

# 基于ERP系统环境的企业内部控制研究

孙 燕

(南京运享通信息科技有限公司,江苏 南京 211100)

**摘要:**近年来互联网技术的飞速发展,给各个行业带来了极大的影响,同时也为企业管理提供了良好的平台。目前,在企业内部控制中,较多企业选择以ERP系统为载体来实现全面管理。但是随着ERP系统的广泛应用,其存在的问题也逐渐显现出来。基于此,本文从企业ERP系统与内部控制之间的关系及其应用对内部控制的影响出发,探究了ERP系统环境下企业内部控制存在的问题,提出了相应的完善策略,以通过ERP系统的科学布局、实施、应用来促进内部控制的有效执行,从而实现高效、便捷的企业内部管控。

**关键词:**ERP系统;内部控制;企业管理

ERP系统是企业实现业财融合的有效管理工具,其能利用各岗位的沟通与协作来实现企业经营管理的电子化、远程化、数据化,同时将数据汇总集合到各级管理者手中,以为分析决策提供基础,既节约了人力成本,也提高了工作效率,进而能够提升企业的管理效率,提高企业的核心竞争力。

## 一、企业ERP系统与内部控制的关系

### (一)内部控制制度指引ERP系统运行方向

内部控制制度涵盖企业的每个岗位、部门及生产经营环节,贯穿企业的供货、生产、销售等条线业务流程,约束所有的经营管理行为,其目标是使所有的规章制度落地及执行到位。ERP系统是建立在先进的互联网信息系统的基础上的,所以企业可以用其来实现公司的经营管控。在ERP系统上线前,管理人员需要对整个公司业务流程进行调研、梳理、完善,包含采购需求、产品库存、销售订单、报销管理、员工信息等模块,以使其能满足公司内部控制管理规定,依此再结合公司实际经营情况来设计开发或者购买ERP系统。在ERP系统运行过程中,可能会出现异常数据或者流程,此时也需要依据内部控制制度来解决以上问题,所以内部控制制度能指引ERP系统从设计、开发到运行的整体方向。

### (二)ERP系统扎实内部控制制度根基

ERP系统作为强大的信息系统处理平台,其最大的优点是能全方位精细化监管每条业务流程。当报销审批流程、采购审批流程、销售客户跟进流程、产品生产流程、薪资结算流程等系统搭建完成后,每笔订单都能随着各个审批节点有序依次推进,不合规的流程会被驳回挂起,异常流程也会报错提醒。这可以促使使用者反思是流程开发设计问题还是内控制度制定问题,并给ERP系统设计开发者或者内部控制制定部门提出合理的优化流程或完善制度的建议,便于使用者提高工作效率,也方便管理层加强公司治理,使内部控制的基础更加扎实牢固<sup>①</sup>。

## 二、企业ERP系统的应用对内部控制的影响

### (一)使审批节点可视化、审批过程差异化

传统方式的单据审批需依靠员工线下打印纸质审批单,并逐个找各个节点的负责人签字授权,若负责人出差则会影响报销的实效性,此外报销人也不能及时了解单据的流向和进度,因此这种方式极其低效且浪费资源。所以越来越多的企业开始接受、使用ERP系统。

从财务单据审批的角度来看,首先,ERP系统可以将不同类型的审批进行分类,根据单据的性质设置相对应的审批流程。其次,每种类型的审批权限设置也可以进一步细分,例如业务招待费报销能够根据接待的等级设置不同的接待餐标和级别审批权限;差旅费报销根据出差人岗位级别、出差目的地区域等设置享受不同级别金额和级别审批权限;固定资产购置审批可按照资产金额的大小设置不同的采购流程,如大额固定资产的采购需要采用招投标的形式,通过竞标方式选择最适合公司的产品,但如固定资产金额较小,则可直接履行三方比价的流程即可。最后,员工在ERP系统中可见本人审批单据所处的节点,若长时间未处理,可向相应负责人询问并根据单据处理提出的问题和建议,及时调整,这为用户提供了极大的便利。

### (二)使数据统筹及时化

ERP系统兴起后,最大的受益部门是财务部。每当月末、季末、半年度、年度财务部都需要对时点或者时期数据进行统计分析,以为经营布局和企业发展方向的选择提供数据支撑。如每期其会对供应链中的应付供应商货款、应收客户货款与财务数据进行核对,并进行账龄分析;会定期、不定期盘点原材料、半成品、产成品等库存情况,与系统里数据核实,从而实现账实相符;也会对各项报销类目进行分类统计分析,同比上年度增幅,再结合项目情况进行分析对比,以为下一季度资金需求提前做好规划。ERP

