

宁夏电力有限公司 财务智能合并抵销体系的搭建

蒋蓉 王树 李涛

摘要：国网宁夏电力有限公司基于多维精益管理体系变革，结合业务实际需求设计、开发了智能合并抵销体系，以会计信息收集与校验、内部对账稽核、智能合并抵销报表为主要建设内容，贯穿业财链路与财财链路，精准高效展示集团报告数据，确保合并报表的决策可用性，旨在为企业提供一个完整的内部交易抵销数据提取、校验、一键式生成抵销报表的解决方案。

关键词：智能财务；数字化转型；合并抵销；自动化

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021) 15-0064-03

一、背景

(一) 适应智能财务发展，推动企业数字化转型

近年来，财务管理的自动化、智能化、平台化使得财务与科技的系统作用逐渐加强。财政部和国资委对中央企业财务信息化建设提出了更高的要求，特别强调要建设功能完善的财务信息系统，其中的财务合并报告系统更是内外

部监管重点。目前，集团合并报告仍处于手工编制阶段，存在编报质量不高、可追溯性差、时效低等问题，已难以适应数字化时代的发展，急需迭代优化。国网宁夏电力有限公司(以下简称宁夏公司)研究开发了智能合并抵销体系，将前沿技术与实际业务有机结合，运用大数据、智能机器人等工具，高效准确地出具集团合并报告，满足内外部监管需求。

(二) 适应复杂经营形势，推动企业财务管理提质增效

国资委多次强调各单位要切实加强对组织领导的，确保财务决算工作质量，提高财务管理水平。2018年，国网公司正式启动多维精益管理体系变革工作，在全新的核算维度体系与管理理念下，传统的集团合并报表的编报方式已表现出不适，基于多维精益管理体系下账务核算明细程度，如何高效准确地编制集团合并报表是亟需解决的难题。智能合并抵销体系的研发是提升管理变革的重要工具，有助于检验企业会计核算的规范性和内部控制的有效性，及时发现企业财务管理薄弱环节，堵塞管理漏洞，提高经营决策与管理水平。

(三) 适应新型战略目标，推进多维精益管理变革

基于电网企业内外部环境的改变及集团合并报表编制现状，推行构建智能化的合并抵销体系是财务管理提质增效的必要措施。依据多维精益管理变革的业财链路建设要求，依托公司级企业资源管理器(SAP系统)及财务管理信息系统，实现关联交易业务自动记账抵销，构建一套具有多维度自动提取功能的智能合并抵销体系，提升企业财务报告数据披露效率、准确度与标准化水平，实现数据多维精益展示，满足企业管理者决策需求。

二、项目实施

宁夏公司聚焦公司实现财务智能化管理体系建设目标，优化抵销业务在线处理方式，以抵销自动化为核心，积极推进协同抵销模式的构建和实现，通过凭证协同、集团对账、工作底稿等方式，提升自动生成抵销凭证比率，在尽量减少干预业务处理的原则下实现合并抵销自动化、全面化、简单化。减少财务人员手工对账，保证抵销信息真实、准确，支撑抵销数据穿透追溯，实现抵销处理自动化全覆盖，深度贯通业财链路信息，自动生成合并抵销工作底稿，实现“人工”向“智能”转变。

作者简介：蒋蓉，国网宁夏电力有限公司检修公司；
王树，国网宁夏电力有限公司；
李涛，国网宁夏电力有限公司综合服务中心。



图1 智能合并抵销底稿

(一) 建立协同机制，提升工作协同能力

智能合并抵销体系的建立是一个自上而下、统筹兼顾、权责明确的协同工作，协同高效是体系有效建成的前提保障。为扎实有序开展体系建设，宁夏公司建立协同运作模式，组织所辖分子公司共同研讨实施方案，明确职责分工，采用管理创新项目启动会、协调推进会议、专业研讨会议等多层次交流方式，实现关联交易管理机制的优化，解决专业化管理模式下协调难、反应慢、效率低等问题。

(二) 贯通业财链路，智能出具财务报告

以报表自动化为核心，基于国网公司内部交易抵销组织架构，深入融合多维管理体系下业财链路贯通，提取抵销业务信息，设计折旧估算模型，借助财务智能机器人实现数据自动提取、稽核，构建一套能够全自动迅速、精准反映往来款项、内部交易、现金流三类智能合并抵销工作底稿，全面实现合并底稿智能化编制。

