

财务云：从共享服务到财务数字化

孙彦丛 ■

摘要：财务云是从共享服务的实践和新兴技术的创新应用中演变而来，并向着大数据中心转型变革。基于企业的经营管理需求以及政府部门的鼓励支持，共享服务在技术的不断推动下迎来快速发展，财务云的实践应用也在各大中企业生根发芽。本文介绍了财务云的含义、发展路径，以中兴新云FOL财务云信息系统为例，对财务云的业财连接、财务控制、共享核心模块、资金管理、税务管理、能力中台和财务大数据等内容进行解读，并面向财务数字化未来，探析财务云基于共享服务的转型突破。

关键词：财务云；财务共享服务；财务数字化

中图分类号：F234 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2022)09-0020-06

财务云一词最早由中兴通讯在2011年正式提出，它的理念来源则要追溯到2005年。由于全球化业务的快速扩展，出于公司战略以及业务经营对财务转型的需求，中兴通讯在2005年将各个业务单位的财务工作进行标准化、流程化再造，并集中至财务共享服务中心统一处理，建立了我国企业第一个财务共享服务中心。2010年，中兴通讯建立了云计算中心。中兴通讯财务共享服务团队在研讨云计算技术发展趋势时发现，共享服务中心其实是企业内部财务计算能力的集成，非常符合云计算的特征——无时不在，无处不在，且随需取用。如同“看不见的财务”，用户不需要知道服务由谁提供，但只要提出服务请求，财务云就会实时响应，随时满足用户需

求。因此，2011年中兴通讯将财务共享服务中心正式更名为“财务云服务中心”，简称财务云。

一、理解财务云

财务云并非是某种单一技术，它是在财务共享服务管理模式基础之上，融合大数据、人工智能、移动互联、云计算、物联网等各类新兴技术在财务领域的应用，为用户提供“5A”式财务服务体验——任何时间(Anytime)、任何地点(Anywhere)、任何人(Anyone)都可以通过任何工具(Anydevice)获得财务服务(Anything)，实现财务能力的集中与共享，促进财务转型。未来，在数据驱动下，财务云将成为企业的大数据中心，通过建立数据中台，对企业内外部的全量、异构、多类型的数据，

进行采集、处理、挖掘，释放数据价值，推动企业融入数字化时代。

财务云从财务共享服务的实践中演变而来，既是财务管理模式的创新，又在信息技术发展的驱动下被赋予了更高的期望和定位，从早期的“会计工厂”向“大数据中心”转型发展。因此，需要通过以下三个方面理解财务云：

(一) 财务共享服务

财务云首先是一种基于财务共享服务的管理模式，将分散、重复、量大的财务交易处理业务全面纳入共享服务中心进行集中处理，实现财务的标准化、专业化和流程化，完成财务的“工业化革命”，让财务人员从基础业务中释放出来，将更多时间和精力投入到更有价值的工作中去。

财务共享服务被称为财务的“工

作者简介：孙彦丛，中兴新云服务有限公司副总裁。

业化革命”，是因为财务共享服务对财务的意义，就像工业革命对生产带来的变化。泰勒在第二次工业革命中，有两个主要观点：第一，科学的分工能够极大地提高效率；第二，操作和管理分离产生了真正意义上的管理科学。这两点同样适用于财务，财务变革的进程也是从集中化生产到专业化分工，当财务的作业规模发展到一定程度时，就需要实现高效的专业化分工，企业的财务共享服务中心就此诞生，实际上是财务对自身的一次工业化革命。财务共享服务是方法、不是目的，建立共享服务中心的最终目的是为了推动财务组织的转型升级，在共享服务的基础上实现财务组织操作与管理分离，实现组织、流程、系统、人员的再造，建立企业的战略财务和业务财务团队，三者共同形成财务转型的模式。

（二）技术的创新应用

财务共享服务完成了流程和组织的变革，实现了财务业务处理的集中化、规模化、流程化效应，为新兴技术的应用提供了天然的应用场景，也推动了信息技术在财务领域的创新实践。从业务连接环节的数据采集，到共享服务中心的交易处理，财务共享服务向着高效率、高质量不断进化。

