

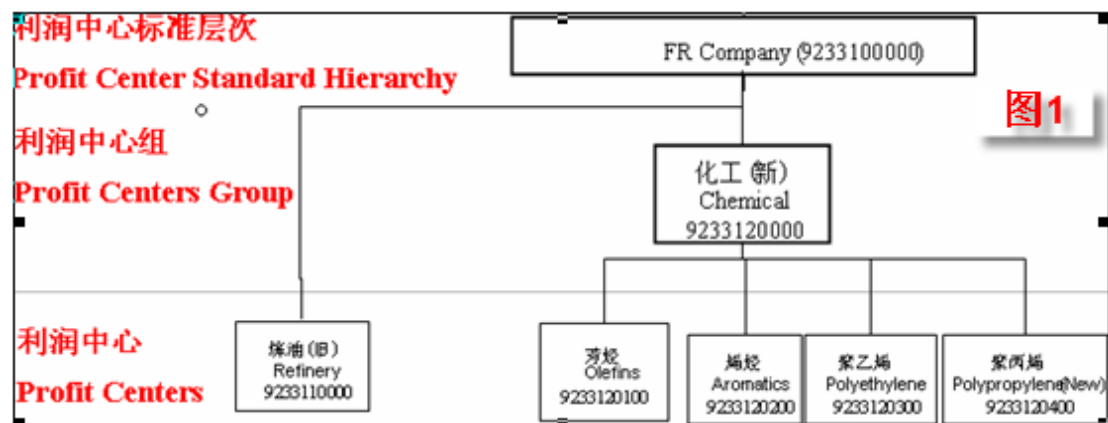
单位:	XX 公司
提交:	
抄送:	
提交人:	付鸿杰
日期:	
审批人:	
主题:	

组织部紧急通知:

从即日起,选拔任用干部将主要从菜民中选拔,依据是:种菜种得好,说明有头脑;种菜种得精,说明思路清;半夜偷菜忙,定是工作狂;种菜算的细,说明懂经济;偷菜偷不怕,胆子肯定大;偷了不吱声,说明城府深;被偷还种菜,提拔要加快;狗咬不投降,竞争意识强;被抓不撞墙,一定是栋梁。

一、项目背景:

XX 炼化需根据利润中心实现内部分部业绩考核和盈利分析,目前参考国际惯例,按产品链模式划分出 5 大利润中心(业务分部),见图 1:



利润中心制度是公司战略目标的分解量化、利润中心的组织划分、目标实施、报告、审计并考核的动态管理循环。5 大利润中心包括 1 个炼油利润中心和 4 个化工利润中心芳烃、烯烃、聚乙烯和聚丙烯,目前要求各利润中心间的产品和公用工程互供使用转移价格,并利用利润中心出具各种业务分部报告。

二、业务分析

首先,利润中心的生产经营业绩和盈利能力分析,应可以明确划分和辨认,利润中心责任必须具体明确、界定清晰,根据分析,XX 炼化目前划分出 5 个利润中心,利润中心转移价格实现只限于跨利润中心的产品互供和公用工程消耗,转移价格制定策略企业自行决定,转移价格的设置和修改可参考当时的市场价格或其他因素,其他跨利润中心业务如偶发的人工或劳务不体现转移价格,跨利润中心的资产转移也不涉及转移价格。

为了在 ERP 中统一实现利润中心转移价,将水电汽风等公用工程从原来的实际成本分摊修改为产品管理(只包括电和蒸汽),这样凡是涉及利润中心转移价的业务全部使用物料核

算,公用工程作为产品从相关装置中收货,然后以转移价格发出,公用工程的料号建立和成本分摊原则需后勤和财务部门确定。

利润中心转移价不包括外购原料和辅料,为了简化工作,采购工厂只设置 1 个,外购原料入库时原则上先尽量区分到各利润中心,无法区分到具体利润中心的公用料则放置在炼油主利润中心,跨利润中心的原材料消耗使用实际价格转移消耗。

