

Z集团战略财务的工作机制

■ 陈虎 孙苗

一、战略财务的职能定位

Z集团是一家跨国电信设备制造企业,在全球设有107个分支机构,与140多个国家和地区的500多家运营商建立了业务关系。在集团财务领域,随着财务共享服务模式的成熟,应国际化战略的需求推动以及对提升财务管理水平、支持公司发展战略决策的深层定位,Z集团逐步确立了公司战略与财务管理相结合的财务管理模式,即战略财务管理,实现了由事务处理型财务管理模式向价值创造型管理模式的转变。

Z集团战略财务的设立,是基于服务公司战略规划的需要,以共享财务为基础,依靠业务财务来落实、推进工作和深入业务单位的职能部门,既服从于公司整体战略需要,又与其他职能战略相配合,在这一过程中将战略财务意识逐步渗透进其他职能部门,进而实现公司价值最大化的终极目标。集团战略财务的角色定位为集“公司价值守护者”、“战略与业务计划参与者”于一身的智慧战略财务单元,行使着参谋中枢的职能,支持公司战略决策。这一定位凸显战略财务“管理创造价值”的核心理念和服务于公司战略规划的职能使命。根据管理的需要,按经营流程,Z集团战略财务内部又设立了预算管理、成本战略、绩效考核与收款管理责任单位,共同推进和落实公司发展战略。

基于“服务于公司战略规划、支持公司战略发展决策”的定位,Z集团战

略财务的总体职能定义为:牵头经营管
理计划与业绩管理,资金管理和资本
运作,为高层就公司战略规划与实施提
供有价值的决策支持。围绕这一总体职
能,分设了8个子职能模块:预算管理、
财资管理、绩效管理、收款管理、成本
战略、税务筹划、投融资管理以及国内
附属子公司财务管理。各子职能模块的
职能概括如下:①预算管理:建立全面
预算管理机制,规范预算管理PDCA循
环,实现项目预算管理精细化。②财资
管理:以满足公司当前和未来可测资金
需求为基础,预测资金缺口,解决资金
收支存在的时间、币种、金额不匹配的
问题,并将持有资金余额合理最小化,
合理降低资金成本。③绩效管理:政策
制定、业绩推动、质量控制、系统优化等
管理改善。④收款管理:公司收款团队
的建设和收款业务流程的梳理;公司收
款目标的制定和下达;考核规则及奖惩
措施的制定和宣传贯彻;收款过程的监
控、预警和协调;收款业绩的报告、分
析与评价。⑤成本管理:保持公司的整体
运作基于有竞
争力的成本,建
立一流的成本
管理体系,构建
全员成本文化,
负责公司成本
战略的落地。⑥税务筹划:对
经营、投资等活
动的税务筹划

和规划。⑦投融资管理:行业资本运作
与管理、投资项目论证与管理、集团控
股、参股存量子公司管理等。⑧国内附
属子公司财务管理:子公司财务监控,
持续推进财务管理能力提升。

由此,Z集团构建了一套以预算管理
为目标,辅以成本管理、财资管理、收款
管理、投融资管理、税务筹划的过程控
制,以绩效考核作为结果评价的战略财
务管理体系(如图1所示)。

二、战略财务的运作与管理机制

战略财务管理是一个动态的管理
过程,在分析企业外部环境和内部条件
的基础上,制定用以指导企业未来财务
管理发展的财务战略,并依靠企业内部
能力将财务战略付诸实施,在实施过程
中进行控制与评价,这一管理过程形成
了战略财务管理的PDCA循环。

如何确保组织架构能够在现有业务
流程下有效运作,需要解决以下难题:

