

基于 ERP 平台的战略成本管理保障体系建设

刘依恬

摘要：企业战略成本管理的有效实施需要由实施的组织机构、日常成本数据的监控系统和具体作业人员合理授权三方面组成的保障体系。由于战略成本管理需要依托 ERP 平台来实施，因此这个保障体系也要结合 ERP 系统的作业规程来建立，即建立由 ERP 流程驱动的战略成本监控网络神经体系、按 ERP 作业规程配置的人员授权体系和基于 ERP 系统的战略成本管理组织与考核体系。

关键词：战略成本管理；保障体系；ERP 系统

企业战略成本管理的实施需要构建一个完整的保障体系，该保障体系由组织与考核体系、成本监控体系和人员责任体系三部分构成。由于战略成本管理要依托 ERP 平台来实施，因此该保障体系也要结合 ERP 系统的作业规程来构建。

一、建立由 ERP 流程驱动的战略成本监控网络神经体系

企业战略成本管理职责分工明确后，就由各业务部门、各岗位具体落实管理任务。同时，企业的业务流程要按 ERP 运行的流程进行重组。业务流程重组后，各部门的业务记录将由 ERP 流程来驱动，形成一体化的联动承接关系，多个作业点也可同时查看

某一记录。这样，既可尽量保持成本数据和真实业务情况相一致，防止各环节成本数据传递中的脱节，又可以在某个环节成本数据出现差错时，进行多点校对，及时查错。也就是说，通常一个部门在实施某项作业时，其相应单据往往是上一环节传来的（或由上一环节业务记录在本环节自动生成单据），而且本环节的业务记录又会联动形成下一环节的单据。这样，某一个环节的业务记录有差错（人为差错或系统故障），就会使后续部门的单据记录（包括其上面的成本数据）连锁出错，战略成本管理就失去正确依据。因此，每个成本责任部门还应通过 ERP 系统随时查看上下游业务部门的相关业务活动数据（或单据），以保持和本部门的业务数据相匹配。这样，企业就可通过 ERP 系统搭建一个由业务流程联动驱动的战略成本监控网络神经体系，使每个作业人员可以在自己的平台上查看本身和其他模块中的相应业务单据，进行成本监控。这个网络神经监控体系要设定好以下几个作业关系：

1. 在 ERP 系统的多个业务模块中设置对同种业务单据的操作，以方便相关部门随时核对相应单据上的成本数据。如在“采购管理”、“库存管理”和“存货核算”几个模块中设置对“采购入库单”的操作，将“采购入库单”

设定为只能由仓库人员在“库存管理”模块中填制，但允许采购部门人员在“采购管理”模块中查看“采购入库单”上的数据，存货核算人员也可在“存货核算”模块中查看“采购入库单”的数据。在“库存管理”和“存货核算”模块中设置对“销售出库单”的操作，将“销售出库单”设定为在“库存管理”模块中自动生成，但允许在“存货核算”模块中对其查看。在“库存管理”和“生产制造”模块中设置对“材料出库单”的操作，将“材料出库单”设定为只能由仓库人员在“库存管理”模块中填制，但在“生产制造”模块中也能对其查看。通过以上设置可实现由系统多个点来监控相应成本数据。

2. 在 ERP 中设定通过多个模块的协同操作来完成对同一张单据的多项作业，以强制实现多个部门对相关成本数据的网络监控。如采购发票要在“应付款管理”模块中由专人去审核，否则该发票将不能生成会计凭证。这样，采购发票上的采购成本数据（单据、数量、运费等）就要受应付款管理人员的监控，确定其是否符合战略成本基准数据要求。在“库存管理”模块中由存货保管员填制的各种“入库单”和“出库单”一定要在“存货核算”模块中由另外的人做记账操作，才能最终确认其成本，并完成会计处理。

