

瓦轴集团借助 SAP 实现 成本管理创新的实践及启示

刘媛媛 王海燕 马建利

成本管理是构建企业管理信息系统不可逾越的环节。成本不仅关系到企业的经营业绩,还会影响企业竞争优势的建立和企业规模的壮大。在 ERP 环境下,如何利用信息系统进行有效的成本管理已成为众多企业信息化过程中面临的瓶颈问题。本文通过对瓦轴集团成本管理的流程进行分析,总结其利用 SAP 系统进行成本管理的创新实践,以期为现有制造业企业运用信息系统进行成本管理提供借鉴。

一、瓦轴集团信息化概况

瓦轴集团是中国目前最大的轴承企业,下有7个全资子公司、1个控股子公司、5个参股子公司、11个分厂。瓦轴集团从2005年开始使用 SAP.R3.4.7 财务软件,软件购置和实施费用约为500万元,硬件支持费用约为1 000万元,集团在信息化上的投资共3 000万~4 000万元。在使用 SAP 系统之前,集团一直使用自行开发的辅助核算系统。

相比于很多其他企业,瓦轴集团比较重视信息化工作。集团专门成立了信息化办公室,负责信息化的二次开发和维护,企业目前的信息化人员共30多人,其中,专门从事系统编程的人员就有10多人。目前的 SAP 系统已经实现了采购、库存、生产、销售、财务成本管理的100%集成,公司也自行开发了对内决策系统——综合信息统计系统和市场营销统计系统,作为对 SAP 系统的补充。集团的子公司(除合资企业外)都使用 SAP 系统,销售网点使用用友的购销存系统,但是也使用 SAP 电子结算,和集团保持一致。

通过实施 SAP,瓦轴集团不仅实现了业务流程的集成化,在成本管理上也创造了新的亮点。利用 SAP 原有的业务模块,并结合自身成本管理需要,瓦轴集团采用双账套模式同时进行成本核算,在准确核算产品实际成本的同时,也有助于内部经营单位的业绩考核。为激励下属子公司和提高管理的灵活性,瓦轴集团采取对中层管理者适度授权的方式,

达到集团核算的准确性和分厂考核的有效性。通过将 SAP 与成本管理相结合,瓦轴集团优化了成本管理流程,提高了成本管理效率。

二、瓦轴集团的成本管理流程

成本管理不仅仅是财务部门的成本核算,还涉及采购、生产、销售等部门的活动,所以要实现成本的信息化管理,必须要优化和再造业务流程。瓦轴集团在 SAP 上线后,针对各个业务制定了相应的流程体系,通过设置采购模块(MM)、生产制造模块(PP)、成本管理模块(CO)、财务会计模块(FI)、销售分销模块(SD)以及基础数据模块等系统,将集团的整个活动融会到系统的6个模块之中,实现了企业供一产一销链条的集成化,进一步加大了成本控制力度。瓦轴集团的整个成本核算和成本结转流程见图1。

瓦轴集团下设5个生产经营单位:集团总部、成品单位、热处理单位、滚动体单位、保持架单位。集团有一个内部市场,生产单位之间的半成品流转按内部市场价结算。总部不进行生产,主要负责物料的统一采购和产成品的销售。成品单位负责轴承套圈加工,从内部采购滚动体和保持器作为外购件进行核算,其制造成本包括套圈锻件的购买价、车工工费、热处理工费(内部价格)、磨工工费、保持器(内部价格)、滚动体(内部价格)。热处理单位负责对零价值物料进行加工,制造成本为加工工费。其余两个生产单位负责加工滚动体和保持器,制造成本为原材料和各环节的工费。

瓦轴集团的成本管理流程如下:

一是原材料采购的成本管理。原材料由集团统一采购,并以成本价出售给各个经营单位,同时编制物料凭证、按照成本价记账。在这个过程中,集团通过 SAP 中的 MM 模块来管理物料采购的申请、批准以及订货等与采购有关的各个环节。

二是制造过程的成本管理。获取原材料以后,各下属

生产单位按照生产工序进行加工,由录入员将有关产量和实际工时的数据准确地录入系统,确保数据的实时记录与更新。各个经营单位的人工成本和制造费用的分配,按照集团的成本分配制度,按定额工时或者重量(热处理工费)分配到各个产品或经营单位。半成品和产成品日常通过标准成本法核算,月末调整为实际成本,计算并分析成本差异,最终形成差异分析报告。

三是月末产成品成本结转管理。为满足独立核算和控制的需要,瓦轴集团通过SAP,在每个生产经营单位内设立了两套独立的账套,分别核算股份公司和独立生产单位的成本。月末结账时,上一工序生产单位的股份公司账套产品成本在进行内部交易时结转到下工序生产单位的股份公司账套成本中,料、工、费分别结转。随着内部半成品流转,股份公司账套成本按照工序逐层嵌套,最终嵌入至成品单位股份公司账套的成本数据即为实际生产成本。例如:在进行磨装工序时,成品单位需要通过内部转移价格(模拟市场价)采购滚动体和保持架,滚动体和保持架单位对此项业务则按照正常销售处理,做销售产品的会计分录并结转成本;月末结账时,以内部采购过程为依托,将滚动体和保持架单位的成本结转到成品单位,整个生产经营单位的成本流程连接起来,实现了成本在不同工序之间的结转,最终核算出产品实际成本。

