

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 数字化转型背景下  
海尔智家业财融合管理研究

研究生姓名: 王世涛

指导教师姓名、职称: 孔陇教授

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 成本与管理会计

提交日期: 2024年6月1日

## 独创性声明

本人声明所提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： 王世涛 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 孔院 签字日期： 2024.6.2

导师(校外)签名： 江阳 签字日期： 2024.6.1

## 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： 王世涛 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 孔院 签字日期： 2024.6.2

导师(校外)签名： 江阳 签字日期： 2024.6.1

**Research on integrated management of  
Haier Zhijia Industry and finance under the  
background of digitalization**

**Candidate: Wang Shitao**

**Supervisor: Kong Long**

## 摘要

随着中国企业对现代管理会计理念和工具的不断接纳与深度应用，业财融合的管理思路在企业间已经广为流传，并成为企业文化建设的重要组成部分。与此同时，国家战略层面推进数字化转型，为企业充分发挥管理会计工具的效用提供了坚实支撑。正是在这两大推动力的共同作用下，诸如创新财务管理模式、推进财务数字化转型等理念逐渐在企业间得到广泛认可和落地实施。

本文回顾了国内外对数字经济、数字化、财务数字化转型、业财融合的相关理论研究，阐述了与本文研究内容相关的概念和理论基础。之后对海尔智家所在行业数字化转型进行具体分析：介绍了海尔智家的基本情况，并从行业趋势和内部管理需求等方面分析了海尔智家在数字化背景下实施业财融合的动力。其次，就海尔智家通过财务数字化转型实现业财融合的方法和路径进行探究。重点对其组织机构变革、业务流程再造，以及财务数字化建设的过程和方法进行分析；以全面预算、报销业务与资金管理、报表与决策支持为主线，分析其业财融合路径，总结出海尔智家业财融合实践的经验；并分析海尔智家在家电市场份额、管理成本、资源配置、成长能力等方面取得的成效；最后，得出结论：企业业财融合的成功实践离不开财务数字化的转型。

本文属于“实践+经验”的案例型研究论文，立足于海尔智家的具体管理实务，深化和延展了管理会计理论的应用。本文系统回顾并提炼了海尔智家财务数字化转型的具体策略和步骤，意在深入探究管理会计如何与数字技术紧密结合，并以此为我国制造企业提供业财融合的成功经验，引导企业在个案基础上结合数字化技术进行适应性改革，以实现健康、持续发展。

**关键词：**数字化转型 业财融合 管理会计 财务共享 海尔智家

## Abstract

With the continuous acceptance and in-depth application of modern management accounting concepts and tools by Chinese enterprises, the management idea of industry-finance integration has been widely circulated among enterprises and become an important part of enterprise culture construction. At the same time, the national strategic level to promote digital transformation, for enterprises to give full play to the utility of management accounting tools provides a solid support. It is under the combined effect of these two driving forces, such as innovating financial management mode, promoting financial digital transformation and other ideas gradually get widely recognized and implemented in enterprises.

This paper reviews the domestic and foreign related theoretical research on digital economy, digitization, financial digital transformation, industry-finance integration, and expounds the concepts and theoretical basis related to the research content of this paper. Then the digital transformation of the industry in which Haier Zhijia is located is analyzed in detail: the basic situation of Haier Zhijia is introduced, and the motivation of Haier Zhijia to implement industry-finance integration in the digital background is analyzed from the aspects of industry trend and internal management demand. Secondly, the methods and paths of Haier Zhijia to achieve industry-finance integration through financial digital transformation are explored. The organizational change, business process reengineering, and the process and methods of financial digital construction are analyzed. With the main line of comprehensive budget, reimbursement business and fund management, statements and decision support, the path of industry-finance integration is analyzed. The experience of Haier Zhijia's industry-finance integration practice is

summarized; and the achievements of Haier Zhijia in market share, management cost, resource allocation, growth ability and other aspects are analyzed; finally, the conclusion is drawn: the successful practice of enterprise industry-finance integration is inseparable from the transformation of financial digitization. This paper belongs to the case study of "practice + experience", based on the specific management practice of Haier Zhijia, deepening and extending the application of management accounting theory.

The paper systematically reviews and refines the specific strategies and steps of Haier Zhijia's financial digital transformation, intending to deeply explore how management accounting is closely combined with digital technology, and provide successful experience and reference for the integration of industry and finance for Chinese manufacturing enterprises, guide enterprises to carry out adaptive reform on the basis of individual cases combined with digital technology, so as to achieve healthy and sustainable development.

**Keywords:** Digital transformation; Integration of industry and finance integration; Management accounting; Financial sharing; Haier Smart Home Co.,ltd

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景 .....	1
1.1.1 理论背景 .....	1
1.1.2 实践背景 .....	1
1.2 研究意义 .....	2
1.2.1 理论意义 .....	2
1.2.2 实践意义 .....	2
1.3 文献综述 .....	3
1.3.1 关于数字经济的研究 .....	3
1.3.2 关于数字化的研究 .....	3
1.3.3 关于财务共享的研究 .....	4
1.3.4 关于业财融合的研究 .....	5
1.3.5 文献评述 .....	7
1.4 研究方法与思路 .....	8
1.4.1 研究方法 .....	8
1.4.2 研究思路 .....	8
<b>2 相关概念与理论基础</b> .....	<b>10</b>
2.1 相关概念 .....	10
2.1.1 数字化转型 .....	10
2.1.2 业财融合 .....	10
2.1.3 财务共享 .....	11
2.2 理论基础 .....	11
2.2.1 规模经济理论 .....	11
2.2.2 流程再造理论 .....	12
2.2.3 扁平化管理理论 .....	12

<b>3 海尔智家业财融合的背景及动因</b> .....	<b>13</b>
3.1 海尔智家基本情况 .....	13
3.2 海尔智家业财融合环境背景分析 .....	13
3.2.1 内部环境 .....	13
3.2.2 外部环境 .....	14
3.3 海尔智家业财融合转型动因分析 .....	15
3.3.1 企业内部发展的需要 .....	15
3.3.2 行业持续变革带来的外部压力 .....	16
<b>4 海尔智家数字化转型背景下的业财融合分析</b> .....	<b>17</b>
4.1 海尔智家数字化转型下的组织机构变革 .....	17
4.2 以业财融合为目标的数字化建设 .....	18
4.2.1 数字化背景下业财融合的总体思路 .....	18
4.2.2 海尔智家数字化建设历程 .....	19
4.2.3 海尔智家数字化建设平台架构 .....	19
4.3 适应数字化转型的“人单合一”模式改革 .....	22
4.3.1 海尔人单合一下的多元化和差异化战略 .....	22
4.3.2 海尔人单合一的具体体现 .....	22
4.4 业务流程再造 .....	25
4.4.1 计划体系与全面预算相交融的业务流程再造 .....	25
4.4.2 商流业务流程再造 .....	26
4.4.3 物流业务流程再造 .....	27
4.4.4 资金流业务流程再造 .....	28
4.5 业财融合实施流程与路径 .....	30
4.5.1 搭建业务与财务相融合的大数据平台 .....	30
4.5.2 打造全面预算管理体系 .....	32
4.5.3 完善报销业务与资金管理 .....	33
4.5.4 编制报表以提供决策支持 .....	34

4.6 海尔智家业财融合成效分析 .....	34
4.6.1 产品市场份额提升 .....	34
4.6.2 有效节约管理成本 .....	36
4.6.3 资源配置效率提升 .....	37
4.6.4 成长能力得以提升 .....	38
<b>5 海尔智家业财融合存在的问题及对策 .....</b>	<b>41</b>
5.1 存在的问题 .....	41
5.1.1 存货周转率持续下降 .....	41
5.1.2 业务部门与财务部门之间渗透度不高 .....	42
5.1.3 信息与数据共享平台有待完善 .....	43
5.1.4 集团内部未形成统一的战略目标 .....	44
5.2 解决的对策 .....	45
5.2.1 加强对存货的管控 .....	45
5.2.2 加强内部引导，促进部门间合作 .....	45
5.2.3 优化数字化平台，加强信息共享 .....	46
5.2.4 明确业财融合的战略目标 .....	47
<b>6 研究结论与启示 .....</b>	<b>49</b>
6.1 研究结论 .....	49
6.2 研究不足 .....	50
<b>参考文献 .....</b>	<b>52</b>
<b>致谢 .....</b>	<b>57</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景

### 1.1.1 理论背景

自 21 世纪以来，随着互联网的广泛普及、通信技术的日益成熟以及大数据时代的来临，新的经济形态已逐渐崭露头角。尽管经济全球化为企业带来了丰富的商业机会，但它同样伴随着市场竞争加剧所带来的重重挑战。在传统模式下，大型企业往往因其各子公司均设有独立的财务部门而导致财务架构错综复杂，这极大地阻碍了企业财务的集中管理。而企业的不断扩张往往会导致业务分散，不仅管理效率受到拖累，财务风险也随之攀升。

为了克服这些传统模式的缺陷，在“互联网+”与大数据的双重影响下，众多企业开始将信息技术与网络系统融入其管理体系中，从而在一定程度上提升了运营效率。然而，实际应用过程中，这些企业仍然面临着诸多不确定性。中国已经迈入了高速信息经济时代，为了顺应这一时代潮流并在激烈的市场竞争中稳固自身地位，企业必须根据市场需求灵活调整其业务流程和组织架构。

财政部在 2016 年发布的《管理会计基本指引》中明确强调了融合性原则在应用管理会计中的重要性。从企业角度来看，这意味着管理会计应深入渗透到企业管理的方方面面，并通过其应用来推动财务与业务的深度融合。因此，“业财融合”这一概念逐渐受到广泛关注。业财融合旨在通过数字化手段使企业的财务与业务更加紧密地结合，从而提升财务人员的业务能力以及业务人员的财务素养。基于数字化的业财融合不仅能够有效提升工作效率，还能消除业务部门与财务部门之间的沟通障碍，最大限度地释放企业财务转型的潜能。因此，在数字化转型的大背景下，业财融合已成为现代大型企业推进财务转型的关键战略举措。

### 1.1.2 实践背景

海尔智家秉承新发展理念，坚持数字化和业财融合的发展道路，多年来始终作为行业领军企业走在创新与转型的前沿。海尔智家锚定互联网时代用户的个性

化需求，借助互联网思维拓宽平台延伸边界，在此基础之上推出的“人单合一”管理模式，使得员工可以更准确的了解到用户需求，进而与其价值紧密结合，推动企业组织向扁平化、网络化转型，同时伴随着业财融合实践的不断深入，海尔智家的工作效率和整体价值得以提升。正是在此背景之下，本文以海尔智家数字化转型背景下的业财融合为落脚点，结合多种分析方法，从其转型的背景及动因入手，分析其构建业财融合发展模式的路径，并重点分析最终的实施效果。最后，结合分析指出海尔智家在业财融合过程中遇到的问题，并针对性的提出相应对策。旨在促进该公司数字化转型背景下的业财融合，并为其他企业业财融合提供一定的借鉴。

## 1.2 研究意义

### 1.2.1 理论意义

当前，尽管专家学者在数字化转型和业财融合这两个领域各自进行了大量研究，但对于二者交叉融合的研究却相对稀少，相关案例分析也寥寥无几。本文深入剖析了数字化建设与业财融合之间的内在联系，指出二者相互依存、相互促进的紧密关系。数字化技术为业财融合提供了坚实的基础支撑，而业财融合则进一步丰富了企业在数字化平台上的应用实践。研究结论表明：业财融合的成功实施离不开数字化的有力支持，只有在数字化经济的背景下推进业财融合，才能最有效地促进企业发展。这一研究不仅为相关领域填补了空白，也为其他企业提供了宝贵的借鉴和建议。

### 1.2.2 实践意义

本文研究的现实意义主要体现在以下几个方面：在现代社会中，随着“走出去”战略方针的深入推进，企业规模持续扩张，业务模式不断演变和完善。与此同时，数字化经济的建设也迈入了高速发展的轨道。然而，传统的会计处理和财务管理模式已逐渐显现出诸多弊端，无法满足当前管理会计和业财融合的实际需求。相比之下，基于数字化建设的业财融合作为一种创新的管理模式，能够有效实现业务流程的优化重塑，显著提升财务处理的效率，并有助于企业有效规避财

务风险。因此,本研究对于推动企业实现高效、稳健的发展具有重要的现实意义。

## 1.3 文献综述

### 1.3.1 关于数字经济的研究

被誉为“数字经济学之父”的唐·泰普斯科特早在 1996 年就在其著作《数字经济:网络智能时代的希望与危机》中率先提出了“数字经济”这一概念,并对数字经济的各个方面进行了详尽的阐述,在业界引起了广泛的关注。陈晓红等(2022)认为,数字经济的核心理论在于其基础与演变,具体表现在以下几个方面:(1)数据作为生产要素的纳入,推动了宏观经济增长理论的演进;(2)突破地理空间限制,拓展了中观产业组织理论;(3)市场主体行为的变化,对微观经济理论提出了挑战与革新;(4)对产权与成本的新探索,引发了新制度经济学理论的变革;(5)数字创新推动了创新管理的变革。由此可见,数字经济的发展能够迅速推动经济理论的进步,进而促进社会经济的快速发展。李晓华(2019)指出,数字经济作为一种新兴的经济形态,以数字技术为核心驱动力,通过新技术催生新产业、新产业孕育新模式、新技术赋能传统产业三条路径,推动全球经济的数字化转型与高质量发展。而数字化转型和高质量发展的直接受益者是传统产业,实际上,数字经济的崛起也正在加速改变着传统经济模式。

因此,我们可以认为,数字经济凭借其超级连接性实现与万物的互联互通,在经济理论和经济发展方面发挥着至关重要的作用。

### 1.3.2 关于数字化的研究

数字化转型是在数字化转换与升级的基础上进行的,它深入影响企业的核心业务,并以打造创新的商业模式为最终目标,进而推动企业实现更高级别的变革。这种转型要求企业不仅对其 IT 系统进行改造,更要对其组织活动、流程、业务模式和员工能力进行全面的、系统性的重新定义。只有这样,企业才能确保转型的成功。因此,我们可以说,数字经济为数字化转型提供了必要的条件和基础,而数字化转型则进一步推动了数字经济的发展。两者相互依赖,相互促进。

在产业层面,肖旭(2019)指出,当前我国致力于促进经济高质量发展,关

键之一在于推动传统产业实现数字化转型。数字化技术的广泛应用已对传统商业模式进行深刻重塑，为产业注入了新的活力。具体而言，数字化转型对于提升产业效率、推动产业跨界融合发展以及重塑产业组织竞争态势等方面都具有重要价值，有效推动了包括制造业在内的传统产业的转型升级。

在数字化转型的实践方面，张庆龙（2020）提出了独特的观点，他指出数字化转型的核心在于高效整合企业资源，利用数字技术和财务管理策略使这些资源转化为企业的新竞争优势。在此基础上，他将数字化转型划分为数字企业建设和数字财务两个方面。数字财务的应用有助于有效提升企业的财务管理效率，而数字企业的构建则有利于企业更深入地分析业务运行状况，实现业务与财务功能的无缝衔接。这种趋势推动企业管理人员由被动应对向主动介入转变，逐渐融入企业管理各个层面。因此，财务数字化转型研究备受广泛重视和关注。

### 1.3.3 关于财务共享的研究

综上所述，数字技术正成为推动财务数字化转型的关键力量，而财务共享中心职能的升级转型则是这一转型过程中的核心环节。财务共享中心的优化与升级不仅构成了企业数字化转型的重要组成部分，更为数字化转型的全面推进奠定了坚实基础。

在此背景下，众多学者对财务共享进行了深入研究。据万家盛（2017）和程平（2018）的观点，财务共享服务的核心在于对涉及的人员、流程和技术等关键要素进行一定程度的整合。通过在一个或多个地点建立财务共享中心，有效汇总集团各分支机构的财务数据。在大数据和云计算技术的支持下，共享中心可以对所有有价值的数据进行深入分析和战略性配置，为企业提供度身定制的财务服务。李立成等（2019）则认为，财务流程、财务数据处理和财务信息披露等方面因财务共享中心的建设而发生了巨大变革，这些变革直接或间接地提升了企业的经营效率。谢达等（2022）强调，企业应基于自身的财务管理现状，积极探索财务数字化管理体系的实践。在这一过程中，企业应充分发挥数据要素的倍增效应，以数据驱动企业发展，以技术赋能财务转型，实现财务管理的“六化提升”，即标准化、自动化、智能化、协同化、云端化和生态化，从而推动财务与经营的数字化转型。

