DOI:10.19641/j.cnki.42-1290/f.2019.13.002

基于结构洞理论的财务共享服务中心信息渠道优化

姜亚琳[1]，陈　茜[2]，吴应宇[1]（博士生导师）

【摘要】财务共享服务已成为当前理论与实务界研究的热点，我国企业越来越多地开始关注并实施财务共享服务模式，然而财务端与业务端的分离使得财务共享服务模式在实践中面临着许多限制。通过对H公司财务共享服务中心在实践中信息渠道的演化过程进行研究，发现基于结构洞理论构建信息渠道可有效解决财务共享模式下业务端与财务端分离所造成的信息渠道受限这一问题，并且H公司财务共享服务中心信息渠道的发展模式对其他企业财务共享服务实践有着重要的参考价值。

【关键词】财务共享服务中心；结构洞理论；服务质量；信息渠道

【中图分类号】F275　　【文献标识码】A　　【文章编号】1004-0994(2019)13-0007-7

一、引言

目前，世界500强企业中已有超过75%的企业建立了财务共享服务中心（Financial Shared Service Center，简称FSSC）[1]。我国越来越多的企业开始关注并实施财务共享服务模式，近五年的积极实践已经取得了一定的效果，但仍有许多财务共享服务中心的服务质量需不断完善[2]。财务端与业务端的分离使得共享中心模式在实践中普遍存在业财信息沟通渠道（以下简称“信息渠道”）的限制、责任难明晰、个性化服务与标准化矛盾以及身份认同感弱等问题[3-5]。因此，如何提升共享中心服务质量意义重大。本文通过单案例研究方法对H公司财务共享服务实践进行深入分析，研究发现财务共享模式下业务端与财务端的分离是影响服务质量提升的根源，而H公司在财务共享实践中逐渐摸索出的基于结构洞理论构建信息网络这一方法能够有效解决信息渠道受限问题。此外，该方法还有助于提升员工身份认同感、降低离职率，从而提升FSSC的服务质量，对于其他企业财务共享服务实践有着重要的参考价值。

二、文献回顾

（一）财务共享服务

国内外学者对财务共享的研究多集中于运营目标、实施关键因素、面临的问题及优化路径等方面，而有关服务质量的研究则较少，限于篇幅，本文仅对联系较为紧密的面临的问题与优化路径相关方面回顾如下：

在面临的问题方面，国外学者的研究成果较为丰富。Farndale等[4]认为，业务部门与服务部门之间密切相关、互相支撑，从而形成了十分重要的信息沟通渠道，而财务共享的实施使得业务端与财务端分离，从而限制了业财信息沟通渠道，管理层难以通过财务部门了解业务端的业务实质，业务端也较难通过财务部门了解管理层信息。Raudla等[5]研究发现，与分散的财务部门相比，FSSC的服务对象较多，业务量较重，发生问题时容易出现扯皮和推卸责任，而对于跨区域客户而言，由于时间成本和距离成本的存在，出现问题时往往由于问题处理人不明确而得不到有效服务，从而对财务共享中心责任印象较差。此外，财务共享还面临着员工身份认同感弱、人际关系满意度低等问题[3]。

为解决这些问题，学者们提出了多种优化路径，Janssen等[6]等学者提出可通过定价机制和合同谈判来获得收益成本的差异优势，从而争夺外包机构的客户源。Ulbrich、Schulz[7]指出应树立顾客思维，以顾客为导向进行换位思考，多使用顾客能够理解的语言，减少专业术语带来的理解障碍，从而真实有效

地帮助顾客解决问题。此外，还有学者从加强领导支持、引入正式监控与非正式监控等方面提出了优化路径[8]。我国学者李闻一等[2]通过问卷调查对FSSC服务质量差距进行研究，研究发现FSSC服务质量差距客观存在，需要持续改进服务质量管理。

