

信息化系统对地铁企业业财融合的影响程度分析

■ 王远飞

(杭州杭港地铁有限公司, 浙江 杭州, 310022)

一、引言

地铁在当前城市交通运输系统中的地位逐步提升,其优势包括车次多、行车间隔时间短、运输效率高、客运量大等。地铁企业积极把握轨道交通的发展机遇,开拓业务市场,升级管理体系,并针对当前财务管理滞后、财务与业财脱节等问题,引入信息化系统,夯实业财融合的技术基础。本文首先强调业财融合对于地铁企业的重要性,接着总结企业业财融合工作的现状,重点分析信息化系统给地铁企业业财融合进程中的信息共享、信息资源利用等工作带来的影响,以此来引导地铁企业加强对信息化建设的重视,不断提高业财融合程度。

现代城市建设水平不断提升,越来越多的城市启动地铁施工项目,逐步开通地铁,以此来缓解城市交通压力,提高交通运输的服务质量。随着投入运营及在建的地铁线路数量持续增加,地铁企业的整体资产规模也随之扩大。地铁企业现有的业务模式日益多元化,从轨道交通领域渗透到其他新领域,尤其是近年来,TOD 开发运营越来越受到重视,资产管理难度也因此而提升。地铁企业需要推进业财融合,通过财务手段来解决业务环节中的问题,探讨信息化系统对地铁企业业财融合的影响。

二、地铁企业推进业财融合的重要性

业财融合主要是指地铁企业的业务部门与财务部门通过有效融合与信息沟通,来实现协同管理与共享信息资源的目的,从而优化企业内部控制系统,完善财务管理体系,提高企业核心价值。

地铁企业属于大规模国有集团公司,其资产规模往往达到千亿级别。随着企业资产类型不断丰富、资产规模持续扩大,其资产管理工作质量直接关系到企业的核心竞争力。因此,地铁企业必须要攻克资产管理中的难点。这就要求企业加快业财融合的步伐,加强财务对业务的支持,解决当前会计核算无法触及业务前端的问题。业财融合对于地铁企业发展的重要性主要体现在以下两方面。

第一,有利于促进地铁企业增运增收。财务部

门的主要任务是确保地铁企业的现金流、利润、成本、收入数据符合完整性与真实性的要求,并反映企业的实际经营业绩,同时从财务专业角度为企业提供决策支持。业务部门则要为企业开拓市场,实现预设业务目标。地铁企业通过业财融合,可使财务部门参与地铁运营的各个流程,包括运输组织、运价制定、营销活动等,通过财务分析、财务监督与管理手段来确保地铁运力资源得到优化配置,提高运营收益。

第二,有利于促进地铁企业规范运行。业财融合模式启动后,业财两个部门可实时核对、匹配与交换数据,提高企业的整体管控水平,增强业务的规范性,使调度运力、业务拓展范围等符合地铁企业内部控制机制下的审批权限与流程。同时,业务部门也需要及时将运营中的异常情况反馈给财务部门,以便实现对财务风险的事前控制,使财务部门精准及时地分析企业的债务债权、资金流向及票款票据等情况,提高地铁企业的抗风险能力。

三、地铁企业业财融合的现状

目前,全国地铁仍处于大建设阶段。然而,部分地铁企业在业财一体化管理体系的建设中,对于信息系统的建设不够重视、投入较少,从而导致共享信息渠道不畅通、信息化程度低、财务人员在业务活动中的参与度也不高,具体问题包括以下几方面。

(一) 信息化建设水平低

目前,虽然大多数企业引进并使用 ERP 系统,但是由于缺乏行业针对性,大多数企业采用的是国内外通用的 ERP 系统,且由于和各运营系统的接口问题难以解决,导致地铁企业信息化建设水平偏低,从而形成“信息孤岛”。另外,信息化管理平台的利用率较低,难以为企业的投资决策提供信息支持。比如,地铁线路在建成后移交运营方时,往往涉及大量的固定资产,且这些固定资产大多由各分项设备组合而成。在设备移交时,往往未按照财务设定的固定资产标准进行组合,且大部分只有数

