

ERP视角下财务管理的 运维变化与应对

■ 王文清 王 华

(一) ERP 视角下财务管理的运维变化

1. ERP 带动财务管理的目标创新

(1) “相关方利益最大化”目标的提出。众所周知,随着经济环境的不断变化,传统财务管理目标的演变经历了“产值最大化→利润最大化→股东价值最大化→企业价值最大化”的过程,而随着ERP的广泛应用,财务管理创新提出了“相关方利益最大化”的目标。“相关方利益最大化”是企业在生产经营过程中基于博弈均衡理论视角,充分考虑与之可能存在协作或矛盾冲突等相关方利益条件下,兼顾各方的利益以调动相关方协作配合的积极性,从而达到经济利益最大化目标。一般而言,企业的利益相关方主要包括所有者、员工、供应商、客户及公众(含政府、社区等)五大群体。相关方利益最大化的实现必须基于企业ERP系统对五大群体资源信息的有效收集整理及预测,以达到供应链相关各方的价值最大化目标,从而为企业的长远战略规划提供保障。

(2) “信息高度集成”管理目标的实现。ERP系统以企业长期发展目标为导向,紧密结合生产经营业务流程,以模块式结构覆盖企业生产经营管理的各个方面。ERP系统多数采用C/S(客户机/服务器)或B/S(浏览器/服务器)结构,以服务器作为数据仓库载体,实现整个供需链上入、财、物信息和产、供、销等所有业务的信息集成。典型的ERP系统一般包括系统管理、生产管理、销售管理、采购管理、财务会计、管理会计、人力资源管理、办公自动化、项目管理、信息查询

等基本模块,而财务管理模块则作为其核心模块,通过数据接口与其他模块相互集成信息,从而达到对于企业财务管理信息的高度集成。例如,资金管理模块实现了企业内部资金运作的集成式管理,及时反馈企业内部资金的运作信息,有利于企业内部资金的调拨,实现资金利用率及产能的最大化。

(3) “财务管理前置”目标的实现。企业无论是处于手工记账还是电算化核算的财务管理模式下,财务管理信息必须等到业务流程进展完毕,相关单据交至财务部门之后,才由财务部门进行结算评价相应业务的结果及成效。对此,财务管理得出的结论与效应是滞后的,往往采取“事后补救”的方式。而ERP系统实现了企业财务管理模块与其他经营模块的实时集成,财务管理工作可以有效地基于实时的准确信息开展。由于信息集中与管理结构的扁平化,财务管理在企业的业务流程中实现了前置管理,提前预测、分析潜在风险,对企业防范税收风险起到了至关重要的作用。

2. ERP 引领财务管理的运维突破

(1) ERP 利于财务管理适用范围的拓宽。传统财务管理思维模式是基于以盈利为目标的组织展开的,经常容易忽略非盈利组织的存在。而ERP系统通过整合SRM(供应商关系管理)和CRM(客户关系管理),突破了传统电算化会计理念,将信息的集成建立在基于供应链管理及电子商务之上的供应商、客户及合作伙伴信息收集整合。通过梳理业务流程,可以实现一切组织行为以供应链的模式再现,从

而使ERP财务管理不仅适用于盈利组织,也适用于非盈利组织。以非盈利组织为例,某学校ERP系统可以其单独的课程作为产品,教师作为供应商,学生作为客户,课程体系分类作为项目管理,单独进行每一项目的效益核算及项目流程管理。因此,ERP标准化管理流程可以通过用户自定义开发转化为不同组织的具体管理模式。

(2) ERP 促进财务管理与电子商务的协同。当前,伴随着电子商务的飞速发展,数据信息的瞬息万变对于企业经营管理实时反馈提出了更高的要求。与此同时,ERP系统紧跟时代需求,通过SCM(供应链管理)与电子商务管理理念的融合,协助企业创建符合自身经营特点的供应链网络,将SRM理念、CRM理念融合于SCM理念之中,将企业的客户与供应商信息综合形成网络系统,借助无缝信息构建基于供应链体系以及电子商务协同的管理模式,实现经营数据与业务同步的全方位更新,形成企业资金流、物流、信息流的协同一致,以支持企业提高工作效能。