（二）结构洞理论

自从结构洞理论被提出以来，其迅速成为管理学关注的热点，但尚未发现有学者将其应用于财务共享服务的研究中。“结构洞”是指在社会网络中，某些个体之间存在无直接联系或关系间断的现象，从网络整体来看，好像网络结构中出现了洞穴，其中将无直接联系的两者连接起来的第三者（即结构洞位置占据者）将拥有信息优势和控制优势。信息优势即通路（access）、先机（timing）和举荐（referrals），通路指获取有价值的信息并降低收集信息的成本，先机指获得有用信息的时效性，举荐指可通过他人的介绍与推荐获取更多的机会。控制优势即结构洞位置占据者因占据其他网络成员间相互联系的关键路径而能够控制信息的传递与否以及传递的准确性等。此外，占据结构洞的主体由于处于网络中信息枢纽的位置，有利于其取得更好的经济效益、获得好的想法并提高生产率。

综上所述，财务共享服务目前在我国已获得企业的积极实践，但是该模式下业务端与财务端分离所导致的诸如限制信息渠道、责任难明晰等问题不容忽视，财务共享服务质量有待进一步提升，如何正确有效地应对这些问题、提升服务质量，实现财务共享服务功能的持续高效发挥意义重大。国内外学者对提升财务共享服务提出了多种路径建议，具有较强的指导意义，然而这些路径与建议较为笼统，实践性有待检验。财务共享模式下各业务单元与为其提供服务的共享中心借助互联网等通信技术形成了互有交流与联系的网络结构，FSSC的正常运营离不开共享中心与各业务单元之间的交流与协作，而H公司在财务共享实践中逐渐摸索出的基于结构洞理论构建信息网络这一模式为其他企业FSSC优化信息渠道、提升服务质量提供了一定的理论借鉴与实践参考。

三、研究方法

（一）案例选择

本文选择H公司FSSC作为案例研究对象。该公司成立于2010年，总部位于南京，是一家主要通过互联网整合乡镇会员店资源并提供相关服务的平台型服务企业。自成立以来，H公司发展迅速，规模不断扩大，为增强公司集团管控能力，提升核心竞争力，H公司于2013年4月在总部南京正式建立FSSC，而2013年前后为我国企业实施财务共享服务的高峰期，因此具有较强的代表性。

此外，随着H公司的高速发展，FSSC服务对象大幅增加，由最初的100余家上升至目前的660余家，增幅高达560%，服务范围也由最初的报销业务、资金支付两项业务扩展至目前的涵盖税务、报表、预算等在内的9项主要业务，而FSSC的员工数量却只增加了两倍。在如此急速的扩张下，FSSC在人才选拔培养、信息渠道构建以及服务质量提升等方面面临着巨大的挑战，因此，无论是企业的高速扩张还是财务共享服务实践，H公司无疑是一个值得分析的案例研究对象。再者，本文作者中多位成员具有大型企业FSSC的工作经验（其中一位成员为H公司FSSC前运营负责人），研究获得了H公司现任高层的数据支持，保证了研究信息获取的可靠性、及时性与便利性。

（二）资料收集

本文的研究资料主要来源于以下渠道：①公司内部。主要由H公司FSSC提供，该部分资料包括公司对FSSC自成立以来的实践与分析信息汇总，信息真实可靠，具有较强的研究价值（本研究资料使用已获得公司授权）。②深度访谈。访谈对象包括FSSC前运营负责人与现任运营负责人，分、子公司及FSSC部分员工等，访谈方式有面谈、电话、微信以及邮件沟通等。③H公司官方网站及微信公众号。④有关H公司的媒体报道。⑤商业调查工具“天眼查”中有关H公司资料等。笔者首先对收集的文献资料与档案记录进行反复比对，并严格遵循复制逻辑，在此基础上对资料进行系统分析并编码，以保证研究的信度和效度。

四、研究结果与分析

通过对案例资料的全盘分析和反复讨论，根据H公司发展过程与FSSC客户服务数量，本文将其信息渠道的发展演化过程分为初创期（2013年成立至2013年年底）、发展期（2014～2018年4月）两个阶段，其中发展期依据其信息沟通模式不同又分为优化期（2014～2016年）和重塑期（2017～2018年4月）两个阶段。