原材料使用实际价格互供,采购工厂只设置 1 个;各炼化生产装置的产出互供使用转移价,因此生产工厂按利润中心对应关系扩建为 5 个,后勤部门需给出炼油和化工利润中心的产品互供表,确定产品转移规则,规范装置成本核算,参考表 1 和表 2。

表 1: 聚丙烯装置产品成本核算规范(参考)

聚丙烯装置成本核算								
原材料		自制半成品		产品		分配系数	副产品扣除和策略	在产品的核算
主要原料	辅助材料	名称	核算方式	名称	性质			
乙烯				聚丙烯	主			不计在制品
裂解丙烯				液化气	联			
炼油丙烯				返回丙烯	副			
氢气				机头料	副			
其他				扫地粒料	副			
				扫地粉料	副			
				其他	副			

各利润中心都有独自的收入与支出,独立核算盈亏,通过考核各利润中心的获利能力,评价其对公司价值的贡献度,方便企业生产决策和盈利分析,因此,企业需尽快明确利润中心转移价实现后的报表需求。

企业需明确日常核算利润中心归属,无法明确的成本费用可先在一公用成本中心或其他公用成本对象中规集,期末再根据一定规则在利润中心间进行分摊。

三.不涉及内部结算和内部银行制度

业务分部实现主次关系,目前重点体现业务分部的产品盈利分析,并不涉及内部结算制度。

内部结算简述

内部银行和结算中心

结算中心(以下抄袭自网络, 抄袭若是用的妙,你也能混个博导)

1、强化集团资本经营市识, 调剂企业资金

集团企业资金结算中心以吸收存款的方式把集团内各企业暂时闲置和分散的资金集中起来,再以发放贷款的形式分配给集团内需要资金的企业,从而实现集团内资金相互调剂。结算中心通过协助资金的回笼和资金的调度,使集团从更高层次参与下属企业的管理,强化了资本经营。

2、集团资金内部监控

结算中心使集团内各企业的资金收付都通过结算中心办理,结算中心对各企业进出资金的合理性、安全性和效益性进行审查,对资金的流向、使用可以根据结算中心章程加以审查,核对相应的计划、合同、确保资金合理使用,从而使集团内各企业的资金运作完全置于集团的监控之下。

3、减少贷款规模, 降低财务费用

企业集团资金结算中心通过集团内部资金融资，盘活了闲置资金，提高了资金使用率，对银行的贷款资金需求减少，从而降低了因对外借款而支付的利息。另一方面，因为企业集团资金结算中心经营集团内都存贷款业务，从而形成一个存贷款利率差，这是企业集团资金结算中心的一笔可观的收入。

4、提高企业抗信贷信用等级，扩大信用

企业集团资金结算中心丰富了企业的融资渠道。集团内各个企业的发展是不平衡的，由于集团下的各企业经济效益和实力的不平衡，造成了在获得商业银行贷款支持上的不平衡，这种不平衡在很大程度上影响了集团内各企业的平衡发展和集团整体实力的提高。企业集团成立资金结算中心后，集团内各企业不再单独与银行发生信贷关系，而是资金结算中心以一个户头集中对银行，银行不用担心其偿还能力。从而扩大了集团企业的对外信用，集团可以较容易地从银行获得融资。

§2.2 结算中心的基本业务

结算中心从本质上看是集团内部银行，其所从事基本业务也与普通商业银行有许多相同之处，关键的区别在于结算中心的所有业务都是在企业集团内部进行的。其主要的业务有：集团内部资金储蓄业务（吸收内部存款）、集团内部资金（内部资金贷款）、集团结算中心之间资金结算、事后监督业务等。另外，资金结算中心为了进一步提高服务意识和服务质量，充分满足客户业务需要和为客户提供最大便利，还开设网上银行业务、电话查询业务、代发工资业务、代收各种费用（如水电费等）业务。

