

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 财务共享模式下集团企业内控体系优化问题研究——以海尔集团为例

研究生姓名: 吴雅楠

指导教师姓名、职称: 胡凯 教授 徐敬瑜 高级经济师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 企业理财与税务筹划

提交日期: 2021年5月30日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 吴雅楠 签字日期： 2021.6.1

导师签名： 胡弘 签字日期： 2021.6.9

导师(校外)签名： 孙明 签字日期： 2021.6.11

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 吴雅楠 签字日期： 2021.6.1

导师签名： 胡弘 签字日期： 2021.6.9

导师(校外)签名： 孙明 签字日期： 2021.6.11

**Research on the Optimization of the
Internal Control System of Group
Enterprises under the Financial Sharing
Mode——Taking Haier Group as an
Example**

Candidate:Wu Yanan

Supervisor:Hu Kai Xu Jingyu

摘 要

伴随着“经济全球化”这一主题在世界经济领域内的不断深化与发展，国内企业也愈来愈多的参与其中。在业务发展进一步扩张之后，适时转变为跨国公司或集团化公司，其下的分支机构也追随企业业务扩张的“脚步”播撒于国内各省抑或是世界各地。然而，企业发展扩张、体量逐步增大的过程中，必然会有财务成本增加、风险提升效率低下以及效率低下等问题纷至沓来。如何有效的规避此类问题，降低财务成本与风险，并且提升财务运转效率，将成为这类企业在今后的发展中亟待突破的困境。

这类大体量的企业在发现传统意义下的财务管理模式很难解决企业自身遇到的困境后，便转而关注财务共享模式，这其中大部分的决策者都希冀通过建设财务共享模式来降低企业的财务成本与风险、提升财务运转效率。我国国内引入财务共享模式概念的时间相对较落后，发展进程也因此颇为缓慢，该模式并未达成预期中需要起到作用。如何对这一过程进行优化，通过财务共享模式来解决这类大体量企业的困境，才是当下迫切需要解决的问题。本文是以海尔集团作为研究样本，先梳理和总结国际上相关理论，对研究成果进行搜集和分析，从而得出财务共享和内部控制这方面的整体性理论成果。随后就规模经济、管理模式等进行更加深入的探讨，开始财务共享模式下内控体系的风险影响的理论研究，为之后对海尔集团案例研究具体内容的开展，奠定理论基础。接着借助对海尔集团的发展条件、财务共享构建情况、内部控制状况、财务共享模式下的内控体系等部分分别介绍，以期能够得出海尔集团构建财务共享模式下内部控制体系的成功经验和不足之处，加以分析这其中存在的问题，最后得到海尔集团财务共享模式下内控体系的优化建议。根据海尔财务共享模式下内控体系存在的问题，对海尔集团提出优化方案建议。

关键词： 财务共享 内部控制制度 海尔集团

Abstract

With the unceasing deepening and development of the theme of "economic globalization" in the world economic situation, domestic enterprises have also become more and more involved. After further expansion of business development, it will be transformed into a multinational company or a group company in due course, and its branches will follow the "footsteps" of the company's business expansion and spread in various provinces in China or around the world. However, in the process of enterprise development and expansion, and the gradual increase in size, problems such as increased financial costs, inefficient risk enhancement, and inefficiency will inevitably arise. How to effectively avoid such problems, reduce financial costs and risks, and improve the efficiency of financial operations will become a dilemma that these enterprises need to break through in the future development.

When these large-scale enterprises found that the traditional financial management model is difficult to solve the difficulties encountered, they turned to the financial sharing model. Most of the decision makers hope to lower the risk by building a financial sharing model. The financial costs and risks of enterprises, and improve the efficiency of financial operations. The introduction of the concept of the financial sharing model in my country is relatively backward, and the development process is therefore quite slow. The model has not reached the expected need to play a role. How to optimize this process and solve the plight of such large-scale enterprises through the financial sharing model is an urgent problem that needs to be solved at the moment. This article takes Haier Group as a research sample, firstly summarizes the research results of foreign and domestic scholars on financial sharing model, internal control system and conducts comprehensive theoretical research on financial sharing, internal control and other related concepts. Then discuss the theoretical basis from several aspects such as scale economy theory, business process reengineering theory, flat management theory, etc., and start the theoretical research on the risk impact of the internal control system under the financial sharing model, and for the subsequent development of the specific content of the Haier Group case study. Lay a theoretical

foundation. Then through the introduction of Haier Group's background, financial sharing model, internal control status, internal control system under the financial sharing model, etc., it is hoped that the successful experience and shortcomings of Haier Group's internal control system under the financial sharing model can be drawn. To analyze the existing problems, and finally get suggestions for optimizing the internal control system under the financial sharing model of Haier Group. Based on the existing problems in the internal control system of Haier's financial sharing model, the Haier Group proposed an optimization plan.

Keywords: Financial sharing; Internal control system; Haier group

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景、研究目的和研究意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究目的	2
1.1.3 研究意义	2
1.2 研究内容、研究思路及研究方法	3
1.2.1 研究内容	3
1.2.2 研究思路	4
1.2.3 研究方法	6
2 文献综述	7
2.1 国内研究文献	7
2.1.1 国内财务共享模式研究文献	7
2.1.2 国内内部控制制度研究文献	8
2.1.3 国内财务共享模式下企业内部控制相关研究文献	9
2.2 国外研究文献	10
2.2.1 国外财务共享模式研究文献	10
2.2.2 国外内部控制制度研究文献	11
2.2.3 国外财务共享模式下企业内部控制相关研究文献	12
2.3 研究现状评述	13
3 相关概念及理论基础	14
3.1 相关概念	14
3.1.1 财务共享服务的相关概念	14
3.1.2 内部控制的相关概念	15
3.1.3 财务共享模式下内部控制的风险点	17
3.2 理论基础	22
3.2.1 规模经济理论	22
3.2.2 业务流程再造理论	22
3.2.3 扁平化管理理论	23

4 海尔集团财务共享模式下内部控制案例介绍	24
4.1 海尔集团相关介绍	24
4.1.1 海尔集团简介	24
4.1.2 海尔集团基本财务状况介绍	24
4.2 海尔集团内部控制制度构建情况	25
4.2.1 组织架构建设	25
4.2.2 人力资源控制和开发	25
4.2.3 文化控制建设	26
4.2.4 海尔内部控制建设成果	26
4.3 海尔集团财务共享模式构建概况	26
4.3.1 构建的动机与原因	26
4.3.2 构建过程	28
4.4 海尔集团财务共享模式下内部控制运行情况	31
4.4.1 内部环境运行情况	31
4.4.2 风险评估运行情况	32
4.4.3 控制活动执行情况	33
4.4.4 信息传递安全保障运行情况	34
4.4.5 内部监督运行情况	35
5 海尔集团财务共享模式下内部控制存在的问题分析	37
5.1 内部环境方面	37
5.1.1 财务部门与业务部门的分离	37
5.1.2 中心人员管理机制不健全	37
5.2 信息传递方面	39
5.2.1 信息传递滞后	39
5.2.2 内部沟通过于被动	40
5.3 控制活动方面	40
5.3.1 工作量突增导致的财务风险	40
5.3.2 财务流程管理不完善	41
5.4 风险评估方面	42

5.4.1 共享中心缺少内控风险管理部门	42
5.4.2 缺少风险定置分析	42
5.5 内部监督运行	43
5.5.1 因审计现场的变更导致审计证据的局限性	43
5.5.2 审计人员观念待转变	43
6 海尔集团实施财务共享中心的内控优化建议	44
6.1 改善内部环境	44
6.1.1 改善人才培养机制	44
6.1.2 完善绩效考核体系	45
6.2 信息传递与沟通优化	46
6.2.1 财务信息系统的优化	46
6.2.2 增强主动服务性	47
6.3 优化控制活动	48
6.3.1 做好动态监控工作	48
6.3.2 优化财务流程管理	48
6.4 优化风险评估	49
6.4.1 确定风险评价定量分析指标	49
6.4.2 建立数据分析机制	51
6.5 优化内部监督	52
6.5.1 增加审计信息系统功能	52
6.5.2 提升审计人员综合素质	52
7 结论与展望	53
7.1 结论	53
7.2 展望	54
参考文献	55
后 记	58

1 绪 论

1.1 研究背景、研究目的和研究意义

1.1.1 研究背景

自 1978 年改革开放至今，我国经济实力迅速扩张，国内生产总值从 3678.7 亿元增长至 1015986.2 亿元，增长近 276 倍。在这一时代背景下，势必会有越来越多的企业因经营业务和经营范围的不断扩张，进而成长为大型集团企业甚至是跨国企业。然而在这种企业自身追求更大发展的同时，企业体量不断增大同时，也会带来成本过高而缓慢的运营效率的后果，面临威胁更大的财务和经营风险，不能及时制定科学有效的发展战略，这迫使企业深刻认识到现有管理模式必须走上更替之路，深化改革企业的组织架构，在维持产品质量的同时压缩其他各类成本，才可以保证企业始终具备强有力的市场竞争态势，更好地适应和掌控未来。

面对愈发复杂的营商环境和风险，企业的财务管理若想保留其部门功能，必须强化对企业发展的积极影响，结合市场边的形势走上革新之路。在全球进入了互联网时代后，率先革新的信息技术产业则为传统的财务管理模式转变为新型的财务管理模式带来了将设想变为现实的可能性。财务共享模式，这种依附于信息技术发展，以线性化手段管理财务，以此来节约成本，提升运营的效率，以期塑造新型管理体系，愈加受到此类大体量企业集团的关注。与此同时，中华人民共和国财政部在 2013 年年末颁布《企业会计信息化工作规范》，其中明确作出大型企业，尤其是子公司数量众多且分布地域极广的大型企业，应该逐渐探索以信息技术为支出的财务共享中心，这表明在我国财务共享模式得以发展提供了有力的政策支持。据《财富》杂志报道，当下我国国内各类内资、外资企业，已有超过 450 余家的财务共享中心投入运营，各个大型企业集团的目的都是希冀可以将公司集团下属财务部门的基本业务汇聚财务共享服务中心，充分发挥标准化流程处理的优越性，逐渐改变过高成本和过低效率的企业经营现状，改善财务环境，进而增强企业公司在市场上的竞争力，为企业的发展保驾护航。

然则财务共享模式作为新型的财务管理方式，不同于传统的财务管理模式，财务共享模式意味着整个集团的业务程序都面临着进行重塑与再造，在这个过程中需要应对的流程风险和内部控制必备的执行要素也都存在了不同程度的改变。

财务共享模式在企业公司中得到推广之后，总公司掌握共享中心的管理权，下级子公司与财务共享中心之间保留业务交流权利，基础会计数据中一大部分在共享中心得到结果，这一改变对于综合财务核算能力、内部控制能力等都会产生更为严格的要求。企业集团业务流程的集中化导致风险发生的方式及伴生风险的变化，怎样在财务共享服务中心建立卓有成效的内部控制制度，使其与传统的内部控制制度相结合，最大程度地降低建构财务共享中心时承受的风险，并且以更好的基础面对其内部控制的规划和调整，设立符合新的营商环境下的内部控制体系，实行企业集团规划下未来的经营目标和发展目标，便成为了正在抑或是即将建立财务共享中心的企业集团决策层和学术界需讨论和解决的问题之一。

1.1.2 研究目的

文章从财务共享模式出发，对海尔集团内部控制制度进行拆析，尽可能精准核算在建设和运营过程中遭受的各种风险，并进一步建立健全财务共享中心内部控制理论体系，使其可以起到防范和控制风险的作用，分析财务共享模式与内部控制制度之间互相制约的具体内涵，并解决其在建立财务共享模式时，现有的内部控制制度发生改变后，此类关联关系发生变化所产生的一系列问题。而后以此为依据提出具有普适借鉴意义的建议，希望这些建议可以为其他有志于实施财务共享模式以及正在建设财务共享模式的企业实现有效的内部控制提供一定的理论依据，同时也希冀本文可以对国内外研究财务共享模式下内部控制制度的研究提供一点帮助。

1.1.3 研究意义

(1) 理论意义

源因我国国内针对财务共享模式的研究起步较晚，而且大部分研究重心在于财务共享模式的优越性和模式应用、作用和基础搭建等方面，对于企业集团构建财务共享模式时带来的新的内部控制问题方面研究较少。本文以实际案例为依据，采集海尔模式在引进财务共享模式进行管理后内部控制体系发生变化的各项数据，为我国企业公司在使用财务模式改善内部控制程序而化解风险、提高效率提供系统化的理论指导。

（2）现实意义

毫无疑问，财务共享模式是一种新型的、更为高效的财务管理模式，国家和有关部门近年来也在政策支持下不断大力推动企业构建财务共享模式来推进其财务转型，而越来越多的大体量企业也因此根据扩张需要逐步构建和完善自己的财务共享服务中心。但在财务共享模式快速铺陈开来的同时，归属于不同行业的各类集团企业中，财务共享模式涉及的模块却是大同小异。对于不同企业集团的财务共享模式各自特点的研究较少。文章着重分析海尔集团财务共享模式下内部控制制度的特点，并提出国内其他企业集团对海尔集团财务共享模式下内部控制制度的优特点进行借鉴的可行性，有助于带动其他企业集团进行相关领域的探索和实践。

1.2 研究内容、研究思路及研究方法

1.2.1 研究内容

第一部分：绪论。

对国内外研究的原因和研究的目标作出论述，明确研究的对象和研究的思路、方法。

第二部分：相关文献综述。

本章主要梳理和总结了财务共享模式和内部控制相关的国内外文献，了解该研究领域内的最新动态。

第三部分：相关概念及理论基础。

本章先介绍了财务共享和内部控制的概念内涵，明晰应用财务共享模式给内部控制带来的风险，其次介绍了本文里用的到一些理论基础内容。

第四部分：海尔集团案例介绍。

本章从海尔集团的背景、财务共享模式的构建、内部控制制度的构建情况以及财务共享模式下内控体系的运行情况这四个部分进行了介绍，帮助下一章分析海尔集团在财务共享模式下，对企业的内部控制体系的影响以及可优化措施。

第五部分：海尔集团应用财务共享模式后，内部控制产生的问题。

通过上一章对海尔集团的财务共享中心及其内控情况案例的介绍，概括出海尔集团在内部控制上存在提升的空间所在，为后面所得到的经验启示做铺垫。

第六部分：海尔集团财务共享中心的内控优化建议。

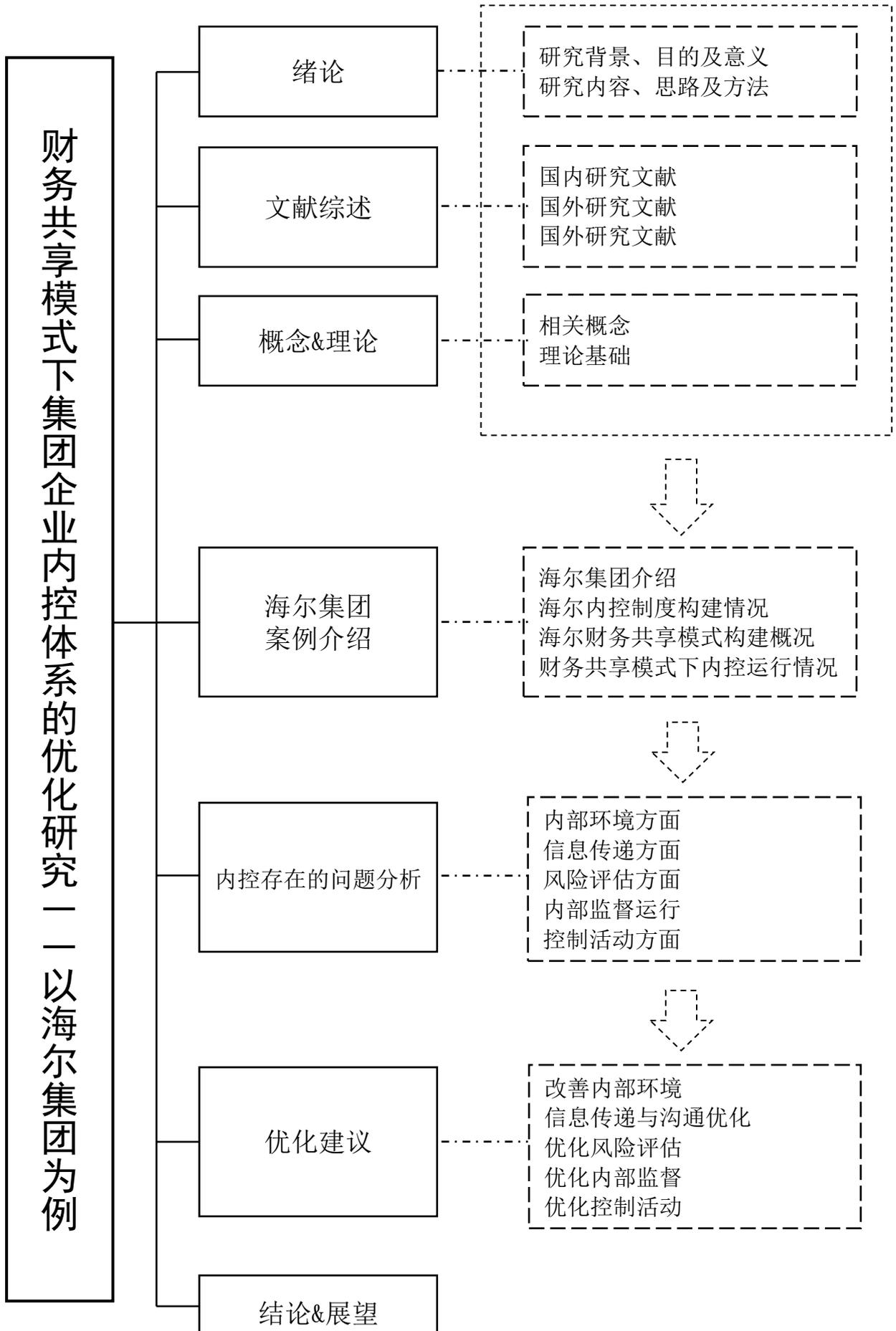
通过之前案例介绍和关键问题的分析，以期得出在财务共享模式下的海尔集团，内部控制体系优化的一些建议。

