



财经新视角  
财·会·禁忌系列

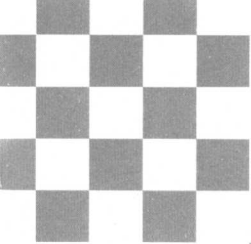
# 财务信息化 禁忌40例

◎ 赵秀云 主编  
◎ 杨周南 主审

CAIWU XINXIHUA  
JINJI SISHI LI



电子工业出版社  
Publishing House of Electronics Industry  
<http://www.phei.com.cn>



**财经新视角**  
财·会· 禁忌·系列

# 财务信息化 禁忌40例

◎ 赵秀云 主编  
◎ 杨周南 主审

CAIWU XINXIHUA  
JINJI SISHI LI

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

“以信息化带动工业化,以工业化促进信息化”,国家明确了走新型工业化道路的战略,企业信息化得到前所未有的重视。然而,企业信息化的实践表明,数以亿计的信息化投资似乎并没有带来人们预期的收益。在企业信息化过程中还存在一些误区,“信息化黑洞”、“上信息化项目是找死,不上是等死”等问题的出现,始终困扰着企业信息化的成功实施。

本书基于项目管理视角,依据 IT 项目实施方法论,将财务信息化项目分为五个阶段:认识阶段、规划阶段、实施阶段、运行阶段和管理阶段。在此基础上,客观剖析了各个阶段的潜在风险和伴随而来的相关禁忌,阐述了解决问题的途径。本书侧重实务导向,适合于财务工作者、项目组织者、咨询机构人员和具体实施人员使用,同时也适合作为大专院校信息专业、会计专业、会计信息化培训等方面的参考教材。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有,侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

财务信息化禁忌 40 例 / 赵秀云主编. —北京:电子工业出版社, 2007.1

(财经新视角·财会禁忌系列)

ISBN 7-121-03334-8

I. 财… II. 赵… III. 财务管理—管理信息系统—基本知识 IV. F275-39F231.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 125894 号

策 划: 常淑茶 杨洪军

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

装 订: 北京中新伟业印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×980 1/16 印张: 14.75 字数: 240 千字

印 次: 2007 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 24.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系电话: (010) 68279077; 邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

## 《财会禁忌系列》丛书编委会

顾 问 于长春 李世钰 刘志远 韩传模

编委会主任 苏万贵

编委会委员（以姓氏笔画为序）

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| 于冬梅 | 邢恩泉 | 齐永忠 |
| 余兴喜 | 张夕和 | 张元萍 |
| 张翠荷 | 李 玲 | 李志远 |
| 李晓红 | 杨周南 | 沈 征 |
| 孟 茜 | 赵秀云 | 曹锡锐 |
| 梁毅刚 | 靳 霞 |     |

## 总 序

从古到今，由中到外，都有许多禁忌。某些禁忌具有主体性，如国家禁忌、民族禁忌、宗教禁忌、家庭禁忌。某些禁忌具有地域性，不同地区有不同的风俗习惯。某些禁忌具有历史性，禁忌会随着时代的变化而变化。不是禁忌可能成为禁忌，是禁忌可能变为不是禁忌。禁忌的主体性、地域性和历史性，说明禁忌合理性的相对性。

在财会工作中，同样存在许多禁忌。会计核算有禁忌、成本会计有禁忌、财务分析有禁忌、企业税务有禁忌、企业融资有禁忌、营运资金管理有禁忌、证券投资有禁忌、财务信息化有禁忌、内部审计有禁忌……只有明确了这些禁忌，才不至于违规犯禁，才能更好地遵纪守法，进而提高管理水平，提高经济效益，提高社会形象。

将财会工作各方面的禁忌条理化、系统化，总结禁忌的表现，明确禁忌的概念，揭示禁忌的原因，分析禁忌的利弊，掌握禁忌的变化，满足禁忌的要求，从而趋利避害，就是编写《财会禁忌系列》丛书的目的。

本系列丛书从酝酿到出版历时两年多，首批拟出版 10 本。我们所研究的财会禁忌，并不限于法律、法规限制的范畴。也就是说，尽管法律、法规没有限制，但从理论角度应该避免的，也应属于禁忌范畴。因此，本系列丛书也将理论上基本公认的禁忌内容包括在内。

