

财务共享模式下家电企业业财融合效果研究

——以海尔为例

夏紫雯

扬州大学商学院, 江苏 扬州

收稿日期: 2024年8月27日; 录用日期: 2024年9月10日; 发布日期: 2024年11月22日

摘要

文章探讨了财务共享模式下海尔集团的业财融合效果, 海尔通过构建财务共享服务中心, 实现了信息的集中化处理, 提高了管理效率和财务信息质量。研究表明, 财务共享促进了财务信息标准化、业务流程再造, 提升了企业的整体管理效率和经济效益。此外, 业财融合指导下, 财务共享通过优化财务组织架构、完善业务流程机制和管理机制, 深化了业财融合效果, 提升了企业的治理能力。海尔的经验为其他企业实施财务共享和业财融合提供了有益的参考。

关键词

财务共享, 业财融合, 海尔智家, 融合效果

Research on the Effect of Integration of Business and Finance of Household Appliance Enterprise under Financial Sharing Mode

—A Case Study of Haier

Ziwen Xia

Business School, Yangzhou University, Yangzhou Jiangsu

Received: Aug. 27th, 2024; accepted: Sep. 10th, 2024; published: Nov. 22nd, 2024

Abstract

The article discusses the effect of integration of business and finance in Haier under the financial sharing model. Haier has realized the centralized processing of information through the construction of a financial shared service center, which improves the management efficiency and the quality of financial information. The study shows that financial sharing promotes the standardization of financial information, business process reengineering, and improves the overall management efficiency and economic benefits of the enterprise. In addition, under the guidance of integration of business and finance, financial sharing deepens the effect of integration of business and finance and improves the enterprise's governance ability by optimizing the financial organizational structure, improving the business process mechanism and management mechanism. Haier's experience provides a useful reference for other enterprises to implement financial sharing and integration of business and finance.

Keywords

Financial Sharing, Integration of Business and Finance, Haier, The Effect of Integration

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 研究背景

随着国内外各行业信息化进程的加速，全球互联网经济时代已经来临。企业间的竞争进一步加剧，传统财务管理体系面临着前所未有的挑战。财务管理作为企业运营的重要组成部分，与业务活动同步发挥作用，企业经营管理效率的重要性愈加突出。长期以来，企业业务部门与财务部门相分离的模式已成为制约企业发展的瓶颈，作为企业组织管理体系中的核心内容，财务管理体系转型已成为当前企业的必由之路[1]。2021年国务院《政府工作报告》提出，我国经济结构持续优化，要坚持创新驱动发展，加快发展现代产业体系。同时加快数字化发展，打造数字经济新优势，协同推进数字产业化和产业数字化转型[2]。在此背景下，依托信息技术、大数据与管理会计的深度融合，改革传统会计的作业流程、组织结构和职能，构建财务共享服务中心，已经成为企业利用信息整合优势提高竞争力、实现价值增值的重要手段[3]。

基于此，本文以财务数据为基础，以财务共享中心助力企业业财融合为切入点，系统介绍了海尔企业财务共享中心的实践效果，并提出深入业财融合实践的建议。

2. 研究现状

2.1. 财务共享相关研究

财务共享服务是一种全新的财务管理模式，通过整合人员、流程和技术等核心要素，在财务共享服务中心对财务业务进行半自主式的集中处理，提供高质量、准确且及时的数据，消除信息孤岛。目的是实现降低成本、提升服务质量和效率、推动核心业务发展，并整合资源以支撑战略目标的实现[4]。

企业通过建立财务共享中心，能够有效强化内部控制，提高会计信息的透明度[5]，并且缓解信息不确定性带来的负面影响，从而提升内部信息传递效率，增强外部监督，促进企业投资效率的提升[6]。通

过业务统一化、流程化及规范化促进集团公司的规范运营和企业治理能力现代化，为各业态新设分子公司快速形成财务管理能力，助力公司平稳运营[7]。然而，对于如何衡量财务共享中心的成效，学术界尚未形成一致观点，实证研究表明战略规划、流程管理、信息系统、组织设计、人员管理及绩效管理均对财务共享服务的价值产生显著的正向影响，其中战略规划对财务共享服务的价值的正向影响程度最深[7]。

