

中国邮政业财融合下的财务战略转型之路

周鹏 姜洪涛

传统财务工作关注业务的事后核算和监督,由于财务信息闭塞,很难实现财务数据及时有效地传输和共享,既不利于上级单位对下级单位的远程实时监控和指挥管理,也不利于上层单位根据各业务单位情况进行战略部署与决策制定。中国邮政集团公司(以下简称中国邮政)转变传统财务管理模式,积极探索财务与业务融合,力求实现公司财务管控工作的科学化、精细化,引导财务人员参与公司战略与决策制定,助推公司财务战略转型。

一、中国邮政财务战略转型方向

中国邮政的财务职能正在由业务的事后核算和监督向以风险管控为导向的战略支持、经营分析、资源配置三职能融合转变。战略支持是以集团决策层为服务对象,旨在通过提供财务服务,满足集团决策层应对公司转型升级的需要。经营分析则是以业务层为服务对象,财务人员会同业务人员对经营信息及时进行诊断分析,针对发现的问题和偏差引导业务人员及时修正和处理,协助业务人员解决经营问题,保障公司经营得以正常运转。资源配置职能的发挥既有利于集团战略与经营决策向业务层推进落实,也有利于业务层的经营信息及时反馈与向

上传递,便于决策层管理决策。中国邮政财务战略转型之后,将通过财务精细化管理,实现部门与业务层、决策层通力合作,达到向上提供战略支持、向下提供经营分析、利用资源配置实现决策层与业务层的协调配合的目的,最终为公司创造价值。

二、业财融合助推财务战略转型

业财融合作为一种全新的思维方式和工作方法,能够推动财务职能的根本性转变,使财务管理更加精细化,助力财务战略转型。中国邮政通过业财集成、全价值链业财融合以及预算精细化管控,实现了财务职能的优化和转型。

(一)业财集成:实现信息传递与共享

中国邮政分阶段进行ERP项目建设工作,全面推动ERP系统与营业、集邮、报刊、订单以及邮政金融、速递物流、保险、证券等业务系统的集成。业财集成的具体思路是:业务事件发生时,报刊订阅、函件处理、包裹处理、集邮等业务



系统接收业务信息,对业务信息进行分类汇总,以公共接口平台可以接受的方式缓存并处理,并加载进入公共接口平台生成临时接口表,经过数据校验与数据映射转换,转换成为ERP系统中各模块可以接受的形式生成正式接口表,通过总账、应收、应付等接口加载进入总账、应收、应付等构成的ERP系统之中,业务数据传递给ERP系统后,自动生成凭证并入账。在公共接口平台进行业务

