

共享之下：蒙牛集团业财融合助力财务战略的实现

魏欣欣，何丽梅

北方工业大学经济管理学院，北京

收稿日期：2023年10月17日；录用日期：2023年11月28日；发布日期：2023年12月6日

摘要

在信息技术日益发达和全球资源整合的背景下，建设财务共享服务中心与业务财务融合一体化是企业财务转型的必由之路。本案例深入分析蒙牛集团基于财务共享服务中心的业财融合实施建设全过程，旨在阐述财务共享模式下业财融合的建设动因、建设路径、建设重点与难点与及应对方法，并认识到财务共享与业财融合的实施对企业成本管控，盈利状况，资金管理等的有利影响，并进一步对未来财务转型的发展方式进行探讨。

关键词

蒙牛，财务共享，业财融合，财务转型

Under the Share: Mengniu Group's Industry-Finance Integration Helps Realize Financial Strategy

Xinxin Wei, Limei He

School of Economics and Management, North China University of Technology, Beijing

Received: Oct. 17th, 2023; accepted: Nov. 28th, 2023; published: Dec. 6th, 2023

Abstract

In the context of increasingly developed information technology and global resource integration, the construction of a financial shared service center and the integration of business and finance is a necessary path for the financial transformation of enterprises. This case is an in-depth analysis

of the whole process of the implementation of financial integration based on the financial shared service center of Mengniu Group. The purpose of this case is to explain the motivation, construction path, construction focus and difficulties, and response methods of financial integration under the financial sharing model, and to recognize the beneficial effects of the implementation of financial sharing and financial integration on the cost control, profitability, and capital management of the enterprise, and to further discuss the development methods of future financial transformation. The seminar explored the future development of financial transformation.

Keywords

Mengniu, Financial Sharing, Industry-Finance Integration, Financial Transformation

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. 背景简介及蒙牛集团基本概况

1.1. 背景简介

随着全球化和互联网的发展,共享经济成为了当今世界经济的一个重要趋势。共享经济不仅为消费者带来了更便捷、更经济和更优质的服务,同时也为企业提供了更多的商业机会和发展空间。企业的财务会计信息系统日益完善,但是相应的管理会计却难以及时匹配,使得企业的经济发展受到阻碍。在这种大背景下,许多企业开始注重实现业财融合,以实现财务战略的最大化。

2008年发生三聚氰胺事件后,消费者对国产奶粉产生了很大的信任危机,这一事件对国内乳制品行业产生了深远的影响,严重阻碍了国内各大知名的乳制品品牌的发展。作为中国乳制品业的龙头企业之一的蒙牛集团也受到该事件的重创。也就是在这一年,蒙牛集团发生了利润亏损,这是自2004年上市以来的首次亏损,金额高达九亿元人民币。蒙牛此时还面临着被外资收购的危险,可谓是内忧外患。但随后蒙牛集团的经营出现了转机,这源于中粮集团在2009年7月加入蒙牛,二者达成了新的合作模式,这给蒙牛的经济的发展带来了生机。此后,蒙牛为了进一步促进集团发展,坚持走财务创新之路,努力实现财务与业务的融合,借助互联网和大数据技术,推动公司的财务数字化建设和智能化转型,为实现财务战略的落地打下坚实的基础。同时蒙牛集团也在不断进行新的财务变革。

1.2. 蒙牛集团基本概况

内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司是一家成立于1999年8月总部位于内蒙古呼和浩特和林格尔盛乐经济园区的乳制品供应商,是国家农业产业化重点龙头企业、乳制品行业龙头企业。蒙牛集团是在香港2004年上市的。近年来,蒙牛非常重视整合全球优势资源,并且将战略目标放眼全球,先后与丹麦Arla、法国Danone、美国WhiteWave等国际知名乳业达成战略合作,致力于达到全球乳业先进管理水平。2009年7月,国内最大的粮油食品企业中粮集团出资收购蒙牛20%的股权,成为蒙牛大股东中占据第一位。中粮集团的加入,使蒙牛的战略定位更加前沿化,推动了蒙牛原料选取、食品质量、产品销售等方面的国际化与一体化进程。

