

大华财务共享模式的实现路径和底层思维研究

赵雪媛 魏美钟

摘要：本文介绍了大华股份有限公司财务共享建设的背景和历程，发现公司在建设财务共享过程中不单独设置专门的共享服务中心，而是将共享理念渗透于财务各个专业模块中，其中每刻云报销平台和产供销共享平台是最有特色的模块。在此基础上，本文分析了大华模式的实现路径和底层思维特点，研究了公司共享服务建设构建特色，以期为我国企业财务共享建设提供有益借鉴。

关键词：传统财务共享模式；大华模式；实现路径；底层思维

中图分类号：F275.1 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2019)03-0029-05

一、大华财务共享建设过程

大华股份有限公司（以下简称大华）是以视频为核心的智慧物联解决方案提供商和运营服务商，公司产品覆盖全球180个国家和地区。大华所处的安防产业属于高科技高增长行业，业务的高速发展给公司财务管理带来巨大挑战。

1. 分支机构设立频繁，管控压力增大。大华的营销和服务网络覆盖全球，目前的分支机构遍布国内32个省市以及海外亚太、北美、欧洲、非洲等地。随着业务的扩展和子公司数量的不断增加，大华财务管理的压力日益增大。按照传统的财务核算要求，即使每个子公司只配置最基本的会计、出纳两个岗位，公司也需外派大量财务人员，不仅占用公司资源，管理难度也成倍加大。

2. 产品更新换代快，产供销管理难。

安防行业的产品生命周期均较短。大华平均每半年就会对产品进行优化升级，每年都会进行产品更新换代，这对从采购、生产、库存再到交付的产供销链管理提出了较高的要求。公司需要花费大量人力、物力、财力与供应商及客户进行沟通协商，管理成本较高。

3. 费用报销流程繁琐，管控效果不佳。随着公司业务的扩张，员工数量不断增加，日益完善的内部控制流程使“报销难”问题日渐凸显。对员工来说，流程繁琐，到账时间长；对管理者来说，审批程序复杂；对财务人员来说，不仅需要装订、校验、存储杂乱无章的纸质发票，还要解决发票连号、来源真伪难辨、重复报销等问题。

4. 跨区跨行业务多，资金风险加大。由于跨地区经营，大华需要与多家银行建立业务往来，但各商业银行业务系统

相互独立，如何对分散在不同银行账户的资金进行集中监管、如何快速高效办理各银行账户的日常结算业务、如何及时获取各银行账户余额及交易信息等，都是大华面临的问题。

为此，大华财务部门开始建设并不断改进、调整公司的财务共享业务，以适应公司高速发展的需要。大华财务共享建设历程大致可划分为三个阶段。

1. 第一阶段（2001~2005）：规范流程，财务集中。2005年之前，大华的业务相对单一，公司规模较小，仅有4家法人主体和6个事业部。受限于当时的信息系统，公司会计核算处于半手工状态，核算工作量较大，核算质量也无法保证，会计管理的要求处于“客户货款不要少收、供应商货款不能多付，税不交错”的初级阶段。因此，统一标准、统一流程、规范操作、集中控制，同时开启公司信

作者简介：赵雪媛，中央财经大学会计学院教授；
魏美钟，浙江大华技术股份有限公司副总裁。

息化网络建设,是这一阶段的工作重点。

2. 第二阶段(2006~2010):“一体+两翼”,财务共享。2006年,大华筹备上市,启动以金蝶K3ERP为基础的信息系统建设项目,并于2008年1月完全上线。信息系统建设过程中,大华重新优化了会计处理流程,将原先按法人进行核算分工的管理方法转变为按专业模块核算分工的管理方法,即改进前特定的核算人员需要负责几家下属公司全部业务的会计核算工作;改进后实现专业化分工,要求特定的人员负责所有下属公司相同业务模块的核算工作。

