

DML 汽车金融公司深化业财融合 推进企业数字化转型的实践

赫英广

摘 要：近年来，业财融合在汽车金融行业得到了广泛实施，为汽车金融业务的规范化管理、提升服务质量等起到了关键作用。DML 公司从组织结构的优化、业务流程的整合、技术平台的集成、数据融合与治理四个方面将业务与财务进行了全面深入的融合，提高了业务的运营效率，降低了运营成本，严格控制了金融风险，有效地推动企业数字化转型，为汽车金融行业的业财融合与数字化转型升级提供了借鉴。

关键词：业财融合；企业数字化；数据治理；金融科技

中图分类号：F426.22；F406.7 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021) 19-0039-04

一、DML 公司深化业财融合的关键路径

汽车金融公司主要以资金的流动带来公司收益，其贷款、催收、风控、融资等都与财务有着密切关联，因此以业财融合为抓手是企业进行结构治理、流程融合、管理体系改进的最根本的方法和手段。DML 公司深化业财融合的关键路径包括组织职能优化、业务流程优化、技术平台融合、数据融合与治理四个方面。

（一）组织职能优化

财务的基础是数据，财务预算、财务管控、财务核算、财务融合的核心是要基于数据流来完成的，因此财务部门不但可以通过数据流进行财务管控，也可以通过数据流实现对业务的服务与共享。DML 公司为更深入地实现业财融

合，将业务部门的数据分析职能、数据服务职能全部集中到财务部门（见图1）。

1. 新成立智能业务分析部。该部门整合了销售部门的销售分析职能、风险管理部的战略风险职能、运营部门的运营分析职能。该部门在为财务部门提供监控管理所需的数据分析之外，还会向各业务部门提供更加全面与完整的数据分析服务，业务部门能看到的分析数据不再只是局限于自己部门的数据分析，而能更多地获取到跨部门的业务分析结果，同时可以获得实时的财务分析结果。各业务部门的数据分析职能被财务部门合并以后，业务部门将更聚焦于自身业务流程的整合和业务效率的提升。智能业务分析部主要采用全面预算管理、智能核心业务管控系统、智能化风险管控、经营绩效评估四大分析模型，将这四大分析模型以数据分析服务的形

式对公司所有业务部门开放，各部门可以根据自身需要使用这些分析模型进行数据分析。

2. 新成立智能财务共享部，撤销 IT 部门下设的数据仓库部门和数据中台组。新成立的智能财务共享部有两大职能：数据治理职能和智能化数据服务职能。之前由 IT 部门负责数据治理工作，但治理效果并不好，主要是因为 IT 部门作为服务部门无法说服业务部门按照合理的数据规划和数据治理方案去改变业务系统。业务的变化驱动业务数据发生变化，相反数据的治理也会影响业务的流程与规范。新部门成立后数据治理不再只是 IT 部门或信息系统的事情，而是从财务和管控的高度提出数据治理要求，从而规范业务流程、业务系统、业务数据。该部门应用大数据、云计算、人工智能等技术向各业务部门提供智能化

数据服务,如RPA(机器人流程智能化)基于人工智能技术、IPA(智能流程自动化)等技术和工具对客户、员工、管理提供智能化服务。

(二) 业务流程优化

汽车金融行业企业间竞争逐渐增强,DML公司汽车金融业务的主要竞争对手是银行信用卡中心和互联网小贷公司。这些竞争对手普遍的特点是金融科技应用意识强,创新型产品较多,为客户提供服务的效率极高,客户通过手机端简单操作可以在5分钟内获得贷款。基于此,DML公司决定进行业务流程优化,即所有汽车金融业务全采用线上自动审批流程,全流程完成时间控制在8分钟以内。基于这个业务战略需要对公司所有流程进行梳理和优化,优化的基本思路是尽量简化流程,但同时又要符合人民银行、银保监会等的监管要求。

