

摘要

当今社会已进入信息化时代，大智移云物等信息技术带来的社会变革也深刻地影响着传统企业。随着信息化技术的普及，它已经深入到全球各个角落，不仅极大地提升了企业的竞争力，还有助于优化和升级产业结构，并且促使财务组织机构发生重大变革。

财务共享成为大型企业的热门话题以及加强管理降低成本的有效手段。将易于标准化的工作集中处理，财务共享可以在整个公司范围内将流程简化，从而减少对人员额需求，降低运行成本，提升财务管理的效率和质量。通过对数据格式的统一定义，打通信息渠道，打破信息在各部门传递的阻力，从而达到降本增效，优化管理结构，加强管控、激活财务部门价值创造能力的效果。随着云计算技术的不断进步，它为企业提供了一个可以在云端实现财务共享的环境，为企业提供了更加便捷、高效的财务服务。基于云计算的财务共享使更高质量的数据存储和计算能力成为现实。

作为大型国企，H集团实施基于云计算的财务共享不仅是防治“大企业病”和企业数字化转型的必然手段，也是顺应国家政策的需要。本文首先对云计算和财务共享的概念及相关理论进行了梳理，为案例研究奠定了理论基础。在论文的主体部分选取H集团作为案例分析的对象，对其财务共享平台建设的背景和动因进行了分析，然后提出了财务共享平台的建设方案，勾勒出财务共享服务平台的整体架构，即由财务共享基础支撑平台、财务共享中心平台和资金管理平台三个模块构成。最后提出平台运行过程中需要关注的问题，并提供了相应的保障措施。希望此研究带给国内相似特点的企业以借鉴经验和启发。

关键词：财务共享；云计算；财务信息化；流程再造；业财融合

Abstract

Nowadays, the society has entered the information age, and the social changes brought by information technology such as big wisdom moving cloud material have also profoundly affected traditional enterprises. With the popularization of information technology, it has penetrated into every corner of the world, not only greatly enhance the competitiveness of enterprises, but also help to optimize and upgrade the industrial structure, and promote the financial organization of major changes.

Financial sharing has become a hot topic in large enterprises and an effective means to strengthen management and reduce costs. By centralizing tasks that are easy to standardize, financial sharing can simplify processes across the company, thus reducing staffing requirements, reducing operating costs, and improving the efficiency and quality of financial management. Through the unified definition of data format, information channels can be opened up, and the resistance of information transmission in various departments can be broken, so as to reduce costs and increase efficiency, optimize management structure, strengthen management and control, and activate the value creation ability of financial departments. With the continuous progress of cloud computing technology, it provides an environment for enterprises to realize financial sharing in the cloud, and provides enterprises with more convenient and efficient financial services. Cloud-based financial sharing makes higher quality data storage and computing power a reality.

As a large state-owned enterprise, H Group implements financial sharing based on cloud computing, which is not only an inevitable means to prevent "big enterprise disease" and enterprise digital transformation, but also complies with the needs of national policies. This paper firstly combs the concepts and related theories of cloud computing and financial sharing, and lays a theoretical foundation for the case study. In the main part of this paper, H Group is selected as the object of case analysis, the background and motivation of its financial sharing platform construction are analyzed, and then the overall structure of the financial sharing service platform is outlined, which is composed of three modules: financial sharing foundation support platform, financial sharing center platform and fund management platform. Finally, the problems that need to be paid attention to during the operation of the platform are put forward, and the corresponding safeguard measures are provided. It is hoped that this study will bring experience and inspiration to domestic enterprises with similar characteristics.

With the increasing popularity of cloud computing financial sharing service centers,

they have a profound impact on the future development of the financial industry, from a neglected field to now widely recognized, all these are inseparable from the rapid development of The Times. The future of cloud computing financial sharing services will focus on in-depth analysis of large amounts of data to extract more valuable, reliable and usable information to better help enterprises make the right decisions.