在共享服务中心，财务信息系统与业务系统、外部交易系统实现了更加广泛的互联，促进了交易流程信息化建设，使数据采集更加全面。比如不少企业共享服务中心的财务云系统平台，与集中采购系统、供应商结算系统、客户收款管理系统，以及税务系统、资金系统实现了数据对接，能够更加高效准确地进行费用、往来、税务和资金业务的处理。

一些业务规模和交易处理量大的

共享服务中心，利用OCR（光学字符识别）智能识别、电子发票、NLP（神经语言程序学）自然语言处理等技术将非结构化数据转为结构化数据，为财务交易处理流程提供了自动化的前提。在交易处理流程中，财务共享服务中心借助工作流引擎、规则引擎、会计引擎等实现信息的自动流转、审核及核算工作的自动化。进一步地，机器学习、RPA（机器人流程自动化）等技术的应用让共享服务中心实现了智能审核与核算，为共享服务中心带来了“智慧”的数字化员工，极大提升了财务的处理效率和风险控制能力，并沉淀了大量的经营数据，为共享服务中心发挥数据价值奠定了基础。

（三）大数据中心

财务云帮助企业建立广泛的数据采集能力，可以大规模地采集利益相关者的交互数据，包括“我情”，即企业自身的经营状况；“客情”，即所有连接者的信息，包含了客户、供应商、员工等；“竞情”，即潜在的业务机会、竞争关系；“行情”，即行业市场变化与发展动向；“国情”，即国家宏观经济形势和全球经济变化等。“五情”共同构成大数据。

财务云沉淀了企业内部、外部、结构化、非结构化等大量数据，借助模型与算法将获取到的数据转化成信息、沉淀为知识、凝结成智慧。财务报表将摆脱“精确而不准确”的传统定位，由最小数据集向大数据转变，数字化、可视化地为业务财务、战略财务和经营单位提供数据服务，为管理层提供经营决策支持，为实现企业数字化赋能。

二、财务云发展路径

从共享服务这一管理模式的发展

进程，可以看到财务云在全球以及我国的产生与发展路径：

（一）财务共享服务在全球的发展

20世纪80年代初，福特公司建立了第一个共享服务中心。之后，在经济全球化和信息化的推动下，众多企业跨国业务的快速增加以及科技的迅猛进步，促进了业务流程的融合，加速了共享服务的发展，从而帮助企业聚焦核心业务、开拓市场的同时利用规模经济降低运营成本。在此背景之下，20世纪80年代中期至末期，共享服务开始逐步发展并初具规模，杜邦和GE（通用电气）也建立了共享服务中心，爱尔兰工业开发署更是聚焦发展服务行业，促进了共享服务在爱尔兰的初步发展。到了20世纪90年代，惠普、道尔、IBM相继在欧美建立了财务共享服务中心；埃森哲也于2003年成立亚太共享服务中心，服务于10个亚太国家的1.4万名员工。

共享服务充分发展后，又将向社会化方式进一步延伸。从20世纪90年代开始，越来越多的全球性企业基于战略布局和经营发展考虑，选择将一些基础性工作外包给社会上更加专业和更具成本优势的外包公司。尤其在波兰、匈牙利和捷克，许多外包公司凭借其明显的成本优势在全球外包市场中迅速发展起来。

（二）财务共享服务在我国的发展

财务共享服务在我国的发展，可以分为以下三个阶段。

第一个阶段是萌芽期（2005～2007年），在此期间，我国企业开始尝试建立共享服务中心，共享服务模式主要应用于外资企业和民营企业，覆盖行业主要为通信电子、金融行业。2005年，中兴通讯建立财务共享服务中心，成为第一家建立财务共享服务

中心的中国企业；从2006年开始，华为、海尔、长虹等大型企业也逐步建立了财务共享服务中心。

第二个阶段是试点期（2007～2013年），财务共享服务逐渐被视为财务转型的重要手段，成为一些追求管理效率大幅提升的国企和金融集团关注的重点，也开始得到政府部门的关注。2011年7月，国务院国资委发布的《关于加强中央企业财务信息化工作的通知》明确提出：“具备条件的企业应当在集团层面探索开展会计集中核算和共享会计服务。”在这一阶段，中国电信、中国移动、中国铁建、中广核、万科等越来越多的中国企业开始尝试建设财务共享服务中心。

