

超大型企业集团采购业务穿透式财务管控体系构建实践

——以 B 企业集团为例

张翠娥 包勇
(宝武共享服务有限公司, 上海 201900)

摘要: 以合同和发票为切入点, 研究超大型企业集团采购环节的风险防控, 针对采购业务中“未实现系统化、线上化控制, 采购结算环节证据链不完备、不串联”等问题, 聚焦经济业务过程中的信息要素, 推进企业集团客商信息池、发票信息池和合同信息池建设, 构筑从供应商管理、合同管理、发票结算、账务处理全程线上可监控、可分析的采购端闭环管理穿透式财务管控体系。通过穿透式监督的数据承载及分析能力, 对合同、发票等经济行为的法定依据实行统一结构化管理, 实现对集团内外部跨层级、跨地域、跨行业的经济业务风险的穿透式分析, 避免信息不对称和风险积累, 有效构建由预警及监控组成的多维监督机制, 为大型企业集团进一步探索财务智能风险防控、加强合规管理和支撑经营管理决策提供参考和实践借鉴。

关键词: 合同管理; 超大型企业集团; 穿透式监督; 财务管控

0 引言

采购环节是经济业务开展的重点风险领域, 而采购结算财务管控作为采购业务整个过程中的重要一环, 不仅是采购流程的终点, 更是确保资金安全、防范腐败风险的关键环节。

合同是企业经济业务结算行为的唯一法定依据, 其管理贯穿企业生产经营各环节, 伴随企业运营全过程。发票是企业经济业务开具、收取的收付款凭证, 是会计核算的原始依据, 其管理关系企业经营成果的核算及涉税相关事宜。若缺少二者的统一集中管理平台, 将带来合同与发票管理参差不齐, 合同与发票管理线下环节多、风险大, 以及缺少对各类经济合同、各类发票的有效监控手段等问题。这一局面更进一步造成了经济业务全流程穿透式监督的断点、断线、不闭环, 并且由于无法将财务、内控、合规管理要求通过信息化手段嵌入合同要素、合同执行、发票报销、入账等环节, 造成穿透式监督的信息化水平不高。

打造基于合同、发票的统一集中管理平台具有迫切性, 通过经济业务信息载体汇集全量数据, 能够为穿透式监督提供数据支撑。所构建的穿透式监督体系, 可为大型企业集团的风险管理和内控管理提供系统化、可操作的平台样本。通过实施穿透式监督, 大型企业集团能够实现对内部运营、管理流程的全面审视和深度剖析, 从而有效识别潜在风险, 构建更加严密的风险防控体系。同时, 该体系通过强化内部控制, 可促进企业治理结构的完善, 显著减少权力寻租和利益输送的可能性。这不仅有助于大型企业集团自身的合规经营和健康发展, 更共同为全社会营造了公平、透明、高效的营商环境, 对推动整个行业的规范化、高质量发展具有深远的影响。

1 文献综述

采购业务穿透式监督作为一种深度、全面的内部审计与管理控制方式, 旨在通过追踪采购活动全过程,

从源头到终端，实现对采购成本、效率、合规性等多维度的精细化监管。近年来，随着企业风险管理意识的提升和信息技术的发展，采购业务穿透式监督的研究逐渐受到学术界的关注。

1.1 风险管理理论

风险管理理论强调在风险存在的情况下，如何将风险造成的损失降至最低。合同管理是落实企业内部控制和风险管理的核心业务^[1]。企业通过对合同和发票进行集中统一管理，可以更好地识别、评估和控制与合同和发票相关联的风险。这包括识别潜在的合同违约风险、发票欺诈风险等，并采取相应的风险防控措施，如建立严格的合同审批流程、发票验证机制等，以降低这些风险对企业的影响^[2]。

1.2 内部控制理论

内部控制理论要求企业建立一系列自我调整、约束、规划、评价和控制的方法、手续与措施，以保障企业目标的实现。随着信息技术的不断发展，企业内部控制迎来了全新变革，智慧内控成为企业风险管理的最新课题^[3-4]。合同和发票作为企业重要的经济活动和财务凭证，对其进行集中统一管理有助于确保这些活动的合规性和准确性。通过建立完善的合同管理制度、发票管理制度等内部控制措施，企业可以规范合同管理流程、提高发票管理的效率和准确性，从而保护企业的资产安全、提高财务信息质量。采购业务穿透式监督恰好体现了这一理念，通过对采购流程的全方位监控，强化内部控制的有效性。

