

五年“破茧”，十年“成蝶”——探寻 海尔财务共享的前世今生¹

案例正文

摘要：随着全球经济和现代化技术的快速发展，具有明显滞后性的传统财务管理模式已难以在现今复杂多变的商业世界中为企业提供多维度、专业化的财务支持，财务转型势在必行。而财务共享中心作为一种新兴的财务转型“产物”，能够将企业的人员、技术和流程进行有效整合，为企业经营和管理提供及时准确的信息支撑，保障企业健康成长。本案例以行业标杆海尔财务共享中心为主角，从财务转型原因切入，深入阐述了海尔如何促进财务共享中心落地以及如何保证财务共享中心在时代、集团战略不断发展的背景下持续运营等内容，以期帮助读者深入了解财务共享的含义和财务共享中心建设的实施步骤、运营经验；同时，可为希望建立或已建立财务共享中心的管理者提供理论框架和实践思考。

关键词：财务共享；服务；财务共享生态

1. 本案例由合肥工业大学经济学院李影、陈佳敏、童晨冉、储菲撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
2. 本案例授权中国金融专业学位案例中心使用，中国金融专业学位案例中心享有复制权、发表权、发行权、信息网络传播权、汇编权和翻译权。
3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种行为是否有效。

目录

0 引言	2
1 忆往昔：传统财管模式难以为继	2
2 立当下：共享服务理念席卷全球	3
3 赴蜕变：财务组织框架破而后立	4
3.1 蜕变之基：业务集中处理破壁垒	5
3.2 蜕变之计：组织结构重塑促协作	5
3.3 蜕变之痛：内控制度运行遭重创	8
4 迎蝶化：财务共享中心晓喻新生	10
4.1 茁壮成长：信息系统与流程持续优化	11
4.2 羽化成蝶：财务共享中心落地首告捷	13
4.3 迎接飞翔：云端财务共享向全球输出	14
5 展蓝图：财务共享生态引领未来	17
5.1 竿头日上：“平台+生态”赋能共赢增值	17
5.2 未来可期：财务中台引领共享 2.0 时代	19

0 引言

“还记得，2005年，在一个偌大的会议室，IBM顾问声情并茂地阐述了共享服务的概念。他说，这是一种创新的管理模式，是将各业务单位分散式进行的某些重复的业务整合到共享服务中心进行处理，以整合资源、降低成本……”，海尔的财务人员说，“当时听完顾问的介绍，我们面面相觑，完全惊呆了，连问题都问不出来，这种共享中心的作业已经完全超越了我们的认知。隔着千山万水，我们怎么了解子公司当地的业务准则？申请人不把发票送到会计手中，弄丢了怎么办？没有财务在身边提供不间断服务，业务人员怎么办？”

上面是海尔准备实施财务共享时其财务部门员工的回忆，当时财务共享理念刚传入中国不久，员工对此模式表示不理解与质疑，而且海尔集团作为规模庞大、成立年限高的国际化企业，其传统的财务管理体系已经成型，在这样的公司实施财务共享牵涉面较广，阻力巨大。时下，海尔财务承接海尔集团生态品牌战略，充分利用新一代先进技术，打造“业财税一体化”的智能财务共享平台与共创共赢生态圈，以期成为新时代智能财务的引领者。那在当时共享理念还未深入人心时，海尔为何仍坚持向财务共享这一方向转型呢？转型道路上又遇到哪些挑战？海尔又是如何应对这些挑战的？想知道这些问题的答案，就让我们走进海尔财务共享的“前世今生”吧……

1 忆往昔：传统财管模式难以为继

海尔自1984年创业以来，逐步由家电类作为主营业务的传统制造业企业转变为工业互联网下的智能制造企业。随着集团不断发展壮大，旗下8个大分类的产品中超过半数全球市占率第一，可见业务体量之大，流程处理之繁杂。在此背景下，传统财务管理模式已难以满足企业的现实发展和需求，开辟新的财务管理模式已经迫在眉睫。一方面，按照传统的管理模式，即集团总部的财务部门作为头脑中心建立标准化流程，将管理权限分级下放，子公司的财务部门各自处理分配方案中的相关财务的方式必然会导致管理方式上的差别以及信息无法高效流通。互相独立的财务部门缺乏标准化的说明和规范化的流程，管理结构存在参差，再加上庞大的待审任务会造成日常管理上的混乱；并且财务人员水平难以统一，信息提供的维度也不同，导致总部无法利用上下游数据反馈

得到子公司的真实运营情况，信息流转不及时甚至失真严重影响财务决策的合理性，进而影响整个集团战略规划。另一方面，海尔于 2005 年提出了“全球化品牌发展战略”，开始了世界范围内的扩张（见附录 1），而传统模式下的分散管理无法满足集团世界范围内的财务需求，不利于集团总部的管控。为配合该战略，作为企业信息汇聚核心之一的“财务”被赋予更多的管理职能和信息输出功能，企业希望能将重复性高的业务集中进行统一的标准化处理，减少各分子公司间的差异，缩小财务部门规模，使全球各地的分支机构忽略时间与空间带来的阻碍，以此实现总部对各个分、子公司的运营情况的实时、全面掌控。

2 立当下：共享服务理念席卷全球

“1 秒发票查验，1 键提交，次日到账，这是在智能报账上线后实现的。”财务共享创客场景下的小王说，“以往报销的时候，需要我完成录入信息、打印资料、粘贴票据等六个环节，耗时近一周时间。而现在，我只需登录 iHaier 手机客户端的移动报账，查验发票成功后提交报账信息，即可实现一键联动报账。”这仅是海尔财务共享创客场景下的一个费用报销流程，而海尔财务共享中心有类似的 120 多个流程，在之前，这是难以想象的。

20 世纪 80 年代初，美国的福特公司率先实施共享服务。1993 年，Robert W. Gunn 等人首次明确了共享服务的思想，随后，共享服务在理论界和实务界得到了广泛探讨和深入实践。21 世纪初，共享服务中心的理念和运营模式开始在中国生根发芽。这一时期，由于互联网的兴起，信息化手段被越来越多的运用于共享服务中心，使得工作流程、组织和系统等各类服务和交易环节打破地域、空间的限制，被纳入共享。在过去的几十年里，共享服务已经为 90% 的《财富》世界 500 强公司所广泛接受和使用，但是共享服务管理模式并不是“放之四海而皆准”，其较适用于容易整合、可标准化、重复性高的业务。德勤 2011 年的全球共享服务调查显示（图 1），受访企业采用共享服务模式最多的领域是财务（93%）；安永 2011 年发布的《中国共享中心研究》进一步表明，跨国企业大量采取共享服务模式主要集中在非核心关键业务流程，如财务、信息技术、客户服务等。当时，各企业对于共享服务中心的定位大多数是服务或交易处理中心，即将存在于不同单位、不同组织的业务集中处理，产生规模效益，

