

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.17.013

基于SAP推进业财融合精细化财务管理问题研究

——以HY公司为例

梅小伟

(上海红阳密封件有限公司,上海 201801)

摘要:目前,企业在严峻的市场竞争压力之下,面临着前所未有的经营压力,需要在外部市场拓展与内部管理优化的基础上,不断提升自身的竞争能力与管理水平。本文从基于SAP系统推进业财融合的实施背景出发,探讨了企业加强业财融合精细化财务管理的现实意义,浅析了HY公司目前财务管理实践中存在的问题,并基于SAP提出实施业财融合精细化财务管理的具体措施,以期给通过SAP推进业财融合提高企业财务管理水平的企业提供借鉴经验。

关键词:业财融合;SAP;精细化财务管理

企业财务管理职能要从传统的核算职能向事前预测、事中控制、事后分析的管理会计职能转变,需要利用新的管理工具,为企业管理者决策提供数据支持,SAP系统提供的解决方案能够满足企业业财融合的需求,亟须加以推广与研究。

一、企业通过SAP实施业财融合精细化财务管理的背景与意义

(一)业财融合的实施背景

业财融合是指通过统一核算语言、统一业务规范并在此基础上搭建统一的系统平台,将销售管理与回款、采购管理与付款、生产管理与成本核算等业务活动信息与财务数据之间直接对接,实现物流、信息流与资金流的实时共享,为企业进行经营管理活动的决策、控制和考核提供数据来源,使经营活动成果及时回馈到财务数据上,最终实现企业的价值目标。SAP之前的ERP系统没有启用生产管理模块,生产计划完全依靠人工,其他部门不能实时共享生产数据;日常材料出库领用部门凭经签字的单据到仓库直接领用,仓库管理员为了节约时间一般在月末集中录入单据,未及时进行账务处理导致账实不符,不利于采购部门及时掌握库存信息。基于SAP的数字化管控平台,以生产计划订单作为成本计算对象,每周通过运行MRP产生采购需求,采购部门经平衡后下达采购计划,以生产订单为采购计划的源头,避免采购部门人为更改采购计划,保证了采购订单的准确性和可追溯性。^[1]

(二)SAP系统介绍

SAP系统即集团数字化管控平台,包含销售管理、采购管理、生产管理、仓储管理、质量管理和财务管理六大模块,能够实现统一的数据管控平台下,从销售、采购、生产、物流到财务管理的数据实时集成,最终通过实施SAP系统的会计核算、资金管理、会计报表,实现财务核算系统一体化,共享监控平台,逐步建立集团集中财务管控体系,并实现基于业务的财务数据多维度分析,可以更好地支持企业内部经营管理和决策。

(三)企业加强业财融合精细化财务管理的现实意义

1. 有助于提升企业市场竞争能力

面对瞬息万变的市场环境,要求企业做出迅速反应,否则会失去市场机会。基于SAP的数字化管控平台,企业内部各部门都能共享系统数据,及时了解掌握企业的采购、生产、销售、物流甚至财务方面的信息,在企业短期经营决策方面有很

大的优势,利用好这一工具,有助于提升企业的市场竞争力。^[2]

2. 有助于提高企业内部管理水平

基于SAP的数字化管控平台,能够实现从企业销售、生产、采购、物流到财务管理一体化;企业的采购计划来源于生产计划,通过运行MRP产生采购需求计划,而且可以通过线上线下结合的审批方式对采购计划进行签审,提高了采购计划的可执行性。使用MRP功能在系统中生成生产计划,在SAP系统下达生产订单,根据生产订单计算材料耗用,精确计算产品的材料成本;根据系统BOM、工艺路线、生产版本等设置信息,在生产报工时自动计算材料耗用、产品工时信息,实现对成本的事中控制;每月成本月结后,可以利用SAP系统提供的标准成本分析功能,对成本变动进行分析。

3. 有助于实现企业战略管理目标

基于SAP的数字化管控平台,有助于企业的业务活动与财务管理的有机结合,使企业各部门能够及时共享平台获取企业产供销方面的信息,提高应对市场环境变化的能力;采购、生产、销售、物流与财务高度集成,实现财务业务一体化,做到资金流、信息流、财务流的统一与同步;且财务数据能够及时、真实的反映企业的实际运营状况,可以为企业战略分析、战略选择和战略实施提供数据支撑,有助于实现企业战略管理目标。

