

ACHT 公司基于 ERP 系统的 业务流程优化浅析

荣建军

ACHT 公司是一家以玻璃生产、加工、销售为核心的工业企业，随着公司规模扩大，公司物流和信息流显著增加，对财务与供应、生产、销售业务集中统一管理提出了迫切要求。为此，公司选择了将原有财务会计电算化系统转换成 ERP 系统，从而打造一套财务业务一体化的整体集成信息平台，使财务管理从流程的终端化走向流程的过程化。

一、优化销售业务流程

在 ERP 系统上线前，公司销售工作是在信息化系统外进行的，销售信息滞后、内部信息不畅、客户信息散乱、简单重复作业等现象显著。基于 ERP 系统的销售系统上线后，实现了客户信息收集与电子归档，客户真正成为公司而不是某个业务员的客户，避免了人为因素造成的信息孤岛和失真。通过对销售流程的梳理，确定销售合同审批流程，明晰从销售订单的提交、建立物料需求计划 (MRP)、生产计划的下达和执行、产成品入库、发货计划以及发运管理等整个销售活动。公司的销售发货、销售开票、回款、欠款及发货计划、费用等各个环节信息均收集纳入系统，实现了销售系统的监控和管理，为公司生产计划进度及统筹安排提供了可靠依据。

二、优化生产业务流程

原有的生产计划是手工排产，生产过程中的数据采集靠人工进行抄录，工厂每日汇总后，通过电子文档形式的日报、月报实现信息的共享。由于工作量大、共享性差，只能等到月末才能进行生产成本核算，无法按日提供动态成本信息，也无法及时发现成本异常问题并采取措施。通过生产管理信息化系统，生产部门可根据销售订单和生产能力，第一时间安排投产计划，及时调配资源，缩短生产提前期，形成生产计划、需求计划、零部件加工计划、采购计划、限额领料计划等多层次的需求体系，较之前手工计划更为及时、精细、准确，减少了

车间在制品数量与停工待料时间，使生产和采购活动更有目的性和计划性，整个生产业务流程自然形成了一种以计划为中心，按照“设计——计划——下达——执行——监控——反馈——设计改进”的良性循环圈，杜绝了累积和掩盖问题的现象，提高了生产效率。

此外，在生产细节管理上，通过生产管理信息化系统对生产过程中各生产线、工序内的生产工序数据、工艺数据等进行自动收集与采集，各工序的投入情况、产出情况、损耗情况、检验情况乃至各产品在各个工序的情况一目了然，加强了各工序的生产管理和产品生产过程的成本控制和跟踪，实现了对产品质量信息 (产品检验、理化指标等) 的统一管理、追溯以及综合分析统计。

三、优化采购和库存业务流程

ERP 系统上线前，供应链只有采购的部分业务通过信息系统进行管理，仓库也只有备品备件通过信息系统管理，且业务过程没有任何关联，无法监控整个业务流程。ERP 系统上线后，公司重新梳理和优化了采购和库存业务中的关键业务流程，通过采购计划、采购合同、送检、质检、入库、发票处理、付款等全过程采购活动的信息化，对采购订单实施监督，解决了采购随意性、结构性库存积压严重、占用大量库存周转资金的难题，采购的准确性和及时性也最大限度地保证了物资供应。

在库存业务流程上，原材料质量管理模块规范了原材料报检、来料检验等内部物流流通过程，加强了质量控制的广度和深度，实现了对进厂原材料的质量控制。质检结果的传递由原来的 2 到 3 天提前适时查看，公司可及时方便地得到原材料检验数据、供应商供货合格率、原材料质量分析等数据，为采购、入库和生产提供了支持。

四、强化会计核算和财务管理流程

风险导向审计下的 审计行业专门化研究

吴青川■

风险导向审计的实施扩大了注册会计师需要关注的范围,增加了审计测试的工作量,提高了审计成本。在竞争激烈的注会行业,通过提高审计收费来弥补增加的审计成本难度很大。如果会计师事务所把资源投入到某一个或几个行业或业务范围内,建立并完善针对行业客户的数据库,以记录特定行业的最佳审计方法、特定行业的风险和错误以及异常交易事项,那么会计师事务所经过长期审计经验的积累后,就可以形成对某一种或几种行业审计的专长。审计行业专长的形成会带来规模效应,降低单位审计工作成本,为风险导向审计的实施提供技术和经济上的保障。同时,审计行业专长还能带来知识溢出效应,事务所能够利用其对特定行业的专业知识和经验为客户提供更多的附加服务,提升审计价值,增强核心竞争力。由此可见,在实行风险导向审计过程中,会计师事务所实施行业专门化策略,既有助于保障风险导向审计模式切实有效执行,提高审计工作的质量和效率,也有助于增强事务所的市场竞争能力。

一、我国会计师事务所行业专门化现状

一是把ERP系统实施和全面预算管理相结合。预算管理模块通过预算与协同平台、总账等子系统的联动和控制,加强了对预算的监管,使预算趋于合理、清晰、可控;通过全流程控制的预算编制、预算审批、预算控制、预算分析,达到了事前、事中控制及事后分析的目的,有效减少了预算与实际执行情况的偏差。例如,公司将年初下达的费用预算按月分解至各部门、各车间,且直接和费用报销系统挂钩,超出预算当月自动不予受理。二是把ERP系统实施和内部控制提高相结合,将各个业务部门的实际流转按照内控制度的要求落实到信息化系统中。例如,销售系统重新规范了销售部门的发货行为,需凭发货申请单发货,减少了多领、少领、错领物料的发生。三是把会计核算和财务管理深度结合,充分利用信息化上线后强

近几年,在财政部和中注协的会计师事务所做强做大战略推动下,我国审计市场出现了会计师事务所的合并浪潮,审计市场的集中度不断提高,为会计师事务所实施行业专门化战略提供了现实可能。

为了解我国审计市场会计师事务所行业专门化发展情况,笔者按照中国证监会2001年发布的《上市公司行业分类指引》,对我国具有行业专长的会计师事务所进行了识别。对于事务所行业专门化程度的衡量,笔者采用了Zeff & Fossun(1967)提出的行业市场份额法,即用特定事务所在某一行业客户数值之和占全部事务所在该行业客户数值之和的比例,本文中客户数值采用了客户总资产平方根。该方法一定程度上反映了事务所在某行业的从业经验,行业市场份额越高,表明越具有行业专长。Craswell等(1995)认为在一个至少拥有30个客户的行业中,如果某个事务所市场份额超过10%就可以认为其具有该行业的专长。

笔者分析了2011-2012年具有行业专长的事务所及其行业市场份额,发现近几年我国审计市场的行业专门化情况具有以下特点:

大的数据支持功能。例如,虚拟增加生产车间二级库管理,以合理核算成本,并结合财务核算的要求,区分各种出库业务,为财务业务一体化提供数据支持和相应业务的原始数据;对库存物料进行库龄分析和预警,有效控制呆滞物料的出现,加快库存周转并降低资金占用;突出财务监管的特点,以财务手段评价与分析各业务的状况,及时了解每个成本中心的成本构成,实时监控公司资金与资产的变动情况。

此外,公司通过ERP系统人力资源和办公自动化模块的上线,实现了人力资源合理利用和优化配置,公司的公文审批和流转实现了电子化和远程化,提高了工作效率。■

(作者单位:河南安彩高科股份有限公司)

责任编辑 李卓