

信息化与财务流程再造

李心合

当诸多权威的财务教科书津津乐道于手工操作时代的财务运行体制和流程并在财务与业务相割裂的环境中描绘一系列财务管理技术和方法时，现实世界的财务运行环境却已悄然发生着革命性的变化。IT技术在企业管理中的全面运用以及网络化共享信息平台的搭建，正强烈冲击着企业经营管理的传统理念和思路，同时也使真实世界的财务管理体制和流程以前所未有的速度发生着调整和变革。遗憾的是，正统的教科书却对这些变革或革命熟视无睹，至少是反映迟缓。

一、IT环境中的信息管理模式变革

财务管理的信息基础始于手工操作，时至今日仍有一些小规模企业在大量沿用。而在规模较大的企业里，手工信息是依照企业内部组织结构分层次逐级传递的，这些信息经过逐级筛选、层层过滤，最后到达管理金字塔顶端时往往已经过时且很不完整，甚至出现上级真正需要的决策信息而下级并没有上报的情况。从横向看，与直线职能制或事业部制的组织架构相适应，企业的全部手工信息通常是按职能或事业部来分散搜集、加工、传递和管理的，也就是条块分割式的管理，相互间的信息沟通和共享机制难以构建，每个部门和事业部都是一个“信息孤岛”，这必然导致部门之间、事业部之间信息沟通不畅，行动难以协调一致，这是手工操作时代信息管理及其经营管理的另一个弊端。

IT技术在企业管理和运行中的普遍应用改变了手工操作的一切弊端和信息管理上的所有压力。借助于计算机的数据库技术，企业可以将所有记载事件发生及其特征的初始数据集中起来，并按照管理的需要进行各取所需式的加工，再以丰富的图形报表形式转化成信息呈现在使用者面前，这一过程只需要很短的时间就可以完成，大大提高了信息管理的效率。

IT技术在管理中的应用情况是发展变化的。起初，管理信息系统是“分布式”的，也就是将信息系统分散在各个需要使用软件的基层单位的服务器，通过局域网使用，然后定

期以数据上传的方式上报到总部。分布式系统管理与以前基层定期上报报表的传统管理模式一样，没有有效利用计算机网络的优势，没有解决实时性问题。并且，下级定期的数据上传虽可借助计算机自动完成，但仍需人工确认和主观判断，影响了信息传递的质量，增加了信息管理的成本。

管理信息系统正在从分布式向集中式改进和发展。在集中管理模式下，管理系统集中安装在一台服务器上，每个系统的用户通过广域网来登陆使用系统，共同操作同一套系统，使用和共享同一套数据库，通过严密的权限管理和安全机制来实现符合现有组织架构的数据管理权限。集中式信息系统是一个共享的信息平台，其显著特征是：(1)集中化。数据和信息集中管理和使用，同时可通过权限管理实现信息分权管理。(2)事件化。可以按照业务事件来搜集、处理和传递信息，并集中到一个逻辑数据仓库，也就是人们常说的“事件驱动”的信息系统。(3)一体化。在数据仓库中，业务信息与财务信息有机融合，物流、资金流和信息流同步生成。(4)实时化。业务事件的各种特征数据实现了实时生成和实时共享。(5)扁平化。数据仓库可以为组织的各个层级所共享，数据不需要分层逐级传递，管理金字塔的顶端可以采用直通车方式获取所需的各种信息并直接掌握企业最基层的业务情况。

信息是管理的基础。当信息生成、传递模式和管理发生重大变化时，相应的财务管理体制和流程也必然要作出重大调整。

二、信息化环境中的财务体制重构

在可以接触到的财务文献中，人们普遍认为公司内部财务管理体制包括集中、分散以及集中与分散相结合三种类型，但在信息化的今天，财务的集中管理已是信息化时代国内外企业财务体制重构的基本经验和共同模式。

中石化股份公司自2001年启动以ERP为主线的信息化建设以来，下属二级单位纷纷实现了会计集中核算和财务集中管理，集团实现了资金内部统一调配、统一筹资管理、统

一授信管理、统一担保管理。与中石化相比,中石油的集中范围更加宽泛,2007年8月31日,中石油宣告总部会计实现一级集中核算,公司财务报告由目前的两层压缩至一层,94套账合并成1套账,形成整个公司会计核算的统一业务流程和统一标准体系。