本系列丛书的特色主要表现在：①视角独特。本系列丛书从“禁忌”的角度剖析实务工作者在工作中容易陷入的误区，引导广大实务工作者正确做事。②贴近实务。本系列丛书没有简单地罗列概念，也没有枯燥的理论说教，而是借助实际例子直接、明了地阐明在操作中容易出现的问题，引导实务工作者做正确的事。③典型的实例分析。作者精选了一些有代表性的实例进行归纳、分析，希望能够引起实务工作者的思考与警醒，帮助实务工作者少走弯路，提高工作效率。

文章千古事，得失寸心知。我国第一篇文学论著《典论·论文》（三国曹丕著）明确指出：文章乃经国之大业，不朽之盛事。强调了著书立说的重要性、久远性。因此，本系列丛书将质量作为第一考量要素，以“五度”，即内容广度、观点新度、知识深度、理论高度和成果精度作为质量标准。

本系列丛书的编写得到了中铁建总公司财务部李世钰部长，国家会计学院教务部主任于长春教授，南开大学国际商学院副院长、会计系主任刘志远教授，天津财经大学会计系主任韩传模教授，天津科技大学校长魏大鹏教授，天津科技大学科技处处长许增朴教授，天津科技大学工商管理系主任郭鹏教授等的大力支持。在此，一并表示衷心的感谢。

尽管整个编委会成员为该丛书的编写付出了很多心血，但由于财会规章制度的不断更新与完善，以及与国际接轨的进程，加之作者水平和写作时间的限制，书中难免存在许多不尽如人意甚至错误之处，而且对有关禁忌也难免挂一漏万，恳请广大读者批评指正，以便我们改版时修正，使本系列丛书不断得到完善。

《财会禁忌系列》丛书编委会

2006年6月

## 前言

“禁忌”这个词本身含有“禁止”或“抑制”的意思，“禁忌”更多的是提醒人们哪些事情是不能做的，或者做了以后会出现问题的。笔者以为，就财务信息化工作而言，其实用风险较之禁忌更为恰当。直觉上，风险是一个不祥之词，对于风险，《牛津大字典》释义为“遭到损伤、不利或毁坏的机会”。财务信息化常常被置于一种尴尬的两难选择：要么承担风险而失败，要么回避风险而落后。另一方面，风险与机遇共存又是人们的共识。《与熊共舞》一书的两位作者 Tom DeMarco 和 Timothy List 告诉我们，风险其实并不可怕，关键在于如何识别风险，并大胆（而审慎）地拥抱有价值的风险。富有开拓精神的企业常愿意承受一些策略性的风险，以期获取较高的回报率。

国家明确了以信息化带动工业化的发展道路，越来越多的企业将信息化建设作为重要的战略目标。在信息技术高速发展的今天，企业要生存、发展就必须实现信息化，这已成为无须争辩的事实。与此同时，财务信息化作为实现企业信息化的核心内容也被决策者所认同。从会计电算化到财务信息化的发展不过短短的二十几年，信息化给企业带来了前所未有的发展机遇。然而，不可否认，“信息化悖论”和“信息化高失败率”等问题的出现使得信息化建设面临各种质疑，信息化过程中确实存在一些误区，致使信息技术没有得到充分的应用。客观剖析财务信息化工作中的各种禁忌，寻找相应的对策，增强企业实施财务信息化项目的信心，提高财务信息化效益迫在眉睫。

本书从项目管理的视角，分析了企业实施财务信息化失败的一些共性问题，从“认识禁忌”、“规划禁忌”、“实施禁忌”、“运行禁忌”和“管理禁忌”五个方面探究了财务信息化败因缘由，强调财务信息化是管理项目而非单纯的 IT 技术项目。这也是贯穿本书的主线。

