

巍巍交大 百年书香
www.jiaodapress.com.cn
bookinfo@sjtu.edu.cn



策划编辑 袁相芬
责任编辑 胡思佳
封面设计 张瑞阳

高等职业教育财经商贸类系列教材（新形态）

校企“双元”合作开发系列教材

财务共享服务实务（初级）

财务共享服务 实务（初级）

张红梅 刘 儒 王海萍 主编
厦门网中网软件有限公司 组编

张红梅
刘 儒
王海萍
主编

财务共享服务实务 （初级）



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS



扫描二维码
关注上海交通大学出版社
官方微信

ISBN 978-7-313-32219-7



9 787313 322197 >

定价：54.00元

www.xinsijaocai.com

赠精品教学资料包

服务热线：400-615-1233



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

高等职业教育财经商贸类系列教材（新形态）

校企“双元”合作开发系列教材

财务共享服务 实务（初级）

张红梅 刘 儒 王海萍 主编

厦门网中网软件有限公司 组编



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

为提升学生的职业能力,本书遵循“业财税”一体原则,体现“岗、课、赛、证融合”,将企业的经济业务、税费计算等内容融为一体,并根据具体岗位的实际要求设计教学内容。本书针对高等职业教育的特色、财务共享的特点以及课程思政的要求分为四个项目:财务共享服务基础知识、智能财务共享、智能税务共享、智能财务共享技术应用。

本书既可作为高等职业院校大数据与会计、大数据与审计和大数据与财务管理等专业的教学用书,也可作为会计实务工作者的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

财务共享服务实务:初级/张红梅,刘儒,王海萍
主编. -- 上海:上海交通大学出版社,2025.1.

ISBN 978-7-313-32219-7

I. F232

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 20251WZ593 号

财务共享服务实务:初级

CAIWU GONGXIANG FUWU SHIWU:CHUJI

主 编:张红梅 刘 儒 王海萍

出版发行:上海交通大学出版社

地 址:上海市番禺路 951 号

邮政编码:200030

电 话:021-64071208

印 制:三河市龙大印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:787 mm×1 092 mm 1/16

印 张:16

字 数:331 千字

版 次:2025 年 1 月第 1 版

印 次:2025 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-313-32219-7

电子书号:ISBN 978-7-89564-364-2

定 价:54.00 元

版权所有 侵权必究

告读者:如您发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0316-3655788

前 言

在当今快速发展的经济环境下，财务共享服务已成为企业提升财务管理效率、降低运营成本、实现战略目标的重要手段。本书旨在为初学者打开财务共享服务的大门，帮助其系统掌握这一新兴财务管理模式的核心知识与实践技能。

随着企业规模的不断扩大和全球化进程的加快，传统分散式财务管理模式暴露出诸多弊端，如数据重复录入、流程不统一、运行效率低下等。财务共享服务应运而生，操作者通过将分布在不同区域、不同部门的财务与相关业务集中到一个共享服务中心进行处理，实现财务流程的标准化、自动化和专业化。

本书各项目的学时分配建议如下。

内 容	理论学时	实践学时
项目一 财务共享服务基础知识	2	
项目二 智能财务共享	4	6
项目三 智能税务共享	4	12
项目四 智能财务共享技术应用	2	2
总学时	32	

本书的特点体现在以下几个方面。

(1) 校企合作编写，实现课证深度融合。本书围绕会计相关岗位职业要求设置框架内容，并将课证融通技能测试与初级会计师、1+X 证书制度融入教材内容，为初学者提供考证参考，实现教材与课证深度融合。

(2) 内容精练，突出对技能的培养。为与社会需求相衔接，本书遵循“业财税”一体原则，并结合“岗、课、赛、证融合”的基本理论知识和实务技能，形成对应的理论

实操项目和模块,力求精简内容,突出实战。

(3) 注重职业素质培养,融合德育元素。为更好地融入德育元素,本书在每个项目中设置了“学习目标”“技能要点”和“道德讲堂”栏目。

(4) 配套资源丰富,构建一体化教材。本书配有PPT课件、课程标准、课证融通技能测试参考答案等教学资源。在细节设计上通过“实务贴士”形式链接最新财税政策的具体条款,为初学者提供多种形式的数字资源。

本书由江苏财会职业学院张红梅、刘儒,盐城工业职业技术学院王海萍主编,厦门网中网软件有限公司组编,江苏财会职业学院张洁、姜玮、朱迪珍、王淑敏、伍安凤参与编写。

由于编者水平有限,书中难免存在错误之处,恳请广大读者批评指正。

编 者



目 录

项目一

财务共享服务基础知识 1

- 模块一 财务共享服务概述 2
- 模块二 财务共享服务中心的建设背景 8
- 模块三 财务共享服务的产生与发展 12
- 模块四 财务共享服务的未来展望 14

项目二

智能财务共享 17

- 模块一 期初建账 18
- 模块二 票据录入 30
- 模块三 业财审核 85
- 模块四 档案管理 92

项目三

智能税务共享 103

- 模块一 企业设立、变更、注销 104
- 模块二 发票的申领与使用管理 134
- 模块三 增值税及附加税费 148
- 模块四 企业所得税 183
- 模块五 个人所得税 202
- 模块六 印花税 211
- 模块七 社会保险费 219

项目四	智能财务共享技术应用	230
模块一	智能识别	231
模块二	智能记账	236
模块三	智能审核	239
参考文献		250

项目一

财务共享服务基础知识

学习目标

- 了解财务共享服务的内涵和特征。
- 了解财务共享服务中心的分类。
- 了解财务共享服务中心建设的驱动因素及相关政策法规和建设收益。
- 了解财务共享服务的产生与发展。
- 坚持改革与创新，增强学习精神、服务精神、团结精神。

技能要点

- 了解财务共享服务的核心理念，熟悉财务共享服务中心的组织架构及其各部门职责。
- 掌握使用财务信息软件和工具进行财务数据的分析和处理的能力。
- 熟悉财务共享服务的业务流程，了解财务共享带来的诸多优势。
- 不断提高学习与创新能力，加强专业素养的竞争力。

道德讲堂

华为首席财务官孟晚舟脱困归来

孟晚舟是中国高科技和芯片产业的龙头企业——华为的首席财务官，孟晚舟事件实质上是美国试图阻挠甚至打断中国高新信息技术的发展进程。中国所做的努力，维护的不仅是一位公民的权利、一家企业的权益，更是在维护中国人民过上更美好生活、国家实现现代化的权利。

通过此事件，我们更加清晰地看到：越是接近民族复兴，就越不会一帆风顺，越是充满风险和挑战，就越有可能面临巨大的波动与阻碍。面对世界百年未有之大变局，我们必须坚定不移地走自己的路，百折不挠地办好自己的事，推动实现高水平科技自立自强，努力把伟大祖国建设得更加强大。