在蒙牛国际化和数字化的战略定位下,企业经营模式也在向标准化、系统化、智能化方向发展,蒙牛采取财务转型这一关键举措以改进经营模式。在这种情况下,蒙牛借助财务共享模式有效利用并整合

企业资源, 将财务人员从传统的监督核算的工作转变为信息管理者与战略规划者, 由财务数据结合业务数据, 有效推动业绩加速, 实现财务业务双高效的同时也促进了业务财务的一体化。

蒙牛集团经营规模庞大, 在多个省区建立了生产基地与工厂。管理层级的冗杂, 数据信息的多样性也使得此次财务转型的难度较大, 主要表现为: 一是人员安置问题。财务共享中心的搭建涉及到各个分支机构的人员变动, 这其中必然涉及到人员增减问题, 将导致管理成本增加, 对已经适应工作地点与环境, 并已经在当地安家的员工进行迁移是一个难点。二是流程创新。如何在财务共享的基础上对已有业务操作流程进行创新优化, 进而实现业财融合与效能最大化, 这也是建设过程的基础与重点。三是变革管理。财务共享中心的建设不单单只涉及到财务部门, 业财融合的过程更是会牵涉到业务部门, 而与业务相关的有各个层级与组织, 这需要集团上下进行协调统一, 全方面进行交流沟通。

2. 财务共享, 组织变革

2.1. 方案设计

考虑到蒙牛的经营规模大, 财务转型涉及人员多的特点, 蒙牛财务共享的实施范围涵盖 49 家法人公司, 整体方案设计采用“整体设计、分步实施”, 对应着 33 个核算单元。在经过实地考察、流程设计与系统评估后, 蒙牛财务共享服务中心在流程效率、财务内控、业务支持三大维度上, 共计梳理出 35 项变革提升点。整个设计过程以现有公司的经验和蒙牛的具体情况为基础, 对中心的位置、员工的安置和职责的分配都有具体的计划。

在中心的选址方面, 蒙牛集团没有效仿之前已经完成中心建设的公司。没有将其设在信息技术水平高、文化发达的地区, 而是将金融服务共享服务中心建在了集团总部, 并充分考虑了人员的保留和实施效率。

在员工安置方面, 财务中心的建立导致总部的人员需求增加, 各分支机构的人员数量减少。这需要员工适应新的工作场所。对此, 蒙牛优先解决地方上的人员配置问题, 优先考虑安排好财务部门的工作人员, 然后为有空缺的岗位积极联系各个单位部门, 挑选合适的岗位安置, 由此顺利解决员工安置方面的问题。

对于职责分工方面, 则充分考虑到共享财务和业务财务的职能分工, 结合财务集中处理的特点和实际业务情况进行分析评估, 将容易集中处理的业务纳入共享财务, 而将比较独特个性化的业务和难以标准化的业务归类为业务财务。

在财务共享服务中心建立之后, 考虑到共享中心与各分部单位的业务差异化大, 交接内容复杂, 人员迁移量大, 为了保证共享中心运行的高效开端, 蒙牛集团选择了“先试点, 后整体”的现场迁移方式。第一个试点单位定为距离共享中心所在地较近的核算群体, 完成对本单位财务工作的整合分析, 以及业务整合的全覆盖。在共享系统上线后, 蒙牛结合试点经验, 在各个分部公司都成功地完成了财务共享运用。

2.2. 架构设置

蒙牛致力于打造一个全球化、数字化的乳品企业, 而财务共享服务中心的建设是实现蒙牛战略定位的重要一步。共享服务中心的建立将把蒙牛的生产基地和工厂的财务工作集中起来。这将打破组织壁垒和“信息孤岛”, 实现了部门和工厂之间的跨组织整合, 真正实现了整合公司整体的有效资源配置, 加强了财务监督和内部控制^[1]。在财务共享服务中心的架构设置下, 财务人员与业务人员对于工作处理上也面临着新的挑战, 掌握了标准化的信息处理能力不仅让自己工作效率大幅提升更会促使企业整体的规模化运营。

