

五年“破茧”，十年“成蝶”——探寻海尔财务共享的前世今生

案例使用说明

一、教学目的与用途

1. 适用课程：本案例主要适用于《财务共享服务》中如“变革时代的财务转型”、“财务共享服务框架”、“财务共享服务项目实施与运营”等章节的辅助案例教学。

2. 适用对象：本案例主要为金融专业硕士（MF）、MBF 以及高年级金融专业的本科生开发，也适用于相关领域的实务界人士学习使用。

3. 教学目标：本案例以海尔财务共享中心为案例主角，从分析其转型原因切入，介绍了其如何促进财务共享中心落地、海尔财务共享中心又是如何持续运营、以及未来财务共享中心的转型趋势等内容。通过教师对案例的引导和学生的深入讨论，启发学生思考，达到以下教学目的：

（1）了解企业建立财务共享中心的必要性与可行性，并掌握财务共享的含义和特性。

（2）明晰企业建设财务共享中心的实施框架与步骤，培养学生在其他领域创新应用相关框架和步骤的能力；

（3）了解企业实施全球财务共享的模式，以期提升学生未来创新借鉴和运用相关模式的能力；

（4）让学生从一个更为广阔的行业视角了解当前财务共享中心的最新形式和未来发展方向，为之后的学习和工作奠定基础。

通过本案例的阅读和分析讨论，预期达到的具体教学目标如表 1 所示：

表 1 案例教学目标

知识点传授	
核心知识点	财务共享服务理念 财务共享服务的框架 财务共享服务项目的实施与运营 全球共享服务
辅助知识点	财务共享生态 财务共享未来转型方向 财务中台理念
能力训练点	
核心能力	运用相关理论知识提出建设财务共享中心的方法 在其他领域创新应用相关经验的能力 对企业未来财务转型趋势科学研判的能力
辅助能力	对案例传达的信息进行有效筛选和整合的能力 案例教学和讨论过程中学生沟通、表达和团队合作的能力

二、启发性思考题

启发思考题适合在课前布置给学生，有利于帮助学生提前熟悉案例内容，为课堂充分讨论奠定基础。

1. 海尔为什么要进行财务转型？又为什么向财务共享方向而不是其他方向转型？
2. 结合本案例，试总结海尔财务共享中心的基本架构，并在此基础上思考企业设计财务共享中心的关键要素有哪些？
3. 依托财务共享中心，海尔在全球提供财务共享服务有何创新之处？对其他企业实施全球财务共享有何借鉴？
4. 海尔在财务共享模式取得成功的情况下，适时推出多场景财务共享生态建设，如何评价这种多场景财务共享生态？对未来财务共享发展趋势有何影响？