第三个阶段是发展期（2013年至今），财政部、国务院国资委分别发布相关工作规范与指导意见，财务共享服务中心的建立逐步得到政府部门的支持与鼓励，加上技术的推动作用，各类大型企业集团、国企开始广泛建设财务共享服务中心，推进财务转型。同时，不少大型国际化企业的财务共享服务范围也开始由国内走向海外。

2017年，中兴新云、ACCA、GE全球运营的联合调研报告显示，近400家被调研企业中已有54%建立了财务共享服务中心。2020年，中兴新云联合ACCA、厦门国家会计学院再次发布联合调研报告，根据统计，截止到2020年年底，我国境内共享服务中心已超过1000家，并随着自身的建设发展逐渐开始关注其运营管理方面，报告经研究指出，我国企业共享服务中心运营成熟度普遍处于提升期（中兴新云提出了财务共享服务中心运营成熟度模型，即FSSCMM模型，该模型将共享服务中心运营分为四大关键驱动因素，即组织人员、业务流程、运营

管理、信息系统，每个驱动因素下设置多个二级、三级指标，通过对每个驱动因素设置不同的权重，再将各个维度的得分按照权重进行合计，可得出最终运营成熟度评估结果），说明大部分共享服务中心还处于开始探索运营管理的阶段，未来存在很大的发展提升空间。

从全球以及我国共享服务的发展来看，三十年间，共享服务模式不断在企业中得到验证、改进和发展，为企业提供更高效的职能服务，以支持企业发挥其竞争优势。在信息技术的快速发展下，全球和我国的共享服务中心都看到了新的发展机会——财务数字化，共享服务中心的价值从基础交易处理正在转型为大数据中心。

三、财务云实践应用

财务云的应用依赖于信息系统的部署与构建，并随着信息技术的不断发展而逐渐走向成熟。以下以中兴新云FOL财务云信息系统为例，对财务云的应用进行介绍。FOL财务云信息系统共划分为如图1所示的业财连接、财务控制、共享核心、会计核算、资金管理、税务管理、财务大数据七个模块以及能力中台，通过各个系统的互联互通，实现业务数据的自动采集与财务业务的高效智能处理。

（一）业财连接

业财连接模块可以智能化采集前端业务信息，帮助企业广泛集聚业财数据，涵盖员工报销、采购付款、销售收款、资产报账、人力薪酬等领域，拥有以下核心系统：

1. 票联系统。票联系统通过微信、支付宝卡包获取电子发票，通过纸质发票混合拍照识别等方式采集各类票据信息，对接税局系统自动验真验重，

并可对旅客运输服务发票自动算税，提供发票归集和验真验重解决方案。

2. 费用报销移动端。费用报销移动端是集事前申请、发票归集、费用报销、业务审批、费用分析等多功能于一体的移动报销平台，为员工提供个人费用移动报销的全流程服务，实时追踪员工报销、领导和财务审批流程，增强财务处理效率，提高财务服务水平。

3. 智能票据箱。智能票据箱是票据收集的远程自助服务终端，打通了移动智能报销中实物单据流转的断点。员工可融合使用票联系统、费用报销移动端与智能票据箱，完成发票采集、在线填单、单据投递的报销全流程。

4. 供应商智能结算系统。供应商智能结算系统是连接所有供应商的平台，包含发票引擎、直连开票、OCR识别、发票查验、三单匹配、智能审核、采购结算、认证抵扣、付款排程等功能服务，帮助企业和供应商之间开展采购验收、对账、开票、结算、付款等业务协同。

5. 收款认领/营收稽核系统。收款认领/营收稽核系统聚焦企业收款环节，对银行收款流水及票据进行清分认领，根据对账规则自动进行银企对账，并对采集的营收数据进行匹配复核及稽核，从而进行差异处理，确保收入及时准确认领、入账。