2.2. 业财融合相关研究

业财融合是大数据、互联网、云计算等新技术发展在企业经营和财会领域应用的必然结果。关于业财融合本质研究主要有三种观点：一是组织融合论，就是财务部门和业务部门行为目的和行为过程的融合。由于组织运营和价值创造过程自然分工形成了业务和财务部门两个方面，两类部门之间既存在协同也存在冲突，财务应主动地融合到业务之中去，形成对业务的支撑和服务作用[8]。二是信息融合论，业务方面与财务方面的信息必须融合到一起，实现信息上的整合。业务财务一体化的实现是在数据网络的环境下，将企业的业务、资金以及数据流程进行有机融合，建立基于业务活动驱动的业财一体化信息收集、处理、分析流程，使得财务数据和业务信息融为一体[9]。三是价值融合论，该观点认为业财融合的本质是业务与价值的融合，业务必须要创造价值，价值也必须通过业务来创造。财务要向业务端延伸，打破职能壁垒，通过信息化技术和手段实现多维度数据的及时共享，运用管理会计的方式为企业价值创造提供支持，确保实现企业价值目标[10]。

3. 海尔集团案例简介

3.1. 海尔集团简介

青岛海尔股份有限公司创立于1984年，于1993年11月在上海证券交易所上市。2019年7月1日，青岛海尔股份有限公司正式更名为海尔智家股份有限公司。海尔智家以智慧家庭的概念为中心，在全球设立了10大研发中心、71个研究院、35个工业园、138个制造中心和23万个销售网络，向物联网时代全球生态品牌迈进，连续5年作为全球唯一物联网生态品牌蝉联“BrandZ最具价值全球品牌100强”。经过三十多年的发展，海尔智家已成为引领物联网时代的生态企业，持续聚焦实业，布局智慧住居和产业互联网两大主赛道，建设高端品牌、场景品牌与生态品牌，以科技创新为全球用户定制智慧生活，助推企业实现数字化转型，为经济社会高质量发展和可持续发展贡献力量。

3.2. 海尔集团财务共享实施情况

在海尔传统的财务管理模式下，由于公司体量庞大，存在业务流程冗余、项目延迟、耗费时间以及效率低下等问题，这些传统财务管理模式的缺陷无法满足海尔的现有的发展节奏，各分支机构独立运行分散企业的管理，不断地提高企业的成本，制约企业的管理决策。海尔于2007年5月推出全球财务共享服务项目，利用独创的“人单合一”的模式，海尔财务共享中心不断地发展与完善。

2007年至今，海尔分阶段、分模块地不断推进着财务共享模式的建设。海尔的财务共享建设经历了初创期、发展期与成熟期三个阶段，首先从事前的员工思想概念进行宣传，配备专业的项目顾问、实施团队，构建了以核心流程为主、职能流程为辅的基础组织框架，初步建立标准化的业务流程，完成了财务共享中心的基础工作建设[11]。然后从2011年至2012年海尔采取“走出去、请进来”的方式，建立专门小组，财务共享平台完成初步建设，实现了不同地区公司的财务系统的整合。并对信息共享中心的建立和运行实现周密部署，有效地加强了总公司与下属单位之间的信息交流，分散的数据得到有效整合，建立了统一的流程框架，加强了业务、财务和决策层面的融合，强化内部控制。从2013年至今，海尔已

