

财务共享中心绩效改善

敏于知

共享服务是一种先进的管理模式，通过整合组织资源、提供集约化的服务，已经在全球范围内被广泛应用于各行各业，而财务共享服务则是其中应用最为广泛、成熟和最具代表性的实践之一。自 2000 年至今，中国大型企业财务共享中心建设呈现爆发式增长，央国企也在国家政策引导下，快速推进财务共享中心的建设。

在此进程中，企业财务管理效率得到大幅提升、促进了业财协同并推动了财务管理模式的转型，但我们也观察到部分财务共享中心绩效不佳，未实现或未完全实现成立之初的预期目标。本文将剖析此现象的根因，并阐述应对方法。

财务共享中心的建设目标与现实差距

企业建立财务共享中心的目标通常围绕风险与管控、成本与效率、团队与能力、数据与价值四方面，并根据企业诉求的不同而有所侧重。

风险与管控	团队与能力	成本与效率	数据与价值
<ul style="list-style-type: none"> 控制力：集团作战，指哪打哪，秒级反应。例如：监管要求停止与某些机构的合作 风险防控：不相容职责分离，数据透明，监管升级。例如：下属单位小金库，或违规侵占公司资金 权力分配：在总部、下属单位、职能条线间进行权力的二次分配 	<ul style="list-style-type: none"> 服务转型：基础核算岗位从传统的管控型向服务型转变，提升业务部门满意度 财务转型：财务三支柱架构成型的基础，提升不同方向的财务人员专精度。对非核算类财务人员而言，剥离核算职责，投入精力于业务相关、高附加值活动 人才培养：初级财务人员更聚集，可以构建更成体系的培养模式及知识库，而非传统的手把手、人传人模式 	<ul style="list-style-type: none"> 财务人效：通过专业化分工、流程优化、信息化及智能化大幅提高财务人员人均工作效率，节约人力成本 人工成本：通过合理选址，降低用人成本 数据时效：标准化流程及系统流程再造，实现更高的数据输出、报表输出时效 	<ul style="list-style-type: none"> 财务信息质量：高度统一的操作流程、判断标准，系统规则实现更高质量的数据输出及沉淀。例如：明细科目及现金流 数字化：通过共享中心的持续优化需求，提高财务信息的数字化程度，也拉动整个业务链条的信息化、数字化程度进一步提升 业务支撑：通过标准化、流程化的作业模式，支持业务的快速扩张及周期性波动

据甫瀚观察，部分财务共享中心建立 2-3 年后仍与预期目标存在较大差距，具体表现在：

- 1 财务体系整体人力成本未见明显优化，甚至不降反增；
- 2 财务共享中心仅承接了最末端的记账工作，大量前期数据准备等基础核算工作仍由下属企业财务承担，财务转型愿景难以实现；
- 3 核算质量较原本分散核算模式有所提升，但错误仍时有发生；

甫瀚认为，以上问题的根因，在于企业缺乏对目标驱动因素的深刻理解，从而只重视共享服务的“形”而未掌握其“神”，表现为重点关注下属企业核算工作的上收、核算人员办公地点的物理集中等具有显性标志意

义的工作，但对系统自动化、流程标准化等隐性工作则缺乏前瞻性的规划和投入。

差距背后的原因剖析：各目标的驱动因素

我们列举了实现各项目标的核心驱动因素，并按照在通常情况下的重要性水平进行排序：

风险与管控	成本与效率	团队与能力	数据与价值
<ul style="list-style-type: none">• 财务核算工作移交至总部控制力更强的财务共享中心• 流程规范化• 系统控制替代人工控制• ……	<ul style="list-style-type: none">• 自动化• 标准化及分工• 团队来源向低成本地区转移• ……	<ul style="list-style-type: none">• 财务价值定位及配套岗位职责重塑• 伴随共享进程的人员裁撤与重新招聘• 财务培训体系构建 / 优化• ……	<ul style="list-style-type: none">• 伴随标准化、自动化的核算质量提升• 业财一体化• 数据维度的不断丰富• ……

基于甫瀚的实践经验，在以上目标中较容易实现成效的是风险与管控，其核心原因在于：

- 风险与管控目标最重要的驱动因素为“财务核算工作移交至总部控制力更强的财务共享中心”。
- 财务共享中心建立的标志，是部分财务工作由下属企业财务团队向财务共享中心移交，前者通常或多或少受到下属企业管理团队的控制与影响，而后者通常直接向总部汇报、接受总部管理。

