

国有广电集团财务数字化转型路径研究

——以J广电集团为例

黄少丽

(浙江广播电视集团, 浙江 杭州 310012)

摘要: 为了适应新时期财务管理工作的要求, 财务管理方法也要不断地创新, 尤其是财务数字化转型是未来财务人员的发展趋势。通过数字化转型打破原来的业务组织, 突破原来的业务边界, 找到新的业务组织来应对和适应新的市场变化。本文以J广电集团为研究对象, 从财务数字化转型的背景下, 对J广电集团财务信息化建设过程中遇到的实际问题和相应的应对措施进行分析总结, 为其他公司转型提供借鉴。

关键词: J广电集团财务管理 财务数字化 转型路径

DOI: 10.12319/j.issn.2096-1200.2023.01.49

一、引言

随着信息技术的飞速发展和数字技术在各行业各领域的广泛应用, 我国数字化进入加速发展时期。传统财务管理模式面临着挑战和困境, 数字化转型的融入不断要求财务数字化转型以顺应业务发展的需要。2020年8月, 国务院国有资产监督管理委员会印发《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》, 对推进国有企业数字化改革做出全面部署。2022年5月, 中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于推进实施国家文化数字化战略的意见》, 对“十四五”期间实施国家文化数字化战略作出全面部署, 要基本建成文化数字化基础设施和服务平台, 形成线上线下融合互动、立体覆盖的文化服务供给体系。应外部和内部环境需求, 国有广电集团财务部顺应广电行业全面数字化转型大势, 积极响应推进财务数字化转型, 以提升企业竞争力, 创造企业价值。财务数字化转型既是传统业务的升级转换, 也是对传统会计业务的再造创新, 更是对新形势下企业经营管理要求的提升响应。

国有广电集团财务转型经历了财务电算化、财务信息化, 目前大部分处于财务信息化向财务数字化转型阶段。财务数字化转型是财务转型在持续变革过程中的一个新阶段, 凸显了“数”“云”“智”等数字技术驱动财务变革的方式, 其核心是实现财务的“互联”“共享”“智能”。^[1]财务数字化绝不是简单的财务无纸化、线上、信息化的流程再造。财务数字化转型的本质是以技术改革为驱动, 整合数据资源、深挖数字价值, 赋能企业经营管理有效决策^[2]。财务数字化有助于国有广电集团财务管理职能从业务后端走向业务前端, 建设基于大数据和云计算的内部共享服务中

心, 实现业财融合, 提升财务管理的效能。达到帮助企业数字化转型过程中实现技术应用的升级, 技术与业务管理的进一步融合, 以及组织重构的目的, 为企业构建新一代数字化资产运营体系, 提升业务的创新能力, 进而使企业用互联网技术创造新的商业价值, 推动企业发展。

二、J国有广电集团财务数字化转型路径研究

(一) J国有广电集团财务管理现状

J国有广电集团以广播电视为主业, 兼营影视生产、融媒产业等相关产业的综合媒体集团。根据J国有广电集团的发展战略规划, 以数字化改革引领撬动系统性重塑, 基于集团战略目标, 对集团各职能部门以及业务板块的战略支持提出了更高的要求。为适应集团转型跨越发展的现实需要, 应该对集团各子公司的管理体制进行进一步优化和明确, 做大做强经营性业务板块, 实现集团高质量发展。改变了过去以“行政为中心”的内部管理体制, 调整为“以战略管理为核心, 以财务和人力资源管理为两翼”的现代企业管理体系, 确立建设一流传媒集团的战略目标和“服务型、控股型、专业化、数字化”的战略举措。

从集团财务管理模式看, J集团对本级公司(独立经营但是非独立法人资格)采用集权与分权结合型财务管理模式, 经营管理和财务非重大事项的决策上相对分权, 但财务账务处理及资金进出由集团统一管理; 对下属子公司采用相对宽松的分权管理模式, 子公司拥有财务决策权, 账务系统独立, 集团公司对子公司以间接管理为准。本文主要研究主体为集团本级及非独立法人公司, 不包含下属子公司。

在数字化改革过程中, 集团财务核算上, 集团本级范围内在原有用友NC财务管理系统基础上新升级用友NCC

大型企业数字化平台。财务报销智能化还在探索阶段，未正式上线使用。集团原有一套基于合同和订单为基础数据建立的业务系统，已与财务系统打通，由业务端传送业务数据至财务端口。资金管控上，维持原有的资金集中管理模式，集团统一调配资金使用。打造统一线上办公应用系统，部分实现线上如采购、报销等审批流程，但是线上审批数据和流程未能实现与财务系统打通，未能显著提高财务管理效率。

