

上市公司业财融合模式研究及启示 ——以蒙牛集团为例

邢晋嘉¹, 石万举²

¹云南大学经济学院, 云南 昆明

²辽宁师范大学数学学院, 辽宁 大连

收稿日期: 2022年9月13日; 录用日期: 2022年9月26日; 发布日期: 2022年10月10日

摘要

本文以蒙牛集团为例, 详细分析了该公司的业务部门和财务部门的整合模式, 对其现在的成本结构、风险管控结构、绩效管理结构、财务共享中心等方面进行分析和说明。同时根据实施业财融合实施之后对其各方面的财务指标进行分析, 也就是偿债能力、营运能力、盈利能力以及成长能力进行分析, 分析其对企业带来的影响。

关键词

业财融合, 财务一体化, 风险防控

Research on the Mode of Industry Finance Integration of Listed Companies and Its Implications—A Case Study of Mengniu Group

Jinjia Xing¹, Wanju Shi²

¹School of Economics, Yunnan University, Kunming Yunnan

²School of Mathematics, Liaoning Normal University, Dalian Liaoning

Received: Sep. 13th, 2022; accepted: Sep. 26th, 2022; published: Oct. 10th, 2022

Abstract

Taking Mengniu Group as an example, this paper analyzes the integration mode of business de-

partment and financial department of the company in detail, analyzes and explains its current cost structure, risk management and control structure, performance management structure, financial sharing center, etc. At the same time, this paper, according to the financial indicators of various aspects after the implementation of the industry finance integration, that is, solvency, operating capacity, profitability and growth capacity, analyzes the impact on the enterprise.

Keywords

Industry Finance Integration, Financial Integration, Risk Prevention and Control

Copyright © 2022 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

随着社会的不断发展,“十四五”计划报告指出,中国应该从传统制造业转向高质量、高水平的制造业发展,企业面临着越来越严格的市场竞争。越来越多的管理者意识到,为了满足现代企业管理的要求,企业财务必须从一般的会计处理转向更大的价值创造。如今,随着大数据、计算机科学和互联网的发展,生活的各个领域都开始与互联网融合,就像互联网金融的出现一样。传统的手工会计效率低下,已不能满足当今企业的巨大发展。因此,出现了一种新的商业模式,即业财融合模式。业财融合模式旨在统一和协调公司财务部门和业务部门,实现信息交流状态,及时协调公司整体工作,防止财务活动和业务活动不一致的情况发生,能够更好地促进企业的运营和发展。

但就目前部分大型企业应用这一模式的结果而言,仅仅是为企业带来了优化流程,财务人员的成本的减少,以及财务工作的执行效率的增加。并且,其他大部分公司的财务共享中心仍处于建设的早期阶段,公司也仅仅是在财务会计层面去了解 and 实施财务共享中心,单纯执行了应收账款、应付账款和费用管理等基本会计工作。所以说,业财融合模式是现代企业财务管理变革和发展的方向,它的重要性已在业界得到认可,但很难实施,还有待完善和改进。

本文研究业财融合模式的利弊,丰富了业财融合相关研究文献。具体来说,业财融合可以通过信息交流、沟通和反馈,从而实现高效的分析和决策,使企业得到更好的发展;其次,业财融合可以加强企业风险管控,随着企业经营活动范围的不断扩展,公司的业务方面和财务方面的风险将增加。

2. 业财融合研究

(一) 业财融合含义

业财融合是指信息的整合,就是通过互联网、大数据技术和软件平台下等信息技术将企业的财务活动和业务活动有机的结合起来。企业的业务部门将活动中所产生的各种数据通过互联网平台发送给企业的财务部门,而企业的财务部门则根据提供的信息及时的进行决策和分析,将结果通过互联网技术传回业务部门。

(二) 业财融合模式

业财融合模式需要企业改变以往的经营架构,采用使得企业经营和财务进行有效结合的新型发展架构,那么在关于企业的经营模式是否需要进行深度融合这方面,Burns·Scapens (2000)坚持企业的业务和财务应该在低水平上融合。他们认为,同时掌握业务活动和财务活动方面知识的人会滥用权力,追求私