形成了自建的较为成熟财务共享中心体系，依据本企业特点，研究出了适合自身的发展道路，并延伸出风险管理系统建设，加强对企业管理。

4. 海尔集团业财融合实施路径

海尔财务共享中心对业财融合的影响主要体现在优化财务组织架构、优化业务流程机制以及完善管理机制。

4.1. 变革财务组织

财务视角下的业财融合主要是财务对于业务的事前介入、流程跟踪、事后评价，强化财务对于日常活动的指导[12]，打破业务与财务之间的固有边界[13]。海尔过去使用传统的财务组织架构，这种组织架构以垂直交流为主导，机构数量众多，各分级子公司的业务部、财务部等使用不同的制度准则，使得管理层级复杂，传达效率低下，市场的反应也较不灵活。2007年海尔对财务组织重新构造，将财务人员分为业务财务、共享财务、专业财务三种，三大业务各自分工，交叉合作。业务财务作为前台角色，为企业制定经营策略；专业财务通过对一系列业务和管理模型的构建和应用，监控公司运营，实现企业的流程化，帮助战略实施；共享财务能够将集团全球范围内各个公司的财务数据进行提取，针对各业务部门提供有用的数据并对数据进行管控，并在其终端实现无账户、无现金、无会计，有效地管控了财务、交易、运营和资金风险[14]。并且这些财务人员并不是集中在一个部门，而是通过竞争上岗，融入经营体的具体经营中，利用企业特创的“人单合一”模式，赋予员工更大的自主权，将更多财务人员纳入到业务终端，将预算、预测、决策、财务管理等职能分散服务于各个自组织中，促进业务与财务的衔接，以更好地满足业务的个性化需求，形成“集权 + 网状辐射”的财务组织架构，使财务职能更好地融入前端分散的业务单元中，这是财务服务业务即业财融合的很好体现[15]。

4.2. 优化业务流程

业务活动所产生的业务流程和数据是业财融合的基础，财务及时获取业务所产生的数据是其工作的基本动力[16]。在传统的业务流程下，海尔面临着财务流程与业务流程相分离的问题，其财务与业务数据不能做到及时地采集与反馈，信息存在滞后性、缺少相关性与有用性的问题，对经营活动没有做到实时检测与管理。海尔配合全球化的战略目标，组建了IBM咨询顾问、内控中心等企业内部管理中心，并利用财务共享中心对财务业务流程进行了修改与完善，建立了现代化的业务流程机制。海尔对集团的财务核算流程、原则进行了统一，使得交易过程简单化、流程化与信息化。海尔财务共享对总账、应收、应付、固定资产、费用预算控制和资金管控等11个模块的流程进行重新梳理和再造，建立关键节点，使得流程的每一环节都将信息共享给业务方与财务方，实现了企业内部的财务和经营的协调一致，在降低成本费用的同时，提升了企业的管理水平。

例如，海尔规定了统一的采购付款流程，在企业内部设置了三个关键节点：一是供应商的选择，海尔对于供应商的选择不是单向的，而是将采购清单发布到资源平台，使供应商进行云抢单，使客户与供应商可以双向选择；二是数据的上传，利用ERP系统，可以将合同数据直接传送到财务共享中心当中，保证多方信息共享，中心的工作人员对相关内容进行审核，规避事后争议；三是最终付款，系统直接转入供应商账户进行付款，并将数据与相关发票同步上传到财务共享中心当中，实现内部自动运转。

在业务上海尔搭建全球开放的模块商资源平台，使得买卖关系转变为共同面对用户共创共享的利益共同体，利用CRM联网系统实现“零库存”的精细化管理，大大降低了大额仓储带来的成本费用，并在此基础上创立了JIT采购体系，在经销商订单产生时就在终端分解产生为产品配件需求清单，自动排查库存较低配件生成采购订单，实现了库存的控制，确立了成本优势的同时大大提升了生产效率。

