



迈向云端 创造未来

2017中国企业互联网大会





一带一路新经济，一司一财新共享

——大企业财务管理如何转型



张庆龙 教授、博士生导师、国务院特殊津贴专家

北京国家会计学院审计与风险管理研究所所长、
财政部会计准则专业委员会专家、财政部内部控制专业委员会专家、
中国审计学会教育分会理事、中国会计学会会计教育专业委员会委员



13910740418

2017年08月 乌镇



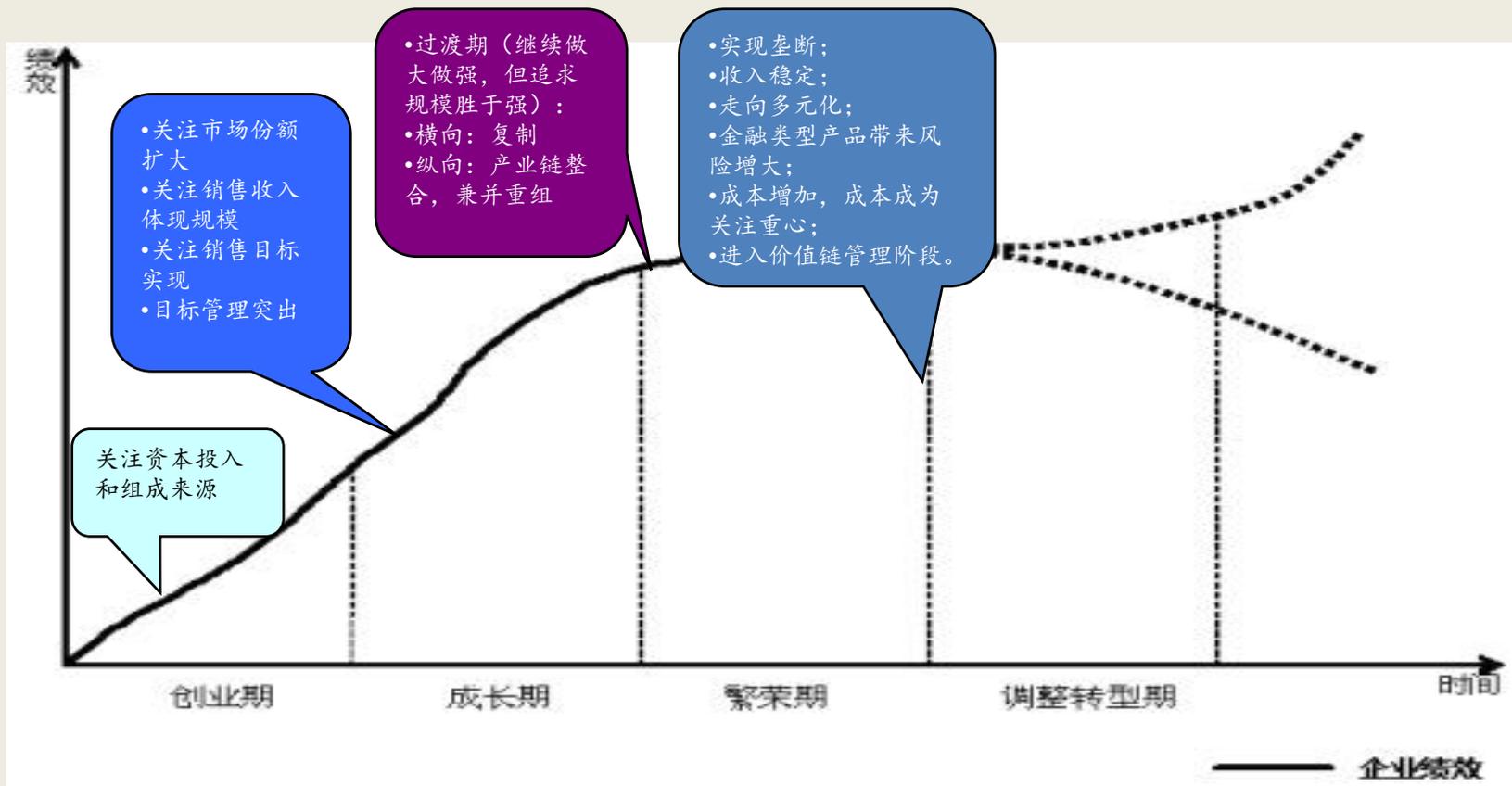
财务为什么要转型

- ◆ 经济转型升级推动管理升级与人员转型。
- ◆ 传统财务业务流程的弊端日益凸显。
- ◆ 信息化与管理深度融合的背景对即时信息提速产生要求。
- ◆ 集团集中管控的要求。
- ◆ 企业财务管理的应有之义。