蒙牛集团有五个主要的业务循环部门来负责业务对接处理, 还设立了两个主要负责服绩效、流程优化、文件管理和备份支持等的支持部门。见下表 1。

Table 1. Mengniu finance shared architecture setup
表 1. 蒙牛财务共享架构设置

| | 架构 | 具体职责 |
|------|-------|-------------------------------|
| 业务处理 | 总账报表部 | 负责一般总账核算、月末关账、成本核算、报表编制 |
| | 费用报销部 | 负责个人借款、备用金核算、费用报销核算、员工信用管理 |
| | 采购应付部 | 负责预付款、应付款核算、发票校验、对账和应付账龄分析 |
| | 销售应收部 | 负责应收核算、收入核算、内部调拨销售核算、实耗法进项税计算 |
| | 原奶资产部 | 负责固定资产、在建工程、无形资产、低值易耗品核算、奶款结算 |
| 运行支持 | 服务支持部 | 负责质量管理、流程优化、系统运营与维护、主数据维护 |
| | 运营管理部 | 负责共享中心客服、档案管理、培训管理、服务绩效管理 |

2.3. 流程再造

蒙牛通过对已有工作流程与试点单位运行的分析与考察, 结合实际业务处理分析每一流程需要进行的更改与完善, 在每一流程的工作人员的具体的操作的考量下进行可行性分析, 通过对流程不断的改进, 力求流程运行规范化, 保证整体系统的完整有效运行[2]。

蒙牛集团财务共享服务中心以公司核心组件(SAP-ECC)为基础, 以“综合管理报表平台 + 通用操作平台 + 审批流程管理工具 + 影像传输管理系统”为财务共享服务中心的主线, 整合资金、人力资源、预算系统等八个系统, 构建完整的业务和财务数据流信息平台。

在信息化平台上线后, 过去繁杂的单据审核业务与费用报销业务得到了最大改善, 所有报销事宜都可以在系统中实现自动流转, 报销通过 OPEN TEXT 承载影像与线上和手机端审核, 信息传递在影像支撑下, 由 BPM 流转加之短信提示保障单据审核效率与费用报销的真实性、合规性。

以票据审核与费用报销的流程再造为例(见下图 1), 蒙牛为了保证票据审核的真实性, 在财务共享中心专门设立票据审核岗位, 由各个子公司通过共享系统传输电子票据, 票据审核人员对票据进行集中处理, 对各类业务票据有序查验并归档。在票据查验归档后, 影像系统发挥扫描与分类存储功能, 防止信息丢失。影像扫描完成后, 费用报销申请人进入申请费用审批流程, 业务人员可以在线上自行完成审批。相应审批手续传输到集中支付端, 再有端口的工作人员进行流程的核对与确认。审核流程无误后, 付款信息导入集团资金系统, 付款银行收到付款指令生成银行回单与明细。费用报销完成后, 账务处理系统识别账务并生成会计凭证与会计科目, 总账复核人员将银行回单与会计凭证导入 ERP 系统, 正式形成账务处理记录。

2.4. 重建组织, 业财融合

经过一年多的试点运行, 蒙牛的联合财务服务中心已经步入正轨。在财务转型前, 蒙牛的财务人员分散在不同地区的不同子公司内, 信息整合度低, 工作效率低, 也不能深入分析数据与进行总结[3]。

在财务转型后, 财务工作从分散的财务模式过渡到集中控制, 使得从文件审查到报告定稿的效率大大提升。处理效果见下表 2。

从表 2 可以看出, 财务共享服务中心的建立, 促进了蒙牛业务运营的改善。在共享业务的人员效率方面, 由于财务共享消除了财务重复工作, 提高了工作流程的集中度, 2016 年底, 323FTE 工作量的

