

# 共享 推动财务管理变革与转型

---金蝶 EAS 财务共享服务中心解决方案

## 什么是财务共享服务中心

- 大型集团企业面临的管理问题
- 什么是财务共享服务中心
- 财务共享服务中心的特点
- 哪些企业适合建立财务共享服务中心

## 建设财务共享服务中心需要具备什么条件

### 金蝶 EAS 财务共享服务中心解决方案与价值

- 财务共享服务平台
- 费用共享解决方案
- 应付共享解决方案
- 出纳共享解决方案
- 资产共享解决方案
- 核算共享解决方案
- 报表共享解决方案
- 财务共享服务中心应用价值

### 金蝶 EAS 财务共享服务中心客户典型应用

- 千亿房企的财务管控转型之路
- 大通证券，从物理集中到全面共享
- 共享，为金蝶向互联网转型保驾护航

# 什么是财务共享服务中心

## 大型集团企业面临的管理问题

由于大型企业的层级和规模都比较大，在运行过程中，很容易出现机构臃肿、部门重叠设置、人员多、成本高、沟通不畅且流程操作多样化等问题，我们称之为“大企业病”。内部沟通效率和资源利用效率不高，集团总部既希望子公司发挥积极能动性，又怕子公司失去控制……

- 企业成本不断增加。如果每个分子公司都需要设立财务部，公司的成本将居高不下；
- 分子公司的增加导致管控难度增加。不同地区分子公司的财务管理各自为政，没有统一的标准和规范进行协调，企业集团难以实现统一管控；
- 企业全球化发展，股东知情权受到挑战。处在不同地域、不同国家的分子公司的财务绩效如果得不到正确反应，股东无法预测投资结果；
- 经营风险和财务风险不断增加。一个分子公司出现问题，可能牵涉到其他分子公司的连锁反应，集团的发展扩张受到制约。

为获得长期竞争优势，大型企业不断探索新的财务管理模式。在此背景下，财务共享服务应运而生。

## 什么是财务共享服务中心

财务共享服务中心（Finance Shared Service Center）是近年来出现并流行起来的会计和报告业务管理方式。它将不同国家、地点的实体会计业务拿到一个共享服务中心来记帐和报告，这样做的好处是保证了会计记录和报告的规范、结构统一，而且由于不需要在每个公司和办事处都设置会计，节省了系统和人工成本。



图：共享服务是企业集中式管理模式在财务管理上的最新应用

## 哪些企业适合建立财务共享服务中心

总体来看，运营控制型集团企业的适用性最高。财务控制型、战略控制型集团企业可选择标准化程度高的业务实施。从行业来看，最大应用的行业是金融业，其次是服务业、交通运输业、电信业和制造业。



图：财务共享服务中心适用性分析

## 财务共享服务中心的特点

财务共享服务中心是财务运作模式的全方位改变。财务共享服务中心的核心思想是“专业分层，业务融合”，以财务共享服务平台为支撑，实现战略财务、业务财务、共享财务的分层，提升财务对战略决策与业务支持的价值，消除财务与业务的边界。

在人员配置方面，由单一的财务会计衍生为三类人员：第一类为战略财务人员，他们给公司高层提供预算管理、绩效管理、成本运作、融资管理、投资管理等一系列的决策支持；第二类为业务财务人员，他们参与业务政策制定，辅助业务部门领导决策，让财务服务于业务；第三类为共享财务人员，他们从事账务处理、单据处理、员工福利等重复性工作，以解决原有的重复投入和低效率的弊端。

战略财务专业化，业务财务一体化，财务核算集中化，三者有机组合，使得财务管理趋于精细，财务效能被放大，形成了稳固的战略铁三角，从而实现了财务的集中和高效管理。



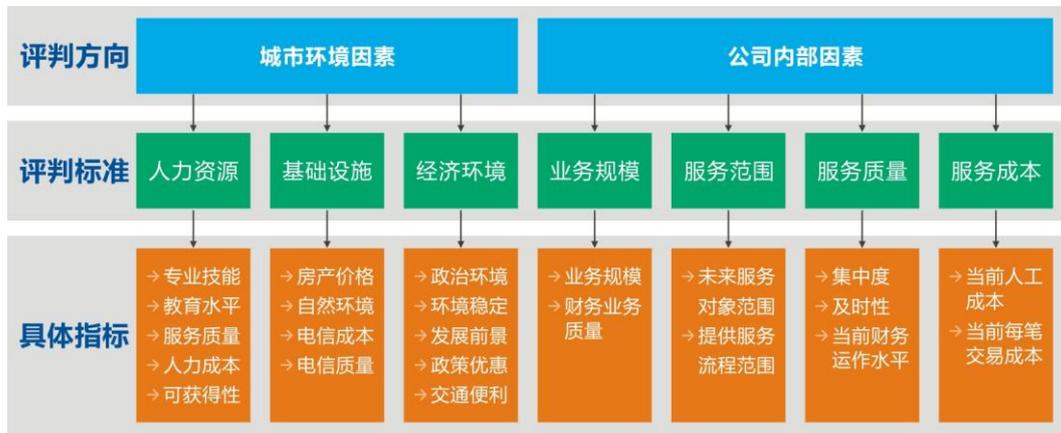
图：“战略、业务、共享”三位一体的“铁三角”

# 建设财务共享服务中心需要具备什么条件

财务共享服务中心模式的有效运行，需要从选址、流程、组织、技术、服务等方面来进行优化和准备。上线财务共享服务中心项目之前，建议先做咨询，整体规划财务共享中心建设方案，然后运用信息化手段来保障咨询成果的有效实施。

## 地点的选择

财务共享服务中心的办公选址问题正确与否，将直接影响能否实现充分共享及投资报酬率，且制约业务执行情况。决定将共享服务中心的办公地点设立在哪个城市，需要综合考虑以下因素：



