

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学号：X2013157095

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

F公司由会计集中核算向财务共享服务
转型探索

Exploration about transferring from centralized accounting
to financial sharing service in F company

杨智斌

指导教师姓名：桑士俊 教授

专业名称：会计硕士(MPAcc)

论文提交日期：2017年3月

论文答辩日期：2017年5月

学位授予日期：2017年 月

答辩委员会主席：_____

评阅人：_____

2017年5月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

自我国加入WTO以来，国内大型企业集团迎来了快速成长的有利时机，集团公司的规模越来越大。伴随着企业规模的日益壮大以及分支机构的不不断增加，原有的分散管理模式越来越显现出缺陷，主要表现为：财务信息失真且无法及时传递，不能有效支持集团战略决策；财务监管滞后，风险难以把控；基层财务队伍庞大，简单重复性工作较多，人力资源成本压力较大等等。企业需要在财务管理方法和模式上寻求变革，以不断适应企业经营发展的需要。

F公司为了强化对所属县公司的业务管控，自2013年开始，在全省范围内推广实施会计集中核算，主要做法是在地市公司层面成立会计集中核算中心，并将其作为对县公司的管控平台。实施会计集中核算对于F公司在统一会计核算标准、强化风险管控等方面发挥了积极作用，但也存在职责分工不够明晰、经济规模及分工优势不明显、对管理决策的支持力度较弱、人员管理等诸多方面问题，亟需进行调整和完善。财务共享服务主要是通过对企业集团分散的财务资源进行整合及业务流程再造，从而提升企业集团财务管理水平，该模式已被越来越多的企业接受并付诸实施。

本文主要采取了文献研究与案例分析相结合的方法，以F公司会计集中核算实践作为研究对象，结合作者自身参与的工作经历，对现行的公司财务管控模式进行剖析，并对F公司由会计集中核算向财务共享服务转型的必要性和可行性进行了探讨。在经过分析论证基础上，作者建议F公司进行财务管理模式转型，并结合F公司的主要经营业务，构思了实施财务共享服务的具体方案。希望借助财务管理变革，F公司能更大程度发挥财务管理价值，进而提升企业价值最大化。

关键词：会计集中核算；财务共享服务；转型

Abstract

The large-scale companies usher a great opportunity and develop rapidly since china joined in the WTO. With the continuous expansion of the development and expansion of the enterprise scale and branches, the original decentralized organization management mode shows more disadvantages as follows, it can't effectively support the corporate strategy because of the distortion and timelessness of accounting information; it is hard to control the risk because of the lagging of the financial regulation; the huge grass-root financial team; too much simple and repetitive work; the greater human resources cost and so on. The enterprise need to make changes in financial management to adjust with the acquisition of the development.

F company promote the implementation of centralized accounting in order to strengthen the control to the subsidiaries from 2013. The implementation of centralized accounting play a positive role in the unified accounting standards and risk control. However some problems need to be promoted immediately, such as lack of clear division of responsibilities, weak support for management decision-making, the effects of the scale economic and division of labor stand out not enough and so on. The financial sharing service model is becoming more and more popular by integrating scattered resources and reengineering the business process, promoting the financial management transformation.

This paper shows the necessity and feasibility of the implementation of the financial sharing service by using the method of literature research and case analysis, taking F company group practice as the research object, combining the author's sufficient work experience. On the basis above, the author design a financial sharing service model for F company, expecting to reform and realize the value of the financial management, it also provide a broader and more valuable career development for financial officers.

Key words: Centralized Accounting; Finance Sharing Service; Transform

目 录

目 录.....	III
第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究的背景及意义.....	1
1.1.1 研究的背景.....	1
1.1.2 研究的意义.....	2
1.2 研究的内容及方法.....	3
1.2.1 研究的内容.....	3
1.2.2 研究的方法.....	3
1.2.3 论文框架.....	3
1.3 创新点.....	4
第 2 章 理论基础及相关概念.....	5
2.1 理论基础.....	5
2.1.1 规模经济与劳动分工理论.....	5
2.1.2 委托代理理论.....	5
2.1.3 财务资源整合.....	6
2.1.4 财务管控模式.....	8
2.1.5 流程再造.....	8
2.2 相关概念.....	9
2.2.1 会计集中核算.....	9
2.2.2 财务集中管理.....	10
2.2.3 财务共享服务.....	11
2.2.4 三者的联系与区别.....	12
第 3 章 财务共享服务的实践与成效.....	14
3.1 财务共享服务的发展历程.....	14
3.1.1 国外发展历程.....	14