第七部分：结论与展望。

不断找出财务共享模式下企业可能面临的发展问题，并从战略性的角度给出解决的意见和方案，为企业不断完善内部控制体系提供动力，从同类企业的应对方案中寻找启发。

1.2.2 研究思路

由于我国的经济水平不断发展，以内资为主的大型集团公司甚至跨国公司的不断涌现，一般性的财务管理模式已经不能适应企业不断发展的需要，企业需要一种更加高效和智能的管理模式，财务共享模式契合了企业的这一需求，以一种更加标准化的流程管理原则指导企业运营，对公司的管控水平提出了更加严格的要求，在这一模式下，企业能够更加积极有效地化解资金风险。为了明晰财务共享模式的特性和不足，笔者阅览了国内国际的相关理论，检索出大量研究数据和文献资料，进一步整理这些资料之后笔者总结，财务模式的建构和运营，我国对其的关注度远远大于这一体系研究的成熟度。因此，本文以海尔集团运用财务共享模式为现实案例展开研究分析，对财务共享模式的建构和如何运行做细致化和具体化的分析，进一步阐明财务共享机制的原理。借助海尔集团在财务共享模式下对内部控制体系的完善成果，并在此基础上建立新的内部控制体系所产生的问题进行梳理，提出具体的解决方案。为其他同类企业选择财务共享模式提供更加实际的启示。



1.2.3 研究方法

第一是文献研究法。在论文研究的开始阶段，对国内外相关研究成果进行调查，整理出研究数据和文献资料，阅览这些资料并做出综合性的归纳，在理论层面上对财务共享和内部控制的概念内涵有较为明确的认识，为选择研究思路和研究方法做准备，也为如何分析现实案例提供指导。

第二是案例研究法。笔者选择海尔集团作为现实案例的主体，从各种数据中深入探讨海尔贡献模式运营的一系列成果和海尔集团内部控制制度的发展历程，对其发展成效做出科学的评估。以现实案例展开研究，进一步对海尔集团在财务共享模式的背景下优化完善内部控制体系提出切实可行的建议和方案。

2 文献综述

2.1 国内研究文献

2.1.1 国内财务共享模式研究文献

对我国财务共享模式研究历史进行研究之后,解读财务共享模式产生的历史背景和具体的构建方式以及进一步的运营方式,介绍运用财务共享模式可能遇到的问题并给出意见。

(1) 财务共享模式的产生背景与构建

陈可(2008)指出,企业内部业务职能专业化,统一总公司、分公司及其各个业务单元,这一条件下企业集团才有可能发挥财务共享模式的优越性。将绝大部分基础性的会计数据、对操作要求不高的财务业务合并共享中心内解决,达成一定程度上的财务流程标准化、细节化、流水线化。李心合(2008)认为,在整个集团达成了简化和标准化之后,共享服务正式迈入实践环节。

张瑞君(2010),支持建设财务共享模式必须按照我国企业集团在这方面的实践探索为基础,可以将这种模式进行简要的总结,对分散在集团内部门的财务业务进行整合并重新投入到共享中心进行下一步的处理,并且还提出,财务共享服务是企业集团实现辅助型业务流程再造的创造性突破。

何瑛(2013)认为财务共享模式走入中国企业公司,是对传统会计制度的一大挑战,不仅仅是财务人员的角色迎来转型,财务流程和处理效率也将迎来质的飞跃,从现有的中国企业接纳财务共享模式的经验来看,移动互联网等信息技术的支持下云端已经可以同步财务共享服务,财务云服务已经势在必行,并且处于相当热烈的探索时期。

(2) 财务共享服务的运营管理

陈虎、李颖(2011)对财务共享行业进行走访调查,得出了具有现实支撑的调查报告,报告显示财务共享模式的管理需要多方面的投入,比如高素质的财务人员、流程化的财务处理程序、高效的质量管理以及从业者绩效管理等多个方面。并在其中总结归纳了构建财务共享模式过程中会面临的诸多可预估风险,如技术以及战略风险。而人员管理变动、业务流程变更、信息系统更新等又是该风险的核心关键因素。

王学璪等（2011）指出，如何进一步降低企业财务信息成本，是企业接纳财务共享模式的最大考量，提升财务业务的效率，完成企业集团对整体财务的管理与控制。包括将非核心的财务工作从下属的分支机构剥离后合并到财务共享中心完成，包括财务人员被大幅转移到财务共享中心，都是为了上述目的服务。

李耀峰（2012）认为，构建财务共享模式前首先应当考虑的问题是成本与收益。在施行财务共享模式前，通过预先计算分析，能得出收益是大于成本的预估，这样构建财务共享模式才是具有可行性。

（3）财务共享模式运行中存在的问题与优化思路

史艳梅（2010）提出财务共享模式本身的缺陷和弊端。学者以某一集团中国区运营财务共享模式的经验为说明对象，从企业文化建构、组织管理、信息技术应用等等方面做出多维度的说明，十分细致地说明了财务共享模式进一步优化的空间在哪和具体的改进方案和思路。

叶联红（2012）从细节出发，探讨了某大型跨国企业在实施财务共享模式时遇到的营运与后期维护优化的问题。在总结其成功运营经验的同时，也分析了该企业在实施财务共享模式时所遇到的问题，并对这些问题的根源以及背景加以分析研究，最终提出了相应的解决方案，即财务共享模式需具备战略眼光，协调技术支持、人力资源和财务业务程序流程之间的关系。

2.1.2 国内内部控制制度研究文献

谢志华（2009）认为，制衡决定了内控的结构。制衡是监督发挥效用的基础；没有制衡，监督就难以有效地发挥作用。在企业的制衡关系发生变化，权责关系出现混乱时，应以监督的方式形成内控。

王怡心（2013）表示，公司的内部控制体系受到高层管理人员、董事会和其他管理人员的影响很大。为提高企业集团的营运效率、财务报表的真实性、遵循相关法律法规的目标提供合规的保证。樊行健、肖光红（2014）提到，建立内部控制制度实际上是一种企业的管理活动，这种制度的建立是以管理作为其基础需求，保证企业集团的日常生产活动与企业的战略目标可以顺利完成。姜丽秋（2016）指出可以通过内部审计的方式来达成增强企业内部控制的目的，改善以及提高企业管理效率水平，审核员对内部控制相关文件和资料的处理保持严格和客观的态

度。张婷凯（2017）提到，想要迅速发展的各类企业集团，无论处于何种经营环境，强化企业自身管理都是一条必由之路。在这之中，完善内部控制制度可以算是最优解，对内可以抬升公司在经营方面的效率，对外还可以显著提升公司外部竞争实力。高淑贞（2017）谈到，以上市公司为例的内部控制制度的评价方法应该是定性评价和定量评价相结合，将关注重点放在定量评价的范围扩大方向。

苏雯、刘小平（2018）认为，构建基本的内控体系，并在此基础上搭建完善的监督机制以及推陈致新切实有效的规章制度，是在对现有的内部控制制度体系的现状进行分析后得出的优化措施。唐昆（2019）指出，即便公司的内、外部市场资本如何雄厚，在没有树立防范风险意识、构建治理机制、完善内部监督体系、设立透明制度以及缺乏对突发事件的应对手段的环境下，依旧会导致企业集团陷入危机。田玉辉（2019）认为，在市场经济急速发展的历史时刻，企业同样面临着前所未有的挑战，在这种机遇与挑战并存的时刻，只有强化企业自身内部控制度的管理水平，才可以适应当下变化莫测的市场形势，完成企业的战略发展。陈金策（2019）提出要不断强化内部控制意识，逐步完善各种内部控制体系，提高财务负责人的业务素质和实施能力，逐步改善内部管理环境，规范内部管理体系，才能实现内部控制方面企业资金安全控制的创新意见。

2.1.3 国内财务共享模式下企业内部控制相关研究文献

魏环（2011）指出财务共享模式的优势面主要表现在，强化企业集团内部控制、提高企业集团资金效率，节约报告成本，全面提高财务人员效率，减轻企业集团资金风险、提高员工对企业的归属感等方面表现出极大的优势。袁绪民（2014）指出，企业构建财务共享模式带来地必定是财务组织上的革新，而这种革新定会涉及财务人员的定位转型问题，这种定位转型使得传统意义上的财务工作加速转型，进一步推进业财融合，驱动企业集团原有财务人员在可以在工作中接触并运用到更为广泛的专业财务知识，为企业创造更大的价值。

2016年，金波提出企业集团建立财务共享模式，是提高内部控制质量的重要方法之一便是优化企业集团的会计财务管理。在理论与实践相结合的基础上，会计负责人、企业、政府要不断进步，提高内部控制管理的质量和企业会计控制的效果。在企业集团转向财务共享之后，风险由内部向外部持续转移，转型为财

务共享模式后，对企业集团高层的管理水平也会带了更为严谨的要求。邹建超（2018）认为，企业集团搭建财务共享模式后，企业集团的财务业务审核方式也应当进入重建步骤，规范相关业务流程，提升内控质量，并强化企业集团自身对信息环境安全的重视程度。杨周健提出，在财务共享模式影响下，集团内部试图统一财务信息，会计信息处理流程将发生根本性变化。若要保证企业集团在转变为财务共享模式后，内部控制制度的最终目的可以高效、稳定的达成，企业集团亦要做到对内部控制制度的同步更新。

2.2 国外研究文献

2.2.1 国外财务共享模式研究文献

（1）财务共享模式的萌生背景与意义

Jackson（1997）指出，一般来说，跨国公司在全世界都有分支机构，导致在企业的运营成本水涨船高的同时，工作效率却始终处于持续降低的状态，发生这类问题的根本原因是地域关系带来的管理分散，各地区之间运营信息的交流不畅致使信息的准确性失真，进而导致成本提升而效率低下的问题。财务共享正是为了解决这些问题而产生的。

Schulman et al.（1999）指出财务共享服务就是将企业集团中，跨业务单元的资源整合集中，以便于为企业提供更优质的财务职能服务，最终降低运营成本。

Bramante（2013）通过调查得出，在财务部门的工作时间中，最为关键的决策支持服务在时间上占用最少，只占用总时长的15%，其次是具有专业性质的财务工作，这项工作的占比时长为20%，而占用财务工作时间最长的，占用比达到65%的工作，基本都是企业集团中非核心性的基础工作，这样的时间分配，导致财务人力资源的巨大浪费。在企业集团构建财务共享模式后，将基础的、非核心性质的工作集中统一，便可以人尽其才，通过减少基本业务的时间比例，将财务负责人的注意力集中在专业的财务业务和决策支持上，财务活动能够更好地支持企业。

（2）财务共享模式的运营管理

Andrew Kris（2005）提及完善的业务流程对企业集团财务共享模式的重要

性。企业决策层可以让自己不再局限于非核心的财务工作中，重点关注企业的管理和决策。在构建财务共享模式之后，企业应当主动适应营商环境的变化，寻找适合本公司实际情况的共享体系，强化企业内部的财务共享文化，逐步完善内部控制流程，有助于企业合理利用财务共享模式推动发展增速。

Kagelmann (2006) 从各类跨国企业规模化理论和交易成本出发，站在财务共享模式的流程再造角度，对企业集团财务工作的基础职能与核心职能加以解析和区分，使得企业能在构建财务共享模式后，将需要占用大量时间成本、需要重复操作的基础职能集中在财务共享中心完成，这样既可以实现财务工作方向的规模经济效应，又能完成企业削减运营成本、提高绩效的初衷，借此优势以解决传统财务管理模式的弊端。

Janssen (2008) 提出，提前确定制定目标和原则，多层次实施计划，运用财务信息共享平台、业务流程标准化集约化是财务共享模式实施的核心因素。

(3) 财务共享服务运行中存在的问题与优化思路

Delvin (2009) 认为在信息系统上，集团各部门使用不同的软件对数据进行整合分析，会产生数据的偏差，阻碍财务共享模式的发展。因此，企业集团需要保证信息处理软件的整体性和一致性。

Barbara Quinn (2014) 认为，财务共享模式的出现与“帕金森定律”之间存在的关联是相对的，但不是绝对的。并非当企业规模扩大到一定程度时，由于传统经营模式的缺点而产生了这样的问题。比如，在传统管理模式中企业决策层具备的天然垄断性，以及日常处理非核心业务，很难为企业集团创造价值的大量冗员，最后是需要履行在没有强有力的内部控制系统的情况下，实行双重控制和服务责任管理，就会导致其无法对企业的生产经营活动提供直接的支持。

2.2.2 国外内部控制制度研究文献

ROTCH (1993) 认为，企业内部控制的本质事对企业管理的控制，有效的内部控制系统，不仅仅是规范的要素，还要包括企业战略、组织结构、奖励、业绩评价等业绩评估等涵盖在内，这样可以让企业集团下属的各个目标拥有各种目的的企业集团的各处合作，业务的效率和整体战略目标的实现目标必须最终实现企业集团的总战略目标。另外，2007 年还制定了 4 个集团的内部控制实施目标，分

别是保障经营活动合理合法、提升企业营运效率、保护企业的财产安全以及确保财务信息的真实性。

Tommie Singleto (2010) 提出企业集团内部控制制度的构建和完善会接受内部控制环境的影响。Michel Benaroch 等 (2012) 认为, 在现有的企业内部控制系统中, 最重要的方面是信息技术(it)的管控, 如果不能有效地控制, 就会影响到内部控制的整体目标。随着企业集团的规模越来越大, 风险也越来越大, 企业集团必须对信息技术方面有所关注。RR Moeller (2013) 认为, 企业环境是内部控制的重要组成部分, 这其中对于企业管理层的治理, 消息传递的有效性、及时性对企业的内部控制会产生很大的影响。Nebbel Motubatse, Karin Barac, Elza Odendaal (2015) 提出, 应当将内部审计融入企业集团的内部控制体系, 强化监管意识, 使内部审计人员的作用得以发挥。

2.2.3 国外财务共享模式下企业内部控制相关研究文献

Bargeron LL, Lehn KM (2008) 认为企业集团应当在对自身的充分评价企业集团的经营状态和财务结构, 财务共享模式才能起到集团内部控制的作用。老年人等 2009 年金典建议建立有效的内部控制体系, 保证企业集团会计信息的真实性, 增强股东和债权人的信任, 从而达到降低企业集团融资成本, 推进其扩大再生产, 实现经营活动的良性循环。Costello 等 (2009) 提出, 财务共享模式能为企业集团经营过程中的预算和资金管理工作方面提供一定的数据支持, 可以为企业集团在资源配置方面提供持续的保障。Laura F. Spira, Michael Page (2010) 指出实施财务共享模式后的公司集团, 财务部门的组织架构必然会发生改变, 这会使员工对企业集团构建财务共享模式一定的负面情绪和抵触心理, 缺乏工作积极性, 从而导致财务共享模式的构建进程缓慢。Hooghiemstra, Reggy, Hermes, Niels, Emanuels, Jim (2015) 认为, 企业集团内部控制制度的功能性不仅体现在日常管理、监督以及保护企业资产安全方面, 更是可以保障会计信息质量, 这样, 企业集团的效率性就会提高。Giovanna Michelon 透露, 构建的财务共享模式, 将传统的企业集团财务管理系统的变化, 使企业管理带来了巨大的变化, 影响内部控制系统, 控制重要点和风险点的变化造成的。2016 年, Santanus Hosein、等人提出了金融共享模型理论。企业集团的内部制造造成影响, 对内部控制的五

大要素也会产生不同程度的影响。J. E. Glitzky (2016) 指出, 无关乎企业集团的体量是否庞大或是成立时间长短等问题, 任何企业在运营过程中都会存在诸多问题, 企业在发展的过程中也会试图逐一解决这些问题。在这个过程中, 如何进行人员的调配, 对下属分支机构经营状况的实时监控, 分支机构是否严格遵守企业制定的规章制度等问题都需要企业集团的决策层、管理层一一解决。而企业集团构建财务共享模式, 对解决这些难题有很大的帮助, 还可以对子公司进行了较好的监督管理, 保证了企业集团内部控制的高效实施。

