

# 中国电影集团打造业财资税数智化管理系统的做法

王蓓

**摘要：**中国电影股份有限公司基于数字驱动管理的核心理念，以“标准化、专业化、一体化、自动化、合规化”为目标导向，根据业务模式、经营规模与信息化程度，建设符合行业专业化、数据标准化、流程自动化的业财资税数智化管理系统。

**关键词：**业财资税一体化；数智化管理；业财融合；财务中台；智能管理

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2022)11-0059-04

中国电影股份有限公司（以下简称中影）是国内首家上市的国有影视企业，业务涵盖电影创作、电影发行、电影放映、电影科技、电影服务和电影创新六大业务板块。中影聚焦中国电影高质量发展的战略需求，稳步推进各项业务，持续整合资源，实施精益化管理，全面打造面向未来的核心竞争力。为实现“到2035年建设成电影强国”的战略目标，中影持续着力打造基于电影行业全产业链的业财资税数智化管理体系，基于“标准化、专

业化、一体化、自动化、合规化”理念，以全局视角对所有业务板块的流程和数据进行梳理规范和优化设计，取得了较好的应用实效。

## 一、业财资税数智化管理系统的设计思路

中影以“标准化、专业化、一体化、自动化、合规化”为目标导向，以管控为抓手，优化信息治理，全方位构建新技术驱动下的“业财资税一体化+标准化”体系。系统建设按照“顶层设计、统一规划、同步调研、分期实施、协同上线”的原则稳步推进。根据中影业务模式、经营规模与信息化程度，从组织、人力、合同、项目、资产、物料等各维度进行数据集中化，设计符合电影市场运作周期、结算规律的专业化、数据标准化、流程自动化的业财资税数智化管理系统，对公司人、财、物进行垂直化管控，为公司决策层、管理层和业务层提供信息共享服务。

一是加速业财融合，利用业务数据驱动信息聚合。中影坚持公司数字化发展理念，建立制度体系规范，厘

清管理权责，优化组织结构，规范系统间数据标准，建设从产业链前端到后端、业财流程前端到后端的双向一体化数智化系统，汇聚数据资产，助力打造以市场应用为根基、以推动电影消费水平升级为目标的电影科技新高地。以建立中影大平台为战略目标，聚合中影数据资产，共享数据应用成果。

二是前置管理诉求，提升企业运营效率。中影利用信息化手段，将管理诉求以一定的标准和规则内置在相应系统中，将内控制度、资金计划、预算的管控前置到事中，摆脱只能事后追溯的被动局面，不断推进“计划——执行——检查——修正”（PDCA）的正向管理循环，提升企业运营效率。

三是业财数据驱动业务发展、管理提效。中影发挥新技术优势，以数据为抓手进行分析管控、价值挖掘，提升管理层战略性工作的指导效能，打造从放映到创作的全价值链资源配置能力、电影产业链资源整合能力，优化制、宣、发、放协同价值，助推电影强国战略落地，赋能中影高质量发展。

作者简介：王蓓，中国电影集团公司党委委员、中国电影股份有限公司财务总监，高级会计师，中央国家机关会计领军人才（企业类第四期）。

## 二、业财资税数智化管理系统架构

中影业财资税数智化管理系统(如图1所示)包括业务经营平台、核心共享平台以及企业数据中心三个子平台。业务经营平台基于已构建的各板块业务管理系统,对同业态内系统进行整合;核心共享平台涵盖财务中台、合同、经管、资产、人力、办公等系统以及智能管理模块;企业数据中心分为主数据管理和数据资产管理两个子系统。

### (一) 业务经营平台

业务经营平台的建设基于已构建的各板块业务管理系统,以业态为中心,在板块内统一业务规范、运营模式、风控体系,合理管控边界,释放各板块经营活力,支持企业经营需要,并建立业态间系统集成,打造板块协同。以电影发行板块为例,中影着力打造自有品牌的聚合发行平台,以数智化为抓手,整合母版、拷贝、分发等流程环节,不断提升票房快速结算能力,服务上游制作方以及下游院线。利用票房结算数据池、资金池的天然属性,聚合制片、宣发、放映全产业链数据,提升电影产业大数据分析能力,对上游创作板块提供市场效益维度、社会效益维度的数据决策支撑。

