

ERP项目实施中的会计业务流程重组方案设计

■ 王风华 许子龙

X公司是一家集高端石油装备研发、生产、销售于一体的民营上市公司。X公司2010年引进ERP系统,并由具备丰富的制造业ERP实施经验的H咨询公司进行项目实施。由于原来的会计业务流程已经不能适应ERP系统的要求,并影响到了其功能的发挥,因此X公司ERP项目实施的一项主要任务就是对企业的会计业务流程进行重组。

一、会计业务流程重组的基本思路

H公司的ERP实施专家在对X公司目前的会计信息系统进行深入考察后认为,公司目前的会计业务流程只是停留在简单的会计电算化阶段,无法实现财务与业务一体化,更不能实现财务与业务数据的实时传递与共享。针对当前会计业务流程的局限性,X公司应以提高会计信息的相关性、及时性和加速供应链上的信息流动为目标,利用网络技术和事件驱动技术,对当前的会计业务流程进行变革和扬弃。

X公司会计业务流程重组的基本思路如下:将实时信息嵌入业务处理过程中,企业在执行业务活动的同时将业务数据输入ERP系统中,通过业务规则和信息处理规则生成集成信息,并基于这种模式构建“事件驱动”型的会计信息系统。当需要某项专用信息时,只要驱动相关专用信息代码进行处理,随时可以

生成满足需要的信息。

二、会计业务流程重组方案

H公司的ERP项目实施专家通过对X公司的深入调研,并与X公司的主要部门负责人沟通后,将X公司的会计业务流程重组方案分为以下三步:

1. 重组会计观念

在ERP环境下,原有的会计模式已经改变,相应地,会计观念也需要进行重组。会计观念重组的对象是传统会计的习惯、信念、精神等人文意识。X公司在ERP调研期间,动员各部门人员参与ERP需求调研,H公司也通过培训、宣传、交流等方式与各部门人员进行需求交流、系统理论培训及软件操作技术指导,其目的都在于培养会计人员树立会计信息使用者导向、财务与业务协同、团队合作等新的思想和观念,为会计业务流程重组做好观念上的准备,并为重组后的会计业务流程的顺利运行提供保障。

2. 重组会计流程

在进行会计业务流程重组之前,X公司的ERP项目实施人员首先对ERP系统中的流程进行分析、研究,充分理解ERP系统中的各种标准业务流程,然后对原有的会计业务流程进行描述、分析和诊断,系统化地改造和设计新的会计业务流程,尽可能减少会计业务流程中的非增值环节以及调整会计业务流程的核心增值活动。重新设计后的会计业务

流程为:会计数据收集→会计数据处理→会计信息输出。

(1) 重组会计数据收集方式,实现系统集成化

采集原始数据是会计业务流程的起点,X公司目前只拥有一套自主开发的独立的办公平台,并且该平台是一个孤立的系统,未能实现与会计软件之间的数据传递,这使得财务部门不得不重复录入原始数据,加上原始凭证在传递上存在延时性,记账日期通常会滞后于业务发生日期。而且在X公司目前的办公平台模式下,会计数据是会计人员通过手工筛选采集再录入到财务模块中,只能反映经济业务的小部分信息,并且会计数据通常是在业务发生后采集,实时性差,通常只能为信息使用者提供事后进行监控的信息。

针对X公司当前会计数据采集存在的缺陷,H公司的ERP项目实施专家建议X公司运用ERP系统的集成管理方式,利用网络技术采集会计数据。X公司重组后的数据采集流程如图1所示。当业务事件发生时,业务部门将原始数据按一定编码录入,并存储于系统共享数据库中。会计部门需要数据时直接从系统数据库中调用数据进行加工。利用网络技术实现会计数据的采集后,不仅大大减轻了会计人员的劳动强度,而且使会计数据收集在范围、数量和效率上都有了很大提高,信息的一致性、完整性也较好。同时,由于ERP系统的集成性特点,信息