一、经济转型升级推动管理升级与人员转型

- 经济结构调整，转变经济增长方式。
- 精细化管理打造可持续发展优势。
- 释放管理因素在经济转型中的巨大潜力，有利于打造中国经济升级版。例如，降低成本实现管理升级。
- 体现战略支撑与价值创造能力。
- 人是重要因素，财务人员转型势在必行！

企业生命周期与管理决策？

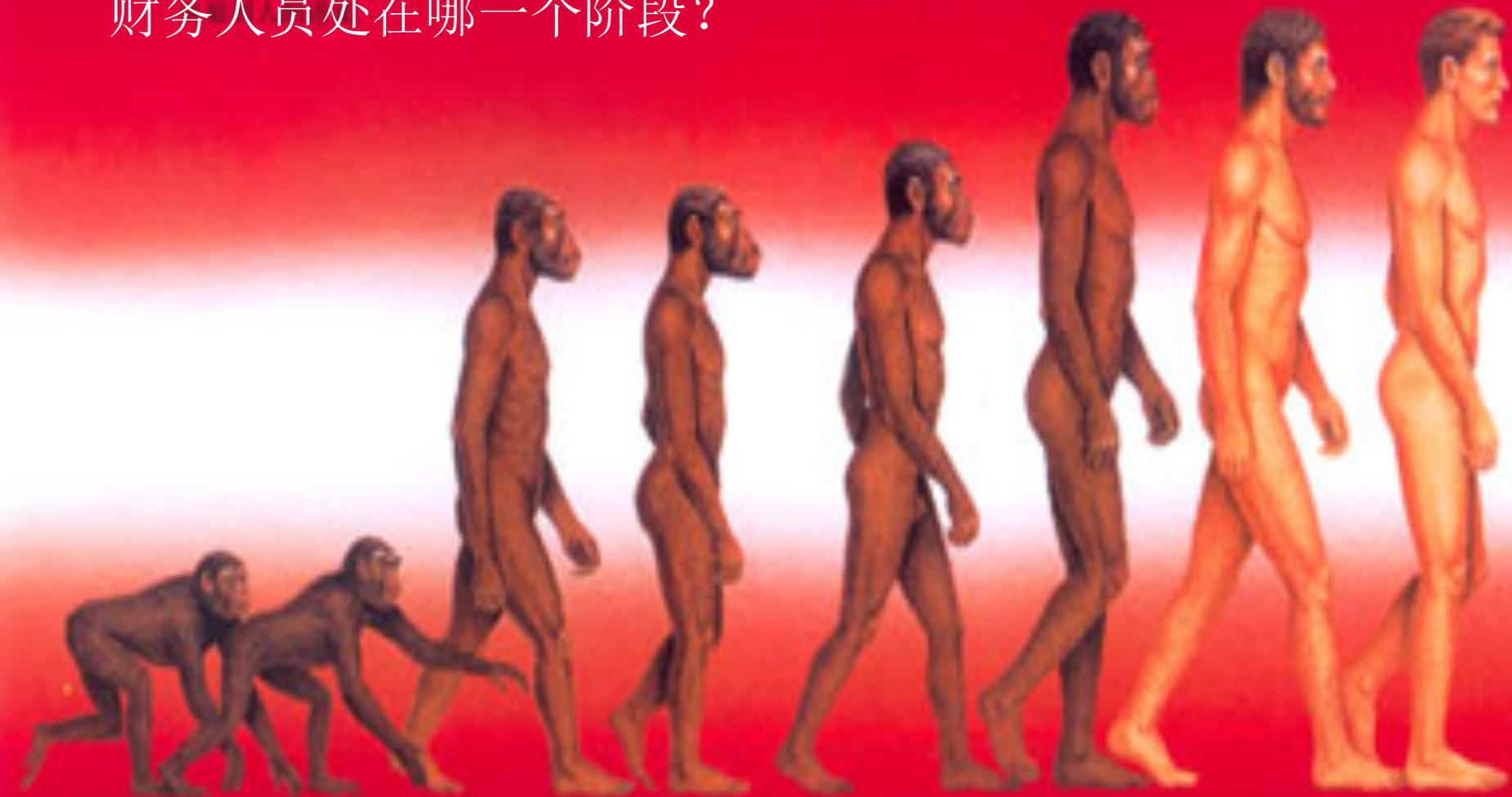


二、传统财务业务流程的弊端日益显现

1998, 1999, 2000年, IMA先后发布了“财务职能再设计”、“财务职能再设计的工具和技术”与“建立共享服务中心”三份公告, 认为传统的财务职能从作业角度看, 65%在处理交易, 19%在控制与风险管理, 12%在做决策支持, 只有4%在做真正的财务职能管理。



财务人员处在哪一个阶段？



传统财务管理存在的主要问题

财务缺乏战略思维、财务目标缺乏与战略目标的整合，实现财务与战略一体化；

重财务轻业务，难以实现财务与业务一体化；

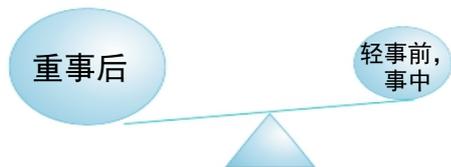
重数据、轻信息，出现信息孤岛；

重报告、轻分析，决策支持信息系统缺乏；

大量财务人员埋头于核算，信息化的水平不高；

财务人员难以脱身去从事管理会计工作，大量分子公司的会计核算造成会计队伍庞大，占用成本，实施所谓“人海战术”。

传统的会计信息系统的弊端



(重核算, 轻预算、资金控制)



(部门视角, 财务业务未一体化)



(过分强调数据集中, 忽视可操作性
