

# 财务体系赋能传统制造业科技创新

## ——以J公司财务转型为例

夏志文

湖南科技大学商学院

DOI:10.12238/ej.v7i7.1739

**[摘要]** 电缆行业在国家政策下欣欣向荣,绝大部分线缆实现国产化。但仍存在“中低端产能过剩,高端研发能力不足”的痛点,使我国电缆行业被“卡脖子”。为了确保电缆行业在新时代发展的快车上找到自己的一席之地,J公司深耕湖南多年,并且积极搭乘数智东风,研发出财务定制信息化系统,而且J公司是政府扶持高质量发展的企业,故本文选用了此公司作为研究对象。本文围绕财务共享中心建设,研究八大财务体系如何在“事前-事中-事后”三阶段,从流程环节、调配资源、风险评估、管理制度等方面进行赋能,提出优化建议。

**[关键词]** 财务体系; 科技创新; 财务共享; 业财融合; 企业内部控制

**中图分类号:** F234.4 **文献标识码:** A

### Financial system empowers technological innovation in traditional manufacturing industry

——Taking J Company's Financial Transformation as an Example  
Zhiwen Xia

School of Business, Hunan University of Science and Technology

**[Abstract]** The cable industry is flourishing under the state policy, and most of the cables are made in China. However, there is still a "Low-end overcapacity, high-end research and development capacity is insufficient" pain point, so that our cable industry was "Choke neck. How does the cable industry find its place on the express train of development in the New Era? J company has been deeply cultivating Hunan province for many years, and has actively taken advantage of digital intelligence to develop the financial customization information system. Based on the construction of financial sharing center, this paper studies how the eight financial systems in the "Ex-ante-in-post" three stages, from the process links, the allocation of resources, risk assessment, management system and other aspects of empowerment, optimization proposals.

**[Key words]** Financial system; Technological innovation; Financial sharing; Integration of business and finance; Internal control of enterprises

## 引言

在科技创新对社会强大支撑的作用之下,科技创新活动是企业立足于市场的主要核心竞争力。从外部环境来看,国家制定了一系列政策扶持电缆企业科技创新,对于电缆行业制定了一系列优惠政策。从内部环境来看,J公司拥有良好的创新与数字化优势。但是在我国,电缆行业与发达国家仍有明显差距。因此,为避免被科技领域“卡脖子”,J公司根据所处内外环境引领进行科技创新。

### 1 J公司财务体系问题分析

#### 1.1 管理配合流转慢,运作机制不完善

在J公司内部,其管理运行机制相对较为完善,但其管理配合机制重视程度相对较低,由此引发出企业中的流程运行情况以及企业各部门之间的沟通情况都没有达到理想状态。部门之间信息沟通不畅主要的原因在于各部门使用的系统有所差别,J公司的主数据,如组织、人员、客户、供应商以及物料等数据信息,采用的管理方式不统一,各数据负责部门也比较分散,其管理流程也各自不同。此外,供应商、物料等数据也存在着一些问题。另外,部门之间的协调配合管理能力也非常重要,通过理清企业各部门的定位,统筹协调资源的配置,可以极大的促进企业的科技进步和发展。

### 1.2 激励机制未统一, 激励方式单一化

公司目前激励机制缺乏统一性。J公司的生产基地过于分散导致了集团内部还未有统一的绩效评价方案。并且, J公司在构建绩效评价体系的时候, 未考虑不同部门和岗位的差别, 导致了虽然是不同的岗位但是具有相似的评价体系和标准, 使得其没有做到公正和因地制宜。难以使激励机制在集团内发挥出积极的推动作用, 使得人才外流, 降低企业的市场竞争力。

### 1.3 复合人才需求大, 财务人员转型慢

在数字时代下, 每日使用的表格和大量的财务数据使得对传统会计需求日益减少, 新型的财务人员应当是懂业务、精技术、善分析、能风控的专业复合型人才。在业财融合的大背景下, 财务人员需要具备“财”“智”“数”三大能力。“财”要求财务人员不能仅仅局限于财务核算和原始数据, 要深入部门了解项目情况, 用最新的技术向各类业务提供需求报告。“智”要求财务人员掌握以“大智移云物”为代表的新型技术。“数”要求财务人员具有大数据决策能力, 将沉睡的数据进行建模、提取、计算和预测, 提高财务分析的实用性。但是在J公司中, 一部分财务人员仍然缺乏转型意识, 只停留在只需要记账的老思维中, 不适应新模式和新要求, 也不具备决策和管理的能力。

