

学校编码: 10384

分类号

密级

学号: X2008157085

UDC

廈門大學

硕士学位论文

跨国企业财务共享服务的研究
——以 K 公司为例

The Research of Financial Shared Services in Multinational
Corporation – Based on the case of K Company

王海燕

指导教师姓名: 郭丹霞 副教授

专业名称: 会计硕士 (MPACC)

论文提交日期: 2014 年 月

论文答辩时间: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2014 年 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

随着经济全球化的进程加快，跨国企业面对日益增大的竞争压力和挑战，促使企业从全球的角度进行更加合理的资源配置。财务共享服务作为跨国企业国际化经营过程中的一种有效管理工具，越来越受到企业的青睐和重视，财务共享服务中心是一个应用灵活且具有成长性的平台，它对企业内部的后台服务进行重新整合和优化，建立统一的后台服务中心，以降低企业的后台服务运作成本和提高运作效率。共享服务的出现对财务行业的发展产生了重大影响，传统财务管理的思路无论是理念还是行动上都有所颠覆。

财务共享服务研究是一个既具有理论价值又有现实意义的研究课题。本文通过理论研究首先介绍了共享服务理论产生的背景、特征和积极作用等，以及财务流程再造理论的目标、原则和内容，并针对财务共享服务模式的必要性和可行性进行了分析。在此基础上，进一步对财务共享服务管理有重要影响的关键因素进行了细致分析，说明要实现财务共享服务的顺利实施，必须优化流程管理，建立绩效考核体系和重视人员发展。笔者作为一名财务共享服务中心工作的财务人员，希望能通过对国内外的财务共享服务相关理论的研究学习，在理论归纳总结的基础上，分析K跨国公司的财务共享服务中心的发展中存在的问题并针对性地提出一些完善意见，具有较高的实践价值。

关键词：跨国企业；共享服务；财务共享服务中心

Abstract

With the rapid development of economic globalization, multinational corporations have to allocate resources more reasonably from the global perspective, while facing increasing competitive pressures and challenges. As an effective management tool of international operation in multinational corporations, financial shared services is becoming more and more favorable and attention-getting. Financial shared services center is a flexible and growing platform, which reintegrates and optimizes the internal backstage supporter's services in corporations, in addition to reduce the operating costs of supporting services and improve operational efficiency, by establishing a unified service center. The emergence of Shared services has a significant influence on the development of financial industry, as well as the idea of traditional financial management.

The research of financial shared services is a theoretical research subject with practical significant. Through theoretical research, this thesis introduces the background, characteristic and positive role of shared services theory firstly, as well as the objective, principle and content of the financial process reengineering theory, analyzes the necessity and feasibility of financial shared services mode. On the basis of above research, further analyzes the key factors have important effect on financial shared services management, and states that enterprises must optimize the process management, set up the performance appraisal system and pay more attention to employees development, in order to implement the financial shared services smoothly. The author is a financial personnel working in a financial shared services center, expects to make some suggestions to management improvement of financial shared services center in K Multinational Corporation by analyzing its current problems of development, on the basis of theoretical summarization through studying domestic and foreign literatures related to financial shared services theory, which has higher practical value.

Key Words: Multinational Corporation; Shared Services; Financial Shared Services Center.

目录

| | |
|--|-----------|
| 第一章绪论 | 1 |
| 第一节研究背景 | 1 |
| 第二节研究目的和意义 | 1 |
| 第三节研究方法与内容 | 2 |
| 第二章财务共享服务的理论研究 | 3 |
| 第一节相关文献综述 | 3 |
| 第二节共享服务理论 | 5 |
| 一、共享服务产生的背景 | 5 |
| 二、共享服务的特征和适用范围 | 7 |
| 三、共享服务的积极作用和发展 | 8 |
| 第三节财务流程再造理论 | 12 |
| 一、财务流程和财务流程再造 | 12 |
| 二、财务流程再造的目标和原则 | 12 |
| 三、财务流程再造的内容 | 13 |
| 第三章财务共享服务的管理模式分析 | 15 |
| 第一节财务共享服务产生的必要性分析 | 15 |
| 一、财务领域的变革所趋 | 15 |
| 二、财务共享服务模式应运而生 | 16 |
| 第二节财务共享服务实施的可行性分析 | 20 |
| 一、财务共享服务的施行状况 | 20 |
| 二、财务共享服务的实施要素 | 20 |
| 第三节财务共享服务管理的有效性分析 | 24 |
| 一、财务共享服务的流程管理 | 24 |
| 二、财务共享服务的绩效考核 | 26 |
| 三、财务共享服务的人员发展 | 27 |
| 第四章财务共享服务的应用——以 K 公司为例的案例分析 | 29 |

