

编者按:成本管理是企业管理的重要环节。调查表明,我国企业的成本管理主要还集中在制造阶段。在ERP系统环境下,集成化成本管理既能不断挖掘企业成本降低的潜力,又能创造企业成本竞争优势,适应现代成本管理的要求。本文从多方面、深层次探讨了这些问题,对现代企业的发展有一定启示作用。

## 以ERP为支撑的集成化成本管理模式分析

杨国莉, 王田玲, 李西文 (河北经贸大学, 河北石家庄050061)

**摘要** 在ERP标准成本法的基础上引入成本企划、价值链成本管理,构建适合我国企业的集成化成本管理新模式。最后指出推行新型集成化成本管理的困难和建议。

**关键词** ERP; 企业成本管理; 集成化成本管理新模式

**中图分类号** F234.3 **文献标识码** A **文章编号** 0517-6611(2007)22-07007-05

### Analysis of Management Mode of Integrated Cost Based on ERP

YANG Guoli et al (Hebei University of Economics & Business, Shijiazhuang, Hebei 050061)

**Abstract** On the basis of ERP standard cost method, the cost targeting, value chain cost management were introduced to construct integrated cost management model that was suitable for enterprises in our country. Finally, the difficulties and suggestions of pushing the newtype of management mode of integrated cost were proposed.

**Key words** ERP; Cost management of enterprises; Management mode of integrated cost

### 1 我国企业成本管理现状

**1.1 计划成本法、标准成本法、目标成本法的应用** 计划成本、标准成本和目标成本,在我国企业中应用最多。如宝钢采用的是标准成本制度,安钢(河南安阳钢厂)采用的是目标责任成本制度,邯钢实行的是模拟市场的目标成本制度。

南京大学会计学系课题组的调查报告显示,51.4%的企业采用了目标成本法,38.9%的企业采用了计划成本法,18.1%的企业采用了标准成本法。使用标准成本法的企业最少的原因可能是由于标准成本的制定过程更为精密,往往需技术测定的帮助,而会计工作和技术测定相结合比较困难。目标成本法得到最多运用的原因是目标成本水平和利润直接挂钩,因此易得企业青睐。

在我国企业成本管理中,和目标成本、计划成本相比,实施、维持标准成本系统的代价较高,不仅投入的每项劳动、每种材料都须制定价格标准和数量标准,而且快速的技术进步会导致标准很快过时,须及时修订,而工人们宁可沿用旧标准,也不愿进一步寻求成本的降低。另外,管理人员调查成本差异所耗费时间的机会成本也很高。经过成本和收益的比较,企业更乐意选择同样进行差异分析的目标成本和计划成本。目标成本法在我国已得到较普遍的运用,调查结果显示,50%以上的企业采用目标成本管理方法。在企业根据产品市场售价减去目标利润确立了目标成本后,再按一定标准进行指标分解,实行厂部、车间、班组三级核算,编制“成本日报表”,根据各指标完成情况实施考核与奖励。企业希望藉此取得“成本领先”的竞争优势,但目前的目标成本法主要仅用于企业现有产品的管理,此是企业被动适应市场竞争的无奈之举。

总体来说,不管是宝钢的标准成本制度,还是邯钢的目标成本制度,主要用于提高生产或作业效率,最适合工厂、车间或企业基层的管理,并不适合产品没有市场或销路有问题的企业,更未涉及企业的中层和高层。

事实上,实现战略层次上的成本管理更为重要。研究表明,80%的成本在产品的设计阶段就已经决定,在这一阶段通过市场调查得到消费者愿意为新产品的新功能支付的货币量作为目标价格,采用“价值工程”分析法制定恰当的目标成本,从而获得“差异化的竞争优势”。在产品的设计阶段,可借鉴日本的成本企划管理模式,它能从长远、战略的角度规划企业成本。

**1.2 全面成本管理的力度不够** 调查表明,我国企业的成本管理主要集中在生产制造阶段。事实上,除生产过程外,企业在采购、销售、售后服务阶段也存在很大的成本漏洞,在成本管理过程中采购费用、运输仓储费和销售费用、客户服务费用往往以期间费用的形式直接计入损益,从而掩盖了成本管理的漏洞。

