

业网财一体构建企业价值管理数字化新基座

刘洋

(中国联合网络通信有限公司山东省分公司 山东济南 250001)

摘要: 山东联通不断探索财务数字化转型实践,以提升生产要素配置效率和效益为核心,以深化面向运营组织体系变革的转型服务支撑为落脚点,以夯实数据要素治理、提供数据服务为基础,以提升智能中台运营能力为抓手,激发新活力新动能,强力助推公司高质量发展。针对数据匹配和清洗标准不固化、难以形成常态化分析监控模型等痛点,业务、财务、信息化等多部门联动,对数据充分溯源、挖掘、清洗,畅通数据流和价值流。同时对管理流程再造,探索建立以数字化为基础的业网财价值运营体系,将各个生产环节系统数据进行标准化,全面拉通聚合各系统数据,建立企业级的财务能力中心,搭建起企业数字化基础设施,帮助企业实现以数据洞察驱动经营决策,为企业数字化转型赋能。

关键词: 价值管理;数字化;基座

Integration of Industry, Network, and Finance

Building a New Digital Base for Enterprise Value Management

Liu Yang

(China United Network Communications Co., Ltd. Shandong Branch Shandong Jinan 250001)

Abstract: Shandong Unicom has been constantly exploring the practice of financial Digital transformation, focusing on improving the efficiency and efficiency of production factor allocation, taking deepening the transformation service support for the reform of the operation organization system as the foothold, taking consolidating data element governance and providing data services as the basis, and taking improving the operation capability of intelligent middle office as the starting point, to stimulate new vitality and new momentum, and strongly boost the high-quality development of the company. In response to the pain points of data matching and cleaning standards not being fixed, and the difficulty of forming a normalized analysis and monitoring model, multiple departments such as business, finance, and information technology are interconnected to fully trace, mine, and clean the data, ensuring smooth data flow and value flow. At the same time, it is necessary to re-establish the management process, explore the establishment of a digital based business network financial value operation system, standardize the system data of each production link, comprehensively pull together the data of each system, establish an enterprise level financial capability center, build an enterprise digital infrastructure, help enterprises achieve data insight driven business decisions, and empower enterprises with Digital transformation.

Keyword: Value Management Digital Base

【正文】

一、构建企业价值管理数字化新基座的实施背景

(一) 适应国家战略,把握行业发展方向

国家层面,将数据作为重要生产要素,写入党和政府的重要文件。从数据资源到数据要素,数据重要性的战略高度不断提升,数据应用发展不断深化。同时,国资委要求国有企业财务要加快转型,加大财务管理创新力度,加快形成集团级数字技术赋能平台,提升核心架构自主研发水平,为业务数字化创新提供高效数据及一体化服务支撑。

(二) 应对数字时代新变化,推进财务数字化转型

数字经济、数字技术发展与企业数字化转型构成了会计环境变化的经济环境、技术环境与空间环境。此时的财务工作者必须认清自己在数字化时代的角色,发挥核心推动力量与突破口的作用,才能体现自身在企业中的价值。财务部门的工作性质天然是与数字打交道,通过数字客观评价和衡量企业战略。在这种环境下,财务数字化转型势在必行。

(三) 响应公司战略,提升数据服务能力水平

公司层面将推进全面数字化转型纳入新战略规划,为全面推动公司财务转型提出新的方向和要求。一是随着公司新兴业务层出不

穷,客户对销售服务的质量、响应速度要求逐渐提升,业务部门对财务服务和决策效率的要求日益提高。二是由于业财、网财系统数据没有完全实现有效汇聚和关联,存在成本数据与业务量的关联关系不清晰,财务管理流程和业务管理流程存在脱节,信息系统多元化但各专业的大数据散落、割裂、标准和口径不统一,横纵向的信息沟通不顺畅、相互不共享等问题。导致无法对专业线和基层展开体系化价值评价,财务支撑力度不够。

