

国有企业财务数字化转型的逻辑、框架与路径

◎ 文/ 徐玉德 董木欣

《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》提出,要“加快数字化发展,建设数字中国”“以数字化转型整体驱动生产方式、生活方式和治理方式变革”。中国信息通信研究院发布的《中国数字经济发展白皮书(2021)》显示,2020年我国数字经济规模达到392万亿元,增长9.7%,占GDP比重为38.6%,数字经济已经成为我国经济高质量发展的重要驱动力。目前,企业数字化转型逐步成为发展数字经济的主战场(张永坤等,2021)。2020年8月,国务院国资委发布了《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》,明确了国有企业数字化转型的方向,积极引导国有企业顺应数字经济发展趋势,加快培育发展新动能。财务部门作为企业的数据处理中心,往往成为企业数字化转型的先行者,也是贯通企业全面数字化转型的中枢系统,财务数字化转型的实施成效决定了企业整体的数字化转型进程。

一、国有企业财务数字化转型的逻辑

伴随着经济全球化和新技术对市场、行业的重塑变革,一方面复杂多变的国内外环境对财务及时性、精确性、有效性的要求与日俱增,财务必须不断优化管理能力以应对外部环境的不确定性风险;另一方面在我国高质量发展阶段,传统的财务管理模式容易造成集团财务管控薄弱、资金使用效率不高、资本运营能力不足等问题,国有企业在对标世界一流管理能力、建设世界一流财务水平的过程中仍有较大提升空间。国有企业特别是大型央企多数集中在关系国家经济命脉和国计民生的关键领域,其核心地位和重要性决定了在应对企业内外部风险上不容有失。数字化转型正是有效防范风险、为不确定性注入确定性的捷径。以财务数字化转型带动国企全面数字化转型,适应新技术变革对企业战略、经营的创新要求,明晰社会责任,发挥国企在行业、社会数字化转型中的引领作用,需要

明确财务数字化转型的新逻辑。

(一)从技术赋能到数据治理

目前国有企业财务信息化建设多表现为数字技术与某一具体业务的结合,如电子发票自动审核、数字签名、在线审计等,对改善局部业务流程、优化财务管理方式起到一定的支撑作用。然而“补丁式”的财务升级方式并不能从根本上满足财务整体数字化转型需求,越来越多的企业认识到数据作为新的生产要素对保障财会信息准确性的重要意义。财务应以数字技术为依托,充分利用长期沉淀的大量数据,建立全面的数据治理思维,开展全业务、全流程数据管控。应用大数据、云计算、人工智能、物联网等技术,对企业内外部数据进行有效管理,丰富数据来源,提升数据质量,形成智能分析、动态预警、实时决策的财务数据治理新局面。

(二)从效率提升到价值创造

长期以来,财务部门多为企业价值的记录者,传统的财务信息化建设大多聚焦于重复、标准化流程的优化。数字技术的应用可有效提升财务效率、压缩经营成本,逐步实

现财务半自动化向全自动化管理转变。回归国有企业转型的价值本质,财务数字化转型理念应从效率提升向财务价值创造转变。国企财务数字化转型的实质应是以数字技术为支撑,用数据驱动财务价值创造。因此,数字化环境下的财务定位应不仅是价值的记录者,更是价值的创造者。通过数据的自由流动,全局化、动态化应对不确定性风险,一方面能够助推探索企业的隐匿商业价值,另一方面也可以依托数据资产创造新的价值。

(三)从业财融合到生态建设

业财融合是实现企业内部财务信息化转型的第一步,从会计信息化时代开始,企业便依托ERP系统逐

步探索业财融合建设实践,并取得一些成效。在数字化转型的新时期,国有企业还应肩负起社会责任,实现相应的社会价值。国企因其在关键领域的核心地位,容易发挥对上下游企业的汇聚作用,建立数字化转型的生态效应。因此,国企财务应从企业内部延伸到外部,构建合作伙伴、上下游企业、行业以及监管机构的生态协同关系,对生态体系内的整体财务状况进行分析评价,在行业内发挥数字化转型的示范引领作用,不断推动行业整体财务数字化发展进程。