（一）初创期

1. 运营概况。H公司FSSC于2013年4月正式成立，成立之初，公司采取分批试点，稳步推进，逐步扩大服务内容与服务范围的实施原则，首先选取业务较为简单规范、成立时间较长的两家分公司、5家子公司优先上线试运行，此时纳入共享的业务主要为资金、应收与应付业务。2013年8月，费用报销业务纳入服务范围，2013年12月，应收与应付业务由原来的两个业务组分别改为由一个业务组统一处理。截至2013年年底，35家分、子公司全部纳入财务共享服务范围，此时FSSC由资金组、费用组、应收应付三个业务组组成，内部架构初步成形。

2. 信息渠道构建。由于公司发展处于起步阶段，分、子公司数量仅有35家，分布于长三角地区的17个市，其中以南京居多。从地理分布上看，分、子公司分布较为集中，距离FSSC所处的南京较近，分布地区文化差异及语言沟通障碍相对较小，加之此阶段各分、子公司经营业务单一，纳入财务共享服务的业务范围较少，FSSC人均负责公司数量仅为0.81家，当出现问题时分、子公司与FSSC负责本公司业务的员工直接联系解决。因此，此阶段FSSC信息渠道以电话、微信等一对一沟通为主。在这一阶段，财务共享模式引起的业务端与财务端远离对原有的信息渠道产生的影响尚不明显，业务部门与财务部门体验较好，FSSC服务受到各分、子公司一致好评。

（二）发展期

2014年以来是H公司FSSC的发展期，公司规模不断扩大，分、子公司数量不断增多，公司业务范围逐步多元化，FSSC服务范围与服务内容不断增加，更加注重服务品质的提升，同时，在提质增效的基础上，与服务对象之间的联系变得更加复杂、紧密，人员规模亦不断扩大，由成立之初的40余人增加至2018年4月底的120余人。在该时期，根据信息沟通模式的不同又可进一步分为优化期和重塑期。

1. 优化期。

（1）运营概况。2014～2016年是H公司业务扩张期，同时也是FSSC信息渠道的优化期。从数量上看，FSSC服务对象成倍递增，由2013年的35家增长至2014年的81家，增加了近1.31倍；2016年达到430家，较2013年增加了11.29倍，服务对象数量的增加使得FSSC业务量剧增。从地区分布上看，服务对象已覆盖全国15个省份，超过150个市、县。从地理分布上看，分、子公司分布虽仍以长三角为主，但是分布区域大幅扩张，地区跨度较大，各地区文化与语言差异明显，对原有财务共享的信息渠道产生了较大限制。从服务对象经营范围上看，随着农村市场的不断开发，服务对象的经营业务更加多元化，从而使得FSSC业务较之前更加复杂。从服务内容上看，总账、报表、预算管理等业务逐步纳入FSSC服务范围，服务内容更加全面。从FSSC规模上看，该阶段FSSC实现了规模扩张，由建立之初的40余人增加到2016年年底的100余人，人数增加了接近1.5倍，人均负责公司数量由2013年的0.81家上升到2016年的4.3家，人均业务量增长了4.31倍。

（2）信息渠道存在的问题。随着FSSC实践的不断深入，服务对象数量剧增，服务内容日趋复杂，待处理业务量急速增加，业务端与财务端分离的弊端逐渐显现，原有的信息渠道已不再能满足FSSC的业务需求。一方面，FSSC需对所有的业务端负责，但由于业务量较大，出现问题时难免解决不及时，而且由于责任划分较难明晰，容易互相推诿；另一方面，业务端大部分距离FSSC较远，加之发展期FSSC人员扩张，人事变动较大，出现问题时分、子公司的业务人员较难明确对应的负责人，问题得不到及时解决，从而体验较差，对FSSC产生不满情绪。此外，由于业务人员对财务涉及的一些专业术语不是十分了解，并且地方方言与语言习惯不同使得日常沟通中容易产生理解偏差，这些也大大影响了FSSC与业务端的工作效率。