| | |
|--|-----------|
| 第一节 K 公司的基本情况介绍 | 29 |
| 第二节 K 公司的财务组织架构 | 29 |
| 第三节 K 公司的财务共享服务的概况介绍 | 30 |
| 一、K 公司财务共享服务的发展和现状..... | 30 |
| 二、K 公司亚太区财务共享服务的发展概况..... | 31 |
| 第四节对提升 K 公司亚太区财务共享服务管理的建议 | 35 |
| 一、优化财务共享服务的流程管理..... | 35 |
| 二、提高财务共享组织管理的效率..... | 37 |
| 三、重视财务共享服务人员的管理与发展..... | 41 |
| 第五章结束语 | 44 |
| 参考文献 | 45 |

Contents

| | |
|---|-----------|
| Chapter 1 Introduction | 1 |
| Quarter 1 Research Background | 1 |
| Quarter 2 Object and Significance | 1 |
| Quarter 3 Method and Content | 2 |
| Chapter 2 Theory Research of Financial Shared Services | 3 |
| Quarter 1 Related Literature Review | 3 |
| Quarter 2 Shared Services Theory | 5 |
| A、 Background of Shared Services | 5 |
| B、 Characteristic and Scope of Application | 7 |
| C、 Positive Role and Development | 8 |
| Quarter 3 Financial Process Reengineering Theory | 12 |
| A、 Financial Process and Financial Process Reengineering | 12 |
| B、 Object and Principle | 12 |
| C、 Content..... | 13 |
| Chapter 3 Analysis of Financial Shared Services Management Mode | 15 |
| Quarter 1 Necessity Analysis of Generation | 15 |
| A、 Revolutionary Trend of Financial Area | 15 |
| B、 Financial Shared Services Modle Emerges | 16 |
| Quarter 2 Feasibility Analysis of Implementation | 20 |
| A、 Implementation Situation | 20 |
| B、 Implementation Factors..... | 20 |
| Quarter 3 Efficiency Analysis of Management | 24 |
| A、 Process Management | 24 |
| B、 Performance Assessment | 26 |
| C、 Personnel Development | 27 |
| Chapter 4 Application of Financila Shared Services---Based on the | |

| | |
|--|-----------|
| Case Study of K Company | 29 |
| Quarter 1 Basic Information of K Company | 29 |
| Quarter 2 Financial Organization Chart of K Company | 29 |
| Quarter 3 General Situation of Financial Shared Services of K Company · | 30 |
| A、Development and Current Situation | 30 |
| B、Development Situation in Asia Pacific Region | 31 |
| Quarter 4 Suggestion to Management Enhancement of Financial Shared Services of K Company in Asia Pacific Region | 35 |
| A、Optimize the Process Management of Financial Shared Services..... | 35 |
| B、Improve the Efficiency of Financial Shared Organizational Management | 37 |
| C、Focus on Personnel Management and Development | 41 |
| Chapter 5 Last Word | 44 |
| Reference | 45 |

第一章 绪论

第一节 研究背景

在经济全球化和信息技术快速发展的推动下，虽然各个国家和地区在经济、政治和文化等方面均存在一定的独立性和差异性，但通过商品、劳务、技术、资金等多方面的联系已经使世界形成一个不可分割的整体。企业为了获得更广阔的市场和丰富的资源开始不断扩大经营规模，跨地域地拓展公司业务，更多的跨国企业也就应运而生。

