



以财务共享服务中心 降本增效 丰益国际集团管控从 FSSC 开始

如果提到新加坡丰益国际集团(简称丰益国际)或益海嘉里投资有限公司(简称益海嘉里),知道的人可能并不多,但是很少有人不知道金龙鱼这个品牌。益海嘉里是丰益国际在中国的投资公司,以粮油加工、仓储物流、内外贸易业务为主,金龙鱼是其旗下诸多品牌中的一个。

丰益国际在 2012年 7月美国《财富》杂志发布的世界 500强企业中排名 223位,在食品生产行业中位居全球第三。我们不难从这些数字中看出丰益国际的规模和实力。如何对这样一个跨国、多业务、多分支机构的集团型企业进行有效管控,并实现业务流程优化,是丰益国际必须面对的问题。2012年 12月 4日,丰益国际全球 CIO 许伟源和益海嘉里 CFO 陆玫好在位于上海浦东陆家嘴的丰益国际中国总部接受了《中国计算机报》的独家采访,分享了他们建设财务共享服务中心(Financial Shared Service Center, FSSC),利用 IT 实现高效财务管理的经验。

快速扩张带来财务挑战

陆玫好向记者介绍,丰益国际是一个综合性的农产品加工企业,产品链条非常长。丰益国际的业务范围包括油棕种植,食用油精炼,油籽压榨,食用油的加工和销售,特种油脂、油脂化学产品和生物柴油的生产。

农产品生产企业有一个比较显著的特点,就是



要靠近产区。益海嘉里也不例外。益海嘉里的子公司分布在全国各地，很多位于三、四线城市。此外，益海嘉里涉及的业务种类繁多，由于缺少统一的业务流程和实操性指引手册，财务部门无法保证基础核算口径和作业流程的一致，造成单据统一性差、审核要点不明确、手工处理效率低、会计核算差异化、信息披露不及时、流程和审批层级存在差异等问题。这些情况让益海嘉里面临很大的金融风险。

“益海嘉里的发展很快。2000年益海嘉里还在筹备建立5家公司，目前在国内已经拥有七八十家经营单位了。”陆玟妤说。益海嘉里倡导以财务为导向推动企业的业务流程优化。事实上，它们已将SAP作为核心财务系统。益海嘉里成立后规模不断扩大，并且并购了很多企业。这些被收购的很多企业之前应用的财务系统各不相同，因而难以快速复制益海嘉里原有的财务管理模式，而SAP系统难以灵活支持多样的管理模式。这些因素使得益海嘉里的成本上升、效率下降。

FSSC 不仅为了降低成本

“FSSC在银行、保险等金融行业的应用比较多，而丰益国际作为一个业务以粮油加工和贸易为主的公司，现在建设FSSC还是比较超前的。”许伟源介绍。

为了维护数百万计的扫描财务文档以支持公司的日常财务工作，建立企业级的以内容为中心的业务流程管理平台以支持与所有财务相关的工作流，并实现与SAP的充分集成以实现财务的集中管控，丰益国际决定建立FSSC，通过共享中心来建立统一、有效的产品线管理模式，提高财务管理效率，减少财务开支。

建立FSSC，丰益国际将原来分散在各个子公司的财务管理机构和人员集中在一起后，降本增效的效果马上显现出来。“假设我们有80个公司，原先就配备印个应付会计人员。实现共享后，我们就不再需要80个应付会计人员。此外，由于财务人员在FSSC中做的科目更加专一，因而他们的工作效率得到了提高。”陆玟妤说。

“当然，我们并不是为了裁员而建设FSSC。”许伟源认为，“FSSC的建立更重要的是进行资源整合和优化配置，通过共享中心的方式来激发财务人员的潜能，让他们从低层次的工作中解放出来，提升工作效率和水平。”据了解，益海嘉里已经实施成FSSC项目的费用模块，未来他们还将继续实施应收应付(AR/AP)、总账等模块。FSSC的上线和应用，将使得丰益国际实现统一单据管理和审核规范化，将风险从只能事后弥补改善到事中监察、事前预测，有效提升风险管理水平。