2 案例简介

B企业集团伴随着近年联合重组业务体量急剧上升，针对采购经济业务中“未实现系统化、线上化控制，采购结算环节证据链不完备、不串联”等问题，建立穿透式的财务管控体系势在必行。聚焦经济业务

过程中的信息要素，紧盯采购结算各环节，分阶段有序推进全企业集团客商信息池、发票信息池和合同信息池建设，构筑穿透式财务管控能力体系，打造覆盖全集团各层级公司从供应商管理、合同管理、发票结算、账务处理全程线上可监控、可分析的采购端闭环管理，通过合同、票证、资金及账务数据全链路贯通，有效实现B企业集团穿透式监督管理要求，为集团经济业务风险管控和内控体系能力提升夯实基础，见图1。

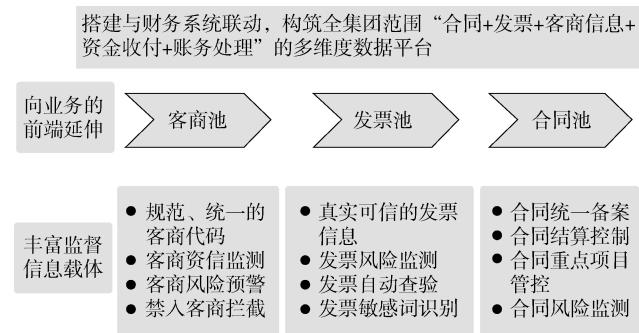


图1 穿透式监督体系建设

本实践研究通过向业务的前端延伸并丰富监督信息载体，搭建平台收集储存发票信息及合同备案信息，从而使采购结算的证据链完备，并运用技术手段，实现风险监测、结算控制、查验及识别的自动化，从而构建穿透式监督能力体系。

3 采购端穿透式财务管控平台设计

3.1 总体思路和建设目标

为进一步将监督触角向经济业务前端延伸，B企业集团共享服务中心首先搭建票联平台，通过共享服务中心汇聚全口径采购发票数据，使财务结算所依据的发票信息第一时间有真实、可靠的信息源，支撑发票的自动查验、自动认证、排重和异常监控。其次再通过构建统一合同管理平台，实现“结算必依合同、

“无合同不结算、无合同不付款”的在线强控，有效保障了经济业务采购结算的合法合规，丰富穿透式监督的信息载体，最大限度地降低整体采购结算风险的穿透式监督能力体系。再者串联“合同+发票+客商信息+资金收付+账务处理”的多维度数据，横向贯通经济业务各环节，形成智慧合同数据中台，为多维度发票、合同监测分析奠定基础，促进经营合规，形成集团公司穿透式监督能力体系。

3.2 平台架构与功能设计

3.2.1 票联平台

通过搭建票联平台汇聚采购发票池，实现发票的智慧化管理，支撑购销数据调用、支持数据分析及价值挖掘。发票池功能流程设计主要涉及（共享服务中心、业务部门、供应商）3个主体，这些主体通过票联平台的有效整合。发票池功能主要包括发票收集、发票识别、发票认证及状态更新，通过发票信息的收集、传递、比对等实现将内控合规要求嵌入系统，确保穿透式监督线上化、系统化高效运作，见图2。

票联平台通过税局和外部供应商，实现发票全要

素获取、发票状态更新、发票认证自动发起并反馈，从而构建一个汇集全量发票信息和状态的发票信息池。票联平台内嵌光学字符识别（OCR）技术，自动识别由业务部门通过采购系统传递的纸质、电票中的发票号码、代码及数量等关键信息，匹配后的发票票面信息自动与财务系统对接，减少录入错误及提高审核效率，并基于自动识别信息与发票池进行交互，查询发票认证状态和真伪信息。同时，对相关认证、验真结果及时反馈给相关责任主体，以便业务部门及时调整业务流程和合作关系，进而确保入账发票信息真实可靠。

通过票联平台的自动收集、识别、验真、排重等功能流程设计，并与财务系统的应付结算模块联动，确保采购结算环节的发票证据链完备，支撑购销协同数据调用、支持数据分析及价值挖掘，进一步提升全集团发票信息的处理效率与穿透式监督效能。