跨国企业在不断加剧的国际市场竞争中，如果想通过资源整合来实现其优化配置，一个首当其冲的管理问题便出现了：如何能够低成本和高效率地整合全球的资源，使其进行最优配置？为此，跨国企业在积极推动经济全球化的同时，也根据外部环境和企业的条件变化不断调整自身的经营战略和管理模式。如今，财务管理中的成本控制已经成为企业内部控制的关键一环，这对财务管理的转型提出了迫切要求。在企业寻求的多种内部管理变革之道中，财务共享服务作为一种新兴的管理模式，有利于降低企业成本、提高运营效率和实现公司内部流程标准化，为越来越多的跨国企业所采用。

第二节 研究目的和意义

自二十世纪 80 年代初，福特公司在欧洲成立了提供财务服务的共享中心以来，共享服务作为一种全新的理念为更多的跨国大企业和大集团所推崇和运用。至今，美国《财富》500 强中绝大多数企业、欧洲半数以上的跨国公司都已经或正在建设财务共享服务中心。在亚洲，尽管起步较晚，但其思想正在快速被接收和逐步实现。虽然财务共享服务在降低成本和协同增效方面有优势，但并不是所有应用财务共享模式的公司都能达到预期的转型成效，因为其受到公司的运营模式和组织架构等多方面因素的制约。

本文的研究目的和意义是，在财务共享服务的理论学习基础上，结合 K 跨国公司亚太区财务共享服务中心的案例分析，对财务共享中心发展的相关必备条件

和重要因素进行研究，通过提出合理且具有建设性的建议，对提升 K 公司财务共享服务中心的服务水平、提高其服务效率提供借鉴。

第三节 研究方法与内容

本文撰写过程中采用理论探讨和案例分析二者相结合的方法。在管理学、经济学和公司治理等理论分析的基础上，通过对共享服务、流程再造和财务共享服务模式的理论依据和实施意义的总结归纳，对财务共享服务模式产生的必要性、实施的可行性和管理的有效性进行一定的分析；并结合案例分析 K 跨国公司财务共享服务中心的发展状况以及为其今后发展提升提出些许建议。

全文主要对以下内容进行研究：

- 1、研究共享服务理论和流程再造理论，对共享服务和财务流程再造的必要性进行阐述，为财务共享服务模式的研究奠定基础。
- 2、通过对财务共享服务管理模式的产生必要性、管理有效性和实施可行性的分析，归纳总结该模式的意义和关键成功因素。
- 3、重点分析 K 跨国公司的财务共享服务中心的案例，通过对亚太区的财务共享服务中心的发展状况进行关键性分析，指出其财务共享服务中心发展中的重点问题并提出一些未来的改进思路，为财务共享服务模式在我国企业的运用提供可供借鉴的经验。

第二章 财务共享服务的理论研究

第一节 相关文献综述

财务共享服务引起了财务领域的重大管理变革,不少学者花费了大量时间研究财务共享服务的概念。Robert Gunn (1993) 等人最早提出共享服务的概念,认为共享服务是公司试图从分散管理和较少的层级结构中取得竞争优势的一种新管理理念,其核心思想在于提供服务时共享组织成员和技术等资源¹。Schulman 等(1999) 给出财务共享服务定义:财务共享服务将公司内跨组织的资源集中在一起,以更低的运营成本和更优质的服务为多样的内部合作伙伴提供财务职能服务,以最终提升企业价值²。李忻(2004)认为,财务共享服务中心不同于传统的责任中心(成本中心、利润中心和投资中心)。财务共享服务从职能定位上强调的是集成服务而不是集中控制;财务共享服务从业务功能看并非是单一功能与服务的载体,其服务种类几乎覆盖了所有可能合并精简的财务会计和财务管理业务,并且很有可能跨越传统责任中心的功能划分³。张瑞君等(2010)将集团的财务共享服务概括为:财务共享服务是指将分散式的财务基本业务从企业集团成员单位抽离出来,集中到一个新的财务组织统一处理,这个新的财务组织财务共享服务中心(FSSC)以业务伙伴的形式,通过网络为分布在不同国家和地区的集团成员单位提供标准化、流程化、高效率、低成本的共享服务,并为企业创造价值⁴。综合国内外学者的观点,国际财务共享服务管理协会(IFSS)给出的权威定义是,所谓财务共享服务是依托信息技术以财务业务流程处理为基础,以优化组织结构、规范流程、提升流程效率、降低运营成本或创造价值为目的,以市场视角为内外部客户提供专业化生产服务的分布式管理模式⁵。