在很多制造业企业,生产成本的控制已非重点。如啤酒厂,其物料成本和原材料成本不是成本控制的主要环节,因为都是仪器自动控制生产线,原材料配比固定,很难省出物料成本。这样的企业成本管理的重点应在企业价值链的其他环节。

因此,企业运营的各个环节,采购、生产、库存、销售和服务等方面都会涉及到成本控制,必须实现企业价值链全面成本管理。另外,跟踪价值链全面成本需得到ERP系统的支持。

### 2 ERP环境下我国企业集成化成本管理新模式

ERP系统是现代信息技术和管理思想相结合的产物,信息技术和管理思想在ERP系统中是相辅相成、相互促进的。考虑到ERP系统中的成本管理也存在一些不足,引入现代成本管理思想对其加以改进很有必要。同时,我国企业成本管理应用也存在落后、粗放的问题。因此,在ERP环境下,引入先进的成本管理思想和方法,构建适合我国企业的集成化成本

**基金项目** 河北省科技厅立项“基于全流通基础上的上市公司高管业绩考评体系研究”的阶段性成果(06427255)。

**作者简介** 杨国莉(1973-),女,河北无极人,在读博士,讲师,从事财务管理会计研究。

**收稿日期** 2007-04-18

本管理模式,对改善企业管理具有重要的现实意义。

**2.1 集成化成本管理模式的**概念 成本管理模式指某种成本管理体制的基本规定性的概括、基本框架以及主要运行原则的总和。成本管理模式反映的是成本管理体制中最根本的东西,它是从成本管理实践中,通过比较分析,抽象出来的一种理想的类型或形式,再用来指导成本管理的实践。集成化成本管理模式是指各种成本管理模式的有机结合,在ERP系统中通过集成参数和财务通讯开关,各种成本管理模式互通信息、相辅相成、紧密融合形成的综合成本管理体系,用来支持企业的成本管理决策。

**2.2 集成化成本管理模式的理论框架** ERP中的成本管理模式主要用于基层成本管理,为满足成本管理的战略需要,需在标准成本法的基础上引入成本企划,实现产品设计阶段的目标成本规划。同时,利用ERP的全面信息支持,要全面扩展企业成本管理范围,加强采购成本、销售和客户服务成本管理。因此,ERP环境下集成化成本管理模式的理论框架为:以成本企划为导向,以ERP系统为工具,在生产制造阶段实行标准成本法,整合产品设计、采购、生产过程和销售、客户服务过程的价值链全面成本管理的综合成本管理体系。

### 2.2.1 引入成本企划。

(1) 成本企划的产生和发展。成本企划模式诞生于日本的汽车制造业,也成长发展于日本。40多年来,以汽车业为代表,成本企划作为日本独特的成本管理方法有了长足的发展。在日本,现在已将其看成是成本管理和会计的一个重要领域。日本企业通过运用成本企划实现了产品的高质量和低成本,取得了竞争优势。

(2) 成本企划基本思想。日本会计学会第53届年会发表了《成本企划研究的课题》报告草案。该委员会将成本企划活动视为综合性利润管理的一环,并定性为企业确立中长期竞争优势的与产品开发相关联的战略性管理方法。该报告草案对成本企划作出了极具发展观的定义:“指在产品的策划、开发中,根据用户需求设定相应的目标,希冀同时达成这些目标的综合性利润管理活动。”

