

以精益、标准为核心的 财务管控模式在首创股份的运用

冯涛■

摘 要：本文主要介绍了首创股份以精益、标准为核心的财务管控模式的具体运用：打造精益和标准为财务管理的核心主线；按照专业、扁平化的管理思路构建“三横九纵”的财务组织架构；建立标准化的财务管控体系。

关键词：首创股份；精益标准；财务管控

随着北京首创股份有限公司（简称首创股份）发展规模和地域跨度越来越大，经营呈现出复杂化和多元化的特点，如何实施有效的财务管控成为公司亟待解决的实际问题。基于此，首创股份通过构建以精益、标准为核心的集团财务管控模式，完善了内部控制制度，强化了集团管控能力，规范了财务运作，进而提升了财务管理在公司价值创造中的作用。

一、打造精益和标准

精益即通过最顺流程、最少成本、最高效率，创造最大价值。最顺流程体现为不断改进和优化制度、规则，明确集团统一的财务工作流程；最少成本体现为打造精干高效的财务团队，运用资金集中、财务共享、智能分析等新技术提升财务管理效率，进而降低基础会计工作的人员数量和成本；最高效率体现为树立财务标准工作方法，共享财务经验，减少重复工作，提升效率；最大价值体现为财务工作以价值创造为工作导向，从价值的守护者向价值创造

者转变。

精益反映到具体的财务职能即体现为：在资金管理方面，注重“精益求精”，通过资金集中、多元化融资、降低资金成本等多种措施直接创造价值；在会计核算、税务管理方面，注重“精益求精”，注重细节、把握重要会计事项的会计和税务处理关键点；在预算管理、财务分析方面，注重“精益求精”，运用新的管理会计工具和新技术，不断优化改善财务工作流程；在对下属企业财务管控方面，注重“精益求精”，理顺集团财务管控模式，合理明确企业各个层级财务组织的责权利，调动财务人员的工作积极性。

标准的含义体现为把复杂的事情简单化、简单的事情标准化、标准化的事情流程化、流程化的事情信息化。首创股份结合公司实际情况，借鉴国内外优秀企业的管理经验，制定了符合公司发展需求的标准化财务制度体系，包括会计核算、财务报告、资金管理、融资管理、税务管理、预算管理、财务分析、资产风控、投资并购等九个方面，并加

以推广执行。

二、按照专业、扁平化的管理思路构建“三横九纵”的财务组织架构

首先，总部按照专业化和扁平化的管理思路，采取各业务条线由总部财务管理中心的业务总监负责制（总部依据不同的会计职能，设立核算总监、融资总监等，负责各条线业务在集团上下各级财务组织的相应财务管理工作，如相应制度的最终修订完善、重大财务事项的分析判断等），各条线之间互相配合协同。同时，通过资金收支两条线集中管理、境内外融资统一管理、核算报告标准化管理、税务统筹化管理、预算精细化管理、资产管理、风险管理、团队建设管理、制度流程标准化等多项基础体系建设实现专业化管理。

其次，扁平化管理即通过大区（首创股份面对直接投资的数十家子公司，为减少总部管理幅度，提升管理效率，设立了“大区”事业部结构，形成总部——大区——子公司的管控架构）进行有效财务管控，即总部对大区进行直

接管控，大区再对子公司进行项目管控的分级集团财务管控模式。

再次，财务组织架构中的“三横”包括总部财务、大区财务、项目财务三个层次，同时按决策效能分为决策支持、财务控制、业务执行。“九纵”包括会计核算、财务报告、资金管理、融资管理、税务管理、预算管理、财务分析、资产风控、业务支持九大职能（见图1）。

第一层：战略财务层。集团总部财务管理中心负责提供全公司政策指导、决策支持、整体财务规划（具体职责、流程制度由公司总部负责完善）等。

第二层：财务共享中心。各大区分别成立财务共享中心，负责对区域内各项目公司基础业务的统一处理，大部分财务人员集中在财务共享中心。

第三层：业务财务层。聚焦业务，培养具有丰富管理经验的财务管理人才，主要负责税务申报、账款催收等具体业务工作（具体职责、流程制度由公司总部制定并下发）。

三、建立标准化的财务管控体系

财务标准化主要是把财务人员所积累的技术、经验等通过文件的方式加以保存，并将个人的经验（财富）转化为公司的财富。有了标准化，每一项工作不会因为财务人员的变动而在效率与质量上出现太大差异。

