

Analysis on the Preliminary Planning and Preparation of Group Enterprise Information System

Weihui Zhang

Taicang Asset Management Group Limited, Suzhou, Jiangsu, 215400, China

Abstract

Enterprise information systems occupy a particularly important position in the process of business-finance integration, becoming the foundation and core of digital applications. The pre-planning and top-level design of the group's enterprise information system will determine the effectiveness and success of the system. In the management of the enterprise, it will complement the implementation of the system and the reengineering of business processes, which is related to the development and decline of the enterprise. This paper analyzes the application situation and existing problems of enterprise information systems, and puts forward the author's views and suggestions from the perspectives of implementation goals, business processes, master data management, and preparations.

Keywords

digital application; enterprise information system; process remodeling; top-level design; master data management; data elements; data warehouse

试析集团企业信息系统前期规划与筹备

张伟慧

太仓市资产经营集团有限公司, 中国·江苏 苏州 215400

摘要

企业信息系统在业财融合的进程中占据着尤为重要的地位,成为数字化应用的基础和核心。集团企业信息系统的前期规划和顶层设计将决定系统的功效和成败,在企业管理中与制度落地、业务流程重塑相辅相成,事关企业发展兴衰。论文对企业信息系统的应用现状和存在问题进行了浅析,并从实施目标、业务流程、主数据管理和筹备事项几个角度提出笔者自身的观点和建议。

关键词

数字化应用; 企业信息系统; 流程重塑; 顶层设计; 主数据管理; 数据元素; 数据仓库

1 引言

近些年来,工业4.0、云、区块链、3D打印、大数据、机器人技术、数字双胞胎、物联网和人工智能等概念的兴起,企业数字化应用正在渐渐迈入公众视野,开始成为影响企业生存发展的核心竞争力。以下是一些行业及企业如何以新的方式利用数字技术来改变和颠覆自身生产经营的一些例子。

(1) 零售商正在为顾客提供智能运算,自动推送和补充日常家用物品产品广告。

(2) 汽车制造公司正在打印3D汽车,并且已经将自动驾驶汽车商业化。

(3) 房地产公司正在利用区块链来安全地记录,追踪和转移地产权益。

数字化应用的爆炸式发展,对财务领域传统的思维方式、管理模式和工作流程产生了深远影响,IT技术与财务的融合正逐步推动企业信息创造价值,通过使用新的数字技术驱动价值和增长的业务模式,持续适应未来的组织变革,不间断支持管理层决策,使企业站位于“一览众山小”的战略高地。数字信息化应用和转型,它对于企业的意义来说,更应该是一段旅程,而不是目的地。企业信息系统,作为数字化应用的前哨,进入21世纪以来,在中国国内各企业已普遍应用,在当前信息化大发展中扮演着先行军的角色,也是现代企业提升企业管理、促进“业财融合”的主要途径。

2 现状与突出问题

目前在企业界普遍应用的企业信息系统,主要包括企

业资源计划（ERP）、客户关系管理（CRM）、供应链管理（SCM）、人力资源管理（HRM）等，除此之外，还有差旅管理系统、办公自动化系统、资产管理系统、项目管理系统等一系列其他应用，也开始被不同需求的企业所关注和推广应用^[1]。在全球一体化的动态商业环境中，企业信息系统俨然已成为集团企业成功的关键要素，其影响力和地位在不断提升。然而各系统应用间仍可能会存在信息孤立、流程割裂的情况，面对快速多变的市场环境，决策层无法实现对运营情况的全面掌控，失去了其应有的价值。追溯其失败的原因，笔者认为存在以下三方面可能性：（1）企业信息系统在选择和应用落地过程中由于管理层对于信息化建设重视程度往往不够高，错误地认为上线企业信息是财务部门的职责，缺乏顶层设计，业务需求不明确；（2）原先企业管理存在一定片面性，而集团企业的业务需求有具有多样化，企业主数据基础建设薄弱；（3）企业没有内部管理制度和管理流程的支撑，系统上线过程中业务流程再造不到位。失败的结局无非是系统上线后业务流程脱节，形成信息孤岛局面，抑或是集成系统产生数据凌乱琐碎、信息过载现象。

3 解决思路和相关建议

信息系统由硬件、软件、数据、程序和人五个基本要素组成，具有数据的收集和输入、信息的加工、存储和传输，以及信息的输出等功能。从技术理论上讲，解决和协调好上述五要素之间的内在联系，势必有助于信息系统的成功应用和实践。笔者从企业实践出发，拟就集团化公司信息化系统规划和内在关系框架（如图1所示）提出以下一些思考。

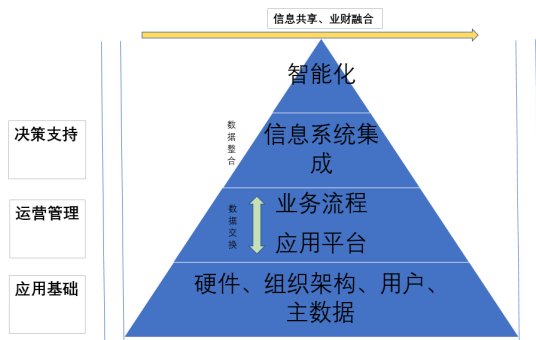


图1 内在关系框架

3.1 目标明确，做好顶层设计

建设信息化系统的目标是借助企业信息系统实现跨部门跨平台信息共享以及推动企业“业财融合”，为企业运营管

理提供决策支持。企业准备前期需要具有前瞻性、大局观，特别是对集团化公司而言，企业信息系统的建设和应用并不急于一朝一夕间，需充分考虑企业实际与未来发展变化，从战略层面规划企业信息系统的框架布局，制定分步骤实施计划，立足于决策层、管理层、应用层不同层面各自的关切点。每个企业在不同阶段的业务模式、办公条件、人才素质、内控环境都将影响当前和未来的信息化需求，“大而全”的一揽子解决方案并不适用于所有企业。集团企业涉及行业多，经营范围广，一般倾向于由总部统一规划和设计财务信息系统模型，然后通过提供可拓展的数据接口来综合集成其他子系统，实现数据交换和共享^[2]。