4. 有助于提高企业绩效管理准确性

基于SAP的数字化管控平台,在成本管理上,采用统一的成本核算方案,推行标准成本估算,并将生产订单作为成本核算的核心对象,产成品半成品均能按直接材料-原材料、直接材料-外购件、直接材料-包装物、外协费、直接人工、折旧费、专用工装、废品损失、燃料动力、车间制造费用、公司制造费用等组件进行拆分;成本核算对象由原来的车间细化到生产订单,投料、报工、生产入库、生产报废等业务均对应到生产订单,未来产品的实际成本取决于对应生产订单的材料和工时消耗;生产成本中心设置由原来的车间细化到具体工段,制造费用归集由原来的车间细化到工段,制造费用的分摊按照各工段实际报工工时作为分摊依据并计算出实际作业价格,作为生产订单的实际制造费用成本,提升成本费用管控的精细度。因此,在对成本进行绩效评价时能够更加精细化、多维

化、准确化。而绩效评价作为绩效管理的核心,只有提高绩效评价的准确性,将企业价值创造活动与战略规划目标建立有效联系,才能最终提升企业的管理水平。^[3]

二、企业目前财务管理实践中存在的主要问题—以HY企业为例

(一)业财融合观念意识不强

财务管理作为一项全面、综合的管理活动,与企业的各项业务活动有非常密切的关系,财务管理与业务活动是一种相辅相成、相互促进的关系,不能将二者割裂开来。以HY企业为例,企业管理人员甚至高管人员对财务管理的重视程度不够,认为财务只是核算功能,没有重视会计的管理职能,忽视了财务在企业投资管理、融资管理、资金运营管理、内部控制、成本管控方面的重要作用;财务部门人员也没有去积极学习业务知识,容易出现财务工作与业务活动脱节,增加了企业的运营风险和财务风险。

(二)财务管理机制不健全

财务机制是财务系统的各构成要素的相互联系、相互作用的过程和方式,财务机制主要由财务运行机制、财务动力机制和财务约束机制三部分构成,其中财务运行机制是财务机制中最重要的组成部分。目前,很多中小企业财务人员对财务管理的观念仍然停留在传统的核算职能上,导致企业的财务管理没有真正融入企业的经营管理之中,没有建立起财务运行机制。虽然企业有很多的财务管理制度,但是很多制度被束之高阁,真正在执行的制度较少;在企业内部控制方面特别是控制环境较为薄弱,有些业务的内部控制形同虚设。

(三)财务管理基础不扎实

企业财务人员仍然认为财务管理其实就平时做做凭证,月末结账出报表等工作,将充足的时间和精力花费在日常会计核算上,忽视了财务分析;究其原因,一是财务人员财务管理的基础知识掌握程度不够,没有去了解甚至去参与企业的业务活动,财务活动与企业的业务活动脱节,二是财务人员对数据的整理和加工能力薄弱,直接影响了财务分析在企业管理中的作用。

(四)业财融合工具方法应用不佳

SAP系统正式上线已经超过一年,不管是业务部门人员还是财务部门人员对系统的应用只停留在操作层面,没有主动去学习系统自带的一些功能或者定制化开发的一些报表、工具。例如,财务人员对标准成本要素中直接材料成本的取数逻辑不清楚,无法对每月发生的材料成本进行差异分析;对存货账龄分析报表,不知道按照什么维度去进行数据整理做账龄分析;业务部门人员运行MRP的频次较低,不利于发现SAP系统存在的问题和对系统进行持续改进。

(五)财务数据信息化水平不高

未上线SAP之前成本核算仍然依靠手工,不仅效率低且极易发生错误。企业做生产计划也纯粹手工依赖个人经验,计划的执行情况、完成率情况和投入产出情况没有即时数据,无法为企业进行成本分析提供数据。有些会计科目不同会计人员有不同理解,在记账时会计科目不统一,对会计信息质量产生不利影响。

(六)财务管理过错的责任追究不严

制度是人类社会的基本价值,责任是人类生存发展的基

本规范,二者相互影响、相互促进;制度发展的理想状态是制度环境中每一个主体都能够彼此负责,形成“人人有责、人人尽责”的共同生活方式。大到全社会,小到一个企业,如果人人都能有令必行,有禁必止,赏罚分明则会提高制度整体执行力。反之,如果不按照制度执行,对有过错的员工的责任追究不严甚至不追究就会形成消极怠慢的工作氛围。企业一般会制定完善的财务管理制度,对员工过错责任追究也有明确规定,但是缺乏执行力度,未严格按照制度规定执行,容易造成组织机构运行效率低下。^[4]