成本企划最关键的因素是目标成本,即在产品的企划与设计阶段就已决定了产品成本,制造过程中消耗的成本乃至顾客的使用成本都不允许超越这一范围。这意味着成本企划将成本思考的立足点从传统的生产现场转移到了产品的企划、构想与设计阶段,从业务的下游转移到了上游或者源头。这种重心的转移突出表现在2个方面,其一是“有备无患”,即在开发设计阶段乃至企划阶段就开始降低成本的活动。这种活动具“源流管理”性,从事物的最初起始点开始实施充分透彻的分析,有助于避免后续制造过程中大量无效作业耗费无谓的成本。重心转移更重要的方面表现为成本企划的前馈性,成本控制重点的转移使得管理者们更注重产品的开发设计阶段。已完成的产品策划或设计,从某种意义上说是在图纸上将制造过程进行一次“预演”。“预演”中所赋予的各种条件即是实际生产过程中各项要求事项的体现,通过在“预演”中得到的信息及时调整策略来控制产品成本,便可实现成本的前馈式管理。上述思想表明:成本企划着眼于成本的发生源泉,立足于事前周密的、全盘的分析考察,是现

代成本管理思想的巨大飞跃。

较之欧美模式,成本企划的立足点有很大不同。欧美式成本管理是基于财务成本信息的管理,其管理方法在成本会计学科中有所体现,即借助财务会计的成本资料,运用管理会计的信息处理方法,对生产经营过程发生或可能发生的成本的数额与形态实施控制、分析和评价。日本的成本企划对成本则有另一种理解,他们认为成本绝非单纯账簿的产物,它既然在制造过程中发生,就应从管理工程学(以价值工程为主要手段)、技术层面去把握成本信息,从开发、设计阶段开始,结合工程学的方法对成本进行预测、监控。

(3) 成本企划实施方法流程。以市场为导向制定目标成本。成本企划充分考虑市场价格、顾客需求等因素,以市场为立足点,以最具竞争力的市场价格,设计最受顾客欢迎的产品,制定企业应达到的产品成本——目标成本。目标成本的设定需融合价值工程方法、组织管理方法和会计计量方法等来确定,由专门的团队组织完成。基本公式是:目标成本=预计市场售价-目标利润。产品设计阶段的成本挤压。任何一种构思成熟的产品都要在图纸上进行规划。日本人将这种成本规划的过程看作是产品生产的预演,通过目标成本的对比对预演的成本进行挤压。这一过程可以表示为成本的“设定——分解——达成——再设定——再分解——再达成——……”,反反复复直到达到目标成本。目标成本的分解和压力传递。成本挤压工作完成后,是对目标成本进行分解,将目标成本的压力细化至班组、个人甚至供应商。可分为2步:一是横向分解(或称之为产品层次的成本分解),将成本压力分解到各责任中心;二是纵向分解(或称之为原材料或零部件层次的分解,对于一个等级层次较深的组织来说,这部分分解可能要进行多步),通过纵向分解将成本压力传递给各供应商,为降低成本争取更大的空间。试生产阶段的信息反馈控制。目标成本法的制定以及依据目标成本设计的产品流程和销售策略是否真实有效,需在实践中检验。因此,产品构思、策划和设计阶段结束后的试生产阶段即是对前期工作的考核。通过生产过程中的反馈信息及时查漏补缺,加强内部管理,完善成本控制管理工作,通过各种奖惩措施最大程度实现成本企划的思想目标。实施生产准备和初期流动管理。根据成本企划的成本设定,进行生产制造。

(4) ERP与成本企划。在ERP系统中引入成本企划的思想,能有效克服ERP系统对产品设计阶段成本控制的不足。成本企划要求结合产品的市场价格来确定目标成本,并通过价值工程等方法在产品设计阶段不断挤压成本,使企业的成本管理具战略性、市场性。成本企划的思想引入ERP系统,充实了ERP中的管理思想,使其在企业成本管理方面达到战略高度,同时,成本企划的实施需大量的数据支持,只有在ERP系统环境下,成本企划才能更好运用。

**2.2.2 企业价值链全面成本管理。**世界经济一体化和电子商务的发展改变了传统的商业规则。企业已难以依靠传统的成本控制手段,如通过控制单位产品的物质消耗来提高材料利用率以降低材料成本,通过提高劳动生产率控制产品单位工时以降低人工成本,通过提高产品产量、扩大生产规模

