

数字化背景下的企业集团财务共享服务中心案例

金春¹



目 录

第一部分：案例内容	1
一、引言	1
二、案例背景	1
三、主题内容	1
四、案例总结	2
第二部分：案例使用说明	2
一、教学目的与用途	2
二、启发思考题	3
三、分析思路	3
四、理论依据与分析	3
五、背景信息	3
六、关键点	4
七、建议课堂计划	4
八、案例附件	8

¹ 本案例由石家庄学院经管学院金春撰写；授权石家庄学院使用；案例已做掩饰处理。

摘 要

随着大数据技术的广泛应用，财务共享服务越来越多地应用于企业。本案例旨在帮助学生理解财务共享理论，财务共享的发展以及基本框架，帮助学生学会财务共享设计，撰写财务共享案例。

本案例选取 S 企业集团财务共享构建案例，从 S 集团基本情况、行业特征、财务管理现状入手，介绍了企业财务共享中心建设背景和建设目标等相关内容。在传统的财务会计模式下，会计主要从事核算、报告等工作。当业务工作完成后，财务部门通过确认、计量、记录和报告等工作，对已经发生的业务进行财务处理。当企业构建财务共享中心后，业务财务可以实现互联互通。一方面，通过财务支持业务，确保占了财务部门制定的战略与规划能在企业高效运行，另一方面，通过财务部门可以通过系统生成有效信息，供管理会计部门参考，为企业决策提供依据。

关键词：财务共享 业财结合 价值创造

第一部分：案例内容

一、引言

2018年9月，教育部出台《关于加快建设高水平本科教育全面提高人才培养能力的意见》，意见中指出重塑教育教学形态，推动互联网、大数据、人工智能、虚拟现实等技术在教学和管理中影响。2020年9月，国资委下发《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》，进一步要求加强自身信息化建设，加快形成赋能数字化转型、助力数字经济发展的基础设施体系以优化企业管理。数字化专心的核心就是企业财务系统的转型。其中企业集团财务共享系统可以有效地发挥集团的规模效应和系统效应，实现资源的合理配置和运用，进而推动企业管理职能、管理中心、管理体制发生根本性变革，实现企业管理转型升级。

二、案例背景

在国家大力推动管理会计转型的政策背景下，通过对财务管理问题进行研究和分析，确定以信息化推动业财融合，以财务共享服务模式建立企业管理标准化、以此为基础促进管理会计应用实践、助推企业管理全面向好的总体思路。财务共享服务中心作为辅助财务转型的可信赖管理工具，能够较好地借据财务决策、财务核算和财务管控等财务职能的分工协作问题，把多数财务人员从会计核算工作中释放出来，更好地从事财务管控、财务分析、财务决策等管理会计工作。

三、主题内容

（一）企业简介

S集团是世界500强企业——TJ股份有限公司的骨干企业，诞生于1948年，2001年改制为有限责任公司，2008年随TJ整体上市。经过七十余年的发展，S集团已成为集施工、设计、装备制造、资本运营、房地产开发、物资贸易于一体，并拥有对外经营权的特大型企业集团。S集团下辖14个全资子公司、12个国内区域指挥部、7个国际区域指挥部，在册员工近2万人。拥有各类资质142项，包括铁路、公路、建筑、市政施工总承包“四特四甲”资质等。企业年施工能力600亿以上，在建项目600多个，分布在除港澳台外的所有省、直辖市、自治区及海外。

（二）行业特征

在我国，建筑业和机械电子业、石油化工业、汽车制造业并称为振兴国民经

济的四大支柱产业，是典型的劳动密集型产业。建筑行业的产品生产过程具有生产的流动性、产品的单件性、生产周期长、资金投入大、管理要素多等特点。项目建设的整个过程需要考虑的因素很多，包括环保责任、社会效益、工程进度、产品成本、投资回报等。建筑行业产值利润率近年来一直维持在 3.5%到 3.6%之间，在收入成本同步增长的情况下，利润空间有限，因此精细化管理势在必行。

