

永辉超市财务共享中心的应用研究

邵珮琦

西安邮电大学, 中国·陕西 西安 710000

【摘要】由于大量的数据在企业中还处于“沉睡”状态导致企业存在各种运营成本过高、资源分配不均等问题,建立专属于企业自己的财务共享中心对中、大型企业来说已经成为解决经营者痛点的最佳解决方案之一,越来越多的企业家号召“将数据科学的理念融入财务,将数字平台的技术引入财务”。同时,网购充满了不确定性,线下零售又迎来了一次小型的高潮,然而市场环境变换速度快以及零售行业竞争力大等因素的影响,许多零售企业面临了大量财务管理的问题。因此,本文选取了较早建立财务共享服务中心的永辉超市进行分析,并从中得到一些启示,供其他零售企业参考。

【关键词】财务共享中心; 零售企业; 永辉超市; 共享服务

引言

近年来,随着新一代信息技术的高度发展,“大(数据)智(能技术)移(动互联)云(计算)物(联网)区(块链)”加速颠覆了传统的会计流程、组织、职能与工作方式,为传统会计注入了新的活力,推动财务转型的速度的同时也为会计的高质量发展作出了巨大贡献。与此同时,随着各行各业竞争力度的加大,一个企业若想在所处行业立稳脚跟,加强自己的不可替代性,那么与时俱进的改革也是必不可少的。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,实现高质量发展的重要手段。

零售业作为每个人生活中都不可避免的经常性要接触的行业,尤其是随着人们对生活质量要求的提升,快递随时有停运的可能,人们愈发依赖身边的线下零售。零售企业之间的竞争也随着线下零售需求量的增加而变得更为激烈。

对于像永辉超市这样的借助分散在各地的线下零售店“走量”来盈利的大型连锁零售企业来说,倘若无法全面综合的考虑不同地区之间的营业差异、竞品数量、竞争对手、人们的消费层次及消费对象,无法即使快速捕捉人们的需求和动态,信息获取不及时,就会在行业竞争中处于劣势地位。财务共享模式作为一种现代管理模式的出现,帮助企业减轻了许多生存压力,无疑是当代企业变革过程中的一粒“定心丸”。搭建财务共享平台之后,企业可以充分整合和利用企业现有的资源,明晰企业各部门所有的相关信息,能够充分调动企业有限的资源去提升企业的实力,培养核心竞争力或是帮助企业进军更易占领的其他领域,进而提升企业的综合竞争力和开发价值。对于企业内部而言,这也更加利于企业进行内部的转型升级,缩短企业内部流程,帮助企业节约运营成本,提升企业运行效率。基于此,本文以永辉超市为例,通过比较永辉超市在

建立财务共享平台后不同时期的不同变化,得出一些相关启示以供参考。

1 永辉超市财务共享中心

1.1 成立背景

随着永辉超市版图的不断扩展,门店数量急剧增加,由于不同省份不同店面之间离得距离比较远,资金分散,尤其是线下零售店还面临着线下现金收款的情况,导致各地区当天所营业的资金无法及时汇总上传到总部中,永辉超市本身应用的传统的财务管理面临了巨大的挑战,难以应付瞬息万变的外部市场环境,随时会有无法负荷的可能。同时,因为传统的零售企业的业务并不统一核算,由各地区的财务人员独立入账,但是每个地区间的操作流程又存在着较大的差异,财务人员的水平也参差不齐,导致最终入账时差异较大。最关键的是财务人员在工作当中往往重复的干繁琐的工作,难免心生疲惫,注意力不集中,效率低下,工作容易漏洞百出还需要返工。每个地方的分店又不止一个,无论是费用报销或者其他业务都需要层层审批,处理的效率低下,严重滞后于业务的发生。同时,大量重复琐碎的工作还会消耗工作人员的热情与耐心。

此时,永辉超市召开了紧急会议,通过大量对财务共享中心的调研,问询和吸取了大量专业人士的意见之后,规划出了一条适配于自身企业发展的道路,并于2012年建立财务共享中心。共享中心的成立将企业的所有资金进行了整合,实现了资金的专业化和流程化管理。财务共享中心运营后,永辉超市专门为其设立了相应的管理团队,帮助企业不断调整整体架构、优化各项资源配置并规范了一系列的财务流程。同时,永辉超市的财务共享中心还帮助企业进行了业务流程上的整合,加速了企业内部信息化的流通,优化了企业结构,提升了整个企业的运营和管理效率。

1.2 建设历程

1. 初创阶段（2011.12—2012.11）。永辉超市于2011年底就开始着手推进企业改革，加速信息化建设，先是建立平台的中心模块，通过SAP为软件平台搭建数据中心、财务共享中心等多个模块，确定未来财务共享中心的职能边界和总体定位。经过这一系列的前期准备，在2012年11月初步形成了公司的业财一体化。

