# "2+1"共享模式下的成本管理研究

## 孙建强(教授)、姜亚男、干 洋

【摘要】"互联网+"时代的到来推动了信息平台与传统产业的进一步融合,企业也实现了对结构复杂、数量巨大的多维度成本数据的处理。借助信息技术及虚拟化网络平台,以共享管理理念为指导,提出建立以管理信息系统共享为基础,以财务共享、业务共享为核心的共享服务中心,即"2+1"共享模式。通过分析"2+1"共享模式影响企业成本管理的内在机理,挖掘出在该共享模式下实现有效成本管理的关键之处,以期对企业成本管理具有一定的指导意义。

【关键词】共享服务中心;虚拟化网络;"2+1"共享模式;内在机理;成本管理 【中图分类号】F406.72 【文献标识码】A 【文章编号】1004-0994(2017)13-0035-6

#### 一、引言

随着互联网和商业智能等技术的发展,自动化、 数字化的管理模式已经成为企业生存和发展的必 然。2015年3月,李克强总理在十二届全国人大三次 会议上首次提出"互联网+"行动计划,同年7月国务 院印发《关于积极推进"互联网+"行动的指导意 见》,这一文件对于促进以云计算、物联网、大数据为 代表的新一代信息技术与现代制造业、生产性服务 业等的融合创新具有重大意义。企业可以集聚内部 "小数据"和互联网"大数据",实现对结构复杂、数量 巨大的多维度成本数据的处理,这既有利于推动成 本管理方法在更多企业落地和应用,还有利于提升 成本管理方法应用的价值。所以,本文在创新2.0互 联网发展的新形态、新业务下,提出构建以管理信息 系统共享为基础,财务共享、业务共享为核心的"2+ 1"共享服务平台。这种共享服务平台的建立并不是 将财务、业务、管理部门盲目进行剥离,而是在保护 信息、维护员工及企业利益的基础上,改变原有部门 的组织结构,打破各部门的边界,借助互联网平台实 现市场交易的方式。

# 二、基于共享思想的成本管理研究文献综述

#### (一)国外研究综述

1993 年 Gunn Partners 公司的创始人 Robert Gunn、Johnson & Johnson 公司的 David Carberry 等人首次提出共享服务思想,认为共享服务最基本的作用在于降低成本,随后越来越多跨国公司采用共

享服务这种组织重构形式。Bob(2000)通过对全球 500强企业进行案例分析,发现共享服务不仅有降 低成本的效果,而且在提高质量和效率方面也起到 了重要作用。比如福特通过共享服务模式将其在全 球的财务人员数量缩减为原来的1/5,并且大部分 财务人员都集中到了财务共享服务中心:同样通用 电气将其在美国的交易人员降为原来的1/4。2002 年ACCA Report调查结果发现,70%的全球500强 企业以及90%的跨国公司已经实施财务共享服务, 其事实的结果表现为美国企业在运营过程中成本的 平均降低水平高达50%,欧洲企业成本平均降低水 平也达到了35%~40%。Bergeron(2003)通过案例分 析,提出财务共享服务就是一种处于不同部门、单位 的服务集中于一个新的、半自治的组织内,专门为集 团的子公司、母公司等内部顾客提供降低成本、创造 价值的服务。Lee等(2000)基于信息共享无成本、共 享信息质量完美的假设前提下,提出一个两层供应 链信息共享价值创造模型,认为通过共享需求信息, 制造商能有效降低库存成本,减弱"牛鞭效应"。

综上所述,国外的共享思想始于20世纪90年代,最开始应用于跨国公司,其基本目的是降低成本(包括人工成本、信息传递成本等),能有效地优化资源配置、创造价值。国外学者在共享思想的启发下提出了财务信息共享模式(一种半自治的业务组织,且该组织有其自身的组织架构),主要探讨了如何构建财务信息共享模式,并分析了该模式对企业成本及

