

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.22.072

S集团资金管理数字化的创新与实践研究

刘 华

(三一重工股份有限公司,湖南 长沙 410100)

摘要:随着互联网技术高速发展与不断革新,“大数据”“云计算”“人工智能”“物联网”“工业互联”等以互联网为基础的技术发展愈加成熟,企业发展也随之进入数字化嵌入阶段。2018年,S集团启动建设业内先进的资金管理数字化平台项目。该平台以企业ERP系统为基础,打通了业务系统、核算系统与银行系统的接口,覆盖了账户管理、资金收付、资金计划、内部结算、票证管理、筹融资、理财管理、外汇管理八大资金核心业务。2019年,该系统正式上线,经过1年多的内部推广,目前该系统已经覆盖S集团所有成员单位,集团资金管理效率和效益大幅提升,相关风险得到有效防控。该系统的发展与推广奠定了公司战略转型升级、利润持续增长的坚实基础。

关键词:资金管理;数字化;企业集团

一、资金管理数字化建设实施背景

(一)数字化战略大风向

随着互联网高速发展,“大数据”“云计算”“人工智能”“物联网”“工业互联”等以互联网为基础的技术发展愈加成熟,企业的发展也随之进入数字化嵌入阶段,未来的商业竞争也将面临信息技术、数据技术等新领域全方位的角逐。不论是从提升企业自身发展能力,还是从提高未来商业竞争实力的角度,企业都具有将信息技术运用于自身发展的强烈意愿,因而实行数字化变革成为企业发展的必然选择。^[1]

S集团作为制造行业数字化转型的先行者,自2018年开始全面推进管理、研发、采购、制造、营销等板块的数字化,建立CRM、PLM、SCM、GSP等数字化平台,以实现核心业务流程标准化、在线化、自动化、智能化。资金管理作为企业财务管理的核心,贯穿于企业生产经营的整个过程,起着至关重要的作用,资金管理的数字化建设应运而生。

(二)业务高速发展驱动

2016年,随着所处行业呈现强势回暖的趋势,S集团业务实现了快速增长,资产规模、利润、现金流连创新高。由于资金交易规模日益增加,现有资金管理系统的覆盖面窄、部分资金业务无系统服务支撑、大量业务依靠线下流程和手工台账管理、多系统孤立存在、数据在线化程度低等问题日渐突出,已经难以满足业务的高速发展。

(三)以人为本理念落实

企业的转型发展最终依赖的还是“人才队伍”的建设。在“以人为本”的人才政策下,S集团始终将用机器代替人工、减少员工重复性和机械性工作、提高工作效率、提高员工工作满意度等作为公司的管理理念之一。

基于以上方面,S集团财务总部提出资金数字化五年规划,拟搭建统一的资金管理数字化平台,以实现所有交易线上化、自动化、智能化,最大程度上实现资金数据信息的全面收集、整理和分析,助力集团投资决策更加理性、客观、全面、科学。

二、资金管理数字化建设的主要做法

(一)统筹制定集团资金管理的蓝图规划

为切实管控好全集团的资金风险,S集团组建专项调研小组,详细分析了所处的行业的资金运营特点后,提出了资金运行“安全、高效、在线、可视”的总体要求。先后考察用友软件、

软通动力、普华永道、IBM、SunGard等在企业资金管理领域具备大量成功案例的国内外供应商,了解各厂商产品和成功案例实践并对需求进行了补充和完善。同时,调研小组组织与同行业公司、资金管理标杆企业进行深入交流探讨,充分论证平台建设的合理性、可行性,理顺了规划、设计、建设的思路。^[2]

调研小组经过详尽的行业研究、内部调研、同业调研、供应商调研,借鉴标杆企业成功案例后,设计出了符合S集团的资金管理数字化平台方案。

S集团资金管理数字化平台规划目标:建立统一整合的资金管理系统平台,以资金计划为抓手,加强账户管理、外部收付结算、内部结算、资金计划管理、票证管理、筹融资管理、理财管理、外汇管理8大模块业务管理,加大资金预测的准确度,提高资金收益;打通与业务系统、应收应付、费用报销、核算系统等内部系统壁垒、消除信息孤岛;通过与银行系统的数据接口,实现银企信息互通,降低银行业务的手工操作。