3.2 完善管理循环，梳理业务流程

信息化系统将贯穿于业务流程的起点至终点，助力实现业务循环、管理循环和信息循环，让数据在企业价值链管理过程中实现信息价值。在项目实施启动前，企业只有不断完善公司治理，逐步构建业务层、核算层、管理层和决策层架构，梳理每一项业务流程，整合财务数据与非财务数据，才能为信息化系统的数据交互提供良好的应用基础。借鉴和引用台塑集团创始人的一句管理格言，管理要制度化，制度要流程化，流程要表单化，表单要信息化，各企业需具体审视自身的组织架构、职责划分等内在环境情况，合理修订各项人事、行政、财务、采购、营销等制度和办法，固化日常审批表单格式，通过电子台账辅助提前进行信息的跨部门全流程模拟交互，避免信息系统应用时无法顺利落地，阻碍信息系统的应用实施进度或者降低最终效用^[3]。

3.3 强化主数据管理，提升数据标准化

主数据，是描述企业核心业务主题的数据，包括常见的如客户、供应商、产品、项目、物料、员工、组织、会计科目等，在业务系统之间对接和传递交易数据，主数据管理的核心是数据的标准化。系统应用层则是交易数据的创建者、维护者，加工者，数据来源于业务，更需要服务于业务，才能转化为有价值的信息。交易数据作为企业信息系统最为基础的管理单元，反映日常生产经营信息，由不同部门和流程节点创造产生，海量、分散、异构，缺点是口径未统一，缺乏标准化。

对外报表披露、尽职调查报告、领导视察汇报、全面预算、经营分析报告等工作都需要运用大量不同口径和维度的统计

数据,这些日常的需求积累可以使我们意识到哪些是具有维护价值的主数据和交易数据,以及如何来确保数据的全面性和颗粒度,他们对实现数据标准化至关重要,可以提前为信息系统的数据库提供原料。例如,人事考勤系统的数据包含人员姓名、工号、部门、学历、职务、职称、性别、年龄、工龄等信息,此类信息又可以被引入财务核算系统,在费用报销时作为其他应收和其他应付会计科目明细核算维度,避免财务人员再次创建此类信息的重复工作,简化主数据跨组织跨部门应用,同时减少了数据在其他系统中形成的冗余。再例如,资产设备信息系统,创建了资产编码、资产名称、设备类型、存放地点、使用年限、保管人等主数据,供行政管理部门日常管理、财务部门核算时共享,将业务语言和财务语言调整至同一频率,便利了跨部门的沟通,为业财融合创造有利条件。总而言之,企业可以在准备阶段罗列各部门生产经营和汇报分析中相关的基础数据,集体协商编码规则和名称,较少组织间、部门间主数据冗余和交易数据的非标准化,后期再视管理需要不断修订和拓展其统一性、完整性。

3.4 保障前期投入,配备硬件、软件和技术人才

集团化企业基本上均具有良好的网络办公环境,实施信息系统之前系统供应商会推荐购置服务器或租赁云平台,基础硬件配置这里不再详述。

从当前业内比较成熟的信息化系统来看,外资企业以集成化的信息系统标准化程度较高的 SAP,灵活开放且需二次开发的 Oracle 等为主;内资企业基本上以用友、金蝶、鼎新

提供的行业解决方案占据主导地位。不考虑性价比外在因素,各功能组织及业务模块的对信息化子模块的功能要求和模块集成度将成为集团统筹权衡企业信息系统选型的关键因素,笔者认为应侧重于财务信息系统的接口整合能力,以此打造财务数据信息中枢^[4]。

项目筹备时需委任财务和 IT 复合型人才作为项目实施负责人,且必须有绝对的话语权,熟悉业务流程,掌握计算机数据库知识,筹备准备时间最佳为提前 1-2 年,仓促上线则容易导致项目成功率降低。

4 结语

在当今世界互联的时代,信息完全可以作为一种全新的生产力,在创造价值的过程中发挥作用。企业比以往任何时候都需要掌握更多的信息,高效、高质量,从而重新定位和改进当前的核心业务模式,并创建新的业务模式、产品和服务,以推动未来新的增长业务,任何企业都十分有必要将自身信息系统建设提高至公司战略层面,与时俱进地推动其向流程化、协同化和智能化方向发展。

参考文献

- [1] 陈虎. 财务就是 IT- 企业财务信息系统 [M]. 中国财政经济出版社. 2017.
- [2] 杜美杰. 信息系统与会计内部控制 [M]. 清华大学出版社. 2004.
- [3] 徐绪松. 管理信息系统 [M]. 科学出版社. 2010.
- [4] 方世力, 彭建国. 集团公司财务信息系统工程 [M]. 中国宇航出版社. 2013.