即使是在那些被认为是奉行分权管理的国家(如美国),集中化管理也已是各大公司的共同选择。调查显示,世界前500强公司中,实现财务集中控制的已达80%。号称“全球金融帝国”的花旗集团建立了覆盖全球的电子网络,且内部管理系统与各地区、各国家管理当局信息系统有规范的接口,其内部财务管理是以完全电子化手段为支持的,实现了“大集中”的财务管理模式。(1)财务管理政策和标准全球高度统一,兼具地区、国别的灵活性,规范了财务管理秩序。各分支机构都执行全球统一的财务工作指引,费用的名称、代码、归集、核算都全球一体化且基于同一个操作平台。(2)以产品类型划分利润责任中心,实行垂直管理,各分支机构(分行)仅负责日常行政管理。(3)实行自上而下的垂直式预算管理。各责任中心的责任预算严格按产品链自上而下编制,并逐级分配预算,责任预算最终分解到员工。员工执行预算实行逐级负责制,直接对其产品链的上级负责,部门经理和分行行长只负责日常行政管理,无权决定预算和考核。(4)严格的授权制度,授权划分纵向逐级递减,每项、每类开支都有不同级次、类别的授权人,而且其授权额度基本实行总部集权制,分支机构权力很小(分行行长一般只有几千元人民币的审批权)。(5)营运管理集中。如亚太地区所有分支机构发生的记账、结算、清算、稽核等事项,均由其地区总部设立的营运中心来完成,营运中心内部设有稽核小组,负责全亚太地区的稽核工作。

信息化推动财务集中化,这其中的奥妙就是信息传递方式的变化,而权力配置的模式又依赖于信息传递模式。在手工操作时代,信息是分层逐级传递的,与其相适应的权力配置模式也是分层次的,通过层层授权,公司权力在内部分散安排。而手工操作被信息化体系取代后,信息传递模式也就由分层垂直传递模式向扁平化直通车式传递模式转型,权力也就不需要分层配置,管理金字塔的顶端可以借助于数据仓库对公司内部一览无余,可以依托职能化的部门体系来实现对最基层最直接的管理。

问题是,在信息化的平台上如何以更有效的方式推进财务的集中化。实务中我们可以看到很多财务集中模式,比如统借统还模式、综合授信模式、收支两条线模式、账户集中或单一账户模式、核算中心模式、内部结算中心模式、财务公司模式等。从集中的程度看,大致有三种模式:(1)集中决策、分散运作、分散核算模式。分支机构的重要财务事项

的决策流程延伸至公司总部,由总部集中决策,实现投资、融资、资本运营等财务决策权的集中,但具体的实施程序仍由分支机构来进行,总部通过职能部门和内部审计或人员委派制度来强化分支机构的检查监督。分支机构作为独立的会计核算主体,自行组织会计核算,单独编制会计报表。(2)集中决策、集中运作、分散核算模式。采取这种模式,分支机构的重要财务决策权仍集中在公司总部,并且总部借助内部结算中心等形式,集中对外、统借统还、集中投融资,使公司整体的资金流能够集中管理和运作,但分支机构作为独立的会计核算主体的资格依然存在,公司内部的会计核算分散组织和实施的,财务报表也是分散编制的。(3)集中决策、集中运作和集中核算。在这种模式下,分支机构不再自行组织会计核算,而是由公司总部集中核算、集中编制会计报表。公司总部借助财务公司等形式,建立单一账户体系,实行资金集中管理、直接收付。分支机构的日常开支,实行备用金管理,备用金的存在和管理形式,可以是公务卡形式,也可以是账户管理形式。第一种模式可以不以管理信息化建设为前提,但后两种模式的运行,须以网络化、一体化和集中化的信息系统为前提。

在信息化的背景下,任何分权或分散管理的主张或选择,事实上都会导致信息化资源的闲置,导致信息管理模式与财务管理模式的脱节。因此,在信息化的背景下,财务体制重构的惟一方向和选择就是集中化,不管公司的规模多大、结构多复杂。

三、信息化环境下财务与业务的融合机制

财务与业务的关系如何,相关教科书中很少解释。我们可以看到的情形是,财务与业务是在彼此分割的状态下运行的,所有有关企业财务的制度设计也都是“就财务论财务”,这也许就是手工操作时代财务运行的特征。

而在信息化环境下,财务流程与业务流程是有机地融合的。当一项经济业务发生时,由相关部门人员录入业务信息,该信息将自动存储在数据仓库中,通过执行业务规则和信息处理规则,使物流、资金流、信息流实时同步生成。借助这个机制,财务与会计人员的视野也就超越了财务与会计,将触角延伸到业务问题上,他们可以利用实时信息掌控经济业务,如采购业务、销售业务,真正将会计的控制职能发挥出来。

因此,在信息化环境下,我们应当研究与设计财务与业务相融合的机制,并体现在企业内部的财务管理与业务管理制度体系中。从财务的角度看,至少有六个问题值得研究:(1)财务该融入到哪些业务中去?就财务总监来说,其职权

