

基于财务共享中心的业财融合实践研究

——以蒙牛乳业为例

杨若婷

西安邮电大学, 中国·陕西 西安 710000

【摘要】在全球经济迅猛发展的时代下,传统财务管理模式与企业发展不匹配,组织结构不合理、信息传递效率低、决策管理失灵等问题。为促进集团企业的发展,亟需进行财务管理模式的变革。本文将分析蒙牛集团实现基于财务共享服务中心的业财融合建设全过程,旨在阐述财务共享模式下业财融合的建设动因、建设路径、建设重点与难点与及应对方法。蒙牛集团在乳制品行业中是代表性企业,总结其在建设过程中的实践经验,以期为其他财务转型企业提供借鉴和参考。

【关键词】财务共享;业财融合;蒙牛集团;财务变革

1 研究背景

1.1 财务共享中心兴起

现代经济正朝着两大趋势发展,信息化与全球化。发达的全球信息网络加快

了信息在全球范围内的传播与使用,大大提高了企业处理信息与利用信息的效率,使国家、民族的界限变得模糊。传统的企业管理模式已经跟不上经济环境的变化,企业的管理模式需要创新与改革。财务共享服务、业务财务一体化是财务部门改革的必经之路,是互联网经济大背景下,企业管理共享思想的应用。

1.2 财务管理模式的转变

在传统的财务管理模式下,各个层级与部门单独运作,财务信息处理低效,

业务部门与财务部门相互独立,给企业重要信息的传递带来不便。在财务共享的大背景下进行业财融合,促进了业务流程的标准化、规范化,业务处理的流程化、专业化,同时消除了大量重复性的工作,不仅节约了人工成本,还降低了企业内部管理成本。

1.3 乳制品行业发展现状

2008年奶粉三聚氰胺事件事件使中国乳制品商品信誉遭到重创,2009至2011年中国乳制品行业收入一路下滑。经过国家与行业内企业加强对食品安全检测等一系列举措后,相较于发达国家,我国乳制品行业仍存在生产效率低、原材料成本高、以及产品种类单一等问题。因此,为了我国乳制品行业的长远发展,提高生产效率和产品质量、加强成本控制、促进产品多元化是迫在眉睫之事。

1.4 企业自身发展趋势

蒙牛集团提出建设“共享财务、业务财务及战略财务”的战略规划,原有的财务管理模式下企业组织结构繁杂,信息传递延迟,所有公司会计核算口径不一样,导致信息的真实性出现差异,业务处理效率低下。集团在进行业财融合的过程中,再造优化业务流程,更加标准规范的业务流程更能为业财融合奠定基础,促进财务数据向业务前端传递。

2 基于财务共享中心的业财融合实践分析

2.1 蒙牛集团简介

内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司成立于1999年8月,是全国重点农业产业化龙头企业,乳制品行业龙头企业。到现在为止,蒙牛已在全国设立41个生产基地,年销售收入达到十亿元以上。在成立财务共享服务中心以前,蒙牛各生产基地、工厂均设有独立的财务账户,并配有相应的财务人员,这种单一的会计核算方式不能保证会计数据的统一,也不能保证会计数据的准确性。为满足公司业务发展的需求,蒙牛自2015年起,其在原有SAP体系的基础上,进行了财务管理的变革,并着手建设一个财务共享服务中心,以支撑公司的财务战略。

2.2 蒙牛财务共享建设路径

2.2.1 方案设计

蒙牛在进行财务共享的设计方案时,先做了整体规划,考虑到蒙牛企业规模大、管理层级复杂、共享迁移人员多的特点,依次对试点单位进行财务共享实施,

最后在集团层面共同实施。实施范围有49家法人公司,

对应33个核算单元。经过实地考察、设计流程、科学评估后，蒙牛财务共享中心共梳理出35条需要改进的点，分别从流程效率、财务内控、业务支持三个方面进行。在整个项目设计中，根据蒙牛公司的实际情况，制定了项目选址、人员搬迁、责任划分等详细的规划。