（3）信息渠道优化。为缓解上述问题，需优化信息渠道，提升服务效率。从2014年年底开始，FSSC采取了一系列优化措施。首先，成立客服组专职负责问题单据的处理与总结分析，并为各分、子公司提供各类财务相关咨询服务。各业务组负责正常单据的处理，不再负责问题单据的处理。其次，分公司取消核算岗，增设业财岗（即业务财务岗位，由懂业务的财务人员担任），核算岗职责由业财岗承担，业财岗辅助FSSC对所辖区域内各子公司遇到的财务相关问题提供咨询服务。通过这一措施，逐步将原有的“FSSC—服务单位”两级管理架构调整为“FSSC—分公司业财岗—子公司服务单位”的三级管理架构，并进行分级职能定位，即：FSSC主要负责整合公司资源，为集团及所属各单元提供会计核算等财务服务；分公司业财为业财服务中心，隶属于FSSC，贴近业务端，作为FSSC与业务端的桥梁，指导和服务于业务决策，协助FSSC为业务端提供服务支持等；业务

端为执行端，需按照FSSC的要求进行相关的业务处理，在遇到问题时可直接向FSSC反馈，亦可向所属的分公司业财反馈以获得帮助。以上这些措施的实施，优化了业财信息渠道，使FSSC的财务服务向业务端延伸，促进了业财融合，既保证了财务对业务前端的服务支持，又打通了管理层了解业务端业务实质和业务端了解管理层信息的通路。

2. 重塑期。

（1）运营概况。2017年公司发展已具有一定规模，实现了全国1/3的乡镇覆盖，此时，公司发展战略已由“抢占市场，规模取胜，兼顾质量”调整为“提质增效，质量优先，兼顾规模”，公司发展速度由“高速发展”进入“高质量发展”阶段，分、子公司扩张速度较之前有所变缓。由于基数较大，虽然增速变缓，但是新增服务对象仍超过100家/年。截至2018年4月，服务对象已超过600家，遍布全国18省190余市，人均负责公司数量上升到5.12家，是2013年的6.32倍，FSSC达到超负荷运营。

（2）信息渠道存在的问题。随着公司规模的不断扩大，服务对象日益增多，FSSC员工与分公司业财数量大幅增加，FSSC与服务对象以及各服务对象之间基于微信等现代通信工具互有联络，形成了错综复杂的网络结构。优化期提升信息渠道的举措已无法满足FSSC的发展要求，而这些举措又产生了新的问题。

第一，沟通网络交叉重叠，冗余信息剧增。基于QQ群、微信群、邮件等现代通信方式建立的信息渠道具有分布式、共享的特点，使得沟通更加开放、便捷，但同时产生了大量的冗余信息，不仅降低了员工的沟通体验，而且大大影响了员工对有效信息的获取效率。为使读者更为直观地了解FSSC信息沟通网络，选取创新业务、河北、沪江、湖北四家分公司及其辖区内78家子公司与FSSC 8个业务组构成的网络为例（若选取含公司所有服务对象的整个网络，由于节点过多、密度太大，图像较难辨析，为简化分析，特选取整个网络中的部分作为样本网络），网络中各节点通过各类QQ群、微信群建立了信息渠道，利用Ucinet软件得到其网络结构。进一步地，对样本网络进行个体网络密度分析，结果见表1。其中：“Size”即信息沟通网络的“规模”；“Ties”表示关系总数，即个体网络成员间的实际连接数；“Pairs”指个体网络成员间理论上最大连接数；“Density”即个体网络密度，等于“实际连接数”除以“理论上最大连接数”。

表1　　样本网络部分个体网络密度

ID	Size	Ties	Pairs	Density
FSSC业务组	86	7310	7310	100
分公司	89	7796	7832	99.54
子公司	89	7796	7832	99.54

注：FSSC各业务组、各分公司、各子公司的个体网络密度结果分别相同。

通过表1可以看出，在现有网络中，FSSC业务组个体密度已经达到100%，与网络内其他个体均有联系，而分、子公司的个体密度也已接近100%。对样本网络进行网络整体密度分析，得到结果见表2。

