

# 数字经济下集团财务管理的体系创新

陈庭芳

(武汉旅联东湖物业有限公司, 湖北 武汉 430077)

**摘要:** 当今世界已经进入“互联网+”时代,随着新技术的不断出现和发展,人类对信息化发展要求也越来越强,互联网、大数据、区块链、人工智能等数字经济已经成为我国经济发展的必然趋势。数字经济形势下,企业财务管理模式也将发生巨大的变化,只有充分利用专业化分工和信息技术优势,建立财务共享中心,加快会计职能从核算到财务管理决策的拓展,以期推动企业财务管理模式的数字化发展进程。财务人员要做好管理会计,必须懂业务,必须做到业财融合。

**关键词:** 财务共享; 大数据; 风险管理; 业财融合; 数字化转型

**中图分类号:** F426

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12230/j.issn.2095-6657.2021.47.003

2020年9月,武汉市启动新一轮国企改革,将武汉文旅体行业的三家大型国企融合重组,成立武汉旅游体育集团,武汉最大的旅游体育国有资本运营综合体应运而生。一场激发武汉文旅体可持续大发展的“核聚变”由此开始。武汉旅体按照三级治理结构进行了归并重组,按照“二级公司集团化,三级公司扁平化”的原则,形成八家二级企业,十余家三级企业的强大矩阵。并通过建立健全市场化经营机制,大力推动二级、三级企业与市场深度融合,全面参与市场竞争,促进改革转型。在这种大环境下,2020年底,为了实现集团业财一体化,集团系统全面启用阿里巴巴钉钉,用友NCC版软件,为集团实现财务共享提供可能。云计算、大数据、移动互联网、人工智能、区块链等新技术推动数字经济的发展,数字经济对现有财务转型具有重大的促进作用,甚至颠覆现行财务服务模式,集团企业财务管理模式须向更高层次发展。

## 一、数字经济对财务管理模式的影响

### (一) 数字经济时代要求推进财务业务融合

财务人员分为两类,第一类是以从事会计核算为主的传统财务会计人员,第二类是参与企业经营管理的管理会计人员,需要融入业务的实际是管理人员。数字经济时代下的财务人员需要深入企业业务发展的过程和前端,实现财务管理与业务发展的紧密融合<sup>[1]</sup>。财务数字化促进了两个层面的业财融合,其一,财务会计层面将实现业财数据一体化即财务共享;其二,管理会计层面,将财务融入业务,做好财务BP,为业务部门服务。

### (二) 数字经济时代要求提供个性化财务服务

我国现行企业财务信息服务主体是不同的,外部有投资者、供应商、客户及其他利益相关者,内部有董事会、经理层、中层干部和员工等。基于不同的服务主体需要提供个性化的财务信息,而满足企业财务服务对象的个性化需求是数字经济时代的重要特征。对数据加以智能化加工,可以形成满足不同需求的财务报表和管理会计报表。

### (三) 数字经济时代要求提高会计服务的及时性

传统的会计核算一般是事后处理,财务管理实行静态管理,

财务监控为间接监控。数字经济时代,依托互联网,信息技术、云计算、区块链及大数据,通过建立财务共享中心,提高了会计核算的效率,会计核算变为事中处理,财务管理为动态管理,财务监控为持续监控<sup>[2]</sup>。

## (四) 数字经济时代要求财务分析大数据化

现行财务分析主要是单位的内部资源,其财务资源主要是单位内部部门和分子业务中心的数据和资源归集;大数据时代,行业、竞争对手及政府相关单位的数据都可进行网上及时收集与汇总。财务部和财务人员应建设大数据分析平台,将收集整理的数据进行分析,以满足财务工作对大数据运用的需要。

## 二、数字经济时代下集团财务管理发展思路

旅体集团拥有八家二级子公司,十余家三级子公司,经营范围涉及房地产、旅游产业、物业管理、工程建设、赛事场馆、公共交通等方面,2020年集团并入国资委后,子公司全面实现集团化、扁平化管理;在这种形势下,我们集团可以借助互联网及财务管理平台,在下列方面做好财务管理工作。