除了财务共享服务的概念研究,也有学者对流程再造与财务共享服务的关系

¹Robert W. Gunn, David P. Carberry, Robert Frigo, Stephen Behrens, Shared Services: Major Companies are Reengineering Their Accounting Functions, Management Accounting, 1993.

²Donniel S. Schulman, Martin J. Harne, John R. Dunleavy, James S. Lusk, Shared Services: Adding Value to the Business Units, John Wiley & Sons, Inc. 1999.

³何瑛. 企业财务流程再造新趋势财务共享服务[J]. 财会通讯, 2010.

⁴张瑞君、陈虎、张永冀. 企业集团财务共享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.

⁵吕丹. 财务共享进行时[J]. 首席财务官, 2010.

和作用进行了研究。业务流程再造（BPR）是一种对公司的业务流程进行不断改造更新的管理方法，产生于二十一世纪 90 年代。Kagelmann（2000）和 Schulman（1999）认为，应用流程再造理论作指导，将那些具有重复性的辅助职能重新安排、整合到共享服务中心，对于优化内部资源配置和发挥规模经济优势提供了理论上的可行性，企业通过将那些具有重复性的辅助职能重新安排，整合到共享服务中心运营，有助于实现内部资源的优化配置和发挥规模经济优势¹。从流程再造研究的角度看，财务共享服务的流程再造是企业集团实现辅助性业务流程再造的创造性突破（Cassel, 1997; Jackson, 1997; Lester, 2001）²。企业运行财务共享服务的目的不仅是为业务单位提供优质的服务，还要为企业的成本降低和价值创造提供持续的保证。从财务共享服务实践来看，对流程和组织的持续改进会在运行阶段产生显著的成本节约，但在此阶段重点在于避免由于流程的变化而导致服务质量的下降（Elizabeth Van Denburgh, 2000）³。财务共享服务中心的管理层除了对内部运作效果进行评估之外，也利用市场调研、销售或费用分摊数据以及客户需求的变化研究客户行为，而集团公司管理层则关注评估成本、增长率和业务部门对需求的反应速度（Bryan Bergeron, 2003）⁴。张瑞君等（2008）立足于中国企业集团的财务共享实践，指出以流程再造理论为基础进行分析，企业集团财务共享服务构建的过程实质上就是财务流程再造的过程⁵。

从现存的相关文献看，虽然很多研究者对财务共享服务的概念、意义、作用和价值等理论进行研究，又以流程再造理论揭示了财务共享服务的动态性，从理论上阐明这一财务管理变革的本质，但对于如何进行财务共享服务的流程再造和财务共享服务中心发展中应该关注的关键因素等方面的研究不够深入。

¹张瑞君、陈虎、张永冀. 企业集团财务共享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.

²同上注释 1.

³Elizabeth Van Denburgh, Denis Cagna, Doing More With Less, Electric Perspectives, 2000.

⁴Bryan Bergeron, Essentials of Shared Services, John Wiley & Sons, Inc., 2003.

⁵同上注释 1.

第二节 共享服务理论

一、共享服务产生的背景

二十世纪 80 年代以后，在全球商业活动不断活跃而企业竞争日益激烈的形势下，企业必须更加专注于核心业务的发展，才能增强市场竞争力。曾任惠而浦首席执行官的约翰·惠特曼曾经说过，“获得长期竞争优势的唯一方法就是在全世界范围充分运用企业的各种能力，从而使得企业整体的运作能够比其各分散部门的独立运作更加有效”¹。因此，许多先进企业让一个独立的业务单位将企业非核心业务的工作进行流程整合后集中处理。在经济全球化、跨国经营和企业信息化的共同促进下，共享服务这一新的管理理念和组织形式由此产生。

