财务共享服务的“四问四六”建设管理模式构想

唐 勇

【摘要】发展财务共享服务已经成为国内集团企业财务转型的新趋势。用友网络通过总结支持和服务过的众多集团企业财务共享建设经验，提出财务共享服务“四问四六”建设管理模式——以“四问”（为何建、建什么、如何建和如何管）为导向，以“四六”（“六因、六定、六析和六管”）作答，分别阐述财务共享服务中心建设的价值作用、战略定位、关键要素影响和运营管理方法，以期帮助更多集团企业运用财务共享服务模式推动企业财务转型，更好地发挥财务管理、辅助管理和决策支持的作用。

【关键词】财务共享服务；共享中心管理；“四问四六”建设管理模式

【中图分类号】F275　　【文献标识码】A　　【文章编号】1004-0994(2016)25-0016-5

财务共享服务是集团企业财务管理的一种新模式，它将标准化、同质化、重复性的会计核算、交易处理和报表编制等财务工作纳入共享中心，采用虚拟或现实的工厂化运作模式，大幅提高财务处理效率和规范化管理水平。事实上，财务共享中心建设也会面临不少困难和挑战，比如：财务共享建设需要跨部门、跨层级和跨组织、跨地域进行沟通协调；需要在人员调整、组织重构、流程再造和信息系统集成等方面寻求整合突破。因此，如何回答财务共享建设中的“四问”：为何建、建什么、如何建和如何管，已成为财务共享中心建设成败的关键。笔者认为，准确解答财务共享中心建设的四个问题，需要从财务共享建设的“六因、六定、六析和六管”等四个方面入手，分别阐述财务共享中心建设的价值作用、战略定位、关键要素影响和运营管理方法，形成系统性解决方案，就能够帮助更多集团企业了解和认识财务共享服务，加快财务共享服务中心的建设进程。因此，开展财务共享服务建设与管理的方法论研究，意义重大。

一、用友财务共享建设管理方法论

针对财务共享服务中心建设的“四问”，用友网络在财务共享服务的理论研究和建设实践中，不断探索、总结，逐渐形成了财务共享服务“管理咨询+软件实施”的整体解决方案。用友网络认为，财务共享中心建设分为管理咨询和软件实施两个部分，整个建设过程需要经历八个阶段：共享建设必要性评估；共享建设基础诊断；共享建设战略定位；关键要素分析与设计；建设与实施方案设计；IT诊断与方案修正；IT信息系统详细设计；试点与全面推广。前五个阶段属于管理咨询的内容，后三个阶段属于软件实施的内容。

在此基础上，用友网络进一步提出了财务共享服务的“四问四六”建设管理模式，即：以“四问”导向，将财务共享建设中的核心要素“六因、六定、六析和六管”作为研究对象，详细阐述财务共享中心建设的价值作用、战略定位、关键要素影响和运营管理方法，准确回答财务共享服务中心“为何建、建什么、如何建和如何管”四个问题。

二、财务共享中心建设的“六因六定”

（一）为何建——建设财务共享中心的原因

互联网时代，在高速发展的信息技术推动下和提升企业自身管理水平的要求下，大型企业财务管理已经迈入2.0时代——从传统的核算型财务向三角鼎力的“战略财务+业务财务+共享财务”的管理型财务转变。财务共享服务正是推动集团企业财务向战略财务、业务财务和共享财务转型的管理新模式。国内外大型企业选择建设财务共享中心的具体原因是什么呢？用友网络总结了企业开展财务共享建设的六大原因，简称“六因”模式。

1. 保障战略执行，支持快速扩张。共享服务集中分享财务、人力、IT等服务职能，扩张发展过程中不必为重复建立财务组织耗费精力和成本；将财务人员从传统的财务模式中解放，将其工作重心转到服务业务、辅助管理和决策支持上来；及时高效的标准化财务数据支撑财务大数据分析，保障战略执行，支持企业快速扩张 。

2. 加强集团管控能力及标准化建设。共享中心将原来分散在不同单位的财务活动、拥有的资源整合在一起，为企业的业务流程、内部服务工作流程的标准化以及各种管理数据的统一与整合提供了平台，有助于提高集团管控能力及标准化建设。

3. 加快业财融合，促进核心业务发展。财务共享推动传

统财务向业务财务转型，财务向业务前端延伸，加速业财融合，更好地支持核心业务的经营；将财务核算工作标准化、集中化，企业在发展过程中不必再考虑建立核算组织和核算体系等基础支撑问题，专注于核心业务，促进快速发展。

