

# 基于财务共享平台下业财融合研究 ——以美的集团为例

黄文彦

江西理工大学经济管理学院, 江西 赣州

收稿日期: 2023年7月20日; 录用日期: 2023年7月27日; 发布日期: 2023年8月21日

## 摘要

随着市场竞争愈发激烈和集团型企业规模日益壮大, 传统财务系统出现管理滞后、效率低下等问题, 企业迫切希望构建出标准化、制度化并能够统一高效处理会计信息的财务信息系统, 从而帮助企业实现财务数字化转型。在财务共享系统的广泛实践中发现业财融合为企业财务数字化转型研究提供方向。因此, 文章在分析财务共享与业财融合关系的基础上, 对美的集团基于财务共享平台下的业财融合模式进行研究, 分析美的集团业财融合实施过程以及实施效果, 发现集团逐渐推动业财融合过程中出现缺乏财务战略导向性、财务信息共享稳定性较低以及存在财务风险等问题, 并分析其问题成因, 根据集团业财融合模式现有问题提出完善财务系统战略管理体系、增强财务信息共享稳定性、加强财务风险防范和进行人才培养等建议。

## 关键词

财务共享, 业财融合, 财务信息系统, 财务转型

# Research on the Integration of Industry and Finance Based on Financial Sharing Platform: Taking Midea Group as an Example

Wenyan Huang

School of Economics and Management, Jiangxi University of Science and Technology, Ganzhou Jiangxi

Received: Jul. 20<sup>th</sup>, 2023; accepted: Jul. 27<sup>th</sup>, 2023; published: Aug. 21<sup>st</sup>, 2023

## Abstract

With the increasingly fierce market competition and the growing scale of group enterprises, the

traditional financial system has problems such as lagging management and low efficiency. Enterprises are eager to build a standardized, institutionalized financial information system that can handle accounting information uniformly and efficiently, so as to help enterprises achieve financial Digital transformation. In the extensive practice of financial sharing system, it is found that industry finance integration provides a direction for the research of enterprise financial Digital transformation. Therefore, based on the analysis of the relationship between financial sharing and industry finance integration, this paper studies the industry finance integration mode of Midea Group based on the financial sharing platform, analyzes the implementation process and implementation effect of industry finance integration of Midea Group, finds that the lack of financial strategic orientation, low stability of financial information sharing and financial risks exist in the process of gradually promoting industry finance integration of Midea Group, and analyzes the causes of these problems, According to the existing problems of the Group's industry finance integration mode, suggestions are put forward to improve the strategic management system of the financial system, enhance the stability of financial information sharing, strengthen financial risk prevention and personnel training.

## Keywords

Financial Sharing, Integration of Business and Finance, Financial Information System, Financial Transformation

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

随着经济全球化和社会分工细化,传统财务系统已经难以适应集团现代化发展需求,各个企业也在积极寻求财务转型以求破解当前困境。财务共享中心最初由福特企业公司建立,后续有诸多企业成功实施财务共享模式,为企业财务转型提供良好借鉴。在财务共享中心的广泛运用下,流程再造和业财融合等理念开始被提及。2016年《业务财务融合 2016——全球的考察与中国的进展》提出业财融合的理念,并在学术界引起热烈讨论,诸多学者认为在当前市场竞争激烈和集团型企业规模壮大的情况下,传统的财务模式已经难以满足企业需要,企业需要对企业财务模式进行变革,通过信息技术为企业的决策和管理提供数据和技术支持,而推动业财融合则是推动企业数字化财务转型的重要手段。因此,企业未来需要将财务和业务融合工作放在重要地位,并做出相关尝试。

近年来,大数据、物联网和互联网的大力发展为企业财务和经营管理方式创新提供物质基础,经济活动节奏加快也让企业管理层对于信息要求也越来越高。财务共享中心可以优化企业内部结构,通过流程再造,提高信息传输效率、加强企业管理能力,从而增强企业市场竞争力。基于此,企业在进行财务转型过程中可以使用财务共享模式促使业财融合,为财务和业务融合提供技术支撑,打破企业的信息孤岛现象,加快财务业务信息传递速度,为管理层科学有效的决策提供数据支撑,提升管理层决策管理水平。但是,实现财务共享平台下的业财融合绝非易事,需要通过实践中逐步探索完善。

因此,文章以流程再造为切入点,对美的集团股份有限公司的财务共享平台下业财融合模式进行研究,完整的介绍美的集团实业界财融合的实践经验,对于同类企业进行财务转型和增强市场竞争力拥有实践意义。