孟晚舟带领华为人为人打造了全球统一的华为组织架构——财务共享服务中心，为提升公司的财务管理效率与全球化运作打下了坚实的基础。

模块一 财务共享服务概述

一、财务共享服务的概念和意义

财务共享服务来源于共享服务。共享服务是在具有多个运营单元的企业中组织管理功能的一种方式，指企业将原来分散在不同业务单元进行的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。通过企业内部不同部门或业务单元间的组织和资源整合实现服务共享，不仅能够强化企业核心竞争力，优化资源配置，还能降低企业成本，提高管理效率。

共享服务作为这一创新型管理模式可运用于不同领域，如人力资源共享、信息技术共享等，共享服务在财务领域的应用被称为财务共享服务。财务共享服务是依托数字信息技术，以财务业务流程处理为基础，将分散于各业务单元重复性高、易于标准化的财务业务，进行流程再造与优化，并集中到财务共享服务中心统一处理，以达到优化组织结构、降低运营成本、提升客户满意度、创造财务价值的目的，以市场视角为内外部客户提供专业化服务的分布式管理模式。

提供财务共享服务的场所即财务共享服务中心。财务共享服务中心是企业组织架构中一个独立或者半独立的新组织或者部门，是企业集中式管理模式在财务管理上的最新应用。财务共享服务中心不但保证了数据逻辑的有序，财务信息的准确性和及时性，而且拥有成员单位的所有财务数据，数据的汇总分析不再费时费力，更容易做到跨地域、跨部门整合数据。因此，财务共享服务中心可以说是企业集团的财务服务平台，是各成员单位的会计业务运作中心。财务数据中心和服务中心。财务共享服务中心建立在信息技术及系统之上，有效支撑集团制度的标准化、流程的科学化和精简化，实现降低成本、提高效率、强化集团内部风险控制的目标。财务共享服务中心设立以后，可以将不同国家、地区、实体的会计业务拿到财务共享服务中心来处理，无须在集团的每个公司和办事处都设立会计，节省了系统成本和人工成本，同时保证了会计记录和报告的规范、结构统一。

二、财务共享服务的特征

财务共享服务以“服务者”的身份从事业务，颠覆传统财务职能部门的工作模式，具有鲜明的特色，服务对象的数量越多，体现的规模优势就越明显。财务共享服务的特征主要体现在以下几个方面。

（一）服务协议与客户关系

财务共享服务坚持服务第一的原则，以业务的要求为导向，以客户的满意为目标，为本集团内外客户提供财务服务，并按照已签署服务协议收取相应费用，从而将业务流程转变为服务，将服务进一步转变为商品。财务共享服务中心与客户签订协议，用法律的形式确定二者的关系，明确双方的责任和义务，以及服务的时限和质量标准，保障双方利益。

（二）流程优化与再造

流程优化与再造是财务共享服务中心的核心能力。对不同业务单位冗杂、繁多的业务流程进行标准化是财务共享服务中心提高效率、降低成本的关键点。通过将流程的各方面达到统一，包括规章制度、业务标准、流通过程等，财务共享服务中心能够降低企业的运营成本，促进企业的规模发展。调研数据显示，在交易处理类业务方面，受调研企业财务共享服务中心覆盖度最高的五项业务流程分别是：费用报销、资金结算、总账到报表、采购到付款、固定资产核算。这几类业务交易频繁且易于标准化，是财务共享服务中心发展过程中形成的典型业务，最适合实施。除此之外，财务共享服务中心通常也承担一些税务职能，如发票开具和纳税申报。财务共享服务中心交易处理类业务调研情况如图 1-1 所示。