(二)打造全生命周期智能管控的统一资金管理系统平台

为保证规划目标的完美实现,S集团与供应商设立联合项目组,建立了项目总监—PMO—业务经理+技术经理—业务关键用户+技术顾问的项目实施组织体系。同时,由S集团财务总部牵头,联合各事业部和子公司,对于资金业务所涉及的流程进行详细梳理,还原业务本质,在短时间内完成了全集团资金业务相关流程的重构。

依据资金管理数字化平台规划方案,结合梳理重构完整的业务流程,打造统一的覆盖对S集团影响最大的八个基础资金业务的资金全生命周期管理平台。账户管理,实现集团境内外单位及代理商公司银行账户开立、变更、注销全流程管理;外部收付结算,实现从发起付款单到完成资金支付、获取银行流水明细的全流程处理,完成款项收取到收款解款的全流程处理;内部结算,按照集团统一要求实现自动结算;资金计划管理,现从计划编制、审批、执行控制、执行分析的全流程闭环管理;票证管理,实现票据及信用证全生命周期管理,打通电票互联接口,在线操作电子票据业务;筹融资管理,实现银行贷款、发债等债权类融资业务全生命周期线上管理,支持动态授信;理财及外汇管理,实现系统台账管理。^[3]

资金管理数字化平台上线后,S集团财务总部参照业内公认的ITIL服务标准,搭建资金管理数字化平台三级运维服务体系,保障系统和业务平稳运行,提升业务连续性、系统稳定

性和数据准确性。

(三)运用系统平台实践资金业务创新

1.应用账户管理,集中管理银行账户

S集团首先确定战略合作银行,其次规定各子公司均需在指定网点开立电汇结算账户,并授权开通银企直连业务。应用资金管理平台的账户管理功能,S集团实现了银行账户的申请、开立、变更和销户统一由集团进行审批管理,非申请账户无法开立,非直连银行结算账户全部停用。通过资金管理数字化平台的银企直连通道,各部门可以依据权限实时查看授权银行账户余额,可以随时查询银行账户的交易流水明细,也可以下载银行业务的电子凭证和电子银行回单。

2.使用结算通道,实施结算共享

资金管理数字化平台建设的高效结算通道也为电汇收付款和票据收付票业务共享提供了平台基础。综合考虑电汇和票据收付的工作量、重复度、标准化程度等特点,可按结算方式分三步推进资金共享工作。第一步,优先将业务标准化程度最好的E信通业务实现共享;第二步,实现电汇对外付款共享;第三步,实现电子票据业务共享服务。每一步共享服务的推进,均采用“先试点,后推广”的模式,确定试点单位,试点单位平稳运行6个月以后,逐步推广至全集团。

3.围绕资金计划,管理资金流动性

系统平台上线后,实现了资金计划的提报、审批、执行全过程的闭环管理,固化了资金计划与其他7大类资金业务的管理逻辑,可实时反映资金计划的执行情况。资金计划申报时,依据前端数据来源自动生成资金计划,主要包括应付款到期、票据信用证到期兑付、银行贷款及债券还本付息、工资福利支出等;资金计划经过领导在线审批后生效,以确保支出的合理性;资金计划执行后,一键生成的管理报表可实时查看计划与执行数据的偏差,便于过程中调整与差异原因分析。

(四)引入新技术助力业务安全高效运行

资金业务涉及的品种多、流程长,企业内部几乎每个系统都会与资金系统有一定的联系;同时,资金系统也会与银行、券商、信托等金融机构产生大量数据交互。S集团资金管理数字化平台项目组通过大量技术案例研究和详尽的技术调研论证之后,最终确定了建立内部和外部两条企业总线的方案。内部使用公司已有的SAP PO作为企业内部总线,负责企业内部系统之间的数据交互转换;外部使用银企直连系统作为外部总线统一对接银行和其他外部机构。内外部企业总线方案既可以满足外部机构接口的多样性要求,也能够保持S集团内部系统数据处理的一致性。