图：共享中心选址考虑因素

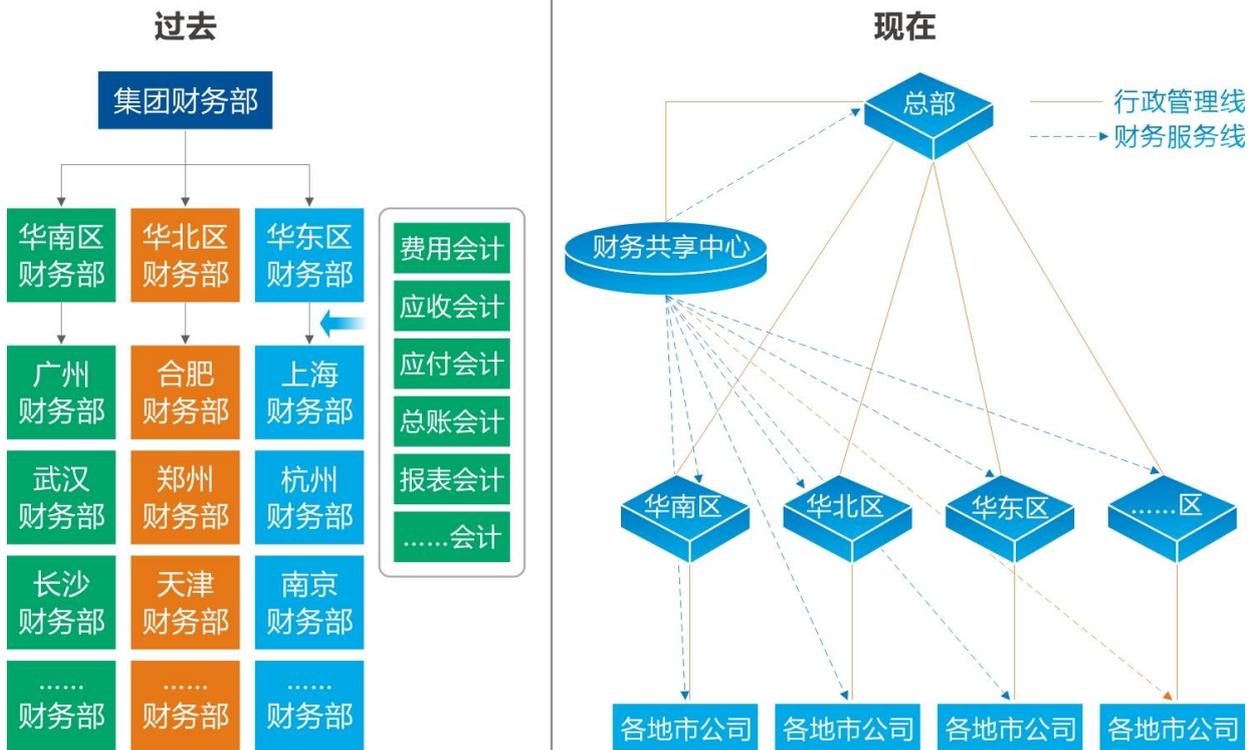
大部分共享服务中心选址在大城市或者其周边地区，其中包括上海、北京、广州、深圳、大连、成都和武汉。这些城市凭借自身的资源禀赋分别在业务先进性、行业代表性、服务辐射性、规模增长性四个方面呈现出各自的特色。另外一种比较常见的是总部式选址，即将财务共享服务中心建设在总部所在城市，这在建设财务共享服务中心初期较为常见，无论在沟通和管理上都比较方便。

## 流程的设计

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。构建财务共享中心工作体系，必须进行集团范围内的财务制度统一和财务处理流程梳理工作。除此之外，还应考虑共享服务中心运营管理通用流程。哪些流程纳入共享服务中心？哪些流程仍保留在当地业务单元？流程划分应充分考虑同质性，兼顾特殊性。财务共享中心涉及的流程包括核算、付款、过账和报告等共性的、重复的、标准化的业务，而高附加值的财务活动通常不纳入共享服务。

## 组织的调整

建立共享服务中心，必须进行财务组织结构的深度变革。过去，集团财务部下设总部财务、区域财务、分子公司财务。机构财务人员在费用审核、凭证录入、资产折旧核算、税费计提、薪酬社保核算等方面都做着相同的、重复性的工作。现在，集团成立财务共享服务中心组织，这个组织不仅服务于总部，也可以把所有机构的日常性财务事务集中处理，由共享服务中心统一进行流水线式作业，节约了大量的人工成本。



## 信息技术的支持

企业的财务管理信息系统是实现财务共享服务的基础和保障。我们建议，先实现集团财务管控平台的统一搭建和整合，然后再规划共享服务中心，这样共享项目整合速度更快，成功率更高。

搭建财务共享中心体系，还需完成财务共享服务系统与费用报销系统、影像扫描系统、银企互联系统、业务管理系统、移动终端应用等其他系统的对接，实现各信息系统的业务集成和数据共享。

## 服务水平协议

服务水平协议是共享服务中心运作的“逻辑平台”。共享服务中心是一个单独的组织，由成本中心转变为利润中心，具有定价、服务协议等功能。在运作财务共享服务中心之前，需要制定服务水平协议，就服务的内容、质量、服务等级和价格、服务反馈评价、改进机制等方面达成共识。共享服务中心的所有工作都将基于服务水平协议，各成员单位可根据服务水平协议评估共享服务中心的绩效。

# 金蝶 EAS 财务共享服务中心解决方案与价值

金蝶 EAS 集团财务共享服务中心打破财务组织界限，实现集团业务在同一平台、不同业务类型的专业化分工处理。通过任务池管理、角色管理、门户及 workflow 管理、多组织操作等平台，为客户、供应商、员工、伙伴提供各种自助服务。集成影像系统，完成单据影像扫描与存储，实现电子流与实物流的完美结合。帮助集团企业提高财务管理水平及效率，降低运营成本，构建核心竞争力。



