

一路走来

——财务共享服务的实施

■ 陈虎 董皓

财务共享服务的实施是一个项目管理过程，项目团队的组织，实施评估、设计，构建模型、部署运行等，都应按项目管理的方式进行。本文将通过对财务共享服务项目实施的变革管理、关注因素和实施过程的分析，揭示财务共享服务项目成功的秘诀。

一、实施中的变革管理

财务共享服务的实施是对财务管理模式的一次深度变革。同所有变革一样，它带来的不仅是管理理念和方式

的变化，也深入影响到变革参与者的切身利益。变革管理的关键在于让每个参与者明白自己所受到的影响并使其打消疑虑。对于参与到这场变革中的人群来说，地域的转移和能力的转型是需要面对的最大挑战。在某公司的共享服务中心建立过程中，分布在国内外各地分公司的部分财务核算人员被集中到总部，在新的业务流程下从事标准化作业，同时，另一部分财务核算人员被要求向业务财务方向转型。面对变革，很多人都会条件反射地选择回避。如果公司管理层没有及时对员工可能出

现的问题进行疏导，一场辞职风暴将不可避免。

及时沟通、深入培训、及时建立绩效体系以及适当的承诺是实践所证实的防止上述情况发生的有效手段。及时有效的沟通能打消员工因为信息不对称所带来的无边际的揣测，使员工以积极的心态去面对一个清晰的未来；深入的培训能够使员工意识到自己掌握了面对未来挑战的工具，从而增加信心；及时建立绩效体系，能够为员工指明工作方向，营造公平竞争的工作环境；领导的适当承诺以及履行，则能确保变革期

公司利润表中的净利润之间的差额可以大致揭示出子公司的盈利水平。新会计准则规定控制性的投资只能采用成本法进行核算，因此合并报表中的净利润与母公司报表中净利润的差额便可以大致揭示出子公司的盈利水平。从规模差异来看，子公司应该获得了3亿多元的净利润，这也再次证明了子公司具有相当的盈利水平。

3. 合并现金流量表分析

从合并现金流量表与母公司现金流量表相应项目的比较结果来看，整个集团范围内经营活动产生现金流量的能力、投资的方向性和筹资环境及筹资作为等，均与母公司自身报表的状况极为相似，这说明整个集团的对外盈利能力和产生现金流量的能力均保持在较好状态。需要说明的是，在“购建固定资产、无形资产和其他长期资产所支付的现金”项目中，合并现金流量

表3 合并现金流量表相关数据汇总表 单位：元

项 目	合并数		母公司数	
	本期数	上期数	本期数	上期数
经营活动产生的现金流量净额	688 761 057.37	510 377 225.51	230 826 798.72	137 532 611.36
购建固定资产、无形资产和其他长期资产所支付的现金	456 501 447.20	186 300 463.34	56 759 940.05	36 747 093.92
投资所支付的现金	161 492 093.23	18 521 169.98	293 190 316.78	99 217 684.35
投资活动产生的现金流量净额	-334 780 881.20	-67 276 142.39	-219 034 382.57	20 101 058.16
筹资活动产生的现金流量净额	519 833 538.90	-233 279 686.25	239 710 671.59	-23 469 642.19

表的数据远大于母公司报表的相应数据，相差约4亿元，这说明年内固定资产、无形资产的投资方向主要集中在子公司，子公司在整个集团的经营活动中占有越来越重要的地位；在“投资所支付的现金”项目中，合并现金流量表的数据小于母公司报表数据，这说明上市公司年内的投资主要是以控股投资方式实现的。

实践证明，通过采用差额分析法对合并报表进行分析，能够更加有效地考察集团整体的财务状况质量，发现集团内部管理的相对薄弱环节，这些信息将为广大信息使用者提供非常有价值的决策依据。■

(作者单位：对外经济贸易大学国际商学院)

责任编辑 陈利花

间人员的稳定。可以说,良好的变革管理所奠定的实施基础,将使后续工作事半功倍。

二、实施过程的关键因素

财务共享服务实施过程中需要关注的特定因素对项目实施的成功起着至关重要的作用(如图1)。通常情况下,可以将这些因素划分为软性因素和硬件因素两类。软性因素包括信息系统、流程设计、管理制度、沟通等,需要结合自身实际情况从设计的角度出发拟定或实施。这些因素是试点期间的软性准备,尽管很多是无形的,但对试点能否成功影响重大。硬件因素包括办公场地、设备等后勤准备。这些因素