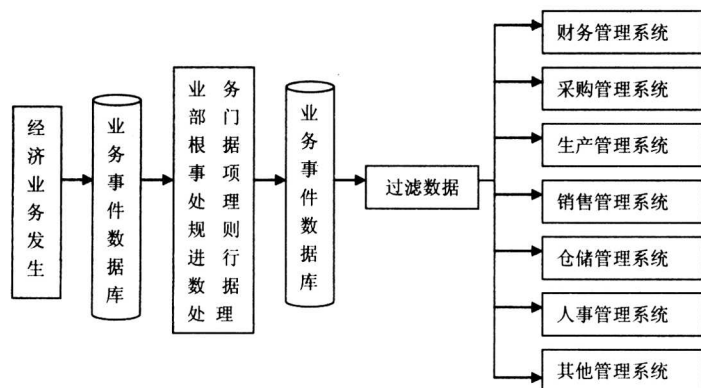


图1 ERP环境下重组后的会计数据采集流程

的采集与传递自动化程度提高，人为干预减少，信息的准确性也得到大大提高。从信息的采集时效性来看，ERP系统能实现信息的实时采集、及时处理、存储和传输，会计部门可以直接从ERP系统中提取数据，按照会计事项的定义来确认、计量和报告业务活动的发生情况，大大提高了会计信息的及时性。

(2) 重组会计数据处理方式，实现事件驱动

ERP系统中的会计业务流程是事件驱动型的。“事件驱动”是一种计算机术语，是指当某一特定事件要求代码进入工作时，程序指令开始执行。在X公司重组后的会计业务流程中，经过简单加工的具有标准编码的源数据信息存放在某个数据库中，平时可不对源数据信息进行顺序性加工处理，当决策者需要某项专用信息时，只要驱动相关专用信息代码，就可自行驱动相关专用信息，把客户所需信息按使用动机不同划分为若干

由会计人员填制。因为ERP系统中的会计业务流程是事件驱动型的，当一项经济业务发生时，由相关业务部门的人员通过ERP系统中相应的业务模块录入业务信息，该信息将自动存储在业务事件数据库中，企业执行业务事件的同时，实时触发多个事件驱动程序，将业务事件信息传递到财务模块中，通过执行业务规则和信息处理规则，实时生成集成信息，在账务处理模块中自动生成会计凭证，使物流、资金流、信息流同步更新。

X公司是以销定产的订单式企业，ERP系统业务流程重组后可以实现各部门信息的一致性和及时性。以供产销业务为例，重组后的业务流程如图2所示。从中可以看出，当销售事业部收到订单、审核顾客信用、确定售价后，将订单内容输入联机数据库，发货单商品的基本信息和确认发货的信息通过局域网输入销售管理模块；供应部门根据传来的订单和生产计划，结合从数据库中得到的库存

种事件，为每一种事件设计相应的“过程加工程序”模型。

与传统的会计业务流程对会计数据的处理不同，ERP系统中的会计凭证并不全部

将产品发运至客户。财务方面，系统根据业务规则和信息处理规则，自动生成库存账传递到存货模块，同时自动生成会计凭证传递到账务处理模块，并登记总账。会计人员只是对业务系统传递来的会计凭证进行审核、记账，如果发现会计凭证有误，则通知原业务部门的有关人员进行更正或重做。

由此可见，重组后的业务流程不仅实现了财务系统与业务系统数据的实时传递与共享，而且实现了财务系统对业务系统的实时监控，消除了传统会计信息系统下存在的“信息孤岛”现象。

(3) 重组会计信息输出方式，实现网络实时报告

重组后的会计业务流程是基于事件驱动的，因此只要用户发出指令，ERP系统报告生成器就会根据用户的命令启动相应的信息处理程序，调用模型库中相应的会计处理程序对数据库中的信息进行加工处理，生成用户所需信息并将信息处理的结果实时反馈给信息使用者。由此可见，X公司的会计业务流程重组后，可以实现网络实时报告。