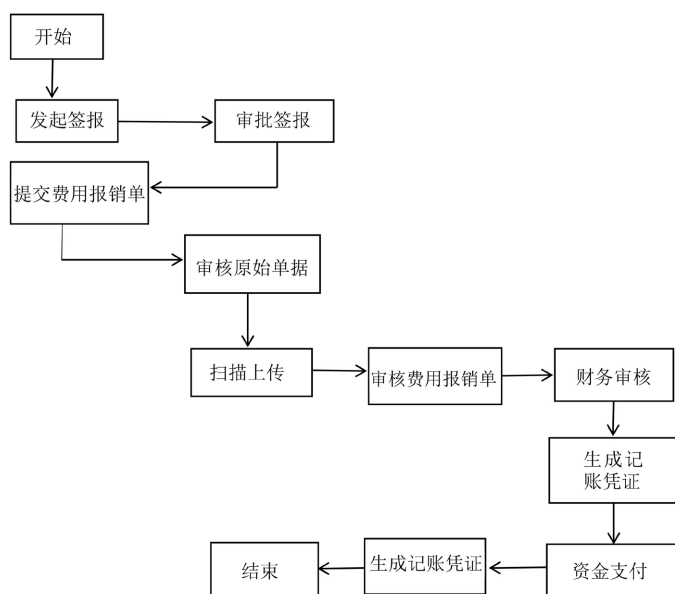


Figure 1. Finance shared service center expense reimbursement process
图 1. 财务共享服务中心费用报销流程

Table 2. Mengniu group industry and finance integration business processing effectiveness data
表 2. 蒙牛集团业财融合业务处理效果数据

| 事项 | 效率变化 | | |
|------------|--------|--------|----------|
| | 2015 年 | 2016 年 | 2017 年 |
| 人员规模效率 | | 提升 25% | 提升 35.8% |
| 单据审核时效 | 26 小时 | 18 小时 | 11.8 小时 |
| 客户满意度 | 44.1% | 74.4% | 86.1% |
| 付款审核时效 | | | 提升 70% |
| 管理报告完成时间 | 合并报表 | 10 日 | 7 日 |
| | 管理报告 | 16 日 | 12 日 |
| 公司财务职能时间占比 | 决策支持时间 | 20% | 49% |
| | 交易处理时间 | 41% | 15% |

共享业务由 241 人完成, 2017 年 363FTE 工作量由 233 人完成, 工作效率累计提高了 35.8%。BPM 审批流程还将审查单据的时间从开始时需要花费 26 小时减少到 2017 年的耗费 11.8 小时, 并将审查付款的时间提高了 70%。业务处理的效率使客户满意度从 2015 年的 44.1% 提高到 2017 年的 86.1%, 累计提高了 42 个百分点。财务共享服务中心高效的数据处理也缩短了管理报告的时间, 完成合并财务报表的时间从 10 天减少到 7 天, 管理报告的时间从 16 日改善到提前至 12 日。此外, 财务人员处理交易的时间大大减少, 使财务人员能够将更多的精力用于财务决策, 用于决策支持的时间从 20% 增加到 49%, 有利于公司做出正确决策推动长期可持续发展。

2.4.1. 部门整合, 明确分工

2017 年, 随着新任总裁卢敏放的上任, 蒙牛组织架构发生了大刀阔斧的改革。为了蒙牛三年后的千

亿目标与持续性的高效运营, 蒙牛对组织架构进行重大调整。将原本的业务核心板块拆分成常温、低温、奶粉、冰品等独立事业部, 由整体管控变为专业化职能管理。这样的事业部制使企业总体管理更高效, 同时也使各事业部之间相互竞争, 从而提高企业的营业收入。

事业部制的产生不仅仅让业务部门发生了改变, 还将业务财务由统一的职能型财务转变为各自独立的事业部财务。在这样的情况下, 对各事业部的财务人员技能要求会更高, 不仅要掌握财务信息的分析处理, 更要注重数据信息的挖掘, 深入了解财务与业务的相关性, 从数据处理者转变为数据管理者, 助力事业价值管理的提升[4]。这样的高要求对原本的财务组织来说是一个挑战, 集团需要重整财务组织, 组建高效高能团队。

从图 2 中可以看到, 首先, 蒙牛对财务管理部与经营管理层进行整合形成新的财务管理部, 在全面预算管理的体系下, 通过对财务及非财务信息的整理, 便于协调与控制企业各个活动, 在对企业资源的合理配置下完成企业的经营目标。在财务共享的管理模式下, 财务人员深度挖掘高价值信息, 对企业的营运能力, 盈利能力等进行综合评价, 促进企业业务财务一体化发展。

其次, 蒙牛还将营销财务与营销部门进行融合, 形成新的营销财务管理部。不同于财务管理部着重对数据的整理分析, 营销财务管理部着重于做延伸管理工作, 主要服务于销售和市场部门, 负责处理日常财务工作, 产品管理, 营销费用管理等。在管理企业内部经营之外, 还要兼顾与客户的合作关系, 帮助客户协调融资, 从而达到企业客户双方共赢。