2.2.2 架构设置

蒙牛根据业务运营情况设立了7个部门，将费用报销部、总账报表部、原奶资产部、采购应付部、销售应收部等五个部门用于对接业务处理，将服务支持部、运营管理部等两个部门作为支持部门。部门的设置使财务共享从业务板块的各项日常核算到总账核算，从系统运营与维护到服务绩效管理都有了保障。除此之外将预算日常核减和使用、合同审核、纳税申报与缴纳等不易纳入共享的工作也都进行了明确规定。

2.2.3 流程再造

蒙牛集团财务共享服务中心以企业核心组件（SAP-ECC）为基础，以“一体化管理报账平台+共享运营平台+审批流程管理工具+图像传输管理系统”为财务共享服务中心的主线，接口集成资金系统、人力系统、预算系统等八大系统，搭建了一套完整的业务财务数据流转的信息化平台。蒙牛将100多条四级流程划分为30多条，并将30多条流程转化点输出，以标准化的方式促进管理的规范化。通过对流程不断的改进，力求流程运行规范化，保证整体系统的完整有效运行。

2.3 蒙牛业财融合的实施

蒙牛成功实施业财融合的一个关键点在于运用了事业部制。事业部是为了适应公司规模扩张、经营多元化所需要

的组织结构。蒙牛集团按照奶制品的生产类型，将原有的核心业务分成了常温、低温、奶粉、冰品等不同的业务部门，由整体管控变为专业化职能管理。在组建各个事业部后，也对事业部财务有了新的规划。进而，蒙牛对财务组织进行了重建，在四大事业部下形成新的财务管理部，营销财务管理部，营运财务管理部，通过财务部门与经营管理层，营销部门，供应链部门的整合，提升财务在整个组织的决策支持能力与价值实现，加快企业业财融合进程。最后，蒙牛还将营运财务与供应链部门整合形成新的营运财务管理部。营运财务主要对接产品生产、供应、质量、研发等部门，通过建立成本管理体系，根据年度利润目标进行成本管理与控制，分别控制采购成本、生产成本以及控制成本等，将成本尽可能降到最低，也对财务管理部的预算管理、经营分析提供了核算基础。不仅对产品各方面进行管理，还要分别设定业绩指标，建立内控体系，降低生产风险，使各个生产工厂高效完成目标。（见图1）

2.4 业财融合对企业财务管理效率的影响

2.4.1 成本费用角度

蒙牛在业财融合的实施下，可以实现对于业务活动中财务信息的及时收集与处理，将业务管理活动中的销售、客户、物资以及采购等管理系统与财务系统对接，可以满足财务管理多层次、多维度的信息收集的处理，降低了信息处理的管理成本。同时蒙牛特色的成本管理工具的运用，通过建立蒙牛WCO管理模式，由市场、研发、销售、PLS形成集团主业务价值链，将质量管理、资产管理，全面预算编制层层结合，共同推动了成本精细化管理。

2.4.2 营运资金角度

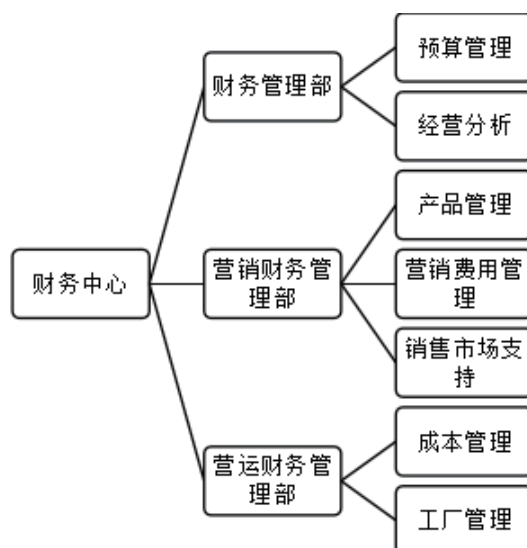


图1：蒙牛事业部组织职能

蒙牛在财务共享与业财融合的新型管理模式下,通过提前预测合理的资金需求,节约资金使用成本从而提高资金的利用效率,有助于存货、应收账款、应付账款等流动资产于负债的收回与偿还;同时,蒙牛在财务风险防控的主导下,建立了极具蒙牛特色的“7553”管理体系,保障企业处于较低的财务风险水平。