唐勇和胡先伟（2019）认为，近年来随着管理会计和财务共享理念的不断发展与应用，越来越多的国内企业建立了财务共享中心。这些中心不仅帮助企业实现了财务组织的变革、信息的共享与内外互联，还达到了规模经济的效果。因此，财务共享中心在推动企业数字化转型和提升经营效率方面发挥着举足轻重的作用。

### 1.3.4 关于业财融合的研究

在 21 世纪初，随着财务数字化转型的逐步推进，财务共享中心在国内得到了广泛应用。在这一基础上，结合数字化技术与管理会计的理念，众多企业开始注重财务与业务的深度融合，使得业财融合逐渐成为大中型企业的核心议题。

在早期的研究中，刘刚（2014）指出，业财融合的关键在于重新定位财务人员的角色。这意味着财务人员需要超越传统的、刻板的会计记账职责，向业务部门提供高效且具有附加值的财务支持。这种新型的财务人员能够深入参与决策过程，为企业的运营活动提供坚实的财务保障，从而更充分、更深入地发挥和利用财务职能。这一观点为后续专家学者深入研究业财融合问题奠定了坚实的基础。

鉴于中国会计准则与国际会计准则之间存在不可忽视的差异，国内学者结合我国独特的市场和文化背景，提出了构建中国特色管理体系的构想。在这一背景下，冯巧根（2015）依托权变理论，深入剖析了当前市场经济环境的快速变化，并强调了明确管理会计内在发展动力的重要性，以适应这一时代的变革需求。同时，他还主张市场经济活动应在政府的指导下进行，确保市场的优先发展方向符合政府部门指引下的中国特色理论研究。

熊磊（2015）认为在大数据时代，企业信息系统的升级为企业的发展带来了新的机遇。然而，数据的集中存储却面临着一系列挑战，其中包括信息安全的风险、存储容量的限制以及缺乏专业人才等。特别是在财务共享模式的推动下，信息安全问题显得尤为重要，它已经成为管理会计数字化建设中不可或缺的安全保障。以海尔集团和中兴通讯作为研究案例，唐勇（2015）研究了财务共享服务在企业财务组织架构革新、资源优化配置和人力资源调配等方面的显著效果。研究中，他特别强调了培养具备管理会计和信息化技能的复合型人才的重要性，同时也倡导增加会计软件的研发力度，进一步拓展其应用范围。

在互联网技术飞速发展的背景下，企业经营活动日益复杂多样，竞争的深度和广度不断扩大。信息化已经深刻影响到当今社会的经济发展趋势，因此在我国企业信息化发展势在必行。肖泽忠等（2009）指出信息系统在管理会计控制工作中发挥着有效的协同和互补作用，同时为业财融合的持续推进提供坚实的技术基础。刘鑫（2016）认为在应用信息技术推动业财一体化的过程中，会计监督功能得到了显著增强。这种方式能够快速将问题反馈传达给相关部门，促进跨部门、跨地区间的协作，共同解决问题。此外，企业还可以通过细致评估各项事务的风险水平并进行分类管理，以有效控制风险在合理范围内，确保企业能够平稳达成其战略目标。

随着数字化研究的不断深入，企业实行业财融合的技术基础日益坚实。而随着业财融合程度的逐步加深，其对企业的积极作用也逐渐显现出来。经过宋雪（2018）进行的问卷调查显示，企业管理中对管理会计工具的广泛应用与其价值创造力的积极表现之间存在正向关联。这结果凸显了管理会计在会计信息的传递与反馈机制中扮演着重要的角色，为企业决策提供了可靠的数据支持和全面的服务。因此，在业财融合的背景下有效利用管理会计工具变得愈发重要。此外，裘益政（2021）认为业财融合对于增强企业的市场竞争力、减少审计支出以及降低部门之间的沟通成本也具有显著的促进作用。全秀娟（2021）指出借助绩效评估的角度，融合业务和财务操作对企业而言具备一定的价值，其中一个重要的方面在于它有助于企业建立更为科学合理的评估目标，进而提升员工对评估规则的认同度。这种认同感为企业变革创造了一个有利的环境，从而推动了企业绩效的全面提升。从业财融合的视角分析，这一观点突显了企业管理者对业务流程完整性和风险管理的高度重视。他们不仅着眼于整个业务流程的逻辑连贯性，而且强调了风险管理的不可或缺。这样的管理方法不仅为市场研究和分析提供了更为严谨的数据依据，也为企业的各项经营决策提供了更强有力的支撑。田高良等（2021）认为，在数字化的时代背景下，业财融合的意义不仅仅涵盖了业务、数据和会计等多个维度的特征，更凸显了其核心地位所体现的价值属性。从本质上来讲，业财融合是战略决策循环与运营支持循环深度耦合的一种具体体现形式。通过资源的共享和整合，这两种循环相互交织，构建起一个相互依存的系统，共同为企业的持续发展和价值创造提供强大的推动力。

### 1.3.5 文献评述

通过研究分析国内外文献资料，可以明显看出数字化研究在国外起步较早，并经过漫长的发展和演变过程。例如，美国、德国等发达国家已逐步探索并建立了与国情相适应的数字化发展模式，并且巧妙地将数字化的理念和技术应用于企业的财务管理，这不仅极大地拓展了财务职能的领域，同时也显著地增强了财务在价值创造方面的贡献力度。

随着对数字化技术认知的不断深化，“十三五”期间我国在该领域实现了重大突破，数字经济也随之成长为推动我国经济社会长远发展的重要引擎。最近几年，管理会计理念在我国得到了大力推广和广泛应用，其中业财融合作为核心理念，已成为驱动财务转型的决定性因素。然而，通过文献回顾发现，尽管业财融合的重要性日益凸显，但全面、系统地研究数字化背景下如何利用管理会计理论来推动业财融合的研究文献仍然相对稀缺。现有的研究主要集中在从财务共享的角度探讨财务的数字化转型，然而，当前的财务共享实践主要局限在核算共享和全员报账等较为基础的层面，与真正意义上的财务数字化转型相比，存在显著差别。而大型制造业作为经济进步与国家实力增强的核心支撑，应当坚定不移地走追求高品质发展道路。而实现这一目标的关键在于不断创新发展模式并保持与时俱进的态势，在数字化时代背景下，探索出一条创新的变革之路对于大型制造企业来说至关重要。为了有效推动业务与财务的深度一体化，我们有必要继续进行大规模的实证调研，从实践经验中汲取精华，并结合这类企业的实际情况，制定出既务实又高效的财务数字化转型方案。

因此，本文聚焦以往研究中的不足之处，力求对前人的研究进行优化和改进。选取海尔智家作为案例研究对象，以海尔智家进行业财融合财务转型的背景及动因为切入点，以数字化转型下的组织机构变革、结合业财融合的数字化建设、“人单合一”模式改革、业务流程再造、业财融合实施流程及路径和业财融合实施成效为主要研究方向。旨在通过分析得出海尔智家业财融合的有效实践路径，找出其过程中仍然存在的问题并针对性给予解决方案，进而以此为契机深入探讨该企业在数字化转型背景下如何成功实践业财融合管理，以期为其他企业提供有益的借鉴和参考。

## 1.4 研究方法思路

### 1.4.1 研究方法

本文是一篇注重实践过程与经验提炼的案例研究型论文。其核心目标在于，通过深入剖析特定情境下的管理实践，构建并拓展相关理论，同时借助科学且规范的分析流程，探索其中蕴含的普遍规律。

在研究方法上，本文采用了多元化的策略，包括文献回顾、理论探讨和案例剖析。（1）在文献回顾方面，本文广泛搜集了国内外相关领域的文献、期刊等资料，经过系统的整理、深入的分析 and 全面的总结，为整个研究奠定了坚实的理论基础。这些文献涉及管理会计理论、数字技术应用以及业财融合等多个层面，为后续案例研究提供了宝贵的参考。（2）在理论探讨方面，本文着重对相关理论进行了深入的学习与研究，准确把握其核心理念，并努力将理论与实际情境相结合，以探寻理论对实践工作的具体指导意义。通过这种方式，本文能够更为深刻地理解案例公司的管理实践，并为其提供有力的理论阐释和支持。（3）在案例剖析方面，本文以实际的管理实践为出发点，深入运用管理会计理论，详细探究了数字化转型背景下的业财融合策略与路径。通过细致梳理和提炼案例公司的实践经验，本文揭示了管理会计与数字技术共同驱动下的业财融合新模式，为其他企业提供了宝贵的借鉴和启示。

综上所述，本文通过综合运用多种研究方法，对数字化转型背景下的业财融合问题进行了深入探究，并提出了具有创新性和实用性的理论和实践见解。这些研究成果对于推动管理会计理论与实践的进一步发展、促进企业数字化转型以及深化业财融合具有重要的参考价值。

### 1.4.2 研究思路

本文以海尔智家业财融合财务转型的背景及动因为切入点，以数字化转型下的组织机构变革、结合业财融合的数字化建设、“人单合一”模式改革、业务流程再造、业财融合实施过程以及业财融合实施成效为主要研究方向。通过分析得出海尔智家业财融合实践路径，找出其过程中存在的问题并针对性给予解决方案，

进而以此为契机，寻求在数字化转型背景下其他企业进行业财融合的新突破。

## 2 相关概念与理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 数字化转型

在信息技术迅速迭代和工业化、信息化深度融合的背景下，制造业企业的数字化转型升级成为一项关键战略，旨在通过数字技术的全面应用对企业业务进行创新重塑。这一转型深入渗透到生产制造、运营、管理及市场营销等多个层面，大幅提升数据流通效率，推动企业及整个产业链向数字化、网络化、智能化方向发展。

概括来说，数字化转型绝非仅仅是技术或商业模式层面的表面改动，而是一场涵盖企业方方面面的深度变革。这种变革以数字技术为核心，对企业进行了全方位、精细化的改良与升级，旨在提高生产效能和优化资源配给。更为核心的是，它借力数字技术为既有业务流程灌注新鲜动力，推动消费者价值观念的更新换代以及新型企业价值创造模式的诞生，从而为企业的长远稳健发展铺垫坚实的基石。

#### 2.1.2 业财融合

业财融合，即将业务与财务深度结合，是指在企业运营过程中将业务发展与财务管理相互渗透，形成一个协调统一的整体。在企业维度上审视不同业务活动是否与公司总体战略规划和目标保持一致，展开研究。对于业务部门来说，在推动业务发展的全过程中，需要具备经营思维和风险防范意识。要明确认识到，业务活动的目的不仅在于为公司创造价值和利润，同时还在于有效管理和规避风险，减少潜在的损失，这也是价值创造的重要组成部分。

对于财务部门而言，则需要更加积极地参与到业务活动中，特别是在企业运营中，财务管理职能应拓展至业务前线，运用精准的数据预测和深度分析，为业务团队和公司高层决策提供坚实的财务决策支持，从而增强决策的科学性和准确性。同时，财务部门还须严密监控业务流程中的关键控制点及潜在风险区域，并适时提出有针对性的改进措施，以降低运营风险，确保企业的稳健、持续发展。

### 2.1.3 财务共享

财务共享模式是一种运用信息技术优化财务业务流程的分布式管理模式，旨在通过重组组织架构、统一操作规程等方式提高企业运营效率、降低成本开支以创造更多价值增值机会。在市场视角下，财务共享模式为内外部客户提供专业化、便捷化的财务管理服务，实质上代表了在信息技术推动下的运营管理革新之典型。通过建立财务共享模式，企业可以更加及时、准确地获取全球范围内的财务信息，从而提升内部财务工作的效率，有效控制成本。同时，该模式还能增强企业的财务效益，有助于政府机构对企业实施更为精准有效的监管。简而言之，财务共享是一种依托先进信息技术、以财务业务流程为基础的现代化管理方式，它通过优化流程、提升标准化水平等措施，实现企业财务管理的高效、专业与规范，为企业创造更多价值。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 规模经济理论

业财融合已成为当今企业财务人员转型的主要趋势。其中，“业”主要关注企业的日常业务运作，而“财”则涉及广泛的财务会计与管理工作。“融合”意味着业务部门与财务部门需消除职能隔阂，实现紧密合作与共同目标追求，以最大化地释放企业价值。借助信息技术的支持，业务与财务的融合能够实现实时共享关键数据信息，包括业务流程、资金流转和信息传递等内容，推动业务部门与财务部门间的密切协作与相互制约。双方围绕共同的价值目标进行战略规划，有效减少业务信息与财务信息之间的信息不对称，从而有力推动企业全面发展。

在业务实践层面上，业财融合致力于将关键的财务信息融入日常业务操作中，确保业务数据与财务指标间的紧密对接，进而驱动业务精细化管理的实施，以提升企业的整体经济效益。从财务管理的视角来分析，财务功能深深植根于企业所有业务流程之中，从收入确认、成本把控到利润达成，无一不与财务管理密切相关，这充分显现了财务在企业运营体系中的核心枢纽地位。

## 2.2.2 流程再造理论

流程再造，这一管理思想在 20 世纪 90 年代由美国的 Michael Hammer 和 James Champy 提出并达到了其巅峰状态。它主张对企业程序进行根本性、彻底性的重新分析与设计，并有效管理伴随而来的企业变革，旨在显著提升企业绩效并推动其实现跨越式发展。

企业流程再造的核心是为了提高企业运营效率，进而选择对企业经营至关重要的若干业务流程进行重新规划。其最终目的是在成本、质量、客户服务和响应速度等方面实现重大改进。最终，企业再造追求的是从整体视角审视并优化企业的作业流程，力求达到全局最优状态，而非仅仅局限于局部优化。

## 2.2.3 扁平化管理理论

扁平化管理理念的根源可追溯至新制度经济学领域。科斯在 1937 年的著作《企业性质》中，明确提出的企业应当实现去中心化和下放权力的看法，被广泛视为扁平化管理理论的萌芽。随后，阿尔钦、德姆塞茨、威廉姆森等学者进一步拓展和发展了这一理论，强调企业实质上是由多个相互关联的契约构成，并主张企业无需刻板遵循传统的等级化科层管理体系。

扁平化管理是一种创新的管理模式，其核心在于通过简化企业的层级结构、优化组织架构以及合理缩减人员规模，来减少管理层次，加快决策传达的速度，进而提升整体的管理效率。虽然这种管理模式在解决企业人员冗余和提高组织效率方面具有显著成效，但在从复杂的层级管理向扁平化转变的过程中，企业可能会遇到一些挑战，例如管理幅度的扩大和权限的进一步分散。

### 3 海尔智家业财融合的背景及动因

#### 3.1 海尔智家基本情况

海尔智家自 1994 年成立以来,已逐步演变成为一家享誉全球的大型家电巨头。2019 年 6 月 20 日,为更好地契合其业务进展和战略方向,公司更名为海尔智家股份有限公司。2021 年 8 月 20 日,海尔智家凭借 2510 亿元人民币的估值,充分凸显了其在全球家电领域的卓越地位。

根据公司于 2023 年 3 月 30 日发布的 2022 年年报,海尔智家在过去的一年中取得了稳定的业绩增长,营业收入达到 2435.14 亿元,同比增长 7.2%;归母净利润为 147.11 亿元,同比增长 12.5%。作为一家致力于构建智慧家庭生态的领军企业,海尔智家凭借卓越的研发、制造和营销实力,为全球 10 亿家庭提供优质服务。其中,三翼鸟场景品牌的推出进一步展现了公司在智能家居领域的持续探索和创新精神,该品牌为用户提供的一站式智慧家庭定制解决方案,带来了前所未有的便捷体验,进一步展现了公司的技术实力和服务理念。

业务方面,冰箱、洗衣机、空调等常用家电是海尔智家的核心产品,在家电市场中占据约 40% 的市场份额,因而被誉为品牌界的“奥斯卡”。此外,人单合一模式的成功应用,使得提供的服务更加专业化,也推动企业向平台化转型。同时,海尔智家进军海外,采取并购合作等策略,与海外品牌强强联手展开合作,共同突破行业发展限制。这些举措不仅满足了客户的需求,而且大幅提升了企业形象和产品差异化发展实力。正因如此,海尔智家已稳坐家电行业的领军位置。