价值创造的影响机理。虽然提出的财务信息共享模式有助于实现财务业务一体化,但企业内部的各部门仍不能突破各自职能的束缚,往往集中于各自的财务、业务层面,并且该共享模式主要强调财务信息的共享,而忽视了业务部门及管理部门信息共享的主动性和融合性。

#### (二)国内研究综述

与国外研究相比,我国基于共享思想的成本管 理研究起步较晚,但是相关理论及实证研究发展比 较迅速。齐源(2007)指出完整的供应链信息共享系 统不但可以帮助供应链进行纵向的信息传递,而且 可以帮助供应链进行横向的信息传递,并从库存成 本、生产成本及交易成本三个角度分析了信息共享 对成本的影响机理。张瑞君(2008)通过对中兴通讯 财务共享服务中心的最佳实践进行深度剖析,发现 该模式可以显著降低日常会计业务处理成本,提高 效率,并从中兴通讯创新路径图出发,总结归纳出创 建财务共享服务中心的方法论。韩丽萍等(2011)研 究了信息共享对供应链时间压缩及成本的影响,提 出信息共享可以为供应链上的成员降低总成本,但 是对零售商和分销商的平均缺货成本负面影响较 大,并且信息共享带来的利益分布极不均衡。周江虹 (2012)通过财务数据与业务数据的共享,采用数据 和单据分开传输与划小核算单元的办法来实现财务 业务一体化,从而有效降低了盐业的生产成本。

何瑛(2013)提出在云计算背景下,企业集团通过持续的财务流程再造和IT协同整合,将逐步实现财务集中、财务协同、财务共享向"财务云服务"的转型,旨在提高资源管理精细化程度、降低成本,实现可持续的价值创造。肖静华等(2014)放松了传统模型中供应链信息共享无成本和共享完美信息的假设,通过实证分析发现信息系统可以显著提升信息共享的效率,降低库存成本,带来更多价值,并且构建了供应链最优库存模型。金莲花、王华(2016)以已建立财务共享服务中心的23家企业集团和与其配对的未建立财务共享服务中心的企业集团为研究对象,发现财务共享服务中心在降低成本、提高核心竞争力等方面具有积极作用。

综上所述,我国学者在基于共享思想的成本管理理论研究与实证研究方面都取得了较好的成绩。 从最初的信息共享到现在的以财务共享为趋势的研究,其本质都是对财务信息的共享,以供应链、价值链等为研究主体,通过对财务流程再造,打造财务共享服务平台,降低供应链各环节成本,提升企业核心 竞争力。但是这种财务共享模式不乏有些片面,不能很好地实现财务、业务及上层管理部门的一体化,所以本文提出了"2+1"共享服务平台。

# 三、"2+1"共享模式的内涵及特点(一)"2+1"共享模式的基本内涵

- 1. 财务共享服务。财务共享服务不仅是将财务信息资源进行归集,而且是将企业集团中分散的、重复性的财务信息活动、资源整合到财务共享服务中心进行处理,从而减少各部门的重复性工作,促进其专注于核心企业,增加自身竞争力的一种增值活动,其本质就是进行财务活动的流程重组。与此同时,财务部门可以利用实时信息控制相关经济业务,实现财务业务一体化模式的创新。财务共享服务中心不仅要实现核算共享、报销共享、资金共享和平台运营共享,而且其更深的价值是实现由交易层面向业务层面、管理层面的延伸。
- 2. 业务共享服务。业务共享就是利用事件驱动来记录业务,由指定人员将业务信息录入管理信息系统,通过预先设计的业务流程规则和信息处理规则,在对各流程简化和标准化的基础上,实现流程再造,同步生成物流、资金流、信息流。比如某些需要财务人员录入的信息通过业务共享由业务人员录入,不仅使得相应数据直接采自业务单位,保障数据的准确性,而且进一步实现了各部门之间的合作。应鼓励业务部门人员积极参与财务层面以及管理层面的活动,提高员工的积极性,降低信息不对称带来的成本。
- 3. 管理信息系统共享服务。无论是财务还是业 务的共享,其实现的载体都是信息,信息通过依附于 相应的数字、图表、文字等表现出来。所以管理信息 系统共享就是指在互联网、管理软件平台等要素环 境下,通过将财务、业务和管理信息集中于一个数据 库,借助信息的共享性、可传递性、时效性等特征,最 大限度地实现信息的共享,实时控制经济业务,真正 将会计职能发挥出来。一方面,通过将数据转化为信 息,信息传递给管理层,管理层既可以参与业务活动 及财务活动,加强对其监督的同时也能增加管理层 管理的柔性,为决策提供支持。另一方面,透明化的 信息共享可以及时监督信息的使用,并将遇到的问 题及时进行反馈,财务人员根据管理层的决策及时 调整预算,合理筹集资金保证资金链正常运转,为管 理人员的管理决策提供保证,同时业务人员也能够 根据共享的管理信息及时调整生产制造的规模及市 场的选择。