二、构建企业价值管理数字化新基座的主要创新点

(一) 技术变革,创新打造可视化的智慧数据仓库

山东联通的数据仓库,构建了企业级的财务数据服务和全链路管理能力,实现业网财数据全域贯通、数据资产价值变现。其主要实现方式是基于数据的积累和算法模型的持续优化,财务获取海量原始的业网财匹配后的数据标签,基于 AI 技术,构建标签间的关系图谱,从而构建起事件之间的数据影响传导网络并可视化展现,以解决在企业生产经营过程中,业网财数据的割裂和价值数据的碎片化,以及大量业网财数据需要进行跨越多系统人工匹配的问题,使财务部门具备了强大的数据采集和操作处理能力。

(二) 数据变革,率先推动构建数字化财务生态基础

财务数字化作为企业全面数字化转型的关键一环,山东联通以

客观数据为基础,链接企业内部与外部的交互,积极构建数据智能,实现对业务数据化、场景化的高效支撑。同时结合业务部门对市场趋势、竞争对手、地域、客群等外部因素的判断,使预算预测、目标分解、成本分摊、财务预警等数据应用模型,实现更为精准的业务预测、盈利测算、创新产品定价及增量效益分享模型设计,推动数据服务企业战略决策的管理变革。

(三) 机制变革,新建联通与共享的数据运作机制

山东联通为精准沉淀企业数字化能力,将前台的核心数据能力抽离,整合到中台,提供标准的、快速响应的财务服务和数据支持,实现财务数字化、服务体系化运作。通过梳理公司资源下沉的主要业务条线,识别出业网财流程的关键节点,将其中逻辑稳定、可多场景复用、高业务价值的财务能力,形成标准、专业的财务服务产品,按需组合,为前、后台提供灵活的数据调用支持。基于服务于公司省、市、区县、网格四级管理人员,编制四级管理“能力”清单。

(四) 质量变革,首创业内体系化数据质量综合管理模式

山东联通数据质量管理坚持业务导向、问题导向,面向客户、一线、管理,聚焦问题,通过计划、执行、检查、处理的持续改进循环。一是在行业内率先打造在线数据质量分析报告功能,通过查看监控结果汇总数据,以及系统钻取追溯异常数据源头,及时查漏补缺,规范不合规的系统和业务操作行为,确保企业网财务报表数据质量。二是构建“两纵一横”数据指标体系,建立企业级的统一数据语言,形成评价指导数据治理工作的长效机制,贯通业务链条,控制关键环节,搭建先进数据底座,提升数据供给、数据质量和数据应用能力,实现数据标准可视化衡量、数据质量平台化展现、数据异常自动化定位,数据由“可用”向“好用”转变,从而做强大数据运营与服务的基础能力,高效赋能生产。

三、构建企业价值管理数字化新基座的主要做法

(一) 数据标准化,业网财融合实现企业价值管理“可靠”的数字基础

1. 业网财融合拉通企业数字化语言。

一是加强财务共享服务中心建设,以网络打通业财各系统的信息孤岛,提高业务基础信息处理与财务核算的自动化程度。二是打造财务运营监控平台,提高数据的准确性、时效性,提升数据穿透业务实质的能力,推动财务信息与业务信息的实时交流与统一管理。三是财务管控环节前移,通过数字化手段让财务人员嵌入业务源头,指导和监督数据规范采集,提升数据信息质量。

2. 业网财融合从源头保证数出一孔

一是统一主数据口径。梳理市场、政企等各专业的业务数据口径,建立数据资源的统一标准。二是构建闭环的数据传输流程,对各信息系统进行流程改造、接口自动对接,实现同一数据唯一来源。三是集成业网财信息,打通合同管理系统、人力管理系统、CBSS系统、物资采购系统等,一点录入全程共享。