### (二) 核心共享平台

通过构建“大中台”,汇集前端业务流程进行集中处理,减少信息的重复流转,精简流程,降低运营成本。同时,将经过处理、存储、加工、提炼的过程数据汇集到企业数据池,按规则逻辑进行分发,以满足业财数据在各系统间的高效、准确运行和同步应用。

#### 1. 财务中台

财务中台将财务数据层隔离出



图1 中影业财资税管理平台架构图

数据共享区和数据管理区,深度集成收支结算中台、资金系统、核算系统、增值税系统以及电子档案5个子系统,在财务系统集群内完成流程驱动的自动化财务处理。重新改进业资财税处理的流转模式,在统一的共享中台上通过匹配数据和影像进行数据核对与处理,彻底实现了业务流、数据流、资金流、影像流、核算流的相互协调统一,以及会计电子档案自动归档,实现影像资料系统间共享,提升处理效率。

以平台收付款场景为例(平台付款场景见图2,收款场景见图3)财务收支结算中台将前端所产生数据的业务维度与财务核算维度相匹配,对汇集的所有业务数据进行分拆、存储、转换,自动触发收支线处理流程。财

务资金系统实现资金共享支付,收付款方信息实现自动填写、校验、审核、签发,支付状态及银行返回信息实时动态回推至结算中台,从银行获取的回单影像实现自动关联。核算系统基础档案按数据中心统一规则进行匹配对照,将“三单匹配”的业务单据自动生成凭证后推送到总账模块存储,同时将凭证号及凭证唯一标识码回推,实现凭证信息共享;将预算执行数据推送中台进行预算数据管控,同时预算执行结果回推至核算系统进行预算占用、分析统计以及滚动编制。电子档案系统实现会计凭证和明细账影像文件一键归档,保证影像数据的实时查询调阅。增值税系统将发票开具以及税务数据的获取、分发嵌入自动化流程,降低人工数据报送误差,保证税