1. 销售流程移动化。DML公司通过组织多轮业务与财务人员的培训会,使贷前、贷中、产品、内部管控等部门对财务核算、财务审核等目标有了更深入的理解。同时鼓励业务流程与财务流程全部线上完成,鼓励客户和经销商尽量多地使用线上公众号和APP进行线上看车、线上金融产品推荐、线上产品体验等功能。以往传统流程下客户到实体店看车、选车、选择金融服务、填写贷款申请、补充材料、等待审批结果、签订合同、补充材料等一系列业务操作最快也要2~3天才能完成,而线上业务流程将最大限度地优化这一销售流程。首先,客户登录APP或公众号在线体验汽车产品,同时APP根据客户浏览的偏好推荐相应的金融产品。客户如果对车型或某款金融产品感兴趣可以在线进行预授信的操作并填写一些基本信息。客户在APP上的操作或选择可以同时被经销商、金融公司业务部门、金融公司财务部门所获取。经销商可以根据APP的操作数据从多个维度分析客户的购车

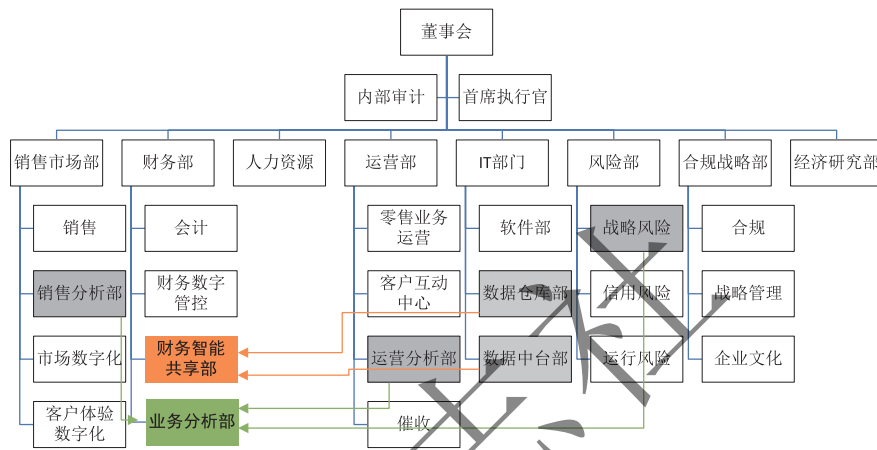


图1 组织结构图

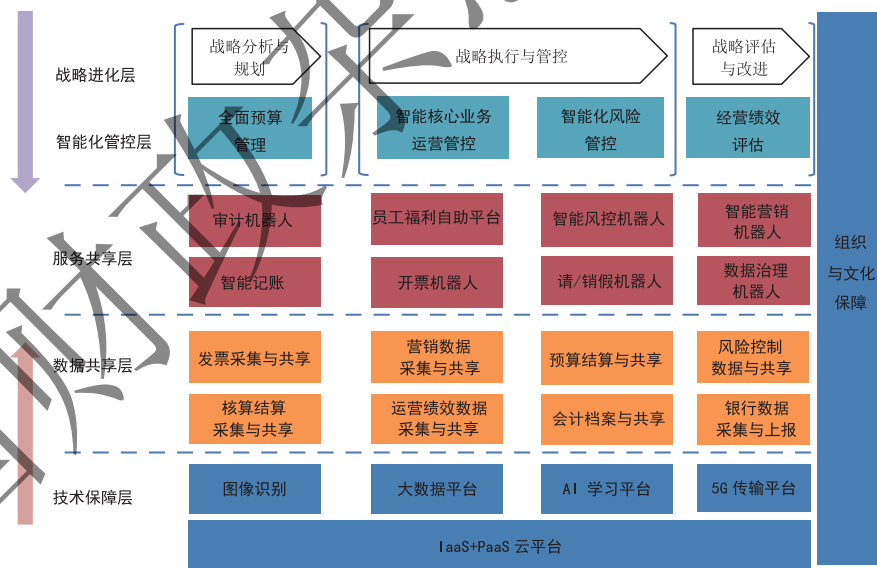


图2 智能化财务共享平台建设

偏好,金融公司销售部门、风控部门可以第一时间对客户的信用进行分析,并初步审核客户的贷款资质,财务部门在业务发生前就可以分析到客户的预算情况、贷款意愿、贷款利息策略、财务风险等等。财务部门由过去的业务末端直接转变为业务前端,在了解业务的同时了解客户,能够为客户和业务部门提供更加及时准确的财务服务。同时线上流程也最大限度地实现了流程共享,经销商、业务部门、财务部门获取的信息是同时的也是相等的,不会存在信息传递中的遗漏和偏差。线上业务模式可以使原来

很多串行的流程变成并行流程,最大限度地提高了效率。

2. 运营流程智能化。DML公司的审批流程占有所有流程的60%以上。如果加快审批流程的进度就可以加速整体业务的流转速度。DML公司经过业务梳理,将耗时最长和使用频率最高的业务节点进行了整理,并利用RPA机器人、大数据技术、AI技术对这些业务审批节点进行了自动化处理,如财务核算对账RPA机器人、自动复合结账、自动化征信查询与征信审批、智能客服接线员等。