三、分析思路

教师可以根据自己的教学目标全部或有侧重的使用本案例。本部分给出案例分析的指导性思路（见图 1），供教学时参考。

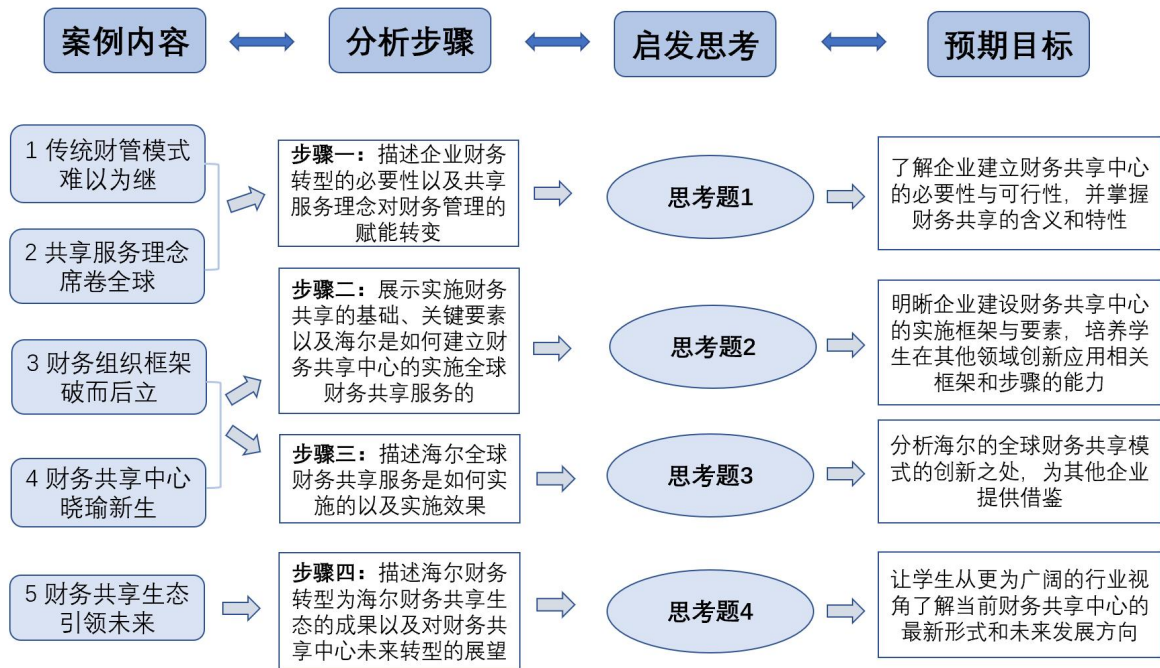


图1 案例分析脉络图

本案例分析的思路主要是按照海尔建设财务共享中心的背景——财务共享中心的建设步骤和实施效果——财务共享中心转型的未来展望这一主线，对海尔财务共享中心的建设与持续运营进行分析。

案例的具体分析步骤如下：

步骤一：通过介绍传统财务管理模式面临的困境以及共享服务理念的不断深入，一方面帮助学生了解企业建立财务共享中心的必要性和可行性，另一方面帮助学生了解财务共享理念的核心含义，从而为后文内容的理解和思考奠定基础。

讲解知识点：财务共享服务理念

引导性提问：（1）传统财务管理模式存在哪些问题？（2）全球财务转型哪些趋势催生了财务共享服务？（3）什么是财务共享服务？

步骤二：展示海尔财务共享中心的建成之路，让学生总结海尔财务共享中心的基本架构，企业设计财务共享中心的关键要素又有哪些，升华学生思维。

讲解知识点：财务共享服务的框架

引导性提问：（1）海尔财务共享中心的基本架构是怎么样的？（2）财务共享服务中心的关键要素是什么？关键要素间存在怎样的相互关系？

步骤三：描述海尔全球财务共享模式的实施以及实施效果，让学生比较其与其他企业的不同之处，并思考海尔的模式有何值得借鉴的地方。

讲解知识点：全球财务共享服务

引导性提问：（1）海尔的全球财务共享是如何实施的？（2）对其他企业有何借鉴之处？

步骤四：展示海尔的财务共享服务中心在物联网时代的转型，即财务共享生态，让学生思考为什么海尔要打造财务共享生态，在智能财务引领变革的时代，海尔又是如何应对的，在此基础上让学生思考财务共享生态对未来财务共享服务的影响。

讲解知识点：财务共享生态；财务中台理念

引导性提问：（1）什么是财务共享生态？（2）海尔是如何构筑财务共享生态的？（3）在智能财务成为新“关键词”的背景下，财务共享生态如何促进财务共享服务更好的发展呢？

四、理论依据与分析

1. 海尔为什么要进行财务转型？又为什么朝财务共享方向而不是其他方向转型？

【设置目的】第一，了解企业财务转型的动因；第二，掌握财务共享服务的概念；为后续案例内容的理解奠定基础，对应步骤一。

【理论要点】财务转型的趋势、财务共享服务

财务转型的趋势

在财务转型的过程中，出现了三大趋势：

（一）降低财务运行成本

在经济全球化的时代背景下，市场竞争日益激烈，微利成为这一时代的鲜明特色，因此，很多企业为提升自身竞争力选择降低成本作为重要手段。而传统财务部门仍用超过 80%的资源进行简单的交易记录和活动控制，这不仅没有增加企业的价值，还造成了企业资源的严重浪费，面对这一情况，财务部门也不得不寻找降低其成本的良方；另一方面，在实现企业价值最大化目标的驱使下，价值链管理与战略决策支持要求财务提供支持的呼声越来越大，这就要求财务组织的结构能及时调整，使财务人员的精力能从大量重复的基础核算业务中释放出来，进而投入到企业的经营以及战略决策支持中去。

（二）提供深入价值链的业务支持

随着大数据、人工智能、物联网和云计算等新一代信息技术的发展，越来越多的技术被应用在业务循环中，财务作为信息循环的重要构成部分，可依托这些信息技术，在如下三个方面提供深入价值链的业务支持：（1）和业务循环相融合，控制和反馈业务循环是否遵循管理循环提出的规则和要求；（2）采集和存储有关业务循环的详细数据；（3）为管理循环提供及时的、与决策相关的报告。

（三）提供决策支持

为帮助企业面对复杂的经济环境和激烈的市场竞争，财务必须从事后记账、反映职能中予以转型，帮助管理者制定企业规章或政策，控制并塑造业务循环，支持企业经营决策。决策支持主要包括：为企业战略提供财务评价；为管理层及经营者提供经营预测的模型和工具；为管理层提供动态的预算、预测信息和实时的经营信息。