## 2. 财务共享和业财融合的分析

### 2.1. 财务共享是促进业财融合的主要因素

财务共享是业财融合的实施基础,也是实施业财融合的起点。刘娅和干胜道(2021) [1]、田高良等(2022) [2]研究认为财务共享是业财融合的起点,能够破除业务和财务的隔阂,提高财务信息传递效率。企业集团通过建立财务共享服务中心,能够显著提升企业绩效,尤其对于非国有企业和规模较大的企业而言,这一影响更显著;企业能够通过财务共享模式,建立统一的会计核算系统和口径,加快财务信息传递速度,保障信息的时效性,能够让财务人员更加高效整理审核财务信息;同时,财务共享不仅能够提升企业信息传递速度,还能降低企业运行成本,提高企业业绩。吴烨(2019) [3]、胡爱平等(2021) [4]得出财务共享服务中心发挥的作用在于,它通过服务于业务客户,充分地了解业务并实现业财融合,提高财务部门的工作效率和质量,降低运行成本,并融合管理会计实施业财融合、保障管理层科学决策、提升价值创造能力,提高企业财务绩效;财务共享模式通过让企业员工相互协调,使得业务部门和财务部门员工对企业有广泛的认知,帮助企业实现业财融合,进而提升企业核心竞争力,促进企业发展。

### 2.2. 业财融合是财务共享发展的关键道路

业财融合不仅是财务共享运行的保障,还是财务共享的发展方向。朱亮(2018) [5]、李桂荣和李笑琪(2020) [6]总结出业财融合中的管理流程标准化是财务共享中心高效运行的保障,做好业财融合也是财务共享中心的建设目标和发展方向。业财融合是财务共享模式的重要发展方向,企业实施业财融合能够进行业务流程再造,加强业务和财务部门的联系,帮助企业寻找财务、业务运行过程中的问题并加以优化;同时,企业通过业财融合能够使财务打破封闭独立系统,实现财务职能前置,激发财务共享模式作用,促使财务和业务流程标准化、高效化和制度化。

### 2.3. 财务共享与业财融合相辅相成

苏玉敬(2017) [7]、刘光强和干胜道(2022) [8]通过案例分析提出财务共享能够推动业财融合,业财融合是财务共享有效运行的支撑,能够延展集团财务共享中心的服务能力;是实施财务共享中心的指导方向,财务共享服务中心能够推动更深层次的业财融合,二者相辅相成,相得益彰。一方面,田高良等(2022) [9]结合当前财务共享研究认为财务共享被认为是集团实施业财融合的基础,能够破除财务和业务的分离困境,优化集团财务管理体系,防范集团内外部风险。另一方面,谢志华等(2020) [10]认为技术创新能够帮助业财融合让财务共享中心从会计信息的共享上升至整个会计部门与业务部门信息共享,推动财务共享中心创新升级。

## 3. 美的集团业财融合型财务共享中心构建

### 3.1. 企业概况

美的集团股份有限公司(以下简称“美的”),成立于1968年,业务主要集中厨房家电、冰箱、洗衣机及各类小家电为主的消费电器,是一家大型电器集团。集团于2013年9月18日在深交所上市。至今已在全国范围内拥有200家子公司、35个研发中心和35个主要生产基地,员工超过16万人,业务覆盖200多个国家和地区,产品远销两百多个国家。美的集团传统组织结构图见图1。

