



ERP引发财务管理变革

方建一 王保民 张燕复

【提要】 2005年4月1日,首钢主流程ERP一期工程以财务专业单系统运行为标志,进入利用ERP信息平台提升企业管理水平的实质阶段。ERP是一种庞大的信息网络,它以强大的流程式管理和物流、资金流、信息流三流合一的特点,不但引发了财务管理思想、管理方式的根本性转变,而且对财务管理理念和财务管理方法也产生了较大影响。本文从首钢实施ERP系统的实践中,较系统地总结了ERP给首钢财务专业带来的变革及财务理念的更新。同时指出,企业在不断地进行改革和创新,系统流程也将不断地进行优化,只有不断地学习探索,才能超越自我,利用信息平台创建完整、集成、高效、适应现代企业发展的财务管理体系。

首钢总公司(下称首钢)ERP一期工程于2004年6月1日压力测试上线运行,财务专业经历了2004年6月1日至12月31日两账并行,2005年1月1日至2005年3月31日两账合一,2005年4月1日至现在单系统运行三个阶段。上线一年我们深刻感受到:

ERP系统的实施对首钢财务专业是一场深刻的变革,由此引发了财务管理思想、管理方式的根本性变化。

1.ERP系统流程式管理方式,改变了财务信息断层的状况。由于组织结构不同,行政管理职能不同,多年来各专业按职能管理的方式,使财务信息成为信息孤岛,在各个层面滞留。经过各个层面加工汇总出来的财务信息一方面过了实效期,另一方面有些信息或多或少改变了模样。ERP系统按流程管理的方式设置模式。用事项发生驱动会计信息的生成,上线单位按照内部管理由集团层控制,使上线单位的财务信息在公司层和集团层同一时间传递,按照授权使用,没有信息停滞的时间和空间,统一对外披露信息,满足外部审计需求,打通了财务信息传输的通道。

2.干扰财务信息障碍减少,财务信息真实准确率明显提高。原先财务信息经层层加工,一方面受指标、考核等人为因素影响,降低财务信息质量,另一方面由于人工计算容易带来误差,降低财务信息质量。实施ERP系统后,避免了上述来自两个方面的干扰,财务信息质量明显提高。

3.系统物流驱动资金流,达到三流(物流、资金流、信息流)合一,改变了财务信息偏差,财务信息滞后,财务信息不对称的状况。多年来制约财务专业管理水平进一步提高的因素之一,是财务信息的滞后和偏差。原有管理手段和方式,财务信息与物流信息不同步,财务月终根据专业提供的事项发生结果进行核算,而事项发生的过程与结果是否一致,事项发生的时间与口径是否一致,都是造成财务信息偏差的主要原因。

财务信息偏差对最终的财务结果判断影响很大,为了最大限度判断准确,我们经常为核对数据花费很大的精力,为了把财务结果的原由分析清楚,把引起财务结果变化的原因分析清楚,我们常常加班加点,而又时常感到力不从心。ERP系统实现三流合一,将增加对财务结果判断的准确性,为提高财务管理水品创造条件。

4.财务控制和监督由弹性变为刚性。系统内建立的一级核算会计体系、标准成本控制体系、成本中心费用控制体系、在建工程内部订单体系、固定资产账、卡、物同步增、减控制体系,物资采购以计量、收货确认所有权的控制体系,三单匹配发票校验确认负债的控制体系,以预收款作为判断条件的信用控制体系,以结算价格计算依据为控制点的销售价格控制体系等等,ERP系统使财务控制和监督由过去的对财务手续的控制和监督,财务账与账之间的控制和监督、财务结果的控制和监督,转变为对业务规则的控制和监督,对业务过程的控制和监督,对业务实质风险判断的控制和监督。

5.促进会计机构扁平化管理。系统集中控制思想、流程式管理和一级核算方式,支持会计机构实行高效率的扁平化管理,一线材厂多年的三级核算体系随着计财专业的单系统运行将与公司核算体系平稳并轨。

6.加速会计人员素质提高。随着系统的运行,将激励会计人员不断地学习系统知识,摸索系统规律,掌握专业规则,熟悉分析方法,以满足系统运行需要,满足实行ERP系统后提升管理水平的需要,而这些知识基本是现代财务管理水平的前沿,符合现代会计人员的水准,促使企业打造一支适应现代化企业管理的财会队伍,涌现一批高素质的财务管理人员。

7.会计核算规范化。会计核算按照系统设置的规则和逻辑进行操作,在集中控制的范围内,不会出现因人而异的现象。

8.专业基础工作加强。促使各专业加强基础工作管理,如:系统中设置的标准成本管理体系,促使专业加强日常标准消耗定额管理,标准价格管理,避免标准价格与市场价格严重背离,定额消耗与实际消耗严重背离现象,促使各专业加强日常分析和控制。

