

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.11.013

# 集团业财一体数字智能化平台建设项目的实践

## ——以CJ集团为例

李 灵

(北京百得利汽车进出口集团有限公司,北京 100000)

**摘要:**业财一体数字智能化是基于核算会计和管理会计相结合所提出的概念,是大数据信息化时代发展对企业财务管理提出的新要求,也是企业顺应数字化转型所做出的必要举措。企业数字化转型除了信息技术方面的深度挖掘和利用,还体现为数字化技术手段的深入应运。尤其是对于大型企业集团,企业经营规模大、地域广、信息分散,使得财务信息不能及时进行传递和汇总分析,影响企业战略决策。面对日益激烈的国内外竞争环境,及时捕捉信息并对其进行加工分析就是抓住了商机。因此,提高企业财务信息的及时性、准确性,提高企业经营管理迫在眉睫。大型企业集团急需尽早实现业财一体,数字智能化转型,提高企业的经营总体管控能力。本文首先简单介绍企业业财一体数字智能化平台的实施背景,从民营企业CJ企业集团角度出发分析业财一体数字智能化平台建设的实施难点,以民营企业CJ集团为案例探索业财一体数字智能化平台建设的具体应用;同时解决实现业财一体数字智能化平台建设过程中的实施路径及解决对策;最后结合实践效果讨论业财一体数字智能化平台建设的未来探索方向。

**关键词:**业财一体;数字智能化;财务管理

大型企业集团集众多人力、物力、财力于一体,业务形态复杂多样化,公司地域分布分散化,管理标准差异化等原因造成企业信息同步不及时,内外部沟通受阻,工作效率和管理效率低下,在大数据信息化时代发展的今天,商机无处不在,商机也瞬息万变,这就要求企业在变化莫测的市场竞争环境中,在企业业务运行过程中及时收集有效信息,对得到的信息进行由表及里、由此及彼的分析和提炼,从而使整个企业经营管理不断焕发新的生机与活力,使企业基业长青。业财一体数字智能化建设的目的是要提高企业经营管理效率,提高信息传递的时效性,降低沟通成本,为企业战略目标的实现奠定坚实的基础和保障。

### 一、CJ集团业财一体数字智能化的实施背景

#### (一)基本情况

CJ(集团)有限公司(下称“CJ集团”或“公司”)是一家汽车价值链服务集团,集团业务经营范围涵盖汽车物流、汽车整车销售与维修服务、汽车金融、汽车改装、汽车电商、汽车再生、汽车俱乐部、汽车旅游等多个板块,并不断开拓汽车领域的延展业务。多样化业态决定了CJ集团系统内的财务管理涉及生产、制造、贸易、研发及基建投资等诸多环节,核算实体也分布在全国各地甚至辐射海外。近年来,随着外部环境的不断变化以及业务规模的不断扩张,对公司提升集团化管控能力提出了较高要求。

#### (二)信息化现状分析

##### 1.店端系统体系过多,缺乏统一规划

CJ集团店端系统体系过多,缺乏统一规划。现有厂家、集团和4S店本地三套体系的系统支持店端

销售业务,重复输入情况严重,影响店端业务效率;系统与系统间缺乏集成,信息孤岛化严重。店端多套系统整体业务不在一个平台上运行,信息无法有效地形成漏斗式管理,管理出现断层现象,管理强度提高,管理效率降低。

##### 2.数据统计分析方式传统,数据及时性和准确性缺乏保证

数据统计分析以手工为主,及时性准确性缺乏有效保证。店端系统以日常业务支持为主,缺乏综合统计分析类的报表的支持;财务方面大量手工凭证,二手车、保险等新业务手工凭证为主、索赔业务、营销费用、差旅费等,存在大量的手工统计、结算和管理报表手工录入工作,出现了效率低且对业务监督不到位的情况。另外,部分核心业务无集团系统覆盖,集团无法收集到相关业务的信息。如配件集采、配件共享、卡券管理保险到期跟进、金融进度管理、用品采购管理等;为企业精细化管理带来了很大的困扰。<sup>[1]</sup>

##### 3.缺乏统一有效的客户管理系统和模块

CJ集团目前店端客服相关业务多以厂家系统配合电子表格完成,缺乏统一有效的客户管理系统和模块,日常业务开展困难,数据分散,难以归集统一形成有效的客户统一视图,其中以解放汽车品牌尤其突出。

##### 4.集采业务缺乏系统支持

CJ集团配件销售订单只能靠业务员线下沟通,在ERP中进行补录管理,集采业务缺乏系统支持,随着业务不断发展,影响日常工作效率。

##### 5.多套编码体系,编码规则不统一

CJ集团多套编码体系不利于业务开展和信息整

合。对于非原厂件,实际业务过程中,各个4S店各自维护,容易造成一件多码的情况。给企业的业务运营带来了很大的不便和困扰。

### (三)实施背景

在新一代信息技术、新一轮科技革命趋势下的数字经济及数字化转型,要求有统一、标准的基础来支撑自动化、智能化规则的设定,助力企业实现技术赋能。随着大数据、人工智能、云技术、移动互联等智能技术的不断深化应用,客观上推动了企业加快数字化基础设施建设。当前CJ集团系统繁多,孤立且陈旧,使CJ集团落后于现行管理和业务开展需求,每年投入的人力、物力、财力居高不下,严重制约企业的发展。鉴于此,经集团高层决策选型,采购外部供应商的优质解决方案,进行深度定制开发,实现CJ集团业财一体数字智能化建设和部署。CJ集团通过业财一体数字智能化建设提升集团内会计核算质量、效率和财务管控、业务支持,建立自动化、智能化、数字化的应用条件,最终实现智能技术与业务场景融合,借助科技手段提升集团管控能力。<sup>[2]</sup>