以提高效率、降低成本。

后来，我国财政部于2013年正式印发《企业会计信息化工作规范》，在该文件中明确提出，分子公司数量多的大型企业集团应当逐步建立财务共享服务中心，充分利用现代化的信息技术探索企业财务管理的转型路径，满足企业发展与管理的需求；随后又于2014年出台了《财政部关于推进管理会计制度建设的指导意见》，强调了企业管理体系建设的时代必然性，企业应当建设财务共享服务中心，引领企业会计由财务型向管理型转变。

借此东风，越来越多的中国企业，包括中兴通讯、中广核等大型国企、央企纷纷开始建立财务共享服务中心。海尔也积极响应时代与国家的号召，早在2006年推动了财务变革，当时，海尔CFO谭丽霞对其团队说：“过去的财务主要是事后算账，而我们的目标是向‘规划未来、引领价值、事前算赢、创新增值’的管理型财务转变。”在该目标的引导下，海尔的财务变革以共享服务为切入点，对财务共享服务中心的建设与优化进行不断探索。

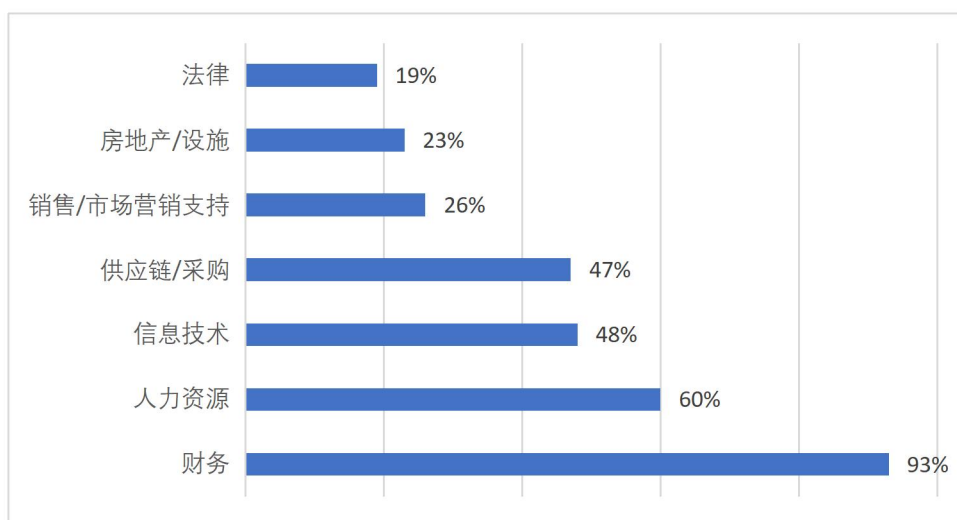


图1 企业采用共享服务的领域

Figure 1. Areas where shared services are adopted by the enterprise

3 赴蜕变：财务组织框架破而后立

在瞬息万变的市场中，建立财务共享服务需要一个规范、完备的逻辑框架来支撑整个项目的构造与搭建。海尔在整个建设的过程中，把全球很多业务进行了流程上的颠覆，财务人员也从原来的事后转型到了事前。海尔通过严谨的

框架制定，有效地提升了实施效率和质量，避免了过程中的偏差与失误。

3.1 蜕变之基：业务集中处理破壁垒

海尔在多元化战略阶段实行的是事业部制，这是一种分散结构的运作模式。这种制度下，每个人只面对自己的直系上级，各部门的财务管理机构只针对自己的主管部门的产品出具财务预算案，并不面对市场，也并不对企业的整个流程管理，这就会形成一定程度的信息壁垒，导致独立部门间的恶性竞争，财务管理机构内部也就有更大可能做更多假账招摇撞骗。

对此，海尔在国际化战略阶段，将各分子公司部长的财务、销售、采购等职责转移，共同组成了独立的财务管理组织，并将原材料采购、直销客户的批发和零售、小额采购、差旅报销等流程处理相对基础的工作迁移到该组织，开始推行业务集中处理模式。随后，海尔又于2000年引入后台的SAP物流管理系统，全流程解决了物料采购、入库、仓储、成品管理等内部供应链问题；2005年，海尔利用SAP公司最新开发的产品SAP ECC 6.0，着手在海内外分子公司建立通用的信息系统，共享相关数据和信息，并根据SAP软件定义的ERP标准流程，整合优化了海尔的交易流程、会计流程、销售流程等，即通过一套软件将全球各分子公司的财务信息与业务信息集成在一个全球统一、共享的信息平台中，使业务集中处理成为可能。

2006年，海尔正式引入财务共享服务的理念，先物理集中总部所在地青岛各营业单位的核算中心，将一些高重复率、标准化程度高、业务量大的业务流程集中运营，后逐渐把这一规范的业务流程扩大到其他地区；同时，为适应集中处理带来的人员结构和工作机制的变革，海尔从会计报告层面对性质一致的业务进行规范，统一了会计数据、编码、流程及制度，并进一步设计会计核算的总流程、子流程及相应的操作手册。通过将人员和业务集中“在同一个地方以相同的标准做事”，打破地区与信息壁垒，使信息得以充分共享，为财务共享中心建设打下坚实的基础。

3.2 蜕变之计：组织结构重塑促协作

3.2.1 按“三分法”划分财务人员，助力价值创造

“当年，我们把 28 条产品线的 2000 人分成三个组：业务财务、专业财务、共享财务，并把核算财务作了物理集中，也就是人员集中。”谭丽霞回忆起 FSSC² 初创时期仍然记忆犹新。

2007 年，海尔借助“人单合一双赢”模式实施的契机，对其财务组织架构进行了重大变革，“三分法”取得了一定的成功。具体来说：**业务财务**（约占财务人员总数的 70%）是融入业务单元的财务专业人士，和业务人员一起通过显差、找路、配资源来帮助业务单元目标的达成。他们通过事前算赢为企业的经营提供事前的预防工作决策，成为驱动企业发展和构筑行业领导地位的战略伙伴；**专业财务**（约占财务人员总数的 10%）主要聚焦于财务模型的建立，通过“建流程、立标准”来驱动业务，并利用税务、预算专业化知识进行价值创造，是企业经营决策不可或缺的环节；**共享财务**（约占财务人员总数的 20%）作为后端的会计核算平台，能够将集团下各个公司的标准化程度高的财务核算业务和出具标准财务报表的活动集中到同一个财务共享平台中，并在其终端实现“三无”，即无账户、无现金、无会计，有效地提高了资金的运营效率、防范了经营风险。

