

《智能财务共享》课程案例设计与分析

——以H公司为例

侯凯欣, 张玲*, 王佳仪, 曾瑜

河北农业大学经济管理学院, 河北 保定

收稿日期: 2024年7月22日; 录用日期: 2024年9月5日; 发布日期: 2024年9月14日

摘要

为适应复杂的经营需要和经营市场环境并立足企业的长远发展, 许多企业建立了自己的财务共享中心, 然而企业传统的财务管理模式已不适应现代经济的发展, 财务共享中心的建立和运行达到了降低企业的管理成本、提升企业风险控制水平和企业竞争优势的目标。为适应人才市场需求, 本校修订了财务管理专业人才培养方案, 增加了《智能财务共享》《大数据财务分析》等课程, 文章将H公司作为《智能财务共享》教学案例进行设计与分析, 巩固学生对财务共享中心运行实践的认知和理解。

关键词

财务共享, 业财融合, 财务管理信息化

Case Design and Analysis of the Course “Intelligent Financial Sharing”

—Taking H Company as an Example

Kaixin Hou, Ling Zhang*, Jiayi Wang, Yu Zeng

College of Economics and Management, Hebei Agricultural University, Baoding Hebei

Received: Jul. 22nd, 2024; accepted: Sep. 5th, 2024; published: Sep. 14th, 2024

Abstract

In order to adapt to complex business needs and market environments, and based on the long-term development of enterprises, many companies have established their own financial sharing centers. However, the traditional financial management model of enterprises is no longer suitable for the

*通讯作者。

development of the modern economy. The establishment and operation of financial sharing centers have achieved the goal of reducing management costs, improving risk control levels and competitive advantages of enterprises. In order to meet the demand of the talent market, our school has revised the talent training plan for financial management majors, adding courses such as "Intelligent Financial Sharing" and "Big Data Financial Analysis". The article designs and analyzes H Company as a teaching case for "Intelligent Financial Sharing" to consolidate students' understanding and comprehension of the operation and practice of financial sharing centers.

Keywords

Financial Sharing, Integration of Business and Finance, Financial Management Informatization

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. 引言

随着现代科技的不断发展，“互联网+”，人工智能等技术的不断涌现，全球化的经济竞争环境日趋激烈，互联网和共享经济正在成为当今社会的时代主题。为适应财务管理人才市场需求，本校于2021年修订了财务管理专业本科人才培养方案，融入了与信息技术高度融合的课程，包括《智能财务共享》《大数据财务分析》等，这类课程的教学要求贯彻了跨界技术、财务和管理的复合型智能财务人才培养的要求，在教学环节加强理论与实际的结合，应当特别注重学生的架构能力、业财融合能力、理论分析能力与管理决策能力的培养。通过互动教学、体验式教学、实践教学、案例教学、虚拟仿真实验、财务总监进课堂等形式，使学生学会如何在复杂情形下运用财务共享服务理论，为企业经营决策提供支持。为此，我们加强了课程的实践实验教学资源建设，案例库是其中一项重要的建设内容。

2. 《智能财务共享》课程简介

(1) 课程目标

智能财务共享(Intelligent Financial Sharing)是会计、财务管理和审计专业的核心课程，其特点是计算机与财务会计知识的综合应用。它是在大学计算机基础、数据库应用、经济学、统计学、管理学、高等数学、财务管理和中级财务会计基础上设置的一门专业课程。《智能财务共享》课程使学生了解智能财务共享的基本概念、原理和发展趋势；帮助学生掌握智能财务共享平台的操作流程和功能应用；培养学生运用智能财务共享理念解决实际财务问题的能力；提高学生的团队协作、沟通和创新思维能力。

(2) 教学内容

通过《智能财务共享》课程教学，使学生能够全面系统地了解并掌握全价值链企业财务共享服务中心的信息系统、组织架构与功能、采购到付款流程(PTP)、销售到收款流程(OTC)、费用报销流程(EER)、资产管理流程(ITA)、资金结算流程(BC)、总账到报表流程(RTR)、档案管理流程(DC)及财务共享迁移等内容，为学生毕业后从事财务共享服务及相关专业工作打下基础。与此同时，本课程使学生能够全面系统地具备在业务流程、会计核算流程和管理流程有机融合的基础上，建立基于业务驱动的财务一体化信息处理流程的能力，使财务数据和业务数据融为一体，最大限度地实现数据共享，实时掌控经营状况。

在教学过程中，践行普惠式教育理念，使修学课程的每个学生都参与教学的所有环节，并在这个过程中切实得到成长，获得学业增值。互动教学、知识众筹研习营、专业口试、实务精英进课堂、课后师生

