

苏高新的企业信息化实践

■ 徐相伟 卓晓琳 潘翠英

一、苏高新的企业信息化历程

1994年6月,苏州新区高新技术产业股份有限公司(以下简称苏高新)经原江苏省体改委批准设立,其控股子公司有苏州新港建设集团有限公司、苏州新创建发展有限公司,分别成立于1992年和1991年,主要从事房地产开发、规划和设计建设。由于两家控股子公司成立时间均早于母公司,均已使用自主开发的部分代替手工核算的财务软件。出于成本和使用便利性的考虑,母公司管理层未考虑全面统一的信息化方案,该情况一直延续到1996年,这期间各家子公司财务软件的使用情况千差万别,不仅使用的软件五花八门,软件使用程度也各不相同。

1996年,苏高新总部进行全面的可行性分析和需求性分析,在总部和子公司层面统一使用金蝶财务软件,全面以会计电算化代替手工核算。此后随着金蝶公司软件的版本提升不断进行系统升级。这个阶段的信息化主要是以单个企业为主体,功能主要是代替手工财务核算,子公司与母公司之间的信息报送以纸质传递方式为主,存在着严重的滞后性与不准确性,对信息准确性的核查花费了总部管理人员大量的精力。



统一财务软件阶段保持了6年之后,苏高新在2002年投入大量人力、物力、财力进行信息技术革新,上线资金集中管理信息系统、房地产销售管理系统、房地产成本管理系统、乐园门票管理系统四个系统,进入了多系统并行时代,但这些信息系统与财务信息系统之间大多没有实现数据共享。

为了解决统一财务软件阶段信息传递的滞后性和不准确性,降低总部管理人力成本,2005年苏高新开始推行财务集中化管理,子公司的财务信息统一存放在总部的服务器中,每个子公司都是服务器的一个终端用户。在财务集中管理阶段,统一了母子公司的会计科目体系和核算项目,如对存货增加了按产品类型进行数量金额

核算,实现了内部往来的自动核销,实现了系统生成合并报表,大大提升了财务信息的及时性和准确性。但这一阶段的财务信息系统仍然是多账套,查看不同子公司的信息需要使用切换不同的账号,这给企业的及时决策带来了不便。

2011年,公司在徐州项目部开始推行整合业务系统与财务系统的ERP系统——金蝶EAS,主要使用的模块包括财务核算系统、房地产成本管理系统、房地产销售管理系统、预算管理系统及资金管理系统等。

二、引入ERP的动因分析

(一) 已上系统使用中存在的问题
一是功能落后。所使用的系统都

仅限于本单位网络范围,是适用于中、小型企业使用的软件系统,同时数据库容量较小。尽管初步具备集团化财务的理念,但其可实现功能、开发技术和应用界面与先进水平存在差距,预算管理系统、资金管理系统都未成型。二是信息系统仍显零乱,导致集团的财务管理还存在诸多瓶颈。在集团基础管理层面:信息分散、收集共享困难。集团企业规模庞大,集团内虽然主营业务明确,但包含的其他个性化业务也非常多,财务核算虽然有一定的统一标准,但差异仍然较大,到了集团层面,获得的信息主要靠一些固定的管理报表,尚未实现信息的集中管理,获得的信息不细、不深。在集团监控层面:没有形成严谨的集团风险管控体系,管控力度薄弱。公司虽然已经实现预算编制的集团统一管理,但事中根据预算对经营业绩的评价与控制难以进行。至于事后分析,虽基于年终考核的需要能得到一定的重视,并在年度利润规划的基础上辅以相关的会计资料,但其有效性颇受影响。在集团决策支持层面:信息收集滞后对决策带来一定影响。由于信息收集工作量较大,使得信息的及时性、完整性有待提高,对于信息的追溯和深度挖掘存在一定的困难。虽然信息化起步较早,已有十多年的数据积累,但如何充分利用这些数据却缺乏有效的分析工具。