1. 底层部署国网组织架构。在公司级企业资源管理器(SAP系统)内，将国网公司组织架构部署于底层，建立组织关系树状结构图，维护母公司与子公司

之间的产权关系，明确合并层级管理关系及合并范围，实现关联交易信息链路端到端自动反映。

2. 构建抵销底稿分析框架。合并抵销工作底稿主要包括内部交易抵销表、往来抵销表、现金流抵销表。为实现合并抵销工作底稿自动化编制，宁夏公司从统一标准、业务协同、信息集成等方面着手，采用现代信息技术手段，以国网组织架构数据为基础，按照业务链路在业务关键点提取数据至合并抵销工作底稿，突破了各业务环节的信息壁垒，执行过程中强化了财务管理与业务处理的规范与标准，主要措施包括：从源头上规范付款、往来、损益等各业务环节的工作行为；强化业财协同，严格多维精益体系下集团内部合并抵销等各类管理事项的标准操作和处理，确保数据标准；通过信息集成，从合并系统架构设计、流程应用到系统维度设计、数据采集设计、内部交易双方特殊业务估算设计及系统规则设计，最终完成智能合并抵销底稿自动编制(见图1)，实现高效、准确、及时的合并抵销报表编报模式。

在智能合并抵销体系中，实现了按单位、业务事项实时展示集团内部合并抵销业务，从多维度信息视角分析合并抵销的准确性，为应对外部监管及提升

内部精益管理水平奠定基础。

(三) 消除手工干预，抵销业务处理自动化

1. 实时协同，多通道实现月度抵销全自动处理。月度抵销自动化途径有三种——凭证协同、集团对账和内部交易流转单据。凭证协同用于处理内部购售电、输电、委托大修及运行、资产租赁、股权投资、存货购销等凭证协同已覆盖的关联交易，由交易一方发起、另一方确认后，生成交易双方记账凭证，并同时生成上一级单位的抵销凭证。集团对账用于处理凭证协同未覆盖的其他关联交易，按往来属性将对账记录提取至集团对账平台，由交易双方进行确认后，生成上一级单位的抵销凭证。内部交易流转单据用于处理施工类子公司内部交易的抵销。施工类子公司因采用“完工百分比法”确认收入，而母公司按照“完全成本法”确认成本，会计核算方式存在差异，其交易无法提取至集团对账。宁夏公司设计抵销业务表单样式，固化子公司毛利率与产权关系，自动计算合并抵销金额，匹配线上内控审批流程，由发起方对关联交易进行发起，确认方对关联交易进行确认，自动生成上一级的抵销凭证。通过以上三种途径，现金流量、往来可实现直接抵销，内部交易

则通过固化的抵销模板予以实现。

2. 全面覆盖, 实现年度抵销全过程处理。因现金流量、往来、成本性内部交易已实现月度自动抵销, 年末不涉及任何调整, 因此, 年度抵销流程主要针对资本性内部交易, 主要解决两个问题: 一是施工类子公司内部交易在月度抵销时, 通过简易方式处理, 未区分资本性项目, 全部视为成本性支出抵销了主营业务成本, 年末需剥离出资本性内部交易的抵销; 二是其他类企业资本性内部交易依据国网一级部署抵销模板, 抵销至“在建工程”科目, 未明确资本性项目转资状态, 年末需剥离出资本性内部交易已形成固定资产的抵销。

资本性项目内部交易需明确抵销资产或在建工程、折旧及摊销、报废的金额。锁定所有宁夏公司子公司, 取数链路以内部交易往来单位为起点, 以历年以来所有内部交易项目为信息载体, 筛选资本性项目。