### 3.2. 美的集团财务共享平台下业财融合模式分析

#### 3.2.1. 财务共享平台架构设计

一是财务信息管理体系。美的集团基于模块功能和管理层次将会计信息系统分为:业务财务、战略

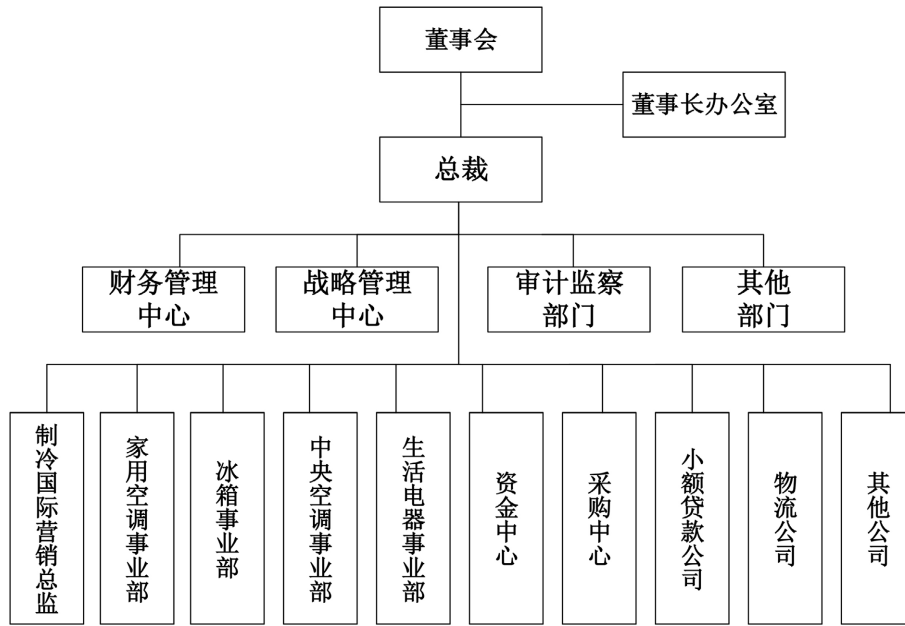


Figure 1. Traditional organizational chart of Midea Group  
图 1. 美的集团传统组织结构图

财务和共享财务。按照模块如下：其一，业务财务涵盖各事业部门的各项业务的处理等工作流程，它是发挥财务共享中心业务协调作用。其二，战略财务主要包括财务共享系统的决策和管理，他是发挥财务共享中心决策作用。其三，共享财务主要包括通过 MeiCloud 归纳整理各子公司的财务信息，主要运用财务共享模式整合管理能力。

二是财务共享中心系统平台架构。为了适应新型的互联网模式，美的集团开始实施战略转型，构建了由运营管理、会计核算、资金管理和税务管理等四大系统组成的财务共享模式。美的集团在实施财务共享模式时考虑到集团业务的多样性，只是让集团 80% 的财务共享模块保持核算口径一致，剩下的 20% 模块则可以让各事业部门自行定制。随着美的集团成立美的智数有限公司，形成了工业互联网平台 MeiCloud，从而让美的集团由专一财务共享模式转为基于全价值链的共享模式。其中，美的集团财务共享模式图 2 所示。

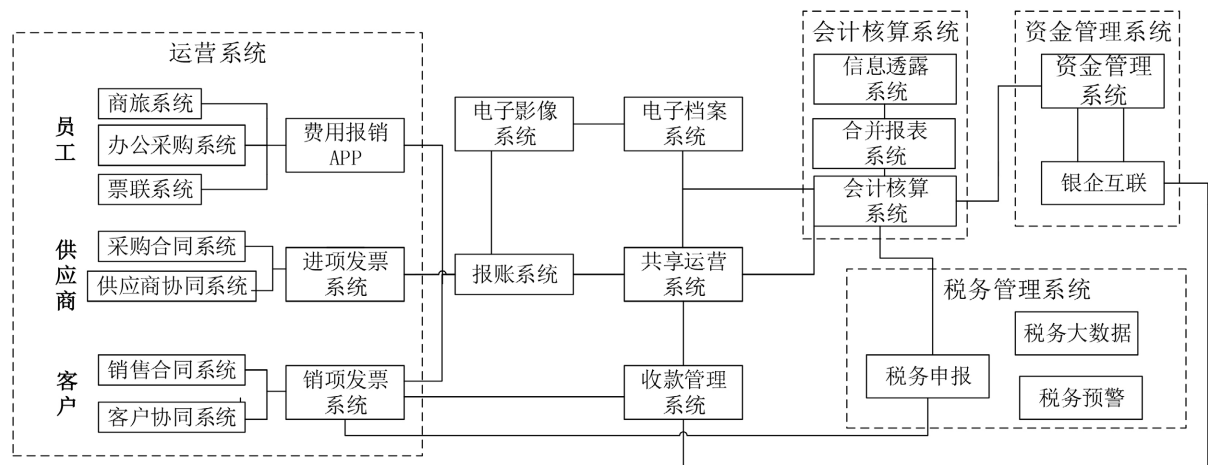


Figure 2. Midea Group financial sharing model framework  
图 2. 美的集团财务共享模式框架

### 3.2.2. 基于财务共享的业财融合实施

美的集团为破除传统财务系统面临的困境,邀请 IBM 和麦肯锡咨询设计和实施集团的财务共享体系:其次通过 ERP 实施统一财务核算系统,构建成数字 1.0 系统和 2.0 系统,建成美的财务共享模式;最后,美的成立美云智数有限公司,通过物联网、大数据和云计算等技术推出 MeiCloud,从而让美的集团财务模式转变为基于全价值链的共享模式。

一是业务流程梳理,设计业财高度融合的财务共享模式需要研究企业内部结构、财务和业务运行流程,通过剖析集团运行流程,分析集团困境,集团的财务共享模式才能让业务和财务深度融合。因此,美的通过对集团的梳理,将业务流程分成运营管理系统、会计核算系统、资金管理系统和税务管理系统等四大类业务系统。其中,各业务系统运行流程如图 2 所示。

二是财务共享中心结构设计。美的集团为优化集团冗杂的垂直式组织管理结构,利用财务共享模式建立“事业部—平台”扁平化组织管理模式,从而优化组织结构给集团降低集团成本,并且完善运营管理系统、会计核算系统、资金管理系统和税务管理系统的关系,最终形成图 3 所示的集团财务共享中心架构图。