2. 发展阶段（2012.11—2015.12）。在这一个过程里，永辉超市采取先试点再推广的顺序，首先选取了福建的部分门店作为首批试水点，后来再不断扩大幅散到其它地区直至覆盖全国。最开始，不同门店的财务人员还要在不同的单元中分开核算，只是都统一在大区的单元里。随着财务共享中心的不断升级，永辉超市不断进行整合和优化，逐步实现了总体区域的一体化。此外，随着无纸化办公的推广以及公司面临不断占有新的市场的挑战，电子票据的录入的压力进一步逼迫了其转型升级，又一次实现了工作效率的整体提升。

3. 成熟阶段（2016年至今）。随着企业的不断发展，各式各样的新业务的加入以及部分传统业务被市场所淘汰。财务共享中心已经不再单单满足于简单的费用会计、应收及应付会计和资金结算。为应付多变复杂的市场环境，共享中心拥有着随时加进来其他模块和功能的可能，因此这一部分的成熟阶段也可以称为是共享中心的整合阶段正如永辉超市在2017年将公司业务分类归为云超、云创、云商以及云金四个板块的行为就是一种流程完善和业务整合。

1.3 组织架构及流程制定

永辉超市财务的组织架构分为三个层面：总部财务、业务单元财务、财务共享服务中心组成。永辉超市对财务流程和规则进行了标准化制定。将原本分散在各个连锁店各个区域的财务活动整合在一起。并以绩效提升为目标，以财务共享为手段，通过统一标准、统一流程、统一核算处理提高运作效率和内部控制有效。

1.4 实施效果

财务共享中心刚投入的初期，永辉超市的管理费用增长率和管理人员增长率大幅下降，管理费用的增长率下降50%，管理人员增长率直接下降了56.79%。到了2015年，管理人员的人数已经开始不增反降，很大程度上降低了企业的人工成本。从2012年到2017年，企业的总资产在不断上涨，管理人员的人数适当的有所下降，显而易见的是企业的效率提升和成本的下降。

在应用财务共享系统后，通过采用标准化、流程化的核算方式和管理模式后，使得企业的财务管理和整合能力得以提高，资源配置得以优化。而且使得更多的财务人员可以从财务核算岗位转型到财务管理岗位，进行财务管理和财务分析工作，同时关注企业的增值业务，参与更多的企

业决策和分析当中，也加速提升了企业的竞争力。

通过抛开中间繁琐的程序，对各门店进行直接的监管，总部对各支店下达命令后的响应也越来越高效，整体财务运营的也更加独立。并且报销系统也同等共享在了各门店，除去了繁琐的审批流程，对人员的培养也不像过去那么分散，可以集中全力培养专业人才，提升专业人员的技能水平和职业素养，也减少了企业的人力支出。并且无纸化的数据录入缩短了零售商与供应商之间的响应时间，减少了中间响应的在途成本，提升了信息透明度，更利于双方的诚信与长期合作。

通过集中管理，还有利于监督管控，财务共享中心将每一个财务人员的职责都划分的清清楚楚，每个人的分工一目了然，在出现问题时减少了人为因素的干扰，更为公平、公正、严谨、透明和公开。同时还降低了运营的风险。

表1：传统财务模式与业财融合模式比较

	传统财务模式	业财融合模式
运行基础	企业财务会计报表	财务共享服务中心
中心工作	会计核算	业务发展
重点目标	成本费用控制、预算资金平衡	降低运营风险、部门协同发展
管理方式	事后核算	事前预测、事中控制、事后监督
相互关系	业务部门与财务部门相互独立	业务发展与财务管理融为一体
数据信息	口径不同、难以共享	互联互通、实时共享
风险意识	市场风险和预算风险	经营思维和全面风险意识
处理流程	简单模仿和照搬手工会计	关键控制点和潜在风险点
企业发展	业务经营能	业务融合能力、价值创造能力

2 财务共享中心的营运分析

表2：永辉超市成本相关的数据变化

年份	管理费用 (万元)	管理费用 增长率	总资产 (万元)	总资产 增长率	管理费用/ 总资产
2010	28194.52	—	661081.90	—	4.26%
2011	40363.35	43.16%	946693.48	43.20%	4.26%
2012	64390.59	59.53%	1090684.85	15.21%	5.90%
2013	70526.75	9.53%	1297281.28	18.94%	5.44%
2014	82807.78	17.41%	1547957.08	19.32%	5.35%
2015	96990.82	17.13%	2030410.41	31.17%	4.78%
2016	128854.12	32.85%	2943821.46	44.99%	4.38%
2017	178108.02	38.22%	3287046.67	11.66%	5.42%
2018	300720.03	68.84%	3962698.44	20.55%	7.59%
2019	201333.29	-33.05%	5235301.58	32.11%	3.85%