图 1-1

资料来源：2024 年中国共享服务领域调研报告，ACCA（特许公认会计师公会）、中兴新云、厦门国家会计学院联合调研。



实务贴士

对于一般制造业，财务共享服务中心的订单到收款流程通常从录入销售合同开始展开，包括订单共享流程和收款共享流程，如图 1-2 和图 1-3 所示。

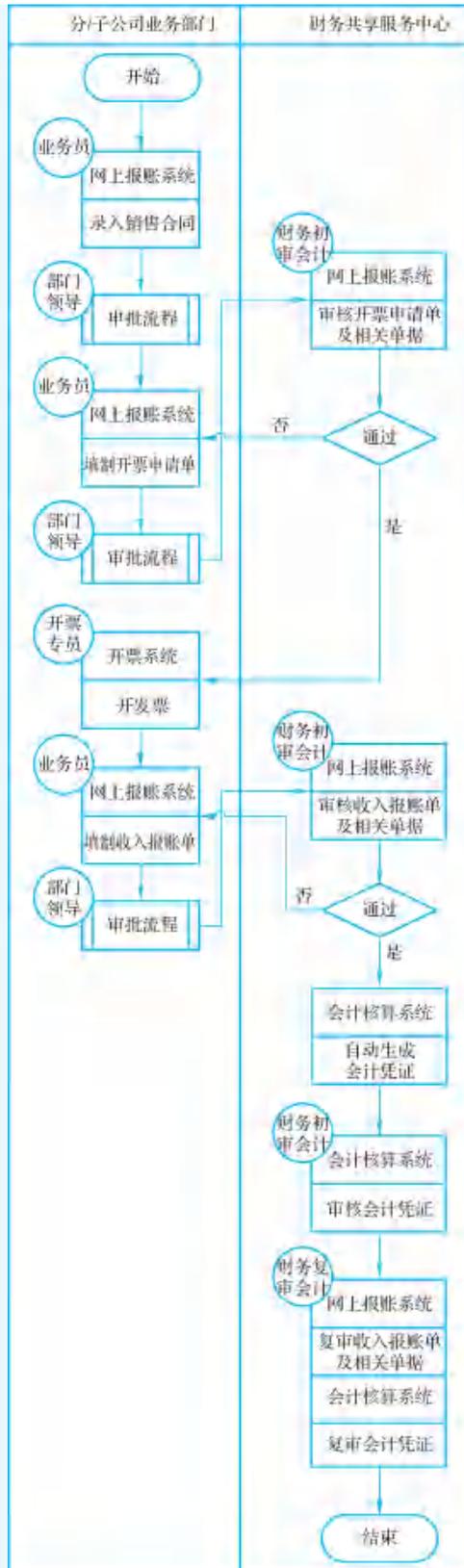


图 1-2

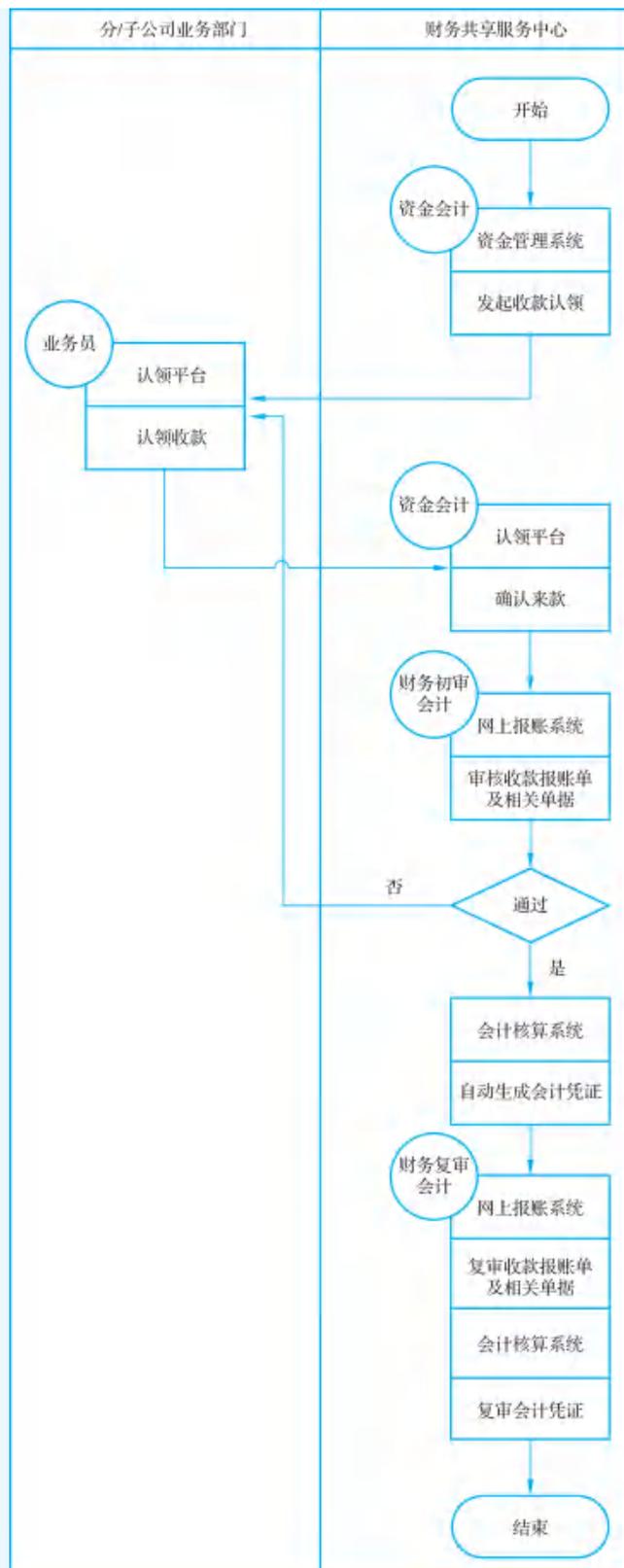


图 1-3

（三）规模化与专业性

财务共享服务中心关注效率和效益，将企业各个分散的业务管理聚集在一起，使其各部分组成一个链条，形成规模经济，有利于降低成本，提高各企业效益。财务共享服务中心储备了从基础核算、资金支付到报表出具的专业化人员，加上高效能、高集成对接的软件平台系统，使得规模化效应得以充分有效发挥。

（四）独立盈利与外包

大型企业的财务共享服务中心正在从内部运营走向外包。提供外包服务不仅可以满足自身财务共享服务的需求，而且可以充分利用已经建设的财务共享服务中心进一步扩大业务范围、降低运营成本，逐渐从成本中心变为利润中心，成为企业创造新价值的独立经济体。财务共享服务中心的经营不是通过服务补偿成本，而是通过服务赚取利润。

三、财务共享服务中心的分类

了解财务共享服务中心的类型有助于企业选择适合自身发展需求的财务共享服务模式，依据企业发展的战略定位从财务共享服务中心的建设目的出发，财务共享服务中心可分为服务型财务共享服务中心和集团管控型财务共享服务中心。

（一）服务型财务共享服务中心

服务型财务共享服务中心是指在集团内部成立一个独立的会计服务机构，企业服务资源共享。这种类型的财务共享系统趋于独立，系统设计重视业务人员的操作便捷性，主要解决大量、重复业务的会计处理（如报销业务、收付款业务等）和标准化报告生成的问题，降低其在财务管理工作中的占比，从而达到提升绩效管理、决策管理的目的。财务共享服务中心的建设是循序渐进的，企业集团财务共享服务中心建设之初大部分实现的是服务职能。

这种类型还有一种典型的组织——社会财务共享服务中心，即代账公司的财务共享服务中心。从 2015 年起，随着竞争的加剧和互联网技术的发展，有些代账公司迅速调整组织结构和业务流程，将财税核算部门独立出来建成共享中心，完成了工业化改造。社会财务共享服务中心除了承接自己代账公司的核算与服务业务，还承接其他代账公司的业务。社会财务共享服务中心业务流程示例如图 1-4 所示。

（二）集团管控型财务共享服务中心

集团管控型财务共享服务中心将企业分散在各业务单元中易于标准化和规范化的财务、业务进行流程再造与标准化，并集中处理。纵向上加大对下属业务单元的管控力度，横向上实现财务、业务一体化，为企业集团提供有效的监管和管理决策的支持。集团管控型财务共享服务中心的工作流程是以业务流程为起点，即先有业务后有财务，强调横向的业务、财务一体化管控，使财务管控前移，从而降低财务风险。通过集团管控型财务共享服务中心企业可以真正实现业财融合。集团管控型财务共享服务中心业务流程示