最后, 还将营运财务与供应链部门整合形成新的营运财务管理部。营运财务主要对接产品生产、供应、质量、研发等部门, 通过建立成本管理体系, 根据年度利润目标进行成本管理与控制, 分别控制采购成本、生产成本以及控制成本等, 将成本尽可能降到最低, 也对财务管理部的预算管理与经营分析提供了核算基础。不仅对产品各方面进行管理, 还要分别设定业绩指标, 建立内控体系, 降低生产风险, 使各个生产工厂高效完成目标。

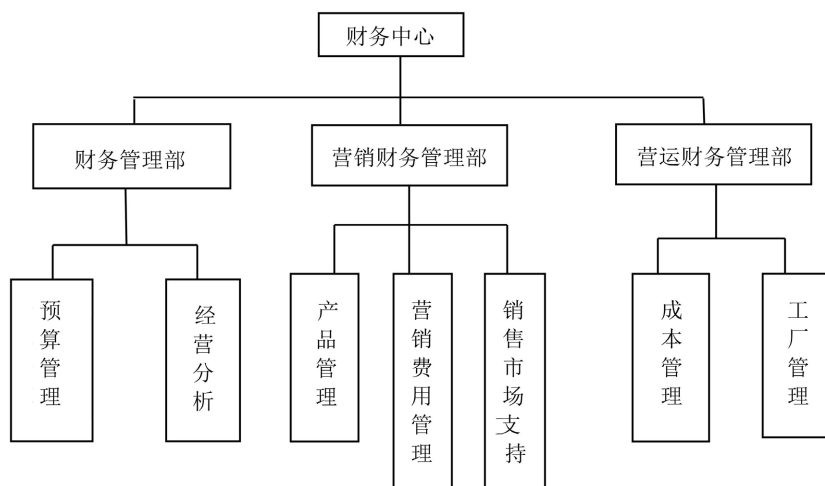


Figure 2. Organizational functions of Mengniu division
图 2. 蒙牛事业部组织职能

2.4.2. 思维转换, 价值协同

在财务转型后, 由于业务人员原本的工作重心与财务人员不同, 由此会使得在业财融合中存在相互沟通的问题。业务人员注重对财务人员的预算管理, 成本管理的想法难以认同, 而财务人员对业务人员不站在企业整体利益的角度感到困惑, 这样的冲突除了在沟通上针锋相对, 也使得在工作上难以统一。

在业务财务一体化的进程中, 业务人员财务人员必须清楚自己的职责定位, 统一企业价值最大化的工作目标, 转换工作惯用思维方式, 加强建设沟通机制, 从而在工作中达到真正的价值协同。

首先财务人员与业务人员要制定统一和具有指导意义的目标, 一致的目标是所有管理人员和普通职员的工作方向, 可以协调企业运营中产生的活动, 有助于实现价值最大化。具体实施过程中, 先将企业的任务转化为总目标, 再由各部门各层级的管理层进行分目标的管理与实现。企业业务人员与财务人员工作目标的统一, 保证了业财融合的有效发展[5]。

目标统一的过程中, 财务人员与业务人员的思维方式也要发生转变。在传统的思维模式下, 财务人员长期对财务信息进行核算与监督, 已经形成了模式化的, 思维, 而业务人员由于受企业内外部环境的影响, 思维方式不固化。但在业财融合中, 先要进行思维的融合。财务人员除了对财务信息重点关注外, 还要紧跟市场环境变化, 了解产品供应链信息, 掌握业务信息分析能力, 学会对数据信息的挖掘与洞悉, 从核算员真正变为一个财务管理者。业务人员要加强与财务人员的沟通, 学习他们严谨的工作风格, 学习从财务信息中挖掘对业务发展的有用信息。

另外, 在蒙牛财务共享信息系统下, 单一的财务与业务人员已经无法满足业财融合的新需求。在大数据时代下, 既拥有数字化信息处理的能力, 又具有业务与财务背景的复合型人才是最能适应环境发展的[6]。财务人员与业务人员要在原有的技能上不断提升专业技能, 财务人员学习业务技能, 业务人员学习财务分析方法, 同时还需要学习企业信息化系统的操作与运用, 重点要熟练掌握分析与提取数据的能力。

