

数字化转型背景下的企业风险管控

——基于财务共享模式的创新探究

胡颖超

(浙江省能源集团财务有限责任公司, 浙江 杭州 310000)

摘要:“十四五”规划明确了数字化转型的必然趋势,企业风险管控如何在数字化的浪潮中探索更高效的模式成为企业管理者思考的问题。本文以财务共享模式为切入点,分析了财务共享模式可以服务于企业风险管控的原因,列举了财务共享模式下通过事前、事中、事后三个阶段,分别通过规则系统化、信息技术应用和数据挖掘的方式进行风险管控的示例。同时,剖析了目前依托财务共享进行风险管控仍然存在的困难,为数字化转型背景下的企业风险管控提供新的思路。

关键词:数字化转型; 风险管控; 财务共享

0 引言

十三届全国人大四次会议通过了《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》(以下简称“《规划》”)。《规划》中提出“加快数字化发展,建设数字中国”,数字化的浪潮正以不可阻挡之势席卷而来。如今“互联网+”“大数据”“人工智能”“区块链”“5G”等数字技术飞速发展,各行各业都面临着数字化的转型,企业也应该利用数字化转型的契机,探索运用数字技术进行风险管控的新模式^[1]。

财务共享是企业财务管理数字化的典型示例,最初的财务共享中心以“降本增效”为目的,但随着经济环境的不断变化和信息技术的快速发展,财务共享中心逐渐发展为企业财务管理的重要组成部分,不仅如此,财务共享中心也可以成为企业风险管控的有力抓手。

1 财务共享的发展趋势

从20世纪80年代开始,互联网技术的快速发展催生了财务共享模式在全球范围的兴起。随着信息技术不断发展,领先企业正在积极探索使财务共享从传统的财务核算中心向着以数据共享为核心的智能财务共享体系转型升级。

在财务共享1.0阶段,企业把标准化流程、重复性的工作集中起来,既满足集团管控和财务大集中的要求,又提高了工作效率,减轻了分子公司的压力,提高了分子公司的灵活性,促进了集团政策落实和资源协同。在这个阶段,财务共享服务中心完成了财务部门传统工作的流程优化和组织结构调整。

在财务共享2.0阶段,共享系统和采购交易系统,税务管理系统相集成,即业财税一体化。越来越多的业务环节被纳入财务系统中进行连接,减少单据量,减少低价值财务工作。

随着信息技术的发展,财务共享正迈入3.0阶段,能够覆盖企业绝大部分业务系统,从而成为企业强大的业务中台和数据中台,提供可以随时调用的业务支持数据。大量的业务交易产生大量的实时数据,为数据建模、分析提供准确、全面、系统的数据,这些数据成为企业的业务调整依据和决策依据^[2]。

2 财务共享的特点

财务共享模式经过迭代升级,其价值在不断地被深

入挖掘,但终究离不开其本身所具有的特点。

2.1 建立在标准化基础上

财务共享模式在诞生之时就是期望通过流程标准化将重复的工作集中起来,以达到规模效应,减轻分、子公司的负担,将财务人员从有规则的、低价值的财务工作中解脱出来。因此,财务共享模式是建立在流程标准化、会计核算标准化等基础之上的。

2.2 信息技术发展的产物

财务共享模式本身是信息技术发展的产物,因此,它也为新技术提供了广阔的应用空间。大数据、云计算、人工智能等技术均可以应用在财务共享中,并为财务共享模式下的数据利用提供新的技术动力。因此,在财务共享模式下探索新型的风险管控方式在技术上是可行的,也是符合数字化转型之趋势的。

2.3 数据是“原材料”,也是“产品”

在财务共享模式下,用户提交数据,经过处理转变为财务信息。如果把用户提交的原始数据比作“原材料”,那么转变而成的财务信息可以作为“产品”,但财务共享模式下的“产品”远不止财务信息。从财务信息来看,会计分录、会计凭证、财务报表直接记录了企业的经营情况,可以反映企业的经营状况。通过数据,可以分析企业的偿债能力、盈利能力、营运能力。从非财务信息来看,销售量、销售价格、原材料价格等可以分析企业所处的经营环境,预测未来的经济走势;差旅费、会议费、招待费、办公费等日常管理费用的异常波动可以洞察企业管理问题。

随着财务共享中心逐渐覆盖业务系统,也逐渐承担起企业数据中台的角色,对数据的充分挖掘和利用也是财务共享中心价值挖掘的过程。数据分析、预测、预警是风险识别的重要方式,因此,财务共享模式将为数字化风险管控奠定坚实的基础。

3 财务共享模式下的企业风险管控

根据国务院国资委发布的《中央企业全面风险管理指引》,企业风险依照风险的内容和来源可分为战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险等。企业可以通过收集相关的信息识别风险、分析风险、制定风险应对的措施从而达到风险控制的目的,而数字技术可以应用于整个风险控制的过程中。针对企业可能存在的风险,在财务共享模式

