

GM 集团财务共享中心案例研究

郭博越

(西安邮电大学 经济与管理学院 陕西 西安 710061)

【摘要】 随着经济的飞速发展，市场竞争日益激烈，企业业务不断扩张，传统的财务模式逐渐不能适应企业新时代发展的需要。此时，财务共享的出现解决了许多传统财务模式所带来的问题，如人工成本较高、无法合理利用资源；财务沟通效率低下，无法将业务与财务很好地相结合等等。财务共享作为一种新型的财务管理模式，可以将企业资源进行全面整合，提高企业的运营效率、增强市场竞争力，降低运营所需的成本。本文选取 GM 集团作为研究对象进行财务共享中心的研究。首先介绍财务共享中心相关概念及理论基础；接下来分析 GM 集团财务共享中心的产生背景、发展过程、内部组织结构和组织定位，全面分析 GM 集团财务共享中心的运营情况，并提出存在的问题。

【关键词】 财务共享服务中心；财务转型；GM 集团

Case study of GM Group Financial Sharing Center

Guo Boyue

(School of Economics and Management, Xi'an University of Posts and Telecommunications, Xi'an 710061, China)

Abstract: With the rapid development of economy, the market competition is increasingly fierce, the enterprise business is constantly expanding, the traditional financial model gradually can not meet the needs of the development of the enterprise in the new era. At this time, the emergence of financial sharing solves many problems caused by traditional financial models, such as high labor cost, unable to rationally utilize resources; low-efficiency of financial communication, inability to combine business and finance, etc. Financial sharing, as a new financial management mode, financial sharing can fully integrate enterprise resources, improve the operation efficiency of enterprises, enhance market competitiveness, and reduce the cost of operation.

This paper selects GM Group as the financial sharing center. Firstly, introduce the relevant concepts and theoretical basis of financial sharing Center; then analyze the generation background, development process, internal organizational structure and organizational positioning of financial sharing Center of GM Group, comprehensively analyze the operation of financial sharing Center of GM Group, and propose the existing problems.

Key words: Financial sharing service center; Financial transformation; GM Group

一、引言

随着世界经济的高速发展，社会生产力不断提高，企业的数量和规模不断增长，众多跨国企

业的业务也进一步拓展。在这样的趋势下，企业经营管理的难度增加，传统财务管理模式遇到了巨大挑战，这一现象推动企业的财务管理人员顺

应外部环境变化对财务模式进行变革转型，于是财务共享模式应运而生。财务共享模式是对传统财务管理模式的变革，通过共享的理念将各个分支机构的财务进行统一核算，规范财务的流程，使得企业的财务数据和业务数据可以相结合，为企业提供更高效、更准确的数据分析结果。

二、财务共享中心概述及相关理论基础

（一）财务共享中心概述

1、财务共享中心的概念

20 世纪 80 年代，美国福特公司建立了全球第一个财务共享服务中心，实施财务共享服务。德勤在 2009 年针对财务共享中心进行研究，提出财务共享中心能够提升企业的工作效率，降低企业的工作成本。张瑞君、陈虎、胡耀光（2008）认为，共享服务是对传统财务管理模式的创新，企业通过运用统一的标准和流程，统一处理各分支机构财务信息，对财务信息进行集中管控，从而实现减少企业成本、提高财务效率的效果。韩向东（2017）提出财务共享不仅应成为企业加强管控、降本增效的工具，而且还要服务于企业财务转型。

赵晓铃（2014）提出，财务共享中心将企业原本分散在各个分子公司的财务基本业务集中起来，将这些重复的、相似的、可以被标准化的业务统一处理，从而使得财务人员可以脱离传统的、基础繁琐的财务工作，转而去从事财务数据分析、战略决策支持等更有价值的工作。

王德宇（2015）对财务共享中心的概念进行研究，认为其是一个财务组织，主要职能是将企业日常重复、大量分散、可标准化的流程从企业中单独抽出来，集中进行标准且快速的账务处理。

2、财务共享中心在企业集团财务管理中的作用

在集团的管控系统中，财务共享中心的作用如下：

（1）节约企业经营成本。财务共享中心的建立，能够将企业资源有效整合，节省企业的经营成本，减少不必要的开支，提高对财务的管理效率。

（2）增强集团风险管控能力。在财务共享中心标准化制度管理下，企业可以提高信息的查询效率，能以最快速度获取想要了解的财务信息；还能实

时监督财务工作，形成良好的财务管控体系，大大减少违规行为的发生，降低财务风险。在不良财务状况发生时，能够第一时间采取措施来进行管控。（3）推动企业战略转型。Denburgh（2000）在研究中指出，财务共享中心可以增加企业战略转型的灵活性，且在不投入过多资源的情况下帮助企业扩大生产经营规模。另有学者认为借助财务共享中心，业务与财务通畅交互，集团的战略和管理要求可以直接传递到业务核心层，有利于集团内的战略推进。