表2　　样本网络整体密度

Avg Value	Std Dev
0.9955	0.0669

由表2可知，样本网络整体密度为0.9955，标准差为0.0669，说明现行信息沟通渠道内各成员之间的紧密程度很高，连接比较稠密，这一点从网络结构图也可以看出，高度互联的信息沟通在网络中产生了大量的冗余信息，分散了成员间的注意力，降低了信息沟通的有效性。

第二，“人人负责”衍生“人人不负责”，即权责混乱。在优化期，为改善信息渠道，FSSC建立客服组并在分公司设置业财岗以辅助客服组解答相关问题。实施之初，员工在新职位上尽职尽责、热心认真，然而随着公司的发展，业务规模不断扩大，业务内容日趋复杂，客服组员工工作量日益剧增，而分公司业财除了辅助客服组回答问题还有别的工作任务需要处理，当子公司有问题需要解答时可能得不到及时有效的回复。理论上客服人员与业财“人人有责”，而实际上出现问题时客服人员与业财常常互相推诿，出现“人人不负责”现象，导致扯皮和推卸责任，即使被投诉到FSSC领导，也常常是由于“法不责众”而不了了之。

第三，身份认同感弱，员工离职率较高。有学者指出FSSC将原本分散于各业务单元的常规性、重复性业务集中起来进行标准化、规范化处理，因而留给外人一种服务性、支持性、辅助性、无技术含量的感受，员工可能会产生身份低下、似有“二等公民”的自卑感。这种现象在H公司也得到了验证。一方面，FSSC员工普遍认为工作内容单调且无技术含量，对提升自身专业能力与职业长期规划帮助不大，而分公司业财也觉得其所从事的工作与财务无关而人心浮动；另一方面，FSSC员工及分公司业财的工资普

遍较低，员工离职率较高，不仅加重了企业的用人成本，而且不利于FSSC管理人员的选拔与培养。

（3）信息渠道重塑。为从根本上解决信息沟通问题，提升FSSC服务质量，2017年下半年公司决定对信息渠道进行重塑，为减少新旧政策变更对公司日常运营的影响，公司采取划片实施、逐片试点，坚持边试点边完善的原则，即一个地区实施并取得成效后再进行下一片区的试点，在这一过程中，在外部咨询专家的帮助下FSSC逐步摸索出了一套行之有效的信息渠道重塑原则与路径方法，而这些原则与方法正体现了结构洞理论思想在企业中的应用实践。

第一，剔重补漏，明晰责权。“剔重补漏”是指FSSC信息渠道在资源有限的条件下，注重对非重复服务对象的服务和信息沟通网络结构的多样性，同时避免业财分离造成的信息受阻、疏远业务现象。“明晰责权”是指在“FSSC—分公司业财岗—子公司服务单位”三级管理架构下，建立起FSSC与分公司、分公司与子公司之间彼此一一对应的权责关系，明确双方的权利与义务，杜绝由“人人负责”衍生出“人人不负责”现象的发生。在业财信息渠道中，由于分公司与所属辖区内子公司的地理距离较近，文化差异相对较小，对子公司业务实质的了解较为容易，因此要在分公司与所辖子公司之间建立直接联系，负责业务信息的传递以及问题的解决。基于“剔重补漏，明晰责权”原则的重塑策略如图1所示。