#### 3.2 海尔智家业财融合环境背景分析

##### 3.2.1 内部环境

随着信息化时代的发展,市场环境也在持续变迁。发展中的企业为保持竞争力,必须不断适应新环境,探索出符合自身特色的经营发展策略。海尔智家历经多年打磨,已积累了丰富的市场经验,形成了稳健的市场运营能力。在稳固与大型通信运营商的合作关系的同时,公司也成功地将业务触角延伸至多个高度信息

化的行业，为未来市场布局打下坚实基础。2017年，海尔智家实施了一次重大的组织变革，将原本庞大的经营主体细分为若干个小而灵活的经营单元。每个单元都独立运作，类似于一个小型企业，这极大地激发了员工的积极性，为企业注入了新的活力。同时，公司总部的财务部门也经历了转型，从原先的核算型财务升级为业务财务。这一转变要求财务人员不仅要深入理解事业部的具体战略目标，还要在参与业务活动的过程中，从财务管理的角度发现问题并提出解决方案。为了实现这一目标，财务人员需要保持对业务数据的高度敏感，并将财务工作的范围延伸至业务前端，以更好地满足业务需求，促进管理整合。这次改革对海尔智家的财务组织来说是一次前所未有的挑战，但也是公司高速发展的必然选择。为了从源头上减少问题，管理层急需建立新的机制来打破财务部与业务部之间的沟通障碍，确保经营相关数据能在各部门间高效流通，从而加速业财融合的进程。

### 3.2.2 外部环境

如图 3.1，自 2013 年迄今，我国 GDP 已呈现稳态增长，逐步步入存量增长阶段，经济进一步扩张的挑战愈发显著。一方面，近年来全球疫情扩散加剧，使得本就紧张的国际形势更加紧绷，而宏观环境的不确定性始终保持高位态势。

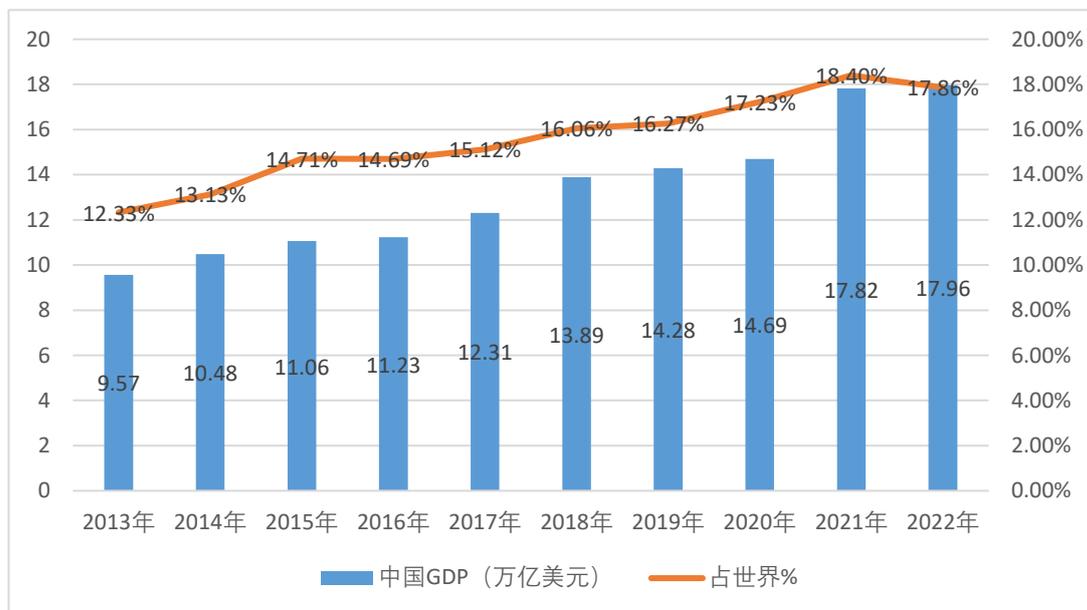


图 3.1 中国 GDP 绝对值及占世界比重趋势变化图

在这样的背景下,我国制造业想要突出重围以求长远发展面临着越来越大的难度。此外,高端制造业在转型升级的道路上同样面临着诸多困难,究其原因其核心竞争力具有不易扩散和不宜模仿的特性。另一方面,想要在这样的环境中稳定经济,供给侧结构性改革的推进势在必行。因此,在这一进程中,行业领军企业应当勇挑重担,积极肩负起带动中国经济发展的社会责任和政治担当。但不可忽视的是,相较于发达国家,我国大型制造企业的管理水平尚存差距,表现为管理模式存在漏洞,管理基础有待加强。特别是在数据信息系统的支持缺位下,企业在具体运营执行时无法有效实现生产全程的追溯管理,这直接引发了生产效率偏低和成本偏高的问题。故而,对于制造业企业来说,选择以数字化转型作为突破口,加快业务与财务一体化进程,从而有力驱动高效生产和精准供给,无疑是通往高质量发展道路的关键路径。

### 3.3 海尔智家业财融合转型动因分析

#### 3.3.1 企业内部发展的需要

2017年,海尔智家实施了一次重大的组织变革,将原本庞大的经营主体细分为若干个小而灵活的经营单元,每个单元都独立运作,类似于一个小型企业,这极大地激发了员工的积极性,为企业注入了新的活力。同时,公司总部的财务部门也经历了转型,从原先的核算型财务升级为业务财务。这一转变要求财务人员不仅要深入理解事业部的具体战略目标,还要在参与业务活动的过程中,从财务管理的角度发现问题并提出解决方案。为了实现这一目标,财务人员需要保持对业务数据的高度敏感,并将财务工作的范围延伸至业务前端,以更好地满足业务需求,促进管理整合。这次改革对海尔智家的财务组织来说是一次前所未有的挑战,但也是公司高速发展的必然选择。为了从源头上减少问题,管理层急需建立新的机制来打破财务部与业务部之间的沟通障碍,确保经营相关数据能在各部门间高效流通,从而加速业财融合的进程。

海尔智家的这次组织变革和财务转型是一次勇敢的尝试,旨在提高企业的竞争力和适应能力。通过打通财务部与业务部之间的沟通壁垒,加快业财融合进程,

海尔智家将能够更好地满足市场需求，实现持续高速发展。

### 3.3.2 行业持续变革带来的外部压力

首先，家电行业的发展与房地产的发展存在联系，一般而言，白色家电的需求产生于新房的购置。然而，近年来国家对房地产行业的调控以及遏制影响了大家的购房需求，进而使得我们家电产业的发展受到限制。此外，自 2011 年下半年开始，政府逐步取消了对家电行业的补贴政策，导致各类家电产品销量普遍下滑。这意味着市场需求接近饱和，各行业已进入存量搏杀阶段。随着竞争的愈发激烈，越来越多的企业存在着产品积压、销售渠道狭窄等问题，严重阻碍着行业的发展。因此需要制造行业积极求变，创新发展思路，转变发展模式，摒弃唯数量唯规模的发展思路，进行转型升级，寻求新的利润增长点。

受新冠疫情爆发的影响，消费者逐渐注重生活质量，对产品的要求也不仅仅局限于简单实用，而是更加倾向于个性化需求、差异化定制，这也使得家电市场被进一步细分，过去以大规模换取低成本的发展模式已经不再适用，要求家电行业亟须瞄准新的潜在用户，新的细分市场，以创新赢发展。而进入行业的门槛降低，将会吸引更多企业加入，导致竞争愈发激烈。

再者，自新冠疫情暴发以来，中国家电行业出口面临严峻挑战，这体现在多个关键领域。首先，国际海运费用出现了急剧攀升的现象，中国货运代理运费指数大幅上扬超过 1400 点，反映出物流成本的显著增加。其次，作为家电制造业重要原料的铜、铝以及塑料等大宗商品价格几乎成倍增长，并且至今未展现出明显的回落迹象，进一步推高了生产成本。最后，欧美等中国家电产品的主要出口市场需求呈现逐步疲软态势，这无疑加重了行业出口的压力与困难。综上所述，上述多重不利因素共同作用，对中国家电业的出口构成了重大挑战。在这样的背景下，海尔智家为了在激烈的市场竞争中立足并扩大市场份额，必须不断提升品牌影响力和市场竞争力。

因此，推进业财融合成为海尔智家的必然选择。基于数字化的业财融合能够将企业的业务与财务更加紧密地结合在一起，显著提升工作效率，充分释放企业财务转型带来的积极效能。基于此，推动海尔智家进行业财融合就成了增强其竞争力和扩大市场份额的重要举措之一。

## 4 海尔智家数字化转型背景下的业财融合分析

### 4.1 海尔智家数字化转型下的组织机构变革

在图 4.1 所展示的组织架构变革中，海尔智家巧妙地融合了数字化技术，进一步实践了“人单合一”的共创共赢理念。通过精简管理层次、构建“平台化”的组织结构，海尔智家不仅优化了内部管理流程，还显著提高了对外部用户需求的响应速度。此外，将更大的决策权交由一线员工，以此形成“自己管理自己”的销售思维，成功地将传统的雇佣关系转变为一种更为紧密的合作关系。这种转变不仅极大地提升了员工的工作热情和参与度，还进一步巩固了与客户之间的纽带。因此，海尔智家得以成功打造一个立足自身实际、围绕用户需求为中心的共享共创生态体系。

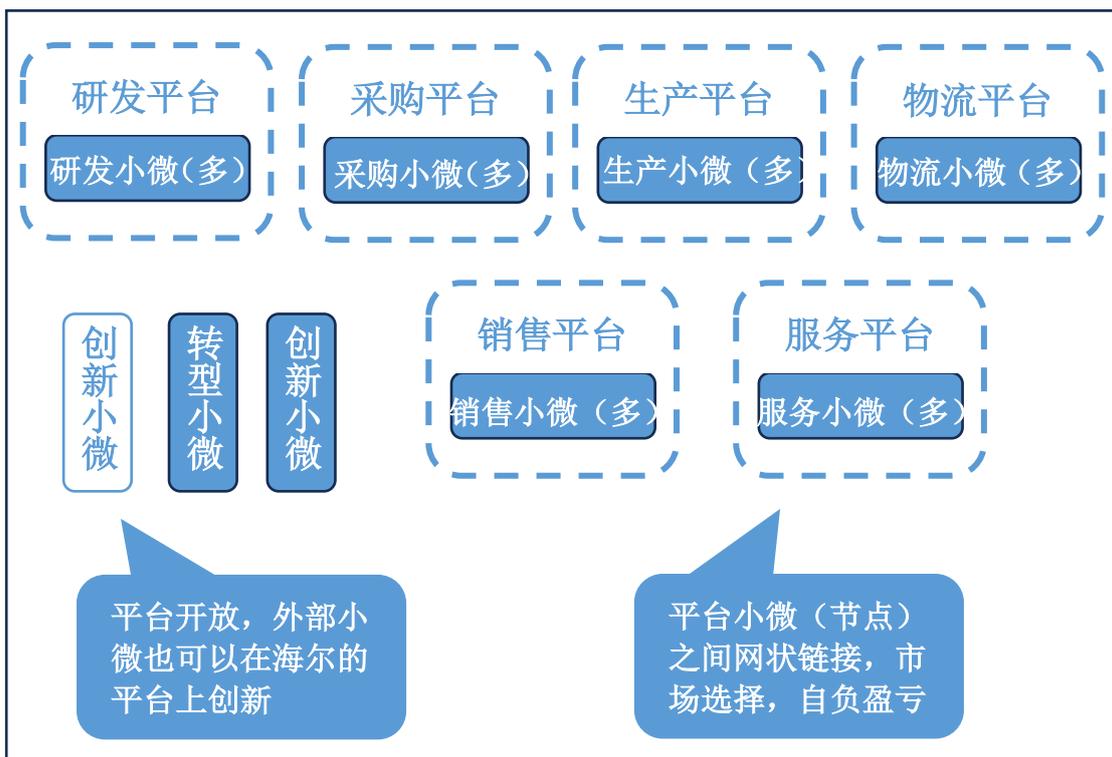


图 4.1 海尔智家互联网时代平台型组织结构

在“人单合一”机制的驱动下，创新小微和转型小微可以凭借一定数量的客户订单赢得平台上其他小微的支持。在这个平台上，各个小微遵循市场机制相互

协作、连接。以国内市场中的热泵业务为例，2016年5月，海尔智家将原有的热泵小微细分为家用热水、商用热水和采暖热水三个独立的小小微。这三个小小微各自独立运营业务，并全面参与订单竞争。截至2016年底，这三个小小微均取得了惊人的10倍速增长。

海尔智家通过数字化转型优化组织架构，并采用“人单合一”模式打造了许多内部“小微”单元，这些单元以网络化、扁平化形式积极参与生态系统构建，拉近了与用户的距离。同时，海尔智家激励员工以创业心态为用户提供价值，既增强了生态竞争力，又打破了部门壁垒，促进了创新并提高了企业运营效率。

## 4.2 以业财融合为目标的数字化建设

### 4.2.1 数字化背景下业财融合的总体思路

海尔智家在构建财务数字化体系时，其核心思路在于将管理会计理念与数字化技术完美融合，从而推动业务与财务的深度整合。为实现这一目标，海尔智家采取了一种独特的方法，即将业务流程紧密地融入数字化信息系统之中。在此过程中，管理会计理论为海尔智家提供了指导方向，而数字化技术则成为了实现这一目标的坚实基础。从业务的起点出发，海尔智家致力于打破业务与财务之间的壁垒，实现两者的无缝对接。

在整体规划阶段，海尔智家特别强调了财务思维的创新与变革，认为这是实现业务与财务融合的关键所在。具体来说，这种创新与变革主要体现在以下三个方面：首要变革在于服务战略理念的调整。海尔智家通过将预算指标拆解为更小单元，使其与战略目标紧密结合，从而使全面预算在经营活动、决策制定及绩效考核等方面发挥更强有力的支持作用。这种做法不仅有利于合理配置资源，而且保障了公司战略的有效执行与落实。其次确立了协同整合的财务管理思维，即将财务管理理念嵌入企业全流程运营和项目全生命周期中，强调预先规划、实时监控和后期评估三个环节的紧密结合。最后是风险管控思维的强化。面对潜在风险，海尔智家的财务管理人员需要提高风险意识，运用科学合理的辨识和评估手段来应对挑战，并提出切实有效的应对策略。这样做可以确保企业实现全面的风险控制，避免“黑天鹅”事件和“灰犀牛”风险的发生。

## 4.2.2 海尔智家数字化建设历程

财务数字化进程在海尔智家的发展轨迹中表现为一个渐进的演变步骤，从最初的纸质手工记录，过渡到采用单机版会计软件实现电算化，进而升级为全面的财务信息化阶段，直至如今踏入至关重要的财务数字化时代。随着计算机技术的广泛应用，自动化会计系统应运而生，手工记账方式逐渐被取代。在云计算技术盛行时期，企业围绕数据采集与深度分析，倚重信息化技术维持大规模运作。跨入云计算与大数据纪元后，企业的业务流程与财务管理边界开始交融，通过重塑业务流程、职能转型以及专业化分工，海尔智家成功跨越至智能化、互联共享的全新数字化格局，实现了业务与财务的高度一体化与智能化运营。

海尔智家以“大共享”模式为核心，推动财务与业务的深度融合，实现财务数字化。财务人员在这一变革中扮演着关键角色。为了满足数字化建设的需求并提升公司管理水平，海尔智家对财务组织架构进行了精心调整，并加强了人才储备。同时按照数字化标准，增设项目财务和财务管理两个部门，以充分发挥管理会计的作用，提升企业的财务管理效率。其中，项目财务部门作为把控项目全程管理的第一站，在获得充分的授权保障后，聚焦于积极响应业务前端的各项需求，为业务与财务的深度融合提供了稳固的基础支撑。与此同步，财务信息化的构建与推进由财务管理室负责，通过新设财务信息化管理岗位并配置专业人才，有力地驱动了财务信息化改造的步伐。此外，海尔智家还建立了完善的财务体系和人才培养机制，以确保在推进业务与财务深度融合的过程中拥有充足的人才支持。这些举措共同构成了海尔智家财务数字化战略的重要组成部分，为公司未来的持续发展奠定了坚实基础。

## 4.2.3 海尔智家数字化建设平台架构

海尔智家自 2006 年便开始了财务共享的探索之旅，至今已历经十五载春秋。在这期间，随着海尔的不断成长与扩展，其业务量也呈现出稳健的增长态势。然而，值得注意的是，尽管业务规模持续扩大，海尔财务部门的员工数量却从原先的两千余人精简至目前的一千余人。令人瞩目的是，现今海尔财务共享服务中心仅凭借原来十分之一的工作人员便可完成更胜于往昔的工作量，人力成本显著降