三、瓦轴集团成本管理的创新之处

瓦轴集团之所以能够实现全面的成本管理,主要受益于结合SAP系统做出的如下几点创新:

1. 高度一体化

SAP系统上线后,不仅实现了瓦轴集团业务流程一体化,而且构建了一体化的信息管理平台。从业务层面看,系统涵盖了物料采购、生产计划、制造管理、成本管理、财务会计、销售分销、物流管理等环节,针对各环节具体业务都有一套完整的工作流程。不仅完成了业务模块之间的衔接,更有利于企业进行价值链管理。从原始数据录入到产品信息流出,从采购到制造完工出售,每个步骤都按照既定的流程操作,大大降低了材料购买、存货管理、产品维护等各方面的成本,消除了不必要的时间损耗。此外,通过一体化的工作流程还能够有效降低数据传递过程中的错误,保证数据的真实性,进而确保成本核算的准确性。从集团管理层面看,瓦轴集团利用SAP建立的一体化的管理平台,分别将集团本部、股份公司、子公司、行业信息、股份独立经营单位等

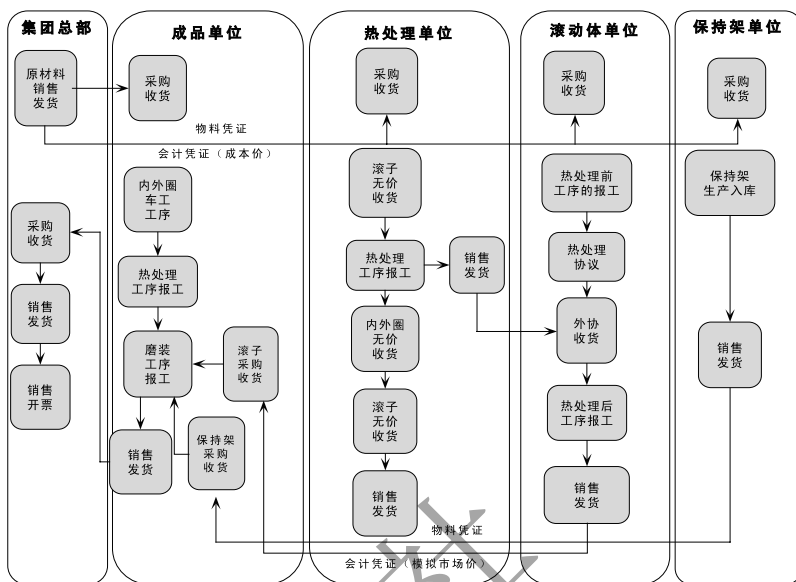


图1 成本流程图

各方面信息纳入到系统,各分公司的经营状况、财务信息、投资以及劳资管理情况等也都包含在其中,既实现了统一管理,又可以及时查看各公司的具体经营状况,便于对各个公司进行指导、考核,并制定下一步的经营计划。

2. 适度灵活性

这一特点体现在以下两个方面:

第一,集中核算,分散考核。SAP系统的特点之一是业务模块的精细化。从岗位设置、数据传输到成本核算、人员考核都有一套详细规范。从管理的角度来说,管理越细致越有利于控制,然而从实务角度来看,集权程度太高会导致实务操作的灵活性小,进而打击员工的积极性。瓦轴集团在利用SAP系统自下而上获取成本管理数据的同时,改变了系统原有的集团统一考核模式,改由员工所在单位自行设置人员考核标准。

第二,中层领导适度放权。如在进行成本预算时,SAP系统内部有一个较为完善的预算子系统,可实现对成本的严格管理,一旦预算超支,需要根据系统设定的程序进行严密的授权审批。这一设计有助于加强对人员的权限控制,提高数据的准确性。但严格的逐层审批制度会降低工作效率,挫伤中层领导人员的积极性。而若对企业预算超支不加控制,又会滋生部分人员虚抬成本、中饱私囊的恶习。针对这一问题,瓦轴集团在使用系统功能的基础上自行开发了辅助系统来编制预算。同时,对中层领导适度放权,给予他们在一定超支范围内的自主权,这样既可避免SAP系统控制过死而降低人员积极性的现象,又提高了整体的工作效率。

