第 7 卷◆第 5 期◆版本 1.0◆2024 年
文章类型：论文|刊号（ISSN）：2630-4759 /（中图刊号）：270GL018

财务共享模式下内部控制问题的研究——以海尔集团为例

孙若璠　袁世纪
河北大学
DOI:10.12238/ej.v7i5.1587

[摘　要] 本文通过分析冰箱家电龙头企业—海尔集团对于财务共享模式的利用,得出其对于内部控制的影响,通过剖析海尔集团在财务共享模式下对于风险的控制、企业对发展大方向、内部环境和流程的把控得出一定的经验和教训,概括出全中国类似企业在财务共享模式下的优势和弊端,得出相应的结论并对现行的财务共享模式存在的问题进行分析,提出实际可行的解决方法和相关流程的优化方案。
[关键词] 财务共享模式；内部控制；海尔集团
中图分类号：F253.7　文献标识码：A

Research on Internal Control Issues under Financial Sharing Model: Taking Haier Group as an Example

Ruofan Sun　Shiji Yuan
Hebei University

[Abstract] In this paper by analyzing the refrigerator home appliance leading enterprises-haier group for the use of financial sharing mode, obtained for the influence of internal control, by analyzing the haier group in the financial sharing mode for risk control, the internal environment and process to control certain experience and lessons, and summarizes the advantages and disadvantages of the financial sharing mode, the corresponding conclusion and analyze the existing problems in the current financial sharing mode, put forward practical solutions and the optimization of related processes.
[Key words] Financial sharing mode; internal control; Haier Group

引言

海尔集团是我国首批实施财务共享模式的企业,通过数十年的探索,得到了很多关于应对财务共享模式风险的宝贵经验与方法,具有很大的研究价值和推广价值。为我国其他企业发展财务共享模式提供了发展方向和行业标杆,同时也对海尔集团自身进一步利用财务共享模式积累了更多的经验和应对风险的有效方法。

海尔集团是我国首批实施财务共享模式的企业,通过数十年的探索,得到了很多关于应对财务共享模式风险的宝贵经验与方法,具有很大的研究价值和推广价值。为我国其他企业发展财务共享模式提供了发展方向和行业标杆,同时也对海尔集团自身进一步利用财务共享模式积累了更多的经验和应对风险的有效方法。

1 相关概念概述

1.1财务共享模式内涵

大企业或集团公司通常都具有子公司众多、地域分散的特征，各分公司和子公司有自己的利益考量,企业核心层或母公司很难实现总体财务控制,这不利于企业总体经营战略和发展目标的实现。财务共享中心的建立有效解决了上述问题,其使财务核算统一规范,业务部门提报的单据扫描成电子影像后及时上传至共享中心,有效保证了数据的及时性和可比性,实现了集团的有效管控。建设共享中心的前提是要有一个强大而完善的信息系统为其提供支撑,所以首先要对现有的信息系统进行全面、深入地梳理和分析,打破原有的屏障,实现互通互联数据共享。[1]

1.2财务共享理论基础

1.2.1规模经济理论

从经济学的历史上来看,亚当斯密是这一理论的奠基人。在《国民财富的性质和原因的研究》中,亚当斯密指出："在使用劳动力方面,人们的熟练、技术和判断能力也会随之增加。"[2]他引证了一个针织厂的例子来说明劳动分工和专业分工对提高劳动生产率的作用："从针织厂来看,凡是每个工人都有他自己专门从事的一种劳动时,就是他所能完成那项劳动的最大限度。他所能完成那项劳动时,也就是他能提高每一个工人的技术和

Copyright © This work is licensed under a Commons Attibution-Non Commercial 4.0 International License.

技术水平。这一点很容易证明。而且从这一点来看,也可以证明：为了节省由于更换工作而耗费的时间而发明和使用机器是值得的。针织厂在这个方面对机器给予了一种很好的改良。如,有人专门制造机器；有人专门制造其他工具；有人专门制作织品等等。亚当斯密从劳动分工和专业分工出发,说明了一个人制造机器也可以把它完成；反之,就是一个人做衣服也可以把它完成。”

1.2.2业务流程再造理论

业务流程理论指的是通过改造业务流程,以达到提高企业经营效益的目的。与业务流程再造不同的是,业务流程改造讲究的并不是将业务流程完全彻头彻尾的改造,而是“积跬步,至千里”一样的慢慢累积改造,是于企业相关管理流程的结合改造。