在这一时期,大华通过对单组织架构金蝶K3ERP系统的改造实现了多组织的应用,并通过外围系统的开发构建起“一体+两翼”的IT系统架构。“一体”即以ERP为核心,以PLM、CRM、HR、EXP、CBS、MES、WMS为专业系统的企业内部应用,“两翼”为与产业链上游的供应商协同应用(SCM)和下游的客户门户(SRM)。同时,在业务系统之上,通过搭建企业内部协同平台实现统一身份认证和构建统一流程引擎,同时利用商业智能分析为各业务层级提供高效决策支持(见图1)。

3. 第三阶段(2011至今):“私有云+公有云”,共享升级。2011年,大华开始在原有“一体+两翼”的IT系统架构基础上引进SaaS云平台。2015年,将原系统中的金蝶K3ERP切换至架构灵活、处理能力更强、国际化支持更佳的ORCEL ERP系统,逐步形成“私有云+公有云”的IT系统。目前大华已连接包括资金集中管理系统、银企互联系统、每刻云报销系统、供应链协同管理等外围SaaS云平台,同时以ORCEL ERP系统为核心的私有云平台在不断拓展全球化应用。随着财务共享云平台的持续改进,大华可以实时获取公司各运营场景的完整数据,有效支撑了财务团队向复合型经营顾问团队转型,有利于发挥财

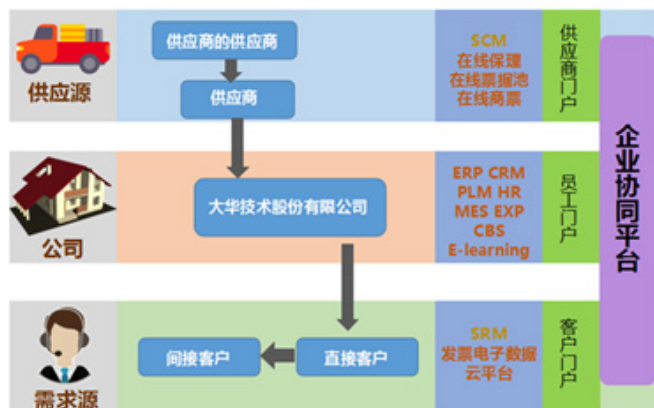


图1 大华“一体+两翼”系统架构

务的监督管理职能。

二、大华财务共享构建思路与特色模块介绍

大华财务共享的构建思路是将企业经营活动中的全部数据进行结构化和电子化,通过核心模块私有云与外围模块SaaS公有云相结合的方法来实现全球经营实体共享一个财务管控平台。在这样的思路指导下,大华采取的是“总部共享+本地外包+业务功能委派”模式。总部共享是指总部负责全球业务的会计处理,全球逾80家分子公司获得来自集团总部的专业的财务服务;本地外包指海外子公司的会计处理按照中国准则执行,当地监管要求的数据采用当地外包方式处理;业务功能委派指各分支机构只配备功能模块专业人员,即专注于财务分析、支持决策的财务人员,不再设置完整的财务团队。

大华在财务共享建设过程中不单独设置专门的共享服务中心,而是将共享理念渗透于各个财务专业模块中。目前,大华已初步建起功能模块相对完备、特色鲜明的财务共享体系,涵盖会计核算、资金管理、税务管理、信用管理、流程内控、项目管理、供应链财务、产品线财务、销售线财务等模块,其中最有个性的两个模块是每刻云报销平台和产供

销共享平台,这两个平台都是将公有平台和自有系统紧密结合,实现了业务链条的数据共享,在此基础上实现财务共享。

(一) 每刻云报销平台

每刻报销云平台(下称每刻报销)的设计者基于企业管理者、财务人员、员工三方的流程痛点,以财务共享为理念,聚合移动互联网、云计算、大数据来解决大中型企业的费用报销及管理问题,实现了报销系统管理平台与银行信用卡系统、电子银行支付系统、第三方消费平台、企业内部系统平台的有效集成,以及费用报销管理全程的自动化。

每刻报销的产品生态体系由第三方服务、核心费用管理、信用刷卡对接、银行支付对接、发票电子数据动平台、企业信息系统对接六大模块组成,全链条打通了消费、报销、审批、财务审核、出纳支付、入账以及费用分析和管理环节。