低。海尔智家财务共享服务中心的具体建设过程如图 4.2 所示。

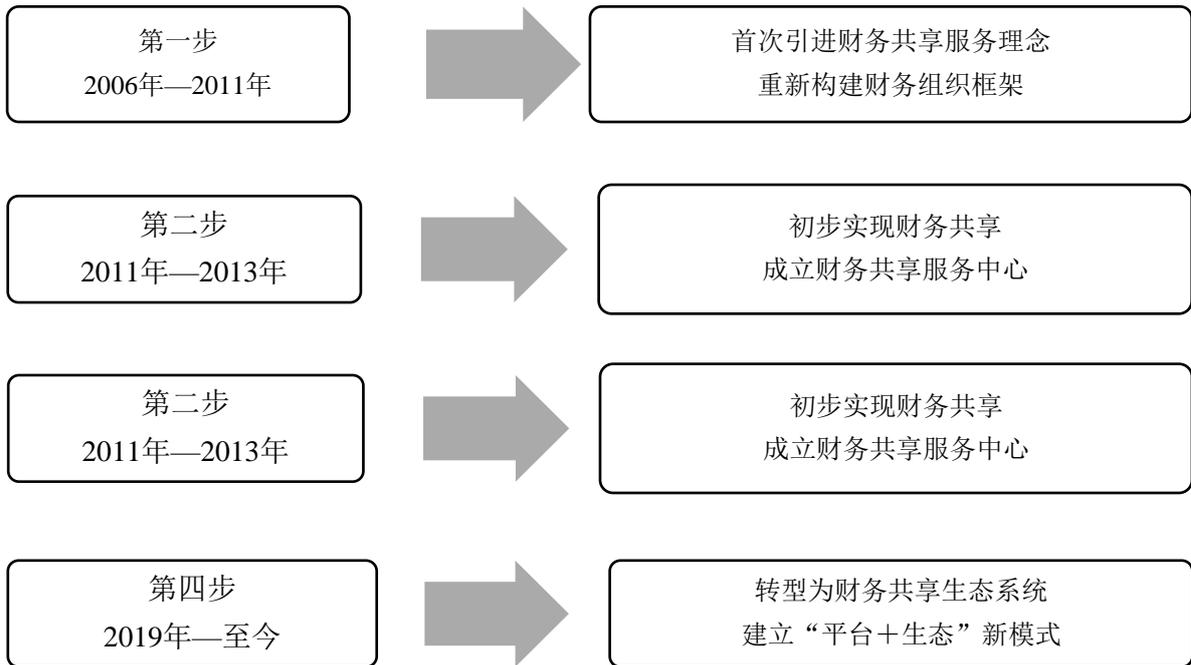


图 4.2 海尔智家财务共享服务中心建设历程

### (1) 重新构建财务组织架构

2006 年，海尔智家实行了财务共享服务的改革，同时也对财务组织架构做出相应调整。内部财务人员被重新整合为三大团队：业务财务、专业财务和共享财务，每个团队都肩负着独特的使命。业务财务团队化身为财务部门的前锋，他们从集团的后端走向前端，为企业运营提供具有前瞻性的决策支持，有力地推动了企业的发展步伐。专业财务团队则扮演着财务共享平台的枢纽角色，他们专注于构筑财务模型和规范标准，运用专业领域的深厚知识为企业创造实质价值，成为企业决策制定中的关键组成部分。另一方面，财务共享团队作为财务共享服务中心的坚固基石，承担着集团的财务数据汇总提取工作，将这些数据统一集成到财务共享平台之中。实施过程中，财务共享实现了终端操作的“三无状态”，即零账户管理、零现金处理和零常规会计作业，这一创新实践在减少潜在经营风险的同时，大大提高了资金运营效能，实现了以财务组织架构的重建助力企业发展效率提高的目标。

从 2006 年至今，海尔智家的财务共享服务中心历经了多个发展阶段。在初次采纳财务共享服务模式的基础上着手对财务组织架构进行了重构，随后，公司

建立了财务共享机制,并设立了一个专门的财务共享服务中心。随着时间的推移,该中心日渐完善,尤其在强化业务执行层面的管控方面表现突出。最终,海尔智家成功转型为财务共享生态系统,构建了“平台+生态”的全新模式。这一系列变革不仅使海尔智家在财务管理领域取得了卓越的成效,也为其未来的发展奠定了坚实的基础。

#### (2) 成立财务共享服务中心

2011年,海尔智家迈出了建立财务共享中心的关键步伐。年初,公司从旗下各子公司的精英中精心挑选出一支高效的专职团队。在团队的通力协作之下,顺利将分布各地的分公司财务体系及资金管理系统深度整合,并确保了与财务共享中心的无缝对接。这些创新性举措获得了明显的成效。

#### (3) 严格管控业务执行环节

2013年,海尔智家财务共享服务中心迈入了成熟阶段,取得了显著的进步。在这一阶段,中心创新性地推出了四种账务合规评估模式,以进一步提升财务管理的效率和规范性。

首先,中心建立了员工信用评价体系,并将这些标准与业务流程深度融合,确保员工在业务处理过程中遵循统一的信用规范。这一举措有效地提升了员工的诚信意识和责任感。其次,中心的财务处理流程模式开放透明,这使得员工能够更清晰地了解财务处理流程,提高了工作的规范性和效率。此外,中心还编制了一整套详尽的管理手册,囊括了风险管理对策、操作指南、流程标准化等诸多保障性方案。这些措施有效地确保了财务管理工作的规范性和高效性,为公司的稳健运营提供了有力支撑。最后,通过提供多样化的案例剖析和科目解读,并以财务报告的方式予以呈现。财务共享中心的建立不仅提升了员工的专业素养,还强化了对潜在风险的识别和管理能力。这种事前明确标准、事中自查自纠、事后保障有力的管理方式,有效地规避了集团面临的财务风险、经营风险和战略风险,为公司的持续健康发展奠定了坚实基础。

#### (4) 建立“平台+生态”新模式

2019年12月,海尔的财务共享平台成功转型为财务共享生态系统。在这一时期结束时,公司开始将研究重心放在生态领域,并成功构建了以“平台+生态”为核心的新型商业模式。这一转型不仅与时代的发展趋势保持高度一致,也预示

着海尔智家财务共享服务体系建设进入了全新的发展阶段。通过不断深化和完善财务共享服务体系，海尔智家将继续提升财务管理效率，为企业的发展注入新的动力。

### 4.3 适应数字化转型的“人单合一”模式改革

#### 4.3.1 海尔人单合一的多元化和差异化战略

在早期战略部署中，海尔集团采取了市场深耕和联合运营相结合的战略举措，不仅巩固并提升了国内市场的已有份额，同时积极开辟新兴市场，通过与三菱、GE 等国际公司展开深层次的合作关系，以期在全球范围内拓宽市场。近年来，海尔智家以“人单合一”管理模式为主要抓手，不断推动多元化经营战略向前发展。例如，卡奥斯工业互联网平台就是海尔在遵循“人单合一”理念的基础上创建而成的，该平台凭借其持续孵化的产品推动了产业链生态的完善。迄今为止，卡奥斯工业互联网平台已成功孕育了横跨 15 个不同行业的生态系统，并在国内建立了 7 个具有影响力的经济服务中心，辐射至全国 12 个主要地区，同时在国际舞台上推广至 20 个国家，成效显著。此举使得海尔智家的经营范围进一步扩大，同时将鸡蛋放在多个篮子里，分散了经营风险。同时在互联网和大数据的加持下，采用了“人单合一”的海尔智家可以更好的基于市场以瞄准用户，根据用户需求制定差异化产品，完成了从唯规模唯数量到以用户为中心的发展模式的转变，提高综合竞争力，从而在激烈的市场竞争中站稳脚跟，脱颖而出。

#### 4.3.2 海尔人单合一的具体体现

(1) 深入对接用户需求。首先利用大数据、互联网等先进技术了解每个用户的需求，之后通过线上问卷的方式调查用户满意度，以此建立起有效的数据收集和分析渠道，进而为精准洞察用户需求奠定基础。其次，将关注点从单一的产品需求转向更广泛的场景需求。这意味着我们需要提供系统化的服务解决方案，以满足用户在特定场景下的多方面需求。最后，海尔充分利用技术优势，在产品的完整生命周期，即从销售前的服务咨询到售后支持，不断强化用户黏性并发展潜在用户，努力提升顾客的整体价值体验。这将使我们能够更精确地掌握用

用户的场景需求，如图 4.3 所示。通过这一系列措施，我们将更有效地实现“人单合一”的目标，即满足用户的个性化需求并提升企业的竞争力。

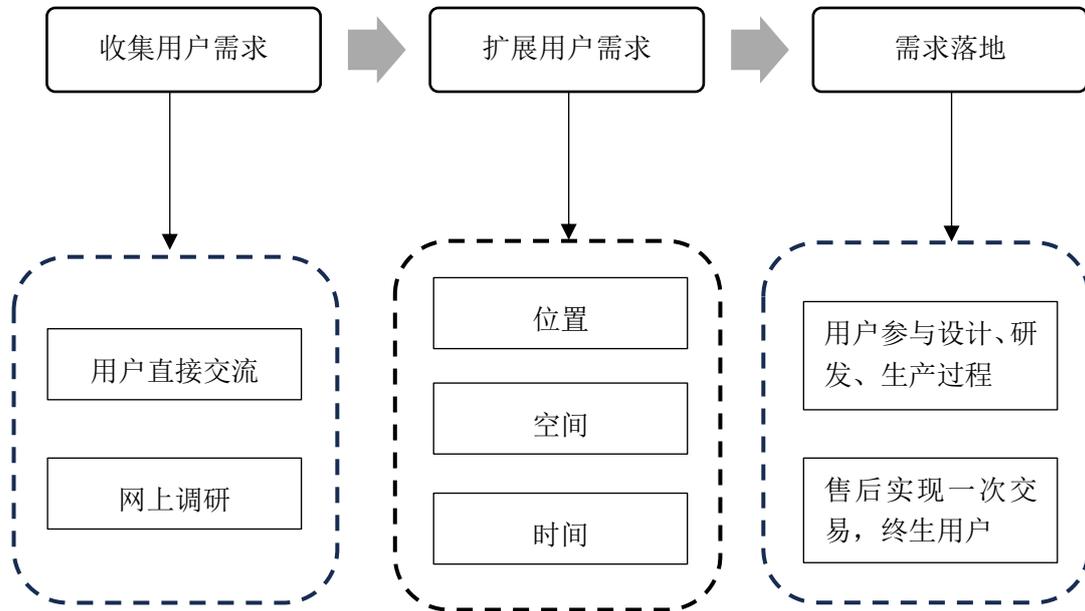


图 4.3 人单合一充分挖掘用户需求

“人单合一”模式的实施，通过精准满足用户场景需求，为企业带来了卓越的业绩。以食联网为例；在智家 APP 上，食联网为用户提供了系列差异化的美食场景解决方案，内容丰富多彩，涵盖厨房设计、装饰、电器配置，以及包含食材采购、存储、烹饪、清洁在内的全套服务。食联网所推出的解决方案针对用户担心油炸产生高温继而产生致癌物质的问题，成功研制出一款新型灶台锅具，相比于传统锅具，其价值得以提升，售价也从不足 200 元跃升至大约 400 元。2020 年疫情期间，海尔智家阳台经济的意外走红，更加证明了海尔智家以用户为基准的“人单合一”模式的经营策略是具有独特优势的。类似的场景服务还包括智慧厨房、智慧客厅、智慧衣橱、智慧卫生间等等，这些服务都旨在为用户提供更加便捷、舒适和智能的生活体验。

(2) 利用物联网、互联网+和大数据等技术进行赋能。如图 4.4 所示，“人单合一”模式是通过大数据收集并分析数据，在了解用户需求的基础上，进行的大规模的定制服务。海尔在线商城便是一个实例，其提供了超过 800 种不同的冰箱定制服务选择。2017 年，就家用电器的大规模定制，海尔发布了全流程标准。

此后，全球范围内，该标准逐渐成为制造企业实现大规模定制化生产的重要参考标准。到了 2018 年，实现了供给与需求的精准对接，将近 70% 的产品省去中间环节，从生产线直接配送到客户手中，相关成本大为降低。这一成果的取得，充分展现了物联网、互联网+和大数据等技术在推动“人单合一”模式实施中的重要作用。

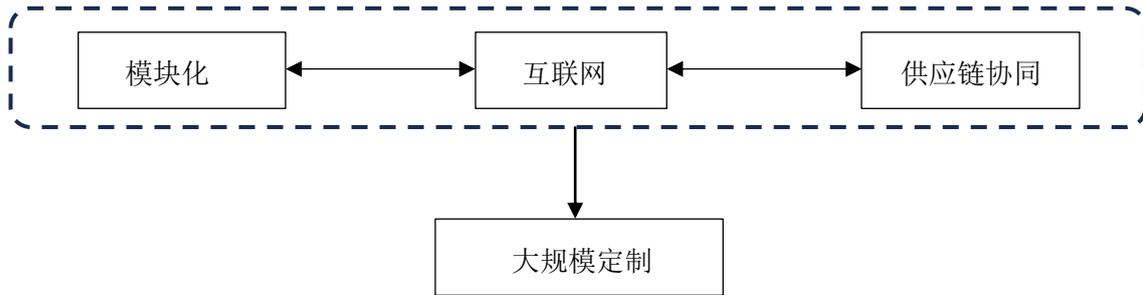


图 4.4 人单合一大规模定制

首先，模块化设计使得大规模定制成为可能，而数据驱动则进一步强化了模块化的能力。通过将最小生产单位从零部件转变为模块，而模块化设计在简化生产流程、缩短产品周期方面大有作为，同时可以更快响应用户关切。目前，海尔已积累了上万个基础功能模块，分布于旗下的 96 类产品门类，这给分销商和用户可以在平台上根据自己偏好自由设计产品提供了基础，使用户需求可以得到更好的满足。

其次，大规模定制的效率因互联网技术的使用得以提高。物联网和数据自动分析处理等技术精准对接企业与用户，在了解市场需求的前提下使得海尔工厂更加智慧，更加善解人意。生产流程方面，海尔工厂实现了制造、物流、研发等全环节的数字化对接。同时，传感器时刻收集并分析数据，实时监控运行状态，使生产更加智能、更加透明。

最后，工业互联网平台技术赋能，实现上下游供应链协同，以此确保大规模定制的顺畅进行。为了确保原材料采购期间不受阻塞，海尔凭借工业互联网平台在全球范围内发布模块需求，寻求高级合作伙伴。另外，海尔“日日顺”的物流配送模式与其生产环节紧密结合，使得生产线与用户直接对接，实现产品的快速精准配送，让用户享受更贴心的服务，从而提升其使用满意度。

(3) 组织变革为自驱力提供动力。扁平化、生态型组织形态在海尔智家的

“人单合一”模式中得到大程度推广，为员工实现自我价值提升提供了强大的内在驱动力。海尔提供专业且高效的职能支持，给内部创业团队提供最优服务。鉴于传统组织架构层级冗杂可能导致效率低下的情况，海尔遂启动组织架构的变革，对直线职能体制进行优化调整，使其平稳过渡为生态化组织模式。在扁平化的组织架构下，每个“单元”都是自己的主人，这极大激发了小微单元的主动创新能力，显著提升了整体服务水平。员工自己代表自己，其主人翁精神得以激发，持续激活组织生命力，为组织发展注入新动能，从而加强组织整体实力，并最终构建出一个正向循环的“链群生态网络”。

为了更好的发展，在市场中拔得头筹，海尔智家不断进行组织变革，从金字塔结构转变为倒三角结构，再演进为网状结构。在供应过剩的市场条件中，即处于买方市场时，海尔的一线员工可以自主与顾客互动，精准匹配用户快速响应需求，并针对性的提供有效解决方案。在中高层管理者的支持下，这些方案能够迅速得到实施，从而更好地满足市场需求。海尔智家采用网状结构和以需求为中心的方式来组建团队，该方式消除了部门间的沟通障碍，并在提高沟通效率的同时统一了各部门的发展目标。“人单合一”的模式可以使员工直面用户，拉近两者距离，精准对接匹配，实现价值最大化，以显著减少成本。实行扁平化的组织结构后，机构层级得以精简，信息以最快速度传递，员工可在短时间内高效开发大量产品，而平台的数据支持也成为海尔智家的关键优势资源，助其赢得竞争优势，占据并拓展市场份额。

