

Case Study on Financial Sharing Construction -- Taking ZTE as an Example

Sheng Shujun^{1,a}

¹School of business, Shanghai Normal University Tianhua College, Jiading Shanghai, China

^a shengsj_1013@163.com

ABSTRACT

With the rapid development of information technology in the context of smart cloud migration, financial sharing service, as a financial management model hastened by information technology and globalization, is favored by some large enterprises in China. This paper focuses on the study of Financial Sharing and takes ZTE Co., Ltd. as an example to summarize the key factors and effective paths of financial sharing services based on ZTE enterprise strategy to promote value creation, so as to provide some experience for other enterprise groups in China to establish financial sharing centers.

Keywords: ZTE, financial sharing, experience

财务共享建设案例研究——以中兴通讯为例

盛术俊^{1, a}

¹上海师范大学天华学院商学院，嘉定，上海，中国

^a shengsj_1013@163.com

摘要

大智移云的背景下，信息技术快速发展，财务共享服务作为一种在信息技术与全球化下所催生出来的财务管理模式，被中国一些大型企业所看好。本文以研究财务共享为中心，为中兴通讯股份有限公司为例，总结以中兴通讯企业战略为前提的财务共享服务促进价值创造的关键因素与有效路径，为中国其他企业集团建立财务共享中心供一定的经验。

关键词: 中兴通讯, 财务共享, 经验

1. 前言

十九世纪中后期，伴随着科技革命发展催使社会生产力的提高，欧美发达国家出现一批跨国进行交易的大型企业，企业在世界各地设置了越来越多的分部，并在分部都设立了符合当地会计规定和法律的经济核算部门。伴随着经济全球化和贸易全球化，企业所负担的跨国交易所产生的额外费用越来越多；因为技术障碍导致信息传递成本高速度慢，信息随着的传递速度渐渐失真时，两地的公司无法得到及时有效的信息和沟通^[1]。于是导致不少集团企业在承担着巨额费用的同时还承担着巨大的损失：财务工作效率低下，管理层决策速度慢，企业经营成本不断上升。企业的

管理不停地接受挑战，导致企业内部财务风险不断增加，原先的财务工作效率不但已经无法满足企业的发展，还阻碍了企业的整体发展^[6]。这些紧迫的发展难题的出现使得企业进行经营，威胁到企业的继续健康发展。传统的财务管理方式——传统的分权管理与集权管理已经成为阻碍大型跨国企业所面临的财务核算发展的最大元凶^[5]。正是为了解决这些难题，才催生了财务共享服务模式，在二十世纪九十年代开始推广，二十一世纪初在世界范围内加快了推广步伐。原先财务共享服务理念是由美国通用、福特等大型制造业企业集团率先提出并应用。在随后发展的三十年间，随着财务共享理念和实践应用的不断丰富，逐渐依托信息化手段的提升，从而使财务共享在实际应用领域

进一步发展。随着世界全球化深入,各国经济政治相互影响,在二十世纪九十年代财务共享服务理念进入中国,随着中国企业的在世界范围内业务种类的增加和规模扩张,以及国内高科技技术的发展,国内掀起了建立财务共享服务中心的风潮,许多国内大型企业集团已经组建了自己的财务共享服务中心,例如中兴通讯、联通通讯、海尔等。

2. 中兴通讯财务共享实施

中兴通讯于 2005 年开始建立属于自己的财务共享服务中心。是最早成立财务共享中心的中国公司。作为中国最大的出口公司之一,面对各国会计政策和国际各地的税务与税制的不统一,保障投资资金不安全运行,公司运营中异地管理的钝化这些挑战,中兴通讯构建了中兴通讯全球财务共享中心,促进中兴内部的财务工作结构的变化。将原先的财务工作细化成三个部分:战略财务、业务财务和共享服务。二零一六年,中兴通讯通过十几年年的努力,中兴通讯创建的中兴财务共享中心—财务云通过进行跨越六大洲四大洋、再约 100 个国家和地区建立了财务共享中心。中兴通讯将世界各地各个财务共享服务中心连接起来形成了中兴通讯全球财务共享服务网,是中国本土第一个自己建成财务共享中心的企业、也是目前唯一一家以中国本土为总部的全球财务共享中心。