### (一) 搭建集团财务共享中心

为推进企业会计信息化工作,节约社会资源,提高会计软件和相关服务质量,规范信息化环境下的会计工作,国家相继出台《企业会计信息化工作规范》(以下简称工作规范),《财政部关于全面推进我国会计信息化工作的指导意见》(财会〔2009〕6号)规范要求企业应当充分重视会计信息化工作,加强组织领导和人才培养,不断推进会计信息化在本企业的应用。企业应当指定专门机构或者岗位负责会计信息化工作。企业开展会计信息化工作,应当注重信息系统与经营环境的契合,通过信息化推动管理模式、组织架构、业务流程的优化与革新,建立健全适应信息化工作环境的制度体系。企业应当促进会计信息系统与业务信息系统的一体化,通过业务的处理直接驱动会计记账,减少人工操作,提高业务数据与会计数据的一致性,实现企业内部信息资源共享<sup>[3]</sup>。企业应当遵循企业内部控制规范体系要求,加强对会计信息系统规划、设计、开发、运行、

维护全过程的控制,将控制过程和控制规则融入会计信息系统,实现对违反控制规则情况的自动防范和监控,提高内部控制水平。指导意见规定:分公司、子公司数量多、分布广的大型企业、企业集团应当探索利用信息技术促进会计工作的集中,逐步建立财务共享服务中心。伴随着集团业务领域的不断扩张,经营行业多样化且分散性的特点,集团经营范围广泛,经营种类多样,涉及房地产、旅游业、建筑业、物业管理、公共交通等行业,子公司区域分散,“点多线长”,管理层级多,各单位通讯,交通条件不均衡,增加了管理难度及风险,总公司难以及时、准确地掌握子公司的财务状况及经营成果,统一调配资金;随时集团资产重组,劳动力、资源、环境、融资等成本的上升,迫切需要在管理上创新,节约成本,创造价值;财务共享模式需要强大的网络系统,当前大数据时代,财务共享服务中心有了技术基础,加上电子发票制度的实施,传统的财务管理模式已经难以解决集团快速发展带来的问题,财务共享模式势在必行。

### (二) 采用子公司及业务线两维管理模式

财务核算方面,2021年以前,集团内部单位采用以法人实体为基础的单一维度核算模式,集团财务部通过账外手工调节填报业务线报表,效率低,准确性差。为了更清晰的反映各子公司业务线的实际运维以及现金收支情况,旅业集团在对下属子公司充分调研之后,对财务体系进行重新规划,统一会计科目,启用财务管理平台,对子公司的核算采取法人与业务线两个维度进行核算。财务人员在录入会计凭证时,就将旅游业务、酒店业务、物业管理服务、工程服务、赛事场馆、公共交通等业务线作为“字段”录入。采取两维账务核算后,财务数据将更加精细化;由于在账务处理时,录入了更多的辅助信息,两个维度生出的报表同源又独立,报表编制更加严谨,两维账务核算迎合了企业矩阵式管理的需要,将管理思维融入传统财务核算,可以从预算、分析、决算、考核四个方面“一条龙”支撑矩阵管理模式。因为核算的精细化,与之对应的预算控制,财务分析、成本管理的对象更明确,财务管理有的放矢,能有针对性地服务于各利润中心<sup>[4]</sup>。

### (三) 集团财务人员逐渐转型

由于信息技术迭代发展,顾客的多样化与个性化需求大大增加,对于会计职业强调的技术性形成了严重的挑战,为了避免决策中的主观和偏见带来的潜在危害,企业有必要构建基于数据的决策机制,通过收集足够的数据加以分析来为决策提供依据,这就必须借助企业实现业财融合才能实现。财务人员融入业务,好说难做。一个人只对自己的专业非常了解,对其他行业知之甚少,就产生了信息不对称问题,而决策者与操作者相分离,使得决策者与决策信息相分离。传统分工理论的缺陷,基层会计核算人员数量多,占用了大量劳动力,工作量大,重复性强,附加值却很低。传统会计信息来源于企业内部经营的事后信息,不能及时实时反映企业信息;分工协作理论缺陷在

数字经济时代日益突出,人们开始强调一体化,一体化最大的作用就是降低交易费用,提高整体的协同性,一体化最大的体现就在价值链管理即专家称为的供应链或需求链管理。体现一体化思想的价值链管理首先要求以职能为重心的运作模式,向以流程为重心的运作模式转变。要求会计人员必须走出财务部门,与其他部门进行融合。财务如果不能融入业务,那么提供的服务就只能是低价值的。财务人员应通过对财务数据的分析,发现业务环节存在的问题,一起帮助业务解决问题。