（二）财务共享中心相关理论基础

1、竞争优势理论

哈佛大学的迈克尔波特提出了竞争优势理论，认为企业若想提高行业内竞争力，需采取低成本、专一化、差异化的竞争策略。低成本指的是企业应当将成本控制在较低水平，从而在产品定价上拥有更多优势，以低价吸引顾客消费；专一化指的是企业应当规划好资源，集中精力在某一地区或某一消费群体，从而使产品获得不可替代性；差异化是指企业应当根据消费者的需求和喜好，研发同行业其他企业所没有的产品或提供专有的特殊服务，以此获得竞争优势。该理论的核心思想即当企业与竞争对手面对相同的顾客和市场时，应当如何做才能脱颖而出，赢得更多市场份额。

2、流程再造理论

流程再造思想起源于 20 世纪九十年代的美国，最初的流程再造思想指的是对企业原有的业务流程进行彻底性的重塑，重新规划业务流程，实现降本增效等目的。经过后续对该思想的不断完善与发展，现在的流程再造理论指的是以企业的战略规划为导向，按照专业分工的原则定制标准化的业务处理流程，减少冗余流程，将分散的业务集中起来进行流程再造，使得企业资源得以整合，可以更好地实现资源的分配，从而提升企业的运作效率，加强集团的管控能力。

3、规模经济理论

在一定时期内，固定成本的变化很小，产品绝对量增加时，新增的产品可以分摊的固定成本更多，从而使其单位成本下降，即企业可以通过扩大经营规模的方法来减少平均成本、增加经营利润，这就是规模经济理论。财务共享是企业实

现规模经济的一种形式，通过建立财务共享中心，可以提高财务工作的效率，从而降低企业的平均生产成本，提高盈利能力、增强市场竞争力。

三、GM 集团财务共享中心发展概况

（一）GM 集团简介

GM 集团成立于 1987 年 1 月 1 日，2004 年在香港成功上市，是中国内地的大型家电连锁品牌企业。2004 年，GM 集团成功占据香港市场。2007 年，GM 集团并购了永乐电器和大中电器，成为行业第一。2013 年，集团拥有员工近 30 万人，店铺遍布全国 256 个城市，门店数量达到 1605 家。2009 年，GM 集团以 1045.9 亿元的经营业绩，位列“2008 年中国连锁百强”的首位，并入选中国世界纪录协会，成为中国规模最大的家电连锁企业。中国保护消费者协会连续多年授予 GM 集团“维护消费者权益诚信满意单位。”

（二）GM 集团共享中心案例背景

在经济全球化背景下，GM 集团规模不断扩大，成为我国家电零售行业的龙头企业。2010 年，GM 集团将企业战略经营模式的主要任务改为提升单店盈利、实现网络优化。2011 年，GM 集团优化调整战略规则，扩大分店的营业范围以满足消费者需求。不断扩张的发展战略、维持上千家分店的经营运作均使得 GM 集团对成本管控提出了更高的要求，集团迫切需要对成本进行更好的优化管控。与此同时，行业内竞争者带来的冲击、电器行业整体的不稳定波动，均使得 GM 集团面临更大的挑战。为了企业的长久稳定发展，不仅需要针对产品进行创新，更需要变革企业财务的管理模式。建立财务共享中心，可以避免一些传统财务管理制度带来的问题，如不得不进行的大量重复性工作、高昂的人工成本，通过避免这些冗余的步骤、减少不必要的成本，将财务人员从基础繁琐的工作中解脱出来，还可以提高财务核算的准确性，降低财务风险等。

（三）GM 集团财务共享中心发展的三个阶段

（1）第一阶段：2011 年，GM 集团 SAP 系统上线，实现了财务业务一体化。2013 年，GM 集团财务共享服务中心开始运行，推进了 GM 集团

业财深度融合，加强了交易行为的规范性，集中风险管控，极大地提高了操作效率。（2）第二阶段：2013 年至 2017 年，GM 集团财务共享成功转型，由较为简单的业务共享转向分析预算型共享。业务范围集中于集团内部较为标准化的财务核算流程，主要包括总账共享、费用共享、资金共享、代销结算共享等，实现了财务核算集中化、管理专业化和风险集中管控。（3）第三阶段：2018 年至今，随着信息技术的不断发展，GM 集团的财务共享中心不断完善升级，逐步实现服务共享。一方面，GM 集团财务体系成立专业的支持团队，通过设计业务流程来满足企业多元化经营的需求；另一方面，成立专业的技术团队，通过建立分析模型，对数据进行可视化分析，可以为集团决策提供支持。