4. 降低财务运营成本，提高工作效率。财务共享中心相当于会计工厂，会计人员按岗位进行专业化分工，一个人可以处理多个单位相同类型的业务，提高工作效率；通过标准化作业，按作业量进行绩效管理，降低成本的同时大幅提升工作效率。根据相关数据统计显示，财务共享可提高财务工作效率1/4，甚至更高。

5. 推动企业财务转型升级。财务共享能够为企业财务转型升级打下良好的数据基础、管理基础和组织基础，逐步形成由战略财务、业务财务和共享财务构成的“三角鼎立”的财务管理支撑新体系，使企业财务由核算型向管理型和价值型转型升级成为可能。

6. 适应互联网时代的管理模式。移动互联、大数据和云计算等新技术正改变会计行业，要求能够实现财务网上办公、移动办公、实时通讯；与外部审计、税务等监管系统互联互通；推广电子发票、电子会计档案等的应用；数据平台提供财务和业务数据，支持大数据分析；应时而生的共享服务适应互联网时代的企业管理模式。

（二）建什么——财务共享建设的战略定位

战略定位是指为配合公司发展战略和财务规划而确定的财务共享中心未来工作的主要目标，以及为达成目标而采取的行动。关于财务共享建设的战略定位研究，用友网络从六个方面进行了战略定位分析，简称“六定”模式。

1. 定目标。在公司发展战略的短期、中期和长期目标指引下，在企业财务整体规划部署中，明确财务共享中心的战略定位，进而制定财务共享建设的短期、中期和长期目标。通常，财务共享中心建设的短期目标可以设定为推动企业标准化和规范化建设，加强集团管控能力等；中期目标可以设定为提供内部财务服务，推动企业财务向管理方向转型；长期目标可以设定为提供内部财务服务的同时，承接财务外包服务业务，推进企业财务向价值型方向转变。

2. 定原则。

（1）循序渐进，分步实施。财务共享服务建设是复杂的系统工程，“一步到位”模式往往由于前提条件、管理基础等方面的限制而难以实现，常常引发风险集中释放。因此，财务共享建设应当遵循渐进式、分步实施原则，在充分论证的基础上稳步推进。

（2）集中不集权，分权不分散。只将标准化、规范化程度较高的会计核算、资金结算职能纳入财务共享服务中心，即仅实现会计业务处理环节集中共享，不涉及责权关系和审批权限的集中。虽然审批权限保持不变，但会计信息的产生过程集中，财务管理的标准化、规范化保证了监督职能集中，由此实现决策分权而监控权集中。

（3）两权不变，两职分离。基层单位审批权和资金使用权不变。各单位按照公司规定的有关权限，由本单位所控制的成本开支审批权不因会计核算体系变化而变化。各单位根据年度预算和月度现金流量预算确定的资金额度，在额度范围内，各单位原有的资金权限不变。共享中心的财务工作与基础财务工作分离，共享中心财务人员与原基层单位分离：一是把繁琐冗杂的会计核算工作从财务部门的工作中分离，更有利于强化财务服务能力和战略支撑职能；二是会计人员统一管理，与基层单位无隶属关系，更能站在客观公正的立场上实施会计监督，可以有效减少违规会计事项的发生，从体制上强化了内部控制制度。

3. 定组织。财务共享中心的组织定位有部门制、事业部制（或大后援模式）和公司制三种形式。

（1）部门制包括隶属于集团财务部和与集团财务部平行两种方式。其优点有：一是组织变革主要在财务内部，不存在权力的再分配，推行阻力较小；二是财务共享中心与集团财务部之间协调成本低，在行政隶属关系下，共享中心能够更好地执行集团财务制定的会计标准、流程标准与作业标准。其不足在于：一是从长期看不利于共享中心拓展外部市场；二是共享中心作为集团财务部的内设部门，与被动接受服务的成员企业地位不平等；三是共享中心汇报层级多、组织级别较低，不利于共享中心人员的职业发展，对人才的吸引力十分有限；四是若将此模式作为初试共享的过渡模式，未来向独立的共享中心模式调整时，意味着二次变革，财务转型的综合成本将更高。

（2）事业部制或大后援形式的优势在于：一是大后援作为独立的事业部，更有利于激励共享中心拓展内部市场，将集中采购、客户关系管理、人力资源、IT和商旅等纳入共享中心，为企业平台化经营、产业生态化运作创造条件。二是财务共享是企业资源大共享的一个组成部分，大后援中心作为一个整体，其资源配置优势更为明显。如：平安集团的大共享后援中心。