### (四) 数字经济下集团风险应对

#### 1. 税务风险应对

传统税务监管模式下,企业纳税申报是否正常,基本上是靠人工和计算器来分析,只有计算出同类型所有企业的平均税负率,才能判断某个企业是否偷逃税款,而计算平均税负,工作量太大,单靠人工和计算器根本无法做到,分析及判断更是无从谈起。大数据时代,税务局利用互联网平台,很容易获得企业的工商登记信息、资本市场交易信息、银行结算数据、社保的缴纳信息,上下游客户的购销数据等信息,依靠网络爬虫技术,通过大数据分析,那么企业做假账,逃税、漏税基本不可能。金税三期+大数据分析,企业处于全天候,全方位税务监控之下,企业在税务处理上的不合规行为无疑是“裸奔”。在这种形势下,集团必须着重从下列方面加强管理。

(1) 加强收入的管理。为了达到少交所得税的目的,一般企业会将一部分收入计入内部收入,而成本费用全部列入外部收入,导致企业的毛利率、利润率非常低,金三系统在比对企业利润率时,会进行预警;由于信息高度透明,妄图通过隐匿收入的方式,少交所得税已经行不通了,应加强管理。

(2) 加强发票的管理。杜绝虚开发票的发生。金税三期上线后,只要虚开发票,税务比对系统一般会比对出来,一张发票都跑不了,后果却很严重,不但要补交税款,还可能面临滞纳金、罚款、更严重的要承担刑事责任,所以要加强发票的管理。

(3) 加强公司员工管理。由于个人所得税、五险一金信息联网,员工的个人所得税、五险一金缴费基数不匹配将面临税务及社保稽查的风险,虚列人头的事情不能干。

(4) 由于集团处在资产重组阶段,股权转让方面的税款管理必须细致严格。要充分利用集团内部资产重组的税收优惠政策节税,也要按国家转让股权的税款按章纳税。

(5) 加强员工财务处理理论的学习,特别是企业老板及高管。传统的税务稽查选案、审理全靠人工操作,因为税收监管不过来,可以“人情税”“关系税”操作,给企业造成理论上的误差。金税三期上线以后,通过大数据分析及比对,偷逃税款逃无可逃,所以企业的老板及高管不要抱有侥幸心理,因为国地税系统合并,共建协调机制,共享涉税信息,共同下达任务,联合实施检查、协同办案等措施,偷税漏税事情不可能依仗人脉及金钱解决,在这种情况下,企业要加强依法经营,依法纳税意识,要正视企业存在的税务问题,改变税收管理理念,

税收风险的理念由少交说向少交发罚款转变。只有企业的税务罚款少了,企业的现金流及利润才会增加,应加强学习。

## 2. 财务风险管理应对

风险无处不在,不以人的意志为转移,人们无法回避它,也无法消除它,只能通过各种技术手段来应对风险,进而避免风险。财务风险存在于企业财务管理工作的各个环节,在资金筹集、资金运用、资金积累、分配等财务活动中均会产生财务风险。基于财务风险的不确定性,我们应该提高企业财务人员的风险意识,同时利用信息化建立财务风险预警系统,通过设置一些敏感性和可靠性高的财务指标,通过指标的变化,对即将面临的财务风险进行预测和报警,尽可能将风险降低。

## 3. 信息系统数据安全和档案管理风险管理应对

财务共享中心建成后,要重点防范进入财务共享服务中心的外部风险,通过控制手段提升内部流转的会计档案加工处理过程的质量,在会计档案的生成流转环节增加提取或处理的稽核环节,避免处理偏差,还要避免人为操作失误带来的风险;在会计档案数字化过程中,存在纸质会计凭证和电子档案同时存在的情况,这时,要保证纸质会计档案与其对应的电子化结果保持一致。需定期对系统内的电子信息与纸质信息形式,逻辑一致性进行抽样检查或审计。应注意电子化会计档案的安全风险控制,充分考虑防磁、防火、防潮、防尘、防虫、避光、防磨损等基础环境要求,保证存储介质的物理性能不改变;对往年存放会计档案的介质要定期复制,防止毁损或丢失。