9.加强专业之间的沟通与协作。在同一信息平台进行流程式管理,专业之间信息共享,促使专业管理互相渗透,互相负责。

10.为精细化管理提供条件。在采购环节系统提供了采购订单管理方式,生产环节提供了生产订单、生产批次管理方式,销售环节提供了销售订单管理方式,同时按物料、物料组、产品层次等不同层次的划分,为精细化控制和管理创造了条件。

经过一年系统运行,我们也体会到:对ERP系统及实施ERP系统提升管理水平的认识,是通过认识、实践,再认识、再实践循环反复不断升华的过程,也可以说经历了:初识阶段、实践阶段、摸索阶段、消化阶段、接受阶段、驾驭阶段等六个阶段。当然,对于ERP这种庞大的信息网络,要达到轻车熟路驾驭系统的程度还需要经历一个不断学习、不断探索、不断钻研的漫长过程。同时,企业也在不断地进行改革和创新,系统流程也将不断地进行优化,所以还存在不断学习新知识的问题。

ERP系统虽然以它强大的流程式管理和物流、资金流、信息流三流合一的特点,得到国内外越来越多企业的认可,特别是国际500强80%的企业都在使用这套管理系统,人们看中的不仅是它的IT手段或者单一的管理理念,而是IT手段与管理理念的完美结合。正因为这样,它对现有财务管理理念和财务管理方法影响较大。主要表现在以下几个方面:

1.对现有会计制度的影响。ERP系统特别是国外开发的标准软件,以西方会计设计思路为主,西方财务会计是在会计准则的原则下处理会计事项,主要职能是满足证券交易所要求的对外信息披露要求,没有具体的会计制度约束。而国内会计制度是在会计准则的原则下细化的具体要求,主要满足政府部门管理、汇总层次的要求,尽管国外标准软件近几年为了抢占国内市场,作了一些本土化改造,但改造的并不完全彻底,比如:实际成本通过物料明细账方式还原,难以开发出对应的账簿体系,按功能区分厂矿业务、划分费用性质,难以用科目区分经济业务性质等等。

2.对现有财务操作手段的影响。没上ERP系统前,企业都使用国内开发的标准财务软件,财务功能的特点非常突出。按照现有会计制度、现有国家会计管理模式设置的财务功能,基本模仿手工操作方式,从会计凭证到会计账簿、会计报表基本满足对外审计、报送的要求,而且操作简便,画面直观,但它的信息与物流不集成,所以系统内财务数据不受其他专业干扰。而ERP系统与物流的集成功能,是以物流驱动资金流,以经济事

项的发生触发财务信息,财务数据分散在各专业发生的经济事项中,如:库存资金体现在仓库的收料环节,成本数据体现在生产投料环节等,所以财务数据分散,不直观,操作复杂,财务数据直接受其他专业操作质量影响,即使不与物流直接集成的业务,系统内也是按照这种逻辑思维设置的,如报销业务等。

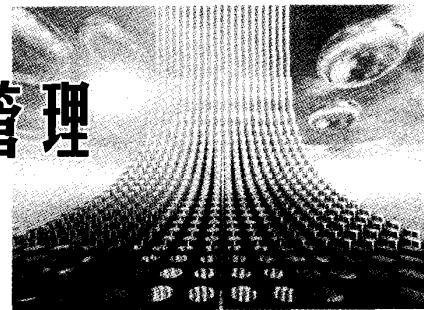
3.对现有会计核算体系的影响。会计科目、会计凭证、会计账簿、会计报表等四大部分构成基本的会计核算体系。现有会计科目体系设置是站在企业独立核算主体角度,通过科目层次划分,反映企业经济事务,对会计凭证包括记账凭证、原始凭证的制单、审核要求财政部颁发的会计基础工作规范有明确规定,会计账簿、会计报表体系也是建立在会计基础规范化管理上,是成熟的账簿、报表系统,与物流移动没有联系。而ERP系统会计科目只按一级设置,没有层次之分,与物流集成的会计凭证自动生成,没有制单、审核,只有用户名区分,会计账簿、会计报表数据分散在与物流集成的各环节,特别是满足国内需求开发的程序,如物料明细账,无法生成会计报表,所以为满足企业核算管理需求,凭证、账簿、报表全部另行开发,而会计报表开发是ERP系统提供支持最薄弱的环节。

4.对现有成本管理理念、成本控制方法的影响。ERP系统管理思想,成本不仅是企业资源的耗费,又是新资源的产生,不论是半成品还是产成品,它的形成过程,既是资源耗费过程,又是新产品价值增值过程,所以它更注重从投入产出的角度分析成本,分析投入、产出差异形成的原因。系统里成本核算直接受物料移动所限制,依据重要性理念,能够确切地计入成本的物料,而且随着物料移动的费用,则作为生产成本核算,不构成产品主要原料,且品种多金额不大的物料则作为成本中心费用,分配到成本中去,如:一些辅助材料。系统里对成本的控制分析,重在参与和了解与成本相关规则的制定,监控确定的规则是否有效执行,如:采购订单创建时间,供应商结算条件,计量交割点的确立地点和时间,生产投料方式,生产订单关闭的条件,在产品计算方法等,这些都与现行管理思想和方法有很大的区别。现行成本核算复杂、细致,发生的费用可以按照通常做法计人成本,不受物料移动的限制,成本控制和分析主要是控制降成本指标,围绕控制指标来分析、评价成本完成情况。在核算口径上,如果同行业都实行ERP系统管理,但使用的软件不同,选择成本核算的方式不同,即使前述两个条件都相同,选择计入物料的种类不同,也将会形成差异。