需要进行硬件施工、采购准备等,要留有必要的时间余量来实施。

人力资源和外包资源主要为有形的硬件因素,但人员的素质技能等软性因素也会直接影响到共享服务的实施进展。

财务共享服务的关键因素在实施整个过程中的不同阶段,侧重点会有所不同。同时,各因素对实施成功的影响程度也有所不同。实施团队应结合实施进度在恰当的时间保障关键因素得到足够重视。

三、财务共享实施过程

一个财务共享服务中心的实施过程通常包括评估、设计、构建、部署和运行五个环节(见图

2)。这五个环节是一个有机整体,结合实施策略,有序展开,方能使项目处于可控状态。财务共享服务项目评估是整个项目的基础。通过项目评估,能确认财务共享服务中心的方向和服务范围,对未来的运作模型进行优化,量化项目的

投资并定义业务流程。在项目的设计阶段,项目团队的沟通与执行能力非常重要。其具体工作包括:设计客户业务流程、分析客户组织结构、设计IT技术框架、制定招聘计划、组织管理人员招聘、计划人员的转移以及制定培训计划和管理能力发展项目等。在设计完成后,就进入了财务共享服务的项目构建工作。其具体工作包括:构建管理框架、创建运营支撑和培训材料、选择办公地点、起草服务水平协议和创建主要绩效指标。接下来,就进入了项目部署与运行阶段。主要任务包括:执行此前制定的部署计划;确定服务水平协议;开展培训和工作跟踪;构建并发布部署信息交流;测试共享中心是否准备就绪;执行人员过渡计划;及时跟踪SLA(服务水平协议)的执行情况,并开展可持续改进项目。

四、实施案例介绍

在真实的项目过程中,实施要素和实施过程被有机地结合在一起,并结合项目本身情况灵活调整应用。对于财务共享服务的实施项目来说,无论采用什么方法,达到预期目标和效果才是最重要的。

某通讯行业运营商通过对实施要素和实施过程的结合应用,在不到1年的时间内实现了从项目评估到稳定运营的飞跃。该运营商在决定建立财务共享服务中心后,积极引入咨询服务,组建了联合项目团队共同开展项目实施。项目团队结合实际情况将项目划分为考察、论证、设计创建、试点、总结和推广六个阶段,并以时间为序,逐步展开。项目的实施过程始终贯彻大胆假设、小心求证的思想,充分体现了开放式设计与稳健实施的结合。