1、集团内部资金储蓄业务（吸收内部存款）

取消集团下属的各企业在商行银行的结算帐户，统一要求下属各企业在其所属结算中心开设资金帐户。各企业将银行存款存入结算中心的帐户，结算中心按国家规定的统一储蓄利率给各企业结算利息。

因此，结算中心的集团内部资金储蓄业务主要有：帐户管理、柜面储蓄、结算中心内部结算（转帐）业务、利息结算、与商业银行对帐、数据备份与数据恢复等。

2、集团内部资金调剂业务（集团内部贷款）

资金结算中心根据各企业实际的资金需要，综合考虑企业的发展方向的规划，对符合贷款条件的内部企业，根据相关规定给予资金贷款。贷款可分为资金的临时折借、中长期贷款和长期贷款。

集团资金结算中心在进行资金调剂时，按规定收取资金占用利息，利率一般高于国家规定的商行银行同期贷款利率。

其内部调剂业务主要包括：贷款申请审批、贷款帐户管理、贷款合同管理、贷款后期跟踪、还款结算和利息清算等。

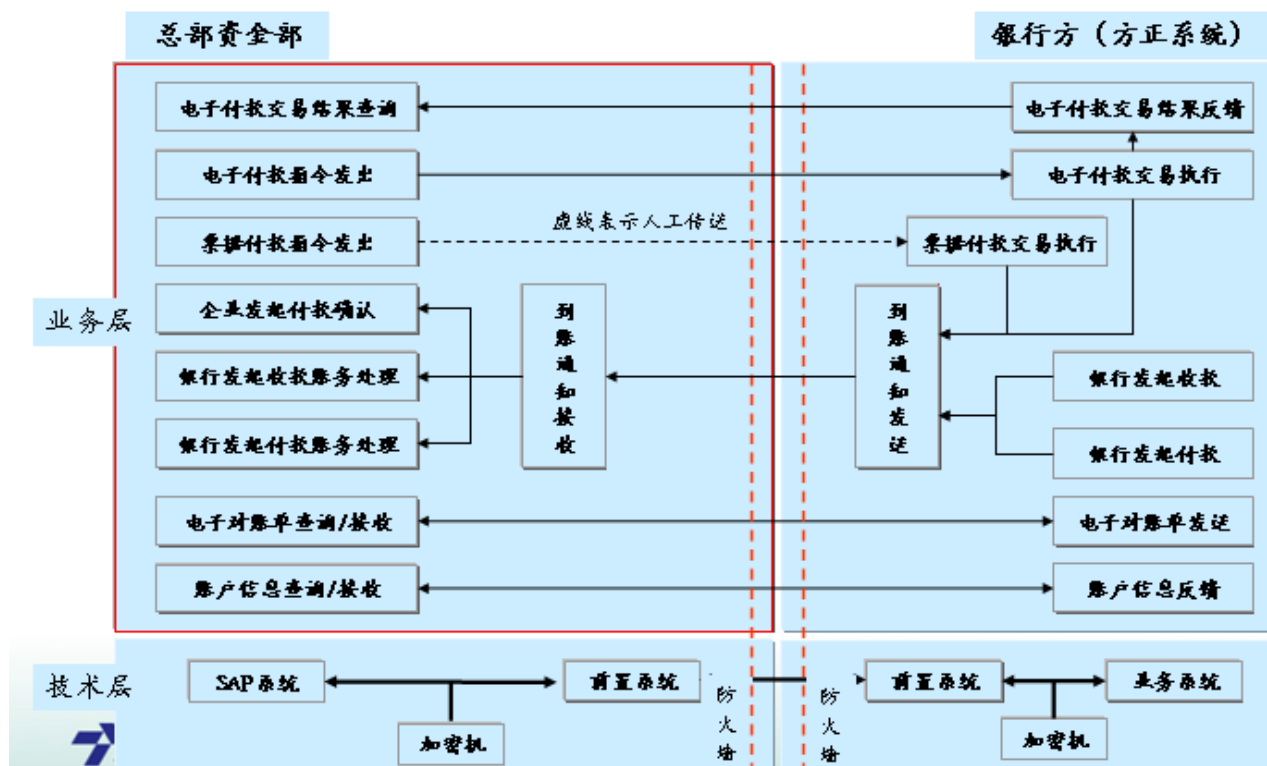
内部银行：

内部银行的实现方式主要形式有三种：单轨制、双轨制和银企直连。

单轨制就是将管理会计纳入财务会计体系，管理会计核算与财务会计核算合二为一，设置一套帐簿同时进行财务会计核算和管理会计核算。增设部分管理会计核算科目，将内部银行会计核算纳入现行会计核算体系之中，形成统一的一本账核算制度。

