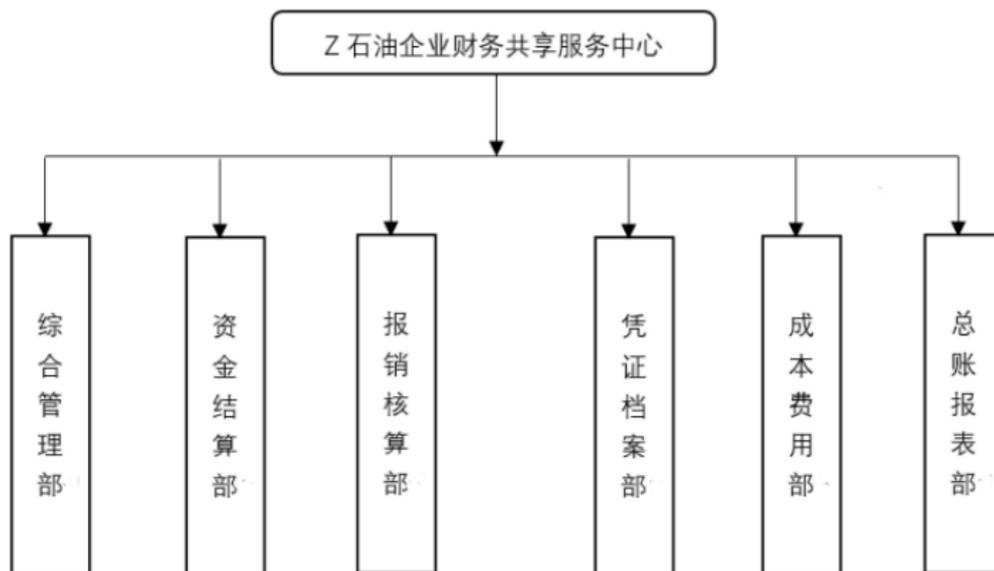


图 3.4 Z石油企业财务共享服务中心组织架构

Z石油企业财务共享服务中心设多个部门，其中综合管理部负责统筹协调工作，主要涉及人力、行政后勤、信息保障、运营协同、考核监督等方面；资金结算部负责业务资金流管理与控制；凭证档案部主要负责凭证录入、审核、收发等；成本费用部负责成本摊销、分析等工作；总账报表部负责数据整合维护、周期性报表及年度报表编制、发布等工作；报销核算部负责业务销售全过程财务系统控制、财务风险管控。

Z石油企业财务共享应用的过程中，吸引了大量专业人才，尤其是年轻化员工前来申请工作机会。足以见之，财务共享应用得到大部分年轻员工的支持，这对新服务模式推广有促进作用。基于此，Z石油企业要在财务组织人员调整、财务共享管理服务模式应用中寻找平衡点。重点解决好“三个问题”每个业务单元该配置多少人员？如何避免人员冗余或者不足的情况？如何做到人员与岗位的匹配？最终Z石油企业财务共享服务依托“三个注重”解决上述“三个问题”。具体为措施为：第一，岗位与技能匹配，岗位不同，对员工的技能、经验要求不同。共享服务中心采用的是标准化的流程与操作，在每一个流程环节，都设有独立的岗位，每一个岗位的操作工序是不同的，都有其特殊的专业技术要求。第二，岗位与能力匹配，员工能力包括员工的专业能力、创新能力、沟通能力、学习能力等。在共享服务中心，有两类岗位：业务处理岗位和运营管理岗位。这两类岗位对员工的素质要求不同，业务处理属于操作性岗位，要求员工有熟练的专业技

能，而运营管理岗位则要求员工有主动性和创新性。第三，岗位与空间匹配，在设置岗位时，应充分考虑员工的发展空间，包括岗位与岗位之间的空间距离，员工个人的发展要求。员工对发展空间的要求是多方面的，比如对职务晋升、薪资涨幅或者职称级别的提高，应根据不同情况设置岗位空间，考虑人才的挽留。

3.4 Z 石油企业财务共享效果

3.4.1 财务职能优化

Z 石油企业财务共享服务应用成效显著，如传统财务职能高效执行、流程整合在信息系统辅助下顺利实现，使工作效率大幅提高，同时，财务分析、战略决策日益科学化。具体财务流程如图 3.5 所示。

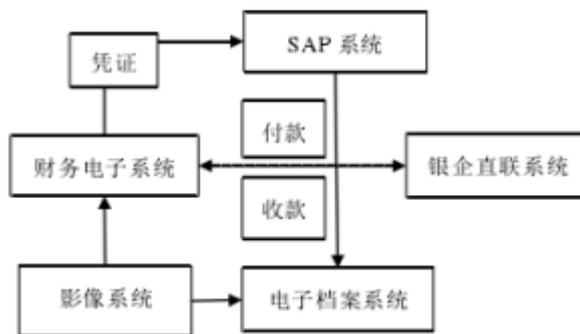


图 3.5 财务共享服务中心财务流程

以往财务核算是财务人员的主要工作内容，随着财务共享服务引入及推广，财务人员在业务财务、管理、决策等领域涉足，这会使财务人员的存在感和自信心渐渐强化，进而为 Z 石油企业财务业务处理持续贡献聪明才智，促进企业稳健发展。表 3.1 显示财务共享服务前后工作职责、流程、凭证存储、档案归档四方面的变化。

表 3.1 财务共享前后的变化

变化内容	应用前	应用后
工作职责	负责业务真实性、核算准确性	共享中心自动化核算，提示核算失误之处
流程标准	财务部人员难以标准化执行 业务流程	共享中心标准化、固定化执 行流程
凭证存储	纸质存储	电子存储
档案归档	手工归档	影像文件、电子记账

现今，Z 石油企业财务人员工作职能以管理决策型为主，各项财务管理活动占比如图 3.6。

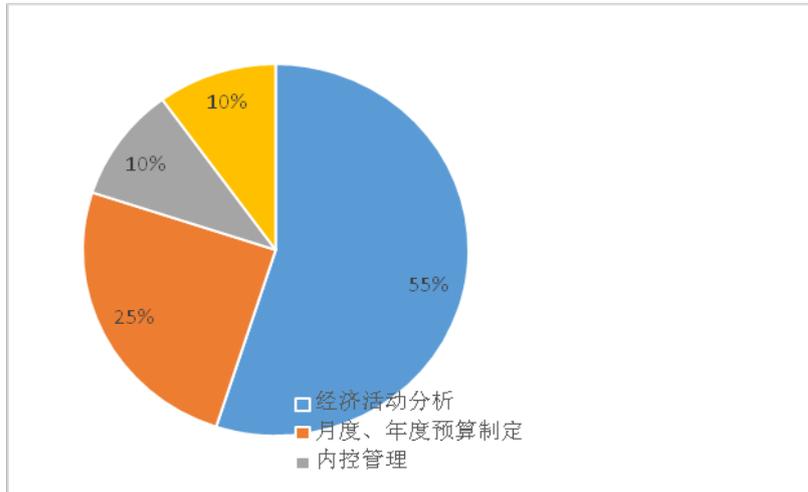


图 3.6 各项财务管理活动占比

从图示内容中可以看出，现今财务人员在财务共享理念引导下，由传统核算型职能向经济活动、预算制定等职能转变，这在一定程度上提高了财务人员工作地位，能够调动财务人员在财务共享模式管理与推广中的积极性。例如，Z 石油企业原有 28 名财务人员负责凭证收集、预算及报表编制、数据分析等，应用财务共享后，13 名财务人员被调往财务共享工作，这意味着财务工作重心发生变化。深层次分析可知，财务成本、管理成本在财务共享人员协同协作下有效控制，这对企业经济效益提高、财务管理水平提升有促进作用。此外，财务共享应用后，工作人员专业性增强，并且适应能力、实践能力得到锻炼。财务共享服务模式随着实践经验的增加更具实用性，更好地满足新时期 Z 石油企业精细化管理需求，同时，为财务人员提供广阔发展平台，使其在财务业务处理中出色表现，帮助企

