

基于集成信息系统的 国际业财一体化管控

张艳玲

摘 要：为落实国际化经营战略需要，让财务管理更好服务业务发展，有效管理应收账款和存货余额，M公司实施了基于集成信息系统的业财一体化管控，主要通过调整财务管理组织；开发集成多个信息系统；开展国际项目预算管理；建立境内外资金双平台；加强税务、付款和核算管理；运用数据挖掘为决策提供支持等措施，探索建立了适合国际化企业的业财一体化财务集中管控模式，提升了财务管理效率，为国际业务发展提供了支撑。

关键词：业务转型；信息化；财务管理；业财一体化

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2019)15-0042-04

国际化企业M公司是一家国防与社会安全系统服务商。为了落实国际化经营战略需要，让财务管理更好服务业务发展，有效管理“两金”（主要指应收账款等债权和存货余额），M公司实施基于集成信息系统的业财一体化管控，取得较好效果。

一、基于集成信息系统的业财一体化管控内涵和主要做法

M公司基于集成信息系统的业财一体化管控的内涵是借助网络、数据库、管理软件平台等信息技术，将国际化企业经营中跨时差、跨地域、跨会计主体的业务流程、财务会计流程和管理流程有机融合，形成业财一体化的信息处理流程，实现境内境外业财信息实时在总部集中管理，信息高度集成和实时共享，实时控制境内境外经济业务，改变过去“信息孤岛”状况，真正将会计

控制职能发挥出来，最终形成以预算为统领、资金为主线、管理会计为工具、财务会计为基础、内部控制为保障、信息系统为手段的价值创造型的一体化管控的国际化集中财务管控体系。

M公司的主要做法是完善财务管理制度，明确业财一体化管控方向；调整财务管理组织架构，适应业财一体化管控需要；开发集成多个信息系统，支撑业财一体化管控落地；再造业务流程，优化国际项目预算管理；搭建境内外资金双平台和国际多税制体系、完善国际项目付款管理、核算管理和考核评价，实现业财一体化管控；提供专业分析，发挥财务对业务的指导、服务作用。

（一）调整财务管理组织，适应业财一体化管控需要

M公司明确国际业务发展战略，形成职能型和矩阵型相结合的项目管理组织架构，这要求财务管理组织及时做

出调整以满足业务发展的需要。M公司境内外项目付款、费用报销、账务核算、报表统计等标准化、重复性的财务职能可借助财务共享中心的理念调整财务组织；项目融资、税务管理和分析决策等专业性强的财务职能可划分专业小组，以提高财务管理的效果。

M公司财务管理建立微型财务共享中心关键在于明确共享中心内部架构和职责定位。结合财务管理规划，M公司财务共享中心划分为预算合同审批中心、收付款中心、资金管理中心和总账核算中心。预算合同审批中心职责定位是国际项目的境内外预算编制审批和合同审批；收付款中心职责定位是国际项目执行过程中的境内外收款和付款审批；资金管理中心职责定位是筹划境内外资金运作、资金集中、资金拨付、投资理财和融资等；总账核算中心职责定位是集中处理境内外资产

作者简介：张艳玲，中国电子进出口有限公司。

核算、应收应付、总账报表等。

M公司财务管理组织形成共享中心和专业小组相结合的管理模式。管理模式的变化必然引起岗位职责及分工的变化,财务人员的角色定位也由传统的出纳、会计和总账等角色予以转型,形成3种角色:专业财务、共享财务和业务财务。专业财务主要负责建立各类财务管理模型和风险控制模型,通过梳理流程、确定标准来促进业务发展,并充分利用预算、资金和税务等财务专业知识创造价值,主要在M公司总部制定标准和流程,从事管理会计和风险控制工作。共享财务作为后端会计核算人员,通过集中管理实现规模效益,将采购业务、销售业务、资产管理、资金管理、费用报销和总账报表等核算流程从原财务组织中剥离出来,实现了跨国别、跨组织、跨币种、跨语言和跨业务类型等多种业务集中化、统一化管控。业务财务需要深入业务一线,推动业务开展和扩张,包括在境外一线支持项目的签约、执行等。业务财务实行现场支援和区域中心管理,共享财务实行纵向到底的管理模式,专业财务负责各专业链条整体统筹规范。