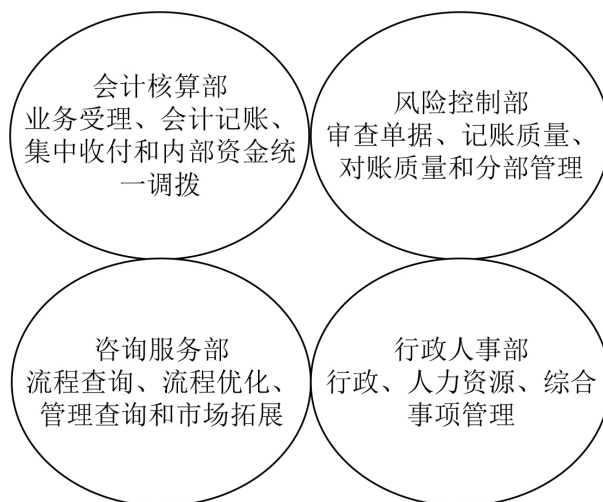


Figure 3. Architecture diagram of financial sharing center

图 3. 财务共享中心架构图

由图 3 可知,会计核算部是通过 ERP 系统进行财务核算,实现集团日常财务工作。进行接收集团各事业部门业务文件的工作,并对其提交的文件信息进行处理,利用报账系统对企业提交的凭证进行录入。同时,通过资金管理系统进行资金统一调配和支付;集团风险控制部是核查业务部门提交的单据,报账企业财务录入的质量和准确性,核查企业记账凭证进行对账工作,并且通过共享中心能够更好了解集团分部信息,管理集团分部;咨询服务部是能够对集团各部门系统的运行流程进行核查,寻找出运行流程中出现的问题,并加以解决,通过财务共享中心查询定位有效数据加速查询速度,通过结合财务和业务信息,了解市场需求,提升市场占有率;行政人事部则是优化人力资源配置,也兼顾行政以及综合事项的管理。

三是业财融合模式建立。集团在梳理企业流程和优化组织结构,还需要将集团的财务共享中心与各事业部门的事项进行融合,从而实现集团业务和财务协同办公。

其一,财务共享中心与运营系统的融合。运营系统主要包括商旅系统、办公采购系统、票联系统、采购合同系统、供应商协同系统、销售合同系统和客户协同系统等系统,这些系统加强了与财务共享中心的相互联系。其财务流程如下:首先,各事业部门通过费用报销 APP、进项发票系统和销项发票系统



将各项财务信息进行审批，将审批后的财务信息提交到财务共享系统，再将信息传输到会计系统，进行合并报表和财务披露等工作。然后通过资金管理系统实施收款管理，再进行结算办理、生成凭证。并在财务共享模式里面设置控制点，尝试加入管理系统，保障各事业部门能够快速安全的将部门所需数据进行传输，提高工作效率。美的集团共享中心与运营系统的关系如图 4 所示。

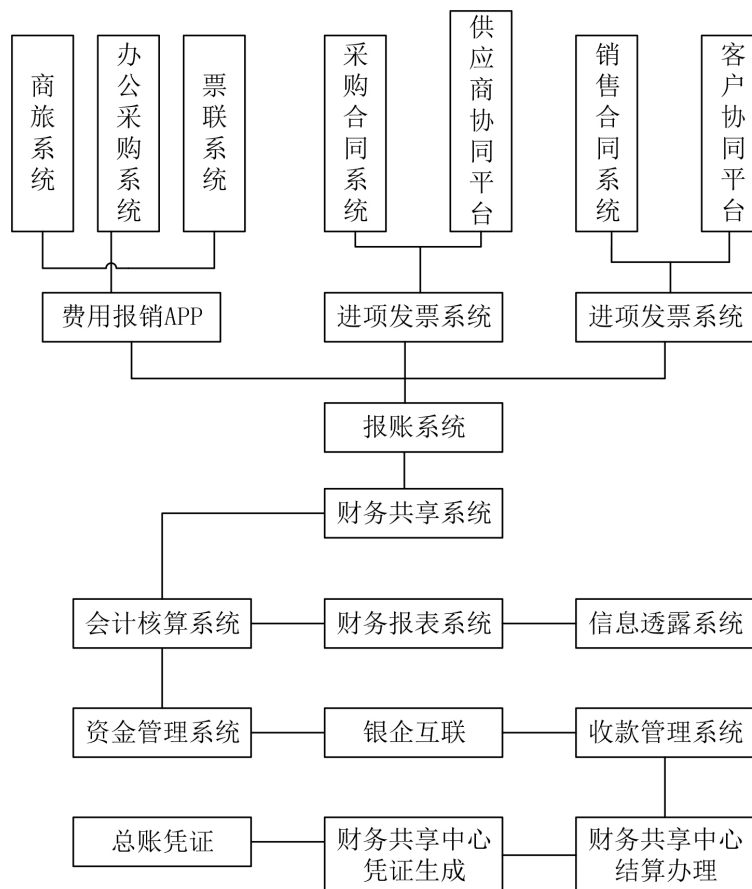


Figure 4. Integration relationship diagram between sharing center and operation  
图 4. 共享中心与运营系统融合关系图