## 2 J公司财务共享中心的建立

为了解决上述问题, 寻求转型升级和加强财务管控, J公司于2019年启动了ERP升级项目。今年, J公司实现了以NC-ERP为核心, 架构统一、柔性、可扩展的集团企业数字化管理平台, 并通过信息数据系统的建设构建起以数据中台体系为支撑的财务共享中心。企业通过财务共享中心, 发挥业财融合, 助力企业解决成本激增、管理散漫、资金利用率不高等问题, 实现了数据化、统一化与共享化。完成了在同一个平台组织接单、采购、生产、出货、核算处理, 并构建资源共享、信息透明、计划协同、支持未来信息化的发展平台。财务共享中心推动了各业务系统功能的完整性和数据的准确性应用, 实现企业数据挖掘、分析预测, 体现数据价值, 为科技创新再添一把火。下面从“事前-事中-事后”三个方面展开讲述J公司财务共享中心的建立:

### 2.1 降本增效——事前保障

#### 2.1.1 资金管理

科技创新中, 有效的资金管理, 不但可以更好的争取各项科技创新相关政策资金的扶持, 而且还能确保科技创新中企业研发费用的落实, 最关键的是还能加强相关职能部门沟通从而使科技创新资金得到合理配置。资金管理对科技创新的重要性不言而喻, 因此J公司设立了科技创新专项资金管理。J公司资金管理涵盖流程再造和财务共享两个阶段, 将企业科研资金相关的成本风险、采购分析、进度风险等控制在可控范围内, 有助于实现企业会计核算一体化和业财融合两个大目标的同时使得科技创新的进程不疾不徐, 稳步前进。

#### 2.1.2 预算管理

预算管理作为科技研发创新过程中举足轻重的一环, 它关系到整个科技项目的运行情况。协同各部门制定科技创新活动

所需经费预算, 积极推动企业科技创新战略是使科技创新活动更加高效化、精细化的重要抓手。企业内部通过获取分析科技创新的财务信息与非财务信息, 制定合理总预算与科研项目经费预算。科学规划预算管理, 优化企业科技创新的资源配置, 推动科技创新的快速发展。

### 2.1.3 投融资管理

投融资和科技创新两者是密不可分, 协同发展的关系。资金是科技创新的摇篮, 融到的资金能给科技创新支持, 保证创新能够进行下去。因此怎么正确地进行决策, 以正确的融资方式去降低成本, 规避风险; 如何将投入科技创新的资金发挥最大效用, 带来最大的收益, 对企业科技创新良性循环发展至关重要。因此, J公司设置了企业独特的投融资会计信息系统。

### 2.1.4 税收筹划

在数字化时代, 如何合法合规地进行税收筹划是企业健康发展的基石。企业有必要且有进行高质量的税收筹划。政府出台一系列财政补贴和税收优惠政策鼓励J公司等制造业企业创新发展, 引导并支持企业将创新作为核心竞争力。而成功的创新又会反向向企业输入现金流, 支持企业的下一次创新。

## 2.2 事半功倍——事中赋能

### 2.2.1 成本管理

成本管理是一个公司重要的控制与管理对象, 对科技研发项目而言, 成本管理也是其中不可或缺的一环。在J公司的科技研发项目中, 其生产管理系统以数字化管理平台为基础, 借助数字管理平台对项目需求与计划管理、项目研究生产管理以及项目品质质检等三个方面进行管控。J公司以组织结构、基础数据、标准化流程、硬件、网络、制度、权限与角色等信息基础为支撑, 依托各种系统对NC业务端的项目供应链管理、项目产品制造以及财务管理等方面的各种数据进行处理分析。

### 2.2.2 核算系统

企业科技创新业务在管理工作上需要实现精细化、高效化, 而核算产出的会计信息是企业科技创新过程中不断优化完善的重要信息来源。近年来, 国家更加注重企业经营管理过程中精细化的要求, 故而企业在创新活动的投入与产出需更精确的核算。

### 2.2.3 风险管理

J公司依靠财务共享中心自动将风险进行识别、评估, 将其上传至线上管理系统分配给有经验的人员进行分析和反馈, 最后交付给现场的人员进行处理。以实现提高人力资源利用率, 快速、有效的进行项目风险管理。

## 2.3 保驾护航——事后优化

### 2.3.1 信息披露系统

有效地披露创新信息, 能够帮助投资者更好地理解公司所处的创新阶段, 树立对公司的信心。但与科创板企业充分披露的为了证明其符合科创属性评价指标的信息不同, 制造业的创新信息披露并不充足。企业很少在专利、研发投入等多个方面通过文字形式传递创新信息, 这在很大程度上会阻碍企业科技创新的进程, 甚至影响企业绩效。同时从企业角度来说, 创新需要

资金支持,因此企业科技创新信息披露越完整,越有利于投资者树立信心加大投资。但J公司在以前年度并未重视创新性行为能力披露,因此今年在财务体系中引入信息披露系统来完善整个流程。