图：金蝶 EAS 财务共享服务产品蓝图

## 财务共享服务平台

金蝶 EAS 共享服务平台提供任务规则设置、任务池等功能。支持任务自动推送，打破传统 ERP 软件的工作流引擎机制，可以根据业务需求对相关任务进行分类，并根据任务类别按优先级顺序分别推送任务给不同的岗位人员处理。主要功能有业务员或运营管理员的首页、任务处理、任务统计报表等。

### 共享中心管理员工作台

管理员与操作员通过首页功能，可以了解相关任务、业务概貌，方便、快速地处理任务。



图：共享中心业务管理员首页

## 任务池

系统按设定规则、预置频率将任务推送给共享财务人员，并通过一定奖励机制，鼓励高效、保质地完成共享中心各项任务与工作，推动财务工作“计件工资制”的实现。



任务ID	任务名称	状态	金额	逾期	原归属	暂挂	审核通过	基本账龄	导出Excel
1	请审核编号为PR: 201401-000108的付 款申请单。	正常	2014-02-17 10:30:00	张娜	普通			-588.4	是
2	请审核编号为PR: 201401-000114的付 款申请单。	正常	2014-01-16 18:59:00	张娜	普通				
3	请审核编号为PR: 201401-000114的付 款申请单。	正常	2014-01-16 16:40:00	张娜	普通				
4	请审核编号为PR: 201401-000110的付 款申请单。	正常	2014-01-16 14:57:00	shdy	普通				
5	请审核编号为PR: 201401-000110的付 款申请单。	正常	2014-01-16 14:08:00	shdy	普通				
6	请审核编号为PR: 201401-000112的付 款申请单。	正常	2014-01-16 10:55:00	张博	普通				
7	请审核编号为PR: 201401-000110的付 款申请单。	正常	2014-01-16 10:25:00	张博	普通				
8	请审核编号为PR: 201401-000112的付 款申请单。	正常	2014-01-16 09:33:00	张博	普通				
9	请审核编号为PR: 201401-000112的付 款申请单。	正常	2014-01-16 09:47:00	张博	普通				

图：任务池

## 实时的绩效统计报表

按期间、业务员、业务类型等统计任务量、任务耗时、任务完成及时率。展现任务进度统计报表、个人任务统计表及个人任务排名报表。实现任务实时监控，促进绩效改善。



图：任务进度统计表

## 灵活的员工自助服务门户

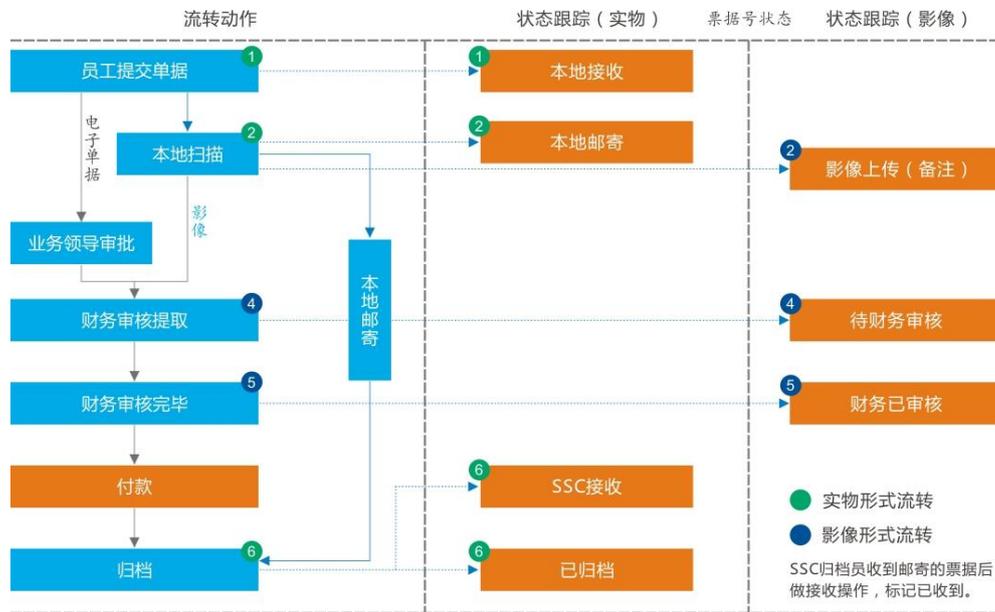
系统预置 20 多类费用报销、人力资源等服务，金蝶 EAS 根据不同的角色权限，在流程中心可以不区分组织，综合查询待处理的业务流程，并且工作流的配置可以灵活定义，支持不同财务审批流程的应用。

## 共享平台与影像系统、金蝶 EAS 的关系

共享平台与金蝶 EAS、影像系统之间的通讯，属于跨系统之间的调用，通过远程访问的方式，使用 Webservice 接口进行交互。

## 费用共享解决方案

金蝶 EAS 财务共享服务系统通过集成影像系统、完成影像系统与费用报销的接口，报账流程由影像单据传递代替现有纸面单据传递。实物单据扫描后，影像系统自动识别条形码，并根据条形码对影像进行自动分组，系统根据预先设定的规则上传至服务器。财务审核环节通过查看影像和报销单据，实现审核与核算的无纸化流程。