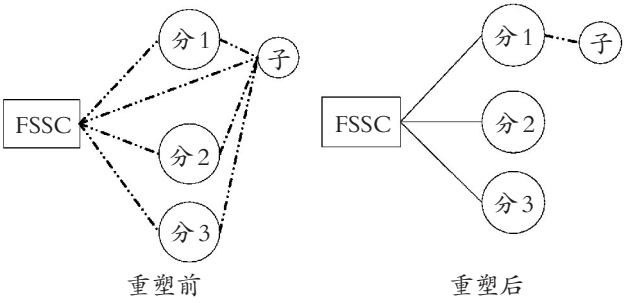


图1 基于“剔重补漏，明晰责权”原则的重塑策略示意图

重塑前，各分公司处于结构等位的位置上，FSSC既可通过分1、分2、分3同时与子公司建立联系，也可以直接与子公司建立联系。在FSSC与子公司的4条关系链中，由于子公司与分1的地理位置更近，“FSSC—分1—子”能够节省精力与时间。为了更好地服务子公司，FSSC通过撤去子公司与FSSC、分2、分3的连接，保留“FSSC—分1—子”最有效的连接，从而剔重补漏。同时，重塑前FSSC与各分公司、子公司之间是一种服务与被服务的弱关系（虚线），重塑后通过加强对各分公司的业财管控形成强关系（实线），设立相应的服务激励政策有利于在分公司之间建立既牵制又竞争的局势，从而促进分公司为子公司提供更好的信息服务。重塑后FSSC不仅维持了最有利的关系链，同时节约了资源投放，拥有信息与控制的双重优势，通过竞争刺激了分公司业财的创造力，获得既牵制又权责明晰的管理状态，实现了信息服务的重新分配与有效获取。

第二，开发中介枢纽作用，强化代理机制。受规模、成本、资源、管理能力等因素的限制，FSSC很难做到优质服务全覆盖，而挑选合适的人员在分公司担任FSSC与服务对象间的中介角色，重点培育、强化代理机制，借助业财的力量扩大服务覆盖面与信息摄取面，减少FSSC自身的资源、精力的过多投放，从而获得事半功倍的效果。在这种模式下，公司管理层可以通过中介汇集的信息了解到分、子公司的业务实质，而业务部门也可以通过中介深入了解公司管理层的信息，从而大大缓解因业财分离造成的信息渠道受限问题。中介在这一信息渠道网络中因占据了结构洞位置而享有通路、先机、举荐以及控制优势，其处于网络中信息枢纽的关键位置，有利于其综合各子公司信息获得好的想法、提高效率。而要想利用好、发挥好中介作用，必须选拔合适的人才并加强对中介的培训，提升中介的专业能力与职业技能，同时辅之以相应的激励政策，激发中介的竞争意识。在这一过程中，业财的岗位职能与工作性质得以重新定义，不仅有助于增强员工的身份认同感，实现个人价值与公司价值的统一，降低离职率，而且有益于FSSC管理人才的培养与选拔。与此同时，FSSC员工则可以集中精力于业务处理，提升工作效率。基于“开发中介枢纽作用，强化代理机制”原则的重塑策略如图2所示。

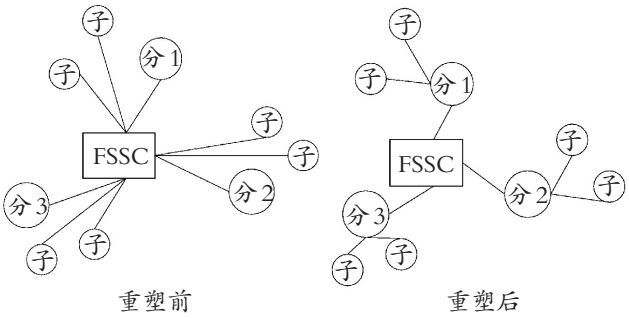


图2 基于“开发中介枢纽作用，强化代理机制”原则的重塑策略示意图

重塑前，各分、子公司之间没有直接联系，FSSC

与各分公司及其周围的子公司建立联系，形成多方位的关系链，耗费了大量的精力与时间。重塑后，FSSC对各分公司业财进行重点培养，使其作为FSSC与各子公司的中介人，同各分公司业财建立委托代理关系，在合理的幅度范围内通过分1、分2、分3得以控制更多的次级结构洞，不仅提升了管理能力，而且可以获取来自业务部门——各子公司的信息资源效应。

第三，减少冗余，重构多样化信息渠道。各业务单元的交叉重叠往往产生同质性关系，无形中缩小了关系范围，与此同时，在信息渠道中产生了大量的冗余信息，而过多的冗余信息不仅降低了员工的沟通体验，而且大大影响了员工对有效信息的获取效率。在效率方面，FSSC应将时间与精力主要投入到具有非冗余联系人或者较少冗余联系人的初级联系人的发掘与培养上；在效能方面，则应注重所有初级联系人所拥有的非冗余联系人的总数，即信息网络的规模产出。寻求信息网络的效率与效能平衡，减少冗余，重构多样化信息渠道，有利于优化FSSC的整体收益。基于“减少冗余，重构多样化信息渠道”原则的重塑策略如图3所示。