3.1.2 国内发展历程.....	15
3.2 实施财务共享服务的动因.....	15
3.3 实施财务共享服务所取得的成效.....	17
3.3.1 降低企业财务成本.....	17
3.3.2 提升工作效率.....	18
3.3.3 推动财务管理转型.....	18
3.3.4 帮助企业实现发展战略.....	19
3.3.5 由成本中心走向利润中心.....	19
第 4 章 F 公司会计集中核算的现状分析.....	19
4.1 F 公司基本情况及财务管理现状.....	20
4.1.1 公司基本情况.....	20
4.1.2 F 公司财务管理现状.....	20
4.2 F 公司会计集中核算模式.....	22
4.2.1 “集中办公”模式.....	22
4.2.2 “在线审核”模式.....	25
4.3 取得的成效及对比分析.....	27
4.3.1 取得的成效.....	27
4.3.2 两种模式的对比分析.....	28
第 5 章 F 公司会计集中核算存在的不足及转型分析.....	30
5.1 现行会计集中核算中存在的不足.....	30
5.1.1 市县公司职责分工不够明晰.....	30
5.1.2 经济规模及分工优势不明显.....	30
5.1.3 人员管理问题制约其发展.....	31
5.2 F 公司向财务共享服务转型的必要性分析.....	32
5.2.1 支撑公司经营决策的需要.....	32
5.2.2 适应行业体制改革的需要.....	33
5.2.3 提升财务管理水平的需要.....	33
5.2.4 解决现实问题的需要.....	33
5.3 F 公司实施财务共享服务的可行性分析.....	34

5.3.1 财务共享服务符合公司的发展战略.....	34
5.3.2 财务集约化的实施奠定了坚实的基础.....	35
5.3.3 完备的信息系统提供了良好的技术保障.....	35
5.3.4 会计集中核算积累的经验提供了有益的借鉴.....	35
5.3.5 即将实施的“子改分”有助于提升工作效率.....	36
第 6 章 F 公司实施财务共享服务的探索.....	37
6.1 财务共享服务的目标、原则及范围.....	37
6.1.1 实施财务共享服务的目标.....	37
6.1.2 实施财务共享服务的原则.....	38
6.1.3 实施财务共享服务的范围.....	39
6.2 实施共享服务后的财务组织架构及工作职责.....	39
6.2.1 财务组织架构.....	39
6.2.2 工作职责.....	40
6.2.3 内部组织分工.....	42
6.2.4 业务流程设置.....	43
6.2.5 保障措施.....	50
第 7 章 结束语.....	53
7.1 主要内容及研究结论.....	53
7.1.1 主要内容.....	53
7.1.2 研究结论.....	53
7.2 存在的不足及未来研究方向.....	54
7.2.1 存在的不足.....	54
7.2.2 未来研究方向.....	55
参考文献.....	56
致谢语.....	58

Contents

Chapter 1 Introduction.....	1
1.1 Research Background and Implications.....	1
1.1.1 Research background.....	1
1.1.2 Research implications.....	2
1.2 Research contents and methodology.....	3
1.2.1 Research contents.....	3
1.2.2 Research methodology.....	3
1.2.3 Framework of this paper.....	3
1.3 Innovations of this Paper.....	4
Chapter 2 Theoretical basis and Related concepts.....	5
2.1 Theoretical basis.....	5
2.1.1 Scale Economic and Division of Labor Theory.....	5
2.1.2 Principle-agent Theory.....	5
2.1.3 Financial resources integration.....	6
2.1.4 Financial control mode.....	8
2.1.5 Process reengineering.....	9
2.2 Related Concepts.....	9
2.2.1 Centralized Accounting.....	9
2.2.2 Fincinal centralized management.....	10
2.2.3 Financial sharing services.....	11
2.2.4 Relationships and differences above.....	12
Chapter 3 Practice and Achievements of Financial Sharing Service	14
3.1 History of the development of Financial Sharing Service.....	14
3.1.1 Development History about the abroad.....	14
3.1.2 Development History about the domestic.....	15
3.2 The motivation of Financial Sharing Service.....	15

