



集约化财务管理的理念与特征

武汉科技大学管理学院 黎精明

【摘要】 集约化财务管理拥有“核算就是生产”、“管理就是服务”、“管理就是创效”三个核心理念。本文在此基础上归纳出了集约化财务管理的三大特征,即精干而规范的机构与组织、标准而快捷的方法与手段、集中而高效的服务与效率。

【关键词】 集约化 财务管理 理念 特征

一、集约化财务管理的基本理念

所谓理念,是指某一理论、方法或行为所秉持的基本理想或信念。理念对同一理论、方法或行为的支持者而言,具有一致的认同效应。因此,理念对具有相同价值观和认同感的特殊群体而言,具有统一思想、统一认识、统一行为的功效。理念的建立和宣传对集团战略目标的实现具有积极的指导作用。

集约化财务管理作为现代信息技术发展和企业业务拓展后财务管理的必然选择,比传统财务管理更集中、精细和高效。集约化财务管理的先进性表现在其具有务实而精练的核心理念,这种理念包括以下三个方面的内容:

1.“核算就是生产”理念。该理念要求企业高度重视财务工作中的核算环节,把好财务核算工作的质量关。要把生成会计信息的核算工作放到与产品生产工作同等重要的位置来抓,把计算机和网络当做生产线来管理,用生产的管理方法来组织企业的财务核算工作,用会计准则和信息使用者的要求来检验核算工作和会计信息的质量,生产出客户满意的会计信息产品。该理念认为,财务核算部门与产品生产部门是并立的两个不同部门,这种不同表现在分工类型上:财务核算部门的产品是最终的会计信息;而生产部门的产品是最终的待售商品。

该理念的提出,使得企业的财务核算工作变得更为规范和严肃。在传统的财务管理工作中,财务核算更多地被认为是企业管理工作的组成部分,从而具有很强的弹性、个性和随意性,财务核算的规范化和严肃性也就无从保障。而集约化财务管理将财务核算放到与产品生产同等重要的位置,这就极大地保证了会计信息的质量。毫无疑问,建立在此基础上的财务管理工作也就更具针对性和指导性。

2.“管理就是服务”理念。该理念认为,财务管理不仅要发挥监督职能,更重要的是要为不同客户提供优质和个性化的服务。集约化财务管理始终把财务管理的服务职能放在非常重要的位置,其认为,评判财务管理工作的标准就是看财务管理以及财务部门是否能为企业相关利益方提供优质、高效的服务。现代科学技术的发展已经使得原先在某些行业或某些地区存在的高额利润不复存在,不同行业 and 不同地区的收益水平正趋于均衡,因此企业要想获得超越竞争对手的优

势以及获取更多的投资回报,就只有依靠比竞争对手更为优质和个性化的服务了。正是因为集约化财务管理前瞻性地认识到了这一点,所以它将财务管理的服务职能提升到了空前的高度。

优质和个性化的服务是企业重要的无形资产,竞争对手一般很难模仿,即使可以模仿,模仿成本也非常高。比如在会计报表方面,企业可以为具有不同信息要求的客户提供具有针对性的会计报表,如为潜在投资者编制比较会计报表,为税务部门提供收支报表,为环保部门提供社会责任报表,为企业决策者提供财务分析表等。再如企业可以为潜在投资者提供咨询和决策服务,为债务人提供财务诊断服务,为关联企业提供财务信息共享服务等。

3.“管理就是创效”理念。长期以来,传统财务管理在理念上始终存在一个误区,即认为管理只是为生产经营服务的辅助性工作,它的职能就是保证企业生产经营活动的正常进行,本身并不创造价值。集约化财务管理否定了这一错误观点,提出并强化了“管理就是创效”的新理念。该理念认为,财务部门不仅仅是一个一般性质的核算与管理机构,更重要的是一个创效部门,财务管理工作的创效空间是极其广阔的。财务创效包括直接创效和间接创效。

直接创效包括:①融资创效。比如企业在财务管理工作中,如果能够通过实施有效的财务管理并达到低成本融资目的的话,那么在同等条件下,企业就可以减少融资成本支出,从而获得机会收益。②纳税筹划创效。纳税筹划与纳税申报是企业财务管理的重要内容,如果企业能够通过有效的资本运作和财务控制,在合法的范围内减少纳税支出,那么在同等条件下就可以增加企业的税后净利润,从而提高企业的效益。

间接创效包括:①监控创效。如通过有效的财务监控可以减少不必要的损失或将可能导致损失的因素消灭在萌芽状态。②分析与决策创效。通过有效的财务管理,可以提高财务决策的正确性,降低决策的失误率,从而使企业避免不必要的损失,为企业带来相应收益。③参与管理创效。通过集约化财务管理,带动企业的总体管理效率相应提高,包括精简机构、节约开支、提高办事效率等,从而使企业管理费用的获利水平提高。