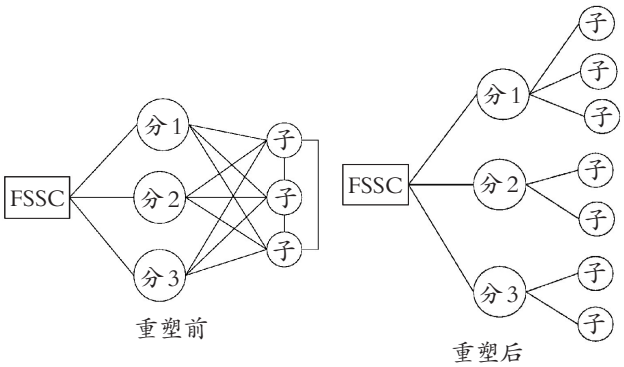
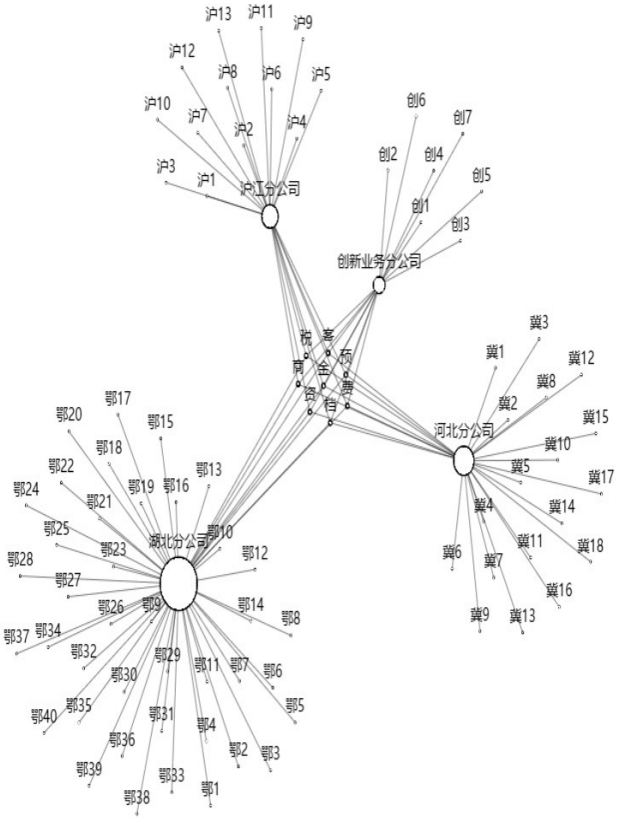


图3 基于“减少冗余，重构多样化信息渠道”原则的重塑策略示意图

FSSC通过各分公司控制了同质性的子公司信息资源，这些分、子公司互相交叉重叠使得FSSC获取的信息资源既重复又局限。重塑后，FSSC直接联系各分公司的同时，通过各分公司间接联系与分公司直接联系的子公司，各子公司间不再互相直接联系，从分公司出发可以获取更多非冗余的子公司信息资源，通过这种模式打破了原有的“交叉、重复”的信息沟通网络，使得网络规模得到开发，信息渠道多样化，同时大大减少了网络中的冗余信息量，提升了信息沟通效率。FSSC通过对初级联系人——分公司业财的重点培养，拓展了信息沟通渠道，保持了效能与效率的均衡。

重塑后，信息沟通网络中个体网络密度与整体网络密度大幅降低，以前文中样本网络为例，重塑后信息沟通网络图见图4。重塑后样本网络部分个体网络密度见表3，样本网络整体密度见表4。