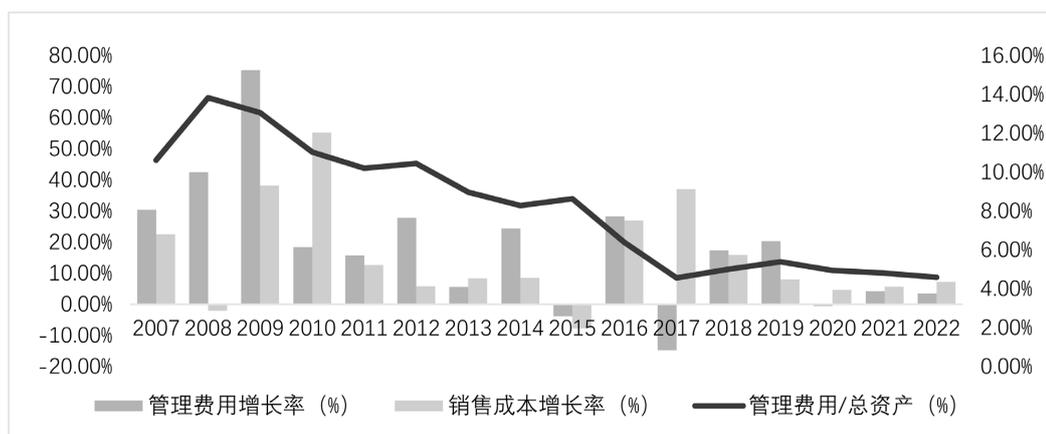
4.3. 完善管理机制

业财融合需要企业的业务链与价值链进行全面的融合，将分工价值转化为协同价值[16]。海尔建立了由目标系统、日清控制系统和激励系统组成的 OEC 管理体系，利用区块链等技术，实现链群智能化管理的数字平台[17]。以“人单合一”模式为基础，根据市场动态变化来推进企业内的各项环节，将价值链融入到企业管理当中。通过目标系统将企业目标分配到个人，自动测算价值较高方案，使得员工能够充分发挥主观能动性，实现扁平化管理；由日清控制系统监测企业日常活动中产生的问题，并及时找出方法解决；通过激励系统，对员工岗位进行量化考核，使得工资与员工劳动与劳动质量直接挂钩；在晋升方面，海尔利用了互选的晋升制度，使有能力的员工能够获取较高的职位，构建了公平、公开、公正的绩效评价体系，优化人力资源的配置的同时大大调动了员工的积极性，也彰显了员工的自我价值，提升企业整体的专业性与服务质量优化人力资源的配置。

5. 海尔集团业财融合效果评价

自财务共享中心建立以来，海尔通过重构组织架构、优化业务流程、完善价值链管理体系，降低了企业运营的成本，保障了业财融合的实施，提升了企业的财务管理水平、控制风险能力。

5.1. 降低成本费用



(资料来源：海尔智家年报)。

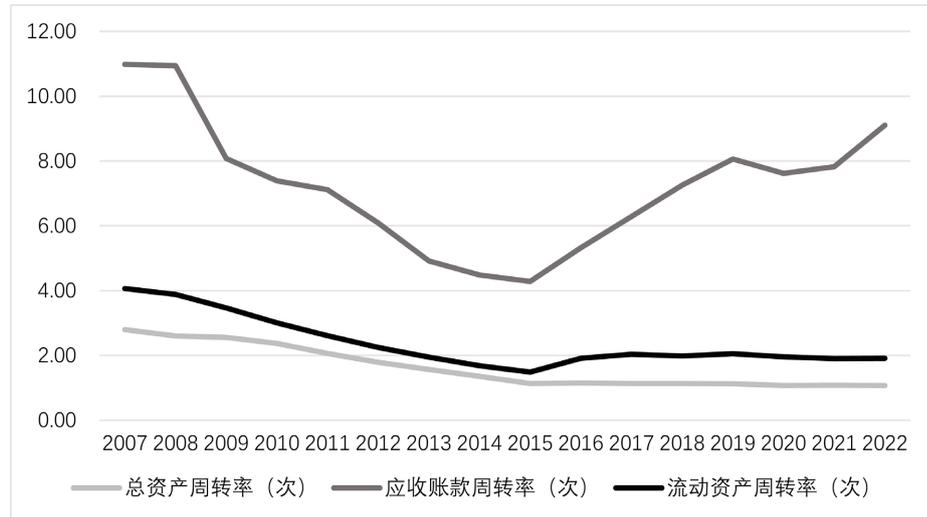
Figure 1. Cost and expense data chart for Haier, 2007~2022

图 1. 海尔智家 2007~2022 年成本费用数据图

业务与财务人员相融合，实现财务与业务的集中化管理，通过财务的集中统一，海尔基础财务人员在总体财务人员中的占比也下降至 20%，降低了对于基础财务人员的需求，通过电子化的集中处理，财务信息的处理效率得到提升，实现了基础工作中的人力成本与时间成本的控制，降低了监管成本，实现了企业内部资源使用效率的提升。

如图 1 所示，在 2007 年海尔开始推行财务共享模式后，公司在不断扩张资产规模，提升运营绩效的基础上，有效降低了各项成本在总资产中的比重。在财务共享中心初始布局的阶段，需要大量的资金与人力的投入，导致海尔的管理费用与销售费用大幅增长，此时财务共享的作用还未体现。随着财务共享中心的建设完成，财务共享体系逐渐发展与成熟，规模效益显著提升，使得企业的资产规模不断扩大。在企业资产大幅增长的同时保持管理费用与资产的比重显著下降，海尔的平均资产管理成本的趋势体现了其不断增长的财务管理水平，为业财融合的发展打好良好的基础。

5.2. 提高资金使用效率



(资料来源：海尔智家年报)。

Figure 2. Annual capital utilization efficiency of Haier, 2007~2022
图 2. 海尔智家 2007~2022 年年资金使用效率图