业克服发展阻力，扩大企业利润空间。

Z 石油企业在实施财务共享前，下属 16 家业务分公司都设有专门的财务部门负责财务工作，通过 HR 系统统计共有财务人员 215 人。在建立共享财务中心后，该中心共配置专职财务人员 130 名；还配置有影像扫描、凭证装订、收发等岗位配置人员 35 名，从事工作相对简单，岗位对专业知识要求相对较低。综合分析，员工数量减少 50 名，降幅达到 23%；在薪酬方面，130 名财务专职人员薪资不便，其他 35 名人员薪酬降低约 30%。从数据看，实施财务共享优势明显。

3.4.2 信息沟通加强

Z 石油企业规模化发展的同时，财务业务总量大幅增加，并且业务处理要求动态变化，业务数量、质量空前增加。但在财务共享服务应用的情况下，多板块信息传递口径快速一致化，大大加快了信息传送速度，满足单位间、部门间数据信息共享需求，大大提高数据信息利用率，最终为风险有效防控、管理决策科学制定提供依据。从另一个角度来看，财务共享应用后，在保证信息完整性、真实性的情况下，使财务数据处理、分析等工作价值化推进，避免因数据信息失准、数据信息延迟传递影响管理决策或增加财务风险。Z 石油企业财务共享应用中统一财务口径、规范业务处理标准，做好财务共享服务之前的信息对称工作，使财务信息、工作结果具有可靠性。Z 石油企业的财务组织机构由垂直化向扁平化过渡，财务共享服务实现了财务数据便捷化、高效化、精准化传递，能够据此分析企业生产情况、运营状态，动态掌握资产动向及利用率，尽最大可能提高资金配置的有效性，扩大 Z 石油企业利润空间，最终满足总公司全方面、实时性管控需求。

截止 2020 年底，共享服务中心上下沟通机制畅通，有效处理各类问题 142 项，问题主要分布在薪酬类 22 项、员工津补贴 11 项、职工费用报销 45 项、核算错误 60 项、其它问题 15 项。

3.4.3 促进业务发展

Z 石油企业作为地区分公司，其财务共享应用为核心业务发展提供机会，核心业务处理的过程中，不仅资源充分供应，而且企业核心竞争力逐渐强化。财务

共享应用期间，信息系统为业务处理提供支持，使得业务处理时间缩短、业务处理效率提高，例如，单据业务处理时效由人工处理四天减少到系统处理一天，效率提高 80%。财务共享服务用于 Z 石油企业经营管理活动，企业战略模式动态创新、企业成长速度大大加快，同时，流程与系统日益标准化；企业生产力明显提高、企业成本降低；决策信息真实性和可靠性得以保证、客户服务质量提升；业务处理周期减少、整体工作效率提高。Z 石油企业的业务量增多，加之业务处理要求细化，财务共享服务模式适应变化的同时，满足财务信息快速处理、财务职能转变、管理决策科学制定等需求，既能与总公司财务管理要求保持一致，又能完成内部财务精细化管理任务，促进 Z 石油企业持续发展，从整体上提高石油企业价值。

Z 石油企业财务共享中心以结果为导向，不断优化业务流程和信息系统，使会计核算效率大幅提升，促进业务发展。根据 Z 石油企业共享中心相关数据对比及统计，在诸多方面促进了业务发展，如会计凭证单笔效率提升约 2-3 倍；部分业务实现电子化申请，减少 4 个操作环节，效率提高 25%；对私资金支付，比共享前平均缩短 1 天；通过业务分类授权审批机制，效率提高约 20%；通过完善管理机制，实现“日事日毕”、“零等待”、“零申诉”。2020 年，依靠技术、管理等多方面创新获得的低成本优势，让 Z 石油企业在新冠疫情和国际超低油价叠加影响下，当年依然实现利润超过 150 亿元，创造了传统能源企业转型升级、业务发展的成功范例。

3.4.4 实现降本增效

Z 石油企业整理、分析财务报表，以及数据信息时，有效运用财务共享，能够在工作时间不变的情况下提高工作效率，同时，减轻财务人员工作压力，调动财务人员工作的积极性。不仅如此，业务量增多，但业务处理所需人力资源不变，或者适当减少，能够再次降低财务成本，使企业经济利润空间扩大化。财务共享在基础业务处理中发挥优势，在交易处理、数据加工、标准化操作、信息披露等方面提供优质服务，使资源按需分配，实现低成本、高效益发展目标。在过去某年度 Z 石油企业实现营业收入 1338 亿元、利润总额 313 亿元，比上年分别增长 18.8%、70.6%。“增”得闪亮，“降”得更耀眼：新建油、气产能单位投资比上

年下降 8%、5%，投资成本硬下降 24 亿元，运行成本硬下降 12 亿元，全年控投资降本高达 36 亿元，降本增效取得了十分显著的成果，为集团公司高质量发展做出了重大贡献。

4 Z 石油企业财务共享存在问题及原因分析

财务共享在我国石油行业应用的时间相对较短，应用过程中存在些许问题，只有准确定位问题、分析问题原因，才能为财务共享创新应用提供新的思路，进而合理化制定财务共享完善方案。当财务共享应用问题分析、问题解决对策制定形成良性循环，那么能够深入推进财务共享服务模式，使财务共享服务效用最大化发挥，真正为企业发展注入活力。

4.1 Z 石油企业财务存在的问题

立足 Z 石油企业实际情况，客观总结财务共享的不足之处，以便全面了解财务共享应用现状。基于木桶效应分析现实问题，清晰认识财务共享用于 Z 石油企业的短板，进而针对性制定问题解决对策，通过弥补短板提高财务共享整体效益，更好地为企业发展提供服务。Z 石油企业在推进财务共享模式建设过程中秉承以问题为导向，将问题视为管理提升的源泉，抓实问题举一反三。本文就 Z 石油企业财务共享存在的四方面典型问题进行阐述。

4.1.1 组织架构与工作界面问题

Z 石油企业财务共享业务发展步伐加快的同时，财务共享服务组织机构与目前发展状况间协配问题接连出现，一旦组织机构设计工作未能及时调整，那么会引发部门间矛盾，并且还会浪费资源、抬高运营成本。一般来说，财务共享组织机构随发展战略改变、部门变动、系统变化、业务流程优化相应调整，使其与发展状况良好配合，否则，定会制约财务共享服务优势。首先，组织架构的设置问题。在共享服务中心运营的过程中，相关组织的职责界面划分是否清晰，内部机构设置是否科学，组织架构是否过于偏重内控等都会对共享服务中心的效率产生影响。如果组织架构的设置不合理，就会导致相关工作开展受到牵制和阻碍，影响整体组织目标的达成。比如集团级石油总公司和 Z 石油企业存在上下级机构职能重复问题，总公司、Z 石油企业处理部分模式化、统一化财务业务时，分别动用各自的财务部门，意味着相同业务由两级工作人员重复处理，这无疑会浪费人