（三）财务管理现状

构建财务共享中心之前，S 集团的财务由分公司实行独立核算、分公司财务部的管理职能和集团财务部相似，管理范畴限于公司内部，项目财务部负责项目现场的资金管理、核算管理、税务管理、财务风险管理等。这样一种结构会导致财务组织冗员、低效、管控难度大；财务管理标准化、规范化不足；财务流程不统一；难以支撑集团管理决策等问题。

（四）建设目标

S 集团在 2014 年开始立项，进行前期调研，在决策层批准后于 2015 年进入建设规划阶段，2016 年进入建设实施阶段，并于 2016 当年 7 月正式运营。运营初期，编制了财务共享服务中心战略计划，制订一系列运营管理制度、员工日常管理制度、经费管理制度、业务监察及预警管理制度等，并逐步形成了全面考核体系。

四、案例总结

经过企业 3 年的财务共享中心建设，优化了企业财务运作，降低了成本，也降低了企业风险，提高了财务效率，为企业决策提供依据。在激烈的行业市场竞争中为企业构建核心竞争力，确保领先于是，提升了企业经营效益和发展质量。

第二部分：案例使用说明

一、教学目的与用途

本案例基于 OBE 理念对课程体系进行重新设计，把课程正向改进和课程反向跟进结合起来，课程设计以学生为中心，达到理论知识、动手能力和综合素质的融合。通过两周的实训教学，学生能够全面掌握财务共享相关的基本理论和方法；熟悉财务共享的应用领域和业务流程；同时要求学生能根据不同企业的类型和特点，对财务共享设计进行分析，能撰写财务共享设计方案。

本案例适用于会计学专业第三学期授课，改课程作为实训课程体系的基础，

为后期的实训打好基础。通过学习，可以把相关理论知识与实际中遇到的现实问题结合起来加以运用。

二、启发思考题

1. 财务共享服务中心的基本理论是什么？
2. 财务共享中心的发展历程是什么？
3. 为什么必须建立财务共享服务？
4. 企业建设财务共享服务中心的基本步骤是什么？
5. 财务共享中心如何进行人员规划？
6. 财务共享服务中心为什么需要进行业务流程的规划？
7. 财务共享服务中心五大核心平台是什么？
8. 财务共享服务中心的运营管理的制度体系是什么？
9. 财务共享服务中心如何进行绩效评价？
10. 财务共享中心未来的趋势是什么？

三、分析思路

选取企业案例——搜集企业相关信息——进行案例共享中心构建——撰写共享中心案例

四、理论依据与分析

在管理会计转型背景下，大型企业集团从构建财务共享中心开始，实现企业财务会计转型。

在传统企业的财务管理模式下，会计从业人员的主要工作是完成核算和报告等工作，对企业业务情况相对了解较少，更多地是对企业业务工作的确认、计量、记录和报告，对已经发生的事件进行处理，发挥记录和反映功能。建立企业财务共享中心后，就可以对企业财务流程进行重新整合，实行集团管控，实现业财结合，为企业决策提供依据。

五、背景信息

从企业层面看，企业数字化转型的关键环节——财务管理创新。这一创新最直接地从财务部门的数字化方面体现出来。企业的财务管理模式已经从传统的分散型逐渐转变为共享性，并呈现专业化、标准化的趋势；企业财务数字化转型从构建财务共享中心开始。

从教学层面看，企业数字化的转型发展——会计教学的数字化改革 传统的会计课程体系已经不能满足行业和企业发展的需求，但是我们又面临师资和设备的不足问题；转型的突破点从构建数字化背景下的财务共享课程体系入手，形成财会实验课程体系。

六、关键点

在财务共享中心建设中，关键点为流程建设。企业可以将共性的、重复的、标准化的会计核算业务纳入财务共享中心，就需要对整个业务流程进行重组、再造和改进，该设计是一个系统工程，整个集团的财务工作被纳入一个统一的平台，因此需要进行统一的制度设计、流程的梳理。因此流程设计是整个共享中心建设的重点和难点。

