

数字化转型背景下中央企业构建世界一流 财务管理体系的思考

轩辕诗昂■

国务院国资委《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》指出，财务管理是中央企业管理的中心环节，中央企业应加快世界一流财务管理体系建设，支撑中央企业持续健康发展。《意见》要求以数字技术与财务管理深度融合为抓手，完善智能前瞻的财务数智体系，体现了财务数字化对中央企业构建世界一流财务管理体系的重要性。

一、数字化转型影响中央企业构建世界一流财务管理体系路径

中央企业进行财务数字化转型的目的是以数字技术为支撑，通过数据驱动财务价值创造，为中央企业高质量发展赋能助力，有效解决传统财务管理中存在的一系列问题。在财务数字化转型过程中，财务理念转型、财务组织转型和财务职能转型成为助力中央企业构建世界一流财务管理体系的重中之重。

在财务理念转型方面，由过去单一的记账、核算、分析过渡到决策支持、风险管控、业务分析等，特别是作为中央企业，能否实现集团财务共享，是财务数字化转型的关键。财务共享平台的搭建有助于打通集团内所有数据平台，实现高度自动化和智能化的实时管理，为集团及各权属企业财务管控的完整性、可控性和及时性提供可靠保障。

在财务组织转型方面，中央企业组织架构由过去传统的层级式管理逐

渐走向智能化、场景化、扁平化。海量的大数据提高了数据的客观性和透明度，不同层级、不同岗位的财务人员都可以获取所需的信息资源。财务数字化转型的价值通过前台、中台和后台得以彰显，前台提升了业务和财务数据处理效率，中台旨在促进数据的集约共享，后台为智能决策和业务开展提供数据支持。

在财务职能转型方面，强调监督向服务职能转变。财务职能不再是单一的方向，而是向战略财务、业务财务和专业财务发展，三种财务岗位各司其职。战略财务的职责是立足于企业内外部环境变化，从战略管理的角度看待企业的财务管理活动，具有全局性、外向性和长期性的特点，战略财务不仅要关注现有经营活动，也要关注未来可能的经营活动；既要关注财务信息，也要关注重要的非财务信息，制定以企业长期发展为目标财务管理战略，提高企业的持续竞争能力。业务财务主要为公司各业务部门决策提供数据支持，并深入各业务环节，做好对业务活动的管控。专业财务专注于会计核算和报告披露工作，专业财务是公司会计准则的专家，能够就本公司的具体情况严格准确地执行会计准则要求。

二、中央企业构建世界一流财务管理体系的建议

(一) 正确理解和认识世界一流财务管理体系的内涵

1. 正确把握财务管理体系的特点。企业财务管理体系特点包括系统性、动态性和价值性。从系统性来看，企业财务管理体系是企业系统的一个子系统，企业管理能力决定着财务管理体系，财务管理体系又反作用于企业管理能力；从动态性来看，企业财务管理体系受到内外部环境和企业发展的影响，具有动态性的特征；从价值性来看，企业财务管理体系旨在通过有效管理企业日常经营活动、投资活动和融资活动实现企业价值最大化的目标。为了构建世界一流的财务管理体系，中央企业需要将财务管理上升到战略高度，分析并把握中央企业内外部环境状况及未来发展趋势，不断提高财务管理体系应对不确定性的感知能力、适应能力和资源利用能力。

2. 正确认识世界一流财务管理体系的目标和要求。世界一流的财务管理体系应具备以下能力：一是财务战略管理能力，能够把握财务战略合理性，提升财务战略与企业战略的匹配度，发挥财务人员在决策支持中的地位。二是学习创新能力，制定与本企业相匹配的财务人才发展战略，为完善财务人才梯队建设体制指明方向 and 标准，执行时重视财务人员的后续教育及知识水平，提高财务人员履职能力，更好地适应数智化时代新趋势。三是内部资源配置能力，提升信息化管理水平、全面预算管理能力和资金管理水平，实现内部资源的有效配置和最大化效用的发挥。四是外部资源

整合能力,发挥财务作为数据中心协调中央企业外部资源的能力,提升中央企业协调利益相关者、与资本市场对接、产融结合的能力。五是财务表现能力,提升财务管理效果和财务报告质量,将中央企业核心能力及各种竞争优势在财务报告中表现出来。六是风险控制能力,充分发挥财务数据优势,管控好财务风险和其他风险,从中央企业可持续发展角度出发,协调好短期和长期、财务和非财务的关系,提升全面风险管控水平。