力资源，导致时间成本增加，并且财务共享服务优势片面发挥。长此以往，定会阻碍企业发展，不利于财务共享应用与推广。其次，在扁平化机构转型上，Z 石油企业财务共享组织机构转型推进的速度迟缓，导致机构权责不清，工作界面有待优化，工作低效开展，极易为投机取巧行为提供可乘之机，进而导致整体财务共享服务质效下降。再者，财务共享中心和前端业务单位分离，不能良好的沟通，财务共享中心难以全面掌握具体经济业务，存在经济决策和实际业务“两张皮”风险，不能实现经济业务事前控制的目标。最后，财务共享中心的所有财务信息需要各个分公司、子公司分布的业务人员进行上传和填报，而 Z 石油企业业务分布广、复杂多样、人员素质参差不齐、硬件维护水平不一，需要经过层层汇总、收集，最终通过系统上传，在这个过程中，存在的未知风险难以管控，也很难及时发现，大多数时候依赖财务从业者的职业素养、职业操守才能确保财务共享效果，否则会给企业带来严重的财务风险。

4.1.2 人才培养和建设问题

财务共享应用于 Z 石油企业，意味着该企业传统财务管理思想、方法、模式遇到挑战与迭变，对此财务人员要强化适应能力，在新旧思想转换、新型服务模式应用、岗位变更、综合能力提升与储备等方面做足全面准备。首先，在思想转变上，多数财务人员对财务共享服务的了解不够深入，被动地存在等、靠思想，主动认知的能动性不足，思想认知停留在传统阶段，导致财务共享应用范围局限、应用深度不足，进而影响财务共享服务效果。其次，在职业转型适应上，多数财务人员因长期从事会计核算，一定程度上形成工作思维固化、工作模式相对固定等固化行为和习惯，当财务共享投入使用，财务人员需要一段时间适应，才能在财务共享实践中掌握主动权，真正做到深入挖掘财务共享服务模式可用之处，掌握财务共享的精髓，进而助力于本职工作提升。再者，在岗位合并上，Z 石油企业落实财务共享时，普遍存在岗位合并现象，这对财务人员岗位分配提出挑战，一旦人员安排不合理，会分散企业内部力量，不利于财务共享服务中心的稳定运行。还有，财务共享中心日常操作风险，具体是指由于员工在日常操作中，缺乏监管或员工故意作弊，违规操作给公司业务带来损失。最后，在综合素质上，共享中心业务工作划分较为细致，涉及到新流程、新模式、新环境、新系统，对业

务人员综合素质要求较高，新岗位迫使业务人员时刻树立“本领恐慌”，并快速提高自身会计能力、综合素质。实际上，快速达到财务共享应用考验的合格人员数量偏少，这就需要企业持续开展培训，提高人员应对新要求、新业务的能力，最终才能实现财务共享应用效果与预期要求一致。

4.1.3 绩效考核问题

绩效考核是对一切管理过程、经营活动及其结果的检视与论证。没有考核激励，企业何以谈管理，因为经营企业就是为了达到更好的绩效结果，一切管理改善都是为了优化绩效，Z 石油企业财务共享中心亦是如此。Z 石油企业财务共享中心模式处于建设完善阶段，科学的绩效考核机制，能够确保前期建立的“方向、目标、标准”逐步实现。但是，本文案例企业绩效考核机制不够完善，考核激励问题随着业务推进逐渐从多个方面体现和暴露，如考核目标不明确、考核机制不健全、激励方式单一、激励机制执行标准不统一、机制执行主体泛化、绩效考核结果应用不科学等。该企业绩效考核问题具体表现为以下几方面。第一，员工对绩效考核工作认可度不高，原因为部分考核形式化，脱离实际工作；部分员工觉得绩效考核没有激励、只有工作的高要求，存在过分注重结果，不关注过程的现象；部分绩效考核指标只给压力、不给动力，负指标多，各种扣罚、减薪。这些因素会导致部分财务共享人员的工作表现得不到认可，或工作实践得不到正确指导，那么部分财务人员会因存在感不足而产生工作懈怠，甚至离职或重回原单位的想法，并且在共享服务中难以保持静心、投入的工作状态，日常工作质量会逐渐弱化。第二，绩效考核工作公平、公正难以确保。很多人包括企业管理者往往认为绩效考核工作不好推进，是得罪人的事情，具体指标不好评，定性因素太多，定量指标太少，无法衡量，导致考核者不想评、不愿评，害怕得罪人，往往充当老好人。长此以往，绩效考核流于形式。从企业的角度来讲增加了投入，推高了成本。从管理的角度看，容易出现考核一严，把人才考跑了；考核一松，流于形式，一团和气，工作推不好、推不动，导致干多干少、干好干坏都是一个样。第三，绩效考核结果科学、合理应用上还需下功夫。考核结果出来后，如何兑现员工的“期待”，是 Z 石油企业必须处理好的问题。该企业建立了绩效考核制度，考核工作也搞得轰轰烈烈，但是对考核结果的运用差强人意，考核结果深度应用

还需加强。员工的考核结果到底该应用到哪些地方呢？是否可以根据各考核要素的情况有针对性地应用呢？是否全面应用于奖金分配、薪酬层级调整、激活沉淀、员工培训与职业发展、员工淘汰、管理诊断等多个方面？这是 Z 石油企业需要深度思考的问题。

4.1.4 财务核算内容问题

企业落实财务共享，意味着业务流程进行重组与再造，但集团级石油总公司下属地区级分公司间会计核算标准不统一，使得财务核算工作缺乏规范性和优质性，并且财务决策失准。Z 石油企业财务信息质量因财务核算问题频发而受到影响，这难以为财务共享服务模式应用创设良好环境，不利于财务共享、财务核算的良性促进。网络信息时代下，财务共享系统具有开放性，财务核算由手工操作向系统操作转变，极易因软件更新不到位、技术支持不全面而产生核算数据泄露问题，当财务数据信息完整性、真实性无从保证，那么财务风险会大大增加。一旦财务核算问题得不到有效解决，随着财务共享中心的持续运行与管理，则 Z 石油企业经济压力会逐渐增大，不利于石油企业的健康发展。根据 Z 石油企业现状及所属企业业务不同、核算方法不同，需要在应收账款、费用核销、总账管理、凭证管理等方面进行标准化和流程化工作。

4.2 财务共享存在问题原因分析

全面总结现阶段 Z 石油企业财务共享问题后，深层次分析问题背后的原因，知其然，亦知其所以然，才能透过现象看本质，使后续问题解决对策针对性、有效性制定，否则，会陷入恶性循环当中。下文从多方面阐述问题原因，确保财务 Z 石油企业共享服务模式系统化推进应用，同时，确保财务共享相关措施有的放矢。

4.2.1 组织架构与工作界面问题引发原因

Z 石油企业组织机构与工作界面问题引发原因是多方面的。本文结合 Z 石油企业实际情况，结合案例企业访谈，总结问题引发原因有以下几方面：第一，财

务共享业务模式在石油企业应用时间不长,可供借鉴的经验和做法不多,机构的设置和工作界面需要经过磨合,逐步设置和划分合理。第二,Z石油企业在财务共享环节启动任务池管理模式,成熟的任务池模式能借助业务平台实时处理数据信息,根据业务时效、总量以及处理需求进行任务分解。如上下级任务处理,数据信息间的逻辑关系紧密,任务之间环环相扣,对于业务管理主体来说,要肩负起管理职责,与上下游任务管理者保持联系,通过沟通调整任务执行计划,减少任务队列排队等候时间,大大提高管理效率。然而Z石油企业任务池沟通模式未完全开发,导致工作界面不清晰,财务共享模式使得业务人员之间交流较少,进而导致后台业务处理、任务执行处于阻塞等待状态,形成任务执行效率、整体管理效率降低。