系统的应用使财务部门能及时精准的提取数据,极大地减轻了财务人员的工作量,提高了工作效率<sup>[2]</sup>。

### (三)使时间节点可提示化

ERP系统纳入企业管理工作中后,也给人力资源管理带来了便捷。如人事信息管理方面,可以统计员工从入司、调岗、续签到退休或离职等全过程信息。在ERP系统实施时,可预先配置好合同续签、员工退休和员工生日提醒;考勤管理部分,可预先设置好考勤的出勤时间点和月度出勤天数,当员工出现考勤异常时,弹出提醒窗口,以提示员工遵守公司规章制度;企业培训管理方面,员工会有定期的企业文化培训或者专业能力提升培训,可通过预先设置好培训周期来实现节点提示。因此,ERP系统能够最大限度地方便人力资源日常管理。

### (四)使指标考核便捷化、薪资计算精准化

ERP系统使企业考核由核算型向管理型转变,其中表现最突出的为市场人员绩效考核。当全年目标达成后,全面预算会将指标分解到月份、区域及个人。月初员工可参标上个月的实际完成情况加上本月指标计划数,规划本月工作安排,可细化到周和天。当目标拆解到人员和具体日期后,更方便管理层清晰掌握员工指标达成和调整客户跟进情况。同时也为人事部统计人员业绩完成率提供了准确的数据来源。在ERP系统搭建时,可由技术人员提前设置好工时系统、个人所得税计算方式、工龄工资计算方式、分岗分级计算方式等薪资架构程序,每月计算薪资时,薪资专员只需匹配员工月度考勤信息和绩效完成情况,即可自动计算出应发工资、个人所得税、实发工资等金额。因此,ERP系统能够最大程度让繁琐的绩效考核便捷化和薪资计算精准化。

### (五)使客户信息全面化

销售和采购环节对ERP系统的依赖性也很强。ERP系统可以帮助销售管理人员建立客户信息档案、及时跟进迭代客户信息、关注客户的财务状况、经营状况及履约情况、根据客户的具体情况进行分级管理,对不同的级别采用不同的销售政策,对赊销客户分级设置回款信用政策;同时采购会对供应商进行挑选,按照供应商资质等级进行分类入库,及时更新供应商资质,记录标的物质量、价格、交付期限、验收标准等信息,从而为企业选择合适的标的物 and 供应商提供基础。由于ERP系统能集中体现客户和供应商信息,因此,其大大提升了销售环节和采购环节内部控制的有效性。

### (六)使生产流程标准化

产品生产制造是企业经营过程中的核心工作。生产环节在内部控制中最主要的风险点有:生产计划没有规划性,随意增加计划外订单,影响正常计划生产安排;生产物料管理混乱,没有或缺失严格的领

用手续;没有严苛把控产品质量等。针对以上问题,ERP系统可参考往期销售订单、生产领料、原材料库存、生产工序,制定生产计划表,再细分到周计划表。通过层层生产工序把控,首先减低产品残次率,提高原材料利用率,节约生产成本;其次避免每日生产力过剩或者不足,以免影响客户订单配送,同时降低员工流失率。通过提高生产工序的标准化程度,ERP系统能够直接提升企业的生产经营成果<sup>[3]</sup>。

## 三、ERP系统环境下企业内部控制存在的问题

### (一)ERP系统存在安全隐患

近年来,互联网技术飞跃发展,但同时,网络信息化建设的普及也使网络信息化安全成为一项严峻考验。首先,ERP系统存在权限设置不当或者用户终端密码设置较为简单容易被破解,或者多人使用同一账号的问题;同时,核心数据没有设置分级多重保护和查看导出权限的限制,也会让数据容易泄露;其次,ERP系统是网络操作,各项凭证都是电子版,这种存储方式虽然有效降低了员工工作量,但是存在系统不稳定导致凭证遗失的风险;最后,很多企业不建机房,仅在云端服务器进行备份,若遭受黑客或病毒的攻击,则整个系统可能处于瘫痪状态,导致数据丢失。

### (二)ERP系统与内部控制制度不健全

#### 1. 内部控制制度不完善

目前,很多企业意识到了ERP系统对内部控制的重要作用,但其仅依靠ERP系统来实现内部控制,忽视了内部控制制度是ERP系统实施的基础。首先,有些企业没有建立健全内部控制体系,各部门之间缺少有效的衔接、沟通、对接、协调、配合,或者业务流程无章可依,无法发挥出ERP系统的实质作用;其次,ERP系统搭建前缺乏统筹规划,各审批节点及流程不合理、不合规,从而导致与业务实质相脱节。

#### 2. ERP系统搭建不合理

企业实施上线ERP系统,大抵有两种模式:其一,通过外购方式取得ERP系统,但是多数成品系统与本企业当地业务部署存在差异,需要结合企业业务形态补充定制化开发模块,或者增补第三方系统,从而实现企业业务需求,这对企业资金需求较大;其二,是企业自身开发ERP系统,可由公司技术部门或者外包技术人员来实现开发上线工作。但是也会存在两方面问题:首先,技术人员可能缺乏对整体业务流程的把控,只是根据各个部门的业务需求和内控制度来开发相应程序。尤其是外包人员,其对公司经营业态较为陌生,更难把控开发实施的侧重点;其次,技术人员可能对业务和内控制度的理解有偏差,容易造成流程设置不合理、对风险节点没有合理规避的问题,从而导致ERP系统运行和业务流程、内控制度有出入,降低了ERP系统运营的实效性<sup>[4]</sup>。

