

获得成本优势的来源锁定在供应链上。其次,以人为本,实行柔性管理。武钢以“人”为成本中心,关注员工行为动因,引导每个员工经济有效地选择自己的行为。一方面通过机会损益分析,用会计数字考察员工带给企业的效益和损失;另一方面,激励员工创新、学习,鼓励将知识要素参与分配。最后,实施精细化管理。武钢以客户价值增值为导向,利用精益设计、精益生产、精益物流和精益服务等技术,实现了精益管理和成本管理的融合。如开展“标准、设备功能及精度、人员素质技能三项清理”活动,使设备完好率、精度准确率分别达到99.55%和99.15%。

### 三、启示

#### 1. 应科学地设计产品的BOM结构。

产品的BOM结构是ERP进行成本核算、成本控制的基础,是制定产品标准成本的依据,更是决定成本战略成败的关键。很多企业在实施ERP的过程中忽视了产品BOM结构的设计和梳理,

结果限制了ERP在成本核算、成本监控上的优势发挥。企业应根据不同的产品特点,科学地设计出每个产品的BOM结构,使标准成本的制定更合理。并与经过流程优化的成本中心划分相结合,使得ERP在成本核算、成本管理方面的优势能得到充分发挥。

#### 2. 应将作业成本法和标准成本法有机结合。

ERP中普遍采用的是标准成本法,通过实际成本与标准成本的对比和分析以实施成本事中控制,但标准成本法易产生制造费用责任不明确、分配不准确的问题。作业成本法的成本核算对象是作业而不是产品,以作业为中心,以成本动因为媒介,覆盖从产品设计到物料供应,从工艺流程的各个环节、总装、质检到发运销售全过程。作业成本法将制造费用的单一分配方法改为多维分配方法,间接费用的计算更为准确,但由于作业中心多、成本动因基础数据收集工作量大导致成本计算工作量大。因此,企业在设计ERP成本管理模式下应有机的

将二者相结合:以作业成本法的思想划分成本中心,优化企业流程;以标准成本法对每个中心的各工序、流程、产品进行记录核算、反映控制,以克服两种核算方法的不足。

#### 3. 应将成本管理战略融入企业文化建设。

ERP成功的关键之一在于企业员工从上至下的认识、认可程度。领导决策层需深入认识ERP建设的革命性、长期性、艰巨性,员工须克服抵触情绪、敢于迎接ERP带来的变革。很多企业实施ERP最终功亏一篑就在于认识上的不足。因此,在实施企业成本战略的同时,应积极宣传,下大力气帮助员工克服各种不良情绪,统一企业员工的思想认识,将成本管理战略、竞争意识融入企业文化建设,把ERP成本管理模式的根植于企业员工的日常操作中,使降本增效成为企业精神。

(作者单位:湖北经济学院 武钢财务部)

责任编辑 周愈博

## ● 词条

# 协同效应

协同效应(Synergy Effects)是指企业生产、营销、管理的不同环节、不同阶段、不同方面共同利用同一资源而产生的整体效应;或者是指并购后竞争力增强,导致净现金流量超过两家公司预期现金流量之和,又或合并后公司业绩比两个公司独立存在时的预期业绩高。协同效应有很多种类型,常见的有经营协同效应、管理协同效应和财务协同效应。经营协同效应主要指实现协同后的企业生产经营活动在效率方面带来的变化及效率的提高所产生的效益。经营协同效应主要表现在以下几个方面:①规模经济效应。②纵向一体化效应。③市场力或垄断权。④资源互补。管理协同效应主要指的是协同给企业管理活动在效率方面带来的变化及效率的提高所产生的效益。它来源于行业和企业专属管理资源的不可分性。以并购为例,管理协同效应主要表现在以下几个方面:①节省管理费用。②提高企业运营效率。③充分利用过剩的管理资源。财务协同效应是指协同的发生在财务方面给协同公司带来的财务能力提高、合理避税等收益。同样以企业并购为例,财务协同效应主要表现在:①企业内部现金流入更为充足,在时间分布上更为合理。②企业内部资金流向更有效益的投资机会。③企业资本扩大,破产风险相对降低,偿债能力和取得外部借款能力提高。④企业筹集费用降低。