

# 服务理念谈财务管理创新的企业实践

李敬锋 | 文

对于企业管理来说，随着信息技术的发展，业务模式的转变，财务管理创新成为一种可能。企业在实践中，不断改善管理，提升产品的市场竞争力，成为一种必然，也促使财务管理必须创新。财务管理创新不单单是理念的创新，更多的是在企业实践中，通过创新提升管理水平，实现企业市场价值最大化。本文通过分析财务管理创新的外部环境及可行性，从服务理念入手，主动参与，分角色管理，动态学习，利用信息化产品，通过集中化的财务管理模式，探讨财务管理创新的企业实践，提出主动参与、嵌入式财务处理、学习改善的事前介入、事中监督、事后总结的创新应用举措，并辅以量化考核与效能改善并举的考核措施，最终将财务管理创新与绩效考核融为一体，提升企业财务管理水平。

## 一、引言

在当前市场经济环境下，企业竞争已从产品销售与服务转移到内部管理。在企业管理中，伴随着业务模式的多样化与复杂性，信息化进程加快，信息量加大，财务管理的难度与复杂程度不断增加；同时业务的发展，对财务管理的协同性要求日益增强。财务管理作为企业管理的核心环节，创新势在必行。财务管理只有通过创新，才能解决因业务变化带来的各种财务处理问题，才能更好地服务于企业的管理目标。

## 二、财务管理创新的可行性分析

### （一）管理可行性分析

现代企业管理，伴随着新业务的发展，管理制度不断增加、更新，管理手段越来越多，与之相匹配的财务管理需要同步跟进，使财务管理的创新成为一种可能。

### （二）技术可行性分析

信息技术的发展，特别是 SAP 软件等信息化产品及管理系统在企业的应用，使财务管理创新的技术瓶颈得以突破。

#### 1. ERP 软件

借助 ERP 软件，规范业务流程，标准化财务处理，为财务管理创新带来新变化。如 SAP 管理软件，自 1995 年以来，已与中国 15000 多家企业合作，提供了丰富的企业信息化管理方案。

#### 2. 供应链管理系统

很多企业已经建立了自己的供应链管理系统，通过平台管理供应链中的上下游企业，实现成本、销售、质量、服务等管理网络化，无论采购、生产、销售，研发还是质量控制，业务处理即时、沟通顺畅。

#### 3. OA 协同办公系统

OA 系统集成供应链管理与 ERP 软件，通过数据接口关联，使企业管理不再有信息孤岛，信息共享更及时，部门协作更有效，工作效率提升更大，为财务管理的创新创造了更大的发展空间。

## 三、财务管理创新的企业实践

### （一）财务管理创新的思路

财务管理创新思路包括理念创新、管理模式创新、人才培养创新、绩效考核方式创新等。

#### 1. 服务理念、主动参与的理念创新

关于服务理念，华为较早提出财务服务与监督关系，将财经服务与会计监督融入整个业务流程。服务理念是财务管理创新的出发点，财务人员应站在企业管理目标的高度，牢记服务理念，换位思考，解决实际问题。

#### 2. 集中化管理、分角色授权的管理模式创新

在集团化的企业实行集中化财务管理模式。梳理集团化企业的公司架构，按业务性质归口管理部门，理顺财务关系，进行组织机构重组，多公司同类业务由归口部门负责，整合业务流程，通过 ERP 软件的权限管理对财务人员分角色授权，处理同类业务，责任明确，效率提升更有效。

#### 3. 动态学习能力培养的人才培养创新

财务人员必须熟悉业务流程，深入一线，在业务沟通中动态学习新的财税政策，规范业务数据，主动解决问题，删减繁琐报账流程，修正不符合业务实际的财务制度，利用 OA 协同办公系统进行必要的业务审核、流程报销等。

#### 4. 量化与效能双指标考核的考核方式创新

对于绩效考核，以考核促进业务顺利进行，根据实际情况，定量、定性分析，将考核指标分为成本节约型、

效能改善型。能够量化的按成本节约类考核，无法量化的按效能改善类考核，定期公开考核结果。在制度中设计反馈机制，完善考核制度。

## （二）财务管理创新的应用

财务管理创新不仅仅是财务管理思路的创新，还要在实践中，摸索总结出具体措施，将创新思路落实到创新应用。

### 1. 主动参与、事前介入

主动参与，要求在业务发生初期，财务部门会同业务部门协商。在规则设计阶段介入，避免事后亡羊补牢式的财务处理，形成事前预测、主动处理的议事机制，把财务管理融入业务流程，将风险控制、应对措施提前。

