

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 17520081151320

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

财务共享服务模式及其在我国的应用研究

The Research of Financial Shared Service Model and Its Application in China

唐敏杰

指导教师姓名: 林 涛 教授

专 业 名 称: 会 计 学

论文提交日期: 2010 年 4 月

论文答辩时间: 2010 年 月

学位授予日期: 2010 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2010 年 4 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

20 世纪 90 年代以来，企业集团化发展趋势不断加强。集团化发展使得企业的规模和经营范围不断扩大，内部业务流程日趋复杂，管理控制难度加大，在企业经营中被长期忽视的财务、人力资源、IT 等后台职能部门的服务成本和服务质量越来越受到重视。财务共享服务作为一种创新财务管理模式已经被国外众多企业集团所采用，并证实在降低成本、提高效率、提升客户满意度等方面效益显著。我国导入财务共享服务的时间较短，目前仅有少数企业在使用，但鉴于这种模式在优化财务管理、促进财务转型方面对我国企业的重要意义，故本文选择以财务共享服务模式在我国的应用作为研究对象。

本文在研读国内外相关专著和论文的基础上，系统研究了财务共享服务模式在我国的应用。全文共分六章。第一章，导论，主要介绍了本文的研究背景与意义、研究内容与结构以及研究方法。第二章，在研读国内外关于共享服务的专著和论文的基础上，系统总结了共享服务模式的概念、基本特征、发展历程、适用范围、优势、局限性以及共享服务模式与集中模式、业务外包模式的不同点等内容。第三章，对我国企业实施财务共享服务模式的必要性、可行性和环境影响因素进行了分析，并试图构建一个适于我国企业实施财务共享服务模式的框架，包括财务共享服务项目的评估、设计、创建以及部署与运行四个方面的内容。第四章，对国泰君安实施财务共享的案例进行了深入剖析，包括实施财务共享的背景、过程、效果、存在的问题以及解决办法。第五章，对我国企业实施财务共享服务模式需要关注的三个重点问题：变革管理、内部控制、绩效管理，分别结合变革心理曲线、COSO 内部控制框架、平衡计分卡三种管理工具进行了详细的分析。第六章，结论与展望，对财务共享服务模式在我国的应用进行了总结和展望。

关键词：企业集团；财务共享

Abstract

Since the 90s of the 20th century, the development of enterprise collectivize has been accelerating. The enterprise's scale and business scope expanding lead to its increasing complexity of internal business processes and the greater difficulty in business controls. The cost of service and service quality in some long-neglected financial, human resources, IT and other backing functional departments has been attached importance. Shared Service as an innovative financial management model has already been adopted by the foreign enterprise groups having confirmed the benefits from lower costs, efficiency improvement, satisfactory customer service are remarkable. The introduction of financial shared service to China is shorter and there are few enterprises gradually trying and promoting, But in view of its significance in optimizing the financial management and promoting the financial transformation, this paper choose the financial shared service applied in China for study.

Based on the study of relevant monographs and papers home and abroad, this paper is to study the financial shared service model applied in China. The paper is divided into six chapters. Chapter 1, Introduction, introduces the background and significance of the study, the content and structure of the study and the methods of the study. Chapter 2, on the base of studying the monographs and papers about the shared service home and abroad, the basic concept, basic characteristics, development history, scope, advantages ,limitation of the shared service model and the different points regarding shared service model as well as the centralized model and business outsourcing model were systemically summed up. Chapter 3, the necessity, the feasibility and the environmental impact factors of domestic enterprises carrying out the model of financial shared service were analyzed attempting to build a framework suitable for the implement of domestic enterprises as to financial shared service model, including the assessment of financial shared service, designing, creating, deploying and operating. Chapter 4, an in-depth analysis was made in the case of GuoTai JunAn Securities carrying out financial shared service, including the background of financial

shared service, process, effectiveness, problems and solutions. Chapter 5, the three key issues as to the implementation of financial shared service model of domestic enterprises were brought out: change management, internal control, performance management. A detailed analysis on the above three key issues was made combined with three management tools of changes in mental curves, COSO internal control framework, the balanced scorecard respectively. Chapter 6, Conclusion and Prospect, the financial shared service model applied in China is summarized.

Key Words: Enterprise Group; Financial Shared Service.