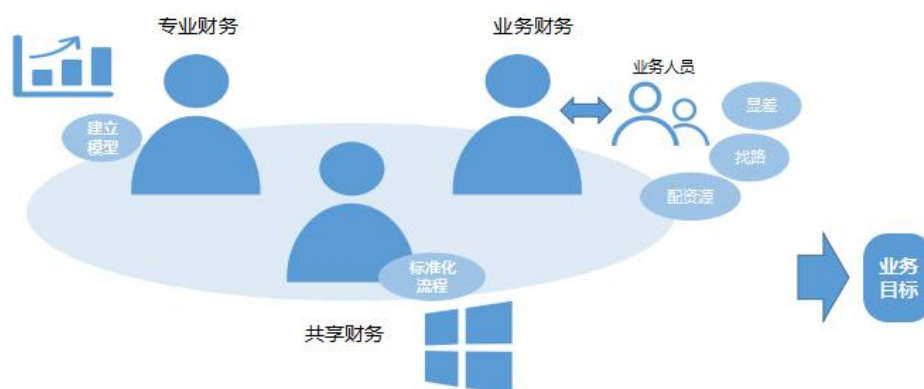


图 2 海尔财务人员分工

Figure 2. Division of labor of Haier's financial personnel

3.2.2 搭建“会计+资金”双平台，实现协同合作

² FSSC：财务共享服务中心（Finance Shared Service Centre）的缩写。

在海尔的一次周例会上，张瑞敏面容严肃的说到：“随着财务共享服务的不断推进，公司已经不再需要那么多从事基础会计的财会人员了。为了做到降本增效，据项目实施团队的测算，基础财会人员只需要 200 多人……”来自一线经营体的员工听完，心里掀起骇浪，这意味着在建设财务共享中心期间，八成的财务人面临失业。部分财务人员对此表示十分不理解，并不禁提出质疑：“那仅靠这点财务人员如何为旗下 600 多家法人公司提供财务服务呢？”

时任海尔财务共享中心总经理的邵新智回答到：“我们将借鉴国际母本，结合海尔集团的战略规划，把财务共享服务平台分为会计平台和资金平台两大部分，并根据 FSSC 的交易处理特性及业务循环，在两大平台之下细分 12 个功能中心，功能中心下又细分 120 多个流程（如图 3），将海尔 FSSC 打造成为一个开放的、工序间定期轮换的、专业化的财务核算组织。”

具体来说：**会计平台**是集会计核算、会计监督和财务管理为一身的综合性业务管理系统，主要负责质量管理、费用稽核、资产核算、往来清账、总账报表、税票服务、收付服务、税务申报、海外会计等 95% 以上的会计工作；**资金平台**是以海尔资金为核心的专业化财务服务平台，主要负责企业融资、资金运营和金融风险管理。上述两个平台下的每个功能中心根据业务效率定岗定编，各岗位按统一的操作流程与标准进行业务处理，保证同一交易事项在同一组织内按照标准化流程规范操作，实现了财务共享服务的规模效应和协同效应。

而随着会计核算、资金清算等基础业务分别转移到这两个大平台下，并采用规范化操作完成，实现了财务信息的高效传递，提升了资源的使用效率和收益，能够释放出更多的人力物力，200 多人也能承接当年的 1800 多人才能完成的核算工作。

会计平台									资金平台		
费用稽核	总账报表	往来清账	税务申报	资产核算	税票服务	收付服务	质量管理	海外会计	融资平台	金融风险	资金运营
<ul style="list-style-type: none"> •诚信管理 •费用审核 •执行评价 •在线咨询 •系统优化 •单证管理 	<ul style="list-style-type: none"> •凭证审核 •账务月结 •外审协同 •合规报表 •解析预警 	<ul style="list-style-type: none"> •银行对账 •往来清账 •未达解析 •风险跟踪 	<ul style="list-style-type: none"> •纳税管理 •涉税申报 •税务关系 •稽查协同 •税险预警 	<ul style="list-style-type: none"> •采购校验 •资产管理 •税票认证 	<ul style="list-style-type: none"> •税票管理 •政策兑现 •收入确认 •同步入账 •税金匹配 	<ul style="list-style-type: none"> •资金归集 •票据管理 •资金收付 •缺口预警 •统一清算 	<ul style="list-style-type: none"> •风险管控 •合规审计 •流程穿刺 •绩效管理 •全球GAAP 	<ul style="list-style-type: none"> •承接海外业务 	<ul style="list-style-type: none"> •信用管理 •融资规划 •渠道评审 •合理负债 •账户管理 •银企关系 	<ul style="list-style-type: none"> •行情分析 •滚动预测 •模型解析 •政策解析 •敞口预测 •风险管控 	<ul style="list-style-type: none"> •预测体系 •资金计划 •资金监控 •现金流预测 •运营评价

图 3 海尔财务共享组织架构及功能设计

Figure 3. Organizational structure and functional design of Haier's finance shared

3.3 蜕变之痛：内控制度运行遭重创

“我们对财务人员出具的财务报表（2006-2010 年）进行分析之后，发现集团的应收账款周转率逐年提高，说明财务共享服务模式对应收账款的管理水平大为提高；净资产收益率也呈现不断增长的趋势，说明财务共享服务模式改善盈利情况的效果明显。但是，流动比率在下降，资产负债率在不断上升，这说明企业的财务风险在增加。”谭丽霞的一段话让财务部门全体成员清醒地认识到转型必定会经历一定的痛苦。

而为什么会造成财务风险的增加呢？

一是**人员流失问题**。根据图 4 可以发现，在海尔初步实施财务共享模式的第二年，财务人员总数有了比较大的跳水，下降比例达到 42.4%；在财务人员占比人员总数上，2007 年至 2009 年间比例较低。一方面，由于财务变革过程中员工的心理产生一定变化导致人才的流失（如图 5）。在变革开始前，员工不了解情况，盲目乐观充斥着整个组织；之后，由财务共享平台统一向所有业务单位提供服务的模式变革会带来员工的质疑和不配合，特别是对部分利益受到损害的管理者，更容易产生反感和抵触情绪；随后，一些员工逐步意识到这场财务变革可能会对自己产生严重影响，他们便会悄悄为自己找寻退路。另一方面，由于财务共享平台的工作流程固化、流水线化，员工极易对工作产生疲劳

