

文章编号：1007-5399 (2017) 06-0029-03

管理会计视角下中国邮政 ERP 上线运行问题研究

朱永中

(邮政科学研究规划院, 北京 100096)

摘 要：文章结合中国邮政集团公司 ERP 上线案例，从管理会计应用的视角，阐述了中国邮政 ERP 系统上线的目标，分析了中国邮政 ERP 系统上线存在的问题，提出了完善中国邮政 ERP 系统运行的举措，以期与管理会计的应用提供更好的工具支撑。

关键词：ERP；管理会计；信息化；系统；数据；管理；体系

中图分类号：F61 **文献标识码：**A

2014年，中央财政部颁发了《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》，明确了全面推进与我国社会主义市场经济体制相适应的管理会计体系的建设目标，引导企事业单位有序稳妥地推进管理会计工作，逐步完善管理会计的信息化建设。因此，多数集团型企业在内部ERP系统中嵌入管理会计模块，进一步完善ERP系统来获取管理会计分析所需的数据，为企业经营提供有效的决策信息支持与价值创造。

ERP系统有助于企业流程管理的优化，而管理会计作为企业内部管理的重要环节之一，可以为企业各层级提供规划、决策、控制和评价。本文结合中国邮政集团公司（以下简称“中国邮政”）ERP上线案例，从管理会计应用的视角，阐述中国邮政ERP系统上线的目标，力图系统性地梳理ERP实施上线存在的问题，以期为中国邮政ERP上线更好地规避风险，促进ERP模式下管理会计的应用。

1 当前中国邮政管理会计信息化存在的不足

近年来中国邮政积极推动管理会计信息化的建设，从传统的业财数据手工汇总上报到业务量收管理系统的半自动化集成，实现了部分业务数据的自动获取、汇总、上报及分析。相比较而言，中国邮政管理会计信息化系统建设相对滞后，业财融合的深度与广度仍有待加强，财务数据的精细化、自动化、全面化程度不够，数据的商业智能分析及管理驾驶舱功能欠缺，导致管理会计分析缺乏科学的工具和手段。主要原因在于：第一，邮政原有的基础数据跨系统管理没有统一的发布源，造成业财系统间统计口径不一、数据管理混乱；第二，众多业务系统（如邮务类、金融类及电子商务类等集团统版系统）是基于不同时期、业务逻辑及数据格式等生产经营和业务管理需求开发，业财系统之间互不关联，形成了多分布、零散式的信息孤岛，难以满足业财融合背景下企业财务管控的要求。

2 以ERP系统为抓手，夯实中国邮政管理会计信息化基础

按照系统规划、系统实施和系统维护等环节，中国邮政

以ERP系统上线为契机，以标准化、统一化的主数据管理为基础，以业务、财务系统的自动对接为保障，以多层级、多维度的数据仓库为目标，将财务管理的要求前移，嵌入财务逻辑控制点，从源头上规范业务处理活动，逐步确立了基于业务驱动和技术支撑的会计信息化转型发展思路，以信息化促进业财融合的深入发展。中国邮政ERP管理会计模块的设计原理及取数逻辑见图1。

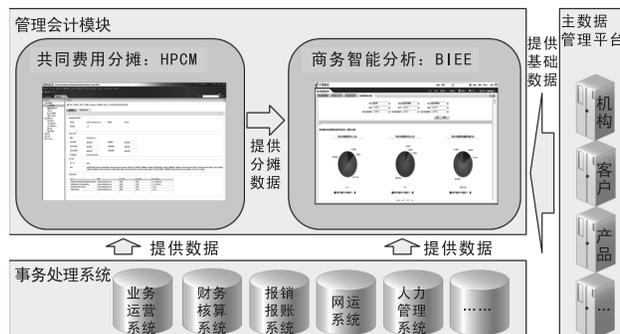


图1 中国邮政ERP管理会计模块的设计原理及取数逻辑

2.1 标准化、统一化的主数据管理

着眼于集团层面基础数据的集中管控，主数据管理平台从数据标准化的角度，根据数据结构、编码规则、字段定义等标准对主数据进行规范化，确保主数据唯一、准确、完整、共享。按主数据类型定位业务发布源，以统一标准发布的方式确保数据的一致性，从而消除各系统共享数据字段的歧义性，增强了系统间主数据对接的灵活性。业财融合摒弃以往点对点的系统集成方式，结合主数据的标准统一各流程、环节取数的口径，明确数据所有者、供应者、消费者，确保业务数据从源端发起、一次采集、全程共享，供业财各部门进行数据汇总和分析。