以降低单位产品负担的固定成本等。在这种背景下,必须实现企业价值链上的全面成本管理。

全面成本管理的范围由生产领域向开发、设计、供应、销售领域拓展。传统成本管理较重视生产领域成本的控制,而将其他环节的成本视为生产产品所发生的额外费用。然而随着科学技术的进步和市场竞争的加剧,生产成本在企业中的比重呈下降趋势,而与产品相关的设计、供应、服务、销售等引起的成本却不断上升,其数额甚至超过生产成本。

企业价值链全面成本管理包括:研发、设计成本,采购成本,生产成本,销售和服务成本。产品设计成本和生产成本本文已做阐述,以下着重讨论采购成本、产品销售和客户服务成本。

(1) 采购成本管理。采购成本管理应以采购为切入点,通过规范企业的采购行为,实施科学决策和有效控制,以质量、价格、技术和服务为依据,按所需数量采购物资,杜绝采购中的高价格和浪费现象。

利用ERP系统对采购成本的管理表现在以下几个方面:

以公正、公开为原则,选好供应商。对所需物料,按质量、技术、服务和价格几方面的竞争能力选择供应商,并为之建立长期、互惠互利的战略伙伴关系,实现低成本和供应渠道的稳定。控制采购成本,首先要选好供应商。好的供应商组合,可带来整体采购成本的降低。但依据手工或单一化的业务功能软件是很难实现系统地跟踪供应商的各种相关数据的。利用ERP系统能为企业提供及时准确的供应商信息,以实现供应商的优化组合,保证供应渠道的低价和稳定。具体思路如下:事先设置好供应商评价指标,如价格水平、供货质量、按时交货率、数量可靠性等,然后通过信息集成技术自动采集供应商的相关信息,包括供应商的基本情况与供应物料的对照关系(静态数据)及业务往来情况(动态数据),引用相应的分析模型进行统计分析,对供应商的综合素质进行评价。最后,企业根据系统提供的评价数据,结合其他定性指标,选择一定数量的优质供应商,结成相互支持、长期稳定、共同发展的合作伙伴关系,这将有利于企业在采购价格、供货质量、售后服务等方面获得更优惠的条件。建立健全企业采购体系,使采购工作规范化、制度化。建立决策透明的机制,实行必要的招标采购,使隐蔽的信息公开化,防止暗箱操作,在保证质量的前提下,使采购成本降到最低。ERP根据主生产计划、能力需求计划和物料需求计划来计算采购的物料数量并安排采购时间,在适当时间将所需数量和规格的材料送至规定地点,这样能有效控制采购成本。集中采购也是降低采购成本的主要方式。利用ERP系统可实现合并采购,降低采购成本。ERP系统中,设置有多地点的管理功能,多地点一般可设成子公司。在一个集团内,当几个子公司同时使用某些相同的原材料时,ERP系统可将其需求合并计算,产生采购总量。这种资源共享的运作方式,可扩大采购规模,增强谈判能力,从而达到降低价格的目的。

(2) 销售成本和客户服务费用控制。产品分销成本控制。控制分销网点的库存结构,是企业控制销售成本的关键。某制造商在各地建有销售网点,但总部并不知晓各个网点的库存结构。某些网点可能某种规格,或某种规格里

某种花色品种的产品,甚至某系列的产品卖不出去,这部分商品需返回给制造商,返回产品带来的损失即导致销售成本增加。众多的网点,复杂的产品结构,大量的动态数据,在手工条件下,使企业很难控制销售网点的库存结构。如运用ERP系统,企业就可对销售网点的库存结构加以有效、及时的控制,进而控制销售成本;销售和客户服务费用管理。在传统成本管理中,市场拓展费用、销售费用和客户服务费用是期间成本,被当作费用记入损益表。这种会计处理方式使期间成本并未认定到具体的成本对象,从而造成对客户服务成本完全扭曲,因无法合理分摊客户服务成本,销售代表会根据销售量(如果是按照创造的收益来评价)或根据产品售价与产品成本之间的关系(如果是按照产品的盈利性)来选择客户。因无法准确确定个别客户的盈利性,这种方式会导致企业的战略性弱化,销售代表也就无法有效管理企业的客户组合。

