

浅谈中小企业信息化流程设计

龚 诤 郭 黎

(武汉软件工程职业学院 武汉 430205)

【摘要】 作为中国企业信息化建设的热点和重点,中小企业信息化在政府的推动、自身对信息化的需求和供应商市场竞争的多方作用下,显出快速发展的态势。本文将对中小企业信息化的流程设计及其存在问题和改进建议做一些探讨。

【关键词】 中小企业 信息化 设计流程 改进

一、中小企业信息化的设计流程基本构想

把企业已经规范的一些流程以软件程序的方式固化下来,使得流程所涉及岗位员工的工作更加规范高效,减少人为控制和“拍脑袋”的管理行为,同时也能提升客户满意度。比如使用专业财务软件对总账、固定资产管理、薪资管理、应收应付管理以及采购销售管理都是这个层面的事。运用信息化手段,每笔费用、销售情况都录入电脑以后,我们就可以清晰地归集各种费用,可以按岗位、按部门、按项目来汇总。同时如果我们对那些关键控制的费用或费用率给出一个计划值或目标值,那么我们就可以对这些费用进行实时控制,一旦超标立即报警或停止授权。于是,信息化带给企业的好处是显而易见的。当然这仅仅是一个方面。我们以下将就企业信息化的流程和手段进行探讨。

1. 企业调研。这个是企业信息化实施的第一步。在为一个公司制定 ERP 实施方案以前,需要对该公司的情况有一个基本了解。企业调研与分析是 ERP 实施过程中的必要环节,通过这一阶段的工作,可以了解该公司的基本情况、组织结构、业务处理流程等,明确企业会计核算特点及管理要求,才能为企业的信息化做好前期准备。

2. 数据标准化工作。在企业开始实施 ERP 之前,必须建立起企业信息化基础。其中最重要的工作就是数据标准化工作。数据标准化工作指的是运用信息组织技术对企业的经营管理所需的数据进行规范化的重组组织工作,消除数据的结构不合理、冗余、混乱、分散等情况,从而在整个的信息化应用系统层面取消或极大减少数据接口,搭建数据共享的系统平台。

(1)静态数据。我们以用友 U8 财务软件为例,静态数据在用友 U8 中对应于基础档案:机构部门设置、往来单位(客户分类、客户档案、供应商分类、供应商档案、地区分类)、存货(存货分类、计量单位、存货档案)、财务(会计科目、凭证类别、外币、项目目录)、收付结算(结算方式、付款条件、开户银行)、业务(仓库档案、收发类别、采购类型、销售类型、产品结构)。

(2)动态数据。是指随企业日常经济业务的发生而随时发生变化的数据,如期初余额、各种存货的结存数及外来未达

账等。

3. 企业建账。确定了企业信息化实施方案之后,就可以着手在 ERP 系统中建立企业账套、录入期初数据。

(1)确定系统用户。确定系统用户的意义在于明确企业中哪些人可以登录系统,每个人能使用系统提供的哪些功能,明确分工,完善内部控制。

(2)建立企业核算账套。在计算机系统中建立企业的账套信息、单位信息、核算类型,设置编码规则;录入各项基础档案和期初余额;设置各项业务参数。

4. 进行业务处理。我们以用友 U8 财务软件(财务链和供应链)为依托,将企业的业务流程进行信息化规范处理。我们用三个表格的形式将月初、日常以及月末的工作表现出来,左列是企业的基本业务流程,右列是在 U8 财务软件中的相关操作。当然这也只是个大的方向,具体的细节会因不同的企业有所不同。企业可以依据自身的实际情况进行调整。

(1)月初工作。

表 1

公司运营流程	U8财务软件业务处理流程
新年度规划会议	无
参加订货会 支付广告费 登记销售订单	在总账中录入支付广告费凭证 在销售管理中录入销售订单并审核
制定新年度计划	无
支付应付税	在总账中录入支付应付税凭证

(2)每周日常工作(见表 2)。

(3)月末主要工作(见表 3)。

二、中小企业在信息化过程中遇到的问题及改进措施

1. 技术人才缺乏。技术力量缺乏成为制约中小企业实施信息化建设的瓶颈。IT 技术人员数量从某种程度上可以反映出企业实施信息化的水平,企业信息化程度越高则需要更多的能熟练应用计算机的员工。商务部调查结果显示,80.9%的中小企业只配有 5 名以下 IT 技术人员。技术力量较为薄弱,可以熟练使用计算机的员工只占总数的 38.1%。一半员工停留在一般应用计算机的水平。

