

# 数字经济时代集团化 公司财务转型的一些做法

王莹 董付堂

近年来,随着我国集团化公司的业务规模不断扩大,组织层级、结构日趋复杂,区域分布更加广泛,集团管控、财务管控与管理协同的难度越来越大,集团化公司财务管理工作正面临一系列问题,如如何利用信息技术突破经营管理的困境和避免财务管理的窘境;如何从单一的财务核算、财务业务一体化到业财深度融合?为此,笔者拟就数字经济时代集团化公司财务转型提出自己的一些思考。

## 一、集团化公司财务转型的总体思路

在数字经济时代,集团化公司要做好财务转型,应从以下三个方面开展:

(一) 实施业管融合,促进业务发展

集团化公司财务工作应统筹企业生产经营业务发展和财务安排,真正实现从业务中来,到业务中去,将发展战略分解落到生产经营业务实处。在服务企业整体发展战略上,财务应深入企业业务发展的过程和前端,在企业运营中做好“调度中枢”和“专业大脑”的角色。一流的财务管理应站在业务角度看管理,站在业务发展角度安排财务计划,使会计人员从过去忙于核算向参与和支持决策转变。

(二) 提供个性化服务,提高数据

利用率

数字经济强调个性化、定制化的生产和服务,体现以人为本的思想,通过大数据全面捕捉用户的需求,提供精准服务,提升服务质量。我国企业目前的财务会计服务,主要是提供货币性、不区分服务对象、以财务报表为主的综合性而非个性化的财务信息服务。但实际上,企业财务工作应向投资者、信贷者和其他利益相关者提供不同的财务信息;向董事长提供企业净资产收益率、行业竞争力和市场占有率等信息;向总经理提供考核指标完成情况、绩效与奖励等信息;向副总经理提供其分管业务的指标完成情况及业绩差异情况;向中层管理人员和员工提供具体业务完成情况、业绩奖励、考核结果等。

(三) 实施财务共享服务,提升综合服务能力

随着信息技术在集团化公司管理中的深入应用,利用信息技术服务企业成为许多集团化公司的共识。企业范围内采取统一的财务政策,搭建按需“控制”的柔性财务控制体系,利用信息化构建集中式的财务管理模式,使集团化公司的财务管控做到收放自如、游刃有余。这种信息化财务管理模式不但能给下属企业充分的经营自主权,调动其经营积极性,且集团化公司也能对下属企业的经营行为

进行及时有效的监控,规避财务风险,实现企业规模效应最大化、最优化。为此,集团化公司会建立企业财务共享服务平台,依托信息技术、云计算和大数据,以财务业务流程处理为基础,以强化管控能力、优化组织结构、提升流程效率、降低运营成本或创造价值为目的,为内外部单位提供专业化服务的分布式管理模式和平台。集团化财务共享服务一般分三个阶段:财务共享服务1.0的特点是财务会计+资金管理,即将财务核算、费用报销、资金管理等诸多职能通过财务共享中心方式实现平台化支持。财务共享服务2.0的特点是财务工作+企业司库,即财务管理在决策支持、财务战略、成本管控、资金使用、业务分析和支持方面发挥作用。财务共享服务3.0的特点是智能会计+业财融合,即以物联网、数字化、智能化等为技术手段,将与财务有关的所有环节打通与连接,并做到自动独自拆解、分析与数字化处理。

## 二、集团化公司财务转型的具体解决方案

(一) 第一阶段:集中管控,业财一体化

从业财融合的角度出发,首先,应固化集团的组织管理、业务流程、业务数据,将财务和业务流程标准化,

将人力、物资和资金等资源集约化。其次,推行统一的会计政策、会计科目、信息标准、业务流程、成本标准、组织体系,打造物流、资金流、信息流和价值流“四流合一”。第三,实行会计集中核算、资金集中管理、资本集中运作、预算集约调控、风险在线监控,促进财务管理规范化、财务核算流程化、财务报表信息化,实现财务管控、内控管理和数据共享的有效落地。

1. 人力资源管理 with 财务一体化。措施包括:集团实施定员控制与人工成本预算控制,支撑集团全面预算管理与业务变革;将人工成本预算与统计无缝链接,对薪酬预算与总额进行管控;实时生成各类人力资源和财务统计报表,并与实际业务数据集成,实现人力资源与财务的一体化管控。

