正泰电器财务管理信息化建设实践

王国荣

经过10多年的信息化建设，浙江正泰电器股份有限公司（以下简称正泰电器）已建成了以SAP为核心运营系统的涉及产品全生命周期协同设计与制造管理、支持协同商务的供应链管理、内部工作协同管理、决策支持与知识资源管理的信息化管理体系。基于业务财务一体化的正泰信息系统平台已实现了绝大多数业务的自动核算、自动统计，建立了完整供应链与价值流的业务监控与分析体系，设置了深入到各关键业务节点的内控点。正泰电器的信息化建设给财务管理工作带来了较大的影响与变化。

一、建立实时业务自动核算体系

在2003年之前，正泰电器使用的财务软件只是完全模拟手工登录记账凭证、产生会计报表，正泰电器的各制造部各自独立记账，记账的结果相对比较粗。由于基础数据管理比较粗放的原因，成本只能核算至系列产品，而且公司层面的财务报表也需要手工汇总处理，财务对业务的监控处于非常初级的阶段。

实施SAP系统后，财务核算以SAP FI/CO模块为核心建立了统一的会计核算科目与核算体系，业务与财务完全集成，前端业务发生的同时，通过自动过账科目实现财务自动核算、自动产生相对应的会计凭证。财务人员仅需审核凭证（即每笔业务都有对应的财务凭证），同时还可实现更明细化的核算（如成本可核算至物料的每笔订单），有效地提升了财务核算的精细化管理。

（一）核算方式的变化

公司与业务相关的核算，均通过自动过账科目，实时、自动产生财务凭证，建立了包括采购业务、委外业务、销售业务、生产业务在内的自动核算体系，使大部分财务人员的工作职责由记账变为审核。

（二）核算报表的变化

从业务发生至财务核算结束，整个过程均通过系统来实现，可随时查询某一时段的相关数据，也可对某一数据进行追溯查询，建立了一个统一数据源的系统平台。

1. 三大财务报表

系统在提供三大报表查询标准功能的基础上，结合正泰电器的实际需求，增加了报表查询的多种灵活方式。用户可对字段进行组合按不同格式查询。

2. 财务其他相关统计报表

在系统标准报表查询的功能上，根据财务核算需求，在相关领域分别开发了相应的统计报表。从每笔实际业务中抽取数据，以汇总和对比的方式显示在报表中，并根据业务的发生实时更新报表数据。改变了传统财务人员人工统计报表的工作，也有效地统一了数据的统计口径，缩短了财务月结时间。

（三）核算结果的变化

实施SAP系统以来，财务部门不断加大对业务的监控力度，并在此基础上进行了精细化核算的变革，使数据更具有分析价值。尤其是实际生产成本核算流程的变更，增加了制造费用分摊、分割、实际作业价格计算、作业价格重估、订单结算、差异分摊及二次结算环节，将成本核算至每个生产订单，即每个生产订单均可查询到实际生产成本。

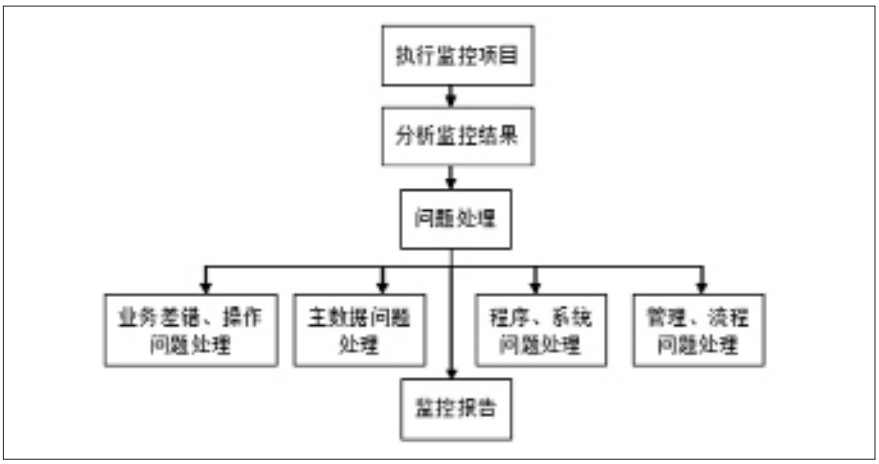
二、建立财务集中管控与全过程业务监控体系

SAP系统的实施使财务人员的职能发生了变化，由原先的记账核算功能，逐渐转变为以监控分析、财务管控为主。由于大多数会计凭证都是在业务部门发生相应业务时自动生成的，所以财务人员必须要经常监控业务的正确性和合理性，以保证最终财务数据的准确无误。通过信息化手段，公司已建立起相应的监控流程、监控指标以及覆盖销售、生产、采购等生产运营全过程的业务监控体系。