通过“数字+算法+模型”的技术架构,实现投融资业务与资金计划、收付款、票证管理、银行余额等模块数据的联动,可根据业务申请或业务变动,生成实时的资金计划,以便更精准的管理资金头寸,提高资金使用效率。

同时,S集团财务总部统筹规划,使用统计分析方法和系统建模技术,建设了资金数据分析系统,实现了银行余额及分布、银行授信及分布、收支情况统计、融资余额及分布等基础报表的实时查询,实现了每日资金余额及变化趋势分析、融资净额及变化分析等数据分析功能。同时,引入新技术实现场景化数据智能应用,目前已经可以为资金收支总额、资金余额、海外资金余额、理财余额、有息负债余额、存贷净额、冻结资金余额等数据指标提供数据服务,支持数据逐级钻取,也可以满足移动设备使用要求。

三、资金管理平台数字化建设的效果

资金管理数字化平台自2019年6月正式上线运行,通过蓝图规划、顶层设计、分步实施的方式解决了跨系统的信息孤岛问题,利用信息化手段发挥资金管理的价值,助力S集团有效盘活企业资金,奠定了公司战略转型升级、利润持续增长的坚实基础。

(一)降低集团企业资金安全风险

基于业资一体化的资金管理数字化平台,与ERP、应收应付、费用报销等系统自动集成,实现了资金结算业务从付款申请、发送银行支付指令到财务记账的全生命周期的线上化与自动化。无人工干预的付款流程,从源头杜绝了线下模式的资金支付管理漏洞和岗位舞弊风险,提高了企业集团的资金安全。利用账户、结算、授信以及投融资的线上化数据,应用人工智能及大数据分析技术,实现了银行资金实时监控、结算风险预警、流动性预警、授信分析、投融资决策分析等多种类数据应用,业务处理更加高效,数据更加准确,为资金安全提供技术保障。

(二)提升集团资金管理效率和效益

资金管理数字化平台可自动生成月度资金计划和每日资金头寸,并准确预测每日回款、采购付款、票证刚性兑付、工资费用支付。资金管理数字化平台将按照经验判断的传统收支预测模式转化为大数据智能辅助决策模式,在保证资金流动性安全的情况下,极大提高了资金管理效率。

现阶段,资金管理数字化平台已覆盖集团所有成员单位,实现集团90%以上银行账户的实时余额监控。同时S集团通过在银行建立资金池,实现了实时或定时归集各成员单位资金余额,真正做到银行资金集中管控。资金管理部门利用资金集中优势,充分发挥资金的规模效应,给公司带来了巨大的经济效益。

四、结语

S集团资金数字化建设经过2年多的实践、运行、完善,通过不断引入新技术、拓展新场景,该系统已在全集团范围内取得了良好的应用效果。

未来S集团将依托资金管理数字化平台,借鉴商业银行体系的账户管理理论,建设内部银行体系,面向S集团内部成员单位及产业链上下游企业推出基础结算服务、网银服务、集团级现金管理服务、资金管理云服务以及定制化资金管理服务。随着S集团国际化业务发展,资金管理数字化平台也将不断开发国际结算业务、境外资金池、境外投融资及外汇管理等数字化应用服务,为集团国际化战略实现和国际业务拓展提供资金保障服务。

参考文献

[1]郑睿,牛健.数字化企业:资金管理逐渐趋近数字孪生[J].中国总会计师,2020(07):14-15.
 [2]李飒,王雪艳.企业资金管理数字化进阶[J].中国外汇,2021(21):55-57.
 [3]聂玉涛,蔺国强.数字化时代下集团资金管控创新与实践[J].中国总会计师,2020(07):33-35.

作者简介:刘华(1976-),男,湖南益阳人,任职于三一重工财务总部,硕士,高级会计师,注册会计师,注册税务师,特级管理会计师。