



首钢焦化厂的ERP

张向农

首钢为了提升企业管理水平,选定德国SAP公司的ERP管理软件做为首钢管理系统。从2003年9月至2004年5月为前期的调研、系统配置和期初数据的倒入阶段;2004年6月开始“两账并行,以老系统为准”,此阶段主要是手工与系统数据对比,完成ERP配置阶段;2005年1月开始“两账并行,以ERP系统为准”,此阶段主要是综合评价ERP系统,为ERP单系统运行打基础;2005年4月份,彻底实施ERP单系统运行。首钢焦化厂作为首钢总公司的下属单位,ERP管理是随总公司的进程同步运行的。

一、财务实行一级核算 ERP实施前,首钢是一个单位一套账,在应收应付管理、内部未达账项等存在很多缺陷。首钢在ERP管理思路设置时,为了克服这些管理缺陷,全公司实行一级核算,即全公司的财务人员在同一个管理平台上工作,直接为公司做账,大家拥有统一的内、外部“供应商、客户”,计财部把公司的130多个对外账户统一管理,建立统一的结算平台,实现全公司资金的统一调配使用。

二、财务人员集中管理 总公司财务人员集中统一管理,均并入公司计财部,各厂财务人员由计财部向各单位派驻,财务人员由向各厂矿负责转为向计财部负责。财务人员的工资、奖金由计财部发放,奖金与各派驻单位的效益挂钩。财务人员的集中管理为ERP过程控制创造了条件。

三、理顺业务流程 众所周知,ERP系统采用模块化的结构。各模块之间,数据是集成和共享的。因此在实施ERP前,应当理顺业务流程,进行“流程再造”,适应ERP管理理念。首钢单位较多,很多单位之间的业务有重复设置的缺陷,比如销售业务,首钢销售公司、一线材、焦化厂等单位均有此业务,在实施ERP时,销售业务统一并入销售公司管理;在库存管理上,把原为供应公司管理的原料库划归厂矿;备件库由公司备件处集中管理,实现备件的时时网上查询,公司内各单位备件的共享。

四、物料统一编码 ERP管理是通过计算机网络完成的,在实施ERP前,一项基础工作就是按ERP管理规则对所有物料进行编码,编码要有层次性和扩充性,便于查询和扩容。

五、实施标准成本管理 标准成本是指在企业现已达到的技术水平所确定的企业在有效经营条件下生产运营所应当发生的成本。它是通过事先精确的调查、分析与技术测定而制定的,用来评价实际成本,衡量工作效率的一种预计成本。那么,

如何实施标准成本管理呢?

1.确定成本核算原则 首钢焦化厂的生产是以冶金焦为主,化工产品为辅助的生产方式,因此在ERP设计时,焦炭生产做为重点,严格按生产工艺设计流程,对化工生产流程做了改动,以缩短核算流程。冶金焦是连续生产,是按“期间生产”的,备煤成本中心只归集费用,不再核算“配合煤”的生产成本,它归集的费用只是按一定的比例分配到两个炼焦成本中心,月末只做差异调整。化工生产按“订单生产”,回收、焦油精制品、苯精制品是按“联产品”生产方式生产和核算的。

2.确定成本中心 成本中心是ERP系统中归集和控制成本的组织机构,任何一个工作中心都必须明确地隶属于一个成本中心。实际上工作中心和成本中心的隶属关系通常应遵循能明确成本控制责任和方便成本核算的原则,便于分清各部门的责任,以衡量其绩效。首钢焦化厂原有备煤、一炼焦、四炼焦、回收、精制、化验六个车间和机关,根据产品成本核算的要求,转化为备煤、一炼焦、四炼焦、回收、焦油精制、苯精制、化验、机关、焦化厂管理费用等9个成本中心。把精制车间分为焦油精制、苯精制两个成本中心,增加了焦化管理费用成本中心,用于核算由公司管理费列支的费用。

3.制定标准成本 (1)“标准成本”的确定。前几年,各单位学邯钢降成本,成本压缩空间逐渐缩小,实际成本接近“标准成本”。在确定本年“标准成本”时,只在上年实际完成的基础上,考虑本年预计的变化调整项后,就是本年“标准成本”。“标准成本”就是我们常说的“年计划”,一经制定,原则上全年不变,“月计划”可以调整。(2)采用标准成本具有下列优点:A、标准成本可用于控制成本。评价管理人员工作的好坏,把实际已经做出的和应该做的进行比较,标准成本便为这种对比提供了基础,顺差表示经营结果优于预期,而逆差则表示经营结果不如预期。B、用于决策。标准成本通常用来作为确定销售价格的基础,特别是在确定不属于同批产品的销售价格时,更要以标准成本为基础;C、使成本计算更合理,同样的产品有同样的成本;D、减少成本会计核算的工作量。

4.实行KPI绩效考核 KPI(关键业绩指标)管理模式是目标管理和绩效管理理论的延伸,它以企业年度目标为依据,主张确定企业、部门和员工个人的关键成果区域并据此确定反映企业、部门和员工个人一定期限内综合业绩的关键性量化指标。首钢实施ERP后,注重过程控制,对厂矿考核不再是单一的“成本否决”,而是注重生产过程的控制,实行KPI绩效考核。考核也是围绕过程控制而展开,把考核指标分为财务、生产、技术、ERP管理。焦化厂财务指标只占总指标的20%,其中成本占15%,资金占用占5%,不再实行“成本否决”,成本完不成按设定的档次扣分,超额完成按“增收节支降成本单项奖管理办法”嘉奖。

张向农 首钢总公司焦化厂