

大华公司财务私有云服务平台 模式创新与解决方案

王泽霞 江乾坤 魏美钟 周国栋

企业财务信息化先后经历了财务集中、财务协同和财务共享三个阶段，目前正向财务云服务阶段迈进（何瑛，2013）。浙江大华技术股份有限公司（简称大华）成立于2001年，是全球先进的监控产品供应商和解决方案服务商。从管理会计体系建设来看，大华在预算管理、成本管理、绩效评价等方面已有了较好的实践基础，同时基本实现了集团各部门及子公司之间的财务共享服务，部分子系统开始提供财务云服务功能，尤其引入了Oracle企业级解决方案，整体财务信息化水平相对先进。但目前大华内部信息系统的应用与其他外部系统信息要真正实现无缝对接，还存在较多亟待提升的关键点。具体包括：一是全球多组织支持；二是信息孤岛及统一管控；三是业务模式支持及系统性能有待优化。因此，提升大华财务信息化存在以下内在需求：如何设计财务私有云服务平台，完善它的各个子系统？如何奠定财务私有云服务的运行基础，如何加大它的技术支撑，推进它的会计凭证电子化进程？

一、设计大华财务私有云服务平台的整体框架

企业财务云服务平台可分为财务私有云服务和财务公有云服务，前者

是指企业内部财务共享服务系统在云服务平台的升级，后者是指其他中小企业财务外包到云服务平台。大华财务私有云服务包括资金集中管理系统、智能网上费用报销系统、银企互联系统、供应链融资系统等。

大华根据自身实际情况、战略规划以及共享服务目标的需要，将22家分子公司、50多家办事处的财务业务全部集中在杭州总部进行核算，总部以外的地区一律由集团共享中心通过信息系统、邮件、电话、可视会议系统等方式提供远程服务。随着财务云服务平台的推广，大华财务团队由传统的钱账税功能转化为拥有应付管理、应收管理、费用管理、资金管理、薪资管理、资产管理、财务核算、财务报告等主要功能模块。大华财务云服务平台计划分三步走：集团总部共享→集团异地共享→共享服务外包。目前，大华财务云服务中心处于第二步向第三步演进的过渡阶段：财务私有云与财务公有云共存，所有分子公司的财务核算业务，在集团统一的会计政策、会计科目、会计日历、作业规范的基础上，在财务云服务中心各功能模块内进行流水式处理。

二、完善大华财务私有云服务平台的子系统

（一）建立资金集中管理系统，实现集团资金实时监控

企业集团在信息共享的平台上，借助“银企互联系统”进行资金集中管理，对分子公司的资金状况进行实时监控，保证资金运用的安全性。大华一直采用“收支两条线”的资金集中管理系统，即企业对于收款业务和付款业务分别管理，支出户的资金由总公司根据需要统一下拨，收入户的资金不能作为日常经营性支出使用，以严格控制收入户，防止出现现金坐支现象。

（二）研发智能网上费用报销系统，无缝集成费用报销子系统

大华自主开发与实施的智能网上费用报销系统很好地嵌入了内控、诚信、自助、自动化原理，全面实现费用报销系统与银行信用卡系统、携程差旅管理系统、滴滴出行系统、京东采购系统、银行网银系统、ERP财务系统、HR人事系统、CRM日志系统等的无缝集成，支撑公司整个费用报销流程，缩短了费用报销周期，控制了报销真实性并减轻报销人填单、费用会计审核和出纳打款工作量。该系统最大的特点是采用“流水式网上报销模式”，严格按支出发生时间排列填制报销单据（魏美钟，2012）。从内部控制角度来看，该模式不仅增强了报销事项间的关联性，而且有利于实现费用