人利益, 损害公司利益, 从而影响公司的可持续发展[1]。以及国内学者王学瓚(2016)认为公司管理的实践基于公司的业务部门和财务部门的实际情况。而业务部门与财务部门各自的目标不同, 关系紧张, 很容易导致企业在进行财务和业务整合的时候出现不足[2]。而也有学者提出了相反观点, 王简和王淑霞(2017)认为企业的业务与财务应该深度融合, 这样可以拓展财务人员和业务人员各自的知识范围和技术水平, 从而提高企业生产效率, 降低企业人员离职率, 提高企业资源配置效率, 实现战略经营目标, 建立相应的管理会计体系[3]。但是随着企业对业财融合模式的这一不断应用和探索, 在实践发展中表明业财融合给企业带来的好处是大于给企业带来的想上述学者所研究的劣处, 所以说业财应该进行结合的研究理论开始普遍发展。

(三) 业财融合影响因素

随着业财融合的不断深入, 企业不能只将业务经营部门和财务部门进行机械化的融合, 这种融合方式给企业带来绩效的改变并没有的到巨大提升, 于是相关学者提出了财务共享中心这一概念。Jansen M (2009)认为财务共享服务是业务流程再造的契机, 是企业财务管理得全新模式。IFSS (2013)提出财务共享服务是一种创新的财务管理模式, 通过市场、流程、信息平台和组织结构改革等方面的整合和梳理, 提高运营管理效率, 降低成本[4]。此外, 为了使得财务共享中心更好的发挥作用, 又有学者针对于企业的内控层面、管理会计层面、制度层面进行了研究分析。张宝贤、古柳(2017 等)提出, 互联网时代管理会计转型的关键是拥有完善的信息系统, 来实现企业财务和业务的一体化; 而管理会计进行改革的基础是根据企业内部大量的财务信息和其他非财务信息, 构建“三基三层”管理会计体系[5]。陈娜菲, 曾铭瑜(2019)从蒙牛集团的企业组织结构、风控管理部门、成本化管理和创新理念进行了研究, 发现企业业财模式中统一财政制度和信息化系统是较为重要的[6]。

3. 业财融合模式下蒙牛企业管理工具

(一) 成本管理

采购成本管控: 建立原材料和辅助材料的价格标准体系, 根据计划成本法对实际采购材料的成本进行研究; 不断地与市场接触, 了解市场行情, 根据市场的变化及时作出反应, 并根据市场上价格的不断变化来分析对本企业成本和利润的影响。

生产成本管控: 根据企业的计划预算和当前市场销售状况, 分析各类产品在生产过程中各项成本因素, 尤其是原材料、燃料动力以及人工和制造费用这一块, 通过资本结构的调整和其他企业的管理方式, 确定本企业的最佳产品成本。

物流成本管控: 积极参与到产品的物流承运工作当中, 通过对物流市场进行分析, 综合对物流企业进行比较分析; 同时对货物的运输路线也进行详细的参考研究, 提高每次物流的运输效率, 确定最佳运输成本, 还有就是产品的仓储费用, 根据本企业的实际情况进行详细考虑和测算。

研发成本管控: 也是根据企业计划预算收入对产品的研发成本进行详细分析, 对投入的研发资金进行有效性分析, 根据市场上同类型成品进行对比, 合理控制研发成本, 进而提高产品的利润。

(二) 绩效管理

蒙牛集团为本企业的各层级管理者设置了“横向目标 + 纵向目标”的方法。在每一年, 蒙牛集团的各个高层管理者都会集中讨论第二年要实现的目标, 如生产目标、销售目标、成本目标、利润目标还有其他诸如人力资源这种目标等。然后将这些所设定的目标分别落实到各个不同的部门, 例如生产目标分配给生产部门, 而销售目标自然分配给销售部门, 然后将这些目标分别作为各个部门最终的年终考核绩效, 也就是各部门管理者给各部门制定的纵向目标, 以此来反应每个部门是否实现了其目标, 若实现则加以奖励, 若没有实现, 则本年的问题出来在哪里, 从而更好的提出建议。同时除了给员工设立目标之

