

基于财务共享的内部供应链成本管理应用研究

——以A集团为例

刘少彬

广西财经学院会计与审计学院, 广西 南宁

收稿日期: 2023年4月25日; 录用日期: 2023年6月20日; 发布日期: 2023年6月29日

摘要

为了跟上互联网时代的步伐,企业必须不断提高其信息化程度,很多大型的集团企业由于业务内容复杂,业务范围非常广泛,已经不能满足于传统的财务模式,必须向财务信息化方向转型。目前,新一代的人工智能技术被广泛运用于企业的财务共享模式,重塑了企业的成本管理体系。本文的研究集中于财务共享在企业内部供应链中的运用,包括采购、仓储和物流环节,首先以A集团为例子,总结了A集团在实施财务共享前,内部供应链控制里存在的问题,接着具体研究A集团财务共享平台的搭建情况,分析A集团如何将财务共享的相关功能服务于内部供应链中,总结出A集团利用财务共享在内部供应链管理中取得的成效。希望在成本管理方面为其他企业提供借鉴。

关键词

财务共享, 内部供应链, 成本管理, 业财融合

Research on the Application of Internal Supply Chain Cost Management Based on Financial Sharing

—Taking Group A as an Example

Shaobin Liu

School of Accounting and Auditing, Guangxi University of Finance and Economics, Nanning Guangxi

Received: Apr. 25th, 2023; accepted: Jun. 20th, 2023; published: Jun. 29th, 2023

Abstract

In order to keep up with the pace of the Internet era, enterprises must continue to improve their

degree of informatization, many large group enterprises due to the complex business content, the business scope is very extensive, can no longer be satisfied with the traditional financial model, must transform to the direction of financial informatization. At present, the new generation of artificial intelligence technology is widely used in the financial sharing model of enterprises, reshaping the cost management system of enterprises. The research of this paper focuses on the application of financial sharing in the internal supply chain of enterprises, including procurement, warehousing and logistics, first taking Group A as an example, summarizing the problems existing in the internal supply chain control of Group A before the implementation of financial sharing, and then specifically studying the construction of Group A's financial sharing platform, analyzing how Group A serves the relevant functions of financial sharing in the internal supply chain, and summarizing the results achieved by Group A in internal supply chain management using financial sharing. We hope to provide lessons for other companies in cost management.

Keywords

Financial Sharing, Internal Supply Chain, Cost Management, Financial Integration

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

为深化国企改革, 2022 年国资委发布《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》, 要求推动国企财务管理变革, 更加注重质量和效率, 以数字技术与财务管理深度融合为抓手, 构建世界一流的财务管理体系。在此背景下, 越来越多企业加入数字化转型的“浪潮”中。内部供应链作为业务流通的重要环节, 重塑内部供应链管理, 提高效率, 降低成本, 成为企业管理改革的重点[1]。

在政策的推动以及互联网的高速发展下, A 集团高度重视企业数字能力培养。集团基于财务共享, 以业财融合为途径, 逐步加强业财一体化融合, 着力推进财务管理模式、组织、职能、人员的逐步转型。在实施财务共享服务之前, A 集团内部供应链在采购环节、库存环节、物流环节的成本管理方面分别存在着采购管理分散化、仓储管理流程再造不足、物流运输效率低下等问题。目前, A 集团内部供应链的成本管理由于财务共享服务的推进与实施, 效率提高, 成本降低, 并将以往所存在的问题一一解决。在数字化时代, 集团必须对内部供应链的成本进行长期地动态管理, 打造无可取代的运营生态系统, 才能把内部供应链的价值发挥到极致, 帮助集团未来可持续性发展[2]。

2. A 集团基本情况

2.1. 集团简介

A 集团有限公司是省国有独资大型企业集团, 经营范围横跨多领域业务, 其中最主要的业务是高速公路等基础设施建设和运营。多年来, A 集团认真贯彻落实“交通优先发展”战略, 充分发挥集团公司作为交通建设主力军和投融资主平台的作用, 同时还肩负“保增长、保民生、保稳定, 保持良好发展势头”的社会责任。

作为大型基础设施投资建设企业, A 集团投资与建设的高速公路、铁路所需钢材、沥青等原材料规模较大, 采购金额在集团支出中所占份额较多, 采购质量及过程控制是保证国家重点工程质量的关键。同时, 作为资本密集型大型综合国企, A 集团涉及的行业范围广、下属机构多、业务场景复杂, 业务系