图：基于影像的费用报销流程

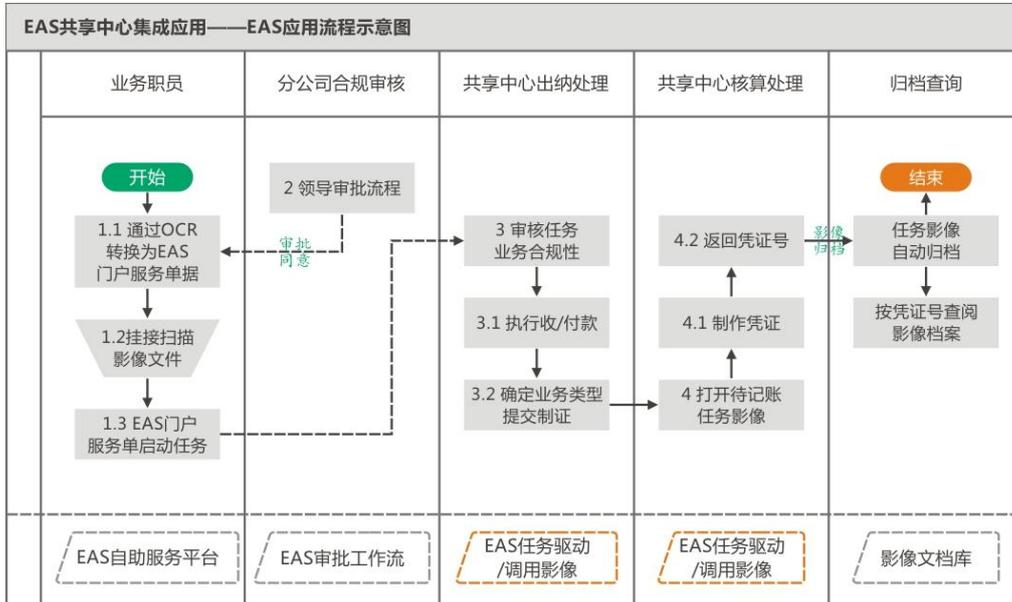
员工利用琐碎时间通过手机等移动终端提交出差申请或报销流程，整理报销发票，缩短报销周期，提高员工满意度。通过打印电子单据封面上的条形码，在系统中跟踪实物单据的流转过程，每个环节对实物单据的接收和移交，都通过扫描电子单据封面的条形码，记录责任人及时间等信息。一方面便于对实物单据的跟踪，另一方面便于员工自助进行实物单据位置查询。



图：易用的移动差旅和报销服务

## 应付共享解决方案

基于光学字符识别(OCR)和工作流技术,实现从发票生成、多维度往来结算、记账、期末往来对账业务的跨组织批量处理。往来会计基于应付单和发票影像内容进行审批,各扫描点定期将纸制发票快递给共享中心往来会计,往来会计确认发票的完整性和正确性后进行归档。共享模式下的应付账款管理,缩短了发票到付款的周期,保障应付账款的及时性和准确性。



图：基于影像的供应链采购付款

## 出纳共享解决方案

通过财务共享服务的出纳工作平台,集中处理多家公司的多笔收付款业务,批量审批,批量提交银企互联,跨组织处理多家公司资金日记账、银行对账单、余额调节表,有效解决分散经营模式下的资金集中管理难题。在资金流动过程中,还可以实时监控大额资金的支出,既防范了资金管理风险,也提升了资金集中管控的能力,为资金集中管理搭建服务平台。



图：出纳付款共享

## 资产共享解决方案

在财务共享服务中心，负责固定资产业务处理的共享财务人员，可以集中处理多家组织的固定资产业务，如：按事先设置的对账方案，核对集团多家公司的固定资产实物账与财务账；期末批量计提固定资产折旧；期末批量对账等，打破组织界限，提高固定资产业务处理效率。



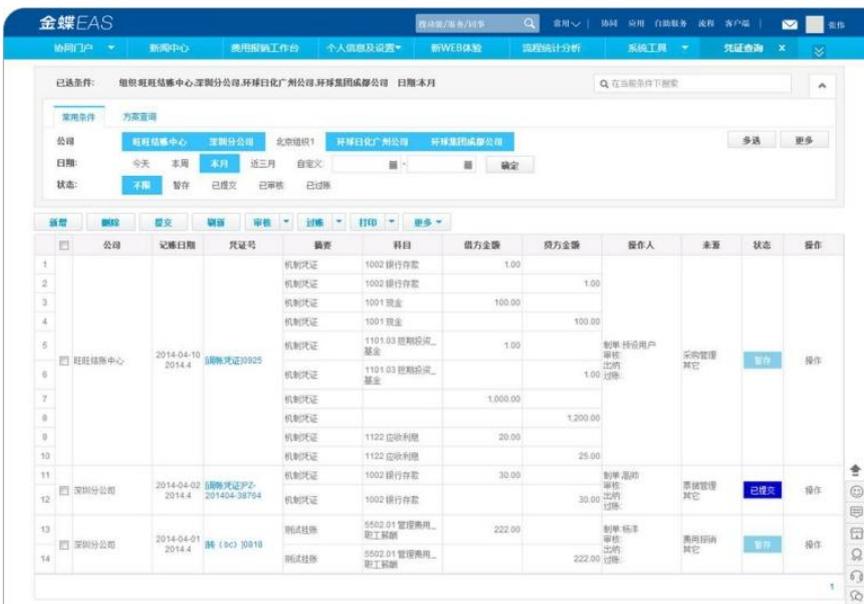
资产类别	资产编码	资产名称 规格型号	实提折旧额 (账面)	调整额 (账面)	应提折旧额 (账面)	未提折旧额 (账面)	折旧分类状态
房屋建筑物	group-FA-00000140	冷库	1850.73	0	1850.73	101790.16	已审核
房屋建筑物	group-FA-00000141	冷库	1282.48	0	1282.48	70535.22	已审核
房屋建筑物	group-FA-00000142	冷库	1282.48	0	1282.48	70535.22	已审核
房屋建筑物	group-FA-00000143	仓库	689.3	0	689.3	421165.09	已审核
房屋建筑物	group-FA-00000144	仓库	689.3	0	689.3	421165.09	已审核
房屋建筑物	group-FA-00000145	仓库	689.3	0	689.3	421165.09	已审核
专用设备	group-FA-00000148	插秧机	1916.22	0	1916.22	97727.21	已审核
专用设备	group-FA-00000150	留声机	953.85	0	953.85	48646.15	已审核
专用设备	group-FA-00000151	留声机	953.85	0	953.85	48646.15	已审核
专用设备	group-FA-00000152	留声机	953.85	0	953.85	48646.15	已审核
专用设备	group-FA-00000153	留声机	953.85	0	953.85	48646.15	已审核
专用设备	group-FA-00000154	留声机	69.23	0	69.23	3530.77	已审核
专用设备	group-FA-00000155	留声机	69.23	0	69.23	3530.77	已审核
专用设备	group-FA-00000156	留声机	69.23	0	69.23	3530.77	已审核
专用设备	group-FA-00000157	留声机	69.23	0	69.23	3530.77	已审核
专用设备	group-FA-00000158	留声机	69.23	0	69.23	3530.77	已审核
专用设备	group-FA-00000159	留声机	69.23	0	69.23	3530.77	已审核
专用设备	group-FA-00000160	留声机	69.23	0	69.23	3530.77	已审核
专用设备	group-FA-00000161	留声机	69.23	0	69.23	3530.77	已审核
专用设备	group-FA-00000162	留声机	69.23	0	69.23	3530.77	已审核
合计			12838.239999999998	0.00	12838.239999999998	1830444.5799999998	