财务共享服务

财务共享服务是一种将分散于各业务单位，重复性高且易于标准化的财务业务采用相同的运作模式、业务流程和规则，并集中到财务共享服务中心进行统一处理，以达到降低成本、提升客户满意度、改进服务质量、提升业务处理效率目的的作业管理模式。而五个“统一”是实施财务共享服务的基础，即统一的会计科目、统一的会计政策、统一的流程标准、统一的信息系统、统一的数据标准。统一的会计科目使财务数据口径一致，可进行有效的汇总与分析，满足共享模式下批量、自动化处理业务的系统要求；统一的会计政策使财务人员能对跨区域、跨行业的经济事项能够进行规范化处理，保证业务的合法合规；统一的流程标准应明确输入、过程、输出，嵌入完整的控制活动，并通过信息系统固化流程，促进业务流程标准化；统一的信息系统可实现数据一点录入，信息全程共享，并具有良好的可扩展性，能以快速灵活的配置方式，支持业务功能的扩展与重构；统一的数据标准体系应包括数据定义、数据梳理、数据编码规范、数据管理办法等内容，确保数据来源、处理、报送路径统一。

【案例分析】

（1）海尔为什么要进行财务转型？

海尔进行财务转型的原因主要有三个。第一，传统财务管理模式的存在一定不足。总部分权管理、子公司各自运作的模式下存在管理方式不同、信息无法高

速流通、财务人员水平难以统一等问题，造成运营效率低下、人力成本的巨大消耗以及财务风险的增加，难以从整体上形成合力。第二，为满足战略发展需求。在全球化战略的指引下海尔在全球陆续建厂，成立了大批量子公司下独立的财务部门，不同国家和地区采取的会计准则存在差异，对于财务处理的规则和流程难以达成共识，导致集团范围内的信息整合难度巨大，不利于企业的长远发展。第三，响应国家政策的号召。国家政策明确指出，需重点加强企业信息化服务建设，逐步建立财务共享服务中心，引领企业会计由财务型向管理型转变。国家政策的出台为我国企业财务共享服务中心的建设提供了政策支持，海尔积极响应国家号召，对财务共享服务中心的建设与运行进行不断探索。

(2) 为何朝财务共享方向转型？

共享服务通过将各分子机构中分散、重复的财务核算和账务处理业务予以标准化、流程化，可实现成本管控、提供决策支持、降低财务风险，恰恰顺应了全球财务转型趋势，成为财务转型的第一步。第一，为了实现成本管控。共享模式的实施首先会对财务岗位职能进行重新规划，在保证人力充足的前提下，可将一个独立部门三个层级十人左右的结构缩减至半数，留下经理级别岗位对整个财务部门的管理负责，直接对接总部财务部门做汇报线，主管及会计、出纳等岗位可按实际业务进行调整，这样从根本上降低了各子公司的运营成本。第二，为了提供决策支持。财务共享服务的核心就是依托于信息化系统进行普适性的流程处理，将大量依赖于人力处理的项目上传至平台，进行数据的整合与分析，由全球汇聚而来的财务数据根据系统模型智能化的解离可以呈现阶段内的运营成果，给经营决策提供参考指标。第三，为了降低财务风险。财务共享中心信息化处理平台能够支持数据的动态化提取，总部可以对上传平台的数据整合入库，对数据库中的粒子进行建模分析，以实现子公司日常经营活动的监测，定期跟踪横向对比其经营成果，在数据的反馈中评估经营效率，对异常指标追根溯源及时查找漏洞，加强其抗风险能力。同时，财务共享模式的运用能够减少管理层级，流程统一化使各独立的财务部门不再区分职级，使分工更明确权责更透明，有效降低财务舞弊可能性，更能在很大程度上降低人为失误带来的财务风险。

2. 结合本案例，试总结海尔财务共享中心的基本架构，并在此基础上思考企业设计财务共享中心的关键要素有哪些？

【设置目的】本题设置目的在于让学生在具体转型实践中分析和总结出企业实施财务共享服务的关键要素和企业的财务共享中心的基本架构，对应步骤二。

【理论要点】财务共享服务的框架

财务共享服务的框架

财务共享服务框架是指财务共享服务发展各阶段所包含的关键影响因素及各关键因素间的相互关系所构成的组合。财务共享服务的框架主要包含以下六个方面：战略定位、业务流程、组织与人员、信息系统、运营管理和风险与变革管理（如图2）。其中，战略定位处于框架的统领位置，从战略层面决定了整个共享服务的导向，指导框架中其他模块的实施不偏离既定的轨道，始终与组织战略保持一致；业务流程、组织与人员、信息系统和运营管理模块如同财务共享服务框架的四根支柱，支撑起了整个框架的实体为财务共享服务的实施奠定基础；而风险与变革管理贯穿共享服务的整个阶段，是在实施财务共享服务过程中降低变革冲击、规避项目风险优化管理模式的重要工具。