(二) 开发集成多个信息系统,支撑业财一体化管控落地

M公司建立了以SAP为核心的ERP系统,集成了预算系统、费控系统、BI(应用商业智能)系统、资金系统等。集成新核心信息系统以预算为主线,以合同为基础,以BI为平台,通过对资金收支过程的管控,实现了总部对境外机构和境内子企业进行集团业财一体化管控。

SAP系统搭建全球化财务集中管理核心平台,包括支持多组织、多语言、多币种、多会计准则的核心总账系统,以及固定资产管理、合并报表、业务管理、应收业务、应付业务等功能模块,实现多业态下多变组织的财务转换,有

效提升财务信息化水平,重点针对公司大分包EPC项目的特点,实现对项目的预算、核算和考核的管理。预算系统以各类预算(财务预算、项目预算、资金计划等)指标体系为基础,以预算模型为核心,以分析控制为目标,对全面预算的编制、分解、执行、控制、预测、分析等进行闭环管理,形成贯穿一线的畅通垂直体系。费控系统搭建全球化的在线报销平台,管理项目预算、年度费用预算的编制和执行,对费用实现有效控制,并通过与专业资金管理系统的集成,实现银企直联下的网上支付。BI系统能够实现关键指标预算和实际发生的差异分析、收入分析、费用分析、利润分析、财务报表分析等,对分析结果以丰富的报表方式或图形方式展现,充分发挥预算管理的决策支持作用,为企业决策层和各级管理层提供适时、高效的辅助决策信息。资金管理系统实施账户管理、银企直连、资金拨付、资金计划、投资管理等,可支持境外业务的网银支付,建立业务虚拟账户支持业务资金内部计息考核,激励业务部门提前做好资金计划,合理规划资金情况。

(三) 跨地域、跨时差、跨会计主体,开展国际项目预算管理

M公司总部作为国际项目的总承包商,境内子企业和境外机构作为项目的分包商,为了保证同一项目预算可以集中展示各国别、各会计主体和各组织的预计支出,对国际项目实现全周期、全范围、全地域的管理,M公司总部不断完善国际项目财务预算管理体系,打通国际项目境内外预算编制要求和审批流程,签约前编制项目推销预算、签约时编制项目概算、签约后编制项目预算,预算编制严格区分境内和境外支出金额、境内和境外支出币种,以实现项目按币种和国别进行预算管控。不同的预算目的各不同:推销预算支撑项目推销的费用支出依据;项目概算是

对外销售合同签约的依据;国际项目预算是测算项目执行毛利率、控制费用支出和对内分包合同签约的依据。国际项目的“三算”预算管理体系能够有效防范项目各流程节点的风险,实现境内外业务和财务的深度融合。

国际项目“三算”预算管控体系借助预算系统予以落地,实现线上固化预算审批上报流程和预算编制内容,同时预算系统实现与费控系统(付款审批)、OA系统(合同审批)和BI系统(大数据)集成,将预算信息作为付款审批和合同审批的依据,实时监督共享预算执行情况、分析其对企业经营管理的影响。

(四) 建立境内外资金双平台

M公司借助资金管理系统在境内和境外分别建立资金平台,从营运资金管理、外汇风险管理、内部资金核算、资金增值、境外账务管理等方面入手,形成体系化、制度化的资金运作机制,保障资金安全,提高资金运作收益。

1. 境内资金平台管理

境内资金平台统筹M公司总体资金管理,着眼于营运资金管理、内部资金核算和资金增值等。

(1) 营运资金管理。M公司借助新系统中不同子系统将项目的概预算、合同、成本费用支出进行了勾稽,能够实现在合同预算签约阶段通过对所有收付款节点进行汇总统计,匹配项目计划的执行进度,从而生成项目全周期的总体资金计划。在项目实际执行中,根据项目的实际进度对总体资金计划进行修正和调整,并生成阶段性的资金计划,从而使预算和进度通过资金计划与付款紧密结合,保障了资金计划的准确性和合理性,提高了公司资金运作效率,降低流动性风险。