总之,借助云计算、大数据、移动互联网等信息,通过运用"2+1"共享模式,可以全面打通财务、业务和管理信息系统,实现交易过程的显性化和规范化、财务信息和管理信息的透明化,以及企业组织结构的扁平化。财务、业务、管理信息部门作为信息的拥有者和接受者,借助共享服务平台可以实现共享的信息、知识(并非所有知识和信息)"外化"及"内化",最大程度地利用组织资源并且形成良好的企业文化及学习共享交流的氛围。同时,业务流程的优化、财务业务一体化以及信息传递方式的改变极大地提高了业务和管理工作的效率,改变了过去"信息孤岛"的现象,使企业以较低成本获得大量统一、真实、可靠的业务和财务数据,实现规模效益。共享服务平台可以实现业务中心的分离建立,在成本较低的地区甚至可以实现虚拟服务,从而有效降低运作成本。

#### (二)"2+1"共享模式的特点

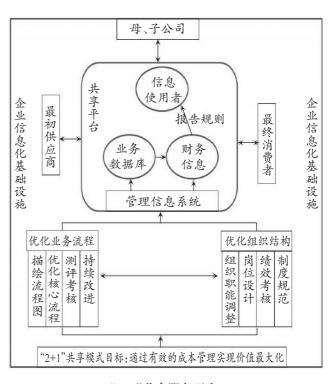
- 1. 以满足顾客需求为核心、竞合思维为导向。传统价值链模型中,企业往往以自身作为价值创造的核心,而顾客只是被动的接受者,并且过分强调竞争与威胁,未能考虑企业之间及企业内部各部门之间的合作可能带来的发展机会。随着价值创造模式由价值链向价值网的转变,价值创造理念由竞争向竞合思维的转变,企业成本管理的模式及理念也应随之转变。本文提出的"2+1"共享模式下的成本管理就是以满足顾客需求为核心,通过建立财务、业务、管理信息共享服务平台,鼓励各部门突破职能限制,加强信息、知识共享,实现一体化,压缩信息传递的时间,提高信息传递的准确性,降低信息不对称带来的成本。
- 2. 以提供集中服务、降低成本为目标。传统的企业管理模式下,集团各地区的子公司及公司内部各部门都各司其职独立完成各自任务,不仅任务繁重、效率低下,而且会发生大量重复性成本。"2+1"共享服务平台可以将不同地区、不同部门的重复性、业务量繁重、增值性低的活动集中在同一平台实现资源、信息的整合。该共享中心作为服务端同时为多个客户端提供服务,可以极大地降低运作成本。
- 3. 以流程再造提供专业化、标准化服务为主体。无论是财务共享还是业务共享,其实质都是进行流程再造,传统企业的价值链成本管理模式下,各流程逐项运转效率低下,响应时间较长。但"2+1"共享服务平台通过对流程的改造,一方面可以实现各部门不同业务流程的并行运作以及财务流程与业务流程的一体化,将财务活动前置实现事前控制,降低非

