

数字化转型下企业财务集中管理研究

潘悦

(西安财经大学商学院 陕西 西安 710100)

【摘要】近年来,数字经济和数字技术已经成为我国经济发展的重要推动力,越来越多的企业创造性地利用互联网平台实现企业转型发展,用数字化的技术实现企业各种业务场景的数字化支撑,并实现企业生产要素的联结。在此过程中,财务控制和财务信息正是完成支撑、要素联结、智能化集中决策的核心。在数字化转型运营的背景下,本文将围绕公司如何提升企业价值展开研究,探索财务集中控制的策略创新,提升集中化管理能力和风险控制水平,进而为各级管理层提供决策支撑,是当前倍受集团型公司关注的课题。

【关键词】数字化转型;财务集中;财务管理

1 引言

近年来,以云计算、大数据等一系列为代表的数字化信息技术的飞速发展,极大程度地推动了我国的经济高质量发展,尤其是在2020年,对会计人员提出了挑战,要不断强化管理会计职能,弱化核算职能,更要适应现行的经济环境,做出转型和调整,同时,也在一定程度上影响了企业的财务管理模式,如何把握数字经济带来的巨大红利,这对企业来说既是挑战,也是机遇。数字经济和数字技术的发展已成为我国经济腾飞的助燃剂,在国民经济中发挥着关键作用,全球正面临着新一轮的科技革命和数字革命,数字化转型迫在眉睫,越来越多的企业抓住数字化转型的浪潮,不断整合自身资源,通过互联网平台,实现企业内外用户、资源的数字化和智能化的转型。

部分企业不断做大做强,呈现规模扩张的趋势,出现了集团企业。集团企业具有规模收益、资源共享以及风险分散等优势,但整合不仅是优势,还有顽疾,例如管理效率低下、信息传递存在延迟等。但近年来,集团企业的管理模式逐渐由分散式管理转变为集中式财务管理。对于企业集团来说,其首要目标为实现企业价值的最大化,这同时也是企业的财务管理人员的愿景,通过集中式财务管理的方式,将企业的不同业务划分为不同的板块,以设立共同的经营目标为手段,进行集中管理,以增强企业的盈利能力和市场占有率。虽说近期出现大部分企业通过运作资本,实现了并购等一系列的规模扩张,但其实际的管理水平和财务管理能力有待进一步提升。

在数字化转型的背景下,如何适应时代发展的需要和不断升级的竞争压力,如何把握数字经济这一机遇,从企业自身出发,构建适合他的企业财务管理模式也成为一大焦点,围绕企业运营效益,探索财务集中管理的机制创新,不断增强企业集中化管理能力以及风险控制水平,进而为管理层的决策提供强有力的支撑,是目前亟待解决的一大课题。本文将以此为切入点对数字化转型背景下的企业集中管理展开深入研究。

2 财务集中控制方法

2.1 组织结构设计法

对企业组织要素进行排列组合,明确管理层次,规定各部门间的职责、上下游关系和相互协作关系。企业常见的组织结构是直线制、直线职能制、事业部制和矩阵式。不同的组织结构形式决定了财务管理的集中化程度。

2.2 授权审批制度法

在组织结构设计的基础上,明确规定各层面决策拥有的权力和责任,以及各业务涉及的审批流程,各级管理人员需在职责权限范围内行使审批权限并承担相应责任。授权分为

一般授权和特殊授权,无论采取哪种授权方式,企业必须建立授权批准体系。

2.3 会计系统控制法

根据相关法规规则,建立企业自身的会计核算系统,统一会计制度和会计科目、核算口径,统一报表编制流程和报告制度,统一规定各项财务业务的处理规则,建立健全内部会计管理规范和监督制度。

2.4 财务总监委派法

集团公司对分子公司逐级委派财务总监,明确财务总监的职责和权限,如负责组织领导所在单位的财务预算管理等,并建立财务总监配套制度,如业绩考核、奖惩评价等,确保财务总监履行职责,并实施对分子公司财务管理的有效控制。

