

中华财会网

摘要：本文对如何建立四川省电力公司集团型财务管理信息系统进行了一些思考，首先从FMIS系统建设理论、背景入手，归集了集团型企业对于建立FMIS的总体需求，系统阐述了建立集团型企业的财务管理信息系统的内涵，介绍了四川省电力公司FMIS建设的实施步骤，提出了一些在建设FMIS系统过程中可能产生的共性的问题及其解决方案。

关键词：集团型、FMIS、实施策略

1. 四川省电力公司集团型FMIS建设背景

1.1 公司宏观管理体制及背景

四川省电力公司现有17个电业局（公司），承担着四川全省的电网建设和供电任务，年售电量达到500多亿千瓦时，预计2004年售电量将达到550亿千瓦时。企业发展态势良好，现已拥有岷江水电等两家上市公司和眉山铝厂等两家直接投资企业。全公司的员工现在是33000人左右，有6000多人在从事多种产业，主业有两万多人。全川有21个地州市，在18个地州市建有分支机构。企业的战略目标是以资本为纽带，以资产重组为突破口，以电网经营为核心，多种产业同步发展，大力开拓国际市场，确保2005年前把公司建成中国一流的现代企业集团，力争2015年前把公司建设成国际一流的跨国企业集团。

为了适应新的“经营型、控股型、集团型、现代化”的战略目标，财务工作必须借助先进的管理理念、先进的管理工具，以财务管理信息化带动公司管理现代化，为公司经营决策提供依据。建立基于集团型的先进、实用、安全、可靠的财务管理信息系统成为四川省电力公司的必然要求，从而实现业务与财务管理的一体化、实现业务流程管理的规范化、实现全面预算管理的网络化。

1.2 目前公司财务管理信息化现状

（1）处于以会计电算化为基础、以会计核算为导向的阶段

目前，四川省电力公司绝大多数单位已经成功运用了会计电算化，处于以会计核算为导向的会计电算化阶段。会计电算化大大减轻了财务人员手工工作的工作量，但财务管理的主要职能依然是事后核算；会计电算化网络也基本局限于财务部内部，没有实现业务财务一体化和财务信息的共享；会计电算化还是以核算单位为基础，难以实现基于集团应用的财务管理模式。实现财务管理信息化就是要使财务工作向“事前计划、事中控制、事后分析”转变。建立四川省电力公司财务管理信息系统，就是要进入以财务管理信息化为基础，以价值链管理为导向的新阶段。

（2）财务管理信息化基础薄弱

从应用系统来看，多种应用系统并存，从整个集团公司角度来看，开发/维护成本高；大部分企业的应用系统仅能满足局部要求，整体水平不高。从数据库来看，Dbase, Foxbase, Access, Sybase, SQL Server 等多种数据库并存。从网络架构来看，财务计算机未接入主干网络。从硬件设施来看，许多单位的服务器已陈旧，仅能作客户端；大部分单位未配备处理大量数据库和用户信息的服务器。