注：图中“税”“客”“预”“费”“档”“资”“商”“金”分别代表税务、客服、预算、费用、档案、资金、商务、金融8个业务组。

图4 重塑后样本网络信息沟通图

表3 重塑后样本网络部分个体网络密度

ID	Size	Ties	Pairs	Density
FSSC业务组	4	0	12	0
沪江分公司	21	0	420	0
河北分公司	26	0	650	0
湖北分公司	48	0	2256	0
创新业务分公司	15	0	210	0
子公司	1	0	0	0

表4 重塑后样本网络整体密度

Avg Value	Std Dev
0.0275	0.1634

可以看到，重塑后无论是个体密度还是整体密度较之前都有大幅下降，信息沟通网络图也更加规

律、稀松、清晰。截至2018年4月底，长三角地区分、子公司已经率先实现了信息沟通渠道的重塑，其余地区也在积极试点，稳步推进，H公司已初步形成业务端聚焦一线市场，处于结构洞位置的分公司业财聚焦信息沟通，FSSC聚焦业务处理与结构洞位置员工培养的三级服务新格局。

五、主要结论与局限性

H公司FSSC基于结构洞理论重塑的业财信息渠道无论在效率还是效能方面都有了质的飞跃，大大提升了FSSC的服务质量，同时也为H公司FSSC由当前的成本中心向未来的利润中心转变提供了管理支撑。随着公司规模的扩张与财务共享服务实践的日益成熟，未来FSSC将为更多的服务对象提供服务，成为公司业财信息交流、价值创造的枢纽。目前，FSSC普遍面临着信息沟通渠道受限、责任不明晰、员工身份认同感弱等问题，服务质量差距客观存在，亟待改进服务质量管理[2]，而H公司FSSC基于结构洞理论的业财信息沟通渠道重塑则为其他公司的FSSC实践提供了借鉴，具有重要的参考价值。

虽然H公司FSSC信息渠道重塑目前已取得了较好的效果，但是H公司的FSSC服务对象仍保持着较大规模的增加，从其实践时间及发展状况来看，仍处于十分重要的发展期，而FSSC信息渠道在成熟期及之后阶段的特点有待进一步探索。当前世界经济发展迅速，没有任何一种商业模式可以长治久安，也没有任何一种管理模式可以一劳永逸，FSSC业财沟通渠道亦是如此，随着以“ABCD”（A为Artificial Intelligence，人工智能；B为Block Chain，区块链；C为Cloud Computing，云计算；D为Big Data，大数据）为代表的信息技术的不断发展，FSSC必须敢于面对变化，积极采用新技术，从发展中探寻新智慧，在动荡的变化中把握未来，才能持续提高效率，提升服务质量，更好地为企业发展保驾护航。

主要参考文献：

[1] Richter P. C.. Shared service center research: A review of the past, present, and future[J]. European Management Journal, 2017(1): 26～38.

[2] 李闻一，朱媛媛，刘梅玲. 财务共享服务中心服务质量研究[J]. 会计研究，2017(4): 59～65.

[3] Kennewell, S., Baker L.. Benefits and risks of shared services in healthcare[J]. Journal of Health, Organisation and Management, 2016(3): 441～456.

[4] Farndale E., Paauwe J., Hoeksema L.. In-sourcing HR: Shared service centres in the Netherlands[J]. International Journal of Human Resource Management, 2009(3): 544～561.

[5] Raudla R., Tammel K.. Creating shared service centres for public sector accounting[J]. Accounting, Auditing and Accountability Journal, 2015(2): 158～179.

[6] Janssen M., Schulz V., Brenner W.. Characteristics of shared service centers[J]. Transforming Government: People, Process and Policy, 2010(3): 210～219.

[7] Ulbrich F., Schulz V.. Seven challenges management must overcome when implementing IT-shared services[J]. Strategic Outsourcing, 2014(2): 94～106.

[8] Niehaves B., Krause A.. Shared service strategies in local government—A multiple case study exploration[J]. Transforming Government: People, Process and Policy, 2010(3): 266～279.

作者单位：1.东南大学经济管理学院，南京211189；2.弘阳集团财务共享服务中心，南京210031