增值性活动成本;另一方面,重复性、标准化的流程 交由专业化人员进行操作可以提高工作效率,节约 大量人工成本,推动各部门人员的转型。

4. 以虚拟化网络为技术平台。随着虚拟网络技术的发展及"互联网+"理念的创新,数字化的管理模式成为企业发展的必然趋势。"2+1"共享服务中心就是借助信息技术平台,鼓励各部门突破职能限制实现部门间资源、信息的共享;通过对大数据的分析与整合,厘清供求关系,改造传统的生产方式、产业结构,实现网络协同运作,从物流、信息流、资金流等各方面降低企业运作的成本。

# 四、"2+1"共享服务平台的构建(一)优化业务流程

建立"2+1"共享服务平台的主要目标是通过对企业成本的有效管理,实现各利益相关者的价值最大化(如图所示),而该模式下目标的实现离不开企业业务流程的优化改造及组织结构的变革。按照"2+1"共享模式的原理,企业管理层及业务层人员首先应该清楚企业核心业务流程(CBP)与企业价值最大化目标之间的逻辑关系,比如某个CBP的投入产出比例,哪些CBP属于非增值流程,哪些CBP还有改进的空间。要想实现对企业业务流程的完整分析和优化,首先应该了解各业务流程的作业要素(对业务流程的描绘),然后在此基础上找出核心业务流程并提出相应的优化建议,同时对该过程进行实时



"2+1"共享服务平台

的测试和监控,最后实现持续改进的目标。

#### (二)优化组织结构

正如鲁塞尔·古里克所说:"分工是组织的基础,也是组织的原因。"业务流程再造使得企业分工更加明确,但其实际操作离不开企业组织结构的变革。组织结构可以在组织层面为业务的运营营造一个和谐的环境,通过改进业务流程,调整各部门人员的职能,制定相关制度规则,进而重新划分岗位,使其明确自身责任。扁平化、分散化的组织结构使得各职能部门的职责更加透明、清晰,更有利于界定责任,从而进行决策。要想通过评价员工的工作去激励他们为企业创造价值,需要设置相应的绩效考核与激励制度,让管理职位与绩效指标尽可能地匹配。总之,在组织职能调整、岗位设计和绩效考核等相关问题取得协同作用的基础上,最终实现组织结构的制度化、规范化运行目标。

### (三)建立管理信息系统

管理信息系统作为企业信息资源集成的网络系统,一方面该系统可以引导业务流程的运营及组织结构的优化;另一方面,在管理信息系统的支撑下业务流程及组织结构的优化可以实现由思想向现实的转变。因此,借助先进的企业管理信息系统可以实现共享平台整合,即形成集成化的动态管理信息系统。在这一管理信息系统中,企业的产、供、销群体形成一个整体的功能网络和组织结构模式,采购、生产、销售等信息是其中的基本信息,而管理层面的战略和经营规划、绩效衡量、薪酬设计、改进计划等信息,也是其中的重要组成部分。

# (四)在管理信息系统的基础上建立财务业务一 体化模式

利用信息化基础设施,通过管理信息系统实现数据的高度集中,在此基础上将财务流程与业务流程进行有机融合,实现财务、业务信息的共享。并且财务处理流程不再是针对原始凭证的处理,而是基于财务业务一体化以事件本身作为处理起点。比如,原始业务数据库通过记录业务活动,按照数据处理规则,储存大量的业务事件数据,这些数据包括财务和非财务数据,这也是信息用户的数据来源。然后根据信息用户的不同需求,利用报告工具对信息进行提取、加工,最后向使用者输出相应的报告视图。

总之,通过建立"2+1"共享服务平台,一方面通过企业各职能部门及跨企业间数据、资源、信息等的集成实现共享。比如客户的采购订单通过业务事件的记录直接储存在业务数据库中,直接进入企业的