3.3 The Achievements of Financial Sharing Service.....	17
3.3.1 Reduce the enterprise financial cost.....	17
3.3.2 Improve working efficiency.....	18
3.3.3 Promote the change of Financia Management.....	18
3.3.4 Help to realize the enterprise strategy.....	19
3.3.5 Changing Costing center to Profit center.....	19
Chapter 4 Analysis of the current situation of centralized accounting in F Company.....	20
4.1 The company’s basic information and financial management status....	20
4.1.1 Basic information of the F corporate group.....	20
4.1.2 Basic information of the F corporate.....	20
4.2 Centralized accounting mode of F corporate.....	22
4.2.1 Centralized office mode.....	22
4.2.2 Online Audit mode.....	25
4.3 Achievements and Comparative analysis.....	27
4.3.1 Achievements.....	27
4.3.2 Comparative analysis between the two modes.....	28
Chapter 5 Main Problems about Centralized Accounting and the analysis of transformation in F company.....	30
5.1 Main Problems about Centralized Accounting.....	30
5.1.1 Lack of clear division of responsibilities.....	30
5.1.2 Lack of enough effect of the scale economic and division of labor.....	30
5.1.3 The restriction of the personnel management.....	31
5.2 The necessity of the transformation to financial sharing services.....	32
5.2.1 The acquisition of supporting the decision-making.....	33
5.2.2 The acquisition of adapting to the needs of the reform.....	33
5.2.3 The acquisition of improving the financial management.....	33
5.2.4 The acquisition of solving the problems faced.....	33

5.3 Feasibility Analysis of Financial Sharing Services in F company.....	34
5.3.1 Financial sharing services in accordance with the F’s strategy.....	34
5.3.2 Laiding a solid foundation.....	35
5.3.3 Providing a good technical support.....	35
5.3.4 Providing useful reference with rich experience in centralized accounting.....	35
5.4.5 The implementation of the “sub-sub-points” helps to work effective.....	36
Chapter 6 Explore to implement the Financial Sharing Services.....	37
6.1 the objects,principles and scope of Financial sharing services.....	37
6.1.1 The Objects.....	37
6.1.2 The Principles.....	38
6.1.3 The Scope.....	39
6.2 Financial Organization and Responsibilities after implementing Financial sharing services.....	39
6.2.1 The financial organization structure.....	39
6.2.2 Working Responsibilities.....	40
6.2.3 The variable multicollinearity test in Model 2.....	42
6.2.4 Internal division.....	43
6.2.5 Setting business process.....	50
Chapter 7 Conclusion Remarks.....	53
7.1 Main Contents and Conclusions.....	53
7.1.1 Main contents.....	53
7.1.2 Conclusions.....	53
7.3 Weakness and Possible Future Research Directions.....	54
7.2.1 Weakness of this paper.....	54
7.2.2 Possible Future Research Directions.....	55
References.....	56
Acknowledgements.....	58

第 1 章 绪论

1.1 研究的背景及意义

1.1.1 研究的背景

二十一世纪以来，伴随着加入 WTO，中国经济进入了飞速增长的黄金时期，许多国内企业也借机不断发展壮大，由单个企业发展为拥有众多分子公司的企业集团。企业的快速发展和扩张常常伴随“大企业病”，主要表现在：财务信息失真并且无法及时传递，不能有效支持集团战略决策；财务监管滞后，风险难以把控；基层财务人员数量众多，简单重复性居多，公司整体人力资源成本负担重等等。企业需要在财务管理上寻求变革，以适应日益发展壮大的现实需要。财务集约化管理在此背景下应运而生，对比原有的分散而粗放的财务管理，它是在原有的基础上发展起来的更高级的财务管理形式。它的特点表现为，在管理方式、可操作性和取得的成效等方面都表现显著，从而使财务的风险得到更好的管控，财务的价值得到更大的发挥。