每刻报销通过与第三方消费平台对接,直接将外部消费数据自动导入每刻报销系统中;每刻报销的费控规则引擎将复杂的企业差旅及费控规则内化于系统中,报销流程和费用处理实现标准化和自动化;发票电子数据云平台与国家税务总局的底账库对接,对电子发票进行查重和验真,获取发票的全票面信息;辅助核算模块能灵活支持企业各种

费用核算要求；而报表模块可以让企业管理者获取报表数据和全面分析数据。

（二）产供销共享平台

产供销链是将供应商、品牌商、加工商、物流商、分销商和用户连接起来的网络链结构，包括从采购原材料开始，到制成最终产品并通过销售渠道送到客户手中的全流程。大华的产供销共享平台通过将企业、供应商、客户接入同一平台，打通了上下游的关键信息流，系统自动化水平的提升加快了信息流、物流和资金流的流动速度，使上下游企业之间的联结更加紧密，有助于形成互联互通、互利互惠的企业生态圈。

为了打通上下游信息流，大华围绕产供销链搭建了供应商协同云平台和客户协同云平台。云平台与ERP对接，实现与企业内部信息的交互。以供应商协同平台为例，大华每年采购金额逾50亿元，有近千家供应商，都是在供应商协同云平台上进行操作的。供应商协同云平台是基于管理前移的产供销主数据和结算管理平台，大华采购人员在平台下单，供应商接受订单，供应商发出货物，大华验收货物，所有的处理均在一个平台上完成，双方共享所有信息。在此基础上，订单、收货管理与应付结算自动对接，原本应由应付会计完成的工作借助系统和供应商辅助完成，然后与ERP实现接口对接，进而实现订单与收货单、发票的三单匹配，具有耗时少、差错小、效率高的优点。

供应商协同平台能够实现协同快速对账。由于采购全过程数据均在云平台上进行，货物验收入库后的数据可即刻同步至协同平台，双方人员在平台上确认对账结果后，系统根据开票规则及入库单数据自动匹配入库单与发票，生成标准的开票数据，供应商开票系统与协同平台接口对接，开票数据可自动传输到供应商开票系统，供应商完成开票后，协同平台自动将开票数据传递到

ERP系统应付模块，等待大华应付会计收到纸质发票后核销。应付会计收到供应商发票后，可通过发票上的二维码快速扫码上传，系统结合定单、收货单和发票信息，按预设逻辑判断后进行处理并自动过账。由于双方数据源一致，可以实现自动对账，也不会有对不上账的情况发生。

供应商协同平台可以实现发票差异快速协查。发票电子数据云平台从国税底账库采集大华的发票电子数据传输到ERP，与ERP发票电子数据自动比对差异，生成差异表，从而使应付会计快速协查差异，避免被动等待税务协查通知的困境。

供应商协同平台可以进行进项税自动批量勾选认证。每月结账后，ERP系统自动将已到票数据传输到发票电子数据云平台，实现自动批量勾选认证，减少扫描认证之苦。

大华应用云财务共享模式中的供应商协同云平台，简化了与供应商的信息交互并使其自动化，不仅降低了采购部门和结算付款部门的管理成本，还给财务部门带来了工作效率的大幅提高，较之传统的扫描入账模式效率至少高出5~10倍。

三、大华财务共享构建特色分析

传统财务共享模式下，财务共享建设中抽离和集中的实现是关键环节：一是抽离实现了跨地域的信息传递。由于抽离这个动作，致使业务发生地和业务处理地分离，所以需要解决跨地域的信息传递，传统的财务共享模式是通过扫描加影像传输系统等技术实现业务单元和共享服务组织之间的会计凭证信息传递。这一做法所依据的底层思想是：会计处理的数据来源是纸质凭证，利用扫描等技术来跨越组织的物理距离。二是集中提高了工作效率。财务共享必须有明显的效率提升，这是财务共享最直接