中兴通讯的财务共享中心经过十几年的研究和发展,中兴通讯在建立财务共享服务模式时融合了中兴自身的特点,在满足中兴自身在国际市场上的发展需要的同时,也在为国内很多企业建成财务共享中心提供了借鉴。不仅为自己公司提供了一套较为完善的财务共享体系。更加为其他很多中国企业提供专业的财务战略、询问、相关课程课程、财务共享服务外包及工作人员培训服务,目前提供财务工作重新规划和财务共享实施解决方案帮助的集团企业的数量已经达到百余家。中兴通讯的财务共享模式在中国是位于前列的。

2.1 中兴财务共享实施框架

中兴通讯财务结构原先的企业整体的财务工作框架分支较多且工作杂乱,中兴通讯的所构建的共享服务模式的框架是借鉴西方发展前列的跨国企业所构建的财务共享中心基础结合中兴自身发展模式形成新的财务共享模式——平台集成网络财务系统模式。新型的财务共享服务模式是由共享服务系统、会计核算系统、资金管理系统、财务管理系统以及决策支持系统者五大部分组成。创新的财务共享服务模式主要是减少重复性和基础业务的日常处理工作,实现财务工作的精简化。这种财务共享服务模式的优点是:在企业发展到一定的规模经济时,可以实现减少重复性日常性基础性的任务,并能够能使企业及时发现财务工作发展中的问题,规范财务日常财务工作程序。但这种体系实施是需要企业有强大的信息技术在支

持,同时会发生大量的信息技术支持费用需要企业有雄厚的经济基础。



图 1 财务共享模式组成图

财务共享模式筹备建立阶段(1999 年—2005 年)。中兴通讯随着企业业务种类增多规模不断扩大,传统财务管理模式的不足越益明显。中兴通讯在发展过程中尤其是在在国际舞台上开展业务时,存在和西方许多大型企业相同的问题,即企业所涉及的业务种类增加规模不断扩张,公司各地分部内部结构繁琐复杂多变;与此同时,随着中兴通讯公司国际业务的不断增长,中兴通讯的传统财务模式缺乏标准的管理方式,尤其是在国际交易中融资,汇率等财务风险突出,中兴通讯企业内部的资金使用率相对较低,总公司和世界各地分公司、机构之间财务信息传递速度慢,信息在上下层不透明,阻碍管理层决策,增加中兴通讯企业管理难度。

财务共享模式初步建立阶段(2006—2008 年)。中兴通讯发现并及时纠正财务工作作业流标准不统一的问题,在两年的时间内将零散的分公司基础性财务业务数据和相关信息集中到总部财务共享中心,初步实现了企业财务一体化。

财务共享模式逐渐建立阶段(2009 年—2015 年)。中兴通讯通过十几年时间逐渐建立企业财务共享服务模式。2011 年,中兴通讯成立了具有特色属于自己的云计算服务中心和信息化技术部门,为中兴不断发展和完善财务共享模式获得技术支持。2012—2015 年,中兴集团通过借鉴之前国内财务工作整合的经验,开始尝试将全球范围内的财务工作进行重新整合和规划。

财务共享价值提升阶段(2016 年—至今),中兴通讯注重提升公司财务共享模式的价值,注重将公司的经验重新归属于实践中去。中兴通讯在先关财务部门重新规划建立方面的很多经验都值得其他企业借鉴和思考。

2.2 共享服务系统

中兴通讯是 2005 年开始正式建立共享服务中心的,标志着中兴通讯财务信息化建设的开始。中兴通讯财务共享服务中心是指将繁琐的、分散的、重复的财务基本工作,从中兴分部机构单位抽离出来,重新

整理集中到一个新的财务系统—财务共享服务中心统一处理,通过科技技术为分布在不同地区的中兴分部机构单位提供统一化、程序化、低成本的共享服务,为中兴创造高于传统财务管理方式的价值。中兴通讯通过对不同财务工作的劳动分工和集中处理后,然后利用中兴通讯共享服务中心把简单的基础性财务工作从分散的各分部财务组织中集中到财务共享服务中心,统一进行标准化、规模化、流程化、高效率的操作。把中兴高级财务工作者从重复性的基础日常工作中释放,对中兴本公司进行更高层的研究,深入了解中兴通讯公司的财务政策,帮助各分部清楚的了解和掌握中兴通讯的各项财务政策及其对经营业绩的影响,及时发现中兴中存在的问题,承担更为重要的财务分析、预算管理和资本运作等财务管理工作,突出了财务业务的核心价值。中兴通讯财务共享服务中心工作分工明确、权责清晰,两者相互配合相辅相成,突破了中兴通讯原先财务管理模式的局限性,为中兴通讯在国际市场的发展提供有力的支持。