F 公司是大型的国有企业，从事着关系国计民生的公共事业。近年来，国资委明确要求各央企要积极加快财务管理变革，强化财务集约管理，积极探索集约、务实、高效的集团管理模式。F 公司所在的集团公司积极响应国资委的要求，自 2009 年开始，在公司系统范围内试点实施财务集约化管理，并取得了明显成效。财务集约化要求按照集约的方式方法，优化和重构财务管理流程，以更好发挥好财务功能，服务于公司的发展。就具体内容而言，主要包括：统筹平衡企业集团的各项财务资源，规范企业的会计政策、统一会计科目、设立标准成本，集中管控会计核算、资金管理、资本运作、预算调控和风险监控，加强工程全过程管理、财务筹划管理、电价管理，并通过组织、业务、技术三方面保障确保上述目标的实现。

F 公司是集团公司的全资子公司，并且是集团公司实施财务集约化的首批试点单位，其试点工作开展情况及取得的成效得到了集团公司的高度认可。在成功实施财务集约化基础上，F 公司更进一步，自 2013 年开始在全省范围内推广实

施会计集中核算，并在地市公司层面组建会计集中核算中心。在实际工作中，因各地区会计工作基础、会计人员数量、公司领导管理理念等情况不尽相同，因此，出现了“集中办公”和“在线审核”两种运作模式。经过三年多的运行，会计集中核算对 F 公司防范基层单位财务风险、进一步提升财务管理水平等方面发挥了很大作用。但由于职责分工不明确、借用财务人员身份无法解决等问题，基层单位要求对会计集中核算模式进行改革和调整的呼声也越来越高。因此，如何在现有会计集中核算的基础上进行转型，寻找一种更适合 F 公司的财务集约管理方式，成为 F 公司财务管理方面的一项重点课题。

1.1.2 研究的意义

本文是以 F 公司会计集中核算在实际工作中的具体运行情况为研究对象，在对其实践过程中存在的问题进行剖析的基础，探讨由会计集中核算模式向财务共享服务模式进行转型的可能性及预期的运作模式，具有以下方面意义：

(1) 深入分析 F 公司现行会计集中核算模式的作用和不足

F 公司会计集中核算的运作已经历了三年多，它为公司规范基层单位财务管理，管控财务风险方面发挥了很大作用，但对它的批评之声也不绝于耳。本人是会计集中核算模式的亲身经历者，并多次参与公司系统组织的关于会计集中核算的调研、课题研究及讨论，从而能够更加客观、准确的分析评价其作用和不足。

(2) 尝试为 F 公司会计集中核算困境提出解决方案

本文不仅对 F 公司会计集中核算模式进行分析，还对该模式转型的必要性和可行性进行了较为深入的论证，其目的是尝试为 F 公司会计集中核算存在的不足提出进一步的完善方案，帮助 F 公司更好地改进财务管理方式，提升公司系统的财务管理水平。

(3) 为 F 公司成立财务共享服务中心进行前期探索

共享服务是近年来企业管理的新理念，而财务共享服务模式也被国内越来越多的企业特别是大中型企业所接受并付诸实践。财务共享服务对于 F 公司而言属于“新生事物”，目前，公司内部尚未对其进行全面、深入、系统的讨论研究。本人希望能在该方面进行前期研究，从而对公司今后财务管理的实践提供借鉴和参考，为公司的发展贡献绵薄之力。

1.2 研究的内容及方法

1.2.1 研究的内容

本文以 F 公司会计集中核算的具体实践作为研究对象，在研究过程中，通过收集国内外财务共享服务的理论研究和实践经验作为对照，探讨了 F 公司财务管控模式由会计集中核算模式向财务共享服务模式转型的可行性和必要性，并为其设计了具体的实施方案。

1.2.2 研究的方法

(1) 文献分析法：通过收集、查阅国内外资料，并对相关理论、概念、财务共享服务模式进行对比分析基础上，完成本论文。

(2) 案例分析法：在对相关理论进行研究和对比的基础上，对 F 公司实施会计集中核算模式的具体情况进行分析。

(3) 归纳分析法：运用归纳分析法对 F 公司在组建财务共享服务中心所应遵循的目标、原则等方面进行研究分析。

1.2.3 论文框架

本文共包括七部分：

第一部分为绪论。阐述论文选题的背景和意义，说明论文的研究内容、框架和创新点。

第二部分为论文的理论基础。阐述了与会计集中核算有关的理论和概念：理论方面包括委托代理理论、规模经济理论、劳动分工理论、财务资源整合、财务管理模式和流程再造理论等；相关概念方面主要阐述了会计集中核算、财务集中管理、财务共享服务的内涵及定义，并比较三者的区别和联系。

