

企业财务信息化建设的探索

武建华 ■

推进财务信息化建设需要具备较好的创新发展理念和顶层设计能力，同时还应具备一定的物质基础和客观条件。本文基于企业推进财务信息化建设的基础条件，以及盲目推进给企业带来的负面影响，提出财务信息化建设的对策及建议。

一、推进财务信息化建设的基础条件

推进财务信息化建设可以实现更高层次的标准化、精细化管理，提升管理效率、降低运营成本、增强风险管控能力、提升核心竞争力，但同时也必须具备一定的基础条件。

1. 核算标准统一。在企业会计核算工作中，主观意愿容易使会计核算结果有失客观性，不能真实反映企业的经营状况。减少外在因素的干扰，保证会计核算独立性最直接和有效的手段就是信息化，信息化的前提是核算流程标准化的建立，如：费用报销全流程信息化，需要建立审批、费用指标管控、报销操作、支付结算等一系列流程标准，将可操作性的标准流程植入信息化系统，实现财务信息自动化和智能化，从而保证会计核算的真实、准确、规范。

2. 数据基础扎实。在传统财务管理中，会计核算工作具有基础性、重复性等特点，低技术、低价值、低效率表现比较突出，导致财务人员在企业人力资源中占比较高。而财务信息

化利用数字化、影像化等系统专门处理简单、重复、低效的核算工作，提高了数据处理效能，节约了人力资源，降低了管理成本；但由于需要将数据集中、系统集成贯通，核算及管理流程高度契合，因此对数据处理的要求更高。

3. 业财协作畅通。传统财务管理模式为了满足合规要求往往忽视决策需要、业务需求，财务与业务相互分离。不同的企业、部门和财务人员对不同领域的标准、流程和管理要求认识和理解存在较大差异，因此，财务信息化建设的前提是必须加强业财融合，有效贯通业务规范、财务标准及管理决策，一体化推进。

二、盲目推进财务信息化建设的负面影响

从企业推进财务信息化实践来看，盲目跟风攀比，往往会增加负担、降低效率、加大风险，造成管理混乱，效果适得其反。

1. 增加企业负担。财务信息化虽然是现代财务管理的大趋势，但由于企业类型不同、规模差异、管理方式不一致等，对财务信息化需求程度也大相径庭，如：规模大的企业，财务信息化建设一般走在行业领先地位；层级较多的企业对财务信息化需求往往也比较强烈；金融行业由于其本身经营对象为货币，对财务信息化要求程度相对突出；生产制造、加工流通等企业财务管理相对简单，信息化程度的

要求也相对较低；中小企业需要综合考虑自身运营成本等实际情况。当前各行业财务信息化程度的实施程度不一致，盲目建设势必会增加企业负担。

2. 降低运营效率。财务信息化建设主要依托企业自身的业务流程和财务机制，通常在建设过程中需要进行制度设计、流程再造、系统改造，工作量和实施成本较大，且耗时较长，因此，在财务信息化建设过程中，运营效率提升摆在比较突出的位置。从目前信息化市场来看，无论是软件技术，还是硬件设施，通用版本已经比较成熟，但个性化改造需要企业根据自身情况提出信息化建设需求，配备相当数量的财务和技术专业人才，多数企业很难具备条件。一旦由于建设时间长、短期效果不理想，不适应本企业财务管理实际需要，就会在应用实施环节受到企业内部各方面的阻力，降低企业运营效率。

3. 风险管控难度加大。财务信息化建设的重要目标之一就是防控风险，任何脱离合规管理的信息化势必增加企业的风险管控成本。财务信息化对于风险管控是一把双刃剑，首先，操作便捷性往往会增加财务人员对系统的依赖，降低财务人员对财务制度的理解、把握以及对政策变化的跟进学习，也会放松对风险预防的警惕。其次，财务信息化产生的风险往往难以识别，链条较长，影响面较广，纠偏难度较大，通常由于制度流程设计逻辑、

信息化系统缺陷等因素引发。再次，现代财务管理模式下，一旦发生内部财务人员或外部非法势力通过信息化系统造假、泄露信息、盗取资金等风险事故，后果更加严重，管控难度更大。