目 录

摘 要.....	I
Abstract.....	II
第一章 导论	1
1.1 本文的研究背景与意义.....	1
1.2 本文的研究内容与结构.....	1
1.3 本文的研究方法.....	3
第二章 共享服务文献综述与理论基础.....	4
2.1 共享服务文献综述.....	4
2.1.1 国外文献综述	4
2.1.2 国内文献综述	5
2.2 共享服务模式理论.....	7
2.2.1 共享服务模式	7
2.2.2 共享服务模式的发展历程	9
2.2.3 共享服务模式的适用范围与优劣势分析	13
2.2.4 财务共享服务模式	18
第三章 我国企业财务共享服务模式的理论分析与实施框架.....	21
3.1 我国企业财务共享服务模式的理论分析.....	21
3.1.1 我国企业实施财务共享服务模式的必要性	21
3.1.2 我国企业实施财务共享服务模式的可行性	22
3.1.3 我国企业实施财务共享服务模式的环境因素分析	23
3.2 我国企业财务共享服务模式的实施框架.....	24
3.2.1 财务共享服务项目评估	25
3.2.2 财务共享服务项目设计	30
3.2.3 财务共享服务项目创建	36
3.2.4 财务共享服务项目部署与运行	39

第四章 案例研究：国泰君安财务共享案例	42
4.1 国泰君安简介	42
4.2 国泰君安实施财务共享服务的背景	43
4.2.1 证券业发展的机遇与挑战	43
4.2.2 实施财务共享前的财务管理模式	43
4.2.3 组织结构变革要求财务管理变革	44
4.3 国泰君安实施财务共享服务的过程	45
4.3.1 财务共享服务的内容	45
4.3.2 财务共享服务的组织框架与主要流程	46
4.3.3 财务共享服务的信息化部署	48
4.3.4 财务共享服务项目进展情况	49
4.4 国泰君安财务共享服务的应用价值分析	49
4.4.1 建立统一的核算体系，实现财务业务的有效集成	49
4.4.2 强化公司内部控制，有效降低费用支出	50
4.4.3 统筹资金规划，实现集中监控	50
4.4.4 应用价值量化分析	51
4.5 小结	51
第五章 我国企业财务共享服务模式的重点问题分析	53
5.1 财务共享服务的变革管理	53
5.1.1 变革的由来和影响	53
5.1.2 应对变革的措施	54
5.2 财务共享服务的内部控制	57
5.2.1 财务共享服务的内部控制目标	57
5.2.2 财务共享服务的内部控制要素	57
5.3 财务共享服务的绩效管理	59
5.3.1 财务共享服务中心的绩效管理	59
5.3.2 财务共享服务中心员工的绩效管理	62
第六章 结论与展望	65
参考文献	67

致谢.....70

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Table of Contents

Abstract.....	I
Chapter 1 Introduction.....	1
1.1 Background and Significance of this Study	1
1.2 The Content and Strcuture of this Study.....	1
1.3 The Methods of this Study	3
Chapter 2 Literature Review and the Theory of Shared Service.....	4
2.1 Literature Review of Shared Service	4
2.1.1 Foreign Literature Review	4
2.1.2 Domestic Literature Review	5
2.2 The Shared Service Model Theory.....	7
2.2.1 Shared Service Model	7
2.2.2 Development of Shared Service Model	9
2.2.3 The Scope and the Advantages and Disadvantages of Shared Service Model	13
2.2.4 Financial Shared Service Model	18
Chapter 3 Theoretical Analysis and the Framework of Implementation on the Model of Financial Shared Service of Domestic Enterprises	21
3.1 Theoretical Analysis on the Model of Financial Shared Service of Domestic Enterprises	21
3.1.1 The Necessity of Domestic Enterprises' Implementation of Financial Shared Service Model	21
3.1.2 The Feasibility of Domestic Enterprises' Implementation of Financial Shared Service Model	22
3.1.3 The Analysis of the Environmental Factors as to Domestic Enterprises' Implementation of Financial Shared Service Model	23
3.2 The Framework of Implementation on the Model of Financial Shared	