外,也要给相应的管理者来设定目标,也就是所谓的“横向目标”,这种目标主要由人力资源这种职能型部门来设定,主要是为了考核各部门管理者的领导能力、执行能力、观察市场的能力以及针对于多变的市场及时做出反应的能力,这种绩效管理也使集团各个维度的指标体系更加完善,有利于集团战略目标的实现。

(三) 风险管理

在企业的风险管理方面,蒙牛不断健全风险管理体系和内部监控体系。公司已建立了《风险管理制度》及风险管理细则等6项管理文件,形成风险管理基础规范及相关管理流程。通过组织结构调整和资源的有效整理,蒙牛已形成风险管理“三道防线”体系,如图1所示。

该企业通过“业务自我评估、专业风险分析、高级管理人员综合评价”三级评价办法,客观评估影响企业战略目标和实现跨部门协同增效的难点,风控委员会审议确定公司层面重大风险,包括安全生产风险、质量管理风险、法律法规风险、环境保护风险、信息安全风险等。为有效防范企业重大风险,明确履行两个主体责任,把各职能部门作为风险管理主体,规划监督;业务部门作为应对主体,有效实施,将重大风险融入日常管理业务活动。详见图1。



数据来源于蒙牛企业官网。

Figure 1. Mengniu enterprise risk management and control system

图1. 蒙牛企业风险管控体系

第一道防线

第一道防线就是企业的风控委员会,制定整个企业的防控管理体系,以及对该管理体系在实施过程中出现的难点和不足及时进行解决和完善。风控委员会主要是及时发现各职能部门和各分子公司在实施业务活动过程中存在的问题,并对此提出相应的建议和改进措施;同时还针对于各部门制定的部门风险防控战略措施进行完整性、合理性、合法性和有效性进行评估;最后,将企业完整的情况汇报给企业的董事会。

第二道防线

各职能监督部门是蒙牛企业风险防控的“第二道防线”,主要是针对于本企业各个部门的经营和经济业务进行防控,是自己本部门业务活动的监督者。在进行各项业务活动过程中,对企业管理者针对于各个部门的所制定的风险防控战略进行监督和评估,同时发现其中所存在的不足及时进行改正和完善。各个部门要明确自己责任,针对于各项业务活动进行事前和事中控制。

第三道防线

内部审计和纪检监察部门是该企业风险防控的“第三道防线”,负责内部控制活动以及事后评估工作,主要表现在内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通以及内部监督上面。同时针对于企业最后形成的财务报告,会有内部审计进行最后的防范,通过内部审计检查企业是否有重大错报和财务舞弊事件发生,而纪检监察部门明确企业商业道德和反腐工作监管职责,进行指导和考核,同时组织企业内部

人员进行相应的学习、培训, 从而提升能力和专业水平。

4. 蒙牛企业业财融合实施效果分析

(一) 提升企业各项活动效率

Table 1. Data processing table for business effect of Mengniu group's industry finance integration

表 1. 蒙牛集团业财融合业务处理效果数据表

	2015 年	2016 年	2017 年
人员规模效率		效率提升 25%	效率累计提升 35.8%
单据审核时效		效率提升 30.7%	效率累计提升 54.6%
客户满意度	44.1%	74.4%	86.1%
付款审核时效			时效提升 70%
管理报告完成时间		时效提升 30%	时效提升 25%
单公司财务职能时间占比	决策支持的时间由建立初期的 20% 提升至 49%, 交易处理时间占比由 41% 降低至 15%		

数据来源于中国 CFO 发展中心蒙牛集团高级总监访谈。

由表 1 可知, 在实行业财融合之后, 企业的人员规模效率、单据审核时效、客户满意度、付款审核时效、管理报告完成时间以及单公司财务职能时间占比较之业财融合之前, 在效率方面均表现出大幅度提升, 特别是在单据审核时效和客户满意度这块, 一个提升了有 50%, 一个提升了将近一倍。人员规模效率的提升带来各项业务活动的提升, 单据审核时效和付款审核时效的提升带来企业在处理业务这块效率的提升, 最后客户满意度的提升正是代表了企业在所有活动的完成带给消费者的产品体验有了巨大提升, 从而也会增加企业收入和利润的增加。

(二) 财务比率分析

1) 偿债能力分析

Table 2. Analysis of debt repayment capacity (Unit: thousand yuan)