例如图 1-5 所示。

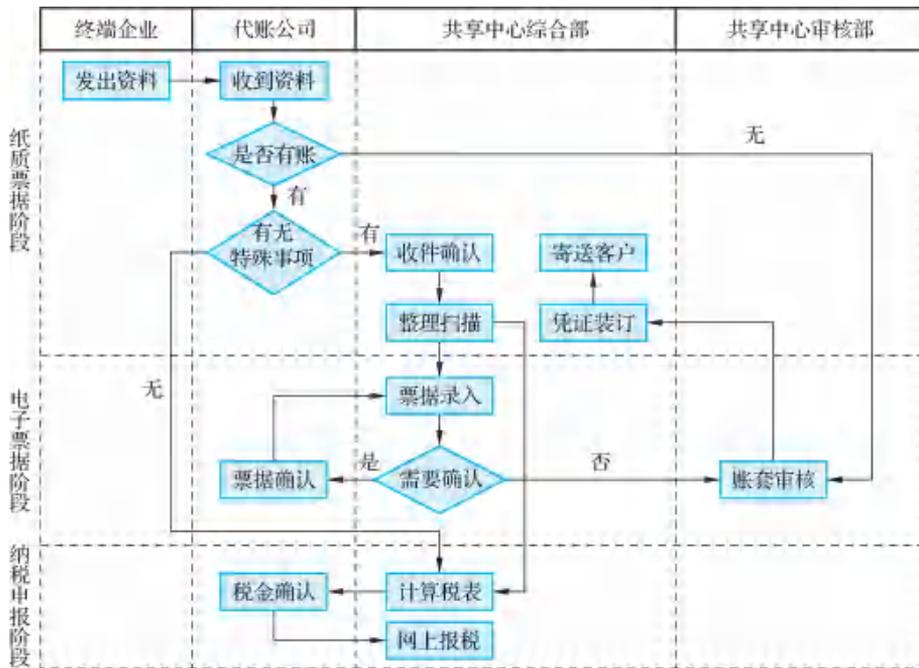


图 1-4

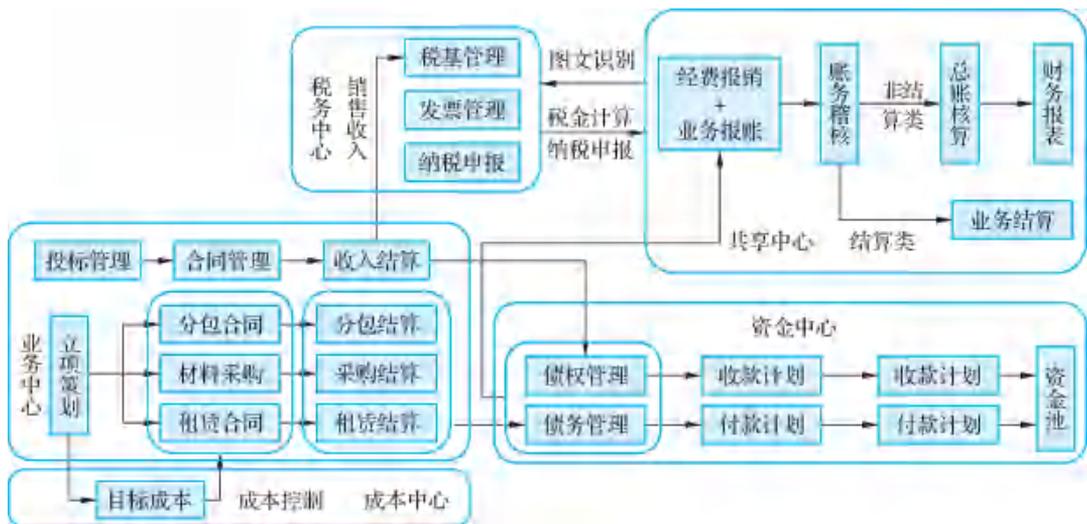


图 1-5

与传统的财务共享服务中心相比，集团管控型财务共享服务中心除了强调服务，更强调管控的功能。其信息化更加强调与业务系统的集成，在原有集团财务及企业资源规划（enterprise resource planning, ERP）系统的基础上建立共享平台与业务系统的横向连接。这包括由业务系统发起报账流程，以及从报账系统追溯业务单据，进而为企业价值链提供财务管理服务。

模块二 财务共享服务中心的建设背景

一、企业发展内生驱动因素

企业集团在发展过程中不可避免地经历业务规模扩张、收购、兼并、新业务拓展、部门分离等阶段。这些变化可能导致企业内部各机构或者部分职能出现重叠。传统的行政及业务支持部门往往重叠设置，即集团总部和下属成员企业的组织高度一致，而下属成员企业之间的组织设置也往往具有较强的相似性。集团总部与下属成员企业冗余的组织与职能示例如图 1-6 所示。^a

集团总部	战略及业务规划	财务制度			资金管理	内控、内审制度	税务筹划	风险监控
分/子公司A	计划、预算	总账记账与报表	固定资产	成本费用	资金计划与现金	内控、内审	税务	风险控制
分/子公司B	战略及业务规划	总账记账与报表	固定资产	成本费用	资金计划与现金	内控、内审	税务	风险控制
分/子公司C	战略及业务规划	总账记账与报表	固定资产	成本费用	资金计划与现金	内控、内审	税务	风险控制

图 1-6

由于管理层次过多，集团从上到下的决策执行力度、管理效果不一。企业集团建立财务共享服务中心后，可以通过将大量分/子公司的会计运营工作集中到一个或多个机构中，实行会计处理的规模化“生产”，从而大幅度降低运作成本。

企业集团在全球各地的业务单位处理标准不同，财务管理人员要求不一，管理方式和规则也不统一，这些问题给企业管理尤其跨国公司的管理带来了很多难题。例如，2004 年中航油集团新加坡子公司财务危机事件、2005 年华源集团财务危机事件、2008 年韩国釜山公司的中海集团“资金门”事件，都严重制约了企业集团的健康发展。财务共享服务中心为集团管控水平的改进提供了一个理想的平台和工具，企业集团能够随时获取分/子公司的财务经营结果，并对财务共享服务中心产生的数据及时进行财务分析。财务共享服务能够实现企业内部信息的快速传输和有效交流，使企业财务流程和业务流程紧密联系起来，运转更为顺畅。

通常，随着财务共享服务中心的建立，新的财务组织架构和业务流程处理模式能够

^① 石贵泉，宋国荣. 智能财务共享 [M]. 北京：高等教育出版社，2021.

较为现实地为企业带来包括成本节约和效率提升等机会。财务共享服务是将有限的资源集中在增加企业核心价值、培育与发展企业核心竞争力等高价值领域的活动上，而不是将资源大量花费在例行性、事务性等低价值领域的活动上，这样有利于缩减低效的资源配置、裁撤冗余的业务部门。财务共享服务中心建设最终是为了以优化的资源配置为企业带来高效率、高价值的管理结果输出，实现价值的最大化。这些目标也是企业推进财务共享服务中心建设的内生驱动因素。

二、新一代信息技术发展

当前，新一代信息技术以互联网、物联网、云计算、大数据、人工智能（AI）、区块链等为代表，具有高速、高效、智能、集成等特点，广泛应用于各个领域。新一代信息技术是全球研发投入最为集中、创新最为活跃、应用最为广泛、辐射带动最为显著的创新领域，已将人类从工业经济时代带入了崭新的数字经济时代。

从早期的计算机技术到现代的智能互联，信息技术经历了从单一功能到高度集成的转变。随着硬件性能的提升和软件算法的优化，新一代信息技术正不断突破创新，引领产业变革。目前，新一代信息技术正处于快速发展阶段，各种新技术层出不穷，应用场景日益丰富。同时，各国政府和企业也在加大投入，推动技术创新和产业升级。例如，AI已广泛应用于语音助手、自动驾驶、医疗诊断等领域，显著提高了效率和准确性；5G已应用于远程医疗、工业互联网、智慧城市等领域，推动了数字化转型；智能家居、智能农业、智能物流等领域广泛采用物联网技术，提升了生产效率和生活质量；区块链已在数字货币、供应链金融、版权保护等领域得到应用，增强了数据的安全性和可信度；虚拟现实和增强现实技术已被广泛应用于游戏、教育、培训等领域，为用户带来了全新的体验。