1.3内部控制的要素

1.3.1内部环境与监督

内部控制受到诸多因素影响,首先是受到企业高层的影响。高层对于企业内部控制的态度很大程度上影响企业发展的大方向。企业内部控制与监督大多是“一把手”式控制模式,故来自高层对于企业内部监督和控制理念很重要。通常情况下,公司的成长阶段可以被分为初创期、进步期、完善期和衰退期。

1.3.2信息与沟通信息活动

内部控制与信息沟通密切相关。没有信息沟通,企业之间的交流桥梁将会断裂,企业将无法利用相关的信息进行正确的经济决策。从两个方向来说,企业可以分为信息使用者和信息提供者。信息使用者一般是指制定企业方向和发展规划的领导者及管理者。企业各层级管理人员和各责任部门之间的交流沟通就是对于信息的使用,母公司和子公司、债权人、使用者、内外部股东、中介机构和监管部门均需要利用信息来确认交流。其次,企业之间的信息提供者可以来自各个层级,比如说,基层的员工是基础命令和决策的执行者,他们可以明显感知命令和决策之间存在的不当性,及时向上反馈,即为提供信息。

1.3.3风险控制与评估活动

风险通常包含两方面,一方面是外部环境,包括政策、市场变动等等,另一方面是内部因素,包括运营管理风险以及财务活动中出现的风险等等。执行风险评估活动一般通过三个主体措施进行,首先是控制目标设置,其次是风险识别和分析,最后是进行相应的风险评价。控制目标指的是企业管理者在企业一定的经营期间,根据与其相对应的经营战略,对企业内外部环境展开分析,得出的企业短期的经营目标。从时间维度分类至年度、季度、月度,从空间维度分为各区域、各层级、各管理机构,从业务维度分为采购、销售、生产、库存等。

2 海尔集团经营现状及内部管理模式

2.1海尔集团经营状况

2021年,公司总营收为2,275.56亿元,中国智能家庭业务在2021年的营收比2020年增加了22.2%,达到了1,207.91亿元；营业利润为74.56亿元,比2020年增加了27.5%。子公司卡萨帝公司继续保持高速发展,与2020年相比,卡萨帝公司的营业收入增加了40%以上；2021年海尔智家整体市场份额再增2.3%,以25.1%蝉联行业第一。而相较于2019年的19.7%、2020年的22.8%,其市场份额也再创新高。

伴随着冰箱行业进入到以更新换代为主的发展阶段,公司将继续关注消费者在食材保鲜、家电与家居一体化实现更好家居美学效果、大容积、智慧互联等方面的需求,并通过代际技术创新,扩大行业领先优势。

通过海尔智家的每年的企业年报数据我们可以得出,海尔集团的经营情况良好,具有较好的发展前景。同时,本文也反映出海尔在实施财务分享的过程中所取得的巨大成效。

2.2财务共享模式下海尔集团内部控制现状

再造流程,整合资源。海尔集团对市场部和销售部进行了重组,形成了一套符合海尔集团特点的财务共享体系和程序,把一些比较麻烦的工作都交给了财务共享中心,这样就可以避免出现人员冗余、程序繁杂、信息不对称等问题。

人员转型,专职专干。海尔集团将原本的基础财务会计细分为三种,原来的核算监督基本会计,专门负责资金、预算、并购的专业财务和负责市场、研发、生产的业务财务,在企业中占比为7:2:1。海尔财务部采用了“事前算赢”的方法,将其分成了四个部分：战略财务,业务财务,专业财务,分享财务[3]。

定位清晰,分散有度。品牌定位战略是指从企业运营的角度,对品牌定位点进行开发,以发掘品牌产品的特点。品牌定位点的确定,并不仅限于商品,而是从商品出发,高于商品本身。具体而言,就是从品牌产品,目标市场,竞争对手,品牌识别,品牌关系等多个角度去寻找并开发品牌的定位点。

3 海尔集团内部控制面临的困境

3.1筹资风险

公司的资本结构是通过公司所使用的各种融资手段筹集到的资金所构成的。不同的投资组合方式会影响到公司的资金结构和资金变动。企业融资的方法多种多样,但大体上可以把它分成两种类型,一种是负债资本,另一种是权益资本,所以,资本结构问题通常是负债资本的比例,也就是公司的债务占其总资产的比重。

海尔集团的资本结构比较简单,其负债资本主要来自于银行。海尔集团除了债务和股本之外,其资本结构变化是较平稳的。以下是以海尔集团2009-2010年度的融资状况为例,进行了资本结构的分析。

表 3-1 海尔集团 2009-2010 年度融资情况

报告期	2009-12-31	2010-12-31
资产负债率	6.72%	15.08%
股东权益比率	93.28%	84.92%

3.2投资风险

投资风险可划分为两类：一类是内部的,另一类是外部的。就是企业在其本身经营的主要业务以外,以现金、实物、无形资

Copyright © This work is licensed under a Commons Attibution-Non Commercial 4.0 International License.