2.3 研究现状评述

互联网信息技术的快速发展是财务共享模式的根基, 可以满足企业集团将许多需要重复劳动的、非核心性质的基础财务工作从下属分支机构中剥离出来的需求, 将这些财务业务统一集中起来成立一个新的业务中心, 以业务流程标标准化的方式, 达成降低企业运营成本、提高效率目的的新型财务管理模式。关于金融共享, 国内外学者和专家进行了非常广泛的研究。对金融分担模式的起源、时代背景下的意义、经营管理的方式、运用中存在的问题以及其优化方法等进行研究, 形成了完整的理论体系。财务共享的概念最早起源于 20 世纪 80 年代的美国, 我国引入相关概念的时间较晚, 因此对财务共享模式的这项研究还没有完成。目前, 国内对财务共享的研究主要集中在财务共享中心的建设阶段, 对内部控制的研究还停留在其定义、制度、影响因素等方面, 相对国外而言较为单一。因此, 在研究过程中需综合我国国情, 注重理论与实践的结合, 希冀做出更具有针对性的理论研究成果。

即便我国在财务共享模式下企业内部控制的研究方向相较于国外有所不足, 相关理论研究还处于补充完备阶段, 但可以在借鉴国外研究成果的基础上, 推动财务共享模式下企业集团内部控制制度这一研究方向进步, 构建适合国内企业的内部控制理论体系。本文在研究财务共享模式下内部控制的基础上, 提出了有针对性的建议, 以期为完善我国运用财务共享模式的企业内部控制提供参考。

3 相关概念及理论基础

3.1 相关概念

3.1.1 财务共享服务的相关概念

(1) 共享服务的含义

Bryan Bergeron 所著的《共享服务精要》中定义：共享服务是将企业集团的某些职能集中到另一个全新业务单元的新型战略，新的业务单元设有与之配套的管理机构，最终目标是效率化、附加值化、成本削减、服务品质提高。社会实践中的“企业单位”被设想为共享服务中心。信息技术和资源管理系统的发展是共享服务发展的基础支持。因此，共享服务的应用范围不止可以作用于例如财务、法务、人力资源等内部职能部门也可以应用到采购、生产等外部部门。

(2) 财务共享中心的含义及定位

服务共享中心是企业财务共享服务模式的具体实例。将大量非核心的会计工作集中到企业集团的子公司，通过整合和流程再造使财务流程标准化，从而实现了成本削减和效率化的最终目标。企业财务共享中心的定位可以基于企业财务管理中心的定位来构建，这其中的差异分为以下两种：一种是财务共享中心成为企业集团财务部下属机构，另一种是财务部与财务共享中心地位关系平行。此类组织模式的方向选择，都会与企业集团的最终目标保持一致性。

(3) 财务共享服务的模式

当初，财务共享的方向集中在工作量和重复度最高的财务会计领域。随着金融共享模式的进一步发展，其应用领域越来越广泛。分析全球共享的服务经验，可以发现金融服务有以下四种模式，分别是集中式模式、内部市场化模式、对外服务模式以及完全市场化模式。

①集中式模式：这是财务共享服务萌芽阶段的应用模式，类似于托管平台。该阶段财务共享模式的功能性主要体现在集中处理非核心性质的财务工作以及被动执行企业内部服务方面。在这种模式下，财务共享中心注重降低运营成本、财务工作的规模化、流程的规范化以及管理的标准化等方面。

②内部市场化模式：在该模式下，财务共享中心的服务对象依旧是企业内部主体。在对内服务方面由托管化转变为模拟市场化的形式，财务共享中心的营运

成本也由企业集团直接下拨转变为通过收取企业集团下属的分支机构的服务费用来抵消运营成本。此时分支机构可以通过成本核算的方式来判断自身是否接受该服务。虽然是模拟市场化这种不存在外部竞争压力的模式，但财务共享服务中心还是需要提高自身的业务水平和服务质量、降低运营成本以获得企业集团下属分支机构的认可。

③对外服务模式：财务共享中心经过多年的发展已经不满足于只将企业集团下属的分支机构作为服务对象，演变为对外服务模式就是财务共享中心迈向市场化的第一步。该模式使得共享中心由只向内部客户提供服务转向在确保企业集团内部信息安全以及自身尚有余力的同时，对外部市场提供相关的专业服务，为企业创造价值，获取收益。

④完全市场化模式：随着财务共享模式的发展，财务共享中心可以形成独立的组织，具有实体的条件，完全面向市场，完全以客户需求作为导向，财务共享中心的服务和收费全面市场化，此时企业集团下属分支机构对于财务共享中心来说只是长期客户。

3.1.2 内部控制的相关概念

(1) 内部控制定义

内部控制是由企业集团各层级涵盖管理层董事会、监事会以及所有员工共同参与、制定、实施的，以达成控制环境、会计系统、控制程序目标的过程。内部控制要求企业集团全员各司其职，分工与责任不尽相同，共同维系企业的内部控制。由于内部控制的全面性，致使企业要对生产经营过程中的各环节都做到精准把控，在涉及到企业集团的具体业务流程时，还要更加详尽，力图达成多位控制同时实施的效果。

内部控制制度依据时间划分，可以分为事前防范、事中控制和事后监督等三个具体环节。从内部控制的意义上来说，它是由外部强加而来的，强制规定每个人如何用正确的方法，做正确的事，执行内部控制制度或许会使企业的绝对价值提升，但二者之间并不存在必然的因果关系，但内部控制制度的本质是具备防御属性的，重点考验的是企业集团全员的责任与义务，无官职位、层级的高低，亦无关个人能力的优劣。

（2）内部控制目标

第一，企业规定的政策是可以实行的。制定企业发展计划和指导方针目标等之后，还要保证其落地执行。内部控制通过建立制度，强化审核，全面监督等办法推进执行进度，在企业经营活动合理合法的前提下认真贯彻既定方针的执行。

第二，保障企业财产的安全完整。企业集团从事生产经营活动的物质基础，便是其合法拥有的各类财产物资。内部控制可以通过在事前制定各种针对财产的管理办法，事中以账实盘点控制等手段以及事后审计监督的方式，对货币资以及各项财产物资进行控制，保证财产物资的安全完整。

第三，会计信息资料的正确、可靠性。决策层想要更好的掌握企业希冀在竞争激烈的市场环境中脱颖而出，就必须通过内部控制手段确保所获得信息的真实性以及可靠性，以此保证企业决策层所制定策略的正确性。在这其中，企业集团的财务人员充分执行企业制定的内部控制制度，以此作为控制手段，避免虚假交易带来的企业问题，保证真实、完整的会计信息。

（3）内部控制的执行要素

首先是内部环境。这一要素是内部控制的基本，要想有效执行，必须具备良好的内部环境。这是有效进行内部控制的必要条件。内部环境包括管理内容、管理配置、人才资源、人才管理战略、内部审计、企业文化。内部环境在内部控制中发挥着不可替代的作用，是实现其他要素的基础，是实施整体计划的根本作用。同时，还可以展示业务流程、管理模式和相关规则。

第二个风险评价是企业风险的应对能力来预测，经济管理的特定过程中潜在的风险，并实施内部控制时，发现风险，并有效地解决方案和事后总结制作的要求。主要表现是确定目标，确定风险，讨论风险的程度，制定对策。经过一系列的风险评价的程序，管理人员是在风险的早期警戒工作，制定了防止措施，然后允许或控制可能的范围内，防止面临的潜在风险，及时发现风险的隐藏的风险，同时准确地采取应对措施，可以减少企业的损失。

第三，控制活动。通过开发适当的控制活动战略和方法，在实际实施过程中采取适当的控制措施。企业的控制主要包括非兼容功能的分离、权限下放的控制、会计过程的控制、业绩评价的控制。企业有必要根据自身的实际情况，结合各种方法，灵活运用于内部控制。

第四，信息和通信。企业为了及时准确地把握内部情况，获得生产经营所需的有用信息，保证企业内部相关信息的有效传达，必须进行必要的沟通。信息和通信是企业更新信息的重要过程，有助于企业实现既定目标。获取、收集、整理、发布信息是发布信息最基本的步骤。信息和通信对信息非常敏感，超过其有效性的信息就失去了价值。传递没有价值的信息，会浪费时间、劳力和资源。

第五，内部监管。内部监视是内部控制的最后也是最重要的部分。这主要有两个方面：日常监督和监督的过渡，也就是从头到尾测试和监督整个计划。通过实时监控才能不断明确如何为公司带来利益这一目标，还需要从实践经验中找到需要解决的问题然后加以解决。

3.1.3 财务共享模式下内部控制的风险点

（1）构建过程中的风险点

①组织架构变动

大多数企业集团的规模，都是经过长久的发展，逐步壮大的。最初企业的组织规模一定是小而精悍的，因为业务不多，需要顾及的经营事务也不会太多。在企业集团壮大的过程中，必然会遇见很多经营方面的问题，这些问题需要不同的部门配合协调才能顺利解决。由此，企业会新设越来越多的部门，部门变多，负责各类经营业务的人数也会变得越来越多。这些伴随企业扩张同步而来的问题，很多时候是不可预料的，这就决定了企业在很多时候没有办法对这些问题做到深思熟虑，之能尽量做到遇见问题，进而快速解决，很多部门的设立往往带着“裱糊匠”的意味，它们仅仅是堵住漏洞的存在。或者是在某个企业集团高速发展的历史时期，业务扩张的速度非常之快，为了适应市场环境的快速变化，草草建立某个部门之后，立刻杀入市场，占据先机。这些都是导致企业集团组织结构极为复杂的原因。在企业集团的内部，组织结构虽然复杂，但是各下属机构已然习惯了以这种方式依存于公司，尽管结构臃肿，但是财务人员们同样也习惯了这种状况，也能做到按照职责履行自己应尽的义务。伴随着企业集团构建财务共享模式，将下属分支机构的部分非核心业务统一纳入财务共享中进行账务处理。这个梳理整合的过程，是对公司整体财务组织结构的一次调整，调整过程中涉及到的相关人员，无论是管理层还是分支机构的基层财务人员，他们在公司内部的能力和行

政关系都会发生大小不一的改变。这种大规模梳理整合原有组织结构的活动，很有可能导致结构搭建不合理、职权划分混乱等问题的集中爆发，这些问题都会对企业财务共享模式下内部控制制度的稳定运行产生重大影响。如图 3.1 所示。

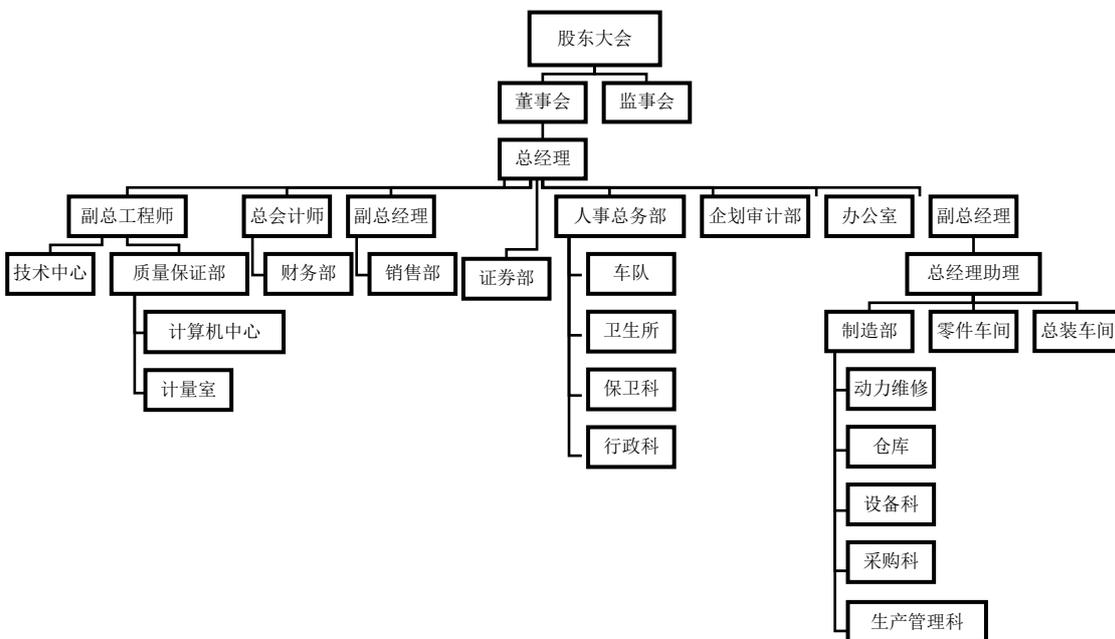


图 3.1 传统企业组织结构图

②财务流程再造

部分大型集团和跨国公司的业务，往往分布在各个不同的领域内，负责不同业务的分支机构对财务、业务流程进行处理的方式自然也不尽相同。这类企业在构建财务共享模式之后，为所有分支机构的财务工作，综合制作规范化的流程。流程再造是指企业在构建财务共享模式中，整顿原来的业务流程，重新进行规划出新的业务程序，最后筛选出符合分支结构业务的活动。此次流程中，主要遵守下列六个原则：

一、遵循基础业务与财务业务的互不相干的原则。它要求企业集团下的分支机构先对基础业务工作进行先期处理，经过整理后，将与财务相关信息的凭证内容一步步传到相关部门那里，最后部门的专业人员再进一步处理。

二、财务数据业务化原则。财务工作人员应当充分熟悉业务流程，对自己的职责有明晰的认识，依照流程再造后的要求完成财务数据处理。

三、数据全程共享原则。依托于互联网时代信息技术的高速发展，其最大的

优势就是依托互联网技术发展得以实现的数据传输高速化，做到业务、财务数据的全程共享。在构建财务共享模式的过程中，应当充分发挥这一优势，提升企业集团业务工作的处理效率和财务工作的信息质量。

四、财务流程标准化、规模化原则。财务共享中心将企业集团内部重复性高、非核心性质强的财务业务集中在一起，统一制定标准流程，剪除分支机构在重复业务操作流程上的差异，建立标准的业务流程体系，同时依托规模化经济理论，将这些重复性强的财务工作统一集中在财务共享中心结算，形成规模化，加强对流程管理时，不仅可以减少公司的支出成本，还能提高财务工作服务的效率。

五、集成财务信息系统原则。集成性是建设财务共享模式在全局性方面的考量原则。它包括加强企业基础业务模块与财务模块之间的联系以及财务数据与公司其他数据之间的信息交互。

六、成本、质量、效益、满意度原则。最初构建财务共享模式的原因之一便是降低企业运营的成本，保证会计信息质量，为企业创造价值。在构建财务共享模式时，应该遵循这个原则，以此确保在财务共享模式中能发挥出独特的优势。在运行财务共享模式流程中，流程再造以图 3.2 的六部分为基本原则。

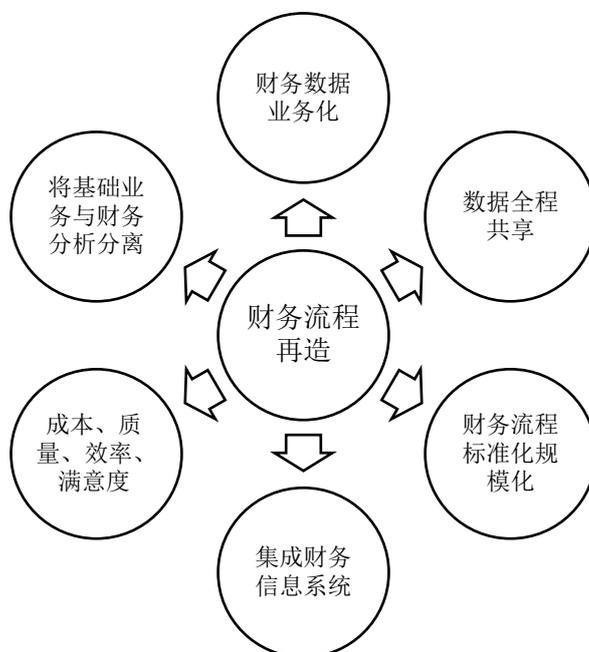


图 3.2 财务流程再造的六个原则关系逻辑图

(2) 运营过程中的风险点

① 人事变动风险

相比较过往的传统管理模式,财务共享中心的工作内容主要是针对一些重复性且难度较大的业务。这类工作对员工业务水平的要求不是很高,但集中在财务共享中心的业务来自于企业集团下属的所有分支机构,财务风险较为集中,因此需要员工具备更高的职业道德与综合分析能力。财务工作的重复性,导致工作流程固化、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,拒绝主动学习、思考和分析,导致工作中错误频发。与此同时,共享中心内财务工作人员的晋升渠道相对不完善导致大规模员工流失。在面临大批量员工持续流失情况下,会给企业增加重新对新员工培训的负担,还能影响企业正常的运行效率。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发生的财务风险。

