

推进业财融合, 健全财务管控体系

◆资产管理部: 鞠磊

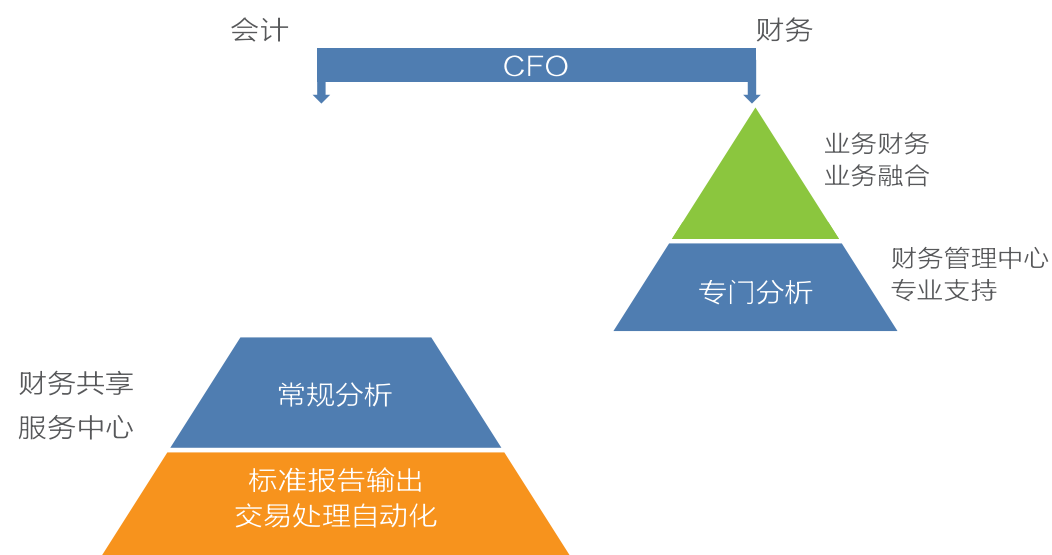
2018年将会是利尔达新纪元的开始,“四五计划”的元年。分享共赢的理念促成了子公司运营团队的成立,团队成员通过股份化分享成果的同时也分担着运营的风险,这将极大地激发子公司运营团队的激情和活力,为利尔达带来更高价值。

更加灵活的运营管理模式也对财务管控提出了新的要求,财务团队的定位,必须从原有的成本费用核算功能转向如何创造更多价值。因此,推进业财融合、健全财务管控体系便成了2018年之后利尔达财务团队的工作重点。

“业财融合”简单来说就是将财务融入到业务中去。传统的财务人员往往被动地在后台进行数据处理,输出标准的管理控制报告。这一阶段,业务与财务管理是相互脱节的。财务管理作为一项全面、综合的管理活动与企业各

个业务板块的活动紧密相关,财务管理信息的准确度极度依赖于前端业务的规范性。而业务部门对财务的政策、方法往往缺乏足够的认识,从而为公司的运营带来潜在风险。为了解决这一问题,必须将财务工作更多地转向业务前端。因此当财务专业人士开始担当起内部业务顾问角色并成为业务合作伙伴时,“业财融合”就此拉开序幕。

业财融合的关键在于财务转型。通过财务转型,将传统的财务工作分成两块内容:大部分可以标准化的核算工作,通过信息化建设和标准化流程梳理,建立起标准的输入输出接口,成为财务共享服务中心,退至后台;而需要专业化分析和职业判断的财务业务需要往前走一步,进入到业务前端和业务过程中,形成业务财务和财务管理中心。它们的关系如图所示:



在企业各个业务单元内部,往往已经拥有了自己的“业务分析人员”,这些人员在财务基础职能之外,为业务单元主管提供着财务分析支持。如此一来,可能存在重复劳动以及不同事实版本之间的潜在冲突。为确保管理信息的客观性和分析的严谨性,最好的做法就是建立一个报告主线面向CFO的矩阵式报告结构,即将这部分人员编入业务财务体系,接受财务管理中心的业务指导和规范,同时向CFO和业务单元主管提交分析报告。通过这种整编,将能为企业快速搭建业财融合架构,并保证业务层面数据报告的平稳过渡。

业财融合是将会计技能与业务理解结合起来,这可以帮助那些承担财务规划和分析职责的财务人员以勤勉尽责的方式开展分析,并专注于股东价值的创造。他们能为各个层级的重大决策提供信息参考,帮助企业了解开展绩效管理所需的成本、绩效、风险驱动因素以及现金流。