而标准化的财务管控体系是指在有限的时间与资源内，为了执行复杂的财务工作而设计的内部标准化程序，包括岗位标准化、制度标准化、流程标准化、作业标准化、经验总结标准化等。通过标准化财务管控体系，明确财务组织架构及工作职责，设定财务部门岗位列表及详细的工作节点，明确应遵循的

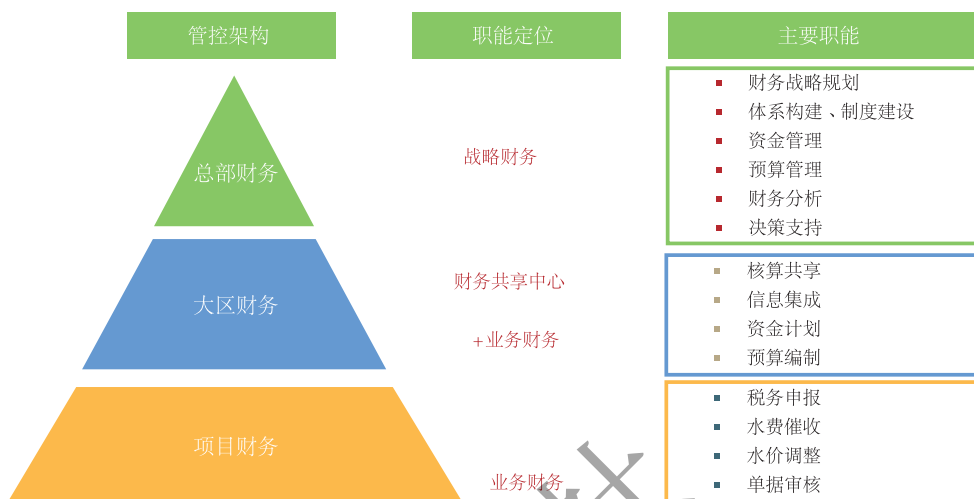


图1 首创股份的财务组织架构

原则和规范，提高财务部门整体管控能力，保证各项业务有序高效进行，有效提高工作效率和效果。

标准化财务管控体系内容包括标准化的人员配置、财务管理制度、标准化业务流程、标准化的文档以及标准化的管理经验。首创股份通过对现有内容进行整理，与各公司反复沟通分析改进形成了：一本标准化的规章制度；一册最优化的操作手册；一图清晰化的业务流程；一册指导工作的经验总结。

标准化财务管控体系分为总部和项目公司两个层次。

一方面，总部完善了财务整体工作流程，按照“工作岗位说明书（包括员工素质标准或任职资格）→工作节点（管理会计数据和管理会计报告）→业务流程→工作指引→制度规范→工作成果→工作档案→工作信息系统和学习系统”形成相应的工作体系。具体来说，首先从财务组织架构和承担的财务职能（首创股份总部按照细分的财务职能编写相应的标准化文件，目前已形成25个模块逾10万字的规范化、标准化的操作性说明文件）着眼，对应每一个工作岗位，明确各自的岗位职责说明书，然后根据每一个财务岗位承担的主

要工作节点，拆分具体的业务流程（按重要性分类），同时提出工作指引（包括工作要求、工作规范、参考范例等）、须遵循的制度规范（公司制度、国家政策法规库），并将每年的工作结果记录下来，形成公司财务工作档案，进而持续提升组织工作效率。

另一方面，形成项目公司标准化财务管控文件，包括下属公司财务组织架构、管理制度体系、标准化作业模块、其他重点工作四大层级；细分财务制度、会计核算、业务流程、工程管理、水价调整、税收减免、业务表单等20项标准大类。此工作从2013年开始进行，经过各级财务人员的研讨，结合项目公司的业务性质和经营特点，吸收部分优秀企业的经验，并在对总部和标杆企业现有财务管理制度加以系统整合、补充和完善的基础上，经过半年左右的时间，制定出项目公司财务标准化文件1.0版。同时，每年根据会计、税务政策等变化不断进行更新和完善。

（本文作者系全国会计领军<后备>人才企业类十一期学员）

（作者单位：北京首都创业集团有限公司）

责任编辑 刘黎静