和对业务系统造成的困难, 出现信息大孤岛)



三、信息化与管理深度融合的背景对即时信息提速产生要求

- 强化管理与信息化的融合，有利于进一步提升信息化管理水平，提升规范水平，强化精细化管理，促进基础管理上水平，促进企业发展目标实现。
- 信息化使得管理层对于即时信息产生需求。
- 在企业领域传统意义上几乎泾渭分明的财务与业务，借助于计算机网络平台，更多地实现了越来越明显的融合，以至于出现了一体化趋势。

三、信息化与管理深度融合的背景对即时信息提速产生要求

存在问题解析——目前财务信息化程度无法满足管理要求

基于会计假设的传统信息提供模式出了问题，无法同时满足外部核算、内部管理双重需求，即为企业提供基于业务组织、业务活动、实时的、动态的经营信息。

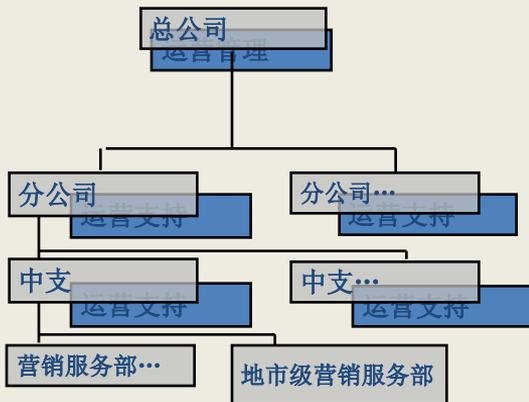


四、集团集中管控的需求

多数公司仍采用分散式的财务管控模式，在风险、成本和效率、标准化和服务等方面带来一系列问题

当前财务分散式的管理模式

- 支持性的财务职能分散在各个分支机构
- 各分支机构财务具有较大的自主权
- 由于地域的差异，流程和规范无法统一



当前的财务管理方式难以满足公司快速发展的业务诉求

产生的影响

- 风险难以防控：分支机构会计作业容易违反规则，难以控制
- 财务运营成本高：人员众多、重复建设，无法产生规模经济
- 处理效率低下：难以对财务人员进行现场管理
- 标准化程度低：难以执行统一的作业标准
- 员工满意度：没有相应的员工服务体系 and 流程

