

集团企业财务管理信息化的总体规划

杨周南 张继德

财务管理信息化规划是集团企业信息化的指导纲领，是对集团企业利用信息系统提升集团竞争力的战略思考。对于集团企业而言，财务管理信息化项目是集团企业信息化的核心子系统，或者是ERP中的重要模块，其投资不菲、技术复杂且涉及面广，如果不事先进行认真规划和充分准备而匆忙实施，有可能无法支持集团企业的业务与经营活动，甚至对集团企业实现未来的信息化战略产生严重制约。

一、财务管理信息化规划应遵循的原则

为保证财务管理信息化规划的合理、客观和可行，在制定规划时应遵循

以下基本原则：

1、整体规划原则。财务管理信息化规划是集团企业信息化战略规划的一部分，要与集团企业未来的业务发展和管理发展充分结合。集团企业信息规划的整体性包括三个方面的因素：集团企业信息化的内容覆盖了集团企业各项经营活动的信息处理；集团企业信息化建设不是孤立地搞单项计算机应用，在选用技术时应有全盘考虑，力求信息集成与过程集成，以获得综合效益；在全球化市场中必须供需方和供方密切相连，供货商和用户的信息要纳入集团企业信息化管理的范畴。

2、阶段性与扩展性结合原则。应分阶段选择实施财务信息系统的不同

子系统，认真分析集团企业的战略与信息技术支撑之间的影响度，合理预测环境变化可能给集团企业战略带来的偏移。此外，在做财务管理信息化规划时要留有余地，做务实的牵引，不能追求大而全。要以适应信息技术的快速发展、适应集团企业管理与业务模式的不断变化为目标。财务管理信息化规划不应成为集团企业信息化的桎梏，要能根据变化进行调整和完善。

3、客观性需求原则。不同规模的集团企业对财务管理信息化规划有不同的要求。在规划时一定要从集团企业的实际出发，结合集团企业现有的流程处理和业务需要，制定出适合集团企业发展的信息化规划，不能一味追求先进技术和最新版本。

举一些完全可能发生的、导致双方账面差异的业务，分别在仓库存货账与会计存货账中登记。请读者观察一下，从“故事开始时”的双方完全一致，到“故事结束时”的分道扬镳，差异是如何产

生的。再试着设想，有什么格式能用一套账来同时满足两家的要求，就可以体会出ERP设计思想的荒唐了。

需要强调的是，同审计一样，会计在企业职能中也应超然独立，只有这

样才能有效履行保护资产的职能。在具体安排上，正是有意地通过“两账并设”来考察差异。才便于“后台平行监控”。所以，“业务财务一体化”是完全错误的、似是而非的口号。有人认为如此一来，会计人员重新录入数据的工作量会难以承受。但这并不能成为ERP取消会计明细账的理由，更何况，利用业务部门录入的数据，在会计人员审核无误后，自动转化为会计记账凭证，是完全可以做到的，而对账也可以自动进行。这部分内容将在以后专门讨论。

(作者单位：厦门大学管理学院会计系)

责任编辑 李斐然

表1 A材料并设两套账的差异

业务说明	仓管员的库存账		会计应保持的库存账				
	数量	金额	数量	单价	借方	贷方	余额
1、采购进库，发票金额1 000元	1 000	1 000	1 000	1.00	1 000		
2、分摊共同采购费用100元				1.10	100		
3、被假的提货单冒领	-80			1.10			
4、与供应商交涉质量获赔偿300元				0.80		300	
5、某供应商寄存待验收的材料	500			0.80			
6、材料销售，款已收，月末货未付			-100	0.80		80	
7、其他品名出货错记在本品名上	-90			0.80			
合计	1 330		900		1 100	380	720

二、财务管理信息化规划的内容

集团企业财务管理信息化规划大体分为三个层面：战略层面、技术层面和管理层面。从战略层面上来说，规划涉及以下几个方面：明确集团企业的总体战略目标；明确集团企业所处的竞争环境；在集团企业总体战略的指导下，根据自身的现状、能力和竞争环境的要求，制定切实可行的信息化战略，包括明确信息化的内涵和信息化在集团企业总体战略中的角色定位。从技术层面上来说，规划涉及评估公司的信息化能力现状，包括现有信息化基础设施和人员的能力；评估集团企业的信息化技术架构，包括平台、网络、应用软件、流程、数据和架构；按照集团企业未来发展对信息化能力的需求，确定信息化能力差距和信息化能力发展蓝图。从管理层面上来说，规划涉及信息化管理组织机构设置、汇报体系、岗位设置、技能分类和相应的绩效考核指标体系；信息化管控模式，如相关信息化制度、标准和规范、信息化投资决策程序、风险管理、安全管理和项目管理、信息化变革管理和培训。财务管理信息化规划的内容要充分体现信息化的内涵，特别要注意以下问题：