在项目考察阶段,项目团队组织关键决策人员及项目核心成员对国内成熟的共享服务中心进行参观与交流,高

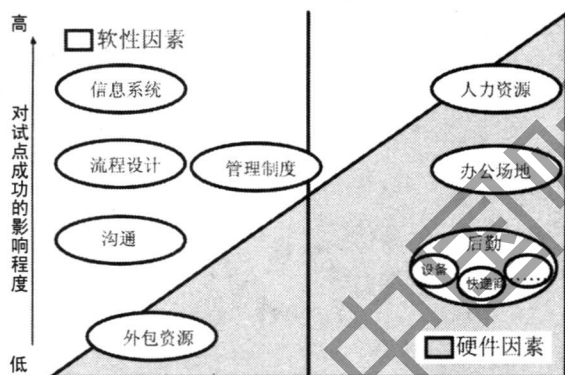


图1 财务共享服务实施的关键因素



图2 财务共享服务实施框架图

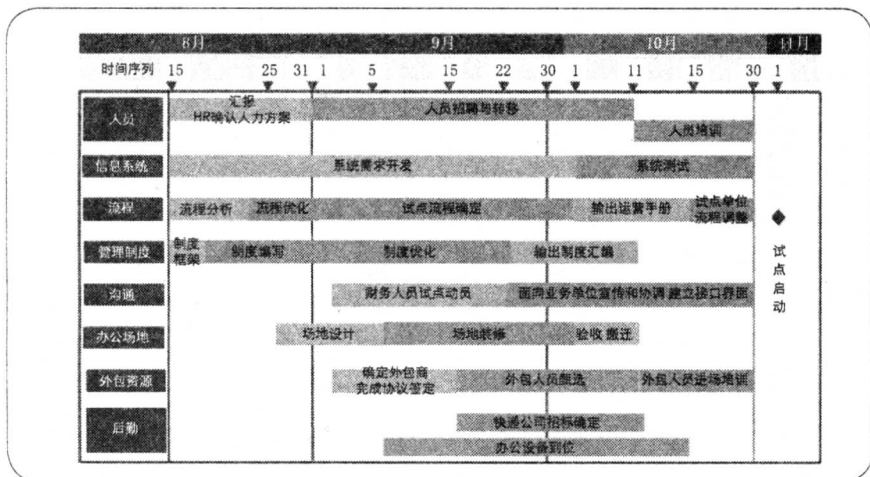


图3 财务共享服务实施进度计划

频次的交流使得项目成员迅速对未来蓝图达成一致意见，并对自身是否有能力构建一流财务共享服务中心做出了初步评估。

在项目论证过程中，项目团队重点考虑的是财务共享服务与电信行业发展的战略方向是否一致，项目实施的各项关键要素是否有能力满足。可行性方案形成后，项目团队向公司高层进行汇报确认后形成文件。

在设计创建阶段，项目团队制订了具体进度计划（如图3所示），包括：转型后人员编制的测算、实施共享服务后分公司财务人员转型方案的设计；信息系统现状与未来需求的差距分析以及相关系统的改进设计与实施；流程的梳理以及文档的编制，并对关键流程进行优化；共享服务中心内部管理制度以及业务制度的修订；对试点单位进行宣传，召开项目动员大会，并与关键人员进行沟通；确定办公场地并对办公场地的功能布局进行设计与施工；对票据扫描、档案管理等非关键流程进行外包并进行外包方案设计以及外包商招标等准备工作；选择快递公司，进行电脑、扫描仪、监控数据展示屏幕、办公用品采购等后勤准备。

在上述创建准备任务中，人员转型、信息系统改造以及制度流程的设计

是最为重要和复杂的构成部分。为了在短时间内取得成效，项目团队寻求了人力资源部以及信息化的支持。项目团队提出基本思路后，人力资源部针对财务共享服务中心人员的职业发展通道、人员淘汰机制以及财务共享服务实施后各地市财务人员的转型设计了详细的实施方案，并在方案中融合了创新型的人力资源改革措施，使项目实施价值得到进一步提升。信息化部则针对项目团队提出的信息系统需求，结合未来财务信息化的发展趋势进行了综合规划设计。

当一切准备妥当后，该运营商启动了项目的试点。在进行试点范围选择

时，项目团队对采用地域优先还是功能优先的集中策略进行了充分讨论，并最终确定以地域优先方式选择分公司开展试点。集中策略的选择与项目实施对象本身的实际情况密切相关，因此不能简单地说哪一种方式是正确的。笔者所了解到的另外一些公司就有选择功能优先逐步对不同的业务流程实施财务共享的成功案例。

成功的试点实施，为其后续全面推广奠定了基础。该运营商积极总结了试点过程中的问题和经验，并对实施方案做了进一步的优化。试点期间最大的问题来自于改变用户习惯所带来的挑战。

尽管进行了充分准备，但仍有大量用户在面对新的业务流程时不知所措。面对来自客户的压力，项目团队克服困难，通过优化流程、设立公用邮箱、呼叫中心和深入业务部门宣讲培训等方式进行突破。最终，在团队的共同努力下，项目在该公司成功地全面推广实施。

财务共享服务项目的实施是集软件与硬件一体的系统化工程。坚定的信心、切合实际的目标以及科学的项目管理将为项目成功奠定坚实的基础。

（作者单位：清华大学经济管理学院
中兴通讯股份有限公司）

责任编辑 李斐然

短讯

不久前，2008'用友汇算通杯全国税法知识大赛新闻发布会暨启动仪式在北京举行。本次大赛由财会信报社及中央财经大学税务学院联合举办，用友软件股份有限公司、CIMA 特许管理会计师公会、用友伟库网、澳洲会计师公会共同协办。2008年11月22日至12月22日为答题阶段，在此期间，参赛人员可以填写《财会信报》提供的答题卡或登陆大赛组委会指定的中华财会网答题，组委会将在2009年2月公布获奖名单，并颁发奖品和证书。

（本刊通讯员）