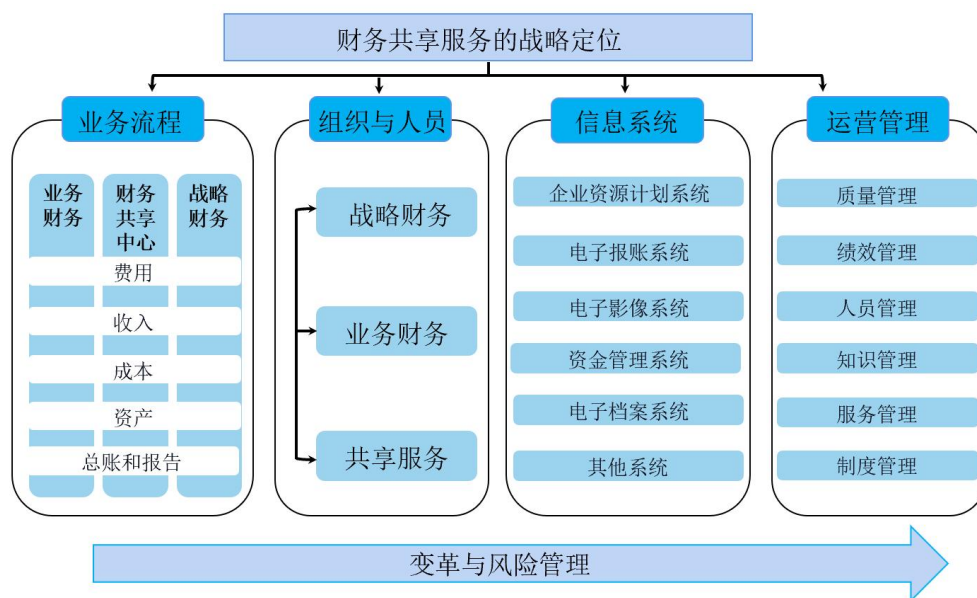


图2 财务共享服务框架

【案例分析】

(1) 海尔财务共享服务中心的基本架构

海尔财务共享服务的基本架构可以概括为“三个核心功能、四个管理机制、两套保障体系”（见图3）。

三个核心功能：海尔 FSSC 首先是一个会计核算中心，其会计平台业务内容

包括质量管理、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，实施财务共享模式后，分子公司财务部门不再承担会计核算、资金结算等业务。其次海尔 FSSC 也是一个**规范监督中心**，借助 FSSC 的资金平台和业务集中处理优势，将与 FSSC 相关的财务风险控制点嵌入到共享服务业务流程中，并通过集团公司对 FSSC 以及 FSSC 对分子公司的“双监督”机制，对财务业务全过程进行监控，确保业务执行的合规性、效率性，有效提高集团公司本部对分子公司的财务监督能力。最后海尔 FSSC 还是一个**信息支撑中心**。财务共享服务中心可利用信息优势为分子公司提供会计核算、报销进度、账务报表等全面、多维、实时的会计信息服务，同时能够根据管理需要对会计数据进行加工与展示，有效支撑各单位信息需求。

四个管理机制：一是建立了新型的组织变革机制。一方面，突破集团公司、分子公司两级财务组织架构，在集团下面单独设立独立于集团公司财务、分子公司财务的 FSSC，为集团旗下多家公司提供服务；另一方面，改变传统财务部门按照业务类型划分员工和岗位的方式，而是按照“业务财务、专业财务、共享财务”划分财务人员，并按照会计核算、资金支付、总账报表等流程环节划分岗位，提高财务共享服务中心岗位的专业性，提升操作效率与质量。二是建立了规范的流程创新机制。根据财务共享服务中心业务集中处理的特点，创新进行了“端到端”的优化设计，并分为总账会计、应收账款、应付账款、固定资产管理、资金、成本控制等 6 个模块的共享业务流程，使财务共享服务中心的业务处理平稳、高效。三是建立有效的账务合规评价机制。通过设置人员信用等级评价标准并植入整体财务管理过程、提供业务流程标准和风险指南、采用多维度连续产出业务流程案例与科目分析等财务报表，合理规避企业各个环节的经营风险，使 FSSC 的业务质量可控、在控。四是建立科学的绩效管理机制。根据财务共享服务中心的业务特点，突破传统财务部门的管理模式，设置人单酬表，这种人单酬机制的特色在于薪酬目标是“抢”来的，薪酬标准是预先设定好的，每个目标都设有不同等级的竞争力刻度，每一个等级的目标对应不同的薪酬等级，这样可以保证 FSSC 的工作和服务质量。