（3）公司制形式通过外向型的增长与上市激励，给共享中心的规模成长预留了更为广阔的空间，通过强化流程管理、数据分析与技术创新三大核心功能，为其提高服务质量、吸引客户资源、拓展集团内外部市场的竞争优势奠定基础。如：GE的简柏特公司。

4. 定模式。财务共享中心的建设模式可以是单中心，也可以是多中心，还可以是多任务池的单中心。其中：单中心常适用于单一业态的集团企业；多中心常适用于多个业态的集团企业；多任务池的单中心常用于满足不愿意建设多个财务共享中心的多业态的集团企业，通过不同类型的任务池对接不同业态的责任工作组，从而满足多业态集团企业建立单一财务共享中心的需求。

5. 定范围。纳入财务共享中心的业务应该满足五项原则。①规模化。单一业务量大且重复发生。②独立性。相对独立，面对面接触的要求不高。③标准化。业务流程通过优化改造可实现标准化。④自动化。可通过信息化建设实现跨地域、跨区域作业。⑤强管控。通过集中操作，有助于管理风险，强化总部管控。通常，纳入共享服务的主要业务有：会计核算、交易处理、资金结算、费用报销、应收应付管理、登记总账和编制会计报表等。

6. 定蓝图。在明确财务共享中心的建设目标、建设原则、组织定位、建设模式和业务范围后，需要综合考虑组织维度和业务维度的影响因素，选择由易到难、由难到易或者两者折中的实施路径，绘制财务共享中心建设蓝图，并初步构建以财务会计为主的核心业务体系和以影像、业务系统和银企互联等内外信息系统集成的共享支撑体系。

三、财务共享中心建设的“六析六管”

（一）如何建——财务共享建设的关键要素

财务共享建设需要把握组织、流程、技术、选址、法规和服务六大关键要素，通过组织重构、流程再造、技术创新、合理选址和签订服务协议等方式，并考虑法律法规的影响，能够帮助企业完成财务共享中心的构建。关于财务共享建设的关键要素分析，用友网络从以下六个方面进行了研究和探索，简称“六析”模式。

1. 组织要素分析。组织要素分析在于明确财务共享中心的组织设置方式、组织职责界限划分和人员岗位设置。

（1）共享中心组织设置方式。财务共享中心的组织架构分为三种：基于职能的结构设置、基于服务对象的结构设置和组合式结构设置。

基于职能的结构设置主要按费用、应收、应付、总账等类别分组，其分工标准化、专业化，容易形成内部协同效应和规模效应，但缺少对服务对象的关注；基于服务对象的结构设置主要根据地区和服务对象类别分组，其分工贴近客户，强调服务意识、地域化，易满足特定服务对象的需要，但内部协同性差、规模效应差和标准化程度低；组合式结构设置综合考虑职能和服务对象差异进行分组，兼具前面两种分组方式的优点，企业可以依据各自特点灵活选用。

（2）相关组织的职责界定。组织职责划分包括三个方面：财务共享中心的主要职责划分；财务共享中心与各成员单位业务部门的横向职责划分；企业集团财务、共享中心和各成员单位财务部门之间的纵向职责划分。

财务共享中心的主要职责通常包括：为各成员单位提供日常费用报账、应收应付、资产和薪酬等的财务审核、会计核算、资金收付服务，负责总账和会计报表的编制及财务预算编制与分解、财务决算工作，编制资金预算并进行执行控制，为各成员单位提供财务信息查询等。

横向职责划分要求界定财务共享中心和各成员单位业务部门之间的职责范围，明确各自的责任和义务，通常是从会计核算、资金收付、财务报表、预算管理、资金管理、资产管理和税务管理等维度进行划分。

纵向职责划分要求界定集团财务、共享中心和各成员单位财务部门三者的职责范围，明确各自责任和义务，通常是从费用报销、应收应付、固定资产、总账与报表、税务处理、资金收付、会计档案管理、主数据管理和会计政策等维度进行划分。集团财务是以财务管理为核心，聚焦战略财务，主要专注财务顶层设计、制度体系建设、资本管理、资源配置、决策支持和价值管理等。共享中心是以财务会计为核心，聚焦共享财务，并按照企业会计准则、服务协议等要求进行会计核算、交易处理、资金结算、报表编制，报送财务信息，执行财务监督等职能。各成员单位的财务是以管理会计为核心，聚焦业务财务，并在公司长期战略目标指引下，深入业务前端，在企业研发、供应、生产和销售等环节，运用各种管理工具和方法，进行分析预测、规划控制、激励评价，从而加快财务与业务的融合，为管理者提供财务与非财务信息，协助业务对标，保证执行标准、控制标准、激励和服务业务达成经营目标。