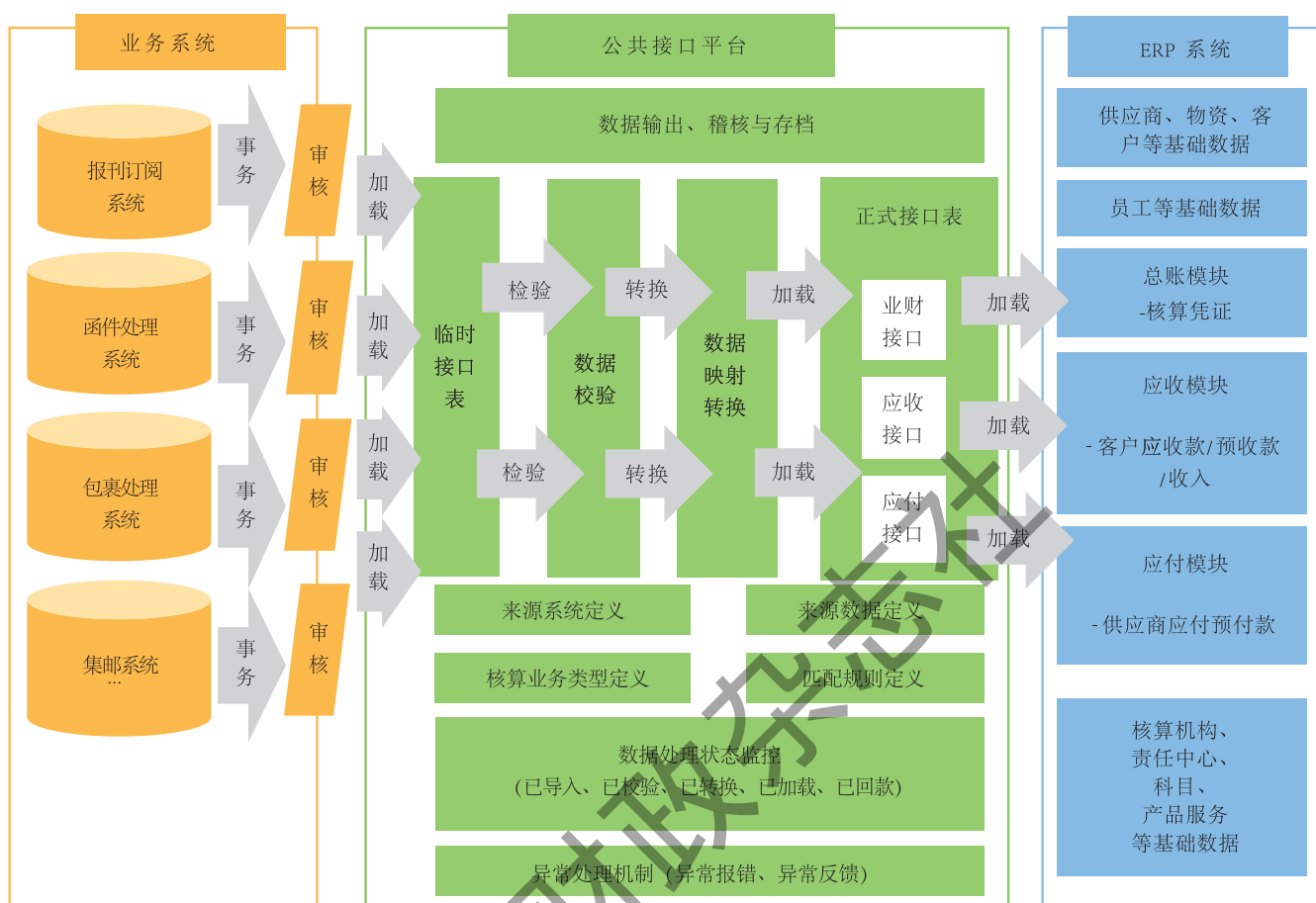


图1 中国邮政业财集成图

信息加工处理的过程中,对业务信息相关的数据及时输出、稽核与存档,确定并记录数据的来源、核算业务的类型、业务信息与财务信息的匹配规则,对导入、校验、转换、加载和回馈的数据实时监控,对异常情况需要及时报错和反馈(如图1所示)。截至目前,ERP系统已集成了函件、包裹、快递、集邮、代理储蓄、代理保险、汇兑、部分出售品以及部分电商代理类业务,邮务板块约95%、速递板块约90%的收入通过系统集成自动予以实时归集、入账。

中国邮政按照“端到端”的流程设计思路,通过业财集成满足了集团公司、省级邮政分公司、地市级邮政分公司、支局网点等多个层面对及时、多样、规范和准确的财务管理信息的需求,保

障集团报表合并、数据资源挖掘利用的及时准确,打破了仅着眼于财务领域的“信息孤岛”问题,拓宽了管理空间,实现了财务信息的共享,确保总部能够对公司整体进行规范化、标准化和统一化管理。

(二)全价值链的业财融合:提供经营分析与绩效评价

基于全价值链的业财融意味着财务人员必须要对价值链上的各个环节发力,协助经营人员进行经营分析并提供量化的绩效评价,消除或减少不增值作业,实现资源利用的最优化、经营管理的科学化和规范化。

1. 采购环节。快递物料主要包括包装箱、文件袋、运单、胶带、封贴、各种标识贴和集包袋等,是快递生产作业过

程中消耗量极大的物品,加之快递企业网点多,物料配送成本高、难度大。财务人员通过建立涵盖采购成本、交付成本、物流成本以及质量成本的物料综合成本数据分析模型,将不同供应商定价标准进行对比,分析差异的原因,从而做出最优的供应商选择。同时,对历史采购成本的统计以及对未来采购成本进行趋势分析,提升了与供应商议价的能力,在必要时便于对供应商及时做出调整。通过机构、客户、产品主数据关联,保障数据一致性和准确性,也可有效预防集团内部业务单位拼凑大客户、违规资费优惠、虚假交易、跨界揽收等行为的出现,使管理控制富有成效。

2. 库存管理。在实现库存到供应流程的集成后,业务部门和财务部门的出

入库数据能够始终保持一致,同时实现库存成本和销售成本的自动结转。对存货全程监管,实施采购接收入库、库存调拨、库存领用、销售出库、库存盘点等各环节的信息收集,有利于加强公司内部存货管理,掌握存货数量、成本的信息,适时确定存货订购时间,实现良好的营运资本管理。