由表2可以看出,在2010年到2018年间,管理费用始终保持增长的姿态,但在2013年增长率忽然大幅度下降,此时是永辉超市刚刚搭建成功财务共享平台的时刻,在这之后管理费用保持着一个缓慢增长的速度直至2019年猛然变为负值,不难猜测这种变化伴随着财务共享平台的发展,由于共享平台的不断优化才导致了管理费用的逐步下降。并且根据管理费用所占总资产的比例也可以看出,自2010-2012比例有较为缓慢的增长后,从2013年开始比例开始下降,这一定程度上可以说明在建立起财务共享中心之前,企业首先需要投入较多的人力物力和财力,但在建立财务共享中心成功之后,管理费用所占比例的下降也可以说明永辉超市的管理效率提升,前期大量的投入没有白费,永辉超市在缩减管理费用支出的同时也高效的利用率省下来的这一笔钱,使监管成本的使用得到了有效管控。

表3:永辉超市员工、门店数量变化

年份	员工总量 (人)	已开业门店 (家)	单个门店员工数量 (人)
2010	27759	156	178
2011	39870	204	195
2012	51365	249	206
2013	57561	288	200
2014	73085	330	221
2015	75179	388	194
2016	70440	487	145
2017	84931	806	105
2018	92047	708	130
2019	110778	911	122

根据表3可以看出在建立财务共享中心之后,单个门店的员工数量并没有大量增加,甚至在2014年之后基本上逐年减少了,这说明人工成本相对来说还是有所下降,财务共享中心在帮助企业提升了效率的同时,仍是在一定程度上降低了企业成本。

3 财务共享中心面临的问题

首先,财务共享中心过于依赖网络和设备,基本上企业运营中所有财务程序都依赖于共享中心,倘若系统瘫痪没有其他切实可行的应急预案,企业将会面临巨大的风险,正常工作都会受到影响。其次,对于财务人员而言,必须抓紧时间提升专业知识,从传统的核算会计转型到管理会计,倘若财务人员的年龄较大或者学习效率太低,很容易被企业淘汰。并且由于财务共享中心的成立造成了财务人员的缩减,财务人员很可能流通到其他岗位,与新同事之间的交流和沟通也是一大难题。并且在处理会计事务时,共享中心财务人员容易与业务部门员工出现分歧。最后,由于财务共享中心的业财融合模式有可以帮助企业进行预测和决断的能力,因此管理人员必须具备超前的意识和优秀的专业素养,并且能做到向上级和下属传达明白的良

好的交流和沟通能力。同时还要保持一颗积极参与财务工作的心态,要对该模式熟练掌握以及愿意积极主动地参与其中,如果不够积极可能也会影响财务共享中心最大限度地发挥其效用。

4 启示

4.1 对零售行业

首先,要正确认识大数据技术风险,在进行某些变革或应用某项技术前应该进行正确的、专业的评估。根据前文分析,在建立财务共享中心的前期投入较大,部分较小的零售企业可能无法负担前期成本。零售企业在做决策时要结合自身实力,充分衡量自身投入与后期所赚取费用的利害关系。同时,除了金钱方面的衡量,还有考虑财务共享服务中心建成之后,部分财务人员的流动去向,考虑企业内是否有足够多合适的岗位安置这些传统的财务人员。

同时,由于企业所处的市场环境变化很快,企业在改革的过程中还要不断巩固自己的市场地位,尽可能的扩展市场来保证改革的顺利实施。但是在面临着—边缓慢扩张—边改革的双重压力时,企业必然会面临大量繁琐的工作以及成倍的劳动量。根据上文研究可得出,类似于永辉超市的零售企业要想最大限度的发挥财务共享中心的作用就得统筹布局好一切可以利用的人力资源并且需要统筹规划好业务流程,不可以重复进行大量的繁琐工作,要有明确的目标和布局,避免总部的财务共享中心进行重复劳动否则只会得不偿失。

4.2 永辉超市财务共享中心未来发展

当前,大部分企业仅有10%的财务部门的数据被妥善的统筹利用了,仍然有90%的企业经营管理数据藏于水平面下头未被挖掘利用,导致了大量的人力物力资源的浪费。然而,随着社会的不断发展和科学的进步,我们要更善于利用“互联网+”,依托于网络进行信息共享,弥补传统财务的不足,设立金字塔式的财务共享中心模型,推进业财融合,加快财务一体化。

参考文献:

- [1] 蒋盛煌.基于财务共享的业财深度融合探究[J].会计之友,2022(01):2-9.
- [2] 胡爱平,张春艳,周莎.财务共享对企业财务绩效的影响研究——以华为公司为例[J].会计之友,2021(19):14-19.
- [3] 彭瑶.零售企业财务共享模式下成本效率分析——以永辉超市为例[J].新会计,2021(09):38-41.
- [4] 周奕宇,卞秋睿,宋淑鸿.财务共享中心建设成效与持久运营研究——以苏宁易购集团股份有限公司为例[J].中国集体经济,2020(36):131-133.
- [5] 汤霏.永辉超市财务共享与企业效益研究报告[J].河北企业,2021(06):100-103.
- [6] 邓晖,张伟利.人工智能环境下,财务工作的转型及应对[J].中国商论,2020(07):25-26.