感，对工作的思考能力下降，工作中错误频发，公司必然会选择裁减部分人员，而留下来的员工会发现的工作能动性低，职业发展渠道窄，晋升渠道也相对不完善，导致员工离职率随之增高。在面临大批员工持续流失情况下，会给海尔增加重新对新员工培训的负担，还会影响企业正常的运行效率。而且频繁发生的岗位交接会让其他员工对企业的环境产生错误的判断，进而产生诸多无理由的财务风险。



图 4 2006-2011 海尔财务人员总数变动情况

Figure 4. Changes in the total number of financial personnel of Haier from 2006 to 2011

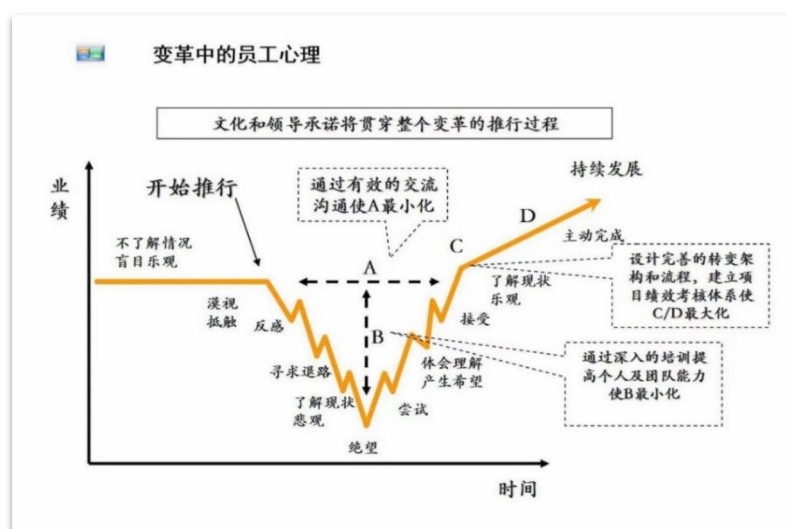


图 5 变革过程中的员工心理³

Figure 5. Employee psychology in the process of change

二是管理成本增加的问题。根据图 6 可以看出自 2006 年实施财务共享服务

³ 毕博：《ERP 与财务管理信息系统实施关键成功因素》，2002 年。

后，管理费用增幅明显，对比前一年增长率为 36.8%；管理费用与资产总额的比值呈现上涨趋势，直到 2012 年才降低至原有水平，说明在共享模式初期探索阶段并没有立竿见影的降本效果，甚至会增加管理成本。一方面，在财务共享模式实施后，前端业务人员向后端财务人员进行信息传递的过程中，每个步骤面对的财务人员都是不同的，可能存在双方工作繁忙或惰性使然等原因拒绝有效沟通，这会增加沟通成本；同时，业务人员需将相关凭证等信息通过扫描、上传的方式提交到数据库，再邮寄到财务共享中心，而海尔分支机构遍布全球，产生的邮寄费用也相对较高，从而导致管理成本增加。另一方面，企业构建财务共享模式后，对信息处理系统的要求较高，涉及到多系统间的相互协作，而海尔的财务信息系统存在整合能力过低的问题，企业内部一些带有辅助性质的机构也没有相关的适用性体系，有些分支机构的信息系统难以接入，导致信息系统覆盖面过窄，难以掌握集团的实际运营情况，从而影响数据的完整和准确性，因此，海尔需要投入大量资金以更新和维护信息系统，导致管理成本居高不下。

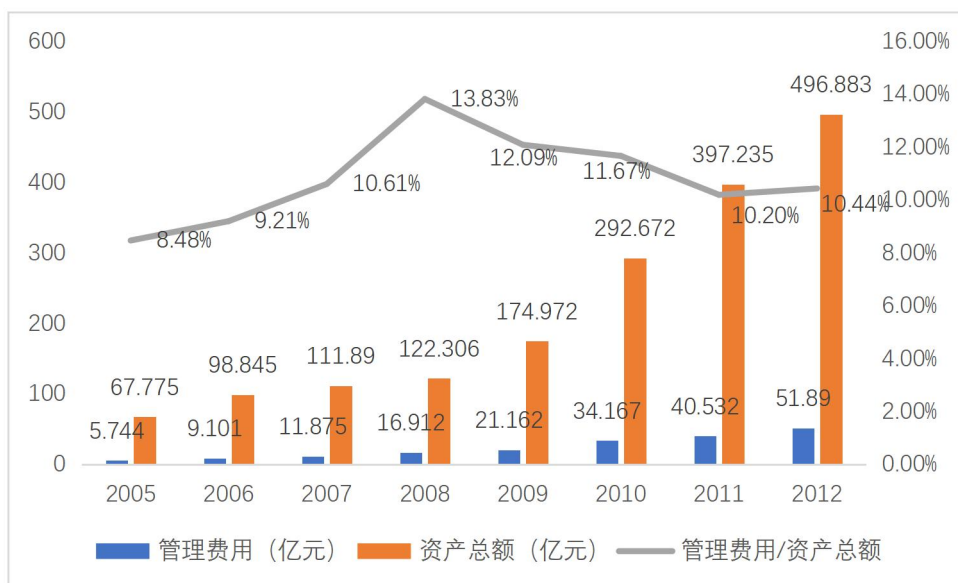


图 6 2005-2012 年海尔相关财务数据变化图

Figure 6. Changes of Haier's financial data from 2005 to 2012

4 迎蝶化：财务共享中心晓喻新生

海尔虽已深知蜕变会经历万千痛苦，但明确了前进方向，集团上下就充满了出发的情感和动力。在“化蝶”期间，海尔一方面完成了“端对端”流程的

优化与全球信息系统的建设，为整个共享项目的实施提供了关键支撑；另一方面完成了财务共享中心的全面运作，实现了由青岛范围内的小集中到中国地区范围内的集中；此外，创新建立了“云+端”财务共享服务模式，推进了集团的全球化共享进程。

4.1 茁壮成长：信息系统与流程持续优化

4.1.1 创立全球信息化管理系统，促进业财融合

海尔财务共享服务的发展背后依赖的是高效的信息系统。早在2007年，海尔在SAP ECC 6.0的基础上建立了海尔全球增值系统（Haier Global Value System,简称HGVS），对核心业务流程进行梳理、对主要信息系统进行重建，形成了订单流、物流、资金流全流程的集成与闭环，实现了原先“信息孤岛”的有机集成，高度整合了企业各项资源。