面对面学业交流等课程改革与创新都是基于普惠式教育理念开展的，每个学生都参与体会这些环节，并切实得到成长，获得学业增值。

(3) 教学方法

- 1) 课堂讲授。通过讲解、演示和讨论，传授智能财务共享的理论知识和实践经验。
- 2) 案例分析。选取真实的企业案例，引导学生进行分析和讨论，培养学生解决实际问题的能力。
- 3) 小组实践。将学生分成小组，模拟企业的财务共享业务场景，进行实际操作和方案设计，锻炼学生的团队协作和实践能力。
- 4) 实地参观。如有条件，组织学生到企业的财务共享中心进行实地参观和学习，增强学生的感性认识。

3. 案例设计

(1) H 公司传统财务管理模式的问题分析

1) H 公司财务状况

H 公司成立于 1984 年，在全世界各地设立了本土化的研发机构、生产工厂和国际贸易机构，并着力打造了技术、产品、贸易、财务等四个支柱。H 公司一直以用户为核心，已在世界各地建立了上万个销售网络，涵盖美洲、欧洲、南亚等世界多个地区。截至 2022 年，H 公司持续保持全球大型家用电器品牌零售量第一的地位，实现全球 14 连冠[1]，其中冰箱、洗衣机、冷柜、酒柜等产品的销量也持续保持全球第一的地位。2022 年 8 月，H 公司入选福布斯发布的 2022 中国数字经济 100 强榜单；2023 年 2 月，H 公司再次入选《财富》杂志公布的“全球最受赞赏公司”榜单，并居全球家电家居行业第一名。未来 H 公司还将不断与世界顶级的生态合作方，不断打造高端产品、场景品牌和生态产品，共同打造衣食住行康养医教的物联网生活圈[2]，为全球消费者定制国际化的智能家居生活。

近年来，H 公司的财务状况稳中向好，2022 年 H 公司营业收入为 2435.14 亿元，营业成本为 2286.56 亿元，销售费用为 385.98 亿元，管理费用为 108.37 亿元，财务费用为-2.46 亿元，净利润为 147.32 亿元(见表 1)。此外，2022 年资产总计 2358 亿元，负债总计 1411.29 亿元，所有者权益 947.13 亿元，三项指标分别比去年同期增长 8.3%，3.4%，16.53% (见表 2)。2022 年 H 公司财务费用呈现负值，主要是因为 H 公司银行存款利息收入及汇兑收益高于其融资成本，这也体现了 H 公司的财务风险处于一个比较安全的水平。

Table 1. Main financial indicators of H company from 2012 to 2022 (unit: RMB 100 million)

表 1. H 公司 2012~2022 年主要财务指标(单位: 亿元)

年份	营业收入	营业成本	销售费用	管理费用	财务费用	净利润
2012	798.57	751.29	96.29	51.89	-0.22	43.61
2013	866.06	810.51	103.07	54.79	-0.46	55.60
2014	969.3	899.34	125.8	68.13	-2.57	70.49
2015	897.97	845.69	131.08	65.54	-5.14	59.25
2016	1191.32	1137.24	212.54	84.04	7.20	66.96
2017	1634.29	1563.75	289.96	71.65	16.04	90.28
2018	1841.08	1755.5	289.23	84.05	9.32	99.00
2019	2007.62	1936.37	336.82	101.13	8.93	123.34
2020	2097.23	2013.78	336.42	100.53	11.96	113.29
2021	2271.06	2148.02	365.84	104.72	6.85	132.32
2022	2435.14	2286.56	385.98	108.37	-2.46	147.32

数据来源：H 公司年报。

Table 2. Basic assets and liabilities of H company from 2012 to 2022 (unit: RMB 100 million)
表 2. H 公司 2012~2022 年资产负债基本情况(单位: 亿元)

年份	资产总计	负债合计	股东权益合计
2012	496.88	342.62	154.26
2013	610.93	410.62	200.31
2014	823.49	504.26	319.23
2015	759.61	435.19	324.42
2016	1314.69	937.89	376.81
2017	1571.64	1093.15	478.49
2018	1680.92	1122.84	558.08
2019	1874.54	1224.64	649.9
2020	2034.98	1353.66	681.32
2021	2177.41	1364.67	812.75
2022	2358.42	1411.29	947.13