②信息传递和沟通风险

构建财务共享模式之初,企业最根本的想法就是利用这种“托管式”的财务管理方式,减低企业运营成本,解决企业结构臃肿的问题。这才将企业集团下属分支机构的财务工作人员统一集中在财务共享中心工作。然后在这种模式下,财务人员身处财务共享中心,而业务人员身处各个不同分支机构的前端,二者之间的沟通方式,往往只能采用远程沟通这一种模式。即便依托于当下先进的互联网信息传播技术,这种远程沟通的方式依旧存在着比较大的问题和弊端。首次,在财务共享模式建立之前,企业集团下属的每个分支机构,都有一套独立的财务系统,业务人员与财务人员之间的沟通方式,绝大多数时候都可以保证有面对面的交流,这有利于促进财务人员与前端业务人员之间有更多直接沟通的机会,往往也因为这种交流模式,建立了二者之间独特的工作默契。在企业集团构建财务共享模式之后,这些带有重复性与非核心性质的工作,以及负责这些工作的财务人员都被统一集中在财务共享中心工作,这些需要规模化处理工作在未构建财务共享模式之前在整体财务工作中的时间比占用达到了65%,而这些基础工作中,绝大部分涉及到的都是企业集团日常经营过程中前端业务人员与财务人员发生对接关系的工作。因为财务流程再造后,财务共享中心工作机制的原因,在业务人员与财务人员的沟通过程中,每一个不同的步骤,需要面对的财务人员都是不同的。这就会导致在企业集团设立财务共享中心的前期,业务人员与财务人员之间的沟通成本会增加,只有在财务、业务人员经过一个阶段的共事,工作默契慢慢

增加后,才会有所改善。如若企业集团在前端业务人员与财务人员之间搭建良好的沟通渠道,没有完善的内部控制制度来帮助二者明确各种实际问题的解决办法,便会导致,因为财务人员因为单方面想为自己减轻工作量而选择不进行进一步沟通或者拒绝沟通这类从职业道德层面引发的沟通风险。与此同时,业务人员还要进行相关证件的扫描、上传,最后才邮寄到财务共享中心,因为某些特殊情况,业务人员在业务发生后很可能不能及时将凭证扫描上传至财务共享中心,或者实体凭证在邮寄的过程中发生遗失风险,这类风险并不是财务人员可以控制的。上述两类在职业道德方面的风险,以及信息在传递过程中发生的遗失风险,往往都会对财务工作产生影响。

③系统适应性

企业集团在构建财务共享模式之后,对信息处理系统的要求会很高,因为财务人员在处理某项业务时,需要应用到诸多功能不一的系统一起合作,比如图 3.3 报销业务的流程,因涉及到多系统之间的相互协作,所以对财务人员的工作能力也是一个巨大的挑战。又因为财务共享模式对信息技术的依赖,一旦共享中心的信息处理系统出现问题,则会对企业集团的所有财务工作造成重大影响,比如利用系统漏洞非法篡改重要的财务信息等行为,都会对企业集团的财务信息安全造成隐患和破坏。

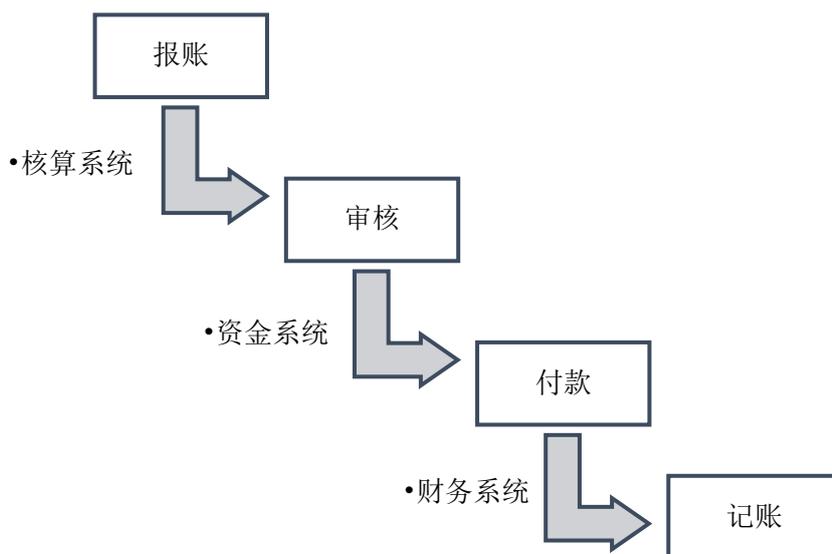


图 3.3 报销业务示意图

④业务与财务分离情况

在未建立财务共享模式之前，企业集团下属分支机构的财务人员，其工作地点通常处于业务发生地，一旦出现问题，也可以及时与业务人员进行沟通，实时了解具体业务流程的情况，对当地的政府相关政策因为身处业务发生地的原因也会非常熟悉。企业集团构建财务共享模式之后，这类处理非核心财务业务的职员集中在共享中心工作，会导致因对业务的不熟悉致使对其的掌控度减小。并且财务共享中心内的工作人员要处理许多国内外的大小事务，财务人员一般只对自己的领域特别熟悉，很缺乏对国内外当地不同政策知识的了解，如果财务工作经常脱离业务，会导致财务与业务脱节，在这种情况下，很难发挥财务共享模式下业财一体化的优势

3.2 理论基础

3.2.1 规模经济理论

规模经济理论是指：在生产技术水平以及生产要素或投入比例变动一致的前提下，降低企业生产成本，提高单位绝对量，就是扩大生产规模减少企业运营成本，促进收益的提升。对于大型的企业集团来说，生产的规模化与专业化是能降低企业的生产成本。如果一些企业集团还没有采用财务共享模式，则需要设立各个不同的部门，以此来处理不同的财务工作。这类重复且臃肿的组织架构会导致成本增加而效率降低的结果。财务共享模式就是把下属分支机构内重复的、非核心的财务工作集中于共享服务中心处理。由此可知，构建财务共享模式的前置条件之一，是企业需要发展至一定规模。因为只有这样的企业集团有着构建财务共享模式的需求，同时亦能够承担建立财务共享中心的成本投入。

3.2.2 业务流程再造理论

业务流程再造理论，是改善企业业务流程中的臃肿的业务流程，并加之梳理，进而根本性的革新整个业务流程。这种革新可以实现降低成本、提升对内服务品质的目的。这是从企业集团的宏观角度出发，不拘泥于让业务流程中的每一个步骤都是尽善尽美，对复杂的业务程序进行分类，以此来提高企业集团的业务流程

的工作效率，从而达到实质性的最终变革目标。财务共享服务模式就是致力于如何实现企业集团的业务流程与财务工作一体化，期以提升企业集团财务工作的能效，为企业创造更大的价值。这里需要注意的是，对业务流程的改造并非是一劳永逸的，毕竟企业集团的经营发展的持续性，企业的规模、内部及外部环境等都是不断发展变化的，只有持续对企业集团的业务流程进行优化改进，才能使财务共享模式得到最好的发挥。

3.2.3 扁平化管理理论

传统的大型企业集团，在生产经营规模不断扩大的过程中，都会产生诸多例如管理层级繁复，人事关系驳杂，内部信息传递缓慢等历史遗留问题。扁平化管理理论就是通过减少企业内部的管理层级与部门数量，对其职能范围进行重新赋权，提高层级间、部门间的沟通效率，进而达到增进企业控制能力的一种管理方式。减少企业内部非必要的层级关系，可以加快上、下层级间的信息传递速率，这样可以让企业能更加灵活的应对市场环境变化，管理层也可以更加敏锐地针对这些变化做出反应，间接达成提高企业效率的目的。财务共享模式也以此理论作为出发点，将诸多重复性、非核心性的财务业务剥离出来，促进财务工作分工的明晰化，做到人尽其才，以此来减少财务人员在其他领域的负担，更好地集中注意力到相关专业中，进而提高工作效率。

4 海尔集团财务共享模式下内部控制案例介绍

4.1 海尔集团相关介绍

4.1.1 海尔集团简介

成立于 1984 年的青岛冰箱总厂，是海尔集团的前身。迄今为止近四十年的发展过程中，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。直至今日，精通制作各种家用电器、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。2019 年海尔的营业额达到 2007.62 亿元，同比增长 9.05%。截至目前，海尔在全球建立了十大研发中心、二十四个工业园、六十六个贸易公司、一万四千三百三十个销售网点，已然是世界知名的大型跨国企业集团公司。

4.1.2 海尔集团基本财务状况介绍

表 4.1 所列近五年海尔集团基本财务数据显示，其主营业务收入与净利润都呈现稳步增长的态势。从销售净利率与净资产收益率方面的数据观察可以发现，海尔集团维持着趋于饱和状态的局面，略微逐渐降低自身的盈利水平。海尔集团这种综合性的创新模式，正在打造成为人人创业、人人创新的网络新型企业。这种大局面的政策改革，可能会对企业自身的发展前途有一定的负面影响。

表 4.1 海尔集团基本财务情况

海尔集团基本财务状况					
年份	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
主营业务收入(亿元)	897.5	1190.7	1592.5	1833.2	2007.6
净利润(亿元)	43	50.4	69.3	74.8	82.1
销售净利率(%)	6.6	5.62	5.68	5.33	6.14
净资产收益率(%)	18.95	19.1	21.5	18.88	17.14

资料来源：青岛海尔 2015-2019 年度报告

4.2 海尔集团内部控制制度构建情况

4.2.1 组织架构建设

海尔集团在这近四十年的发展中，为了推动企业不断深化发展进步，保持企业的高效运营以及对市场环境的应变反应能力，其企业组织结构也历经了多轮动态的结构调整。最初，海尔集团的组织结构模式采用的是直线职能制，伴随着海尔集团的快速扩张，此种组织结构使企业的决策层每天都需要面对各种繁杂的工作，权力过于集中导致事必躬亲，根本没有精力去研究企业的发展方向以及经营过程中影响企业最终战略目标的问题。自 1994 年始，海尔集团经历了新一轮的重大组织结构调整，开始沿用事业部制的企业组织结构。这种组织结构是在企业事业部的基础上成立二级利润中心和一级成本中心。集团本部下设一级利润中心，从属于本部的事业部下设二级利润中心，生产工厂设一级成本中心。随着时间的推移，企业的外部市场环境渐渐由卖方市场向买方市场过度，海尔集团又一次进行了业务流程再造，将事业部下属的职能部门进行了合并重组。已经新设立海外市场推进事业部以及销售事业新部门等等。集团负责人统一筛选并安排到各个部门所缺少的人才领域，经过这一轮的业务流程再造后，海尔集团的每一个事业部都是一个独立的利润中心，部门之间、流程之间、公司之间都是市场竞争关系。至此，海尔集团成功的将企业外部市场压力转化为企业内部各事业部之间的内部市场压力，成功解决了海尔集团在快速扩张之后如何保证旺盛的战斗力和活力的问题，为今后海尔集团的持续性发展注入了生机。

4.2.2 人力资源控制和开发

海尔集团推崇引导发掘员工的最大潜力，鼓励员工直面内部竞争压力和市场带来的外部竞争压力，同时将这些压力转化为动力。对内实行严格的管理制度，对外完全面向市场，期以让一切内部控制活动都具备合理性。海尔集团对员工的奖惩机制主要尊崇的原则是公平、公开、公正。在聘用制度、考核制度以及激励制度方面做到严谨的考核评分机制，对企业具有突出贡献的员工予以奖励。对于新员工的培训机制方面则是选择了具有普遍适应性的岗前培训、适应性培训以及提高培训等方式。

4.2.3 文化控制建设

海尔集团企业文化价值观的关键词就是“创新”，一切的创新举措都在为同一个目标服务，即创造有价值的订单。正是这种“创新”一路伴随海尔集团从一个名不见经传的冰箱生产厂家成长到如今这个成就巨大的大型跨国集团。海尔集团的企业文化囊括了企业理念和管理理念两个方面。企业经营策略和各种规范、规章制度的践行是海尔的企业文化在日常实践中的具象体现。

4.2.4 海尔内部控制建设成果

海尔集团十分重视组织结构的再造活动。从最初的直线职能制，到后来的事业部制，再到现下依托于财务共享模式的企业流程再造，海尔集团的组织结构调整往往都伴随着企业发展过程中的变化而变化，希冀以这种企业内部的调整来撬动企业集团在创新上的内部动力机制问题的解决。与此同时，在海尔集团的内部，各项经济业务都有颇为严格的批准程序与监察制度保驾护航，并以此来确保企业日常经营流程可以运转正常，促进公司整体业务的协调发展。最后，作为企业集团整体内部控制制度的核心项，财务控制对企业下属分支机构以及其他部门有着监督和控制的作用。海尔集团在合理运用 ERP 财务控制体系作为企业内控的核心软件，既可以提升企业业务操作的合理化进程，又同时帮助企业提高内部跨部门合作时的管理能力，将外部市场的商机与企业资源信息有机结合起来。企业员工、企业集团、供应商、交易商以及消费者以一种前所未有的方式，通过 ERP 财务控制系统在这个高速的信息网络中聚合，提出自身需求，解决自身需求。

4.3 海尔集团财务共享模式构建概况

4.3.1 构建的动机与原因

(1) 财务组织结构分散，分支机构众多

海尔集团是我国国内较早进行国际化并成功扩张为大型跨国企业集团的成功典范之一。为了提高自身企业在国际发展的影响力，海尔集团开始设置不同的工作部门，以此提高各业务发展国的工作效率。不断地流程再造与结构调整，都是以海尔集团自身最终的战略目标作为执行目的，但传统管理模式下的“金字塔

型”组织结构已经跟不上企业的发展与需求了。从集团、本部、本部下属事业部、事业部下属分支机构等不同层级，都有属于自己的财务机构。不同层级的财务机构在一定程度上必然会有职能重复的情况存在，但对企业集团的正常运营并没有构成威胁，只是因为财务部门与财务工作的过分分散，会导致财务成本极高，同时还会因为财务组织的层级化过于严重，导致企业对市场环境的适应性降低。

（2）财务制度未能准确执行

通过实践过程可以发现，虽然海尔集团具备财务制度统一的基础，但是具体的财务职能或者说是企业集团中财务工作的实现，还是主要依靠各层级的财务组织共同实现的，这种各层级财务组织机构各自为政的情况，导致集团中会计信息的一致性很难得到保证。尤其像海尔集团这类大型跨国公司，拥有众多遍布海外各国的分支机构，不同地域文化地缘关系每个国家地区之间的会计制度都会有所不同，为促进企业集团在当地更快地发展，保障财务工作对其的支持力度，海外的相关其他部门通常采取的手段都会是当地的会计制度，这并不能很好的融入企业集团的核算体系，亦会造成资金、税金等货币资源的浪费。

（3）财务信息滞后，不能为决策提供支持

由于市场大环境的千变万化，市场上的竞争将会越来越剧烈，竞争方式与销售模式或许会出现更为复杂的多样性，竞争对手和他们的竞争手段也都层出不穷。海尔集团要想在这种市场环境内脱颖而出，便需要在市场需求方面快人一步，提前做好预测分析。然而即便已经经历过多次流程再造和结构改革，实际上海尔集团的财务工作还是更侧重于会计部分。集团内部财务部门出具的财务报表和分析报表，其内容的针对面，往往是已经发生的内容，并对这些内容以出具报表的方式进行梳理总结，这种环境也难以形成以预算为核心的财务核算系统。不同层级、不同分支机构在不同的时间节点想集团总部上传财务数据，这些数据之间的标准化差异明显，集团总部的财务部门需要耗费大量的时间，对这些数据进行总结分析，才能为决策层提供正确的信息，供其判断，进而做出决策。这就造成了财务信息传输滞后以及财务信息质量过低的问题。

（4）财务信息系统不完善

为了应对不同的财务工作，海尔最初就完备了相应的财务系统。会计核算主要采取手工模式与计算机辅助核算混合作为工作方式。由于历史原因，海尔集团

各财务部门使用的财务核算软件都是不尽相同的，比如金蝶、万能、用友、会和等软件。各下属分支机构的财务部门长期使用不同的财务软件且这些软件的版本过低，且只能帮助财务部门解决基础的会计核算层面的问题。使得财务部门在整合数据的过程中会产生一定的数据差异。这占用了财务人员大量的工作时间在不断对比人工输入系统与其他系统之间的不同。财务系统的不完善都将会影响财务工作的正常效率。及准确性等要求难以到满足。

4.3.2 构建过程

海尔集团成立于 1984 年，并在 2006 年以“创新企业，引领未来”为目标，进行了合作共赢的管理模式，为之后海尔集团实现转型，创建财务共享模式提供了基础理念。一年后，海尔集团结合自身的发展情况，开创属于自己的战略领地，以流程再造作为企业发展的动力，开始搭建起财务共享模式的平台。秉持“低成本，优服务，客户先”的发展理念原则，并在六个重要因素的辅助下，成功搭建了财务共享中心平台，达到流程再造对企业集团的终极目标，将互联网信息基础作为依托，完成组织架构重组、人员变动、信息平台搭建等工作。同年在青岛实现了平台共享的目标后，海尔集团开始把重心放在稳步扩张势力上，先是整合梳理地处国内的分支机构，进而向海外推广，实现了整个企业集团的财务工作统一集中于财务共享中心，希冀这类新型的财务管理模式为企业完成最终的战略发展目标提供强有力的帮助。

在海尔集团构建财务共享模式的过程中，主要遵循的是以下六大要素：

(1) 财务共享服务中心的选址。在成立财务共享中心时，企业集团最为看重的便是对城市的选择。海尔集团在经过多方面的综合考虑后，将把五个发达城市作为评选待定，其中入选的城市有北京、上海、武汉等。从运营成本角度出发观察，北京与上海的人力资源优势是最大的，但运营成本也同样是最高；从商务基础设施角度考虑，五座备选城市的经济发展条件都符合建立财务共享中心的规范性，然而这一标准并不是很重要。商务环境才是其中的衡量因素，最值得首选的是大连，再是北京与上海直辖市。在以综合考虑所有必要因素后，海尔集团最终决定将财务共享中心设立在企业本部所在的青岛市，企业集团下属的分支机构将相关的凭证进行扫描，然后上传到青岛对应的部门，进行财务核实。以下是