## 4.4 业务流程再造

### 4.4.1 计划体系与全面预算相交融的业务流程再造

在海尔智家实施业务流程再造之前，公司的计划管理显得零散而无序，与产品制造和市场销售环节严重脱节。计划和全面预算管理像是互不相关的“两张皮”，导致任务分配模糊、生产流程混乱、采购协调不畅以及预算执行的松散。各个部门，如计划、财务、采购、生产等，眼光较为局限，仅关注自己部门的数据，无法做到统筹兼顾，导致企业整体经营目标难以实现。

经过业务流程的重新设计，海尔智家成功构建了一个核心为“销售及运营计

划”的计划体系。该体系紧密关联公司战略规划与年度计划等顶层设计，而且为各职能部门提供了明确的指导，使其围绕核心计划制定具体业务方案，包括物料需求规划、主生产计划及主需求计划等。

海尔智家独辟蹊径，提出了将全面预算与计划体系相融合的新思路，以推动财务管理与计划体系之间的无缝衔接。在对计划体系流程进行优化后，海尔智家以具体环节为主要抓手，将经营计划、业务预算、财务预算等环节紧密相连。同时，形成了从计划评价到考核预算的闭环的全面预算管理流程。这一流程在突出预算和成本控制重要地位的同时，建立了内部信息流通和部门协同工作的机制，该机制使得部门间沟通更加高效、业务合作更加顺畅，也使得业财融合的进程进一步加快。

#### 4.4.2 商流业务流程再造

遵循需求导向原则，采购部门负责制定详细的采购清单，并在经上级审批后执行采购行为，其核心目标是为了确保生产和销售环节的物资需求得到满足，这是海尔传统的采购模式。不过，该模式过于强调产品的价格和交易方式，反而将商品质量、数量和交货时间等关键因素置于次要位置。这不仅造成了人力和成本的浪费，而且难以保证产品的品质。在销售旺季，供应短缺的问题尤为突出。

2015年，海尔智家领先业界推出了模块商资源平台，并着手搭建模块商数据库，吸引了全球众多顶级模块供应商加入，为平台赋予了公平和开放的特色。与传统的零部件供应模式相比，模块商如今致力于提供符合用户独特需求的模块化解决方案。举例来说，海尔空调原本由265个零部件构成，但在经过精心的模块化设计后，这些零散的部件被巧妙地整合为12个用户需求模块，这样就使得消费者可以根据个人的喜好灵活选择空调的颜色、款式和性能。除了线下的门店以外，海尔智家还开辟出线上购买渠道，方便消费者以更便捷的方式进行购买。

海尔模块商资源平台应秉持开放政策，接纳来自全球各地的资源供应商，但它也设立了一定的准入门槛：供应商在全球范围内合法登记注册是首要条件，其次需要具备提供卓越模块化产品解决方案的实力。唯有资质和实力同时满足要求的供应商，才有资格成功入驻该平台，与海尔智家携手共进，为用户带来更加卓越的产品和服务体验。

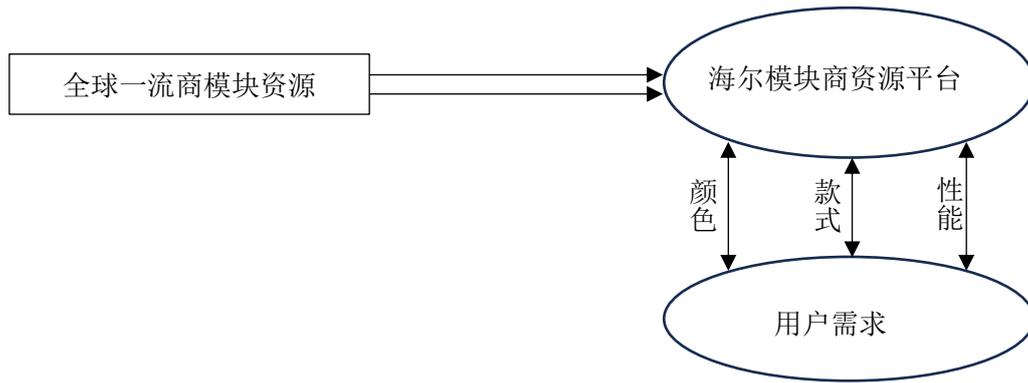


图 4.5 海尔智家模块商资源台

在图 4.5 所描绘的模块商资源平台里，供应商的角色发生了显著变化。他们不在仅仅等待和被动接受企业订单，而是从幕后走向台前，主动迎合用户需求，靠前服务，并且通过竞争性抢单机制的方式和海尔建立合作关系。这种转变加深了双方的紧密联系，使它们从传统的买卖双方关系转变为共同服务用户、共同创造和分享利益的合作伙伴关系，而海尔智家新采购系统的稳固构建正是得益于这种创新的合作模式。

#### 4.4.3 物流业务流程再造

以往，海尔智家采取预测用户需求，进而批量生产商品的模式，尽管这种方式能确保市场供应充足，但易造成原材料、半成品及成品库存积压过剩，以及大量物料和成品的呆滞。当成品呆滞时，为了缓解库存压力，海尔不得不降价销售，这进一步引发了市场上的价格战，加剧了竞争态势。

面对市场竞争的新变化，海尔智家认识到企业间的竞争已悄然间发生了改变，企业间直接竞争的边际效益逐渐递减，而对客户的争夺反而成为企业盈利的主要抓手。因此，海尔智家打算立足市场实际，以订单信息流为切入点来推动一场深刻的变革。在这场变革中，海尔创新性的引入了“零库存”精细化管理体制，这一举措不仅成为制造行业的变革典范，也为海尔智家的成功奠定了坚实基础。

海尔的智能物联网系统旨在革新传统的销售模式，实现销售过程的无缝衔接以满足不同领域的终端需求。海尔借助物流、资金和信息等方面的深度整合，充分利用共享金融服务中心的高效运作，成功地实施了灵活的按需采购策略。这种策略根据实际需求进行采购，从而有效避免了库存积压和物料呆滞的问题。过去，

生产计划往往是在产品制造前就已经规划好，并在这个基础上进行生产。然后产品会经过批发和零售模式传递给用户。这种库存管理方式存在诸多问题，例如：库存积压、资金占用量过高、物料闲置等，给仓库管理带来了极大的困难。不过，在“零库存”理念的带领下，海尔公司采用了一种全新的运作模式，如图 4.6 所示，他们能够灵活地根据订单需求调整生产线，这种柔性的生产模式可以有效地适应技术和产品更新的变化，为用户提供量身定制的服务。随后，高效快捷的物流配送系统可以将产品直接送到用户手中，仓库只作为短暂的过渡仓库使用，存货周转时间被严格控制在 3 天以内。

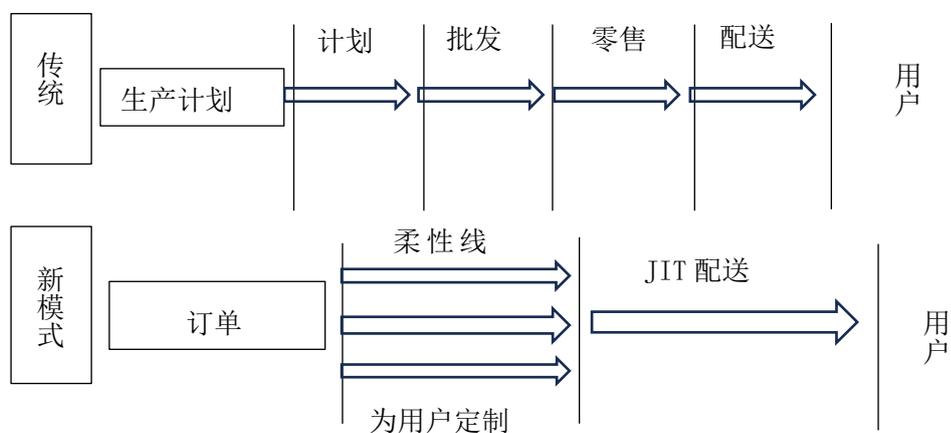


图 4.6 海尔智家为订单而采购，消灭库存

#### 4.4.4 资金流业务流程再造

##### (1) 打造“即需即供”的营销模式

早期，海尔智家等家电企业沿袭传统的“生产-仓储-销售”模式，即依据预测市场需求的情况组织生产，并将大量产品积压在库房中以备销售高峰期的来临。然而，实践证明，营销热潮过后，仓库中通常会残留大量未能销售的库存，这一情况对企业经营造成了极大的负担。

为了改变这一状况，海尔智家通过一系列具有创新性的实践成果，成功搭建起了一种以“按需供应”为核心的新型营销模式。在这种模式下，企业根据用户的实际需求进行生产，确保在用户需要时能够及时供货，而在用户不需要时则不会形成库存积压。这种模式的实现，要求企业必须具备强大的生产能力和高效的物流配送系统，以确保产品能够在第一时间生产出来并迅速送达用户手中。

为了支撑这一营销模式，海尔智家推出了“虚实结合”的销售策略。其中，“虚”指的是利用互联网技术构建的用户关系网络，通过这个网络，用户可以方便地获取产品信息、提交订单并与企业进行实时沟通。以海尔冰箱为例，用户只需在互联网上输入相关信息，即可获得个性化的冰箱解决方案。而“实”则是指遍布全国的营销网络、物流网络和服务网络。海尔智家已经在全国范围内建立了数千家专门销售县域专卖店、超过两万家的乡镇专卖店以及数十万个村级服务网络，达到了广泛的市场覆盖，为用户提供便捷的销售和服务支持。同时，海尔智家还设立了三千多家星级服务中心，提供 24 小时免费入户服务，确保用户在使用过程中得到及时、专业的支持。

海尔智家巧妙地融合了虚拟网络与实体网络，构建了一种独特的“点对点”营销模式，以零售商为核心，实现了对终端店面的精准掌控。这种策略使得海尔智家在中国市场上得以践行一种深具人文关怀的销售理念——“销售到村、送货上门、服务到户”。如此一来，海尔智家便能在瞬息万变的 market 环境中，迅速响应并满足消费者的多元化需求。

## （2）创建“三位一体”的销售平台

昔日，海尔依赖大规模的生产与销售，产品线相对单一，以满足大众市场需求为导向，却忽略了消费者个体。然而，在财务共享与互联网+的双重驱动下，海尔智家勇敢地扬帆出海，积极拥抱国际舞台。在全球范围内，海尔推行了本土化设计、制造和营销的“三位一体”战略，致力于将每一款产品都打造成符合当地消费者审美和使用习惯的艺术品。这一战略不仅彰显了海尔对品质的极致追求，也体现了其对消费者需求的洞察和尊重。

当前，海尔已在全球境内设立了五个研发中心，这些中心紧抓当地消费者需求，研发符合当地市场主流偏好的产品。在制造领域，海尔已构建起 24 个生产基地，大力增强其全球制造竞争实力。针对销售网络，海尔已成功深入 100 多个国家和地区市场，受到广泛欢迎。尤其是海尔在美国市场所取得的成功，创下了令人瞩目的销售记录，7 小时内售出窗式空调达到 7000 台，平均每 3.5 秒就售出 1 台空调，充分展现了其强大的市场影响力。

随着海尔公司实施“三位一体”战略的不断推进，该公司的产品在全球市场占有率持续增加，已经成功地在超过 100 个国家和地区确立了举足轻重的市场地位。

位。这一成就不仅有力地展示了海尔公司作为全球知名品牌的坚实地位，同时也是中国品牌在国际市场上发展蓬勃、崭露头角的卓越案例。

## 4.5 业财融合实施流程与路径

### 4.5.1 搭建业务与财务相融合的大数据平台

#### (1) 升级企业的财务信息系统

为提升财务管理效率，海尔智家对其信息系统进行了升级改造，应用了 ERP（企业资源计划）和数据库技术，并在全球范围内统一部署了 SAP 系统。SAP 系统作为全球领先的 ERP 软件，为海尔智家提供了强大的事前控制能力。在海尔智家的信息处理中，服务器扮演了核心角色，所有相关的财务信息处理均在 Web 界面中展示。海尔智家的财务信息模块十分全面，已成功实现财务核算的全面覆盖，具体包括对系统管理、总账操作、项目监控、应收账款控制、自动生成报表、深度财务分析以及存货计算的全面支持。这种集中式的信息存储方式就如同一个虚拟的数据仓库，让终端用户能够借助 Web 浏览器便捷地访问各类信息、高效处理各项任务。这不仅实现了真正的无纸化办公，还有效消除了信息传递过程中的障碍。更为重要的是，通过集中化的网络分布式体系结构，可以高效地整合各类分散资源，并将它们纳入一个统一的全球财务信息系统中，从而确保信息在全球范围内的顺畅流通和实时共享。

ERP 系统的广泛应用有力地促进了海尔智家业务与财务的深度融合，既确保了流程运行的连贯性和稳定性，也强化了数据处理的准确性和一致性。

海尔智家在物流管理方面采用的软件是自家研发的 HLES 软件，此软件由其旗下的青岛海尔物流公司研发，融合了现代计算机以及网络技术手段，深入结合了先进的物流管理理念，不仅涵盖了物流仓储的各个环节，并对物流作业人员的绩效进行了系统化地评价，更让海尔成功地部署了高度自动化的立体仓库设施。如图 4.7 所示，入库工作人员在整个入库流程中承担着重要的监管和协调任务，该流程覆盖了从单据核对、物料质量检查、货物卸载、条形码扫描登记以及商品上架核实等一系列关键步骤。此外，HLES 软件和 APS 系统的紧密结合实现了货物实时状态的监测和调度，使物流管理得以高效、精准地运行与把控。这样，入

库工作人员能够确保物流运营的高效性和稳定性,进一步增强仓库物流管理的整体水平与能力。

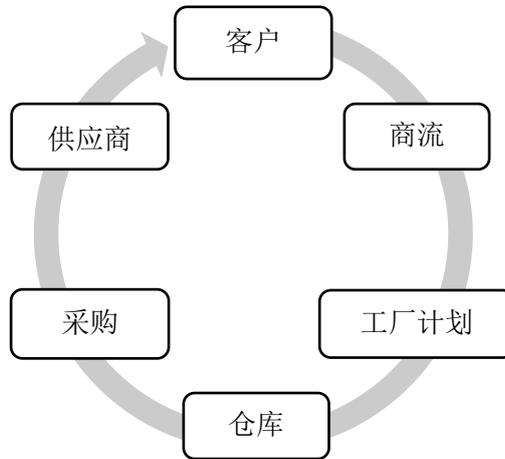


图 4.7 订单采购流程图

(2) 建设完善的管理机制

张瑞敏曾经表示：“海尔的最大成就在于构建了一套独树一帜且极具竞争力的管理体系。”

如图 4.7 所示，“O”代表的是 Overall（全方位），它体现了管理的全面性和无死角；“E”则分别代表 Everyone（每人）、Everything（每件事）、Everyday（每天），强调了管理中人的全员参与、事的无巨细以及时间的连续性；“C”则代表 Control（控制）和 Clear（清理），寓意着“今日事今日毕，每日清理每日提高”的管理理念。简单来说，OEC 管理机制就是用科学的制度管理人，按照明确的机制处理事务。

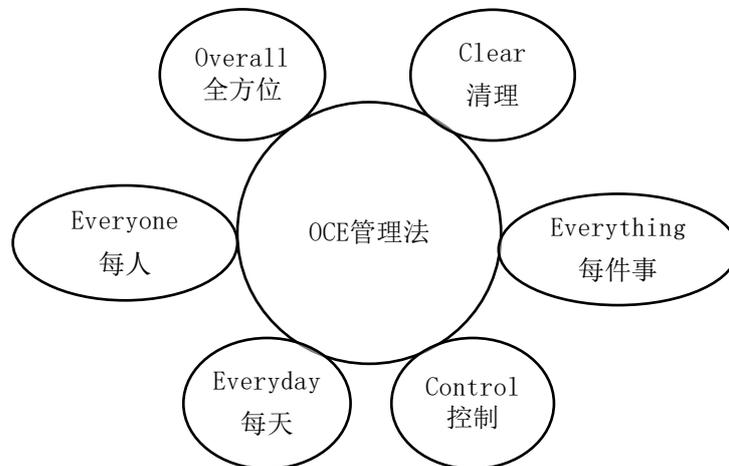


图 4.8 OCE 管理法

目标系统的确立是基于企业的实际状况与战略发展水平,以确保设定出既合适又具有挑战性的目标。在实施目标管理的过程中,企业的大目标会被细致地分解到各个部门,并进一步具体落实到每位员工的职责之中。而日清控制系统则着重强调,对于当天出现的问题,必须在当天之内得到妥善解决。其主要手段是自清,即各职能管理部门采用多种不同的方法开展监察执法工作,其中包括但不限于现场复查、自我检查、交叉核查及专业检验等方法,以全方位、多角度地迅速发现并及时纠正工作中存在的问题。