新一代信息技术驱动思考，驱动决策，驱动社会发展，创造出巨大的价值。新一代信息技术的爆裂式发展使得管理向“数字化、智能化”发展，给会计行业带来了日新月异的发展和前所未有的机遇与挑战。随着移动互联网、电子发票、光学字符阅读器（optical character reader, OCR）、电子档案、云存储等新一代信息技术在会计领域得到广泛应用，财务朝向共享化、数字化、智能化发展。企业大数据平台，借助云存储、物联网技术实现万物互联，数据自动化采集；借助人工智能等技术将财务人员从单调而繁重的重复性核算工作中解放出来，进而使财务人员更多地投入成本控制、风险管理等高价值工作，推动财务工作从“守护价值”向“创造价值”转型。企业也逐步形成战略财务、业务财务、共享财务三位一体的管理模式架构，将财务会计和管理会计进行有效的融合统一，在完成对外报送报表的同时也从各个维度形成了服务企业决策的经营管理报告，企业的核心竞争力得到提升。财务共享服务中心及商业行为的大数据构成企业的核心数据资产，为下一阶段的智能决策发展奠定核心基础。

新一代信息技术的快速发展也带来了诸多挑战，如数据安全、隐私保护、技术标准不统一等。企业需要加强技术研发和创新，提升核心竞争力。未来新一代信息技术将继续

续保持稳定增长态势，各种新技术将不断涌现并融合发展。

三、企业数字化转型诉求

我国数字经济发展步入成熟期，数字经济成为国家战略的重要组成部分，财务工作在各个维度迎来挑战，企业数字化转型成为企业发展的重要战略及创新变革的主要内容。在市场和技术环境以及管理变革趋势下，新的商业模式和技术在全球范围内引起社会经济结构、生产和消费方式的深刻变化，并重新塑造了世界经济新的商业格局。而新一代信息技术引领的科技革命对企业的管理理论、方法和工具均产生持续性的变革刺激作用，数字化、智能化解决方案的应用不仅提高了企业的竞争能力，改变了企业的生存环境，而且促进了产业结构的优化和升级，有力地推动了企业包括财务组织在内的组织结构、业务流程、业务模式的优化和变革。

在企业数字化转型的背景下，财务转型的目标是打造“价值创造型财务管理”。财务部门成为企业价值的推动者、支持者和创造者，通过战略决策支持、资金运行保障、工作效率提升、降本增效创收、运营风险管控和人才队伍保障等方面，助力企业提升核心竞争力。财务工作将从价值核算向价值提升转变，从集权管理向分级授权管理转变，从分散财务向共享财务转变，从传统财务会计向管理会计转变，从单一财务数据到业财融合的数据中台转变，从单一知识向复合知识结构转变。

在新的商业格局下，财务共享服务中心作为财务组织变革的核心，通过广泛的建设和运营实践能够为企业提供更多的竞争能力和竞争优势。这些优势包括：具备更灵活的业务财务服务模式，以支持业务增长；利用规模效益削减成本；推进业务流程及数据标准化，并提高服务水准；在实现本地化的同时，支持企业资源更好地向全球化方向整合；高效地推广最佳实践及应用技术；将业务重心放在企业的核心竞争力上；快速地适应未来的变革和挑战。

四、国家政策鼓励企业建设财务共享服务中心

随着中国经济转型和产业升级的加速，国家也发布相关的政策鼓励企业投入更多的资源大力发展集约型、服务型经济，在国资委、财政部等国家相关部委的相关文件中，也逐渐从建议企业推动财务共享服务中心的建设发展，过渡到要求企业应当建立财务共享服务中心，政策导向体现了从“基础建设”到“价值创造”的转变。通过多项政策文件和实践指导，鼓励企业优化财务流程、提升管理效能。

2020年，国务院国资委发布《关于开展对标世界一流管理提升行动的通知》（国资发改革〔2020〕39号），要求央企以数字化、智能化为主线，强化财务共享服务中心的顶层设计，推动财务管理从传统核算向战略支持转型，强调通过共享服务实现资源集约化和流程标准化。

2021年，财政部发布《会计行业人才发展规划（2021—2025年）》，明确提出培养适应数字化转型的复合型会计人才的要求，并部署包括大中型企业总会计师培养工程、健

全会计人才评价体系等九项主要任务和五大工程。

2022年，国务院国资委发布《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》（国资发财评规〔2022〕23号），提出构建以“1455”框架为核心的财务管理体系，即“一个目标、四个变革、五项职能、五大体系”，明确财务共享服务中心是实现数智化转型的基石，需在业财融合、数据治理、风险防控等方面发挥核心作用。

国资委财务工作会议提出2024年重点推进财务共享服务中心与司库体系协同发展，构建“1+N+S”（“一个集团总部中心、N个分中心、S个卫星中心”）财务共享管理体系，强化财务数据集中管控和智能化应用，支持企业全球化布局和风险防控。

《2024年中国共享服务领域调研报告》（中兴新云等联合发布）提出财务共享服务需向“数据驱动的价值创造平台”转型，强调政策应引导企业整合多职能共享（如税务、法务等），并强化数据治理能力，以支撑战略决策。

针对中国企业向更高价值领域迈进过程中面临的问题，国家政策鼓励企业结合人工智能、机器人流程自动化（robotic process automation, RPA）、大数据等技术，推动财务共享服务中心向“无人值守数字工厂”升级。例如，智能稽核与风险预警通过算法模型实现实时风险监控；业财一体化平台打通采购、销售等业务系统，实现端到端流程自动化，以及支持企业通过财务共享中心服务“一带一路”等出海战略。例如，国家能源集团新能源分中心上线全球化共享平台，实现海外业务标准化管控和合规风控。建设财务共享服务中心对财务共享服务中心的研究和实施呈积极态度，有助于中国企业关注成本、回归利润、推动产业转型，纠正把抱负、目标、行动看成战略，逐步走向务实、健康、可持续发展的正确道路。从这个意义上说，国务院国资委、众多央企集团和信息技术厂商积极推进财务共享服务中心的研究和应用，对中国企业乃至整个中国经济的转型具有非常深远的现实意义。

五、财务共享服务中心建设的收益

多家国际权威机构在对世界500强企业的研究中指出，财务共享服务中心的建设显著提升了企业的财务运营效率，不仅优化了人力资源配置、降低了运营成本，还在提升管理合规性和流程标准化水平方面发挥了积极作用。财务共享服务中心建设的收益主要归为以下五个方面。