表 2. 偿债能力分析表(单位: 千元)

指标	2020 年	2019 年	2018 年	2017 年	2016 年	2015 年	2014 年
流动资产	31,506,577	37,485,766	29,741,378	26,017,706	19,837,309	22,420,356	20,332,592
流动负债	26,144,496	31,733,857	25,109,118	22,566,293	15,302,669	15,976,375	14,351,145
经营活动现金流量净额	5,437,678	6,307,159	6,363,454	5,505,439	4,512,944	1,909,189	3,079,889
资产总额	80,146,240	86,125,469	66,457,257	58,138,731	49,124,427	50,652,541	47,080,792
负债总额	42,898,681	45,190,068	35,992,978	31,630,608	23,620,699	24,037,387	22,587,919
股东权益总额	37,247,559	40,935,361	30,464,279	27,107,123	25,503,728	26,615,154	24,492,873
流动比率	1.205	1.181	1.184	1.153	1.296	1.403	1.417
速冻比率	0.994	1.201	1.014	0.997	1.145	1.132	1.114
现金流量比率	0.205	0.199	0.253	0.244	0.295	0.120	0.215
资产负债率	0.535	0.525	0.542	0.534	0.481	0.475	0.480
现金流量与负债比率	0.125	0.140	0.177	0.177	0.191	0.079	0.136

数据来源于蒙牛集团年报。

从表 2 可以看出, 企业的流动负债、总资产和总负债均保持在每年稳步上升的状态, 而其中流动资产除 2016 年之外以及经营活动现金流量净额除 2015 年之外, 也保持持续上涨的状况, 通过观察该公司的年度报告可知, 在 2016 年间, 企业的存货和其他流动金融资产出现大幅下降的状况, 由此导致 2016 年的流动资产出现异常; 2015 年的异常是因为企业的该企业的乳品的公允价值出现大幅下跌, 以及存货的可变现净值和设备出现了亏损, 都是由于市场的剧烈变动而导致的。2020 年各财务指标的下降, 是由于 2020 年爆发了疫情, 导致企业的生产经营活动受到限制, 以至于各方面较之上一年来说均有所下降。

从短期偿债能力分析来看, 企业的流动比率从 16 年往后处于一个基本水平线上, 说明企业的短期借款和企业自有资金均没有出现剧烈变化, 企业经营活动较为稳定, 但是相较于 15 年和 14 年有所下降, 证明企业在实施业财融合之后, 短期偿债能力反而有所下降; 速动比率是企业流动资产扣除变现能力差的存货之后, 对企业偿还短期借款的能力, 可以看出企业的速冻比率整体下来都很稳定, 但是保持在 1 这个临界值左右徘徊, 说明企业在扣除变现能力差的存货之后, 企业的流动资产刚好可以偿还企业的短期借款, 而且数值较低说明企业偿还能力一般; 而现金流量比率却在逐年上升, 说明企业自业财融合模式实施之后, 企业的经营活动产生净现金流增加, 促使企业经营活动的快速发展。

从长期偿债能力来看, 资产负债率和现金流量比率处于小幅度上升的情况, 说明企业长期偿债能力强, 对债权人的利益保护水平很高。而且该企业的资产负债率虽然在上升, 但是到目前为止也只是在 0.5 左右, 说明该企业的资本结构非常健康, 资产中仅有一般的规模来自于借款, 其他全是所有者投入的, 有利于该企业吸收外来资金。现金流量与负债比率也同样说明了企业的在生产销售过程中带来资金增多, 说明企业发展良好。

2) 营运能力分析

Table 3. Operating capacity analysis (Unit: thousand yuan)

表 3. 营运能力分析表(单位: 千元)

指标	2020 年	2019 年	2018 年	2017 年	2016 年	2015 年	2014 年
应收账款平均余额	3,287,614	3,239,420	2,769,404	2,493,467	1,978,928	1,382,972	951,226
营业收入	76,034,844	79,029,856	68,977,066	60,155,622	53,779,339	49,026,515	50,049,243
存货平均余额	5,301,197	4,685,932	3,896,094	2,912,275	3,326,894	4,340,899	3,459,685
营运资本	5,632,081	5,751,909	4,632,260	3,451,413	4,534,640	6,443,981	5,981,447
应收账款周转率	23.128	24.396	24.907	24.125	27.176	35.450	52.616
存货周转率	14.343	16.865	17.704	20.656	16.165	11.294	14.466
营运资本周转率	13.500	13.740	14.891	17.429	11.860	7.608	8.367