如图 2 所示，随着家电市场趋于饱和，整个市场从增量时代转向存量时代，家电行业原材料大幅上涨。如图所示，尽管海尔总资产大幅增长，但其营业收入未能跟上资产的增长速度，出现了总资产周转率持续下降的情况。在财务共享中心建设初期，海尔应收账款的管控能力较差，应收账款周转率持续下降，在财务共享中心建设成熟之后，海尔对资金的管理效率有所提升，2020 年以及 2021 年受到疫情冲击，应收账款周转率逐渐下降，但下降的比率不高，这体现了海尔加强了资金管控能力，对于风险的应对能力提高。流动资产比率的变化趋势和应收账款周转率的变化规律比较相似，都是在 2015 年以后实现逐步上涨，在业财融合的后期，海尔资金使用效率得到了一定程度的提升，建设成熟的财务共享体系，能够更好地管理公司的资金，能够维持公司稳定的资金周转能力。

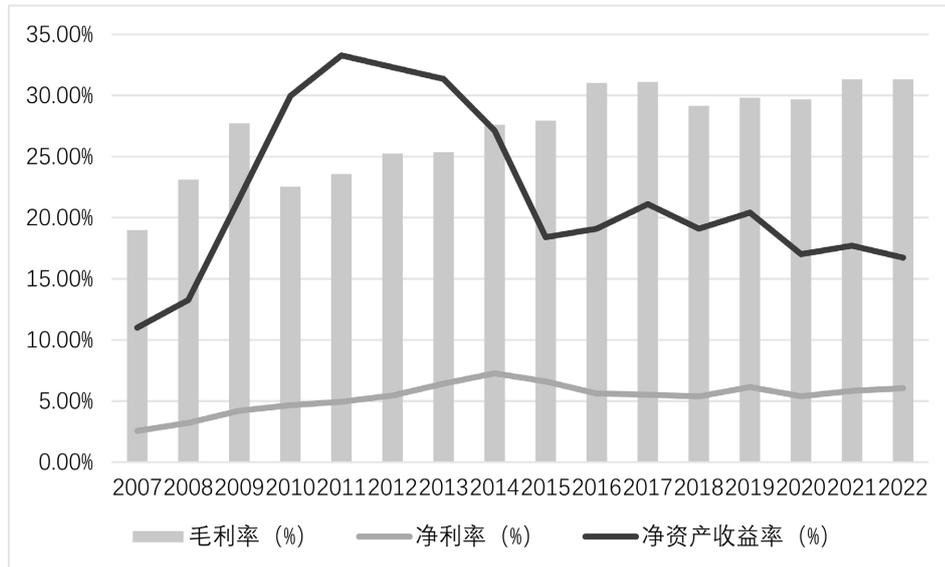
5.3. 增强盈利能力

如图 3 所示，海尔自 2007 年后毛利率和净利率总体呈稳定上升的趋势，反映了海尔产品的竞争水平较高，在日渐竞争激烈的家电行业仍能依靠自身品牌的附加值保持较高的销售价格。在高端市场，其旗下高端产品卡萨帝等市场占有率较好，提升了企业利润水平，显示出在产品方面拥有较强的盈利能力。然而，海尔的净资产收益率在财务共享中心正式建设投入后一直处于波动式下降的状态，尽管仍处于行业的较高水平。作为家电制造行业标杆企业的美的公司净资产收益率的变化趋势也和海尔的变化趋势相近，可能是受到家电行业市场饱和的影响。2016 年海尔进行企业并购以及 2019 年对物联网生态圈业务的投入，在扩大企业规模的同时未提升利润水平，净资产收益率出现下降趋势，海尔应进一步的提高相关水平，以更好地适应市场的波动变化。

5.4. 提高风险管控能力

如图 4 所示，在财务共享中心初始建设阶段，海尔的资产负债率不断上升，从 32.71% 增长至 70.94%，这表明在财务共享中心初始投入的阶段，海尔的财务风险是在不断上升的。在 2011 年后财务共享中心正式投入后，业财融合逐渐作用，资产负债率逐渐下降，在 2015 年达到最低点。随着海尔战略的转变，2016

