

JR公司基于ERP的流程管理及 内部控制模式

罗巧虹

JR公司是一家国有检验认证企业,由于业务项目多,检验内容繁杂,规范业务流程和进行内部控制就显得刻不容缓。近年来,JR公司通过逐步实施业务流程ERP,在业务管理上取得了良好成效。

1. 人员管理的风险控制

ERP是个高度集成的电脑系统,电脑化的业务流程替代了很多人工操作,在提高工作效率的同时也带来了弊端,数据录入、操作失误都会直接影响系统最后的数据结果,数据授权不当也会造成篡改、破坏数据的人为风险。

要避免在ERP系统操作中的人员管理风险,首先要定岗定人、责任到人,对人员进行业务系统操作、录入的培训,使其尽快熟悉系统业务流程,强化各级业务人员的岗位责任意识教育,牢固树立“责任胜于能力”的思想。其次,人员管理的关键控制点在于进行不相容职务相分离(人员分工),其核心为“内部牵制”,一般包括:授权批准与业务经办岗位分离,业务经办与会计记录岗位分离,会计记录与财产保管岗位分离,业务经办与稽核检查岗位分离,授权批准和监督检查岗位分离,明确规定各个机构和岗位的职责权限,使不相容岗位和职务之间能够相互监督、相互制约,形成有效的制衡机制。最后,还需建立关键岗位人员的强制休假制度和定期岗位轮换制度,对掌握重要商业秘密的员工离岗要有限制性规定。

2. 检测业务收费流程管理

检测业务收入是指企业提供检测商品服务及收取款项的活动。完善检测业务收费流程,要建立相关的管理制度,确定销售政策和策略,明确咨询服务、提供劳务、收款等各环节的职责和审批权限并采取有效的控制措施。JR公司某业务的检测收费流程如下:①在市场部门设置业务咨询人员进行业务的咨询、定价,对有签订业务意向的客户,将其信息、技术资料扫描后录入电脑,作为部门潜在客户。②检测订单明确的客户,由业务咨询人员将业务项目,涉及定价的有关内容录入电脑,并进行报价。③市场部门经理审核报价,确定销售价格的折扣,在ERP内授权生成合同签订单及收费通知单,客户确认并回签报价或合同。销售价格的授权可有效避免销售人员随意报价、损失企业利益的情况发生。④收费通知单生成后,由市场部业务咨询人员发放首笔款项通知单给客户,同时信息从系统上自动通知财务部,进行首笔款项的收取。⑤首笔款项收到并经财务部确认后,市场部在系统上通知检测部可进行检测服务的劳务提供。⑥待检测项目完成后,再由检测部门通知市场部,并与客户进行报告确认。客户确认后,检测部将报告和证书移交市场部。⑦市场部文员发放尾款通知单。尾款收到后,财务部通知市场部文员。市场部发证书或检测报告和发票给客户。该流程主要是遵循了内部控制的制衡性原则,其关键控制点在于:接受订单的部门和提供服务的部门相分离,提供服

务的部门与收款部门相分离,授权和经办相分离。采用该流程后,大大提高了各部门的工作效率,减少了提供服务收款过程中的风险。

日常工作中,还可通过ERP提供应收账款到期自动预警,直接把催收指令下达给业务员,并据此督促业务员进行催账,同时估算企业资金的回笼情况。

3. 固定成本费用的风险控制

固定成本费用是指与产品直接相关的费用,其金额与提供的服务或产品的数量有直接关系。以JR公司为例,某业务需缴付的认证费用分两种:一种按每季度的发证数量计算,一种按类别一审、二审和复审来计缴。系统自动按所发证书的数量计算应缴付的认证费用。按类别计缴的,系统自动识别该客户的证书属于一审、二审还是复审,由ERP业务流程对业务进行分类,计算生成明细的认证费用金额,这就避免了手工操作的失误,保证了及时付款,且在收到订单的同时可对费用有清晰的预计。同时,还可通过ERP系统上财务部的收款确认,了解需要支付费用的认证业务是否已经收到全款,避免了认证服务款项未收、费用已支付的风险。

4. 按人员工作性质合理分摊成本

JR公司的业务较为特殊,有些部门的人员需要取得资格方可从业。因此,在某些部门内,技术服务人员均是取得多种资质的专业人才,既有A业务的审核资格,又有B业务的审核资格,这就意味着该员工既可以做A业务,也可以

做B业务。这样的话,就需要根据人员从事不同业务项目工作工时进行归类,分清业务成本,按照“哪个业务哪个买单”的原则进行成本分摊。运用ERP系统直接分摊业务项目的人工成本,有利于提高工作效率,减少人工差错,使成本的分摊更为合理。由系统按工时分摊成本的流程包括:①在接到业务订单时,部门的业务咨询人员把订单录入系统进行分类派工;②各人员的工作工时从系统中直接提取,进而计算出该人员在各业务所费的工作工时;③由财务部根据系统通知的各人工工时,将人员工资按工时分配到各个业务项目中去,并直接记录相关成本项目。