其二，财务共享中心与影像系统融合。业务人员将业务信息传输至财务共享系统需要进行初次审核，初次审核人员将系统上传的数据和纸质票据进行核对，只有两者的数据正确才能通过。初审通过后，需要让财务部门将纸质票据进行扫描录入，并需要数据信息提交给领导审批，在经过各级领导审批过后，再交财务部门对数据和影像进行稽核，再生成凭证进行影像扫描，最后将文件归档。同时，集团有些业务无法及时获取纸质文件信息，为了保障各项业务的可靠性，财务部门需要将这些文件都审核完才能将这些进行归档，形成完整的电子档案。美的集团共享中心与影像系统的关系如图 5 所示。

其三，共享中心与税务管理系统的融合。部门将税务报账单交给财务共享中心后，财务部门需要利用影像系统将影像中的文本信息转化为编辑文本信息，并建立影像系统和报账单的连接渠道。在影像内容转化成文本信息后，同时将文本信息传输至税务和财务共享中心系统，保持两者信息同步互通。在审批后，也需要建立税务发票和国家税务总局的联系，从而能够进行人工和自动认证税票。财务共享中心和税务系统的融合能够保障数据效率和准确性，提高公司监督核查各系统流程的能力，为管理者实施税务筹划以及成本管理提供信息支撑。美的集团共享中心与税务管理系统的关系如图 6 所示。

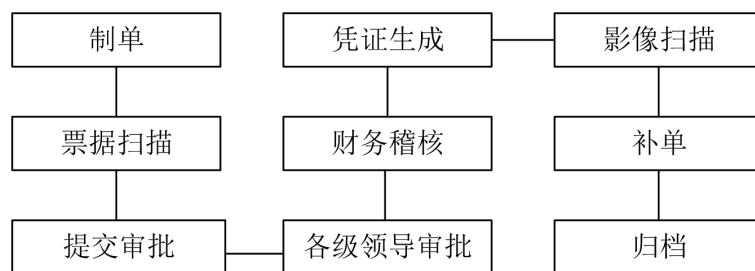


Figure 5. Integration relationship diagram between sharing center and imaging system

图 5. 共享中心与影像系统融合关系图

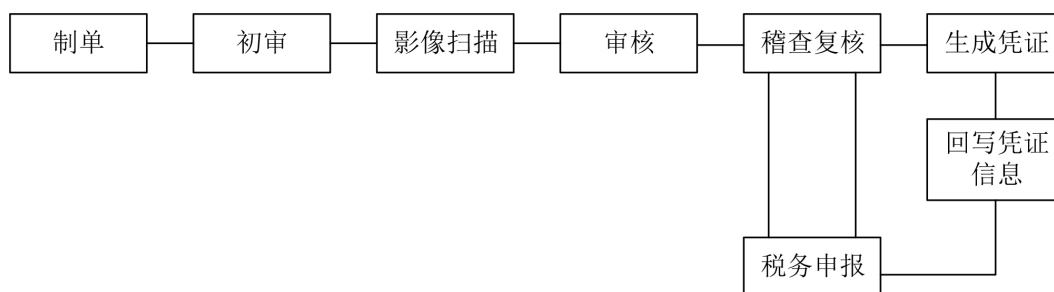


Figure 6. Integration relationship diagram of sharing center and tax management system

图 6. 共享中心与税务管理系统融合关系图

### 3.3. 基于财务共享的美的集团业财融合模式实施效果分析

#### 3.3.1. 营运效果分析

一是数据质量提升。美的集团在形成基于全价值链的共享模式后，各事业部门统一进行财务核算工作以及核算口径，保障了财务信息准确性；美的集团在进行组织结构改造后，企业从垂直化管理变为扁平化管理，提高了信息传递的速度，保障信息传递的实时性，解决信息滞后性问题；财务共享为企业财务核算提供自动化操作，降低人为失误率，保障了财务核算过程中信息的真实客观。

二是企业管控能力增强。美的集团的财务共享模式在运营会计核算、资金管理和税务等系统的同时，还连接各个业务端口，从而形成大型数据处理中心，提升了财务信息化水平，可以为管理层及时提供财务信息，帮助管理层更为详细和清晰地了解企业经营状况，加强管理层对企业的了解程度。同时，财务共享模式让集团业务处理过程透明化，降低企业内部舞弊概率，加强企业管控能力。