数据来源于蒙牛集团年报。

由表 3 得知, 企业的存货周转率和营运资本周转率相比于 2014 年和 2015 年来说, 后几年的周转率均有所提升, 虽然在 17 年往后有所下降, 但整体仍高于实施业财融合模式之前, 说明企业在进行共享财务之后, 存货大大加快周转速度, 可以及时通过销售来获取现金, 一方面可以用于其他企业生产经营活动资金的需要, 另一方面也可以用来偿还借款; 而营运资本是流动资产减去流动负债之后的金额, 也反映了企业维持企业正常发展的运转的资金在逐年上升; 应收账款的上升以及应收账款周转率的下降, 并

不意味着企业收不回来资金这种影响, 在实施业财融合模式之后, 该企业认为赊销相对于直接收取现金来说, 更方便于企业的销售, 更有利于的生产和盈利, 虽然可能会加大坏账的可能性, 但是一方面增加了企业的收入总额, 而且通过更好的应收账款管理也可以减少坏账的可能性。

3) 盈利能力分析

Table 4. Profitability analysis (Unit: thousand yuan)

表 4. 盈利能力分析表(单位: 千元)

指标	2020 年	2019 年	2018 年	2017 年	2016 年	2015 年	2014 年
资产总额	80,146,240	86,125,469	66,457,257	58,138,731	49,124,427	50,652,541	47,080,792
营业收入	76,034,844	79,029,856	68,977,066	60,155,622	53,779,339	49,026,515	50,049,243
股东权益总额	37,247,559	40,935,361	30,464,279	27,107,123	25,503,728	26,615,154	24,492,873
净利润	3,501,593	4,295,915	3,203,721	2,030,678	-812,675	2,520,254	2,690,653
总资产净利率	0.044	0.050	0.048	0.035	-0.017	0.050	0.057
权益净利率	0.094	0.105	0.105	0.075	-0.032	0.095	0.110
营业净利率	0.046	0.054	0.046	0.034	-0.015	0.051	0.054

数据来源于蒙牛集团年报。

显而易见, 表 4 得出该企业资产总额、营业收入以及所有者权益除 2020 年疫情爆发造成的影响之外, 14 年到 19 年均持增长状态, 但是在 2016 年间, 公司的净利润出现了负值, 查阅该公司年报可知, 该公司 2016 年间, 联营企业出现了大幅度的利润亏损, 导致本企业的利润下降,

但是在 2017 年 2020 年间, 整体较为稳定, 说明企业在发展和利用了财务共享这一互联网技术之后, 企业的业务活动和企业的财务活动之间的衔接也愈来愈为完善和成熟, 不再是以往业务部门完成任务之后再交接给财务部门这样效率低下的处理方式, 带动了成本的降低和终端环节销售的增加, 从而给企业带来了较大的盈利水平和规模, 也从另一方面反映出企业盈利能力的增强也会带动企业的偿还债务和进行企业周转的增强, 更好的吸引外部投资者进行投资。

4) 增长性分析

Table 5. Analysis of growth capacity (Unit: thousand yuan)

表 5. 增长能力分析表(单位: 千元)

指标	2020 年	2019 年	2018 年	2017 年	2016 年	2015 年	2014 年
资产总额	80,146,240	86,125,469	66,457,257	58,138,731	49,124,427	50,652,541	47,080,792
股东权益总额	37,247,559	40,935,361	30,464,279	27,107,123	25,503,728	26,615,154	24,492,873
净利润	3,501,593	4,295,915	3,203,721	2,030,678	-812,675	2,520,254	2,690,653
总资产增长率	-0.069	0.26	0.143	0.183	-0.030	0.076	0.165
股东权益增长率	-0.090	0.344	0.124	0.063	-0.042	0.087	0.353
净利润增长率	-0.185	0.341	0.578	-3.499	-1.322	-0.063	0.445