双轨制结算中心（内部银行）：即现行财务会计核算体系与内部银行管理会计核算体系相互独立，各自平行地开展核算。优点是有益于保护企业的商业机密，内部结算和内部核算对原有的财务体制不构成影响；缺点是两套机构人员，重复日常处理工作量，增加企业管理成本。

银企直连模式：



大型集团公司有自己的专门财务公司,随桌资金集中,银企模式逐渐可被财企直连+财银直连替代,企业收支直接通过集团财务公司.

四、总体方案:

利润中心制度实施是公司实现战略控制与财务控制的整合过程, 战略控制引导财务控制, 财务控制进一步落实战略控制。

下面为 ERP 中利用利润中心出具业务分部报告的总体方案, 其中利润中心转移价功能实现是重点和难点, 利润中心转移价既要满足管理需求, 同时又要符合同一公司代码下不同利润中心库存转移实际成本要求, 即要避免利润中心转移价对法定利润的影响。

ERP 实现整体思路如下:

(一)、组织架构设置

利润中心设置:

利润中心的划分要满足公司战略需要, 目前 5 个利润中心设置见图 1。需根据利润中心出具业务分部报告, 包括按利润中心出具的资产负债表、损益表和利润中心盈利分析表等。

工厂设置:

为了实现按利润中心的业务分部核算,生产工厂(同时也是销售工厂)需扩充为和利润中心一一对应,工厂和业务范围对应关系见图 2:

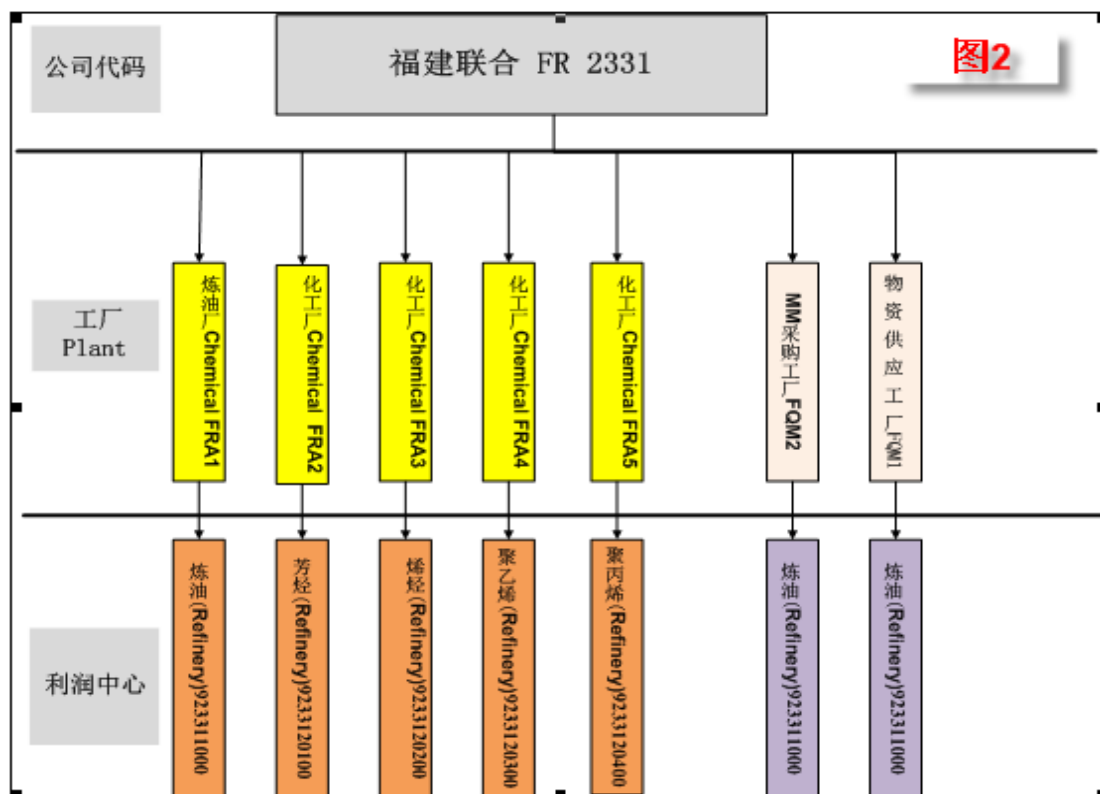


图2

未实现利润中心业务分部前，通过业务范围只出具炼油和化工事业部报表，工厂只设置了1个炼油工厂和1个化工厂，由于SAP系统中同一工厂下的同一物料只能对应1个利润中心，考虑到4个化工利润中心的装置有同一产品产出，为了能区分出不同利润中心，如烯烃装置(烯烃利润中心)、芳烃装置(芳烃利润中心)、聚丙烯装置(聚丙烯利润中心)和多个炼油装置(炼油利润中心)都产液化气，目前做法是分别建立类似液化气-烯烃和液化气-芳烃和液化气-炼油等料号，一物多码。下面为同一物料区分不同利润中心的常见3种方案的对比。

同种产品利润中心区分方案见表3。

同种产品利润中心区分方案					
方案1		方案2		方案3	
新增工厂法		新增分割评估法		新增物料法	
优点	缺点	优点	缺点	优点	缺点
1. 核算清晰，库存管理、物料消耗和成本核算流程明晰。 2. 方便未来物料扩展，但配置扩展太难	新增工厂涉及后台各种组织架构关联关系和其它相关配置，整改复杂	配置简单，按利润中心建立分割评估类型以区分出不同利润中心的相同产品，无需修改组织架构和后勤科目配置	1. 目前自制生产和来料加工已经使用，再根据利润中心或装置建立分割评估，业务容易混淆 2. 容易和目前利用批次区分3个不同股东方混淆	1. 无需任何配置修改，针对不同利润中心装置产出同一料，直接增加新的物料号以示区别。 2. 操作简便，不涉及后台修改	1. 一物多码违反基本编码原则。 2. 不利业务扩展，凡是涉及不同利润中心装置产出同一料，将来都要建立多个编码

如果不同装置产料相同业务少，建议使用方案3或者2，如果业务多，则采用方案1。
 最可气的是，采用分割评估，利润中心不到分割评估级，所以往往迫使人们只好使用工厂，除非分割评估再加

替代的方式。比如某销售公司的产品只有 1 个销售工厂,但销售小组(1 个小组 1 个利润中心)有 10 几个,则存货是对应 1 利润中心,销售出去利润中心从属销售小组(采用替代的方式),这种替代方式只在消耗时才区分利润中心,存货无法区分存货的利润中心,不适合本项目。具体问题具体处理。