海尔集团的选址，相关的指标如表 4.2 所示。

表 4.2 海尔集团财务共享服务中心选址指标

指标	权重	主要因素
营运成本	25%	人工成本；房屋租赁成本；赋税成本
人力资源	25%	人口基础文化素质；从业人员受教育程度；人才健康水平；所在地高等院校在校大学生数；教育持续发展水平；小语种人员储备
商务基础设施	10%	通讯设施状况；网络设施状况；路网设施状况；出行设施综合状况
商务环境	40%	产业密集程度；城市综合竞争力增长预期；行政机构工作质量；行政机构工作效率；城市全球联系；城市环境优美度；社会保障水平

资料来源：内部资料

（2）财务共享服务中心的财务流程再造

相比较过往的财务管理模式，业务流程与财务流程之间是很难产生交集的，财务工作体现出的价值一般只是在各类经济活动发生过后，但汇总后的各项指标还是不能很好地反应出业务活动的真实水平情况。财务共享中心中，财务流程会根据不同的核算类型标准设置出不同的岗位，改变之前的一个核算指标对应多个核算目标的情况，形成综合性、统一性的核算工作，这样得出的信息可以在同样的判定基础上，客观显示出核算指标的相关情况。在核算流程设计考虑中，会考查各个部门的分支结构的情况，再进行合理化的设计，使业务流程与财务流程两者相互适应，相互依靠，共同体现出不凡的价值。

（3）财务共享中心的组织架构再造

把企业内部结构作为重要的财务组织架构。海尔集团对财务流程进行再造的目的是希冀实现业财融合，强化财务工作在企业集团内部的内部控制能力。在海尔集团还在执行传统财务管理模式时，设置组织结构的依据还是以专业化分工为主，这直接导致了财务部门人员的居多，岗位不能合理安排。因此，海尔集团在实施应用财务共享模式后，把各部门分支领域的相关财务工作集中于财务共享中心统一核算，借此实现了组织结构的扁平化，这样既缓解了企业财务机构的重复设置与人员冗余，还可以提升基层财务工作人员与管理层之间信息沟通的快捷性与及时性。图 4.3 为海尔再造后的组织结构图。

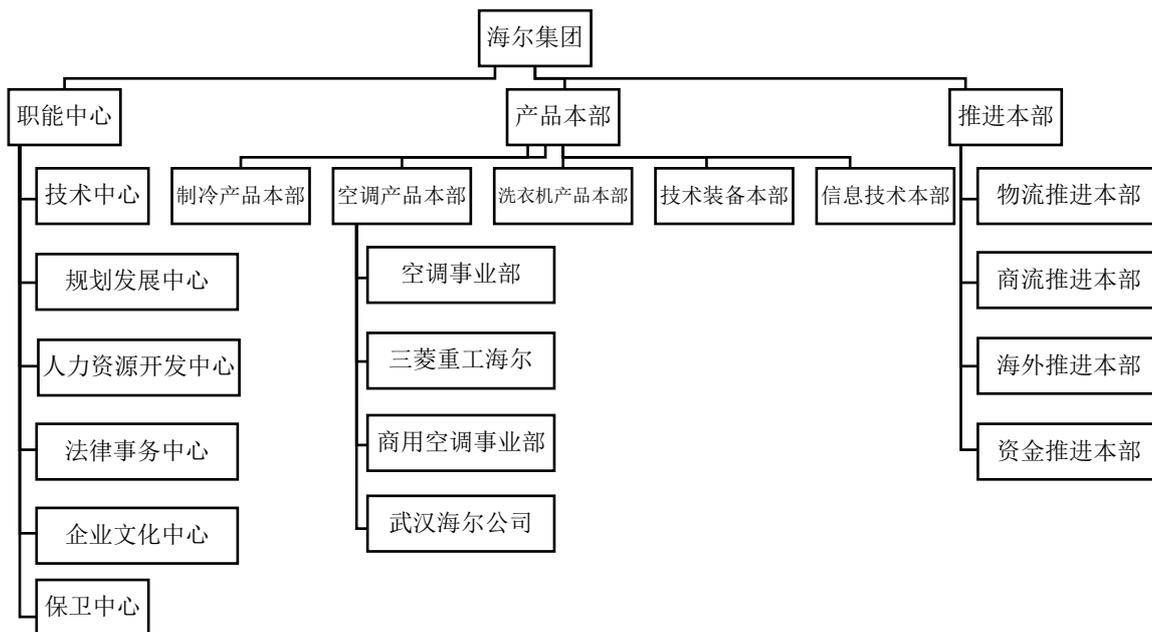


图 4.3 海尔再造后的组织结构图

(4) 遵守相关政策法规

不管是财务共享中心，还是企业的财务日常运行，都要遵守相关的法律法规，并以这个为企业发展的基本原则。遵守的法律法规主要包括会计、财政税收等各种财政方面以及各下属分支机构所在地的当地政策，只有遵守了当地的法律法规，才能构建财务共享中心这一平台。企业集团应该要设立对应的机构或者安排专业的人员，及时了解国内下属分支机构以及海外机构所在国家、地区地方性政策的变化并及时向上反馈，也其的顺利营运创造好的环境。

(5) 财务信息系统的开发

大数据时代的到来给财务共享模式的成熟发展提供了有力的支持。财务组织的重新规划以及财务流程的再造都依托于互联网信息技术的发展。海尔集团于2005年便建立了统一的信息系统——SAP/ECC，指的是海尔集团采用一个相同服务器运行同一套的软件，把属于自己的国内外机构的各种财务信息链接在一起，方便集中在一个平台处理。由于财务共享中心这一模式的出现，以及HGVS的成功建立，海尔集团实现了企业内部的财务共享计划。

(6) 服务水平协议

财务共享中心与被服务企业内部机构之间权利与义务关系的明确依靠的

就是服务水平协议。在签订协议之后，双方完全按照协议规定的内容积极履行自己的权利与义务，方可保证实现约定中所应达到的服务水平标准化。海尔集团所允诺的服务协议主要是约定和附件两种。相关内容见表 4.4:

表 4.4 海尔集团服务水平协议内容

协议名称	主要内容
主要约定	总则；双方责任；双方联系人与联系方式；服务水平；服务收费与计价；持续改进与解决问题；违约责任与处罚；责任限制；不可抗力；保密；本协议的补充与修改；其他约定
附件 1：服务水平管理	总账报表流程；资产管理流程；应收业务流程；应付业务流程；费用报销流程；成本管理流程
附件 2：服务收费与计价细则	收费方法一、收费方法二

资料来源：内部资料

4.4 海尔集团财务共享模式下内部控制运行情况

4.4.1 内部环境运行情况

海尔集团构建财务共享模式并运营一段时间后，发现企业集团当前执行的内部控制制度与财务共享模式之间在某些方面存在冲突，便聘任普华永道会计事务所帮助其构建与财务共享模式相匹配的新的内部控制制度。图 4.5 是海尔集团在企业已经成功运营财务共享模式的前提下构建的新的内部控制体系。海尔集团针对财务共享模式与内部控制制度相匹配、信息流通与安全、人员管理、监督等四个关键点，并采取相应的措施，提升两者之间相辅相成的关联度。

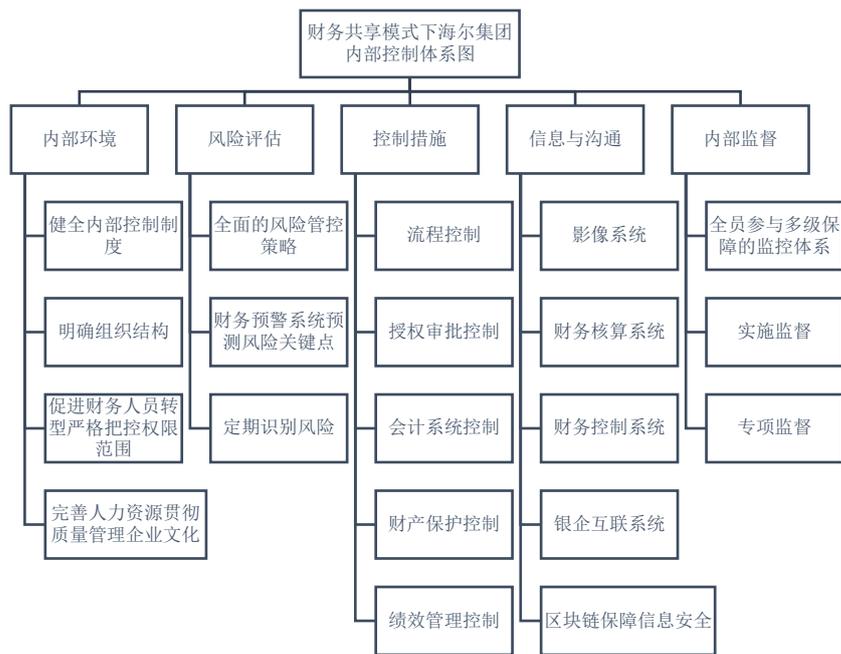


图 4.5 财务共享模式下海尔内部控制体系图

海尔集团的内部环境为内控制度的搭建提供了良好的执行条件，以企业文化作为切入点，重视质量管理，在财务共享中心设置质量中心模块，不断完善财务工作的流程化以及内部控制制度的标准化提升二者的关联度。以法律法规要求为准绳，海尔集团主要更改优化了权限结构、审批制度及绩效考核等方面所存在的问题。在权限结构方面，海尔集团制定了详细的员工准则，明确规定了共享中心内员工的职责、权限、协议、奖惩体系、晋升渠道等，严格把控责权范围；在审批控制方面，海尔集团处于不同层级的管理层在各项业务上均有不同的审核批准权限，对于涉及流入、流出金额规模较大的业务采用多层审批层层把控的方式，从而搭建起相对完善的审批控制体系；在绩效考核方面，海尔集团独创的“三工并存，动态转换”模式，用薪酬待遇的不同作为区分点，将员工分为优秀员工、合格员工、试用员工三个级别，“上”转成绩突出的员工，“下”转业绩落后的员工，期以将员工的内部压力转化为源源不断的动力。

4.4.2 风险评估运行情况

与信息传递沟通类似，财务共享模式下的风险评估也是以内部、外部风险加以区分。针对内部风险的评估，主要是以内部控制的主要风险点作为评估依据，

将得出的结论向上汇报，期以及时制定相关策略应对风险。外部风险的主要来源是业务发生地的政策变化风险已经供应商和客户的诚信度风险。共享中心的财务人员应当具备对政策变化的敏锐嗅觉，尽可能减少政策变动对财务信息处理质量、准确性方面的影响。对供应商和客户的诚信评估方面，主要依赖会计监督职能对供应商与客户的信息维护，可以及时预判风险、评估风险程度，并最终妥善处理。

4.4.3 控制活动执行情况

海尔集团在建立起财务共享中心后，搭建了一套与企业经营的实际情况相契合的业务流程，并在后续的过程中对这套流程加以优化，财务共享中心内部各岗位根据企业制定的流程各司其职，逐步形成了一套较为完善的标准化流程。在下属各分支机构银行账户管理方面，海尔集团实行的是“一个账户”、“两条收支线”的资金管控权限，各事业部对银行账户仅有查阅权限，付款权限由财务共享中心负责。这使得海尔集团的资金管理从之前的分散式管理转变为由财务共享中心集中管理，在降低了管理风险的同时，也可以帮助企业集团实现对资金统一调配，提高了资金的利用效率。与此同时，也可以避免因为银行账户设置复杂而产生资金管控漏洞，以防止有心人利用漏洞违法侵吞企业财产；在凭证管理方面，因为海尔集团财务共享中心使用的财务信息系统具备影印上传功能，共享中心内部也设置了专门的业务模块来对这些上传的凭证进行档案留存管理。在经过初审与复核的环节后，工作人员以分支机构的不同作为依据进行划分归档工作，以保证留存于事业部的纸质凭证与财务共享中心留存的影印凭证一一对应；在收入确认方面，财务共享中心主要的审核目标是合同信息的合理性与凭证信息的完整性两个方面。审核按照企业集团的相关规定严格处理，对于合同条款表述不明确以及凭证不完整的业务，一律不予以通过审核，通过财务信息平台退回至业务发生地，要求业务人员重新整理上传；在成本费用管理方面，海尔集团财务共享中心直接对下属分支机构的财务工作进行统一管理，财务信息也为此得以实现内部共享。对于任何一个流程，都可以在自己的职权范围内自行决定，省去了向上级申请批示的流程，这种处理方式被海尔集团成为“内部清算超市”。该流程通过简化业务流程操作步骤降低了结算拖期发生的可能性。图 4.6 为海尔集团财务共享模式下员工费用报销流程：

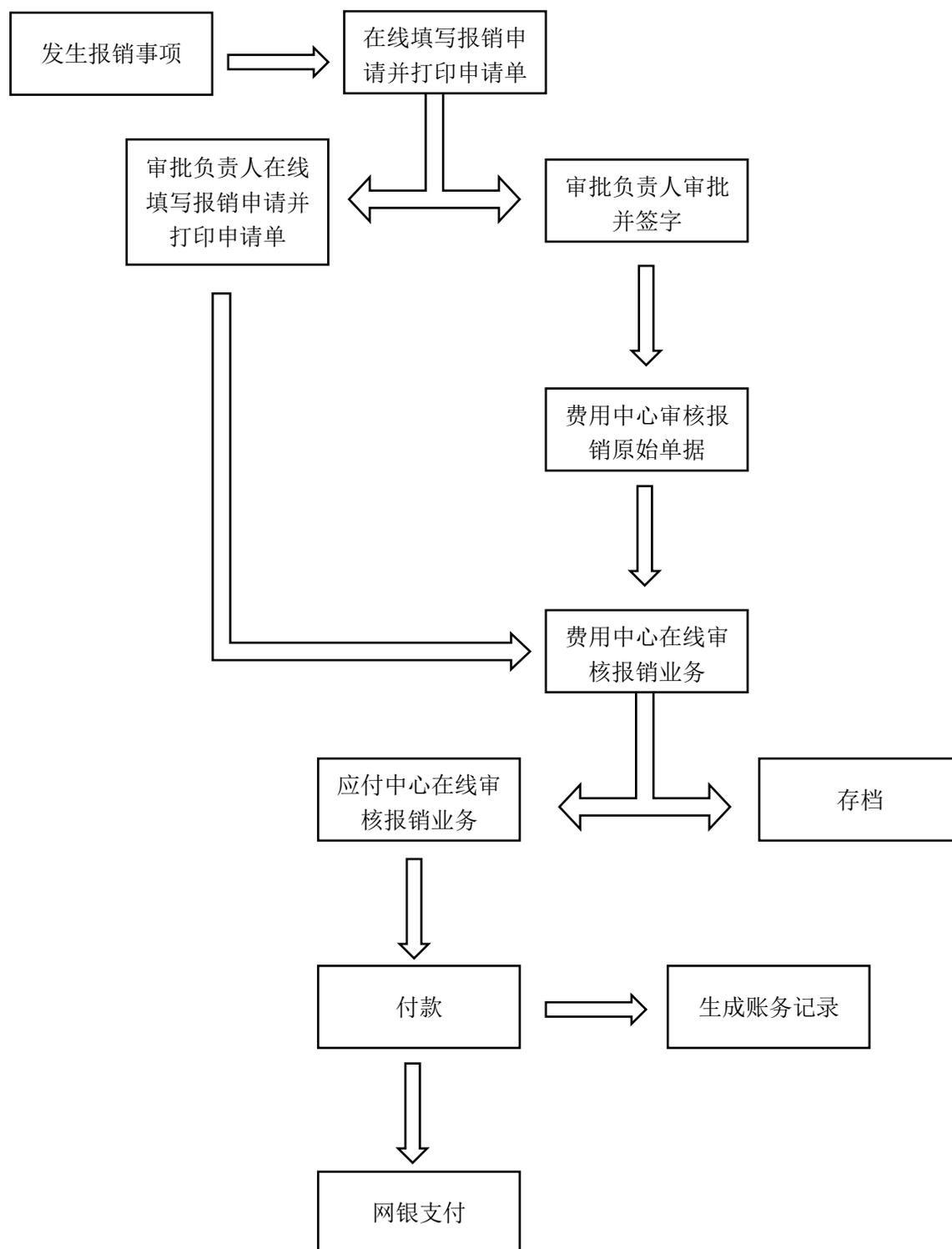


图 4.6 员工费用报销流程图

4.4.4 信息传递安全保障运行情况

财务共享模式下企业的信息与沟通,主要分为内部沟通与外部沟通两种。内

部沟通就是指财务共享中心的员工与企业内部下属分支机构的业务人员或是财务共享中心内工作人员之间的信息交流；外部沟通是指财务共享中心与业务发生地的供应商、客户以及当地政府部门之间的沟通与交流。