4.2.2 人才培养和建设问题引发原因

Z石油企业财务共享应用期间,无论是领导者,还是财务人员,在业务信息化、系统化操作方面高度关注,相对而言,忽略了高端人才招聘与培养。Z石油企业未严格落实好业务+人才双轮驱动战略,未同步开展共享服务应用、管理人才储备的两项工作。与传统的财务业务相比,财务共享中心的管理人员,不仅要具备传统的处理财务业务的知识、技能,还要具备较强的信息处理、网络平台、数字科技、沟通协调、服务技巧等新型技术和能力素养,具备现代企业管理创新意识,具有高端的现代企业治理体系和治理能力的意识。现今Z石油企业构建起了一只财务共享的管理队伍,但总体上管理水平参差不齐、从业经历多样,高端成熟管理人才缺乏,导致财务共享服务效用被动显现,无法更好地服务于案例企业建设与发展。随着案例企业财务业务增多,以及财税政策创新、管理规定不断细化,这对高端人才在财务共享中的综合实践能力和业务素质提出较高要求,一旦高端人才供不应求,那么财务共享业务质效呈下降趋势,会引发因人才储备数量不足导致业务推进、人员管理、绩效推进、共享业务总结提升等工作出现问题。最终财务共享服务范围、实践深度也会受到影响,导致Z石油企业财务共享业务发展速度、推进深度短期内停滞不前。

4.2.3 绩效考核问题引发原因

Z 石油企业财务共享中心现有考核目标不够清晰,意味着目标导向作用片面发挥,使得财务共享工作的实际表现与期望值存在差距。具体原因为考核指标数据提取不全面、不连续,如忽略财务人员规定时间内单据处理、费用分析准确性与时效性等指标,所参考的考核指标数据多数情况下来自管理者主观臆断,或财务人员手工提取信息,这类数据信息在信息时代的可信度不高,并且难以在财务共享策略完善阶段提供价值化指导。最终得到的考核结果不能全面、真实反映 Z 石油企业财务状况,并且无法为财务人员激励机制完善提供依据,难以有效发挥财务共享服务模式价值。

4.2.4 财务核算内容问题引发原因

财务核算的过程中,地区级油田公司所属分公司财务核算科目虽然统一,但对科目使用的标准尚未统一,鉴于财务业务种类多样、业务处理要求多变,这无疑对从业者岗位胜任力提出挑战,并且不同程度上影响财务信息质量、增加财务风险,导致财务共享应用实践受到制约。现下,企业内部财务工作存在年轻财务人员工作压力大、年龄偏高财务人员在共享服务模式中胜任力弱化等现象,一旦分工失衡状态持续化,那么难以在财务共享服务模式实践中整合分散力量,财务共享服务理念、服务模式应用质效得不到创新,最终 Z 石油企业信息化进程趋缓,并且企业影响力、信誉度会逐渐下降。当前 Z 石油企业工作机制落后,各项制度不够完善,如岗位责任制、监督管理机制等缺乏实用性,很难能够为经营管理工作提供可靠的制度指导,使得财务共享应用阻力增加,共享服务水平短期内居低不高,最终企业财务管理效率和质量相应下降。

5 Z 石油企业财务共享存在问题完善策略

要想解决 Z 石油企业财务共享应用的问题,优化财务共享服务效果,务必针对性制定财务共享完善策略,及时弥补财务共享应用的不足,使 Z 石油企业发展生命力延续,并增强石油企业外部竞争力。问题优化策略总体框架如图 5.1。



图 5.1 问题优化策略框架

具体策略阐述如下，以便改善案例企业财务共享应用现状，为日后财务共享服务模式长效投用奠定坚实基础。

5.1 组织架构和工作界面问题完善策略

5.1.1 实行岗位责任制 优化管理职能

财务共享中心建立后，财务核算由共享中心处理，原有负责财务核算的人员从岗位工作中解放，针对这类人员安排时，管理职能适当调整，使人力资源合理配置，大大提高资源利用率。管理职能分配时，权衡参与者利益，并适当调整权限内容，使财务共享服务模式有效应用，避免产生利益纠纷，减少客户投诉。管理职能分配的同时，实施岗位责任制、问责制，将责任细分到个人，使负责人在强烈责任感的引导下合规、合法地执行任务，为财务共享应用进行方向引导、安全保障，使共享服务在良好条件下进行。Z 石油企业财务共享应用后，管理职能需要持续优化，具体优化建议为：总公司财务资产部为决策层，在会计政策制定、流程规则定义、规则制度与管理要求调整、会计标准化制定等方面发挥职能优势。

Z 石油企业财务共享中心为执行层，职能体现在财务核算、会计标准化调整与执行、资金管理、业务流程规范等。Z 石油企业财务部门职能为控制层，主要是财税政策分析、经济活动分析、预算编制与资金计划编制等。具体管理职能划分见图 5.2。

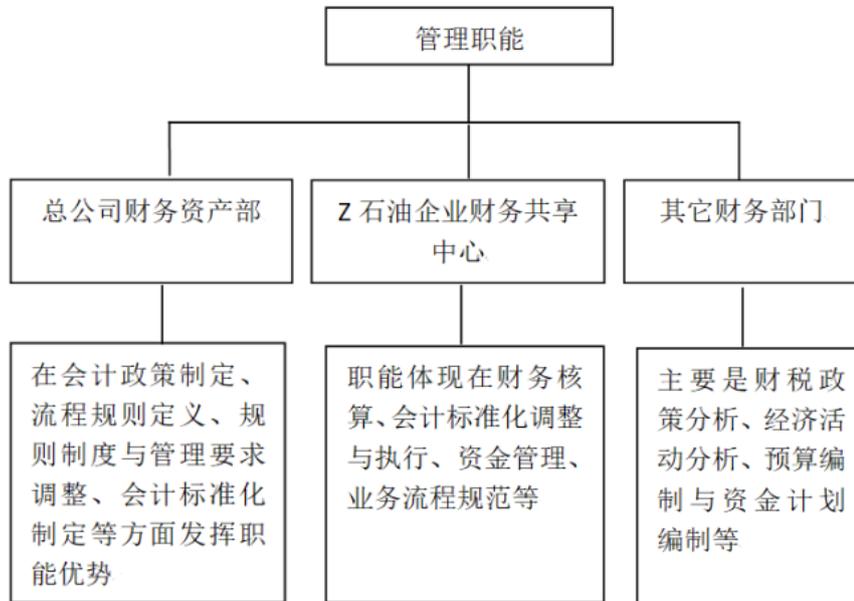


图 5.2 管理职能

5.1.2 加强财务共享监督职能建设

财务共享监督环节必不可少，通过监督来约束财务共享行为，避免出现舞弊现象，保证财务核算的准确性，促进经营活动有序进行，基于此，共享监督职能的增加十分关键。监督职能行使的过程中，Z 石油企业涉及业务量复杂、庞大，需要分类监督。具体为在费用报销环节实行全过程监督管控；单据等原始凭证监督，参照预算管理制度、费用管理制度完成单据分类与精细管理，重点进行单据流转监督。与此同时，要将监督的触角前移，在日常工作中，要求财务人员确保重点管理会计档案，针对纸质版、电子版档案加强保管，确保监督的可追溯性。为完成财务监督职能，Z 石油企业需基于财务共享中心设置具体稽查岗位，并完善质量管控体系，以专项检查、不定期抽查的方式完成质量监督任务，达到质量目标。不仅如此，落实月度分析、季度分析工作，使质量监督、质量管理常态化进行，一旦发现问题要引起重视，并及时处理，根据问题反馈改进问题处理措施。

