

# 战略管控型企业集团 财务信息化规划思路探讨

杨惠平

财务信息化规划是财务信息化方案的核心，也是企业集团推进财务信息化工作的纲领。在创建世界一流财务管理体系背景下，战略管控型企业集团财务信息化规划应准确聚焦自身管控困境，积极回应企业集团财务信息化建设需求，针对性地作出安排，助推企业集团管控能力提升。企业集团财务信息化整体布局以创建世界一流财务管理体系为核心，沿着业财融合和数据赋能两条主线，围绕支撑战略、支持决策和服务业务等六大功能构建，建设财务一体化信息管理平台以及IT（信息技术）底座、DT（数字技术）底座两个底座。此外，组织保障、管理保障、人才保障和技术保障在推进企业集团信息化过程中也非常重要，需要给予必要的关注。

## 一、财务信息化目标与主线

战略管控型企业集团推进财务信息化应以建设世界一流财务管理体系为目标，突出财务信息化在赋能集团管控和强化财务服务两方面的作用。一方面，要推动建立一体化、标准化、规范化的财务管理系统，规范财务业务流程，集中处理财务数据，助力企业集团实现财务数据的及时、准确、完整记录和管理，进一步提升财务透明度和合规性，强化决策的准确性和执行效率。另一方面，要指导财务信息化系统建设，为各层级财务人员提供标准化的财务数据，深度分析报告

与协同工作环境，帮助集团总部及下属公司优化财务管理流程和提高工作效率，以数据驱动企业集团业务发展。

针对战略管控型企业集团管控成本较高、信息传递不畅、总部权限弱化等困境，财务信息化建设应以支撑决策、服务业务、创造价值和防控风险为主要方向，沿着业财融合和数据赋能两条主线推进。

业财融合谋求业务价值链与财务价值链各环节、全链条融合，重点在于打通财务系统与各业务系统，强化财务管控对业务活动的规划和控制，推动业务变革和流程再造，实现业务和财务的协同发展。在实现财务信息化的同时推动业务系统智能化和数字化改造，实现业务系统与财务系统、业务报表与财务报表以及业务分析与财务分析的打通。业务单据和原始发票承载的具体业务数据按照统一的数据标准化规范进行清洗后实时向财务系统传递，确保财务部门及时准确掌握业务部门最新动态。财务系统在接收到不同业务部门传递的数据后，进行财务数据的归集整理，按照统一标准化的会计科目、核算体系，及时进行财务核算，形成初步的财务数据；通过对初步财务数据进行加工，按照财务规范进行簿记，形成会计账簿和账表；进一步对财务数据进行初步分析，形成各类格式化的财务报表，并按照规定对外披露或向其他部门传递。财务信息化价值集中体现在财务

数据的增值服务方面，即对业务数据、运营数据和财务数据进行深度分析，形成业务财务和运营融合分析报告，支持相关决策，赋能企业集团价值创造。财务信息化推动实现业财融合的过程也是传统财务向战略财务转变的过程，财务管理从基本的簿记、核算逐步叠加价值创造功能。

数据赋能重在释放数据价值，赋能产业数字化和数字产业化，通过打通企业集团内部组织、系统间的数据壁垒，实现数据的贯通和共享。通过数据价值的深度挖掘和高效利用，为决策、创新和业务发展提供支撑和动力并创造更大的价值。从企业集团实际情况看，随着企业规模的扩大和业务的多元化、国际化，业务和财务数据逐渐具备传递速度快、到达时间不确定、数据规模大等流式数据特点，财务信息化系统数据采集模块需及时采集企业内部和外部的流式数据，并按照预先设定的数据标准化规则对不同来源、格式、特点和性质的结构化、半结构化和非结构化数据进行集中。集成后的数据进入数据仓或数据池，数据规模的不断扩大对财务系统数据仓或数据池的容量和安全性提出了更高的要求。存储的数据作为数据交换、数据清洗、数据计算的对象，为下一步的数据治理、对比分析和数据画像等作好准备。通过对财务和业务数据的处理，形成供内部消费的数据产品。在经营管理方面，数据分析结果可以

为企业集团的产品定价策略、采购策略和库存策略等提供支撑。在运营分析方面,通过对不同源头数据的综合分析,为财务分析、采购分析、销售分析等提供支撑,赋能企业集团人力资源、生产和研发等活动。在数据挖掘方面,通过分析形成客户和产品画像,为广告策略、产品营销策略的制定提供支撑。