换言之，不管企业是否意识到风险与管控目标的驱动因素，其在建立财务共享中心的过程中都无法绕过。

我们再以财务共享建设中普遍受关注的成本与效率目标为例，拆解其驱动因素：

- 1 自动化：在规则清晰、操作标准且对人工判断依赖程度不高的环节，由系统取代人工，例如银企对账、收款认领、发票审核等；
- 2 标准化及分工：通过各操作步骤的标准化以实现更细化的分工，由此产生规模效应；
- 3 团队来源向低成本地区转移：通过将财务团队构成从低成本地区向低成本地区转化以实现降本，例如从欧美地区转移至印度、中国，或从中国一线城市转移至二三线城市。

在以上三点驱动因素中，能随着成立财务共享中心这一动作而自然实现的，只有“团队来源向低成本地区转移”，而此点对中国企业带来的降本效果远不及欧美企业，原因在于：

- 中国一线城市与二三线城市的人力成本差距远远小于欧美发达地区与印度等发展中地区的人力成本差距；
- 大量中国企业因保证沟通效率、总部控制力等原因，倾向于将财务共享中心维持在总部所在地，而非迁移至人工成本更低的地区。

“自动化”、“标准化及分工”两点驱动因素，都需要企业管理层认识到其价值、自上而下积极推动并在前期投入一定成本，而这是部分财务共享中心所欠缺的。也正因此，这些财务共享中心始终难以达成建立之初设定的降本目标。

应对之道

针对已建立的财务共享中心进行优化提升，与从零到一建立财务共享中心，有相同也有不同。

其相同点在于，两者要实现的业务目标相同，目标的驱动因素也相同。

其不同点在于，已建立的财务共享中心并非一张白纸，其在组织架构、业务流程、运营体系、信息系统等方面往往已经做了一些投入，实现了部分成果。因此，对其优化提升需要考虑：

- 对已有成果的复用，以降低成本及周期；
- 业务、管理及认知惯性对进一步变革所产生的阻碍。

因此，针对已建立的财务共享中心进行优化提升，是一个量体裁衣的过程，虽然大体遵循评估 - 分析 - 方案 - 落地的工作步骤，但具体评估方法、分析结果、设计方案可能存在极大差异。

我们对两个案例作粗略介绍，以对比说明。

案例一

客户挑战

建立财务共享中心后，财务体系整体人数没有减少甚至略有增加，没有实现降本增效的预期目标。

咨询过程

1 现状及差距评估

财务共享中心回收核算工作后，实现财务人数减少的子公司占比较小，导致下属公司减员人数小于财务共享中心增员人数；

下属子公司平均财务人数约为 2 人，而行业标杆企业为小于 1 人。

2 问题及根因分析

通过财务体系 FTE 评估分析，发现共享前、共享后单个子公司财务工作的 FTE(注)均值分别为约 1.8、约 1.2-1.3。共享后单个子公司财务工作 FTE 虽然有所降低，子公司财务人员工作负荷更加轻松，但 FTE 仍大于 1，因此大部分子公司仍需 2 名财务人员才能承担起必要工作，无法减员。

3 方案及路径设计

通过以下方式的组合，将下属子公司财务工作 FTE 降至 1 以下，并同步缩减编制；

扩大共享中心业务范围，回收一部分子公司财务工作；

改进系统及流程，将一部分工作从人工转换为系统自动完成；

移交一部分财务工作至子公司其他部门。



注：Full-Time Equivalent，数值代表着为完成特定工作所需的全职员工数量

案例二

客户挑战

建立财务共享中心后，财务体系整体人数仅有少量减少，与预期目标存在较大差距。

咨询过程

1 现状及差距评估

与同类共享中心相比，客户共享中心人均效率在总账、应收、应付、资金等模块均偏低，以应付及资金为例，应付人均处理量约为对标企业的 50%，资金人均处理量甚至低于对标企业的 10%。