(二) 准确把握和推动财务数字化转型

1. 正确认识财务数字化转型对财务管理体系的重要性,深入推进财务数字化转型。财务数字化转型可以提供超越企业会计主体本身更广泛、更有用的信息,提供更多与战略管理有关的非财务信息,为中央企业战略决策提供支持。中央企业应当将财务数字化转型上升到战略管理的高度。

2. 保持坚定的信心和决心面对财务数字化变革、做好财务数字化转型。中央企业应当树立清晰的愿景,明确构建世界一流财务管理体系的长期方向和阶段目标,并将愿景和目标宣贯给全体财务人员。应对自身的财务管理能力作深入诊断,明确当前财务管理体系中的优势和不足。同时借鉴参考同行业成熟和优秀的案例,进一步补强优化,有序推进财务数字化转型工作。

3. 运用系统化思维推进财务数字化转型。财务数字化转型是一项系统性工程,场景从简单到复杂,持续优化、逐步成长,需要在管理层推动以及全体财务人员的支持保障下有序推进。财务数字化转型是根据产业环境、所处阶段不断深化的过程,加上各项数字技术仍在加速突破,中央企业数字化未来存在很多不确定性和可能的

空间,完善数字化解决方案、构建更完美的成熟度模型十分必要。中央企业可以基于“点线面体”理论开展数字化转型工作,由点到线、聚线成面、面动为体。“点”是指局部的数字化。“线”是按业务标准进行划分,将各点状的数字化连接起来,形成更完整的业务数字化线条,实现业务财务的整体联动。“面”是对“点和线”的深度连接,具有明显的“平台”特征,全面打通企业物流、资金链、业务流、信息流、技术流,实现企业整体的数字化。“体”是围绕企业构建数字化的生态系统,实现企业产业链上下游的联动和融合。财务数字化转型是一场系统性变革,既需要顶层战略设计,也需要每一步的具体执行。

4. 构建精细化的管理会计平台,为数字化转型下的财务工作持续赋能。为财务赋能的关键在于如何打通财务与业务之间的关系,实现业务财务数据共享、管理共享、价值共享。构建精细化的管理会计平台需要做好三方面工作:首先要打破传统会计核算界限,搭建真正实现从业务到财务数据对接、全业务流程的价值核算体系;其次要做好全面预算管理和价值评估,实现预算执行的有效管理和监督,实现会计管控职能的有效发挥;最后应树立开放式、全局式、分享式的平台管理思维,认识到管理会计平台并不局限于对本企业内部某一静态资源的合理配置,而是将每个企业看作价值创造作业链的一环,从分享利益的角度实现全价值链分析。

5. 转变财务管理模式,推进财务数字化转型。中央企业财务管理模式应由金字塔模式向前中后台模式转变,管理层级更加扁平化、管理视角更加多维化、管理信息更加实时化、管理模式更加共享化。依托数字化财务共享平台,实现从核算共享到多领

域共享延伸,从账务集中处理中心向企业集成数据中心转变,持续拓宽共享边界、提高共享效率。在大数据支撑下,数字化财务共享平台不仅能够满足核算共享和管理会计共享,还能向人力资源、法务业务等领域延伸。数字化财务共享平台有助于实现会计核算智能化,能够实时从各业务系统采集原始的交易级数据,实现最小颗粒度精细核算,通过智能化、自动化采集,提升核算和分析效率;实现精益科学的成本管控,助力中央企业构建事前、事中、事后的闭环成本管控体系;有助于中央企业提高自动化处理水平,聚焦于业财税一体化,实现自动计税和直连税务系统,提升中央企业税务筹划能力,挖掘税务数据价值,加强税务风险管控。

6. 科学合理地使用管理会计工具为财务数字化转型赋能。财务数字化转型的重要价值体现在从中央企业管理层、业务层的决策诉求出发,为其提供数据支持。同时,财务数字化转型也为管理会计工具的科学合理使用提供更多可能。以平衡计分卡为例,如果把平衡计分卡作为一个分析框架,利用大数据技术将客户、供应商、财务与非财务数据、员工、创新化等容纳进去,可以更好地实现平衡计分卡的设计初衷。因为只有将平衡计分卡看作一个系统性的管理会计工具,通过有效的计量和使用才能最大化其管理价值。除了发挥单个管理会计工具的优势外,财务数字化转型还有助于提高管理会计工具之间的衔接性,财务数字化转型能够围绕全面预算、成本管控、管理会计报告、绩效评价四个主要内容构建科学合理的管理会计体系并不断优化完善。

(作者单位:中国航空工业集团公司济南特种结构研究所)

责任编辑 李斐然