



业务挑战

随着消费者对牛奶需求的不断增长和业内竞争的日益加剧，蒙牛乳业该如何吸引精明的消费者，在最大限度提高效率的同时降低成本？

转型

蒙牛乳业建立了中国乳品行业的首个共享财务中心，使整个企业的财务流程实现自动化和标准化，将效率提高了一个数量级。



肖梅，
蒙牛乳业财务共享服务中心负责人

业务收益：

财务流程效率提高 **25%**

每月的结算流程
节省一个工作日

50 人

再无需额外雇用的会计人数

蒙牛乳业 凭借数字化转型，在中国乳业市场一路领先

作为中国知名乳制品供应商，蒙牛乳业连续 7 年入围 Rabobank 全球乳制品企业 20 强，并在 2015 年成为全球第 11 大乳制品企业。该公司的员工多达 40,000 多人，运营着 33 个生产中心和 56 家工厂，2014 年的营收超过 500 亿元。

“会计流程的整合只是该项目的部分任务；IBM 和 SAP 还帮助我们在数字化转型之旅中迈出了第一步。”

肖梅，蒙牛乳业财务共享服务中心负责人

分享本文



具体挑战

随着人们对乳制品的需求日益增长，蒙牛乳业希望能占有尽可能多的市场份额，实现快速扩张。而要支撑这个宏伟的增长战略，就必须让内部服务部门保持精简高效。

以前，蒙牛乳业的会计流程没有完全统一或标准化，相关会计系统的集成度也很低。除费用报销外，必须手工输入会计凭证和付款申请单，主要采用纸张形式，而且职员分布在全国各地。

为了确保财务数据的合规、准确和及时，财务人员的大部分时间都花在会计工作上，让他们无法提供充分的支持，来满足因快速业务增长而产生的不断增长的业务分析和决策制定需求。为了支持企业发展，提高其业务洞察能力从而战胜竞争对手，蒙牛乳业必须控制其劳动力成本，加强其对业务部门的财务支持 - 但原先的模型在会计方面存在明显的瓶颈。

支撑宏伟的增长战略

中国消费者对牛奶和其他乳制品的需求在持续增长，而且市场竞争非常激烈，越来越多的公司不断进入这一行业。蒙牛乳业制定了“以消费者为中心，成为创新引领的百年营养健康食品公司，以及成为营收达 1,000 亿元的中国最具活力的国际公司”的宏伟战略，力图保持并扩大其市场竞争优势。

蒙牛乳业财务共享服务中心负责人肖梅解释道：“蒙牛正在贯彻我们的‘2020 战略’；我们希望到 2020 年，年营收和市场价值均达到 1,000 亿元。”



蒙牛乳业面临的挑战在于，不统一的财务流程无法有效地为如此大规模的增长提供支持。

肖梅补充道：“使用共享服务模型前，我们的财务人员完全是分散的，分布在当地的业务部门和子公司中。这意味着要汇总制定整个集团的财务报告，我们必须花时间去所有地点收集数据，然后手动将数据整合到一份报告中。

而且，尽管各个财务部门都使用相同的总体框架，但在如何处理某些流程上总是存在着差异。归整这些不一致的内容并生成一份可靠的报告是一个耗时的任务，影响了向运营者提供数据的整体效率。”

“我们选择 IBM 看重的是他们无与伦比的全球咨询经验。”

肖梅

蒙牛乳业

财务共享服务中心负责人

蒙牛乳业的财务流程没有全面实现自动化、统一化或标准化，而且涉及很多人工步骤。例如，处理跨系统支付时需人工输入支付细节和会计凭证，而且审核费用报销的人每次都要在报销系统中进行人工选择。这些工作不但耗时，而且影响了会计工作的效率与合规性，给整个企业中亟需提高流程效率的财务人员和员工的生产力造成了不良影响。

肖梅表示：“生产业务部门中约 49% 的财务人员都在忙于会计工作。这是一项必须完成的重要工作，但这些工作很难为企业增添更多价值。由于要将如此多的时间投入到会计工作中，财务人员无法充分参与业务运营分析工作，而且很难持续和深入地为企业决策过程提供支持。我们知道，在提供关键洞察来推动企业制定更精明的高级决策方面，我们正在错失大好的机会。”



财务流程效率提高了 25%



该公司的财务部门已雇佣了大量的人员。根据肖梅的解释，随着公司的业务不断扩张，蒙牛乳业的管理层希望控制管理成本的增长：“很明显，我们的财务管理开支会继续快速增长。我们需要做出改变，以降低财务运营的成本。我们需要用有限的资源去支持那些会给业务增加价值，同时能降低成本的工作。”

