

中化学交通建设集团建设智慧企业云平台实现财务数字化转型的做法

刘文■

摘要：中化学交通建设集团有限公司财务数字化转型以企业数字化转型整体布局为引领，通过企业组织变革、建立完善企业管理标准化体系，统一搭建主数据平台、智慧企业云平台，落实以项目管理为源头的业务管控型数字化转型战略，助力业务与财务深度融合、推动财务管理模式变革、催生财务共享服务模式建立，进而实现企业财务数字化转型。

关键词：财务数字化转型；企业信息化平台；项目精细化管理；财务共享服务

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2023)07-0064-03

中化学交通建设集团有限公司是中国化学工程集团有限公司的控股子公司，目前下辖施工、设计、咨询、投资类子公司十余个，经营范围包括公路、桥梁、隧道的设计、建设和投资运营，业务遍布我国19个省份以及埃塞俄比亚等国家。整体发展定位于“大基建”工程总承包商、产城融合发展运营商，秉持“一主多元、创新驱动、适

度国际化”的发展战略，推进精细化管理。根据国务院国资委《关于开展对标世界一流管理提升行动的通知》（国资发改革[2020]39号）和财政部发布的《会计信息化发展规划（2021-2025年）》，中化学交通建设集团“十四五”规划明确提出全面推进数字化转型工作，让数据成为生产要素、技术赋能企业发展，提高决策科学性和服务效率，以企业数字化转型统领财务数字化转型。

一、财务数字化转型面临的问题

（一）点多面广的分散式管理难以实现财务精细化管理

建筑施工企业各业务板块、工程项目等点多面广，时间和空间跨度较大。各业务板块以及具体项目划分的核算单元均配置独立的财务部门开展财务核算等各项工作，将所采集整理的会计信息逐级上报。随着企业规模的壮大，财务部门机构臃肿，会计信息的处理效率、信息质量、及时性要求等不能满足管理需求。同时，因为工程项目分散，需要大量的财务人员

处理基础信息，导致财务数据信息风险增大，消耗较多的人力成本，财务人员也无法专注提升财务管理水平。

（二）彼此独立的信息系统无法满足财务数字化转型的管理需求

建筑施工企业财务工作所涉及的信息系统主要包括协同办公系统、项目管理系统、人力资源系统、合同管理系统等，系统之间同一财务业务可能存在信息重复录入及处理的情形，既导致工作强度增加，又不利于各系统形成合力。各系统的整合接口较多、技术实现难度大，重复审批、数据重复填报、信息传递不畅等问题无法根本解决。原有财务信息系统以财务会计业务为核心，会计核算标准、会计政策、资产分类、报表格式等不统一，无法满足财务精细化管理和总公司管控的需要。