统随着集团规模扩大而不断拓展，业财一体数字化工作任重道远。

2.2. 集团内部供应链及成本构成

A 集团是一个产出运输能力的大型企业，它的内部供应链被视为企业内部的一个物流过程，即将采购得到的原材料和零部件通过有计划的分配，维持生产部门的生产，形成稳固持续的运力。它主要涉及物料采购、库存、生产等部门的协调问题，最终目的是为了优化集团内部的业务流程、降低物流及库存成本，从而提高经营效率。因此，A 集团的内部供应链由供应商、分销商、消耗者构成。

由于 A 集团的内部供应链由供应商、分销商、消耗者构成，再结合内部供应链上的各项活动过程，将 A 集团内部供应链的成本分为采购成本、库存成本、物流成本。其中采购成本包括合作方采购成本，库存成本包括商品存储成本，物流成本则包括物流建设和配送成本[3]。因此，本文将从采购成本、库存成本以及物流成本开始着手，分析 A 集团未应用财务共享前内部供应链存在的问题。

3. 采用财务共享模式前 A 集团内部供应链成本管理问题分析

3.1. 采购环节成本管理存在的问题

由于 A 集团涉及大量的原材料和零部件的采购，其采购成本一直处于较高的水平，如果能对采购环节的成本进行控制会增加企业的利润空间，但 A 集团在内部供应链的采购成本管理中还存在着不少问题。

第一，在采用共享模式前，A 集团内部供应链的采购环节需要设置相应的业务支持部门，且仅仅只能起到购买的作用，无法与内部供应链的其他环节相互连接，分散化的管理使得集团总部对采购环节的管控难度加大，耗费的成本较高[4]。第二，集团没有对采购环节合理设置核算工作人员，导致该环节的核算工作人员分工定位不合理，工作的重复性进一步地增加了采购环节的人力成本，而且重复性的作业内容也没有得到标准化、流程化。第三，集团的业务信息和财务信息没有采用一致的处理标准，这样生成的上下游凭证不能真实准确的作为报表信息的基础，信息不便于追溯，而且财务工作人员也不能很好地把控采购数量，无形中增加了企业的采购成本。

3.2. 仓储环节成本管理存在的问题

仓储环节具有承上启下的作用，即上承采购环节，下联消耗者环节，若不能对库存成本进行有效管理会减少企业的利润，也无法让仓储环节与内部供应链上的其他环节紧密联系。在应用财务共享前，A 集团在仓储环节的成本管理上还存在着以下几个问题。

第一，在采用共享服务模式前，内部供应链仓储环节的业务支持部门收集各单位的数据和服务都会由于规定，习惯的不同而存在一定差异，这样的差异必然会致导致任务运作上的偏差，仓储管理的精准度下降，无法使分散的与仓储环节有联系的相关部门整合起来[5]。第二，公司存货的主要组成为大宗材料以及房地产开发成本。2020 年末存货较 2019 年末增长 49.57%，2021 年 6 月末存货较 2020 年末增长 13.29%，这主要是由于房地产项目建设进度增加以及商贸板块存货增加，房地产新项目开工、存量房地产项目工程进度增加以及商贸板块存货增加，导致占用了大量的资金，使仓储环节的成本增加。第三，由于存货的积压，使得采购材料量与生产的需求量匹配度不足，生产量与市场需求量匹配度不足，同时由于 A 集团更注重的是从产业链整体对财务处理流程进行管控，对内部供应链仓储环节的流程再造还不够到位，存在供产销量脱节的情况，导致了从供应到生产系统的对接还不够匹配，这就造成仓储环节的财务人员不能完整的从采购环节追溯至全部环节，直接反映出集团在库存成本管理上还有待优化。

3.3. 物流环节成本管理存在的问题

因为 A 集团的贸易业务板块体量增加，其配送规模也随之同步增大，使得集团的利润空间逐步被物

流成本挤压，因此，如果能对物流环节的成本进行控制将会有效提高企业的可获得利润。

在应用财务共享前，A 集团内部供应链物流环节中的财务数据和业务数据是分散开的，大部分数据只起到了记录业务发生情况的作用，没有产生额外的价值，不能合理地计算配送路线、选择运输车辆规模和物流方式，资源没有得到有效配置，从而增加物流环节的成本[6]。若能让业务与财务相结合，所获取的信息就能与内部供应链物流环节的成本管理更加适配，逐渐实现业财融合的目标。