第 7 卷◆第 5 期◆版本 1.0◆2024 年
文章类型：论文|刊号（ISSN）：2630-4759 /（中图刊号）：270GL018

产方式,或者以购买股票、债券等有价证券方式向境内外的其他单位进行投资,以期在未来获得投资收益的经济行为。对内投资形式指的是将筹集到的资金投资于企业内部生产经营活动中所产生的各种经济资源的具体表现。在市场经济,尤其是发展横向经济联合的条件下,企业对外投资已经成为了企业财务活动的重要内容。

海尔集团面临的投资风险主要是对外投资,其中第一点就是多元投资回报低,顺利完成转型以来,海尔集团便借助类金融商业模式进行资金扩张和投资。海尔集团整体呈现出一种“广撒网,多收鱼”的心态,但是对于上市企业来说,投资风险也是巨大的,海尔集团应该对于投资和孵化的微小型企业进行筛选,得出确实有实力值得投资的企业,以达到集团多元化发展的目的。

3.3经营风险

首先,从公司的偿债能力方面来看,公司的资产负债率在过去的五年里一直在降低,但是一直都在60%以上,从目前的情况来看,公司的债务压力还是很大的。在2021年,公司的经营负债占到了整个负债总额的56%,而经营负债指的是公司无偿占用了上下游的资金,但是不需要支付利息,因此它是一种良性的负债。若去除上述因素,企业的资产负债比率约为当前的二分之一。而且,公司的预收款项和合同负债,只要按时交货,就不会产生现金流量的支出。因此,从长远来看,公司的债务压力还是比较大的。

其次从企业爆雷风险进行分析,根据表3-2海尔集团的内部存货一直维持在13%以上,在2021年尤其是达到了18.33%

表 3-2 海尔智家财务报表总结

科目	2017	2018	2019	2020	2021
存货	215.04	223.77	282.29	294.47	398.63
资产总计	1514.63	1667.00	1874.54	2034.59	2174.59
存货占比	14.34%	13.33%	15.06%	14.47%	18.33%

我们来做个比较,美的集团在2021年存货占比为11.84%,格力集团在2021年的存货占比为13.38%。美的和格力在库存中所占的比例一直都比海尔低,这是因为海尔在国外的业务中所占的比重较大,一些产品需要出口,运输时间较长。

4 结语

总而言之,从上世纪80年代提出财务共享模式,发展到现在已经有将近40年的时间。实践表明,财务共享模式的应用为企业降低了财务成本,提升了管理效率,纵观我国部分企业,目前在财务共享服务模式的运用中,还存在着一些问题,使得该模式的效用没有得到最大的发挥。因此,建立一个良好的财务共享服务模式之前,必须要有一个完善的服务运营体系。[4]

海尔集团对传统财务进行改革,采用了财务共享模式,使集团提前适应了全球化发展的趋势,为集团的发展和转型奠定了坚实的基础。通过对海尔集团分析,我们得出海尔集团通过加强各个部门和子公司与母公司之间的信息沟通,完善财务人员的培养机制,实施风险评估等策略,积极改变企业对于相关问题的看法,旨在实现财务共享模式的良好应用。

[参考文献]

[1]罗杨.财务共享模式下业财融合的实现路径探究[J].行政事业资产与财务,2023,(06):93-95.

[2]马广奇,黄伟丽.《国富论》中的中国元素及其对西方经济思想的影响[J].广西财经学院学报,2022,35(05):1-10.

[3]李晓艺.财务共享模式下企业内部控制的研究——以海尔集团为例[J].商场现代化,2022,(01):151-153.

[4]张腾芳.集团财务共享服务模式下内部控制措施[J].财富时代,2021,(03):244-245.

作者简介：

孙若璠(2001--),女,汉族,河北省邯郸市人,研究生,财务会计方向。

袁世纪(2001--),女,汉族,河北省保定市人,研究生,财务会计方向。

Copyright © This work is licensed under a Commons Attibution-Non Commercial 4.0 International License.