数据来源: H 公司年报。

2) H 公司传统财务管理模式弊端

① 机构臃肿, 职能部门定位不清。由于 H 公司的经营范围涉猎广泛, 所以采取了事业部制的管理模式。在公司成立的初创期, 该模式在一定程度上帮助 H 公司更好更快地开拓了业务和经营范围。但随着公司经营业务和组织机构设置范围逐渐扩大, 涵盖的职工人数和业务量也随之上升到一定程度, 这种高度集中、组织机构设置冗余、职能定位不清的管理模式问题逐渐暴露出来。在市场竞争日益激烈的环境下, H 公司的经营和生存压力逐渐增大, 各自独立的财务职能定位和设置导致财务信息及会计报表信息繁杂分散, 会计和风险管理存在难度, 集团管理层很难获取公司真实可靠指标明细的信息来监督企业的财务状况, 从而无法指导计划和参与企业的战略决策, 存在财务管控的潜在风险。

② 财务流程系统尚不完善。受事业部制管理模式的影响, 所有分公司都设有财务管理部门, 这些部门遍布全国各地, 相对独立且管理方式不统一, 使得 H 公司财务管理信息分散、控制手段缺失、管理成本大幅提升。经过对财务流程实际操作满意度调查问卷反馈的信息可以看出, 对于目前的财务流程体系, 有 6.87% 非常满意, 25.68% 的人对目前财务流程操作不满意, 他们认为公司财务流程的设置往往以满足某一部门的需求为主, 而忽略了其他相关流程的功能, 导致许多重要的流程被分散到不同的系统中, 从而使得线上和线下的手动操作以及系统的操作都无法得到充分的支持, 从而影响了整体的效率和效果。有 34.22% 的人对此持中立态度, 22.95% 的人不太满意, 认为整个流程的协调性还有待进一步提高和整改, 从而实现财务部门和相关部门的集中管理, 跨域多个组织和部门的流程得以有效实施。

③ 倒金字塔型的财务管理模式制约企业内部控制。近几年, 子公司业务规模迅猛增长, 发展势头强劲。然而, 总公司的监督和管理能力仍未取得实质性的改善, 主要是由于公司采取倒金字塔型的财务管理设计模式(见图 1), 在该设计模式下, 公司战略目标是层层分解, 资源是层层分享, 消息是层层传达。在现有固定的资源下, 分公司与母公司之间, 部门与部门之间, 存在“零和博弈”。另外, 在该模式下各个子公司的财务决策权相对独立, 在日益增长的竞争压力下, H 公司缺乏有效的企业内部控制, 很多时候心有余而力不足, 无法及时整合所有资源, 聚集全部的力量。

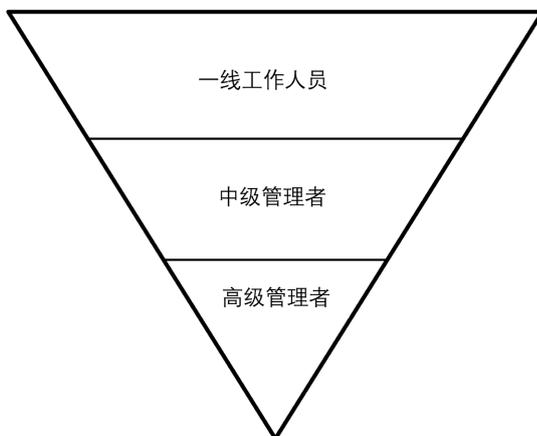


Figure 1. Inverted pyramid financial management model
图 1. 倒金字塔式财务管理模式

(2) 财务共享模式下 H 公司财务管理的转型过程

1) H 公司财务共享中心建设历程

H 公司于 2006 年开始了对公司财务管理转型的探索，建立了财务共享中心，其建设历程经历了三个阶段。

① 初建阶段。在 2006 年，集团管理开展变革，提出“人单合一”模式；2007 年，梳理财务管理体系，建立集约型财务共享中心；2008 年，优化财务流程，此时财务共享服务中心包括会计平台、资金平台[3]。

② 发展阶段。2009 年到 2011 年，公司推行云抢单，应用报账系统和电子影像系统。

③ 成熟阶段。2012 年，H 公司增加税务平台；2015 年，“人单合一”模式优化，形成“人单合一”和“小微众创”模式的财务共享中心；2019 年开始到现在，H 公司形成数字化智慧共享服务中心。

2) 组织架构转型

H 公司通过对原有的财务管理体系重新进行整合和梳理，对财务管理职责进行了进一步的细化和界定[4]，明确了业务财务、战略财务和共享财务职能定位，从而形成一个完善的财务管理组织架构[5](见图 2)。