4. A 集团基于中台战略思想的财务共享平台搭建

4.1. 基于中台战略思想的财务共享服务模式实施基础

第一，理论和实践基础。中台战略思想源于阿里巴巴企业的中台战略实践，随着数字化时代企业运营与管理模式的改变，中台理念的影响逐渐从互联网行业扩展至全产业，采取中台战略思想的目的是快速响应服务前台的规模化创新。中台战略思想对财务数字化的影响在于“共享”的理念、模式与架构，这也将推动财务数字“共享”趋势的发展。基于中台战略的财务共享服务，促使了财务数字化转型，使其多方面得以拓展和创新，主要有以下转变：1) 分析指标更为全面，由侧重财务指标向企业经营全面化指标转变；2) 分析方向转变，由事后分析向事前预测分析方向转变；3) 由静态固定频次分析向实时分析、实时预警转变；4) 分析成果的落地应用得以广泛加强与重视。阿里巴巴的中台战略实践，为 A 集团加速完成财务的数字化转型提供了理论和实践参考，加速集团数字化转型。

第二，现有建设基础。“十三五”期间，A 集团开始全面推动“智慧 A 集团”建设：集团管控方面，升级完善现有 OA 协同办公系统，基本建成人力资源管理系统，启动建设以财务共享为核心的财务信息化体系，建成全集团的合同管理系统；启动经营管理系统建设，启动安全标准化管理系统建设等；在业务支撑方面，建设工程项目管理系统，商贸物流与供应链管理系统，升级地产开发与销售管理系统等。大力推进“智能交通”建设。启动运营管理现代化建设，在集团公司所属柳州公司范围内基本完成“智慧高速公路运营指挥中心”一期工程建设，自主研发、开发风险主动防控设施设备及配套应用系统和业务解决方案，有效推动集团公司新一代智慧交通技术体系的建设。“智慧 A 集团”的建设基础，为 A 集团加速完成财务的数字化转型提供了实施保障，使数字化转型后的 A 集团财务智能共享中心充分发挥其核心管理能力，向战略决策型财务、数字经营型财务、科技赋能型财务进化。

4.2. 基于中台战略思想的财务共享服务模式架构

A 集团搭建的数字化中台架构，主要采用数据中台、业务中台、财务中台和技术中台四位一体的“四中台”模式，如图 1 所示。

技术中台是中台战略的基础和后勤保障。为业务前台和业务中台等业务应用提供技术支持，建立统一技术标准体系，应用 IT 基础设施能力和各种技术中间件能力进行整合和包装，对外提供通用接口，以便业财相关系统共享使用，缩减各种新功能应用的建设成本及工期，提高整个集团信息化系统的扩展性和稳定性。

数据中台，是中台战略的能源中心。主要涵盖数据工程、数据集成、数据授权及隐私、数据质量四大方面内容，采集来自各业务板块生产一线的海量原始数据建成垂直业务数据仓库，梳理各类业务的数据标准和统计口径，逐步建立健全各业务领域的主数据，打破数据孤岛形成业财融合数据湖，实现数据的资源化、服务化，实现数据运营、按需调配，为业务中台提供高质量的数据服务。

业务中台，是中台战略的能力中心。为避免重复建设、提高功能复用率，业务中台将通过梳理集团各业务、各流程并抽取其中业务通用性较高的服务职能，例如将客商管理、财务共享、集中采购、组织管理、工单服务等，形成共享业务能力中心，服务其他业务和生产。其中，财务业务中台是财务共享平台的核心，目的是对财务业务进行分解后，将财务业务中的共性、共享的业务场景和软件功能进行抽象

并集成为财务业务中台。



Figure 1. Financial sharing platform architecture based on the strategic thinking of Middle Platform
图 1. 基于中台战略思想的财务共享平台架构图

财务中台，是中台战略的核心。A 集团通过实时会计、智能财务、精准税务、敏捷财资等理念，构建预算管理、资金管理、税务管理、应付管理、应收管理、财务分析的新一代财务体系，打破财务企业内边界，实现财务的社会化连接，例如商旅、税务、金融等，并围绕集团的上下游进行协同对账、升级管控服务，加速促进集团向精细化管理转型。

5. 财务共享模式下 A 集团内部供应链成本管理应用效果

5.1. 数据赋能降低采购成本

A 集团的数据赋能给予采购更多的功能。集团使用其“四位一体”的财务共享平台，推进采购管理的演进，使集团从战术采购向战略采购转型，让采购环节中的各个因素能够获得集中化管理[7]。目前，集团实现了采购上收、购权下放、招标/合同自动化、订单/交付自动化以及结算/支付自动化，减少了重复性的作业内容，核算工作人员得到了合理地分配，不再需要单独设置相对应的业务支持部门。采购环节除了拥有最基础的购买功能之外，还能获取更多与企业外部供应商相关的信息，综合考虑集团与供应商匹配度，降低采购人员与外部供应商信息不对称程度，并实时监控采购业务完成的进度，提高采购人员的谈判优势，降低人力资源成本，最终有效降低集团内部供应链的采购成本。

