基于ERP平台的战略成本管理实施布局

刘亦陈(教授)[1]，饶理成[2]，刘依恬[3]

(1.南昌大学经济管理学院，南昌 330031；2.中国农业银行江西省分行，南昌 330008；
3.中国华融资产管理公司江西分公司，南昌 330008)

【摘要】企业战略成本管理有大量的成本监控点和需要及时反馈数据,只有依托ERP平台来实施这项管理工作才能使各成本点上的战略成本数据都能得到自动执行,并且能快速反馈各部门和各成本点上的战略成本管理执行情况。基于ERP平台的战略成本管理实施布局主要有三方面内容:将各项目的战略成本基准数据录入到相关模块的初始设置中去,作为战略成本管理的事前控制数据;通过ERP系统来监控各部门的日常成本活动数据,如成本数据偏离基准数据可进行预警;通过ERP系统做期末数据分析和评估工作。

【关键词】战略成本管理；ERP系统；成本基准数据；监控；布局

企业各责任部门得出了相关项目的战略成本基准数据后,便可依托ERP系统来具体落实战略成本管理的布局,利用计算机网络系统来自动监控战略成本管理事务,从而达到即时监控、刚性监控(基本上无人工干预)和科学监控(用合理流程来监控)相结合的效果。这种实施布局工作主要有以下三个方面:将各项目的战略成本基准数据录入到相关模块的初始设置中去,作为战略成本管理的事前控制数据;通过ERP系统来监控各部门的日常成本活动数据,如成本数据偏离基准数据可进行预警;通过ERP系统做期末数据分析和评估工作,分析各部门战略成本管理执行的详细情况及其原因,并判定是否需要调整战略成本管理的方法。

一、在ERP系统的初始化设置中预设好各部门的战略成本基准数据

ERP系统在启用时要做好初始化设置工作,这个初始化设置工作包括两个层次:基础档案的初始化设置和各个子模块的初始化设置,利用初始化设置来事前控制战略成本基准数据,就需要在两个层次的初始化设置中都进行相应的设置,这属于事前控制,这些设置主要有以下方面:

1. 在基础档案的“产品结构”设置中设置各种产品的结构,将相应的产成品和半成品指定为母项,并指定它们分别由哪个车间生产,然后在每个母项下设其包含的所有子项(即每个母项由哪些半成品或原材料生产而成),以及每个子项的需求数量(即要用到多少个半成品或多少单位的原材料),每个子项的需求数量就按相应材料耗用量的战略成本基准数据来设定。

2. 在基础档案的“存货档案”设置中,将各种外购存货的参考买价按战略成本基准数据来设定。

3. 在基础档案的“供应商档案”设置中,将选定的战略供应商及其相关资料录进去,在“客户档案”中将主要客户及其相关资料录进去。

4. 在基础档案的“成本中心”设置中设定各个成本责任中心,将企业的多个生产车间相应地设置为基本生产车间和辅助生产车间,并设定其相应的工序。这样,各生产车间和工序就成了具体的成本责任中心。

5. 在“薪资管理”模块的初始设置中可分别建立计时工资和计件工资两个类别。在计件工资类别中按战略成本基准数据设定每种产品的单件计件工资额;计时工资情况较复杂,一般是设定各个部门总薪酬的战略成本基准数据。

6. 在“生产制造”模块的初始化设置中设定各种产品的人工工时基准耗用量和机器工时基准耗用量。

7. 在“销售管理”模块的初始化设置中设置各主要客户的赊销控制量和销售让利幅度的战略成本基准数据。

此外,对于产品研发费、广告费和业务招待费等支出方面的战略成本控制在ERP中没有相应的模块进行初始设置,但因这些费用在一年内不是频繁发生的,支出的次数有限,可以不用ERP来做初始设置,而是由责任人员用其他方式来设定这些方面的基准控制数据。

二、各部门通过ERP系统来监控战略成本管理的日常工作

在ERP系统的初始化中设定了各部门、各环节的战略成本基准数据后,企业各部门在日常的经营活动中就可通过ERP系统来监控战略成本管理工作,这属于事中监控,主要表现如下:

1. 采购部门通过“采购管理”模块来监控战略成本管理。在日常采购中,一般先由仓库部门向采购部门发出采购请求,并说明采购的存货名称、数量和到库时间。这个采购数量和到货时间是仓库部门结合相应存货的战略成本基准数据提出来的。采购部门应当向相应的战略供应商进行订货及实施采购,并通过“采购管理”模块来进行作业,包括发出订单、录入采购发票等,这些单据上的供应商、购货单价和购货数量等数据都应在相应战略成本基准数据之内,否则,系统将予以警示。这样,日常的各项存货购入都将接受战略成本管理。