## 二、CJ集团业财一体数字智能化的实施难点分析

### (一)信息化基础及数据口径不统一

CJ集团经过了20多年的发展,财务信息化建设有一定的基础,但是由于信息化水平不一致、规模不统一等原因,CJ集团内各单位使用的财务核算软件多且版本大相径庭,多为独立部署,财务执行缺乏系统平台支撑;由于上下级企业间各核算系统不联通,造成财务信息孤岛的情况发生,致使集团管控力度较弱;另外新增集团企业需从头新建系统,扩展性不强,运营维护成本较高,日常操作标准化和规范性也较差,数据口径和质量难以保证。

### (二)人员素质参差不齐

公司业务及门店遍布全国各地,各地区经济发展水平的差异、文化差异、思想差异等多方面的差异导致企业员工对新事物的接受程度和意愿各不相同。当人们已经熟悉了既往的业务系统与业务模式,对新系统的接受会有一定的抵触心理,在执行的过程中难免也会有消极怠工。

### (三)业务形态复杂

CJ集团代理中内外将近20个车企品牌,需要通过一套规则下的信息化系统,实现20个车企品牌的业务流程管理以及业务财务核算统一化处理。项目建设初期,CJ集团针对公司项目建设需求进行了全面分析和整理;通过门店走访、远程会议、行业专家研讨最后收集了近600个需求点,通过项目组的努力,最后形成了190个左右的业务流程、350个左右的财务核算场景、560个左右的经营指标、910个左右核算科目。

### (四)地域分布分散

CJ集团是以华南某省为基础的向全国发展的中大型汽车经销商集团,主要集中在中部省份涉及13个省市34个城市,地区范围广,经济发展水平参差不齐,给集团化的企业管理带来了很大的困扰。

## 三、CJ集团业财一体数字智能化的实施应用

### (一)明确业财一体数字智能化平台建设的战略目标

CJ集团实施业财一体数字智能化平台建设的战略目标是:以集团当前经营管理中存在的实际问题为出发点,以现有业务和财务基础系统为依托,建立集团数字化、智能化平台,使信息处理自动化、高效率、集约化。提升流程效率;实现流程再造;破除信息孤岛,实现财务和业务的一体化建设;提升财务综合管控能力,提升客户体验,促进财务会计向管理会计转型和发展,实现业务与财务的精准融合和管理创新,推进CJ集团财务集中向数字化、共享化转型发展。<sup>[3]</sup>

### (二)业财一体数字智能化平台建设的实施路径及解决对策

#### 1.采取分层管理模块化设计

CJ集团业财一体数字智能化平台采取分层管理模块化设计的架构,包括基础业务支持层,如各业务部门参与、IT技术部门支持;财务共享层,如各财务关键用户的参与;管理决策层,如集团高管负责作为项目的总负责人参与其中。

#### 2.战略管理层与管理支撑层的关注核心

CJ集团战略管控层面的关注核心在于强化集团在战略方向指导、规范制定、关键风险点控制方面的能力,落实集团运营管控,业务管理创新,提升经营决策效率。管理支撑层面的核心关注在于强化对集团核心资源“人、财、物”的配置管理,让系统成为业务人员有效的工具,提供销售业务,客户关系管理,报表统计等有效支撑业务开展。

#### 3.梳理公司的业务模式,模拟真实的业务场景

CJ集团梳理公司的业务模式,模拟真实的业务场景。通过关键业务领域的深度访谈完成战略理解与业务模式研究,辅助管理专题分享及最佳实践借鉴,指导后续工作开展。样板店面调研及问题汇总。我们在实施过程中,完成样板店面调研及需求收集;优化了24个场景流程,收集记录600个需求点。针对每一个需求点,我们都做了深入分析及沟通。尽可能充分了解样板店面的真实需求及运营流程。在进行样板店面调研和问题汇总的过程也是加深各方对公司商业模式和业务模式理解的过程,打通业务部门与财务部门的数据通道是公司数字智能化建设最基础也是最重要的一步。<sup>[4]</sup>

#### 4.加强重点人员的培训与指导

CJ集团一线运营层人员提供培训指导加强培训

指导工作,培养复合型的人才队伍。业财一体化建设的关键是人,懂业务、懂财务、会技术、善管理的复合型人才是推进业财一体数字智能化建设的必要条件。核心业务运营层面的关注核心在于实现对核心业务痛点、风险管理,快速获取数据。

