

“大智移云”背景下国美财务共享中心的运行及流程创新

杨克智 陈雪娇 鹿梦婷 孙京君 丁江宁 郭治宇

摘要：国美财务共享中心以信息技术为支撑，集中业务信息、财务信息、管理信息，整合企业商流、物流、信息流、资金流、审批流等，实现财务领域系统办公智能化、流程标准规范化、业务范围全面化、人工价值最大化，财务工作逐步从预算分析型财务到决策支持型财务，再到智能决策型财务转变，从业务共享到服务共享，再到战略共享的战略蓝图转变。

关键词：财务共享；人工智能；战略共享

中图分类号：F234.3 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021)09-0024-04

在全球经济一体化的背景下，随着公司发展区域的扩大，会计活动更加需要信息的共享与互联。以信息技术为支撑的财务共享服务中心(Financial Shared Service Center, FSSC)通过集中业务信息、财务信息、管理信息，整合企业商流、物流、信息流、资金流、审批流等，使会计工作标准化、流程化、信息化，实现从会计核算到智能管理，有效推进了会计信息化的发展。

一、国美财务共享中心的运行及流程创新

(一) 国美财务共享中心的发展历程

第一阶段：2011年，国美SAP系统成功上线，实现了财务业务一体化，为企业管理层提供有效的经营支持。随着国美集团规模化、业态多样化发展，分子公司管理模式不统一、执行标准不统

一，财务管理整合需要逐渐凸显。2013年，国美财务共享服务中心落地运行，交易行为更加规范化、风险管控更加集中，操作效率迅速提升，推进了国美业财的深度融合，从而推动国美的业务共享。

第二阶段：2013～2017年，财务共享中心的业务范围集中于国美内部较为标准化的财务核算流程，主要包括费用共享、资金共享、总账共享、代销结算共享等，实现了财务核算集中化、管理专业化及风险集中管控，为集团由区域性跃升为全国性的全零售网络做出巨大贡献。在这段时间，国美财务由简单的业务共享向分析预算型服务共享转型。

第三阶段：2018年至今，依托日益成熟的信息技术，国美向着全集团、全渠道、全面预算的目标快速推进，开始

逐步实现服务共享阶段。国美财务体系一方面成立经营支持团队，更多地参与业务流程设计，打通各业务系统，满足多元化经营需要；另一方面成立技术团队，通过系统开发，建立分析模型，形成数据智能分析体系，关注数据分析实时、可视化，为公司提供决策支持。随着财务机器人的运用，标志着财务共享服务中心已进入财务智能时代。随着“大智移云”时代的到来，未来的智慧共享将进一步实现财务领域系统办公智能化、流程标准规范化、业务范围全面化、人工价值最大化的目标，财务共享服务中心将成为公司转型及财务系统向决策支持转型的推动者。

(二) 财务共享中心的运行

1. 共享中心对企业业务的支持角色转变。国美财务共享中心发展至今，由于共享中心组织阵型的变化，共享

基金项目：教育部人文社会科学规划基金项目(20YJA630089)；北京市社会科学基金重点项目(19GLA007)

作者简介：杨克智，北京工商大学副教授；陈雪娇，北京工商大学硕士研究生；鹿梦婷，北京工商大学硕士研究生；孙京君，国美零售控股有限公司财务总监；丁江宁，国美零售控股有限公司财务总监；郭治宇，国美零售控股有限公司财务总监。