2. 物资管理 with 财务一体化。措施包括:实时跟踪与监控供应商、采购、库存等环节上的资金流,全面提升资金使用效率;对采购全过程进行跟踪,特别是与财务相结合的资金计划和付款环节;进一步提高库存管理的精细度和准确度,合理共享库存,降低库存成本,提高供货效率,确保物资管理对整个企业财务效益的有效支撑。

3. 销售管理 with 财务一体化。措施包括:分析并监控从销售订单到收款的全过程,对整个销售链实施端到端的全业务环节管理;落实财务对业务环节的价值管控要求,以提升销售业务的管理执行力,并有效降低业务风险。

4. 设备管理 with 财务一体化。措施包括:集成设备管理模块与项目、物资、财务等模块,将设备从选型购置、转固管理、维修物资管理、服务管理、设备的更新报废管理紧密衔接;将成本管理理念融入设备全生命周期管理中,实现设备管理业务与财务一体化,

确保维修成本核算的及时与准确。

5. 项目管理 with 财务一体化。措施包括:对项目的流程与价值实行全生命周期管理;将项目成本实时归集,统计分析项目概算执行情况,推进项目形成资产价值的可追溯,提高项目过程管理的规范性,提供项目精细化管理的有效手段,为投资决策提供分析依据。

(二) 第二阶段: 合规协同, 管效再提升

1. 合同全生命周期管理。应基于合同全业务生命周期建设业务高效协同联动、合同信息综合集成共享的综合管控信息平台。在项目建设过程中,系统梳理集团法制管理各项内容,是对集团管理理念、管理模式、管理方法和管理制度的持续改进。将合同全业务生命周期闭环管理与财务记账集成,通过法律系统合同收付款线上申请及审批,以及财务执行合同闭环管理收付做账环节时强制校验合同号等方式,准确记录合同履行信息及财务收付情况,动态监督经济活动运行情况,分析并提示风险与异常。

2. 内部关联交易管理。为进一步提升整体内部交易管理水平,提高内部往来账务抵销的准确性,规范关联交易财务处理,在充分利用信息化手段的基础上,集团公司应建立长效机制,重点解决相同会计期间“单边挂账”问题。针对每一笔内部购销行为,双方可由系统共同确认后同期入账,保障财务视角上关联交易金额、业务量和交易期间完全一致,彻底消除由此带来的合并差异。

(三) 第三阶段: 财务共享, 建立“三集中”模式

集团公司应设立财务共享服务中心,以共享中心为基本载体,推进建设会计集中核算、资金集中结算、账户集中管理的“三集中”模式。在

财务共享建设过程中,费用报销系统和财务共享运营管理平台需重点筹划实施。

1. 费用报销系统。在实施ERP系统的基础上,应建设费用报销系统,以实现各项费用的报销管理、预算管控、支付跟踪和财务核算的闭环管理,使费用报销业务进一步规范、精细化,提高费用管控水平,降低集团运营成本。费用报销系统可将公司内控制度、标准、流程融入系统平台,使管理更加规范透明,实现财务实时监控及预算控制。

2. 财务共享运营管理平台。随着财务共享服务的发展,财务共享服务平台将重点承担管控和服务的两大业务职能,并打造成集业务报账、资金管理、税务管理、影像管理、档案系统、商旅平台、合同管理和智能财务八大核心业务应用为一体,共享服务、共享单据、服务运营和集成管理四大共享服务为链条的综合共享服务平台。该平台与ERP系统无缝集成,支持网页和移动端等多形式的用户登录、操作模式。实现大额资金全程监控、内部资金集中和统筹协调,强化资金资源统一管控,以提高资金利用率、周转率,提升资金调控功能,降低资金管理风险,逐步建立覆盖全业务的集团“司库”。此外,该平台可实现自动批量增值税发票验伪,降低发票支付风险;突破增值税发票验票的地域限制,实现集中统一认证,做到增值税发票“应抵尽抵”,降低资金占用成本,提高认证效率;实现增值税发票电子信息、影像信息、实物信息的全流程实时跟踪,加强过程管控,提升管理精度,为财务转型落地奠定良好的信息化技术平台基础。

(作者单位:河南三门峡经济开发区建设局 中国铁建国际投资集团有限公司)

责任编辑 李卓