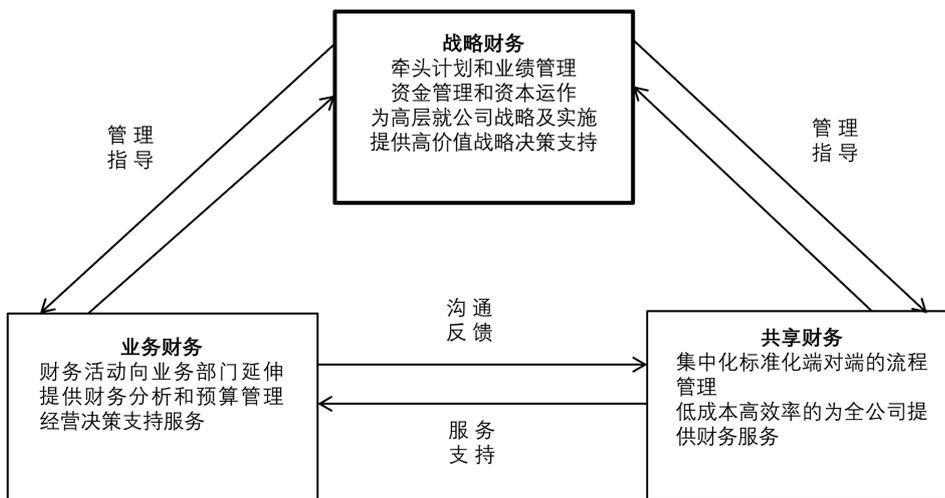


Figure 2. Integration of organizational structure and functions
图 2. 组织架构与职能三位一体化

业务财务是企业执行战略财务指令与决策、实现短期目标的重要组成部分，它将财务服务延伸到业务部门的各个环节，为企业的 R&D、供应、生产等多个部门提供全面的财务支持与服务，包括财务分析、预算管理、数据监控、信用评价等；战略财务协助企业进行战略规划和决策以及对企业经营状况进行分析和评估；共享财务可以使各个下属单元的财务核算工作被有效整合，以共享中心的形式进行集中处理，从而满足业务和战略需求，并最大限度地提升规模经济效益。

3) 财务流程转型

H 公司采取了一系列措施对财务流程进行了转型，包括采用“端到端”模式(见图 3)，尽量减少原始单据的重复传递，简化各项费用报销的审核程序，以及减少现金的使用，以提高效率和效果，此外，为了提高资金收付效率，公司还使用卡支付，并与合作银行进一步协调改善银行账户结构。通过简化和合并复杂的账户，更有效地完成资金的收付工作。为了更好地实施财务共享，以及进一步规范会计科目和会计流程，H 公司设计并推出 GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) 系统，该系统使得公司在不同地区及分公司的会计语言能够实现有效地对接。

会计平台								资金平台		
质量管理	费用审核	资产核算	往来清账	总账核算	税票服务	收付服务	税务申报	金融风险	资金运营	融资平台
风险管控	诚信管理	采购校验	银行对账	凭证审核	税票管理	资金归集	纳税管理	行情分析	预测体系	信用管理
合规审计	资费审核	资产管理	往来对账	账务月结	政策兑现	资报管理	涉税管理	滚动预测	资金预测	融资规划
流程穿刺	执行审核	税票认证	未达解析	外审协同	收入确认	资金收付	税务关系	模型分析	资金监控	渠道评审
绩效监控	在线咨询		风险跟踪	合规报表	同步入账	缺口预警	稽查协同	政策分析	现金流预	合理负债
全球 GAAP	系统优化			解析预警	税金匹配	统一预警	风险管理	敞口预测	敞口预测	账户管理
	单证管理							风险管控		银企关系

Figure 3. Financial accounting process of H company

图 3. H 公司财务核算流程

H 公司的财务流程已经成功地实现了十二个部门的数字化管理，涵盖了总账核算、费用审核、税务申报、资产核算和往来清账等多个领域，实现了信息资源的有效利用和共享，极大地提升了企业的效率和效能。在这个阶段公司彻底改变了原有的单一的信息管理模式，打破了系统之间相互独立、互不相同的局面，使得员工可以根据自身的业务需求和职责范围，有效地分配权限，形成一个灵活、专业、有序的财务管理团队，不仅可以显著提升会计核算效率，而且将财务信息流转化为企业可利用资源，更加便捷地获取、分析、处理和使用各类数据，把握和控制企业的运营情况，从而提高企业的运营效率，节约财务管理成本。