两套保障体系：一是健全标准化保障。海尔 FSSC 建立起了海尔 GAAP，整个集团实现了数据定义统一、会计科目统一、企业数据仓库统一、会计核算流程统

一、会计账套统一，以及不同区域法人公司的会计核算标准化和集中化，保证各项业务的流程与标准规范、统一。二是健全信息系统保障，海尔 FSSC 的信息系统平台包括财务共享、预算管理、电子影像、内部控制、绩效评价等多个系统，为财务共享提供信息化支撑。

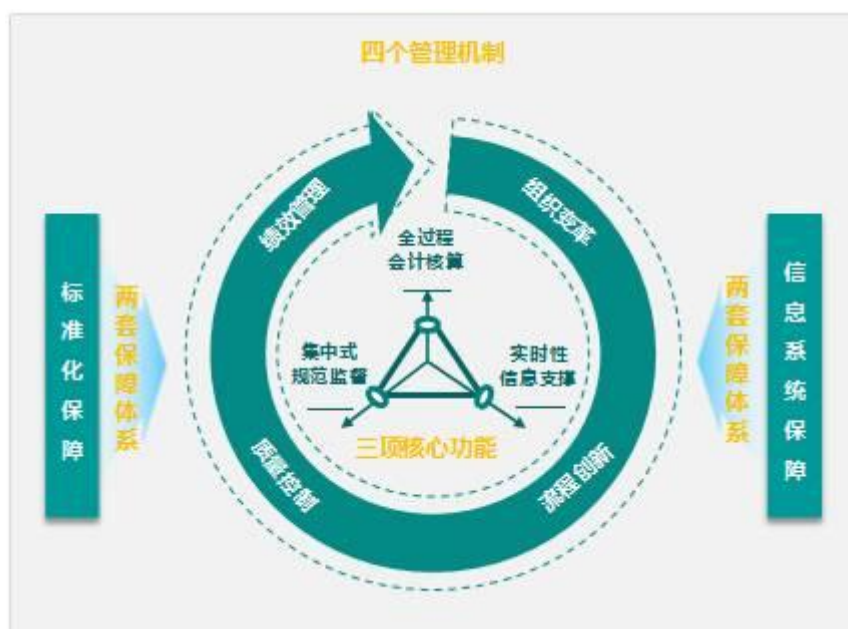


图3 基本架构

(2) 设计财务共享服务中心的关键要素有哪些？

在财务共享中心定位与规划的基础上，FSSC 的建设设计方案主要有六大关键要素，分别是：组织方案、流程方案、系统方案、选址方案、人员方案、运营方案。建立 FSSC，必须进行财务组织结构的深度变革，其**组织方案**需明确财务共享服务中心在集团整体架构中的具体位置、对其涵盖的职能范围进行内部组织设计、考虑现有财务组织的调整和衔接；企业财务共享服务构建过程实际上就是财务流程再造过程，其**流程方案**需考虑哪些流程可被纳入共享服务中心、哪些流程仍保留在当地业务单元等问题，需明确被纳入共享的流程是否需要专业技术手段支持、是否能提高服务效率等；企业的财务信息系统是实现财务共享服务的基础和保障，因此，**系统方案**中需明确如何完成信息系统平台的统一搭建和整合以及如何实现财务信息系统与其他系统的对接。财务共享服务中心的办公选址问题正确与否，将直接影响能否实现充分共享及项目的投资回报率，因此，**选址方案**中需从营运成本（25%权重）、人力资源（25%权重）、商务基础设施（10%权重）、商务环境（40%权重）等分析维度综合评分，确定未来 FSSC 所在地。**人员方案**中

需要考虑对原有财务人员的分流方案和补偿、财务共享人员岗位编制人员测算、与现有财务组织的人员调整和衔接、人员角色和职能的转变及职业发展通道等问题，提供详细的解决方案；**运营方案**需明确人员管理、服务管理、标准化管理、绩效管理、知识管理、质量管理等管理体系，使 FSSC 的管理效率和运营效果得到一定提升。