3. 销售环节。中国邮政运用业财融合思路大大提高了欠费管理水平。各类业务系统将欠费信息通过系统集成实时导入ERP系统,实现了欠费信息按机构、产品、客户、账龄、经手人等多维度标注及相互之间的交叉验证控制。借助ERP系统,从管理上实现了向下“透视管理”,上级部门可以针对下级机构应收账款未收回原因及时作出调查,安排和指导下级机构开展收回工作,有效防范因客户延迟或拒绝清缴欠款给公司带来的经营性风险。

4. 售后服务。财务部门根据客户的信息反馈以及售后服务的情况,参考以前年度经营业绩和相关财务指标,及时查清和发现整个价值链上存在的问题和缺陷,对各业务单位的生产经营状况作出指导和提供建议,降低隐性成本和机会成本,从而提升各业务单元的经营能力,协助基层一线实现价值创造。同时,客户反馈以及财务分析出的结果也可作为对各责任单位业绩评价的客观依据。

5. 辅助活动。邮政业纳入营改增试点之后,中国邮政提出了“掌握增值税精髓,转变思想观念和业务发展策略,考虑增值税对产品设计、客户营销和服务收费的影响”的主张。因实物促销属于视同销售,将增大销项税额,经过财务部门与业务部门协商,决定将实物促销转变为折扣折让方式的营销方案,并由业务部门专门制定营销计划,协助财务部门做好纳税筹划工作。财务部门在业务发展的前端及时发现问题并提出解

决方案,努力实现公司税务风险最小化和经营业绩最大化。

(三) 预算精细化管控:保障资源配置与战略支持

中国邮政通过预算管理精细化与预算管理全过程在线联动,增强各层级部门预算制定和执行的动态配合,从而实现资源优化配置与集团公司管控模式的优化,保证了集团战略的有效执行。

1. 业财预算联动。为实现集团战略目标的有效落地,中国邮政提出了“业财联动预算”的预算编制思路——按照先业务计划、后财务预算的流程顺序,遵循“自上而下、自下而上、上下结合”的程序进行。财务部门于每年10月中旬开始制定下一年度预算编制的总体原则和要求,并协调各职能部门、基层单位开展下年预算编制工作。各业务部门依据财务部门下达的预算编制原则、要求以及格式,结合本部门实际情况和对预算期经济形势的初步预测,按照财务部下发的预算编制报表的形式编制本部门下年度的业务计划,并报请归口管理部门初审,归口管理部门对审核通过的业务计划汇总形成归口业务资金预算,在规定时间内报送财务部门。财务部门对各归口管理部门报送的预算进行审核平衡。必要时,财务部门会同有关归口管理部门进行修编。财务部根据修编后的业务资金预算着手编制年度财务预算并上报预算管理委员会,待审查通过后报公司审批。根据公司批复的预算,结合各部门实际需求和费用定额标准进行分解,经预算管理委员会议论通过后以文件形式下达到各归口管理部门执行。

业财联动预算强调业务部门在预算过程中的作用,倡导财务部门与业务部门之间的协调配合,做细做实业务计划,有利于预算的科学性和准确性,为资源优化配置提供了前提和保障。

2. 业财预算管控。预算指标下达后,预算的落实就成了关键。中国邮政引入互动的预算管控机制,提高决策层、管理层和执行层的参与度,不断加强预算管理的精细化水平。依据ERP系统收集到的由业务系统传递、公共接口平台处理的财务信息,形成关键指标分析和经营分析报告,即时呈现在管理层面前,“自下而上”地为管理层实施战略制定与管理决策提供信息支持。财务部门依照决策层制定的战略方针政策,在管理层面进行预算主题、预算对标、预算模型分析以及预算管理评价,发挥财务部门预算管控的职能,“自上而下”地对执行层面涉及到的有关目标测算、预算编制、逐层分解、预算控制、预算调整、预算分析、预算考核等多个环节进行管控,保证内控管理、资金管理、税务筹划、绩效管理、成本管理等实现落地。

以业财融合为核心所搭建的预算管理体系,实现了各层级的协调配合,同时带动了各业务环节的有效运转。通过精细化的预算管控,将集团战略与年度经营计划、组织目标和个人绩效目标有机衔接,推动了集团战略目标的落实。

(作者单位:东北财经大学会计学院)

责任编辑 李斐然

主要参考文献

- [1] 何瑛,彭亚男.中国移动业财融合管理实践及借鉴[J].财务与会计,2014,(11).
- [2] 易宜红.移动通信运营公司业财融合模式探索[J].财务与会计,2013,(8).
- [3] 张国昫.管理会计浪潮下的价值创造型财务转型探讨[J].财会研究,2015.