从内部沟通角度出发，财务共享中心的财务工作人员需要相互协作完成整套业务流程的处理。不同的员工需要处理的步骤环节是不同的，在此基础上财务人员需要明晰自己的工作流程与自己的责任范围，如若出现问题要及时与负责其他步骤环节的财务工作人员对接，及时沟通以保证整个业务流程处理得以进行。共享中心的财务工作人员因为工作地点一致，一般采用的沟通方式多是面对面交流，工作流程某一步骤一旦出现问题，都可以立即找到负责该步骤的财务人员，开始解决。而从外部沟通角度看，因为对相关业务不熟悉、对地方政策不了解的等原因，身处财务共享中心的财务工作人员需要运用企业信息系统与身处前端的业务人员进行有效沟通，来确定业务实质，切实保障财务活动的准确性以及有效性。为了能与业务发生地的供应商及客户进行有效沟通，海尔集团专门设立了相关的维护窗口渠道，供应商与客户拥有自己的相关授权权限，自主查询业务进度情况。同时财务共享中心还设有维护客户与供应商的模块，处在该模块下的财务工作人员要做的便是及时接收客户与供应商反馈的信息加以上报，并在系统中更新该项信息。财务共享中心的工作人员与各业务发生政府部门沟通的主要方式是通过登录业务发生地当地政府门户网站或是发布相关政策的行政管理部门的门户网站了解政策的变化情况。

4.4.5 内部监督运行情况

在传统的财务管理模式下，企业的会计凭证等信息都是以实体存在的方式保存在各层级的财务部门，公司的内部审计人员往往通过亲临现场查阅账簿以及相关凭证的方式进行审计。在企业构建财务共享模式后，以往亲临现场的审计方式转化为了远程审计。海尔集团在国内及海外各地区下属分支机构众多，相较于海尔集团构建财务共享模式之前各事业部都有一套属于自己的完整的财务系统时，根据分支机构的规模不同，通常情况下其负责整套财务工作流程少则一人多则数人。该分支机构的负责人如若想逃避内部控制制度的监管，达成自身欲行贪污腐败等违法行为的目的，相对而言是较为容易的，审计人员往往也会因为工作时间

有限而放弃对一些审计过程中出现的疑点进行延伸调查。依托于 HGVS（海尔全球价值信息化系统）将下属各分支机构非核心性质数据传输到位于青岛的财务共享中心后的影印留存作为审计证据后，远程审计可以为企业集团的内部审计人员提供更为充足的时间保障，在对个分支机构进行审计活动时，可以更加细致的对该机构的整体情况进行检查，以减少内部监督过程中带来地审计风险。与此同时，财务共享中心作为汇聚了企业集团大量财务信息以及经济活动信息的“数据中心”，内部审计人员可以更好的挖掘审计内容的深度，提高审计数据的覆盖广度，以保证更高的审计质量。

5 海尔集团财务共享模式下内部控制存在的问题分析

5.1 内部环境方面

5.1.1 财务部门与业务部门的分离

最初进入海尔集团财务共享中心工作的财务员工必然是那些具备极强专业能力和管理能力的员工，他们作为财务共享中心的骨干来支撑共享中心的顺利搭建。但财务共享中心在构建伊始，即便企业决策层对财务共享中心的期望很高，但也不会赋予共享中心太多的工作内容与权力。从而导致这些财务人员每天的工作内容只能局限于根据前端业务人员上传的电子资料进行信息录入，工作内容的单一化以及工作环境的封闭性，致使共享中心的财务人员与前端业务部门的接触机会很少。这些调入财务共享中心工作的员工虽然业务能力都很强，但在这之前，他们中的大部分往往接触的都是自身当时所在的某个事业部的整套财务流程，如今要处理海尔集团下属国内分支机构以及海外机构的业务流程，由于经营重点的不同、业务发生地政策的不尽相同，使他们很难仅仅凭借单据上有限的信息便能够准确地录入对应的财务信息。在海尔集团构建财务共享模式前，各事业部都有自己的财务机构，又因财务人员身处业务发生地，依据往日积累的工作经验以及财务信息数据便能较好的完成事业部下达的工作要求。毕竟海尔集团在建立财务共享中心时，已经是一个产业横跨家电制造、房地产、金融多领域的大型跨国集团了，其业务的涉及面之大，范围之广，单一的财务人员个体完全掌握业务过程中的某个环节是很难完成的任务。财务人员集中在共享中心工作，远离业务发生地，业务发生过程中存在的差异性以及各地域在收入确认上的区别，致使财务工作人员很难仅凭借合同信息和票务凭证就可以对业务做出充分判断。如若在某一项涉及交易金额巨大的业务时，财务人员因上述原因出现判断失误的问题，便会对企业集团的季度利润甚至年度利润产生重大影响，更为严重的是，对于财务人员来说，会导致自己背上财务造假的嫌疑，对于企业来说，会导致外部投资者对企业披露的信息产生不信任感，最终在多方面影响企业的经营以及信誉。

5.1.2 中心人员管理机制不健全

财务共享模式在人员管理上主要存在两个问题，一是员工流失率的问题，二

是员工满意度的问题。这些问题产生的原因并非人为因素导致的，因为财务共享中心最为基础的职能便是将企业集团中重复性高的工作集中在此进行统一集中处理，处理这类工作的方式必然是机械性的，不需要太多财务专业知识的人也能够胜任。同时共享中心因为与前端业务脱离，作为主动服务性质的职能中心，其内部工作人员的绩效考核制度也相对更为严格，机械且繁重的工作量加上严格的绩效考核制度带来的工作压力，极易使财务人员在工作中产生倦怠心理，其中部分心理素质较弱的员工甚至会有抵触、厌恶工作的情绪。此外，现下财务共享模式的业务模块设定，很难让财务共享中心发挥其在人力资源方面的优势。前文提到海尔集团在设立财务共享中心伊始，挑选进入共享中心工作的财务人员都是剧本极强综合能力以及专业财务能力的员工。在海尔集团实行业务部制财务模式时，这些财务人员大多都是负责自身所在事业部内部对财务专业能力要求较高的工作。进入财务共享中心后，工作时间的延长，工作内容的单一化，会让这些原本作为财务共享中心骨干的员工在职业前景、业务能力退化等方面产生焦虑感，会担心自己的专业技能因为长时接触基础财务工作而降低。这就导致最初陪伴企业建立财务共享中心建立和成长的这批财务人员选择申请离职，重新规划自己的职业生涯路线。上述现象直接导致了财务共享中心离职率的太深以及企业内部高水平财务人员的流失，如图 5.1 所示，这让财务共享中心的人员配置始终处于青黄不接的阶段，原本的工作量就已经很繁重了，老员工还要带新员工熟悉业务流程，加重老员工的工作负担不说，还会影响财务共享中心整体的业务运转效率。与此同时，重复性质的工作内容和封闭的工作环境组合在一起，更是会导致某个员工的负面情绪在整个工作空间内的快速传播，这直接影响到财务工作对准确性的要求，间接影响到企业会计信息的准确性。

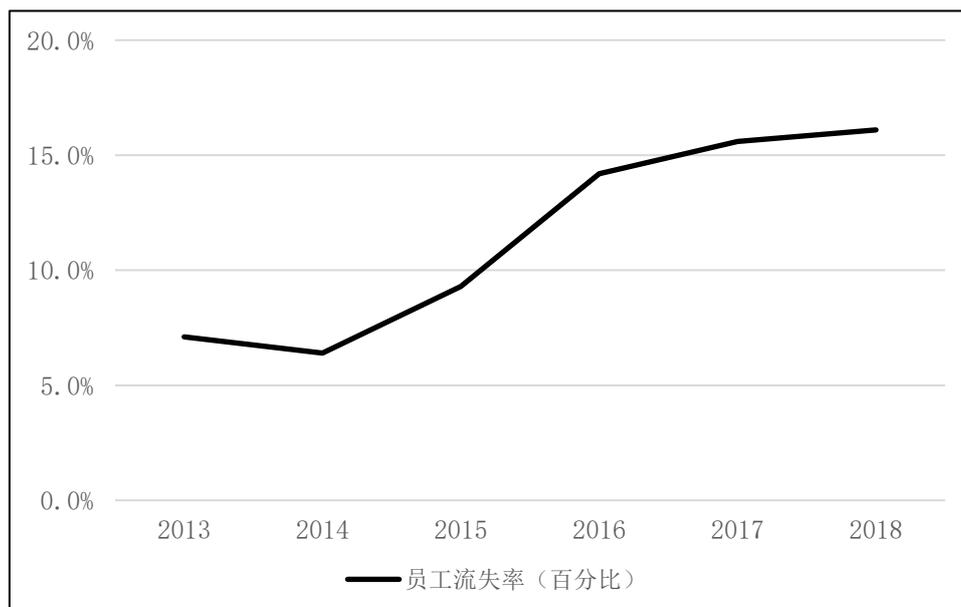


图 5.1 海尔财务共享中心 2013-2018 年员工流失率

5.2 信息传递方面

5.2.1 信息传递滞后

在构建财务共享模式的企业集团中,任何财务信息的处理都离不开财务信息系统的配合。企业内部,负责不同经营环节的部门所使用的信息处理系统也不尽相同。财务共享中心在接受传输数据时,也要针对不同的处理系统开放不同的端口进行对接任务,后续处理这些信息时的协调难度也会增加。海尔集团财务共享中心使用的财务信息系统平台是基于 ERP 系统研发的适合自身使用环境的 GVS (海尔全球价值信息化系统),这套系统中整合了电子影像、内部控制、电子核销以及预算管理等多种系统功能。就目前来看,海尔集团的财务信息系统存在有整合能力过低的问题,企业内部一些带有辅助性质的机构并没有相关的适用性体现,有些分支机构的信息系统难以接入,这就对海尔集团最终信息整合质量的准确性造成了影响。除了财务报表在合并时发生逻辑性错误、影像传输错误、信息缺失等非人为因素造成的问题之外,信息系统的更新也不够及时。更新系统需要大量资金投入,涉及到源代码维护以及新功能实现等方面的问题,更是会牵一发而动全身,很有可能因为系统迭代过程中发生的未知错误导致整个财务信息系统的崩溃。相比于信息系统的更新而言,系统更新后企业员工对于操作信息系统的再学习也是一个需要解决的问题。企业集团发展的脚步是不会停滞的,新的问题

也会伴随着企业的发展不断产生，所以说企业对于信息系统的迭代，将会对发挥财务共享中心的功能性有阻碍作用。可见，财务共享中心的安全保障离不开财务系统稳定性的庇护，不然一旦财务信息系统出现问题，便会导致财务数据丢失以及数据传输延时的问题，进而影响共享中心的整体工作质量。

5.2.2 内部沟通过于被动

前端业务人员将凭证等信息通过影印上传的方式提交至财务共享中心数据库，财务人员在发现凭证不合规后，只是做清退处理了事。前端业务人员与后端财务人员之间因为工作繁忙或惰性使然等原因拒绝进行有效沟通，从流程执行的角度出发，双方都依照制度完成自己的工作，这是没有问题的。但从实践角度考虑的话，则双方在处理这类问题上都缺乏必要的灵活性。这不仅不能发挥财务共享模式在沟通与信息传递方面的及时性和有效性，还会对双方的带来额外的困扰，显然违背了企业集团建设财务共享模式的初衷。

5.3 控制活动方面

5.3.1 工作量突增导致的财务风险

海尔集团在构建财务共享模式后，大大缩减了财务核算方面的人员配置，如表 5.2 所示：

表 5.2 海尔集团财务人员对比

	构建财务共享模式前	构建财务共享模式后
业务规模（亿元）	1000	1500
财务人员（人）	1400	1040
会计核算人员（人）	1100	240
财务管理人员（人）	300	800

数据来源：内部资料

从这些数据中可以看出，海尔集团在构建了财务共享模式后，业务规模上涨了 50%，财务人员的从业人数整体有所降低，会计核算人数占比由构建之前的

78.5%，断崖式的减低至到了构建之后的 21.8%。这些数据直观的体现了海尔集团在构建财务共享模式后发生了质的改变。但是，会计核算从业人员的人数减少，即便能够大幅度降低企业集团的人工成本，可是在成功建低成本的同时，也出现了工作挤压，业务人员凭证上传难以及时处理的问题。如果业务量长期处于平稳状态还好，如果一旦出现订单暴增、业务总量通产增大的问题，只靠这些会计核算人员是很难应付的。但是企业集团总是在不断发展的，业务总量不会永远处在平稳的状态，一旦某个时期订单暴增，财务共享中心就一定会出现会计核算人员为了及时处理工作内容，身兼数职导致的关键性岗位重合的情况发生。例如，在发生费用报销业务流程时，原本是由某财务人员进行初审，而由其他财务工作人员进行复核，由于财务共享中心的高度信息化以及工作人员对信息系统的依赖性，导致在处理过程中难以执行流程的标准化处理，对凭证的审核出现失误，造成财务风险的发生。

5.3.2 财务流程管理不完善

许多在财务共享中心工作的财务人员对于财务共享模式的概念认知不足，每天都在从事着机械性的会计核算工作，缺乏进一步对相关财务流程了解的兴趣，导致处理效率没有达到预期中的效果。伴随着海尔集团的不断发展，势必会有更多新的业务加入财务共享中心，依靠其优秀的基础数据处理能力，来完成企业在财务管理方面的需求。然而因为财务人员对于工作的认知不足，导致他们对流程的优化过程产生参与感，只有决策层参与的流程优化又往往容易脱离现实，很难对实际工作产生帮助，这违背了财务共享模式对流程优化的初衷。即便海尔集团有一套完善的内部控制制度，如若不能严格遵守，就会导致实施效果不尽人意。与此同时，对一些非关键流程梳理的漠视，也会导致财务流程效率降低，浪费人力成本与时间成本的情况发生。例如，海尔集团在费用报销阶段，需要在线填写申请单，在线申请过后又要打印申请单在线下同时进行申请，线上与线下的审批速度是有差异的，如若某个环节出现问题，很可能会影响该业务处理流程的效率得不到保证。

5.4 风险评估方面

5.4.1 共享中心缺少内控风险管理部门

内部控制朝向信息化与智能化方向发展是财务共享模式下内部控制制度的特点,但其在风险评估方面的完成度还有所不足,没有将财务共享模式的优势完全发挥出来。借由财务共享模式向企业管理层反馈的信息多数只能作用于事中和事后,在事前建立风险评估方面很难为管理层提供有效帮助。风险必然会伴随着企业发展的过程一同而来,但企业对这些风险的到来做不到有效的预测和提前防范则是非常危险的。目前海尔集团在构建财务共享模式后,并未充分发挥财务共享模式在内部控制方面的突出优势,在风险评估方面依旧停留在人工识别的阶段,依靠财务工作人员的专业素质和工作经验来预防和识别潜在发生的风险。然而作为一个如此大体量的跨国集团,海尔集团所面临的风险的复杂性、风险来源的不确定性单依靠财务工作经验是很难发现并及时判断的,如果财务人员本身没有专业的风险管理能力,在面对风险评估工作时,只能依靠对财务报表进行数据分析,缺少对风险评估的深入研究,便会导致企业集团对风险的评估时效性不足。

5.4.2 缺少风险定置分析

海尔集团在构建财务共享模式后,共享中心内部的工作十分繁重,信息流和数据流的传输量巨大,原本可以利用这些信息和数据进行多维度的总结梳理,进而对财务风险预警带来一定的帮助。可是,因为对财务人员风险评估方面的培训较弱以及对风险严重性的认知不足,在风险发生前难以做到提前预测,风险发生时对其造成的危害和影响认识不足,所以很难对已经到来的风险危机做出正确的反应。造成上述问题的主要原因就是企业集团对于风险预警指标划分不够细致,缺少明确的风险评级指标,导致了相关工作人员对于风险的严重性无法形成有效认知,进而风险预防措施难以发挥其作用。

5.5 内部监督运行

5.5.1 因审计现场的变更导致审计证据的局限性

在还没有财务共享中心之前，海尔集团各个财务部门的工作人员工作单调统一，因为工作地点只能是特定的区域，这里一般也是内部审计活动的审计现场。审计过程进行时，为了得到获得审计证据，往往都会进行现场控制。此时审计人员会充分发挥自己的主观意愿，在发现被审计的分支机构管理层有可能存在舞弊行为后，便会通过现场查阅相关证据留存等方式广泛的搜集相关证据并取证，从而做出自己的判断。海尔集团在执行事业部制的管理模式时，绝大多数的财务信息数据都是以纸笔记录的结果留存在各事业部的财务部门中，线索十分清晰，一旦发现切入点，就可以顺藤摸瓜地理清审计线索的脉络。当海尔集团构建财务共享模式后，大部分的基础数据都以影印的形式留存，相关的单据、票证等都是以虚拟数据的形式保存在财务共享中心的信息储存介质中，审计人员很难在第一时间获得这些信息数据以外拥有价值的原始数据资料。从而导致审计人员容易因为审计证据的不足导致最终的错误判断，给企业带来不必要的审计风险。

5.5.2 审计人员观念待转变

在以往传统的审计活动中，企业集团的内部审计团队在进行审计活动时，都是由审计组长总体领导安排工作，并及时的监督审计人员的工作进度，不少审计过程中发现的疑问点，都是依靠审计小组成员之间互相沟通交流发现的。区别与传统的审计模式，当企业构建财务共享模式后，审计人员在财务共享中心进行远程审计时，都会处在一个相对孤立的环境中开展审计工作。审计环境和审计现场的改变，对审计人员在工作方式、沟通方式、查验方式以及思考方式等方面都提出了不同的要求。如果审计人员不能适应这一系列的变化，并及时调整自己的工作方式和相关思路，则会在一定程度上对审计质量产生影响。