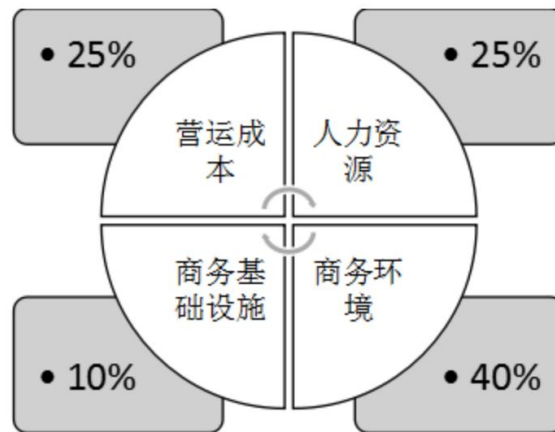


图 4 四维度指标评价体系图

3. 依托财务共享中心，海尔在全球提供财务共享服务有何创新之处？对其他企业实施全球财务共享有何借鉴？

【设置目的】本题的设置目的在于让学生比较分析海尔的全球财务共享服务模式，让其了解全球财务共享服务以期提升学生未来创新借鉴和运用相关模式的能力，对应步骤三。

【理论要点】全球财务共享服务

新兴技术的出现以及业务复杂程度的提高，对企业通过共享服务中心，整合流程、人员、技术、跨地域积累并利用不同领域最佳能力、知识来获取最佳绩效，实现价值创造提出了更高要求。同时，技术、经济和市场环境的变化也使得共享服务在业务服务和交付方式上不断探索和创新，为客户提供更加便捷的、灵活的、多样的定制化服务。这些都促使财务共享服务的未来发展，趋向于更创新、更拓展的 GBS(Global Business Service)模式。全球财务共享服务是把所有的财务业务集中到 FSSC 来处理，在符合中国会计准则和当地会计法则的前提下，统一集团的全球会计政策、全球会计科目名称与编码、全球会计核算标准以及全球信息平台，以解决不同语言导致的沟通障碍、不同国家和银行导致的银企直连建设困难、不同会计准则和方法导致的效率低下等问题。GBS 具有全球多职能架构、跨职

能共享、治理结构统一、打破职能壁垒的特征，这一模式，正在全球跨部门、跨职能的业务活动中得到应用。

【案例分析】

(1) 海尔在全球提供财务共享服务有何创新之处？

一般来说，全球共享服务中心的建设可以总结为“五个统一”，即统一会计科目、统一会计政策、统一流程标准、统一信息系统及统一数据标准。海尔在此基础上，还尤其注重内控的提升和风险的降低，是非常具有中国特色的。

一方面，依托云计算技术，海尔成功搭建了包括“云抢单”、“云清算”、“云往来”、“云税务”、“云单证”的云平台模式，并在2014至2015年推进海外公司财务共享，建立了基于云+端的全球财务共享服务模式，以此实现实时在线交互，为企业提供高效、准确、合规的大数据支持。另一方面，海尔建立了质量中心并实行全过程质量管理。质量中心的主要负责制定集团会计政策，建立和完善质量管理标准体系，形成业务流程操作手册，同时监督各项政策和制度的执行情况并及时反馈给管理层；在实际工作中，海尔坚持贯彻科学的质量管理方法，制定从事后发现到事前控制的质量目标，通过流程穿刺、科目解析、信息反馈等方法进行质量控制，从而推动信息平台 and 流程的不断完善。除此之外，海尔还专门设立了资金管理中心，将集团的资金集中统一调配，有利于开拓融资渠道、控制金融风险，确保集团资金的安全高效。

(2) 对其他企业实施全球财务共享有何借鉴？

一是需贯彻全球财务共享服务理念。全球化过程中，企业不能止步于开发或引进一套简单的财务共享系统，而应从战略层次出发，在集团内部树立全球财务共享的理念，持续开展普及与宣传工作，让所有员工都认可或接受该理念，并且在行为上予以贯彻，共同建设GBS中心。二是应建立全球统一标准的财务云平台。伴随云技术的产生，企业应加大研发投入，提高对数据处理软件、信息技术的重视程度，进一步对系统进行持续优化升级，提高优化信息采集、分析、传输的速度，推进全球业务核算与流程管控，使总部能够及时获取子公司经营信息，做到实时监管与动态规划，保障合并报表数据真实可靠，以此降低内控风险和财务风险。同时，在统一规范的基础上，互联网企业还应逐步完成全球统收统付平台的建设，实现对全球资金的集中管控。三是应打造一支专业的业务财务团队。

从财务选择代表加入业务部门作为业务单位的合作伙伴，负责监督集团相关财务战略、制度在业务部门落实执行，同时可向财务管理组织及时反馈基层单位的运转问题，以此促进财务管理与价值链深度融合，使财务信息源于业务一线，财务分析结果能够更好地支持企业运营决策。