（一）监控流程

由于财务人员的职能逐步由核算型财务向管理型财务转变，财务人员的日常工作也由原先的日常做凭证为主变为监控和分析前端业务为主。为了规范和统一监控操作，减少和避免业务差错，公司制订了财务对业务的监控流程（如图所示），主要用于财务人员对前端业务的监控。

中国财政杂志社



财务对业务的监控流程图

（二）财务监控关键控制点

在采购、销售、生产等各关键业务环节设立了若干监控关键控制点(如表所示）与监控指标，对前端业务进行实时有效的监控，及时发现业务问题并进行有效处理。

（三）销售过程监控

销售过程监控的目的是加强对销售过程的内部控制和监督，提高系统收入、成本入账的及时性、准确性，保证收入和成本的配比，防范信用风险，促进应收账款的管理，降低坏账损失。监控的主要内容有：①销售相关主数据的准确性；②销售库存的监控；③销售收入的监控；④销售订单状态跟踪与分析；⑤销售成本的监控与分析。

（四）生产过程监控

生产过程监控的目的是加强对生产过程的内部控制和监督，规范生产行为，减少生产过程中的投入和产出的差错，降低生产成本，提高成本核算的准确性。监控的主要内容有：①生产相关主数据的准确性；②生产投入的监控(材料、工资及各项费用的投入）；③生产产出的监控(产成品、在制品）；④订单状态跟踪与分析；⑤成本归集的监控与分析。

（五）采购过程监控

采购过程监控的目的是加强对采购过程的内部控制和监督，规范采购行为，杜绝采购过程的价格、数量差错，降低采购成本。监控的主要内容有：①采购需求的合理性，即采购需求是否合理，是否存在没有审批的采购。②货源确定的合理性。③采购价格的合理性。④采购过程的监控与分析。

三、建立集中统一的业务管理模式与流程创新优化平台

（一）内部组织变革与业务创新

为实现战略目标，正泰电器不断进行组织变革与业务创新，以适应经营环境的变化。由于建立了集中统一的信息化平台，使得组织变革与业务创新得以快速实现。基于信息化平台，公司已陆续进行了多次工厂的分拆、合并，生产线的调整、优化，组织机构职能调整，人员岗位调整，业务模式与经营政策调整及创新，流程变革与优化等。

1.组织机构变革

为适应组织机构变动，公司制订了机构变动系统实施方案以快速调整信息系统。先后完成了终端一、终端二合并及电子电器配件公司的SAP实施工作、电子电器配件二公司和智能控制器公司合并的实施项目、电子电器制造部SAP实施等工作，保证了公司业务的正常开展。

2.流程优化与创新

⑴实施销售中心销售成员企业产品代销流程。为解决股份公司上市前存在的关联交易问题，根据业务部门提出的代销业务模式，开展了SAP系统的受托代销流程的设计和实施。将销售中心销售的成员企业产品由目前的购货销售调整为代销，对系统的后台配置参数、自动科目确定、物料的评估类及相关程序都作了大量的设置及开发。目前流程运转正常，已实现成员企业的产品销售只将手续费计入其他业务收入。

⑵细化成本管理。启动成本要素核算改进项目，确定了成本核算改进的方案，完成了系统可行性配置与测试。主要涉及CO模块和PP模块的配置和主数据调整，进行了实施效益和风险的评估。根据实施方案和实施计划，按制造部实施的先后顺序分三部分进行，流程优化实施后，有利于深入分析成本动因，支持准确的量本利分析，提高系统成本管理的精细化。

⑶开展农业银行银企直联项目。公司将资金管理系统与农业银行进行连接，通过资金管理系统进行农业银行款项的自动支付。通过和农业银行合作开发，实现了综合收款、综合付款、代发工资、外汇管理等功能。资金处的各项资金业务能够通过接口实现自动转账、账户查询等。

⑷网点现金交款流程的实施。这使得网点的现金交款均计入到网点的特殊总账——其他应付款中，而且将特殊总账也纳入信贷管理，能在很大程度上解决由于开票的客户与还款的客户不一致所导致的应收账款的负数问题。

⑸应收账款的改进。通过对应收账款相关流程的调研，对应收账款相关流程涉及到应收账款的清账、客户与供应商间的清账、成员企业的应收账款的问题进行了大量的分析和测试，并提出了相应的解决方案。