5.2. 业务流程再造降低库存成本

A 集团一直在加强自身的仓储建设，随着集团财务共享平台的演进，仓储环节不只是具有简单的存储功能，而是一个实现预测、决策功能的系统[8]。A 集团利用现有财务共享模式，借助财务共享平台中的业务中台和财务中台，充分收集集团内各单位需求等信息，对业务流程进行再造，建立统一的业务流程标准，降低活动过程中的重复率，并预测集团内各单位的需求趋势，提前将原材料和零部件运送到各单位附近的仓储，实现高效分配库存商品，提高仓储利用率，降低库存成本。

5.3. 数据利用效率提高降低物流成本

A 集团的物资运输包括原材料和零部件的采购以及将商品分配到生产单位两个运输过程，面向外部

供应商采购时产生的运输费用计入采购成本，将商品配送到生产单位则计入物流成本。A 集团为保证商品能够按时、安全地送达至目标单位，以财务共享平台中的数据中台为依托，利用其强大的数据采集和处理能力，提高数据利用效率，计算出最合理的配送路线、合理使用运输车辆规模、以及合理的物流方式，做到资源配置利用最大化，节约了大量时间成本和人工成本，有效降低物流成本。

6. 结语

企业业务类型的复杂化已经成为一种必然的趋势，但这也使得企业的财务管理工作分散，因此，企业的财务信息化管理成为企业可持续化发展的必要条件[9]。将财会工作与网络相互配合，通过打造财务共享的方式逐步建设财务信息化，当财务工作更加集中化、智慧化后，就可以帮助企业在总体层面上给出管理办法。随着财务共享中心的建设到了成熟阶段，财务应该由原来单纯的财务核算向管理方向发展，更加注重对企业的管理和战略的规划。

发展数字经济已成为当今的全球共识，财务共享模式的出现不仅是新技术应用，更是一种管理模式变革。基于自身业务特征与集团成本管控需求，A 集团秉承“组织协同、全面治理”的管理原则，致力于推动集团资源优化配置与企业动态能力提升，以财务共享为主要服务形式，以业财融合为主要途径，实施财务成本管理体系的创新。相信随着我国财务共享服务的不竭发展，企业的管理效率和成本的管控能力将持续的提升。“明者远见于未萌，智者避危于未形”，A 集团以建设一流财务成本管理体系为目标，兼顾组织协同与技术创新，积极推动财务成本管理模式变革，在财务共享模式下构建新的财务成本管理体系，为集团企业稳健前行保驾护航。

致 谢

衷心地感谢每一位帮助过我的老师，他们严谨的学术态度和渊博的专业知识让我受益匪浅。没有他们对我的论文进行细致的指导，为我的研究指明方向，耐心的审阅我的论文，我将无从获得宝贵的修改意见，论文也无法顺利完成，再次对他们表示诚挚的感谢。

参考文献

- [1] 彭玮, 林玉婷. 基于供应链视角下的财务共享管理模式研究[J]. 经贸实践, 2018(15): 102.
- [2] 王宏利, 张耀杰. “大智移云”技术对企业供应链成本管理的影响研究[J]. 产业创新研究, 2023(3): 1-8.
- [3] 张嘉敏, 张嘉锐. 轨道交通系统快捷货物运输服务供应链网络设计研究[J]. 综合运输, 2022, 44(8): 127-133.
- [4] 陈媛. 企业内部供应链管理问题及对策[J]. 中国市场, 2020(27): 169-170.
- [5] 雷永贵. 基于大数据的内部供应链成本控制策略探究[J]. 中国市场, 2021(3): 171-172.
- [6] 付瑜. 供应链管理背景下物流成本控制探讨[J]. 财会学习, 2023(7): 83-85.
- [7] 高洁. 基于企业供应链数字一体化的数据管理运用研究——以烟草商业企业为例[J]. 中国商论, 2021(22): 47-49.
- [8] 辜明华. 基于大数据的内部供应链成本控制策略探究[J]. 财会通讯, 2019(23): 91-95.
- [9] Coito, T., Viegas, J.L., Martins, M.S.E., Firme, B., Figueiredo, J., Vieira, S.M. and Da Costa Sousa, J.M. (2021) The Impact of Intelligent Automation in Internal Supply Chains. *International Journal of Integrated Supply Management*, 14, 1-27. <https://doi.org/10.1504/IJISM.2021.113563>