

公司精益财务系统的构建

■ 刘作庆 吴益兵 吴一平

精益模式冲击着近百年来人们习以为常的大规模成批处理和层级管理的观念,其在制造业的巨大成功推动了精益思想在各个行业的传播和应用,成为新一轮管理变革的指导思想。

由于精益模式聚焦于消除浪费、为基于客户需求的产品及服务流提速,所以越来越多采用精益生产的公司发现传统的财务系统已难以支撑公司的精益业务管理。为了更精确地描述精益活动进程,使财务信息更准确地反映公司的真实业务发展,财务部门必须重新设计一套监督及衡量精益活动进展的精益财务系统。精益财务系统的先进性表现在:能够为公司提供精益化的业绩考核系统;反映精益生产对公司业绩改善的财务影响;更好地理解公司的成本、生产和价值链;减少公司传统会计、控制和考核过程的大量浪费;释放财务人员的时间和精力,以更好地支撑公司精益生产运行;为公司精益生产决策提供更好、更相关的信息;更好地为顾客提供有价值的服务。然而,在财务系统中引入精益管理理念将会创造出一种完全不同于传统财务的管理和控制公司的方法,所以这种转变应该是渐进的、有计划的过程,过快转变可能会导致灾难性的后果。通常来讲,精益财务系统包括精益财务控制、精益成本控制、精益考核体

系、精益供应链管理和精益信息系统等内容。

一、精益财务控制

内部财务控制涉及公司所有的政策、业务、制度、管理哲学、价值观和作业,以保证重要目标的实现、资产的安全、风险的可控和遵循法律要求。与传统财务控制关注于业务细节以保证职责分离、会计记录和信息披露准确不同,精益财务控制关注于作业流程的标准化、减少供应商的数量、流程的持续优化以及授权员工将问题作业进行改进并加以规范和控制。从传统财务控制到精益财务控制的转化包括两方面:一是从事后监督转向事前预防,二是业务量由多到少。

精益财务控制降低了对会计环节的监控需求,强调对供应商提供原材料的100%质量要求。强化对供应商的控制,培养少数的关键供应商,直接减少原材料来源的风险和错误。精益财务控制将控制环节从会计部门转移到更为源头的车间和业务部门,通过加强事前预防将问题消灭在源头。同时,精益财务控制还加强了对财务流程的精益化,使财务人员从无序的财务事项审计和行政业务中解放出来,能更好地参与到精益管理的改进中。

二、精益成本控制

传统成本管理只注重对生产过程中各种耗费的控制,忽略了对生产前的研究开发成本、供应成本和生产后营销成本的控制,很少从整个价值链的角度来思考成本控制问题,而且强调的是使用标准成本系统来预测生产效率及管理异动状况,鼓励提前、过量生产和以低价买进大量产品的行为,这容易造成企业库存方面的投入失控。

正是基于传统成本控制的缺陷,精益成本管理以供应链成本最小为目标,从设计、采购、生产、物流和服务等方面全方位控制企业成本,从而实现对整个企业的供应链成本管理,在考虑供应链成本作业过程相关性的同时,对关键性的影响供应链竞争力和客户满意度的成本予以足够的重视,使企业获得较强的竞争优势。

1. 精益设计成本控制。为了最大限度地压缩成本,产品设计必须着眼于目标成本和目标利润,必须将成本管理的重点放在产品开发阶段,将其看成是企业竞争成败的关键,将成本管理工作贯穿于产品开发的全过程。

2. 精益采购成本控制。要以采购为切入点,通过规范企业采购行为,实施科学决策和有效控制,以质量、价格、技术和服务为依据,按需要的数量

来采购物资,建立健全采购体系,使采购工作实现规范化、制度化和科学化,按照质量、技术、服务、价格等多方面的综合竞争能力来选择供应商,并与之建立长期、稳定、互惠的供应关系。精益采购成本管理注重适时采购,以缩短提前期、降低再定货点、减少安全存量的方式,在保证质量的前提下使采购价格降到最低。

3. 精益生产成本控制。通过开展价值工程和价值分析,把技术和经济结合起来考虑,在确保必要功能的前提下,求得最低成本。同时,依赖精益生产,消除一切浪费,实现精益生产成本管理。

4. 精益物流成本控制。以客户需要为中心,从客户立场来确定什么创造价值,根据不间断、不迂回、不倒流、不等待和不出废品的原则制定创造价值的行动方案,及时创造出仅由客户驱动的价值。

