

基于财务共享理论的 BW 集团 资金集中管理体系研究

周鲜华¹,王惠¹,李莹²,王延臣³

(1. 沈阳建筑大学管理学院,辽宁 沈阳 110168;2. 杭州弘阳房地产开发有限公司,浙江 杭州 311215;
3. 沈阳建筑大学研究生院,辽宁 沈阳 110168)

摘要:以 BW 集团为例,探讨了基于财务共享理论的资金集中管理体系,针对 BW 集团经营范围广、分公司遍布全国的情况,仅探讨房地产板块的资金集中管理,对 BW 集团资金集中管理所面临的主要问题进行全面、细致的分析,提出了基于财务共享理论的资金集中管理体系优化方案。通过资金结算管理、资金预算管理、融资全生命周期管理模块的结合,搭建资金生态圈。优化后的资金集中管理体系可以结合 BW 集团财务管理施行的三级管控机制(即集团财务资金中心—区域财务资金部—项目财务资金部)对资金进行强管控,以期提升集团资金集中管理效果,为其他企业提供借鉴。

关键词:资金集中管理;财务共享理论;体系优化;大数据云平台

中图分类号:F232 **文献标志码:**A

近年来,随着土地成本上升,政府对房地产市场不断调控,房地产企业以业务为导向的投入和产出边际效益明显递减,企业发展迫切需要从业务投入为导向转向运营管理为导向,而财务共享理论下资金集中管理体系的实施是强化运营管理的一个有力抓手。

目前,以 BW、万科、龙湖为首的大型房地产集团企业财务转型升级与创新发展已经进入实施阶段,企业财务正在从“三算合一”为核心的核算管理转型为以“财务共享服务+管理会计+资金管理”大数据云平台搭建为核心的业财一体化管理。相较于其他行业,现金流是房地产企业的生命线,房地产企业加强资金集中管理体系建设的诉求更迫切,大型房地产集团企业财务转型正当时。

一、资金集中管理体系研究的理论基础

从 20 世纪 80 年代初福特公司建立第一个财务共享服务中心开始,实施财务共享服务的理论研究便为学术界和实践者持续关注。国内外学者已对财务共享服务进行了大量研究。沃纳·菲尔特(Werner Felt)^[1]基于交易成本经济学,指出企业是异质资源的结合体,企业内部异质资源转移需要成本,而财务共享服务可以起到优化内部资源的作用。张庆龙^[2]从财务共享服务的现实问题出发,阐述了当前大数据时代财务信息化进程不断推进背景下财务共享服务的发展方向,提出应将共享服务与人工智能相结合,实现从成本中心向利润中心的转变,实现一家共享可

以服务全区域、全球的目标。时广军等^[3]认为财务共享是现代组织设计的一次创新,提出了财务共享的优化路径,可归纳为 5 个步骤:一是强化对外竞争机制,完善管理制度;二是树立客户思维,提升服务意识;三是强化领导支持,提升组织地位,加强其他员工的认同感;四是注重培养一线责任人,使财务共享的第一负责人可以直接与董事会对话,建立良好的沟通环境;五是要引进监管制度,实现内部制约,避免寻租行为。

二、BW 集团资金集中管理体系现状

1. 集团管理架构简述

BW 集团是一家以房地产经营为主,建筑、装修、物业管理、酒店开发及管理、教育、机器人产业、农业等为辅的国内房地产十强企业。集团总部分设 16 大中心、3 个事业部(见图 1),目前集团共有 87 个区域,其中,国内区域 74 个,国外区域 13 个,共有 11 个一级区域,14 个 9+X 区域,21 个非一级区域,28 个新区域。快速扩张节奏下的 BW 集团一直十分重视资金集中管理,为完善集团资金集中管理制度,2016 年,以主营业务房地产板块为主线推进财务共享。因此,笔者仅探讨房地产板块的资金集中管理。BW 财务管理施行三级管控机制,即集团财务资金中心—区域财务资金部—项目财务资金部,对资金进行强管控。

