

融资担保类公司分公司财务系统集成化管理

● 徐应美



[摘要] 为深化金融改革发展,防范金融风险,推动企业高质量发展,本文从构建财务系统集成化管控基础、推动预算管理一体化建设、加大资金管控力度、实现精益科学成本管控、大力推动业财融合应用等五个方面,探讨了融资担保类公司分公司财务系统集成化管理的主要策略。以期推动数字技术与财务管理深度融合,加速财务管理转型升级,最终实现管理效率、经营业绩、社会效益的综合提升。

[关键词] 融资担保;财务;集成化管理

Q 融资担保类公司分公司财务系统集成化管理的实施背景

(一) 防范金融风险的需要

F 担保公司营业收入以发债担保、非融资性担保、资金运营为主,然而,近年来市场形势发生明显变化,公司面临一系列金融风险。一是化解地方债务的新政策导致发债担保业务量减少;二是地方推动实施“十百千万”工程、超长期特别国债和地方管理机构专项债券发行等因素,为非融资性担保业务带来不确定性;三是银行存款利率下调,造成公司资金运营业务收益率减少。为了防范金融风险,在激烈的市场竞争中稳步发展,F 公司亟须加快推进转型升级,构建内部联动协同经营方式,建立科学高效的财务系统集成化管理体系。

(二) 公司高质量发展的需要

优化财务管理有助于提升公司综合管理能力,推动公司高质量发展。由于分公司众多,融资担保类公司原有的财务管理体系相对松散,很难推动管理资源的有效整合、提升管理效能。为更加客观准确地总结分析公司运营情况,作出科学合理的战略规划和决策,F 担保公司需优化财务管理体系、推进系统集成化、加强对分公司垂直管理,以此降低分公司财务风险、提高公司内部控制水平。F 担保公司需顺应数字经济发展趋势,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的转变,为自身转型升级扫清内部障碍。

Q 融资担保类公司分公司财务系统集成化管理的主要策略

(一) 坚持系统谋划,构建财务系统集成化管控基础

1. 重塑财务核算规则

公司需要:(1)对必要科目段值设置核算维度,例如,根据担保业务品种增设收入科目核算维度,做到分门别类;将资金账户段中银行账户在核算维度体现,使银行日记账更加一目了然;将人力资源系统人员信息同步至财务系统,在科目段值增加分公司员工信息,做到精细化管理。(2)对发生量大的维度确保唯一数据来源,例如客商核算维度接入天眼查、企查查系统,新增客户时输入客户名称自动添加纳税人识别号和银行账户等信息,并将信息同步至客户资源系统,生成唯一客户识别号,避免手工录入方式造成的客商核算混乱情况。(3)结合各模块明细账会计核算规则,优化分公司费用、成本、收入凭证分录的生成规则,提高数据来源的导入频率。根据凭证类型自动生成汇总记账凭证,达到减少凭证张数、精简明细分类账的目的。

2. 统一数据来源方式

财务系统集成化之前,人力系统、业务系统、财务核算系统、报销系统等之间完全独立,核算主体之间核算标准和数据口径不一致,为每月数据确认、对账、报表报送等工作带来较大阻碍。各分公司财务基础数据不互通,无法进行数据共享,导致系统自动钩稽的内部往来数据不可靠,通常经过系统自动抵消后仍需要财务人员手工调整抵消分录。财务系统的集成化实现了基础数据的统一和各系统端口的对接。通过规则引擎传递到财务账务系统以及机器人自动化流程的应用,可以实现一键记账、报表生成、自动对账、往来凭证自动抵消、生成合并结果和财务报表的全流程,实现会计核算智能化、报表编制自动化,提高财务人员工作效率,减少约 20% 工作量。

3. 完善垂直管控体系

总公司财务部会计人员可以对不具备设置会计核算岗条件的地区的财务进行集中管理工作。同时,总公司可以:取消部分分公司原有的会计核算岗,设立出纳岗负责资金收付工作;以垂直管控体系为基础,收回分公司人、财、物的控制权;将全面预算、资金结算、会计核算相结合,形成一种以预算管理为核心、以控制现金流为切入点、以会计监督为基础,各项财务控制职能实时联动、各种财务控制手段一体化应用的体系。促进互通、互联、相互牵制的管理闭环的形成。

4.实施片区集中管理

在划分分片区的过程中,公司需同时考虑各个分片区之间的关联性和交互性,确保各个分片区之间的业务合作和协调,顺利推动财务集中工作平稳过渡。分片区管理实施过程中,F担保公司集团总部需加强与各个分片区的沟通协调,通过定期的片区会议对各个分片区管理进行总结和评估。以及,围绕财务核算系统操作流程、财务管理制度、行政机构相关规定及其实施细则等内容开展专题培训,推动各个分片区财务工作水平持续提升。