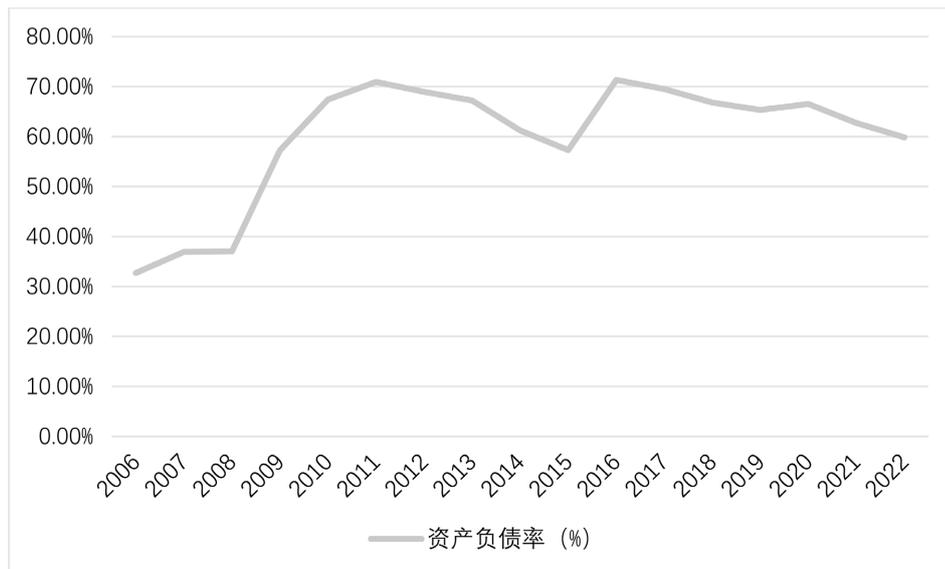
年资产负债率又再次上升，随后保持稳定下降的趋势。因此，海尔在业财融合的过程中，企业的财务风险相对平稳，在风险提升时能在一定时间内做出相应的调整，以控制财务风险，实现企业价值最大化。这表明企业能够灵活地适应战略变化，采取有效措施维持财务稳健性。



(资料来源：海尔智家年报)。

Figure 3. Profitability indicators of Haier 2007~2022

图 3. 海尔智家 2007~2022 年盈利能力指标图



(资料来源：海尔智家年报)。

Figure 4. Annual assets and liabilities of Haier, 2007~2022

图 4. 海尔智家 2007~2022 年年资产负债图

6. 研究结论

结合海尔集团企业特征和研究结果，对于基于财务共享中心的业财融合，有如下结论：

6.1. 业财融合赋能财务共享

企业的管理创新和数字化转型升级,是实现经济高质量发展极为重要的一环[9]。财务共享通过共享中心的建设实现信息的共享,海尔对基础会计信息的处理实现了标准化,企业日常经营活动产生的信息都会实现集中化处理与共享。在业财融合思想的指导下,海尔不仅实现了财务信息的共享,还实现了业务信息的共享。在业财融合思想的指导下,财务共享通过业务流程的再造实现业务与财务组织的融合,信息在集中化处理的基础上还实现了流程化处理,实现了资金、数据、人员以及业务的有机融合。并做到了将财务信息逐渐融入至业务价值链的各项环节当中,提升企业全环节的技术效率和经济效率,实现价值管理与非价值管理的统一。

新时代高质量发展的要求下,企业都在进行管理创新与数字化转型升级,财务共享对企业实现与深化业财融合提出了新要求,海尔在建设过程中,企业的盈利能力与风险管控能力都得到了提升,并且在降低了企业运营成本同时提升了财务信息的质量,业财融合效果有所体现。业财融合指导了财务共享建设的发展方向,一定程度上为财务共享赋能[18]。

6.2. 业财融合促进了企业信息化的深度与广度

数字化平台为企业创造价值的的能力已被多次证实,流畅运作、财务数据的技术分析是业财融合的主要推动力。海尔财务信息系统基于 ERP 以及数据库进行升级,推进建设了更强大的 SAP 系统,基础财务核算工作基本由系统完成,实现无纸化办公,提高了业务和财务人员工作效率,达成了企业实现业财融合的前提与要求[19]。此外,设计了 HLES 软件以及全自动立体库,优化了企业的物流管理以及仓储管理,节约了运营管理成本,为企业的战略转型提供资金支持。