四、集团集中管控的需求

财务数据——分散式财务管理模式下，提升财务数据管理工作水平非常困难

数据管理的现状

会计信息不及时

会计数据不准确

会计数据获取难

会计信息不真实

问题的主要原因

- 机构层级较多，信息归集慢
 - 缺少必要的信息采集工具
 - 数据不完备，需要临时准备
-
- 账务权限分散，自由度大
 - 核算不规范，难以标准化
-
- 机构被动响应，没有积极性
-
- 机构存在扭曲数据真实性的动机

四、集团集中管控的需求

“财务业务一体化”最终的发展必然是融业务与财务一体化，实现“实体流、资金流、信息流”的三流合一，从而在“实时反映、信息集成、持续优化控制”状态下实现公司管理，彻底改变口前“三流分立”条件下所形成的企业管控生态。



五、财务管理的应有之义

- ✓ 作为管理重要组成部分，需要加强财务筹划，保障资金获取、优化配置、高效运用；
- ✓ 要防范投资风险，加强投资和经营的全过程监管；
- ✓ 要控制风险，实施精细化管理，有效控制经营成本，确保经营收益；
- ✓ 降低决策风险，提高决策信息的有用性，提升绩效管理水平。
- ✓ 因此，财务管理转型势在必行。

五、财务管理的应有之义

一是财务要成为企业的价值管理者

我们现在的情况是，前方的作战部队，只有不到三分之一的时间是用在找目标、找机会以及将机会转化到结果上的，而大量的时间被用在了频繁地与后方平台的往返沟通协调上。后方应解决的问题拖住了作战部队的后腿。

——华为任正非（2009）

目前来看，在企业的财务部门，核算活动并不创造价值，而计划、预算和预测，投融资等活动则有助于企业创造价值。

五、财务管理的应有之义

财务转型的作用就是要把更能创造价值的活动从原来的财务部门分离出来，放到集团层面，在增强集团管控能力的同时，明确财务在企业价值创造中的定位，为创造企业价值服务。要在夯实原来财务会计工作的同时，把重点转移到决策支持、预算预测、资金统筹、财务筹划、税务筹划、控制评价等方面来。

五、财务管理的应有之义

转型后的财务部门是企业核心管理层的有机组成部分，其作用在于为战略、经营决策提供重要的信息和分析，从而支持公司的价值创造活动。麦肯锡公司最近的一项调查表明，目前一般企业财务部门用于业务处理的时间为60%，只有不到10%的时间用于决策支持；而世界级企业的财务部门用于决策支持的时间已超过50%。

二是财务要成为业务最佳的合作伙伴

- 集团层面的目标是实现价值最大化，而目标需要落实到具体的业务层面。为此，财务转型更要精通业务，把财务体系与整个业务流程紧密地结合起来。
- 订单拿了不少，但是哪些订单赚钱，哪些不赚，心中没有把握。而通过制度和流程，把产品的定价和成本核算都落实给财务，就可以确保每一份订单都能清楚地计算出成本和利润。

财务可以定位为业务最佳的合作伙伴。

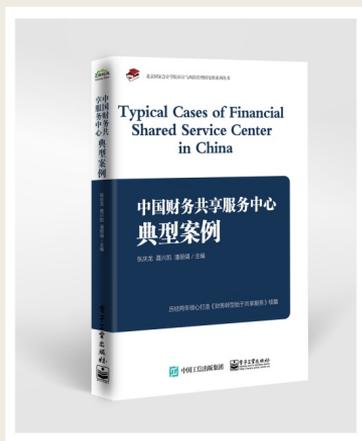
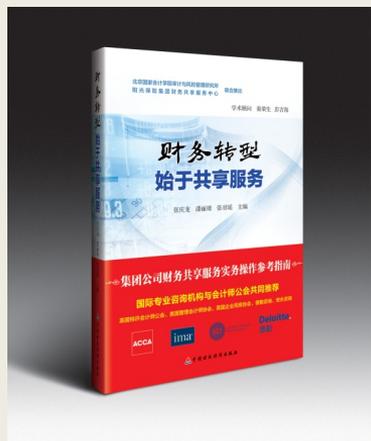
- 转型后财务工作的重点应从过去主要为企业外部利益相关者服务转变为主要为企业内部管理者提供决策支持服务，亦即把管理会计在业务层面的运用植入公司的议事日程，使企业集团的管控工作落实到业务层面。
- **财务部门在对业务实施管控的同时，也要向业务部门提供服务。**财务人员的工作不再是业务的事后核算和监督，已经从价值角度对前台业务事前预测，计算业务活动的绩效，并把这些重要的信息反馈到具体业务人员，从而为其行动提供参考，扮演了策略咨询专家的角色。



