

财务信息化的构建及启示

——以梅花集团为例

北京国家会计学院 张羽瑶

梅花生物科技集团股份有限公司 王爱玲

【摘要】文章以梅花生物科技集团股份有限公司财务信息化建设为例,剖析了现代企业财务信息化建设的具体实施框架,从快速规模扩张;强化研发能力;加强品牌和渠道建设;快速打造人才队伍、强化文化影响力;全面推进组织、流程建设五个方面构建了梅花集团财务信息化系统,并从提高企业管理者对财务信息化的认识水平、提升财务人员整体素质、规范组织结构和流程、借鉴优秀公司的成功经验等角度为其他企业财务信息化建设提供借鉴。

【关键词】财务信息化; 规范化管理; 渠道建设

财务信息化是指挖掘先进的管理理念,应用先进的计算机网络技术去整合企业现有的生产、经营、设计、制造、管理,及时为企业的“三层决策”系统(战术层、战略层、决策层)提供准确而有效的数据信息,以便对需求者作出迅速的反应,其本质是加强企业的“核心竞争力”。这项工作并非是简单地建立起一套计算机网络系统,进行计算机管理,而是利用现代信息技术,通过信息资源的深入开发和广泛利用,不断提高生产、经营、管理、决策的效率和水平,进而提高企业经济效益和企业竞争力的过程。

梅花生物科技集团股份有限公司(以下简称“梅花集团”)创立于2009年2月27日,由成立于2002年的河北梅花味精集团有限公司整体转制而成,员工10000余人。梅花集团实力雄厚、发展稳健,2010年玉米深加工能力达到100多万吨,形成了以生物发酵技术为核心的优势产业群。在现代化大企业建设过程中,梅花集团积极进取,构建了具有国际先进水平的财务信息化体系,为企业财务管理水平的升级换代和转型提供了强有力的技术支持。

一、梅花集团财务信息化的构建

在全球财务信息化背景下,梅花集

团高度重视企业财务信息化的发展,2007、2008年开始起步摸索财务信息化,使用甲骨文(Oracle)财务系统模块,积累实施推广经验;2009年与IBM公司联手,明确了未来3年IT建设蓝图和实施步骤,并于同年开始进行处于核心地位的EBS系统开发;2010年EBS系统开始正式上线运行,同时开始建设包括BI系统、预算系统、人力系统、EKP系统在内的一系列外延系统,支持战略绩效和其他业务职能核心应用;2011年,通过完善核心应用系统,优化流程、消化和巩固前两年建设应用;2012年深入挖掘各系统管理KPI,推动管理和经营绩效进步。

借助这一系列的系统开发上线,目前梅花集团已初步建成了核心管理及运营系统,通过商业智能、全面预算、知识管理为管理决策提供支持。从管理结构层面的多组织管理架构、弹性财务结构、工作流管理、安全体系,到业务执行层面的财务业务一体化、计划管理,最终实现战略管控。现在,财务信息化已经成为集团高速发展的重要推动力量,为持续的管理业务转型提供高效、稳定的IT解决方案和服务支持。

与未来的发展战略相结合,梅花集

团对未来的财务信息化发展提出了明确的建设要求。

(一)快速规模扩张

1.深入进行市场调查与行业分析,制定扩张策略(自建及M&A),合理规划拓展地域布局与拓展速度。充分收集并管理企业外部信息,加强存储在各类应用系统中的信息加工使用,支持布局与拓展的决策。

2.制定科学的投资决策机制,降低扩张过程中的决策风险。利用集团统一的项目管理系统平台,促进筹建前期运作管理的多方协作与沟通,加强对关键里程碑的监控与问题处理。

3.完善集团管理机制,明晰集团与基地分工,支持扩张后的规范化管理。建立标准化的管理及业务应用系统与部署方式,以便快速灵活地支持生产扩张及运营管理模式复制。

4.提炼基地、车间管理经验,不断优化和丰富生产工艺标准,指导新基地低成本、高质量地生产。保证架构的开放性,支持M&A带来的集成要求;加大信息中心对M&A尽职调查的支持能力。

(二)强化研发能力

1.加大工艺研发力度,加强技术引进、消化和产业化的能力。借助财务信息

预计它的净资产收益率会有较大的上升空间。

通过以上分析,可以认为2012—2017年吉利汽车适宜于做中期投资,预期投资者可以获得公司高速增长所带来的可观回报。以吉利集团近5年的数据为依托,可以很明朗地知道预期的

投资效果,为汽车行业有投资兴趣的潜在投资者提供了有效的参考信息。●

【参考文献】

- [1] 财政部:企业会计准则2006[M].北京:经济科学出版社,2006.
[2] 唐文军.财务报表分析与企业价值

研究[J].财会研究,2007(8).

[3] 张建梅.浅谈企业财务报表分析方法[J].财会通讯,2009(10).

[4] 吴涛.2008—2010中国石油天然气股份有限公司财务分析报告——基于哈佛分析框架的应用[J].会计之友,2012(4).