但长时间以来，业务流程、会计核算流程以及管理流程各自为战，缺乏有效的手段将这三者连接起来。为此，海尔在HGVS与ERP的基础上建立了财务信息系统，该系统包括财务共享、预算管理、电子影像、内部控制、绩效评价等多个系统（如图7），使财务数据贯穿业务流程，达到事前控制、事中反映、事后处理的动态性。

财务信息系统建成之后，公司每位员工都会在财务信息系统创建一个账户，用来填报系统工作流程。员工根据业务类别填写相应单据，用影像系统将原件和复印件一起扫描提交后，将会有相应的财务人员进行复核，再将其上传到财务共享服务平台进行审计，审核成功后将自动生成记账凭证，并直接传输到银行一方，最终实现统一支付。通过使用财务信息系统，可以快速地找出业务处理过程中的问题，有助于工作效率的提升；同时，对于影响效率的因素也能深入分析，再及时调整，以做到高效、准确地传输相关财务信息。

财务信息系统平台将财务共享平台与管理会计信息系统相连接，业务部门能够在财务信息系统中获得有效的财务数据信息，克服了以前由于信息技术落后以及时间、空间上的不对等引起的误差，为企业的业财融合提供了关键支撑，也为业务流程的优化提供了战略支持。

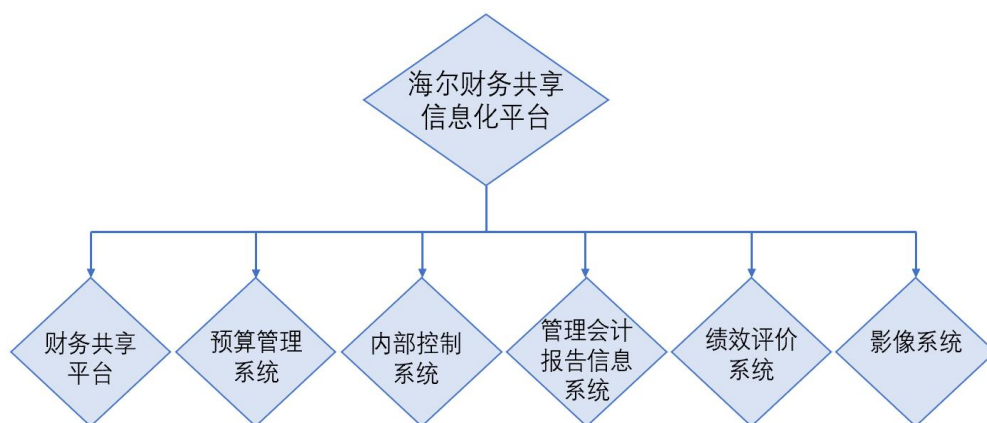


图 7 财务共享信息化平台

Figure 7. Financial sharing information platform

4.1.2 优化“端对端”流程设计，提高服务效率

在一次头脑风暴会上，海尔财务部门员工问到：“在实施财务共享后，是不是将原有的财务处理流程移植过去就行了？即原来的人可以搬过去，那原来做事方法能不能也搬过去？”当时，邵新智回复到：“我们集团下属分子公司众多，对同类业务的处理方式不同，因此，需要重新进行流程优化设计，通过按业务类型对共享业务进行整合，并在此基础上，形成一套规范化、系统化的财务管控标准流程。”

在流程选择方面，海尔充分考虑了哪些流程可以进行标准化处理、是否需要专业技术手段支持、是否能够提升服务效率等，在进行全面剖析之后，设计出满足企业需求的流程模式，然后付诸实践。

在流程实施过程中，海尔按照同质流程标准化、效率与风险并重、系统架构完备和专业化的原则（图 8）对流程进行再造，并依托现有的财务共享平台建设和智能化的技术，对 120 余个财务流程进行“端对端”的整合优化，将其划分为总账、应收、应付、固定资产、资金、成本控制等六个模块，并制定了相应的二十四个工作流程。以费用报销流程为例，该流程包括员工主数据变更、事前申请、员工借款、员工还款、备用金借款、事前申请费用报销、标准定额费用报销、一般费用报销、员工往来对账及催收、紧急付款等 10 个流程；工作人员必须事先申请核准广告费、宣传费和活动经费等事项，在实际业务发生后，经办人在系统中启动报销流程，将实物单据交给共享支持岗扫描，然后经过相

关岗位人员核准后方可入账（具体流程见附录2）。这种模式下，员工无需垫付资金，无需专门获取发票，极大地节约了企业成本，提高了工作效率。

在海尔实施“端到端”规范化的流程再造后，作业成本和资源成本均有下降、员工满意度均有提升、业务审批时间和队列长度缩短、在进度节点可明确关联到负责人，财务共享模式的标准化、规模化、高效化的优势不断凸显。

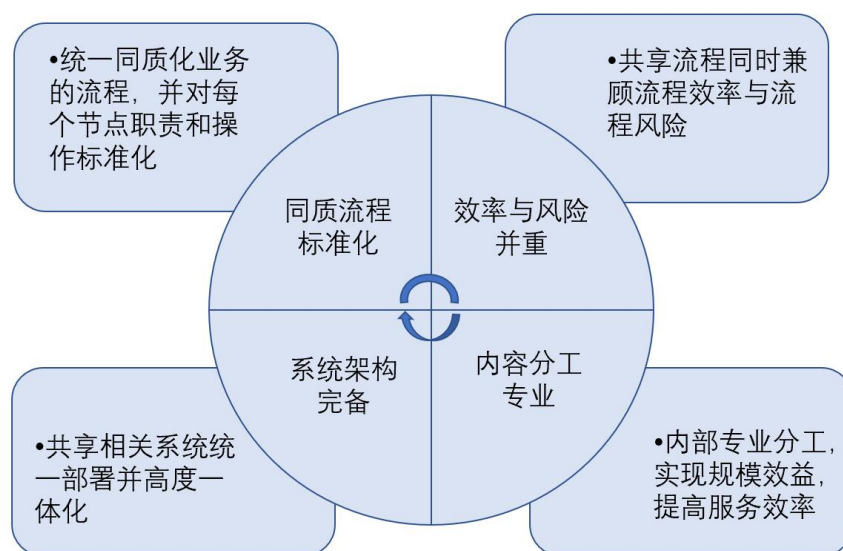


图8 海尔财务共享服务中心流程设计原则

Figure 8. Process design principles of Haier Financial Shared Service Center

4.2 羽化成蝶：财务共享中心落地首告捷

“如果将构建财务共享中心看作是建设一栋大楼，那么实施与运营阶段就如同大楼的建设施工过程，是建设工作的主体与重点。”海尔借助HGVS系统的实施、财务信息化平台的整合和“端对端”的流程再造，按照财务共享中心建设蓝图，采取稳步推进策略，主导FSSC团队对各业务单元的核算中心进行了分步共享。