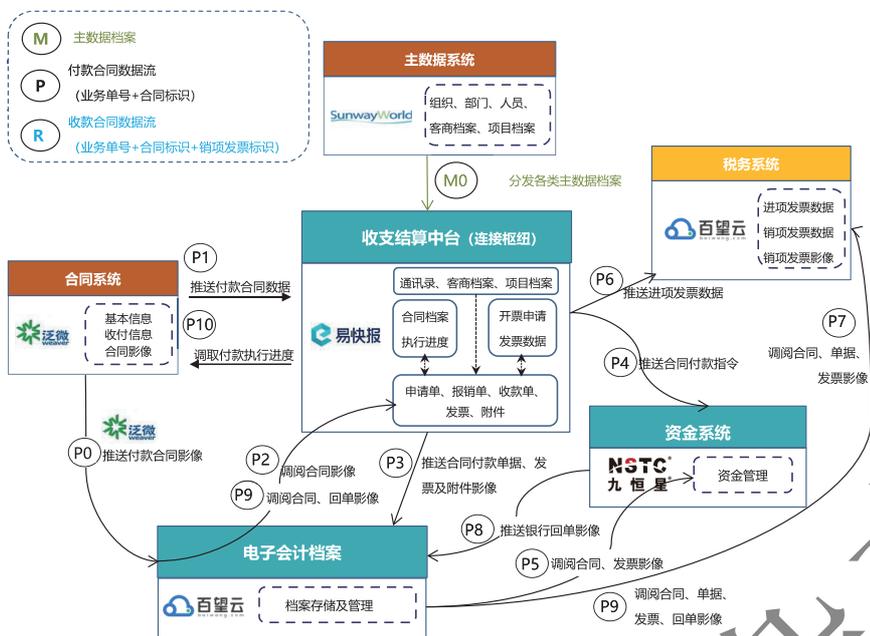


图2 平台付款场景业务流、数据流、资金流、影像流集成整合方案

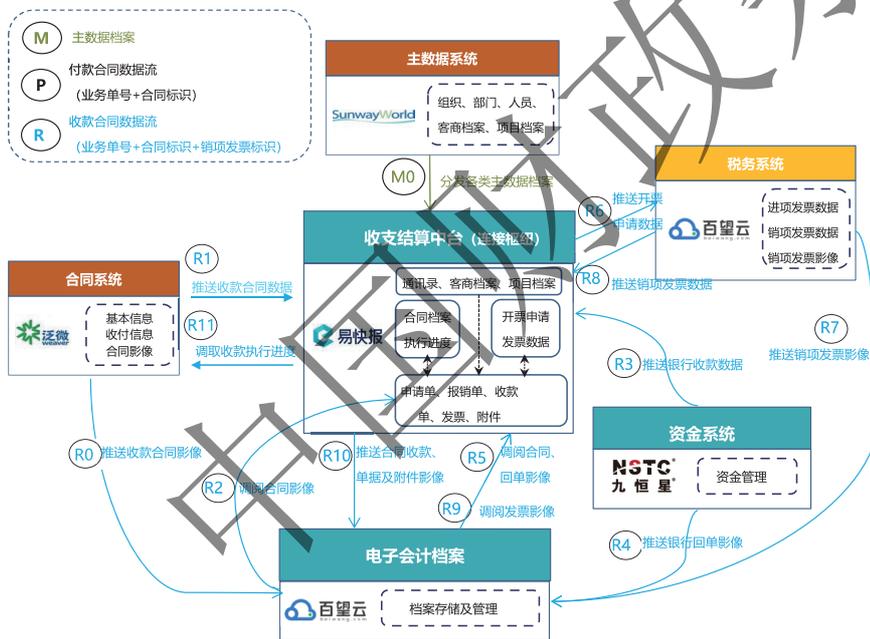


图3 平台收款场景业务流、数据流、资金流、影像流集成整合方案

务数据采集和报送任务高质、快速地共享与分发，加强企业内外部涉税业务的风险监控与合规管控能力。

## 2. 其他管理系统

合同管理系统对合同类型、签批

流程、电子签章、执行分析等环节统一梳理和标准规划，构建合同全生命周期电子化管控体系，为各系统提供合同数据和影像；通过自动归集合同财务执行数据，强化合同执行情况的

动态监控预警和统计分析。

经营管理系统主要以项目管理为主，跟踪电影制片、发行、工程建设等全流程，将经营项目过程管理、成本管理、预算管理、财务管理等内嵌到系统中，准确跟踪经营管理决策、年度经营计划、重要业务方案的执行情况。

资产管理系统建立规范的实物资产数据标准、编码规则以及系统运行管理相关制度、流程等，以实现来源、使用、处置合一的资产全生命周期管理和资产信息的实时可控与共享。

人力管理系统对公司组织、部门和人员数据进行统一管理，自定义薪酬结构，自动同步考勤、社保数据，与国家自然人税收管理系统实现信息联动，数据通过主数据管理系统进行标准规范化后分发给各系统进行共享。

办公门户提供了访问企业信息和申请业务的统一入口，整合不同的行政办公系统和运营业务系统数据，实现信息数据结构化、企业资源充分共享；实现跨平台无缝衔接；实现人、界面、流程、消息和应用集成。

## 3. 智能管理模块

一是智能财务机器人(RPA)。中影通过梳理对业务场景、流程，找出规则明确、流程清晰、数据量大、频率高、跨平台跨系统的数据采集及数据调用的财务业务场景，使用RPA技术代替人工。按操作场景不同，初步将RPA应用于查询类、相关报表报送类以及资金支付类等财务工作。二是RFID智能档案库房。中影建设了基于射频识别技术(RFID)的财务智能档案库房，档案管理人员可在库房进行档案操作，采用电子数字标签随时随地进行调拨。

## (三) 企业数据中心

中影企业数据中心项目建设的核心内容是以数据资产为理念，整合企业内部的财务、业务数据，同时融合社会大数据，以核心共享平台为基础，构建集团级数据中心。企业数据中心建设分为主数据管理系统项目和数据资产管理两个子项目分阶段进行建设。