5. 消耗定额及库存量的管理

为了更好地实现成本的事前控制,业务部门对所需的消毒药品及其他易耗品进行消耗定额及最佳库存量的核定,将此预算纳入业务流程ERP,由系统自动测算消耗品采购量和费用,这可加强采购的计划性、控制和监督,加强库存物资的保管,减少存货资金的占用,提高资金利用率。

以JR公司某部门为例,其消耗药剂的使用量较大,需要进行投放消毒药剂消耗定额和库存量的核定,其流程包括:①消毒的业务订单录入电脑后,ERP系统根据接到订单的具体情况(其中包括需要消毒的货柜尺寸和当时天气的温度等)测算出消毒货柜内需要投放的药剂数量;②由ERP系统直接通知保管药品的仓库,由仓库根据药剂数量通知、业务派工单,安排经办的业务员填写药剂领用单。③由业务部门安排消毒人员及时到消毒地点进行消毒药剂的投放。每次库存药剂的购买、领用,系统会自动记录药剂的数量、金额等基本数据,通过数据转换模板传递到财务系统里并准确地记入对应的会计科目。

6. 检验、检测质量的风险控制

首先,工作记录要完善,由业务部

门文员将业务流程中的报告、文件、采用的检验措施形成记录,把相关档案均扫描存入ERP系统中,对记录按照规定期限保存,确保质量监督人员能随时调用ERP系统中的资料评价质量控制的执行情况。其次,按质量控制制度的关键数据、检验类别、货值金额等,由ERP系统区分每批抽样还是按货品比例样本随机抽样。根据系统内的抽样分类,及时提醒监督人员进行定点和定量地抽查检验的过程、检验的结果是否达到标准,如实录入ERP系统。最后,对于曾经出现检验质量事故的客户和容易出问题的检验检测业务,ERP系统可进行警示,增加抽查批次,这样就有利于把抽查人员安排到最需要的地方。

7. 绩效考核体系控制

通过ERP系统有效数据的支撑,可客观考核销售人员的业绩与能力,及时掌握业务进度。通过绩效分析,系统能自动产生按部门、业务人员和业务的业绩报表,使人员考核更直观,有利于激励政策的制订,也有利于公司决策层发现业务的发展规律并制订销售策略。

JR公司针对不同的人员设置不同的考核指标:销售人员,以销售金额为考核指标,按年初制订的销售计划考核其业绩;业务部门管理人员,以完成计划的情况、业务的增长幅度、部门盈利能力、员工满意度、用户满意度为考核指标;业务人员,以业务量、业务投诉率、用户满意度等为考核指标。考核中把相关指标和责任人对应入座,使员工的报酬与业绩贡献紧密联系起来,使员工的利益跟公司股东的利益真正一致,大大调动了员工的积极性。

8. 预警系统的设置

预警系统主要是建立财务预警模型,按ERP系统内已有的数据设置固定的公式计算的,能对业务流程中不正常的财务状况做出提示。当有可能产生风险的关键数据出现时,系统可及时提出警告,提醒管理者做出正确决策,避免

潜在的风险变成现实的损失。

由于风险的复杂性,可考虑从以下几方面建立预警信号:①收款的预警,对于曾经拖欠账款的客户在ERP中设置警告指标,只要该客户来下订单,系统就自动发出预警信号,提醒业务员注意该客户的信用额度,要保证原拖欠款清偿后才能下新订单,新订单也需全额缴付后,才能再进行产品服务。②盈利水平的预警,在系统设置净利润率和收款比率,在某项业务销售额的非预期下跌、净利润率非正常降低时发出预警信号,提醒管理者及时采取新的措施应对。③库存量的预警,消毒药剂的库存数量达到库存临界参数时,系统发出预警信号,ERP系统根据上一季度的使用情况和预计下一季度的消毒量测算可能需要购买的药剂数量,自动产生请购申请单并直接通知部门经管人员。

9. 客户关系的信息管理

在处理某客户的业务时,系统可将该客户的历史交易情况、签订业务的项目、往来账款、信用情况进行联查,同时根据该客户购买的业务类型、业务周期、收入的贡献率分析其潜在的其他业务。客户关系的管理分析可以快速地了解某一客户在某一特定时间想要得到什么,并迅速提供量身定做的服务,以提升客户满意度和忠诚度,不断改进服务的质量和水平。与此同时,公司还可以进行其他检验、检测、认证业务的推广,有利于增强一揽子业务的销售能力。

客户档案的电子化可确保客户资源掌握在企业手中,而不是有影响力的业务人员手中。ERP客户系统管理的实现,可使企业建立起强大的客户资源,有效避免人员流动而导致的客户流失,同时也有利于企业主动做好服务,留住优质客户,推进公司业务的发展,加快业务处理的速度,降低业务处理的风险。

(作者单位:中国检验认证集团深圳有限公司财务部)

责任编辑 李斐然