管理信息系统,供应商、生产者可以通过共享平台直接获取相关信息(包括交货时间、数量及生产质量要求等),然后根据信息迅速实现生产,满足客户需求,同时业务数据转化为财务信息,能够帮助企业调整运营和资源计划。另一方面,随着外部环境的不断变化,企业间的竞争越来越激烈,企业及其利益相关者只有建立稳固的战略合作伙伴关系,才能不被市场淘汰。在这样的环境下,通过优化业务流程及组织结构,建立以管理信息系统为基础、以财务业务一体化为核心的"2+1"共享服务平台,发挥其扩张性及开放性的优势,根据时代的变化实现成本的有效管理,从而实现企业价值的最大化。

## 五、"2+1"共享模式对企业成本管理的影响路 径

#### (一)对价值链的时间压缩

共享服务通过对价值链的时间压缩,形成时间 竞争优势,从物流、信息流、资金流三方面降低成本, 实现价值增值。

随着价值创造模式的转变,时间已经成为企业 不容忽视的价值创造要素。在整个价值链中,原材 料、产成品的库存既是不增值活动,又占用大量成本 因此成为时间压缩的主要对象。一方面,通过共享服 务,可以使价值创造的上游企业及时掌握市场需求 信息,快速决策,提高响应速度,避免市场信息在传 递过程中被曲解和阻滞,降低信息不对称及其带来 的"牛鞭效应":另一方面,通过共享服务,可以形成 一种以顾客需求为中心、加强上下游利益相关者之 间战略合作的思想,实现网络协同制造。比如,供应 商可以通过共享服务平台及时了解顾客需求,甚至 让顾客参与到产品设计中,及时根据生产者的需求 供应原材料,降低在途物资的时间成本,实现供应与 生产的并行运作。而且,资金本身具有时间价值,资 金从投入、耗费到收回经历了一系列的价值链活动。 资金投入时间不同、过程管理效果不同,都会导致价 值链运转带来的资金耗费的时间价值不同。比如,通 过建立共享服务中心实现资金的集中管理和运用, 避免集团内部出现"双高"的现象,从而提高资金利 用效率,降低筹资成本。

因此,借助虚拟网络技术,以信息网络为基础实现资源整合,同步开发网络软件,通过共享服务平台实现动态的、实时的财务、业务、管理信息一体化,可以有效地控制和提高从采购到销售整个价值创造过程中的资金流速,提高资金利用效率,降低在途资金被占用和沉淀所产生的成本。

#### (二)对财务、业务流程的再造

财务共享及业务共享服务的本质就是进行财务、业务流程再造。以满足顾客需求为目标,利用先进的信息技术和管理手段,实现流程的再设计和功能的集成。一方面,在设计和优化业务流程时,利用信息共享平台实现工作流程的转型,同时通过核心业务流程的优化,尽可能将非增值性的步骤剔除,有针对性地提高为顾客提供产品与服务的效率,在节约时间成本的同时降低非增值性服务的成本。一体化的思想可以将财务活动前置,实现与业务活动同步协调,使财务业务一体化,提高数据的准确性,降低信息不对称所带来的成本。

另一方面,通过流程再造,使内部重复性的流程 内部模块化、标准化,使为满足顾客多样性需求的流 程个性化、多样化。并且通过组织模块化可以将企业 内部、企业与企业之间的交易成本具体化为模块之 间规则制定和维持的成本,通过对内部组织模块的 权限及其控制程度以及对外部组织模块的影响,实 现组织模块的最优规模,利用标准化流程实现规模 经济效益,极大地降低交易成本。