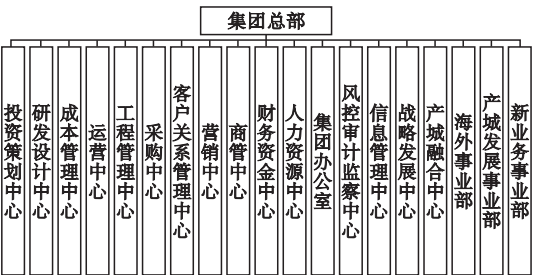


图 1 BW 集团组织结构

2. 现行财务共享理论下的资金集中管理体系

自 2016 年财务共享中心上线以来,BW 集团基于财务共享理论,按照试点—推广—提升—优化的步骤,将传统会计核算业务拆分为应收、应付(包括成本应付、采购应付、营销应付)、费用、资金、总账 5 个模块,实现

了财务共享平台与原有营销系统(售楼和营销费用)、成本管理系统、投资决策系统、企业门户平台、预算管理系统、资金集中管理系统、财务核算系统的对接。先后实现了核算业务范围内业务流程标准化、进一步的财务信息化,统一进行资金集中支付、资金上收下拨、集中预算管理、集团内部融资、资金每日监控报数。

3. 现行集中收付款流程简介

现有资金集中管理体系有效连接商业银行、财务共享中心、集团总部及下属子公司,形成一个口径对内、一个口径对外的资金集中化管理模式,所有资金流通环节由财务共享中心直接与商业银行对接,简化了程序(见图 2),实现对资金动态全程跟踪。子公司在保证正常经营的前提下,提交资金预算,财务共享中心(Financial Shared Service Center, FSSC)严格按照批复对外支付,避免出现短期资金缺口而影响经营。财务共享中心负责监督、审核、评价子公司资金使用情况并定期检查。

三、BW 集团资金集中管理体系问题分析

1. 资金集中管理体系亟待完善

现有资金集中管理体系暂时实现了资金集中收付、资金池管理职能,但还有许多流程不合理,痛点问题无法解决,未将外部融资业务也纳入资金集中管理体系,无法全面实现资金全流程管理。

2. 人均效能有待进一步提升

财务共享能规范财务人员的工作流程,但仍存在付款单审核流程长、环节复杂,在资金集中管理上花费大量人力物力,基层财务人员重复性工作较多的问题,不利于财务人员自身发展。目前,财务人员把主要精力放在保证账务核算准确上,并未有效利用经营数据,因而财务人员工作效率还有提升空间,应增强财务人员的管理会计意识。

3. 财务信息化程度低

现有系统已无法满足日益增长的业务需

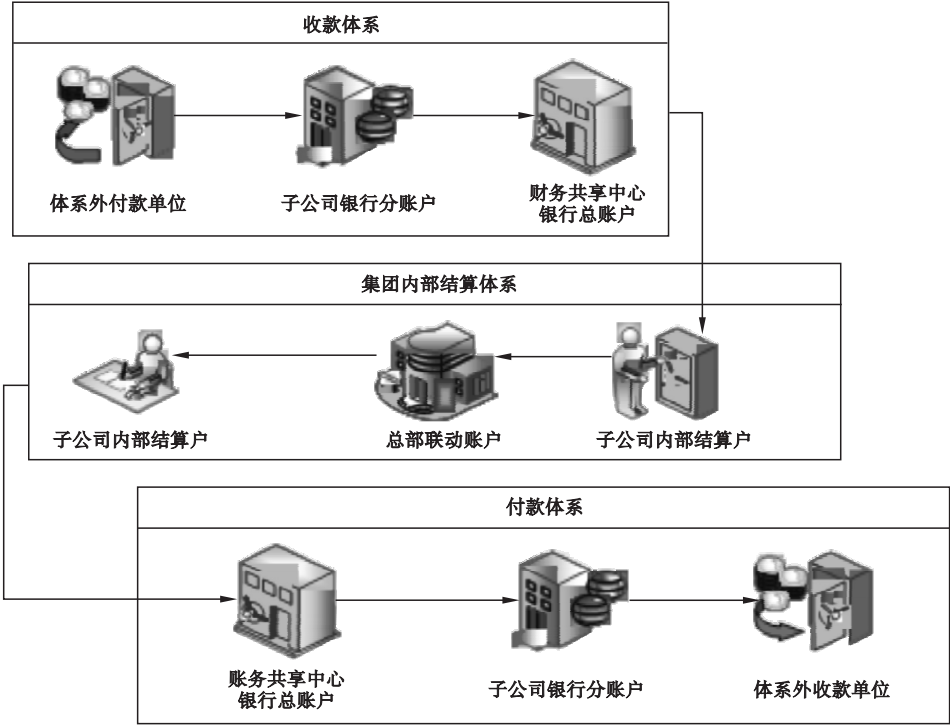


图 2 资金集中收付流程

求,需加快系统开发。以几个业务场景为例:

(1)资金日报工作繁琐,手工填报资金日报浪费大量时间,若能实现系统自动获取流水、实时更新账户余额可以提升工作效率。

(2)业务审批流与财务审批流无法关联,导致业务流审批完走财务审批流时还需自行打印、线下审批,大大降低了时效性。

(3)在推行财务共享之前,营销、采购、成本、投资决策等板块都实现了信息化,每个板块有自己独立的系统,这就导致共享上线后系统接口存在问题,需要人工设置每个系统的接口,各个系统如蛛网般交错,难免出现问题,大大降低了工作效率。

4. 付款安全存在问题

集团亟需解决重复支付问题,房地产企业付款金额比较大,一旦重复支付,款项面临无法追回的风险。然而现有财务系统无法自动校验资金是否重复支付,人工审核耗时耗力,而且同一笔支付单可能由同一岗位不同员工进行审核,会产生重复支付的风险,付款安全管理刻不容缓。

5. 对资金预算过程管控不当

目前,资金预算管理遇到的主要问题是

以单据做预算取数,导致系统取数逻辑固化,且单据无统一监管,经常出现数据异常的情况,需要手工核对;预算管理缺乏灵活性,数据拓展性差,业务单据之间缺少端到端的预算管理;取数效率低下,操作复杂,取数速度慢、不及时,因而经常导致预算管理滞后,每月仅能做一次预算,且预算报表取数有局限性。

四、BW 集团资金集中管理体系优化方案

1. 优化目标

结合 BW 集团资金集中管理体系实际情况,以财务共享理论为基础,确立优化目标。

(1)平台更稳定:通过系统集成,打通业务全流程与财务关联,构建更加稳定的财务信息平台,优化现有系统架构,为资金集中管理提供坚实基础。

(2)数据更可靠:加强系统数据采集稽核,确保数据完整,优化取数逻辑,保证预算执行与账务核算一致,深化业财融合,保证数据可以及时有效传递。

(3)管控更集中:加强业务全流程范围内资金集中管理,对资金收入支出全方位把控、实时监督。

(4)预算更准确:加强资金预算管理,提高集团整体宏观规划能力。执行过程中,根据市场与历史数据动态调整预算,提高资金预算准确性。加强过程监督,提高资金预算执行效率与资金支付计划准确度,保证资金

按计划有序流通,防止资金链突然断裂^[4]。

2. 建立资金全流程生态管理体系

打破原来的收支两条线模式,搭建大数据云分析平台,支撑集团各财务平台之间打通接口^[5]。将财务共享平台与资金集中管理、报表体系、资金结算、融资平台融合,打造多功能资金集中管理体系(见图3),保证对资金的往来清晰明了,实现无死角管理。