5. 精益服务成本控制。就是要将服务成本控制在一定的客户价值需求的基础上,保证服务成本的最小值,要既满足客户需求又不造成任何服务成本的浪费。

三、精益考核体系

精益考核体系是精益财务体系中的重要组成部分。传统考核体系通常包括员工的工作效率、机器的利用率和一些差异指标(如人工工资率及人工使用差异、物料用量差异和间接制造费用分摊差异等),一般按月发布,因而不论是在信息内容的精细度还是在考核信息的及时性上都无法满足精细化生产的需要。

精益生产系统需要更精细化的考核——单元考核系统。与传统业绩考核系统不同,单元绩效考核关注于精益生产中的各个作业(issues),进而推进精益目标。信息由经营者和管理者以单元为单位进行收集、分析,并应用于单元绩效考核。同时,单元绩效考核指标直接

由公司的战略转化而来,帮助公司战略的实现。新的精益生产单元业绩计量指标包括小时报告、首次合格品报告、在产品/标准在产品、总体设备效率等。

四、精益供应链管理

精益供应链管理,就是将产品设计到顾客得到产品的整个过程所必需的步骤和合作伙伴整合起来,快速响应顾客多变的需求,其核心就是用尽可能少的资源最大程度地满足客户需求。精益供应链能够减少不确定性对供应链的负面影响,使生产和经营过程更加透明,将不创造价值的活动减少到最低,并将定单处理周期和生产周期缩短。精益供应链必须是采购与供销一体化的、非线性系统集成模式下的物流系统。精细生产如果没有精细的供应与分销系统与之相匹配,整个供应链就达不到“一个流供应,一个流生产,一个流分销”的精细运作,因此,精细的供应链应实行适时采购法并使之与适时生产相适应。精益供应链应具有动态的组织形式,使企业从“公司制”变为“联邦制”,使企业以最小的组织实现最大的权能。从精细的思想来看,它能获得较好的成本效率,其成本效率来自成本结构的优化和虚拟结构的减少。

精益供应链管理包括六个方面:

①在了解延伸的制造流程的同时,消除内部制造的瓶颈,以保证总体流程拥有更快的运转周期;②聚焦于资产的最优效能,并应用限制理论,消除不必要的库存与潜在的生产浪费;③创建控制中心来管理和整理库存与采购信息,消除过量库存,控制库存波动;④加强供应商关系管理,借助其力量消除内部营运的瓶颈和不必要的步骤;⑤提高计划流程的速度和效率,以避免数据延迟和执行过时方案;⑥借助技术来管理需求的不确定性,以实

现供求平衡,避免过量库存和浪费。

五、精益信息系统

虽然精益思想强调发挥人的作用,实行拉式生产和可视化管理等,但精益环境仍需要信息化,而且快节奏不间断的价值链和高效率的工作团队对精益环境下的信息系统提出了更高要求。目前的ERP是诞生在大批量生产环境下的管理信息系统,在重要的管理理念和管理模型上并不适应精益制造环境。虽然目前新型的精益ERP仍旧是企业级的信息集成框架,起着集成单一数据源、共享数据库和各种业务过程的作用,但在更多的方面,精益ERP应有更深刻的、脱胎换骨的改进。

1. 建立全面而细化的信息数据库。与传统信息系统不同,精益信息系统对ERP信息系统的全面性和数据细化性要求更高,所以建立以ERP信息系统为平台,以具体流程管理为模块,以各个职能部门为单位的涵盖企业精益生产系统全面信息的数据库是精益信息系统运行的重要基础。

2. 精确而及时的数据分析体系。精益生产过程对于数据的精确度和及时性的要求较传统的信息系统更高,只有精确而及时的数据分析系统才能对影响公司精益生产过程的问题和效益进行及时分析。

3. 风险评估与预警系统的建立。除了前面提到的日常分析体系的建立外,企业还应建立风险评估、预警分析系统,发挥ERP系统数据和图标的管理功能、整体分析功能,根据不同管理需要提供数据支持,尽早识别和预防公司面临的风险,并采取有效的控制措施,保证精益生产的高效开展。■

(作者单位:中原石油勘探局财务处 复旦大学管理学院会计系 罗克韦尔自动化(厦门)有限公司)

责任编辑 王贵一