二、国有企业财务数字化转型的框架体系

随着数字经济的不断发展,企

业逐步经历了会计电算化、财务信息化到财务数字化的转变,数字技术与财务管理的应用融合大大提高了传统财务核算的工作效率。但时代发展对财务管理不断提出更新、更高的要求,为顺应数字经济发展趋势,迎接数字化时代带来的挑战,更好发挥财务在企业价值创造中的支撑作用,实现从核算型财务到管理型财务再到价值创造型财务转变,国有企业需要对财务数字化转型框架体系(如图1所示)进行全面重构。

(一)底层技术:更新迭代

应充分利用5G网络、大数据、物联网、边缘计算、人工智能等新一代信息技术,将OCR识别、RPA、

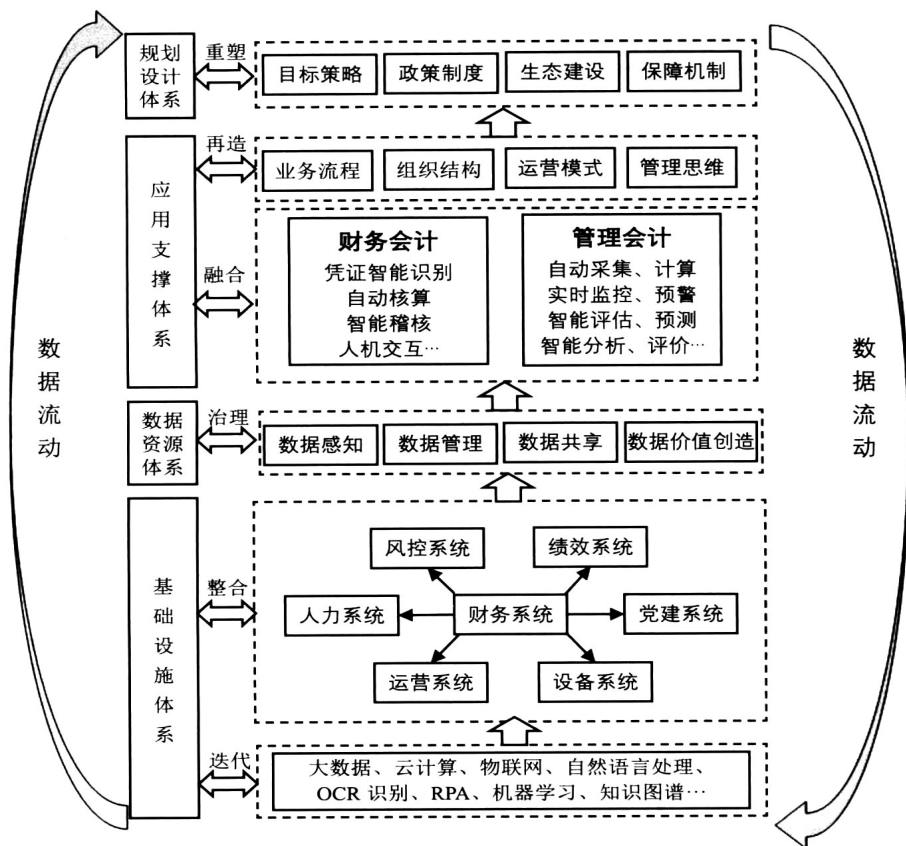


图1 国有企业财务数字化转型框架体系

机器学习、知识图谱等新兴技术与财务管理深度融合,对传统财务信息化建设进行技术迭代升级,为财务数字化转型提供底层技术保障,推动财务实现智能化、精细化、细粒度管理。

(二)平台系统:整合升级

以财务系统为核心,有效联结传统、分散搭建的业务系统“烟囱”。在企业数字化转型的进程中,应以财务作为企业全面数字化转型的切入点和联结点,统一人力资源系统、运营系统、资产系统、风控系统等业务系统,建立一体化的运行平台,消除系统壁垒,促进各部门业务协同,以财务数字化转型带动企业整体数字化转型发展。

