

浅谈企业 ERP 成本预算管理系统存在的问题及对策研究

魏 涛

(中国电信股份有限公司黑龙江分公司,黑龙江 哈尔滨 150010)

摘要:2004年,龙江电信公司实施MSS项目,通过应用SAP R/3系统来实现ERP,该系统的实施有效的推动了电信公司的企业信息化,提高了公司管理水平,统一规范整个集团下各省公司的业务流程和运作方式,并实现业务流程重组及优化。在本文中结合黑龙江电信公司的管理现状,通过对电信运营企业的财务管理模式、业务管理流程及MSS系统的研究,找到企业管理需求和信息化管理手段的结合点,使MSS系统成本预算管理控制范围从财务流程环节扩展到业务需求环节,细化颗粒度,增强系统对业务发生的事前管控,从源头控制事项的产生及标准。

关键词:预算控制;集中MSS系统;ERP系统

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.34.068

1 集中MSS预算系统现状介绍

1.1 预算系统业务范围

集中MSS预算管理为全面预算管理,范围包含经营收入、成本费用、资本性支出、关联交易、现金流预算等,涉及年度和月度预算的编制、分解、审批、调整、下达流程,以及活动预算的全生命周期管理,通过集中MSS预算系统对资源实施配置和管控,借助预算系统的数据模块进行分析及考核管理。截止目前,集团MSS预算系统已实现对成本预算、现金流预算模块的上线和运用。

1.2 集中MSS预算系统主体流程

1.2.1 预算编制流程

预算流程分为“自下而上”和“自上而下”两种路径,“自下而上”是指省内由支局逐级向上申报并由上级单位审批后下达的过程;“自上而下”是指省内根据上级单位正式下达的预算,向下逐级下达预算下达分解的过程,上述全过程在集中MSS预算管理系统完成。

1.2.2 预算指标分类

集中MSS预算系统实施全集团规范、分层、统一的预算指标库,用于预算分解、下达和日常标准化管控。预算指标库主要包含经营收入预算指标、成本费用预算指标、资本性支出预算指标、关联交易预算指标、现金流预算指标。

1.2.3 成本预算编制规则

成本预算按末级单位管理,即末级单位(下级单位)之和等于上级单位预算。为了贴合预算管理的规律,便于上级单位了解预算“分解留存”或“赤字下达”情况,集中MSS预算系统允许设置“虚拟部门”,集团、省、地市三级均能通过“虚拟部门”编制“预算准备”,集中预留必要的资源,或通过对虚拟部门编制负数预算以实现向下赤字分解预算。

1.2.4 MSS外围系统控制规则

末级预算责任单位在已有年度预算、月度预算前提下,可发起报账,报账系统同时调用预算系统数据。报账金额受所选预算指标月度预算控制。如能源费成本,在预算系统中完成各末级单位水费、电费、取暖费的年度预算下达后,能耗成本通过能耗系统集成发起报账,并调用预算接口数据进行预算校验及预占。

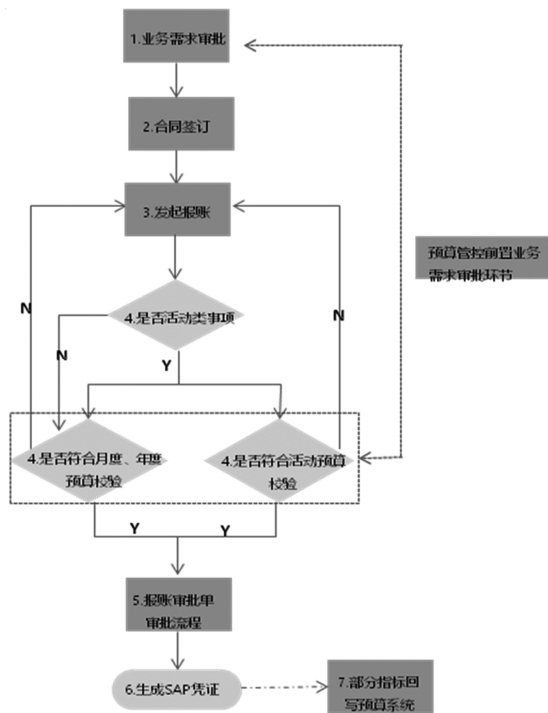
未通过报账系统发起的预算控制规则:成本调账、折旧摊销、人工成本、长摊费用、采购系统物料出库、未通过报账系统发起的手工补录及冲销等特殊事项,根据省内成本回写归口配置,每天定时回写预算系统并占用预算,回写不受预算校验控制。成本回写涉及SAP中的成本中心、会计科目与预算系统中的预算责任中心、预算指标的对应关系,集团对回写涉及的预算指标和会计科目统一了推导规则。

2 集中MSS预算系统小结及对策建议

MSS项目实施以后,通过在MSS系统中建立经过审批后的成本中心年度预算和分解到月份的明细计划,将成本中心计划与财务会计衔接,并通过预警、限制记账等方式,实现对预算的直接管控。

通过应用MSS系统的预算管控功能,可以实时查询各项费用的预算完成情况,强化了预算管理工作,增加了预算管控的手段,提高了预算控制的力度。

但是在预算系统事前控制功能应用还存在滞后性,公司成本费用发生主要为采购物资或服务,针对业务需求的审批局限在事项发生的可行性(事项是否必要),而预算额度审批没有实现嵌入(资源是否充足),往往会造成需求审批通过了,合同签订完成了,在财务核算报账环节预算不足,年底会发现预算超支现象,没有实现预算的合理管控。通过前置预算控制环节,在业务需求环节审批预算额度,核算制证后时时回写调整预算额度。如流程图:



财务职能从事后核算转变为事前控制、事中监督、事后核算并重,达到资源的最佳配置,使公司管理层可以通过财务管理信息系统实时掌握和监控预算的真正使用情况,有效监控财务预算及其执行情况。

参考文献

[1]曹春峰.全面预算管理信息化建设思考[J].企业管理,2016(9):182-183.
 [2]胡仁昱,汪要文.ERP在全面预算管理中的应用[J].财务与会计,2007(6):53-55.
 [3]刘畅.基于ERP全面预算管理信息系统的探析[J].中国注册会计师,2011(8):115-117.