财务共享服务为何而来



推荐书目



企业的核心是财务管理，财务管理的核心是资金管理
成功的企业必定具有一个专业知识全面且训练有素的司库部门
企业司库是未来中国大型企业集团资金集中化管理的发展趋势

THE HANDBOOK OF GLOBAL CORPORATE TREASURY

WILEY

THE HANDBOOK OF

GLOBAL CORPORATE TREASURY

企业司库操作实务

企业司库操作实务

这是一本旨在提供全球企业司库设计、设计、评估和提升的实用指南。

在当今不确定性加剧的全球商业世界中，企业司库人员需要掌握一系列的核心技能，包括资金管理、风险管理、利率融资和运行绩效。这本由全球各大地区企业司库领域的知名专家所撰写的《全球企业司库操作实务》能够帮助您具备这些核心技能，从而胜任司库职务。

该指南包含的其他操作指南以美国为中心，而其特有的“自下而上”的方法论模块，帮助读者全面学习和掌握企业司库——从顶层设计、账户管理、现金流预测、风险管理、绩效评估和更多重要领域。

本书可作为从事司库领域的经理和学生的入门书籍，也可以作为司库从业人员的日常工作参考书。除此之外，《全球企业司库操作实务》还为读者提供必要的全部知识技能以构建符合企业独特特性的健全可靠管理系统。本书包括：

- 可用于设计、管理和计量企业司库各个方面的强有力的工具。
- 大量生动、精彩的来自于全球企业CFO、司库专家和经理的真实经历案例和见解。
- 全球合理案例、图表、插图，帮助您快速掌握全球司库领域的关键概念和流程。
- 大量实用的例子涵盖了符合全球企业所面临的独特挑战的全面知识。

• 本书配备专业的网站以为读者和实务者提供可用于满足为您企业提供服务所定制的实际工具和模板。

作者：[美] 罗伯特·A·坎普顿
译者：张庆光、周雷、曹晓

译者：张庆光、周雷、曹晓

译者：张庆光、周雷、曹晓

中国工信出版集团
人民邮电出版社

WILEY

WILEY

清华大学出版社



什么是财务共享

财务共享服务中心 (Finance Shared Service Center) 是近年来出现并流行起来的会计和报告业务管理方式。它是将不同国家、地点的实体的会计业务拿到一个SSC(共享服务中心)来记帐和报告。

