



ERP 环境下的企业采购绩效评价体系

陕西长安大学 王 炼 深圳 ENERSYS(CHINA)公司 江卫英

【摘要】 本文为 ERP 环境下的采购流程建立平衡计分卡,从财务、客户服务、内部流程、学习与发展四个方面构建指标体系,从而为 ERP 环境下的采购绩效评价提供了一种更为科学的依据和动态的方法体系。

【关键词】 采购绩效评价 评价重点 评价原则 评价指标

随着新经济浪潮在全球兴起、信息技术迅猛发展,“供应链管理”成为 21 世纪最先进的管理思想而被大多数企业所接受。企业资源计划(ERP)系统的普遍运用,无疑改变了企业的基本运作环境和机制。采购流程作为产品增值过程的起点,要使其在 ERP 环境下发挥最大的功效,就必须对其进行科学的评价。

一、ERP 环境下采购绩效评价的动因

高效的采购可以为公司业绩做出重大贡献。科学的采购管理除了能降低成本、增加利润外,还会对资金周转率产生积极的影响。此外,科学的采购管理还能保证采购质量。而在 ERP 环境下,采购管理和采购流程对企业整体运作效率的影响更加突出。

从管理角度讲,任何工作都应该遵循 PDCA(计划—实施—检查—处理)过程,采购也不例外。企业在制定了采购方针、目标和行动计划后,在实施计划时还需要辅之以相应的绩效评价,对采购过程进行检查和控制,并在一定的阶段对工作进行总结,在此基础上再提出下一步的目标和计划,如此循环往复、不断改进。ERP 系统在企业的实施完全改变了企业的运营环境,而大多数企业还是试图用传统的财务会计体系去评估新环境下的各层次、各流程的业绩,这显然是不可行的。如何构建采购绩效评价体系以实现采购的战略目标,成为 ERP 环境下企业采购管理的主要内容之一。

对 ERP 环境下的采购管理进行绩效评价,要充分考虑其特殊性,这是 ERP 环境下采购管理的最显著特征。对采购的要求不仅仅是完成采购的具体事务,还要求采购提供对供应链管理的有效支持。

二、ERP 环境下采购绩效评价的重点

ERP 采购系统的实施可以为采购管理工作甚至是企业整体运作带来显著的变化,这些变化正是 ERP 环境下的采购绩效评价所要重点反映的内容。这主要表现在以下两个方面:①提高采购效果和效率。例如,催促订单的时间大大缩短,日常查询库存的时间也大大缩短。②加强采购流程的内部控制。ERP 的流程设计几乎是完美的,随着 ERP 采购系统的全面实施,必然会加强采购流程的内部控制。

再从采购管理的整个过程来看,ERP 环境下的采购管理与传统环境下的采购管理有着显著的区别,主要体现在以下

几个方面:①订单处理要求:ERP 采购系统是计算机支持的订购程序,采购计划大部分是通过计算机的主生产计划产生的,对供应商的交货时间、库存的监控等有严格的要求。②产品质量要求:在 ERP 环境下,由于质量控制也被纳入计算机控制,这对提高来料质量有非常明显的作用。③材料成本监控:在 ERP 环境下,由于可以设置预算成本、标准成本等多套产品成本,所以对材料成本的控制有较大的改进。④供应商政策:供应商对于一个有效的供应链是至关重要的,而 ERP 系统可以实现对供应商基本数据的系统管理,可以方便地查询到供应商的送货情况、产品质量情况等,这对供应商的绩效评价非常有利。⑤沟通政策和方法:无论是内部的沟通还是外部的沟通,由于 ERP 系统强大的资源整合功能,随着 INTERNET 功能在 ERP 系统中的普及,不但能够实现关联公司间的数据交换,而且能够实现企业与供应商之间的网络互访,这些无疑能够提高采购决策的质量,提升采购绩效。

三、ERP 环境下采购绩效评价体系的构建原则

1. 战略性原则。一方面,设置客户服务类绩效评价指标,重视采购管理的最终驱动因素,从整个供应链的角度来度量和分析问题;另一方面,通过设计学习与发展方面的指标,注重长期优良绩效的取得。

2. 综合性原则。从财务、客户服务、内部流程、学习与发展四个方面综合评价采购管理绩效。

3. 系统性原则。采购平衡计分卡的四个方面构成了一个完整的系统,其既包括对采购管理结果的绩效即采购客户服务方面的评价,又包括对采购管理过程的绩效即采购流程方面的评价,并且使二者在评价的框架内建立起一种联系——低成本、高效率地提供采购服务是目标,采购流程的不断改善是支撑。

4. 重要性原则。采购平衡计分卡应有效地解决采购总成本与采购服务水平之间的矛盾,考虑采购总成本的最小化,同时视采购成本和采购服务水平为采购绩效的重要驱动因素,以二者的均衡为最佳选择。

5. 采购平衡计分卡应是一个可比的动态的评价体系,应具有普遍的适用性和可操作性。无论指标选择、权重设置还是指标值选取等,都要能适应系统的不断变化。这就要求管理层定期检查和更新采购平衡计分卡,以满足管理的要求。