（3）共享中心岗位设置。共享中心岗位设置需要遵循岗位与技能相匹配、岗位与素质相匹配、岗位与空间相匹配的原则。通常财务共享中心岗位设置可分为三种类型：财务操作岗、关键技术岗和运营管理岗。其中：财务操作岗的人员是财务共享中心的直接生产者，类似传统工厂的工人，他们只需要按已经设计好的标准流程，进行会计核算、资金结算等财务操作；关键技术岗是财务共享服务中心的核心岗位，其岗位人员既是财务信息化、标准化、流程优化的行家里手，又是成本控制、绩效管理和内部风险管理的专家，在财务共享服务中心具有难以替代的作用；运营管理岗主要负责财务共享服务中心的日常运营管理，负责该岗位的人员除需要具备财务会计基础外，还要掌握项目团队沟通、协调、组织等综合技能。

2. 流程要素分析。对流程要素的分析和设计主要包括财务流程梳理、财务流程再造和财务流程评价与优化。

财务流程梳理主要在于了解和掌握纳入共享中心之前企业原有的财务流程，并考虑共享后的财务流程哪些无变化，哪些需要改变，列示财务流程变化的关键点。财务流程再造就是按新流程编制各类财务标准流程手册，绘制流程图，配置流程说明，列示流程关键点和信息系统需求。依据流程评价标准（流程的成本、效率、客户满意度和流程责任等）进行流程评价，提出流程优化建议，不断修改和完善各类财务共享标准流程手册。

财务共享服务中心标准流程手册主要包括：费用报销业务标准流程手册；应收业务标准流程手册；应付业务标准流程手册；收入业务标准流程手册；成本管理业务标准流程手册；资产业务标准流程手册；工程项目业务标准流程手册；总

账报表业务标准流程手册;税务核算业务标准流程手册;会计档案管理业务标准流程手册等。

3. 技术要素分析。IT信息技术分析与设计包括信息系统现状调研、信息系统整体规划和共享建设关键技术应用。信息系统现状调研主要包括:了解集团信息化建设的战略规划、整体部署和系统设计情况;了解集团及各成员单位的信息化部署和财务信息系统之间的差异情况;了解集团及各成员单位信息化管理基础和建设条件;统计各信息系统的应用范围、功能模块及其满足共享建设的功能需求和软件提供商等信息。信息系统整体规划包括财务会计核心系统、辅助支撑系统和共享中心运营管理系统的基本构成和功能需求。目前,用友网络已开发完善的共享建设关键技术包括个人工作台、流程平台、动态组织建模、影像技术、条码技术、移动报账、共享中心作业平台、工单、共享中心绩效管理、系统集成和国际化技术等。

4. 选址要素分析。财务共享中心的选址正确与否直接影响充分共享的实现及投资报酬率的高低,且制约财务共享服务的效果。选址主要考虑企业内部因素和城市环境因素:在企业内部因素方面,应重点考虑共享中心的定位、运营模式、长期战略、业务规模、服务范围、服务质量和服务成本等。在城市环境因素方面,应重点考虑人力资源、基础建设和经济环境三个方面,其中,人力资源需要考虑当地人才的专业技能、教育水平、人才供应量、人力成本等;基础建设和经济环境包括房产价格、网络通讯质量、通讯成本、地震、飓风和洪水等自然灾害、自然环境的影响。

5. 法规要素分析。财务共享中心受其所在地的相关政策法规及各成员单位所在地的会计、审计和税务等政策法规的影响,据此确定其原始凭证的保管和传递方式等。做好各成员单位所在地的会计、审计和税务等相关政策环境分析,明确相关法规的要求和各地的差异性条款,做好应对相关审查的准备。

6. 服务要素分析。财务共享中心与服务对象签订财务共享服务协议,规范服务流程,保障服务质量,提高服务满意度,并维护财务共享中心合理利益。以非营利形式设立的财务共享中心,如职能部门、成本中心等,其服务协议不再用于收费,重在对服务质量的约束;以营利性形式设立的财务共享中心,根据实际处理的业务数量向成员单位收费,如处理的发票数量等,单价的计算以成员单位历史成本或试运行期间的成本为基准,考虑财务共享中心的利润加成。