（三）业务管控型的企业数字化转型整体布局对财务数字化转型提出更高要求

中化学交通建设集团企业数字化转型以公司治理、业务管控为基准，以管理和业务为统领，引领财务数字化转型。财务数字化转型作为企业数

作者简介：刘文，中化学交通建设集团有限公司财务总监，高级会计师。

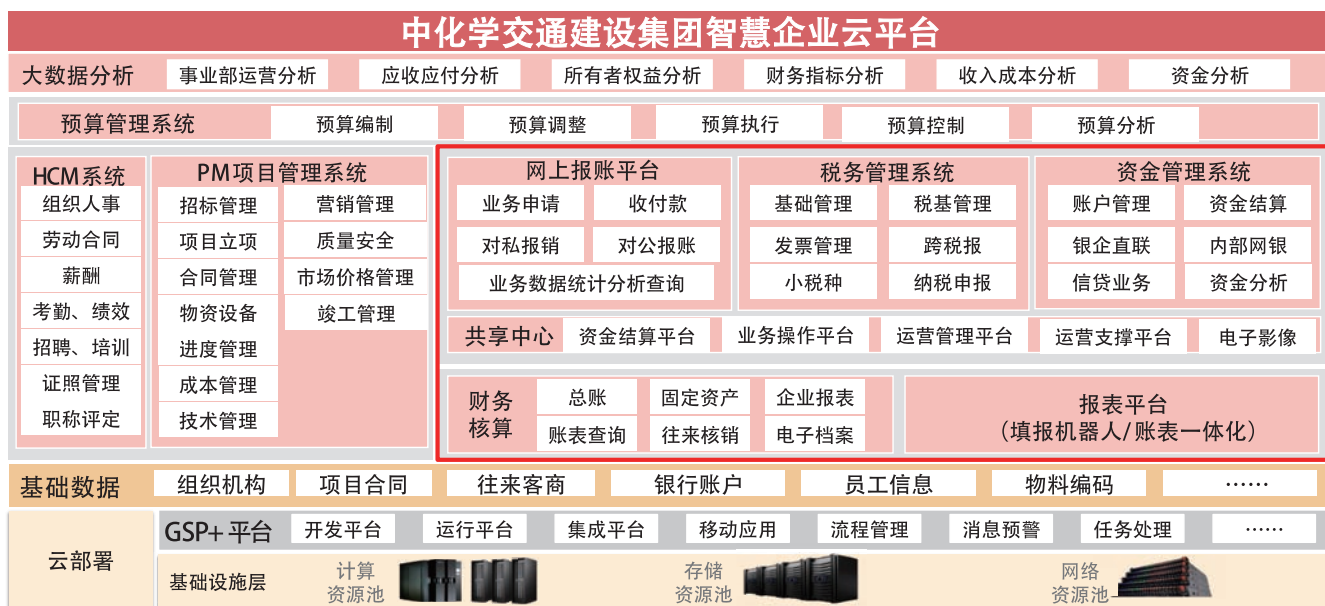


图1 智慧企业云平台应用架构

数字化转型整体布局的专项工作，以财务共享服务中心建设为依托，与整体建设协同推进。财务会计“业务集中、标准统一、垂直高效”是财务数字化转型的落脚点，但需紧紧围绕以“公司治理、业务管控”为基准的企业数字化转型的整体布局。在整体规划方面，将管理领域和业务领域梳理、功能需求规划设计、流程梳理再造、系统开发建设、机构人员配置、财务人员转型等各项工作目标和标准细化，明确时间表、路线图，科学精准推进。在建设推进方面，坚持以用促建、问题导向、分步实施。在业务系统方面，营销管理、合同管理、项目管理、招标采购、人力资源、协同办公、财务信息系统等各系统需建立唯一的主数据平台，实现各业务系统之间、各业务系统与财务信息系统之间消除数据壁垒、数据自动采集、相互推送回写。

二、财务数字化转型思路、路径及举措

中化学交通建设集团以“垂直、

集中、高效”的原则为建设宗旨，搭建智慧企业云平台，分步骤、分模块推动财务数字化转型。

(一) 建立完善企业管理标准化体系，为企业数字化转型奠定组织基础和制度基础

中化学交通建设集团根据公司总体规划、企业数字化转型总体规划，对公司上下组织架构、内设机构进行优化，修订完善企业内部控制制度体系，按企业经营管理流程和组织框架，建立与责、权、利对等的企业管理标准化体系。通过企业管理标准化体系建设，明晰职责边界、决策流程、授权清单、议事规则，实现了管理制度化、制度流程化、流程表单化，形成统一、规范、相对稳定的管理体系，在提高质量和效率的同时为企业数字化转型奠定了组织基础和制度基础。

针对企业财务数字化转型，中化学交通建设集团采取“财务与会计平行运行”模式，在公司总部成立会计核算事业部，按财务共享服务中心职能建设，规划“集中、统一、高效”的

会计管理体系；将公司总部财务定位于战略财务，职能从事后反映向事前计划、预测、控制、决策转变；将子公司财务定位于业务财务，作为业务管理与财务管理的联结。

(二) 搭建智慧企业云平台，引领财务信息系统的搭建

通过对公司上下业务板块、组织架构、内设机构的梳理及变革，明确了以业务板块和工程项目为信息系统的基础单元、以业务管理为系统子模块的平台架构，总体包括PM项目管理、HCM人力管理、预算管理、财务共享、协同办公、大数据分析预警等子系统。中化学交通建设集团智慧企业云平台架构如图1所示。

首先，对高共享性的客户、供应商、人员、资产、组织、项目、合同等主数据进行规划，建立统一的主数据管理平台。其次，将营销管理、招投标管理、项目立项、合同管理、进度管理、技术质量管理、竣工管理等统一纳入PM项目管理子系统，作为业务管控的核心子系统。再次，以业务