2.3 会计核算系统

财务共享中心下的会计核算系统,是中兴通讯的一种企业战略,目标是提高效率、降低成本和集中管理。财务共享模式更是中兴通讯商业性的战略,将原先中兴企业内部存在的繁琐的、趋同的、无意义的、易标准化的工作业务整理到一个综合的财务共享服务中兴来处理,不仅可以使中兴会计集中核算有效的境地成本,还可以提高会计工作的标准化,有利于中兴企业内部的资源整合和加以利用。在财务共享中心下的新型会计核算系统的主要目的是在于减少大量琐碎的、重复的、无意义的日常财务基础工作。将中兴通讯更多有价值的财务人员集中在财务工作的预算和筹划方面,并及时发现中兴企业内部所存在的财务问题,提高中兴通讯企业内部的竞争力。中兴通讯的会计核算系统更加关注财务流程的优化和再造。在中兴通讯的会计核算系统需要一致的标准、流程、系统和模式。在中兴财务共享下的会计核算系统的一大特色是:财务共享服务的客户可以参与会计核算系统质量与服务的监督。

2.4 资金管理系统

资金管理系统是一种对资金流动的监控和计划,提前预防资金活动中的风险危害,提高企业内部资金利用率,为企业提高效率^[2]。中兴通讯自2005年成立财务共享服务中心以来,实现企业资金的集中管理,将资金管理的流程逐步分解,对资金运营的各个流程进行优化,加强流动资金流程的效率和安全性,满足企业运营对资金灵活性和安全性的要求。

中兴通讯成立财务共享中心,还加强了对企业应收应付资金和货币资金的安全性管理。主要内容是:中兴通讯不断扩大企业的规模和业务种类,尤其是国际交易。但是随着企业规模的不断扩张碍于世界各地

地区之间法律法规的差异性,中兴通讯在多地的资金管理上存在很大缺陷。在安全性上,主要是加强账户的管理,对于企业在外的应付的资金,大金额的资金通过企业核心的财务共享中心来支付,加强了对企业对资金流向的统一管理,从而提高企业应收资金的安全性。并且在公司账上根据收取和支付设立不同的账户。中兴通讯根据不同地区的相关法规设置了不同方式的资金管理模式,加强了企业跨境资金活动的监管。在中兴总部的财务共享中心里可以看到中兴各分支机构的资金活动的具体情况,防御中兴通讯资金活动中的潜在风险,有利于及时发现问题、反馈问题和解决问题。在该财务系统共享服务下,由财务共享中心统一进行费用的支付,将原本分散零散的资金进行统一管理,便于企业运营活动调动资金,提高了企业内部资金的利用率。

2.5 财务管理系统

中兴通讯通过十年的时间推出了自己的财务共享管理系统——财务云。中兴通讯财务云是中兴通讯集团全球财务共享服务平台一直致力于建立以中国本土为总部、全球标准规范的财务共享服务平台,业务范围涵盖全球子公司核算、全球应付中心、国际资金中心、全球档案管理和全球管理数据中心。财务云坚持全球会计政策、会计科目、核算流程、信息系统和数据标准“五统一”原则,搭建了以采购至付款、订单至收款、记账至报告三大流程为核心的财务核算体系,并建立了全球支付工厂,完成对全球财务业务的全面覆盖。在全球财务共享服务平台的建设过程中,财务云为全球子公司的核算搭建了统一的信息系统平台,其中,影像管理系统、网络报销系统、财务核算系统、电子档案系统、资金管理系统之间相互关联。所有财务信息均通过信息系统来采集和传递,实现了数据一点录入、信息全程共享,规范了全球分支机构的信息传递路径,保证了核算流程的高效与统一,提高了财务数据的准确性和透明度。