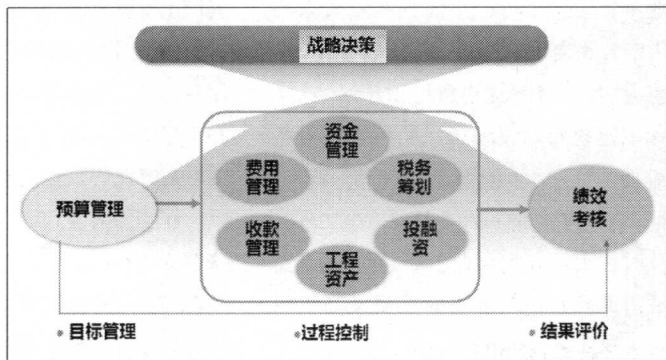


图1 Z集团战略财务职能

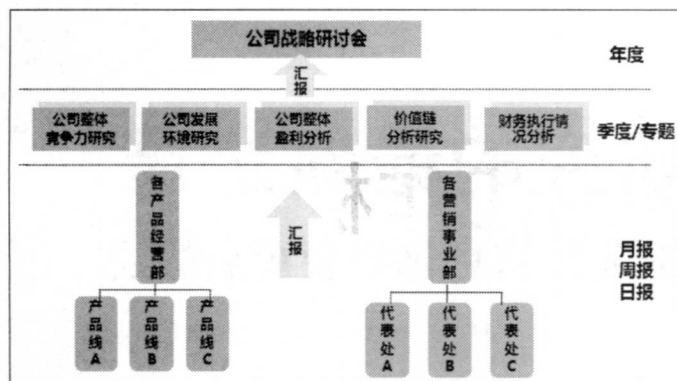


图2 Z集团战略财务报告体系

如何渗透进业务单位，以取得业务单位的配合，进而将财务相应的战略工作推进落实下去？如何不断提升和改进管理，把握正确的考核导向，以确保资源投放到产出价值效用大的业务单位？如何从业务单元中获得政策执行效果的反馈，以制定更科学合理的举措以及战略规划？针对以上问题，Z集团建立了战略财务的系列管理机制，包括集权式日常管理机制、面向未来战略规划的报告机制、PDCA循环管理机制以及无障碍文化沟通机制。

1. 集权式日常管理机制

Z集团将财务的资源调配权、政策制定权以及业绩考核与奖励权集中于战略财务科室，从而确立了战略财务在业务单位中的协调资源、导向经营、推进战略的权威性，为其对业务单位进行管控提供了权利保障。一方面使战略财务成为各业务单位依靠的组织，另一方面也有利于战略财务快速收集到一线业务单位反馈的信息，以便对政策导向和战略规划做出适时调整。

几年来的实践证明，这一管理机制取得了很好的效果：预算能够有效执行，费用效率能够迅速提升，是因为战略财务掌握了资源调配权，并通过三级预算管理机制辐射到各个业务单元；成本战略在2009年用7 500万元的奖励带来了50亿元的成本节约贡献，是因为战略财务掌握了成本考核奖励的权利，并通过目标成本管理来推动成本管控精细化。业务人员能积

极主动地反馈管理与流程中存在的弊端，是因为战略财务掌握了业绩考核权利，并将激励与压力迅速传递到前线。

2. 立足战略规划的报告机制

Z集团战略财务形成了一套

固定的由下而上的报告体系（如图2所示），根据事项的重要性划分为不同层级，确立周报、月报、季报等多种形式的汇报频度，对于重要事项，则通过立项进行专门的研究，形成报告结论向决策层汇报。在公司的高层战略研讨会上，战略财务负责提供经营管理方面的重要分析和建议。

3. PDCA循环管理机制

财务管理是一项系统工程，需要有PDCA的管理循环支持，要有组织、有方法、有具体举措，其中组织保证是前提，方法程序是基础，措施是关键。

4. 无障碍文化建设机制

战略举措的真正执行和落实离不开基层对战略举措的认可和反馈，需要调动业务单位和公司全体员工的积极性，引导员工积极主动地献计献策，自觉参与到管理中来，最终形成全员的预算文化、成本文化等有益于战略落实的文化氛围。Z集团为此搭建了多样化的文化平台，让公司各个岗位的员工都能以最快捷、最方便、最直接的方式（诸如热线电话、电子论坛、领导邮箱、文化期刊以及规范的奖

励手段等）无障碍地参与到公司决策中来。

三、战略财务的关键流程

战略财务的流程设计以公司业务流程为依据，围绕企业发展战略目标，贯穿资源投入到价值产出与资本增值全过程，是一个循环流：“战略规划—目标设立—举措规划—过程管控与效率提升—业绩考核—调整提升—规划”。这一流程，从微观层面形成了一个闭环的管理流程，从宏观层面看，又是一个螺旋式上升的管理过程。

Z集团战略财务科室在向业务单元辐射、渗透战略财务意识、推进战略工作落实的过程中，又形成了各自的管理流程。全面预算管理作为企业战略财务管理重中之重，涉及资源的科学分配与过程管理，对保证战略目标的实现至关重要。Z集团全面预算管理流程如图3所示。Z集团将资源分为战略资源、经营资源和管理支持资源三类。战略任务根据公司未来一段时间的发展战略制定，战略资源的投入结合战略任务投放；经营资源用来支撑当期业绩增长，结合当期销售额和利润等经营目标进行结算投入；管理支持资源以费用驱动因素作为投入原则，以支出效率提升为要求。公司年度预算资源的确定，在满足公司整体规模、利润和现金流目标要求的条件下，测算确定公司可投入战略及经营资源的总额，并与自下而上逐级汇总的业务单元的战略及经营资源需求之间进行平衡，最终确定公司年度资源配置总额。