3. 有关成本计算的单据必须通过

神经网络系统来完成取数工作,尽量避免人工录入数据,以此确保下游业务的成本数据取自上游业务的对应数据。与成本计算相关的单价有很多,如每月工资计算表、完工产品入库单、产品成本计算表和生产工时日报表等。其中:每月工资计算表中的每个员工的病、事假及缺勤天数不能人工录入,而应从“考勤管理”模块中自动取入员工当月考勤数据;“库存管理”模块中的各种“产成品入库单”上的产品入库数量要从“生产制造”模块中的“完工产品记录单”中取数;“完工产品入库单”中的产品单价(即单位成本),要等产品成本计算表出来后,在“存货核算”模块中做“产品成本分配”操作后自动生成;“产品成本计算表”中的材料费用、人工费用、折旧费用及工时消耗等数据均应分别从“存货核算”、“薪资管理”、“固定资产管理”和“生产制造”模块中提取相应数据。

二、建立按 ERP 作业规程要求的人员授权体系

要通过 ERP 系统来实施战略成本管理,需要确定相关成本责任人员的职责和权限,确保 ERP 系统对作业人员的配置与 ERP 作业规程匹配。企业要按照 ERP 系统的作业规程要求建立成本管理人员授权分工体系,这个体系包括角色(岗位)、操作员和权限三个方面的设置问题:

1. 建立执行战略成本管理任务的角色体系。企业可结合战略成本管理的需要,将各种战略成本管理责任摊入到相应的角色中,使角色担任的成本管理责任和其他作业责任兼容(也可增设战略成本管理职能的专门角色),由此形成一套与战略成本管理作业相适应的角色体系。如:在采购部门的“采购发票录入员”这一角色中增加监控存货购进单价和采购数量的成

本管理责任;在仓库部门的“材料出库单录入员”角色中增加监控存货发出方向和发出数量是否合理的成本管理责任;在各生产车间设置“材料消耗登记员”和“工时消耗登记员”角色,除了记录车间日常的实际材料消耗和工时消耗数据外,还要监控成本中的材料消耗和工时消耗是否符合要求;在财务部门设定存货核算员和产品成本计算员角色,分别执行存货出库成本和完工产品成本的计算责任。一般来说,上述角色职责需分开,以利于相互监督,但又不能太散,以免造成监控环节太多。

2. 建立适合于 ERP 作业管理的操作员分工管理体系。根据 ERP 的作业规程设定了角色后,就要指定具体的操作员来担任相应的角色。一般来说,角色的操作员先由各业务部门来确定,最后统一由 ERP 的系统管理员来设定。在设置操作员时,要把握好以下两个要点:一是为便于成本监控,应尽量将具体的业务员设置为相应角色的操作员。如将某一采购员设为采购发票的录入员;也可以将不从事具体业务的人设为操作员,如将车间的某个非生产人员设为工时耗用录入员和物料耗用录入员等。二是每一个操作员可以执行多个角色的任务,以适当减少操作员数量,使作业分工体系更加明确。如在采购部门,可将采购发票录入员角色和采购订单录入员角色指定为由同一个操作员来担任;销售部门可将销售订单录入员角色和销售发票复核员角色指定为由同一个操作员来担任,但要以每个操作员担任的多个角色职务不相容为前提。

3. 建立合适的人员授权体系。设定了操作员后,就要为每个操作员设定作业授权,每个操作员可用专属口令从企业门户登录系统进入相应的业务模块,并查看相应单据的数据,但

只能对有权限的单据进行操作。以采购管理中的采购发票录入员为例,其登陆企业门户后,可以查看“采购管理”模块中的多种业务单据(包括采购订单、采购发票、采购结算表等),还可查看“库存管理”模块中的“采购入库单”等,可以对这些单据上的数据进行核对,但其只能填制或修改“采购发票”,对其他单据无权填制和修改。目前大多企业采用了“用户级”和“业务级”的双重授权管理制度,这是一种较好的做法。人员授权的要点是要将部门责任和人员责任相结合,不要出现有的作业有两个以上的人有权限操作的权限重叠,而有的作业又没有人来操作的权限盲区。