集中化、数字化、自动化

为了实现其 2020 战略目标，蒙牛乳业将目光放在为其财务部门开发一个能为不断增长的业务提供支持的模型上。

肖梅表示：“我们分析过其他知名企业是如何解决类似问题的。我们看到，通过构

建共享服务中心来集中完成整个企业中的一项特定运营任务，是一种有效的解决方案。通过构建财务共享服务中心，我们能将会计和交易处理人员汇集到一个场所来为整个蒙牛公司服务，以专业的方式集中处理各种业务 - 实现了规模经济效应，不仅经济高效，还能标准化各种流程、消除不一致性。而且通过集中管理数据和专业技能，我们能提高财务数据的质量。”

蒙牛乳业决定使用一套业界领先的 SAP 应用来构建其财务共享服务中心 (FSSC) 的 IT 平台，并与 IBM® 全球企业咨询服务部 (Global Business Services®) 合作来计划、设计和实施该解决方案。

肖梅解释道：“我们与 SAP 拥有长期战

解决方案交付

蒙牛乳业与 IBM® 全球企业咨询服务部 (Global Business Services®) 合作，基于一套 SAP 解决方案来设计和构建财务共享服务中心。

财务共享服务中心从集中位置向整个企业提供会计和交易处理服务，保证数据及时且一致。

与此同时，流程自动化和数字化会显著提高工作效率，确保财务部门保持稳定的人员编制，甚至在业务增长时也是如此。

详细收益

- 将整个财务运营效率提高 25%，包括报销效率提高 36%，支付处理效率提高 70%
- 每月结算工作提前一个工作日完成
- 帮助确保为财务报告提供一致的数据
- 加快财务流程最佳实践的共享
- 在全公司减少了 51 名员工的劳动力成本，消除了招聘至少 50 名新会计人员的需求
- 提高了财务数据分析的速度和质量，提供了有助于指导业务决策的洞察

重要组件

应用程序： SAP® ERP、SAP Composition Environment、SAP Shared Service Framework、SAP Business Warehouse

服务： IBM® 全球企业咨询服务部 (Global Business Services®)

略合作关系；在开发我们的共享中心时，自然而然就选择了他们。

我们选择 IBM 看重的是他们无与伦比的全球咨询经验。IBM 已与其他企业合作完成了许多成功的共享中心项目，所以我们渴望利用他们所积累的知识和专业技能，成功建立蒙牛乳业的财务共享服务中心。

IBM 带领我们拜访了多家已运行共享中心的公司，直接向我们展示了以前实施的项目是多么成功，让我们能充分认识可获得的成果。”

肖梅补充道：“会计和交易功能的整合只是该项目的部分任务。IBM 和 SAP 还帮助蒙牛乳业在其数字化转型之旅中迈出了第一步。”

蒙牛乳业财务共享服务中心服务支持部门负责人柴丽娜表示：“通过构建财务共享服务中心，我们实现了流程的标准化，凭证审批流程自动化，以及决策制定支持的数字化 - 所有这些都推动了蒙牛乳业财务运营的战略转型并为集团的全球战略扩张提供了支持。”



在 IBM 的帮助下，我们能将所有会计和交易流程整合到财务共享中心中，并一次性构建完整的服务周期和成熟的运营模型- 很少有企业会管理这些方面。”

柴丽娜

蒙牛乳业财务共享服务中心服务支持部门负责人

IBM 帮助蒙牛乳业完全重新设计其端到端的会计流程，利用新的 SAP 应用程序来引入前所未有的自动化水平。目前，IBM 已帮助蒙牛乳业执行了 34 项工作流程更改。以前基于纸张且未系统化的流程（如管理会计凭证）现在已完全数字化，而且可自动完成以前的大量人工步骤。

在项目启动短短 7 个月后，该共享财务中心就正式开始运营，而且在运营 1 年后，57 个企业部门的会计和交易处理都已整合到财务共享服务中心中。



消除了蒙牛乳业额外招聘 50 名会计人员的需求

在未来，财务共享将扩展到整个集团的下属法律部门。

柴丽娜评论道：“这次实现比我们预期的要更成功。最初，我们计划将所有会计和交易流程逐步整合到财务共享中心中，优先处理采购支付、报销和文件管理，以后再处理剩余的业务会计周期和交易流程。

在 IBM 的帮助下，我们能将所有会计和交易流程整合到财务共享中心中，一次性构建一个完整的服务周期和成熟的运营模式 – 很少有企业会管理这些方面。”

