

基于 ERP 系统的企业会计组织重构

李 露(教授)

(辽宁对外经贸学院 大连 116052)

【摘要】 本文以 ERP 系统的运用为基础,阐述了传统的企业会计组织模式的缺陷,并按照“流程负责、流程服从、流程支持”原则,建立了与流程管理相适应的新的会计组织。

【关键词】 ERP 系统 会计组织 组织结构

会计组织是企业组织结构的重要组成部分,同时它又是一个相对独立的要素,是会计信息系统的组织基础。当企业信息化发展到一定程度和规模时,会计信息化系统将完全融合于整个企业信息化系统中,企业内部传统的部门界线、数据处理职能分隔将越来越模糊,整个企业组织结构和组织内部的岗位职责都需要重新进行整合。

一、传统的企业会计组织模式及其缺陷

1. 传统的企业会计组织模式。传统的企业会计组织大多是职能制集权型,在这种模式下会计部门作为一个独立的职能部门,履行其专业管理职能。集权职能型会计组织同时在下级单位中设立财务会计部门进行对口管理,一般设总会计师统领财务部门。上级财务部门在其授权范围内有权直接向下级单位下达命令和指示,直接指挥下级单位。

2. 传统会计组织模式的缺陷。传统的会计组织以垂直沟通为主,强调组织结构中的等级。从上到下主要分为三层:决策层、管理层和执行层。自上而下的是财务决策的下达,自下

考虑国内外市场环境的变化因素,及时为决策层提供有效信息,使企业在风险大潮中将损失降到最低。在 2008 年爆发全球性的金融危机之后,越来越多的企业认识到战略审计的重要性。战略审计有助于降低企业风险,增强企业的市场竞争力和抗风险能力。

其四,安全审计方面。安全审计是对影响企业的不利因素进行鉴别、分析、揭示并提出控制建议,保证企业安全、健康发展。安全审计包括生产安全、质量安全、食品安全等方面的审计。在经历了“三鹿奶粉”事件之后,安全审计得到了应有的重视。内部审计部门应对安全部门开展持续性审计,建立安全反馈体系、质量评估体系等机制,加强企业生产的安全意识,为企业增值作出贡献。

其五,可持续发展审计方面。可持续发展审计是国有企业的特色审计,实施可持续发展审计要从以下几方面入手:一要夯实“两个基础”,即以科学发展观为基础、以社会效益最大化为基础;二要推行“三个机制”,即风险管理机制、激励约束机制、企业诚信机制;要强化“四种意识”,即大局意识、长远意

而上的会计信息的传送。执行层只负责日常会计处理及会计信息的收集,并具体执行决策层下达的财务指标。这种等级制度过分强调企业的财务制度和秩序,制约了组织的创新,逐级呈报、层层管理使得企业无法实时顺应外部环境的变化和及时处理内部存在的信息。

传统会计组织强调内部的分工协作,以功能为导向进行分组,内部过细的分工加大了协调的难度,使得组织运行效率降低。更为严重的是,每个员工被定位在以任务为核心的部门内,职责范围狭窄。由于工作内容单调与固定,决策权掌握在最高层领导手中,从而极大地限制了员工的工作积极性。

二、ERP 环境下的企业会计组织重构

随着企业信息化的不断发展,企业资源计划(ERP)系统的成功运行将有效集成企业的资金流、物流和信息流。而在传统的企业会计组织下会计信息与各部门的信息无法集成,形成会计信息孤岛,导致企业对内的控制能力和对市场的适应能力弱化。因此,在 ERP 环境下企业应当按照“流程负责、流

识、可持续发展意识、和谐意识。要在创造企业价值最大化的同时创造社会效益最大化,使国有企业真正成为有社会责任感的企业。

主要参考文献

1. 王光远.受托管理责任与管理审计.北京:中国时代经济出版社,2004
2. K.H.斯宾塞·皮克特,詹尼弗·M.皮克特著.李秀莲等译.经理人审计——终极风险管理工具.北京:中国时代经济出版社,2007
3. 中国内部审计协会.中国内部审计规范.北京:中国时代经济出版社,2005
4. 黄海兰,黄景洲.试论国有企业内部审计的职能.新余高专学报,2000;3
5. 高崇华.关于国有企业改制中内部审计职能的论述.企业导报,2009;9
6. 邵敬辉.内部审计职能拓展中的问题与对策.审计月刊,2009;5

程服从、流程支持”原则,建立与流程管理相适应的新的会计组织。

ERP 环境下会计组织的重构,要在明确会计组织任务的基础上,围绕新的业务流程重建其组织结构。会计组织的目标必须服从于企业最终目标,是企业最终目标在会计组织中的延伸。在实现业务流程重组后的会计组织中,组织是围绕流程运行的,职能单元则为业务流程的运行提供服务性的支持。因此,基于会计业务流程重组的会计组织实际上是一种二维(流程维与职能维)组织结构。ERP 环境下新的会计组织结构如图 1、图 2 所示:

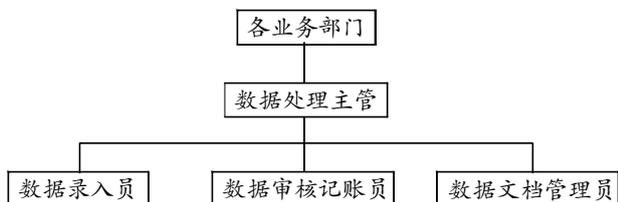


图 1 新的会计组织结构(业务部门)

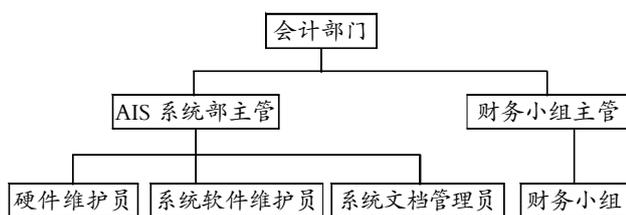


图 2 新的会计组织结构(会计部门)

需要说明的是,会计组织重构后会计业务流程的数据采集工作已由各业务部门完成,因此业务部门要设立专门的数据处理部门,数据处理主管下设数据录入员、数据审核记账员、数据文档管理员,负责业务数据的录入、审核记账和存档等工作。会计部门在流程重组后只需设立系统部及财务小组。系统部主要负责 ERP 系统财务模块的使用、维护及数据库管理,而财务小组也不划分专门的职能岗位,其主要职责是利用各种信息对有关的要素进行管理、监督等。

三、ERP 环境下企业会计组织的结构特征

1. 会计组织以流程为中心。针对传统会计组织内部分工过细的做法,ERP 环境下会计组织围绕业务流程进行重建,将具有逻辑关系的会计活动连接起来,由流程小组来完成整个流程,流程小组实际上是会计组织的基本单元。改革后的会计组织不再存在一个个依据功能划分的岗位或职位,原先的若干个不同岗位或任务被整合或压缩成一种。同时,取消没有增值意义的岗位或职位,并根据流程的需要设立新的岗位。

2. 会计组织扁平化。传统的会计组织是金字塔式的层级

结构。建立在面向流程管理的 ERP 环境下的新的企业会计组织,减少了会计组织中的中层管理人员,大大压缩了会计组织的管理层级,缩短了会计组织高层与基层之间的信息传递距离,从而能大大优化企业的信息流程,提高企业在信息收集、处理和传递方面的能力,降低信息失真的概率,提高企业管理的效率。

3. 会计组织网络化。传统的科层制企业组织结构,导致企业的财务信息和非财务信息被分别掌握在不同的业务部门,会计人员所能提供的信息类型和信息的详细程度受到限制,导致会计人员参与企业管理的能力受到限制,不能从根本上实现会计职能由核算向控制与决策的转变。同时也造成了信息资源的浪费,信息资源不能共享导致企业信息的相关性下降。ERP 环境下的会计组织以业务流程为导向,将企业的财务信息与业务信息集成在一个平台上,使企业的资源配置得到优化。信息化技术的普及,为企业网络化会计管理的发展提供了技术支持,企业会计组织结构必须向网络化转变,强调组织内部个体、群体和部门之间的以及它们与组织环境的关键成分之间的相互依赖性,以快速适应外部环境。

4. 会计组织柔性化。在传统的企业组织结构下,企业的会计组织结构也具有超稳定或者刚性的显著特征。在这种刚性的会计组织中,企业的信息自下而上地逐级传输,但部门间存在严重的信息壁垒,形成了一个信息孤岛。随着信息技术的不断发展和广泛应用,企业的会计组织也应当面向流程,实现资金流、物流以及信息流的集成和整合,保证数据的一致性,建立一种具有高度弹性、高度流动性和高度分权的柔性化会计组织,从而建立起相应的企业组织结构,加快对市场 and 竞争动态变化的反应,从而提高企业生产经营的个性化和柔性化水平。

5. 会计组织界线模糊化。企业信息化的实施,提高了组织和个人的信息处理能力,加强了组织间、组织机构和个人之间的联系,不但在横向和纵向上将企业组织内部的层级机构密切地联系在一起,而且加强了企业组织本身同外部机构和个人的联系,处于这个纵横交错的密集信息网络中的人与组织机构,虽然有责权利的划分,但其工作已通过信息网络互相交织在一起,其相互间的边界比较模糊。

主要参考文献

1. 余菁.企业再造:重组企业的业务流程.广州:广东经济出版社,2000
2. 李玉香.E 时代会计流程再造探讨.企业经济,2005;8
3. 张国平.ERP 系统与传统会计信息系统之比较.中国农业会计,2004;7
4. 廖贱发,潘建华.中小企业 ERP 应用若干问题探析.财会月刊(综合),2008;2