（3）财务管理规范、流程不统一

财务制度及标准不统一，信息数据不能共享，不能及时收集汇总各种数据，快速做出决策，无法满足集团公司的发展需要。

与旧的管理体制相适应的会计核算、财务报表、绩效考核、计划与预算等流程不能满足新的股份公司内部管理以及准

确而迅速的规划及决策的要求。

1.3财务管理信息化总体要求

为了提高管理水平，控制生产成本，规范管理流程，增强对市场变化的应变能力，四川省电力公司决定建设财务管理信息系统，实现财务管理信息化。其总体要求如下：

(1) 财务信息系统的总体要求是以预算管理为核心，以成本控制为重点，以各项业务数据为基础，对企业生产经营全过程进行全方位控制。

(2) 突出业务流程控制管理，业务流程内各业务批准权限能够进行条件设置，对经济业务能够按照权限大小，进行分级控制。

(3) 突出预算管理，实行目标预算管理，能够实现预算目标的制定、预算执行情况的检查分析，目标成本管理在预算管理中具有重要地位。

(4) 系统要求安全可靠，建立安全的防火墙系统，防止计算机病毒的入侵。建立数据备份功能，确保数据安全可靠。

(5) 实现财务管理信息系统的集团化应用，实现企业资源计划管理、日常经营管理和生产运行管理的一体化应用。

2. 集团型FMIS的内涵与建设步骤

2.1集团型企业财务管理信息系统的内涵

建立集团型企业的财务管理信息系统与以往财务管理信息系统建设不同，集团型企业财务管理信息系统有着更多的内涵，主要表现在以下几个方面：

(1) 业务流程改进（BPI）

传统的FMIS建设也会涉及到的流程优化、业务重组甚至机构调整等问题，但这类问题往往局限于实施单位本身。在电力行业内，江苏省电力公司就采用这种方式进行了FMIS的建设，各个地市、县供电公司都按照自己的业务模式与业务流程进行FMIS的建设，这样做的优点是减少实施阻力，便于实施工作开展，缺点是忽视FMIS应该作为集团型企业进行资源优化的有效工具，难以实现企业资源在集团范围内的优化配置。

四川省电力公司FMIS建设强调建立集团型的FMIS系统，考虑到目前各个实施单位组织机构设置不尽一致，提出了基于“管理流程型”的流程设计方法。每一个流程由省公司按照“内控优先、兼顾效率”的原则，定义好每一个流程的流转步骤、相应职能及控制点。出台《四川省电力公司财务手册》，各个实施单位在此框架下制定本单位的财务手册并报省公司审批，凡是与省公司流程不一致的地方需要注明并由单位负责人签字，采用“整体统一、尊重个性；持续改善、稳步推进”的十六字方针，实现下属单位流程管理的统一。

(2) 管理体系标准化

FMIS建设过程中，编码的标准化问题事关FMIS能否有效实现集中管理。四川省电力公司严格定义各项管理体系的编码规则，提出了会计、预算、业务等各项管理体系的指导性编码规则。随着项目的开展，以后逐步将单位编码、物料编码、设备编码等进行统一的标准化设计，为全省的数据集中做好准备。

(3) 系统网络化应用

流程的统一与编码的标准化为系统的网络化应用提供了一个良好的数据基础与实践平台，软件提供商已充分了解客户需求，通过技术手段实现系统的跨地区的网络化应用。集团型企业的下属企业所发生的业务应能够实时反映到集团总部，集团总部也应该能够通过通过对下属单位资源消耗、价值增加等指标判断各个下属单位企业资源利用情况，实现集团资源在

集团内的最优配置。

（4）注重解决企业之间的关系；

将业务流程进行网络化应用可以提高集团公司对下属单位监督的透明度，能够促使集团总部与下属单位的权限、职责界定清晰，理顺上下级企业间的管理关系。

各单位的财务核算按照财务信息系统设定的标准和操作规范执行，建立集团型企业FMIS建设可促进了集团中企业间的交流与合作，实现集团中资源的有效共享，各个单位可以最大限度的使用集团内资源，准确及时反映企业运营状况，是提高企业竞争力和快速反应能力的重要基础。

（5）加强财务管理与中央监管能力；

集团监管力度及时效性不足明显制约集团企业的发展，在无法建立有效的集团预算体系下，集团企业事前缺乏计划性和预算编制，事中缺乏实时监控，事后审计监督也难免走过场，这都将给集团财务管理带来一定的困难和风险。集团型企业的权威来自于集团对下属企业的监管能力，财务管理信息系统的建设要能够为集团加强财务管理提供工具，要能够体现出

中国内部审计协会. 版权所有 LT科技制作

协会地址：北京市海淀区中关村南大街4号

联系电话：010-82199846/47 电子邮件：xinxibu@263.net

Copyright (C) 2003 . All rights reserved