### 1. 主数据管理系统

以企业基础数据为核心的高度统一、标准一致、管理规范的主数据管理系统，能够充分保证各系统间的基础数据有效一致，为数据系统间发布共享和分析展示提供基础数据支持。同时，通过对数据的充分挖掘、分析，以及构建长效运营机制，为企业提供实时、准确的决策分析支持。

### 2. 数据资产管理

数据资产管理系统是以大数据处理为基础、数据资产管理为核心、数据洞察为价值体现的全生命周期数据管理平台。从业务经营平台、核心共享平台以及主数据管理系统中抽取数据资产，与外部影视数据充分融合，运用数据模型进行数据决策和数据分析，充分挖掘数据资产价值，推动企业经营管理由“经验驱动”逐步向“数据驱动”转变。

## 三、成效

### (一) 组织效能大幅提升

核心共享平台实现了异构系统间的流程打通、数据联动、影像共享，单据处理流程缩短。以付款合同报审、报账、支付全流程为例：平台上线前业务人员需在法审、OA、授权、报账4个环节提交表单，重复录入合同基本信息；在平台模式下实现系统间数据共享，业务人员在合同系统中一次提报，后续环节自动触发并获取业

务数据，信息利用效率提升比例达到400%，人工处理工作量降低75%。

### (二) 会计质量稳步提高

在核心共享平台的助力下，会计工作自动化率提高，单笔业务处理时间下降，有效提升了会计质量。通过将报销场景由线下转移至线上、结构化数据填报以勾选替代录入、资财税系统联动触发流程替代人工创建提交、合规性审核标准嵌入系统，实现了移动端单据报账环节的流转时间由4天缩短至1天，财务审核及资金支付效率分别提升14%和42%。财务结算中台通过OCR、电子档案等新技术的应用，将此前大量耗费人工的环节部分取代为自动化处理，其中发票核验、电票存档环节自动化率达100%，凭证生成自动化率达82%。单据驳回情况较线下显著降低；通过规范填报字段，将结构化数据内置于系统数据仓，人为差错率大幅下降；智能财务机器人7×24小时连续不间断工作降低了高峰期的工作量，提升财务处理速度和正确率；RFID智能化档案管理具有极其强大的安全保障体系，防范丢失、被盗风险，确保会计档案资料的安全保存。

### (三) 风险管控更加有力

业资财税数智化管理系统通过前置制度及规则、流程重整与关键节点管控，实现了集中控制。上线以来累计执行规则校验1800余条，校验金额合计18.8亿元，有效提高了风控水平。通过提升自动化率和新技术应用进行事中风险识别、预警及控制，减少人为判断环节，降低业务差错和财务风险。以数据中心的数据资产为基础，设定大数据分析检查流程，打造实时远程检查模式，通过“风险定级—模型应用—结果输出—自查反馈”的循

环，达到实时监控效果并持续优化。

### (四) 经营决策更加高效

通过平稳有序地推动公司数据治理、数据分析和数据展示，提取平台内关键要素数据，实现业务层级穿透，快速精准定位业务数据变动原因。通过多维穿透分析及BI展示，实时反映企业经营状况，为决策提供有效数据支撑。

### (五) 数字价值发挥充分

通过规范数据资产的定义规则，搭建数据仓库，形成数据资产全生命周期的统一管理，充分发挥数字资产价值。设计分析模型，利用数据分析挖掘有价值的信息，分析评估客商信用等级，洞察客商信用风险，建立行业消费画像，为公司获得更多商业信息，创造商业价值，增强企业在影视行业中的综合竞争力。■

责任编辑 樊柯馨

## 主要参考文献

- [1] 王兆君, 王钺, 曹朝晖. 主数据驱动的数据治理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2019.
- [2] 张庆龙, 董皓, 潘丽靖. 财务转型大趋势[M]. 北京: 电子工业出版社, 2018.
- [3] 蔡盈芳. 互联网+会计档案管理[M]. 北京: 电子工业出版社, 2019.
- [4] 王晨光. 浅议电影集团企业财务信息化共享建设[J]. 中国电影市场, 2022, (2): 57-61.
- [5] 姚学超. 中国数据中台产业创新与投资趋势[J]. 软件和集成电路, 2021, (11): 68-73.