Key words: Financial sharing; Cloud computing; Financial informatization; Process reengineering; Integration of industry and finance

目录

摘要	I
第一章 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	1
§1.2 国内外研究现状	2
§1.2.1 国外研究现状	2
§1.2.2 国内研究现状	4
§1.2.3 研究综述	6
§1.3 研究内容与方法	7
§1.3.2 研究内容	7
§1.3.1 研究方法	7
第二章 相关概念及理论基础	8
§2.1 相关概念	8
§2.1.1 财务共享	8
§2.1.2 云计算	9
§2.2 基于云计算的财务共享	10
§2.3 相关理论	11
§2.3.1 流程再造	11
§2.3.2 业财融合	12
第三章 H 集团财务共享实施背景	13
§3.1 H 集团概述	13
§3.1.1 H 集团介绍	13
§3.1.2 H 集团管理组织结构	14
§3.1.3 H 集团会计信息化现状及问题	14
§3.2 H 集团财务共享动因分析	16
§3.2.1 提升总体经营管控能力	16
§3.2.2 推进集团内部流程、数据规范化统一化	16
§3.2.3 提升财务信息共享程度，降低沟通成本	17
§3.2.4 加强成本控制	17
§3.3 必要性	17
§3.3.1 转型需要	17
§3.3.2 企业规模	18
§3.4 可行性	18
§3.4.1 技术发展	18
§3.4.2 政策支持	19

第四章 基于云计算的 H 集团财务共享平台的建设	20
§4.1 建设目标	20
§4.2 财务共享平台主要功能模块设计	21
§4.3 主要功能模块的建设	22
§4.3.1 财务基础支撑平台建设	22
§4.3.2 财务核心功能实现	25
§4.3.3 资金管理平台：司库系统	31
§4.4 预计效果	33
§4.4.1 提升整体管控和风险应对能力	33
§4.4.2 提升财务效率	33
§4.4.3 提升资金效益和安全	34
§4.4.4 实现资源配置优化，有效管理成本	34
第五章 需要关注的问题及保障措施	35
§5.1 保障数据安全	35
§5.1.1 保障数据安全	35
§5.1.2 提升平台容灾能力	35
§5.2 财务人员队伍建设	36
§5.2.1 财务人员观念转变	36
§5.2.2 培养复合型人才	36
§5.3 共享中心制度建设	37
§5.3.1 完善共享中心的制度建设	37
§5.3.2 赋予共享中心管理职能	38
§5.3.3 建立员工绩效考核	38
第六章 总结与展望	39
§6.1 主要结论	39
§6.2 研究展望	40
参考文献	41
致谢	44
作者在攻读硕士期间的主要研究成果	45

第一章 绪论

§ 1.1 研究背景与意义

§ 1.1.1 研究背景

随着科技的飞速发展，新兴的互联网和大数据技术对传统企业的影响日益显著。信息化已经普及到各个领域，不仅提高了企业的竞争力，还促进了产业结构的优化和升级。此外，它还推动了财务组织机构的变革，使公司运行更加便捷、高效。

21 世纪以来，中国经济取得了长足的进步，大型企业的分支机构遍及全国乃至世界，这就对企业提出了更加严格的管理标准，并且企业管理朝着更加规范和集中的方向发展。随着云计算技术的不断进步，它为集团公司提供了一个可以在云端实现财务共享的环境，可为企业提供更加便捷、高效的财务服务。中国经济进入新常态，2015 年 1 月，财政部网站发布了《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》，为大中型企业探索建立财务共享中心提供了政策支持。同样在 2015 年 1 月，国务院印发《关于促进云计算创新发展培育信息产业新业态的意见》。云计算背景下的财务共享也越来越被各规模企业重视。

二十大报告指出，加快构建新发展格局，着力推动高质量发展。基于云计算的财务共享是各企业实现高质量发展的有效手段。基于云计算的财务共享使更高质量的数据存储和更强的计算能力成为现实。

同时，对于财务共享的应用，国内和国外的很多企业也已做出了积极地探索。空客公司集合人力资源、采购和财务等业务成立了大型综合性共享中心，波音公司在财务管理方面由波音金融公司、共享服务中心向各业务单元提供支持。华为、中石油、铁塔等国内一流企业公司也分别建立了各自的财务共享中心。由此可见财务共享中心的建立是大势所趋，但通过变革达到预期效果需要流程、制度、人员等多方共同作用，有一定的难度。