ERP中的销售和客户服务费用管理要求根据一定原则将与客户相关的成本分摊到这些客户身上,从而可更加准确确定客户的盈利性。如有的客户订购量小且不可预测,还需大量售后服务;有的客户订购量大,批量可预测,所需服务很少。这样,前者的成本肯定高于后者。在掌握这种客户盈利性知识后,销售代表就可通过吸引和保留高盈利性的客户来增强企业的战略地位,甚至可以流失低盈利性客户为代价。如对高盈利性的客户群,可通过提供更高水平的服务或更低价来增加客户满意度。对盈利性差的客户,可以更讲究效率的方式来完成服务,或者将价格提高到足以反映真实资源消耗的水平。

**2.2.3 标准成本法。**据调查,我国仅有18.1%的企业采用标准成本法,因我国生产条件、自动化程度还不高,大批少品种的生产方式仍很多,所以标准成本模式的存在有一定必要。ERP中的标准成本法是企业基层成本管理的基础,有很多优点,不仅要发挥ERP成本控制方面的优势,同样要重视其不足,并对其进行改进,构建集成化成本管理模式。

**2.3 集成化成本管理模式的分析说明** 集成化成本管理模式是在ERP标准成本法的基础上,引入成本企划、价值链全面成本管理的思想,从战略、过程、生产操作层3方面着手改进、协调企业的成本管理,这种模式既能不断挖掘企业成本降低的潜力,又能创造企业成本竞争优势,适应现代成本管理的要求,并能充分发挥ERP这种企业管理信息化工具的强大功能。

一个有效的成本管理模式必须满足现代成本管理的要求,并能支持企业的整体战略,为企业提供更准确更及时的成本信息,实现战略层、管理控制层和生产操作层上的成本管理,并将战略层的成本管理作为重点,加强产品设计阶段、企业价值链上的成本管理。ERP成本管理模式以面向企业价值链全过程的成本管理思想为出发点,主要由产品设计阶段的成本避免和制造过程的成本管理构成。集成化成本管理模式构建完成后,有必要对其内在属性进行分析,以便更深入认识其特质。

**2.3.1 战略层成本管理。**集成化成本管理模式充分分析ERP思想,并结合新环境和形势的要求,认为单纯的ERP成

本管理不能完全满足现代成本管理的要求,从而引入成本企划的思想。引入成本企划的管理思想,从企业战略定位出发,以满足顾客价值为目的,设计产品、制定经营计划、确定目标成本,这样的目标成本以企业经营战略为基础,能满足市场和顾客要求,并确保企业竞争优势。引入成本企划的思想,扩展了企业成本管理的时间范围,将成本管理延伸到产品构思、设计阶段,满足了现代成本管理强调成本避免的理念,并能为企业发展战略服务,更符合现代成本管理的要求。

**2.3.2 战术层成本控制。**企业的各个环节是相互联系的整体,因此战术层成本控制应包括从设计、采购、生产到销售在内的整个过程。集成化成本模式充分利用ERP本身的优势——企业资源计划,充分协调企业内部资源,从采购、生产、销售和客户服务等方面优化企业资源配置,以达到全面成本控制的目的。由于集成化成本管理模式考虑到ERP本身的局限性,通过加入对事件纬度的思考,扩展了成本管理者的视野,推动成本管理面向市场需求,并增加了其需求拉动的广度和深度。

**2.3.3 生产制造过程的基层成本控制。**ERP中的生产成本控制主要采用标准成本体系,它是ERP成本管理的核心内容,标准成本系统在ERP中已经比较成熟且容易实现,是集成化成本管理的基石。

### 3 集成化成本管理模式的特点和思想创新

ERP的集成化成本管理模式强调各种成本管理模式的有机融合,各种成本系统之间通过成本集成参数和财务通讯开关互通信息,形成有机整体,使成本企划中的目标成本信息能够直接到达制造成本模块,作为指导生产成本控制的标准成本;同时,使设计阶段的成本、制造过程的成本信息直接反映到价值链全过程成本管理系统。