(二)坚持集成思维,推动预算管理一体化建设

1.搭建预算管理系统

F担保公司全面预算管理以“战略引领、高效有力、全面系统、权责明确”为基本原则,结合中长期战略目标和经营目标,从传统的以“收入利润”规模指标为主的预算考核,向兼顾规模、突出效率的考核转变。通过引入全面预算管理系统,F担保公司可以将全面预算和日常财务审批等工作整合至同一平台,嵌入财务系统,与费用控制系统、金蝶核算系统和CBS资金管理系统进行信息交换融合。F担保公司还可以在全面预算管理系统中科学增设固定部分预算指标和变动部分固定指标,推动财务资源向产出效率高的分公司倾斜,优化资源配置机制,推动全面预算管理一体化建设。

2.优化全面预算指标

F担保公司可以完善分公司全面预算编制,将预算与分公司融资性保费收入和非融资性保费收入相关联,提升分公司开展业务的积极性;在费用预算中,使非融资性保费收入的比例高于融资性保费收入比例;在收入预算中,对分公司非融资性保费收入做出明确要求。这些措施的主要目的在于鼓励分公司大力发展非融资性业务,与F担保公司的发展策略相呼应。

3.强化预算执行管控

F担保公司可以建立预算控制流程进行过程管控,在每年年初预算控制人员和业务人员将预算数据和业务数据上传至全面预算系统,在费用申请、借款、报销各项事宜发起及审批的不同阶段,按可用预算进行控制,充分发挥预算事前控制的作用。缺乏有效凭证、凭证可疑或额度超出限制的

预算,将无法进行数据录入,反复操作系统将发出预警。若确有需要,相关人员可向预算管理委员会提交增加费用预算审批表,经董事长会议同意后增加预算。这种权限管理方式使预算控制和业务内容实现了实时动态的衔接,减少了人工干涉的不确定性,对费用支出的管控也更加严格。系统中的预算信息和核算信息将会进入数据仓库,F担保公司可每期末将预算数与实际数进行比较,对资金的流向和具体用途以及使用额度进行分析,不断调整预算的精确度。

4.建立预算考评机制

F担保公司可根据年度预算目标的考核与奖惩办法,建立科学的任务目标考核指标体系。对各分公司的预算实际完成情况考核权重进行计算考核,并将考核结果与各分公司员工的薪酬分配挂钩,增强分公司的预算执行力,强化预算刚性约束力。

(三)加大资金管控力度

F担保公司可以以分公司整体发展为着眼点,进行集中管理,建立资金“收支两条线”管理机制,实现对分公司资金统筹管理,提高资金使用效率,优化资源配置。

(四)坚持合力监督,实现精益科学成本管控

在财务集中管理模式下,F担保公司先后颁布了《差旅费管理办法》《业务接待管理办法》《财务审批管理办法》《分公司薪酬管理制度》等制度,并强化了制度执行力度,确保集团总部和分公司在成本费用开支方面遵循一致的规范和流程。制度执行过程中,F担保公司需要考虑各个分公司的实际情况,比如在制定费用标准时,对部分未开通高铁站地处偏远地区的分公司,采用“私车公用”的方式为其报销车辆燃油费,以此调动分公司开展业务的积极性。同时F担保公司可以为分公司制定“保姆级”的报销指引,及时解答有关疑惑,定期汇报分公司费用报销中存疑或者不符合公司制度规定的情况,及时反馈潜在财务风险。分公司可严格按照审批制度要求,对差旅费、业务接待费、车辆费等费用执行事前审批流程,通过智能费控系统进行费用报销审批。规范分公司费用报销审批流程,可以为智能费控系统上线打好基础,使分公司费用开支更加透明规范。

(五)坚持守正创新,大力推动业财融合应用

1.业财融合信息化系统构建

系统集成化之后,F担保公司可实现业务系统、财务中台、财务系统的融合联动。比如,将支付环节所需字段信息及相关附件在事前审批后同步推送至财务中台;财务中台自动填充单据,并推送至财务核算系统自动生成财务付款凭证,在内部审批后将相关单据提交至司库系统,通过银企直联,实现银行对外支付;财务中台巡查司库系统电子回单数据,在接收到相关数据后,反向推送至业务系统,形成闭环。如图1所示。