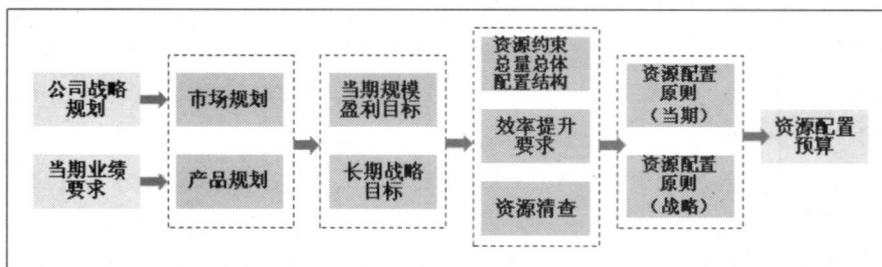


图3 Z集团全面预算管理流程

我国会计信息化研究的最新进展

——中国会计学会第十届全国会计信息化年会观点综述

■ 本刊记者 李斐然

由中国会计学会会计信息化专业委员会主办,山西财经大学会计学院和山西煤炭进出口集团有限公司共同承办的中国会计学会“第十届全国会计信息化年会”于2011年7月9~10日在太原召开。来自国内各高校、科研机构和实务界的代表围绕“会计信息化标准体系建设与应用”、“内控与IT风险管理研究与应用”、“会计信息化教学与人才队伍建设”和“会计信息化应用及实施”等议题展开了热烈的讨论。

会计信息化应用及实施

财务信息化需要做到精细化核算,综合性反映。不仅要提供货币计量信息,对于非货币计量信息也必须给予足够的关注,至于关注到什么程度,安

徽工业大学管理学院王锴的观点是根据本金及其对应形态资产管理或监控的需要决定。只要是存在本金流运动的管理环节或管理活动,原则上都是财务信息化关注或监控的内容,做到“纵要到底、横要到边”。从纵的方面看,要充分利用信息化平台尽量细化核算,全面反映经济事项的“事项信息”,为深层次的信息挖掘奠定数据基础。从横的方面看,要主动与业务部门对接,适时传递与各管理部门密切相关的财务信息,搞好服务,争取主动,谋求业务部门对财务信息化的支持,体现财务信息化的效益。

ERP系统在中国推广应用已经十年有余,如何评价?杭州电子科技大学张明明认为,首先,应该认识到ERP概

念广为传播所带来的进步。它提升了人们对管理信息化的认识,也推动了会计信息化的深入发展和管理信息化的普及。但是,在“千军万马”上ERP的形势下也存在以下误区:一是概念误区。

ERP是符合CIM哲理、集成的管理信息系统,是管理信息系统软件的一个优秀代表,但并不是唯一的。二是应用中的贪大求洋。很多企业认为买世界上最好的软件,就可以一步迈入先进的管理行列。事实是,企业应该选择最合适的软件,而不是最昂贵的。三是只知道概念,不了解ERP的管理内涵。

ERP所体现的管理思想是以主生产计划为主线的,是一种计划主导型的管理模式,“一个计划(one plan)”是ERP的原则精神,其管理内涵是通过

四、战略财务的人员配备

战略财务管理对人员的要求不只是财务信息的提供,而是要求能够运用多种方法,对包括财务信息在内的各种信息进行分析与评价,向管理层提供全部信息的分析结论和决策建议。随着战略财务管理职能的拓展,新型的战略财务管理人员不仅应熟悉本行业的专业知识,还应通晓行业与经济领域的其他各个方面,具有战略的思路、全局的谋略和敏锐的洞察力。

企业可结合自身的管理要求,对战

略财务团队人员素质进行不同的定义。Z集团将战略财务人员必须具备的基本能力素养定义为具备战略高度和某一专业领域的研究、决策能力。其具体内容包
括:①全局视角,即战略财务团队人员需要站在战略高度以全局性的视角提供决策支持服务,并熟悉行业竞争态势。②专业判断与综合决策能力,即战略财务人员要在某一领域拥有财务专长,在复杂的情况下做出专业判断,拥有把握经营视角的综合决策能力。③学习和推广能力,战略财务人员应主动学习业界最佳实践,敢于创新,取长补短,

形成适合公司的解决方案并向业务财务和经营单位推广。④总结与提炼能力。⑤组织与策划能力,战略财务人员需要将公司战略转化为切实可行的经营指标和财务行动计划,并通过组织、策划和宣传贯彻让业务单位接受并执行。此外,Z集团还为战略财务人员定制了相应的培训方案以及绩效考核机制,其中培训内容包括:熟悉公司高端流程;了解业务单元基本运作;获取业界标杆企业经验;财务分析报告培训。■

(作者单位:中兴通讯股份有限公司)

责任编辑 李斐然