2. 仓库部门通过“库存管理”模块来落实战略成本管理。仓库部门通过“库存管理”模块来从事各种存货的收发和管理作业活动。当外购存货入库时,仓库人员会在“存货管理”模块中填制“采购入库单”,在填入库单中的存货名称、数量和单价时,会自动和初始化设置中设定的对应存货的战略供应商、购入控制数量和单价进行核对,确认其是否在战略成本基准数据之内,如有不符,仓库人员可及时询问原因,并决定是否要做特别处理;当某种存货要出库的时候,填写出库单时会自动显示该存货还有多少库存量、离安全库存量还有多少,并会自动检测领用部门的领用量是否在该部门当期这种存货的控制量范围内。这样,仓库部门就通过“库存管理”模块来实施存货日常收发中的战略成本管理问题,并在某种存货的数量接触到采购点时向采购部门发出采购请求。

3. 各生产车间通过“生产制造”模块来监控战略成本管理执行情况。每个车间(或工序)在各种产品的日常生产中实际耗用的各种材料、人工工时和机器工时以及完工产品的数量等都要在“生产制造”模块中填写相应的记录单,系统会自动根据这些单据的记录换算出单位产品各种材料的消耗量和工时消耗量,并和对应的战略成本基准数据进行比较,如有偏离,及时警示。

4. 人力资源管理部门通过“薪资管理”模块来落实战略成本管理任务。企业各种人员每月的工资和其他货币性薪酬的计算都在“薪资管理”模块中进行,一般来说,企业可能建有两个以上的工资类别,各类人员的薪酬计算也可能不一样,如生产人员可能采用计件工资;销售人员可能采用低底薪高提成;而企业管理人员一般是采用计时工资。工资管理人员可在“薪资管理”模块中设置好各类人员工资计算的公式,每月运用这些公式就能计算出各类人员和各个部门的工资数据,还可从总量上和结构上对这些工资数据进行分析,并将这些数据和对应部门和对应人员的战略成本基准数据进行比较,这样就能监控薪资方面的战略成本管理执行情况。

5. 销售部门通过“销售管理”模块来监控战略成本管理实施情况。销售部门的日常战略成本管理工作主要是控制产品销售的折扣,销售折扣实际上也是企业的一项重要成本。每一笔产品销售业务都要在“销售管理”模块中生成发货单,发货单中如有价格折扣就是销售让利,由于“销售管理”模块中有自动汇总单据的功能,可以自动汇总当期每个客户名下的折扣让利数据,因此,销售人员可在日常的每张发货单的填写时看到某个客户到当日为止所获得的累计折扣让利额,如果对某个客户的累计让利额达到了战略成本基准数据时,发货单上就会有提示,那么,对该客户就不能再有让利了。

6. 在“应付款管理”模块中对其他方面的成本进行监控。企业还有一些方面的战略成本管理项目不能在上述模块中进行,可以把它们都放到“应付款管理”模块中来监控。如销售部门本来还应有业务开拓费和广告费等方面的战略成本管理事务,但因为这些费用的支出在“销售管理”模块中没有对应的操作项,不能在“销售管理”模块中对其进行监控。还有差旅费、设备租赁费用、运输费用和水电费等成本项目也没有相应的业务模块来管。这些费用都可以通过“应付款管理”模块中的“其他应付单”业务来管理。当上述这些费用发生时先在“应付款管理”模块中填制“其他应付单”,在实际支付时填制“付款单”,利用“应付款管理”模块中的自动统计功能,可以统计出当期各项其他应付单的累计发生额,这样就可以对这些费用进行日常监控,比如在将要发生一笔广告费用的时候,在填制相应的“其他应付单”时,单据上可显示这类广告费到当日为止的累计数,如果这个累计数达到了这项费用的战略成本基准数据时,就会有相应提示,如此等等,这样就能自动对这些方面的成本数据进行日常监控。

三、通过ERP系统做期末数据分析和评估工作

ERP系统中各个子模块都有数据统计和分析功能,可以对当期生成的所有业务单据按不同的关键字去进行分类和统计,得出各项成本数据的发生次数、成本总数和平均数等,各成本分析人员可对这些数据做深入分析,评价其总体上和结构上与相应的战略成本基准数据是否相符,如有总体超出或部分超出,可分析其超出的原因,究竟是成本管理工作本身做得不够好,还是战略成本基准数据难以执行,以此来确定是要调整成本管理的措施还是要调整战略成本基准数据。这属于事后监督与反馈工作,这项工作可分几个层次来进行:

1. 各成本责任部门在每个期末做数据分析,查看本部门各项成本实际发生数据是否在相应的战略成本基准数据之内。虽然每个部门的业务单据上记录的相应成本数据,在实际发生时要接受预先设定的战略成本基准数据的控制。但由于企业经营情况的复杂性,有些成本项目数据还只是提示性(或警示性)控制,不能排除有些单据上的相关成本数据会超出战略成本基准数据。各部门做期末数据分析和评估,就是要查出所有业务单据中有多少张单据的相关成本数据控制在基准数据之内,有多少

ERP下错账更正方法探析

张先河(副教授)

(江西财经职业学院，江西九江 332000)

【摘要】本文分析了ERP应用中的不同错账更正方法,并对各种错账更正方法进行了分析。以金蝶软件为例,总结了在总账、财务系统、财务业务一体化下,三种不同ERP应用中的核算和错账的更正过程,以期为会计工作带来便利。

【关键词】ERP；金蝶KIS；总账；财务系统；财务业务一体化；错账更正

作为企业信息化管理必不可少的工具之一,企业资源计划(ERP)在现代企业中被广泛运用。该系统是由多个独立功能模块组成的,其中包括总账、固定资产、工资结算、企业采购支出、销售收入等几乎涵盖企业所有与资金相关的部门工作。企业在有需要的时候能够从众多功能模块中选取所需,组合成为最适合企业发展的应用模式。而系统本身也会因为模式的不同而配备不同的单据、凭证。如果计算过程发生错误,各应用模式的修正方法也是不一样的,因此企业无法投机取巧。不同ERP应用模式的错账更正便成为各个企业需要精心研究的问题,本文对该问题也进行了探讨,本文研究的参考软件是金蝶KIS专业版。

一、常见的几种错账更正方法

1. 负数/红字冲销法。该方法针对记账已完成的情况,该更正法采用的是负数/红字凭证冲销,该方法主要适用以下两种情况:其一,账单金额在审核后大于实际金额;其二,科目名称错误、借贷方向不明确、日期错误等非金额的问题。

2. 补充登记法。该修正方法主要用于金额出现偏差的情况,用于解决账单审核后金额小于实际的问题。

张单据的相关成本数据超出了基准数据,以及超出的幅度有多大,从而针对性地排查这些单据,找出成本数据超出的原因,以便采取相应的措施进行应对。并将情况向上级和其他部门进行反馈。

2. 企业成本管理总负责人期末检查各部门战略成本管理执行情况,从企业整体的角度来掌握并评估战略成本管理实施效果。成本总负责人可在月末通过ERP系统查看各个业务模块中相关数据统计表,便可掌握各部门战略成本管理的基本情况,以及了解哪些部门成本控制符合要求、哪些部门成本控制有部分超支、哪些部门成本执行有异常情况等。特别要了解各部门之间是否有成本控制的相互影响,如某生产车间某种材料的当月耗用量超出基准数,导致该车间战略成本控制不够好,是因为采购部门为了控制成本,更换了另一家企业更便宜的材料,这种材料由于质量不如以前,导致耗用量上升等等。如有这些情况,成本总负责人就要和相关部门进行协调,理顺各部门执行战略成本管理的关系,尽量破除部门利益障碍。

3. 企业管理层期末分析其他业务数据并评估其未来对战略成本管理的影响。企业管理层也要不断思考企业战略成本管理未来的走势,这样,其每月末也要通过ERP系统来查看一些成本以外的其他业务数据的变化,如企业是否加入了新的大客户、前五位的大客户排序有无变化;各种存货的采购入库量比例有无变化;各车间各种产品的生产量比例有无变化、生产中有无材料或半成品替代变化等。通过这些业务数据的变化可以评估企业的发展战略和竞争战略将来可能发生的变化,进而为下一期的战略成本基准数据调整和改进战略成本管理的方法提供数据支持。

主要参考文献

许金华等.管理会计实践发展状况——先进管理会计方法在中国应用状况调查[J].会计研究,2011(11).

张心源.大数据的概念、技术及应用[J].创新科技,2013(9).

张天西.战略财务管理[M].上海:复旦大学出版社,2010.

【基金项目】2013年度江西省高校人文社科基金项目“战略成本管理实施问题研究——基于信息化管理技术应用的视角”(项目编号:GL1337);2013年度江西省社会科学“十二五”规范项目“基于ERP平台的企业战略成本管理实施规程研究”(项目编号:13GL26)