3. 双账套运行

瓦轴集团之所以采用双账套的成本核算模式,主要是由

企业产品生产加工流程决定的。集团根据自身需要将滚动体生产、保持器生产和热处理这三个工序独立出来作为单独的生产经营单位,加工完成后由成品生产经营单位进行组装并最终形成产成品。前一工序的成本,通过内部交易结转到下个工序,并且对料、工、费实行分开结转。这种做法的好处在于:一方面,通过内部转移价格(模拟市场价)进行的成本核算,可以有效防止成本转移带来的生产单位之间的责任转嫁,满足了部门的独立核算和业绩评价需要,引导下级部门更明确地管理决策,进而降低成本;另一方面,通过实际成本进行成本核算,可使各部门清晰了解各自生产过程中发生的实际成本,集团借助这一账套也可直接得出当期实际生产成本,为之后的成本分析和成本控制做铺垫。

4. 序时结账制度

瓦轴集团下设11个分厂,日常经营过程中各分厂当天发生的业务由各分厂的人员按工序以及成本流程直接进行会计处理。月末结账时,各分厂会计人员聚在一起,按照生产工艺的顺序逐步结账,上一工序未完成结账前下一工序无法结账。这种序时结账制度很好地体现了其一体化的运营模式,除了能够加强各分厂人员间的定期交流与沟通外,更重要的是便于各环节的成本管理,能及时发现和有效防止错误数据流转进入下一道工序,避免后续工序成本数据的不可靠。

除上述主要创新以外,瓦轴集团在原料、在产品、产成品管理方面也有一套行之有效的方法。例如,瓦轴集团保管员的岗位是稳定的,这样能够有效防止岗位人员切换时造成的责任衔接不畅、员工监守自盗、挪用资产等行为,避免造成企业在产品、产成品信息的不准确,同时也能提高期末盘点的效率。

四、瓦轴集团成本管理创新的启示

1. 软件选型,因地制宜

对于企业而言,一套信息化软件价值的大小,不在于购买价格的高低,关键在于是否能够满足企业的管理需要、是否具有能够适应不断变化的环境的可扩充性。不同企业经营环境的复杂性决定了对信息化软件需求的多样性。现有市场上软件商所设计的财务软件大多是标准化的、通用的,是为了满足多数企业的一般要求。企业在应用软件时,应根据自身的特点选择最适合自身需要的软件,对于不符合需要的功能模块应向软件商定制,或者进行二次开发。一味地套用财务软件进行企业管理而不加以改进或创新,会使企业的经营管理活动缺乏灵活性,最终成为制约企业管理的累赘。

2. 完善制度,有章可循

成本管理理论在实务中需要各种载体来实践,完善的规章制度则把这些理论具体化,并以此指导企业活动。企业信

息化系统通过将制度、方法等编码流程化,在管理过程中予以落实。瓦轴集团有一套完善的信息化管理制度,对企业的物流、生产、销售等环节的具体事项都有明确的规定,员工在日常工作中遇到的各种问题都可以找到依据,这种规范化的管理方法能够使员工尽快熟悉各种业务的操作规则,提高员工的适从感。

3. 全员培训,提高意识

企业中只要存在成本支出,就存在成本管理的需要,成本管理需要全员参与,而不仅是个别会计人员的职责。信息系统中的企业成本管理要从数据录入开始抓起,成本数据的准确性直接关系到企业成本管理的效果。企业各业务流程的数据录入人员并非企业的会计人员,对于数据准确性的认识可能并不高,必须要加强相关人员的培训,提高全员对于数据准确性的认识,才能从源头上保证成本管理的正确性。瓦轴集团对于工作人员进行由上至下的上岗培训、脱产培训、严格考核,考核不合格人员直接下岗,严格的制度使其信息化人员具备了较高的业务素质。

4. 领导支持,事半功倍

在利用信息系统进行成本管理的过程中,从系统选型、人员培训,到权限控制、流程优化等,无一不需要领导的决策。领导的重视和支持程度在很大程度上影响着企业内部人员对于成本管理的态度。瓦轴集团能够实现信息化的成本管理,正是得益于企业领导的重视并大力支持。引入SAP系统进行成本管理的同时,瓦轴集团的领导层也特别重视系统的二次开发以及企业成本管理规范的制定和实施,领导的这种表率作用带动了下属开展集团范围的成本管理的积极性,最终能将企业成本管理思想融入到每个人的实践中去。

5. 资源整合,信息共享

业务流程和财务流程的集成化是当前众多信息化企业努力的方向。成本管理贯穿于企业活动的各个方面,从原材料采购到产品出库销售,企业每天都会产生成千上万条成本数据。若内部没有一个集成的信息系统来传递数据,会产生庞大的工作量和不必要的重复作业,并且很容易出错。通过业务流程与财务流程的无缝对接,业务流程发生的成本数据自动通过系统传递给财务子系统,可实现数据的一次录入,部门可随时查阅和使用。通过这种共享的信息系统,财务数据在实现快速传递的同时也大大降低了人员的工作量。

(本文为国家社会科学基金项目<12CGL026>、中国博士后科学基金项目<20100471435>和辽宁省创新团队项目<WT2012004>的阶段性能成果)

(作者单位:东北财经大学会计学院/中国内部控制研究中心)

责任编辑 武献杰