《小企业会计制度》与所得税法的差异分析

河北科技师范学院 郭艳峰 付荣霞

【摘要】 由于会计目标与税法目标的不一致,导致了小企业会计处理与税法规定之间存在差异。本文对存在差异的环节以及对差异如何处理做了探讨,以使小企业的会计人员在执行《小企业会计制度》时,做出正确的纳税调整和纳税申报。

【关键词】 小企业 会计制度 纳税调整

《小企业会计制度》的实施为我国小企业参与市场竞争提供了制度保证。由于会计核算目标与税法征税目标的区别,导致《小企业会计制度》与所得税法之间的差异永远不能消除。笔者拟对此进行比较,以便小企业的会计人员在所得税纳税申报时做出正确的纳税调整。

一、短期投资的纳税调整

1. 持有收益的纳税调整。《小企业会计制度》规定,小企业获得持有期间的现金股利和利息应于实际收到时冲减投资成本。税法规定,应将小企业获得的利息计入应税所得,将取得的现金股利确认为股利所得,按投资方税率与被投资方税率之差补缴所得税。此外,由于会计上在收到现金股息时作冲减投资成本的处理,这就造成计税成本减少、未来转让该

6. 由于采购管理的特殊性,我们引进供应商绩效评价,以供应商对企业的绩效贡献作为采购绩效评价的一部分。在构建评价体系时,将供应商绩效评价归入内部流程和客户服务两个方面。由于供应商服务的最终对象也是客户,所以可将一部分供应商绩效评价归入客户服务考核中,比如供应商准时交货率、供应商产品质量合格率、供应商参与产品设计的次数、供应商成本利润率等。同时,由于对供应商的选择等属于采购流程的内容,所以可将一部分供应商绩效评价归入内部流程考核中。

四、ERP 环境下采购绩效评价体系的框架

1. ERP 环境下采购平衡计分卡的财务评价指标。平衡计分卡的财务评价应该概括已经发生的行为的经济收益和耗费。从财务角度来讲,采购管理的成本核算比收益核算更加重要,这主要是由采购管理的性质决定的。其具体评价指标可设计如下:成本指标,包括采购费用率、采购资金节约率;差异指标,包括价格差异、订单与发票的差异;周转指标,包括平均付款天数、原材料库存周转天数等。

2. ERP 环境下采购平衡计分卡的客户服务评价指标。客户满意度与市场份额和财务绩效都有直接联系,而采购活动的客户应该是企业采购需求的提出者。内部客户的要求:在恰当的时间、恰当的条件、恰当的地点,以恰当的成本得到恰当数量的恰当产品,并将恰当数量的恰当产品提供给恰当的客户。其具体评价指标有:时间指标,包括采购提前期、供应

项投资的所得增加,从而产生差异,因此需进行纳税调整(调减会计收益)。

2. 股票投资的纳税调整。《小企业会计制度》规定,投资方获得的股票股利不需进行会计处理,只对其持有股数作备查登记。税法规定,应按股票面值将股票股利确认为股利所得,计入应税所得。此外,由于投资方持股数量增加而投资总成本未作调整,其结果是降低了单位投资成本,使将来转让投资所得增加,从而需进行纳税调整(调减会计收益)。

3. 短期投资跌价准备的纳税调整。《小企业会计制度》要求投资人对短期投资的期末计价采用成本与市价孰低法,当短期投资的总成本高于总市价时,计提短期投资跌价准备,冲减会计利润。税法规定,当期计提的跌价准备不得在税前扣除。其具体评价指标有:信息指标,包括采购订单信息准确率、平均发票接受天数、信息共享水平;效率指标,包括采购计划完成率、采购业务增长率、缺货频率、安全库存降低幅度;供应商指标,包括 A 级和 B 级供应商的流动比例、参与产品或模具设计的供应商数量。

3. ERP 环境下采购平衡计分卡的内部流程评价指标。平衡计分卡的内部流程评价所重视的是对客户满意度和实现企业目标影响最大的那些内部流程。其具体评价指标有:信息指标,包括采购订单信息准确率、平均发票接受天数、信息共享水平;效率指标,包括采购计划完成率、采购业务增长率、缺货频率、安全库存降低幅度;供应商指标,包括 A 级和 B 级供应商的流动比例、参与产品或模具设计的供应商数量。

4. ERP 环境下采购平衡计分卡的学习与发展评价指标。与其他流程一样,采购管理要创造长期绩效就必须培养良好的学习能力和建设扎实的发展基础。采购管理的学习与发展考虑两个主要的因素:员工状况,管理与文化。其具体评价指标有:员工状况及效率,包括员工平均年龄、员工平均受教育水平结构、员工满意度、人均完成采购申请单数增长率、人均完成采购金额增长率;管理与文化,包括员工培训次数、采购组织与管理、采购战略、企业文化等。

主要参考文献

- ① 马璐. 企业战略绩效评价系统研究. 北京: 经济管理出版社, 2004
- ② 马士林, 林勇, 陈志祥. 供应链管理. 北京: 机械工业出版社, 2000