首先，财务管理集中化阶段。2011年初，海尔向国内各地的分子公司吸纳了高级会计人员，与集团中央的项目团队共建了一个财务共享项目小组，该项目组又采用“人单合一”模型成功构建了一个网络化的共享信息平台，既可以实时支持集团内不同子公司、不同地理位置成员单位的会计核算和资金管理，又可为各级管理层决策提供财务信息。与此同时，项目组将该财务共享信息平

台与企业的 SAP 系统对接，实现了与供应链等中高端服务系统的互动。**其次，财务共享平台试运行阶段。**2012 年，海尔财务共享项目组采用试点先行、逐步推广的方式，首先选择青岛分公司进行试点，让各分支机构向青岛传送票据信息，在青岛财务共享信息平台进行统一核算，然后测试和检查财务共享信息平台的业务处理能力及流程运行情况。**最后，财务共享平台全面运行阶段。**经过前期的试点运行与不断整改，取得了一定的成效。随后，海尔就将财务共享模式在整个集团内全面推行，各子公司及分公司被依次纳入到集团财务共享服务中去，自此集团财务共享服务中心成功建立。

2012 年，海尔 FSSC 凭借其清晰的市场定位和完善的服务体系，荣获英国皇家特许管理会计公会（CIMA）颁布的“最佳财务共享中心奖”，初步表明其财务转型的效果显著，海尔财务共享中心落地首战告捷。

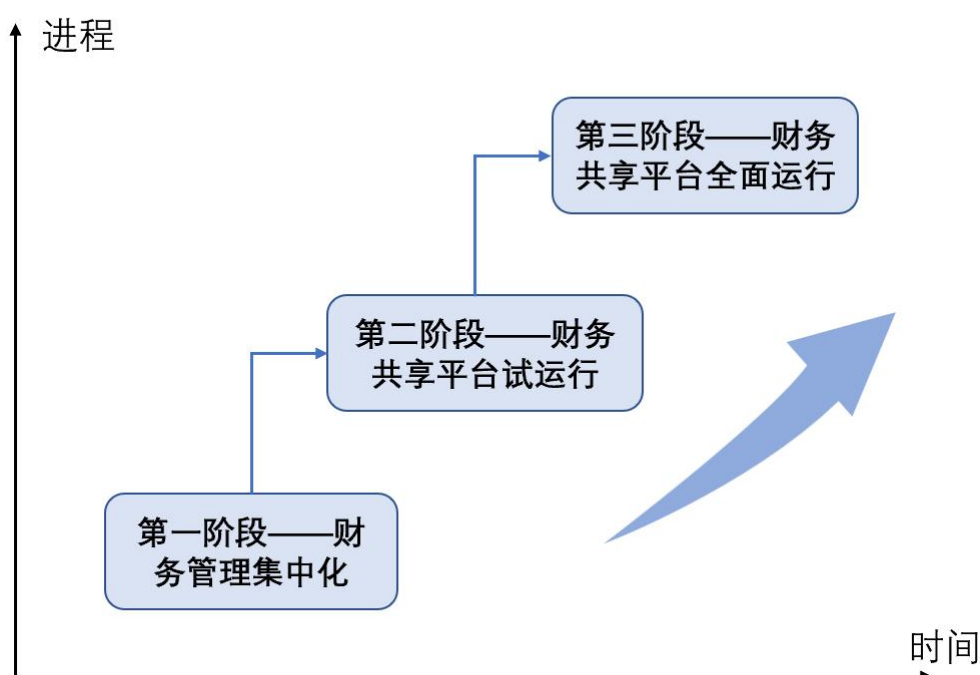


图 9 海尔集团的分步共享

Figure 9. The step-by-step sharing of Haier Group

4.3 迎接飞翔：云端财务共享向全球输出

2012 年 12 月 26 日，海尔为迎合互联网大势，在成立 28 周年之际宣布开始进入网络化战略阶段，着手实施全球财务共享。

利用“互联网+”，海尔财务共享中心成功搭建了包括“云抢单”、“云清算”、“云往来”、“云单证”⁴等的“海尔云”平台（图10），为推进全球FSSC的建立做出了巨大贡献，并成为海尔财务共享模式的一大特色。随着云计算技术快速发展，海尔建立了“云+端”的全球财务共享服务模式，并不断升级“海尔云”以促进全球范围内的每一家分、子公司的财务信息与商业数据共享。

一方面是升级“云抢单”机制。由于海尔在全球不同地区的出纳业务量不同，业务量大的出纳无法保证客户款项及时入账，业务量小的出纳时间较为空余，这就造成了人力资源的浪费和资金结算效率降低。为突破这一困境，海尔将客户的订单归集到FSSC里，通过升级“云抢单”机制来对订单进行分配，所接订单与绩效考核收入挂钩，实现人单合一，这样不仅提升了集团整体资金结算的效率，还提高了员工抢单的积极性。“我们在财务共享中心设了电子看板，各个岗位员工的抢单情况实时滚动显示，这样他们可随时关注自己的损益，更能促进抢单的积极性。但我们强调，所有的单都要日清，人单酬评价的项目中不仅包含提效，更体现了工作和服务质量。”海尔财务共享咨询总监孙蕾说。**另一方面是建立“云对账”平台。**在“云财务”思维的引导下，海尔FSSC会计平台下的往来中心新建设了“云对账”平台，实现银行、客户、供应商等多方往来款的“云”监控，统一核对往来账务差异并推进差异清理，以暴露痛点的方式倒逼流程优化，从而提升账务同步率、降低对账成本，有利于往来账的催收清缴工作，提升营运资金管理绩效。

2014年，“基于云+端的海尔智家财务共享实施策略”获得中国轻工业企业管理现代化创新成果一等奖，表明海尔全球财务共享服务中心的建设一定程度上得到了业界肯定。

⁴ “云抢单”即建立一个大的订单池；“云单证”即所有的电子凭证全部在平台上、在线生成、调取、借阅管理；“云清算”即从预算、订单，到收入的确认、费用的结算等全流程端到端，都同步上传，自动清算；“云往来”即针对供应商、客户、银行等的往来管理，实时在线交互，管控风险。