量,没有金额。运营过程中,业务部门的设备维修管理系统和财务部门的资产管理系统未建立对照关系和接口,这就造成业务、财务两本账,后期实地盘点困难,账实不符。

(二)业财融合不到位

一些地铁企业在管理合同台账时,仍旧需要员工对合同信息进行手动录入,在对地铁沿线上全部商铺的租赁合同进行登记时,信息数量极为庞大,如笔者所在公司的运行线路有2条,站点达70多个,商铺规模大小不一,数量众多,录入工作量极大。采用人工录入的方式不仅效率不高,还有登记信息错误的可能性,尤其最近两年受疫情影响,地铁企业对商家租金进行了不同程度的减免,也有商家因商铺无法持续运营而退租,若收款执行信息出现差错,财务数据的精准度就无法得到保障,业务部门不能及时收回应收款项,这将影响现金流。

由于地铁企业的业财融合程度过低,导致财务人员无法共享业务信息,无法及时发现问题。资产管理是当前地铁企业内部管理中的重点,也是难点,地铁企业的资产不仅数额巨大而且种类庞杂,同时存放地点也相对分散,资产台账与实物类型资产的关联性较弱,业财信息共享不畅,从而导致资产盘点、更新重置、周转再利用等管理工作难以有效进行。

(三)内部控制机制的效用有待加强

地铁企业在推进内部控制机制的建设与实施时,财务部门需要通过落实风险管理、预算管理来强化内控效果。在预算管理环节,财务部门必须构建起全面的预算管理体系,事前编制预算,事中执行预算并实施控制,若出现预算之外的经济事项,应将其纳入审批流程,事后还要对预算偏差率、预算执行率进行分析与考核,借助预算管理,强化自身的业务前置管控力。然而受到业财对接问题的影响,财务在前端业务环节发挥的作用有限,在实施新的投资计划时,财务人员无法在可行性调研与项目建设环节切实落实风险管控工作,未能预先分析与估算价值指标与现金流量,导致出现超预算的情况,这导致企业在资金压力增大的同时,面临投资失误的风险。

地铁企业运营所需的各项资产,其使用年限长、稳定性要求高,因此,地铁企业必须加强日常巡检,发现故障件时立即更换、维修。因涉及资产类型繁多,地铁企业一般难以具备修理能力,故大多将故障件送厂家维修。若财务部门与采购部门及

业务部门未能及时对接,地铁企业就不能及时了解维修记录、掌握维修结果,进而导致结算错误,引发经营风险。

四、信息化系统对地铁企业业财融合的影响

地铁企业在建设业财融合模式时,需要重点解决数据资源应用与共享方面的问题,这就需要先进的信息化系统提供有力的技术支持。信息化系统对于地铁企业在强化业财融合效果方面主要有以下影响。

(一)有利于优化业务模块,建设专业数据库

地铁企业可依靠信息化系统来建立项目数据库,从而实现投资类项目的统一管理,优化各种资源配置方式,并将优质资源汇聚到重点项目与关键业务中。当同时面对多个投资项目时,财务部门可结合数据库中来自业务部门的数据,从未来现金流量、资本成本与机会成本等指标中选出核心指标,而后再逐一细化指标,实现对项目的深度分析与科学对比,切实完成前期的研判工作,筛选适合企业的项目。比如,在对一项资产进行更新改造的项目进行决策时,财务人员可根据投资回报率、综合存量贷款利率、项目投资回报率等,分析项目潜在的投资风险因素,为项目决策提供数据支撑。在确定投资项目后,财务人员可继续结合动态化的业务数据,预测资金投入量,做好资金安排,避免出现现金流断流的问题。信息化系统还能够支持地铁企业建设客户数据库,商业资源经营部门可在财务部门的协助下,共同针对客户数据实施全生命周期式的管理,将客户的业务数据、评估信息及资质认证信息纳入数据库中,在评价与选择待合作的客户时,从交易量、过往履约记录、经营水平、内部管理等角度筛选合适的评价指标,并设置对应的权重,系统可为其进行客观评分,为待选客户排序,供商业资源经营部门参考,商业资源经营部门也可借此来完成对客户信用档案信息的高效管理。在这个过程中,商业资源部门应该为信用水平较高的优质客户提供优惠价格,从而建立互惠互利的稳定合作关系。对于评分较低的客户,应对信用期或保证金等设置限制,也可将其直接从系统中删除,借此降低收款风险。

(二)有利于解决信息不对称问题,畅通信息传递渠道

信息化系统能够帮助地铁企业避免财务、业务部门现存的信息不对称的状况。合同管理是业财一体化的重点环节,合同台账集中、全面地记录了合同执行全过程的重要信息,是企业实施合同管理的