3.2.2 合同信息管理平台

穿透式监督能力体系中的合同信息管理平台流程设计主要包括：财务系统、统一合同信息管理平台和业

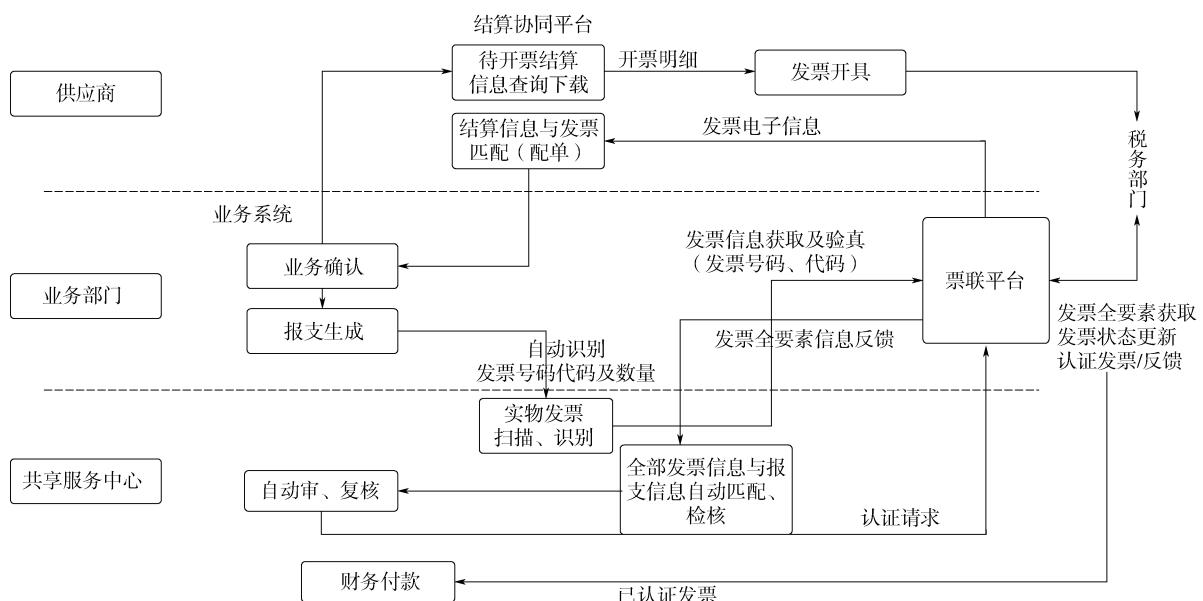


图2 票联平台和结算风险控制

务系统。这些系统通过智能化的流程协同工作，实现合同的智能化管理，补齐经济业务开展的合同证据链、数据流。该合同池功能主要包括：合同备案、合同监测、合同结算控制，通过合同信息的传递、结算信息的处理、报支申请和结算审核等实现将内控合规要求内嵌入系统，确保穿透式监督线上化、系统化高效运作，见图 3。

在合同信息备案阶段，针对部分无业务系统支撑经济业务，支持人工录入合同要素并上传文本，并通过NLP（自然语言处理）技术自动校验，确保录入信息与文本信息一致。同时支持与前端业务系统集成，业务系统合同数据通过接口传输。在合同的传递和结算信息处理阶段，合同池通过与财务系统和业务系统的对接，自动完成合同信息的传递和结算信息的处理。这一过程不仅提高信息传递的效率，而且降低因人为操作导致的错误风险。备案合同信息随机抽取关键信息要素，利用智能监测技术，对合同的执行情况进行实时跟踪和监控，确保合同执行、结算的合规性。合同结算控制是合同池的核心功能之一。通过与财务系统应付模块联动，对多次结算合同结算总金额超限进行强控，杜绝开口合同，确保采购结算环节的合同证据链完备，实现“结算必依合同、无合同不结算、无合同不付款”的在线强管控。要求集团各

层级公司全面覆盖执行。

4 建设实践与推广覆盖

4.1 项目建设历程

为构建全集团基于“合同+发票+客商信息+资金收付+账务处理”全链路经济业务穿透式监督能力体系，结合覆盖公司范围大、集成业务系统多、结算嵌入深、各公司管理差异大等特点，本着“整体设计、分步实施”的原则，更好地贴合集团公司及各子公司的管理诉求。