3. 线上线下业务协同。线上业务可以快速满足客户贷款和购车需求,线下业务以经销商为主重点满足客户购车、维修、保养、卖车等体验。对于线下流程的完善,财务流程也应融入其中为客户提供全生命周期的服务,如车辆维修报价单数据汇总分析、车辆保养计划及税费分析、二手车贷款财务分析等等。

(三) 技术平台融合

DML公司的智能化财务共享平台应用了大量的人工智能、大数据等新技术,通过平台建设实现公司业务、财务、管理相互融合,从而提升自身的数字能力,再将数字能力形成新的市场竞争能力,这是未来DML公司汽车金融业务制胜的关键。DML公司的业务系统、财务系统、管理系统、各种软件工具共计40多个软件系统,系统间互联差,功能重复开发,数据不统一。DML公司决定通过智能化财务共享平台的建设将这些平台进行整合,形成统一的、标准化的技术平台。智能化财务共享平台建设分为五个层面:技术保障层、数据共享层、服务共享层、智能化管控层、战略进化层,如图2所示。

1. 技术保障层。技术保障层承载着整个平台的基础技术环境,该层的稳定性、可扩展性、技术先进性对整个平台的建设和使用至关重要。DML公司采用云服务架构的IaaS+PaaS架构,系统资源可自动伸缩,PaaS服务保障各种基础组件的统一管理,图像识别框架与AI学习平台相结合为机器人提供精准的图像和语音识别功能,基于云平台搭建的集群架构使得机器人可以并行处理多个应用请求。大数据平台基于分布式计算框架为智能财务共享平台提供了数据计算、数据存储、数据分析。5G传输平台主要搭建了全国各个经销商与总部之间的数据实时传输与采集通道、机器人和所有应用在线实时服务的通道。AI学习平台采用深度学习技术、语义分析技术、

语音识别技术等,为智能化财务共享平台中的智能分析、智能服务、机器人学习等功能提供核心能力。

2. 数据共享层。数据共享层就技术保障层提供的基础搭建而成,打通了公司各个业务系统信息孤岛所形成的数据孤岛,基于数据湖技术统一了公司所有业务数据、财务数据、管理数据等。数据整合在一个平台后还需要对分散的数据进行清洗和转换,并将这些数据关联形成一个完整的数据集合。这些清理后的数据集合采用API接口、文件、数据库、表格等不同形式对全公司提供统一的数据服务。只有解决了“数出一源”的问题,才能真正将公司的各项业务连接形成统一的协调效果。数据共享层提供的主要共享服务包括:发票采集与共享、营销数据采集与共享、预算结算与共享、风险控制数据与共享、核算结算采集与共享、运营绩效数据采集与共享、会计档案与共享、银行数据采集与上报。