三是业务处理效率提高。美的集团放弃传统繁琐的“集团-事业部”垂直化组织模式，实施“事业部-平台”扁平化组织管理模式，并在 2017~2018 年期间确定了运营主体、协同平台和职能部门三种层级结构(见图 7)。美的在新型组织结构下，让各事业部门形成集中式的运营模式，帮助企业提高信息传播速度，提升事业部门沟通效率。同时，财务共享模式使得系统代替了重复高价值低的工作，让员工投入能够创造更大价值的业务中，并简化集团业务流程，提升了财务和业务的工作效率。

四是推动财务人员转型。在集团传统财务模式下，财务部门会将大多时间消耗在基础核算工作中，而业财融合财务共享模式能够提升信息传递速度，使得业务部门及时给财务人员提供财务信息，提升财务人员核算效率。同时，财务工作信息化提升会计核算效率，导致企业对于会计核算人员需求下降，大量传统会计核算人员将被淘汰，迫使传统会计核算人员寻求转型；并且会计信息化给财务人员提供大量的时间去学习管理会计知识，帮助核算人员能够更好投入财务分析工作，推进核算人员向管理会计转型。

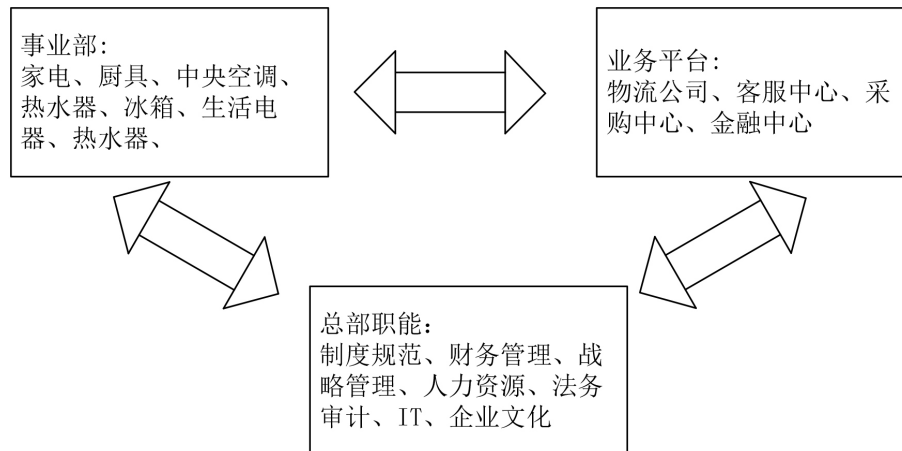


Figure 7. Midea group flat organization management mode  
图 7. 美的集团扁平化组织管理模式

### 3.3.2. 财务绩效分析

一是偿债能力分析，结合美的 2016~2021 年偿债能力的各项指标得出，从速动率和流动比率来看，虽然 2016~2021 年美的集团的速动率和流动比率呈现波动下降态势，但是两项数据基本大于 1，表明集团拥有良好的短期偿债能力。从资产负债率来看，美的集团近些年资产负债率都保持在 59%~66%之间，而美的集团的负债基本上集中在长期借款、短期借款以及应付款上，但长期借款和短期借款在负债中占比较小，应付款在负债中占比较大，说明美的集团资产负债率高不是因为长期偿债能力较低，而是因为美的集团在占用产业链上游的资金，美的集团占用产业链上游资金能够降低了企业运营成本，提升企业资金运营效率。从产权比率来看，集团的产权比率在 2016~2021 年间从 147.33%上涨至 199.19%，再波动下降至 187.74%，说明美的集团并购库卡导致集团负债增加，但建成财务共享模式后，企业的负债金额逐渐低于所有者权益，长期偿债能力得到提升。美的集团 2016~2021 偿债能力指标见表 1。

Table 1. Midea Group's debt service capability indicators from 2016 to 2021

表 1. 美的集团 2016~2021 年偿债能力指标

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
产权比率	187.74%	190.08%	180.90%	185.22%	199.19%	147.33%
资产负债率	65.25%	65.53%	64.40%	64.94%	66.58%	59.57%
流动比率	111.67%	131.23%	150.00%	140.28%	142.59%	135.25%
速动比率	91.07%	114.35%	127.52%	117.52%	117.86%	117.73%

二是盈利能力分析，结合美的 2016~2021 年营运能力的各项指标得出，从营业毛利率来看，美的集团 2016~2019 年呈现波动上升趋势，而 2020 年到 2021 年则是呈现下降趋势，究其原因，美的集团执行新收入标准，在 2020 年将部分销售费用进行重分类，将约 89.3 亿元的费用计入营业成本之中，导致美的营业毛利率下降。近些年美的集团的营业利润率在 2018~2019 年间呈现增长趋势，而在 2016~2017 年和 2020~2021 年期间呈现下降趋势。说明美的 2016 年和 2017 年并购库卡集团和收购东芝之后，导致企业规模扩大以及负债增加，致使营业利润受到影响。而在之后的几年随着美的美云智数有限公司成立以及发展，企业财务共享模式转型为基于全价值链的共享模式，企业利润也出现增长趋势，说明美的集团全产业链的共享模式对于企业的发展具有正向作用。从总资产报酬率和净资产收益率来看，美的集团呈