海尔智家在制定激励体系时,秉持着公平、公正和透明的原则,并深具前瞻性。3E 卡系统为企业所采用的激励制度之一,可快速、准确地计算员工每日收益,一目了然地反映其所创造的价值。此外,该制度还依据职位特征,更加贴近员工工作实际状况,量化标准更显个性化,确保薪酬与劳动成果、工作质量紧密相连,使员工感受到了来自企业的公正认同,并体现了对他们劳动成果的深切尊重和重视。正是由于这些战略措施落实到位,海尔智家在激烈的市场竞争中锐意进取,表现突出,最终实现了引人瞩目的业绩。

海尔智家坚持以人为本,OEC 管理模式的应用进一步加强了企业管理的精细化水平,使企业能够有效地调动员工的创新力和积极性。这一模式既能够超越消费者的期望,满足消费者多方面的需求,又能为员工提供实现自我价值的机会,培育出一支高素质、高绩效的团队。得益于这些战略措施的有机实施,海尔智家在激烈的市场竞争中脱颖而出,并实现了卓越的业绩。

#### 4.5.2 打造全面预算管理体系

全面预算管理制度是企业运营的内在引擎,它有力地将管理会计的理念付诸实践。在当今复杂多变的商业格局中,预算体系扮演着举足轻重的战略角色,就如同乐队中的指挥,精确地规划并协同企业内部与外部的资源配置及监管流程。其核心目标在于提升资源使用的效能,驱动企业价值的持续攀升,从而助力企业达成预设的战略愿景。

海尔智家已经搭建并不断完善了一套严谨、周密的预算管理体系,该体系从业务预算的详细内容入手,深入融合和整合,成功构筑了一个涵盖预算编制、执行监控、预算调整审核等关键环节的工作流程,在线上预算管理方式的辅助下,

有效地消弭了信息流通上的障碍,实现了数据的实时共享与财务管理的协同工作。在详细划分业务预算的方面,海尔智家将其细致地分为采购与库存、长期投资、固定资产、运营成本、人力资源成本、营业收入以及特殊支出预算这七个主要领域。每一类别下都明确划分了责任部门,确保流程的严密性和明确性。

海尔智家积极倡导数字化信息系统的建设,通过将 ERP 系统内嵌标准成本数据的高效融合,协同全面预算编制流程获得优质的数据支持和系统运算,进一步凸显了系统卓越的数据获取与运算能力。ERP 系统作为数据支撑的核心,持续捕获并处理各项关键信息,通过系统接口将这些数据实时对接至预算平台,全面预算平台则拥有预算制定、执行监控、调整审批及分析评估等重要功能,实现了业务信息的流畅传递和财务的一体化管理。在线预算管理模式的实施有力保障了企业信息流转和高效运作,为组织的高效管理和持续发展注入了新动力。

#### 4.5.3 完善报销业务与资金管理

海尔智家的数字化报销管理系统是一款集成财务管理功能的综合性工具,由合同管理模块和云端以及移动端报销模块两大部分组成。该报销系统旨在实现全面预算管理的有效运作,进而对各项经济活动进行微观层面的财务管理,特别是加强对成本相关事项的过程控制能力。具体而言,在合同管理模块下,所有与合同有关的经济交易活动均受到有效、规范的标准化管管理;对于无需签订合同的日常经济事件,例如普通费用报销、工资发放、税款缴纳等,则可通过云+移动报销模块实现高效、便捷的处理流程。

报销流程在企业经济活动中占据核心要位,它既延续预算管理制度,又与财务运作紧密相连,在企业整体预算调控、日常运营监管、现金流管理及风险防范等多个关键环节中起到不可忽视的作用。作为海尔智家应用广泛、业财融合度高的核心数字化模块,报账管理模块涵盖了合同管理与网上报销的全方位功能。通过精心构建的系统报账流程,海尔智家已成功实施全方位的数字化管理和控制经济业务流程,这一措施不仅提升了财务管理的透明度和规范性,还在促进业务与财务紧密融合、提升一体化管理水平等方面发挥了重要作用,进一步巩固了企业稳健发展所需的财务支撑基础。

## 4.5.4 编制报表以提供决策支持

### (1) 财务会计报告与分析

利用总账模块技术,海尔智家能够顺利实现财务凭证以及报表的自动化生成,该模块的应用不仅集成了传统财务报告编制的能力,还针对公司的实际需求,内置了多样化的财务报表类型,例如财务状况变动表、负债结构表以及财务比率计算表等。自动化编制方式的应用,不仅有效降低了人工编制财务报表过程中可能出现的主观性和错误率,还极大提升了编制工作的效率,为公司的财务管理带来了显著的便捷性和准确性提升。

此外,海尔智家通过实现业务数字化系统与财务数字化平台之间的互联互通,构建了一个完整的数据价值链体系。这个体系从业务需求原始凭证的获取开始,经过财务核算以及财务分析的处理,最终将数据可视化呈现在财务报表上。这一流程确保了数据的准确性和可靠性,为企业的决策提供了有力支持。

### (2) 管理会计报告与决策支持

管理会计报告是企业经济活动与内部管理状况的直观体现,用于准确评判企业内部管理会计职能执行状况的同时,成为评估企业整体运营和财务管理效能的核心参考点。该报告所展示的详尽信息,突出了企业在管理会计工具运用上的深入程度和实际效果,并主要服务于企业的内部管理,为高层决策提供强有力的数据支撑。海尔智家利用商务智能系统出具管理会计报告,为公司的决策提供有力支持。该报告的特点在于,不再单纯地堆砌数据,而是更加重视数据的整合和系统建构,重在突出数据指标之间的联系。通过对企业的财务状况、业务经营等多个要素进行深入剖析,不仅能够确保报告的真实性和客观性,同时可以揭示出企业运营中的潜在问题,有效地预防了可能发生的经营风险。值得一提的是,该方法为管理层提供了丰富的数据支持和客观的事实依据,显著辅助了企业的决策制定。

## 4.6 海尔智家业财融合成效分析

### 4.6.1 产品市场份额提升

在过去的十余年里,海尔智家一直致力于深入探索财务共享模式与业财融合,

同时秉承“以人为本”的发展理念。通过不懈的努力，海尔成功创新出“人单合一”的新模式，并建立了模块商资源平台。海尔公司通过采用上述运营模式，能够深度洞察消费者的实际需求，实现全程高品质的产品及服务，从而在提高消费者满意度方面取得了积极成果。长期以来，海尔公司一直致力于推出更符合消费者需求的产品，因此受到了广大用户的高度评价和信赖。从2011年至2019年，海尔智家在全球大家电零售市场上连续九年蝉联冠军，展现了卓越的市场竞争力和品牌影响力。而海尔品牌更是从2009年至2019年，海尔连续11年蝉联全球大型家电零售量冠军，彰显了其在全球家电行业的领先地位和卓越成就。根据统计数据，海尔智家在2020年各产品市场的份额表现如表4.1所示：这一系列数据充分显示，在海尔智家推进财务共享模式和企业业财融合的过程中，其各产品的市场份额均实现了稳步增长。

**表 4.1 2020 年海尔智家各产品所占市场份额**

		市场份额	同比增长率
冰箱	线上	36.50%	2.20%
	线下	39.30%	1.90%
洗衣机	线上	39.90%	3.50%
	线下	40.20%	3.90%
热水器	线上	27.30%	3.20%
	线下	23.90%	3.40%
家用空调	线上	11.20%	2.40%
	线下	14.70%	2.30%

数据来源：海尔智家公司年报

海尔智家之所以取得如此辉煌的成就，其背后离不开在大数据时代对财务共享与业财融合的深入钻研。通过强化总部与各分支机构间的信息共享机制，保障信息的准确与高效传递，海尔智家成功实现了全球统一协同的发展目标，推动了全球化布局的稳固实施。此外，公司在销售网络拓展和深化方面，积极借鉴全球各地市场的成功经验，同时致力于加强全球研发、采购及生产等方面的协同运作，以提高整体效能。正是这些因素的协同作用，为海尔智家在主要全球市场中的市场份额持续增长提供了坚实的基础。

#### 4.6.2 有效节约管理成本

自 2011 年起，海尔智家开始探索业财融合，至今已历经十余载的发展。图 4.9 清晰地展示出：从 2012 年至 2022 年，海尔智家的管理费用率先是缓慢攀升，但自 2015 年起，呈现出明显的下降趋势，其中 2018 年的降幅尤为显著。

为了“高效”（提升效率）并“低廉”（缩减开支），海尔智家开展了深度融合业务与财务团队的行动，并采用集中化管理策略。此举成功实现了全球财务信息的整合、人力配置的优化、管理层级和冗余流程的简化，从而显著提高了财务信息处理的速度和质量。其中最突出的是建立财务共享服务中心，缩减基层财务人员的需求，并实现了人力结构的精简，降低了薪酬和管理成本。同时，海尔智家的主营业务收入也呈现出稳健的增长趋势，表明其在提升业绩与控制成本之间取得了良好的平衡。

通过业财融合模式，企业内部信息和资源的共享得到明显提升，相应的各部门之间的协作愈发紧密协调，有效减少了重复劳动和决策偏差，有力地防止了管理成本的不断增长。自 2015 年启动以来，海尔智家已取得了显著成效，整个事业已逐步达到平衡的状态，实现了规模增速和公司扩张速度的一致性、低成本高效率地管理多个关键领域。这一过程中，财务共享服务中心发挥了重要作用，在成本控制等方面表现出了很高的价值。这样的案例生动地展示了业财融合在优化资源和节省成本方面的显著效果。

表 4.2 海尔智家 2012 年——2022 年管理费用率（单位:亿元）

	管理费用	主营业务收入	管理费用率
2012 年	51.90	791.52	6.56%
2013 年	54.43	855.91	6.36%
2014 年	59.95	882.05	6.80%
2015 年	65.49	891.69	7.34%
2016 年	83.82	1185.09	7.07%
2017 年	111.33	1587.265	7.01%
2018 年	83.24	1824.94	4.56%

续表 4.2 海尔智家 2012 年—2022 年管理费用率（单位:亿元）

	管理费用	主营业务收入	管理费用率
2019 年	101.13	1994.71	5.07%
2020 年	100.52	2085.93	4.82%
2021 年	104.44	2275.56	4.59%
2022 年	108.37	2435.13	4.45%

数据来源：海尔智家公司年报

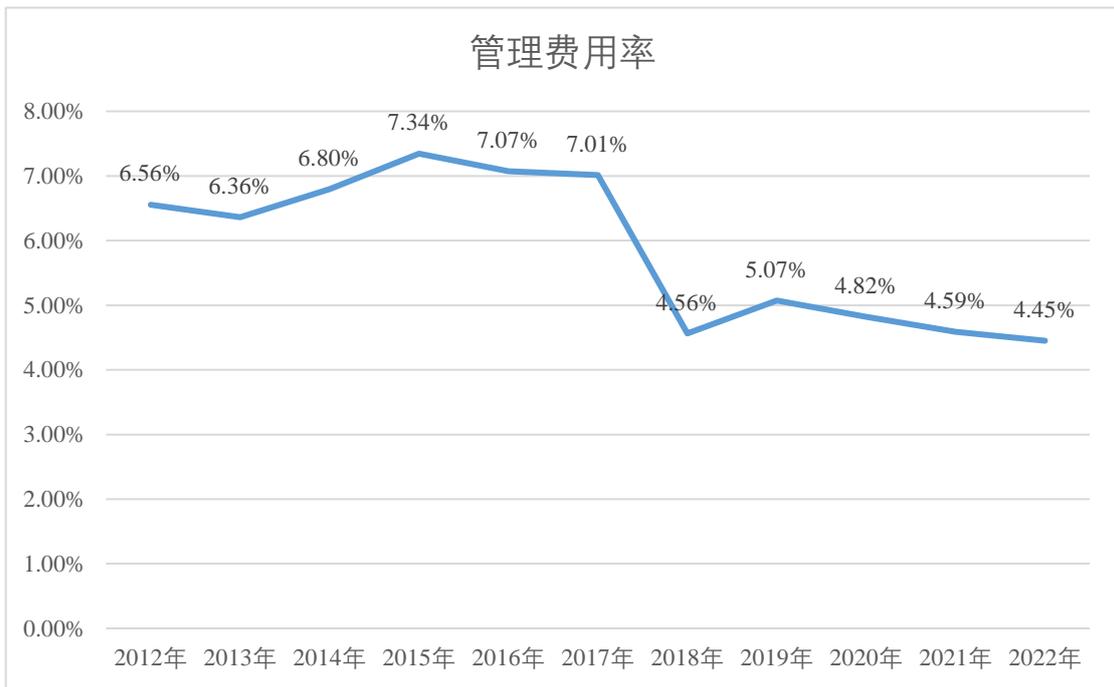


图 4.9 海尔智家 2012 年—2022 年管理费用率

### 4.6.3 资源配置效率提升

海尔智家成功打造了一个整合化的财务数字化中台系统，不仅高效整合了各种业务板块，还与整体战略实现深度耦合。通过深度分析庞大数据，持续探寻并激活内部资源潜质，有节奏地推动采购、生产与销售各环节资源共享。这一举措提升了研发、物流及生产能力协同运作的程度，优化了资金、存货，以及应收账款与应付账款等资源配置与管理效率。从而提升了企业的整体运营效率和竞争力。

凭借领先的财务数字化技术，海尔智家成功提高了管理会计在优化资源配置方面的可用力量。企业专注于制定针对收益、成本、资产等核心流程关键节点的

精细化管理策略，同时依靠智能平台以有效分配关键资源。通过借助数据分析等方案，海尔智家得以实时监控业务状况并动态预警潜在风险，随时实施精准的经营预测和调整，旨在最大程度地优化绩效，增进企业价值。

在其财务数字化平台中，全面预算系统如同导航之舵，精确地将各项资源导向企业价值链中增值潜力最大的区域。随着转型的不断深化，全面预算的策划、执行乃至分析各环节都取得了效率与质量的双重飞跃。

针对公司独有的产品组合和成本构造，海尔智家精心打造了一个标准成本数据库，并在此基础上统一了全面预算的编制准则，为后续操作提供基础。预算编制阶段，财务 BP 的参与以及发挥的作用对于项目预算的准确性起到重要促进作用。同时，项目预算在预算体系中居于核心地位，其准确性直接影响整个预算的科学性和合理性。预算执行阶段，公司财务数字化平台与 ERP 系统高度协作，运用预算控制机制对企业的业务流程进行监控与警示，保证业务在财务专业人士的引领下高效运营，最终实现预算目标并提升企业在资源分配方面的综合能力。

#### 4.6.4 成长能力得以提升

表 4.3 海尔智家 2012 年—2022 年营业收入增长率（单位：万元）

年份	营业收入	营业收入增长率
2012 年	7985659.78	8.13%
2013 年	8648772.36	8.30%
2014 年	8877544.45	2.51%
2015 年	8974832.04	-7.41%
2016 年	11906582.52	32.59%
2017 年	15925446.69	33.68%
2018 年	18331656.02	12.17%
2019 年	20076198.33	9.05%
2020 年	20972582.11	4.46%
2021 年	22755614.36	8.50%
2022 年	24351356.36	7.01%