§ 1.1.2 研究意义

在如今“大智移云物”的技术背景下，财务共享已成为未来财务领域发展的必然趋势。除了降低费用，节省成本等作用，财务共享更是使部门协同、企业灵活、高效决策的有力推手，推动了企业的可持续发展和更好地发挥业财一体化的优势。

随着财务共享服务的普及，企业的财务管理受益匪浅。它不仅可以有效地简化复

杂的业务流程，还可以节省人力成本和财务消耗，大大提高了企业的财务管理效率和质量。通过财务共享服务，企业可以简化核算环节，改善组织管理架构，还可以彻底改变原有的繁杂工作流程，推动信息资源的及时交换，实现实时共享，大大降低企业的内部经营成本，提高资源利用效率也将更好地提升风险管控水平，并且激发财务部门的价值创造潜力。实现企业发展的可持续性，而云计算作为新兴技术以其高扩展性、通用性、廉价以及自动化的特点迅速发展并且被企业广泛应用。

虽然我国已有相当数量企业建立了财务共享中心，开展了财务共享服务，但基于云计算的财务共享平台建设的研究及成功经验并不多。随着云计算技术的发展，财务共享已经得到了广泛的应用，但仍有许多公司受限于传统的财务管理理念、费用水平以及财务人员的专业技能，仍处于探索和尝试的阶段。由于企业存在差异化的特征，考虑企业的实际特征，建立更具有匹配性的定制化财务共享平台有待进一步的实践。本文不仅能够丰富我国财务共享服务的研究成果，而且可以为同类企业提供借鉴意义。

§ 1.2 国内外研究现状

§ 1.2.1 国外研究现状

（一）有关财务共享方面的研究

Rober W.Gunn（1993）首次将财务共享作为一种重要的理论，他指出，这种理论的核心在于对组织结构的改造^[1]。Danna Keith（1996）指出，财务共享服务可以帮助企业整合多个部门的资源，从而提高效率和效能^[2]。Moller（1997）指出，共享服务中心是一个具有独特功能的组织结构，它可以为企业集团的各个部门和子公司提供有效的财务支持，以满足其日益增长的需求^[3]。Bryan Bergeron（2003）提出共享服务可以将企业中相似且分散的业务，如采购、销售、核算和资金管理等，整合到一个新的组织架构中进行处理，以此来降低管理成本，提升服务质量，提升战略价值，并且提高工作效率^[4]。

R.C.Regina（2014）指出，财务共享服务不仅仅是一种财务管理概念，而且还可以作为一种全面的、有效的财务管理方法^[5]。根据 Reglna（1996）的研究，通过对流程进行重新设计，可以显著提升企业的管理能力^[6]。Bob Cecil（2000）的一项全球性的调查显示，采用财务共享服务的企业，其运营成本明显降低，而且其管理效率也大大提升，具备较强的国际竞争力^[7]。经过 Forst L（2015）的深入研究，发现采用共享服务可以显著降低通信企业的运营成本，从而提升其竞争力^[8]。

Matin Fahy（2006）指出，随着市场的发展，大型企业的内部管理层需要将财务部门的职责扩展到不仅仅是核算和监督，而且还需要将其作为企业管理层做出决策的

重要支持者^[9]。根据 Bantscheff (2019) 的研究结果,许多大型企业在实施财务共享服务的过程中受益匪浅^[10]。随着大型企业的示范作用,中小型公司也开始更加重视财务共享的应用和发展。

(二) 有关云计算方面的研究

Vaquero L 等 (2009) 指出,云计算是一种虚拟化的资源池,它可以通过负载均衡来支持多个单元的协同工作,并且可以在任何时间和地点调用这些资源^[11]。Peter Mell (2009) 提出,云计算是一种全新的、高效的、基于互联网的资源管理系统,它能够让用户轻松访问、管理、分析、共享各种数据,使其能够更加有效地利用这些资源^[12]。根据 Ron Gill (2014) 的研究,企业采用云计算技术建立信息系统可以大大降低成本,提升效率,并且有助于提升竞争力^[13]。