（二）J国有广电集团财务数字化改革中存在的不足

1. 财务系统缺乏全流程设计体系

现有的财务系统缺乏顶层设计和归划，未能统筹部署全集团财务共享中心建设和管理。目前，仅在原已有的信息系统上“缝缝补补”或者是新功能未能得到有效利用，系统无法很好地支撑管理决策、预算管理和绩效评价的需要。预算和绩效评价模块未能有效开发，仍然采用原始的非系统计算方式。不同模块数据之间未能整合，仍然割裂，比如报销系统、费用审批、网银支付、会计档案管理等游离于财务系统之外。这些都将导致财务工作效率低下，增加财务管理成本。而且由于信息化建设前期的数据标准不完善，无论是统建系统还是自建系统都有自己独立的数据模型和数据编码，在集团公司层面统一的数据规范还不完善，导致数据共享困难，数据质量不高。

2. 业财融合，业务数据核算标准未统一

传统信息化环境下，大量的财务数据和业务数据重复和凌乱散落于企业的各项系统中，形成了大量信息孤岛。要实现业务数据化，就要将未统一标准的、零散的信息进行统一规整，为财务决策和分析提供支撑。尤其是目前广电行业新媒体融合蓬勃发展及业务结构不断多元化，J集团公司业务端口系统均是自行建设或者依托第三方平台，部署分散，系统版本差异巨大，数据汇总难度大。业务系统功能有限，未能达到预期的统计功能，因此大量业务数据只能靠下属公司被动报送。对业务端口数据的采集及价值核算体系未能统一，无法保证数据的真实性和准确性，增加业务数据分析、统计报表和业绩考核的难度。此外，财务报表的信息披露不完整，不能满足信息使用者的管理和投资决策的需要，会计信息失去了时效性和可靠性。由于信息化建设前期的数据标准不完善，无论是统建系统还是自建系统都有自己独立的数据模型和数据编码，在集团公司层面统一的数据规范还不完善，导致数据共享困难，数据质量不高。

3. 员工对财务数字化改革的价值认识不到位

在数字化转型过程中，实现财务共享需要员工及跨部

门通力合作。员工日常的工作形成习惯，短期内无法适应共享模式，比如财务报销系统原始凭证上传等，如果缺乏主动参与积极性，导致财务共享不能发挥最大效率。相关岗位工作人员如果存在主观意愿上不强，甚至有抵触情绪，可能影响工作的顺利实施。跨部门协作，因利益分割、责任承担以及分工协调等方面都可能受到阻碍，存在联动困难。且各部门业务系统繁杂，标准不统一，互不联通，数据难以共享，协调对接难度大，业务协同存在阻力，信息反馈不畅，信息系统功能重叠，数据冗余，业务流程混乱，管理混乱。

（三）J国有广电集团财务数字化转型的对策思考

围绕着数字化转型的不足，J国有广电集团财务数字化转型需基于技术层面和人员层面两个维度展开，以实现数据共享和业务赋能。

1. 技术层面：健全财务全流程设计体系，建设财务共享中心，完善财务信息化建设，通过风险控制规避财务风险

首先，在信息系统的基础上，J广电集团应采取有效措施，建立了集预算管理、业务流程管理、风险管控功能于一体的财务共享中心，将会计核算向财务管理延伸，实现会计核算与控制的有机统一，为集团实现数字化转型提供了强有力的保障。具体可以从以下几点展开。第一，J广电集团要从“数据仓库”向“数据大脑”进行转变，并对业务流程进行优化控制，通过对海量数据进行实时计算和处理，建立健全集团内各业务单位之间的协作机制和内控制度，实现各单位内部信息共享交换、财务核算功能统一规范和成本管控一体化等一系列数字化转型目标。在具体实施过程中，数字化平台通过对原有业务系统进行整合优化升级改造，将会计信息系统统一维护管理。在会计核算层面与成本预算、业务控制、资金计划等财务业务环节打通数据通道，并对数据进行实时同步共享。第二，将财务信息系统向数字化平台转移。通过建立以流程为导向而不是以会计要素为导向的财务业务流程体系，将所有的经营和管理活动均纳入数字化平台中来运行。第三，通过对现有的财务业务流程进行再造改造使之更加适合企业发展和创新需求，实现实时高效和高质量数据共享，建立以数据治理为核心而不是以数据集成和应用为核心，建立了面向全集团各单位间的共享服务模式。第四，增加财务数据分析平台，提升财务人员的工作效率和准确率，建立完善的业务统计系统，实现财务信息化建设与公司各个部门之间信息共享以及互联互通，便于公司领导及时掌握公司各部门业务开展情况。