（二）财务控制

在财务控制模块中，合同结算系统、预算控制系统与报账系统对接，保障企业合同执行以及预算管理的规范可控。

1. 合同结算系统。合同结算系统是企业合同及合同执行情况的统一管理平台，系统统一管理合同的收付

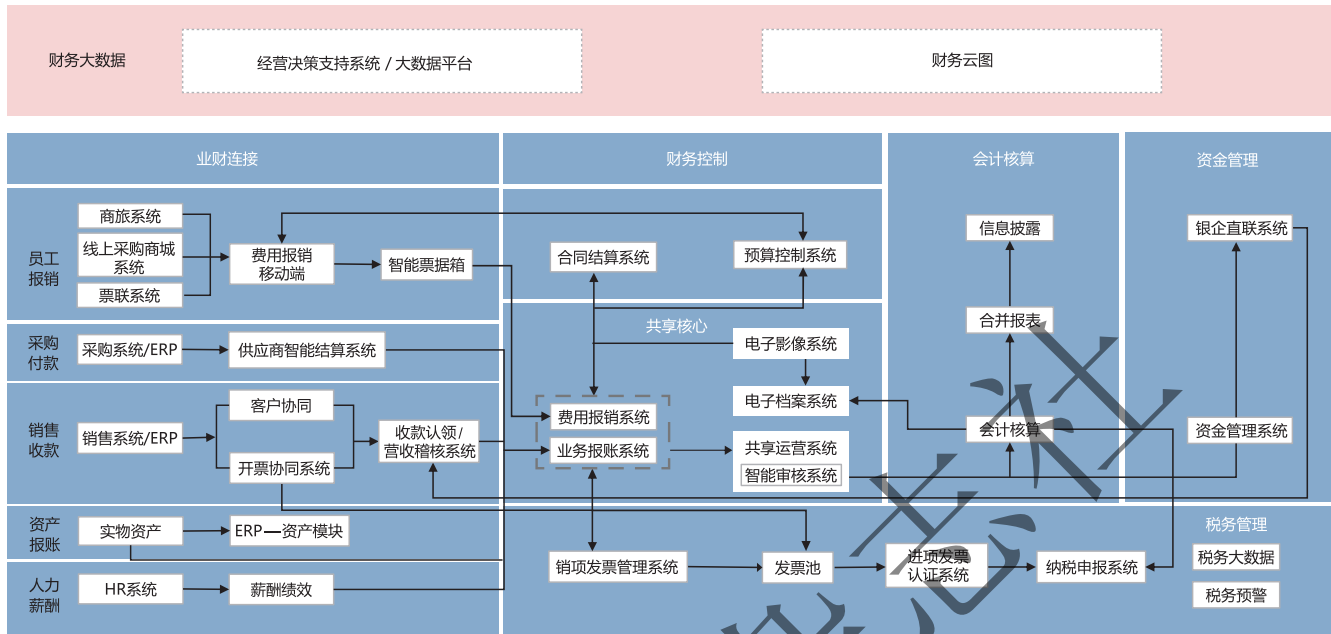


图1 FOL财务云信息系统框架图示例

款计划，实时监控合同执行阶段的收支情况、发票进度等企业合同结算情况。系统可以集中企业所有的合同台账数据，处理合同履行环节的业务，对接业务系统，关联合同数据与业务数据，从而安排收支计划，防范管控资金风险。

2. 预算控制系统。预算控制系统是预算编制完成后对预算执行过程的管控系统，在费用发生前后，实时反馈预算执行情况，保证业务部门各项开支均在预算范围内进行。其主要功能包含预算模板定义、预算导入、预算复核、预算调整、预算控制规则设置等，可根据企业个性化需求配置预算维度、科目等，并根据需求进行预算调整，自定义配置预算审批流。

(三) 共享核心

共享核心模块承接业务前端系统，接收业务处理任务，通过任务分配机制进行任务的划分与处理，实现业务流程化、标准化、规范化处理，保障

共享服务中心的高效率、高质量运营，并在业务处理过程中沉淀、管理大量交易事项产生的经营、财务数据。共享核心模块主要包括以下核心系统：

1. 费用报销系统。费用报销系统是集费用类单据事前申请、费用报销、借款还款、预算管控、费用标准管控、领导审批、单据查询、流程监控、费用分析等功能于一体的平台。企业可根据需要设置多维度费用管控规则，降低财务风险。