**3.1 集成化成本管理模式的特点** 在各种成本管理模式融合的基础上,集成化成本管理模式能实现以下职能: 内容。实现成本企划和标准成本管理的有机结合; 管理范围。跨越生产领域的成本管理和单一企业的成本管理,注重对企业、对产品的全过程、全方位、全生命周期的成本控制与管理; 管理重心。将由事中成本控制转向事前成本控制。由于产品的成本在成本设计阶段就已决定,因而要把产品设计阶段的成本管理作为重中之重; 成本经营思想。企业的成本控制不能只强调低成本和费用,而要从投入和产出的对比关系中寻求总体效益的优化,并注重长期性和持久性,以取得竞争优势为目标; 成本管理的手段。应充分发挥信息技术的强大优势和ERP系统的成本计划、成本模拟的功能,加强成本控制的准确性和有效性。利用信息手段在整个供应链上降低企业成本,而非仅停留在企业内部。

### 3.2 集成化成本管理模式的思想创新

**3.2.1 转变成本管理理念。**新模式实现了成本企划观念。成本企划管理重视企业外部环境的影响,将企业成本管理问题放置市场环境中予以全面考虑,而非仅仅从价差、量差、效能差异和人工差异等方面寻找降低成本的途径,因而更能适应外部市场环境的变化。同时,集成化模式将成本管理与企业的战略目标紧密联系,使成本管理有更高的目标,企业的成本管理不再一味降低成本,而是考虑如何利用成本管理满

足自身的发展需求。集成化模式立足于ERP并弥补了ERP本身的局限,从战略角度出发,将企业的成本管理与企业发展和企业外部的市场紧密联系。

**3.2.2 扩大成本管理范围,提供准确成本信息。**集成化成本管理模式着眼于企业内部价值链的全过程,能够提供有关的价值链过程信息,不仅要关心成本的发生,更要关心成本为何发生,并与各项管理有效结合,实现成本经济性与技术性的统一。集成化成本管理模式强化现代成本管理意识,成本管理范围包括产品构想、开发、设计、供应、制造、营销等整个过程。传统的成本管理根据成本同产量的变动关系,简单地将成本性态区分为变动和固定成本,在制定成本决策时,往往将不随产量变化的因素排除在外,导致错误的决策。集成化成本管理模式在ERP系统支持下使成本信息更透明,并直接涉及成本管理的根源,使企业的成本管理不仅停留在表面,而是追溯到成本发生。企业的成本管理意识也将延伸至各个方面,而非仅停留在生产阶段。

## 4 ERP环境下推行集成化成本管理模式的困难与建议

基于ERP的集成化成本管理模式尽管有优越性,但其应用还存在一定难度。

### 4.1 推行集成化成本管理模式的困难

**4.1.1 ERP及ERP思想的应用困难。**集成化成本管理模式是在ERP环境下提出并建立的,ERP系统在我国企业中实施的成功率不高,仅达20%,ERP系统是个复杂、集成化的系统,其中的生产成本集成更为复杂,同时,企业的生产业务流程、工艺特点各不相同,这就使得ERP系统的应用存在难度。

同时,ERP中适时生产制、精益生产、同步工程和敏捷制造等思想在企业中的应用也存在难度。如ERP的主体即物料需求计划,目的是适应适时生产制。理论上适时生产制是一种较为完善的物料管理方式,但实施时却存在很多障碍。适时生产制要求实现零库存,但如果供应商按订货方的交货期生产,即可能导致其生产能力未充分利用,或与其他客户的订单产生矛盾,企业为保证自己的生产,就必须考虑供应商的问题,制定一定的安全库存,这就使适时生产制未充分发挥其作用,在整个企业所处的社会和经济环境还不能满足适时生产制的假设和要求时,企业实行适时生产制思想控制存货成本、组织生产有很大风险。