三、建立基于 ERP 系统的战略成本管理组织与考核体系

实施战略成本管理要建立组织管理体系和考核标准、制度。该组织和考核体系可以分企业级和部门级两个层次来构建:

1. 企业级战略成本管理组织与考核体系。由企业分管领导作为战略成本管理总负责人,组织专门人员组成企业级战略成本管理领导机构。其主要责任包括:一是结合企业的竞争战略和生产经营实际情况,深入研究本企业战略成本管理的要点和发展态势,确定战略成本管理的大方向,包括如何选择战略供应商、客户(群)集中或分散战略、主要材料替代战略和市场置换战略等,为企业各部门确定战略成本管理要点和方向提供指导。二是搭建企业数据分析平台,包括建立企业数据仓库和搭建企业综合查询中心,以及引入外部大数据分析系统,为各部门计算具体的战略成本基准数据提供数据分析来源和数据分析工具,并对各部门的战略成本数据分析提供指导。三是审核和批准各部门



图 / 何晓敏

报出的战略成本基准控制数据。四是各部门执行战略成本管理任务提供协调,一旦各部门在日常经营工作中出现变化(如战略供应商、生产工艺流程、产品生产结构和销售市场等发生变化),就要由战略成本管理领导机构来重新协调战略成本基准数据(或局部调整)。五是建立各部门战略成本考核体系,每年按考核标准对各部门的战略成本管理执行情况进行考核。

2. 部门级战略成本管理组织与考核体系。企业各部门也要有战略成本管理组织与考核体系,包括确定成本管理负责人、战略成本数据分析人员和成本执行责任人员的职责分工和考核标准,从而形成一套落实战略成本管理任务与考核标准的体系。其要点包括:一是各部门要指定专人负责分析并计算出本部门的各项战略成本基准数据,并上报企业战略成本管理领导机构批准执行。如采购部门要得出战略供应商的数据、主要存货买价和采购数量的基准数据,生产部门要得出各主要产品的材料消耗量基准数据,销售部门要得出各销售区域的销

售费用基准数据等。战略成本基准数据的分析计算工作由各部门运用企业数据分析平台来进行,可充分利用企业ERP系统中积累的多种数据,并运用数据仓库的多维数据分析与挖掘技术以及大数据分析系统等。成本计算人员每月还要对本部门的实际成本活动数据做跟踪分析,并向部门领导提交分析报告。二是各部门要建立对本部门执行人员考核的制度。如采购部门对每个采购人员的每次采购货源、采购数量、采购品种及存货单价是否符合战略成本基准数据的要求进行考核;各生产部门(车间)要对各生产人员的成本执行情况进行考核,主要是考核材料消耗和其他生产资源的占用情况是否在战略成本基准数据之内;销售部门主要考核各销售区域的销售额及各主要产品的销售额有无明显变化,以此来评价每位销售人员的销售业绩和销售支出比进而考核销售人员的战略成本执行情况。此外,包括仓库管理等部门都要建立相应考核责任体系。对战略成本管理工作(包括成本数据分析和成本控制执行)成

绩突出的员工给予奖励。反之,给予相应处罚。☐

(本文为2013年度江西省高校人文社科基金项目“战略成本管理实施问题研究——基于信息化管理技术应用的视角”<GL1337>和2013年度江西省社会科学“十二五”规范项目“基于ERP平台的企业战略成本管理实施历程研究”<13GL26>的阶段性成果)

(作者单位:中国华融资产管理公司江西分公司)

责任编辑 李斐然

主要参考文献

[1]熊焰初,苏文兵.管理会计实践发展现状与展望——先进管理会计方法在中国应用状况调查[J].会计研究,2008,(11).

[2]张心源,李白杨.大数据的概念、技术及应用[J].创新科技,2013,(9).

[3]周洁.数据挖掘技术在财务分析中的研究与应用[D].四川:电子科技大学,2010.