### 2.3.2绩效评价

绩效评价能够激励员工更加投入的工作,减少离职率。对于传统制造业而言,科技创新更是核心竞争力,企业需要重视技术人才的培养。J公司进一步落地薪酬体系优化工作,包括但不限于员工薪酬激励机制、薪酬激励管理制度,同时长期的技术积累及持续的研发投入,公司培养了一大批高素质的专业技术人员和一支能够独立承担技术开发项目的科研队伍。

### 2.3.3审计管理

J公司在企业内部设置了独立于管理层内部的审计监察部,对公司日常经营管理,内部控制制度的遵循情况以及财务管理和核算进行日常的监督和监控,直接向董事会进行报告。并且制定了《内部审计制度》,制度规定其审计部门涵盖了公司经营活动、财务报告以及信息披露相关的所有环节,采用必审和抽审、事前控制和事后审计相结合的内审工作方式,充分发挥了内审的检查监督职能。

## 3 改进措施

### 3.1继续推进定制系统,保证集团一体化

针对企业中部门与部门之间的交流沟通不畅的问题,J公司定制的U8系统已在公司范围内开始推行,该系统将J公司的财务、生产管理、供应链、库存、采购以及销售等方面的业务纳入其中,实现财务电算化和财务信息化。提高了沟通的及时性,也会让信息的有效性得到提高,部门之间运行的配合程度也得到了大大加强。

### 3.2灵活设计激励机制,广纳科研人才

首先,J公司应当依托于财务共享中心改进激励机制。该体系将不同生产基地的员工情况和企业情况进行横向对比,可以直观地看到企业成本和预算投入比,资源与产出比,资金管理和使用的情况,决策与实现的情况等,能客观地反映出员工绩效的完成情况。突破了因为空间问题导致的信息孤岛和时差问题,实现整个集团激励机制的一体化。并且,还可以由专门的负责机构设计:对于不同的岗位,根据其工作内容和贡献程度,设置不同的绩效评价体系。也可以聘请专业人员,对企业的激励机制做出指导,尽可能的做到统一性和科学性。

### 3.3加强对科研转化度,实现业财融合

对于科研转化方面,企业在研究初期就要充分进行市场调研,提高科技成果转化的可行性。企业专利投入比例低的根本原因在于没有形成以市场需求为导向的转化体系,科研人员对转

化工作前的行业分析、评估绩效缺乏了解。为提高成果转化的可行性,科研人员需要加强对市场情况的了解,摆脱以理论为主的固有思维模式,建立一个新的以市场为导向的思考模式。同时也可以在前期的调研工作中通过专业的市场导向人员对市场风向进行掌握,从而提高科技成果转化的可行性。另外,可以通过数据一体化平台进行互联互通,使信息加速在各集团平台系统间流转。集团一体化平台能够加速推动集团业财一体化进程,能促使科技研发更好地契合整体战略。

### 3.4培养财智数人才,为企业储好后备军

对于财务人员转型慢的问题,有三点解决方案:首先,企业应当重视财务转型过程,重视财务人员在业财融合中的重要性。定期做好专业的培训,围绕专业技能的培训活动,完善

现有财务人员的知识体系,转变其思维,加快财务人员转型,培养出优秀人才。其次,企业可以将眼光放向高校。在教学模式改革中,高校不断地对职业岗位需求进行了课程体系的改造,增加了业财一体化、跨专业综合实训课程等内容,培养了学生在财务数据分析中的大数据技术应用和决策力。最后,在企业内部,财务人员要培养战略思维,具备行业远见,从全局的角度分析信息,不能只着眼于眼前的数据和报表。还要根据实际的业务进度和实际差异进行分析,协助其他部门回溯源头,提出优化改进方案。

## 4 结语

要提高企业信息化能力,助力科技创新,财务共享中心是必经之路。财务共享中心不仅可以将财务上简单、重复的工作进行智能化处理,还可以提高企业业务流程效率,打破部门之间、不同生产基地之间的信息孤岛,助力企业业财一体化。并且,依托数据中台系统,还可以使得集团内激励机制统一化、透明化,规范企业的晋升流程,最大限度激励员工创新动力。此外,财务共享中心还可以统计企业内部创新的转化率问题,客观反映项目转化的效率,从源头上为企业科技创新助力。在税务方面,数据中台可以协助企业进行数据的整理,优秀的纳税信息系统可以帮助企业更好的实现“以数管税”。最后,企业应当做到有备无患,从公司内部和外部两方面为企业财务转型做好准备,培养新型财务人才后备军。

### 【参考文献】

- [1]陈晓琳,王秀芳.基于数字技术的财务共享中心信息系统审计研究[J].财会通讯,2022,(21):135-140.
- [2]崔莹.财务共享背景下管理控制系统创新的基本框架:基于管理会计的视角[J].商业会计,2022,(06):26-31+70.
- [3]邓睿淇.基于内部控制精细化的公立医院智慧财务体系建设[J].卫生经济研究,2022,39(01):90-93.