2.5 预算控制法

预算是对企业经济规划的授权批准。企业建立预算管理体系,明确预算管理各环节部门的工作任务和目标,明确预算内、预算外审批规则和流程,通过预算的编制、执行、分析、考核等各环节的管理,有效约束整个经营过程,调动预算管理各环节部门的积极性,发现经营中存在的问题,针对性进行完善和整改,确保预算的严格执行。

2.6 信息技术手段控制法

利用互联网信息技术,建立适合企业财务管理特点的信息化控制系统,并通过对业务流程和财务流程的全面梳理,将财务及业务的审批流程固化到信息化系统中,执行过程电子化、自动化,实现财务系统的数据共享,便于财务的自动集中控制。

3 财务集中面临的问题

集团公司实施财务集中控制,使企业的财务管理职能得到最大优势的发挥,保证集团公司内部财务目标的一致性,降低经营和财务风险。有利于加强对资金的管理和控制,达到资金有效运转、提高企业偿债能力和信用度的作用。财务集中控制还有利于建立统一、标准的会计核算系统,提高财务信息对企业经营的决策支持作用。统一完善的财务基础数据有利于对企业各管理层进行有效的绩效管理和考核,实现企业整体利益最大化。同时,财务集中控制实施过程需注意以下问题,需要在设计和实施中重点考虑和解决。

3.1 预算管理困难

未建立预算制度或者虽然建立了预算制度但由于缺乏科学性和可靠的依据和标准,造成预算数据随意调整和变更,使预算制度缺乏权威,预算管理形同虚设,财务管理和成本考核缺乏有效手段。

3.2 财务信息失真

未建立统一、完整的会计制度,核算不规范、规则不统一,甚至靠手工报表和口头汇报的方式来反映财务状况和经营成

果,人为干预因素较多,造成集团上下信息沟通不畅,财务信息失真。

3.3 资金控制不力

集团公司因为分子公司众多,资金较为分散,一方面因为收款渠道和手段的落后,造成资金难以快速集中,另一方面分子公司因为业务发展需要大量的成本和建设资金,资金集中后大额资金使用需要向上级公司申请,造成大量向银行贷款,财务费用居高不下。资金的使用率和周转率都较低,资金控制不力。

3.4 管理手段落后造成管理失控

财务集中控制要充分与集团公司的战略方针和管理模式相适应,充分考虑集团及各级分子公司的实际情况和经营现状,采取合适的管理手段,集中与分散相结合,宽严相济。过宽松容易造成管理失控,而过集中或者手段落后都会使分子公司失去活力。

4 提升财务集中效果的建议

企业在数字化转型背景下实施财务集中控制,核心在于充分运用信息化系统和智能化手段,在会计核算、预算管理、成本管理、风险管理、营运管理等领域强化内外部资源融合,达到公司上下有效协同运营,建立财务业务一体化全过程、全覆盖、全业务的管控模式,实现企业财务控制“控风险、提效率、创价值”的战略目标。在此过程中,要对数据信息资源进行科学聚合,尤其加大对数字化管理和数字化运营层面的建设力度,促进企业效率和效益的全面提升,推进企业的可持续发展进程。针对上文中描述的集团企业面临的内外部环境及数字化转型和财务集中控制中存在的问题,本章从政府、社会和企业三个角度提出促进数字经济发展和在数字化转型背景下提升财务集中控制效果的建议。

4.1 政府角度

4.1.1 加大工业互联网为核心的数字经济基础设施建设

建设数字化转型依赖的移动互联网、大数据、云计算、5G智能应用等技术均需要新基建基础设施建设,并且这些数字基础设施并不是孤立存在,需要政府加强顶层设计,谋划工业互联网的整体布局,加大新基建投入力度。

4.1.2 加强监管,为数字经济发展创造良好安全的网络环境。

政府要监控和发现转型过程中出现的例如数据安全、网络攻击、隐私保护等问题,及时出台法规文件,并采取相应管理手段,形成合理的公众参与和数据开放平台,为数字经济发展创造安全、公平、健康的良性环境。同时,政府要大胆创新,为数字经济发展提供良好的法治环境、人才环境和营商环境。提升政府部门的数字素养,在公务员队伍中培养数字人才和相关技能,以开放意识和科学的态度,充分利用社会各界的力量,从数据共享、平台体系、标准支撑、机制保障等方面做好质量提升和管控。