图 10 “海尔云”平台

Figure 10 "Haier Cloud" platform

那后来海尔全球财务共享服务的实施效果又如何呢？

通过观察图 11 可以发现，管理费用与资产总额的比值自 2014 年后总体呈现逐年下降的趋势，说明财务共享模式改善了企业的财务管理水平，规模经济已然形成；财务人员人均资产总额呈现上升趋势，说明每个员工负责的业务较之前比重增加，工作效率提高，人工成本在下降，企业发展越来越成熟；管理人员人均资产总额呈现振荡上升趋势，是财务共享服务改造业务流程、重塑组织架构，使各部门有序工作的结果。在 2014 年之后，海尔充分发挥已经建成的全球 FSSC 的功能，规避了公司财务信息失真、效率低、经营风险不受控等问题，实现了内部控制和信息监管，可合理证明在体量快速膨胀的几年间 FSSC 达到了降本增效的目标。

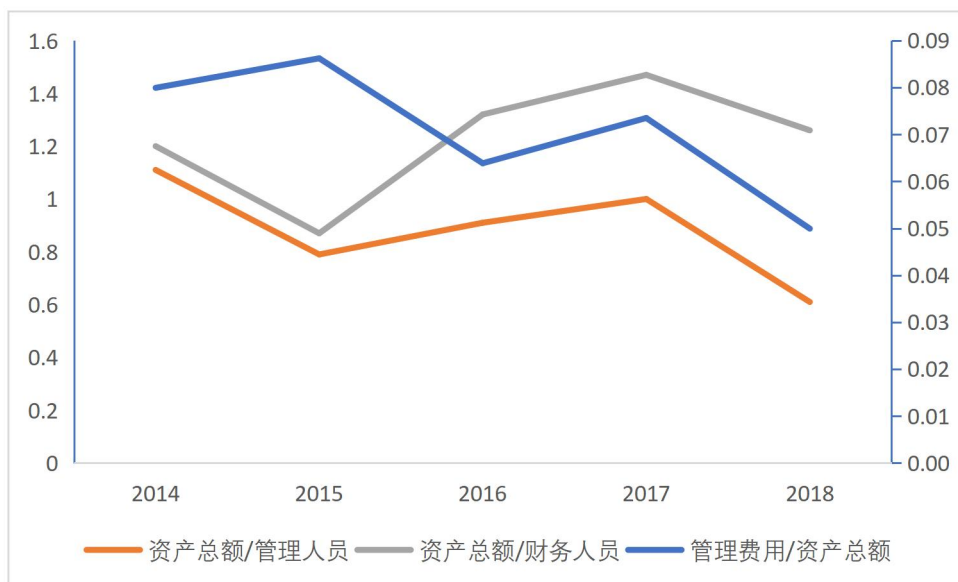


图 11 相关指标趋势变化图

Figure 11. Trend change chart of related indicators

5 展蓝图：财务共享生态引领未来

海尔财务花了 5 年时间“破茧”，又花了近 10 年“成蝶”，其财务共享模式受到了广泛的称赞和认可。但财务共享中心是一个动态前进的组织，只有将持续改进的理念一以贯之并付诸实践，才能确保财务共享中心长期健康稳定发展。

当前，“物联网”正在重构全球商业世界，产品将被场景所替代、行业将被生态所覆盖，数据挖掘、机器学习等新技术也正在不断融入到财务管理的工作中，因此，财务共享服务中心必须把握好发展机遇，充分吸收新技术赋予的新能量，及时实现迭代升级。

5.1 竿头日上：“平台+生态”赋能共赢增值

“第四次工业革命已经到来，这对全世界都是一个非常大的挑战。在这个挑战当中，要么自我进化，与时代共生存；要么就自我僵化，被时代所淘汰。其标志就是能不能创造出生态品牌。”这是海尔集团首席执行官张瑞敏抛出的精彩论点。2019 年底，海尔在张瑞敏的不断推动下，开启了第六个战略阶段——物联网生态品牌战略，开始专注于生态方面的研究，建立了“平台+生态”的新商业模式，从传统制造企业转型为共创共赢的物联网社群生态，率先引爆物联网经济。

而随着“平台+生态”模式的推进，集团的财务战略也有了更深层次的变化。在这一背景下，海尔以“共创、共享、共治”为切入点，将财务共享服务平台升级为财务共享生态系统，以满足用户真实需求为出发点，推进财务共享中心向多维度、一体化的数字化智慧共享服务中心转变，形成大共享服务平台，筑成一个共生共赢的智能财务生态圈。该生态圈将会计、税务、融资、外汇、现金池、创客、客户、政府等社群融为一体，为海尔集团白色家电平台、服务投资孵化平台、文化产业平台以及 COSMO 工业物联网云平台等多个业务系统提供增值服务，赋能海尔健康高效发展。经过不断的自我变革，目前海尔财务共享服务中心已经成为支持“人单合一”物联网模式的基础服务和非线性赋能增值平台。从用户的使用场景切入，可将其划分成创客场景，小微场景以及攸关方场景（图 12）。

（1）创客场景

创客场景主要是面向员工的日常工作。以海尔的报账平台的报账通为例，员工在商务出行的时候，如机票、酒店、打车等业务，可以选择公对公的结算，不需要自己垫款、贴票，也不需要领导审核，全面实现了线上结算。这种方式对员工来说，解决了其差旅报销标准管控、票据遗漏等难题；对于财务来说，不需要再对报销的差旅发票逐张审核，全流程的解决了差旅报销的难题。

（2）小微场景

小微场景是面向企业日常的经营管理。海尔的大共享服务平台，并联了企业所急需的各种智能支持，可以保证小微全生命周期在线业务支持和服务。同时，服务不同的业务类型可以按需定制，由共享中心来提供定制化服务。以汇联网为例，外汇业务小微用户可在客户端获取实时的市场汇率价格变动数据和不定期的市场分析，还可以通过风险敞口调整外汇风险敞口，并结合预期损益模拟和业务盈利测算，在线发起锁汇。海尔财务共享外汇小微的迭代促进了锁汇管理由线下转线上，增强了信息的可视化管理，并满足了不同区域用户个性化需求。