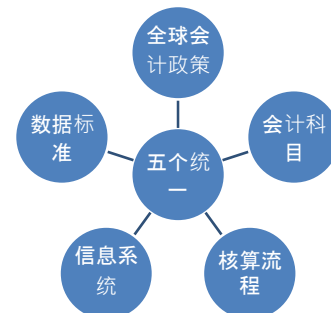


图2 财务核算体系原则

2.6 决策支持系统

中兴的财务共享下的决策支持系统是对传统财务管理方式的沿袭和扩展。之前传统模式上的决策系统是主要针对管理人员经常面临的结构化程度不高、说明不够充分的问题,中兴通讯将传统财务管理的模

式中数据存取及检索技术和科技技术中模型建立技术和分析技术与传统的结合起来^[3]。中兴通讯所创新的财务共享下的抉择支持系统更有利于非计算机专业人员熟悉使用,降低了财务工作操作上的难度。中兴通讯财务共享模式下的决策支持系统强调对适用环境和使用用户决策方法改变的灵活性和适应性,虽然说是决策支持系统,支持但不是直接代替高层财务管理者制定决策,决策支持系统只是支持使用者的决策而不是代替使用者判断。决策支持系统并不要求使用者给出一个预先定义好的决策过程,所以决策支持系统不可能给出关于决策选择中最优的答案,只是给出选择每种方案的在计算机高速计算下各种可能出现情况出现和选择方案的解释,所以在进行决策选择时,抉择支持系统并不是主体只是辅助中兴高层管理人员在进行决策选择中选择较为满意的方案^[4]。

中兴通讯财务共享下的抉择支持系统的大部分分析是由计算机大数据库自动进行,但也需要使用者的监视和及时参与。采用工作人员监督和计算机大数据处理的有效形式解决问题,充分利用工作人员的丰富经验,计算机的高速处理数据及存贮数据量大的特点,采取两者各自的长处,有利于解决企业在抉择选择中可能会遇到的问题。

3. 中兴通讯财务共享经验总结

中兴通讯作为我国财务共享模式道路上的带头人,经验可以为我国很多希望建立起但实际上并未建立起的财务共享模式的企业提供经验和帮助。通过对中兴通讯建立财务共享模式过程的研究,对未建立的起财务共享中心模式的企业,有以下的借鉴中兴建立财务共享中心的建议:

第一,企业内部财务流程标准化。中兴通讯财务通过标准化企业内部财务程序来降低企业财务工作运营成本。财务共享下的新型的财务管理模式需要依靠高新技术和大数据网络的支持,这显著降低了整个集团的财务部门成本。财务流程的标准化主要在于统一流程和统一规范,是企业搭建财务共享服务的基础。具体是要求企业总部和分支财务部门统一会计政策、会计科目、信息刷选、核算流程、数据标准,坚持“标准化、统一化、快捷化、信息化”的思想贯彻企业上下。通过财务共享中心统一处理和协调运作,实现了财务业务的化繁琐为简易^[3]。中兴通讯重新利用财务流程重新编排,对工作人员、财务活动、现有资源的有系统、有顺序的重新排列和整合,推动财务组织的后续发展,使财务管控模式、财务处理效率产生质的改变,加强对企业内部有限资源的精细化管理,是实现中兴通讯向财务共享服务转型的创造性突破和关键因素,财务流程标准化使企业内部增值效应的最大。公司在建立财务共享服务时应当重视企业内部财务流程的重新规划,设置内部统一的操作标准和审核标准,利于相关财务人员的日常操作工作,企业