最终通过财务稽查，实施强有力监控，并及时纠正不足，尽最大可能减少财务共享阻力，促进共享服务全员、全业务、全产业链广泛覆盖。具体监督职能如图 5.3。

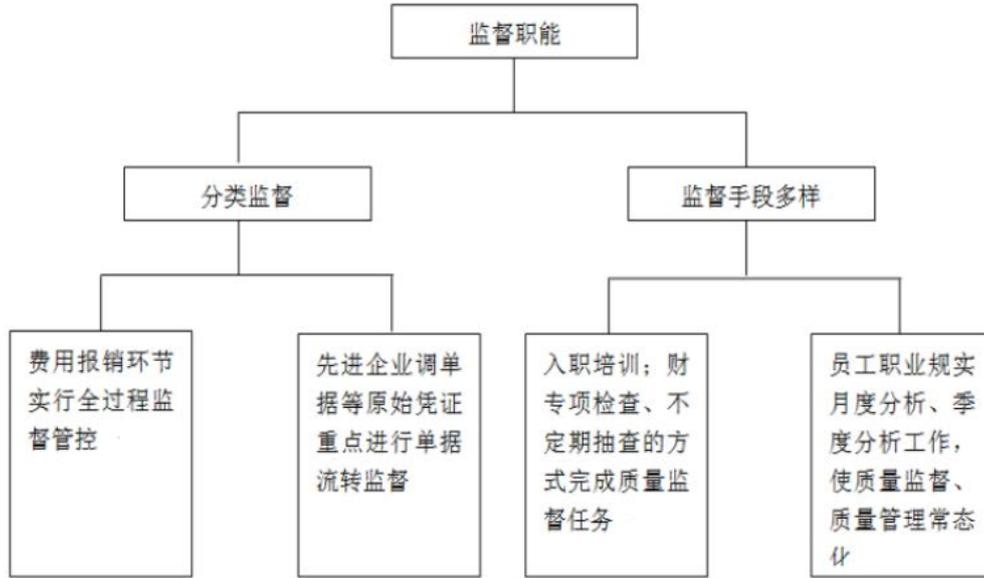


图 5.3 监督职能

5.1.3 建设专业团队

优化 Z 石油企业财务共享中心组织结构，根据业务需要设置财务专业团队和运维支持团队。专业团队建设过程中，需要统筹兼顾、“岗、效、能”匹配。具体来说，根据业务性质划分组织结构，依据日常工作量的均衡度进行人员定编，需注意的是，坚持同步发展、均衡推进原则，一旦在财务专业团队建设、运维支持团队发展中顾此失彼，那么财务共享中心很难按照标准流程顺畅运行。换言之，要想高效解决运行中发生的问题或突发状况，大大提高财务共享中心运行效率，应具体落实财务专业团队建设、运维支持团队发展，进而财务部门要求进一步细化，真正为财务共享服务模式应用提供正确指导。

5.2 人才培养和建设问题完善策略

5.2.1 建立“支撑型”岗位 打通人才成长通道

财务共享服务模式属于新型管理模式，要想优化共享服务质量，应做好人才

储备工作。Z 石油企业财务共享中心按照岗位及业务重要程度，分为基础交易岗位、财务专业岗位、决策支持岗位。具体架构如图 5.3。

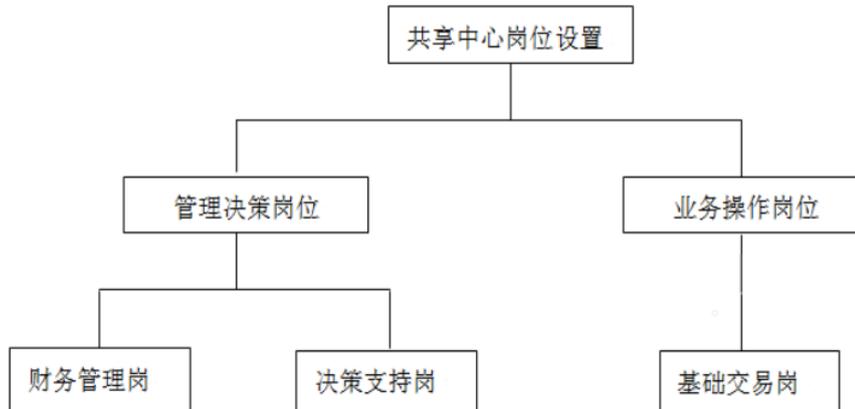


图 5.3 岗位设置架构

基础交易岗位人员的工作具有技术含量低、专业性低、发展空间小等特点，岗位工作人员定期轮岗，避免机械化工作让员工产生消极的工作状态，避免员工流失。

支撑型岗位包括财务管理岗、决策支持岗等，针对支撑型岗位建设，从 Z 石油企业实际情况出发，参照知识创新工作要求，推行分级评聘。部分上岗财务人员由岗位聘任委员会举荐，这在一定程度上保证岗位从业者胜任，为财务共享服务顺利开展提供人才支持。选拔适合人才到财务共享中心，实现人员与岗位需求、信息环境、技术需求相匹配，使共享服务在中坚力量支持下有序推进。支撑型岗位是财务共享中心的主干力量，岗位人员的知识储备丰富、素质能力要求高、技术含量高、专业性强，对此 Z 石油企业可建立储备人才库，重点培养中高层管理者。为确保支撑型岗位合理设置、有效运转，岗位储备人才可以从基层逐渐向中高层跨进，使岗位人员对本职工作充满期待。支撑型岗位合理化设置，能够为财务共享服务模式创新应用奠定基础，并且岗位间协配效力大大增强，助力共享服务模式的全过程贯彻、深入应用，使财务管理效率显著提高。对于 Z 石油企业来说，能够在支撑型岗位辅助下有序运作，促进企业可持续发展，为财务共享服务优质开展提供便利条件。从人才梯队建设角度来看，支撑型岗位在新员工吸引方面发挥作用，随着新员工上岗，员工将财务共享理念、财务共享方法有效渗透，同时，员工凭借较强责任感，能又好又快执行财务共享任务，为 Z 石油企业正常运作共享积极力量。此外，支撑型岗位的建立，反映出 Z 石油企业格局，进而为

接下来财务共享注入新的力量。

5.2.2 建立任务池沟通制度，增强团队“战斗力”

财务共享用于 Z 石油企业，要求任务池的任务主体间良性沟通、协同配合，使财务共享服务应财务管理要求变化而提供，从而优化共享服务效果，大大提高企业管理的有效性。从另一个角度来说，任务池的实现，要以沟通制度改进为可靠支持，这能对沟通行为进行约束，保证沟通效率，为财务共享服务应用及推广提出合理化建议。任务池沟通制度动态调整，是顺应新时期 Z 石油企业财务业务增量趋势的表现，基于“沟通漏斗”效应持续完善沟通制度，将每位员工在财务共享中的潜力最大化发挥，最终增强团队凝聚力和向心力。要想真正提高沟通制度有效性，应面向员工征集意见，使其获得参与沟通制度健全的机会，从而提高员工的主体地位，让员工在制度完善、制度实施等环节保持积极态度，直到任务池管理质量、管理效率提升。不仅如此，任务主体间的关系会进一步增进，这对 Z 石油企业内部氛围良好营造、外部竞争力强化有推动作用，确保财务共享服务工作有的放矢。