在编写本书的过程中得到了财政部财政科学研究所博士生导师杨周南教授的

热忱指导和宝贵建议。杨教授于百忙之中对全书内容进行了审阅，在此深表谢意。此外，在写作过程中，作者还得到了宋郁、张晓磊和任森等的帮助，在此一并致谢。

财务信息化不仅是研究领域关注的热点课题，更是企业信息化实践的重要领域，无论从理论框架、方法体系还是最佳成功实践方面，都有待我们深入探索和不断完善。因此，尽管本人在写作过程中付出努力，书中疏漏和错误等问题仍不可避免，在这里诚挚地希望广大读者不吝指正。

作者  
天津财经大学

# 目 录

## 第1章 财务信息化认识禁忌 /1

|      |                  |    |
|------|------------------|----|
| 禁忌 1 | 财务信息化与企业信息化边界不清  | 2  |
| 禁忌 2 | 财务信息系统与财务软件混为一谈  | 9  |
| 禁忌 3 | 财务信息化需求分析不彻底     | 15 |
| 禁忌 4 | 财务软件选型过程不当       | 21 |
| 禁忌 5 | 财务软件与企业需求不协调     | 26 |
| 禁忌 6 | 集团企业集中财务等同于集中式处理 | 32 |
| 禁忌 7 | 财务信息化项目管理流于形式    | 39 |

## 第2章 财务信息化规划禁忌 /44

|       |              |    |
|-------|--------------|----|
| 禁忌 8  | 规划不当, 难奏成效   | 45 |
| 禁忌 9  | 财务信息化项目组织不得力 | 50 |
| 禁忌 10 | 财务信息化项目预算超支  | 55 |
| 禁忌 11 | 实施方主体错位风险    | 60 |
| 禁忌 12 | 实施顾问项目管理经验不足 | 65 |
| 禁忌 13 | 项目领导小组支持不力   | 70 |
| 禁忌 14 | 项目实施小组参与不够   | 74 |
| 禁忌 15 | 水土不服的第三方咨询   | 79 |

|       |                |    |
|-------|----------------|----|
| 禁忌 10 | 缺乏系统整合, 导致信息孤岛 | 85 |
|-------|----------------|----|

### 第3章 财务信息化实施禁忌 /90

|       |                  |     |
|-------|------------------|-----|
| 禁忌 17 | 缺乏科学的实施方法论指导     | 91  |
| 禁忌 18 | 重视 IT 技术, 轻视流程优化 | 97  |
| 禁忌 19 | 轻视财务信息标准化工作      | 103 |
| 禁忌 20 | 编码体系不规范          | 109 |
| 禁忌 21 | 忽视基础数据准备工作       | 114 |
| 禁忌 22 | 忽略财务软件模拟运行环节     | 119 |
| 禁忌 23 | 轻视财务数据迁移         | 124 |
| 禁忌 24 | 财务系统上线决策失误       | 129 |
| 禁忌 25 | 新旧系统转换方式不清晰      | 133 |

### 第4章 财务信息化运行禁忌 /138

|       |                   |     |
|-------|-------------------|-----|
| 禁忌 26 | 培训工作落实不到位         | 139 |
| 禁忌 27 | 忽视上线前的测试          | 145 |
| 禁忌 28 | 项目实施一拖再拖, 进度延误    | 149 |
| 禁忌 29 | 忽视知识转移, 成为“交钥匙工程” | 155 |
| 禁忌 30 | 匆忙的财务信息化项目收尾      | 161 |
| 禁忌 31 | 只重实施, 不重维护        | 166 |
| 禁忌 32 | 忽视财务系统信息安全管理      | 170 |

### 第5章 财务信息化管理禁忌 /175

|       |              |     |
|-------|--------------|-----|
| 禁忌 33 | 系统安全备份没有落到实处 | 176 |
| 禁忌 34 | 建章立制不完善      | 182 |



|                      |     |
|----------------------|-----|
| 缺乏应急恢复措施 .....       | 188 |
| 内部控制制度不健全 .....      | 194 |
| 忽视风险管理机制 .....       | 200 |
| 模糊财务信息化评估标准 .....    | 205 |
| 财务信息化评价方法有失客观性 ..... | 210 |
| 孤立财务信息系统谈评估 .....    | 215 |

