

基于业财全过程融合的业财一体化 管理中心建设探讨

姚祎

经过近20年的发展,我国大型企业基本已完成财务共享服务中心(Financial Shared Service Center,以下简称FSSC)建设。但是,业务处理不及时、数据泄露风险范围扩大、信息披露失真、企业财务成本增加、运营决策失效等问题也不断出现。在当前FSSC建设的基础上,笔者认为应构建能提升企业整体运营效率、提高信息披露质量的业财一体化管理中心。

一、构架以界面为中心、数据为核心、算法加持的平台网络

(一) 对外: 开放业财一体化端口平台收集数据

使用区块链的“链接性”作为底层技术,利用互联网串联起上下游企业开放平台,在同一个平台或者应用下,一致的操作规则下反映的数据单位、格式、结构也一致。在交易“确认”“提交”或“同意”时,网签即能实现交易信息数据的保存与传递,同时开放的端口在保护隐私信息设置下实现购销双方、税务、银行对数据的可取可查。这样不仅便利购销双方在财务自动化核算上应收应付、已收已付的取数,保证了会计信息质量的真实性和及时性,还有利于税务部门对企业经营行为进行监管,也促使银行对账方面积极减轻时间差带来的影响。

(二) 流转: 设置智能合约过滤数据

智能合约是一套以数字形式定义的承诺。智能合约自动执行且不被干预,使在以区块链为底层技术架构的开放平台中,可以自动过滤审核不规范的数据信息。在平台中,智能合约有代码、验证、执行三个阶段。代码即满足数据收集条件的程序(如小到按系统时间设定的信息时间或以成本的某比例为销售底线);发布智能合约后,一旦满足条件成为有效数据即刻执行,交易中的各方不能以其意志阻挡、篡改。利用区块链技术的信任机制,在开放的平台中通过计算机协议和用户对接来促进合约执行,增加数据信息的真实性,降低数据收集的履约成本,优化数据传输过程。

(三) 对内: 建立业财一体化数据中台处理数据

中台分为业务中台和数据中台,业务中台围绕交易的前、中、后展开,数据中台则围绕数据的提取、分析、使用展开。数据中台的数据来源于业务,使用业务中台的数据仓,利用大数据的存储、计算技术,将数据进行沉淀、分解、提取、分析、归集和共享,形成数字产品向企业内部多端口(如市场、财务、采购)提供标准化的数据信息,实现多端口对数据信息的共享和

复用。数据中台承担数据的处理和服务共享,是业财一体化管理中心的核心理念。数据中台的建设包括总体规划、数据集成、建模、管理等步骤。总体规划时,企业应明确建设的时间顺序、利用区块链的公有链还是集团内部独立私有链、自行研发还是集中采购,明确整体应用场景。数据集成时,应根据应用场景确定必须实时采集的数据、可离线采集的数据,以及采集的频率是按天还是按小时。建模时,应选择业务流程(如全线上交易还是线上线下结合)、界定事项颗粒度(如交易的层级是到分公司为止还是业务组为止)、确定交易对象的维度(如到具体交易部门为止还是具体经办员为止)、设定采集指标算法。打通数据接口、建模后,还要设定管理原则确保数据中台有效运转。

二、构建应用+协同的智能财务体系

(一) 智能财务赋能

开放业财一体化端口后,平台填写提交或引用附件即可实现在线申请、在线审批、银企直联、税企直联,在智能合约约束下真实的、具有完整业务来龙去脉的数据经由数据中台来到后台企业财务中心,由数据中台响应财务核算。由于同行业企业的业务量、业务类型、账户设置等一致,财务机器人

完全可以胜任销售、采购、费用等的智能财务核算，只是在非现金核算的财务成本与成果结转上需要人工审核，以确保无误。在智能财务机器人的应用过程中，还需要进一步结合管理会计工具进行智慧分析。以后台智慧财务系统实现精准响应、快速支持、灵活使用，完成业务数据化到数据业务化的转变，实现智能财务高效赋能。