#### 5. 加强各业务流程的合规性管控

CJ集团加强各业务流程的风险和合规性管控,对业务运营健康值进行设定,必要时进行提醒。梳理设置业务系统流程时,将企业管控要求植入系统,进行事前及线上化管理。店内经营统计数据及集团业务分析数据最迟T+1获取。在满足业务统计的同时加强业务趋势,环比分析,预测预警,弱项甄别。

#### 6. 建立标准化的会计核算体系

CJ集团建立符合业务特点的标准化的会计核算体系,使数据口径统一。标准化的建立不仅是集团管控的需要,同时也能打通各个店面的内部往来,是至关重要的建设方向。会计核算体系的优化为统一业、财“语言”以及业财系统的数据对接扫清障碍,使得业务流程环节的内控管理标准更加完善。任何业务和管理数据最终都要率先回到对业务数据的确认、计量和记录上来,业财打通也不例外,对任何业务数据的梳理、归类和细化也都以此为基线,进一步细化会计核算、会计核算分录、记账时点及依据等关键标准化要素。<sup>[5]</sup>

#### (三)CJ集团业财一体数字智能化的实施成果

CJ集团业财一体数字智能化建设项目,一期初步形成新一代数字智能化平台建设,包含业务、业财一体化、主数据管理、BI分析等,提升企业效率,主要体现在如下方面:构建了统一的技术中台、数据中台使财务管理与业务系统深度融合,实现技术自主可控可扩展,弥补了传统财务部门在数据范围和数据处理专业化能力上的不足。主数据标准化梳理构建全集团统一口径的唯一数据标识,更多的业务财务数据在同一标准下审核、风险点和流程自动控制,实现同质同性的业务得以高效处理,有利于企业财务信息的横向对比和分析,避免分子企业或业务单元间出现标准执行偏差和内控失效现象的发生。为构建设业财一体化奠定基础。精细化财务管理、报告一键智能合并、全生命周期、全业务的全面预算管理,防范税务风险;财务和业务流程的再造使管理更加优化,在运营过程中不断进行评估和优化,使财务管理的流程机制得以高效、稳定地运转。为业务人员提供有效的系统工具,做到事前预警、日程计划安排及组织、部门间的信息共享协同,实现进、销、存、财务全流程协同;初步建立大数据平台,实现战略研究体系,财务、人力、业务各类指标分析。项目二期全面实现CRM管理,HR,资金,对接第三方,硬件集成等业务。后期进行周期迭代、深入优化。

#### 四、集团业财一体数字智能化未来的探索方向

总之,正如财务信息化、标准化不是一蹴而就的事情,集团业财一体数字智能化也是一项长期工程。伴随企业业务、行业政策、技术手段等的变化,集团业财一体数字智能化工作的内容和重心也需要做出相应的调整。未来,CJ集团将根据自身发展战略规划,如信息化、数字化建设规划等,结合在业财一体数字智能化建设中已经取得的成效,总结经验,扬长补短,进一步研究审批流、管控标准、预算科目、预算执行控制以及其他主数据方面的标准化建设,探索充分利用大数据、智能化、移动互联网、云计算和物联网等信息技术,深度融合机器人流程自动化(RPA)、AI、光学字符识别(OCR)、大中台等新技术的应用,构建集团层面统一集团业财一体数字智能化的财务标准服务平台,助力集团逐步实现财务赋能、科技赋能、数据赋能,扩大业财一体数字智能化管理的覆盖范围,全面提升集团化管控能力和水平。<sup>[6]</sup>

#### 五、结语

现在的企业面临的国际国内外经济环境是复杂多变的,企业的业务模式和组织结构也需要逐步调整。CJ集团业财一体数字智能化平台建设的实践使企业的经济活动得以规范,业务驱动财务、数据驱动管理、管理创造效益。业财双向联动取得了良好的效果。业务与财务深度融合最为体现财务价值的地方就是决策支持,通过数字智能化平台的建设可以对企业前端的经营可能带来的对财务影响进行精准的事前预测、事中监督和事后跟踪。实现财务对业务流程再造和价值增值的推动作用,从而为企业科学决策提供支持和依据,使管理层能够对市场变化做出积极应对与反应、做出更有价值的判断,使企业在瞬息万变的国内外环境下及时捕捉最有价值的商机,获得长远而稳定的发展!

#### 参考文献:

- [1]沈怡.S公司业财融合实践的探索[J].财务与会计,2021(3):37-39.
- [2]罗跃成,杨名友,孙汝顺.A企业基于财务共享的智能财务管理平台构建[J].财务与会计,2021(9):77-80.
- [3]孙永娟.SAP系统在H汽车经销商集团的应用案例研究[D].对外经济贸易大学,2017.
- [4]陈如强.财务信息化在企业财务管理中的应用[J].商讯,2020(28):34-35.
- [5]周俊颖.管理会计视角下的财务共享服务中心构建路径[J].财务与会计,2021(23):67-68.
- [6]张德勇.布局业财一体化优化经营管控体系——长安汽车经济运行管理体系的案例实践[J].管理会计研究,2022(1):42-49.