的建设动因，集中这个动作要求将人员和业务集中在一起，通常的做法是建立财务共享中心，通过业务标准化和分工提升工作效率。这一做法的底层思维是会计工作效率的提高来自专业化分工。事实上，财务共享在抽离和集中之外，还有信息返回的第三个重要环节：财务共享服务组织与原业务单元之间形成委托受托关系，按照业务单元的需要完成工作，并将工作结果返还给原业务单元，支持总公司和原业务单元的经营和决策。通常这一环节的实现通过信息共享实现，其底层思维是不同层次的决策都需要充分的信息支持。

大华财务共享的建设与传统财务共享模式对比，最大的不同有两点：一是通过与外部信息系统对接，提高电子信息共享程度，从而提高财务共享的效率，其底层思维是以高质量的电子数据作为记账基础；二是没有单设独立的财务共享中心，集中核算工作在原有的财务部门完成，其底层思维是摒弃崇尚专业化分工的“会计工厂”，提高员工的自我认同感和创造性，从而提高效率（见表1）。

（一）通过互联互通实现信息共享，以高质量的电子数据作为记账依据

1. 与员工公务消费系统对接，提高业务处理流程的信息化和自动化。基于电子数据先行的理念，大华的信息系统通过对接外部每刻报销云平台，达到了业务环节的简化和业务处理流程的信息化与自动化。以员工出差为例，大部分消费数据都首先以电子数据形式呈现，同一业务的执行可以获得来源于不同的系统电子数据，通过不同来源数据相互核对保证电子数据的真实性和可靠性。比如，员工出差通过每刻下单预定住宿，这项住宿消费不仅有每刻平台的订单数据、银行的刷卡消费记录，还有来自酒店的消费数据，这些数据及时自动核对无误后完成记账。在此基础上，业务处理流程和会计处理流程也发生

变化,业务发生后直接依据电子数据记账,纸质票证由服务的提供商按月汇总开据发票。在大华的共享模式下,国内分支机构的发票(主要是增值税发票和其他非电子纸质发票)只需最终邮寄到总部进行归档备查,省去了扫描、人工审核比对等环节,既解放了人力,又节约了成本。

2.与外部相关者信息共享,实现全流程电子化和信息一致化。大华通过云平台 and 上下游实现了信息共享。以供应商协同平台为例,通过将供应商接入供应商协同平台,大华和供应商实现了数据共享,不仅便捷了企业与供应商之间的沟通交流,而且实现了采购订单、验收入库、供应商对账、发票验证核销、会计凭证生成的全流程电子化和信息一致化。这一共享模式将传统模式下双方各自建设信息系统、分别进行信息记录转化为一次记录、双方共享,大大减少供采双方重复劳动,节约了人力成本;同时,基于供应商协同云平台的采购付款流程体现出“电子数据优先”的理念,即会计记录依据电子数据进行,纸质采购订单和纸质收货单仅为了会计归档的要求而出具,提高了业务处理的效率。

3.与国税底账系统对接,实现发票的自动核对。基于供应商协同云平台的采购付款流程在发票的处理上更为便捷高效,解决了传统共享模式下的痛点。在传统的共享模式下,企业收到发票或发票的扫描件后依然需要进行人工的发票比对和审核。而在大华模式下,通过将开票规则内化到系统的开票功能,供应商协同平台依据收货单,按照内置的开票规则生成预制发票,发票电子数据云平台实时比对预制电子发票和供应商实际开票数据并生成差异表,便于应付会计及时快速发现差异,有效降低了发票退票率(开票规则是双方接受并系统内置的)。同时,由于与国税的底账系统对接,使得发票的开据和核对实现了

表1 传统财务共享模式和大华模式对比			
关键点和实现路径		传统模式	大华模式
抽离	实现路径	扫描加影像传输系统	电子数据共享
	底层思维	依据纸质票证进行会计处理	依据电子数据进行会计处理
集中	实现路径	单设财务共享中心	不单设财务共享中心
	底层思维	依赖专业化分工提高效率	依赖激发员工自我认同和创造性提高效率
信息返回	实现路径	总部和业务单元信息共享	总部和业务单元信息共享
	底层思维	不同层次的决策都需要信息支持	不同层次的决策都需要信息支持