2.2 业务、财务系统的自动对接

在考虑不影响业务生产的前提下，根据业财各部门共同确认的对接规则、字段属性、统计口径等方面内容，业务系

统以基于JMS协议的ESB消息中间件作为底层的通讯平台,按照xml、txt文件及财务共享等方式批量传送明细数据,并按照财务报表分析的信息需求格式自动对接到ERP系统。明细数据先由核算模块按照对外报表需求,自动加工汇总生成财务凭证信息,在核算会计数据得到审批确认后,管理会计模块以此为数据源进行归集、二次加工处理,实现管理会计数据与核算会计数据处理的一致性,并促进集成数据的可追溯性和准确性,从而降低管理会计处理明细数据的人工成本。

2.3 多层次、多维度的数据仓库

由于管理会计所需的信息维度与业务流程有关,在充分结合业务管理过程的需求下,业务操作流程中应该预先设置管理会计分析所需的多维度属性。当营业员依据不同的维度录入业务数据后,实时通过系统集成到管理会计模块,可按多层次分析需求加以汇总。ERP管理会计模块从业务前端获取机构、专业、环节、渠道、客户、邮路、车辆、量纲等多维度属性信息,可依据不同的清分规则对多维度数据进行分摊处理,将共同费用分摊到实际的环节、产品对象上,统一收入归集和成本分摊口径,形成规范的数据仓库和数据集市,通过BI报表定制、即席分析等方式出具多维度损益分析报表。

3 中国邮政ERP系统上线存在的问题

自Oracle ERP单轨运行后,中国邮政以ERP系统为法定账簿,多层次、多维度的业务数据集成到ERP系统,管理会计抓取数据进行处理和分析。伴随着企业日益增加的精细化管理分析需求,ERP系统应用仍存在诸多待优化的内容:一方面,部分模块(或业务系统)尚未上线,数据勾稽关系不强,报表数据准确性不足,一定程度上降低了各级财务管理分析的效率;另一方面,通过报销报账系统发起报账申请,省级核算中心集中审批,存在业务流程不熟、工作负荷量大及数据填报不完备的现象,造成管理会计数据分析失真的状况。

面对ERP系统的上线应用,收入数据按网点层级通过业财集成至ERP系统,成本数据按业务主体(县区机构)层级通过报销报账系统(以及资产、人力及采购等模块)发起并推送至ERP系统,但收入数据集成不全、成本数据分摊不准,因而难以实现覆盖全网点的损益核算分析,对网点业财数据进行预警或控制也无从说起,主要表现如下。

3.1 业务系统数据清理不到位

ERP系统试点上线后,各种业务数据核对不一致现象逐渐凸显,严重影响日常的财务管理及集团管控工作。囿于数据同步机制不健全,部分系统数据未直接引用主数据的信息,而是建立了一套映射规则,导致数据清理效果大打折扣。另外,各种不确认的业务数据一直残存在业务系统中,开发商未收到业务部门通知,无权擅自进行失效处理,致使相关不认可数据进入到ERP系统。后续业务数据集成对接时,系统中存在大量的非正常业务数据;各种静态机构数据搜集、维护时,涉及大量业务系统,相关机构进行失效处理