(二)如何管——财务共享中心的运营管理

关于财务共享中心的运营管理规划,用友网络从人员管理、制度管理、质量管理、绩效管理、知识管理和风险管理六个维度进行了研究和探索,简称为“六管”模式。

1. 人员管理。财务共享建设必须充分调动人的积极性,发挥人力资源的作用,才能保证业务正常有序运作。通常财务共享中心人员管理包括人员集中方式、岗位职责分工、人员数量测算和人员培训管理。

(1)人员集中方式。财务共享服务中心可采用虚拟集中、物理集中和虚实结合的三种集中方式,其中:虚拟集中是共享中心财务人员仍然留在成员单位,通过远程办公从事共享财务工作;物理集中是共享中心财务人员在共享中心集中办公,从事共享财务工作;虚实结合是大多数共享中心财务人员继续留在成员单位,通过远程办公从事共享财务工作,只有各小组长等少数人员在共享中心集中办公。以上三种方式各有优劣,企业可依据管理需求和自身实际情况,选择合适的人员集中方式。

(2)岗位职责分工。应该明确共享中心负责人、各小组负责人和小组成员的责任和义务。其中:共享中心负责人承担共享服务中心的总体管理职责,制订财务共享服务中心的发展方向,规范财务共享服务中心的制度及操作规范,控制财务共享服务中心成本,负责与纳入共享服务中心范围的所有机构整体关系的维护与协调等。共享中心各小组负责人贯彻并落实财务共享服务中心的发展方针,根据服务水平协议控制处室的日常工作,指导处室各岗位员工进行高效工作,为共享服务中心提高效率、降低成本提出优化建议,支持管理层的决策工作等。共享中心小组成员负责按照财务共享服务中心发展方向进行工作,执行服务水平协议订立的内容,为财务共享服务中心的发展提出改进建议,协助管理层和控制层的工作等。

(3)人员数量测算。财务共享中心建设中各阶段的人员需求数量测算可参考历史统计数据或试点期间的统计数据,一般按照各岗位的业务环节统计其业务量和单位耗时数量,计算各岗位的人员需求数量。

(4)人员培训管理。人员培训应与共享中心的知识体系相匹配,并保持在日常工作中持续进行、稳步推进。在共享服务中心建立的不同阶段,人员培训工作所占用的资源、培训的对象和方式也有差异。另外,对组织中不同背景的员工,也应建立有针对性的培训体系,培训的内容应侧重专业技能、管理能力,同时也应重视对人际关系的处理和组织文化的宣贯,让员工充分理解财务共享服务模式对企业和员工自身所带来的巨大利益,明白在整合过程中协同合作所带来的便利,鼓励员工参与到企业财务共享服务模式的建设和实施中,体验财务共享的优势所在。

2. 制度管理。制度管理包含了对财务共享服务中心制度的规划、梳理、编写和制度的持续优化等内容。共享服务中心通过这些活动对日常业务进行雷达式扫描,为及时发现问题、总结经验、吸取教训,并提出解决方案,提供了规范的体系保证。

财务共享服务中心的管理制度主要包括:财务共享服务中心工作指引;财务共享服务中心岗位职责管理规定;财务

共享服务中心操作岗位流程手册；原始凭证规范化管理规定，发票校验管理办法；会计档案管理办法；财务共享中心服务业务管理办法；财务共享中心组织绩效考核管理办法；财务共享中心员工绩效考核管理办法等。

3. 质量管理。质量管理体系的建立，对于实现提升满意度的目标具有重要意义，共享服务中心可以借鉴DMAIC六西格玛质量管理模型，因地制宜地建立质量管理体系。同时，服务管理是财务共享服务中心员工对外服务工作的服务效果、服务能力、服务时限、服务态度等服务质量要素的管控与提升过程。

4. 绩效管理。绩效管理涉及共享服务中心的管理和运营，综合了监督与管理组织绩效和个人绩效的方法、准则、过程和系统。共享中心组织绩效管理工具常采用BSC平衡计分卡，从学习与成长、内部运营、服务对象满意和财务指标四个维度评价和考核财务共享中心的运营效果；共享中心个人绩效管理工具常采用KPI指标，从工作效率、服务质量、服务态度和工作能力四个维度评价和考核个人工作效果。

