

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

一、案例简介

内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司(简称蒙牛集团)成立于1999年8月,于2004年在香港挂牌上市。截至目前,蒙牛集团已在全国20个省区市建立生产基地31个、50多家工厂,拥有五大系列产品、400多个品项,年销售额超过百亿元人民币。在建立财务共享服务中心之前,蒙牛集团内每个生产基地、工厂都设有各自的财务账套,并配备了相应的财务人员。虽然企业内部制定了整体的记账规则及会计政策,也有定期的会计核算专项检查,但较为分散的会计核算模式无法保证账务处理的一致性和会计信息的规范性。为了适应生产经营发展的需要,从2015年上半年开始,蒙牛集团依据财务管理现状及公司未来的发展战略,在财务业务一体化(SAP)系统全面上线的基础上,转变财务职能架构,着手建立支持财务战略转型的财务共享服务中心。

二、财务共享服务中心的构建

(一)对业务单元进行梳理。

蒙牛集团作为一家国内大型跨地区的集团企业,具备构建财务共享服务中心的基本前提。经过现场调研、流程梳理、系统评估,蒙牛集团共梳理出35项变革提升点,分别分布在流程效率、财务内控、业务支持三大维度。

蒙牛集团通过对业务单元进行梳理,设立了总账报表部、费用报销部、采购应付部、销售应收部、原奶资产部、服务支持部、综合支持部七个部门,前五个为业务循环部门主要对接业务处理;后两个为支持部门,主要负责服务绩效、流程优化、档案管理和后援支持等。

(二)构建信息化平台。

蒙牛集团财务共享服务中心的系统建设,是以企业核心组件(SAP-ECC)为基础,以“综合管理报账平台+共享操作平台+审批流程管理工具+影像传输管理系统”作为财务共享服务中心的主线,并接口集成了资金系统(EAS)、人力资源系统(PeopleSoft)、预算系统(Hyperion)、主数据(MDM)、合同管理系统、短信及邮件系统(SMS)、差旅出行预定系统等8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。SAP系统作为财务共享服务中心的系统支撑,保证了业务与财务的数据一体化,保持了业务与财务使用系统的唯一性。

蒙牛集团费用报销流程变化较大,在推行财务共享服务中心以前,财务人员都是手工处理单据,需要对单据的合法、审批流程的合规、报销标准的统一性进行审核。基于此,蒙牛集团财务共享服务中心项目组明确了“网上费用报销管

理平台”项目为建设财务共享服务中心第一阶段的目标:实现预算对费用数据的实时管控与预警;缩短业务费用报销周期,在保证和提高财务核算准确性的基础上节省财务核算数据的时间,进一步提高业务、财务核算工作效率;以费用报销、资金支付为重点,通过系统固化、优化报销流程,实现费用报销和资金支付流程的统一化、规范化、标准化、透明化和自动化;梳理并优化财务制度与流程,为构建财务共享服务中心奠定基础。

(三)优化业务流程。

蒙牛集团在进行标准化流程建设时,项目组成员通过多次属地分析、系统实现等对核算流程进行逐一确定,并拟定出新业务的流程,绘制流程图,编制流程说明表,规范事项的流程步骤、输入输出内容、操作岗位、岗位职责、流程说明、涉及系统及交付物、风险点管理、流程依据等内容,最终确定了财务共享服务中心的工作范围。

蒙牛集团在实施财务共享服务中心后的流程中增加了“初核/扫描”流程,同时对各分子公司的单据在本地进行归档并进行档案管理。这一流程再造通过影像扫描技术等科技手段将纸质单据的信息传递到财务共享服务中心,保证了信息的准确性、与实物的一致性。同时,将单据各自归档减少了财务共享服务中心的人力、设备、空间等成本的耗费。因此,蒙牛集团的业务流程再造是与集团现状和战略规划相适应的,并且从实际需求出发,确定适合集团的最优化流程。

蒙牛集团在财务共享服务中心第一期初步建成两个月内,整体财务工作效率提升20%左右、付款时效每单提升70%左右。

(四)构建绩效评价机制。

蒙牛集团绩效考评制度对内采用平衡计分卡,结合服务水平协议设定员工岗位的关键绩效指标(KPI),制定从员工入职到转正的闭环绩效评价机制,以此考察不同阶段员工的胜任能力。同时制定轮岗机制、双向晋升通道(管理晋升通道和专业晋升通道)及不胜任淘汰机制作为员工绩效评价结果的应用。对外通过服务水平协议明确财务共享服务中心与客户的职责、合作方式、服务标准及计费。

三、思考与启示

通过对蒙牛集团财务共享服务中心构建的分析,笔者得出以下几点启示:

(一)实施前要进行分析与评估。

笔者认为,不是所有企业都适合建立财务共享服务中心,在实施之前,企业需要对构建财务共享服务中心的必要性与可行性进行分析与评估,如:对主要的分、子公司进行实地调研;自下而上全面真实记录各项业务从服务端(共享服务中心)和客户端(企业集团成员单位)的流程;在详细设计阶段应自上而下进行充分讨论,并进行流程合理性、有效性的综合评估等。在此基础上,才能最终确定是否建立集团的财务共享服务中心。