尽管 Peter Fingar (2009) 指出,在当前云计算与财务共享服务的研究尚未取得重大突破,但随着云计算技术的迅猛发展,学者们已经基本达成了将企业会计信息系统转变为云服务的共识^[14]。Martin (2011) 的研究表明,云计算技术正在被广泛应用于教育、政府机构,并且正成为一种不可阻挡的发展趋势^[15]。

由于云计算技术的发展相对较晚, Peter Fingar (2009) 指出,在建设和使用云计算技术的财务共享服务时,企业面临着数据安全性、信息可靠性等方面的潜在风险^[14]。根据 Siani Pearsona (2009) 的研究,在云计算环境中,实现财务共享服务的关键在于确保其安全性^[16]。Christauskas C 等 (2012) 的研究表明,在云计算环境下,企业可以利用会计信息系统实现财务共享服务,从而实现财务管理的转型,但是,也应当对可能存在的安全风险进行有效的防范和控制^[17]。

(三) 有关流程再造方面的研究

通过流程再造的研究,企业集团可以利用财务共享服务来实现辅助性业务流程的重塑,这将带来前所未有的创新和突破。

Ganesh D (2000) 对世界五百强公司进行了研究,提出采用流程再造将原本重复的辅助职能进行重组,并将其整合到共享服务中心,可以有效地优化内部资源配置,从而充分发挥规模经济的优势^[18]。根据 Gunasekara (1997) 的研究,IT 水平是影响流程再造的关键因素^[19]。

Rigby (2005) 提出顺利运行共享中心的重中之重是对工作流程的合理高效化的再创造^[20]。Michael Hamer (2007) 指出,企业实施财务规模化管理意味着收集和整合大量具有共同特征的业务,并对其运作流程进行改革和优化^[21]。根据 Owens (2017) 的研究结果,财务共享的实施不仅提升了企业的标准化水平,而且还使得企业各部门能够更加清晰地了解和有效地利用财务共享平台^[22]。

(四) 有关业财融合方面的研究

A. Bonfiglioli (2007) 在 70 个国家的研究中发现,业财融合能够显著提升生产效率,从而带来积极的影响^[23]。Robert S.Kaplan (2003) 提出了一种新的方法,以改善

传统的以财务指标为基础的业绩考核方式，并重新设计核心流程，以增强财务在企业中的重要性，从而使其管理模式的效果更加显著^[24]。

Shaw Jack (2007) 提出，企业要充分利用 IT 技术，将业务流程进行优化组合和管控^[25]。

§ 1.2.2 国内研究现状

(一) 有关财务共享方面的研究

2013 年 12 月，财政部发布了《企业会计信息化工作规范》，强调了大型企业和企业集团应当充分利用 IT，加强会计工作的集中管理，建立财务共享服务中心，以提升企业财务管理水平。这项政策为我国大中型企业提供了一个全新的机遇，以实现财务共享服务的可持续发展。

陈虎 (2008) 指出，共享服务可以有效地实现流程再造和标准化，从而使得企业可以更加高效地完成工作，同时也可以有效地减少成本，提高客户满意度，优化服务质量，以及提高业务处理效率^[26]。

对于财务共享成果实施的关键，不同的学者得出了不同的结论。吴一平 (2015) 指出，财务共享的构建和执行需要一个全面的、有效的系统，由它将企业的经营模式、财务职能、信息技术以及其他多个维度的资源有机地结合起来^[27]。杨寅、赵立彬 (2016) 指出，财务共享服务旨在通过优化和重塑企业集团的标准化业务流程，以及根据不同的核心性和辅助性业务，将它们归纳到一个统一的系统，以此来降低企业的管理成本，提高工作效率，增强管控能力，增强资金管理，以及改善服务质量。经过深入分析，总结出了 5 个关键因素，即信息系统、战略规划、组织架构、管理机制和流程设计，以建立一个完善的财务共享服务中心^[28]。