## 参考文献 /221

---

# 第 1 章

## 财务信息化认识禁忌

企业在实施信息化的过程中，通常存在认识上的误区。误区之一：信息化无用论。有些企业特别是中小企业，对信息技术、信息化的重要性不甚了解，认为“企业没上信息化照样经营良好”，不清楚“信息化应如何与企业经营管理有效结合”，产生了“信息化无用论”的观点，对信息化建设持观望态度。误区之二：信息化黑洞，或称信息化悖论。据专家统计，至少 90% 的 ERP 系统失败的原因要么是超过预定时间，要么是超过预算。在对 ERP 系统的投资超过 1000 万美元的公司中，能够在预定的时间和预算内开通的几率几乎等于零。种种迹象表明，众多的企业在 IT 应用方面的投资似乎遇到了一个巨大的“黑洞”，使得企业的大量投入见不到任何回报，这已成为信息化的软肋。

除了认识上的误区，财务信息化目标也存在急功近利的问题。有些企业在决定信息化建设后往往雄心勃勃，盲目追求“大而全”、“洋味十足”，实施“跨越式”建设。有些企业对信息化期望值过高，盲目夸大信息化的作用，认为只要上了信息化，一切困难就迎刃而解了，企业就获得了在竞争中克敌制胜的法宝，就能解决企业管理和经营中的各种问题。基于这些目标来选择财务软件，造成信息系统或与企业业务不相匹配，或超过企业实际需要的情况，给企业带来巨大的浪费。

## 禁忌 1 财务信息化与企业信息化边界不清

企业信息化是一个复杂的发展过程。由于研究、应用的视角不同，目的不同，人们对企业信息化概念的描述、内涵的理解也出现了多样性。到目前为止，关于企业信息化的定义有十几种之多，难免令人混淆不清。

### 1. 企业信息化定义的多样性

截至目前，企业信息化并无权威定义。国内引用较多的定义主要有以下几种：

（1）企业信息化是“企业应用现代信息技术、开发应用信息资源、实现企业现代化的过程”；

（2）企业信息化是“利用信息技术获取、处理、传输、应用知识和信息资源，使企业的竞争力更强和收益更多的一个动态过程”；

（3）企业信息化是“企业利用现代信息技术，通过对信息资源的深化开发和广泛利用，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”；

（4）企业信息化是“将信息技术应用于企业生产、管理经营活动，实质上是将企业的生产过程、物料移动、事务处理、现金流动、客户交户等业务过程数字化，通过各种信息系统网络加工生成新的信息资源，提供给各层次的人们洞悉、观察各类动态业务中的一切信息，以做出有利于生产要素组合优化、企业资源合理配置的决策”；

（5）企业信息化是“企业将传统方式进行的经营经营活动转变为电子事务和电子商务的过程”；

（6）企业信息化是“企业在作业、管理、经营等各个层次、各个环节和各个领域，采用计算机、通信和网络等现代信息技术，充分开发、广泛利用企业内外信息资源，逐步实现企业运行的全面自动化，伴随现代企业制度的形成，建成现代企业的过程”。

这里，我们引用如下说法：企业信息化包括紧密联系的两个部分（乌家培，1999），企业业务信息化与企业管理信息化。企业管理服务于企业业务，企业业务的进展则取决于企业管理的好坏。企业管理信息化同企业业务信息化相比，在不同企业之间有更多的共性和相同的发展趋势。人们往往将企业信息化理解为手段与目的的统一。其中，手段包括信息技术的推广应用与信息资源的开发利用，目的包括经济效益与竞争能力。从生产力发展的角度考虑，企业信息化要使传统企业向现代化企业转变，不断提高企业的现代化程度，其实质是企业素质与企业绩效的优化。

## 2. 企业信息化的实质内涵不明确

企业信息化说到底是要回答以下几项问题：企业信息化的对象是什么？企业信息化的目的是什么？企业信息化如何进行？企业信息化是企业对信息资源的组织、开发和利用。信息与资本、人力和土地一样，是经济活动中一项重要的战略资源。有效开发、利用信息资源已经成为企业信息化的中心内容，而且这一开发和利用是以现代信息技术为手段和工具的，从而有别于传统的信息资源开发和利用方式。从驱动机制看，企业信息化是以提高企业的生产、管理、决策的效率和水平为目的的，提高效益就是减少系统的消耗，增加系统的产出；提高效率就是加快系统响应的速度和产出的速度，同时保持或提高产出的质量。正像企业对任何新技术的采用一样，企业对信息技术的采用也是市场竞争和利润驱动的结果。从技术手段看，企业信息化是企业对现代计算机技术、信息技术、网络技术等的广泛应用。当然，企业信息化是一项复杂的系统工程。它既涉及各种信息技术的应用，巨大的人力、物力和财力的投入，同时也涉及企业组织管理和企业业务流程的重组与优化。