（一）经济全球化

世界生产、消费和投资领域中的商品、服务、资本和技术等要素的扩散就是“全球化”。这一概念是由美国经济学家提奥多尔·拉维特在 1985 年发表的文章《市场全球化》中提出的。二战后，世界经济发生了重大变革，特别是二十一世纪，随着科学技术的飞速发展，全球化的金融贸易和投资生产进一步加快了世界经济的发展。

商品和服务等生产要素冲破国家和区域的界限，在全球范围内自由流动，令市场越来越国际化。全球化这一把“双刃剑”，既使得企业可以在国际市场中寻找最优的资源配置方式，又令企业承受着巨大的竞争压力。为了能在激烈的全球竞争中站稳脚跟，保持市场优势，跨国企业必须对其发展战略、经营模式和管理行为不断调整。

（二）跨国经营

为了适应全球化经济的发展要求，越来越多的企业采取了跨国经营的发展模式，跨国企业的数量迅猛增加。根据联合国跨国中心的统计数据表明：从 2001 年起，全球的跨国公司数量从 65000 家增加到 70000 家仅经历了 4 年的时间，而且仅仅 6 年时间内其国外子公司的分支机构就从 85 万个发展超过了 89 万个²。这些跨国企业通过不断的对外扩张和战略发展，对世界范围内大部分的贸易额、工

¹李忻. 财务共享服务——企业财务管理流程再造的有效途径[D]. 南开大学, 2004.

²陈可. 财务管理革命:财务共享模式研究及应用[D]. 厦门大学, 2008.

艺的研制与开发、和对外投资进行了控制¹。企图通过不断的对外投资和兼并收购，掌握更多的资源和抢占市场份额，特别是在亚洲等新兴市场。2013 年的《世

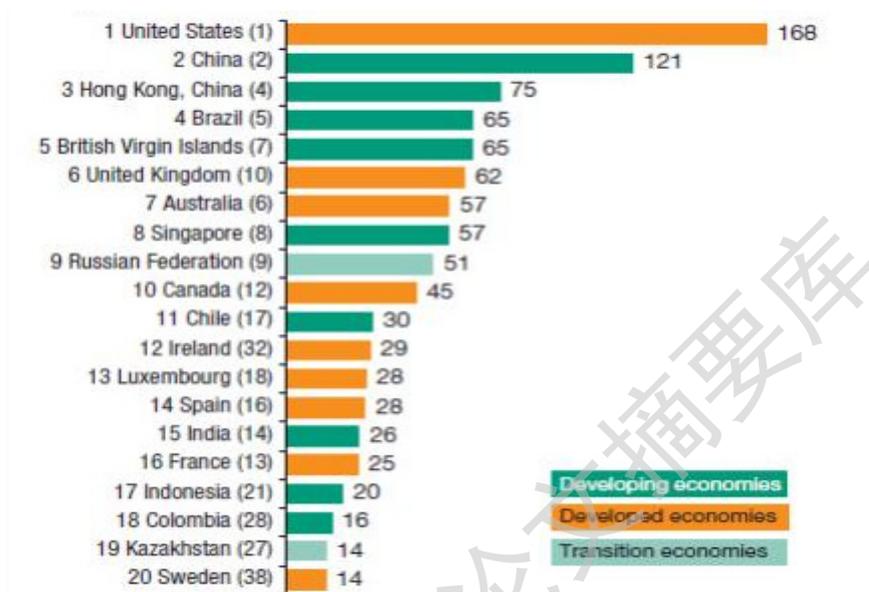


图 2-1：2012 年全球前 20 名 FDI 流入国（单位：10 亿美元）

资料来源：《world investment report 2013》，UNCTD



图 2-2：2012 年全球前 20 名 FDI 流出国（单位：10 亿美元）

资料来源：《world investment report 2013》，UNCTD

界投资报告》指出：“投资流向亚洲以及拉美和加勒比海地区的外国直接投资仍

¹陈可. 财务管理革命:财务共享模式研究及应用[D]. 厦门大学, 2008.

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.

厦门大学博硕士论文摘要库