下可以通过事前、事中、事后三个阶段进行风险管控。

3.1 事前管控——系统内置的标准化规则

企业对照内部控制要求将业务流程全面梳理后，以系统语言内置于财务共享业务流程中，将业务申请、业务审批、财务核算、资金支付等各个环节完整的串联在一起。以差旅费用报销为例，业务人员首先需要由合理的出差事由，经必要的审批流同意出差申请。在事先完成的出差申请基础上，才允许进行差旅费用报销，差旅报销申请必须与出差申请相关联，且每个出差申请仅可以被关联一次。针对差旅费用报销的金额，企业可根据实际情况，如出差地点、出差事由、交通方式不同，设置不同的限额，当业务申请金额超过限额时，触发软控提醒或强制控制不允许提交。提交后的申请，将根据标准化的业务流程流转至各审批人审核，经过审核确认后由财务共享中心审核入账。企业根据会计准则和业务场景设置规范的账务规则，差旅报销业务经过财务共享中心审核后生成的账务是按照既定的规则生成，非特殊情况不允许更改。完成上述申请、审核和入账过程后，差旅报销业务才能继续流转至资金支付环节。内置的系统规则在该业务中起到重要的控制作用，减轻了人工审核的工作量，避免了人为因素造成的风险^[3]。

3.2 事中管控——信息技术的深度应用

随着信息技术的发展，OCR（光学字符识别技术）、RPA（机器人流程自动化）等技术广泛应用到财务共享中。运用OCR技术，可以将发票的影像信息识别为结构化数字信息，并且将识别出的发票信息与业务单据中的发票信息进行比对，系统出具审核报告，减少人工审核工作量，提高审核效率。除发票之外，OCR技术还可识别其他附件影像信息，如合同支付条件、结算单金额等，与业务申请信息进行比对，审核是否满足支付条件、支付金额是否准确等。RPA技术可用于资金支付复核，将需要比对的资金支付信息转化为程序化指令，由财务机器人代为复核，提供审核质量和效率。

信息技术的深度应用另一方面表现在财务共享与业务系统和税务信息的融通，打破了各系统之间的信息壁垒，突破了“信息孤岛”的困境。将财务共享向前延伸到业务端，向后延伸到电子税局，实现业务信息、财务信息到税务信息的自动转换，业务人员在业务系统进行业务申请操作，通过系统接口自动获取申报数据并生成管理台账与申报表，税务人员进行确认后，利用税务机器人RPA自动完成纳税申报，减少了申报数据有误、超期漏报等情况，规避了可能存在的税务风险。财务共享可通过对接国税发票数据库，在财务共享平台实现增值税发票验真、验重，进项发票的在线批量、自动认证，降低了进项税发票认证风险。

3.3 事后管控——数据挖掘再利用

财务共享模式下，财务共享中心集成了企业的财务数据和大部分的业务数据，这些数据经过充分的挖掘和利用能够更好地服务于企业的经营管理。以BI驾驶舱为例，众多企业在财务共享模式下建立BI驾驶舱，抽取管理者关注

的财务指标或经营指标，以图表的方式展现出来，便于直观的分析数据的结构和趋势。

审计是风险管控的最后一道防线，财务共享模式下的数据集中更有利于审计电子化的实施。基于审计的需要，可以在系统抽取所需的数据进行分析，打破空间的限制，提高审计的时效性。风险导向下的新审计风险模型为：审计风险=数据差错风险×检查风险。其中，数据差错风险包括数据技术性差错风险和失控性差错风险。数据技术性差错风险可能来自于数据操作、传输的失误，也可能来自于各种客观的因素。财务共享模式下，数据来源统一，口径一致，很大程度降低了数据技术性差错风险。

4 基于财务共享模式的风险管控存在的困难

目前，财务共享模式正快速地在国内集团企业兴起。越来越多的企业开始探索财务共享模式下的企业风险管控新方式，然而财务共享模式下的风险管控仍存在一些困难。

4.1 信息技术与企业管理的复合型人才稀缺

将财务共享应用于风险管理时，主要的业务需求来源于企业管理人员，而功能的实现需要依靠信息技术。信息技术与企业管理复合人才的稀缺导致功能需求在实现的过程中需要更多的沟通成本和时间成本，最终由于核心信息技术的供给不足，造成数据采集率低，影响数字化进程，甚至转型失败。

4.2 传统财务人员向管理会计的转型

当传统的会计核算职能被财务共享取代，财务管理人员需要将目光聚焦到价值更高的管理会计职能上来，通过全面预算、成本控制、财务分析等管理手段为企业创造价值，同时在此基础上，思考在财务共享模式下，如何利用财务共享平台实现管理会计职能。

4.3 数据来源的可靠性和一致性

财务共享仍然是一个正在成长中的模式，在财务共享应用初期的企业，财务与业务集成的程度较低，数据来源不唯一的情况仍然存在。在此情况下，以财务共享数据为基础的风险管控仍存在不可控性。

5 结语

数字化转型对企业风险管控而言是机遇，也是挑战。财务共享模式是数字化转型的途径之一，更是一个承载数字技术的平台，在此基础上，通过新技术的应用、模型的建立，可以搭建出符合企业风险管控需求的“风险预警机制”“风险监测机制”“风险应对机制”等。数字化转型的过程是对企业变革能力的考验，财务共享模式也将在这次数字化转型的浪潮中加速发展，更快地向着“智慧财务中心”“智慧管控中心”迈进。

参考文献

- [1] 陈小青.数字化转型中的企业集团资金管理模式探析[J].中国经贸,2020(24):54-55.
- [2] 李兴财.创新企业集团资金数字化管理模式[J].青海金融,2020(10):61-64.
- [3] 刘洪.基于共享服务视角的财务管理创新探究[J].中国民商,2021(6):154-155.