2.4.3 盈利能力角度

要想提高企业的盈利能力,必须重视资源的配置情况,只有资源利用效率最大化才能够保证企业经营目标的实现。如果仅靠业务部门很难完成资源有效配置,而财务部门更多关注资源投入以及产出状况,因此在业财融合的情况下,业务部门做决策,可以充分借助财务部门对资源投入以及费用等方面预估评论,实现精准决策。蒙牛在业财融合的事业部制下,各个业务模块的运营与核算为企业盈利的大幅提升提供了便利条件。

3 思考与启示

3.1 思考

经过对蒙牛业财融合实践案例的分析,其实践过程有以下几点值得我们借鉴:

(1) 部门整合与流程再造

财务转型的关键是基于业务财务部门整合,以流程管理为基础,强调财务在流程管理中驱动性作用。为此,蒙牛对财务组织进行了重建,在四大事业部下形成新的财务管理部,营销财务管理部,营运财务管理部,通过财务部门与经营管理层,营销部门,供应链部门的整合,提升财务在整个组织的决策支持能力与价值实现,加快企业业财融合进程。

(2) 目标一致与价值协同

传统的业务部门主要职责是为了完成既定业务目标,在管理模式上侧重于目标管理,这使得业务部门往往会具有不择手段完成目标的可能性蒙牛在转型过程中,不仅注重培养业务财务人员的专业知识,还注重在企业目标与价值协同上的深层次的思维转换引导,使得业务财务人员真正实现融合的高效率。

(3) 管理机制与管理工具

思维转换引导,使得业务财务人员真正实现融合的高效率。企业业财融合的过程中,意味着企业在体系上的重塑与管理模式上的再建。蒙牛在业财融合初建时,将业务板块拆分为四大独立事业部,有整体管控变为专业化职能管理。在此基础上,蒙牛还建立了一套特色的管理工具,从

风险管理,成本管理,绩效管理等多个方面重塑独特的管理模式,从管理流程,业务价值链,业绩提升等多维管控业财融合的实施。

3.2 启示

通过对蒙牛集团财务共享中心构建以及业财融合分析,得出以下几点启示:

(1) 重建组织架构

企业的组织架构本身是一个复杂的存在,在长期的运转过程中也形成了相对稳定的结构。但就蒙牛而言,事业部制的建立是其业财融合实施成功的关键所在。在业财融合下,可以根据业务模块对组织架构进行调整,使组织扁平化,不同的业务模块根据标准化程度达成与不同职能财务的连接,实现信息与资源共享,有利于业财融合达到专业性与管理需要的理想效果。

(2) 规范工作流程

业财融合工作不仅是财务部门与业务部门的简单融合,其中还涉及到产品、营销、人力等各部门对人员以及信息的支持与协作。这种新型的工作方式需要企业对各部门工作流程进行规范,对工作人员与相应工作内容进行明确划分,比如合同的签订由多部门联签,确保合同的真实性合规性。完善了工作体制与工作流程,有利于业务财务部门的工作开展,员工绩效考核指标也更加清晰。

(3) 推动信息建设

不管是财务共享模式还是业务财务一体化,都离不开信息系统的建设。信息系统是财务共享的系统核心,企业在ERP系统建设下的信息化平台,使得各业务流程信息实现无缝对接,提高财务与业务数据的准确性,同时提高员工工作效率与节约时间成本。

参考文献:

- [1] 闫华红,孙墨君.构建财务共享服务中心 提升企业财务管理水平——基于蒙牛集团的案例分析[J].财务与会计,2016(12):28-29.
- [2] 代芳冰.基于财务共享中心的业财融合发展研究——以蒙牛乳业业财融合为例[J].中国乡镇企业会计,2021(08):87-89.
- [3] 王亚男.数字化转型背景下财务共享的绩效评价体系优化研究[D].内蒙古财经大学,2022.
- [4] 陈娜菲,曾铭瑜.蒙牛集团业财融合探索实践分析及启示[J].内蒙古财经大学学报,2019,17(01):71-74.