6 海尔集团实施财务共享中心的内控优化建议

6.1 改善内部环境

6.1.1 改善人才培养机制

如何留住人才是确保财务共享中心成功运营的关键。但绝大部分的从业人员仍然对财务共享中心存在认知缺失，笼统的认为共享中心内的工作都是简单且重复性强的。这种片面的认知会让很多人对财务共享中心产生误解，进而对工作的积极性产生直接影响，对共享中心的平稳运行造成间接影响。因此，强化培训系统和帮助员工做好职场发展规划，才能逐步消除财务从业人员对共享中心片面的看法，带动中心内部工作人员的积极性。

(1) 强化培训。

财务共享模式下，最重要的就是人才。作为大型跨国集团，海尔这样的企业需要寻找那些精通各个流程且有敏锐分析能力的综合性人才。要培养一批高素质的员工，不仅在招聘时要认真选择，更重要的是在员工入职后做好相应的岗位培训。让新入职的员工对财务共享模式有一个理性且明确的认知，而后就是加强相关技能的培训，理论与实践并重，实践方面优先加强对财务信息软件的应用培训，理论方面不能按照流程环节划分，应当系统的教授员工财务理论知识，优先整体性的教授，而非以环节划分，这样不但可以引导员工在日常工作中可以将理论知识快速应用，也可以保证员工在工作中遇到问题后，与共享中心内部其他工作人员沟通时，因为都出接受的是同一套培训体系，学习知识的系统性趋同，交流起来也可以更为简单、高效。

(2) 职业规划

海尔集团财务共享中心是以业务流程环节作为划分岗位的依据。对企业来说，这种模式可以提升工作效率，从而降低成本。但因为在该模式下，在共享中心工作的财务人员需要处理的工作内容重复性很高，内容也比较单一，缺少对其他相关业务的了解渠道以及对整个财务流程缺乏强有力的把握，显然，这对财务人员的前途有一定的弊端。一些工作人员会担心长时间面对这类重复且单一的工作不能起到积累工作经验的作用，会影响自己之后的专业能力而选择离职。过高的人才流失率迫使企业集团需要将部分精力始终放在寻找人才和新员工培养上，这不

止会造成财务共享中心的工作流程缺乏稳定性,还会造成因为在工作岗位上老员工不仅要承担日常繁重的工作,还要同时负责带新员工熟悉工作环境、业务流程等额外的任务,这样会对财务共享中心的工作效率产生不可避免的影响。为了应对这种困境,海尔集团应该在财务共享中心内设置规划详尽的轮岗制度。轮岗制度应当秉承公平、公正、公开的原则,详细界定员工在当前岗位服务期限,规划好岗位轮换路径,确保财务人员对自己的未来有一定的清楚认知。这样可以提高财务人员对其他领域的锻炼,避免接触循环单一的流程,可以提升自己的专业能力。同时,轮岗的线路可以不只在共享中心内部流转,还可以采用其他测试方案,挑选表现过程中出类拔萃的人才派往集团下属的其他分支机构去从事财务管理、决策方面的工作岗位,这样不只可以解决人才流失率过高的问题还能为企业选拔优秀的人才提供一种新的方式方法。

6.1.2 完善绩效考核体系

对于目前财务共享中心的财务人员的绩效考核是在原有考核方式的基础上稍作修改,其普适性的特点对于共享中心的工作人员来说有失公允。传统财务管理模式下的财务人员,其工作流程是处理整个事业部与收入和利润相关的整套财务工作,最后根据事业部的绩效考核可以清晰的判断出财务工作的实际贡献。但因为财务共享中心需要处理的业务多是简单且不需要太多专业知识的工作,这导致部分人对财务共享中心存在着轻视,认为这里的工作过于简单不值一提,在将这种主观上的态度带入到绩效考核中,加之原有的绩效考核内容很难体现出财务共享中心内财务人员的实际付出,就导致部分内部工作人员心理落差增大,继而对自身从事的工作产生怀疑,最终以离职为终结。海尔集团应当根据财务共享中心的特殊性,建立适用于共享中心实际情况的绩效考核制度,才能发挥出这种考评体系的激励作用。例如构建新的区别于其他职能部门的考核方式、设立适合的考核标准来判断财务人员在工作过程中的作用,而不是采用统一的标准衡量。具体评价指标见图 6.1。

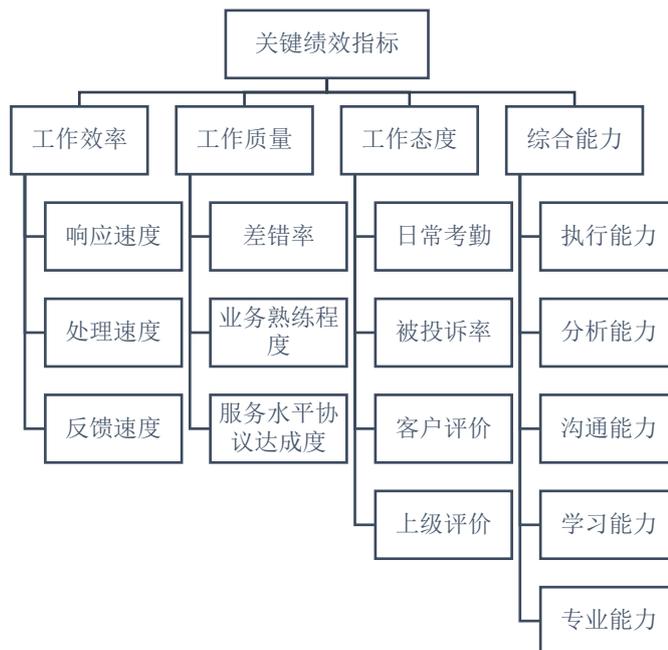


图 6.1 海尔集团员工优化管理

共享中心可以以月度业务处理量及年度业务处理量，以月度考核、年度考核为基准，公平评比薪资待遇。按照各个岗位大小的不同，设置不同的标准与绩效指标。以权重的不同作为考核判断标准并给出评分，最终的评分可以作为绩效工资多寡的依据。又因为不同流程环节的工作量是不尽相同的，不患寡而患不均，固定的薪资待遇会使工作量大的工作人员产生受到不公平待遇的消极情绪，从而影响工作效率。实行适合共享中心使用的绩效考核方式、设置弹性的绩效工资，不但可以成为激励工作人员的动力，还可以在物质上满足员工对自身价值的认同。

6.2 信息传递与沟通优化

6.2.1 财务信息系统的优化

随着海尔集团业务的不断发展，对于财务信息系统而言，也会有越来越多新的问题与需求不断涌现，这就需要持续升级优化财务信息系统。为了让财务信息系统可以发挥其应有的作用，就需要在财务信息系统出现问题是，做到快速迭代和升级，依托于网络信息技术的同时，还要在更新技术方面下苦功，保障信息传递与沟通的渠道的高效、安全。其次，为了保证财务业务流程的完整性，海尔集团应在保持信息系统稳定性的前提下，强化其支持性与包容性。因为海尔集团的

业务范围广博，所涉猎的行业也相对驳杂，各个分支机构所负责的业务也是大小各异，期以能做到优化大型业务单元接口的流畅与稳定，同时兼顾小型业务单元的实用性。同时，海尔集团在今后的发展中，势必也会不断推出新的产品、建立新的分支机构以及产生新的业务流程。应当及时将这些新的业务机构纳入财务信息系统中，才能保证财务共享中心的稳步运行。对财务信息系统的优化过程需要注意以下几点：

(1) 为系统的再次开发创立一支属于自己的团队。海尔集团的财务信息系统是基于 ERP 系统的基础上开发出的 GVS 系统。在后续开发升级中，海尔集团可以搭建属于自己的系统开发组来负责日常的维护工作，这不但可以降低系统维护成本，还可以保证维护人员对系统源码的熟悉程度，为日后系统升级或是添加新功能奠定良好的基础。

(2) 重视信息平台维护的时效性与稳定性。截止目前，海尔集团财务共享中心已经建立十余年了。其信息平台的代码结构也很老旧了。随着维护人员的正常流动，很可能最初的代码作者已经离开了海尔集团。又因为海尔集团的业务规模过于庞大，系统内介入的端口以及服务器的承载量也会非常巨大。在今后对信息平台进行维护时，应当慎重一点，多进行前端、后端测试，在增加系统使用功能时，也应当慎重，尽量减少对源代码的更改，在保障新功能可以及时上线的同时，维护系统的稳定性，如若因单纯追求时效性而草草上线新功能，导致信息系统平台出现故障，对海尔集团来说是得不偿失的。

(3) 提高财务信息系统的可靠性。企业在平台流转的信息基本都是一些内部数据。保障财务信息系统的可靠性，应当列于首位。海尔集团应当对信息系统的操作及修改权限有明确的规定，后台实时监控权限申请信息，定期筛查处理系统漏洞，才能有效保障财务信息的安全传递。

6.2.2 增强主动服务性

海尔集团在构建财务共享模式后，因为下属分支机构数量众多，其业务发生地的差异，必然会致使更多业务流程产生偏差。在这类问题发生后，财务共享中心内的工作人员不应为了遵守制度而遵守制度，应当主动与业务端进行沟通。当财务人员在发现前端业务人员上传的凭证出现问题需要清退申请时，可以在按照

企业制定的内部控制制度执行完清退流程后，主动与前端业务人员沟通，告知其申请被清退的理由，并且询问原因，是否是因为前端业务人员与后端财务工作人员在理解方面是否产生了偏差，抑或是当前的标准制定自身存在着问题等，在内部沟通交流的过程中尝试解决，并找出原因及时记录。如若是因为理解问题产生的偏差，财务工作人员可以指导前端业务人员及时解决问题，若是标准的制定问题，财务工作人员在如实记录后，也可以及时上报管理层，寻求解决办法。这样不仅可以减轻双方的工作量，同时也能提升财务共享中心的整体工作效率。

6.3 优化控制活动

6.3.1 做好动态监控工作

财务共享中心应当做好动态监控工作，以业务环节作为区分条件，在共享中心的运营过程中，统计每个月的工作量，并对工作量的变化加以分析，并通过分析得出工作量变化的内在联系，提前预测工作量激增事件的发生时间，提前调配工作人员加以应对。同时还可以以不同的业务流程环节分组，鼓励不同小组的财务人员进行业务交流，通过交流增加对其他业务流程环节的基本了解，如若遇到某项环节因为工作量暴增需要调配工作人员及时处理的情况发生时，也可以快速上手帮助处理，降低因业务大量积压导致的财务风险。

6.3.2 优化财务管理

在对海尔集团财务共享中心的财务流程进行梳理总结后发现，费用报销流程作为财务共享中心中最为常见的工作流程，依然存在着问题。海尔集团现有的费用报销流程过于复杂，线上审核与线下审核流程并存，这不仅增加了工作量，还同时降低了流程处理的效率。流程优化方式如图 6.2 所示，有费用申报需求的工作人员，先进入财务信息平台进行在线申报步骤，并将申报单据和原始凭证以影印的形式传输至财务共享中心。系统可以自动审核包括报销金额合理性等各类基础信息。如若通过系统审核则提交至下一步，完成审核的业务程序。确保审核程序没有问题，则传至前端业务部门的申请单及原始凭证实体递交至财务管理中心进行初步审核，而后进行复核环节进行再次核对，全部过程都确认无误后则同步

至 ERP 系统中。

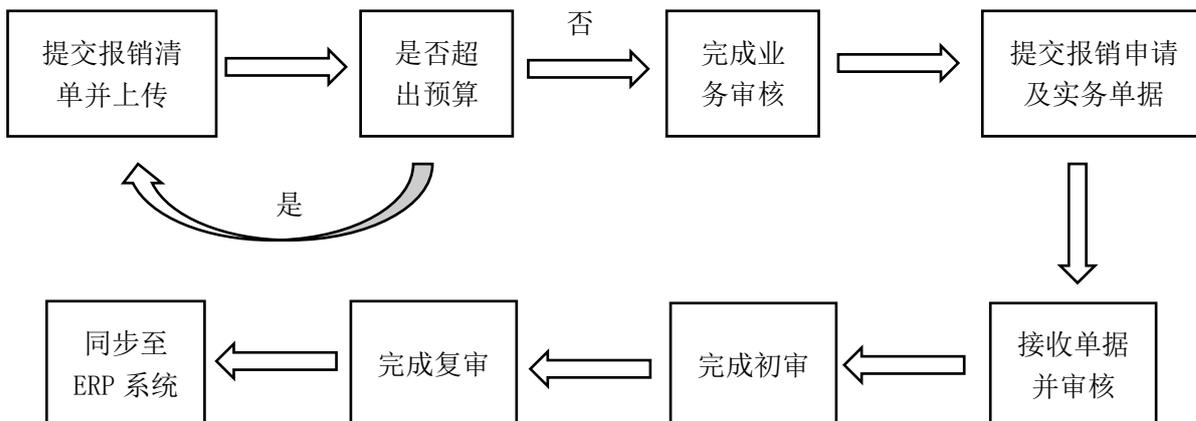


图6.2 费用报销流程图

原来的费用报销审核方式过程复杂，因为采用了线上、线下方式的对接，如果出现任何环节上的问题，都会拖延整个工作进度。改善后费用报销的业务流程，改为线上提交审批，关键审核流程线下化，这样既可以保证线上操作得以发挥其不受提交地点限制的优势，方便业务人员使用，线下审核亦可以保证负责审核的人员可以集中处理相关的报销流程，提升工作效率，为前端业务人员与身处共享中心的财务人员都节省了时间成本。

6.4 优化风险评估

6.4.1 确定风险评价定量分析指标

根据财务共享中心日常工作实践中的实践情况，将风险类型细分化，并进一步对风险评估指标细分化。如图 6.3、图 6.4、图 6.5 所示。

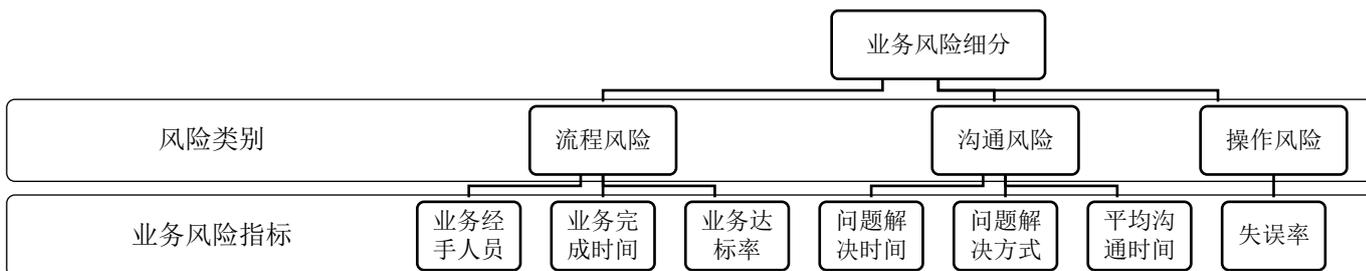


图 6.3 业务风险指标

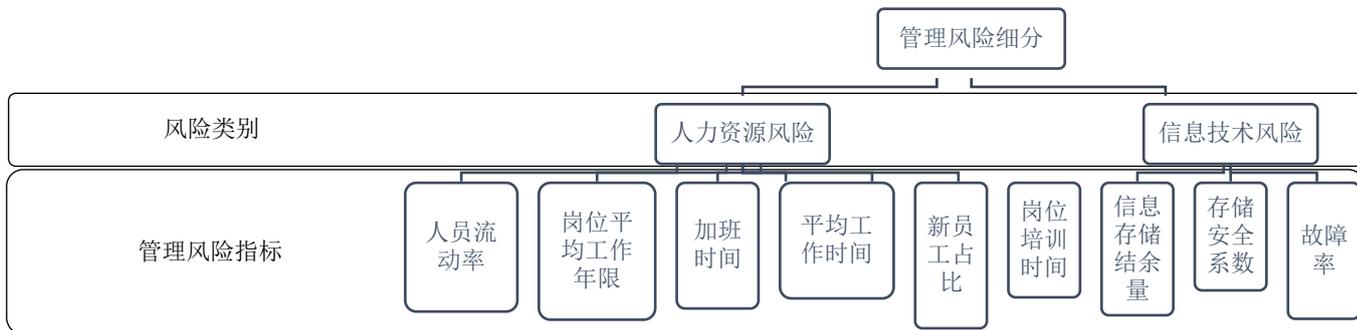


图 6.4 管理风险指标

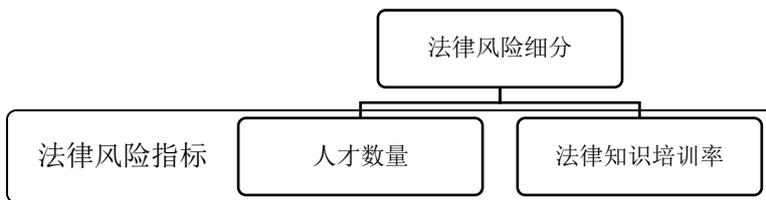


图 6.5 法律风险指标

将风险类型归纳总结为业务、管理、法律等三个方面，对风险进行细化评级，进而确定防范措施。

从业务风险方面来说，主要从流程风险、沟通风险、操作风险等三个方面进行考量。应对流程风险的侧重点，主要集中在业务流程中对工作情况的判定上，例如该流程中业务人员的经手人数、业务流程的完成时间以及相对应的达标率，通过对其进行定量分析，可以较为清楚的判断出在业务流程中是否会存在相应的风险；应对沟通风险的侧重点，则是集中在解决问题的时间、方式以及平均沟通时间上，如若发现某项业务流程解决问题的用时高于沟通时长的平均值以及解决问题的方式有违企业集团制定的规章制度，就可以直接判断其存在风险；应对操作风险主要是观测其失误率，失误率的多寡直接决定了操作风险的高低。