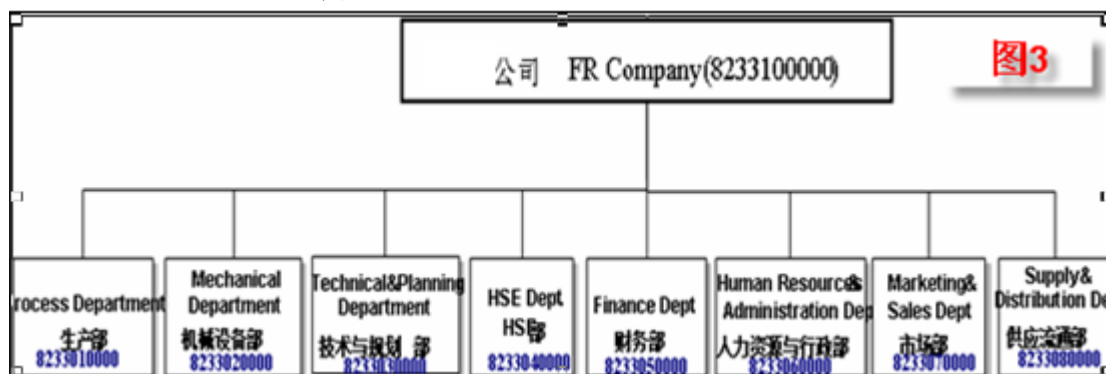
公用工程产出多发生在炼油利润中心,也存在多装置产同一物料业务,如 IGCC 和其他发电车间都发电,电进行物料管理后不再区分装置产出,虽然两电车间的电成本可能不一,如需考核两个电厂收益,则实际上两电车间就是利润中心,而这样的过细利润中心划分将增加核算成本,根据重要性原则,需确定不同炼油利润中心电车间产电为同一产品,当然发电成本也将混合,这点和同一原料不同价格从不同供应商采购类似。

原料采购工厂和物资供应工厂能区分利润中心的通过物料+工厂唯一区分到具体利润中心,如果一料多投,由于 1 个物料在同 1 工厂内只能对于唯一利润中心,则设置对应到主利润中心炼油利润中心。

成本中心设置:

成本中心是规集成本费用的最小单位,成本中心通常划分为生产性成本中心(功能范围为制造费用、辅助生产或基本生产)和管理性成本中心(功能范围为管理费用或销售费用)。成本中心可理解为复合性的辅助核算字段,成本中心对应的功能范围体现了规集在其中的费用属性,而其对应的利润中心则可表示业务分部,由于 1 个成本中心只能对应到唯一的 1 个利润中心,对于生产性成本中心,根据其服务的产品生产基本就可以确定利润中心,而对于管理性成本中心即各管理部门,则暂定为炼油利润中心(主利润中心),期末再根据既定规则如利润中心销售量将管理费用和销售费用分摊到各利润中心。

目前成本中心设置如图 3。



目前,企业将管理性成本中心不对应到特定公用利润中心(如虚拟利润中心,虚拟利润中心被禁止)而使用主利润中心炼油利润中心

是因为如果使用公用利润中心,而公用利润中心的资产负债表和损益表项目期末不应该有任何数据,如果公用利润中心报表项出现数据,调整将耗费很大工作量,且很容易造成实际利润中心资产负债表不平衡,因此将无法对应利润中心的业务对应为一实际主利润中心,即使有某笔费用未分摊到其他利润中心,遗留在主利润中心影响不大,毕竟生产企业的业务核算(业务核算涵盖采购生产销售财务等,并非仅指财务核算)往往很难独立。

公用利润中心和主利润中心方案对比见下表 4。

公用利润中心和主利润中心方案比较			
方案 1		方案 2	
公用利润中心法		主利润中心法	
优点	缺点	优点	缺点

便于平时记账将各种难于直接分摊到各利润中心的业务过账到该利润中心	公用利润中心只是个临时组织和业务载体,不需出具任何报表,期末必须将公用利润中心业务全部清平,工作量大。	一些不重要的成本费用或其他无关考核的核算业务可直接放在主利润中心。	某些考核指标混在主利润中心,期末难于分摊到各利润中心。
建议使用主利润中心法,如重要期间费用考核指标采用公用成本中心方法(其利润中心对应主利润中心)处理,同一个部门按功能范围不同建多个成本中心,期末在分摊到各利润中心成本中心。			