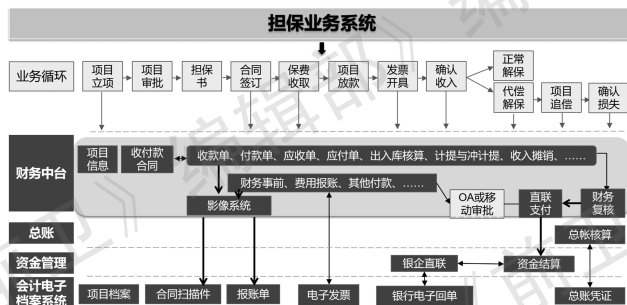


图1 业财融合示意图

2.应用智能辅助技术

针对担保业务收入的实际情况，F担保公司可以在收入核算、银行存款的对账工作中投入使用RPA机器人系统(机器人流程自动化 Robotic Process Automation)，其主要功能是将工作信息与业务交互通过机器人按照设计的流程执行。这有利于减少烦琐重复性工作，节约人工成本，初步实现财务工作和业务工作的配合。

3.实现业财税票档一体化建设

F担保公司可以将财务电子档案、财务核算信息、税务信息及业务信息流打通。通过与前端业务系统集成、自动读取和处理待开票数据、开票接口与税控系统对接、下放开票系统权限，各分公司可从应收单直接一键开票。同时，F担保公司应支持拆分、合并开票，开票后发票信息反写到应收单，所开发票汇总形成开票池。支持自动记账，且与后续增值税纳税申报直接关联。

Q 实施效果

(一)管理效率显著提升

通过以财务数字化、系统集成化为切入点建立财务基础管理体系，企业运营能够“看得见、说得清、指得准、管得住”，进一步提升了企业内部管理效率和水平。其一，财务系统集成化管理的实施促进了管理型财务转型。通过统一会计核算规范和业务作业流程，应用RPA财务机器人、OCR自动识别等智能化技术，F担保公司分公司实现了业务系统和财务系统、财务系统内不同功能模块之间的数据融通，提高了会计核算效率和会计信息质量。一方面，各分公司核算型财务的工作内容得以简化，从事财务基础工作人员数量降低了50%，人员冗杂现象得以改变，传统式财务会计向融入管理、创造价值的管理会计转型。另一方面，实施财务系统集成化管理后，F担保公司借助财务系统对分公

司的财务数据进行了整体化的核算分析、纳税筹划，实现全过程监督，财务数据完整性、准确度和及时性达100%，为F担保公司总体科学决策提供了强劲支撑。其二，财务系统集成化管理的实施有助于公司防范财务风险，强化资金安全。通过实施资金集中管理，构建安全高效司库体系，F担保公司基本实现了资金管理单位全覆盖、流程全贯通、风险全监控。同时，借助财务系统集成化管理流程、规范执行，审核监督分公司各项支出，F担保公司强化了对分公司资金安全的监督管理，减少了分公司违规报销，资金违规侵占、挪用等情况发生，提升了F担保公司风险防控水平。

(二)经营业绩逐年上涨

F担保公司着力打造新理念、新业态“智慧F公司”，将分公司纳入财务系统集成化对象，提升了企业综合实力，推动了企业高质量发展。其一，F担保公司分公司的业务结构明显优化。通过建立数字化战略导向全面预算，分公司融资性保费收入对预算指标的影响度有所提高。分公司融资性保费收入与非融资性保费收入比例由原来的2:1变为现在的1:1，优化了分公司业务结构。其二，F担保公司分公司的经营业绩增长显著。实施财务系统集成化管理后，分公司业务放款户数为913家，同比增长133%；放款金额为120亿元，同比增长65%；营业收入为1.26亿元，同比增长73%。其三，F担保公司分公司实现了降本增效。实施前，分公司成本费用同比增长1%，营业收入同比增长1%，成本费用增速与营业收入增速基本持平。实施后，分公司成本费用同比增长29%，营业收入同比增长73%，成本费用增速低于营业收入增速44个百分点。

参考文献

- [1]罗春丽.财务共享SAP系统与业财系统如何实施有效对接[J].技术与市场,2021,28(12):169-171.
- [2]涂连国.SAP系统在企业财务管理应用中的风险控制与研究[J].当代会计,2021(12):46-47.
- [3]马淑媛.融资性担保公司财务管理相关问题研究[J].财会学习,2022(02):27-29.
- [4]陈铮.大数据背景下现代企业财务管理信息化发展研究[J].投资与合作,2022(10):58-60.

作者简介:

徐应美(1990—),女,汉族,江西南昌人,会计硕士,会计师,江西省金融控股集团有限公司,研究方向:财务数智化。