2.4.3. 合理运用管理工具

在蒙牛长期的财务转型中, 管理手段和方法对于整合组织变革、培训员工、建立和完善整个系统, 进而运营整个集团至关重要。符合我们自身生产经营特点的管理方法, 有助于推动公司各部门工作流程的规范化与合理化, 也能提高企业的经营业绩。

在风险管理方面, 蒙牛在金融风险防控的指导下, 建立了具有蒙牛典型特色的“7553”管理体系, 即七个风险领域、五个管理机制、五个管理流程和三道防线。第一道防线注重要识别业务部门的风险、并进行确认、管理与控制风险, 第二道防线是由其他专门监督管理部门和总部的管理部门来负责, 第三道防线是内部审计部门, 负责对所有的内部控制进行评估和建议。这一管理制度进一步完善了公司的内部控制体系, 促进了蒙牛业务财务一体化的实施。

在成本管理方面, 蒙牛运用精细化成本管理, 采用蒙牛 WCO 管理模式, 由市场、研发、销售和 PLS 构成集团主要业务的价值链, 质量管理、资产管理和安全环保为成本管理提供运营支持, IPO 管理为整体模式提供保障, 结合业务和财务层面, 共同推进精细化成本管理。

在绩效管理方面, 蒙牛对各级管理人员的考核方式是采用了“纵向指标 + 横向指标”。每年, 蒙牛集团管理层都会讨论并制定下一年度要实现的生产、人力资源和财务目标。然后, 将目标划分到不同的部门, 形成各部门的关键绩效指标(KPI), 各部门经理的上级领导根据其专业职责和任务的表现和完成情况制定具体的纵向考核指标, 此时主要集中在产品指标和绩效指标。横向考核指标由人力资源部门和其他部门制定, 这些职能部门有权对管理人员进行建议和指导, 更注重领导力、执行力和其他个人能力。这样的绩效管理不仅与业务部门和财务部门挂钩, 而且使集团各方面的指标体系更加完善, 有利于集团战略目标的实现。

3. 业财融合助力财务战略的实现

3.1. 控制管理费用

蒙牛财务共享模式的实施, 以及业务和财务的整合, 在一定程度上提高了公司的整体运营效率, 也有助于控制所产生的管理费用。如下表 3 所示。

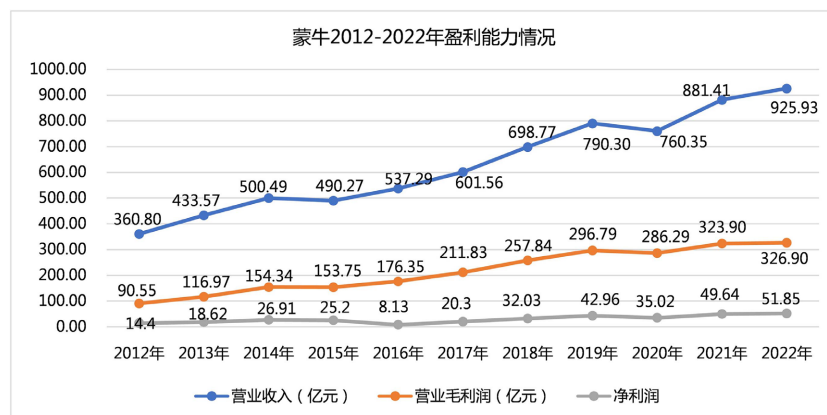
Table 3. Mengniu group data on administrative expenses to total assets, 2012~2022**表 3.** 蒙牛集团 2012~2022 年管理费用与总资产占比数据

| 年份 | 管理费用(亿元) | 管理费用增长率 | 总资产(亿元) | 管理费用/总资产 |
|------|----------|---------|---------|----------|
| 2012 | 11.90 | 7.21% | 209.91 | 5.67% |
| 2013 | 16.06 | 34.95% | 403.39 | 3.98% |
| 2014 | 19.41 | 20.86% | 470.80 | 4.12% |
| 2015 | 18.71 | -3.61% | 506.52 | 3.69% |
| 2016 | 24.71 | 32.07% | 491.24 | 5.03% |
| 2017 | 24.97 | 1.05% | 581.39 | 4.30% |
| 2018 | 29.15 | 16.74% | 664.57 | 4.38% |
| 2019 | 33.19 | 13.86% | 785.37 | 4.23% |
| 2020 | 31.33 | -5.60% | 801.46 | 3.91% |
| 2021 | 35.24 | 12.48% | 981.01 | 3.59% |
| 2022 | 44.42 | 26.05% | 1178.13 | 3.77% |