(三)数据治理:价值创造

在数字时代,企业内外部的各项活动、消费者、供应商、行业、社会等相关信息都可以被收集转化为数据。财务作为数据的加工方,成为数据汇聚、管理、共享、分析、决策的关键节点。以财务系统为中心,整合其他业务系统资源,以业务数据化和数据业务化为抓手,形成内部数据和外

部数据的归集。通过制定数据规范,对相关数据进行标准化处理,可实现数据服务、交换共享、数据战略、数据管理的有效协同,同时为企业决策提供支撑。以数据为基础实现实时监控、动态预警、经营预测、风险控制等功能,最终达到价值创造的目的。国有企业数据治理体系如图2所示。

(四)业务场景:深度融合

不断探索应用数字技术与财务场景的智能融合是财务数字化转型的重要环节。在财务会计领域,数字化转型可以实现传统的事后核算向智能识别、实时自动核算、自动记录、自动报送和智能稽核的转变;在管理会计领域,财务应主动赋能业务,实现智能分析、人机交互、风险监测、智能预警、实时决策、智能评价。财务人员的工作重心从业务操作逐步转向规则设计和异常处理,真正实现财务信息化到财务数字化的转变。

(五)管理模式:流程再造

数字技术与财务领域的融合对传统财务管理模式带来冲击。

在业务流程上,实现流程驱动到数据驱动的转变;在组织结构上,由传统的科层级管理变为平台级的扁平化管理;从运营模式上,以财务场景的智能化实现决策支撑的实时、动态管理;在管理思维上,依托数字赋能,财务人员实现从价值记录者向价值创造者的定位转变。

(六)顶层设计:全面规划

财务数字化转型是企业数字化转型战略的重要组成部分,应统筹规划,科学制定转型目标和转型路径。回归企业的价值本质,财务管理的最终目的是推动乃至引领企业的价值创造。财务应以数字技术为支撑,持续赋能业务部门,识别潜在的数据价值,支持创新和生态发展。同时加强配套保障机制建设,以数字化转型战略指导数字化运营管理,不断服务企业提质增效。

三、国有企业财务数字化转型面临的挑战

国有企业财务信息化建设工作普遍起步较早,资金投入较为充足,

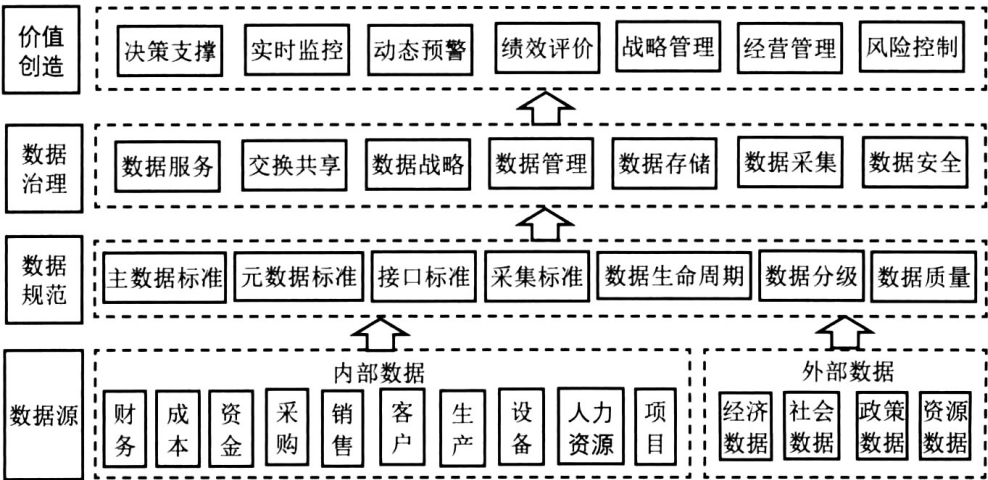


图2 国有企业数据治理体系

财务数字化转型工作正持续推进。德勤2020年发布的《国企数字化转型全面提质增效》调查报告显示,中国目前不同行业的数字化转型进度不一,互联网、电信和媒体资讯行业数字化水平较高,而汽车、电力、化工等传统行业仍处于数字化转型初期。近年来,国有企业积极参与数字中国建设,支撑数字经济发展,部分国有企业的数字化转型已经取得了初步成果,但更多国企仍处于数字化转型的起步阶段。当前国有企业财务数字化转型过程中面临的挑战主要集中在以下几个方面:

(一)旧有财务系统与新功能、新技术的融合矛盾

在前期的信息化建设中,因缺少统筹规划和长期、整体性的设计,存在为应对某一项功能需求临时搭建信息系统的情况。“补丁式”的分散解决方案往往造成财务系统重复建设,系统升级须持续进行,旧有信息系统“烟囱式”搭建现象严重。很多系统往往因需求分析不足仓促上线,只能应付眼前的功能需求,无法满足中长期的功能扩展与模块升级,造成系统堆叠、资源浪费。同时,随着5G、云计算、人工智能等信息技术的不断更新迭代,旧有系统的软硬件设施无法适配新技术的搭建环境也成为财务信息化向财务数字化延伸的瓶颈。新功能、新技术与旧系统的融合困难成为阻碍财务内部数字化转型升级的重要问题。

(二)财务系统与其他业务系统的整合矛盾

企业根据部门业务需要,前期

多由各部门独立主导,从各自的业务视角出发分别建设了多个信息系统。原本可以规划共用的系统被重复建设,导致企业内部系统林立,甚至存在多套ERP、OA系统并存的情况,影响了数字化转型的整体布局。同时,财务部门与业务部门之间因利益分割,跨部门的组织、分工、协调面临阻碍,各部门系统尚未完全打通,系统联动困难,财务与业务之间存在严重的系统壁垒。财务系统与其他业务系统没有实现统一对接,影响企业整体系统功能的发挥,不利于企业全面数字化转型的推进。

(三)战略规划与转型期望不匹配的矛盾

国企数字化转型是一项长期工程,目前存在企业转型意愿强烈,但缺乏明确统一的数字化转型愿景和规划支撑的问题。对未来企业数字化转型的整体方向把握不清晰,对当前企业数字化建设程度掌握不充分,无法有针对性地找准差距、补齐短板。同时,企业内部尚未形成全面的数字化转型思维,中层管理人员对数字化转型理念认识不充分,基层财务人员数字化能力不足,业财技融合不够,数字化技术如何与具体的业务应用场景相结合尚不明确。

(四)数据治理与数据可用性的矛盾

企业内部各部门在系统独立、重复建设的同时也造成了大量原始数据的累积。因长期缺乏统一的数据管理,各部门原始数据标准不一,碎片化、分散化现象严重,个别业务

领域仍存在使用纸质、手工维护数据的情况,给企业的集中数据治理增加了难度。同时,各部门间因存在数据壁垒,企业内部尚未形成有效的数据流动和共享模式,数据开发利用不足,没有充分发挥数据对企业战略决策的支撑作用。有些企业虽有数据治理意愿,但存在无法用、不会用的情况,造成数据资源浪费。

四、深入推进国有企业财务数字化转型的路径规划

新兴数字技术的不断演进,重塑了各个行业的发展格局。国有企业应顺应数字经济发展趋势,主动拥抱数字化变革,积极应对数字革命给企业生产经营和决策管理带来的影响,以数字化转型带动业务模式和内部管理的重构,提质增效,坚定不移走高质量发展之路。当前,国有企业内部系统分散搭建、数据孤岛严重、数字化人才缺乏、数字化战略实施不足等问题制约了数字化转型的实施效果。应推进统筹规划,打造一体化数字平台,开展广泛的数据治理,以财务数字化转型带动企业整体的数字化转型,持续创新,不断提升企业竞争力,充分发挥国有企业在行业和社会数字化转型中的引领作用。

(一)统筹规划,以财务数字化带动企业整体数字化转型

企业数字化转型应以财务数字化转型为切入点,实现企业运营管理和商业模式创新。第一,在制定数字化转型规划时,应通盘考虑财务、业务、运营、人员、组织、技术等各个方面,以财务数字化转型