（1）集团管控模式收益。将整个集团财务管理制度标准化既是财务共享服务中心建设的基础，也是财务集约化的主要内容。借助共享流程的标准化和规范化以及财务平台的有效统一，能够有效提升集团管控的效率和效力。

（2）流程变革收益。财务共享服务的基础理念就是流程再造，财务流程的再造促使财务数据业务化、数据全程共享、财务流程标准化、财务流程模块化，形成集成的财务信息系统，推进财务的专业化。

（3）技术融合与创新收益。财务共享服务中心建设带来的最重要收益是统一的财务业务平台，即基于面向服务的体系结构（service-oriented architecture, SOA）理论的集成

平台。它将涉及财务共享服务的关键财务制度都固化在统一的信息技术应用系统与数据库中，财务作业流程等也都在信息系统中进行统一设定。这种方式强化了信息技术对财务管理的支持作用，保证了集团总部的战略的有效贯彻和落实。

（4）成本集约收益。成本集约是财务共享服务中心建设的显著收益之一。许多企业在建设财务共享服务中心后能在较短的时间内收回投资，并实现长期、持续的管理收益。例如，财务共享服务中心的建设能有效提高资金使用效率，减少资金风险；通过实现跨地域审批、跨地域支付，可以有效解决各分支机构开设银行账户造成的资金占用问题。

（5）变革转型收益。财务共享服务中心建设将促使业务单元财务更多地向业务支持方面转型，推进财务向管理前端的转型；同时，将有效增强财务集约化管控效果，提高政策执行效率。

模块三 财务共享服务的产生与发展

一、财务共享服务的产生

财务共享服务始于20世纪80年代，最初产生的动因来源于公司降低管理运营成本的需要。要正确认识财务共享服务，也离不开对经济全球化与数字经济时代的理解。正是世界经济全球化和数字经济时代的来临，催生了财务共享服务。“一带一路”是在我国构建全方位开放新格局，深度融入世界经济体系背景下提出的重大倡议，既为企业提供了更多“走出去”的发展机会，也倒逼我国企业加快转型升级的步伐。中华人民共和国财政部财会〔2024〕11号文件《会计信息化工作规范》规定，单位应当加强会计数据与其他财会监督数据汇聚融合和共享共用，推动财会监督信息化。这就促使财务部门必须转变传统的财务管理工作模式，重视对财务风险的控制，同时要求个人从低附加值工作向高附加值工作转型，从传统财务人员向复合型财务人才转型。

二、财务共享服务的发展

财务共享服务的发展如图1-7所示。

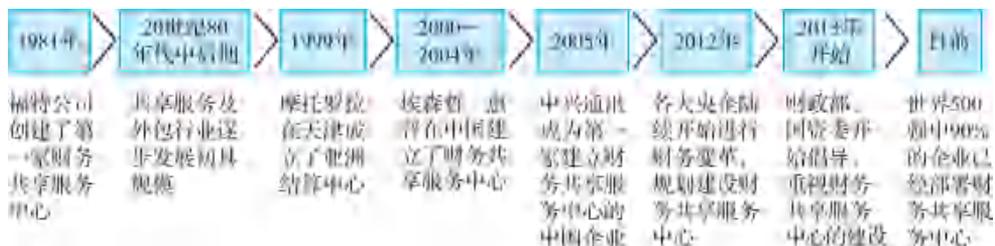


图 1-7

（一）国外财务共享服务的发展

20世纪80年代初期，福特（Ford）公司创建了第一家财务共享服务中心。20世纪80年代中期到末期，共享服务及外包行业逐步发展并初具规模，众多企业跨国业务的增加及科技的迅猛进步，促进了业务流程的融合，加速了共享服务及外包行业的发展。20世纪80年代末期到90年代初期，企业集团内部共享服务在东欧起步，不少企业在东欧、爱尔兰建立共享服务中心。20世纪90年代，随着信息技术的发展，财务共享服务中心得到了企业集团的认同和接纳，进入持续发展期，开始在如花旗银行、戴尔等大型跨国公司之中盛行，而此时财务共享服务中心的作用不仅体现在成本的降低，还体现在对高质量服务的要求。20世纪90年代末期到21世纪初期，更多企业将目光投向亚洲，印度出现了第一批业务流程外包公司。

（二）国内财务共享服务的发展

21世纪初，全球越来越多的大型企业根据自身发展需要建立了财务共享服务中心。全球化的推进促使大型企业开展跨国经营，大型跨国公司在进入中国设立分支机构的同时，将其先进的管理理念引入中国。例如，埃森哲上海分公司的建立使财务共享理念广为人知。之后，中国一些企业开始接触和运用财务共享服务模式，2005年中兴通讯作为我国第一家运用财务共享服务的公司，为我国财务共享时代拉开序幕。经过中兴通讯勇敢实践后，越来越多的企业看到了财务共享的好处，相继开始构建属于自己的财务共享服务中心。例如，华润集团、万科集团、旭辉集团等大型企业相继建立了自己的财务共享服务中心。

总体来看，财务共享服务在中国的发展主要分为三个阶段。

第一阶段——萌芽阶段。2005年，中兴通讯成为第一家建立财务共享服务中心的中国企业。在萌芽阶段，建设共享服务中心的企业主要是中国的全球化企业，它们通过学习外资企业的先进经验，整合资源，降低成本，提升财务管理能力，以支持企业规模化发展的目标。例如，华为邀请了美国国际商业机器公司（IBM）进行财务变革的规划，中国平安则学习花旗等外资金融机构建立了大后援中心。

第二阶段——试点阶段。在试点阶段，更多企业开始结合自身发展情况尝试共享服务的管理模式，且共享服务的建设逐渐涵盖多个职能领域。为了提高管理效率与质量提升，大型企业开始进行试点。中国本土企业如中国广核集团有限公司、中国铁建股份有限公司等大型企业开始积极探索适合自身的共享模式，并尝试跨职能资源整合。试点阶段，企业建立共享服务中心的重要目标是业务的标准化，以及提升管理效率与集中管控能力。

第三阶段——发展阶段。在发展阶段，企业建设共享服务的主动性增强，以实现标准化、流程化、信息化、自动化、智能化、数字化为建设目标。随着新兴技术快速发展，越来越多的技术得以运用到财务领域。许多大型企业尤其国企、央企，开始加快建设共享服务中心的脚步。在发展阶段，企业不仅学习国外的建设经验，还在不断的实践与探索中实现了更多的创新与尝试。