(二)加强信息系统建设。

信息技术的快速发展与成熟,为企业建设财务共享服务

中心提供了基本保证。在进行信息平台建设时,应不断优化使用界面的可操作性与可理解性,通过与员工的交流沟通以使操作界面更加便捷并且符合员工的使用习惯,增强界面上各项条目的可理解性,便于员工识别并快速完成工作,减少流程的滞压。此外,在建设信息系统时,应注意信息系统的安全问题,要不断对系统进行升级,采取数据安全加密技术,减少安全漏洞。

(三)构建财务共享服务中心的核心环节是流程再造,它与流程标准化不是同一概念。

流程标准化是指流程达到规范化,包括处理环节操作的规范化、对用户需求的响应机制规范化等。在实施财务共享服务中心之前,集团企业内一般就存在一套标准化的业务处理流程,在把这套流程信息化后,就成为系统内的业务流程,这也是流程的标准化,但标准化的流程并不是最优的,即并不一定能够使成本降低、效率提高,这就需要对标标准化的流程进行再造,通过对流程的分析、鉴别、改进,从而形成最优化的标准化流程。在财务共享服务中心的建设过程中,应对业务流程进行改造重组,充分应用技术创新,建成全业务、全流程、全系统成熟运营模式下的财务共享服务中心,以驱动财务整体职能的转型。同时,通过服务端到客户端实现跨组织整合,提升企业管理效率;通过标准化和规模效应支持企业未来业务快速发展的需求,助力企业未来更便捷的收购兼并。

(四)设置科学的绩效指标评价体系。

财务共享服务中心建立的目标包括提高业务处理效率、提升会计信息质量、节约组织人力成本以及满足内部客户的需要等。财务共享服务中心作为一种创新型的管理模式,需要建立起一套符合自身发展阶段、适应行业特点的绩效评价体系,其中包括对财务共享服务中心整体组织绩效以及内部员工个人绩效的评价。

(《财务与会计》2016.2)

累积投票制和股东积极主义

——基于格力电器董事选举的案例分析

一、案例简介

(一)公司背景。

珠海格力电器股份有限公司(简称格力电器)于1991年由珠海经济特区工业发展总公司发起成立。1992年,发起人将其所持格力电器股本全部转让给珠海格力集团股份有限公司(简称格力集团)。1996年11月,格力电器在深圳证券交易所挂牌交易。2013年6月30日,公司总股本已达到300 786.54万股,均为流通股A股,其中限售2 165.39万股(高管限售股),占比0.72%;第一大股东格力集团持股比例为18.22%。

(二)格力集团高管变动。

2012年5月,格力空调创始人、格力集团兼格力电器董

事长朱江洪年近七旬,即将退出格力电器。2012年5月11日,格力集团通知格力电器管理人员的变动情况:在保留董明珠领导决策地位的同时,“空降”一名国资委领导周少强。而更早一些的时候,即5月3日在格力电器召开的第八届董事会上,各大股东分别提名了第九届董事会换届选举的董事候选人。除董明珠、鲁君四和黄辉这三名原已就职于格力电器的管理层,格力集团还提名了周少强,并且提名顺序仅居于董明珠之后。

格力集团对格力电器董事会换届董事候选人的提名说明,格力电器的实际控制人——珠海市国有资产监督管理委员会(简称珠海市国资委)对格力电器未来掌舵人的确定具有较大的话语权,周少强即是格力集团推出的与董明珠共同经营管理格力电器的核心管理层人员之一。

由周少强的履历可看出,他较擅长经济相关事务,有近13年在国资委工作的背景,但没有企业实际管理的经验。格力集团意欲将此次格力电器的董事会换届作为他进入格力电器高层的机会,并且将其作为格力电器的下一代接班人培养。然而,一方面,周少强对格力电器的经营管理情况等不了解,在企业管理方面亦无实际经验;另一方面,对格力电器这种管理风格类似“私企”的公司一时难以适应。面对这样的未来董事长或总裁,格力电器的众多中小股东是否会同意?

(三)格力电器董事会选举。

2012年5月25日,格力电器2011年年度股东大会如期举行,大会对公司第九届董事会换届选举的议案进行了表决,结果显示,在大股东提名董事中,周少强的支持率仅为36.60%,选举其为格力电器第九届董事会董事的议案未能获得股东大会审议通过。由于董事会选举采用了累积投票制度,董明珠和由两家机构投资者提名的冯继勇得票率均超过100%。从9名董事所获同意股数占比的合计数可知,9次投票中,占出席会议股份总数约40.94%的股东投了否定或弃权票。

周少强在股东大会上的落选表明了中小股东对其“空降”格力电器管理层的不满,而机构投资者提名的董事候选人以超过100%的支持率当选董事。笔者从格力电器的股东背景、股权结构、投票制度等方面进行分析,以期对累积投票制和股东积极主义在我国上市公司的实践提供一些借鉴和启示。

二、案例分析

格力电器中小股东在股东大会上以少胜多,使机构投资者提名的董事候选人以超过100%的支持率当选董事,并否决了一向在股东大会尤其是董事会换届表决中占据优势地位的第一大股东所提名的董事候选人。笔者认为,主要原因在于以下几个方面:

(一)根本原因——股权结构。

格力电器第一大股东格力集团持有上市公司股权比例日益减少,其他股东如机构投资者所持比例日益增加。这是此次案例中小股东能够使机构投资者提名的董事候选人成功当选并否决第一大股东议案的根本原因。

1996年格力电器上市后,虽然格力集团一直作为其第