

金蝶集团财务案例：让“新时代”跨入新时代 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_87_91_E8_9D_B6_E9_9B_86_E5_c41_65203.htm

摘要：从2004年10月到2005年7月，整整10个月的时间，新时代集团初步完成了集团财务信息化的改革。在国资委要求中央企业全面进行财务改革的前夕，中国新时代控股(集团)公司凭借敏的嗅觉和强有力的执行力，走在了这场改革的最前沿。从2004年10月到2005年7月，整整10个月的时间，新时代集团初步完成了集团财务信息化的改革。在国资委要求中央企业全面进行财务改革的前夕，中国新时代控股(集团)公司凭借灵敏的嗅觉和强有力的执行力，走在了这场改革的最前沿。这是2003年，“非典”肆虐的日子，时针指向了23:30，刚刚忙完工作的余海龙在书房向外眺望，此时他脸上没有一丝疲惫。相反，他眼中充满了对新时代集团下一步跨越的自信和激情。最近三年，新时代集团公司在没有增加资源占用的情况下，使利润总额翻了两番，增长了五倍。主营业务收入、利润总额、上交税金、净利润的年平均增长率分别为30%、73%、46%、52%。净资产收益率、总资产报酬率、保值增值率在中央企业中均处于优秀水平。面对这样鼓舞人心的成绩、作为企业负责人的余海龙一路走来，波澜不惊。而此刻，望着面前厚厚的资料，余海龙再度陷入了沉思，他深刻认识到，集团公司的生存危机依然存在。在潜心分析了集团公司面临的形势和自身的优劣势，认真研究了集团公司加快发展的目标和战略，并反复慎重思考很久之后，余海龙心里有了一个战略蓝图。余海龙打了个电话，给同样因为“非典”肆虐“赋闲”在家的

集团财务部全体人员布置了一个共同的“家庭作业”，那就是思考集团财务工作的信息化推进手段。12月1日，在新时代集团的财务会议上，大会关于财务报告的9个方面中，3个明确指向财务信息化。余海龙提出并制定了信息化战略，明确要求，通过信息化手段快速整合集团财务资源，快速提升决策能力，并取得快速反应的竞争优势。言必信，行必果。项目负责人、总会计师刘维勇后来回忆，“余总的决心，在后来的信息化实施过程中起到了“决定性的作用”。全面挖掘需求的日子 2003年底到2004年7月，大半年的时间，集团财务部的人都在围绕“需求”进行思考。这是全面发现的日子：从集团的财务制度规范到集中的预算管理，从财务数据的集中体系到决策支持体系，从财务和业务系统的集成到财务数据的安全保证……。需求计划书即将完成的日子，该项目的另一个负责人潘晓翔到信息宣传处报到。潘原是技术出身，所以这一项目的实施重任自然落到了他的头上。评审很快结束了。“余总当时给了很大的支持，甚至专门调拨专家进行综合评议。”刘维勇告诉记者。招标工作如期启动。几轮下来，凭借对新时代集团财务工作的深入理解、量身定做的技术保证和优质的服务体系，金蝶笑到了最后。2004年10月，双方签订项目合同。随后的日子，双方在实施细节上开始了更为深入的沟通。1994年，新时代集团的下属公司开始陆续开展信息化工作，基于当时的企业发展状况和国内软件业的情形，集团子公司只能满足基础的财务核算需求。这些当时给企业带来相当便利的设施，但是10年后却成为集团财务信息化道路上的强大阻力：核算制度不统一.应用的财务核算软件版本不一，造成财务数据集团管理难.数据分散给集团财务管理

带来极大的不便.集团数据的合并汇总不及时.集团预算管理被提升到一定高度.信息化平台多，造成大量的重复工作.缺乏集团数据的整体分析平台.....从基础核算到战略财务管理的飞跃 针对新时代的财务信息化状况，金蝶项目组进行了深入分析，量身定做出一套行动方案。双方经过进一步沟通，决定了“整体规划，分步实施”的三步走的行动策略财务核算体系建设、集团财务管理体系建设、决策支持体系建设。首先，在财务核算体系建设阶段，双方的工作是:统一财务核算软件，将新时代集团下属各家单位的原有的基础核算软件统一成金蝶K/3，同时将数据库集中到总部统一管理，各下属单位通过INTERNET远程接入，进行基础操做。这一体系的建设，统一和完成了底层财务核算的信息化与业务操作的规范化。集团计财部主任马驰感触颇深:“系统集中统一反映到财务尤其明显。此前上报来的东西，数据不为你所知，仅仅是靠每个月给你上报的报表，报表的真实性、及时性都值得考虑。”这一体系进展顺利，到2005年1月1日全集团已开始试运行。2005年3月，集团管理体系即被提上日程。财务管理体系建设的首要问题是解决会计制度的一致性，同时更重要的是保证会计制度的可执行性和执行力度。为此，新时代集团请来了咨询公司，结合新会计制度做了管理咨询。在管理咨询过程中，针对核算和数据分析要求，金蝶实施顾问给出了相应的意见，同时提供了合并账务产品，通过产品对核算制度进行统一管理，使下属单位无权随意修改科目和集团制定的核算项目规则，以次来保证核算制度的执行力。集团数据的分析建立在集团财务合并的基础上，因此集团数据合并的及时性、合并角度的灵活性对集团财务管理非常重要。合并

报表系统是基础核算走向集团管理的标志，2005年2月，金蝶K/3V10.2合并报表开始实施，目前实现了月度13张、季度报表26张、年度报表40张。在合并过程中，产品通过一系列设置，达到快速自动合并功能，并保证科学的合并方法。同时产品通过虚拟合并机构和多合并方案，使数据能够随机组合。这一系统，将新时代集团的出表时间提前了整整13天。三级合并报表，目前7天就可以做出。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com