5.2.3 加强企业培训 实现人员转型

财务共享服务模式应用的过程中，财务人员认知水平、操作能力、服务水平等因素直接影响共享服务质效。基于此，要通过职能培训加快财务人员转型速度，使其在财务管理方面发挥一定的主体作用，实现业财高度融合。首先，Z 石油企业面临财务人员转型关键期，建立科学的培训、评价体系是非常必要的。Z 石油企业财务共享服务中心人员培训评价体系框架如图 5.4。

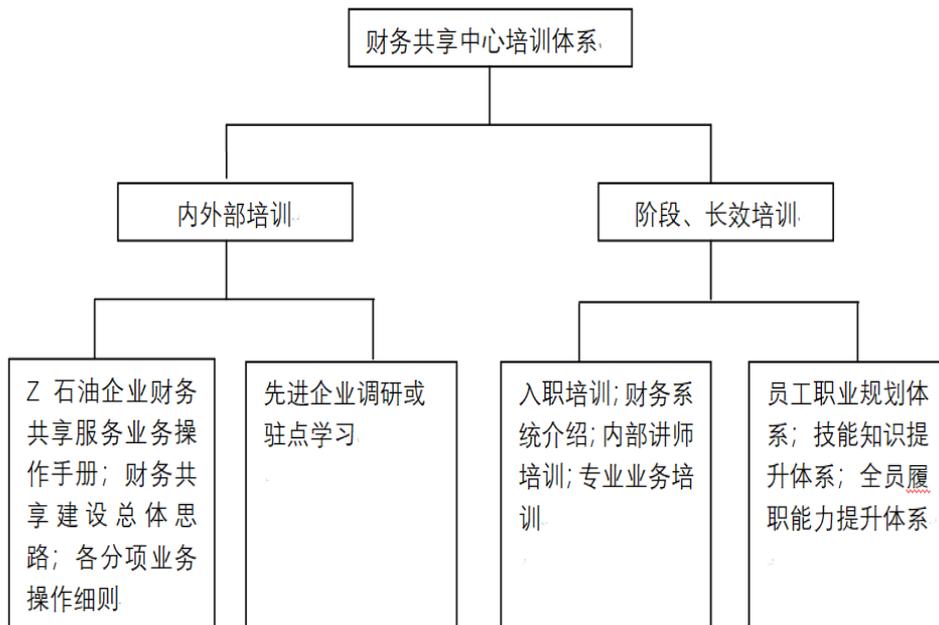


图 5.4 培训评价体系

其次，以 Z 石油企业的业务活动为例，财务信息化服务从预算管理、资金管控、资产管理、收益分析、绩效考评等环节倾向，在此期间，企业战略规划适当调整，推动新时期财务共享服务广泛渗透、深入运用，使得财务管理工作向高层次进阶。实施过程中，结合 Z 石油企业不同发展阶段，围绕财务共享中心工作要求、预期效果落实职能培训，满足财务人员业务知识学习、财税政策了解、信息技术与软件熟练运用等需求。结合财务共享实际情况，前台业务凭证无纸化处理及系统推送的信息是后台财务账务处理的重要参考，后台系统根据前台信息准确、有效地做出反应。对于财务共享业务操作员、管理员、审核员来说，要在培训活动中掌握工作流程、工作内容，在理解业务的基础上规范实施行为，促进财务共享合规化、合范化开展。鉴于财务共享服务模式动态变化，共享中心参与者要定期参与培训，结合自身情况提出外出学习、针对性培训等需求，将培训环节所汲取的知识百分百还原业务实践，真正优化培训效果，提高财务共享实效性。

5.3 绩效考核问题完善策略

5.3.1 基于平衡记分卡打造绩效考核体系

随着财务共享服务中心构建，共享服务模式应用范围扩大化，要想全面了解

财务共享服务在 Z 石油企业应用效果,应落实人员绩效考核工作,并完善激励机制,全过程掌握财务共享应用进程,视情况调整应用计划,激发员工参与财务共享服务的积极性。财务共享服务模式属于新的财务模式,为了促进新财务模式有序运作,定要制定绩效管理体系,并细化评价标准,确保财务中心规范化构建、稳定实施,使财务绩效管理工作价值化开展,使案例企业经营效率大幅提高、服务作用全面发挥。立足 Z 石油企业实际,参照财务共享进行绩效管理,动态完善绩效考核体系,使绩效考核工作具有可行性和科学性。

鉴于 Z 石油企业处于成长阶段,要想动态掌握企业发展情况,预测企业未来发展趋势,在绩效考核环节运用平衡记分卡,使财务、业务流程、客户、学习与发展与财务共享评价要点相对应,同时,设定具体评价目标,将评价内容与企业长期战略紧密联系,根据考核结果分析案例企业发展效果,促进财务共享服务模式有效推广。其中,各维度指标具体化,并具有说明力,指标间互相影响、互相作用,助力于财务共享中心整体战略目标的实现。

基于 Z 石油企业财务共享发展阶段及业务需求,在战略目标下设立财务维度回答财务共享服务效益问题;业务维度解决财务共享核心竞争力,能否创造价值,解决生存问题;客户维度回答共享服务是否能够得到服务企业认可的问题;学习与发展维度解决人的问题,助推财务共享中心工作的员工岗位胜任和职业转型的问题解决;以上是四个第一层指标。根据 Z 石油企业成长阶段及企业核心价值观,并结合现有运行状况,依据指标和企业战略的关联性程度、指标对于具体业务的重要程度、指标是否是公司业务的薄弱环节、指标是否是公司在业务或管理方面年度提升的重点的原则,确定业务流程权重最高、客户维度第二、其它依次为业务维度、学习与发展维度。在各第一层指标下,又根据业务情况设计 20 个第二层指标,20 个指标与第一层指标的关联程度,确定权重大小。具体权重由 Z 石油企业财务共享中心各个业务一部分管理人员、操作人员组成评价团队,通过打分,由本文作者根据案例企业,并根据国内外文献和国内实践企业应用成果,结合平衡记分卡打分统计规则进行分类计算,并确定建议权重。具体如表 4.1 所示。

表 4.1 平衡记分卡层级结构及绩效考核指标权重

分层指标（第一层）	建议权重（%）	具体指标（第二层）	对应建议权重（%）
财务维度	11	年营业总收入	6
		应收账款周转率	10
		净收益率	16
		成本费用指标	26
		经营目标完成率	42
业务流程维度	49	业务处理效率	7
		业务处理准时率	9
		会计核算差错率	19
		业务完成率	25
		业务流程标准化率	40
客户维度	32	市场占有率	4
		客户投诉率	8
		投诉处理效率	15
		问题解答率	26
		客户满意度	47
学习与发展维度	8	员工流失率	6
		员工投诉率	10
		合理化建议采纳率	15
		业务技能掌握度	19
		培训目标完成率	50

根据考核指标权重占比了解财务共享应用的侧重点，使绩效管理工作持续改进、动态完善，全面优化财务共享服务质量。通过分析表格信息控制，内部业务流程维度的权重为 49%，其中业务流程标准化率指标的权重高达 40%，说明业务流程标准化建设尤为重要，应引起财务共享中心人员的关注。