二、集约化财务管理的特征

集约化财务管理是以“手段网络化、业务流程化、机构扁平化、财权集中化、监控实时化、预算模型化、核算标准化、服务个性化”为特征的。在此,笔者将从以下三个方面进行分析。

1.机构与组织:精干而规范。就集约化财务管理的机构设置与组织方式而言,它具有精干而规范的特征。这种特征主要表现在机构扁平化和业务流程化两个方面。

在机构设置上,传统财务管理通常采用的是“金字塔”型的科层制组织结构体系,岗位通常是在执行和审核分开的基础上,按照跨部门分层次审核的要求设置的。传统的财务管理实践证明,这种机构设置存在两个明显的缺陷:一是管理层级较多,管理幅度较小,管理成本较高;二是会形成较鲜明的等级状况,造成“指手画脚者多,做实事者少”的局面。而集约化财务管理将企业的财务部门划分为会计核算中心、成本预算中心、综合管理中心、资金管理中心等若干个业务中心,在级次上只分部领导和流程主管两个层次,并在新的组织机构建立之后,为各中心设置流程主管和总监,将执行权授给各流程主管,从而形成“主办岗位——主管岗位(或——部领导)”的基本业务流程。这不仅实现了“经办、主管审批、总监监督”三权的分离,而且因为实行的是先执行、后检查的管理模式,从而减少了事前的审批手续,极大地提高了办事效率。更为重要的是,这种设置极大地压缩了管理的层级,扩大了每一个管理岗位的管理范围,使整个管理机构变得更加精干和有效率。

机构的扁平化改革为我们按照价值链、供应链管理的要求进行业务流程重组创造了条件,使我们可以按照企业的财务、采购、销售、仓储等相关业务,制定出若干项核心业务流程,完成跨部门(单位)的业务流程设置工作,从而为集团全面、规范地实施流程管理提供管理平台。

2.方法与手段:标准而快捷。就集约化财务管理的方法与手段而言,它具有标准和快捷的特征。这一特征主要表现在核算标准化、预算模型化和手段网络化三个方面。

集约化财务管理要求将财务部门纳入企业的质量管理体系中,以便实现财务核算的标准化。集约化财务管理要求企业采用类似于产品质量贯标的管理方法,规范财务核算工作,使财务核算工作实现规范化和标准化,力求在会计核算方法上全面与国际接轨。

另外,集约化财务管理不仅对企业原有的预算进行了细

化,而且根据企业的具体业务编制了若干预算模型,如采购成本预算模型、标准成本预算模型、费用预算模型、销售预算模型等。这样,企业在编制预算时,就不用做零基预算,而只需将本期与上期相比改变了的参数输入模型,就可以迅速地生成新的预算。这不但保证了各期预算格式和内容的一致性,而且大大地缩短了预算编制的时间。

集约化财务管理充分利用了现代信息技术,使会计核算和管理手段实现了网络化。企业通常是通过实施ERP,采用世界上最先进的ORACLE数据库、JAVA技术、BC结构等,建立内部局域网,通过Internet与外部连接,从而最终实现“业务——财务”一体化,信息流、资金流、物流三流合一的处理效果。通过手段网络化结合ERP项目以后,标准而快捷的集约化财务管理技术平台得以成功搭建。

3.服务与效率:集中而高效。就集约化财务管理的服务与效率而言,通过业务流程改造并充分利用现代信息技术之后,不仅可以实现监控实时化,还可以保证财权的集中化,为企业的利益相关方提供优质的个性化服务。

基于企业统一集成的信息平台,集约化财务管理可以对生产经营过程中的资金运动进行实时监控。这种实时监控主要表现在:在销售模块中设定最低销售订单价格来监控产品销售业务;在资金管理系统中实行业务流程审批控制;利用系统功能,跟踪系统业务,对不能满足条件的采购业务,付款系统实行自动跳闸;利用系统预算管理功能,对超预算的费用支出分别采取预警和跳闸来控制等。企业利用这些实时控制方法与手段,可以实现对资金运动与业务流程集中而高效的控制。

集约化财务管理要求把资金管理贯穿于生产经营管理全过程,从各项开支的立项、审批到资金的支付建立起一整套完整的审核制度。为满足这一要求,企业缩短和优化了财务管理流程,利用企业封闭的资金结算网络,依托多家商业银行网络系统或网点,创建了包括机构、人员、投资立项、资金收入、资金支付、信贷业务、资金调度七个方面在内的分级加授权的“七统一”的资金集中管理模式,从而实现了财权的高度集中以及对资金的有效管理。

【注】本文系湖北省教育厅自然科学重点课题(项目编号:B200611010)。

主要参考文献

孙静芹.关于大型企业资金集约化管理的思考.企业经济,2003;5