三、财务信息化建设的对策及建议

财务信息化建设应根据企业自身属性、发展阶段及实际需要，综合考虑风险管理需求、运营效率和成本效益等因素，最大化实现财务管理的规范化、标准化和智能化。

1. 做好财务信息化建设的顶层架构设计。主要包括三个方面的内容：一是管理层的重视和支持。实施财务信息化建设要对原有的组织结构、运营流程等进行大规模改革，不可避免会影响内部员工利益，若管理层重视，有坚定推动实施的决心和较强的执行力，从企业发展战略、内部控制管理、绩效考核倾斜等角度统筹兼顾，财务信息化建设和后期运行会更加顺利。二是企业自身条件与定位。不同企业要结合自身情况实施财务信息化建设，按照自身条件设定建设思路和框架，当前企业财务信息化的基本思路框架和大趋势是以战略目标为导向，加强财务共享，资金、预算、成本等全方位管控，支撑业务管理，实现业财一体化，打造数据标准化、制度规范化、操作集成化、管理便捷化、智能扩展化的互联互通信息系统平台。在此框架下，不同企业可以有选择性地结合自身条件全面规划、重点突破。三是推进实施路径。财务信息化建设不是独立的财务系统建设，从战略管控角度看，财务信息化在架构上应打通生产、采购、销售、财务、评价等各个环节，链接并运用各环节的信息系统。因此，推进财务信息化建设首先要确定财务组织架构及其链接其他组织架

构体系的总体建设路径，同时还要明确建设目标、范围和时间节点，避免项目重复建设、错位建设等。

2. 统一规范财务制度及核算流程。财务信息化建设需要建立一整套统一的财务制度，执行统一的会计制度和会计政策，设置标准化的核算流程，统一建立管理决策、业务办法、财务运行机制、客户及供应商窗口规范以及评价体系等。具体内容包括会计核算、财务管理、采购、资金、税务等，这些财务细分板块都有其不同属性，需要按照其功能定位相适应的管理制度进行作业。标准化意味着规范性和一致性，《会计法》《企业财务通则》《企业会计准则》等对各类企业提出了统一要求和指引，而财务信息化建设中企业所处的行业领域、业务模式、规模大小甚至财务人员素质、业务熟练程度等均存在差异，仅靠法规和制度并不足以保障核算符合规定，因此核算流程符合标准化要求是保障财务信息及时性和真实性的重要基础。

3. 建立系统间的协同引擎。财务信息化系统横向与业务生产系统、资金管理系统、支付结算系统、业绩评价系统等实时对接，纵向要建立会计核算、财务审计、会计档案、会计监督等专业子系统，横向与纵向各系统的信息流通过标准化设置实现交互使用，任何一个系统的变化都会引起连锁反应，如何避免因为“点”的变化引起“面”的反应，是当前信息化建设中的一个难点和重点。首先要机制协同。建立各系统间的联动协调机制，形成相互之间的横向约束，通过协商解决系统性问题。其次要加快建立信息化系统引擎。避免“牵一发而动全身”，将系统规则与操作相分离，集中各项系统规则，建立统一的系统引擎，一旦发生系统规则变化即可在系统引擎中进行调整，最大程度降低对操作系统

或局部系统的影响。

4. 提高系统智能化水平。不断提升智能化水平是财务信息化建设的高级阶段，涵盖三个层面：一是基于业务与财务相融合的智能财务，是基础阶段。更加注重业务流程、会计核算和管理流程的有机融合，目标是建立业务驱动的财务一体化信息处理平台，使财务数据和业务数据融为一体，最大限度地实现数据共享，实时掌控经营状况。二是基于服务战略需求的智能财务，是财务信息化建设的核心。运用“互联网”“云计算”等技术的全新理念，通过系统链接和数字化改造，实现财务与业务的实时联动、共同管控、相互制约，颠覆传统交易方式，真正实现业务财务的深度一体化。三是基于人工智能的智能财务生态体系，是财务管理现代化的发展趋势。将人工智能渗透到财务领域的各个环节，凡是涉及到“人”逐步替换为“机器人”，如记账凭证的处理、现金管理、存货管理、风险评估等。

5. 培育复合型人才队伍。财务信息化建设的关键是人，懂业务、精财务、会技术、善管理的复合人才队伍是推进财务信息化建设的必要条件。一是要在财务信息化投资上克服“重硬轻软”，即改变传统财务管理模式中重视系统硬件方面的投资，而忽略对财务信息化人才培养投入。二是要丰富培育方式和手段，统筹人才引进、培训机制、薪酬待遇、晋升渠道等，制定专门的财务信息化人才培养通道，加快进度，增强针对性。三是要注重人才队伍梯队形成，按照解决急需、维护存量、储备高端、优胜劣汰的方式探索财务信息化复合型人才培育的长效机制。□

（作者单位：中国农业发展银行财务会计部）

责任编辑 武献杰