5.3.2 加强绩效评价方案差异化制定

绩效评价方案制定环节遵循差异性原则，使评价结果的参考价值大幅提高，

进而为日后财务共享服务模式针对性改进、灵活运用提供依据。例如，业务流程维度进行绩效评价时，评价方案内容为：业务流程标准化率适当提高、业务管理流程动态优化、ERP 信息系统大力支持等，更好地迎合业务需求，使共享服务业务流程设置工作更具实用性和合理性。又如，客户维度的绩效评价方案内容：共享服务注重遵循人本理念，围绕客户这一中心体挖掘个性化需求，适当创新服务意识、优化服务质量、端正服务态度，并构建客户关系维护系统，通过与客户良性沟通来降低投诉率。财务维度绩效评价方案制定时，根据财务共享信息系统建设，适当增加预算管理、稳步落实内控措施、减少财务成本投入、提升内控水平、树立服务理念等，使财务经营目标顺利完成。学习与发​​展维度绩效评价方案制定时，围绕财务共享应用需求多方面完善，如拓宽人才招聘渠道、定期组织培训、营造浓厚学习氛围、重点考核员工业务处理能力与服务水平、创新激励机制、客户满意度提升幅度等。在差异化绩效评价方案引导下，绩效评价结果具有较高利用率，能够为财务共享服务模式长效推广助力。

5.4 财务核算内容问题完善策略

5.4.1 应收账款完善策略

Z 石油企业财务共享应用的过程中，在应收账款管理环节加强日常管理力度、创设良好信用环境、优化内部管理体系，具体内容阐述如下：

加强日常管理力度：面向客户进行信用调查，动态掌握客户信用等级，为信用分类提供依据，使资金行为适当调整。在这一过程中，与客户加强沟通，并保持联系，使交易关系长时性、稳定性保持；评价客户信用，从经营状况、还款能力等方面评价，据此制定风险防控方案；适当调整信用活期，基于信用内控制度完成财务管理任务，确保财务管理工作有序化、标准化推进。

创设良好信用环境：信用环境营造环节，从应收账款风险抵御、信用风险评估两方面入手，风险抵御期间要健全信用政策，并从 Z 石油企业实际出发，科学制定收账方式，这对企业良好形象树立、资金回笼速度加快有积极影响。财务共享服务模式下，收账方式现代化创新十分关键，这对企业既得权益维护起到关键性作用。信用风险评估阶段，构建信息化信用数据库，并成立专门信用风险评估

机构，参照相关法律法规进行风险评估，针对性制定风险管控措施，使财务风险大大降低，推动 Z 石油企业稳健发展。

优化内部管理体系：财务共享应用期间，落实财务人员针对性管理，同步推进优秀人才招聘、内部人才选拔，并配备良好的人才管理方法，真正为财务共享服务应用与推广储备丰富人才。此外，循序式提高信息处理能力，充分利用数据库，将共享服务优势全面发挥，真正降低风险发生率，促进财务工作规范化进行。

5.4.2 费用报销完善策略

财务共享服务中心建立后，Z 石油企业费用报销流程完善化，员工费用报销步骤为票据粘粘→在线填单→票据投递→报销款到账。员工在发票整理、粘贴的基础上，借助共享操作平台相应填列支出事项和具体金额，并提交单据，视情况邮寄到财务共享服务中心或票据箱。经业务审批和财务审核无误后，报销款通过支付组职员汇款到员工账户。当前，财务共享服务模式具备全线管理特征，实现费控系统、流程引擎、影像系统、司库资金付款平台的有机整合，满足费用自动化、高效化报销需求。针对科目内容职业判断的差异化，收集员工日常工作中遇到的情况，进行分析汇总，在原有操作手册的基础上，增加会计科目详细对应内容，便于共享中心操作人员学习与使用，从而提高核算的准确性。

5.4.3 总账管理完善策略

总公司、地区分公司利用财务共享中心对接总账报表业务，全面收集，并具体确定可移交总账业务、科目，相应给出核算要求，基于共享平台合理化设置业务流程。Z 石油企业财务人员借助财务共享平台完成流程系统化测试，参照具体业务记录单据信息（责任中心、会计科目、税金、往来单位、日期等），接下来扫描上传影像附件。在这一过程中，由于 FMIS 系统完成填单、审批、单据传递、会计凭证记录，并逐项检查，针对检查中的问题传到财务共享中心，通过业务操作人员沟通、协商，制定问题解决策略。鉴于共享服务平台尚未涵盖手工财务报表，所以业务人员借助 FMIS 系统完成报表编制，以此提高总账管理有效性，为日后财务共享服务模式创新式运用奠定良好基础。

5.4.4 凭证管理完善策略

信息化时代下，Z 石油企业财务共享中心顺势构建，凭证管理工作通过远程财务共享平台开展，大大减少纸质凭证管理的库房空间与保管费用。随着远程财务共享服务大范围推广，凭证资料可被随时调阅、审查，并且能够为考核评价提供依据。财务共享模式下，原始凭证电子化是必然趋势，凭证信息化管理具有高效性、环保性、可复制性等优点，能够大大加快我国石油行业信息化发展步伐，为财务管理提供有力支持。电子凭证管理的过程中，要动态完善管理计划、制定管理制度，使凭证管理任务又好又快完成，进而为财务共享创造性应用提供推动力，使 Z 石油企业持续、稳健发展。

6 结论与展望

我国石油行业在经济全球化浪潮中面临发展机遇与挑战,国内石油企业肩负起自我发展、国家发展的重任,从财务管理方面入手,探索财务共享服务模式应用技巧,通过挖掘财务共享优势来提高企业经济效益,并逐渐提高企业市场竞争力。围绕 Z 石油企业财务共享建设成效进行分析,掌握管理制度、业务流程、信息系统、组织人员等情况,并深入分析组织机构与工作界面、人才培养和建设、绩效考核、财务核算等现实问题。财务共享服务模式是新兴产物,只有全面了解财务共享服务模式存在的问题,深究问题原因,才能为财务共享完善策略制定和实施指明方向,大大提高财务共享服务质量。根据案例企业财务共享服务模式问题分析、原因探究,提出优化 Z 石油企业财务共享应用的合理化建议。第一,完善财务共享组织机构与工作界面优化策略,从实行岗位责任制、优化管理职能、监督职能增强、建设专业运维队伍三方面入手。第二,优化财务人员管理体系,具体包括支撑型岗位设立、任务池沟通制度健全、组织财务人员职能培训,真正建立起人才培养和建设体系。第三,健全财务人员考核激励机制,如通过平衡记分卡打造绩效考核体系、科学制定差异化绩效评价方案,根据考核结果针对性弥补财务共享服务模式的不足,充分调动财务人员参与财务共享的积极性,为财务共享中心正常运转献计献策。第四,从应收账款、费用报销、总账管理、凭证管理四方面完善财务共享核算策略。通过本文对 Z 石油企业财务共享模式应用研究,希望能够给予 Z 石油企业些许借鉴,希望 Z 石油企业能够从市场环境、行业特征、发展现状等多个因素考虑,构建适合的财务共享服务管理模式,以此深化企业改革,使财务共享成效最大化发挥。

本文作者知识水平有限,在 Z 石油企业财务共享应用研究中仍存在很多认识不到位、思考不深入、总结不全面等问题,所提供的建议仍需要验证。现今,财务共享在石油企业应用经验不够丰富,加之市场研究、客户研究停留在浅层面,要想向高层次迈进,得出反映现实情况、指导实践行为的研究结论,应拓宽研究范围,并加大研究深度,使财务共享服务模式成为石油企业可持续发展的重要手段。