(3) 财务共享模式下 H 公司财务管理的转型效果

1) 企业管理成本降低

企业管理成本的降低主要体现在人工成本的节约和内部管理成本的降低。

人工成本方面，H 公司采取了财务共享服务模式后的业务规模相比以往增长了 50%，财务人员的数

量由原来的 1426 人下降到了 1029 人，减少了 27.84%，大大降低了财务人员的管理成本(见表 3)。关账时间由原来的 10 个工作日降低到现在的 3 个工作日，节约了企业的时间管理成本。资源管理流程统一了标准，使得原本分散的业务单元得以整合，从而达到“人单合一”的效果，通过流程的优化和信息技术的支 持，原来需要在不同岗位或分公司设置的相同岗位的工作，可以由一个人或几个人替代，大大降低了人工成本。

内部管理成本方面，H 公司引入了管理费用与资产比值这一指标，该比值越高说明管理费用没有得到有效的控制，反之则说明管理费用得到有效的控制。随着财务共享中心逐渐进入发展期和成熟期[6]，管理费用和总资产的比值从 2008 年的 13.83% 下降到 2021 年的 4.8%，同比下降了 65.29% (见表 4)，说明了通过财务共享的实施，管理费用得到有效地控制，降低了企业的管理成本。

Table 3. Comparison of operating cost data before and after the implementation of financial sharing in H company
表 3. H 公司财务共享实施前后经营成本数据对比

	财务共享实施前	财务共享实施后
业务规模	1000 亿左右	1500 亿左右
财务人员(会计核算)	1128 人	236 人
财务人员(财务管理)	298 人	793 人
财务标准	会计制度及政策	服务水平协议
关账时间	10 个工作日	3 个工作日
资源管理	流程没有统一标准，资源分散	统一了流程标准，资源整合

数据来源：东方财富网。

Table 4. Ratio of management expenses to total assets of H company
表 4. H 公司管理费用与总资产的比值

年份(年)	管理费用(亿元)	总资产(亿元)	管理费用/总资产(%)
2006	7.68	84.77	9.06
2007	11.87	111.89	10.61
2008	16.91	122.31	13.83
2009	21.16	174.97	12.09
2010	34.17	292.67	11.68
2011	40.53	397.23	10.20
2012	51.89	496.88	10.44
2013	54.43	610.16	8.92
2014	59.95	750.06	7.99
2015	65.49	759.61	8.62
2016	83.82	1312.22	6.39
2017	111.33	1514.63	7.35
2018	83.24	1667.00	4.99
2019	101.13	1874.54	5.39
2020	100.53	2034.59	4.94
2021	104.72	2177.41	4.81
2022	108.37	2358.42	4.60

数据来源：H 公司财务报表。

2) 抗风险能力增强

本案例采用了衡量企业抗风险性的三个指标：财务杠杆系数、经营杠杆系数、联合杠杆系数来进行说明。由表 5 可以看出，自 2006 年以后，三者保持逐步稳定并逐年呈现下降的趋势。其中财务杠杆系数 2005 年为 1.08，2006 年为 0.97，下降了 10.19%，说明财务共享中心的建立，降低了财务风险，随着财务共享中心的成熟完善，H 公司的财务杠杆系数长期保持在 0.93 到 1.09 这个区间；经营杠杆系数和联合杠杆系数，在财务共享中心成立后保持同方向同频度的变动，并保持在 1.63 到 1.35 及 1.58 到 1.46 这两个区间，说明公司对风险的管控能力显著加强(见表 5)。

Table 5. Comparison of financial risk indicators before and after
表 5. 财务风险指标的前后对比

年份(年)	财务杠杆	经营杠杆	联合杠杆
2005	1.08	1.63	1.58
2006	0.97	1.11	1.07
2007	1.01	1.37	1.43
2008	1.09	1.27	1.39
2009	1.01	1.2	1.2
2010	1.01	1.13	1.13
2011	1.02	1.14	1.16
2012	1.01	1.11	1.12
2013	0.97	1.1	1.08
2014	0.98	1.1	1.06
2015	0.93	1.1	1.02
2016	1.03	1	1.03
2017	1.12	1.23	1.37
2018	1.07	1.25	1.37
2019	1.05	1.3	1.37
2020	1.08	1.35	1.46
2021	1.06	1.32	1.43
2022	1.07	1.33	1.45

数据来源：东方财富网。

3) 成长能力得到提升

选取 H 公司的营业收入、营业利润、净利润、营业收入增长率、营业利润增长率、净利润增长率为衡量指标，分析财务共享实施后各指标的变化情况。由表 6 可以看出，2006 年到 2022 年 H 公司的营业收入、营业利润、净利润都呈现出逐年上升的趋势。由于 2020 年的疫情，营业利润出现了下降，但在其他时期仍然保持着稳定的增长。净利润和营业利润在 2006 到 2007 年间出现了较大的波动，从最高的 150% 下降到了 10% 左右，这表明在财务共享服务初期投入了大量资金，此外，2007 年到 2011 年间，营业利润增长率和净利润增长率的波动也很大，这表明 H 公司财务共享服务实施效果仍然不够稳定。从 2010 年到 2015 年，三项指标显示出了明显的下滑迹象，这表明财务共享虽然取得了一定的发展，但是其资产管