有直线职权和参谋职权两类。其中，直线职权主要包括会计核算、财务管理、成本管理和预算管理，参谋职权在《总会计师条例》中描述为“参与本单位重要经济问题的分析和决策”。至于“重要经济问题”的范围，笔者认为应涵盖所有涉及资金、成本和预算的各类业务管理，包括战略制定、组织设置、经营业务及管理业务各种类型。(2) 财务应介入业务管理的哪些环节？财务对业务的介入不是全程的，而是在业务管理的某些重要环节或节点上介入。以经济合同为例，财务应在合同签订、变更、履行中付款前的合同审查及付款等环节介入。(3) 财务以什么身份介入到业务管理中去？对于直线职权范围内的事项，财务通常以主办的身份介入；而对参谋职权范围内的事项，财务是以协办的身份介入。不过，业务与财务总是紧密结合在一起的，比如经济合同，涉及签订、变更和执行的问题属于业务的范畴，而履行环节中的付款就是财务的事了。因此，在业务管理的全过程中，财务通常会以主办和协办的双重身份交替出现。(4) 财务以什么方式介入到业务管理中去？实践中有很多介入方式，如共同研究和决策、会签、会审等。《总会计师条例》规定，“涉及财务收支的重大业务计划、经济合同、经济协议等，在单位内部须经总会计师会签”。(5) 财务介入业务环节后应该干什么事？在实际工作中，业务的进行离不开“签字”程序。同样是“签字”，但意义是有差别的。对于直线职权范围的事项，签字代表审批，而参谋职权范围内事项的签字在多数场合下代表会审和会签，也就是“参与”。会签和会审都需要财务进行审查或审核，其内容主要是资金和成本，也就是说，财务始终是从自身性质和功能的角度参与业务管理的。(6) 财务介入业务后该承担什么责任？财务参与到业务管理中去，履行共同研究和决策、会审和会签等功能，都是要承担相应责任的，有效的企业管理必须设计好财务参与业务的责任内容和形式。这六个问题是从财务介入业务管理的角度来说的。换个角度，也应当关注业务对财务的介入、支持和监督，以形成双向互动的管理机制。财务管理制度的设计和建设，必须走出就财务论财务、财务与业务割裂的困境或状态，真正在制度中体现财务与业务的有机联系，还财务与业务的关系以本来面目。

四、信息化背景下内部牵制的外部化机制

在信息化背景下，原本属于企业“内部”的牵制纷纷开始外部化。现实地看，外部化的机制和实现形式有组织分化和外包两种类型。

1、组织分化。组织分化所描述的是这样一种情况：物流(业务流)资金流和信息流、财务与业务、决策执行与监

督等彼此应该分离牵制的要素，原本集中于一个企业内部完成，在信息化背景下通过组织分立和重组，分化成若干企业单元，每个企业单元管理其中一个专门的要素，若干企业单元之间彼此形成有效的牵制与约束。常见的组织分化的形态有四种：(1) 物流与资金流分立。也就是将原本集中于一家企业的物流与资金流通过组织分立分散到两家或更多的企业单元。比如中石化股份公司流程再造的一个重要内容，就是将各层次企业的全部资金流通过财务公司的“资金集合库”功能分离出来，集中到财务公司来运作和管理，而物流则由各企业分散运作或通过进一步的流程再造实现物流组织专门化的集中运作和管理。(2) 供应、生产与销售分立。比如2002年以前，徐工科技股份公司所属各分子公司都是供产销一条龙的实体，2002年的流程再造，将原来各分子公司的物资采购功能分离并集中起来成立了供应公司，将原来各分子公司的产品销售采购功能分离并集中起来成立了营销公司，同时借助内部结算中心将原来分散在各分子公司的资金管理集中起来，原有各分子公司的功能只集中于生产，成为典型的生产制造中心或成本中心。供应、生产和营销的关系由原来的单个企业内部业务流程关系变成集团内部各企业间的市场关系。(3) 决策、执行与监督分立。在多数企业，决策、执行与监督是采取内部机构专门化的形式实现分离牵制的。随着信息化进程的加快，组织开始分化并通过分化实现集团化，这样，集团公司成为集中决策与管理的组织，而下属分支机构(分子公司)则专心于决策的有效实施。至于监督，在有些行业(如建筑等)采取专门化的组织形态(如监理公司)，从而实现了决策、执行与监督的有效分离与制约。政府采购也是决策与执行借助组织分立而实现牵制的有效组织形式。(4) 决策、管理与运营分立。在一些企业，特别是项目投资类企业，项目的实施运营是由专业化的项目运营公司来完成的，项目的监督管理由专门的项目管理公司进行负责，项目的决策权仍集中在公司的总部或集团公司。

2、外包。信息化的另一个影响是，原本“自给自足”的经营和管理组织形态通过外包的方式外化给其他企业或组织。外包的实现形式很多，除常见的市场化外包外，“存货转嫁”其实也是一种外包形式。所谓存货转嫁，就是在协议中设立目的地现场交货方式和中转库，将原本由企业拥有和控制的物资仓库，外化到中转库，而中转库的全部物资均由供应商所有。对于龙头性的大公司而言，存货转嫁不失为一种有效降低库存成本的方法，其实也是这些公司常见的存货控制方式。■

(作者单位：南京大学会计学系)

责任编辑 陈利花