重要依据。在信息化系统的技术基础上,地铁企业可创建信息化合同台账,以动态化的方式来管理合同信息。合同关系成立后,合同中的首付款等条件可能发生变更,并影响地铁企业的现金流,因此,信息化系统提供的动态管理信息功能对于业务、财务部门都至关重要。同时,业财部门需共享业务、合同信息,实现信息同步。地铁企业应实时监控现金流情况,当出现资金短缺的状况时,可借助 SRM 系统和 SCM 系统,对下一阶段的合同的现金流入、流出情况展开预测,利用预测获得的数据为企业决策层的融资筹划提供支持。

在资产管理环节中,业务人员与财务人员在关注点上存在显著差异,业务人员更重视资产实物,财务部门则对资产台账进行重点关注。当账目信息与实物出现不一致的情况时,就会引发信息不对称的情况。而在构建信息化的资产管理系统之后,资产与账目信息都能够被及时输入到平台中,以供业财部门共享资产数据,财务、业务人员都能够及时统计与查询所需的资产信息,企业也可借此来建立、补充与执行资产台账管控机制,使实物与账目保持一致,提高资产的管控水平。

(三)有利于前置财务职能,发挥财务管理优势

前置财务职能是业财融合发展中的核心任务,在以往的财务管理中,财务人员只能在业务数据产生后,进行会计核算、财务数据分析及报表编制等工作,而对业务的干预较少,未能将财务管理独有的专业优势发挥出来。而启动信息化建设项目后,这一问题得到了有效解决。财务人员可结合业务部门共享的投资项目信息,参与筹备阶段的可行性分析活动,针对投资回收期、内部收益率、现金流量预测值、项目取得成本等财务类、经济类数据展开深入分析,给业务部门提出专业的财务指导建议,确保地铁企业的资金向最优项目汇聚,提高资源配置水平与投资收益,规避无效投资。

信息化系统还能够满足地铁企业的风险控制需求,提高其风险控制水平,将立项筛选环节、项目实施管理环节及后期项目评价环节的信息集中到信息化平台中,财务部门可随时了解项目的推进情况,管控投资预算,并在投资预算产生偏差时,与业务部门进行沟通,尽快进行调整,增强预算控制的刚性。在投资项目实施期间,系统还能够发挥风险预警的作用,结合项目信息对相应经济指标进行设置,预设临界值,在项目实际推进时,若指标接近临界值,业财部门则可在预警信息的提示下,在

事前阶段规避风险。

在结束投资后,业财部门可共同进行项目数据分析,探讨与总结项目开发、管理经验,财务人员可利用数据模型来完成财务分析,并运用直观、客观的财务数据为业务部门提出业务开发的建议,提高自身在投融资筹划等经济管理环节的价值创造水平。

地铁企业在针对存货资源实施库存管理时,业务部门、采购部门、库存管理部门可与财务部门互通信息,财务人员需要利用数据来构建需求、预测数据模型,以此来支持采购方案的制定工作。另外,信息化平台还能够呈现出实时变动的订货量、订货时间、再订购点、存货储备量、经济订货批量等采购信息,从而加强采购与库存管理工作之间的相互配合。

为了强化信息化系统给地铁企业开展的业财融合等工作带来的积极影响,企业应采取一些有效的实际行动。管理层需要转变长期存在轻视财务、重视业务的思想,以此来引导各个部门为业财一体化、信息化建设提供支持,同时对内部管理制度进行调整,完善业财融合、信息资源应用方面的规定,督促业财部门人员尽快更新工作理念、调整工作方式、完成职能转型。业财部门应全员参与到业财融合工作中,主动进行工作对接,并通过信息技能培训,尽快熟悉信息化系统的各种应用情境与操作方式,加快信息化建设进程。另外,地铁企业在利用信息化系统支持业财融合工作时,还应关注信息安全隐患,做好信息安全管理,尤其是重要数据与涉密数据,可从制度、技术以及思想教育等多个层面,建立信息化管理制度,引入防泄密系统,加大信息安全的教育力度,以此来增强业财部门在共享信息时的信息风险防范能力。

五、结语

地铁企业在业财融合的需求下,应加快信息化建设的速度,依靠高效、畅通、智能化的信息化平台来建设数据库,提高财务、业务数据资源的实际利用率;地铁企业应整合业财工作流程,打通数据共享渠道;地铁企业应将财务管理职能前置到业务环节中,增强财务人员的价值创造能力,使财务管理模式由核算型向决策支持型转变,增强地铁企业的风险防御能力,提高战略发展水平。

【作者简介】王远飞(1978—),男,江苏徐州人,本科,中级会计师,杭州杭港地铁有限公司,研究方向为业财融合。