（1）实质。企业信息化的实质是对企业不断进行改造，是企业利用以计算机、通信和网络为核心的现代信息技术，对企业的各个层面进行有效整合，提高企业运行和资源利用的效率，特别是对信息资源的深度开发和广泛利用，进而提高企业的核心竞争力。

（2）形态特征。在企业作业、管理和经营三个层面，在产品设计、工艺过程控制与零件加工、事务处理、供应链管理与辅助决策等领域，广泛开展计算机应

用,实现设计自动化、生产自动化、办公自动化、决策辅助自动化和电子商务等企业运行的全面自动化。

(3) 过程特征。企业信息化从初级、中级到高级的发展过程特征是从计算机单项应用到综合应用,再到网络应用;从基层班组级计算机联网,到部门联网,到企业联网,再到产业链联网,具有连续不断、可持续发展的特征。

(4) 阶段特征。由于信息技术的发展没有止境,企业信息化也不存在终极目标。企业信息化实施是全方位的,企业将根据自身需要抓重点,分层次、分阶段地推进企业信息化,提高信息技术利用率。因此,对企业信息化的建设和投资也不可能是一次性的,具有分阶段连续不断的特征。

(5) 效益隐性特征。在企业中推进信息化不同于以往对产品的技术改造,其效益的概念是完全不同的。后者是通过对产品生产线的技术改造,提高质量,增加产量,效益容易显现,是单方面的;而前者则是应用信息技术对企业的信息资源进行深度开发和广泛利用,从整体上提高企业生产能力和管理水平,其效益是多方面的、难以定量评估的。

(6) 外部关联性。其有赖于社会信息化良好环境的形成,有赖于社会信息网络的不断进步和企业所处产业链上下游企业信息化的逐渐完善。

(7) 内部关联性。其有赖于技术创新,更有赖于体制创新,保持技术创新和体制创新相互促进、有机融合,实施企业改革、企业业务流程重组和企业组织结构扁平化,并伴随现代企业制度的建立,从体制上为信息技术的深层次应用创造条件。

### 3. 企业信息化的范畴领域众多

企业信息化不仅是一个复杂的发展过程,其内容构成也在不断地扩充和完善。从宽泛的意义上讲,企业信息化涉及供应链管理(SCM)、客户关系管理(CRM)、企业资源计划(ERP)、商务智能(BI)、企业资产管理(EAM)、企业应用集成(EAI)等众多领域。

(1) 供应链管理。广义的供应链管理(Supply Chain Management, SCM)定义包含了整个价值链,它描述了从原材料开采到使用结束,整个过程中的采购与供应管理流程。供应链管理主要集中在如何使企业利用供应商的工艺流程、技术和能力来提高他们的竞争力,在组织内实现产品设计、生产制造、物流和采购管

理功能的协作。当价值链中的所有战略组织集成为一个统一的知识实体,并贯穿整个供应链网络时,企业运作的效率将会进一步提高。

狭义的供应链管理是指在一个组织内集成不同功能领域的物流,加强从直接战略供应商通过生产制造商与分销商到最终消费者的联系,通过利用直接战略供应商的能力与技术,尤其供应商在产品设计阶段的早期参与,已经成为提高生产制造商效率和竞争力的有效手段。

供应链管理是对供应链所涉及组织的集成和对物流、信息流、资金流的协同,以满足客户的需求,从而提高供应链整体竞争能力。简单地说,供应链管理就是优化和改进供应链活动,其对象是供应链的组织 and 它们之间的“流”;应用的方法是集成和协同;目标是满足客户需求,最终提高供应链的整体竞争能力。也就是说,供应链管理业务的实质是深入供应商和价值链的增值环节,以最短的时间、最经济的成本,将最恰当的货供给需要的客户。