图：固定资产期末批量计提折旧

## 核算共享解决方案

### 记账中心

为财务共享中心核算专岗人员提供一站式的记账处理中心，用户可通过记账中心，清晰了解负责的各个组织待处理凭证和单据，并可进行多公司、多模块、多单据的批量自动记账，还可以根据不同业务类型按日、周、月等规则实现系统自动记账，极大提高财务人员的工作效率。



公司	记账日期	凭证号	摘要	科目	借方金额	贷方金额	操作人	未审	状态	操作
1			机制凭证	1002 银行存款	1.00					
2			机制凭证	1002 银行存款		1.00				
3			机制凭证	1001 现金	100.00					
4			机制凭证	1001 现金		100.00				
5			机制凭证	1101.03 短期投资-基金	1.00					
6			机制凭证	1101.03 短期投资-基金		1.00				
7			机制凭证		1,000.00					
8			机制凭证			1,200.00				
9			机制凭证	1122 应收利息	20.00					
10			机制凭证	1122 应收利息		25.00				
11			机制凭证	1002 银行存款	30.00					
12			机制凭证	1002 银行存款		30.00				
13			机制凭证	5502.01 管理费用-职工薪酬	222.00					
14			机制凭证	5502.01 管理费用-职工薪酬		222.00				

图：凭证批量处理

## 对账中心

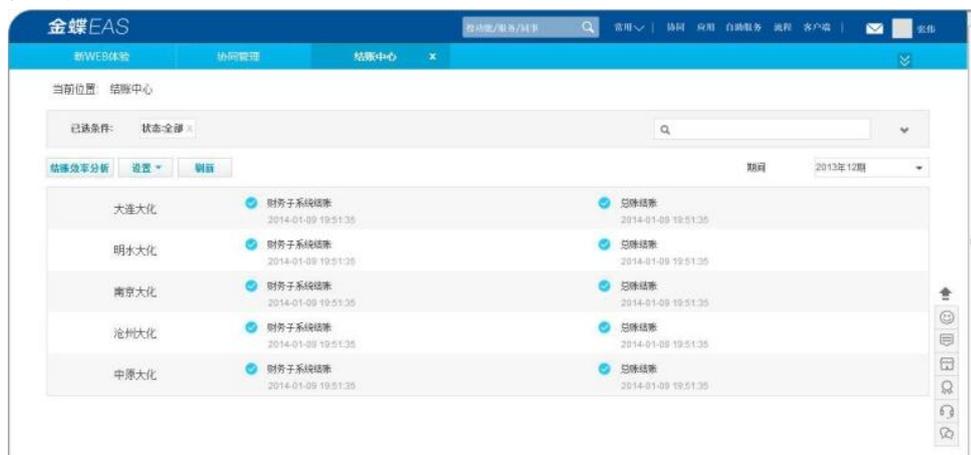
财务人员可通过对账平台进行多公司、多模块的一次性对账，整个过程一键操作，后台自动执行。根据对账的结果，可以联查对账明细和差异明细，帮助财务人员轻松找到问题，快速完成对账工作，提高财务核算的准确性。



图：对账中心

## 结账中心

期末，共享财务人员通过结账中心集中检查集团所有组织、所有业务系统的结账进度和明细情况，还可以定期对结账情况进行分析，找出瓶颈环节加以改善，提高结账工作效率，规范结账流程，管控财务风险。



图：结账中心

## 报表共享解决方案

财务共享模式下，一个财务人员每月负责集团多家公司报表的编制、审批、上报工作，通过金蝶 EAS 报表平台，不需要频繁切换财务组织、报表周期，实现多组织报表的集中批量处理，随时监控各家公司报表编制进度。对于固定模板的报表，还可以实现自动批量编报，大大提高了报表编制及时性和准确性，实时监控各成员单位的财务状况和经营成果。

## 财务共享服务中心应用价值

### 推动财务管理转型

共享服务中心将企业各个单位的后台功能集中在一起，使得企业各领域的专家在一起共事，直接交流。通过举办各种有针对性的培训，使共享服务中心员工技能水平不断提高；原有机构中的部分人员向高价值的管理活动转型。

### 加强集团管控

共享服务的意义不仅是单纯的成本节约，共享服务使各业务单元更专注于核心业务，且提供了一个标准的工作程序，避免地区和业务部门之间出现标准执行的偏差和内部管理的“黑洞”现象，使更多的管理数据在统一标准下得以比较。