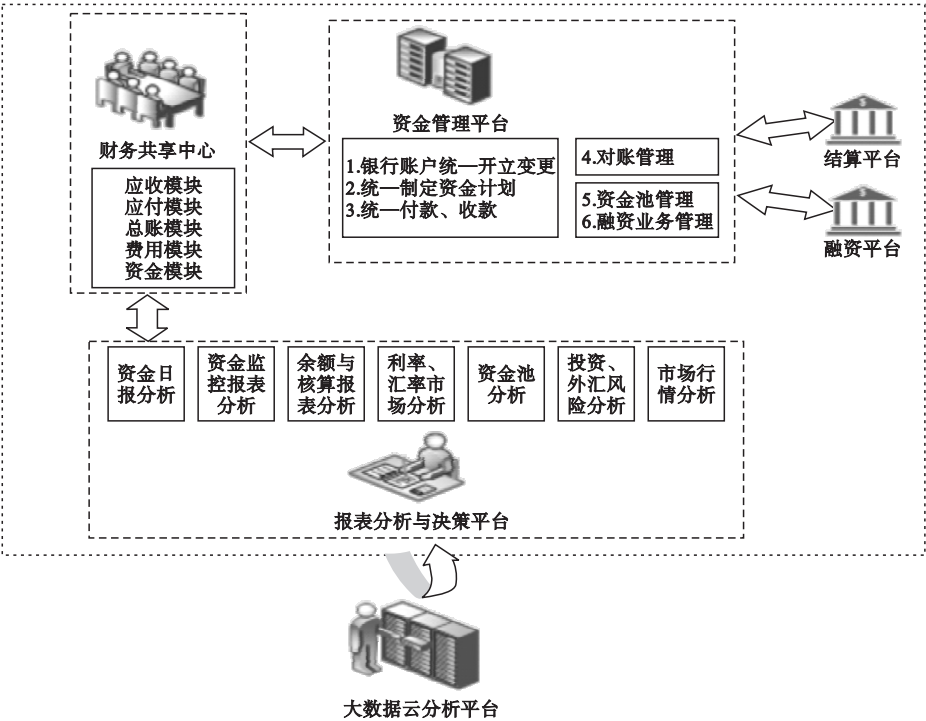


图3 资金集中管理体系优化流程

接口打通后,资金管理平台统一进行银行账户开立、变更、销户,在源头上避免子公司多头开户,降低风险;系统与合作银行进行信息维护、银行联行号维护,保障主数据源的完整性和准确性,统一实现资金计划模型制定、资金计划流程编制、资金计划参照建议、资金计划执行控制、资金计划预实施分析。

资金管理平台与融资平台对接,加强融资全生命周期管理。主抓传统投融资管理,对于理财业务、授信登记、授信额度分配加强集中管控,共享系统创新切入抵押担保物管理、银团贷款管理、委托贷款、债券等融资管理模块;介入创新性融资全生命周期管理,包含资产证券化、数据网贷等业务,建立资金池,与资金结算平台和融资管理平台对

接^[6],财务人员可以在系统内各操作项目间划转资金,保证资金达到集团要求状态,及时上收下拨;报表分析与决策平台的引入将共享中心由核算中心转变为数据中心,利用资金数据,及时更新利率、汇率等信息,增加资金日报节点,每日监控资金使用情况,对资金池管理结果进行分析^[7]。

3. 财务共享平台优化

财务共享平台实现统一收付款,加强付款管理,避免出现重复支付的情况,争取做到所有付款由集团层统一拉单付款,对于尚未加入集团集中付款体系的财务组织,由本地领导审核后统一支付结算^[8];加强收款管理,在共享系统内完成收款回单的上传、审批、凭证生成;与资金管理平台、结算平台数

据共享,以保证资金数据的准确,精确监管收款、付款两条线,实现自动勾对资金、自动对账。

4. 资金结算平台优化

资金结算平台实行智能化管理,改变原来手工结算方式,将业务流与财务流结合,付款业务单据经业务领导审批完毕后,自动到内部的资金结算平台发起付款请求。外部接入支付宝、微信、21家商业银行系统,改变从前手工输入账号的繁琐方式,降低每笔退回概率。在资金结算平台建立付款池^[9],每天自动完成支付任务,检测无误后统一支付,如遇紧急付款,可以人工干预付款时间。

5. 加强融资全生命周期管理

(1)建立融资管理平台、融资业务平台。融资业务平台主要体现资产新增、变更等数据,登记公司现有资产,同时将盘点后的资产盘活,通过证券化融资(Asset Backed Securitization,ABS)、大宗资产盘活、担保抵押等方式,为公司带来新的资金流入,实现资产管理透明化、高效化,避免造成资源浪费。融资管理平台从融资业务平台提取数据,主要履行管理职能,负责资产管理,包括资金池和资产管理,通过融资资源引入,实行全集团统一授信(即银行向客户直接提供资金支持,或对客户在有关经济活动中的信用向第三方作出保证的行为)管理,统一申请贷入的资源引入系统。

(2)加强融资全生命周期管理,集成融资平台信息。由集团牵头与合作银行线下洽谈授信事宜,签订合同,规定授信总额度,系统录入总额度信息,根据贷入申请自动生成贷款合同、担保合同,提升效率^[10]。公司贷款后可设置到期提醒,自动记录放款实际成本,实现对全集团总体融资贷款业务的有效管控。