(2)客户关系管理。客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)是由美国著名的计算机技术咨询和评估集团 Garter Group 首先提出的,其认为客户关系管理就是:为企业提供全方位的管理视角,赋予企业更完善的客户交流能力,最大化客户的收益率。

客户关系是客户与企业发生的所有关系的综合,是企业与客户之间建立的一种相互有益的关系。截至目前,CRM 仍没有一个权威的定义。统观主要 CRM 的定义,可以将其理解为理念、战略、技术三个层面,正确的战略、策略是 CRM 实施的指导,信息系统、IT 技术是 CRM 成功实施的手段和方法。事实上,企业实施 CRM 主要有六个重要领域:理念、战略、战术、技术、技能、业务过程。其中,理念是 CRM 成功的关键,它是 CRM 实施应用的基础和土壤。

CRM 是通过赢得、发展、保持有价值的客户,增加企业收入,优化赢利性,提高客户满意度的商务战略。通过获得更多的客户线索、更广泛地共享客户信息,协同工作,增加收益,提高给客户的价值,实现企业和客户的“双赢”。CRM 借助先进的信息技术和管理思想,通过对企业业务流程的重组来整合客户信息资源,并在企业的内部实现客户信息和资源的共享,为客户提供一对一个性化服务,改进客户价值、满意度、赢利能力和客户的忠诚度,保持和吸引更多的客户,最终实现企业利润最大化。另一方面,CRM 应用系统通过对所收集的客户特征信息进

行智能化分析，为企业的商业决策提供科学依据。

(3) 企业资源计划。进入 20 世纪 90 年代，随着竞争的进一步加剧，企业竞争空间与范围的进一步扩大，80 年代的 MRPII 主要面向企业内部资源全面计划管理的思想逐步发展为，如何有效利用和管理整体资源的管理思想。ERP (Enterprise Resource Planning, 企业资源计划) 也随之产生。美国 Gartner Group 提出，ERP 是建立在信息技术基础上的，以系统化的管理思想，为企业决策层和员工提供决策运行手段的管理平台。ERP 系统集成信息技术与先进的管理思想于一身，成为现代企业的运行模式，反映时代对企业合理调配资源、最大化创造社会财富的要求，成为企业在信息时代生存、发展的基石。

企业实施 ERP 系统的基本目标有：企业管理和业务信息的集成化，包括跨公司、跨部门数据的充分共享；文件的电子化，利用计算机来代替传统的手工操作，提高工作效率与准确性；强化企业的内部控制，实现在线的业务审批和监控，规避或降低内部营运风险；通过对业务数据的提取和分析，支持企业的绩效考核和决策功能；建立企业的对外信息平台 and 交互渠道，通过企业间的在线合作，降低自身的经营成本，并增强市场竞争力。

在企业中，一般的 ERP 系统主要包括三个方面的内容：生产控制（计划、制造）、物流管理（分销、采购、库存管理）和财务管理（会计核算、财务管理）。这三个子系统整合在一起，形成对企业的物流、资金流和信息流进行全面一体化管理的管理信息系统。

(4) 财务信息化。企业信息化的基本框架和内容是将信息技术全面、彻底地融入企业的作业层、管理层、经营层，乃至决策层的各个环节、各个领域和各个方面。财务信息化作为管理层信息化的核心任务，与作业层、经营层的信息化过程相互集成。财务信息化具有以下基本特点：

1) 系统集成性。财务和企业的设计、生产、供应、销售等业务环节是完全集成的，业务和财务一体化运作。例如，ERP 中的财务管理模块和系统中其他模块都有相应的接口，能够相互集成，而且财务管理始终是 ERP 核心的模块和功能，财务管理将实现与企业供应商、客户等上下游相关环节的集成。

2) 信息共享性。所有的原始数据都是一次录入、多处共享的。例如，由生产活动、采购活动输入的信息自动计入财务模块生成总账和会计报表，取消了输入凭证烦琐的过程，几乎能够完全替代以往传统的手工操作。