参考文献

- [1] Robert W. Gunn, David Carberry, et al. Shared Services: Major Company are Reengineering Their Accounting Functions [J]. Management Accounting, 1993, 75(2):22-28.
- [2] Moller P. Implementing Shared Services in Europe [J]. Treasury Management International, 1997, 68(7).
- [3] Schumann. Managing shared services with ABM [J]. Strategic Finance, 2000, 8(81):40-52.
- [4] Martin Fahy, Andrew Kris. SHARED AERVICE [M]. Renmin University of China Press, 2005.
- [5] Martin W. Critical Success Factors of Shared Service Projects—Results of an Empirical Study [J]. Advances in Management, 2011, 14(5).
- [6] Andrew Owens, Improving the performance of finance and accounting shared service centres Journal of Payments [J]. Strategy & Systems, 2017, 7(3), 250-261.
- [7] Stefan Bantscheff, Bernd Britzelmaier. Theoretical Concepts and Practical Applications of Accounting-Related Shared Service Centres in Medium-Sized Firms. [M]. The Synergy of Business Theory and Practice. 2019, 13-38.
- [8] 贾廉. 共享服务管理模式探讨及其实施与控制[D]. 东北大学.
- [9] 张育强, 林金腾. 企业集团财务共享服务模式的比较分析[J]. 会计之友, 2011, 000(001):41-44.
- [10] 肖俊科. ZY 公司财务共享模式构建研究[D]. 西南石油大学, 2017.
- [11] 纪妍文. 石油企业管理会计的创新思路与发展[J]. 财会学习, 2018(18):115-116.
- [12] 付桂娟. 石油行业财务共享模式的应用实践探索[J]. 中外企业家, 2020(06):19.
- [13] 吴文静, 鞠敏, 施曾艳. 基于 RPA 的财务共享服务中心资金管理探索——以油

- 田企业业财融合为背景[J]. 会计之友, 2021(02):118-122.
- [14]李斐然. 财务共享在大中型企业的应用与实践——实施财务共享推动财务转型——访永辉超市股份有限公司副总裁、财务总监朱国林[J]. 财务与会计, 2016(21):19-22.
- [15]纪峰. 提升石油企业财务共享服务能力建设的思考[J]. 江汉石油职工大学学报, 2020, 33(05):98-99.
- [16]刘燕. 石油企业推行财务共享的探讨[J]. 中国外资, 2020(10):104-105.
- [17]杨润辉. 区块链技术在财务共享领域的应用[J]. 财会月刊, 2020, No. 877(09):36-41.
- [18]杜妍. 石油企业财务共享模式下的财务转型[J]. 中国集体经济, 2021(03):150-151.
- [19]陈艺博, 李泽瑶, 袁月. 浅谈石油企业财务共享推广实施过程及经验总结[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2021(03):114-115.
- [20]杨琳. 中国石化财务共享服务模式运行调查及对策研究[D]. 中国石油大学(华东), 2015.
- [21]李山虎, 李勇. 石油行业财务共享模式潜在的风险及对策分析[J]. 中国总会计师, 2020(09):81-83.
- [22]李立成, 吴霜, 付梦然. 石油化工集团财务共享服务中心运营及优化策略——基于试点阶段[J]. 会计之友, 2019(16):118-122.
- [23]于淼, 臧巍, 王桢志. 鞍钢矿业财务共享模式的应用[J]. 财务与会计, 2017, (022):36-37.
- [24]吕洪伟, 肖俊科, 黎明. 四川石油财务共享体系建设思路与成效[J]. 财务与会计, 2017(11):24-25.
- [25]侯志林. 促进石油开采企业财务转型的策略探讨[J]. 企业改革与管理, 2019(18):166+169.
- [26]金莲花, 王华. 财务共享服务中心的应用效果研究[J]. 会计之友, 2016(5):21-24.
- [27]吕洪伟, 黎明, 王欣. 四川石油财务综合信息平台的搭建及应用实践[J]. 财务与会计, 2017, (011):19-21.

- [28]程平,白沂,胡雪莹.四川石油财务信息化建设的技术架构与流程探析[J].财务与会计,2017,(011):15-18.
- [29]刘志峰.集团企业财务共享服务中心模式分析与研究[J].中国集体经济,2018(20):142-143.
- [30]金达 宋.财务共享服务对企业财务管理的重要影响[J].经济学,2019,2(6).
- [31]梁强.企业财务共享服务中心模式分析[J].财会学习,2018(26):67+69.
- [32]陈相强.国有企业财务管理信息化问题的探析[J].经济学,2021,4(1):1-2.
- [33]陈力卡.基于扁平化管理理论的财务共享服务应用分析[J].财会通讯,2014.
- [34]刘琼.国际石油企业财务人员职业发展研究[J].中国总会计师,2017(07):145-147.
- [35]李俊.ZJ 公司财务共享服务体系及运行研究[D].西安石油大学,2020.
- [36]霍恩同.中石油财务共享案例研究[D].黑龙江大学,2021.
- [37]严奉刚.大数据时代背景下企业会计核算转型探究——以石油企业为例[J].中国管理信息化,2021,24(01):60-61.
- [38]李杨.探究财务会计和管理会计的有机融合与创新发展的[J].经济研究导刊,2020(01):93-94.
- [39]马红斌.基于价值链的石油企业财务共享文献综述[J].中国管理信息化,2020,23(03):78-80.
- [40]潘三强.会计核算在石油企业管理中的作用探析[J].财会学习,2020(11):150-151.
- [41]李建辉,杨龙.财务共享在集团式财务管理中的应用实践[J].财务与会计,2017,(012):23-25.
- [42]莫朝奔.中小油田企业财务共享服务系统应用的思考[J].中国总会计师,2020(05):80-81.
- [43]谢靖.基于 SOA 的高校财务共享服务中心系统及应用[J].会计之友,2016(7):116-118.
- [44]牛巍,张冰茹,周航.新环境下财务共享服务中心绩效评价体系设计——基于层次分析法[J].会计之友,2019,(005):135-140.

致 谢

学习期间生活充实且快乐，毕业季将至，我由衷感谢学校为我提供知识学习的机会，让我丰富理论知识储备、开拓知识视野，为社会实践给与必要的理论指导。论文写作过程中，我在图书馆、阅览室搜集资料，通过充分准备减少论文写作阻力，使写作任务又好又快完成。除了感谢学校，还要感谢我的导师，导师从论文选题、资料分析，到提纲拟定、论文修改，均保持严谨、认真态度，以我能够接受、理解的方式提出修改意见，并结合我的学习经历、论文内容，帮助我增加论文创新点，从而提高论文质量。不仅如此，导师在论文进程方面进行督促，使论文按时提交，避免影响毕业。导师在生活中给与关心，站在全局角度帮我分析问题、解决问题，我为收获良师益友感到自豪。在这里祝愿导师工作顺利、生活如意。

感谢我的校友，我们互相了解、互相信任，在追求理想的道路上披荆斩棘、共同勉励。论文写作期间，我和校友间互相帮助，同时，在论文分析阶段进行智慧碰撞，互相交流与沟通，探索财务共享的实践路径，为企业发展、社会进步提供优质服务。今后我与校友彼此祝愿，希望我们都能成为更好的自己，在各自的岗位中实现自我价值。

最后感谢我的亲朋，是他们支持我、鼓励我，做我坚强后盾。今后的生活中，我会戒骄戒躁，不忘学习初心、砥砺前行。唯有坚持努力、不懈进取，才能不辜负亲朋期望。