2 问题及根因分析

通过共享中心工作步骤拆解及分析，发现：

自动化程度低：按工作步骤拆分，实现自动化的环节低于 30%，而对标企业普遍高于 70%；

标准化程度低：由于各子公司个性化核算要求过多，导致无法统一操作标准，难以开展更精细化的分工，并进一步加大了推进自动化的难度。

3 方案及路径设计

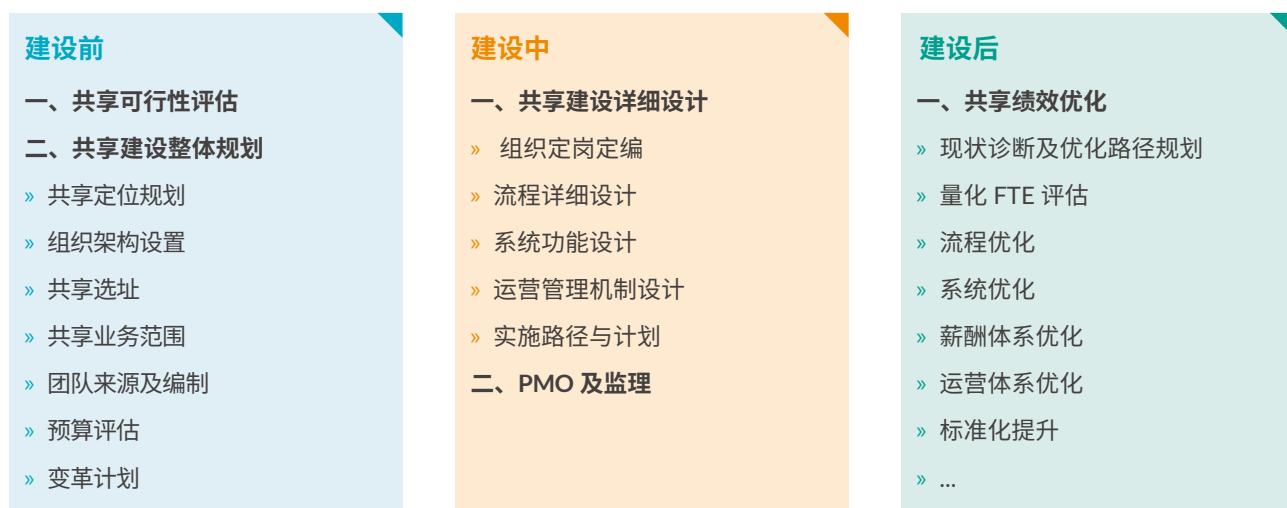
通过一整套后续行动计划，提升自动化及标准化程度，从而提高共享中心人效；

1 个管理提升项目：流程优化及标准化项目；

5 个系统建设项目：资金系统、电子档案系统、薪酬管理模块、基础管理报表自动化、开票自动化。

甫瀚咨询可提供的服务

每个财务共享中心因其所处的行业特性、发展历程、管理目标等不同，其运营优化措施及变革路线亦应量体裁衣，确保变革行动顺利落地。甫瀚长期致力于协助企业定制管理优化蓝图、路径并辅导落地，在财务共享建设及优化领域形成了完善的解决方案。



财务共享中心绩效改善是个长期且持续的过程，甫瀚也观察到许多优秀共享中心正积极探索和应用 AI 技术，以不断提升服务能力和运营效率。通过引入 AI，可实现自动化处理大量重复性任务，如同审核、发票处理和费用报销审核，从而减少人工错误并加快处理速度。同时，AI 驱动的虚拟助手和自助服务平台也显著提升了员工和客户的满意度。此外，AI 还能通过智能分析和预测功能，帮助识别流程中的瓶颈和优化机会，支持更精准的财务决策和风险管理。AI 技术的飞速发展给财务共享中心的绩效提升带来了无限可能，但与此同时，共享中心更需要筑牢运营根基，制定审慎的自动化与智能化战略规划，以稳健的姿态拥抱变革，迎接更加辉煌的未来。

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询（上海）有限公司是一家具有全球视野的咨询机构。我们在中国开展业务至今已逾二十年，分别在上海、北京、深圳、成都和香港设有五个区域团队。依托甫瀚全球网络，我们能迅速汇聚甫瀚全球超过 25 个国家 90 个分支机构的资源与洞见，灵活调动更适合的专业团队为客户带来高质量的交付，并支持中国企业的海外拓展。

甫瀚咨询的业务遍及运营与财务管理绩效优化、风控与合规、内部审计、信息技术咨询、数字化转型，以及气候变化与可持续发展等领域。我们为中国各行业优秀企业、世界 500 强企业、全球各地资本市场的上市公司以及拟上市公司提供成熟及定制化的解决方案，亦为成长型企业提供陪伴式服务。

公司地址

北京

朝阳区建国门外大街 1 号
国贸写字楼 1 座 718 室
电话: (86.10) 8515 1233

上海

徐汇区虹桥路 1 号
港汇恒隆广场办公楼 1 座
2301+2310 室
电话: (86.21) 5153 6900

深圳

福田区中心四路 1 号
嘉里建设广场 1 座 1404 室
电话: (86.755) 2598 2086

成都

锦江区红星路三段 1 号
国际金融中心一号办公楼
25 楼

香港

中环干诺道中 41 号
盈置大厦 9 楼
电话: (852) 2238 0499