三、企业通过SAP实施业财融合精细化财务管理的具体措施

(一)树立科学的业财融合的理念

先进的理念对于实践活动的成功有巨大的推动作用,因此,对基于SAP系统推进业财融合精细化财务管理,需要在正确的理念下,指导开展业务融合活动。首先,需要结合SAP蓝图流程对企业的制度进行梳理和更新,同时制定专门的SAP系统运行管理办法,以该制度办法作为保障;其次需要建立一个由企业高层担任组长、企业各部门经理为组员的领导小组,领导推进业财融合精细化财务管理活动。同时,在企业的文化管理中,要形成领导垂范,带头宣传基于SAP推进业财融合精细化财务管理对于企业发展的重要意义,调动企业全员参与业财融合的积极性,在公司塑造基于SAP推进业财融合的理念。

(二)建设一支复合型的业财融合的人才队伍

基于SAP推进业财融合精细化财务管理,离不开专业队伍的支持,特别是复合型的财务管理人才。在SAP项目实施阶段,需要组建一支由财务部门人员和业务部门组成的实施小组,财务部门实施人员全程参与从前期调研、蓝图构建、流程再造、专题方案确定、系统功能测试,上线前数据准备到正式上线,一方面财务人员可以学习到很多业务知识,另一方面业务部门人员也学习了财务知识。只有财务人员懂业务,业务部门人员掌握了财务知识,才能建立一支复合型的业财融合队伍。

(三)健全财务管理机制

基于SAP的数字化管控平台推进财务融合,需要将业务与财务管理融合,才能更好地进行财务管理活动,发挥财务服务职能。同时,要保证财务管理机制健康运行,需要一个良好的内部环境作为基础,没有一个良好的控制环境,再好的内控制度都是流于形式。企业要建立一个良好的内部环境,制度保障是关键,通过制度管人管事,但是制度只有被执行起来才有效率 and 效果,因此企业要定期检查制度执行情况,特别是SAP系统运行管理办法的执行情况,只有按照制度流程去执行,才能真正发挥SAP系统在统一管控方面的优势,建立健康的财务管理机制。

(四)夯实财务管理基础

基于SAP的数字化管控平台,是一个多模块集成的管控平台,因此在系统上线前不仅需要对企业财务人员培训一些财务基础知识还需要培训其他模块与财务模块集成的一些知识,才能更好地去进行业财融合;在成本管理模块中,标准成本是以BOM、工艺路线、物料采购价格、计划小时费率为基础,

(下转第33页)

经营决策、运营控制、管理评价提供科学有效的建议。业务部门将细化业务流程,统一业务工作量和业务定额,执行作业标准化,形成统一的体系标准,统一主数据口径,实现各项业务计划统一、归口审核和信息横向互联,同时减少人工取数的工作量及差错率,为明确项目获利情况提供正确的指导。财务人员通过与业务部门的周、月度管理例会实施业财联合办公,财务部门分析通报综合效益账,经营、投资、风控等业务部门重点分析产销量价、经营中的问题及原因,提出科学经营创效的措施。业财部门各有侧重,分工协同算账,实现业务与财务数据、信息、流程和思维的动态协同。为经营决策提供重要的参考,财务工作不只是事后进行管理,需要更加重视事前预测和执行过程中的监督。同时,财务部门应强化过程控制,及时对预算执行进展、偏差等情况进行通报预警,业财部门共同协作,推动经营目标实现。

(五)培养财务专业人才

随着财务管理模式的发展与转型,财务会计的很多基础性工作逐渐被机器系统替代,现代财务管理模式对财务人员的能力提出了更高的要求。财务人员不仅要掌握基本的财务数据分析计算能力,还应该转变思维观念,将岗位任务与企业经营业务有机结合起来,达成高度统一。为了业财融合工作顺利实施与开展,财务人员需要积极主动地学习法律、营销、企业经营管理等不同方面的知识拓展认知领域,熟悉业务流程,掌握信息技术的应用,提高财务分析和应用能力对整个企业的经营活动做到全过程、全方位的了解和把握。此外,企业

(上接第30页)

估算各单位成品半成品的标准成本,作为未来实际成本对比分析的基础,同时校验基础数据的准确性,提升基础管理水平,要求数据的准确性较高,因前期数据大多为估算数据,上线一段时间发现实际数据与期初导入数据有差异,因此需要技术部门往复循环的去修正基础数据,保证用于财务分析的数据的真实准确。