管理、公司治理为基础,进行制度梳理、流程再造,通过流程实现各子系统之间的数据贯通、管理可视、信息共享。

(三)以项目管理为源头,与财务信息等系统互联贯通、数据共享

工程项目管理是建筑施工企业管理的重要环节,是财务管理的源头,也是企业数字化转型的重点领域之一。智慧企业云平台的项目管理系统(见图2)包含项目投标立项、合同管理、成本管理、资金计划、进度管理、质量管理、技术管理、竣工管理等全生命周期各个环节。其中,合同管理、收入结算、资金计划、资金结算、项目涉税事项管理、预算管理、成本管理、物资管理、费用报销等与财务管理密切相关。以项目现场管理的具体事项为起点、以各项管理的制度流程为脉络,结合具体管控措施,规划建设项目管理系统,实现项目进度管理与成本管理、收入管理与资金计划、资金计划与资金结算、成本管理与预算管理等系统的互联贯通、数据共享。以大宗物资采购业务为例,以责任成本、成本预算为起点,编制采购计划;依据采购计划起草合同及办理招标;采购计划单据的基础数据在合同签订、资金结算、验收入库、领料出库、成本结转等各管理环节引用、流转、复核、确认;利用信息系统的大数据功能,及时跟踪对比各环节数据差异、分析原因、及时纠偏。

(四)以财务共享服务中心建设为落脚点,实现共享模式下的业财融合及财务数字化转型

中化学交通建设集团基于财务共享服务中心,打造以业务为管理源头的业财融合模式。通过对借还款业务、费用报销业务、资金结算业务、资

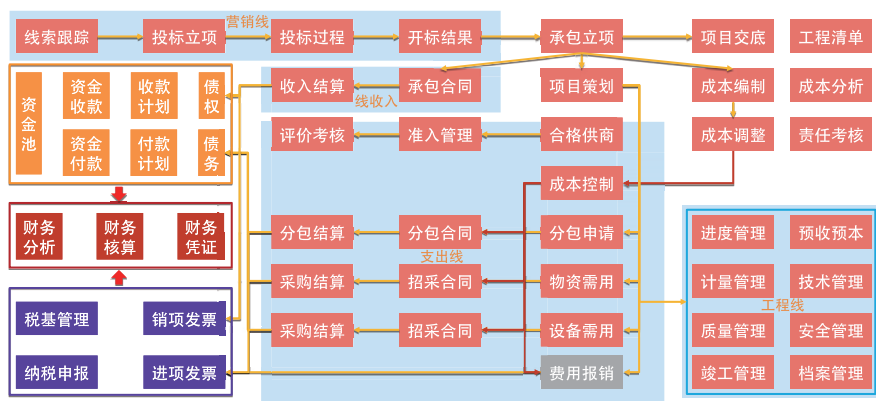


图2 项目精细化管理业务导图

产管理业务、合同管理业务、薪酬社保业务、税金计提缴纳业务、收入成本业务、实物资产及会计档案管理等业务流程及表单的梳理,建立完善《业财融合一体化手册》《会计核算标准化手册》。结合日常管理及财务共享信息化建设,对各层级、各岗位进行系统培训,确保各层级、各岗位明确管理职责、熟悉自身业务、熟练操作信息系统。利用光学字符识别(OCR)、财务机器人与人工智能(RPA+AI)、银企直联、税务接口等技术和手段,提升流程流转、会计核算、资金结算等工作效率。结算报销子系统与预算子系统、成本管理子系统、资金管理子系统等互相联结、数据实时比对分析预警,切实提升管控的及时性、准确性。

三、财务数字化转型成效

(一)积极推动财务管理理念、组织、机制、手段变革

通过统一会计核算规范和业务作业流程并应用信息化、数字化、智能化手段,实现了业务系统和财务系统、财务系统内不同功能模块之间数据的自动采集,以及公司所有财务数据的共享,提高了会计核算效率和会计信息质量。同时,通过流程的优化和信

息系统的支撑,把财务人员从繁杂的核算中解放出来,转向决策支持、服务业务、价值创造等岗位。

(二)财务共享中心建设为公司从外延式高速发展向内生式高质量发展提供动力

通过打通从业务申请、审批、交易到报账、支付、核算、报告的所有环节,重塑业务管理、会计核算、资金管理、预算管理、成本管理、内控管理、报表管理等流程,实现核算监督全员、全业务、全组织覆盖,通过管标准、管流程、管风险,有力推动了公司从外延式高速发展向内生式高质量发展的转变。

(三)财务共享服务职能的实现为提质增效、财务价值创造奠定基础

财务共享职能的实现为积极推动财务管理理念、组织、机制、手段变革,促进财务管理向“规范、精益、集约、高效”目标转型,通过运用大数据、人工智能等新技术,实现以核算场景为基础向业务场景为核心的转换,充分发挥天然数据中心的价值和作用,与战略规划、全面预算、税务筹划、风险管理、财务分析预测等实现全面对接,为提质增效、财务价值创造奠定基础。

责任编辑 樊柯馨