数据来源：海尔智家公司年报

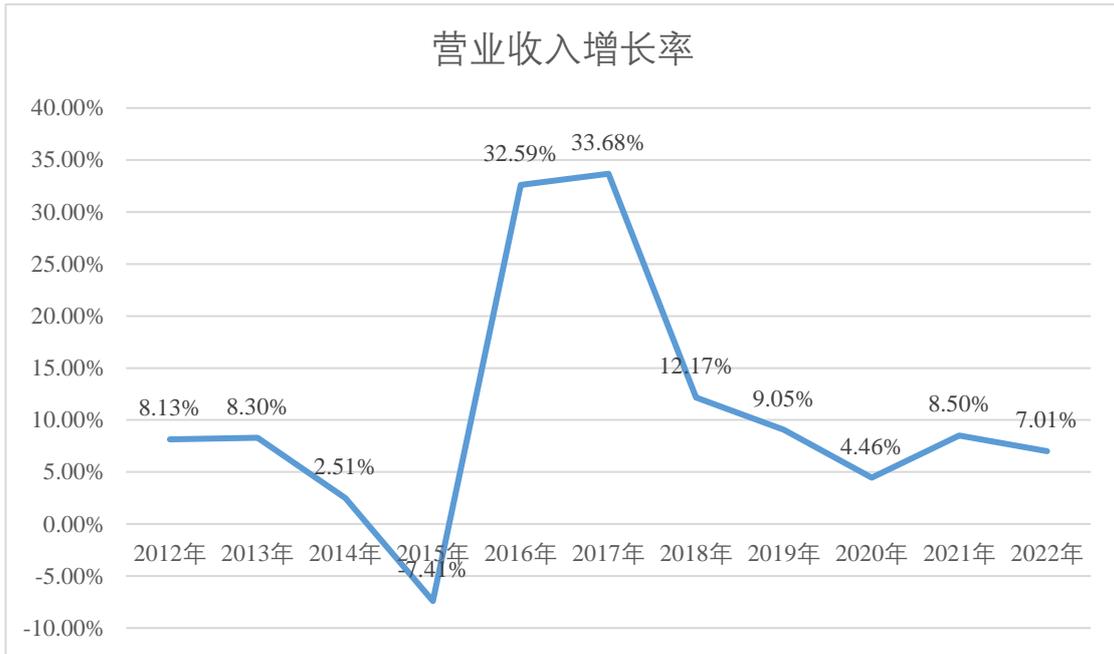


图 4.10 海尔智家 2012 年—2022 年营业收入增长率趋势图

尽管在 2015 年全球经济深度调整、白电市场整体下滑的背景下，海尔智家的营业收入增长率出现短暂下滑。但凭借公司强大的发展实力和对用户至上理念的坚定践行，海尔智家成功实施了业财融合战略，推动“人单合一”的发展模式落地生根。正因如此，海尔智家得以稳健应对 2015 年的市场挑战，为后续的持续增长奠定了坚实基础。

海尔智家之所以能够保持营业收入的正向增长态势，主要源于其在大数据时代所采用的具备前瞻性的战略规划。公司顺应发展趋势，及时推出了财务共享机制，并成功地将其业务运营与财务管理相结合，有效地为公司可持续增长提供了坚实的基础。并通过线上虚拟网络与线下实体网络的创新结合，海尔智家不仅有效拓宽了用户获取渠道，还显著加速了电商领域的业务拓展。值得一提的是，在 2016 年双十一电商盛典中，海尔智家更是凭借出色的表现，连续五年蝉联天猫大家电品类销售额的冠军。

此外，海尔智家对信息系统的持续投入和创新，使其在家电市场中始终保持着领先地位。在网络信息高度互通的当今时代背景下，公司因能够准确满足消费者个性化需求而赢得普遍好评和信任。通过建立财务共享中心，企业得以迅速高效地处理各种财务事务。同时，利用网络环境中的实时数据库资源，企业能够及时感知市场的变化，从而大大提升业务核算的准确性和财务管理的整体效率，为

企业的稳定发展提供了有力的支持。正是这些因素的协同作用，共同推动了海尔智家在营业收入增长率方面取得了令人瞩目的优异成绩。

## 5 海尔智家业财融合存在的问题及对策

### 5.1 存在的问题

#### 5.1.1 存货周转率持续下降

在深入探究海尔智家新运营模式的效率时，我们观察到：自 2012 年起，随着海尔智家在财务共享及业务财务整合方面不断实践，其存货周转率呈现逐年下降的趋势。如图 5.1 所明晰地展示。那么，背后隐藏的原因是什么呢？

表 5.1 海尔智家 2012—2022 年存货周转率（单位：亿元）

	营业成本	存货期初余额	存货期末余额	平均余额	存货周转率
2012 年	597.04	59.698	70.99	65.34	9.14%
2013 年	645.86	70.99	68.64	69.81	9.25%
2014 年	643.45	68.64	75.58	72.11	8.92%
2015 年	646.58	75.58	85.59	80.59	8.02%
2016 年	821.27	85.59	152.38	118.99	6.90%
2017 年	1098.90	152.38	215.04	183.71	5.98%
2018 年	1301.54	215.04	223.77	219.40	5.93%
2019 年	1408.69	223.77	282.29	253.03	5.57%
2020 年	1474.75	282.29	294.47	288.38	5.11%
2021 年	1564.83	294.47	398.63	346.55	4.52%
2022 年	1672.23	1365.90	1610.54	1488.22	1.12%

数据来源：海尔智家公司年报



图 5.1 海尔智家 2012 年—2022 年存货周转率变化趋势图

一方面，随着海尔智家积极推进业财融合，并同步向新零售领域拓展，线下专卖店的数量不断增加。这种策略导致了原材料及库存量的显著增长。尽管如此，作为家电业的佼佼者，海尔智家的存货周转率仍稳定高于行业均值，这归功于其对产品创新研发的执着追求，不断推出满足消费者个性化需求的新产品，从而成功巩固并提升了品牌在市场上的地位和吸引力。然而，从另一个角度来看，这种趋势也揭示了海尔智家在管理流程中潜在的问题：随着财务转型的不断推进，存货周转率的逐年下降实际上意味着库存周转时间的增加，从而对整体经营效率产生了不利的影响。当前，随着智能家电市场的竞争加剧及科技更新速度的加快，正处于转型期的海尔智家面临着诸多挑战。特别是在库存管理上，可能存在着积压过多的风险，导致存货流转能力减弱，这无疑增加了企业的财务风险，同时也暗示了资金运用效率的提升空间。

综上所述，海尔智家在推行新模式后，存货周转率的下降既反映了其在新零售转型和产品研发方面的积极努力，也揭示了其在存货管理和财务风险控制方面需要进一步加强和改进的地方。

### 5.1.2 业务部门与财务部门之间渗透度不高

海尔智家在成功建立财务共享服务中心后，显著改善了财务部门与业务部门间的信息流通问题，实现了信息渠道的大幅度开放。不过，在财务共享服务初设阶段，由于未对员工进行需求调研，且在服务中心成立后缺少针对性的职能与流程培训，即便在多元沟通平台已经搭建的情况下，两个部门在实际对接时依然遭

遇了一定的困难。

观察双方的沟通情况可以发现，彼此间的主动交流并不频繁，同时沟通效果也不尽如人意。例如在费用报销环节，业务人员需填写相关单据，但由于缺乏必要的财务理解，填报时频繁出错，进而使得单据在初次审核时就被退回。这种反复的修改与再审过程耗费了额外的时间，从而对整个报销流程的速率构成了拖累。不仅如此，因为业务和财务部门的工作重心与专业背景截然不同，所以在面对同一项任务时，两者的观察点和理解方向可能存在偏差，这往往会引发意见分歧，加剧了跨部门协作的复杂度。

因此，企业内部存在业务与财务部门之间信息交流不畅的问题，对财务人员在工作中获得业务数据产生了困难。长期下来，这种情况既会加剧部门间的隔阂，也会阻碍企业的全面发展，同时也对集团管理提出了一定的挑战。为了解决以上问题，企业应加强部门间的沟通与协作，促进信息流通，确保财务人员可以及时准确地获取业务数据，以支持企业的决策和发展。

### 5.1.3 信息与数据共享平台有待完善

海尔智家的财务信息化系统为其财务改革提供了技术支持，然而面临着的问题同样不容忽视：首先，系统稳定运行对于巨量信息存储提出了高要求。其次，员工专业技能的欠缺可能限制了系统的有效利用率。此外，业务的多样性与复杂性增加了系统处理任务的复杂程度。同时，信息系统本身的复杂应用特性可能会对财务操作效率造成一定程度的负面影响。因此，在财务人员学习掌握信息系统操作技能时，可能需要投入大量时间和精力，这可能会分散对数据整理分析方面工作的注意力。正因如此，对于拥有信息化系统优势的海尔智家而言，迫切需要关注并解决所面临的挑战，以提升系统的使用效率和财务人员的专业素养，以达到稳步前进和可持续发展的目标。

另外，在财务数字化进程的探索中，海尔智家尚未能实现底层数据的充分互联互通，这导致了后台数据中蕴含的数据价值无法得到充分的挖掘和有效的利用。这一现状凸显了企业在推动财务数字化建设过程中的一个重要问题，即需要进一步建立完善的财务大数据运营体系。

在转型之前，企业内部各个业务系统独立运行，每个系统都积累了大量仅适

用于自身系统、受特定规则和算法约束的数据。这些数据存在普遍的客观性不足、准确性受限以及可用性不高的问题，并且伴随着多重管理的现象。由于未能有效整合和共享这些底层数据资源，企业很难充分挖掘和利用其中蕴含的价值，从而无法为企业的数字化转型提供强有力的数据支持。

#### 5.1.4 集团内部未形成统一的战略目标

尽管海尔智家几年前就开始在企业内部实行业财融合，但大多数员工对业财融合的重视程度和认识仍然不足，当前，企业管理层在推动财务与业务运营深度融合的理念上尚需进一步加强。考虑到日益激烈的家电市场竞争和不断加剧的企业运营压力，大多数企业倾向于将快速扩大业务规模作为当前的战略重点。然而，对于业务与财务的真正整合，需要一个漫长的适应和调整过程，这使得许多企业领导者对此存在犹豫或谨慎的态度，进而导致两者融合的进展显得较为缓慢。实际上，许多企业更倾向于选择短期内能够快速带来收益的方式，而不是投入时间和资源去推动业财融合。这种短视的行为可能会对企业的长期发展产生不利影响。因此，海尔智家需要加强对业财融合的宣传和推广，提高员工和管理层的认识和重视程度，同时积极推动业务与财务的深度融合，以实现企业的可持续发展目标。

战略层面上，海尔智家的业务和财务部门尚未达成一致的共识。为确保战略的一致性，各职能部门应对企业的发展愿景形成共识，并纵观全局，有针对性地开展各项工作。目前，海尔智家的业务团队主要以目标导向管理模式为主，然而该管理模式的应用可能使得组织过于强调短期业绩目标，从而忽视了长期利益和其他关键因素，有时甚至可能采取不合理手段来追求目标的完成，这无形中增加了企业的管理风险。相对而言，财务管理的目标更加注重实现企业整体价值的最大化，而不仅仅追求利润的最大化。海尔智家深知，财务转型是业财融合成功实践后的必然结果。通过转型，财务部门不仅在保留传统会计核算职能的同时，还承担了预算管理和业务活动监控的职责，以更深入地参与企业整体运营和决策，发挥更大的影响力。尽管财务部门在积极推动业财融合的实践方面做出了努力，但业务部门的消极态度却成为了重要障碍。业务部门成员对于业财融合的认知和参与度普遍较低，从而间接拖延了业财融合的实际落地进程。为了推动业财融合的成功进行，海尔智家必须努力加强业务部门与财务部门之间的沟通与协作，提

升业务部门人员对业财融合的认识和重视程度，从而确保双方在战略层面上形成统一的认识。

## 5.2 解决的对策

### 5.2.1 加强对存货的管控

企业在运营管理中面临了多种挑战，其中存货周转率的下降为我们揭示了其中一个重要方面。尽管借助财务共享模式的支持，企业已经在追求“零库存”的目标上取得了一些成绩，但依旧存在显著的进步空间。事实上，“零库存”并非意味着完全没有库存，而是作为生产商和销售方所追求的一种理想状态，企业应致力于在合理范围内尽可能趋近这一目标，从而优化存货周转率并缓解库存积压问题。

为达成此目的，企业可采纳适时适量的生产策略，即根据实际需求生产必要数量的商品。针对热销商品，我们需要实施更为精细化的库存管理策略，确保系统中每个商品的信息都被全面详细地记录，并且要严格按照存储时间限制进行管理。此外，提升销售人员和库存管理人员的专业技能也显得至关重要，其中包括合理设定库存商品的存储周期，并且通过智能补货系统的有效运用来维持稳定的库存周转率。此外，企业还需进一步强化库存管理实践，旨在降低存储成本并确保所售产品能够通过高效、优质的配送服务及时送达消费者。

通过采纳这些措施，企业将能够更有效地调控库存，降低积压风险，优化资金使用效率，并在激烈的市场竞争中保持稳健的发展态势。

### 5.2.2 加强内部引导，促进部门间合作

组织管理层应积极采取措施来建立有效沟通桥梁，以解决部门间沟通不畅和信任不足的问题，进而促进业务部门与财务部门之间的深入交流对话。与此同时，各部门应积极回应，以充分有效的沟通方式来打破沟通壁垒，实际理解彼此的工作重要性和价值。在激励财务人员发挥积极作用的同时，也需要调动业务人员的积极性，以使他们共同参与到有利于业务发展的财务制度设计中去。

海尔智家亟需构建一套行之有效的沟通机制，以促进不同部门间的相互理解

和紧密合作，营造和谐的工作氛围，并为业务流程的优化提供有力支持。同时，制定公平公正的人力资源管理策略也显得尤为重要，确保员工在平等的环境中自由交流，共同促进业务与财务部门的深度融合。而业财融合的实现，不仅需要流程上的顺畅衔接和资源上的共享，更离不开业务与财务团队在提升产品质量这一共同目标上的高度一致。在推进企业数字化转型和业财融合的过程中，高素质人才发挥着举足轻重的作用。因此，海尔智家必须着重提升员工队伍的整体素质，并积极推动传统业务与财务人员向新型角色的快速转变。那么财务与业务部门之间的相互理解和紧密的协同合作关系，则是促进业财融合不可或缺的基石和保障。

为此，海尔可以定期举办由集团主办的跨部门融合培训课程，邀请业务与财务团队共同参与，以进一步加深他们对业财融合理论和实践的共同认识。其次，可以推行互派轮岗机制，让业务与财务团队的成员有机会在对方部门实际工作一段时间，以便更全面地了解不同部门的操作流程和实际需求，从而逐步培养跨领域协同合作的精神和能力。另外，对于企业而言，可以考虑引入定期的岗位轮训制度，使部分员工得以在业务和财务岗位之间进行轮转，从而实现技能的全面培养和发展。这种措施不仅有助于员工保持专业技能的深度，还能拓宽知识边界，加深对彼此工作内涵的理解和尊重。这一系列举措必将有力地推动海尔智家在业务和财务融合方面的实践进程，进一步提升企业整体运营效能和竞争优势。

### 5.2.3 优化数字化平台，加强信息共享

随着消费者对更高生活品质的不断追求，以及物联网、大数据、云计算、人工智能等尖端科技的持续进步，家电行业正朝着智能化、套系化、场景化、高端化以及家电与家居融合的方向发展。

首先，通过升级智家大脑的技术体系，致力于创造卓越的用户智慧体验。依靠全屋感知系统的不断迭代，我们实现了跨平台的数据统一采集，构建了精准的全屋感知服务模型。同时，结合软硬件一体化和端云一体化的先进理念，我们丰富了语音语料和图像的多模态交互方式，引领了全新的立体交互潮流。

其次，在场景方案能力上，三翼鸟品牌以定制智慧家庭生活为核心战略，不断深耕健康、舒适、安全、节能四大领域的智慧场景。通过精心设计和落地包括厨房、睡眠、氛围、低碳、空气、用水、清洁护理、安全保障、智能感知在内的

九大场景专题，我们精准满足了用户的智慧化需求。此外，三翼鸟推出的筑巢设计工具以“建设一个家”为核心理念，为用户提供智慧家电与智慧家居完美融合的场景解决方案。用户可通过 VR 功能全方位线上预览智能家电的外观、尺寸及风格，实现高度个性化的家居设计。截至目前，三翼鸟筑巢设计工具已累计提供超过三万套符合本地化需求的设计方案。

最后，通过三翼鸟与智家 APP 双平台的深度融合，我们打造了一个全面的数字化平台，实现了用户全生命周期的精细运营。这一举措不仅有效提升了活跃用户的价值，还显著提高了场景方案的交易转化率，实现了市场效益的最大化。