6. 预算管理平台优化

(1)建立独立的、可配置的预算管理体系,保证数据完整性和准确性,提升数据取数效率,消除现有预算与账务核算管理的差异。通过预算管理维度设计,理清预算科目、预算

部门、预算主体之间的关系,加强预算额度管理,实时监控预算占用额度、预算剩余额度,及时作预算调剂,避免出现无预算导致的拖欠供应商款项问题。

(2)强化预算执行过程管理,了解资金使用情况,分别设立承载、执行体系,使预算编制、控制、数据分析的对象清晰易辨。

7. 搭建报表分析与决策平台

加强资金集中管理职能,引入资金报表分析决策与支持平台,减少人工进行资金监控报表而造成的不准确问题,同时,增加资金预警功能,投资理财与外汇风险分析,资金池管理分析,账户余额与核算报表分析,利率、汇率市场分析等管理会计职能,提升资金集中管理效率。

五、结 语

不同于以往资金集中管理模式,笔者将财务共享理论引入资金集中管理体系,打破以往财务管理方式,将账务处理、银行账户管理、现金流管理全部集中到一个平台,可以解决资金管理不透明、管理口径不统一、资金集中管理难度大的问题,财务共享为资金集中管理提供了可能,大数据云平台技术的发展使得统一集团下不同分公司、子公司之间可以共享数据资源。对数据资源进行合理分配,可以在平台上邀请成员共同参与项目,整合团队智慧,挖掘财务数据价值。

资金生命全流程管理是未来的发展方向,对于大型集团企业,尤其是大型房地产企业具有极大借鉴意义。笔者在优化方案中提出,要建立以财务共享理论为基础的资金生命全流程管理体系,对资金流进行全流程把控,环环相扣,形成一个闭合回路,这也是未来大型集团企业资金集中管理的趋势。希望可以在数字化时代为大型集团企业的资金集中管理体系升级提供借鉴,激发创新管理思维,助力企业财务转型。

参考文献:

[1] WERNERFELT B. A resource-based view of firm [J]. Stra-tegic management journal, 1984,

- 5(2):171-180.
- [2] 张庆龙. 财务共享服务中心的优势及局限性[J]. 中国注册会计师, 2017(11):114-116.
- [3] 时广军, 张艳. 国外财务共享研究: 回顾与展望[J]. 财会研究, 2016(11):28-33.
- [4] 王少军. 完善资金集中管理强化集团资金管控[J]. 商业会计, 2014(18):126-127.
- [5] 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.
- [6] 黄琦琦. 集团企业资金集中管理结算中心模式研究[J]. 现代商业, 2014(6):138.
- [7] 宋晓华, 张梦茜. “现金池”资金集中管理的经济效益评价[J]. 财会月刊, 2014(9):17-19.
- [8] 陈广奎. 母子公司制与事业部制对资金集中管理的影响[J]. 中国注册会计师, 2014(6):77-82.
- [9] 徐俊平, 赵煜武. 财务公司“资金池”下各单位资金集中管理方式探析[J]. 会计之友, 2014(33):60-62.
- [10] 辛奉来, 朱学义. 试论中国企业集团资金集中管理的第六种模式: 商业银行模式[J]. 会计之友, 2014(21):16-17.

The Centralized Management System of BW Group Fund Based on the Financial Sharing Theory

ZHOU Xianhua, WANG Hui, LI Ying, WANG Yanchen

(1. School of Management, Shenyang Jianzhu University, Shenyang 110168, China; 2. Hangzhou Hongyang Real Estate Development Co., Ltd, Hangzhou 311325, China; 3. Graduate School, Shenyang Jianzhu University, Shenyang 110168, China)

Abstract: Taking BW group as an example, this paper discusses the centralized fund management system in the theory of financial sharing. With the situation in wide scope of business and the branch offices are all over the country of BW group, the author has focused on the centralized fund management in the real estate. Combined with a comprehensively and meticulously analysis which is faced by BW Group's centralized fund management and theory of financial sharing, the author has proposed an optimization plan for centralized fund management system. With the combination of fund settlement management, fund budget management, and financing life cycle management module, the author has built an ecosystem fund system. Furthermore, combined with the three-level management and control mechanism implemented by BW Group's financial management (Group center of financial fund-Regional financial and fund department-Project finance and fund department), the author has proposed the optimized centralized fund management system, which has strengthened the fund management, enhanced the centralized management effect of the group, and provided reference for other companies.

Key words: centralized fund management; financial sharing theory; system optimization; big data cloud platform

(责任编辑:郝雪 英文审校:林昊)