时未兼顾所有业务系统,致使业务系统集成上线时,管理会计人员一直疲于核对并调整集成数据。

3.2 业务流程优化不彻底

在未对现有流程弊端进行根本性思考时,中国邮政实施方简单运用信息管理系统进行业财联动,将可能不适合ERP管理理念的各项业务活动固化于业财一体化流程中,使原有业务体系更加恶化。在上线实施前,企业人员对Oracle系统软件的内容不熟悉,最终业务流程可能未按最优方案加以设计。同时,为了快速完成工程项目的交接,实施方也会趋向于回避管理上的变革甚至业务流程的重组,有时过于迁就企业提出的不合理要求,在程序设计中固化了邮政业务条线管理的原有流程,影响了管理会计事前计划控制的初衷。

3.3 系统集成上线准备不充分

鉴于邮政业务产品种类多、业务场景复杂、系统改造难度不一,业财集成按照业务系统“成熟一个,接入一个”的策略,在兼顾业务管理需求的基础上,突出集成可行性较高的业务系统,循序渐进系统间数据的互联互通。基于标准化的技术接口规范,业务系统需增加逻辑控制功能,进行系统改造,强化业务数据的勾稽匹配,但系统改造的结果未能有效地加以评估。同时,ERP各模块分批上线,相关模块的功能方案不断优化调整,待业务开展集成对接时,过程管控又缺乏全业务的闭环功能测试及压力测试,造成业务系统集成测试的充分性和上线的完备性不足,一定程度上造成了管理会计模块取数的不准确。

3.4 试点上线到推广时间紧

从ERP实施上线到推广间隔较短,试点过程中的运行风险短时间内难以发现,形成了试点上线与推广应用问题并存的尴尬局面。在实施人员未全面跟踪到位的情况下,关键用户难以有效应对上线初期遇到的问题,部分省分公司可能会降低原目标,以完成ERP系统上线时间的要求,形成“为上线而上线”的局面。这种被动实施下改变原有的管理模式,在前期宣贯不到位的条件下,各省分公司改变现状的力度也会降低,业务流程再造与财务管理转型无法满足预期设计的目标,管理会计的应用将难以达到期初的效果。

3.5 运维支持体系不健全

按照中国邮政ERP实施办公室的组织架构,集团公司与省分公司对接,省分公司解答地市最终用户80%的部分问题,而省内关键用户无法在较短时间内学会ERP的相关方案与系统功能操作,致使大量问题提报到全国运维平台。在ERP推广完成后,按照计划,其他外围系统开始进行集成阶段,省分公司办公室及关键用户进入运行维护阶段,但后续上线的问题并非按照前期组织体系,而逐步形成了一种扁平化管理组织,项目组对接全国(QQ群里包含了省、地市等一些最终用户),难以区分省、市或县公司的职责,形成“多头对接、分散管理”的架构模式,各省分公司关键用户无法锻炼及发挥自身能力,易导致原有的组织体系更加分散,致使支持中心与项目运维团队解答各省问题无法形成合力。

4 完善中国邮政ERP系统运行的举措

4.1 加强基础数据的规范管理，持续提高数据清理质量

在ERP主数据管理平台的统一标准下，严格规范机构、客商、员工信息的收集，全面清理应收应付账款，倒逼业财各部门逐一对客户欠费预收款项、供应商应付款、员工应收应付款等进行核实清理。通过ERP主数据平台实现全局的基础数据管理，统一业财数据的清理口径，其中，主数据和基础数据清理内容多、涉及面广，包括机构、客户、供应商、产品和工程项目等业务主数据，且含科目、银行账户和经济事项等财务主数据，要求精准的高质量数据。为提高日常新增业务数据的质量，加快执行系统层面的主数据发布引用机制，逐渐拓宽基础数据的注册制，防止基础数据出现前清后乱的状况。

4.2 着力提升系统集成稳定性，有效促进业财数据融合

多措并举加强系统数据的集成共享：一是注重优化前端业务系统功能。有序开展新业务系统上线集成对接，嵌入符合ERP理念的业务管理流程，加大业务数据源头控制的力度，提升业务系统到财务核算的闭环管理。二是切实执行数据传输联动机制。督促业务系统厂商，严格按照相关技术接口规范，改造业务系统并落实业务流程，从技术层面强化集成数据一致性校验的逻辑，力争确保系统数据传输的稳定性和准确性。三是研究制定系统集成的规范化标准。择优吸纳内外部企业业财集成的创新措施，有针对性地开展集成标准化（数据联动、接口规范等）研究工作，进一步夯实财务精细化管理水平。