(二) 业务财务战略协同

为让财务协同业务，发挥更大的价值，畅通融合路径，应设置隶属于业财一体化管理中心，但是实际工作地点在业务公司的“业务财务”。利用业务经验和财务数据，结合业务公司的地理环境和当地优惠经济政策，及时对业务资源进行配置和分析，最终实现业务会计在业务上的监督和管理，并完成分公司的业务预算。

(三) 司库资金管理

业财一体化管理中心下，企业建设资金司库就是依托已有的资金管理部门，在信息技术的加持下，利用搭建好的平台网络，以资金的信息集中为重点，以提高资金运营效率、降低资金成本、防控资金风险为目标，以服务战略、支撑业务、创造价值为导向，在保全企业财资的基础上实现资金的盘活和高效利用。企业司库资金管理的建设分为顶层设计和具体建设。顶层设计要求企业专设分立于财务核算的司库专职部门，结合企业自身特点和需要制定规范流程、风险评估和业绩评价等制度规定。具体建设从资金池结算、投融资决策和资金价值服务三方面展开。资金池结算主要抓住建立资金统一收付制度、各分公司资金定价规则体系、全面资金预算计划等工作；投融资决策必须以企业资金盘活为核心，紧贴金融市场展开，利用管理会计

工具，研究同业资金情况及金融机构政策；资金价值服务强调在财务和运营中监控现金流，对资金的进出（包括时间、占用成本等）进行评估和反馈，快速识别风险。利用数字化、智能化手段建设司库进行资金管理，实现资金现有存量的再次运作、资金实时流量的精细管理、资金预计增量的战略决策，以进一步提升整体资金管理的效率、效益和安全水平。

三、建设业财一体化管理中心的注意事项

(一) 明确建设目标

在建设前企业需要明确建设的具体目标和所要解决的问题，即是为了提高业务财务协同效率还是为了优化资金管理和风险控制。首先，企业需要了解自身现状，审视业财的协同情况、数据处理效率、资金管理状况，并将目前与业务管理和财务管理相关的需求和问题逐一列举；其次，根据审视企业现状和定义的需求和问题，制定具体、可衡量的建设目标，如提高业务财务协同效率、优化财务数据分析能力、加强资金管理和风险控制等，以便后续评估建设成果的有效性；最后，与企业内部财务部门、业务部门以及高层管理人员进行沟通，确保建设目标的准确性和针对性。

(二) 加强合规性和风险管理

中心需要遵循相关的法律法规和行业标准。一方面，企业与专业法律顾问或律师合作，保持与最新法律法规的及时对接，定期对企业的合规性进行审查和评估，及时更新合规性相关的政策和流程；另一方面，加强内部人员培训，提高员工对合规性和法规要求的了解和遵守程度。同时，企业需要建立风险监控机制，实时监控各项

风险指标，及时对数据安全风险、业务竞争风险、市场经营风险等做好评估，识别和量化潜在风险，并与企业法务、业务、财务部门共同制定、实施和监督合规性和风险管理计划。

(三) 深化组织变革

由于中心的建设可能涉及组织架构的调整和业务流程的重新设计，企业需要做好组织变革管理，保证各部门和员工能够顺利适应新的业务模式和工作流程。一是成立变革推动小组，由管理层和关键部门负责人组成，负责领导、推动和监督变革过程，确保沟通、协调、推动和实施；二是进行充分的沟通和培训，重新定义业财部门员工的岗位职责，减少员工抵触情绪，增强他们对变革的理解和支持；三是在组织变革过程中，鼓励员工参与变革过程，征求他们的意见和建议，帮助企业发现业财一体化管理中心建设中的问题并解决障碍，及时调整和改进变革策略和实施步骤，通过推动员工参与和反馈，增强变革的实施效果。□

（本文系福建林业职业技术学院高层次人才及教师攻读博士项目<2023BK12>的阶段性研究成果）

（作者单位：福建林业职业技术学院）

责任编辑 刘霖

主要参考文献

[1] 王东, 程园园. 智能合约在政府采购招投标中的应用: 路径、难题与法律因应[J]. 北京交通大学学报(社会科学版), 2022, (3): 137-146.

[2] 张旭, 戴丽, 閻赛华. 数据中台架构——企业数据化最佳实践[M]. 北京: 电子工业出版社, 2020.