3. 服务共享层。服务共享层主要基于人工智能技术、RPA、IPA等技术和工具对客户、员工、管理提供智能化服务。其中:审计机器人采用RPA和IPA技术在自动进行合规性审计的同时,减少财务审计人员工作压力,更准确地完成审计工作;员工福利自助平台采用人工智能技术自动解答员工的福利问题,自动优化员工申请福利的相关流程,减少HR和财务人员工作量;智能风控机器人对客户的金融风险采用自动分析和审批,公司90%的业务采用智能风控机器人进行风险审批,大大提升了公司的金融服务效率,同时降低了公司金融风险;经销商在向客户推销汽车金融贷款时,智能营销机器人可以代替销售在客户的手机上进行产品讲解,咨询和解答贷款相关问题,帮助客户计算利息、评估贷款额度等,为客户提供更加贴心细致的金融服务;智能记账机器人实现员工报销票据的申请、审批、记账等业务

全部自动化完成;开票机器人对于开票申请、审批、开票的全流程自动化完成,不需要人工干预,节省了财务人员的工作量,使其可以更多地参与到公司的管理和财务分析上来;员工请假与销假虽然需要上级管理人员人工审批,但后续的工资计算、销假是否及时等都可以由请/销假机器人自动完成;数据由各个业务系统生成,但各个系统在设计表结构到生成数据过程中都是独立完成的,公司的数据中台无法自动化感知,当进行数据融合时才会发现数据格式、数据维度与公司总体设计不符合,数据治理机器人在业务系统进行数据结构变化之初就会发现并探查,提醒智能财务共享平台和数据中台进行提前干预,保障数据质量。

4. 智能化管控层。智能化管控层包括全面预算管理、智能核心业务管控系统、智能化风险管控、经营绩效评估等。其中:通过全面预算管理统一公司所有资源向企业战略方向汇聚,在预算编制和审核过程中统一公司各部门的思想,提高公司的资金使用效率,防止资金的无效投入;智能核心业务管控系统基于金融核心业务系统,实现客户合同签订、合同激活、利息结算、催收等核心业务的流程控制,优化流程配置,提高运营效率;智能化风险管控通过风控机器人、风控大数据、风控综合分析等对公司贷款风险、资金风险进行综合分析管控;经营绩效评估通过平衡计分卡将公司的战略目标与客户、财务、流程、产品创新结合在一起进行评价和分析,为企业发展战略的成果进行详细而准确的评估,评估结果通过智能财务共享平台实时反馈到全面预算管理系统中,动态分析战略执行情况。

智能化财务共享平台采用自上而下与自下而上相结合的方式建设,以智能化服务拉动数据共享和技术平台的建设,以数字化转型为战略支点形成数

字化创新型的设计与智能化应用。

(四) 数据融合与治理

1. 外部数据源融合。DML公司在为客户提供汽车贷款的同时需要大量数据分析客户的信用、财务状况等,因此需要大量的外部融合分析。国家正在建设全面信用体系、各地政府也在建设“互联网+政务服务”,因而可以通过智能化财务共享平台的数据共享层将这些数据要素与自身数据融合,以更好地为DML公司的数字化业务运营提供服务。

2. 内部多数据源融合。DML公司内部也有众多系统,如贷前业务系统、贷后运营系统、风险管控系统等,这些数据源通过不同渠道流入到财务共享平台的数据湖中,通过大数据分析、AI、数据模型等不同应用将数据不断地进行多层次融合。通过数据融合使数据发挥更高的价值,通过机器学习、AI等技术的应用帮助业务和财务发现更多高价值的服务(见图3)。

3. 数据治理标准化。DML公司全面梳理财务与业务数据,形成了数据资产库。按照统一标准对贷前管理、贷后运营、资金结算、全面预算、核算管理、内部审核进行数据梳理,将数据的产生方、数据的使用方、数据融合后的新数据流向等进行梳理和记录。同时,建立全公司统一的数据标准,打通数据流动的壁垒。根据财务对数据的需求与业务部门讨论形成数据采集标准、数据应用标准、数据上报标准等,通过数据标准对软件开发过程中的数据采集、数据传输、数据分析等环境进行规范,形成高质量的数据,为财务和业务的分析和应用提供更好的服务。