### 3. ERP系统与内部控制融合不足

若ERP系统与内部控制都比较健全,但相互之间衔接不到位,也会严重影响系统运行结果。一方面,ERP系统实施前未对业务流程进行综合分析和穿行测试,导致业务流程不能贯通所有节点或者个别节点报错;另一方面,ERP系统实施中,业务流程与系统流程相矛盾,业务流程的设计与系统设置要求不相符,因此,不能衔接融通,不能实现业务流程体系化、数据化、便捷化,也无法实现系统化管理的可靠性和及时性。

#### (三) 缺乏有效的运行管理

相比传统模式,数字化信息系统会存在由于人为因素理解、疏忽导致错误录入或者审批的情况,尤其在系统搭建初期,因员工对各项使用规则不熟悉、操作生疏,或导致各环节报错,造成ERP系统不能发挥出既定的效果。

## 四、ERP环境下企业完善内部控制的策略

### (一) 保证ERP系统环境信息安全

环境安全是ERP系统稳健运行的重要保障。为了确保数据的安全性和可靠性,企业应建立完善的数据信息系统,进一步优化服务器安全、登录安全、数据库安全技术,并定期、不定期对ERP系统进行升级迭代,增加新功能、修复bug、增强稳定性,同时升级用户身份认证,不断提升安全防护与检测、加固防火墙系统、增加加密和解密多重身份设置、保证安全访问管理和预防木马病毒入侵。

### (二) 健全完善ERP系统与内部控制制度

#### 1. 基于ERP系统完善内部控制制度

首先,企业应在ERP系统实施前梳理完善符合企业实际经营管理规范的业务流程和内控制度,且随着公司业务不断发展更新优化流程及内控制度,同时加强企业内部各部门之间的有效融合和协作,让业务流程有制度可依;其次,ERP系统搭建前应统筹规划各部门及业务流程的需求和风险点,在实施前应规避潜在风险点,让流程既能满足业务需求又能平稳运行。

#### 2. 梳理优化ERP系统

若企业预算较为充足,可以采用外购系统软件基础款,再根据企业的具体经营管理需要定制化设计开发及升级模块或者外采第三方模块的方式上线ERP系统;若预算不足,应该由公司熟悉内控制度、业务流程的相关人员牵头统筹,组织成立ERP系统上线实施小组自行开发,小组成员需要包含产品经理、开发人员、审计、各部门对接人等,其需统筹全局,使ERP系统能完全贯穿于各个部门及环节,以满足业务和内部控制要求。

#### 3. 强化ERP系统和内部管理制度的有机融合

首先,在ERP系统启动前,要针对不同阶段设置

可量化的、可明确的业务流程并通过内控制度的诊断,以满足现有企业的经营管理模式。其次,在实施ERP系统前期,可引入专业的企业管理咨询人员,使其与产品经理相协同,让ERP系统能更适应企业的经营需求,并和内控制度可以更加有效的协调统一,以助力企业经营管理。

#### (三) 加强对ERP系统的监管

首先,应出具系统使用手册,并加大培训力度,突出每个节点的易错点和风险点,可将培训结果或运行结果反映在各岗位绩效考核中。其次,尽可能采用系统化模式,让更多的控制点固化在系统中,减少人为随意性及不确定性导致的错误。最后,成立ERP系统管理小组或内部审计小组,可按照内控制度对系统流程进行管理和监督,定期或不定期开展与内控流程、审批环节相关的审计专项督查,防止流程中人为主观判断、疏忽产生的错误或者舞弊行为,同时形成审计监督闭环管理<sup>[5]</sup>。

## 五、结语

随着数字信息化的高速发展,ERP系统得到了广泛的推广和应用。其实现了企业资源共享和信息化管理,有利于发现问题及时调整和优化,同时有利于内部审计在线监督和稽查工作的推进,此外也大大缩短了流转环节和审批汇报流程。因此,企业应加强ERP系统建设,让内控制度运行更加有效,同时也让企业更加健康稳健发展。

### 参考文献:

- [1]蔡项.基于ERP系统环境的企业内部控制研究[J].中国市场,2021(28):150-151.
- [2]王文姣.基于ERP系统环境的企业内部控制研究[J].质量与市场,2022(07):133-135.
- [3]费智聪.基于ERP系统的企业内部控制研究[J].行政事业资产与财务,2022(14):58-60.
- [4]申晓燕.基于ERP系统环境的企业内部控制研究[J].质量与市场,2022(09):64-66.
- [5]雷鑫.基于ERP系统环境的企业内部控制策略研究[J].企业改革与管理,2021(12):46-47.