**4.1.2 实施成本企划的困难。**尽管成本企划已在日本广泛应用,但这种成本管理体系并不象传统的标准成本制度那样有一定的定式,而是呈现多种形态。导致形态多样的一个原因,可能是行业差别导致价值工程中实施技法的差别,因而实施流程也迥然相异。现有的公开文献大多是不涉及具体实务的条文概述。另外,日本的成本企划管理模式根植于日本文化,他国的企业要学习日本的成本企划管理模式,必然会带来文化上的冲突和不适应。

**4.1.3 企业基础管理薄弱。**本质上,ERP中的集成化成本管理模式是一种理想模式,其在企业中的应用要求企业的基础管理较健全、人员素质较高,而我国企业的基础管理普遍较为薄弱,基础数据不完备,业务流程不规范,效率低下,浪费严重,这些因素皆影响了ERP集成化成本管理模式的推行。

**4.2 推行集成化成本管理模式的建议** 任何事物在开始推

行时都会遇到各样困难,ERP环境下的集成化成本管理模式也同样如此,新模式在推行中虽遇到一些问题,但这并不影响企业对新模式的信心,因为该模式是企业在新的制造环境和新的管理工作环境下的发展方向,为使其早日得到应用,本文提出以下建议:

**4.2.1 选择试点企业。**各种成本管理方法应用困难,其重要因素是没有好的外部环境支持,所以行业协会和管理学会的鼓励和宣传非常重要。应推行试点企业,让理论研究人员到企业中协助企业实施新的成本管理模式,寻找理论和实践的最佳结合,探索有中国特色的成本管理方法和发展方向。

随着生产水平的不断提高,企业经营观念的变化,我国企业会结合自身情况逐渐采纳新模式。有部分企业已运用ERP进行成本管理获得了效益,所以新模式的普及并不遥远。

**4.2.2 借鉴其他国家和地区的工作经验。**我国国情虽与西方国家有很大差别,但其成功经验我们同样可借鉴。同时,一些亚洲国家如日本、韩国的成本管理经验和很有借鉴价值。我国台湾地区制造业比较发达,他们一直都很关注成本管理,由于文化背景的相似性,其ERP实施经验对大陆企业借鉴意义更大。

**4.2.3 做好基础工作,采用集成化成本管理模式。**ERP环境下的集成化成本管理模式对企业的基础管理要求很高,做好基础工作是运行该模式的基础,同时也是成本管理的最基本要求。ERP中的成本管理,是以物料成本档案、标准工艺流程、工作中心产能档案等基础数据为依据,企业应首先集中力量理清基础数据,将ERP运行所需的所有数据档案补齐,

并保证其准确无误,以确保系统运行数据的有效性。结合ERP的特点,新模式下的成本管理基础工作应该达到以下要求: 规范化。企业应通过编制工艺路线、物料清单等,规范各个环节的工作内容和业务系统的信息联系,使业务内容条理化、管理职责规范化。 统一化。新模式建立在ERP的基础上,必须实现信息统一,信息统一通常指数据的名称、代码和定义明确一致。ERP中的工艺路线和物料清单是整个模式顺利运行的基础,它们在ERP中必须做到编码统一,才能保证ERP运行成功。

**4.2.4 进行业务流程重组。**ERP要求进行业务流程重组,相关数据的收集、整理和传递都有统一的程序和时间要求,要求有专人负责,使成本管理工作有序进行。程序化的业务流程是保证信息资源完整的必要条件,业务流程不规范必然造成信息流程不规范,从而造成数据的流失或不完整。从不规范管理到业务流程程序化管理实质上是一场深刻的管理革命。

综上所述,在实践中企业应吸收各成本管理方法的长处,借鉴其他国家和地区的成本管理经验,在做好企业基础工作和规范业务流程的基础上,在ERP系统的支持下,结合企业自身的生产、管理、组织特点,形成适合自身的成本管理新模式。

#### 参考文献

- [1] 桂良军. 供应链成本管理理论和方法研究[J]. 会计研究, 2005(4): 51-55.
- [2] 王纹, 孙健. 标准成本——ERP中的产品成本控制[J]. IT 经理世界, 2001(5): 64-71.
- [3] CAISER B G. Cost management systems[J]. Journal of Cost Management, 1997(6): 41-45.