1、集团企业现状分析。对集团企业当前形势进行分析，是规划的基础和依据。首先，通过对集团企业战略的分析，明确集团企业的发展目标、需求以及各个关键部门需要做的工作。其次，研究整个行业的发展趋势和信息技术与信息产品的发展趋势，了解竞争对手应用信息技术的情况，包括具体技术、实现功能、应用范围、实施手段以及成果和教训等。最后，分析集团企业当前的信息化状况，包括基础设施、应用规模、应用层次和人员素质等。

2、财务管理信息化战略的制定。

制定战略是在分析形势的基础上，制定信息化的指导纲领，力争以适当的规模、成本做最合适的信息化建设。首先，根据集团企业的战略规划，确定信息化的远景和使命，定义财务管理信息化的发展方向和财务管理的动态螺旋式递进；明确信息化在实现集团企业战略过程中应起的作用。其次，起草财务管理信息化指导纲领，作为管理和实施工作中要遵循的条例。最后，制定信息化目标，即集团企业在未来几年为了实现远景和使命而要完成的各项任务。

3、财务信息系统总体架构。在制定财务管理信息化战略的基础上，集团企业需要进一步设计财务管理信息化的总体架构。一般地，集团企业财务信息系统架构应包括财务信息系统总体架构、应用架构、数据架构、开发架构、技术架构和操作架构等基本内容。

4、拟定集团企业财务管理信息系统实施标准。为了有效规避、减少风险，在严格遵照国家、行业相关规定的规定的基础上，集团企业必须拟定财务信息系统建设中采用的各项标准，如数据标准、编码标准和流程标准等。标准的选择应按照国际标准、国家标准、行业标准的顺序依次执行，使建设的财务信息系统具有良好的可靠性、可用性、兼容性、扩展性、协调性和一致性。

5、确定实施的财务子系统。根据财务管理信息化战略和总体架构，统筹兼顾，评定财务管理信息化任务的优先顺序，确定具体实施子系统。明确每一个子系统的责任、要求、原则、标准、预算、范围、程度、时间、协调和配合。确定对每一个项目进行监控和管理的原则、过程和方法。

在做好规划后，还要注意规划与实施之间的平衡。在进行信息化建设过程中，规划与实施必须要与内外环境相适应，并不断进行动态调整。

三、集团企业财务管理信息化规划需要注意的问题

1、掌控财务管理信息化的核心需求。集团企业的需求是开展财务管理信息化的第一步，也是关键的一步。集团企业的财务管理信息化需求是多方面的，不论是由计算机替代手工完成简单的会计核算处理，还是进行集团财务资金集中管理的需求，都应从集团企业的核心业务需求着手。

2、明确财务管理信息化所处的发展阶段。集团企业的财务管理信息化发展大致可分为三个阶段，即面向事务处理的信息化阶段、面向系统的信息化阶段和面向决策的信息化阶段。就整体而言，我国目前集团企业信息化基础比较薄弱，与国外先进集团企业相比尚有很大的差距。为此，集团企业财务管理信息化一般应以第一阶段即部门内的信息化作为初期目标，成功实施以后再推进到第二阶段。第三阶段难度比较大，需要建立集团企业战略级的数据中心，使得信息可以在整个价值链上流动起来，这牵涉到整个供应链上集团企业的全面协同和价值匹配。

3、必须获得最高领导层的支持和重视。最高领导层的支持和重视是做好工作的前提和保证，对于集团企业进行财务管理信息化规划尤其如此。首先，财务管理信息化不纯粹是一种技术工作，涉及集团企业的很多部门、环节和人员，这需要相关管理制度作保证，管理制度的制定和有效实施需要最高领导层的支持和重视。其次，集团企业财务管理信息化需要对部分业务流程进行重组或者优化，这需要进行部分权力重新配置和分配，没有最高领导层的支持是很难做到的。最后，只有获得最高领导层的支持和重视，才能保证必需的财务管理信息化的资金预算。■

(作者单位：财政部财政科学研究所)

责任编辑 李斐然