3. 重组会计组织

会计组织结构是会计业务流程的组织基础，会计业务流程只有附着在一定的会计组织之上才能有效运作。现阶段X公司的会计组织模式是以垂直沟通为主，强调组织结构中的等级。实际上是金字塔式的会计组织，从上到下主要分为三层：决策层、管理层和执行层。自上而下的是财务决策的下达，自下而上的是会计信息的传递。执行层只负责日常会计处理及会计信息的收集，并具体执行决策层下达的财务指示。管理层一方面加强对执行层工作的管理和指导，以保证财务决策的贯彻执行；另一方面向上呈报汇总的会计信息及重要的会计事项。这种等级制度过分强调企业的财务制度和秩序，制约了组织的创新精神，逐级呈报、层层管理使得X公司无法适应外部环境的变化和及时处理内部存在的问题。

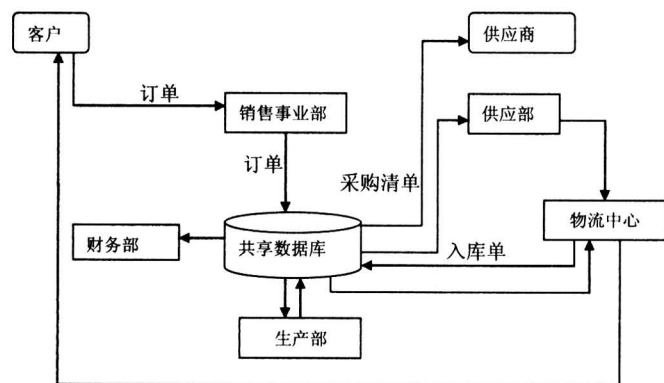


图2 ERP环境下重组后的会计部门与业务部门之间的数据流程图

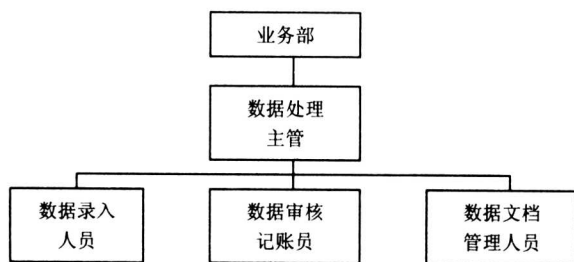


图3 ERP环境下重组后的业务部门组织结构图

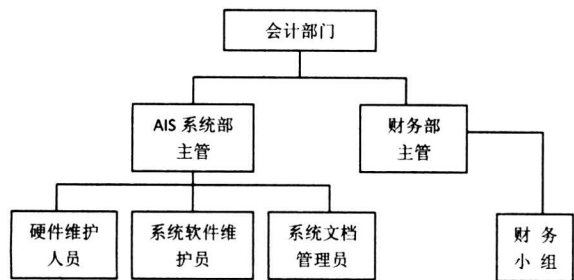


图4 ERP环境下重组后的会计部门组织结构图

X公司紧紧围绕ERP环境下重组后的会计业务流程重建其组织结构。在X公司实行业务流程重组后的组织模式中，组织是围绕业务流程运行的，职能单元则是为业务流程的运行提供服务性的支持。一方面，会计组织以业务流程为主干，建立与业务流程相应的会计业务流程小组，满足与业务流程横向经济关系处理的全面控制的要求；另一方面，各个会计业务流程小组都归属于会计服务中心，其作用在于培养并提供会计专业人员，根据流程的需要合理安排人员，参与解决流程执行上的问题，从而在纵向上保证本组织内进行核算与管理的系统性。X公司实施ERP后延伸到业务层的组织结构图如图3所示。

X公司实施ERP重组后，会计业务流程的数据采集工作将由公司各业务部门完成。因此业务部门需要设立专门的数据处理部门，下设数据录入员、数据审核记账员和数据文档管理员，负责业务数据的录入、审核记账和存档等工作。