化手段对研发的全过程进行管理,包括立项、研发、小试、中试、试验生产的过程和数据管理。

2.加强自身的研发力量建设,结合市场研究,开发出适应需求的生物发酵相关产品,并制定与之相关的工艺、产品标准。丰富研发模式,充分借助外部研发机构和高校的力量。借助财务信息化手段实现知识管理,支持研发人员高效地开展研究工作。

(三)加强品牌和渠道建设

1.完善市场组织,强化全员品牌意识,加强品牌核心价值宣传,对市场活动的过程管理和效果进行跟踪分析。

2.继续深化信息渠道策略,通过信息系统统一管理渠道基本信息、交互信息、支持信息,形成渠道的统一全面视图。

3.完善渠道管理体系,包括渠道的选拔、培训、交互、评价、淘汰,重点关注渠道能力的培养。借助信息平台提高梅花集团与渠道的沟通效率,及时获取供应链内的库存、价格、需求等信息,优化供应链管理。

(四)快速打造人才队伍、强化文化影响力

1.加强后备管理团队和关键专业人才的外部招聘和内部培养。通过人力资源平台管理事务性工作,使得人力资源部有精力从事更多的高附加值工作。

2.完善人力资源管理体系,包括关键岗位能力模型建设、构筑职业规划、完善绩效考核体系等。通过人力资源平台,支持培训管理和科学的绩效考评,促进员工发展。

3.继续深化企业文化宣传,提升凝聚力,使其成为企业发展的基石和源动力。利用信息技术建立多样化的企业文化沟通渠道、上下级沟通渠道。

(五)全面推进组织、流程建设

1.优化集团管理,明确集团和基地的定位,以及二者的职责划分,通过信息系统落实集团管理思想。

2.优化各专业组织架构和业务管理,促进跨部门的协作。固化业务流程,推动标准化,加强信息共享,打通跨部门沟通障碍,促进协同。

二、梅花集团财务信息化建设的启示

(一)提高企业管理者对财务信息化的认识水平

财务管理信息化建设,首要的是要

解决企业管理者的观念问题,加强对企业经营者的信息化知识和财务管理方面的培训。明确管理思路,转变以领导影响力为主的思想,通过引发管理思想和管理体系的变革,从人治向制度约束转变,从运营管控型向集中管控转变。如梅花集团针对企业战略不能得到完全执行问题,通过公司高层领导全程参与财务信息化建设,将管理思想落实在系统中,实现企业战略的落地;针对部门协作不够带来的信息传递速度慢问题,通过使用更加快速精确的信息指导决策和操作,提高了企业的执行力。

(二)提升财务人员整体素质

在人员培养方面,针对以前企业中高层管理者管理方式、指导思想不统一,领导能力参差不齐;基层操作人员由师傅“传帮带”机械操作,缺乏专业的财务信息化技术人员等问题,可通过财务信息化咨询、大量管理培训的进行,使高层管理者管理思想得到落实,中层管理者得到培养。可通过梳理流程降低岗位操作的随意性;通过标准化带来岗位精益化、合理化的思考,通过财务信息化项目组的熏陶锻炼,培养出一大批各个岗位上的财务信息化人员,提升整个企业的人员素质。

(三)规范组织结构和流程

老的大型企业往往存在业务规模大、组织结构复杂、历史积压多等问题。财务信息化牵涉的业务面广,快速推进会企业面临很大的变革风险和资源压力。因此,可以考虑围绕企业的整体目标,找到快速制胜点,获得成效后,稳步铺开;按照业务领域,选择试点组织,制定分阶段实施计划。由于不同公司现有业务流程和管理水平差异性较大,公司可根据业务情况,充分进行方案匹配性研究,制定符合各方业务特点的方案蓝图,定义核心需求,分阶段完善。由于组织和业务流程不确定,统一的业务量大,历史沉淀数据问题多,数据整理、编码、导入难度大,公司可结合方案蓝图,制定数据统一模板;组织专门的数据收集队伍和培训队伍,推进数据整理和用户培训工作。

在快速响应、快速复制方面,主要存在两大问题:跨职能的协调不足和部门

设置存在随意性。对此,公司可建立包括各业务负责人的项目领导小组,负责协调跨部门问题,并且指定高级领导,作为最终仲裁人;项目小组成员由各业务部门人员组成,保持跨部门的信息畅通,通过系统的快速复制实现管控模式和流程的克隆。

(四)借鉴优秀公司的成功经验

公司的顺利发展,不止要总结自身发展的成败经验,更需要通过借鉴其他公司发展积淀的成功经验,站在巨人的肩膀上找到制胜的关键点。与先进公司合作,可以带来最新的管理方式和作业流程,提升公司的管理理念。通过参观学习借鉴其他企业财务信息化的成功经验,可以了解行业最佳操作方式,实现标准化流程;使用最先进的财务信息化软件,实现构建公共数据平台,逐步做到业务种类融合、部门合作协调、管理方式融合。

随着当代社会经济的发展,财务管理信息化成为企业管理中最重要的组成部分之一,企业应该将财务管理的思想落实在信息系统中,搭建高层决策、中层管控和基层操作三个平台,从业务链角度,将采购、营销、财务、生产等应用数据管理起来,帮助企业横向、纵向一体化管理,实现整个集团的思想联网。在规范组织结构和流程的同时提高财务人员整体素质,借鉴优秀公司的成功经验,把财务信息化管理系统与企业管理信息的整个系统相融合,让财务管理和业务链的思想在统一的财务信息化平台上按统一的标准进行,才能逐步实现真正的财务信息化管理。●

【参考文献】

- [1] 王成.电力企业财务管理信息化建设实践与思考[J].新财经(理论版),2011(12).
- [2] 梁彤纓,陈广兵.网络环境下中小企业财务管理模式的创新思考[J].会计研究,2003(5).
- [3] 徐波.国有电力企业财务管理信息化建设的发展与完善[C].中国会计学会南方片区(21省市)第24次学术研讨会论文集,2009.
- [4] 龚宇姣.可信息化导向下企业财务战略优化[J].东方企业文化·经营管理,2011(6).