根据何瑛 (2010) 的研究，财务共享服务可以通过三种不同的组织模式来实现：实体财务共享服务中心、虚拟财务共享服务中心和混合财务共享服务中心。并认为虚拟财务共享服务中心是未来发展的重要方向^[29]。

对财务共享中心的效益研究，研究结果都认为财务共享中心提升了效益。李立成和付梦然 (2020) 发现，这些服务中心能够降低企业的总成本，提高付款成功率和单据处理效率，并增强企业的运营效率和资金管理能力^[30]。根据许汉友和韦希 (2021) 的研究，21 家已建立财务共享服务中心的制造业企业采取这种方式可以有效地提升其财务风险管理的效率^[31]。此外秦荣生 (2015) 认为财务共享服务促进了财务会计与管理会计的融合发展^[32]。

王舰 (2020) 指出，财务共享服务中心的会计信息系统应当充分考虑到数据的多样性，以及跨越时空的限制，以实现财务和非财务数据的有效整合。作为企业的核心部门，财务共享服务中心负责整合和分析企业的所有数据，共享的不仅仅是财务资

源，更多的是信息资源，并将这些信息用于支持企业的发展^[33]。张庆龙（2020）将财务共享服务数据中心视为企业的大数据中心，数字技术驱动财务共享服务数字化转型，而数字化转型的目标通过企业数据中台和财务智能化实现^[34]。随着科技的发展，我国财务共享服务中心正在积极探索智能化技术的应用，以提升服务水平，实现更高效的管理。

（二）基于云计算的财务共享方面的研究

云计算是一种“新一代的信息技术服务模式”，它将集群计算、网格计算、虚拟化、并行处理以及分布式计算等多种技术有机结合在一起。

将云计算引入财务共享服务有其必然性。根据何永利（2016）的观点，云计算的财务共享服务中心是一种革新性的财务管理模式，它可以有效地推动企业的发展和提升效率^[35]。同时她也认为云计算的财务共享服务中心的本质是由云计算进行推动的一种财务管理模式的创新性改革^[36]。另外，王舰（2020）等人认为现有 ERP 系统满足不了财务共享服务中心的要求，应引入中台思想构建全新的会计智能化系统^[33]。

云计算技术在此领域的应用会带来降本增效的结果。熊磊（2015）指出，将云计算应用于财务共享服务中心将成为未来发展的必然趋势，其优势在于第一可以有效降低企业信息化建设的成本；二是通过内部和外部协作，可以实现更高效的企业运营；三是通过利用云计算的高性能、精确性和可扩展性，可以大幅提升财务共享服务的效率^[37]。

云计算背景下数据的安全性和隐私性是普遍关注和急需解决的问题。高艳君（2014）强调，在云计算时代，保护企业财务资源的安全性以及保护其隐私性，已成为企业财务流程重构的关键挑战^[38]。齐媛（2018）指出，云计算的数据上传和存储必须依赖于公共网络，这会给财务数据的安全性和隐私性带来潜在的风险，但是目前尚未出台完善的法律政策，以确保云计算的监管权责、服务模式以及收费制度的合理性^[39]。根据刘俊玲（2019）的研究，随着云计算技术的发展，人们对互联网的依赖日益增强，从而导致了数据安全的风险不断上升^[40]。

（三）有关流程再造方面的研究

张瑞君，张永冀（2008）强调，企业集团财务共享服务的构建实际上是一种重新定义和优化财务流程的过程^[41]。根据高艳君（2014）的研究，企业通过构建共享服务组织模式，可以实现财务流程的再造，从而推动辅助性业务的创新发展^[38]。

杨寅和赵立彬（2016）指出，在构建财务共享服务中心的第一步，流程设计的关键性因素起着至关重要的作用^[28]。赵飞，赵美娜（2021）认为共享服务的核心也是流程的共享，是财务在集中地基础上再进行流程的改造。他们重新设计了应付账款、应收账款和费用报销流程，以提高管理效率和提升效能^[42]。崔永成（2019）认为当前财务共享模式下流程再造存在各部门软件系统不兼容，未能形成协作关系，且存在各核算单位的流程零散不统一的问题。他提出了一种新的流程架构，即采用自上而下的分

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/447051011165006140>