#### (三)解放人力,实现人员转型

在大数据、虚拟网络技术的大背景下,"2+1"共 享服务平台可以将一些重复性、基础性及工作量大 的工作进行标准化、规范化处理实现集中服务,利用 网络通信技术实现不同地理位置的服务功能和机构 的衔接,使其运行过程实现全面电子化和网络化,而 并不一定要有共享服务实体。一方面,由于专业化、 标准化的分工,使得员工工作更加集中和专注。将专 业性工作交给更加专业的人员去完成,消除重复性 的工作,可以有效提高工作效率,发挥规模效应,降 低成本。另一方面,工作流程的标准化、规范化也使 得众多劳动力得以释放,实现工作的转型。比如共享 服务中心使得传统的财务人员可以划分为战略型、 业务型以及共享中心型财务人员。战略型财务人员 主要负责宏观业务决策活动:业务型财务人员对业 务具有一定敏感性,通过对财务数据的进一步挖掘 与分析,为业务部门提供决策所需信息;服务共享中 心型的财务人员在理解制度的基础上主要负责基础 性的会计核算、编制财务报表等工作,按照集中化、 标准化、专业化要求提供综合服务。这一转型实现财 务部门职能由基础财务向业务财务和战略财务转型 的同时,也实现业务流、资金流和信息流的整合。

总之,共享服务平台的建立对于企业战略和企业管理都有一定的支持作用。

## (四)利用虚拟网络技术建立虚拟共享服务中心

虚拟共享服务中心既不等同于集中服务也不等 同于实体共享服务。集中服务主要是将企业资源信 息等按照不同类型归集到集团总部,然后根据管理 层的需要对企业资源进行有效分配,达到资源利用 率最大化。而虚拟共享服务中心的本质是进行流程 改造,将重复性活动整合到共享服务中心进行标准 化流程改造,实现资源、信息共享,剔除非增值活动, 使得各部门更加专注于核心业务,而且该共享服务 中心是企业的一个半独立组织实体,具有一定的自 主权。某些共享服务借助虚拟网络技术可以实现不 同地理位置功能的协同,实现全面的电子化、网络 化,所以不一定要建立实体中心。共享服务中心作为 服务端,信息需求的各业务及子公司等作为客户端, 可以实现二者的有效分离,同一服务端可同时为多 个客户端提供服务。这样既可以降低建立实体共享 服务中心所需要的成本,也可以降低供应链各节点 衔接带来的交易成本和运作成本。

## 六、"2+1"共享模式下企业实现成本有效管理 的保障

### (一)人员观念的转型及良好企业文化的建立

共享服务的核心要素之一就是人员,人员通过适应企业文化,利用主观能动性去不断学习、持续改进以及沟通来满足顾客需求。根据变革管理理论,一项大的管理变革在推行初期,一般有20%的人反对、20%的人支持、60%的人持观望态度,因此"2+1"共享服务战略的成功实施需要转变员工的观念,营造以共享服务为核心的企业文化。

比如,相应的财务人员不仅要完成基本的财务工作,而且要注重与其他财务人员、管理层等形成合作伙伴关系,用更具前瞻性的眼光超前规划,从战略的角度进行风险评估和决策,使之更好地与业务形成一体化;业务人员应从单纯的作业人员向复合型人才发展,适当的财务数据应当授权给业务人员进行记录和登记,不仅可以有效确保数据的准确性,也能有效减少信息传递的时间成本;管理信息平台的人员应加强与各部门人员的战略合作,甚至要参与到相关部门的工作中,以便及时、有效、准确地收集相关信息,做出科学的决策,并将相关信息及时共享,这有利于各部门工作人员开放性的沟通,保持良好的学习风气,建立适合的企业文化。

#### (二)数据的标准化、规范化

随着信息化社会的发展,采取共享服务战略的最终目的是实现各种不同信息跨区域、跨部门的共

享和协同。而这一共享和协同是建立在信息使用者和拥有者对共享数据理解的基础上,所以对数据信息进行标准化和规范化处理是实施共享服务战略的前提条件。吴志刚、林宁(2003)提出数据标准化的对象就是数据元素和元数据,是一种按照预定规程对共享数据实施规范化管理的过程,包括数据业务建模、数据规范化和文档规范化三个阶段。这为数据标准化工作提供了一定的理论指导。