第三部分为财务共享服务的实践和成效。主要对国内外财务共享服务的发展历程、实施财务共享服务的主要动因及实施后所取得的成效等方面内容进行介绍。

第四部分为 F 公司实施会计集中核算的现状分析。首先简要介绍了集团公

司、F 公司的概况及财务管理现状；其次是详细阐述了“集中办公”与“在线审核”两种会计集中核算模式的组织机构、运作方式及取得的成效；最后是对两种模式进行对比分析。

第五部分为 F 公司由会计集中核算向财务共享服务转型分析。在详细分析了 F 公司会计集中核算存在的问题基础上，对其由会计集中核算向财务共享服务方向进行转型的可行性进行了探讨。

第六部分为 F 公司构建财务共享服务的总体方案。明确财务共享服务的目标、原则和范围是实施的前提，搭建财务组织架构并赋予其相应职责是实施的基础，规范财务共享服务中心业务流程及内部分工是实施的重点，完善相关的配套措施是实施的保障。

第七部分为结论。通过前文的分析和论述，简要概述全文内容并提炼主要观点。同时，分析论文存在的不足，并为后续研究明确了方向。

1.3 创新点

本文的创新之处如下：

一是分析会计集中核算、财务集中管理、财务共享服务三者的区别与联系。在现行的国内外文献研究中，不乏对上述三个方面的理论及实践进行研究，但很少有将三者进行对比分析的，有些文章甚至将三者混淆在一起，让读者难以区分。

二是论文分析的视角较为独特。目前相关文献当中，关于财务共享服务研究的理论基础一般都是基于委托代理理论、规模经济理论、劳动分工理论等，而在本文当中，除了对上述理论基础进行相关阐述外，还增加了财务资源整合和财务管控模式理论作为研究视角，较为新颖。

三是为 F 公司组建财务共享服务中心设计实施方案。本文通过对 F 公司现行集团财务管控的两种模式进行重点介绍，分析其存在的问题及转型的必要性及可行性，并借鉴国内外其他已经实施财务共享服务的有益经验，为 F 公司今后实施财务共享服务进行了构思，有利于 F 公司促进企业资源共享、提高企业的管理效率，具有一定的现实意义。

第 2 章 理论基础及相关概念

2.1 理论基础

2.1.1 规模经济与劳动分工理论

规模经济理论不仅是经济学中的重要理论,同时也是现代企业管理中的重要研究内容。它指的是在一定的时期和产量范围内,由于企业的固定成本保持不变,随着生产规模的不断扩大,分摊到各个产品的固定成本会逐渐减少,从而导致产品单位成本不断下降并提高企业的利润水平。规模经济效应产生的主要原因是产品边际成本递减作用及专业分工合作所带来的生产效率的提升。

劳动分工理论最早是由亚当·斯密提出来,它指的是工厂在进行生产过程中,通过对工人进行分工并组织开展专项培训,促进工人劳动技能和熟练程度的不断提升,缩短甚至消除无效劳动转换时间,从而提升单位劳动效率。亚当·斯密以制作扣针的小作坊生产工序和过程为例说明劳动分工对提升工作效率的重要作用。同时,亚当·斯密也指出了这其中的主要原因:一是细致的分工使得工人能专注于某个特定工序,重复劳动能不断提升工人的熟练程度;二是大大减少了不同工序之间转换的无效时间;三是有助于劳动生产工具的创新和设备的改进。劳动分工是管理理论的重要基础之一,之后的社会分工、管理职能分工等都是在此基础上衍生出来的理论。

财务共享服务之所以与规模经济、劳动分工理论相联系,主要是因为集团公司通过对内部职责的重新调整,使得原本分散在各个子公司(或分公司)的财务核算、资金支付等经常发生的业务集中到财务共享中心这一平台,借助专业劳动分工的优势,以更少的财务人员来做更多专业的事情,不仅能形成规模经济效应,而且还能让财务人员更加专注于增值业务,促进企业更好、更快发展。

2.1.2 委托代理理论

委托代理指的是委托人将本来属于自己的事物委托给其他专业代理人处理,进而在委托人和专业代理人之间形成的权利与义务等方面的关系。委托代理理论

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

廈門大學博碩