

企业构建集中式财务管理模式的展望

文/何旭东 林丹凤

随着全球经济一体化进程的不断加快,IT技术的飞速发展,Internet/Intranet技术和电子商务的广泛应用,人类已从工业经济时代跨入了知识经济时代,企业所处的商业环境已经发生了革命性改变,“顾客”、“竞争”、“变化”构成了影响现代企业生存与发展的三股力量,传统的组织模式、管理方式已不能适应企业的发展需求。对企业而言,唯有进行管理思想上的革命、管理手段的更新、业务流程的重组,才能在激烈的市场竞争中获取一席之地。在财务管理方面,利用现代信息技术建立集中式财务管理模式,从而达到信息的集中共享、资源的集中配置、权力的集中监控便成为了时代发展的必然要求。

一、集中式财务管理模式的构建与业务流程重组相结合

一套完整高效的集中管理模式应该是先进的信息技术与科学管理方法的有机结合。离开了先进的技术,看上去再完美的模式也不过是传统集权模式的翻版,财务管理又会陷入以权力分配为中心的旧框架中,其结果是依然无法摆脱传统模式的弊端,所谓“科学”的管理方法只能是水中月、镜中花,无法真正运行实施;而缺少了科学的管理方法,即使拥有先进的信息技术也只是加快处理和放大了原先的错误数据,输进去的是垃圾,输出来的还是垃圾,对提高资金运行效率,实现企业快速反应和灵活决策并无实质性的帮助。

要想实现两者的有机结合,当然离不开业务流程重组(BPR)作为基础。根据迈克尔·哈默与詹姆斯·钱皮的定义,“业务流程重组就是对企业的业务流程进行根本性的再思考和彻底性的再设计,从而获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的戏剧性的改善。”一项成功实施的BPR必然要求面向业务流程进行管理,将业务的审核与决策点定位于业务流程执行的地方,并尽可能利用IT手段实现信息的一次处理与共享使用,将串行工作流程改造为并行工作流程,从而达到整体流程最优、获得竞争优势的目标。可以说,业务流程重组在企业的有效实施正是现代化的管理思想与IT技术在实践中的首次结合;也正是如此,融先进的信息技术与科学财务管理方法于一体的财务集中管理模式必然要搭建在BPR的基础上。

二、集中式财务管理模式的运用与企业实际相结合,与时俱进

集中式财务管理模式在实际运用中,不同的企业往往会因为组织结构、业务流程不同,企业规模、发展战略各异而呈现出明显的差异性,但这并不违背财务集中管理思想在指导方针上的统一性。处于发展初期、规模较小的企业由于自身条件的限制,往往只能做到统一会计科目、会计核算规则和资金的统筹规划、集中管理,如果企业领导盲目学习拥有雄厚资金、技术实力的大型集团在财务集中管理模式上的做法,成立内部银行、结算中心或是要求建立一套完整规范的决策支持体系,不但不能使企业产生良好的经济效益,反而可能会使企业由于缺乏其所特有的灵活决策机制和弹性运作机制而被市场无情的淘汰出局。

此外,集中式财务管理模式是依托于企业而存在的,随着企业规模的扩大、战略目标的提高,特别是外部环境的改变,这一模式本身也需要与时俱进,不断加以完善,不存在可以永远适用的、一成不变的财务管理模式。这就要求企业在实践中,必须把集中式财务管理的指导思想与企业实际相结合,既不能墨守成规,缺乏改革所需要的勇气,也不能好大喜功,一味追求能一步到位的“完美”模式,只有合适的才是最好的。

三、集中式财务管理模式的实施坚持“以人为本”的原则

集中式财务管理模式涉及企业经营管理的各个环节,它的建立和实行,不仅仅依赖于必要的硬件、软件、网络和技术,作为一种管理模式,其实施效果的好坏最终取决于执行这一模式的人本身。良好的信息化环境能够满足信息实时获取、储存、加工和传递在技术层面的要求,然而,实际操作时如何在业务发生的第一时间将完整准确的财务信息输入系统,如何从大量数据中经挑选判断迅速提取有用信息,这都离不开拥有较高素质的员工。

企业领导层在这一模式的实行过程中同样发挥着不可忽视的作用。德鲁克在其著作《21世纪的管理挑战》中提出一个概念:不管信息时代的信息怎么发达,都代替不了领导者御驾亲征,即代替不了到现场去发现问题、解决问题,也代替不了到市场上去发现机会抓住机会。信息化和集中式财务管理模式可以做的只是帮助领导者及时获取企业生产经营中的各方面信息,提高决策的时效性和准确性,但最终决策还需人来做出。

因此,在企业大力进行积极健康的企业文化建设,通过建立一套行之有效的激励约束机制使每一个员工成为经营自我的主体和创新主体,这一点对于集中式财务管理模式的有效实施显得尤为

相关链接

我国会计师事务所规模效应的逐步回归分析
浅析会计信息系统的安全风险与对策
会计人员职业判断现实空间综述
再谈完善企业财务控制
土地价格与土地税收制度
强化企业内部会计控制提高企业内部管理水平
新企业会计准则对资产减值问题的完善和改进
论以审计环境为逻辑起点的审计理论结构
企业构建集中式财务管理模式的展望

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心