Service of Domestic Enterprises.....	24
3.2.1 Financial Shared Service Project Assessment.....	25
3.2.2 Financial Shared Service Project Design.....	30
3.2.3 Financial Shared Service Project Establishment.....	36
3.2.4 Financial Shared Service Project Deployment and Operation.....	39
Chapter 4 Case Study: The Practice of Financial Shared Service in	
GuoTai JunAn Securities	42
4.1 Introduction	42
4.2 The Background of Financial Shared Service in GuoTai JunAn Securities	43
4.2.1 The Opportunities and Challenges of Securities Industry	43
4.2.2 The Financial Management Model before the Implementation of Financial Shared Service	43
4.2.3 Change in the Organizational Structure Requires Changes in Financial Management.....	44
4.3 The Process of Implementation of Financial Shared Service in GuoTai JunAn Securities.....	45
4.3.1 The Contents of Financial Shared Service.....	45
4.3.2 The Organization Framework and Main Flow of Financial Shared Service	46
4.3.3 The Deployment of Information Technology of Financial Shared Service .	48
4.3.4 The Progress of Financial Shared Service Project.....	49
4.4 The Value Analysis of Application in GuoTai JunAn Securities	49
4.4.1 Establishing a Unified Accounting System and Achieving the Effective Integration of Financial Service and Business.....	49
4.4.2 Strengthening the Internal Control and Reducing Expenses	50
4.4.3 The Overall Financial Planning as well as Achieve Centralized Monitoring	50
4.4.4 Quantitative Analysis of Value.....	51
4.5 Summary	51
Chapter 5 The Analysis of the Key Issues on the Model of Financial Shared Service of Domestic Enterprises.....	53
5.1 The Change Management of the Financial Shared Service.....	53

5.1.1 Origin and the Impact of Change.....	53
5.1.2 Measures to Deal with Change	54
5.2 Internal Control of Financial Shared Service.....	57
5.2.1 Financial Shared Service Internal Control Objectives.....	57
5.2.2 Financial Shared Service Internal Control Elements	57
5.3 The Performance Management of Financial Shared Service.....	59
5.3.1 The Performance Management of Financial Shared Service Centre	59
5.3.2 The Performance Management of Staff in Financial Shared Service Centre	62
Chapter 6 Conclusion and Propect	65
Reference.....	67
Acknowledgements	70

第一章 导论

1.1 本文的研究背景与意义

20 世纪 90 年代以来，随着冷战结束和科学信息技术的快速发展，全球企业的集团化发展趋势不断增强。集团化发展使得企业的规模和经营范围不断扩大，内部业务流程日趋复杂，管控难度加大。在这种情况下，管理模式的变革已成为企业管理者必须考虑的重要问题，特别是在企业中被长期忽视的后台职能部门蕴藏着巨大的资源节约潜力，成为企业集团力求提升竞争力的重要变革对象。

作为最重要的后台职能部门，财务部门在传统运营模式下存在一些缺陷：(1) 缺乏竞争致使工作效率和质量低下；(2) 分散重复建设导致资源浪费、成本过高；(3) 监督与服务的双重职能造成工作主次不分。为了弥补这些缺陷，国外众多企业集团采用了财务共享服务模式。在这种模式下，企业将各业务单位财务部门的部分职能整合到财务共享服务中心，由其统一提供财务服务并收取费用，同时与外部服务供应商展开竞争，目的是降低成本、提高效率、提升客户满意度以及为公司创造价值。

财务共享服务模式在国外已有近 30 年的发展历史，福特、GE、IBM 等国际知名企业的成功运用证明了这种模式的有效性。在我国，尽管财务共享服务模式引入时间较晚，但也有少量企业正在逐步试用和推广。

本文在充分借鉴国内外财务共享服务模式理论和实践研究的基础上，对我国企业实施该模式进行了理论研究和案例分析，并试图构建一个实施框架，期望能为我国企业实施财务共享服务模式提供一定的建议。

1.2 本文的研究内容与结构

本文主要研究的是财务共享服务模式在我国的应用问题，由六个章节组成，如图 1.1 所示。

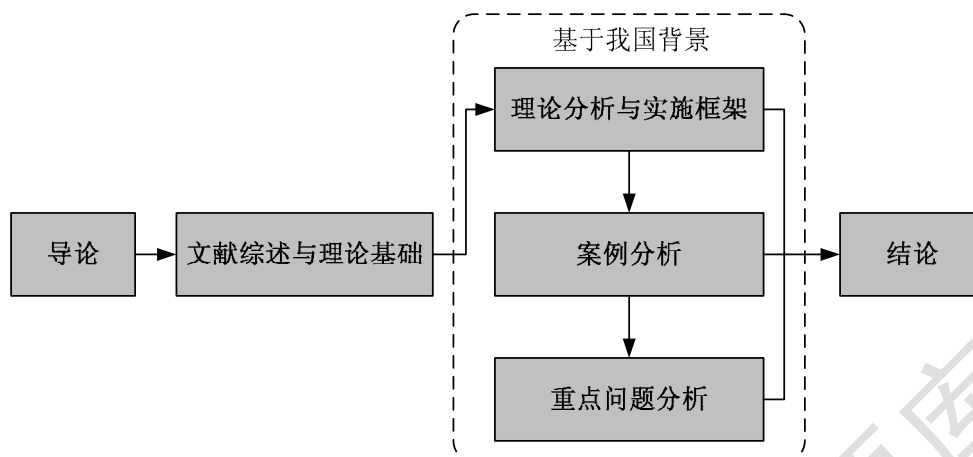


图 1.1 本文的内容结构

(1) 导论

主要介绍了本文的研究背景与意义、研究内容与结构以及研究方法。

(2) 共享服务文献综述与理论基础

对国内外关于共享服务模式的规范和实证研究成果进行了综述，在此基础上，系统总结了共享服务模式的概念、基本特征、发展历程、适用范围、优势、局限性以及共享服务模式与集中模式、业务外包模式的不同点等内容。