4. 海尔在财务共享模式取得成功的情况下，适时推出多场景财务共享生态建设，如何评价这种多场景财务共享生态？对未来财务共享发展趋势有何影响？

【设置目的】本题的设置目的在于让学生了解多场景财务共享生态，并在此基础上思考未来财务共享的发展趋势，以此提升学生的科学研判能力，对应步骤四。

【理论要点】财务共享生态

随着物联网时代的到来，从产品到服务的体验经济，从位置到场景的社群经济，从为我所有到为我所用的共享经济，物联网正在不断颠覆着传统的商业模式，而财务共享中心也随着新商业模式的诞生而不断迭代升级。近年来，企业以财务共享为契机，从全业务场景出发，打造财务应用生态圈，修复流程断点，消除信息孤岛；基于业、财、税、银、档一体化的建设目标，以传统财务共享处理模块（费用管理、总账核算等）为核心，向前融合业务平台（差旅管理、会计引擎等），向后对接支撑平台（税务管理、银企直联、会计档案等），同时引入智能技术引擎贯穿全流程，构建财务共享的完整生态。

【案例分析】

（1）如何评价这种多场景财务共享生态？

在大数据、云计算、人工智能、区块链等技术支持下，海尔财务从创客场景、小微场景、攸关方场景三个角度在行业创新了 10 大类 26 子项的多场景模式，有力赋能了各领域及行业需求及发展。践行“多场景财务共享生态”的优势与挑战如下：

优势：海尔场景多元触点的优势主要体现在零距离、零签字、零延误三方面。**零距离**，即聚焦打造全新的交互平台，由分段变为互联互通，由常规的财务共享的职能模式，转变成场景化，打破了管理上的隔阂，实现了与用户的面对面，让用户真实的感受到零距离。**零签字**，是用并联体系取代过去的串联体系，让过去的他驱动模式转变成为自驱动的模式，让每个员工都可以主动承担、创造，发挥

员工无限的潜能，但零签字并不是不签字，而是使预算外无效的签字为零。**零延误**，即实现了体验迭代，由事后审核转为事前规则的设立，提供无感化、智慧化的服务。

挑战：一方面，多场景财务共享生态还处于探索阶段，关于此类的研究与参与实践的主体较少，发展过程中，也将遇到价值伦理、虚拟空间管控等新问题，跨区域、跨部门及跨平台的生态系统数据开放可能引发的个人隐私、商业秘密、国家安全等也存在较大的风险挑战。另一方面，从全生命周期数据传输的稳定性也存在不足，不同的系统开发商尚存在通讯接口、相关数据共享标准不统一等技术壁垒，跨区域、部门及行业等传输数据仍然存在质量不高、实用价值不强、应用成效不突出等问题。

(2) 对未来财务共享发展趋势有何影响？

海尔构建的财务共享生态体系，通过生态圈内的共享、共创、共治，实现多方的共赢，对未来财务共享的发展趋势产生了重大影响。

由于财务共享本身的不断迭代升级，财务共享产生了七大发展趋势。**第一**，由财务核算为主向“财务核算+管控分析”并重的方向发展。借助财务共享的标准化流程和规则，将财务核算和分析所需的各类信息落实到具体共享流程中，实现业财、管财、业管的共同融合，逐步加强财务共享的管理会计能力；与此同时，通过财务共享将集团管控的诉求和规则嵌入标准化流程和规则中，通过财务共享完成集团对各个分子业务的基本的业财过程管控。

第二，财务共享中心逐步由“核算服务中心”快速走向“数据服务中心”。新的财务共享中心既可以构建业务过程管理，又可以连接企业现有业务管理过程，实现业财深度融合；同时利用业财融合过程沉淀的数据，进行实时的场景化应用，反哺前端业务。

第三，纵向上往业财融合纵深发展，横向上裂变为多业务智能共享。新的财务共享中心将不只是处理财务的事情，横向服务项目和能力将不断扩展，逐步裂变出人力资源共享中心、采购共享中心、信息技术共享中心、客户共享服务中心，成为一个集合多业务处理的智能共享中心。

第四，“无人化”、SaaS化趋势明显，集中型财务共享模式被颠覆。随着财务机器人、数据智答等大量数字技术、人工智能技术的应用，财务处理工作越

来越虚拟化，原来重复性的标准化工作被财务机器人所取代，“无人化”财务共享中心的趋势更加明显。

第五，从提供标准化流程满足共性需求向提供个性化服务转变。财务共享服务中心的服务流程将从当前仅支持标准化、规范化工作，主要服务客户共性需求的“刚性”流程，逐步向支持灵活性、可扩展性工作，可以服务客户个性需求的“柔性”流程方向发展。

第六，财务共享系统将取代 ERP 成为企业的核心系统。传统 ERP 为核心的后台系统能力劣势凸显，企业急需前能连接业务和交易对象，后能连接后台系统，具备中台性质的信息化系统来承担企业信息化承上启下的协同能力；以业财税共享为代表的中台特征非常明显的信息化系统逐步走向企业 IT 的核心位置，成为企业信息化、数字化的中枢系统。