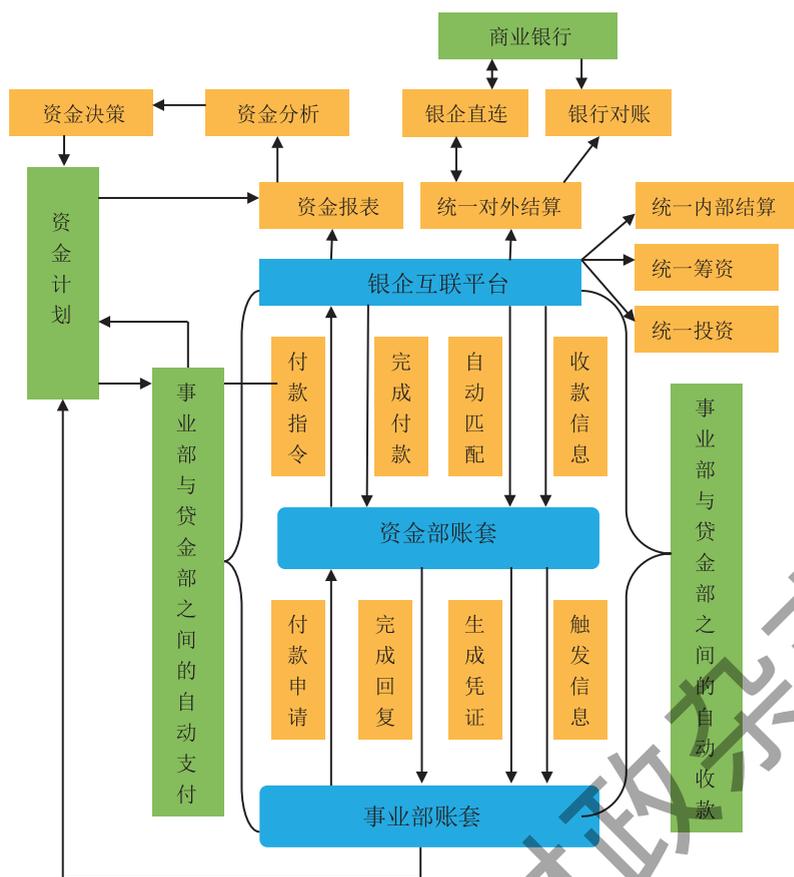


图1 大华的银企互联系统

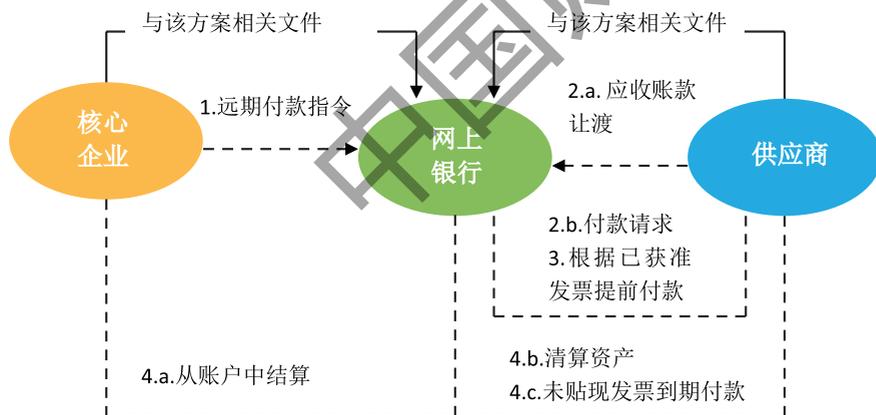


图2 大华的供应链融资系统

的实报实销。

(三) 打造银企互联系统, 保障资金统一自动支付

大华财务云服务中心运用信息化手段, 在各单位业务执行层上建立统一的银企互联系统, 将分散的资金业

务流程统一到银企互联系统(见图1), 对资金实现统一支付、统一收款、统一计划以及事后分析等功能。其中最重要的是实现了业务实体与资金部之间的自动支付, 提高了到期款项支付的计划编制功能。

(四) 构建供应链融资系统, 缓解中小供应商融资难

大华认为供应链各环节的核心企业应充分利用其信用为上游供应商提供融资服务, 充分运用银行提供的供应链融资产品用于远期应付款结算, 由此不但可以解决该链条中中小企业融资难和核心企业“三角债”问题, 而且可以向供应商争取一个更好的账期, 银行也能从中获得相应的创新业务份额。大华供应链融资系统的具体运作模式如图2。

三、探索大华财务私有云服务平台运行的保障机制

(一) 加大核心平台技术支撑, 强化系统间数据集成

1. 引进企业级 Oracle 新系统, 实现业财一体化流程管控。Oracle 系统凭借其专业化的解决方案, 将助力大华的 ERP 系统实现全面转型升级, 为大华财务私有云服务平台打下坚实的技术基础。目前大华 Oracle 系统已逐渐满足了公司全球多组织、跨系统的业务发展需求, 并构建了全新的财务信息化核心平台, 实现了业务财务一体化的流程管控。

2. 加强 ERP 与 SRM、CRM 的系统数据集成, 实现跨系统信息共享。减少 ERP、CRM 和 SRM 各个系统单独运行时的“信息孤岛”现象, 关键在于全面整合这三大系统。大华在其发展过程中逐渐形成了围绕全业务流程(从销售到回款)、ERP 财务系统为核心, 辅以一系列外围系统的管理信息平台, 包括 SRM 系统、采购系统、CRM 系统、智能网上费用报销系统、PLM 系统、ERP 财务系统等, 涵盖了基础核算、采购、合同、报销和资金支付等各业务, 通过一体化的业务流程设计和自动的会计规则, 从业务发生开始, 将业务处理各环节全部纳入 IT 系统管理, 提