5.对现有成本利润分析方法的影响。在ERP系统中公司采用标准成本核算,公司层内标准成本和实际成本差异随物料转移,不能随物料转移的差异计人销售成本,系统更支持从投入至产出全过程的物料分析,跟踪差异形成的环节、因素,对企业生产、经营、管理可提出实质性的建议,对现行按职责分工,按职能分段的成本利润分析方法有一定的影响。

唐钢的供应链管理

冯英娜



随着科技进步和经济的不断发展，全球的市场竞争日趋激烈，传统的企业管理模式已不能适应新的市场竞争要求，网络时代的企业管理的新模式——供应链管理模式应运而生，它是当今国际企业管理的主要方向和重要领域。

所谓供应链管理就是为了满足顾客的需求，从原材料到最终产品的过程中，为了获得有效的物资运输和储存，以及高质量的服务和有效的相关信息所作的计划、操作和控制。供应链就是从原材料到最终产品整个过程中各个环节所组成的一条链。实施供应链管理的目标即是通过总体成本最低化、客户服务最优化、总库存最少化、总周期时间最短化以及物流质量最优化等目标之间的冲突，实现供应链绩效最大化。下面结合唐钢实行供应链管理的可行性，谈一下自己的想法。

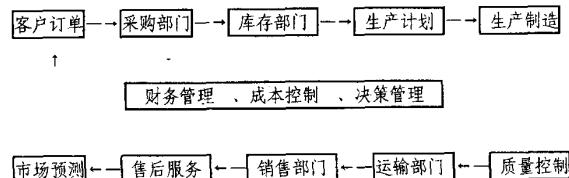
6.ERP系统运行环境的支持要求。包括硬环境和软环境，硬环境主要指计算机服务器等硬件支持，由于现有财务软件没有与物流集成，所以对硬件环境要求不高，而ERP系统与物流连接紧密，自动集成部分数据量大，而且运算逻辑是从最底层抓数据，导致运算量大，仅以中板厂成本为例：1月份运算6个小时，2月份运算8个小时，如果按照月份增加累计运算量增加推算，12月份的运行时间和速度可想而知。软环境支持，由于系统内与物流集成部分的财务数据质量，直接与专业制定的规则控制程度、操作人员操作质量息息相关，尽管上线后，我们制定了控制制度，也对财务人员提出具体监控要求，但专业违规操作还时有发生，至财务数据错误。另外物流结账时间的长短也将直接影响财务月结。

综上所述，我们认为实行ERP系统管理后，必须要解决以下几个问题，才能保证系统内财务信息质量，使系统优势充分发挥出来，使专业管理水平有较大幅度提高。

1.专业集中控制和管理是发挥系统最大优势的条件。ERP流程式管理方式，改变了职能部门条块分割管理的格局，同时给专业集中化管理创造了条件，专业集中管理不仅局限在财务专业，构成企业资源的专业管理部门都应该实施集中化管理，以增加公司执行能力，控制能力，以实现资源有效整合，发

一、唐钢的管理现状及存在的问题

唐山钢铁集团有限责任公司是中国十大钢铁企业之一，拥有矿山、焦化、冶炼、轧钢、机修、建安、耐材、设计研究等生产和辅助单位59个，固定资产达125亿元。唐钢的企业内部供应链形态结构如下图：



即不同的部门都通过供应链参与增值活动，如采购部门是资源的来源部门；生产部门则直接增加产品价值；管理客

挥整体资源优势

2.对ERP系统管理思想的理解和认知程度必须到位。即：先进理念和思想必然要替代陈旧的观念，这是不以人的意志为转移的客观规律，这种意识会将被动接受变为主动出击，主动迎接挑战，积极学习研究，逐步适应，缩短两种理念距离，才能利用系统为企业创造价值。

3.配套开发工作，为了实现管理与系统同步，尽量选用标准配置，但是目前会计政策、外部审计、监管对企业的需求，需要配套开发相应凭证、账簿和报表，这是目前国内企业实施ERP系统不可缺少的环节，而开发思想、开发方法、开发结果对实施企业起着至关重要的作用。

4.专业在系统中的操作质量直接影响财务数据，除各专业各单位严格遵守操作规程、操作程序外，建立相应制度进行规范，专门机构和人员随时检查、监控，权威部门发布消息考核、纠正是实施ERP系统管理的根本保证。

作者简介

方建一 首钢总公司 总会计师
王保民 首钢总公司 财务部部长
张燕复 首钢总公司 财务部副部长