2. 业务报账系统。业务报账系统是集采购付款、收入收款、资产报账、薪酬报账、资金票据、财务记账等报账业务为一体的处理平台，支持业务人员分域、分场景提单报账，并通过结合基础数据平台、预算控制系统、共享运营系统、数据中台等系统，实现财务对各类收支的合理、合规性管控。

3. 电子影像系统。电子影像系统将合同、报账、核算等环节各类实物单据转换为电子影像，实现电子信息

采集、影像传输、集中存储和调阅管理等功能。系统可扩展支持其他类型影像(如财务报表、银行回单)的采集、管理和调阅，配合报账系统搭建基于影像的电子审核模式。

4. 电子档案系统。电子档案系统对接财务系统与各类业务系统，采集并存储全域电子档案，与电子影像、附件等材料自动匹配，经复审后进行分册归档。系统可提供虚拟档案库及档案管理分析图表，对电子档案进行规范管理。

5. 共享运营系统。共享运营系统是共享中心作业平台、财务业务统一处理平台、共享中心运营管理平台。系统内置任务调度机制、绩效管理机制、运营监控机制及统一会计引擎等，通过集中处理任务，可实现标准化、规范化、专业化财务审核流程，提供实时变化的信息，加强过程风险管控。

6. 智能审核系统。智能审核系统基于获取的结构化数据，依据审核规

则智能校验数据逻辑的一致性、合规性,推动从报账到审核、支付、记账的高效处理。

(四) 资金管理

资金管理模块一方面通过系统直联技术与外部银行系统实现对接,建立银企直联系统;另一方面对账户管理、资金结算、资金调度、资金监控进行运作管理,搭建资金管理系统,实现资金运营可视化管理,保障资金的安全性、流动性和收益性。

1. 银企直联系统。银企直联系统支持财务共享服务中心实现银行账户的集中管理、资金不落地支付等功能,对接企业财务信息系统和外部银行,建立企业和银行安全通畅的信息交互通道,实现财务信息与银行账户信息的实时一致。

2. 资金管理系统。资金管理系统是集资金结算、集团账户管理、资金计划、资金池、票据池、国际结算、投融资管理等功能为一体的平台,支持集团司库、集团财务部、集团财务公司、资金结算中心、共享服务中心等多种主体的应用模式,实现集团层面的资金适度集中。

(五) 税务管理

税务管理模块为企业提供从销项发票管理、进项发票认证到纳税申报、税务大数据分析和税务预警全生命周期统一管理,支撑税务筹划决策。

1. 销项发票管理系统。销项发票管理系统通过管理平台或数据接口获取开票数据,实现自动开票、生成报税数据、完成增值税调节表等功能,实现税控盘普通发票、专用发票、电子发票单张和批量开具,同时支持扫码开票和手工输入信息进行开票。

2. 进项发票认证系统。进项发票认证系统自动推送符合条件的待认证

发票进行抵扣,后续通过定时任务自动执行统计、确认,对企业进项发票的采集、签收、验真、报账、认证、抵扣、监控等进行电子化管理。

3. 纳税申报系统。纳税申报系统可实现申报数据自动抓取及智能校验,支持分税种、分行业、分类型维护不同的税务方案,并基于系统内嵌的税务规则自动计税、一键申报,协助企业解决纳税申报难题,切实提高办税效率。

(六) 能力中台

能力中台内含流程引擎、会计引擎、规则引擎、接口平台等工具,借助OCR识别、NLP等技术,提升信息系统的信息采集、加工、处理能力,强化企业内控管理。

1. 流程引擎。流程引擎是业务流程的设计工具,通过可视化视图,方便用户使用拖拉拽方式配置流程,并可将其分配至不同的业务及单据类型。流程引擎支持流程撤回、流转、执行、控制逻辑等功能,具备图形化建模和监控能力,并能快速与报账系统集成。

2. 会计引擎。会计引擎是介于业务系统和财务系统之间的数据转换器,内置转换规则,通过接口接收前端业务系统提供的业务数据,根据规则指引自动生成预制记账凭证,并将预制凭证传递给后端核算系统,生成正式记账凭证,完成财务信息的输出。