在企业实践中，财务人员应关注财税政策的变化点，为业务提供政策支持。近年来，环保政策对企业外购产品采购成本的影响较大。如2016年对铅酸蓄电池征收的消费税，2019年环保风暴中纸包装成本的暴涨。采购部门会同财务部门，将原有的铅酸蓄电池+电解液的套装，拆分出不属于消费税税目的电解液，单独管理、单独开票，同时加强与供应商合作，联合开发新能源电池项目，避免后续税收政策对采购成本的较大影响；生产部门会同财务部门提出并设计可循环使用包装物标准，在供应链管理平发布标准及可选供应商名单，引导、协助供应商使用新型可循环包装物，并与供应商一道设计、改造原有包装物，减少使用纸箱包装，在整个供应链层面减小环保政策的影响，降低包装物成本。

### 2. 嵌入式财务处理、事中监督

利用SAP软件的标准化财务解决方案，规范业务操作，将规范化的业务流程固化到日常操作中。借助供应链管理系统，协同业务，加强对采购、生产、销售等环节的事中管理。可以借鉴政府事务管理中的“一站式服务”方法，将财务的规范性要求嵌入SAP软件中，整合业务流程，将复杂的财务处理配置到软件系统中，简化操作，财务处理更及时。使财务人员摆脱繁琐的核算，有时间有精力主动参与业务活动、深入业务实际，实现从财务会计到管理会计的转变。

根据企业信息化的实际进程，进行模块化管理。在实践中，通过OA协同办公系统逐步集成业务审批、数据采集、往来数据传递等供应链管理、生产成本及质量管控等。事中监督模块化管理，使个别业务在变化时的修订过程更方便可行。

### 3. 学习改善、事后总结

在人才培养方面，一方面加强财务人员的基本技能培训，提升财税政策素养；另一方面让财务人员深入了解

业务流程，通过对业务流程的整合，不断总结、改进现行财务制度，在改善中提升管理水平、职业技能、创新能力，形成良好的人才培养机制，有利于企业的长远发展。实务操作中，由主管财务人员以传帮带的形式，通过具体业务的分析、财税知识的应用，结合企业的实际情况进行讲解，现身教学，培养财务人员综合业务能力。

### （1）专业知识培训

在财务学习过程中，进行财务知识体系化培训，税法知识常识性培训，并从业务实践出发，结合SAP业务流程分析业务操作，对资金流、数据流、凭证流、实物流进行场景式讲解，让接受培训人员理解业务处理的实质。

### （2）职业技能提升

在实际提升学习能力的过程中，通过主题参与、案例教学、专题讲座等，讨论疑难，分解问题，各自提出解决方案，逐条解决，相互纠错，认知自己未知部分，或者提高效率的小技巧，小范围的学习分析习得，金字塔式分享。在学习中思考倾听、协作互信，完成主动学习，主动解决问题的意识培养，逐步提升财务人员的职业技能。

### 4. 量化考核与效能改善并举

以考核促进业务降本降耗的顺利进行，通过价值考核与管理效能改善双指标进行考评，结果公开公示，可实时反馈，多部门参与评价，建立量化考核与效能改善的完整指标考核体系。根据业务部门的实际改善项目，将考核指标分为成本节约型和效能改善型。对于可量化的改善项目按节约金额由财务部门进行价值节约地审核，无法量化的指标但在管理上有改进的由管理部门进行评价。同时通过这种考核的公开公示，倒逼业务部门在实际业务发生时主动与财务人员在财税政策方面的沟通，为财务管理的事前介入打好基础，在实践中从意识上将财务处理融入业务中。

通过考核方式的创新，将事前介入、事中控制、事后总结融为一体。

## 四、结语

从服务理念的角度出发，在企业实践中，探讨财务管理创新应用，形成一种财务人员深入业务实际，事前介入、事中监督、事后总结并进行绩效考评，提升财务管理水平的新风尚。

作者简介：江门市大长江集团有限公司财务本部物资财务部