陆玟妤向记者介绍，目前益海嘉里的FSSC设在上海。“未来，总账的共享中心会设在上海，而应收、应付等科目的财务共享中心可能会设在其他二、二线城市。这样可以降低人力资源成本。”

通过 ECM 打通全局

企业财务系统存在大量非结构化文档，如各类单据的扫描件。在益海嘉里的FSSC项目中，IBM的ECM(企业内容管理解决方案)起到了非常重要的作用。2011年7月，益海嘉里选择了IBM ECM中的ACM(高级案例管理解决方案)来搭建FSSC。ACM通过有效地管理财务相关的结构化及非结构化的文档与影像，优化财务管理的工作流并完善规则。此外，ECM通过强大的集成能力让益海嘉里的FSSC与SAP实现完美结合。

“流程改造需要通过技术手段来实现。”许伟源认为，“大型企业需要采用共享中心理念来梳理后台流程。”据悉，ACM基于统一的平台架构，通过集中式控制、分布式部署的影像中心存储整个公司的财务文档，支持所有财务相关的事务和灵活的财务工作流，并支持不同厂商的ERP产品。

“ECM已经成为丰益国际的一个重要战略。”许伟源介绍，“丰益国际首先在中国实施ECM，是因为无论按资产还是收入计，中国市场都占丰益国际全球一半左右的份额，已经成为丰益国际的主要市场。在中国的ECM项目完成之后，我们会考虑将其移植到全球的平台，从而保证全球的

ECM 体系在技术、平台、架构等各个方面都是统一的。”

让 IT 与业务整合起来

许伟源不但是丰益国际的全球 CIO，还是丰益咨询集团的 COO。丰益咨询集团是丰益国际旗下企业，旨在为企业信息化咨询和服务，让企业的 IT 投资产生更高价值。许伟源已经拥有 20 多年的 IT 管理经验。这些让许伟源对 IT 和 ECM 有着深刻、独到的见解。

“ECM 是基础性、底层、跨行业的应用。这意味着企业在用了某个产品后就很难更换成其他产品，否则要付出很大的代价，所以 CIO 在选型之前一定要想清楚要与哪个供应商合作。”

许伟源介绍，丰益国际全球的 IT 团队有 600 多人，这个团队被分为业务流程外包、IT 规划、SAP 应用、非 SAP 的应用、IT 基础设施和系统软件、项目管理、全球运维中心等 7 个部分。

“我们目前有两个中心：一个在中国，主要服务中国地区；另一个在印度尼西亚，主要服务东南亚地区。考虑到时差的因素，未来我们可能会在非洲设立 IT 中心。它将服务欧洲和美洲地区。”许伟源补充说。

“如何让 IT 产生价值，而不单纯作为企业成本，是 CIO 面临的巨大挑战。而 IT 部门要让 IT 产生价值，就必须让 IT 与业务整合。”许伟源说，丰益国际仍有很多底层工作要做，特别是对数据的管理，因为 IT 最大的价值就是数据。许伟源对记者透露，丰益国际最近可能会引入 SAP HANA 来提升数据的分析能力。

相关链接

丰益国际信息化四部曲

丰益国际全球 CIO 许伟源对丰益国际信息化发展，尤其如何实现对数据的有效管理和利用，有着自己独到的见解。丰益国际的信息化将经历四个阶段：第一阶段，实现对后台数据生产环境的控制；第二阶段，实现后台平台的整合，通过引入 ECM；第三阶段，充分利用数据分析来产生经济效益；第四个阶段，实现全球资源的合理配置，在 IT 成本不断增加的情况下仍实现可持续发展。“我们现在已经开始进入第二个阶段。”许伟源说。