### 提高效率和服务质量

通过集约化把复杂的工作变得更简单、更标准、分工更细，工作效率和质量将进一步提高，它把传统的会计记账变成了“会计工厂”的运营，聚焦于服务。

### 有效保证业务发展

各业务单位将非核心业务（后台业务）交由共享服务中心来运作，而共享服务中心又能提供足够的后台支持，使各业务单位可以将自己的重心完全放在它们的核心业务和顾客上。

### 降低成本

业务量不增加的情况下人员减少；业务量增加而人员不增加。

### 有利并购和扩张

只考虑核心业务的整合或扩张，而后台服务的提供并不需要再增加新的机构和费用。

### 加速企业的标准化进程

共享服务中心为企业工作流程的标准化以及各种管理数据的统一提供平台。

# 金蝶 EAS 财务共享服务中心客户典型应用

## 千亿房企的财务管控转型之路

### 企业简介

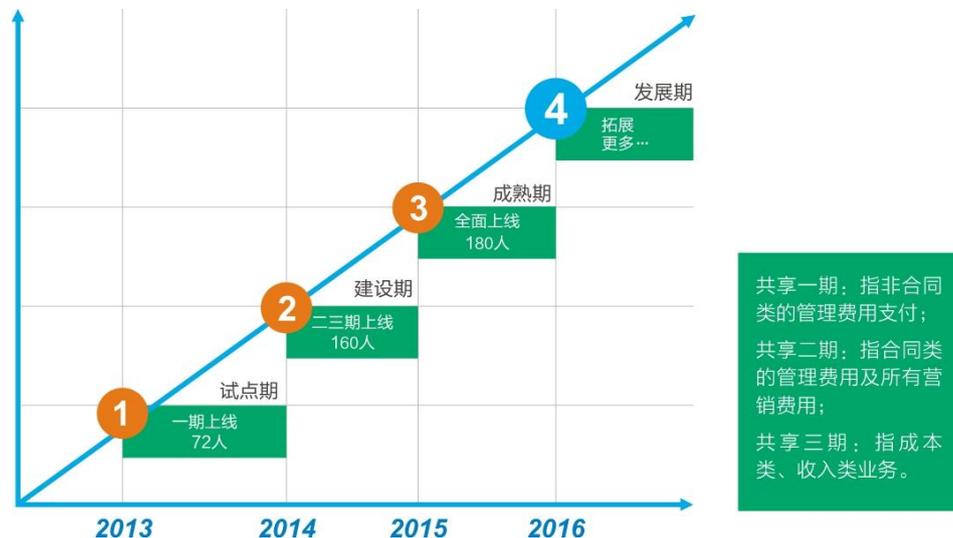
万科企业股份有限公司成立于 1984 年，1988 年进入房地产行业，1991 年成为深圳证券交易所第二家上市公司。经过二十多年的发展，成为国内最大的住宅开发企业，目前业务覆盖珠三角、长三角、环渤海三大城市经济圈以及中西部地区，共计 53 个大中城市。近三年来，年均住宅销售规模在 6 万套以上，2013 年公司实现销售面积 1489.9 万平方米，销售金额 1709.4 元，同比分别增长 15% 和 21%。销售规模持续居全球同行业首位。



### 信息化需求及规划

万科作为国内房地产企业的龙头老大，除了传统的住宅与物业外，还涉足商业地产，具有传统房地产行业资金需求金额大、占用时间长、费用项目多、费用支付方式复杂、费用支付频繁等特点。万科在全国 60 个城市进行项目开发，销售总量超过 2000 亿，员工人数超过 3 万人。如何打造一个为业务服务、管理服务的管理平台，有效防范风险，提升运作效率，这将是集团财务转型的关键。

经过项目前期的标杆企业考察、案例分析、内部论证、立项、引入外部咨询方，形成了万科财务共享中心全面建设方案。万科财务共享服务中心以员工费用报销流程为共享服务切入点，二期将合同类的管理费用及所有营销费用纳入共享流程，三期将成本类、收入类业务流程纳入共享中心。未来，万科财务共享中心运营将逐步走向成熟，为内外部客户提供专业化服务。



图：万科财务共享中心系统平台整体规划

## 典型应用

### 3-4 天内上线一家公司，快速复制财务管理流程和制度标准

万科集团通过建立财务共享服务中心，为集团快速发展住宅、物业、商业等提供集约化财务保障。财务共享服务中心建立后，通过可复制的管理标准，在 3-4 天内上线一家公司，截止目前财务共享中心已支撑的一线公司扩张到 47 家城市公司，月审核单据量增加到 30000 多笔。？

万科财务共享服务中心基于金蝶 EAS 财务共享服务平台，将财务共享服务中心制定的一切财务制度都固化在统一的数据库中，包括财务作业流程等都在信息系统中进行统一设定，成员单位不得随意修改，从而保证总部的战略得到有效贯彻和落实。

### 加强管控，避免一线公司出现标准执行偏差和内部管理黑洞

万科在上线财务共享时，借助流程再造的理念再造财务流程，实现财务共享服务中心的业务和数据整合。财务共享模式下，实现了人员集中、流程集中及数据集中。

万科集团在武汉建立了财务共享中心，统一进行管理，避免了财务人员受到当地机构负责人的影响，强化财务标准的执行。同时，万科将费用报销、合同付款等 18 类业务流程的审批统一纳入财务共享中心，在集团范围内实现财务的集中管控。财务共享上线后，财务共享中心每月日常审核中发现了多笔以前没有发现的付款违规情况。