现波动下降趋势，而结合同行企业总资产报酬率和净资产收益率都呈波动下降趋势，其下降原因可能是行业中厂商较多，市场产品同质化现象严重，市场销售渠道较为狭窄，原材料的普遍涨价与疫情激化供需矛盾，导致整个行业利润被挤压。美的集团 2016~2021 年盈利能力指标见表 2。

**Table 2.** Midea Group's profitability indicators from 2016 to 2021

**表 2.** 美的集团 2016~2021 年盈利能力指标

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
营业毛利率	23.75%	24.75%	30.24%	28.84%	26.26%	28.59%
营业利润率	9.75%	11.08%	10.67%	9.85%	8.98%	10.89%
总资产报酬率	9.03%	9.59%	10.63%	10.15%	10.56%	12.93%
净资产收益率	7.75%	8.31%	8.94%	8.46%	8.89%	10.59%

## 4. 美的集团业财融合模式的问题

### 4.1. 现存问题

#### 4.1.1. 缺乏财务战略导向性

美的集团业财融合的重点内容是业务流程再造，而业务流程再造则需要将各事业部门资源进行再分配，因此，财务共享中心建设需要将战略规划放在重要位置，但是会计信息系统还因为财务核算数据和信息系统不统一、财务报表科学性较低、管理层认知片面以及高管重视度不够的原因，导致集团在实施财务系统的过程中产生总体需求不明确、战略目标较模糊和战略框架待完善等问题。

#### 4.1.2. 财务信息共享系统滞后

美的集团的财务共享中心虽然已经运行，但是集团对于财务信息的利用效率较低，对于财务核算和财务决策支持方面帮助较少。目前集团财务共享系统中拥有大量财务信息，但是大量的财务信息容易导致集团数据错乱或者丢失，导致财务信息系统的稳定性低；同时，集团的规模扩大导致集团的财务信息数量剧增，需要财务共享系统在存储大量信息时快速处理财务信息，但是集团的财务系统在运行的过程中常常因为海量的数据存储量，导致系统反应迟钝，工作效率较低，影响集团发展。

#### 4.1.3. 存在财务风险

美的集团在运营财务共享模式后，财务信息传递速度加快，但财务工作人员难以直接参与业务处理流程，业务人员难以理解全面预算管理的意义，导致业财融合难度较大；同时，美的集团规模较大，集团分部遍布在世界范围内，税收法律和市场情况差异化严重，导致总部需要派遣专业人员去熟知各地区税收和市场情况，集团的税收筹划以及市场定价具有滞后性。因此集团现阶段仍存在业财融合难、税务管理和产品价格管理困难等问题，导致集团运行财务共享中心存在财务风险。

### 4.2. 问题成因

#### 4.2.1. 战略制定难度大

美的集团的财务核算方式没有统一，集团各部门对会计信息系统使用的差异性大，集团的连锁店在进行核算时才使用手工填写，微信和支付宝等客户端的收入还需要定期汇总，容易形成数据未入账或者遗漏现象，让财务数据难以准确为集团战略制定服务；同时，集团的信息化覆盖范围仅包括关键部门，会计报表都是由较为简单、基础的财务软件制作，不能对数据进行科学有效的分析，容易形成信息断层现象，不利于管理层对业务和财务进行系统性的分析；再加上管理层对于战略框架的重视程度在逐渐下

降，仅关注会计信息系统的部分职能，影响管理层对于发展战略的整体规划。

#### 4.2.2. 会计信息化水平低

美的集团虽然在大部分企业管理环节使用信息技术，但是还是在关键环节使用手工做账再将信息进行录入，使得集团内出现手工帐和电子账并存现象，容易在录入信息的时候将信息输入错误，也不能利用业务科目进行核对；同时，美的集团诸多分部的核算口径不一致，导致集团在收集到各分部数据后还需要将数据进行整合，增加集团工作环节，信息在各部门间的传播速度下降，出现信息滞后现象。

#### 4.2.3. 财务管理片面化

美的集团各部门依靠财务人员对于会计事务的事后管理进行成本管理，没有从源头控制成本的理念，导致生产人员在进行生产活动时认为成本管理不属于生产部门的职责，导致其生产过程中不节约生产资源，导致资源浪费。同时，由于美的集团的各分部覆盖范围较广，再加上各地区的税收和市场情况存在差异化，导致集团对各分部的情况了解程度浅。又因为集团各分部的核算口径存在差异，导致集团管理各分部时容易错误判断。