3. 业网财融合促进数据运营高度协同

一是推动数字手段实现与供应商、客户以及其他机构的数据贯通,如联合国家电网建立创建数字化交易协同体系,实现跨行业智能交易。二是在财务共享服务平台将设置统一各类会计数据的处理流程、规则模板、数据标准,确保数据的一致性和可比性。三是建立规模化、多元化的财务数据资源池,跨地区、跨部门整合数据,构建服务于业务、财务及各级管理人员的广覆盖、多维度、宽领域的管理信息体系,支撑战略,服务业务。

(二) 聚力数据质量提升,打造企业价值管理“好用”的数字化基座

1. 数据结构与企业架构融合,个性化配送数据“套餐”

山东联通将财务数字化应用基础与企业的组织、系统等架构充分衔接,横向整合市场、网运资源,纵向建立省级-市级-县级-网格四层管理监控评价体系,将规模驱动型的收入指标、业务成长驱动型的客户发展指标的和价值驱动型的毛利率指标整合,形成完善的指标评价体系,画像各地市、基层单元的经营情况和发展能力,并实现个性化推送。

2. 稳步实施数据治理,牵引数据质量提升

财务运营监控平台构建了从数据生产到销售,再回流到生产流程的闭环流程,并通过业务对数据服务的不断反馈,形成一系列稳健的数据,切实提升数据质量。同时,以服务于业务场景为目标,实现数据质量和业务场景关联,积极开展财务数据治理研究和实践,提升数据质量和财务经营分析支撑能力,推动实现财务“数据有用,数据好用”。

3. 大数据支撑风控,实现财务数据风险管理策略

山东联通智能化和大数据化的系统支撑,促进财务职能融入全流程业务单元,使得预算、预测、决策、评价、反馈等财务风险控制职能,能够快速分散服务于各个数字化流程管理中,从而实现财务组织的柔性化转变,打造出敏捷、智能和开放的财务数据风险管理模型结构,实现了对数据的穿透,构筑了可信“好用”的数字化基础设施。

(三) 数据结构化,模型化输出铸就价值管理“智慧”的数字底座

山东联通运用互联网创新思维,结合阿米巴管理模式和BSC(平衡记分卡)业绩评价法,从企业战略目标出发,以全面反映企业业绩、激发基层单元活力为目标,建立模型化输出评价模式,“智慧”地提高了工作效率,实现了管理效果、生产效率和经营效益的突破性提升,提高了企业综合实力。

通过小团队分头作战模式,创新资源管控,完善绩效评价体系,创立资源监控管理平台,建立了以BSC为框架,以资产、资金、毛利、市场份额相结合的指标为最终评判标准的价值驱动型全方位评价模型,将盈利能力作为BSC四个维度中的最终环节,以价值创造为重要评价依据,集资源配置、过程管控与效益评价为一体,建立收支支配比的“扁平化触点”预算分配模式,形成闭环考核体系。

四、构建企业价值管理数字化新基座的实施效果

山东联通财务数字化新基建的推进,形成数字化转型规模效应,大大降低了企业管理成本,提高财务运行效率。资源使用的效率和效益明显改善,其中,通过展示资源配置全貌、创新资源配置手段降本增效效果显著。打通业务到财务的信息通道,建立成本与驱动因素的因果关系,为资源配置提供抓手。聚焦精细管理,夯实数据基础。聚焦价值管理,推进服务提升。加快了财务服务支撑的数字化转型,催生了全新的基于IT架构的财务管理模式。通过数据治理,实现了对业务流程、财务管控、数据信息的标准化建设。建设数据标准运营新生态,在集团内竖立先进典范。开启数据智能输出新高地,为其他集团化企业提供了宝贵的借鉴和参考。为提升我国财务管理服务效率与服务质量,实现传统财务管理工作向着智能化管理会计的转型进行了有益探索。

作者简介:刘洋(1975.9---)女,汉族,山东菏泽人,硕士,财务部总经理,研究方向:企业管理。