第七，财务共享日趋成为财务数字化转型的基础和突破口。借助财务共享的专业化、高效化运作的能力建设，将传统财务从繁琐的日常业务中解脱出来，从而有能力应对新的变革要求；同时，通过共享中心组织的专业化分工和共享系统建设的契机，快速构建财务领域的“新基建”，实现财务的整体转型和价值创造的能力。

五、关键点

1. 关键点：财务转型的背景；海尔建设财务共享中心的实践过程；未来财务共享的发展趋势。

2. 关键知识点：财务共享；财务共享服务的框架；财务共享中心的发展

3. 能力点：问题分析能力；在其他领域创新应用相关框架步骤的能力；对财务共享未来发展趋势科学研判的能力。

六、背景信息

成立于 1984 年的青岛冰箱总厂，是海尔集团的前身。迄今为止近四十年发展过程中，海尔集团从最初这家濒临倒闭的小家电厂，一步一步发展成为世界范围内最大的白色家电制造商。如今，家用电器业、数码业、房地产业、金融多点开花全面铺陈开来，有海尔集团参与的行业愈来愈多。海尔始终以用户为中心，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，连续 4 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”，连续 14 年稳居“欧睿国际全球大型家电零售量”第一名，2022 年全球营业收入达 3506 亿元，品牌价值达 4739.65 亿元，已然是世界知名的大型跨国企业集团公司。《财富》杂志 2022 年世界年度五百强公司中，海尔位列第 405 位。经过多年发展，公司形成包括中国智慧家庭业务、海外家电和其他业务在内的三大业务布局。

海尔智家于 2007 年 5 月推出全球财务共享服务项目，以配合“全球化”策略。根据海尔智家 2007 年的战略需求，制定了“规划未来，引领共赢”的发展战略，并以“集中的更集中、分散得更分散”的理念，开启了海尔财务共享的发展之路。海尔智家的财务变革中，财务共享是先决条件，它支撑公司战略，实现公司发展。海尔智家采取“走出去、请进来”的方式，将信息共享中心的建立和运行周密部署，避免新的部门、新的流程在运营初期会对公司的经营造成不利的影 响。此外，海尔智家配备了专业的项目顾问、实施团队，帮助企业对新模式的宣传培训。通过调查研究，了解公司业务特色，制定适合企业自身的业务流程和业务单元。在实施完成前，多次组织流程测试，确保服务的顺利实施，并配备专门的运营维修人员，开通热线电话和线上咨询服务，及时解决实施中遇到的问题。通过财务共享服务的实施，规范了海尔集团会计流程和会计语言统一，制定了交易规则，提高了业务运营效率；整合了全球资源，打造“云+端”的管理模式，实现数据集中、资源共享，有效地降低了财务、交易、运营和资金风险，增强了集团的风险管控能力。

七、建议课堂计划

案例的课堂计划可参考以下安排，教师可以根据实际情况自行调整。建议整个案例课堂讨论控制在 90 分钟左右，并采用分组的形式进行，一般 4-5 人一组较为合适。学习本案例建议课堂前、中、后阶段均要求学生参与，具体时间计划可参照表 2。

表 2 案例教学计划建议

案例教学计划		教学活动及内容	辅助手段	时间安排
课前计划		提前发放案例正文、启发思考题和背景信息，对学生进行分组，并要求学生根据启发思考题主动查阅相关资料，检索相关信息。		课前 1 周
课 堂 计 划	案例引入	教师主持，说明案例内容及案例主题，说明使用案例的目的及预期达到的效果	PPT	5 分钟
	案例回顾	授课老师带领学生回顾案例内容，让学生把握完整的案例逻辑	PPT+白板	5 分钟
	分组讨论	开始分组讨论，各小组依据案例内容及其他相关资料围绕启发性思考题展开深入讨论	PPT+白板	20 分钟
	结果展示	教师随机抽选小组回答思考题（尽量保证每个小组都能够发言），被抽中的小组推选代表讲解本题分析思路及答案（一组回答完后可由其他小组成员予以补充），中间教师可穿插相关理论知识要点的讲解	PPT+白板	30-40 分钟
	案例总结	教师对思考题进行补充以及对案例讨论通过展示板书等形式进行归纳总结，同时将涉及的知识点进行归纳与阐述	PPT	10 分钟
	答疑与动机	让学生提出案例分析和知识点讲解等疑惑之处，教师答疑	白板	10 分钟
课后计划		请每位学生自行总结案例分析思路、知识点、思考题答案等，并以 PPT 或 Word 形式进行提交		

（案例使用说明字数：11240 字）