在对管理风险的定量分析上，主要可以分为人力资源风险与信息技术风险两方面。财务共享中心的工作，就是依靠工作人员应用相关的信息技术手段处理企业集团下属各分支机构庞大的基础数据。所以，其侧重点就集中在人力资源与信

息技术两个方面。从人力资源角度出发，人员流动率的高低、岗位平均工作年限的长短可以直接用以判定工作效率是否合格，如果人员流动率过高或是平均工作年限过低，则会导致财务共享中心的工作积压，对企业的运营造成潜在风险。与此同时，加班时间与平均工作时间过长，会使工作人员产生倦怠感影响工作效率，更有甚之还会导致工作人员离职，形成连锁反应，对工作效率产生影响。新晋员工在整体工作人员数量中的占比以及对员工的培训时长则会直接反应出企业集团在人力资源管理方面的潜在风险。如果新员工在员工总数中占比过高、员工的培训时间也有所不足，那么因为对本职工作内容的生疏必然会导致工作效率的降低，与企业集团的最终目标背道而驰。

在法律风险方面，所考量的侧重点是财务共享中心内对业务、财务、法务均有所涉猎的“三务融合型”人才数量，以及对财务人员进行法律法规方面的培训率。这里的风险评级定量数据与风险发生几率呈反比，即人才数量以及法律法规方面的培训率越高，风险的发生率便会越低。

在对企业集团所要面对的风险进行细分的同时，还应当要求财务工作人员严肃对待风险，明确其将会带来的严重后果。当财务共享中心无法依靠自己来应对风险时，应当及时上报管理层，寻求解决办法。

6.4.2 建立数据分析机制

构建财务共享模式的初衷便是消除企业财务部门臃肿的结构组织，保障财务工作流程的标准化。虽然财务共享中心处理的是企业集团内非核心性质的业务。但不可忽略的是，这些业务正是企业财务数据的基础。这些基础数据分散开来可以用来衡量某次业务的流程进度，聚合在一起又能形成财务报表体现整个企业集团经营能力的优劣。在财务共享中心经过一段时间的运营后，必然会有大量数据留存，将这些数据按照业务流程环节拆分开，以发生时间作为节点制定数据评级指标，便能直观的展示该项数据是否合规合理。同时以数据变化作为走向建立数学模型设定“红线”，位于“红线”以下的数据可以界定为合理数据，位于“红线”以上的数据就会被判定为具有潜在风险，并立刻通过财务信息平台反馈至该业务发生地的分支机构，提醒该分支机构管理层及时判断风险源头，及时解决，以保障企业集团的正常运行。

6.5 优化内部监督

6.5.1 增加审计信息系统功能

在财务信息系统的后续迭代过程中,加入审计信息模块可以有效的解决因为远程审计时审计证据的不足而导致的财务风险问题。财务共享中心内统一集中的信息只有非核心性质的数据,不能因为数据的这一性质而忽视其在审计活动中的重要性。审计信息模块可以实现的功能越丰富,就越可以帮助审计人员进行内部审计活动时判断其是否存在可疑点。在财务信息系统中可以结合现场审计的经验,要求各下属分支机构将自身的基本信息、日常的企业人员变动等信息录入系统,通过系统进行信息整合并生成日志,这样在进行内部审计活动时,就可以避免在财务信息出现问题时因不在审计现场难以判断现实状况而产生的审计风险。

6.5.2 提升审计人员综合素质

当前企业内部审计活动面临的主要难题就是审计人员在掌握专业的审计理论知识的同时,还需要熟悉财务信息系统的运用。由于远程审计的工作流程主要集中在企业的财务信息平台进行,通常都是以大量的数据分析以及通过对“大数据”的合理运用来分析识别其中包含的规律,从中发现可疑点。这种工作方式的改变对审计人员自主学习能力以及改变自己固有的职业思维定势提出了更高的要求。与此同时,因为审计人员的工作环境相对封闭孤立,审计组长也不能做到有效监督,这对审计人员在职业道德方面也提出了更高的要求。企业可以选择同财务共享中心所在地的会计事务所合作,共同成立监督部门,互相监督制约,共同完成审计工作,以确保不会因为远程审计而导致审计质量的降低。

7 结论与展望

7.1 结论

财务共享模式自提出至今已经过去三十余年了,其在我国生根发芽只有十余年的时间,国内对财务共享模式的研究成果相较于国外依然有很多不足。财务共享的实质,其实可以说是企业财务业务流程的再造重组,内部构架的改变势必会影响企业的委托代理矛盾随之发生改变;原先的企业内控制度,是自上而下的“金字塔式”的管控影响,在构建了财务共享模式后,财务数据将不再只是在财务人员间相互流通,这样的变化,让财务数据的意义也发生变化,企业的委托代理的根本矛盾发生改变,信息不对称的问题,也可能从纵向不对称转变为横向不对称;受托责任结构将会变成网格化分布,关联性加强,与此同时权责架构也可能产生混乱,这都是企业构建财务共享模式时,内部控制可能产生的问题。简单来说,降低企业运营成本、提高企业工作效率才是财务共享模式中的基础作用,在这种工作模式得到大型企业认可的同时,研究内部控制在这种新型财务管理模式下如何运行变得至关重要。以海尔集团财务共享模式下内部控制体系的构建与优化作为研究案例,并提出相关优化措施,希冀能促进我国企业在财务共享模式发展中逐渐进步与提升。文章将提出以下几点建议:

第一,改善内部控制环境;内部环境是内部控制体系构建的土壤,只有保障良好的企业内部控制环境,才能为财务共享模式发挥其应有的又是提供有力的帮助。改善人才培养机制并帮助财务工作人员明晰自己的职业规划,便可以有效降低企业集团的人才流失率;设立适合财务共享中心执行的绩效考核标准可以提升员工在精神和物质上的满足感,间接提升工作效率;

第二,信息与沟通的优化;通过对企业财务信息系统的优化以及增强财务工作人员的主动服务性,不仅可以保障财务信息传递的有效性,还能增加业务人员与财务人员之间沟通的及时性,进而达成对财务信息处理优化目的;

第三,优化控制活动;做好动态监控工作,发挥财务共享模式在数据处理方面的优势,及时调配工作人员妥善处理因工作量的变化所带来的业务积压风险。优化财务流程处理,则是通过对费用报销这一财务流程中占比最大的工作进行流程优化,以达到节省时间成本提升工作效率的目的;

第四,优化风险评估;构建财务共享模式需要企业提高信息系统的安全性、

可靠性。以风险评估指标进行定量分析，便能提前预测风险，并做好相应的预防措施；建立有效的数据分析机制可以做到不另外增设相关部门的前提下，通过数据分析评估潜在风险，保障企业日常生产经营的安全。

第五，优化内部监督；为企业集团的财务信息系统增加审计功能，帮助审计人员解决在远程审计时产生的因不在现场而导致的诸多问题。审计人员因在财务共享中心进行远程审计，必须要熟练的运用财务信息系统以帮助自己更好的完成工作，同时因为财务共享中心工作环境的封闭性，也会对审计人员的职业道德提出更高的要求。企业还可以选择与财务共享中心所在地的会计事务所达成合作成立监督部门，共同完成审计工作。

7.2 展望

大体量的企业集团开始将自身的财务管理模式向财务共享模式逐渐转型已经成为了一种必然趋势。对如何优化财务共享模式下企业内部控制制度的研究过程也一定是漫长而又曲折的，论文对财务共享模式下的内控制度优化问题的研究依然是不尽完善的。作为一种新型的财务管理模式，其本身还在不断发展，即便是海尔集团这样的大型跨国集团企业，虽然他建立财务共享模式已有十多年，但也仍然一直处于摸索阶段，无论是理论方向还是财务共享模式和模式下内控制度的实践过程，都存在着不足。只希望以当下仅有的研究成果，抛砖引玉，为我国的财务共享模式下的内控制度的研究提供一些有价值的帮助，论文援引的案例企业仅能代表个别行业的情况，对其他行业财务共享模式下内控制度的优化还有待进一步完善，希望自己能在今后的研究中向更深层次出发，提出更多新的优化建议，为助力国内企业的财务管理模式转型服务。

参考文献

- [1] Andrew Kris 著, 郭搭译 . Shared Service[M]北京: 中国人民大学出版社, 2005 年第一版.
- [2] Barbara Quinn. A Using Existing Modeling Techniques for Manufacturing Process Reengineering[M],201:23-24.
- [3] Borman, Mark,Janssen, Marijn. Similarities and Differences in Critical Success Factors across Context and Time: An Examination in the Setting of Shared Services[J]. E - Service Journal,2013,9(1).
- [4] Bramante, Martin H,James L.Shared Services: Adding Value to the Business Units[M].John Wiley&Sons,In,2013.
- [5] Costello Bernard J, Ruiz Ramon L. Unilateral cleft lip and nasal repair: the rotation-advancement flap technique.[J].Atias of the Oral and Maxillofacial Surgery Clinics of North America ,2009,17(2).
- [6] C.Richard Aldridge, Janet L. Colbert Management's Report on Internal Control, and the Accountant's Response[J]. Managerial Auditing Journal, 1994,9(7).
- [7] Elder, Davide, Bruno, Frank, Battery Monitoring, Warranty, and Performance Tracking System[P].: EP2011011, 2009-01-07.
- [8] Ian P. Herbert, Will B Seal. Shared Service as a new organizational form; Some Implications for management accounting[J].The British Accounting Review, 2012: 83-97.
- [9] Kagelmann U . Shared Services als alternative Organisationsform [J]. 2006.
- [10] Leonce L. Bargeron , Kenneth M. Lehn, Chad J. Zutter. Sarbanes-Oxley and corporate risk-taking[J].Journal of Accounting and Economics, 2009, 49 (1) .Peter Finger. The 21st Century Business Platform Built on Cloud Computing[M].Meghan-Kiffer Press, 2009.

- [11]Marjorie Derven. ADVANCING THE SHARED SERVICES JOURNEY THROUGH TRAINING[J]. Talent Development,2011,65(9).
- [12]Marijn Janssen,Anton Joha. Emerging shared service organizations and the service-oriented enterprise[J]. Strategic Outsourcing: An International Journal,2008,1(1).
- [13]Randal E, Yan Zhang, Nan Zhou. Internal Control Weaknesses and Client Risk Management. Journal of Accounting, 2009, 24 (8): 543-579.
- [14]Santanu Paul, Ramesh Singh, Wenyi Yan. Thermal model for additive restoration of mold steels using crucible steel[J].Journal of Manufacturing Processes, 2016,24.
- [15]SCHULMAN D S, HARMER M J, DUNLEAVY J R, et al.Shared services: adding value to the business units [M] .John Wiley & Sons, Inc.1999.
- [16]U Gill R. Why Cloud Computing Matters to Finance[J].2011, 3(7): 43-48.
- [17]Ulrich F. Seven challenges management must overcome when implementing IT-shared services[J].European Journal of Marketing, 2014, 7(2).
- [18]陈进. 企业的会计内部控制现状及针对性的革新对策 [J]. 中国集体经济, 2019(02):155-156.
- [19]陈虎, 李颖. 财务共享服务行业调查报告 [M]. 中国财政经济出版社, 2011.
- [20]陈可. 财务管理革命: 财务共享模式研究及应用 [D]. 厦门大学, 2008.
- [21]冯巧根. 会计控制的委托代理分析 [J]. 会计研究, 2000(11):20-24.
- [22]樊行健, 肖光红. 关于企业内部控制本质与概念的理论反思 [J]. 会计研究, 2014(02):4-11+94.
- [23]高淑贞. 上市公司内部控制评价体系的建设探讨 [J]. 财会学习, 2017(03):248+250.
- [24]何瑛. 基于云计算的企业集团财务流程再造的路径与方向 [J]. 管理世界, 2013(04):182-183.
- [25]金波. 浅谈财务共享模式下会计相关内控要点 [J]. 中国乡镇企业会计, 2016(04):223-224.

- [26] 姜丽秋. 我国企业内部控制审计现状及相关建议 [J]. 财会学习, 2016(09):208-209.
- [27] 李心合. 信息化与财务流程再造 [J]. 财务与会计, 2008(04):61-63.
- [28] 李耀峰. 财务共享服务本土化研究 [D]. 西安建筑科技大学, 2012.
- [29] 李慧智. 财务共享模式对内部控制质量的影响分析 [J]. 山西财税, 2016(03):63-64.
- [30] 企业会计信息化工作规范 [N]. 中国会计报, 2013-12-27(003).
- [31] 苏雯, 刘小平. 企业内部控制评价体系的现状分析及改进建议 [J]. 商场现代化, 2018(24):89-90
- [32] 史艳梅. 浅议财务总监在共享服务模式下的新挑战 [J]. 才智, 2010(12):11.
- [33] 田玉辉. 我国企业内部控制现状及建设 [J]. 财会学习, 2019(02):165+167.
- [34] 魏环. 财务共享模式在企业的应用 [J]. 北方经济, 2011(20):56.
- [35] 王学臻, 宋洋, 汪敏. 财务集约化:从财务集中到财务共享服务 [J]. 会计之友, 2011(21):67-69.
- [36] 王怡心. COSO 2013 的“内部控制”定义 [J]. 中国内部审计, 2013(06):47-48.
- [37] 谢志华. 内部控制:本质与结构 [J]. 会计研究, 2009(12):70-75+97.
- [38] 中华人民共和国 2019 年国民经济和社会发展统计公报 [J]. 中国统计, 2020(03):8-22.
- [39] 叶联红. X 公司财务共享服务中心 (案例) 的研究 [D]. 华东理工大学, 2013.
- [40] 袁绪民, 陈琦, 张黎群. 财务共享服务下财务人员的转型出路 [J]. 财会月刊, 2014(03):22-23.
- [41] 杨周健. 财务共享模式下内部控制问题研究 [J]. 经济研究导刊, 2019(04):119-120.
- [42] 邹建超. 财务共享模式下内部控制问题的研究 [J]. 现代商业, 2018(13):153-154.
- [43] 张瑞君, 陈虎, 张永冀. 企业集团财务共享服务的流程再造关键因素研究——基于中兴通讯集团管理实践 [J]. 会计研究, 2010(07):57-64+96.
- [44] 张婷凯. 浅议企业内部控制存在的问题及优化对策 [J]. 中国集体经济, 2017(10):34-35.

后 记

过去总是期待暑假，但从夏天开始我再也没有暑假了，在象牙塔中最后时光，只剩下毕业与告别，和即将踏入社会的一些迷茫和紧张。

回想三年的学习生涯，学习到的知识越多，越感到自己能力的不足和专业知识的欠缺；但同时，每每学习到一些新知识后，又能收获更多的喜悦和满足感。论文的撰写工作是枯燥乏味的，与其说是撰写论文，其实更是我对于这部分知识的一个学习过程，一个从无到有的过程，中间也有步履维艰的时候，甚至一度想放弃换题目，但是最终成稿后，也是获益匪浅。

这篇论文从起笔开题到现在临近完结，几经改稿，首先要感谢我的导师胡凯教授的指导，给我提了很多专业性的修改意见和具有针对性的提议，从研一最开始胡老师指导我们该如何研读文献，到后面带领我们共同讨论文献内容，为我现在写论文时构建逻辑框架打下了良好的基础；胡老师也总在我对于学习和生活迷茫的时候，能听我发牢骚，给我鼓励，在此由衷地感谢胡老师。其次还要感谢导师组老师针对我的内容所提的修改建议，老师们的提点让我受益匪浅。然后要感谢胡门的同学们在我完成论文时给我的细节方面的提醒和帮助，大家成为同师门同学，研究生三年共同完成学业、课题，有吵闹有欢笑，但感情是最深的，平时总是互帮互助，尤其是 2020 年特别的一年，大家真的是互相扶持，有困难都一起解决，毕业了我也会怀念与大家比肩的日子。除此之外还要特别感谢我的大学校友闫师兄，对我有关海尔财务共享中心的一些问题的解答，帮助我完善了论文的一些细节问题。

最后要感谢我的家人们，感谢爸妈对我学习生涯的支持，不论是生活上的还是物质上的，很多时候总让我觉得受之有愧；还要感谢爷爷奶奶和姥姥姥爷，对我不断的爱与关怀，我一直觉得无比幸福，我永远都是你们的骄傲。

学校的终点也是我的起点，让我在步入社会时多了几分谨慎和谦逊，我也会一直谨记校训“博修商道”，不断学习，坚持心中正义，维持做人做事底线，用自己的浅学为社会做出贡献。