但业财融合的目标带领下,企业需要对企业信息化的深度与广度不断提升,因为企业是在不断地发展的。随着海尔的业务规模的持续扩大,在集团的发展与多元化会对财务共享中心的需求与要求更高,集团必须对财务信息系统进行优化,以支持海尔的整体战略转型。完善信息系统的建设,注重信息技术的提升,使得财务共享中心更适于企业的发展,提高对财务风险的管控能力,保障财务共享服务高效实施,从而加深业财融合的深度。

6.3. 业财融合促进了企业治理能力的提升

在财务共享模式下实现业财融合,首先需要以财务为中心,注重提升资源配置效率,其次是以会计为基础,充分发挥会计的反应功能,为企业业务发展和财务决策提供可靠信息[20]。随着企业业财融合的深入,业财融合对企业的治理能力要求不断提高,在业财融合实施的过程中,海尔内部财务人员与业务人员的沟通效率并没有实现理想化,应对业务人员与财务人员进行重新定位,职能进行细化,建立协调和沟通反馈机制,并加入定期培训制度,深化业财融合的概念,提升员工的专业性水平,向管理会计进行转型,使财务人员兼备财务与业务的能力,以价值创造为目标,实现企业的长远发展。

参考文献

- [1] 王斌. 论业财融合[J]. 财务研究, 2018(3): 3-9.
- [2] 李锦. 稳增长、调结构、推改革的国企 2022 年——政府工作报告的国企解读[J]. 现代国企研究, 2022(3): 64-69.
- [3] 徐晨阳, 王满, 沙秀娟, 等. 财务共享、供应链管理与业财融合——中国会计学会管理会计专业委员会 2017 年度专题研讨会[J]. 会计研究, 2017(11): 93-95.
- [4] 王晶. 制造业财务共享中心实施效果研究——以 TCL 公司为例[J]. 中国注册会计师, 2023(1): 98-103.
- [5] 姜一涵. 财务共享服务中心建立与会计信息透明度提升[J]. 经济问题, 2022(10): 120-129.

-
- [6] 吕佳宁, 宋衍衡, 宋云玲. 财务共享会影响投资效率吗?——基于上市公司建立财务共享服务中心的经验证据[J]. 证券市场导报, 2023(11): 56-67.
- [7] 李耀. 以财务共享为中心搭建高效财务管控体系——中国融通集团财务共享建设实践[J]. 财务与会计, 2023(3): 18-22.
- [8] 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): 59-66, 97.
- [9] 谢志华, 杨超, 许诺. 再论业财融合的本质及其实现形式[J]. 会计研究, 2020(7): 3-14.
- [10] 汤谷良, 夏怡斐. 企业“业财融合”的理论框架与实操要领[J]. 财务研究, 2018(2): 3-9.
- [11] 孙明岩. 海尔智家财务共享服务实施情况及效率研究[D]: [硕士学位论文]. 泰安: 山东农业大学, 2023.
- [12] 王学(王乐), 于璐. 基于财务职能定位的业财融合措施分析[J]. 会计之友, 2016(22): 34-36.
- [13] 王斌, 任晨煜, 卢闯, 等. 论管理会计应用的制度属性[J]. 会计研究, 2020(4): 15-24.
- [14] 邵新智. 互联网时代的海尔财务共享之路[J]. 财务与会计, 2016(21): 26-30.
- [15] 张庆龙. 数字经济背景下集团财务组织架构转型趋势分析[J]. 财会月刊, 2020(14): 10-14.
- [16] 谢志华, 沈彦波, 杨龙飞. 财务管理的转型与发展——“十三五”回顾和“十四五”展望[J]. 财务研究, 2021(1): 5-16.
- [17] 崔永梅, 杨婷羽, 应文池, 等. 业财双向融合的理论框架研究[J]. 会计研究, 2023(7): 30-42.
- [18] 张守文, 汤谷良. 数字情景下组织内竞合关系的形成与演化——基于海尔链群合约的探索性案例研究[J]. 山东社会科学, 2024(1): 172-182.
- [19] 田高良, 高军武, 高晔乔. 大数据背景下业财融合的内在机理探讨[J]. 会计之友, 2021(13): 16-21.
- [20] 张先治, 李俊辉, 贾兴飞. 基于业财融合的管理控制系统重构[J]. 财经问题研究, 2024(1): 23-32.