模块四 财务共享服务的未来展望

财务共享服务的诞生与发展伴随着财务管理模式的变革,未来将在此基础上不断向更广阔的方向发展。

一、第一阶段——分散

财务共享服务的发展与企业自身的经营和发展需求密不可分。在初期,企业通常采用按会计主体进行分级核算的模式,即下属公司仍保留原来固有的一套财务组织架构。财务机构随着企业经营的扩张而扩张。一般来说,当达到一定人员或业务规模后,每设立一个分/子公司或分支机构,通常会设置一个财务机构以支持当地的财务需求,这就是分散型财务核算模式。在分散型财务核算模式下,大型的各个分/子公司都设置财务部门,独立核算,并定期将报表层层上报并汇总合并。

分散的财务管理部门虽然能够处理各自的任务,但是存在不少弊端。

(1) 管理层次多,会计主体多,存在大量内部交易,核算复杂,合并报表的工作量大,财务报告层次多、流程长,导致效率低下。

(2) 各下属公司通常开设独立银行账户,资金分散沉淀和闲置,造成资金周转速度慢,使用效率低。

(3) 会计信息的准确性和及时性差,决策支持功能弱,集团无法对下属公司实施有效和及时的监管,形成信息孤岛,导致整体信息收集和政策制定存在信息死角,埋下风险隐患。

二、第二阶段——集中

集中式财务管理是指集团总部将财务人员、银行账户、资金及资源配置权和管理控制权统一集中,以加强整个集团的财务管控。通过集中处理业务,简化了核算层次,避免了内部交易抵销不充分的现象,缩短了财务报告流程,规范了会计核算,并加强了财务监控。同时集中核算促进了资金集中管理,降低了资金沉淀和资金成本。集中式财务管理模式规避了分散模式的诸多问题,加强了企业对分支机构的集中控制,并通过将人员和业务集中“在同一个地方以相同的标准做事”,打破原来的壁垒,使信息得以充分共享,财务政策得到有力执行。

然而,简单集中并没有改变企业的业务流程,未能从根本上解决资源浪费、组织惰性的问题。各后台支持部门依然保持低附加值。随着企业不断发展,越来越多的企业意识到仅仅合并重复性的日常工作是不够的。只有通过建立具有竞争力的业务流程,以更专业、高效、透明的方式提供服务,才能更好地满足战略、组织的需要。因此,企业开始寻求新的运营模式。

三、第三阶段——共享

随着经济全球化和信息化的发展，在资源有限的条件下，基于价值链的管理，企业开始寻求新的经济增长点和增值模式，资源整合成为关键目标，财务共享服务应运而生。

共享服务对流程进行优化再造，对操作进行标准化，对人员进行专业化分工，以一个独立运营的“服务部门”的方式再造了财务核算，与集中式财务管理相比，共享服务在工作方式、理念上发生了质的变化。财务共享服务中心对财务、业务进行集成封装，以服务端（共享服务中心）向多个客户端（成员单位）提供服务，实现资源共享。服务端可以根据不同单位的业务量，通过其内部账务处理单元实现负载均衡。因此，财务共享服务中心能对多个企业的相同流程进行专业化分工。在对某一个企业进行账务处理时，财务人员不必掌握全部的财务流程就可胜任工作。由于基础财务工作由专业人员负责，保证了会计记录和报告的规范性、标准化。同时，财务管理人员从繁杂的财务工作中解放出来，能将精力集中于经营分析和战略规划，从而加强对公司经营决策的支持力度。财务管理人员的职能也得以转型，成为企业管理者的参谋、业务伙伴和策略合伙人。

四、第四阶段——外包 / 被外包

在共享服务充分发展后，财务工作将进一步向社会化方向延伸。企业可能会将财务工作外包给社会上更专业和成本更具优势等的财务外包公司，企业内部的财务部门则专注于信息的监管、使用和需求规划。外包具有流程效率高、灵活性大、可扩展性强等优点，并且在合约的约束下能不断改进。

在全球外包服务市场中，印度先行一步，凭借廉价的劳动力和语言优势迅速占领了欧美很多的财务外包业务份额。在班加罗尔，随处可见跨国公司设立的共享服务中心。与此同时，东欧地区的外包产业也蓬勃发展，吸引了IBM、戴尔、摩根士丹利等国际巨头纷纷在此设立外包服务据点。在中国，上海、深圳、成都、西安和大连作为首批“中国服务外包基地”不断发展壮大，制定了相关土地、税收、人力等方面的优惠政策，为承接产业转移做好了各项准备工作。

随着国家经济实力的增强和“一带一路”倡议的推动，中国涌现出越来越多的全球化企业。然而，全球化经营给企业带来难以预估的风险，财务部门面临总部监管困难、资金管理失控、会计政策不统一、税收环境各异，以及语言、文化、时差等种种挑战。在分散的财务管理模式下，财务部门的工作往往是低水平的重复，难以建立起世界级的管理能力。而复杂的内外部环境要求企业构建完备的财务职能体系，分散的财务管理模式必然转向矩阵化的财务职能体系。因此，全球化企业更有动力建立共享服务中心，统一政策规则和流程标准，以防范经营风险，并促使财务转型的实现。

新兴技术的出现及业务复杂程度的提高，对企业通过财务共享服务中心整合流程、人员、技术提出了更高要求。通过跨地域积累并利用不同领域的最佳能力、知识，企业可以实现最佳绩效和价值创造。自动化、智能化、数字化的发展对财务产生了深远的影响。作为企业的服务平台，各类业务数据不断涌入财务共享服务中心，数据的管理和分

析工作变得格外重要,数据的价值正成为企业成长的重要驱动力。同时,技术、经济和市场环境的变化也使得财务共享服务在业务服务和交付方式上不断探索和创新。服务的广度、深度、灵活度得到拓展,客户获取和交付的方式趋向云化。共享中心的目标从传统的成本降低、效率提升,延伸至为客户提供更加便捷、灵活和多样的定制化服务,从而创造更大的价值。

职业知识测试

一、单选题

- 共享服务降低管理成本的基本原理是()。
 - 边际效益递减
 - 边际效益递增
 - 规模经济
 - 产业链整合
- 从财务共享服务中心的建设目的出发,财务共享服务中心可分为服务型财务共享服务中心和()。
 - 集团管控型财务共享服务中心
 - 业务型财务共享服务中心
 - 成本控制型财务共享服务中心
 - 区域型财务共享服务中心

二、多选题

- 财务共享服务中心可以处理的业务类型有()。
 - 总账管理
 - 应付管理
 - 报表编制
 - 战略制定
- 财务共享服务中心基于大量交易业务的集中处理,通过()等路径促进财务流程的标准化、规范化和高效化。
 - 统一业务流程
 - 统一部门
 - 统一数据口径
 - 统一优先级

三、判断题

- 共享服务中心适用于财务、人事、信息技术等多个领域。()
- 财务共享服务是指“在同一个地方以不同标准做事”。()
- 财务共享服务中心未来可以参考市场价格向服务对象收费。()