四、GM 集团财务共享中心组织结构及组织定位

（一）GM 集团财务共享中心组织结构

GM 集团财务共享服务中心的组织结构包含以下要素：

（1）记账中心。将各个报账点提交的申请统一进行审核，将相关信息录入 ERP 财务系统中。（2）核算中心。统一处理相似的、同质性的费用报销，在 ERP 财务系统中生成对应的会计业务的凭证。（3）结算中心。针对 GM 集团的采购业务、付款业务统一进行处理，开展统一支付，从而对资金实现统一调配。（4）维护中心。编制 GM 集团内部的各种管理报表模板，对模板进行统一，保证信息系统的安全，优化改进业务流程。

（二）GM 集团财务共享中心组织定位

GM 集团的财务布局模式为前、中、后台模式。前台共四个模块，分别为经营、运营、板块、分部，集团的业务范围全部包含在内，财务部门参与到企业的业务流程中，为企业的战略决策提供信息支持；中台有八个部门，即会计部、税务部、资金部、预算部、结算部、内部控制部、战略计划部和上市发展部，每个部门都有专业的职责定位，各司其职；后台是财务共享中心，负责整合处理各个模块、分部的标准化信息，支持财务体系的运营和发展，帮助企业进行决策。

五、GM 集团财务共享中心存在的问题

(一) 尚未完成财务共享的完全转变

GM 集团的财务共享中心仅完成了财务集中, 尚未完成财务共享的完全转变。以往财务人员分散在全国各地, 财务集中将这些人员集中起来, 在财务共享中心进行工作, 而工作制度、流程等还是按照以往的标准。这样有可能使得财务人员与业务人员的沟通变得困难, 信息沟通不及时, 降低财务工作的效率。相比于财务集中, 财务共享不仅仅是对财务人员的工作集中, 还会对业务流程、组织结构等均进行升级, 打破原有的流程和组织架构。

(二) 未完全发挥财务机器人的效用

财务机器人可以从事原本需要人力完成的大量重复性的工作, 以此来降低人工成本, 提高财务工作效率, 还可以快速整合数据并进行分析。但在现阶段的 GM 集团, 财务机器人只是在做一些重复性高的核算工作, 在确定规则下实现流程的自动化, 此时一旦应用场景发生变化, 由于机器人没有学习能力, 很难很好适应新场景的工作。对于财务机器人的研发, 还需要加以关注, 以保证核心竞争力。

(三) 企业市场战略与财务共享服务战略未完全匹配

2012 年, GM 集团采用多渠道零售商发展战略, 这一战略从客户运营、零售管理、多渠道运营等方面进行了创新。随着线下门店数量大幅增长, 企业的融资压力越来越大, 使得企业的偿债能力逐渐下滑, 有的供应商开始缩短收账期、有的不再接受延期付款, GM 集团的资金运作开始出

现问题。2016 年, GM 集团进行升级转型, 但旗下的项目并未带来短期的盈利, 资金紧张的情况愈发严重, 其财务共享服务模式也没有解决这些问题, 在战略转型的实施期, 集团的销售收入较上年下降了 9%。如何使得企业市场战略的转型匹配财务共享服务模式战略, 是 GM 集团所面临的一大难题。

参考文献:

- [1] 张瑞君, 陈虎, 胡耀光等. 财务共享服务模式研究及实践 [J]. 管理案例研究与评论, 2008(03):19-27.
- [2] 韩向东, 余红燕. 财务共享的中国路径 [J]. 财务与会计, 2017(12):73-74.
- [3] 赵晓铃, 丘云琳. 集团财务共享服务模式的效益分析——以中兴通讯为例 [J]. 会计之友, 2014(22):61-65.
- [4] 王德宇. 财务共享服务与企业管理研究 [J]. 山东社会科学, 2015(05):160-163.
- [5] 张海浔. GM 集团电器集团财务共享服务中心实践的案例分析 [D]. 江西财经大学, 2016.
- [6] 李桂荣, 刘卓然. 财务共享、财务职能转型与财务人员角色转变 [J]. 会计之友, 2017(10):21-23.
- [7] 范美静. 财务共享服务中心的必然趋势及实施步骤 [J]. 新会计, 2014(4):9-11
- [8] 秦正余. 财务共享服务与传统管理模式的比较 [J]. 新会计, 2014.
- [9] 张守锐. 财务共享服务中心在我国企业中的运用研究 [D]. 江苏大学, 2014:14-17