(2) 外汇风险管理。除通过成本付汇转移的外汇风险外,M公司持有的外汇头寸形成的汇率风险敞口是外汇风险管理的重要目标。为此,M公司明确



图 / 庄德平

持有外汇头寸的标准,通过对收付汇预测动态调整外汇头寸,定期对主要币种的汇率进行评估,结合公司实际情况形成不同汇率走势下的应对方案,形成制度化的外汇分析、预警以及处置机制。

(3) 建立内部资金运作管理的核算评价体系。M公司通过在信息系统中设置虚拟账户对每个项目的收支进行精细化管理,实时掌握项目的资金余额,并根据项目资金的盈余或短缺按日自动计算项目应享有的资金收益或应承担的资金成本,提升了项目核算的精度,强化了项目组的资金成本意识,降低了项目的资金风险。

(4) 资金效率和增值。通过信息系统中的资金子系统以及银企直连,除外币付款外,M公司所有境内付款均可通过线上支付,大大提高了付款的效率和准确性,并可以动态掌握各银行账户的收支及余额情况,为防范资金风险、提升资金运转效率提供了保障。

此外,M公司还在现有基础上积极拓展资金增值的产品和渠道,在平衡风险、收益、流动性的情况下尝试新的资金增值方式方法,实现资金的保值增值。

2. 境外资金平台管理

M公司在资金系统建设中,通过与

中资银行开展深入的合作,一方面通过境外资金池工具对部分境外平台的离岸账户进行归集管理,另一方面借助网上银行实现对境外当地账户的管理,并最终实现在信息系统中及时、准确地反应境外账户的信息,并对关键账户实现控制,从而提高境外资金整体管理水平,降低境外资金风险。

(五) 加强税务、付款和核算管理

1. 税务管理

国内税务管控方面,M公司借助金税三期平台和业务系统的集成,打通税务数据与交易的关联,提升开票速度,保证销项发票信息和进项发票信息与账务的实时关联,实现出口退税信息实时与海关保持一致,提升出口退税的申报效率,实现集团内税务业务的一体化申报、处理以及税收筹划、税务风险的一体化管控。国际税务管控方面,M公司借助税务管理信息化系统解决内外外部系统在相互影响中产生的业务、财务及税务信息流在生成、传递、输出过程中形成和积累的税务差错和风险。

2. 付款管理

M公司借助费控支付系统实现了标准统一、人控变机控、无纸化流转的多语言付款管理。公司将财务工作分解成若干模块,制定出基础操作的标准并

内嵌在各专业模块,再按照管理要求将各模块按照流程化排序形成规范的工作流,自动实现业务付款审核时资金余额控制和资金计划控制,在费用报销时实现预算额度控制和费用标准控制,对于计划外和标准外的付款,系统会出示黄色预警,保障了支付的准确性。目前公司业务付款和费用报销审批已实现线上无纸化流转,无需业务人员持纸质单据找相关领导签字审批,领导可以通过移动办公实时审批,提升了审批速度和业务效率。同时,境外的审批流程实现多语言审批,既满足了国内管理需要,又满足了境外当地银行、税务等外部监管需要。

3. 核算管理

M公司结合新会计准则要求,修订《会计核算规范》,明确各项业务类型的会计核算规则,规范平台间关联交易的核算,并借助SAP系统统一项目码、成本中心、利润中心等主数据,统一集团会计科目,实现业务凭证自动生成、单体报表和合并报表实时生成等。境内外凭证和报表的生成等可实现跨地域、跨时差和跨会计主体的实时核算,M公司总部可统一关账,编制报表和分析报告,实现了主数据统一、会计语言统一、集中化的国际核算管理。

表1

工作内容	效率提升幅度
全自动凭证数量比例	从0%提升到45%
半自动凭证数量比例	从74%下降到47%
手工凭证数量比例	从26%下降到8%
银企直联线上支付比例	从0提升到76.6%
月度结账用时	从7天变为2天
预实对比、项目收汇、项目核算统计用时	从3天变为实时