财经案例

项目二

智能财务共享

学习目标

了解会计准则、小企业会计准则、会计档案管理办法、企业财务制度等相关法律法规内容。

掌握财务云共享中心平台期初建账的操作流程。

掌握财务云共享中心平台票据录入的操作流程。

掌握财务云共享中心平台业财审核的操作流程。

熟悉会计资料整理与归档的操作流程。

技能要点

熟练使用各种财务软件 and 信息系统，如 ERP 系统、财务云共享中心平台等。

掌握财务账务处理和数据分析的基础知识，通过实际案例和模拟训练提升实战能力。

使用智能软件和工具进行数据处理和可视化分析，提高数据处理的效率和准确性。

具备创新思维，能够不断探索新的工作方法和流程优化途径。

道德讲堂

作为新时代社会主义事业的接班人，青年一代要将积极探索、改革创新、突破陈规的时代精神融入新时代财务转型事业中。通过对财务转型相关理论与技术知识及优秀企业实践案例的学习，不断夯实自身专业基础，在飞速变化的经济环境中准确找到自身定位，增强自身竞争力。同时，要将财务转型思路与个人的创新思维有效结合，培养创新意识，提升创新能力，为社会发展创造价值。

通过对智能财务共享的学习,能够胜任社会财务共享服务中心或企业集团财务共享服务中心的岗位工作,掌握期初建账、票据录入、业财审核等基础性会计核算工作的流程,或者能够在中小微企业从事云会计核算、报表编制、会计档案管理等财务工作。

模块一 期初建账

一、技能目标

财务人员在开展期初建账工作时应具备以下技能。

- (1) 能够根据建账资料清单收集企业期初建账数据。
- (2) 能够在财务云共享中心平台上完成新建账套、新增会计科目及期初数据录入等期初建账工作。
- (3) 遵守保密原则,对客户资料做好管理,除非法律法规要求,否则不得对外。

二、工作情境

期初建账是指行政中心人员对纳入财务共享中心核算的企业资料进行收集、整理并确认,建档保存后,将期初建账所需资料交给核算中心,由财务人员分析建档企业的经营特点、业务范围等,并在财务云共享中心平台上完成企业账套建立、会计科目设置和期初数据录入的过程。财务共享服务中心的组织架构如图 2-1 所示。

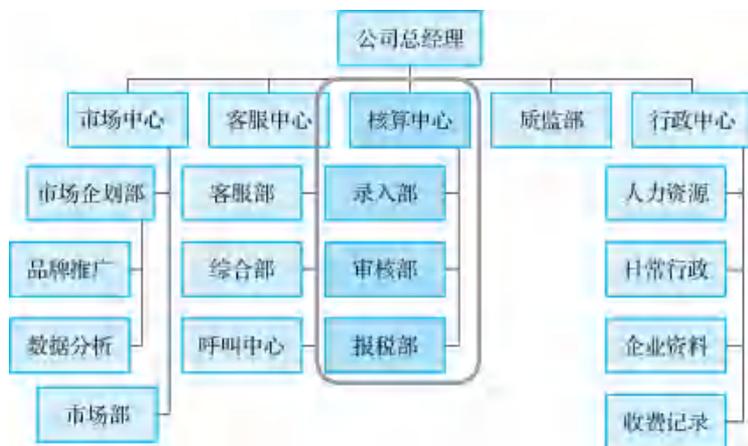


图 2-1

三、业务流程

期初建账是财务共享核算的起点。期初建账的业务流程包括企业信息建档、建账资料收集、企业账套建立、会计科目设置、期初数据录入五个步骤,如图 2-2 所示。

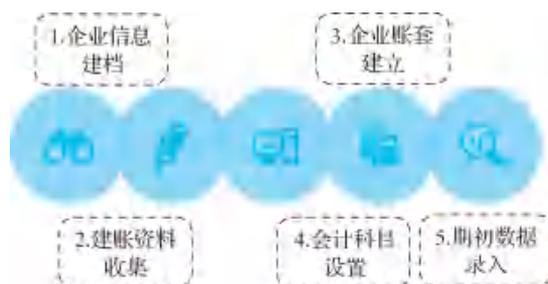


图 2-2

四、业务操作

(一) 企业信息建档

企业信息建档是指通过收集企业的基本资料，将企业名称、地址、联系人、联系方式等基本信息收集齐全，对收集的资料真实性、合法性进行审查，确保审查无误后再录入财务云共享中心平台。在建档操作时，应确保录入的企业档案信息全面、详细、真实。

在进行企业信息建档前，需要收集的企业基本资料，包括企业营业执照副本复印件、法人身份证复印件、企业财务制度、公司章程等。企业需提供的证件资料如图 2-3 所示。

财务人员登录财务云共享中心平台进行建档操作时，企业信息的建档和建账是同一步骤完成的。虽然在实际操作中，有的平台将建档和建账的操作分开，但企业提供的资料不变。



图 2-3

(二) 建账资料收集

无论是新设企业建账，还是持续经营期间的企业建账，都应提供健全的财务资料，包括企业的银行账户开户信息表复印件、税务账户密码等，以便开展建账工作。

在实际工作中，根据不同企业的情况，建账资料清单如表 2-1 所示。（需要提供的

资料打“√”。)

表 2-1 建账资料清单

相关财务资料	新设企业	持续经营期企业
银行账户开户信息表复印件	√	√
税务账号密码或直接取得 CA 证书	√	√
公司员工名单及身份证号码信息	√	√
社保、工资表相关信息		√
财务报表		√
当年各税种纳税申报表		√
上年度所得税汇算申报表		√
记账凭证、总账、日记账、明细账		√
累计发生额及余额表、往来科目明细表、长期待摊费用明细表、递延资产明细表、固定资产明细清单、无形资产明细清单		√
银行存款余额调节表——主账户、银行存款余额调节表——子账户		√
资料交接清单	√	√

在建账资料的收集过程中，与财务相关的资料也可以通过资料交接清单汇总，如图 2-4 所示。

资料交接清单
() 月份

公司名称: _____ 时间: _____

移交人:		接收人:	
序号	摘要	数量 / (张·本 ¹)	备注
1	营业执照副本复印件		
2	法人身份证复印件		
3	银行账户开户信息表复印件		
4	税务账号密码或直接取得CA证书		
5	公司员工名单及身份证号码信息		
6	社保、工资表相关信息		
7	财务报表		
8	当年各税种纳税申报表		
9	上年度所得税汇算申报表		
10	记账凭证、总账、日记账、明细账		
11	累计发生额及余额表、各明细表		
12	固定资产、无形资产清单		
13	银行存款余额调节表		
14			
15			

图 2-4

在实际工作中，应对收集到的企业信息资料进行审查，确保合法、真实、完整、有