3. 规则引擎。规则引擎是业务规则的集中管理平台,有决策表、决策树、决策流、评分卡等多种规则配置方式,使用人员可根据业务场景选择合适的方式,无需修改代码即可动态修改规则,从而简化和可视化业务规则的配置,响应变更需求。

4. 接口平台。接口平台是与预算

单位内部数据交互的接口控制系统。为保持财务共享相关信息系统与外围系统接口的规范性及统一管理,中兴新云借鉴通讯行业先进经验,建立大型企业接口平台作为业财数据的统一交换入口。

(七) 财务大数据

财务大数据模块是财务价值数据的沉淀池,通过汇聚企业内外部数据,搭建分析模型,深度挖掘数据价值,洞见数据背后的业务逻辑,包括经营决策支持系统/大数据平台和财务云图。

1. 经营决策支持系统/大数据平台。大数据平台是集数据采集、数据加工、数据资产管理、数据服务于一体的平台。在大数据平台中,数据质量管理、数据血缘管理、元数据管理、数据地图、数据模型管理等数据资产管理贯穿始终,对数据进行加工和聚合,从而形成数据服务,提供给前端应用。

2. 财务云图。财务云图是海量数据的可视化展现(如图2所示),通过搭建分析模型探寻数据中隐含的关联关系和内在规律,从业务出发应用预警模型实时监控重点数据,同时,建立预测模型,把控业务变化趋势与发展方向。

四、财务云价值探析

(一) 提高财务运营效率,促进财务管理模式全面转型

财务云以共享服务的模式提供财务基础服务,通过流程整合、组织架构重组、集团协作的方式提升企业的财务运营效率。财务效率的提升表现在两个方面:一是财务工具的变革促进了财务人员的解放,自动化和智能化的应用不断突破人力资源的局限,具有极高的扩展性;二是财务共享服



图2 FOL财务云信息系统财务云图示例

务中心的建立大大促进了财务职能的专业化分工,财务组织可建立专业化的交易处理团队(即共享服务中心),将财务人力从基础的运营工作中释放出来,从而建立业务财务团队和战略财务团队,更有利于管理会计专业化运作,发挥财务价值,实现财务管理模式的全面转型。

(二) 提升财务核算质量, 加强企业风险控制能力

财务云帮助企业将许多重复繁琐的线下工作搬到线上来处理,对数据信息进行实时归集整理,可以实现多个国家和地区核算业务的集中共享,覆盖率达100%,实现企业整体的财务信息化。同时,统一的财务信息化平台建设推动了企业业务系统与财务系统的深度集成,统一了数据来源、数据处理及数据报送,消除了企业内部信息孤岛,提升了数据质量,发挥

了数据价值。财务部门数据能力提升,对财务风险(包括非财务风险)形成一定的预判能力,财务部门从“幕后”走向“台前”,由提供事后的财务数据向事前的预算管控和事中的规范管理转变,借助健全的防范机制和内控机制,促使企业风险应对能力获得较大提升。

(三) 构建管理数据中心, 推动企业数字化转型

随着大数据时代的到来,海量数据成为企业新的生产要素和宝贵资产。随着企业的发展,业务活动越来越复杂,企业和利益相关者的连接越来越广泛,在经营过程中会产生大量的数据。财务部门的价值在于获取并分析这些海量数据,描绘企业的价值图谱。作为企业财务大数据中心,财务云通过标准化处理流程和操作规范,保障基础数据口径的一致性。基

于大数据分析,财务云通过对数据的深挖,为各需求方提供全方位的数据服务,支持管理决策,推动企业数字化转型。

责任编辑 李斐然

主要参考文献

[1] 何欣哲. 信息技术引领财务变革 [N]. 中国会计报, 2017-10-27 (6).
[2] ACCA, 中兴财务云, 通用(GE)全球运营. 2017中国共享服务领域调研报告 [R]. 2017.
[3] ACCA, 中兴新云, 厦门国家会计学院. 2020年中国共享服务领域调研报告 [R]. 2020.