表2 每周日常工作

公司运营流程	U8财务软件业务处理流程
季初盘点现金	总账:查询现金科目余额表或现金日记账
更新短期贷款、还本付息、申请短期贷款	总账:录入凭证
更新、归还应付款	设表头的自定义项,跟踪应付款日期 录入付款单,核销生成凭证
更新原材料订单 原材料入库	原料订单中录入预计到货日期,进行查询,查当期到货的订单 库存管理:根据订单生成入库单,审核,存货核算中进行单据记账,生成凭证; 采购模块:根据订单生成采购发票,进行结算; 应付管理:采购发票审核,生成凭证
下原料订单	采购管理:录入采购订单并审核
更新生产、完工入库	库存管理:录入产品入库单,审核 存货核算:记账、生成凭证
投资新生产线、变卖 生产线/生产线转产	投资新生产线:有安装周期的,录入凭证;没有安装周期的,新增固定资产卡片 变卖生产线:当月资产计提折旧;固定资产模块进行资产减少,入固定资产清理科目;总账中录入凭证,现金增加
向其他企业购买原材料、出售原材料	直接做采购入库单
开始下一批生产	材料出库:库存管理;录入出库单,审核 存货核算:记账,生成凭证 总账:录入凭证
更新应收款/应收款收现	更新应收款:设表头自定义项,跟踪应收款日期 应收款收现:应收模块;录入收款单,核销生成凭证
出售厂房	固定资产减少,入固定资产清理科目 应收模块录入其他应收单;四周后收现
向其他企业购买成品、出售产品	直接录采购入库单
按订单交货	查询现存量,查询订单,如可以交货 销售管理:审核销售订单、销售发票、发货单、销售出库单(库存管理) 应收款管理:销售发票审核,生成凭证
产品研发投资	在总账中直接录入凭证
支付行政管理费	总账:录入凭证
其他现金收支登记	总账:录入凭证

表3 月末主要工作

企业运营流程	U8财务软件业务处理流程
支付利息/更新长期贷款/申请长期贷款	查询长期借款余额 在总账中录入支付利息的凭证
支付设备维护费	在固定资产中查询设备的数量和所属项目 在总账中录入凭证
支付租金/购买厂房	在总账中录入凭证,付租金 在固定资产中做厂房卡片的增加,生成新资产凭证
计提折旧	计提折旧,手工修改折旧额,生成折旧凭证
新市场开拓/ISO认证投资	在总账中录入凭证
结账	期末盘点;期末处理 结账;报表编制

而我国目前中小企业由于薪资水平普遍缺少竞争力,从而很难吸引和稳定技术人才队伍。实施人员本身的素质同实际所要求的能力之间的差异是导致中小企业信息化建设产生问题的主要原因。

所以,企业为了克服这方面的问题,可以从三个方面着手:一是适当引进信息化建设人才;二是加强经营管理知识培训与信息技术培训,要确保在实施阶段企业能够培养出自己的信息系统管理和维护的人才;三是开展管理咨询工作。在国外,企业开展管理咨询工作已是很正常的事,不少企业都热衷于管理咨询。在我国,开展管理咨询工作才刚刚开始,对管理咨询的重要性和紧迫性远未被广大企业所认识。因此在实施ERP之前,必须开展企业管理咨询工作。

2. 信息化建设资金匮乏。企业的信息化建设,无论是服务器、台式电脑、笔记本电脑等硬件设备的购买,还是网络的构建以及大型管理软件的上马,都离不开资金的投入。尤其是信息系统的管理和维护更需要持续稳定的资金投入,否则企业的信息化建设水平就只能原地踏步,甚至后退。

要解决这方面困难,可以尝试加大企业技术投入总量,合理调整投资结构。逐步形成以财政投入为引导,企业投入为主体,金融贷款为支持,吸引社会各界资金为补充等多形式、多层次的自主创新投入机制。另外,企业应该从实际需求出发,整体规划,按企业发展的阶段,确定信息化建设的阶段性目标,分期实施信息化,不盲目跟风。系统建设要讲究先进适应性、经济性和效益性。从财力上需要量力而行。我们应该做到分阶段,按重点给予适当的资金投入,将每一分资金的投入用在点子上,使资金带来的效益最大化。

3. 组织结构的弊端。传统的组织结构存在多等级、多层次、机构臃肿、横向沟通困难、信息传递失真、对外界变化反应迟缓等弊端。信息化是对业务流程进行重组,是对管理体制的改造,必将导致利益冲突。这是在实施ERP过程中的巨大绊脚石。所以,必须对这种落后的组织结构进行改革。

信息技术的飞速发展从根本上改变了组织收集、处理、利用信息的方式,从而导致组织形式的巨大变革,推动了业务流程再造乃至组织结构的重构。实施ERP本身要求在管理模式和业务流程科学的基础上进行,否则系统就不能发挥其强大的功能。

管理重组是对企业运营机制进行重构,建立一个组织结构严谨、高效、协调,操作规范,能自我调节的有效机制。业务流程重组是摆脱旧的分工模式,对业务流程进行重新优化组合,建立以作业流程为中心的组织管理模式,在组织结构上向高效、柔性、分权、平等参与的扁平化组织结构发展。

主要参考文献

1. 王新玲,赵建新,杨笑.ERP沙盘企业信息化综合实训.北京:清华大学出版社,2009
2. 郭佳,秦容军.浅谈企业信息化.学术论坛,2008;9
3. 田辉鹏,张合振.中小企业信息化建设的现状与对策研究.经营管理,2008;4