(六) 提供决策支持

M公司的预算、资金、税务、付款和核算管控均通过专门的单项信息系统实现,各业务流程中产生的财务信息、业务信息等数据通过专门的BI平台予以集中处理。BI系统抓取各个系统的基础数据建立数据仓库,运用系统多维分析、智能报告、企业报表、综合展板等建模工具,分析管理层需求和业务管理需求,建立专项分析模型,实现预算异常监控和资金监控风险预警。

1. 提供专业分析,提供决策支持

M公司面向高层管理者搭建了一套完整的KPI体系,进行各项指标的结构、趋势、比较分析,能即时看到各项财务指标和业务指标的完成情况,包括集团财务考核指标完成情况、重点任务完成情况、资金状况、国际业务收汇签约情况、费用支出情况和项目垫资情况等,以满足经营管理需求。

M公司面向中层管理者搭建了各业务板块的项目管理平台,包括国际项目档案信息、签约收汇、预算执行、合同和资金情况等,从项目开启到关闭进行全周期全方位的实时财务监管,各项指标完成情况采用下钻模式可以层层展示到最小的凭证维度,同时可以采集境内外所有的信息予以模型化展示,强化了对经营决策的支撑力度,提高了财务分析的准确性和时效性。

2. 开展预算异常监控,实现资金监控和风险预警

M公司预算管理系统主要向预算

管理单位展现其各项预算指标的完成情况,包括公司整体经营情况、国际业务签约收汇情况、部门费用预算执行情况等,并对完成比达到一定数值或异常情况予以红色预警。

资金管理系统对所有银行所有账户中的对账单进行导入分析,可以按日、币种、资金性质反映各资金账户余额,并对资金账户余额出现负数、大额异常情况予以红色预警。

预算管理和资金管理的红色预警增强了M公司的风险预知能力,公司可实时对经营状况和资金状况进行扫描,一旦出现异常,及时进行报警,并能对异常详情进行分析,报告异常原因,从而及时发现风险,及早规避风险。

3. 公正考核,推动持续改进

M公司管理层将企业战略经营指标拆分到每一年,将年度经营指标层层分解到每个部门和关键岗位员工,各部门根据公司战略指标形成年度重点工作,再编制具体的计划和预算。财务人员借助系统工具将经营指标量化,即时反映各项经营指标的完成情况,包括公司本部考核指标基准值情况、各部门费用偏差率考核、国际项目绩效考核、项目账面进度、项目整体预测情况、项目账面结转情况、项目建造合同库存预测、项目收汇预测分析等。以上业绩评价实现跨境内外、跨会计主体、跨时间、跨项目阶段的精细化公正考核,为境外业务规划、经营成果评价、企业管理和战略决策提供了客观详细的信息支撑。

二、基于集成信息系统的业财一体化管控实施效果

(一) 提升了财务管理水平

M公司的新核心信息系统在管理精细化、控制自动化、流程无纸化、操作标准化、数据共享化、工作高效化六个方面有效实现了财务管理水平的提升(参见表1)。

随着基于集成信息系统的财务一体化管控体系的建立,M公司健全了全球化费用管理制度,完善了全球化费用报销制度、全球化差旅制度和集中采购办公用品制度等,明确了公司全球各分支机构各项费用的标准和审批流程,管理费用和销售费用均大幅下降。

(二) 促进了国际业务发展

随着基于集成信息系统的财务一体化管控体系的建立,M公司国际业务收汇不断创历史新高。通过财务信息化建设,M公司增强了全球业财一体化管控能力,在新核心信息系统的支撑下,财务管控在境外业务开拓、项目管理、境内外资金管理、税务管理,境内外付款和账务集中管理、协同管理等方面的能力都得到了大幅提升。

责任编辑 李斐然

主要参考文献

- [1] 高大平,常琦.建设管理会计指引体系助力单位管理转型升级[G].管理会计研究,2018.
- [2] 卢闯,李鹤尊,曹鹏远.组织协同需求下的信息系统变革:基于国美电器共享服务中心建设的案例研究[G].管理会计研究,2018.
- [3] 吴志锋,张艳玲.企业财务信息化管理的应用和实证研究[J].中国总会计师,2018.
- [4] 王丹,洪江.SAP就该这样干[M].2017.