二、业财融合实施的保障措施

(一) 全面加强新技术应用与投入

DML公司的业财融合需要长期规划推进,同时对于新技术的应用需要大量的资金投入,DML公司计划将年收入

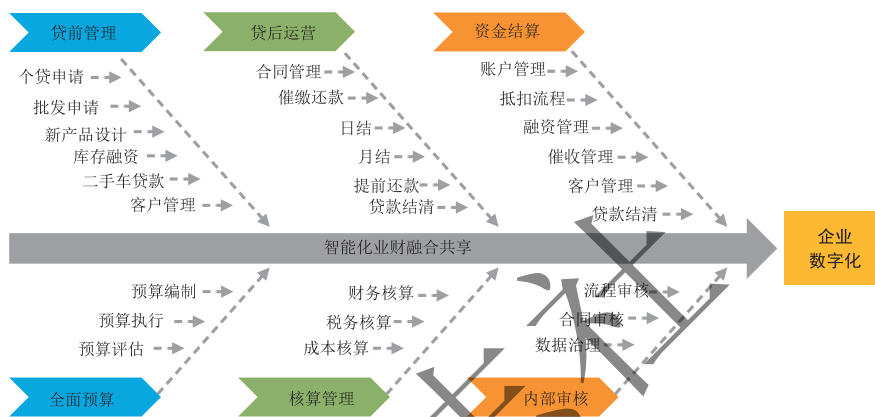


图3 DML公司内部数据融合流程

利润的50%投入到公司的数字化转型。智能化财务共享平台作为公司数字化转型的重点项目从项目规划到一期项目上线历时2年,其中应用了大量的新技术,包括大数据技术、机器学习、云计算技术、数据加密技术等。公司未来5年也将持续加大对区块链、5G、人工智能等技术的应用。

(二) 形成数字化创新型文化

业财融合的实施需要业务部门、财务部门、管理部门的管理者和业务人员都具备数字化思想。数字化创新型文化是DML公司数字化转型能够长期坚持下去的根本保障。公司通过举办一系列活动鼓励员工进行数字化创新,如定期举办“数据应用小能手”竞赛、python编程大比拼等鼓励员工研究和应用新技术,而且在全公司范围内评比数字化创新优秀个人,鼓励全公司向他們学习,形成数字化创新文化的价值观。

(三) 复合型人才能力重构

未来,重复性工作逐步由机器人/RPA等替代,员工的工作重点是一些不可替代性工作和分析与流程整合工作。流程和业务整合过程中原有岗位的员工需要具备更多的复合能力,比如非财务人员需要懂得更多财务知识,财务人员需要懂得更多业务知识,管理人员需要掌握更多大数据知识和财务知识等。为

此,DML公司成立了数字化培训部,该部门负责制定与实施培训计划,评估和改进公司数字化复合型人才培养规划。如在职工全年不少于30小时在线培训,培训通过后颁发电子证书;新入职员工试用期完成32小时在线培训或现场培训,培训考试通过后颁发电子证书;岗位调整人员需先培训后上岗,根据人员情况和新岗位的要求单独设置培训计划;在职员工自修完成各种相关国家级证书,公司报销考试所有费用,鼓励员工自我升级。

责任编辑 陈利花

主要参考文献

- [1] 李桂荣,李笑琪.H公司财务共享平台下的业财融合成效、问题与对策[J].财务与会计,2020,(1): 25-28.
- [2] 朱蕾.企业财务会计向管理会计转型的思考[J].中国集体经济,2021,(11): 114-115.
- [3] 赵丽锦,胡晓明,张学东.数字经济背景下财务智能化建设框架与实现路径[J].财务实践,2021,(10): 84-90.