5. 知识管理。知识管理是保证知识从创造、确认、收集、存储、分享到使用的全流程完整传递的体系，直接作用于组织人员素质、价值增值。财务共享中心需要打造共享的知识文化，营造学习机制；建立知识库，应用共享服务的知识地图，让更多新员工尽早进入角色，员工可以参阅其他角色的知识地图，使自己全面发展、快速成长；建立学习型组织，开展“自我超越、改善心智、建立共同愿景、团队学习和系统思考”五项修炼活动，打造持久竞争力；搭建知识管理平台，为共享提供途径。

6. 风险管理。纵观中国企业的共享服务实施之路，企业在提供财务共享服务过程中需要面对或关注的风险主要分为战略风险、管理风险和技术风险。

战略风险指影响财务共享服务中心整体实施效果的战略性决策风险，包括业务范围确定风险、选址策略风险和实施方法风险；管理风险指在财务共享服务中心建设或变革过程中运营管理所带来的风险，包括组织架构风险、人员转型风险、变革心理风险；技术风险指来自于信息技术或业务流程的风险，包括IT系统优化风险、系统集成风险、流程风险、业务变更风险。用友网络针对这些风险，制定了一系列的应对策略。

（1）战略风险应对策略。一是重视调研。对企业集团总部及成员单位的现状进行充分调研和评估，结合个性化需求，制定共享中心建设方案和推进步骤。二是理性选型。选型需要结合企业中长期战略规划、管理现状、个性化需求和厂商的相关经验、发展前景、产品能力等综合考量，理性选择。三是科学推进。根据咨询方案和专业供应商的建议，制定分段实施策略，结合企业各阶段的不同需求，循序渐进，逐步推进，稳扎稳打，切忌急于求成。四是健全内控。财务共享建设需要建立健全内部控制制度，拟定议事规则和内部运行管理制度，严格履行职责，确保不缺位、不越位、不错位，保证权力制衡机制有效发挥。

（2）管理风险应对策略。一是高层领导重视，自上而下引领。获得高层领导的支持，自上而下推动。提高员工参与感和认同度。从各成员单位抽调人员组成建设团队，共同参与共享中心建设。二是开展培训，逐步转型。实施初期，不建议随意或盲目地辞退人员；做好员工职业发展规划，让员工有归属感；开展职业培训和专业能力培训，鼓励财务人员向管理会计和财务管理岗位转型。三是收集建议，加强沟通。广泛收集基层单位员工意见和建议，加强对员工的理论知识培训，让员工充分认识实施财务共享服务的重要性和必然性；深入基层调研，了解员工的顾虑和担忧，加强与员工的沟通。四是积极引导，关注员工的情绪，及时对不良情绪加以疏导。及时广泛地沟通项目实施计划和进展；对项目关键里程碑进行排序，及时分享项目实施成果。

（3）技术风险应对策略。一是整体规划，合理布局，系统设计。二是借助专业的咨询顾问参与支持。三是系统固化，自动控制。四是保密，授权与人才培养。五是整合系统，降低集成风险。在条件许可的前提下，尽量统一各成员单位的信息系统，减少需要整合的系统数量，以提高集成技术能力，降低集成接口风险。

总之，用友网络提出的财务共享服务“四问四六”建设管理模式，指明了企业财务共享建设的四个关键问题，用“六因六定”和“六析六管”较为完整地阐述了财务共享建设的价值作用、战略定位、关键要素影响和运营管理方法。事实上，财务共享服务中心的建立不是一蹴而就的，它需要长远规划，在严谨的调研评价基础上，科学地规划项目的整体实施方案。在实施过程中，变革与风险管理贯穿始终。财务共享服务“四问四六”建设管理模式中的主体要素之间具有严谨的逻辑关系，是在大量实践案例中逐步积累形成的有效的建设管理模式。

主要参考文献：

唐勇. 财务共享服务下传统财务人员的转型[J]. 财会月刊，2015(19).

张庆龙等. 财务转型始于共享服务[M]. 北京：中国财政经济出版社，2015(3).

何瑛，周访. 我国企业集团实施财务共享服务的关键因素的实证研究[J]. 会计研究，2013(10).

何瑛. 企业财务流程再造新趋势[J]. 财会通讯，2010(6).

钟邦秀. 大型跨国集团公司财务共享服务中心构建模式研究[J]. 财会月刊，2012(14).

作者单位：用友网络科技股份有限公司，北京100094