数据来源于蒙牛集团年报。

由表 5 可知, 除 2016 年所发生的事件带来的异常和 2020 年的特殊事件之外, 总资产增长率在 2017 年到 2019 年间均超过了在为实现财务一体化之前的水平, 说明企业对外扩展的规模越来越快, 企业的经营规模也越来越大。股东权益的增长和净利润的增长逐年提高代表企业整体水平的提高, 偿还对外借款能

力的提升,不断的吸引外来投资者进行投资,带给企业股本和资本公积的提高,而每年净利润的增加,除对股东进行分红之外,所留下的盈余公积和未分配利润的增加,说明企业不管是进行对外投资活动还是融资活动都可以再资本市场上找到出路。

5. 相关建议和结论

(一) 培养复合型人才

企业应建立相应的人才培养体系,重点培养高素质人才,提高有关人员开展具体信息业务的能力,并以具体的实际行动运用和掌握信息工具。除了提高人才素质外,还要从思维转型入手,财务人员和业务人员要学习各自方面的优势能力,并于本部门工作进行融汇贯穿,财务人才要对市场有清醒的认知,业务人才要培养批判性的数据分析能力。

(二) 提升信息平台效能

要使业务财务整合充分带动企业发展,必须建立基于业务信息和财务数据的高效信息系统,根据企业实际运行情况区分业务财务程序功能,建立财务数据链接节点,使业务财务数据更加兼容,减少信息系统运行中的问题,从而节省系统运行时间,进一步增强员工的工作动力。

(三) 加强风险预警

随着企业生产经营规模的不断扩大,企业将遭受的风险会越来越大,那么就有可能最终会造成财务舞弊或者财务造假的事件发生。而且一旦实现这种共享一体化之后,那么企业的财务人员一方面懂得自己本部门情况,一当面又了解业务活动数据,给其实施风险带来了一定的空间,所以更应加强风险监督管理。

(四) 结论

我们已经步入了互联网的时代,各个企业要通过互联网技术应用到自己的企业生产经营过程当中,加速企业迅速转型。通过对蒙牛企业整体的研究,该企业从08年的跌入谷底到现在成为乳制品行业的领头羊,业财融合模式的作用在其中不可忽视,企业要抛弃以往效率低下的传统业务和财务活动,打通信息“孤岛”,对各个方面进行整合,实现一体化发展。高级管理人员要做好战略布局和防控,针对企业经营过程中发现的问题要及时解决,不断调整企业组织架构,使企业达到最佳资本结构和人员效率最高的结构。风险防控方面,要使得内部控制活动渗透到企业的方方面面,相关部门尽到事前预测、事中监督和事后评估的职责,将企业可能发生的风险降到最低。

各个企业有各自经营的特点和方法,业财融合这个方法不一定适合所有的企业。大企业实力雄厚,有着充足的资金支持,可以解决转型时所遇到的问题,但小企业资金得不到保障,可能无法进行更好的转型和适用于这种模式;不仅如此,各个企业要根据各自企业和各自行业的特点,在进行转型时,进行综合评估和预测,防止出现在转型之后反而倒退的情形出现,找到属于本企业最适合的方法才是最好的,业财融合只是一个途径,针对于其他企业和其他行业的业财融合研究还有待完善。

参考文献

- [1] 伯恩斯·斯凯宾斯. 管理会计变革的概念化: 制度框架[J]. 管理会计研究, 2000(6): 3-25.
- [2] 王学臻, 于璐. 基于财务职能定位的业财融合措施分析[J]. 会计之友, 2016(22): 34-36.
- [3] 王简, 王淑霞. 基于“业财融合”的管理会计研究——以中国联合网络通信股份有限公司为例[J]. 财会研究, 2017(8): 36-44.
- [4] David, R.G. and Stephen, P.R. (2014) Major Companies are Re-engineering Their Accounting Functions. *Management Accounting*.
- [5] 张宝贤, 古柳, 陆易. “互联网+”时代业财融合管理会计框架研究——以通信行业为例[J]. 西部财会, 2017(10):

21-24.

- [6] 陈娜菲, 曾铭瑜. 蒙牛集团业财融合探索实践分析及其启示[J]. 内蒙古财经大学学报, 2019, 17(1): 71-74.