⑹差异分摊的流程整合。差异分摊是成本核算的一个重要过程，涉及到三个差异分摊程序以及各生产公司、销售中心、国贸部等多个单位。为了保证差异分摊的准确性，公司对这三个差异分摊程序进行了流程整合，确定各生产公司调拨分摊的顺序，并在程序中设置了只有生产公司差异分摊才能进行销存比分

中国财政杂志社

财务监控关键控制点一览表

关键控制点	监控目的	业务环节和岗位	监控时点	监控内容
1. 物料主数据配比关系	物料主数据各视图的有些字段具有相应的配比关系，如果不配比会导致物料模块的数据与财务模块的数据不一致	数据维护	1. 物料主数据维护进系统前 2. 物料主数据维护进系统后	1. 评估类与利润中心的配比 2. 生产线与制造商的配比：生产线要与制造商保持一致，如不配比会造成按生产线统计与按制造商统计的不同 3. 生产线与利润中心的配比：股份公司内生产线的物料其利润中心应为本工厂的利润中心，如不配比会造成收入、成本的记账错误
2. 采购价格	采购价格直接影响到采购成本和材料成本	采购员	1. 对于通过计划协议的采购，财务人员在采购价格主数据维护后进行审核 2. 对于采购订单的采购，财务人员应对每笔采购订单进行价格审核，只有审核过的订单才能下达进行采购收货	对于长期协议采购的物料，在维护采购价格主数据后，与经过生产采购部审批后的价格进行对照审核
3. BOM	防止订单中的BOM出现随意修改，保证生产实际成本中材料成本的准确性	计划员	1. 生产订单下达后随时抽查 2. BOM主数据修改	发现生产订单的BOM与BOM主数据不一致时，要请计划员说明原因
4. 工艺路线	提高工费计划成本的准确性	计划员	1. BOM修改 2. 工艺路线维护	1. BOM主数据有修改，财务需要同时审核相应的工艺路线的标准值 2. 订单中的工艺路线与主数据中工艺路线的对照
5. 在产品	保证在产品的真实准确	生产环节	月末	检查发料的材料、零部件，系统账面在产品与实际在产品进行核对
6. 出入库	确保系统中的每笔出入库都有实际的经济业务	仓管员	发生出入库业务后，随时抽查	1. 对每笔出入库业务检查其业务的真实性和准确性 2. 对于直接发到总账科目、成本中心、资产及内部统计订单的发料，财务要重点监控，保证每笔业务都是经过审批的
7. 盘点	确保每次盘点业务都是真实的，防止盘点成为仓库调账的手段	仓管员	盘点前后	实际盘点时财务要到现场监盘，现场盘点完成后，对盘盈盘亏的处理要进行审批后，才能进行盘点过账
8. 销售价格	防止价格出错，保证给每个客户的价格完全符合现行销售政策	开单员数据维护	开单后数据维护前后	按照现行销售政策审核每笔销售订单的价格，主要是各种价格条件选用的准确性 销售政策调整后，检查系统中主数据各项优惠点条件的准确性
9、业务模块与财务模块数据一致性	为了保证财务数据的真实性、准确性和完整性	业务模块自动过账各环节	月结前	物料模块的各类库存金额与总账库存科目金额的对应 资产模块与总账模块资产科目、折旧科目的对应 总账销售成本与物料模块的销售出库金额 总账采购成本(相应的材料、零部件科目)与物料模块的采购入库金额 总账生产成本与后勤的生产入库的金额

摊的顺序控制。

（二）子公司管理体系与管控手段的快速覆盖

通过信息化手段，正泰电器建立了完整的业务蓝图、业务流程及管理规范体系，可以让股份公司的管理体系快速覆盖到不同的子公司。

2010年，公司分别用3~4个月时间按照正泰电器SAP实施框架体系、子公司信息化解决方案及财务管控体系完成电源系统公司、电源电器公司两家子公司的SAP系统实施，将正泰股份的管理体系、经营模式完全覆盖到了这两家子公司，保证了财务管控、管理合并的需要。经过需求调研、方案和计划确认、蓝图设计、系统配置与开发、数据整理、数据质量检查、用户培训、单元测试、集成测试、上线演练等过程，电源系统公司的SAP系统成功上线，各项业务已在系统中正常运行。

通过正泰电器SAP实施框架体系、子公司信息化解决方案及财务管控体系，正泰电器对子公司信息化建设过程中的目标、范围及建设条件评估、系统框架与业务流程设计原则、基础数据编码体系、权限设计原则、关键业务流程模板、财务管控规范、监控流程等都进行了详细定义与规范，在母子公司之间建立了集中统一的业务管理模式，为未来业务拓展打下了良好基础。■

（作者单位：浙江正泰电器股份有限公司）

责任编辑 李斐然

中国财政杂志社