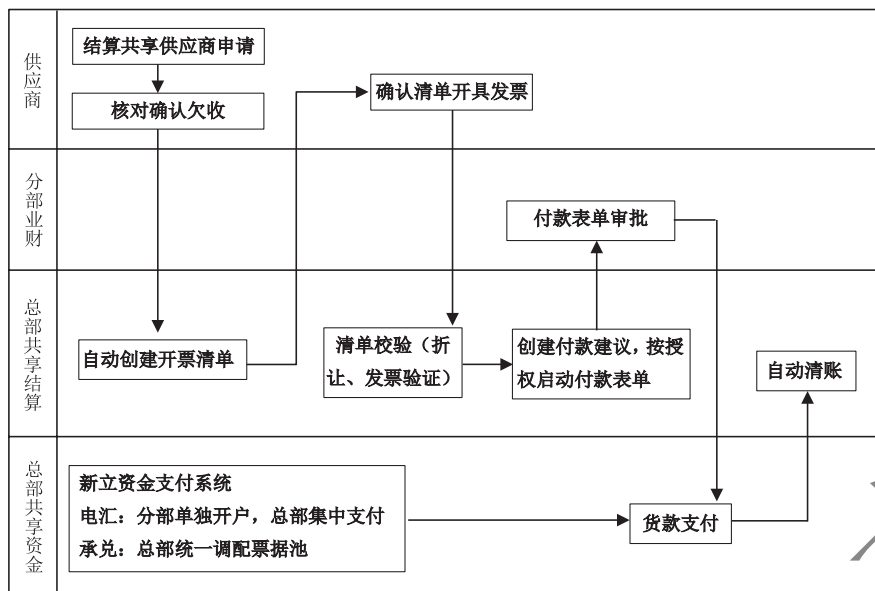


图1 国美财务共享中心代销结算共享流程

服务中心延伸到业务端的后台，其对企业业务支持的角色发生了转变，通过对共享流程的不断优化创新，共形成五个部门，分别是总账管理部、代销管理部、产业核算部、资金结算部、运营管理部。其中总账管理部负责费用报销、应收管理、总账核算审核；代销管理部负责供应链代销业务；资金结算部负责共享中心的业务支付；产业核算部负责日常核算、税务等业务；运营管理部主要负责人力资源及运营管理工作，如共享内部核算质量及效率监控、共享业务流程优化再造、档案管理、人事管理等。

2. 共享中心的实现方式发生转变。在融合了云计算、移动互联网、人工智能以及大数据技术后，国美财务共享中心朝着标准化、流程化、系统化、自动化、智能化这一发展趋势不断完善。

(1) 费用共享流程。一是费用报销单集中审核：各地分公司将整理好的纸质单据及附件通过影像系统扫描上传，形成影像档案。当报销单系统流程流转至共享中心后，费用审核会计会对报销单领导意见及影像附件合规性进行审

核，审核通过的单据将流转至资金环节进行支付。二是资金支付集中化管理：审核通过的费用报销单将形成一笔支付建议，发送至SAP系统中，各地分公司财务人员在SAP中勾选本分公司需要支付的款项，勾选后发送至拜特系统，共享中心资金会计通过拜特系统对分部勾选的数据进行支付。整体流程实现系统自动传输对接，无人干预，从而规避了资金支付环节的操作风险。三是费用凭证自动生成：费用报销单审核完毕后，通过预先配置好的凭证模板，通过系统接口将凭证传输至SAP总账系统，生成费用凭证。同时，资金环节付款后，回传至SAP生成付款凭证。

(2) 总账共享流程。总账共享的流程范围一般包括凭证管理，费用预提、冲销与摊销，工资薪酬、关账、报表几个主流程，每个主流程下面又包括几个子流程，总账管理运用SAP系统进一步优化财务流程，减少了大量人力、物力及财力投入，提高了总账业务的处理效率，降低了人工操作失误率，有效加强了内部控制的标准化、流程化。

(3) 代销结算共享流程。代销结算

流程主要发生在国美集团旗下各分公司、板块公司与供应商之间，供应商申请结算共享后，按要求进行费用扣收确认，共享中心在SAP自动创建、上传开票清单，供应商进行清单数据核对确认并开具发票，共享中心收到票据资料进行核对审核并完成发票验证，自动创建支付申请，分部负责审批付款申请，最终完成支付清账。代销结算共享具体流程如图1所示。

(三) 财务共享中心实现的流程整合与重塑

流程是公司运作的基础，所有的业务都需要流程来驱动，流程在流转过程中可能会携带相应的实物流、资金流、信息流进行流转，一旦流转不畅就会导致公司的运作不顺。科学、标准的流程是财务共享得以高效运作的基础，也是实现信息化的前提，所以进行业务梳理并优化再造流程显得尤为重要。国美对财务共享环节进行优化调整，缩减了业务流程的审批程序，进一步实现了相关流程的整合与重塑。

1. 流程标准化。国美财务共享中心打造会计业务加工厂，各单位在同一平台、同一制度、同一标准下执行各项核算，审核更加高效，绩效考评更加清晰，财务分析更加准确。

(1) 费用报销模块。费用报销发生量大、发生频率高，对及时性和服务满意度有相当高的要求，能充分体现共享对于资源集中发挥规模效应的优势。

(2) 债权债务模块。主要以债权债务类单据为载体，以合同号、对方单位名称为连接枢纽，与债权债务系统对接，形成债权债务系统数据并可在债权债务系统进行折现、计提坏账、账龄分析等业务处理、查询、分析功能，同时该单据会按既定流程流转至核算模块进行账务处理。

(3) 资金收支模块。费用报销、业务收支等单据流转至资金结算组后，结

算人员根据单据的支付信息执行支付操作,由复核人员将付款状态信息回传到系统,完成单据的付款环节。

(4) 核算模块。单据流转到会计核算环节后,由稽核人员进行单据审核,确认记账信息的完整准确性,并通过已配置的映射关系及凭证模板生成会计凭证到总账系统,实现各项业务的会计记录。