### 5. 美的集团业财融合模式优化建议

#### 5.1. 完善财务系统战略管理体系

美的集团需要明确财务系统的战略目标，统一集团各事业部门会计核算程序和口径，建立透明度高、规模较大以及效率快的资金管理体系，便于集团核查以及集中管理资金，也需要生成科学有效的财务报告推动集团制定战略决策；同时，需要统一集团的信息平台，信息平台进行整体化管理。也要增强管理层对于会计信息方面认知，让管理层知悉财务信息平台的重要性，从而统一协调完善集团财务系统。还要在完善财务信息系统时考虑到集团财务系统各模块的适应性，防止乱码现象发生。

#### 5.2. 增强财务信息共享稳定性

美的集团需要对现有流程进行再造，规范业务运行模式，完善集团的提交、审批和支付程序，协调集团流程环节和业务，提升集团业务处理的效率；同时，集团财务系统中的手工帐和电子账并存，并且集团财务数据量庞大导致财务系统易出现信息缺失和信息滞后问题，因此集团需要针对财务系统中出现的信息缺失和乱码现象设立预警系统，提升集团财务信息系统的信息质量和风险管控能力，也降低集团业财融合的错误率，保障集团的快速发展。

#### 5.3. 加强财务风险防范

美的集团在实施财务共享模式后，各事业部门的岗位分工更加明细，导致员工容易专注部分工作，难以广泛参与集团的管理运行中。集团通过完善轮岗制度能够让员工对集团运营有一个全面的认知，让业务部门和财务部门的员工相互了解。也可以通过全面预算帮助财务部门和业务部门员工了解预算编制思路，让业务部门人员根据自身知识和经验将财务数据进行统一并汇报财务部门，而财务部门则是利用专业知识整合审理相关数据，促进集团业财融合。同时，完善集团税务管理体系，财务共享中心对各个国家和地区的税务专门设立一个模块，让各地区的集团分部对各自所在地区的税务信息进行整理并上交该模块，然后运用专业技术进行汇总筛选，帮助集团统一处理集团税务信息。

#### 5.4. 健全人才培养体系

美的集团需要根据集团各事业部门工作范围以及工作特征，帮助部门员工制定针对性的培养方案。对于刚入职的员工，集团需要对员工进行定期业务培训，帮助员工能够快速了解企业业务运转流程，并

按照员工个人的发展潜力为员工制定个性化培养方案，将其培养成精通公司各项业务的复合型人才，为集团业财融合模式进行人才储备。集团实施讲座等线下活动，帮助业务熟练的员工巩固专业知识，学习美的集团的管理理念，帮助其成为管理型人才。

## 6. 研究结论

本文以美的集团为样本分析其在财务共享模式下的业财融合行为，重点分析美的集团在应用 FSSC 环境下实施业财融合的步骤和规范，以期对相关行业的财务共享转型提供参考。

研究表明集团公司成功应用财务共享平台的首要条件是将财务深入业务条线并将其有机结合，并通过订立规范统一的业务财务流程标准提高业财融合效率。研究得出以下结论：其次，美的集团需要明确财务系统的战略目标，统一各部门核算口径和程序，推动集团财务系统标准化管理。再次，集团利用现有流程再造，规范系统运行模式，并设立信息缺失和乱码现象预警系统，保障集团财务信息安全性和完整性。最后，重视人才在企业运行中的作用，制定针对性培养方案，将员工培养成复合型人才，为推动业财融合进行人才储备。

## 基金项目

江西理工大学 2022 年校级研究生创新专项资金项目(XY2022-S184)。

## 参考文献

- [1] 刘娅, 干胜道. 财务共享、内部控制质量与企业绩效[J]. 财经问题研究, 2021(5): 93-101.
- [2] 田高良, 陈匡宇, 周汀滢. 智能流程自动化(IPA)技术解读及其应用[J]. 财务与会计, 2022(10): 28-32.
- [3] 吴焯. 业财融合视角下跨国企业财务共享服务中心优化探讨[J]. 商业会计, 2019(8): 52-54.
- [4] 胡爱平, 张春艳, 周莎. 财务共享对企业财务绩效的影响研究——以华为公司为例[J]. 会计之友, 2021(19): 14-19.
- [5] 朱亮. 基于财务共享平台的企业业财融合模式研究——以 W 保险公司为例[J]. 财会通讯, 2018(35): 79-82.
- [6] 李桂荣, 李笑琪. H 公司财务共享平台下的业财融合成效、问题与对策[J]. 财务与会计, 2020(1): 25-28.
- [7] 苏玉敬. 集团公司财务共享服务中心建设难点与对策研究[J]. 中国集体经济, 2017(26): 102-103.
- [8] 刘光强, 干胜道, 段华友. 基于区块链技术的管理会计业财融合研究[J]. 财会通讯, 2022(1): 160-165.
- [9] 田高良, 陈匡宇, 周汀滢. 智能流程自动化(IPA)技术解读及其应用[J]. 财务与会计, 2022(10): 28-32.
- [10] 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(7): 3-14.