X公司实施ERP后，大部分会计实务工作将由ERP系统自动完成，因此必须设立系统部专门负责会计信息系统的维护工作。同时，考虑到实施ERP后公司大部分的数据录入工作已经前置（即

放在各业务部门中，由各业务部门的人员录入一定编码的业务事件数据，存放于共享数据库中），会计人员只需要负责一些没有联网的原始数据的录入工作，因此财务部只需配置一两个数据录入员即可。综上考虑，X公司重组后的会计部门组织结构如图4所示。在重组后的会计部门组织结构中，会计部门的工作重心将由会计核算转移到管理控制上来。会计人员将针对企业管理的需要，随时为用户提供实时、动态的财务信息。

三、X公司重组后的会计业务流程

H公司通过深入X公司的供应部、生产部、销售事业部、财务部等部门的日常工作，了解公司原有的工作流程，阅读相关的管理制度和财务制度，设计出一套系统的ERP实施方案，并不断与X公司的各个业务部门沟通，及时发现实施方案中存在的问题并进一步修正方案，最

终描绘出了X公司基于事件驱动的会计业务流（如图5所示）。

X公司重组后的会计业务流程可描述为：当业务事件发生后，在各业务子系统中录入业务事件数据，并将其存储到系统数据库中；然后对业务事件数据中的信息进行审核并编制记账凭证，将其存入数据库中；当信息使用者需要某项信息时，可以随时通过浏览器向事件驱动的会计信息系统输入提前编制并储存在业务事件数据库中的信息处理代码进行查询；系统可以随时生成各种会计账簿供查询或财产清查所用，并随时可以自动生成各种通用的报表，提供给会计信息使用者。

实践证明，X公司重组后的会计业务流程适合ERP系统特点的要求，实现了会计信息的实时采集、实时处理与实时传递，使会计信息的及时性得到了很大提高。同时，重组后的业务流程不仅实现了财务系统与业务系统数据的实时传递与共享，而且实现了财务系统对业务系统的实时监控，消除了传统会计信息系统下存在的“信息孤岛”现象。

[本文系国家社会科学基金项目（基金号：10CGL052）的阶段性研究成果]

（作者单位：山东工商学院会计学院
杰瑞石油装备技术公司财务部）

责任编辑 李斐然

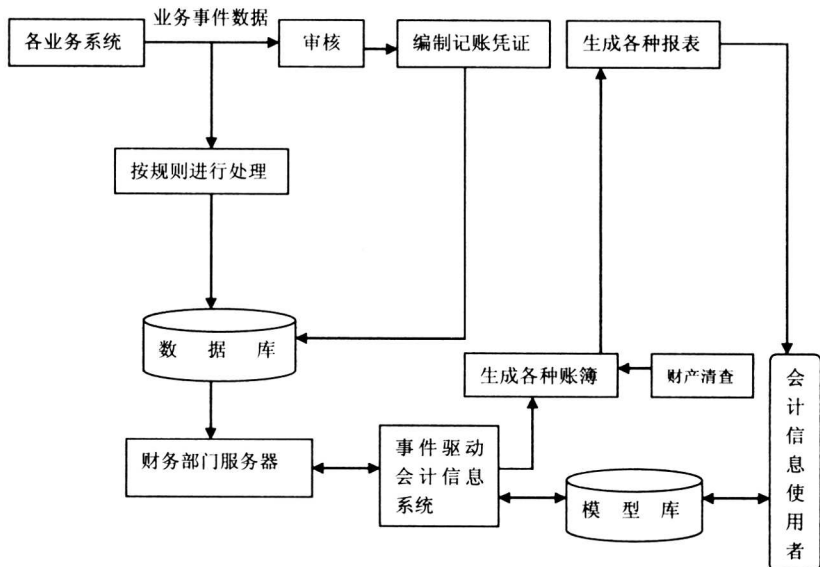


图5 ERP环境下基于事件驱动的会计业务流程图