为核心,带动企业整体数字化转型;第二,充分评估企业自身数字化发展现状,结合外部环境的变化趋势,全面梳理数字化转型需求,形成系统化、体系化的设计思路;第三,建立短期目标与长期规划相结合的转型路线,战略上自顶向下,实施上由点及面,建立切实可行的实施路径;第四,企业数字化转型是一项长期系统性项目,应作为“一把手工程”持续开展,在推进的过程中应注重阶段性成果评价,并根据发展需要适时调整优化策略,形成敏捷性强的转型方案。

(二)建立一体化数字平台,实现业、财、技协同化发展

数字化平台建设是企业数字化转型的重要路径,也是企业运营中心和数据中心的核心支撑。以财务系统为中枢,整合企业内部信息系统,建立一体化的数据中台、业务中台和管理中台,重塑业务和管理流程,通过财务、业务、税务、银企等方面的数字化对接,解决财务痛点,对内支撑企业数字化运营,对外支持产业化协同,有效应对新技术不断更迭对传统管理模式带来的挑战,实现企业全面质效提升。

(三)重视数据价值,以数据治理引领企业价值创造新趋势

数字化时代,数据已成为企业重要的生产要素。随着企业内外部数据的爆发式增长,国有企业必须提升数据治理的战略地位,用数据支撑决策,不断提高自身竞争力。应制定企业内部数据治理标准,提高数据质量和可用性,加快

企业内部数据流动和共享整合,实现企业数据价值最大化,服务企业运营管理和经营决策。

(四)多措并举,强化落实数字化转型的保障机制

1. 组织保障。按照顶层设计方案,构建并运行支撑数字化转型的新型组织架构。在集团层面成立数字化转型专项工作组,打破原有部门边界和利益壁垒,强化组织内部协同,切实保障数字化转型工作顺利开展,为数字化转型工作扫清制度障碍和人为干扰。

2. 人员保障。财务数字化转型工作涉及业、财、技等多方融合,企业内部应建立从上至下的全面数字化思维,形成“一把手”统筹管理,中高层管理人员推进部署,基层财务人员积极响应的数字化治理氛围。财务人员应不断加强自身数字化能力培养,与业务人员同频共振,站在战略和全局高度共同推动财务数字化顺利转型。

3. 安全保障。数据与网络安全是数字化转型的基础与前提,国有企业在财务数字化转型过程中应统筹平衡技术更新与风险防控、数据共享与数据安全的关系,优先采用国内自主可控的信息技术,支持5G网络、处理器、操作系统等数字基础设施的国产化应用及创新。

(五)以开放融合为原则,共建数字化转型生态体系

在财务数字化转型的进程中,对内,要突破财务部门的职能界限,与业务深度融合;对外,财务还需走出企业的组织边界,发挥国有企业在产业链上下游的汇聚作用,

聚焦财务生态,引领生态体系的财务价值建设。生态财务应秉承“共赢”的发展思路,形成良性财务生态体系,维护产业链稳定、安全,带动产业链中的中小企业加快数字化转型步伐,夯实产业整体数字化水平,共同促进产业发展和转型升级。

五、结语

国有企业是国家治理体系的重要组成部分。党的十九届四中全会做出推进国家治理体系和治理能力现代化的重大战略部署,对国有企业提升管理能力提出了更高要求。与世界一流企业相比,国企在管理制度、流程、方法等方面仍存在一些短板,一定程度上制约了企业的高质量发展。数字化转型是国有企业应对国内外不确定因素,全面提升战略、运营创新的重要抓手,作为国企数字化转型的重要力量和中枢系统,财务数字化转型对于联结业务系统、优化管理流程、强化数据治理、辅助科学决策起到带动作用。国企数字化转型是一项长期系统工程,应建立敏捷思维,持续推进,不断创新,充分发挥国有企业在数字经济发展中的“排头兵”作用,向对标世界一流企业迈进。

作者简介:徐玉德,中国财政科学研究院副院长,研究员,博士生导师;董木欣,中国财政科学研究院数字财务研究所,助理研究员。

原载《财务与会计》(京),2021.17.

4~7,21