通过对蒙牛 2012 年至 2022 年的管理费用和总资产数据的分析, 可以看出, 随着财务共享模式的成熟以及业务与财务一体化的不断发展, 蒙牛的管理费用增长速度明显放缓, 尤其是在 2013 年财务转型初期, 管理费用出现了大幅下降, 2015 年甚至出现了负增长。2016 年的异常的增长变动是因为蒙牛收购雅士利发生了商誉减值准备和出售库存大包粉形成的一次性亏损, 导致总资产的大幅减少。2018 年管理费用增长率略有上升, 但之后又呈现下降甚至为负的趋势。2022 年管理费用增长率回升, 说明财务转型还是任重道远, 需要进一步加强控制。管理费用占总资产比例大体上呈现先上升后下降的趋势, 近七年占比都在平稳下降。从这些数据可以看出, 财务共享服务中心的建立和业务与财务的融合, 有助于业务部门和财务部门在提前控制成本的前提下制定成本节约计划, 提前规避风险和损失, 划分工作步骤和流程, 将工作从整体转移到人员个体, 达到细化企业成本管理的目的。

3.2. 提高盈利能力

蒙牛的财务共享模式与业财融合使集团上下业务规范化、作业标准化, 利于集团进行产品的制作与研发, 通过产品销售的收入增长与成本的有效控制实现获利能力的持续增长。

**Figure 3.** Mengniu's profitability, 2012~2022**图 3.** 蒙牛 2012~2022 年盈利能力情况

从上图 3 中可以看出, 从 2012 年财务共享提出之际, 不管是营业收入还是营业毛利润, 都呈稳定上升趋势。2015 年和 2020 年的营业收入虽然出现了短暂下滑, 但经过财务共享的大范围试点与实施, 之后又开始出现稳定增长的趋势。尤其在 2017 年业财融合落地后, 营业收入、净利润的增长幅度更大。营业毛利润整体呈现稳定的增长趋势, 虽然营业毛利润在 2020 年略有下降, 但之后快速回升。净利润整体呈现先上升趋势, 之后逐渐下降, 2016 年净利润达到最低点, 之后净利润呈现稳定增长趋势。可以看到在 2017~2019 年这三年无论是营业收入还是营业毛利润, 亦或是净利润都呈现出快速增长的趋势, 这得益于财务共享平台达到了一定规模, 逐步走向成熟。业财融合的模式使得企业获利能力增强。从图中盈利能力指标的变动可以看出, 随着财务共享平台的完善与业财融合的实施, 企业获利能力也在逐渐增强。财务业务分管的事业部制为各个业务模块的运营与核算提供了便利条件, 也有助于蒙牛的盈利情况不断改善。