单据号	处理	单据	单据号	单据日期	单据金额	单据状态	单据时间	优先级	剩余时间	标识
1	已审批	武汉市万科房地产有限公司	2013030100000005	2013-03-01 12:00:30.0	-357.29	正常	2013-03-01 12:00:30.0	加急	-357.29	
2	已审批	武汉市万科房地产有限公司	2013030100000002	2013-03-01 12:00:31.0	-357.29	正常	2013-03-01 12:00:31.0	加急	-357.29	
3	已审批	武汉市万科房地产有限公司	2013030100000011	2013-03-01 14:12:18.0	-9.29	正常	2013-03-01 14:12:18.0	加急	-9.29	
4	已审批	武汉市万科房地产有限公司	2013030100000020	2013-03-01 14:55:12.0	-9.29	正常	2013-03-01 14:55:12.0	加急	-9.29	
5	已审批	武汉市万科房地产有限公司	2013030100000022	2013-03-01 15:11:44.0	-9.29	正常	2013-03-01 15:11:44.0	加急	-9.29	
6	已审批	武汉市万科房地产有限公司	2013030100000024	2013-03-01 15:21:40.0	-9.29	正常	2013-03-01 15:21:40.0	加急	-9.29	
7	已审批	武汉市万科房地产有限公司	2013030100000035	2013-03-01 17:18:09.0	-9.29	正常	2013-03-01 17:18:09.0	加急	-9.29	
8	已审批	武汉市万科房地产有限公司	2013030100000041	2013-03-01 20:28:55.0	-348.81	正常	2013-03-01 20:28:55.0	加急	-348.81	
9	已审批	武汉市万科房地产有限公司	2013030100000042	2013-03-01 20:31:58.0	-348.76	正常	2013-03-01 20:31:58.0	加急	-348.76	
10	已审批	武汉市万科房地产有限公司	2013030200000004	2013-03-02 14:43:11.0	-345.29	正常	2013-03-02 14:43:11.0	加急	-345.29	
11	已审批	武汉市万科房地产有限公司	2013030400000009	2013-03-04 11:31:36.0	-9.29	正常	2013-03-04 11:31:36.0	加急	-9.29	
12	已审批	武汉市万科房地产有限公司	2013030400000015	2013-03-04 12:12:39.0	-333.08	正常	2013-03-04 12:12:39.0	加急	-333.08	
13	已审批	武汉市万科房地产有限公司	2013031500000041	2013-03-15 21:46:51.0	-11.51	正常	2013-03-15 21:46:51.0	加急	-11.51	
14	已审批	武汉市万科房地产有限公司	2013031900000001	2013-03-19 09:09:15.0	23.97	正常	2013-03-19 09:09:15.0	加急	23.97	

图：万科财务共享中心共享审批

### 员工报销周期，从半个月缩短到 13.4 小时，提升了员工满意度

以往万科集团与一线公司各自使用独立的费用系统，流程繁多，一个流程下来一般需要半个月的时间，而且员工需要不断地催促领导审批，员工满意度很低。

现在，通过网上共享自助服务门户，万科员工可以随时随地享用合同、报销等 70 个自助服务。共享财务人员在员工提交服务之后，按照服务水平协议和管理标准，针对员工和管理者一视同仁，及时响应服务请求，目前一个流程走下来仅需要 13.4 小时的时间。实施共享服务模式之后，有效地提升了流程效率，拉近了员工与企业、员工与领导之间的距离，提高了员工的满意度。

## 应用价值

### 加强集团管控，强化合规经营，规范财务运作

共享中心组织独立于一线机构，业务流程和遵从度更高更严格，核算规则和会计处理标准更加一致。通过共享平台，有力保障集团财务战略的执行，强化了总部对一线公司的管控力度，大大降低企业集团整体的运营风险和财务风险。

### 提高财务人员工作效率，财务报告更及时、可靠

总部统一处理审查、记账、支付、报表等基础性会计作业，独立、自动化的账务处理，减低了差错和人为调账的风险，提高了财务数据传递的及时性和准确性。由于财务报告能及时、准确反应一线业务，为制定财务业务政策、编制预算提供了更为准确、可靠的依据。

### 防范舞弊行为发生，提高威慑力

共享财务以专业、独立的审核视角来进行日常业务处理，能快速识别舞弊线索，审计和举报调查不需要通知一线机构，共享中心直接配合完成，形成一种威慑力。

## 大通证券，从物理集中到全面共享

### 企业简介

大通证券股份有限公司是总部设在大连的唯一一家证券公司，注册资本 22 亿元，经营范围包括：证券经纪；证券投资咨询；与证券交易、证券投资活动有关的财务顾问；证券承销与保荐；证券自营；证券资产管理；为期货公司提供中间介绍业务；证券投资基金销售业务；融资融券业务；代销金融产品业务；中国证监会批准的其他业务。公司目前拥有 38 家分支机构（其中 1 家分公司，37 家营业部），分布于大连、上海、北京、天津、广州、深圳等全国 20 余个城市。



### 信息化需求

#### 营业部业务整合，财务管理需要同步整合

大通集团内部公司数量达到一定规模后，分支机构众多，近 50 家财务组织的信息实现了物理上的大集中。为了降低营业部运作成本，大通证券的营业部业务和财务运作模式急需整合，解决集团内部共性财务机构重复建设且运行成本高的问题。

#### 全成本核算对财务管理提出更高要求

大通证券经纪业务采取全成本核算的方式，按“谁受益谁承担费用”的原则，证券营业部运营成本、公司总部直接为证券经纪业务发生的支出均由证券经纪业务分摊。业务规范化、流程标准化、管理明晰化的管理要求，给集团财务管理提出了挑战。

#### 财务要成为企业的价值整合者

大通证券希望把会计基础核算等低附加值的作业趋于集中，把财务工作的重点转移到预算、预测、决策分析等方面，发挥财务在决策支撑、价值创造、风险防范等作用，为创造企业价值服务。

### 典型应用

#### 打破原有核算模式，建立财务共享服务中心

为提升财务核算效率、降低成本、优化流程，实现统一处理营业部财务核算等事项，大通证券按照不同的内容进行专岗专项核算，如清算凭证处理、费用报销处理、税金计算、报表编制分别由对应的专岗人员完成所有营业部的专项业务，打破之前营业部财务人员按照各自营业部独立完成所有财务核算的核算模式。

