

# 海尔集团财务共享中心模式对企业的影响研究

张书华

西安财经大学行知学院, 中国·陕西 西安 710123

**【摘要】**在经济发展的新形势下, 我国的市场竞争将始终强烈。传统大企业存在竞争力提升慢、发展慢的问题。对此我们需要关注的问题是对企业集团如何进行有效的管理, 以提高效率和竞争力, 充分发挥自身的优势。本文在对海尔集团财务共享中心的运作模式进行认真探索和具体分析的基础上, 分析了海尔集团财务运营过程中的可能潜在的风险, 最后再根据海尔集团现有的财务共享运作模式, 提出了具体可行的改进优化措施。海尔集团的财务共享中心模式是海尔集团财务发展的重要组成部分。探讨海尔共享模式的问题及优化发展对中国企业发展有重大的现实影响。

**【关键词】**财务共享; 企业; 影响; 措施

## 1 财务共享中心的概念

财务共享服务中心是近年来在我国大型企业和跨国公司逐步推广和应用的一种新型的财务管理模式。它的功能在于把各个不同区域的各个部门的会计的具体核算、费用的报销、应收账款等各个业务集中到统一的业务部门。财务共享服务中心的内容就是: 记录、计量与报告这三者。不但能够保证企业财务报告标准的统一, 也能不用在不同的机构设立多个财务部和招聘多个财务工作人员, 可以让企业的运作成本大大降低, 进而起到减轻企业负担的作用, 形成规模效应。在现有的财务管理流程中, 通过对现有的财务管理流程和财务服务标准的半优化和统一, 形成了一种新的财务管理模式, 即通过对现有的财务管理流程和财务服务标准的半优化和统一, 业务流程的标准化和流程化处理, 提高工作效率和服务质量并提升集团的综合实力的作用。

## 2 财务共享中心的现状

在中国目前的大公司的商业模式方面, 大多数集团公司都是在正常市场模式或先进市场模式的基础上, 建立了自己有效的融资机制, 而这些企业创造的财务分配大多是以企业成本为基础的。从地域选择上看, 中国企业财务共享中心模式运营的地理分布已逐渐从环渤海等经济发达地区转移长三角、珠三角及内陆地区转移。从各国企业的成长和发展来看, 外资企业财务优化的主要目标是不断降低企业的生产成本以提高利润, 而中国企业的主要目标是加强公司的治理和内部控制。

## 3 海尔集团实施财务共享服务中心模式的分析

### 3.1 财务共享服务中心模式的发展历程

海尔集团的财务共享服务中心是发展过程中的必然产物, 它在各个方面都打破了传统的财务组织和财务管理过程。

海尔在集团管理层相关决策和资源的支持下, 成立了包括 IBM 顾问在内的项目实施团队, 实现了内部控制和实施顾问的双重管理。对部分业务领域进行全面调研, 理清整个业务流程, 审核确认业务领域的流程、职责和规范。过渡后, 海尔集团多次组织和参加系统测试及培训, 以确保系统的操作的特殊性和维护的及时性。

### 3.2 实施财务共享服务中心的优势

#### 3.2.1 有效缩减人工成本

降低成本的常用方法是保持整个企业的现状, 并保持员工数量在传统的分散管理模式实现业务扩张, 海尔集团各分公司都有相应的财务部门, 而这些财务部门之间的财务人员不能做到共享模式, 只能服务于自身分属的业务领域。财务共享中心将各国家或各地区不同部门的部分财务问题和业务流程集中了起来, 海尔员工仍然保持自己的工作内容, 但是可以负责更多子公司的相同的业务工作内容, 员工的熟练度提高的同时, 工作效率也就随之提了, 这样降低了海尔的成本。

#### 3.2.2 财务数据准确性提升

海尔集团设立的金融共享服务中心系统中, 财务数据和信息的处理被自动监控和统计, 无需人工实时监控和评估, 这大大的减少了海尔的劳动力。同时, 由于财务共享服务中心的信息属于科技处理, 相比人工处理来说误差会很少, 这样可以有效的保证了财务数据的准确性和信息的实时+性。此外, 实时监控将保证系统运行过程中财务数据的准确性和客观性。

#### 3.2.3 强化企业财务的管控

在分散化财务管理模式下, 海尔子公司进行财务会计核算, 容易导致财务工作质量和管理水平的参差不齐, 会使企业缺乏有效的风险控制方法, 控制的难度也会较大。不会达到总部财务数据的准确性和及时性。金融共享服务中心的建立, 使海尔集团能够制定统一的业务标准, 消除行业间的流程差异, 缩短各区域和总部之间的沟通距离, 直接获得最可靠的会计数据, 进而加强财务的控制和监督这一职能, 采用统一的标准规范业务, 以便按照标准编制的财务规则, 在事前和事后改进财务的风险控制和实施。