数据赋能是财务信息化价值的体现,是实现企业集团发展壮大的关键,也是强化集团管控的重要纽带。

## 二、财务信息化主要实现功能

对标世界一流财务管理体系建设要求和战略管控型企业集团实际需求,财务信息化规划应主要关注企业集团支撑战略等六大功能的实现。

1. 支撑战略:核心是利用信息技术提升财务管理水平,特别是推动传统财务向战略财务转型,赋能企业集团战略决策和价值创造,使其能更好地服务于企业战略目标的实现。

2. 支持决策:关键在于充分的数据支撑和深度的数据分析支持。财务信息化系统数据处理模块对内外部不同来源的数据进行科学高效的处理后,在全面考虑财务影响的基础上给出针对性的意见和建议,才能为财务管理和决策提供实时、准确的决策支撑。

3. 服务业务:目标在于利用信息技术优化财务管理流程,提高对业务部门的支持和服务能力,进而增强企业的市场竞争力和可持续发展能力。特别是财务信息化系统提供的运营分析和数据挖掘服务,通过运营分析、采购分析等支持企业集团优化定价策略、采购策略,通过数据挖掘支持企业集团确定营销策略和产品推广策略。

4. 防控风险:重点在于确保财务稳健、提高决策质量、增强企业集团抗风险能力和促进可持续发展,事关企业集团的财务稳健和决策质量。防控风险的前提在于及时获取和准确分析财务与业务数据,为财务决策、运营决策与业务决策提供具有前瞻性的分析支持。

5. 反映经营:重点在于财务报表及财务指标的分析,有助于企业集团了解自身真实情况。反映经营功能的实现依赖于业财融合的实现,需要实时收集、加工和分析业务数据和财务数据,利用各种格式化报表及其指标客观反映企业集团实际情况。在此基础上通过对报表和指标的分析,进一步反映企业集团发展存在的深层次问题。

6. 创造价值:该功能的实现以上述其他功能的实现为前提,同时也是上述功能实现的结果,支撑战略和支持决策功能的实现有利于提升企业集团战略制定和决策的科学性,服务业务功能的实现直接增加企业价值,防控风险功能的实现为企业集团价值创造保驾护航,反映经营功能的实现有利于企业集团提前发现问题和提前布局新型产业。通过财务信息化及其承载的功能实现,以财务管理手段主动寻求、实现并提升企业整体价值。

## 三、财务信息化平台与底座

财务一体化信息管理平台包括核算系统、预算系统、费控系统、司库系统、报表系统、税务系统、财务分析系统等,通过平台建设使各层级财务数据来源统一、数据标准统一,实现业务与财务共用一套数据,保障财务信息的准确性。在平台系统建设过程中,企业集团可根据实际需求扩充部分应用。此外,平台建设还需考虑未来人工智能和信息技术的发展,为相关智

能应用和创新应用预留相应的空间。

财务一体化信息管理平台建设需要IT底座和DT底座的强力支撑。其中,IT底座主要包括应用集成平台、数据交换平台等3个平台和基础设施、网络支撑等环境要素,用以支撑平台的稳定运行。DT底座主要包括数据平台和数据治理体系、数据标准体系、数据指标体系等体系,主要用以整合数据资源,挖掘数据价值,发挥数据驱动优势。IT底座和DT底座从数据和环境两方面确保财务一体化信息管理平台的稳健推进和平稳运行,为六大功能的高效实现奠定基础。

## 四、财务信息化保障体系

完备的保障体系是企业集团财务信息化建设的重要保证,主要包括组织保障、管理保障、人才保障和技术保障。其中,组织保障主要包括建立项目工作组、设立项目管理办公室、建立部门协作机制、构建科学的考核机制和完善的优化改进机制,重点在于明确相关部门分工和落实责任。人才保障主要包括优化内部人才培养机制、畅通外部人才招聘渠道、完善员工激励机制、优秀学习文化的养成和专业机构选取等,重点在于知识转移的加强与人才队伍的建设。管理保障包括制定完善管理制度和流程、完善培训宣传机制、建立监督和反馈机制、加强合作与沟通交流以及建立评估与调整机制等,重点在于完善财务信息化制度体系和加强财务信息化项目管理。技术保障主要包括建立技术团队、引进关键技术、完善技术评价体系、强化数据治理能力和完善运营维护体系等,重点在于确保数据的安全性和系统的稳定性。□

(作者单位:北京电子控股有限责任公司)

责任编辑 林荣森