(5) 查询分析模块,通过报账单据采集的大量数据信息,为系统查询分析、挖掘数据价值提供了便利,为管理人员决策提供了支持。

2. 业财一体化。国美财务共享中心建立内部管控平台、远程化办公,实现移动审批;网上申请、网上支付和移动查询,大大提高了办公效率;信息系统精细化设计,针对不同的业务设置自动业务处理流程和管理权限,有效防范舞弊风险;建设管理决策信息库和财务转型推进器,打破系统壁垒,实现信息互联互通;系统互通,为管理决策提供数据支撑。

3. 前、中、后台一体化。2019年,国美搭建了前、中、后台的组织阵型(如图2所示):前台将经营、运营、板映、分部整合,财务部门参与到企业的业务流程中,为企业的战略提供信息支持,形成信息共享。中台作为指挥场所,企业的战略决策来源于此。后台是财务共享中心,具备核算职能,各个板块、分部间的标准化信息由财务共享中心完成处理。目前,前台中的运营产业链已经全部进入共享中心,形成国美的去中心化的“共享零售”模式的共享财务中心。

二、国美财务共享中心功能实现

(一) 业务流程标准化

共享中心统一并固化了业务操作处理流程,内部流水线分工,极大地保证了规模庞大的交易处理型财务工

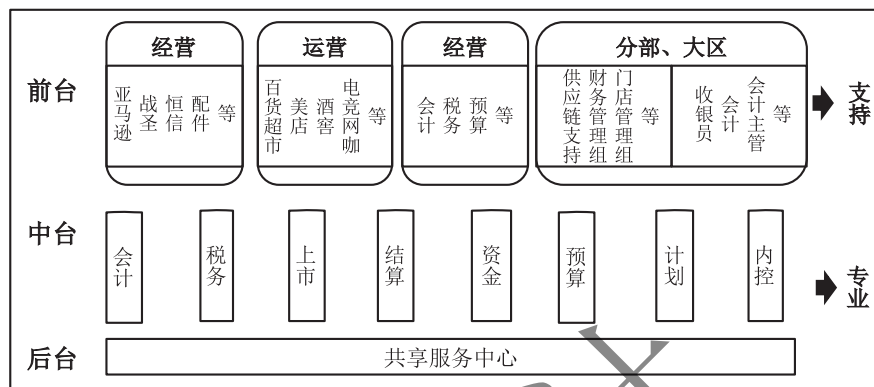


图2 国美财务前、中、后台组织阵型

作标准化、规范化甚至半自动化,大幅度提升交易处理工作的效率。随着电子发票、电子提货的上线,国美终端卖场财务的转型已经非常迫切。目前国美分部正在试点营业员一体化收款收银,将门店部分较复杂财务操作和内控关键点业务上收分部财务集中处理,试点分部优化财务人员63人,年节约人工成本300万元左右。共享中心业务操作的标准化,避免了不同层级之间数据传递过程中存在的信息扭曲、信息丢失等问题。以往总部下达到各分部统一的业务标准,各分部在执行过程中靠人为的判断、执行始终无法做到严格的标准化。财务共享中心建成后,打通了各板块沟通的语言平台,为国美全渠道共享奠定了基础,也为多元化企业全面预算打通了基层数据源。

(二) 战略扩张效率化

共享中心快速复制标准化带来的效率提升,有效地支撑了公司快速增长和扩张的需要,2018年国美飓风行动快速开店的诉求更加凸显了共享财务简单复制标准化的优势。国美现有的POS自动勾单系统,实现业务与收入数据的自动匹配,全程自动处理,无需人工干预,解决了零售行业银行回款和门店销售业务量巨大、数据配比核对大量耗费人力和物力的难题,将原本全国各地上百人的营收核算工作缩减至共享中心10人

完成,极大节约了人工成本。面对数量庞大的核算工作,国美共享服务中心开发了一系列的自动化功能辅助财务人员提高工作效率,如共享中心引进财务机器人技术,创建了一套可快速反应的高质量财务流程体系,利用财务机器人24小时作业的特点,大大提升了财务数据的及时性;上线发票自动校验、发票自动认证、自动清账、自动对账、机制凭证等功能,通过资金自动化管理实现收款自动认领、银企自动对账、银行余额表自动出具等;最后相关的凭证进入SAP做账务记录。SAP系统全程收集信息,通过大数据分析,提炼各管理层级需要的相关信息。