上下级沟通,也有利于企业内部工作效率的提高,例如企业内部季度清查和外部审查的进行。

第二,企业内部财务人员集中化。中兴通讯将财务人员重新进行划分,明显提高了企业财务部门的人力资源利用效率。中兴通讯财务人员集中化主要表现在公司在实行财务共享服务之后,重新规划设定了总公司和分公司和子公司之间的关系,这种关系包括业务关系和组织关系,将各个分支机构的财务组织从原本所在的企业中进行分离,集中到中兴通讯重新设立的统一的财务共享服务中心里,在财务共享模式下集中处理企业总部和各分部的业务。中兴通讯此举突出表现了财务共享服务是种集中组织模式并对于企业内部工作人员重新规划效果显著。除此之外,中兴通讯财务共享中心集中在一起,然后细分工作,分配人员,搭建全球财务体系,作为实行财务共享服务的重要保障。在企业内部形成战略财务、业务财务、共享服务为基础的财务管理创新模式。战略财务支持企业战略决策,业务财务推进战略决策落实,共享服务提供财务数据支撑。其次,通过财务共享中心集中财务人员和基础琐碎的财务工作,然后根据财务工作种类进行分工,财务工作以标准化的规范进行处理,最优化人员数量和质量分配和部门设置提供了财务共享实施提供了的前提条件,这一举措实际上是实现了企业内部财务管理模式从分散化管理到集中化管理的转变。值得借鉴的是,财务人员的工作不是按照传统的财务管理 ERP 系统进行处理,而是利用基于财务共享信息技术平台进行处理日常繁琐重复的日常财务工作,网络信术的发展为中兴通讯财务共享服务模式提供了技术方面支持。公司在建立财务共享服务时需要建立建立网络化财务信息沟通平台依托高新信息技术,进行企业内部财务人员的重新集中整合。

第三,资金管理高度集中化。中兴通讯财务共享服务模式资金由财务共享中心统一管理,加强账户的管理,对于企业在外的应付的资金,大金额的资金通过企业核心的财务共享中心来支付,加强了对企业对资金流向的统一管理,从而提高企业应收资金的安全性。并且在公司账上根据收取和支付设立不同的账户。中兴通讯根据不同地区的相关法规设置了不同方式的资金管理模式,加强了企业跨境资金活动的监管。在中兴总部的财务共享中心里可以看到中兴各分支机构的资金活动的具体情况,防御中兴通讯资金活动中的潜在风险,有利于及时发现问题、反馈问题和解决问题。在该财务系统共享服务下,由财务共享中心统一进行费用的支付,将原本分散零散的资金进行统一管理,便于企业运营活动调动资金,提高了企业内部资金的利用率。企业在建立财务共享中心时,把重点要放在对于企业内部的资金管理上,可以学习中兴通讯将分散的资金集中起来,再将资金活动的门槛提高,最大化的提高企业内资金的利用率,为企业发展保驾护航。

第四，建立企业内部员工业绩审查制度和激励政策。中兴通讯在初期建立与标准化财务制度相适应的员工和工作业绩审查制度和激励制度来确保企业人力资源效率。企业可以通过建立标准的绩效考评体系，来进行对企业工作人员工作考核的统一标准。此外，避免了原先各分部不停地财务部门因为不统一的财务考核制度推行而出现的不同分部间的考核结果的差异化，导致的企业内部优秀员工的流失和工作人员工作积极性下降。并且应该鼓励工作人员深入学习专业知识与时俱进，注重培养工作人员的学习能力，改善原先的财务人员不能很好适应企业新型财务管理体系，所以注重通过提升工作人员对新型财务共享管理模式的学习能力来改变传统财务部门所存在的工作堆积和工作效率低下的问题，达到提高工作质量和效率。企业在建立财务共享财务服务模式时，除了对财务管理系统的升级、人力资源和工作的重新整合安排，此外，进行不定时的抽查审核，来确保员工完成工作情况，发现企业内部可能存在的隐问题及时解决。与此同时，实施一定的内部工作激励政策，适当激发工作人员的工作热情，促进财务内部工作效率化。

REFERENCES

- [1] Xu Hanyou, Liu Mengyi, Lu Yanlin (2019) Group enterprise risk management based on Financial Sharing.J. Monthly journal of Finance and accounting, 08: 58-65.
- [2] An Ning (2019) Deepening construction and implementation of internal control under the mode of Financial Sharing Center. J.Accounting study, 15: 01-03.
- [3] Shi Xiaohui (2019) Difficulties and Countermeasures in the construction of Enterprise Financial Sharing Center. J.Financial learning, 27: 56-57.
- [4] Zhao Hongwei, Zhai Xinfeng(2018) Risk control of Financial Sharing Center .J.Transportation finance and accounting,01: 56-59.
- [5] Hu Jing(2016) Challenges and Countermeasures of risk management and control under the Group Financial Sharing Mode .J.Finance and accounting, 08: 56-58.
- [6] Xiao Zhenyi, Zhang Mengxing(2017)Research on risk management and control of enterprises implementing financial shared services .J.Finance and accounting, 08: 59-60.