(3) 我国企业财务共享服务模式的理论分析与实施框架

首先对我国企业实施财务共享服务模式进行了理论分析，包括实施的必要性、可行性和环境影响因素；然后试图为我国企业实施该模式构建一个框架，内容包括财务共享服务项目的评估、设计、创建以及部署与运行。

(4) 案例研究：国泰君安财务共享案例

以国泰君安为例，介绍了财务共享服务模式在我国的应用情况。首先，介绍了国泰君安的发展现状以及实施财务共享的背景；然后详细分析了国泰君安实施财务共享的过程，包括财务共享的内容、组织框架、主要流程、信息化部署以及项目进展情况等；最后对国泰君安财务共享的应用价值进行了分析，并指出实施过程中存在的问题及解决办法。

(5) 我国企业财务共享服务模式的重点问题分析

对我国企业实施财务共享服务模式中的变革管理、内部控制和绩效管理三个重点问题，分别结合变革心理曲线、COSO 内部控制框架和平衡计分卡三种管理工具进行了分析。

(6) 结论与展望

对财务共享服务模式在我国的应用进行了总结与展望。

1.3 本文的研究方法

本文采用文献综述、比较研究、案例研究等方法，对我国企业实施财务共享服务模式进行了比较系统的研究。

首先，采用文献综述的方法，对国内外关于共享服务模式的规范和实证研究成果进行了系统总结，为进一步分析财务共享服务模式在我国的应用做好理论准备。

其次，采用比较研究的方法，分析了共享服务模式与分散模式、集中模式的不同点，指出共享服务模式在降低成本、提高效率、提升客户满意度等方面的重要意义。

最后，采用案例研究的方法，深入剖析了国泰君安实施财务共享的背景、过程、效果和问题。在此基础上，对我国企业实施财务共享服务模式需要关注的三个重点问题：变革管理、内部控制、绩效管理，分别结合三种管理工具进行了详细的分析。

第二章 共享服务文献综述与理论基础

2.1 共享服务文献综述

共享服务诞生至今已有近 30 年，国外学者对这种管理模式的研究比较多，在规范研究和实证研究方面都取得了一定的成果。但由于共享服务在我国引入时间较晚，国内相关的研究与应用还很匮乏，尤其缺少符合我国国情的理论与实践研究。

2.1.1 国外文献综述

共享服务研究的奠基人之一 Barbara Quinn 在她的《Shared Services: Mining for Corporate Gold》(1998) 一书中认为，“共享服务是一项商业经营：以顾客为中心+服务收费=商业。以顾客为中心意味着只有拥有明确的顾客群，公司后台部门的工作才能得到保障。公司后台部门在设计服务产品时，需要根据作为客户的公司其他部门的实际需要和愿意支付的价格来提供针对性服务。”同时，她还提出了共享服务的四种模式：基本模式、市场模式、高级市场模式和独立经营模式。

[1]

Bryan Bergeron 在《Essentials of Shared Services》(2003) 一书中对共享服务做了最精辟的定义：“共享服务是一种将一部分现有的经营职能集中到一个新的半自主的业务单元的合作战略，这个业务单元就像在公开市场展开竞争的企业一样，设有专门的管理机构，目的是提高效率、创造价值、节约成本以及提高对母公司内部客户的服务质量。”他认为，实施共享服务模式是一个变革的过程，应用与否取决于特定的企业文化、业务性质、可供选择的业务模式的适用性、公司的经济健康状况以及高层管理者的需求等。共享服务模式吸收了集中、分散、外包模式的特点，但也存在自身的局限性，需要灵活运用。^[2]

Hirschfield 在《Shared services save big money》(1996) 一文中认为，通过合并原先分散在组织中的行政和交易行为，共享服务中心能够在优异的工作、技术专家、技术发展水平之间取得平衡以提供最理想的服务。^[3]在与 Donna 合作的《The benefits of sharing》(1996) 一文中，Hirschfield 进一步指出，采用共享服务可以将业务经理从日常事务中释放出来而集中于战略性的业务规划。^[4]

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