组织设置	业务范围
证券交易业务组	证券交易业务
费用报销组	费用报销核算
税务处理组	工资社保核算
资金管理组	资产核算
会计核算组	损益类收入科目核算
报表组	集团划拨业务核算
档案整理组	应付账款及代理兑付证券款核算
	税费计提及核算
	待摊计提及核算
	资金管理
	期末处理
	坏账及递延所得税核算
	财务报告
	档案处理

图：大通证券财务共享中心业务范围

设立大连地区营业部财务共享中心，隶属于公司经纪业务总部下设的运营中心，负责各营业部的财务核算工作。试点期间共享服务中心人员共有 12 人，全国推广后，共享中心人员预计达到 22 人。

### 搭建财务共享平台，梳理优化业务流程

大通证券梳理现有财务流程，并重新定义了共享服务中心模式下 16 类业务处理流程，包括：证券交易业务、费用报销核算、工资社保核算、税费计提等。全面完成大通财务共享中心信息化平台的搭建工作。所有对会计需求的处理，都在共享服务中心完成，最终数据处理和信息产生在共享中心实现。使营业部业务进程更加透明，便于决策层准确、及时把握业务动态。

### 多组织批量业务处理，高效完成财务日常工作

大通证券共享中心费用审核人员在金蝶 EAS 任务处理平台，跨组织处理批量审核各类报销单据及影像的合规性。单据一旦经过共享中心审核，共享中心出纳即可以进行多组织收付款处理。每月末各地营业部通过快递的方式邮寄各类原始票据，档案管理岗进行签收存档管理。

除了费用共享业务的批量处理外，按照统一的规则和流程，大通证券还实现了业务系统（新意系统）凭证的批量处理、总账的核算共享、固定资产的共享以及报表共享等全面财务共享。

## 应用价值

- 降低管理成本。通过财务共享服务，每家营业部财务人员编制均为 1 人，降低了人员成本。通过将财务工作中简单、重复、操作性的事务集中到总部处理，降低了营业部财务检查、审计、监督等管理成本。
- 提高经营效率。通过财务共享服务，实现了前、后台的专业化分工，营业部不再承担操作性工作，财务操作的标准化、流程化和集中处理，有利于工作效率的提高。
- 有效地控制经营风险。通过财务共享服务，保证了会计信息的质量，财务管理的透明度大大提高。通过统一的制度和标准化的流程，强化了总部对营业部的管控力度，有利于降低整体的运营风险。
- 提升财务的决策支持能力。营业部不再承担财务日常事务性工作，共享财务的标准化、流程化处理，有利于协助营业部将主要精力投入到市场和业务拓展中，为业务发展和决策提供支持。

## 共享，为金蝶向互联网转型保驾护航

### 金蝶财务管理发展历程

在 20 年的发展过程中，金蝶从单体企业变成集团性公司，财务经历过几个阶段：从分布应用，到集中管理，到财务业务一体化，最后走向共享服务整合的过程。同时，财务职能也经历了从核算财务向业务财务和战略财务转型的过程。在财务管理发展过程中，财务发展与信息化紧密相关，密不可分。



图：金蝶集团财务管理发展阶段

### 管理问题及目标

随着公司进入快速增长期，业务规模和人员规模快速扩张，财务管理面临如下新的问题和挑战：

- 原有管理体系分隔化，无法适应高增长；流程不统一，管理成本过高。财务管理和思维模式仍停留在传统职能方面，不能适应新的市场和企业环境，对集团管控缺乏新方法。
- 人员急剧增长，管理难度加大且效率低下。分子公司的财务工作过度依赖于人，一旦人员变化影响很大，分子公司的财务人员价值观管理和原则性受到挑战。
- 全国机构数量激增，财务人员的招聘、培训、管理、监管等事务效率低。不同规模机构财务工作量不均衡，无法形成专业化分工，资源配置和利用效率不高。
- 现有财务体系无法支持公司对营运决策和核心价值业务的发展。基础财务 70% 的人力和时间用于日常基础业务处理，没有有效深入业务进行决策支持，协助推动集团战略目标实现。

### 典型应用

#### 整体规划、分步实施、逐步推广

金蝶共享中心的整体规划确定了三个思想：一个是充分考虑全球领先标杆企业，发挥金蝶的后发优势。第二，紧密规划分布实施，从财务共享中心逐步扩展到 HR 和行政的服务，最终建立公司的大共享平台。第三就是通过共享中心的建设，积极向同行分享共享中心的经验。金蝶共享中心建设分三期，最终实现集团的大共享平台。



图：金蝶共享服务中心整体规划

### 财务业务紧密集成，推动业务的规范化

过去，财务系统和业务系统的数据基本上已经集成，但只是基于数据的集成。软件行业分不同阶段确认收入，以前要求业务人员输入一个比例，才能演变成财务数据。在共享模式下，业务部门去客户那里拿回阶段性文档，业务员只要上传文档，财务系统将自动发生变化，实现“业务信息随时输入、财务数据同步更新、会计核算自动处理”。通过财务精细化管理，推动前端业务过程的规范化及标准化。



图：金蝶销售收入共享服务流程

### 通过随机分配机制，强化集团管控

以前财务人员设在一线机构，业务单据是否审批通过取决于财务经理的职业素养、原则性。现在审核岗设在总部，通过金蝶 EAS 共享服务平台，单据流转到共享中心后，业务员不知道是谁审核，任务是随机分配的，操作更规范更标准。通过共享平台实施物理隔离，异地审核，多组织流程集中，任务和流程随机分配，加强了集团管控。

把所有的集团业务放在共享中心以后，大量数据集中可以建立信用档案，信用等级高的员工只要提交报销单据就可以迅速拿到报销款，而信用等级低的员工需要经过一个或多个审批环节才可以。根据不同人员的信用等级，采用不同的票据审核方法，提高工作效率。

## 应用价值



图：金蝶集团财务共享中心应用价值