3.3. 推动营运能力

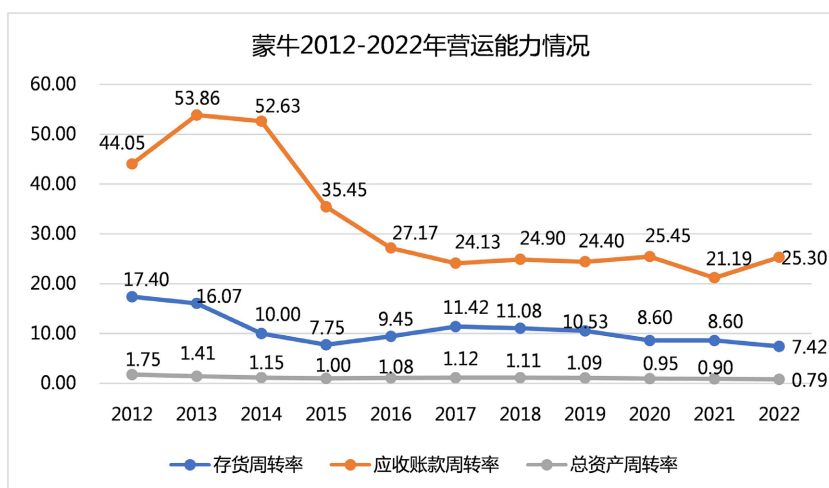


Figure 4. Mengniu's operating capacity, 2012~2022

图 4. 蒙牛 2012~2022 年营运能力情况

从上图 4 中可以看出, 2012 年到 2015 年蒙牛的存货周转率连续下降, 这是因为蒙牛存货的增长幅度高于销售收入的增长幅度, 2013 年蒙牛并购雅士利使企业存货大幅增加。但 2016 年到 2018 年业财融合的完善使企业的营业收入大幅上升, 存货周转速度加快, 营运能力正在逐渐向好。2013 年的应收账款周转率达到这几年来最高点, 这表明蒙牛加强了清理力度, 减少了资金占用, 使应收账款周转率得到大幅提高。2014 年后蒙牛的应收账款率逐渐下降, 之后一直到 2022 年呈现出平稳趋势, 虽然收现速度变慢, 但仍高于行业平均水平, 总体来看, 蒙牛在应收账款管理方面较运营能力其他指标处于弱势, 有待提高。总资产周转率比较平稳, 大体呈现下降趋势。总资产周转率 2014 年较 2013 年大幅下降是因为企业并购采用银团贷款, 产生大量负债。2015~2017 年总资产周转率有所上升, 之后在 2017~2022 年, 总资产周转率在逐渐下降, 说明集团的要继续加强营运能力建设。

4. 结语

虽然目前蒙牛集团整体的一切都在往好的方向发展, 但是财务转型绝不仅仅止步于此, 在未来的财务共享中, 还有许多问题需要去发现、分析、解决并予以完善。在集团层面, 要根据战略目标的实现以调整运营规划, 仔细分析各项经营指标, 完善绩效评价体系与内部控制管理; 在事业部层面, 始终贯彻

业务财务相融合, 利用信息系统有效分析数据信息, 为企业的发展方向提供决策依据; 在人员培养方面, 在信息化时代下, 培养复合型专业化人才, 提升人员的财务分析能力, 业务洞察力, 信息系统操作能力, 实现自我价值的提升助力企业的价值创造。

同时要在企业中应用到管理会计的方法, 通过推进管理会计理念在流程、业务、操作等多个层次上的运用来实现业财融合[7]。

在愈发激烈的市场环境下, 传统的职能型人员在处理业务时略显局限, 管理会计的思维将有助于企业的财务转型, 以适应社会对企业的新需求。业财融合能够推动业务流程再造, 为管理层提供科学的决策[8]。因此, 企业要以业财融合的核心思想为主体, 以新经济背景下的信息技术为支撑, 培养业务财务人员的管理会计思维, 充分运用管理会计信息工具, 努力实现业务财务一体化的新管理模式, 为企业带去新的活力和生机, 以实现企业的价值最大化。

参考文献

- [1] 王运运, 胡本源. 财务共享服务中心建设流程探究[J]. 财会月刊, 2017(1): 34-37.
- [2] 张瑞君, 陈虎, 张永冀. 企业集团财务共享服务的流程再造关键因素研究——基于中兴通讯集团管理实践[J]. 会计研究, 2010(7): 57-64+96.
- [3] 郭永清. 中国企业业财融合问题研究[J]. 会计之友, 2017(15): 47-55.
- [4] 邓春梅, 赵冲. 基于多视角的国内外财务共享服务中心比较分析[J]. 财务与会计, 2018(17): 50-53.
- [5] 陈潇怡, 李颖. 大数据时代企业集团财务共享服务的创建[J]. 财会月刊, 2017(4): 17-21.
- [6] 程平, 赵敬兰. 大数据时代基于云会计的财务共享中心绩效管理[J]. 会计之友, 2017(4): 130-133.
- [7] 李世尧. 共享视角下的业财融合[J]. 企业管理, 2020(9): 67-68.
- [8] 沈怡. S 公司业财融合实践的探索[J]. 财务与会计, 2021(3): 36-39.