(3) ERP 加快财务管理工作进一步细化。ERP系统通过设置公司代码、利润中心、成本中心、订单等多种方式,归集企业经营过程中的各项收入、成本、费用并进行细化管理,以流程化的管理视角实现企业收入、成本、费用的全流程显示,从而完成企业从项目管理到事业部再到产品的盈利分析及预测。

(二) ERP 视角下企业财务管理的应对

一是深刻理解ERP视角下的财务管

经营权：资本经营权和资产经营权

■ 谢志华

一、资本经营权与资产经营权的分野

由经营者系列所形成的经营权依经营对象的性质不同区分为资本经营权和资产经营权。资产包含了生产经营的商品，资产经营权也就包括了商品经营权。从人类进入商品经济后到19世纪末，企业的基本形态是所有权与经营权两权合一。在两权合一的自然人企业中，所有者也是经营者，所有者集所有权和经营权于一身，经营者并没有独立化、专业化和专家化，也不存在所有权与资本经营权和资产经营权的分离。在自然人企业中，所有者向企业投资的过程就是直接购进资产的过程，并以资产购进为起点展开各项生产经营活动。这至少意味着企业的所有者并不存在一个单独的出资过程。实际上，自然人企业采取无限责任的形

式，其个人的财产也就是企业的财产，当然就不会存在单独的出资行为，也就不会存在作为出资者的资本经营行为；同时，所有者以购进的资产直接从事生产经营活动，也就是所有者直接进行资产经营，资产经营行为并没有从所有者手中独立出来，也就没有产生独立化、专业化和专家化的经营者的必要。

19世纪末期后，公司制企业迅速发展，所有权与经营权分离，金融市场也逐渐发展起来，股东从生产经营过程中脱离出来，转向金融市场运作。这时的股东不再直接从事生产经营活动，股东将其资本投入到公司中，公司将资本转化为资产，公司以法人的形式对这些资产享有占有、使用、处置和收益的权利。股东聘用独立化、专业化和专家化的经营者对这些资产进行经营，所有者的资产经营行为从其手中独立出来。在这里不难看出，在

公司制企业，由于两权分离产生了两个独立的主体，即所有权主体和经营权主体。公司的股东（也即所有权主体）向公司投资已转化为一个独立的出资过程，股东自身的财产不再是公司的财产，而只是出资的部分才成为公司的财产。公司的股东正是通过出资才对公司拥有了股权关系，公司的股东也可以通过股权的转让改变股权关系，显然，公司的股东独立地运营其资本就形成了资本经营。当股东将股权在不同的公司之间进行转移时，公司的股东被改变，而经营权主体则依股东的性质和股权转移的性质呈现以下特征：其一，当终极出资者转移其股权时，只是改变了公司的股权结构，公司作为独立法人仍然存续，这也正是资产经营权独立存在的基础。所以，在两权分离的条件下，股权转让不再直接以资产转移为前提。这必然导致股权的转移速度加快，股权转让

理新运维思想，不能仅看其中的财务模块，而是深刻领会ERP系统下财务管理所蕴含的先进管理理念及其效应方式。

二是进一步延伸数据的用途，结合ERP报表系统的可定制性，可以在原有的审计报表基础上加入企业纳税申报报表的开发，以实现企业整体经营流程与外部监管流程的闭环式管理。

三是加强财务人员的分析预测能力

培养，实现ERP系统海量数据信息的存储与集成。根据业务流程将大量的会计核算交由计算机自动完成，有效保证核算信息的准确度，彻底地将财务人员从繁重的会计核算中解放出来，以提高培养他们分析与预测的能力。

四是加强财务管理中企业成本、间接费用以及跨国集团费用分摊的精细化管理。从ERP带来的财务管理新运维思想

不难看出，成本管控将成为企业在市场竞争中获胜的关键。因此，企业需要进一步细化成本管理，在条件适当的情况下考虑引入ABC成本法（作业成本法），以加强成本费用管理及控制，达到企业经营管理运维效应的利润最大化。■

（作者单位：国家税务总局税务干部进修学院）

责任编辑 陈利花