#### 3.2.4 提高企业整合的灵活性

在海尔集团财务共享服务中心成立后, 海尔积极推动财务业务的发展, 迅速的节省了企业成本也减少了人员的招聘和原材料的使用。财务共享中心的建立促进了海尔财务效率的显著提高, 助力了海尔集团的发展和子公司的合并。因此来说, 财务共享服务中心的设立, 可以规范财务内容的处理, 也可以促使新的业务可以在短时间内实现, 这是非常有利于企业的快速发展和进步。

### 3.3 集团实施财务共享服务中心模式的问题

#### 3.3.1 总部服务意识淡薄

基于财务共享中心模式的运营让海尔集团的财务管理达到准确、完善、有效等特性, 海尔集团的一些财务人员已离开原来的工作岗位, 其中一些在企业的安排下工作进行再分配, 进入了新的工作环境。这样就重新洗牌了之前的人事关系合员工秩序。总部的一些员工因为长时期的集中化, 导致集团内部官僚主义加剧, 服务意识持续下降。

#### 3.3.2 信息处理系统的费用和差旅费较大

由于财务共享中心模式运营下员工主要参与财务信息和数据的评估、研究以及分析这些工作内容, 导致了这些财务人员长期无法了解和联系到集团的外部业务, 使财务工作人员无法全方位的了解本公司的实际情况。无法做到改善集团财务状况, 促进公司发展。因此来看财务人员与公司能够做到直接联系是非常必要的, 但这也增加了集团的成本。

#### 3.3.3 员工离职率高

财务共享服务中心模式实施后, 这种模式的效益非常可观, 集团内部管理机制也较之前相比相对比较完善了, 人员的职能分工越来越清晰, 集团管理也朝着专业化、规范化走去。

因此发展一段时间后,企业的稳定性和缺乏挑战性将使集团员工感到厌烦,导致不满和堕落的心理。正因为这个原因,员工离职率长期居高不下,对公司的发展产生了一定不良的影响。不利于促进企业发展。

### 3.4 财务共享服务中心模式的优化建议

#### 3.4.1 加强部门间的沟通协调,建立业务规范

海尔集团的财务管理的改革需要管理者的大力支持和鼓励,财务共享服务中心模式的建立需要从以下两个方面加以完善:首先,财务部门和每个业务部门应该有一个统一的集团业务流程标准。加强各部门间的沟通,与合作业务流程的标准和规范可以在流程中统一和实现。第二项任务是在金融共享服务预订模块的背景下加强管理和绩效评估。海尔集团金融服务中心的成立是必要的,整理和分享中心日常工作流程,逐步建立绩效考核体系。

海尔集团还可以多次召开会议,为员工创造更多的培训机会,使集团各部门、各子公司、各分公司能够进行深入的了解和沟通,进而达到有效促进公司的快速发展。

#### 3.4.2 逐步建立健全安全完善的信息系统和业务平台

财务部计算机未使用专用计算机上网,导致计算机病毒入侵,公司重要会计数据丢失,不采取有效的安全措施,阻碍公司发展。此外,金融共享服务中心处理的文件基本上都是电子文件,审批过程中的签名都是电子文件。电子签名很容易被他人篡改或代替签字很难有效的识别信息的真实性,这样就给企业财务管理带来安全的风险。在这样的背景下,海尔集团必须严格控制网络的接入,必须采取多项保护措施,确保数据安全的有效性。而且海尔集团还应加强对财务人员计算机能力和网络技能的培训,加强相关财务人员的道德素质,逐步建立健全安全的信息系统和业务平台。

### 3.4.3 需要加强人力资源管理,形成有凝聚力的企业文化

海尔集团必须将共享服务中心和总部财务部员工纳入综合职业发展体系。海尔企业应将共享服务中心各服务模块的业务流程委托给各模块的不同员工,以调动员工参与到工作中去的积极性。也要加大各种各样的激励措施,不仅鼓励工作人员从事本职的财务内容工作,也要了解和总结金融市场风险管理的理论知识,以达到能够全面提高工作人员能力和水平的目的。

## 4 结论

本文具体的分析了财务共享服务中心模式对企业的大力影响,并实践结合了海尔集团的案例得出结论。金融共享服务中心的目的是为例促进了集团公司成本的降低;提升集团公司会计效率。财务共享服务中心提升集团整合的灵活性。然而,金融共享服务中心也会给企业带来一些不良的后果,比如:集团公司总部工作人员的服务意识淡薄,员工流失率高,数据处理成本和差旅费高。

### 参考文献:

- [1] 韦丹. 财务共享服务中心的建立与运作研究——以美国AB集团为例[J]. 苏州: 苏州大学, 2015.
- [2] 陈楚天. 企业财务共享服务中心模式创新研究[J]. 财会通讯, 2015 (23): 65-66.
- [3] 侯增周. 财务共享模式下“会计工厂”探索研究——以某大型国有企业财务共享中心为例[J]. 商业经济研究, 2016 (15): 188-190.
- [4] 张艳彩. 财务共享中心模式在企业集团财务管控中的应用[J]. 河北企业, 2017 (5): 28.