理能力仍然相对薄弱,财务共享服务尚未完善,未能达到完全的适应性水平。三项指标在 2015 年到 2020 年波动幅度较大,先增长后下降,2019~2020 年由于受到疫情的影响,其增长率有所下降(见表 6),但营业收入依然保持着稳步的增长,即使面临全球疫情的挑战,也没有遭遇重大冲击,表明财务共享服务实施取得了一定的成效。

Table 6. Indicators of enterprise growth capability
表 6. 企业成长能力指标

年份(年)	营业收入(亿元)	净利润(亿元)	营业利润(亿元)	营业收入增长率(%)	净利润增长率(%)	营业利润增长率(%)
2006	232.14	6.38	8.31	40.61	155.20	154.91
2007	294.69	7.54	8.99	26.94	18.18	8.18
2008	304.08	9.79	11.67	3.19	29.84	29.81
2009	446.92	18.79	22.58	8.46	91.93	93.49
2010	646.95	30.11	32.7	35.57	60.24	42.03
2011	738.53	36.51	40.66	13.86	21.26	26.79
2012	798.57	43.61	52.70	8.13	19.45	29.61
2013	866.06	55.60	61.76	8.30	27.49	17.19
2014	969.30	70.49	83.00	2.51	26.78	34.39
2015	897.97	59.25	64.58	-7.41	-15.95	-22.19
2016	1191.32	66.96	73.54	32.59	13.01	13.87
2017	1634.29	90.28	100.76	33.68	34.83	37.01
2018	1841.08	99.00	115.38	12.17	9.66	14.51
2019	2007.62	123.34	144.49	9.05	24.59	25.23
2020	2097.26	113.23	135.98	4.46	-8.20	-5.89
2021	2275.56	132.17	158.76	8.50	16.73	16.75
2022	2435.14	147.32	178.44	7.01	11.46	12.40

数据来源: H 公司 2006~2021 年度企业财务报告。

4) 内部控制得到有效运行

内部环境方面, H 公司在成立了财务共享中心后, 通过将分公司的数据汇集到财务共享中心[7], 更好地为企业的决策和战略提供支持外, 通过财务的集中管理、流程化的财务管理和更严格的审核管理[8], 有效降低了权责分配不明确的风险, 从而提高了企业内部环境的稳定性。

风险评估方面, H 公司财务共享的建设, 借助强大的信息系统, 不仅可以为其运营提供有力的支持, 而且还可以收集到许多有关其运营的数据, 利用这些资源, 可以有效地构建一个风险预警体系, 以最小的代价实现最佳的风险评估效果。经过风险分析, 管理层能够及时发现并采取相应的控制措施, 使可能的损失降到可以承受的程度。

控制活动方面, 在以往的财务模式下, H 公司的财务审批要经过班长、科室主管、部门主管、财务主管等一系列流程, 繁琐且不规范。这样的模式是不利于企业长期发展的。在公司实施财务共享后, 设立了专门的团队来管理报销流程[9], 并且改变了原有多对多的报销模式, 财务人员只需要按照公司规范化的审批流程完成自己的审核工作, 再提交到下一个审批流程即可, 采取这种方式可以显著降低由于人

为因素造成的经济损失，有利于对企业控制活动的实施，提升企业的财务管理水平。

信息与沟通方面，H公司在财务信息共享服务模式下，公司的所有财务管理信息将集中在财务公共服务中心[10]，这样就大大改变了以往分散式保存财务资料的模式，所有的原始凭证和附件都通过影像系统上传至财务共享中心，并由系统和运维中心保存这些财务，采用这种模式，实现了流程的标准化及资源的有效利用，提升企业经营效率的同时降低了企业的财务管理成本。

内部监督方面，在以往财务模式下，由于监督管理机构无法对企业的整个财务流程进行全面监管，因此很容易忽视某些财务信息上的风险。然而在实施财务共享服务后，H公司的全部财务数据汇集在一起，帮助了内部监督机构获取信息，明确其职权[11]，并且财务管理信息全部进入企业财务共享中心系统，普通财务人员没有修改的权限，减少了人为修改的财务风险，从而更好地帮助企业管理者获取真实完整的财务信息，达到全面的监控企业的效果，大大提高了监督机构进行监督活动的效率，有利于企业监督活动的实施。