第一个问题的解决。锁定所有施工类企业内部交易项目, 针对已转资的项目, 将内部交易金额占转增资产总价值的比例作为抵销比例, 获取项目当年转增资产的分类及金额, 乘以抵销比例, 得到抵销资产的分类及金额; 获取资产卡片当年折旧或摊销额, 乘以抵销比例, 得到抵销折旧或摊销额; 获取资产卡片报废状态及当年资产减少金额, 乘以抵销比例, 得到抵销资产报废金额。因基建与技改类项目可能存在多个项目对应一个固定资产卡片的情况, 系统设置取数校验规则, 识别并剔除折旧摊销及报废信息重复取数的情况, 同时自动计算综合抵销比例, 确保一个资产卡片一个抵销比例。针对未转资项目, 取数内部交易当年发生金额, 作为抵销在建工程的金额。

第二个问题的解决。锁定所有非施工类企业内部交易项目, 筛选当年已转资项目, 将内部交易金额占转增资产

总价值的比例作为抵销比例。对于第一次转资的项目, 获取项目转增资产的分类及金额, 乘以抵销比例, 得到抵销资产的分类及金额; 对于非第一次转资的项目, 获取项目当年转增资产的分类及金额, 乘以抵销比例, 得到抵销资产的分类及金额; 依据系统固化的非施工类子公司毛利率, 生成抵销分录。

3. 对关键指标的影响。因内部交易形成的资产报废抵销问题得以解决, 涉及合并财务报表资产、所有者权益、净利润同时增加, 影响资产负债率指标下降、利润指标增长。

三、实施成效

(一) 支撑智能财务体系建设, 规模效益日益体现

智能合并抵销体系从实践中形成业务框架, 同时参考国网公司合并报表系统, 接纳财务专家建议, 融合业务实践, 形成符合财务制度要求和企业管理需求的数据处理流程。在内部对账稽核平台上, 交易双方可以实时核对往来、现金流、内部交易等关联交易数据, 解决了手工对账沟通成本高、效率低及信息不对称的问题; 智能出具合并抵销底稿作为关联交易多维度信息的查询载体, 收集内部交易数据, 并设置报表公式、逻辑、合理性等稽核条件, 为后续对账抵销提供数据基础, 主要解决了人工梳理抵销信息耗时长、数据质量低、填列标准不统一等问题, 统一了抵销报表的填列标准及规范, 为集团合并财务报告提供高效便捷的服务, 提升会计信息质量。

(二) 业财深度融合, 企业经营管理日趋规范

宁夏公司构建智能合并抵销体系以来, 不仅从系统上提供了更智能、便捷的功能, 还助推公司关联交易管理不断完善, 财务基础管理工作更加扎实、财务实时管理能力进一步提升, 经营管理风险有效降低。

1. 优化资源配置, 构建智能体系。打破手工编报合并抵销报表的现状, 有效消除抵销数据的梳理、提取、对账等各环节人工操作行为, 通过搭建智能合并抵销体系, 引入财务智能机器人, 通过自动稽核功能高效准确地完成关联交易业务处理与数据提取, 提升了编制效率和质量。

2. 业财深度融合, 打破信息壁垒。建立以往来单位、内部交易事项、现金流量为主线, 财务与项目、物资、设备等专业全面融合的业务数据提取链路, 大幅降低各专业沟通成本, 相关人员各负其责、紧密配合、全面推进, 共同完成内部交易事项的全链条管理, 突破了以往跨单位、跨部门的专业信息壁垒, 实现关联交易事项的融合协同。

3. 基础工作扎实, 管理质量提升。凭借内部交易数据多维度提取、对账确认等手段, 提升了关联交易精益化管理程度, 促进财务管理工作质效双升。实时掌握与系统内单位各种结算款的清理情况, 便于开展系统内单位对账工作, 提升了财务管理时效性; 依据账务数据, 检查会计核算准确性与规范性, 推进财务基础工作扎实开展, 管理质量有效提升。

(三) 深挖数据价值, 力促财务管理转型

以信息技术为支撑不断推动财务管理模式革新, 借助财务智能机器人实现数据自动提取、稽核, 全自动迅速、精准反映合并报表数据, 多维度、多层次地深入分析, 深挖数据价值, 实现财务信息从业务执行层到管理决策层的实时掌控和全程监督, 提升财务管理智能化应用水平, 为企业经营决策提供支撑依据, 推动财务人员由低级事务性处理向高级财务分析与决策转型。持续提升财务“服务战略、服务监督、服务业务、服务管理”四个服务能力。

责任编辑 张璐怡