#### 5.2.4 明确业财融合的战略目标

为了确保数字化与业财融合顺利对接，企业在实施过程中，首要任务是进行自上而下的管理观念革新，要求各级管理者逐步调整其思考方式。高级管理层必须深刻领悟业财融合的重要意义，并从战略层面强调其价值，以此引导全体员工正确理解和认知业财融合的概念。在这一过程中，管理层逐步带领业务和财务部门的员工摒弃旧有的思维框架，积极面对变革带来的新机遇。

要达成任务，企业的管理层需要深刻认识到财务与业务部门密切合作的重要性，并且应当投资于培养具备跨界视角的业财融合专家，以进一步推动业财融合进程的深入发展。接下来，为了实现数据的全面共享与流通，从而确保管理决策能够准确获得实时数据支持，明确企业的发展战略路径，管理层应该积极倡导大数据理念，促进财务与业务部门之间的协同效应。最后，为了紧跟社会变革，适应市场环境的不断变化，管理层应坚持开放包容的社会化思维模式，引领财务与业务部门持续提升内在能力，并持续推动业财融合的实践与深化落实工作。

海尔智家正在逐步优化升级业财融合模式，并着重强调明确战略方向和增强部门间协同合作的重要性。为了精确确定战略定位，管理层需在深入分析问题本质的基础上，综合考虑当前行业动态、市场状况、企业规模、地位和战略目标等多个因素，并进行全面细致的分析，以明确业财融合的具体目标，并进行科学客观的实施效果评估。

考虑到海尔智家在业财融合方面仍处于成长阶段，公司高层领导应在战略规划层面予以特别关注。与此同时，业务与财务部门负责人也需在日常管理决策中

切实贯彻这些战略目标。唯有如此，业财融合的真正价值才能在企业内部得到充分展现。通过思维方式的转变、部门间合作的加强、战略定位的明确以及实施过程的持续推进，海尔智家将能更有效地实现业财融合，为企业长远发展注入新的活力。

## 6 研究结论与启示

### 6.1 研究结论

#### (1) 数字化转型背景下的业财融合具有先天优势

本文全面评估了海尔智家在业财融合领域的积极探索，该企业专注于建设和完善财务共享服务平台，成功地实现了底层信息系统、财务系统和业务系统的紧密互联。通过此举，海尔智家成功地实现了财务业务流程和规章制度的标准化、一体化管理。一举措不仅整合了信息、组织和流程，还大幅提升了财务信息的质量。同时，这种整合也使得财务人员的职责划分更为清晰和细致，进一步强化了财务管控。这些成果为海尔智家后续深入推进业财融合打下了坚实的基础。

正如前文所强调的，财务共享是实现业财融合的重要前提，而业财融合则是财务共享服务的终极目标。两者相互依存、相互促进，共同推动企业财务管理的革新与升级。通过财务共享，海尔智家成功地将财务信息深度地整合到整个业务价值链中，取得了显著的效果提升。这种深度融合不仅优化了业务流程、提高了决策效率，还使企业能够更好地适应市场变化、实现持续稳健的发展。

#### (2) 业财融合的实现离不开财务共享

在深入探索财务共享模式下的业财融合过程中，本文揭示了一个核心观点：对于实现业财融合而言，先进的信息技术、专业的基础设施是非常必要的，而财务共享中心则是满足这些需求的最佳选择。业财融合要求企业内部业务与财务职能紧密结合，财务团队在任务执行时不仅关注财务数据，更要深入了解业务本质，避免单纯追求经济效益的最大化。同样，业务团队在规划和执行业务时也要充分考虑财务维度，避免盲目扩大业务规模。财务共享中心的建设为实现这一目标提供了有力支持和保障。通过这一核心机制，企业可以实现业务与财务信息的高效整合，进而促使二者在更深层次上的融合，从而推动企业的健康、持续发展。

在当今信息爆炸和技术智能化日新月异的时代，财务人员急需重塑角色，迈向更高层次。为了充分发挥财务在业务支持、管理决策和价值创造中的核心作用，他们必须深入业务、透彻理解业务逻辑和运作方式。总体而言，财务共享模式下的业财融合已成为企业、财务部门、业务部门及财务与业务人员发展的必然趋势

和关键路径。成功实行业财融合的关键在于构建一个强大的财务共享中心，以提供持续的支持和推动力。

### （3）业财融合对于企业具有重要意义

在财务共享中心的支撑下，企业的业务与财务之间形成了相互支持、协同发展的良性互动。业务人员能够迅速将一线业务信息传递给财务人员，使财务团队能够及时了解业务动态，为决策提供有力支持；同时，财务人员也能在业务决策过程中发挥积极作用，提供精准的数据分析和专业建议，促进业务决策的科学性和有效性。这种业财一体化的实现，为企业带来了更高的运营效率和更强的市场竞争力。

这种一体化模式显著提升了企业的管理水平，使企业能够更好地进行事前预测、事中控制和事后分析。业财融合通途的应用，彻底打破了传统的孤立会计处理模式，推动了业务流程的创新发展，有效应对了企业面临的内外部风险，为企业的稳健和持续发展注入了强大动力。特别是在企业的海外拓展战略中，业财融合发挥了重要的支撑作用，提高了企业对财务数据的处理能力，保证了数据的时效性和准确性，增强了业务和财务信息的一致性，为企业实现战略扩张奠定了坚实基础。

## 6.2 研究不足

文章确实还存在一些待进一步研究的局限性。首先，海尔智家作为一家快速发展的企业，在产品结构调整、经营模式演变、管理模式优化以及员工能力素质提升等多个方面都会对经营成果产生重要影响。因此，仅通过数量化指标，我们难以精确地评估业务与财务的融合对企业经营绩效和价值创造的真实贡献。因此，论文在展现业财融合实践的成效时，更多地采用了定性分析的方式，这在某种程度上使得成效的展现不够直观和具体。

其次，尽管海尔智家在业财融合方面的实践经验对企业的全面发展产生了积极的促进效果，但本次研究在梳理过程中未对海尔智家在财务数字化转型过程中潜在的业务风险做充分详尽的解析。同时，对于其他相似制造企业在参考海尔智家经验，尝试推进财务数字化转型以达到业财融合阶段时可能遭遇到的挑战与风险，本研究也未能给予足够的警示和说明。这一点无疑是论文的一个不足之处，

需要在后续的研究中加以深入探讨和完善,以便为制造企业提供更为全面和深入的指导和建议。

## 参考文献

- [1] Christian Wrage. Shared-Services Organization Help Reduce Complexity[J]. Baseline, 2014, (108): 41-44.
- [2] Christian Wrage. Shared-Services Organization Help Reduce Complexity[J]. Baseline, 2014, (108): 41-44.
- [3] Freirik Nlisson. Parenting styles and values creations: a management control approach[J]. Management Accounting Research, 2016(1):31-37.
- [4] Goldfarb, A. and Tucker, C. , 2019, “Digital Economics”, Journal of Economic Literature, 57(1), pp. 3-43.
- [5] Ioan Petrisor, Diana Cozmiuc. Specific Business Models for Romanian Companies-Shared Services[J]. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2016, 221: 151-158.
- [6] Johnson Kathleen, Johnson Charles, Nicholson Donna, Potts Connie S, Raiford Heather, Shelton Amy. Make an impact with transformational leadership and shared governance.[J].Nursing management,2012,43(10).
- [7] Luminita Ionescu. The Role of Accounting and Internal Control in Reducing Bureaucracy in the Public Sector Journal of Economic Development[J]. Journal of Economic Development Environment & People, 2016(6): 46-51.
- [8] Peter Hines. Integrated Materials Management: The Value Chain Redefined[J]. The International Journal of Logistics Management, 1993, 4(1).
- [9] Skinner D, Spira L F. Trust and control - a symbiotic relationship [J]. Corporate Governance, 2003(3):28-35.
- [10] Tapscott D. The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence[M]. New York: McGraw-Hill, 1996.
- [11] 敖小波, 李晓慧, 赵雅娜. 管理会计工具的创新与整合研究——基于新兴际华集团的案例[J]. 经济管理, 2017, 39(10):142-155.
- [12] 曹正勇. 数字经济背景下促进我国工业高质量发展的新制造模式研究[J]. 理论探讨, 2018, 201(02):99-104.
- [13] 陈磊. 财务共享服务助力企业财务转型的探讨 [J]. 财务与会

- 计, 2022, 670(22):62-64.
- [14]陈晓红, 李杨扬, 宋丽洁等. 数字经济理论体系与研究展望[J]. 管理世界, 2022, 38(02):208-224+13-16.
- [15]陈晓红, 李杨扬, 宋丽洁等. 数字经济理论体系与研究展望[J]. 管理世界, 2022, 38(02):208-224+13-16.
- [16]陈晓红, 唐立新, 李勇建等. 数字经济时代下的企业运营与服务创新管理的理论与实证[J]. 中国科学基金, 2019, 33(03):301-307.
- [17]程平, 代佳. 基于RPA的财务共享服务中心总账管理优化研究——以ABC集团为例[J]. 会计之友, 2018, 592(16):141-146.
- [18]程平, 万家盛. 大数据下基于财务共享服务模式的A集团资金管理[J]. 会计之友, 2017, 558(06):121-124.
- [19]丛梦, 王满. 基于业财融合的管理会计应用与启示[J]. 财务与会计, 2019, 583(07):16-19.
- [20]冯巧根. 管理会计的变迁管理与创新探索[J]. 会计研究, 2015, 336(10):30-36+96.
- [21]耿庆锋. 数字化转型中的财务共享中心建设[J]. 冶金财会, 2021, 40(07):19-21.
- [22]郭永清. 中国企业业财融合问题研究[J]. 会计之友, 2017, 567(15):47-55.
- [23]何帆, 刘红霞. 数字经济视角下实体企业数字化变革的业绩提升效应评估[J]. 改革, 2019, 302(04):137-148.
- [24]何雨晴. 大数据环境下基于业财融合的内部控制分析[J]. 现代商贸工业, 2022, 43(03):92-94.
- [25]胡青. 企业数字化转型的机制与绩效[J]. 浙江学刊, 2020, 241(02):146-154.
- [26]黄文彦. 业财融合背景下软件企业财务管理提升对策研究[J]. 财务管理研究, 2022, 30(03):124-127.
- [27]蒋盛煌. 基于财务共享的业财深度融合探究[J]. 会计之友, 2022, 673(01):2-9.
- [28]寇秋阳. 企业业财融合存在的问题及其对策探讨[J]. 企业改革与管理, 2022, 420(07):123-125.

- [29]李立成,刘勤.数字经济背景下的财务创新——第十八届全国会计信息化学术年会主要观点综述[J].会计研究,2019,384(10):95-97.
- [30]李晓华.数字经济特征与数字经济新动能的形成机制[J].改革,2019,309(11):40-51.
- [31]李徐润,陈治鹏,朱建家.G公司基于业财融合的政企收入管理实践[J].财务与会计,2022,671(23):27-30.
- [32]刘刚.企业财务管理中的业财融合问题刍议[J].会计师,2014(12):30-31.
- [33]刘海兵.海尔式管理创新:经验与挑战[J].科技管理研究,2020,40(07):266-274.
- [34]刘华,徐晨阳.财务共享平台下国美集团业财融合的创新与实践[J].财务与会计,2019,583(07):29-31.
- [35]刘鑫.电信企业业财一体化下的流程融合浅析[J].财务与会计,2016,516(12):64.
- [36]吕铁.传统产业数字化转型的趋向与路径[J].人民论坛·学术前沿,2019,(18):13-19.
- [37]戚蓓蓓.财务共享服务的企业适用性评价研究[J].财务与会计,2020,605(05):32-36.
- [38]邱凯,刘李福,张悌.小微企业业财融合型共享财务云构建[J].财会月刊,2022,921(05):38-46.
- [39]裘益政,彭思佳.国企绩效考核演进与业财融合——基于意义建构理论的分析[J].会计研究,2021,403(05):67-81.
- [40]全秀娟.业财融合推动精益财务管理转型研究[J].财会学习,2021,No.290(09):1-3.
- [41]宋雪.管理会计创造价值的实证研究[J].科研管理,2018,39(04):166-176.
- [42]唐勇,胡先伟.共享服务模式下企业财务数字化转型探讨[J].会计之友,2019,608(08):122-125.
- [43]唐勇.财务共享服务下传统财务人员的转型[J].财会月刊,2015,No.731(19):18-21.
- [44]田高良,高军武,高晔乔.大数据背景下业财融合的内机理探讨[J].会计之

- 友, 2021(13):16-21.
- [45]王亚星, 李心合. 重构“业财融合”的概念框架[J]. 会计研究, 2020(07):15-22.
- [46]吴娱, 蔡天惠. 企业财务共享中心应用优化研究[J]. 合作经济与科技, 2021, 665(18):120-121.
- [47]肖旭, 戚聿东. 产业数字化转型的价值维度与理论逻辑[J]. 改革, 2019, 306(08):61-70.
- [48]肖泽忠, 杜荣瑞, 周齐武. 试探信息技术与管理会计和控制的互补性及其业绩影响[J]. 管理世界, 2009, 187(04):143-152+161.
- [49]谢达, 梁荟敏, 王实. 数字化转型下智慧共享财务管理体系建设[J]. 会计之友, 2022, 673(01):145-152.
- [50]谢志华, 杨超, 许诺. 再论业财融合的本质及其实现形式[J]. 会计研究, 2020(07):3-14.
- [51]熊磊. 财务共享服务下管理会计信息化有效实施策略[J]. 会计之友, 2015, 512(08):7-9.
- [52]杨启浩. 工业4.0下的业务与财务融合模式探索[J]. 商业会计, 2016, 590(14):103-104.
- [53]杨雄胜, 缪艳娟, 陈丽花等. 仰望会计星空, 静思会计发展[J]. 会计研究, 2020, 387(01):67-76.
- [54]余应敏, 黄静, 李哲. 业财融合是否降低审计收费?——基于A股上市公司证据[J]. 审计研究, 2021, 220(02):46-55.
- [55]张庆龙. 数字经济背景下集团财务组织架构转型趋势分析[J]. 财会月刊, 2020(14):10-14.
- [56]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, 273(07):57-64+96.
- [57]张翼飞, 郭永清. 实施业财融合助推我国企业高质量发展——基于324家中国企业的调研分析[J]. 经济体制改革, 2019, 217(04):101-108.
- [58]赵丽锦, 胡晓明. 企业财务数字化转型: 本质、趋势与策略[J]. 财会通讯, 2021, 880(20):14-18.

- [59]赵涛,张智,梁上坤.数字经济、创业活跃度与高质量发展——来自中国城市的经验证据[J].管理世界,2020,36(10):65-76.
- [60]郑可人.日本云会计服务发展现状及对中国的启示[J].中国流通经济,2015,29(06):65-69.

## 致谢

致吾师友：

行文至此，舟车劳顿，心中充满了复杂的情感。回望过去数载的求学时光，仿佛是一场既漫长又短暂的旅程，充满了探索、挑战与成长。从最初的选题迷茫到最终的论文成稿，每一步都凝聚了汗水与思考，是知识积累与学术探索的见证。

在这一过程中，首先，我要向我的导师致以最深的感激。您的悉心指导和无私奉献，如同灯塔般引领我在学术海洋中航行，不仅在专业领域给予我宝贵的知识和见解，更在研究方法和学术态度上树立了榜样。您的严谨与鼓励，让我在遇到困难和瓶颈时能够坚持不懈，勇于突破自我。

同时，感谢我的同窗与朋友们，在这段旅程中的陪伴和支持。无数个日夜的讨论与交流，不仅加深了我们的友谊，也让我的研究视野得以拓宽。那些思维碰撞的火花，成为了我论文中不可或缺的灵感来源。

此外，我还要对我的家人表达无尽的谢意。是你们的理解、鼓励和默默支持，为我营造了一个温暖而坚定的后盾，使我可以全身心地投入到学习和研究中。在我面临压力和挑战时，是家的温暖给予了我继续前行的力量。

最后，我想说，虽然毕业论文的完成标志着一个阶段的结束，但同时也是新旅程的起点。未来，我将带着这段宝贵的经历，继续在学术和人生的道路上探索前行，努力将所学应用于实践，为社会贡献自己的力量。愿我们都能保持一颗好奇与敬畏之心，不断学习，不断成长，用知识和智慧点亮前行的道路。