总的来说，H企业通过在财务共享下的内部控制转型，促进了公司财务管理的规范性与有序性，保证企业的平稳运行，节省公司生产与运营成本，从而增强了公司的竞争优势

(4) 财务共享模式下H公司财务管理转型的问题分析

1) 业财融合体系有待完善

① 业财融合关注度不高，员工参与度不够。业财融合要求公司的财务人员站在公司的整个角度来思考问题，全面熟悉公司的各项业务以及体系流程，不应局限于本职的财务工作，更应该用财务管理方面的知识去思考业务方面的工作，同时还应能够站在业务实际发生的角度来思考财务管理工作如何更好地进行优化和调整。根据对公司调查结果分析得出：仅有 8.07%的员工对财务共享模式下的业财融合非常了解，24.69%的员工比较了解，29.08%的员工对业财融合的了解一般，甚至有 48.27%的员工根本不了解财务共享模式下的业财融合的概念，以及为什么公司要进行业财融合体系建设。对于在业财融合过程中的参与情况方面，5.82%的员工认为各部门人员非常积极地参与了公司业财融合的建设，8.94%的员工参与比较积极，49.79%的员工并没有参与到公司的业财融合中。由此可看出，H公司大部分人员对财务共享模式下的财务管理转型并不是很关注，并且参与的积极性不高，甚至不认为实现业财融合能起到提高工作效率、简化业务流程的作用，这成为了阻碍财务共享模式下的业财融合的原因之一，无形中给财务共享模式下业财融合的实施带来了巨大的压力[12]。

② 业务人员与财务人员工作重心不同。为进一步研究H公司财务共享模式下业财融合的实施情况以及业财融合体系的建设情况，我们通过问卷星，制作了调查问卷。调查显示公司业务部门和财务部门在工作中有着不同的目标和关注点，他们更加关注与自身工作息息相关的业绩指标，例如业务部门更倾向于关注销售收入、客户开发、公司投入的费用资源等方面，以此来提升公司的整体绩效。财务部门致力于评估公司的整体运营状况，并关注每项经济业务的价值和预算风险，如表7所示。正是因为两者的目标和关注点存在差异，这种矛盾导致了沟通成本的增加，降低了工作的效率[13]。据部分调查人员反馈，公司财务人员往往习惯性地精力放在收集、整理和分析数据信息上，从而缺乏对具体业务的深入了解，很难做到对企业前端销售环节的掌握，正是因为财务人员缺乏具体业务了解，导致事前预警管理难以达到期望效果。

③ 财务信息不安全，财务监管不及时。H公司财务共享中心的建立将信息集中化处理，为企业财务管理转型提供了技术支持。财务信息的安全不仅对财务共享模式下企业更好地实现财务管理转型尤为重要，同时更是大数据时代企业在进行财务管理时应该关注的问题。

根据对使用财务共享信息系统的相关人员进行问卷调查的分析得出，仅有 2.58%的人在财务共享信息系统的使用过程中没有出现任何故障，多数的人在使用过程中都不同程度地遇到过财务信息系统出现

故障的情况,更有 2.38%的人在使用过程中一年内出现 20 次以上的故障(见表 7),足以说明目前的财务信息系统存在较大的运行风险。由于公司业务涉及范围广,财务共享中心的信息系统涵盖的数据量十分庞大,财务信息的安全一旦出现问题,还需要花费精力和时间解决相关问题,给财务共享模式下的财务管理工作带来较大的阻碍。另外,H 公司在财务共享模式下的财务监管机制并不健全,原因是公司实施财务共享模式下的财务管理转型仅仅以实现高效管理为目标,为了降低管理成本,公司对内部监管系统的投入不多,并且组织内部的监管机制不健全,导致了监管漏洞的存在。所以一旦发生财务违规现象,公司并不能第一时间发现问题并予以解决,从而错失了解决问题的最佳时机,给企业带来无法挽回的经济损失。

Table 7. Frequency of malfunctions in the financial sharing information system

表 7. 财务共享信息系统出现故障频次

一年内财务共享信息系统出现故障频次	0 次	1~5 次	5~10 次	10~20 次	20 次以上
所占调查人员比例(%)	2.58	3.74	84.32	6.98	2.38

数据来源: H 公司一年内财务共享信息系统出现故障频次调查问卷。

4. 案例任务及实施步骤

(1) 案例任务

《智能财务共享》课程是财务管理专业本科人才培养方案中新增课程,除了科学设计课程教学大纲、教学基本要求之外,教学案例库的设计也是重要内容之一,教学案例的主要任务目标如下:

- 1) 请学生分析该企业实施智能财务共享的必要性和可行性。
- 2) 要求学生根据企业的实际情况,设计智能财务共享平台的架构和功能模块。
- 3) 让学生制定智能财务共享项目的实施计划和风险应对措施。
- 4) 假设学生是该企业的财务管理人员,如何利用智能财务共享平台进行日常的财务管理和决策支持。

(2) 案例步骤

1) 分组与资料收集。将学生分成若干小组,每组 5~6 人。向学生提供企业的相关资料,包括组织架构、业务流程、财务报表等。要求学生在课前对资料进行阅读和分析,为课堂讨论做好准备。

2) 课堂讨论与方案设计。在课堂上,各小组首先对企业实施智能财务共享的必要性和可行性进行讨论和分析,并派代表进行发言。然后,根据讨论结果,各小组开始设计智能财务共享平台的架构和功能模块,并制定实施计划和风险应对措施。教师在学生讨论过程中进行巡视和指导,及时解答学生的疑问。

3) 小组汇报与点评。各小组完成方案设计后,派代表进行汇报。汇报内容包括方案的设计思路、主要内容和创新点。其他小组的学生可以进行提问和评价,教师对各小组的方案进行点评和总结,指出优点和不足之处,并提出改进建议。

4) 实践操作与总结。根据设计的方案,学生在智能财务共享模拟平台上进行实际操作,体验智能财务共享的业务流程和功能应用。操作完成后,各小组对实践过程进行总结和反思,撰写实践报告。

(3) 案例评估

1) 方案设计评估。根据各小组提交的方案设计报告,评估方案的合理性、完整性和创新性,占总成绩的 40%。

2) 汇报表现评估。根据各小组的汇报情况,评估学生的表达能力、团队协作能力和问题解决能力,占总成绩的 30%。

3) 实践操作评估。根据学生在智能财务共享模拟平台上的操作表现和实践报告,评估学生的实践能

力和对知识的掌握程度，占总成绩的 30%。

5. 总结与展望

本课程结合财务管理专业培养目标要求，不断丰富和完善教学资源，案例设计过程中，除了注重培养学生具备专业敏锐性和判断力，熟练运用财务管理、财务会计理论方法，系统分析、解决财务问题的能力，还应加强以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，培养学生具有国际视野，了解国际动态；诚实守信、廉洁自律，恪守职业道德；勇于创新、服务社会的时代精神和严谨的工作态度，最终全面提高大学生缘事析理、明辨是非的能力，这是本课程一直以来进行课程建设的方向和目标。

基金项目

河北省高等教育教学改革研究与实践项目“基于混合式教学的‘一核两翼三阶四融五维’课程思政育人模式研究——以财务管理专业为例”(2023GJJG611)。

参考文献

- [1] 杜娟. 开放式创新视角下企业并购价值创造研究[D]: [硕士学位论文]. 呼和浩特: 内蒙古财经大学, 2022.
- [2] 汪霁月. 海尔集团基于价值链的战略成本管理探析[D]: [硕士学位论文]. 南昌: 江西财经大学, 2023.
- [3] 田菁菁. 跨国企业全球财务共享的风险管理研究[D]: [硕士学位论文]. 杭州: 杭州电子科技大学, 2020.
- [4] 王震. 关于如何构建企业财务管理体系研究[J]. 财经界, 2019(31): 153-154.
- [5] 周祖莲. 基于财务共享的企业内部控制探究[J]. 新会计, 2023(2): 41-43.
- [6] 龚兰. 财务共享模式下 W 企业营运资金管理绩效研究[D]: [硕士学位论文]. 天津: 天津科技大学, 2020.
- [7] 余姗姗. 基于财务共享模式下 AM 集团财务管理转型研究[D]: [硕士学位论文]. 合肥: 安徽大学, 2019.
- [8] 张涛. 企业集团财务共享中心的构建探究[J]. 当代会计, 2018(3): 34-35.
- [9] 芦亚琴, 许延明. 企业财务共享问题研究[J]. 商场现代化, 2021(12): 151-153.
- [10] 倪铭. 业财融合视角下财务共享服务中心的构建研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 首都经济贸易大学, 2022.
- [11] 熊景. 财务共享服务对企业内部控制的影响研究[D]: [硕士学位论文]. 湘潭: 湖南科技大学, 2020.
- [12] 王丽丽. 基于财务共享的 H 公司业财融合案例研究[D]: [硕士学位论文]. 石家庄: 河北地质大学, 2020.
- [13] 韩新香. 浅谈业财融合在企业财务管理中的运用[J]. 财会学习, 2020(6): 59-60.