自动化。大华应付会计收到纸质发票后只需扫描二维码,录入的发票信息就会在ERP系统中自动与对应的预制电子发票、采购订单、收货单进行匹配,并自动创建会计分录,每笔业务的处理时间只需要几秒。

(二) 不单设财务共享中心

大华模式下财务核算工作集中在总部的财务部门完成,没有单设财务共享中心,这样就不需要进行流程再造,只需要流程优化,避免了高成本和风险;同时,不单设财务共享中心还有利于人员的稳定,轮岗和晋升等措施提升了财务人员的自我认同感和创造性。

1.基于流程优化的财务共享。企业为了财务共享专设财务共享中心时,通常来说需要进行流程再造。这就意味着企业需划分财务管理部门和财务共享中心的工作内容,将企业原有的财务流程进行分解、重构、标准化、固化,工作量巨大。大华财务共享的构建另辟蹊径,没有单独设立财务共享中心,采用流程优化的模式即保留原有主干的财务处理流程,并借助信息化将原有大量的人工操作转为系统的自动化处理,达到了共享目的。

与流程再造相比,流程优化意味着几乎不改变原有的财务流程,只是将原来简单重复的人工操作统一交由系统处理。大华建立的财务共享跳过了传统模式的扫描步骤,借助供产销协同云平台实现了与供应商、客户的电子业务数据互联互通,公司可直接获取相互印证的

业务源数据。虽然原来很多手工处理转为系统自动处理,部分原来分散在当地处理的分公司的业务集中到了集团总部进行高度标准化处理,但会计处理主干流程是保持不变的,调整的只是细节,这种变化对企业的业务处理流程并没有“伤筋动骨”,同时建设成本更低。

2.财务人员管理的优化。人力资源配置对于共享服务中心职能的发挥起着重要作用,因此财务共享服务中心的人员管理问题一直备受关注,尤其是人员流失率较高的问题。这主要是源于传统财务共享模式下共享服务中心人员的工作内容枯燥、员工发展通道狭窄以及抢单制、派单制等提升劳动效率方式的激励效果有限。大华没有单设财务共享中心,摒弃了简单劳作的“会计工厂”,摒弃计件制的绩效管理方式,通过自动化、智能化将财务人员从简单劳作中解放出来,使会计人员从事更有价值的工作,并有更好的晋升通道,通过提高人员的成就感和主动性来提高效率,变治标为治本。大华还非常注重培养员工的流程优化与价值创造意识,鼓励员工从多方面思考如何为企业创造价值,使监督和管理职能得到更大程度的发挥。以费用审核为例,大华仅有15人负责全球公司的费用审核,近年来尽管全球业务量高速增长,但费用审核的人员数量基本没有增加。这是因为这些人员在日常工作中不断探索便捷高效的审核方法,优化审核流程,在这一过程中实现了自我提升,成为费用控制领域的专业人士。此

外,大华通过培训和轮岗学习方式让共享财务人员接触不同的工作,不断拓宽员工的知识面,并强调“业财融合”,要求财务人员不仅要精通财务知识,还要熟悉业务流程。在这样的人才管理模式下,大华的共享财务人员不断向业务财务人员和战略财务人员转型,逐渐成长为信息化时代的财务管理人才。

四、财务共享的本质和未来

(一) 财务共享的本质

比较大华模式和传统财务共享模式不难发现,尽管两者存在不同,但目标是一致的。企业建立财务共享的目的是降本增效、加强管控。几十年前的财务共享可能必须要扫描和影像系统,或者必须建立单独的财务共享中心,但是今天却不能一概而论。随着信息技术发展,实现财务共享的目标可能有多种途径,如何选择取决于企业经营管理的需要、组织架构、信息化基础、资源状况和对未来的敏锐性。所以准确地说,财务共享本质上只是会计信息化的一个阶段,未来的会计信息化可能会出现更多不同形式。会计信息化只是企业信息化的一部分,过去会计信息化引领企业信息化的现象将会改变,未来会计信息化更多地要依赖于企业全面的信息化。在这一信息化发展进程中,企业不断打破传统的能力边界,获得更多的发展能力和空间,形成企业核心竞争力的一部分。