4.3 建立复合型人才培养体系，筑牢ERP人才阶梯队伍

在由核算型向管理型转变过程中，管理会计人员需纵深到业务前端，挖掘业财数据潜在的市场价值。为加强会计人员的培训学习，中国邮政要多方位开展不同专业范围的培训，结合ERP管理理念及各专业条线的业务，合理制订培训计划和课程，丰富会计人员的专业经历和技能。为加快打通会计人员职业发展通道，着手实施十百千ERP人才专项工程，建立高标准的人才选拔机制，从专业技术、沟通协调等综合能力来看，以推荐加考评相结合的方式，打造十个集团型（含板块）ERP高级资深专家、百个省级ERP高级专家及千个市级ERP中级专家的团队，形成多元化、不同层次的ERP专家智囊团。

5 结语

依托ERP系统建设，中国邮政在全面梳理业务活动、管理要素及业务流程的基础上，深入打通业务和财务的衔接渠道，业财融合将财务触角逐渐延伸到企业经营的各个方面，实现业务流程的业财协同驱动。管理会计在业财融合的基础上，才能有效提高管理会计信息质量，充分发挥管理会计价值创造的作用。

鉴于中国邮政ERP上线伊始，系统运维是一个长期优化的过程，针对数据质量、系统稳定与人才激励等因素配套出

企业文化建设势在必行

近年来，纵观企业的改革与发展，企业的经营管理水平、服务能力、生产效率明显提高，但旧机制、旧观念的影响还在潜移默化地发挥作用。有的企业组织架构不适应市场竞争的需要、业务流程松散、信息传递渠道不畅、激励机制不完善等因素，既反映在机制上，也反映在观念上。因此，要继续深化企业的改革，就必须以企业文化建设为突破口，树立进取变革的新观念，为企业改革发展奠定思想基础、营造舆论氛围、提供智力支持。

企业员工具备良好素质，才能为客户提供满意的服务，应对激烈的市场竞争。企业文化建设的一项重要任务就是开发人力资源，提高员工的综合素质。提倡先进的企业文化理念，有利于企业形成统一的价值观，使员工与企业达成共同的愿望，实现个人发展目标与企业发展目标的协调一致，从而提高员工对企业的忠诚度。优秀的企业文化，有利于企业建立内在的自律机制，形成良好的约束软环境，从而更加持久地激发员工的积极性、主动性和创造力，使企业始终充满生机与活力。

在激烈的市场角逐中，要想实现可持续发展，必须注重培养企业核心竞争力。邮政作为服务型企业，由于业务品种、产品价格等已趋于同质化，因此服务的宣传推介尤为重要，而服务的好坏直接取决于决定企业灵魂的企业文化。

无论是企业的团队协作精神，还是坚持以客户为中心，亦或是企业的激励与创新，都必须根据企业的实际情况，建设适合自身的企业文化，才能形成自身特点的核心竞争力，为企业改革发展提供强大的精神动力。

（中国邮政集团公司德阳市分公司 陈锡挺）

台相关的制度，逐步打造“数据—系统—人才”三位一体的创新式管理体系，才能保证ERP系统为管理会计的应用提供更好的工具支撑。

参 考 文 献

1 胡宏. 信息化条件下邮政资源与邮政产业边界研究. 北京邮电大学, 2009

2 马贵兰. 从业财融合视角看管理会计信息质量. 财会月刊, 2016, 35

收稿日期: 2017-07-28

作者简介: 朱永中(1990~), 男, 安徽安庆人, 硕士, 主要从事邮政企业管理研究。

注: 本文系邮政科学研究规划院2015年自主选题项目成果, 项目名称为: ERP运行后中国邮政财务管理的风险研究, 项目编号为YF15-111-021-RK。