七、建议课堂计划

（一）课程内容和课时安排

内容	知识点		课时量
理论分析	(1) 财务共享中心简介 (2) 发展现状 (3) 财务共享中心的价值		4
战略与规划	(1) 企业战略与财务共享战略 (2) 财务共享中心建设		6
业务流程	流程一：费用报销业务规划 (1) 统一管理制度 (2) 业务流程优化 (3) 业务流程描述 (4) 纳入共享中心的岗位	流程二：应收业务规划 (1) 统一管理制度 (2) 业务流程优化 (3) 业务流程描述 (4) 纳入共享中心的岗位	16
	流程三：应付业务规划 (1) 统一管理制度 (2) 业务流程优化 (3) 业务流程描述 (4) 纳入共享中心的岗位	流程四：工资业务规划 (1) 统一管理制度 (2) 业务流程优化 (3) 业务流程描述 (4) 纳入共享中心的岗位	

运营与 技术规 划	(1) 基础环境及设备 (2) 信息系统 (3) 运营管理制度	4
案例总 结	(1) 提交财务共享报告 (2) 案例总结	2

(二) 教学组织

1. 教师组织

本案例可以按照以下的计划进行，根据授课具体情况调整。整个案例的课堂时间控制在 20 课时左右，课下 12 课时。

课前准备：学生提前完成分组，小组命名并提出企业宗旨。通过智慧教学系统提前发放项目资料，要求学生课前了解财务共享相关知识。

课堂引导：简要介绍案例并明确实验步骤，提出实验要求；完成课程总体设计（4 课时）和流程设计两个理论讲解。

课下讨论并实施：小组讨论调研方案并汇报（教师发现问题指导学生修改）。讨论并完成数据整理分析、给出建议、撰写报告。教师总结：根据汇报情况进行点评，引导学生发现自身存在的问题，就学生运用理论解决实际问题提出改进建议。

课后计划：按照教师的建议，进一步完善调研报告。

2. 学生组织

可按照教授班级实际情况进行分组，建议学生 6 人为一组。小组汇报人数控制在 3 人内，方式不限，鼓励创新。讨论内容：财务共享理论、流程构建、运营分析等。

(三) 教学过程

1. 课前管理

基于 OBE 理念，让学生积极的参与到课程学习中，使学生在进行理论教学前，对课程的重点、难点、考核方法，分数评定等问题有充分的了解，了解整个课程的设计和授课方式。可以有效的开展后期的教学。

（1）创建班级，教学资源录入。将学生名单导入班课，学生下载 APP 即可进入班级。通过手机 APP 教师可以对学生进行全面管理，跟踪学生学习效果，并及时进行评价，教师可以查阅学生学习进度，并根据学生的综合表现对学生学习情况进行评估。

（2）课程资源的整合。在课程资源中分为教学大纲、实训方案、教学 ppt、企业案例、方案模板等，见图 1。学生如果完成相应的学习，系统就会对学生的学习状况进行自动评价，也可以了解学生的学习进，并及时督导。

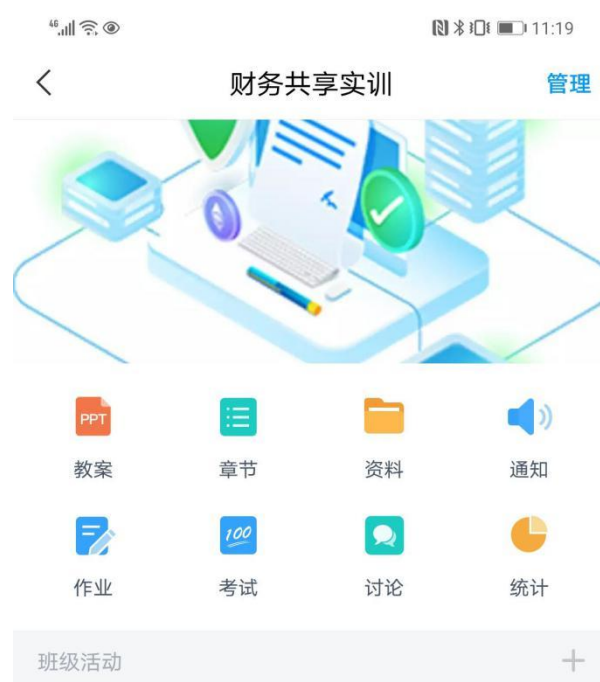


图 1 课程资源

（3）在知识点自测中，提出讨论题目，由学生根据教学资料自行完成，并通过学习通在线进行批阅，通过预习，教师可以了解学生掌握的程度，在教学过程可以有针对性的讲解。学生可以根据自己的理解及时自学，做好预习，教师可以对未提交的学生发出督学消息。