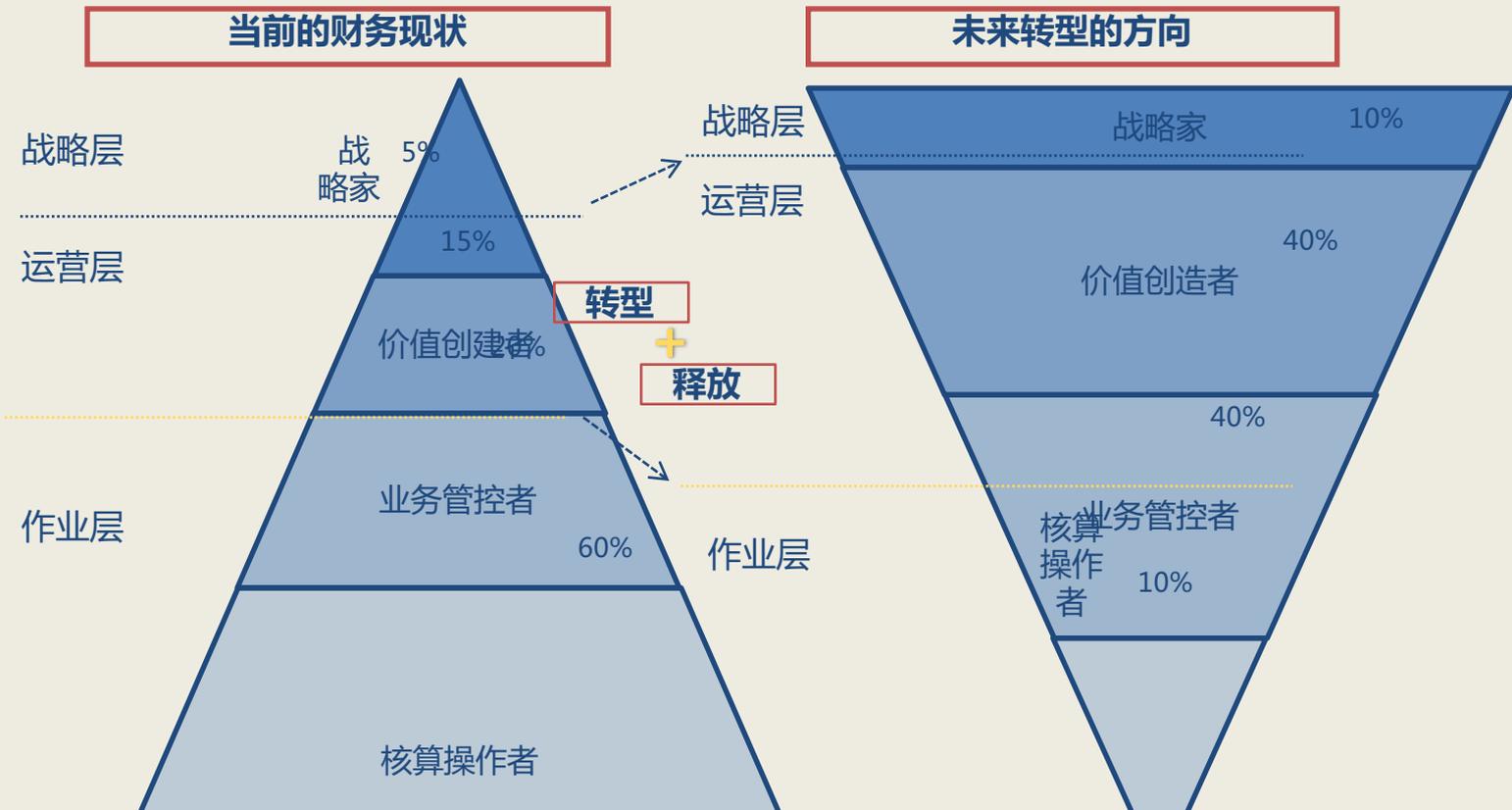
财务共享服务中心作为一种新的财务管理模式正在许多跨国公司和国内大型集团公司中兴起与推广。财务共享服务中心是企业集中式管理模式在财务管理上的最新应用，其目的在于通过一种有效的运作模式来解决大型集团公司财务职能建设中的重复投入和效率低下的弊端。

目前，众多《财富》500强公司都已引入、建立“共享服务”运作模式。根据埃森哲公司(Accenture)在欧洲的调查，30多家在欧洲建立“财务共享服务中心”的跨国公司平均降低了30%的财务运作成本。





财务转型始于共享服务





财务共享服务中心未来的功能性拓展



外包

财务共享服务中心希望能够利用在建立共享服务过程中形成的富余运营能力，去承接其他公司的会计核算服务。这要求财务共享服务中心转型一部分人咨询从业人员，帮助客户进行流程梳理和系统建设。



商旅服务

商旅服务可理解为费用控制流程的前置流程。在财务共享服务中心内部设立商旅服务组，承担服务流程的中台职能，通过热线接受员工的机票、酒店预订和后续服务，并基于商旅服务组直接进行机票和酒店的预订、退改业务处理。