B企业集团共享服务中心2018年底启动票联平台一期建设，历时11个月完成外部供应商选型、集成方案、可研报告编制，系统开发与测试，2019年9月底完成票联平台一期功能建设，实现获取进销项增值税发票等全要素信息，建立集团统一管理的发票数据库，在实现发票结算、财务审核自动化处理的同时，支持购销结算协同、税务管理及集团公司穿透式监督。2020年8—10月启动票联平台二期建设，增加通过普通票四要素获取全要素的信息通路，实现敏感信息、普通票验真等优化功能，进一步增强发票环节的穿透式监督能力。2021年2—8月启动票联平台三期建设，根据

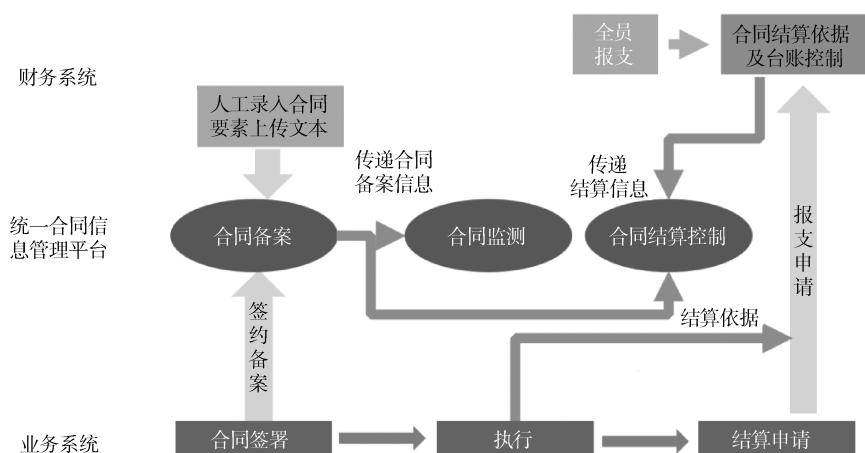


图3 合同备案和结算风险控制

各方业务需求，定制开发数据服务产品。

在此基础上2021年8月启动集团统一合同信息管理平台建设，2022年6月完成合同信息备案及结算控制建设，2022年底完成合同监测建设的时间安排，采取平台功能建设与财务系统及其他周边系统改造同步并行，缩短建设周期，充分利用NLP、区块链新技术，实现关键信息的自动识别异常提示及备案内容可追溯可信任。

4.2 运营保障机制

配套的运营保障机制是穿透式财务管控平台落地实施和覆盖推广中不可或缺的重要保障，根据不同业务需要设计日常的管理流程和处理机制，并根据平台功能的迭代升级灵活配置、持续优化，运营机制已纳入常态化运转。

4.2.1 差异化业务处理机制

建立差异化业务确认处理机制是确保发票和合同管理规范性和高效性的重要举措。通过结合各公司的实际情况和需求，设计满足风险管理要求的个性化处理模式^[5]，并明确确认审批机制和跟踪机制，确保发票和合同管理的流程更加符合企业的实际需求，提高运营效率，降低合规风险。

4.2.2 统一客服机制

建立面向全集团各级公司的统一客服机制，设计电话专线、微信公众号、标准问题库自助、集中培训及视频讲解等多维客服形式，形成常态化服务机制，实现发票信息及合同备案处理的规范高效。

4.2.3 系统运维管理流程

建立票联平台、合同平台系统运维管理流程及机制，明确系统集成对接、规则维护、故障保修、数据变更及授权管理等方面的处理流程、方式及内部解决机制，确保系统的日常正常运转。

4.2.4 敏感词、白名单管理规则与要求

根据相关法律法规要求、纪委监督执纪等穿透式

监督要求，及时更新调整发票信息敏感词库，实现相关穿透式监督管理要求动态系统化、控制线上化。建立采购结算合同白名单管理运行规则及要求，对全集团各账套无合同白名单规则的管理授权进行收集明确，建立规则调整的集中统一管理机制。

5 实施效果

穿透式财务管控监督能力体系建设的成功应用得益于其强大的数据承载及分析能力。基于票联平台、合同平台强大的数据聚合能力，一方面实时掌握全集团采购发票、合同动态；另一方面紧跟公司治理大数据中心建设步伐，对合同、发票、结算等前端关联数据进行深度挖掘，提供多维度多类型数据动态展示，通过数据赋能、数据管理、数据决策，为集团总部各职能及各级公司提供管理支撑。