#### (三)信息网络技术的发展及系统流程的改造

共享服务平台具有信息密集的特征,所以信息 技术的合理利用是共享服务平台建立的基础。成功 实施共享服务,必须充分利用信息网络技术进行系 统流程再造。传统的业务流程、财务流程以及管理系 统之间的信息加工不同步,不能对经营活动实现事 前和事中的成本控制,既影响了会计信息的有效性、 及时性和相关性,也不能为企业管理活动提供前瞻 性的决策信息。所以借助互联网技术,将新一代信息 技术应用于成本管理也是一种必然的趋势,而成本 管理的模式也将从一种事后管理转变为事前、事中、 事后的全过程管理。通过对财务、业务流程进行改 造,打破部门间的界限,财务部门工作前置实现与业 务部门的协调,财务、业务及管理流程相互融合,实 现资源、信息共享,极大地解决了由于信息传递不及 时、不对称、不准确等引发的成本问题。

## (四)加强数据安全防护

IT 技术使 BPR (业务流程重组)成为最重要的角色,其最重要的作用就是建立了一个集成网络系统,将共享服务中心制定的财务、业务及管理制度和财务、业务流程都固化在统一的数据库中。共享服务中心作为一个数据信息的集成网络系统,保证系统中数据的安全性是一项非常重要的工作。比如,通过建立防火墙,对相关访问进行扫描和过滤,可以避免一些黑客的攻击,也可以禁止来自特殊站点的访问,防止来历不明者的访问;通过设置相关登录和访问权限,既可以规范操作流程避免舞弊行为的发生,也能避免商业泄密。

#### 七、结语

随着"互联网+"技术的发展以及大数据时代的到来,企业可以集聚内部"小数据"和互联网"大数据",实现对结构复杂、信息量巨大的多维度成本数据的处理。本文在这一大背景下,借助信息化基础设施,提出建立以管理信息系统共享为基础,以财务共享、业务共享为核心的共享服务中心,通过对组织体系及财务、业务流程的优化,构建"2+1"共享服务平

台,一方面,该共享服务中心借助网络系统,实现企业各职能部门的融合及人员的转型,可以节约大量人力成本;同时使各利益相关者实现跨界资源、信息共享,从物流、资金流、信息流三流方面大大压缩了时间成本,并通过模块化、标准化的流程再造实现规模效益。另一方面,该共享服务中心的构建以虚拟化网络设施为基础,网络技术自身具有的时效性、安全性、高效性等特点,可以实现对企业管理信息的动态交流及监控。在以顾客需求为中心的价值创造中,借助该共享服务中心可以实现顾客需求向利益相关者整体价值的转变。总之,"2+1"的共享服务模式通过对企业成本的高效管理,可以实现企业价值最大化的目标。

#### 主要参考文献:

Denburgh E. V., Denis C.. Doing more with less [J]. Electric Perspectives, 2000(25).

Lee H. L., So K. T., Tang C. S.. The value of information sharing in a two-level supply chain [J]. Management Science, 2000(46).

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[I]. 会计研究,2013(10).

齐源. 信息共享对供应链成本优化的价值分析[1]. 财会通讯(综合版),2007(1).

张瑞君,陈虎,胡耀光,常艳. 财务共享服务模式研究及实践[]]. 管理案例研究与评论,2008(3).

张瑞君,陈虎,张永冀.企业集团财务共享服务的流程再造关键因素研究——基于中兴通讯集团管理实践[J].会计研究,2010(7).

韩丽萍, 滕英跃, 孙保华, 赵红梅. 信息共享对供应链时间压缩及成本的影响[J]. 煤炭经济研究, 2011(2).

周江虹.烟叶生产成本控制中财务业务一体化模式探讨[J].财会月刊,2012(23).

何瑛. 基于云计算的企业集团财务流程再造的 路径与方向[J]. 管理世界,2013(4).

肖静华,汪鸿昌,谢康,陈行.信息共享视角下供应链信息系统价值创造机制[J].系统工程理论与实践,2014(11).

陈慧芳. 基于交易成本理论探讨供应链企业间的信息共享问题[J]. 科技信息(学术研究),2007 (31).

作者单位:中国海洋大学管理学院,青岛 266100