(二) 财务共享的未来

通过对大华模式的总结及与传统模式的比较,笔者认为,基于信息化的会计处理自动化和基于云共享的推广与应用是财务共享的未来,而企业的资源编排能力则决定了企业财务共享的建设成效。

1. 通过打破企业的边界,提高信息共享度,提高会计处理自动化程度。随着我国企业国际化进程的加快,企业扩张并购的盛行,企业规模边界不断扩大,

但是其能力边界的扩展却往往落后于规模边界的扩展。能力边界与规模边界的协调问题是企业在做大做强过程中必须面对和解决的一个重要课题。财务共享深入推进的基础是业务信息化,现代企业的边界将进一步打开,信息的共享将进一步加强。未来财务共享的大趋势是实现业务数据电子化、强化信息系统与业务生态系统的融合。这种融合不仅要求在企业内部做到业财融合,还要求企业和外部的信息共享不断扩大。当前,信息技术的更新与升级引导财务共享向电子化的云共享发展,有利于更多的企业以较低的成本加入云平台,更好地打破数据的壁垒,打通企业上下游以及企业与公共部门的数据流通渠道,全面提高数据的共享程度。

2. 云平台的推广和应用助力企业降低成本、提升管理水平。企业信息系统的构建需要大量投入,而利用云平台能大大降低信息系统建设成本,同时获得更好的效果。未来,随着云计算的普及,以SaaS为典型的云应用将对各行各业产生颠覆式的变革。大华在财务共享建设中采用了每刻云报销、供应商协同平台等SaaS平台的软件,深刻体会到SaaS不仅能大幅降低企业的信息化成本,而且能大幅提高效率。租用云平台软件不仅能减少一次性投入,降低成本,而且所见即所得,应用效果得到充分的保证。另外,在大量企业采用云平台软件后,不同企业运营模式和管理经验将会影响云平台软件的设计和优化,让管理落后的企业共享老客户的优秀基因,提高全社会整体的管理水平。

3. 资源编排能力决定了企业财务共享的建设成效。从2008年起,大华走上了一条与众不同的财务共享建设之路。这与大华一贯的创新基因、大华地处杭州这个阿里云建设的中心以及大华关键管理者的高瞻远瞩有着密不可分的关系。从大华案例中,我们可以看出企业

资源禀赋的重要性和企业资源编排能力的重要性。大华将外部云平台与自有系统进行了很好的匹配和结合,实现了财务共享的目标,创新了财务共享模式,这些都体现了其出众的资源编排能力。未来,当信息化工具越来越丰富,多种方案和多种可能性并存时,目标设计和资源编排能力将成为企业重要的竞争力。笔者认为,财务共享建设对企业来说不只是一笔资金的投入,还涉及到组织重构、流程调整、人员重新配置,甚至企业的管理理念和模式都会发生巨大改变。因此,财务共享的建设必须要慎重决策。同时,由于信息技术不断发展,提供了更多的思路 and 工具,财务共享的建设必须要有一定的预见性,只有明晰其实质,才能做出长远的规划。

责任编辑 姜雪

主要参考文献

- [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,(7):57-64.
- [2] 何瑛.基于云计算的企业集团财务流程再造的路径与方向[J].管理世界,2013,(4):182-183.
- [3] Robert W.Gunn, David P.Carberry, Robert Frigo, et al.Shared Services: Major Companies are Re-engineering Their Accounting Functions[J].Management Accounting, 1993, 75(5):22-28.
- [4] Donna Keith, Rebecca Hirschfield.The Benefits of Sharing[J].HR Focus, 1996, 73(9):15-16.
- [5] Elizabeth Van Denburgh, Denis Cagna.Doing More With Less[J].Electric Perspectives, 2000, 25(1):44-45.