穿透式监督能力体系已实现集团各级公司全覆盖，其中发票池累计查验、排查发票186.96万张、敏感词库1015个，排查发现存疑问题发票1.84万张。合同信息管理平台累计集成221个业务系统，累计完成553.54万个合同信息管理，拦截采购结算合同未信息登记11.46万次，拦截涉及禁入客商名单合同140个。

5.1 在线功能强管控

通过合同信息管理平台与标财系统联动，嵌入在线结算流程，实现“无合同不结算、结算必依合同”的在线强控，最大限度降低合同结算风险。各级子公司以财务系统为基础，以合同备案为关键信息要素，加快实现业务系统与标财系统、合同信息管理平台的对接和信息交换，重点加强对业务单据和业务审批过程的留痕，实现资金结算的业务发起、财务审核、支付监控及账务处理的全流程线上操作，全面杜绝舞弊空间，形成全流程管控。财务系统通过票联平台中的发票明细信息及账务信息，实现在线的普票自动验真、

排重，并设置敏感词库，拦截潜在问题发票，确保入账信息真实可靠。

5.2 事前分析预警机制

票联平台、合同信息管理平台与客商平台对接，通过客商代码系统、监察系统、合同系统、发票识别系统的对接联动，实现禁入客商的在线禁入控制，凡涉及禁入客商的发票、合同均无法进行后道环节，并及时向相关用户发送预警通知，实现禁入客商拦截的端口前置，及时发现并预警潜在的风险点和问题，为企业提供宝贵的时间窗口来采取相应的预防和应对措施。此外，针对集团其他重点管控项目，比如是否招投标、是否集团外贸易、咨询合同是否报备等功能均嵌入合同平台在线信息管理的处理流程，在提请支付之前就进行控制，实现对集团重点管控项目的穿透式监督。

5.3 事后分析预警与报告推送机制

通过获取的全集团发票全量信息，对相关报销过程中认证、排重、明敏感词拦截情况进行统计分析，形成涉税风险提示^[6]，为穿透式监督提供相关信息依据。对合同信息、结算信息、发票信息、合同要素与文本识别结果进行清洗、优化、统一，再进行比对分析，识别可能存在风险。基于数据中台的 ADS（数据应用层）风险数据模型建立满足业务需求的数据服务，构建大额合同分析、合同异常模型、应招未招模型、付款异常模型、客商资质检测模型等穿透式监督分析工具矩阵，提供大额合同的业务过程和计算跟踪、合同关键要素与文本识别不一致提示、异常客商提示等穿透式监督预警提示体系。

6 结语

在建设采购端穿透式财务管控体系过程中，B企

业集团共享服务中心十多年在业财融合和数据标准治理方面的经验累积，及财务共享模式本身集约化的管理和规范化的推进在项目建设整体框架设计、推广应用及串联数据深度挖掘等方面发挥重要作用，同时牵引集团经济业务的内部管理和运营流程发生质的改变，并实现经济业务全流程穿透式监督平台化、规范化、自动化。穿透式监督能力体系的引入还促进集团内部管理的精细化和规范化，促进及时发现和解决管理中的问题和漏洞，从而改善内部管理的效率和效果，也增强员工的风险意识和合规意识，促进企业文化的健康发展。

参考文献

- [1] 许峰. 财务云在公司合同管理内部控制中的应用 [J]. 财会通讯, 2022 (8): 131-135.
- [2] 张勇. 基于现金池管理模式对集团财务风险预警影响的探析: 以制造业上市公司 L 集团为例 [J]. 财务管理研究, 2022 (1): 42-47.
- [3] 刘磊. 强化企业内部财会监督的思考和建议 [J]. 财务管理研究, 2024 (2): 128-133.
- [4] 杨薇. 智慧财务监督评价体系在国资企业集团内控中的应用分析 [J]. 现代商贸工业, 2023 (16): 157-158.
- [5] 何粉丽. 钢铁上市公司财务风险评价研究: 基于因子分析法 [J]. 财务管理研究, 2023 (10): 110-116.
- [6] 顾瑞鹏, 陈静, 谢浩冉, 等. 多因素影响视阈下企业经营合同涉税风险分析与对策研究 [J]. 财务管理研究, 2022 (2): 57-63.

收稿日期: 2024-03-22

作者简介:

张翠娥, 女, 1981 年生, 硕士研究生, 会计师、注册会计师, 主要研究方向: 财务共享建设。

包勇, 女, 1976 年生, 硕士研究生, 高级会计师, 主要研究方向: 财务共享建设。