4.2 社会角度

4.2.1 重视对综合性财务专业人才的培养

在现阶段“互联网+”产业发展的大潮中,适应企业快速发展并能为企业做好风险和价值管理的专业人才严重缺乏,数字化转型如火如荼,需要大量熟悉财务理论和实践操作的综合性财务人员投身其中。而高等教育输送给企业的人才仍以传统会计类课程培养为主,企业对此类人才往往都是通过入职后内部培养。建议经济财会类高等院校增设关于数字化变革财务管理的有关课程,或者在通识类课程中增强对学生数据分析、技术应用、流程管理、团队精神等其他变革

管理要素的培养。从人才培养的基础阶段开始,扩充适应数字化转型的综合性财务专业人才培养队伍。

4.2.2 为企业转型搭建良好的外部网络关系

通过工业互联网平台、数字化工作协会等机构,搭建政府、企业、用户、供应商之间的平台,多方联合,助力企业转型发展。构建企业间紧密的合作关系,促进数字化转型领域中领先的行业龙头企业、大型平台企业与中小企业间的合作与互动,交流先进的数字化技能与知识,降低企业转型的不确定性和交易成本,助力整个社会企业的数字化转型。

4.3 企业角度

4.3.1 财务集中控制策略要因地制宜

在数字化转型过程中,不同企业的财务控制方式不尽相同,部分企业因短期内难以形成运行有效的信息化支撑系统,而对其他企业的先进做法模仿,不考虑自身情况的做法是有一定局限性的,本文给出了数字化转型中财务集中控制的三种策略的动因和手段,具体涵盖了过程管理、预算管理、资金管控、信息系统管理等手段,可以为其他企业尤其是集团型企业提供一些参考。但不同行业和规模的企业在数字化转型中应结合自身行业特点、业务规模、成本效益、信息化水平等情况进行甄别参考,本着服务于企业战略布局、适应经营发展的目标而采取相应的财务控制的方式和措施。

4.3.2 建立统一完善的制度,充分利用信息化手段并不断优化完善 企业无论采取何种财务集中控制策略,集团各分子公司上下都要建立统一完善、标准一致的会计制度、内部办法和 workflows,这是财务集中控制策略运行的前提。同时在数字化转型背景下,充分利用数字化手段,打造适合本企业的覆盖市场经营、业务管理、财务管理的智能化线上运营管理平台,要经过足够的调研和现状梳理,将会计政策、内控机制和管理流程等与系统有机融合。企业建立了系统的信息化系统后,要定期根据公司技术、业务、组织架构等的改变不断对运营平台进行优化升级,更新系统上下游关系和审批权限,定期清除冗余数据,提高系统的适应性,使信息化平台真正成为财务集中控制的有效工具。

4.3.3 企业要加强信息安全防范

企业要在政府的监管和网络安全部门相关规定的要求下,完善网络信息安全保障机制,加强安全教育。建立强有力的网络风险管理方案,完善信息安全防护制度,全面提升企业网络安全防范能力和计算机用户的信息安全意识,维护企业和客户的利益和安全。

企业的数字化转型是必经之路,智能化财务集中控制是大势所趋,只要公司上下齐心,合理筹划,加强管控,共同推进,更精确的进行财务决策,更有效的控制企业运营风险,数字化转型一定能取得成功,财务集中控制在企业转型进程中定能发挥积极的作用,创造更高的价值。

参考文献:

[1] 吕甲. 基于财务共享服务模式的中央预算单位财务转型——以中国科学院为例 [J]. 财会研究, 2021(12): 47-53+69.

[2] 杜伟芳. 从业财融合视角看财务共享中心的构建 [J]. 质量与市场, 2021(23): 55-57.

作者简介:

潘悦(1998-),女,汉族,山西晋中,会计专业,硕士研究生,西安财经大学商学院,主要研究方向:财务管理、经济管理评价。