(三) 共享服务整体化

随着国美总账共享、费用共享、资金共享、供应链共享、业务操作环节逐步系统化、自动化,国美税务条线、门店财务管理条线、预算条线的共享上收将逐步展开。税务方面,未来将利用战略财务的平台优势,打通税务申报表及风险管控数据逻辑,做到月底申报系统化和一键报表,同时建立国美税务评估系统,对内部系统税务风险异常及时反馈;门店财务管理方面,以用户体验反向驱动企业管理流程重塑,以提升顾客粘性,各门店业务环节去繁从简,上收标准化交易行为,缩短顾客等待时间,提升服务质量;预算方面,各板块、业

应收	应付	成本费用	资产	总账	税务
•上游供应商对账 •预制发票 •发票开具 •扫描识别 •三单匹配 •集中认证 •电子档案管理 •凭证处理 •付款管理	•下游客户对账 •预制发票 •发票开具 •核销清账 •应收账款管理 •电子档案管理 •凭证处理	•员工主数据维护 •报销合规性检查 •报销数据录入 •付款 •费用执行分析 •审核原始凭证 •发票输入与校验 •资金支付记账 •成本执行分析	•审核资产卡片与会计凭证 •过账 •资产运行账务处理 •更新资产价值信息并过账 •资产退出凭证审核与记账	•主数据维护编制总账凭证 •关账业务 •编制会计报表 •常规报表分析 •内部往来对账	•发票 •电子发票 •开票 •认证 •申报 •税务管理 •税收筹划

图3 全业务共享的全面服务中心模式

务单元预算编制、执行、分析中共性的部分由共享中心完成，而差异化的预算分析、执行等内容留在业务单元。

三、国美财务共享中心的未来发展趋势

(一) 实现高度智能化

目前多数企业财务共享实践主要集中在交易行为的共享上，而国美针对税务、门店财务管理、预算三个条线的管控行为的集中操作，通过模拟现场管理等手段，采用虚拟现实和增强现实技术以及人机自然交互技术，为财务人员和管理人员提供预测、管理和决策的各类虚拟场景，达到对税务关键点设置、门店实时管理和监控、预算分析差异化时效性管理，打开了新的共享实践领域。未来国美规划将板块、分部的管理行为和内控行为集中作业，充分体现规模效益原则。依托影像、视频、虚拟现实等新技术手段，将财务基础管理、内控平台管理的共性部分上收，打破工作地点的限制。随着全渠道完全共享的实现，国美全渠道全面预算平台基本搭建完成，为财务体系向决策支持型转变奠定坚实的基础。

财务机器人最容易发挥效用之处在于交易型财务处理及内部风险管控两个方面，而共享服务中心的主要职责恰恰就是交易型财务处理及部分控制审核。国美财务共享服务中心已经通过现有IT系统实现交易型财务工作处理的半自动化。目前正致力于通过自主研发或借鉴其他财务机器人，利用OCR识别系统和VR虚拟现实技术，来替代原本由人工执行的任务和 workflows，从而实现业务处理的全面自动化。

(二) 实现全面服务共享

随着“大智移云”的时代背景以及国美集团智慧共享的发展，未来的共享中心将进一步实现财务领域系统办公智能化、流程标准规范化、业务范围全面化、人工价值最大化的目标，逐步从预算分析型财务向决策支持型财务转变，最终走向智能决策型财务。目前国美智慧财务实践主要包含三个方面的内容：一是国美内部的共享，实现线上线下融合，深度挖掘共享服务；二是向上延伸的共享，打通智慧供应链；三是向下传递的共享，通过国美平台实现分享返利和开美店，实现家金融、家服务。通过一系列的实践创新，打造智慧驾驶舱，

最终达到智慧决策的目标。随着全渠道完全共享的实现，国美全渠道全面预算平台基本搭建完成，为财务体系向决策支持型转变奠定了坚实的基础。未来国美的共享中心将发展为集IT、人资、合同管理、研发、法务、集中采购等于一身的全面服务中心模式（如图3所示）。

(三) 由服务共享到战略共享

财务共享中心的最终目标是实现战略共享，它不再是初始功能单一的结算中心、费用中心以及报账中心，而是能为企业提供决策支持，并为企业提升价值的数据中心。随着国美共享中心日趋成熟，未来财务共享中心不仅要能为决策层提供财务报表等财务数据信息，还要能结合公司的经营、业务、财务、战略、行业环境、国际国内的政治经济大背景等企业的生态链系统信息，在整合数据信息的基础上为决策层主动提供决策有用的数据信息，引领决策层的经营决策，积极主动地参与公司的决策。战略部门及绩效考核部门将共同作用，及时把公司的战略转化为政策，把公司的意志转化为行动方案，通过各个体系落实下去，从而实现企业的战略共享。

责任编辑 李斐然