



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）