(五)培训员工提高业财融合工具方法应用水平

SAP究其本质只是一个工具,只有通过多轮次的培训提高SAP系统应用的相关员工的综合素质,让相关业务人员去学习财务知识,让财务人员学习业务知识,同时,也要了解相关系统逻辑,才可以更好地进行业财融合。另外,要加强对一些定制化开发报表使用的培训,引导鼓励员工去使用它,在使用中发现问题要及时反馈给内部顾问,对在使用中发现的问题由内部顾问整理成问题清单放在企业的公共平台上供员工学习,只有这样才能有助于提高SAP应用水平。^[5]

(六)加强财务管理工作的绩效考核

基于SAP的数字化管控平台是一个统一的管控平台,最终企业的经营活动成果都反映在财务数据上,因此为了使财务数据更加真实、准确、完整,需要财务部门人员尽职尽责的完成各自岗位工作,才能保证SAP系统持续有效运行。对财务管理工作的绩效考核可以从以下两个方面展开:

1. 制定绩效考核管理办法

企业应建立严格的财务管理工作绩效考核制度,对财务部门各岗位进行考核,结合《企业SAP运行管理办法》财务管理模块各岗位的工作职责,将各岗位工作职责完成情况纳入考核和奖惩范围,切实做到有奖有惩、惩罚分明。企业应定期

需要定期组织业财融合人员参加经营、采购、项目投资等专题知识培训会,为其讲授新形势下业财融合具体实操技能。不断拓展财务人员的工作能力以及整体素质,使财务人员掌握的专业知识应用到实践中去,提高管理会计的工作效率与质量。业财融合人员始终围绕企业经营目标,服务经营与发展大局,推进业财融合稳步向前。^[5]

五、结语

在新形势下,为了保障企业稳定经营发展,实现企业资源的有效整合,保障企业经济收益最大化,就应当重视财务管理推进业财融合。培养专业的业财人员,及时了解企业的自身存在的问题,优化财务组织机构,创新思想认识,采取相应的解决措施,最大限度发挥财务管理的中心作用,向经营业务纵深延伸,为企业的可持续发展提供坚强支持。

参考文献

- [1]赵莹.中小企业业财融合存在的问题及对策研究[J].中国外资,2019(14):58-59.
- [2]叶子豪.业财融合在企业财务管理中的问题及对策探究[J].山西农经,2021(05):128-129.
- [3]李馨,雒京华.我国企业业财融合问题及对策探析[J].洛阳理工学院学报(社会科学版),2021,36(01):42-46.
- [4]李敏.业财融合在企业管理应用中存在的问题及对策[J].财会学习,2021(06):40-41.
- [5]林怡.公司业财融合存在的问题与对策分析[J].财会学习,2020(36):21-22.

组织组织实施绩效考核,绩效考核的周期一般一个季度一次,可以单独考核也可以纳入平衡计分卡进行考核。

2. 组织绩效考核和编制绩效考核报告

在每个季度结束后,各绩效考核部门应收集绩效考核相关的资料,并经财务部门领导确认,作为财务管理工作绩效考核的依据。通过分析实际绩效与目标绩效的差异,企业需要编制绩效分析报告,分析差异产生的原因,并制定改进措施。

总之,基于SAP推进业财融合精细化财务管理,共享数据平台,构建集团集中管控的财务平台,可以实现基于业务的财务数据多维度分析,更好的支持企业内部经营管理和决策,提升企业管理水平,有助于实现企业的战略目标。基于HY公司使用SAP的数字化管控平台的实践,本文希望通过在业财融合精细化财务管理方面的研究,给其他企业在业财融合精细化财务管理方面提供借鉴。

参考文献

- [1]张英,赵旭晨.SAP平台下业财一体化的运行机制分析[J].现代商业,2020(18):187-188.
- [2]田蓉.基于SAP系统业财融合的探讨[J].会计师,2020(03):30.
- [3]孔倩.业财融合背景下的管理会计应用分析-以H企业集团为例[J].现代盐化工,2020(04):109-110.
- [4]范宏庆.阳煤集团基于SAP的业务深度融合的探索[J].财务与会计,2020(20):40-43.
- [5]刘志亮.浅谈业财一体化的困境与策略[J].现代经济信息,2019(33):158-160.