（3）攸关方场景

攸关方场景是面向客户、供应商以及政府部门。以海尔的智税通为例，集团所有的纳税申报表全部跟税务局的系统直连，打通了税务管理的全流程，提供了从企业业务生成、政策管理、涉税报表、风险内控、智慧申报和税务部门反馈的全生命周期的税务解决方案。平台上线以来，所有税种的申报时间从 4 个小时缩短到了 5 分钟，“退税宝”功能还直接为海尔集团释放流动资金 8 亿元，年节约财务成本 3000 余万元，有效提高了工作效率，节约了大量资金。智税通作为税企共创、共治、共享的平台，有效的解决了企业税务方面的难题，同时也减轻了政府税务监管的困难，在行业和国内成为标杆。

■ 聚焦用户场景全生命周期，落地线性→非线性管理



图 12 海尔场景多元触点的财务共享

Figure 12. Financial sharing of multiple contacts in Haier scene

5.2 未来可期：财务中台引领共享 2.0 时代

为满足海尔多样化场景与用户个性化需求，财务共享中心必须掌握企业生产经营、经济活动全方面的精细数据，而财务共享中心如何能够成为整合的全息数据中心将面临巨大挑战。在此背景下，海尔秉承“自我变革和创新”的理念，积极推进财务中台体系的建设，以实现共享服务中心的数字化和中台化转型，而这也正符合目前在财务共享建设业界提出财务共享 2.0 概念⁵。

基于云原生和云计算设施，财务中台借助数据中台，可以帮助企业从多元化的、异构的、多业务的系统中读取所有经济业务数据的全量，统一存储到数据中台中；再针对各来源不同的经济业务数据进行元数据提取、数据标签化和标准化处理工作；最后经过一系列自动化的转换和智能化规则处理后，成为符合财务视角和要求的核算数据，从而进一步生成企业各种管理目的和决策目标的财务账务信息、财务报告。财务中台的实施可实现财务在不同行业、不同领域、不同发展阶段的服务能力沉淀、共享和快速组装，本质是实现财务服务从资源共享到能力共享的升级。

2020 年海尔财务共享荣获中国财资节最佳财务中台奖，表明其财务与业务

⁵ 财务共享 2.0 概念，也就是对传统的财务共享中心进一步升级和再造，而这个过程就是对共享作业重新进行自动化、智能化改造。

深度融合的智慧赋能模式，为内外部客户提供了高性价比的智能数字化财务服务。海尔财务转型的实践从来没有止步，未来，其财务共享中心又将会采用什么样的架构？我们可以大胆想象。

正如张瑞敏所说：“未来是非常广阔的，只有不断的去探索、去发现，永远‘自以为非’，才是海尔的创新之道。”

（正文字数：11340 字）

Five years of "breaking the cocoon" and ten years of "becoming a butterfly" -- the past and present life of Haier's finance shared

Abstract: With the rapid development of global economy and modern technology, the traditional financial management mode with obvious lag has been difficult to provide multi-dimensional and professional financial support for enterprises in today's complex and changeable business world, and financial transformation is imperative. Finance shared center as a new financial transformation "product", to the enterprise personnel, technology and process for effective integration, operation and management for the enterprise to provide timely and accurate information support, to ensure the healthy growth of the enterprises. This case takes the industry benchmark Haier's Finance Shared Service Center as the leading role. Starting from the reasons of financial transformation, it elaborates how Haier promotes the implementation of the financial sharing center and how to ensure the continuous operation of the financial sharing center under the background of the continuous development of The Times and the group strategy. In order to help readers deeply understand the meaning of financial sharing and financial sharing center construction implementation steps, operation experience; At the same time, it can provide theoretical framework and practical thinking for managers who want to establish or have established financial sharing center.

Key words: Finance Shared; Service; Financial sharing ecology

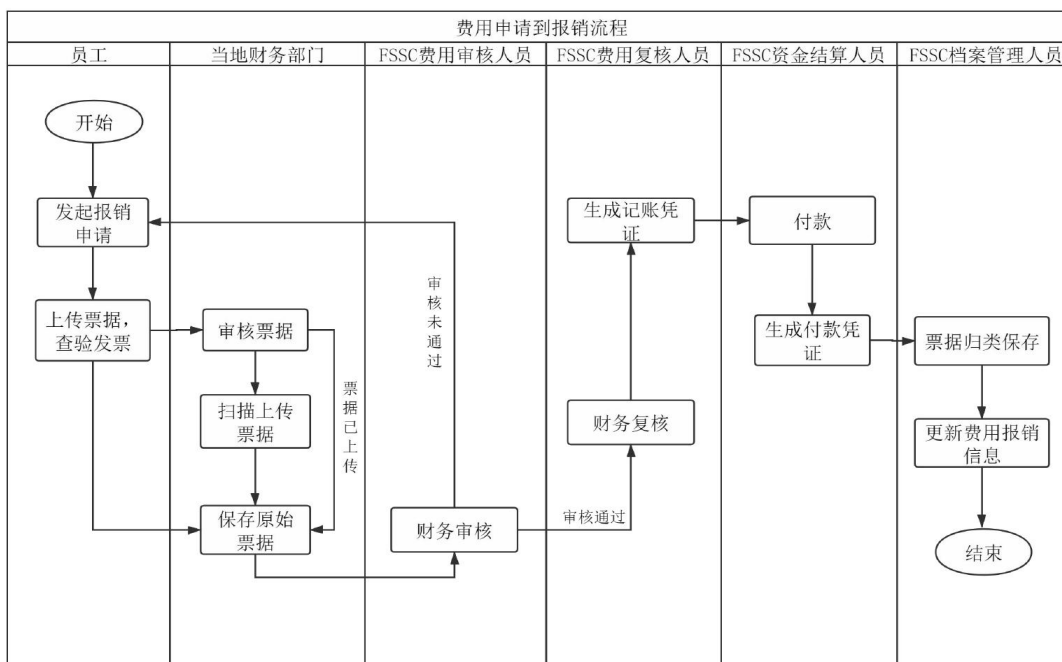
附录 1

海尔战略阶段及财务组织模式发展表

时间（年）	阶段	战略目标	财务组织模式
1984-1991	名牌发展战略	打造冰箱第一品牌	直线型管理结构
1991-1998	多元化战略	成为中国家电第一品牌	事业部制
1998-2005	国际化战略	创出国际品牌	财务管理中心
2005-2012	全球化品牌发展战略	铸就全球白电第一品牌	财务共享中心发展期
2012-2020	网络化发展战略	创建互联网时代管理模式	财务共享服务中心成熟期
2020-至今	生态品牌战略	创建物联网时代第一生态品牌	财务共享生态

附录 2

费用申请到报销流程



附录 3

海尔财务共享中心建设时间轴