(二) 内部控制的发展对信息化的要求

2010年12月,徐州彭城欢乐世界项目正式签约,标志着苏高新“走出去”战略迈出了实质性的一步。徐州项目对于苏高新而言有着非常重要的战略意义,它是苏高新股份未来三到五年内,企业转型升级与经济持续增长的核心项目。因此,企业面临如下新的管理挑战:如何由以本地运作向跨地域运营转变;如何从关注某一业务转向全面业务掌控;如何实现异地、多项目

运作的动态实时监控。

此外,国家五部委联合发文,要求上市公司2012年起全面实施企业内控规范。因此,通过信息化来实现苏高新的集团化管理和风险控制已势在必行。2011年苏高新计划实施金蝶EAS房地产一体化解决方案,其中包括基础资料管理、EAS集团财务、预算、资金、费控、房地产合同、房地产成本、房地产售楼管理等。目标是建立集团统一的基础资料管理平台,实现集团的规范管理和集中管控,实现合同分类管理,实现对合同由签订、变更、付款申请、付款审核、付款、结算等事项的全程信息化管理。通过付款单据自动传入财务系统,实现合同管理系统、成本管理系统与财务系统的集成。在合同签订及审批时,可以了解到此类业务合同曾经的签约情况,通过系统自动判断是否超过预算,为相关人员进行合同审批提供参考。围绕房地产开发项目,系统中实现对项目的估算阶段、概算阶段、详细预算阶段形成的成本数据进行管理,并且实现不同版本间的对比分析。

三、引入 ERP 的效果

随着企业管理的需要,苏高新的财务信息化系统从过去的单体财务管理软件升级到集团化财务管控系统,从模块化拓展到了平台化。在2011年之前,苏州高新财务部门应用的系统还停留在单体企业的财务核算水平,ERP的引入则带领苏州高新从模块化迈向平台化,并实现了如下目标:①集团管控纵向管理方面,通过建立集中式信息化监管体系,统一集团科目体系、集团核算体系和集团财务报告体系;建设苏高新股份管控体系与管理基础平台,并在集团平台上搭建徐州子集团的内部管理体系,如财务管理、合同管理等。②在集团管理平台和徐州公司稳定后,逐步将下属其他企业纳入到统一

的集团管控体系当中,实现集团整体的财务管控(核算、预算、资金)和业务管控(合同、成本、营销等)。③在集团财务业务一体化方面,建立集团的全面预算管理体系、全面风险管控体系、集团企业绩效分析平台等。

四、企业信息化发展展望

如今,互联网、物联网、云计算等新一代信息技术已经成为重要的生产工具,并渗透到经济和社会生活的方方面面。新一代信息技术创新应用正向着虚拟化、泛在化、智能化和绿色化方面发展。苏高新在新环境下,最关注的业务问题包括:加快企业增长、降低成本、优化业务流程、升级业务应用、改善技术架构、提高企业效率等;最关注的技术问题包括云计算、移动技术、商务智能、协同等;而对企业架构影响最大的则是虚拟化。企业为适应快速变化的环境,需要改变很多对信息系统的传统看法,需要利用最新的技术(如虚拟化等技术)来构建一个可以不断更新战略规划方向和企业构架。面对复杂多变的内外部环境带来的挑战,集团企业的内部控制工作也逐步从财务管控转向精细化的运营管控和全球化的战略管控,总部职能更加强调向协同、共享、服务等转变;企业必须具备快速决策、协同运营、控制风险及高效发展的能力,需要管理层对信息化建设工作的方向和目标不断提出新的全方位的要求,推动更深度的应用。因此,强调信息化与内部控制融合,迅速顺应信息技术发展,以网络服务及流程管理技术在企业的应用为先导,推动企业的管理变革和信息化建设工作,是新环境下企业面对内外部变化而必须采用的对策。

(作者单位:南京理工大学经济管理学院 苏州新区高新技术产业股份有限公司)

责任编辑 刘莹