其次，财务信息化建设中主要以财务共享中心为基

础，并基于大数据和云计算技术建立企业内部共享服务中心。通过对财务相关业务流程的梳理，构建了包括ERP、EIP、资产管理系统等信息系统，通过构建信息数据库，实现了数据采集和传输的标准化及自动化控制。要完善集团内部信息系统建设，具体可以从以下几点展开。第一，共享服务中心负责统筹全局的资源分配、数据处理和维护、系统开发与建设，各成员单位共享服务中心负责提供本单位业务系统和数据。第二，确保财务信息化能够覆盖所有的管理职能，并实现数据的快速汇集更新和传递，为集团整体信息化建设提供高效保障。第三，持续深化信息化建设工作，进一步提升信息化工作水平。

财务信息作为企业生产经营决策的重要依据，是提升经济效益的关键因素。只有提高财务信息质量才能为企业经营决策提供更多有用信息支持和帮助，才能满足现代企业高质量发展要求。通过构建“大财务”管理格局，可以提升财务的信息质量与效益，提高管理水平，具体可以从以下几点展开。第一，除了建设全集团财务数据共享平台，打通各部门间信息孤岛，实现信息整合外，要加强对业务的全生命周期管理。利用机器学习、大数据技术分析企业生产运营和经营管理等环节及各流程环节的数据指标变化趋势，从而判断企业是否处于运营状态并给出相应预警。第二，在风险控制方面，通过对大数据的实时监控与预警对企业经营运行情况进行全面了解，有效防范潜在风险^[3]。

最后，风险控制是财务管理的核心，只有做好风险控制才能保障财务数据真实有效，而信息化技术在财务管理中的应用能很好地规避财务风险。要依托信息化方法进行风险控制，就要做好以下几点。第一，建立完善的制度和业务流程管理体系，保证整个系统业务的顺畅进行。第二，构建完善的系统监控指标体系，通过事前、事中、事后三个阶段对公司业务运营进行实时监控，全面保证各环节流程顺畅进行。第三，利用风险预警模型来进行财务管理工作。通过数据指标分析技术可以有效地分析公司各项数据的趋势和异常点，根据异常值制定相关措施来控制相关风险。第四，通过建立有效的数据模型可以使日常财务核算工作中出现的不规范或不合规行为能得到及时发现和纠正，从而有效地减少公司业务风险。

2.人员层面：培养选拔“业务+技术”人才，引入内部评价机制

集团内部，首先，树立财务数字化改革目标，组织开展活动和培训，加强团队和文化建设，让员工融入数字化改革氛围，提高员工参与的积极性。其次，通过优化内部

组织结构，设置数字化转型团队，找到核心问题和核心方案，分配负责技术、业务等方面工作，明确责任，实现财务与业务上的协调合作，加快数字化转型进程。再次，选拔、对外吸纳和培养财务数字化改革方面人才，通过专业培训和项目历练相结合，加快培养复合型人才，比如又懂财务又懂业务的人才。最后，集团内部可建立激励机制，确定各岗位、各部门目标，明确责任和职责对数字化改革项目中涉及的跨部门、跨区域协作项目以及后期人员可建立适当的考核评价制度，有利于工作人员有效开展工作，提高工作效率和质量。

财务内部，首先根据财务共享流程设置和管理的需要，需对财务岗位重新进行细分，比如根据工作模式和方向，可以将财务人员分类为业务财务人员、共享财务人员和战略财务人员，从而更好地满足财务工作的需要。其次，定期对财务人员进行专业技能及管理会计观念的培训，及时了解国家最新会计税收方面政策、行业状况及金融市场变化等，全面提升财务人员专业水平。最后，加强会计人员对各种先进科技工具的培训，只有充分掌握现代办公方法，才能更有效地提高会计信息管理工作的效率；加强高层次会计人才的招聘，只有经验丰富的会计人员，才能具备较高的实践能力，在实际工作中培养出较高的责任感。从专业人才配置上看，数字化转型既需要技术人才，又需要培养技术与业务相结合的跨专业人才，以适应业务创新的需要。

三、结语

综上所述，财务工作是企业经营管理的重要组成部分，财务工作的质量和效率直接影响企业的经营管理。J广电集团财务系统在多年经营管理实践中，积极探索财务数字化改革新路径，在此过程中，企业集团要不断学习、总结与实践，形成以业务为中心的整体思维模式和数据驱动的发展模式，以数据为核心，对业务进行驱动管理，从而促进集团财务数字化转型升级。

参考文献

- [1] 窦雪霞. 财务数字化转型相关问题探讨[J]. 中国注册会计师, 2021(8): 91-93.
- [2] 范天伟, 朱梓菡. 新形势下财务数字化转型研究[J]. 财会学习, 2022(08): 25-27.
- [3] 官小燕, 刘志彬, 陈晓辉. 供应商关系如何影响企业财务柔性储备? ——兼论轻资产运营的风险缓释作用[J]. 上海金融, 2022(6): 35-46.