## (五) 数字经济下集团内部控制管理

由于财务工作处于末端,企业所有的风险和问题最后都会在财务环节集中暴露,企业内部控制的就是规避风险。

1. 制定符合集团和企业发展阶段的内控标准。必须设立于业务相匹配的内控制度。常规业务要有清晰、透明、稳定的制度。业务的审批及执行,必须按规矩办。对于非常规的事情,属于重大事项与例外事项,需要按程序集体决策,持续不间断地将非常规事项转化为常规事项。

2. 内控的战略预见性要有限度,不可能有一步到位的内控长效机制;内控搞得太复杂,会增加许多控制节点,势必降低企业运作效率。内控如果事无巨细,会增加管理成本,企业要把内控与效率,内控与成本的关系统一起来,最好是根据企业实际情况,内控设计理念与企业发展阶段同步。

## (六) 数字经济下资金管理

资金管理渗透于企业管理的全过程,它是财务管理的主要对象。目前集团资金管理方面存在以下问题:第一,由于资金分散管理造成大量资金散落在分子公司,资金使用效率低下,融资成本高;第二,资金分散管理使得集团对于下属企业的资金质量及运行情况无法得到有效及时监控;第三,资金账户分散管理形成信息孤岛,无法发挥集团公司的规模经济效应,获得更多的融资优惠,降低融资成本。推行以资金

管理为核心的财务管理工作,有利于实现集团企业管理目标。企业也正在寻求一种更好的方法来管理企业的现金头寸,建立司库很有必要。

目前,大多数大型跨国企业集团开始通过借助先进在进的信息技术、通信手段和金融体系建立了企业司库。企业司库是以企业集团金融资源管理组织为主体,以信息系统为管理平台,对金额资源运动全过程进行反映,分析、评价与决策的管理活动。其使资金管理的运作满足了集团公司统一配置金融资源、集中进行风险管理、最大化进行资金利用、为战略管理提供决策信息等一系列的管理需求,集团财务共享服务中心的建立,可以推动司库管理在集团的应用。如果将财务共享服务中心与司库管理系统进行对接,第一,财务共享服务中心可以发挥“支付工厂”的角色,通过银企直联,第三方支付公司与企业的对接,实现资金安全、高效的集中收支。同时,通过资金池的建设,使企业内资金流转更加透明、便捷,资金计划执行更清晰,能够增强资金的可视性和流动性管理,加强对于资金支付时效的管控;第二,通过企业内银行账户的集中管理,能够实时监控企业所有银行账户使用情况、资金头寸,能够有效降低资金沉淀,增强资金安全,有效避免小金库等问题的出现;第三,通过资金的集中收付管理,能够将企业资源整合,更加高效地整合银行资源,保证银行关系管理更有利;第四,财务共享服务中心还可以通过信息系统集中风险管理的流程,将资金风险监控预制到系统内,进行风险预测及预警,保证资金风险有效屏蔽及管理。

## 三、结束语

财务共享服务中心是近几年流行起来的一种会计核算管理方式,数字经济新动能加速崛起。集团所在的文旅行业在特殊时期受到了不小的冲击,如何在数字经济时代,利用大数据及财务共享平台,合理规划集团发展战略,加强财务管理,通过制度化、流程过程的标准化财务运营模式,充分利用大数据,降低成本,提升效率,保证业务效率和质量的可靠性,为企业创造更大的价值,实现国有资产保值增值。

## 参考文献:

- [1] 傅元略.数字经济下财务管理理论变革与财务智能理论[J].财务与会计,2021(12):8-12.
- [2] 盛天松.数字经济背景下企业财务管理模式的创新研究[J].内蒙古煤炭经济,2019(02):55-57+122.
- [3] 童元松,王芙蓉.数字经济环境下企业深化财务管理的新路径[J].财务与会计,2020(21):83.
- [4] 李发云.数字经济时代下财务管理从核算型向决策支持型转变浅析[J].纳税,2020,14(12):185-186.

作者简介:陈庭芳(1970-),女,湖北武汉人,CMA,中级会计师,武汉旅联东湖物业有限公司,从事财务管理研究。