（4）在课程资料中，引入财务共享相关拓展阅读等相关资料。如财务共享政策、财务共享报告解读、财务共享案例等内容。丰富学生的知识面，为方案撰写打下良好的基础。

2. 课堂管理

在课堂管理中引入 OBE，强调以学生为中心的教学。引导和鼓励学生积极参与案例的讨论，通过分组进行合作，变讲授知识为学生积极参与教学。利用学习

通引入了多种教学方法，如签到、随机分组、问卷调查、选人、抢答、主题讨论、评分、分组任务、直播、在线课堂等模式，见图 2。学生可以方便灵活在宿舍完成部分教学任务。理论部分可以通过直播课程完成、课程设计可以通过线下讨论完成，汇报展示通过竞赛形式完成。



图 2 课程教学方法

- （1）签到互动。教师及时了解学生上课情况，并及时了解缺勤的同学。
- （2）理论讲解。可以在课前采用问卷的方式了解学生对财务共享的理解。并发起讨论或者头脑风暴等，让学生能够直接参与，表达观点。可以采用选人和抢答等模式。
- （3）团队合作。通过随机分组，让不熟悉的学生在一起，可以更有效的训练学生团队合作精神，提高交流和沟通能力，针对案例的分析进行充分的讨论，并妥善解决讨论过程中发生的争论。
- （4）分组讨论。针对学生的讨论，教师可以有意识的加以引导，让学生学会案例的讨论方法，将整体等内容分成多个小的模块，让学生针对问题去寻找答案。
- （5）重点难点分析。如方案的流程部分，针对不同的企业，财务共享的流程是不同的，因此在分析流程的时候，对学生讲解流程的设计思路，并能够根据企业的性质进行有针对性的设计。

3. 课后管理

让每个学生真正动起来，由学生进行方案的设计，将 OBE 理念适中贯穿在教学中。在课堂进行理论讲解后，组织学生在课下对案例的方案进行学习，掌握方案设计的思路，并根据讨论情况，设计完成小组财务共享报告。通过抽签方式，进行 PPT 展示，并分组答辩。由教师根据学生完成情况进行打分，并进行综合考核。

（四）案例评分标准

序号	分类	分项	小项	分项得分
1	报告部分	方案整体设计	整体设计合理	20
2		财务共享理论	了解理论知识	20
3		业务流程	流程正确	20
4		运营部分	信息系统、软硬件设备	20
5	实训总结	格式规范化	格式规范，无错别字	10
6		整体逻辑	思路清晰，逻辑性强	10

1. 学习通系统综合评价成绩系统综合评价学习成绩占 20%。包括手机 APP 签到；课堂讨论、回答问题、实训总结等；

2. 财务共享设计方案占 80%。共享方案要求内容完整、流程正确，语言流畅，有独到的见解。

八、案例附件

（一）教学软件

1. 财务共享软件对企业的财务共享建设过程进行模拟为学生构建真实的企业应用场景，以便更好地掌握业财融合财务共享技术是如何为企业管理服务的要点。通过相关知识点及软件操作方法的学习，学生可以了解财务共享基本理论；学会通过软件工具，固化财务共享中心的业务操作流程；同时使学生具备财务共享中心运营数据的分析能力。

2. 智慧教学系统的云端大脑，告别传统授课资源的存储形式，将教师的 ppt、

作业、mooc、视频、文档等资料轻松存储，并且教师可以通过云端大脑发送信息，通过其中枢纽带，学生可以做到实时接收，同时云端大脑可覆盖多终端设备，使硬件变得更加简单，让教学智能化成为现实。可以实现课前、课中以及课后的全过程管理。

3. 教学课件 ppt 和课程录课、教学大纲、教学日历、实施报告、案例。

（二）存档资料

所有实习资料交存档，包括：实训实施方案、学生分组表、实习方案、实习成绩单、财务共享方案设计等。

参考文献

[1]田高良等. 财务共享理论与实务[M]. 高等教育出版社，2020.