高效运营

有了财务共享服务中心，蒙牛乳业就能自信地实施其宏伟的增长战略。

肖梅表示：“现在我们的所有会计和交易处理，以及财务数据都集中到一个位置，我们可以保证每个人都遵守相同的标准化方法并使用相同的主数据。

得益于此，我们完全消除了数据不一致性，而且现在发布报告也容易得多。作为额外的收获，借助集中在财务共享服务中心内的所有财务专业技能，我们实现了出

色的知识共享，而且能将最佳实践同时应用于使用财务共享服务中心的所有下属部门。

这些最佳实践基于 SAP 解决方案，推动我们实现了广泛的自动化和数字化，而且实现了巨大的效率提升。”

柴丽娜表示：“支付处理的效率提高了 70%，报销速度提高了 36%。整体来讲，我们的财务流程效率提高了 25%，我们的每月结算流程的效率提高了 1 个工作日。而且，我们的流程还得到了高度优化，以至于业务增长后，我们的财务团队也能在相同的人员编制情况下轻松地处理更多的工作负荷。

在启动此项目之前，我们预计需要额外招聘至少 50 人才能满足业务增长所带来的会计人员需求。

得益于财务共享服务中心，我们不仅无需招聘更多的人员，实际上还能为整个集团节省 51 名员工的劳动力成本，而且我们的业务和财务人员能将更多的精力投入到高价值分析工作上。这次转型为我们的共享服务中心投资提供了卓越的回报。”

更多的财务人员能基于 SAP 解决方案集中精力分析数据，而且数据分析的精细度也提高了，让蒙牛乳业能更为透彻地了解其运营绩效并改善了其业务洞察。公司可使用该洞察指导其市场战略，向尽可能多的消费者进行有效宣传。更好的是，财务人





员能比以往更快地将此信息提供给公司的业务部门，让蒙牛乳业能在机会出现时立即做出反应。

展望未来，蒙牛乳业已经制定了其财务共享服务中心的发展计划。

肖梅解释道：“我们未来的发展方向是向整个集团以及外部供应商和经销商提供会计和交易处理服务，将财务共享服务中心转变为一个真正的利润中心。我们还将力争在接下来的3年内每年实现20%的效率提升。”

共享服务中心模型提供了如此高的财务效率，以至于蒙牛乳业打算为其他运营职能部门构建更多的共享中心。肖梅评论道：

“我们已经与 IBM 进行了磋商，共同打造了一个 HR 共享服务中心。而且在未来，蒙牛乳业还将把共享模型推广到 IT 和采购职能部门。”

肖梅总结道：“在 IBM 和 SAP 的帮助下，我们能够转型财务职能部门，解决瓶颈问题，并将更多的财务人员从会计和交易流程中解放出来，专注于为公司的战略发展提供更有力的支持。在未来，财务共享中心的价值必定越来越高。”

即刻致电：

IBM 业务咨询顾问 高杨 李娜
400-810-1818 转 2396

官网：

<https://www.ibm.com/services/cn-zh/digital-reinvention/case/>



要了解更多信息，请联系 IBM



和 SAP



© 2016 IBM Corp. IBM Deutschland GmbH D-71137 Ehningen www.ibm.com/solutions/sap IBM、IBM 徽标和 www.ibm.com 是 International Business Machines Corp. 在全球许多司法管辖区的注册商标。Web 站点 <http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml> 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。其他公司、产品或服务名称可能是其他公司的商标或服务标记。本案例研究举例说明了 IBM 客户如何使用 IBM 和/或 IBM 业务合作伙伴技术/服务。许多因素会影响到上述结果和获益。IBM 不保证在所有环境中都能获得类似结果。这里给出的所有信息均由特定客户和/或 IBM 业务合作伙伴提供。IBM 不保证其准确性。本文引用的所有客户示例均用于说明这些客户如何使用 IBM 产品，以及他们可能已达到的效果。根据客户配置和条件的不同，实际的环境成本和性能特征也会有所差别。本出版物目的仅为提供通用指南。照片所显示的可能是设计模型。



© 2016 SAP SE.保留所有权利。本文提及的 SAP、R/3、SAP NetWeaver、Duet、PartnerEdge、ByDesign、SAP BusinessObjects Explorer、StreamWork、SAP HANA 和其他产品和服务以及它们各自的徽标是 SAP SE 在德国和其他国家或地区的商标或注册商标。这些材料由 SAP SE 或 SAP 关联公司提供，仅供参考，不附有任何形式的陈述或保证，SAP 或其关联公司对于本资料中的错误或疏漏不承担任何责任。本文档或任何相关的演示文档、SAP SE 或其关联公司的战略和未来发展、产品和/或平台方向和功能都可能随时发生变化，SAP SE 或其关联公司可能在任何时候、以任何理由进行更改，恕不另行通知。