司库部分职能

账户管理职能：保管者和使用者—>管理者
资金计划和资金头寸：执行者—>预测规划，推动资金集中和资金池管理。
资金对账：对账操作—>主动管控。



下一个会是什么





看上去很美的财务共享

“会计加工厂”、“简单重复性劳动的代表”，
财务共享服务人员心理上有阴影，造成沟通难度

财务共享服务中心的工作绩效和对于组织的存在价值难以衡量，遭到相关业务部门的反感和强大的抵制

财务共享服务中心无法应对不均衡的业务需求，造成忙闲不均

01

06

05

04

02

03

沟通的障碍，形成了集团财务与财务共享的分离，难以发挥管理会计的功能，不能利用财务共享服务数据，发挥作用

细化核算流程导致中心人员难以了解运营全貌，不能站在一定高度提升运营效率，也难以提供高层财务职能所需信息

财务共享服务中心员工发展受阻，流失率极高



创新功能：智能财务



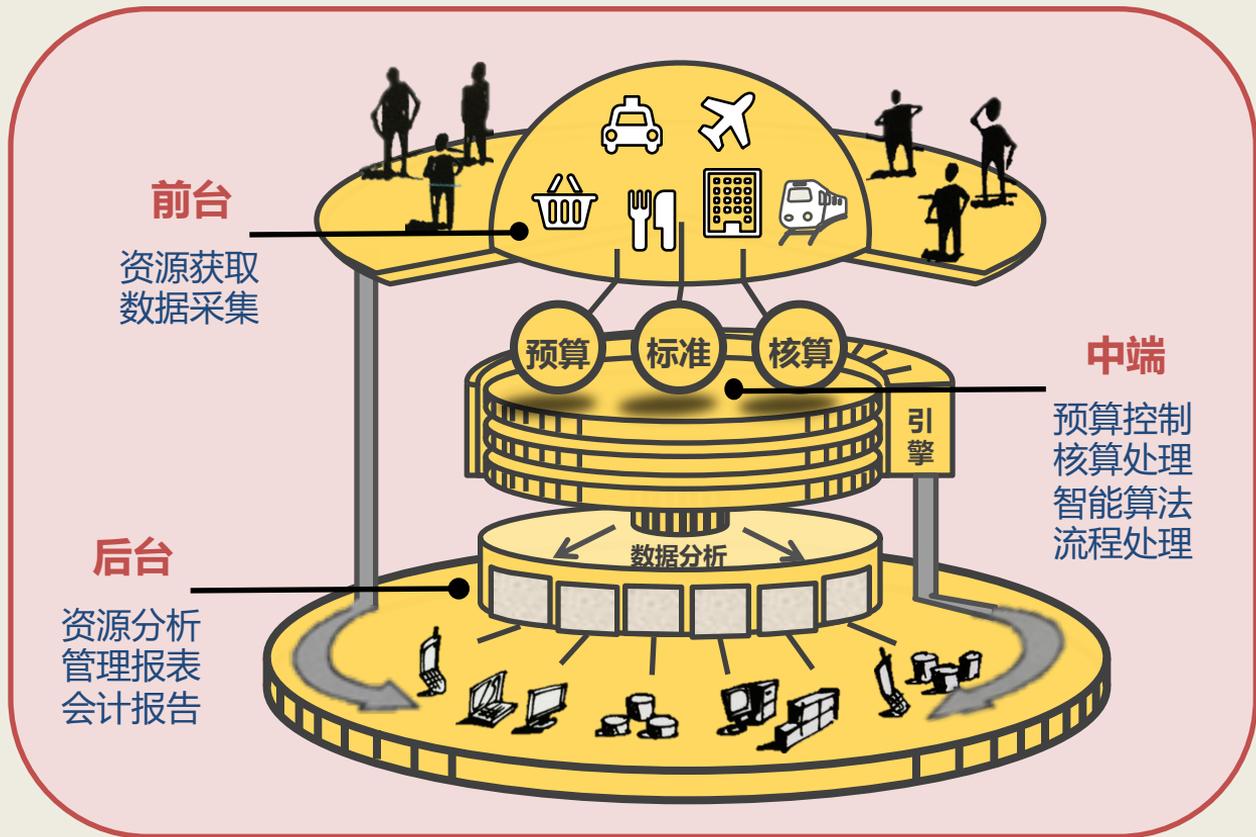
大数据是人工智能技术应用的基础与支柱！

人工智能时代的背后是大数据时代！

财务共享服务中心功能的拓展搭建了数据基础！

财务共享服务中心可以产生大量的业务管理决策信息，深入业务找到数据背后的管理问题，推动绩效改进。

解决思路



通过搭建互联网+平台，将前端的资源获取体系，中端的规则引擎与流程引擎，后端的统计分析体系整合，打通业务链各环节，全面实现从外部原始信息获取、交易合法性验证、会计凭证制作、记账，到会计报表的生成等企业会计循环的自动化，为不同管理对象提供差异化服务

感谢您的聆听！



用友云
yonyou cloud

企业服务都在这