(二)、主要业务处理分析

利润中心业务按照内外区分,包括利润中心的内部业务和跨利润中心间的外部业务,跨利润中心的典型业务是产品按转移价格互供,利润中转移价实现是难点;按业务类型分利润中心实际业务和利润中心的计划预算,本项目重点考虑实际业务,暂不考虑利润中心的计划和预算业务。

(1).利润中心内部业务

按利润中心出具报表就需保证每笔业务都带上利润中心,除了手工直接输入利润中心外,ECC 新总账的凭证分割功能也能确保按利润中心出具完整的财务报表,凭证分割,简单理解,就是不仅仅保证财务记账上公司代码层的借贷平衡,同时保证管理层次上的业务分部(如业务范围、利润中心和报表段)也必须借贷平衡,从而保证业务分部的资产负债表平衡,如炼油利润中心将 8000 元的产品转移到化工做原材料消耗,参考分录为:

实际业务分录:

借: 生产成本-物料消耗 8000 元 /化工利润中心
贷: 库存商品 8000 元 /炼油利润中心

凭证分割分录:

借: 利润中心往来 6100000000(即炼油的内部应收) 8000 元 /炼油利润中心
贷: 利润中心往来 6100000000(即化工的内部应付) 8000 元 /化工利润中心

凭证分割不但保证公司代码层的借贷平衡,也保证了利润中心的借贷平衡,利润中心往来科目 6100000000 在利润中心的资产负债表上的放置可采用借贷法和余额法,借贷法将借方数方在应收项目,贷方数放在应付项目,余额法则根据期末余额,余额在借方在借方放在应收,否则方在贷方,对公司代码层,利润中心往来必定平衡。

原则上要求分割前的原始会计凭证就带上利润中心,不能带上利润中心使用增强替代的方式,无法增强的则使用凭证分割功能。

一般总帐业务:

打开凭证利润中心字段,设置必输,手工录入利润中心;利润中心字段无法打开的,通过增强开发的方式打开,实现利润中心增强替代输入;

采购集成业务:

采购收货时,存货和暂估自动取得对应工厂物料主数据中的利润中心;发票校验时,暂估自动取得对应工厂物料主数据中的利润中心,通过系统增强开发或凭证分割功能取得应付和税金的利润中心;

销售集成业务:

销售发货时,存货和成本自动取得对应工厂物料主数据中的利润中心;发票过帐时,收入自动取得对应工厂物料主数据中的利润中心,通过凭证行项目替代或凭证分割功能取得应收和税金的利润中心;

非集成应收应付业务：

同一般总帐业务处理，收付款清帐，必须采用剩余清帐方法；手工无法输入利润中心的业务需增强屏幕让其录入利润中心。

资产业务：

资产主数据成本中心必须维护为本利润中心下的成本中心，根据成本中心主数据对应的利润中心，系统自动取得利润中心数据；

PM集成业务：

发票校验时，项目成本/修理费的利润中心数据，通过 WBS 元素/成本中心中的利润中心派生，应付和税金通过系统增强开发或凭证分割功能取得利润中心。

HR集成业务：

HR 职工薪酬费用科目利润中心从员工对应的成本中心自动取得，应付职工薪酬则通过凭证分割功能取得利润中心。

(2).跨利润中心业务

跨利润中心一般总帐过帐、资产转移、债权债务转移或清帐和产品互供等业务,跨利润中心业务必须同时带利润中心和伙伴利润中心,跨利润中心业务通常都自动伴随利润中心内部应收应付,反映跨利润中心业务的内部往来分录由新总账的分割评估自动实现。

(3).利润中心转移价格的制定策略：

产品利润中心转移价格由于企业灵活自主选择，通常的利润中心转移价格制定策略有：参考市价法、成本价加固定毛利法、自主定价法和双重定价法等等。

转移价只在跨利润中心产品互供业务中体现,利润中心转移价格既要满足管理分析需求，同时又不能影响公司代码层的法定利润。

对于利润中心间互供加价有三种方案,对比如表 5：

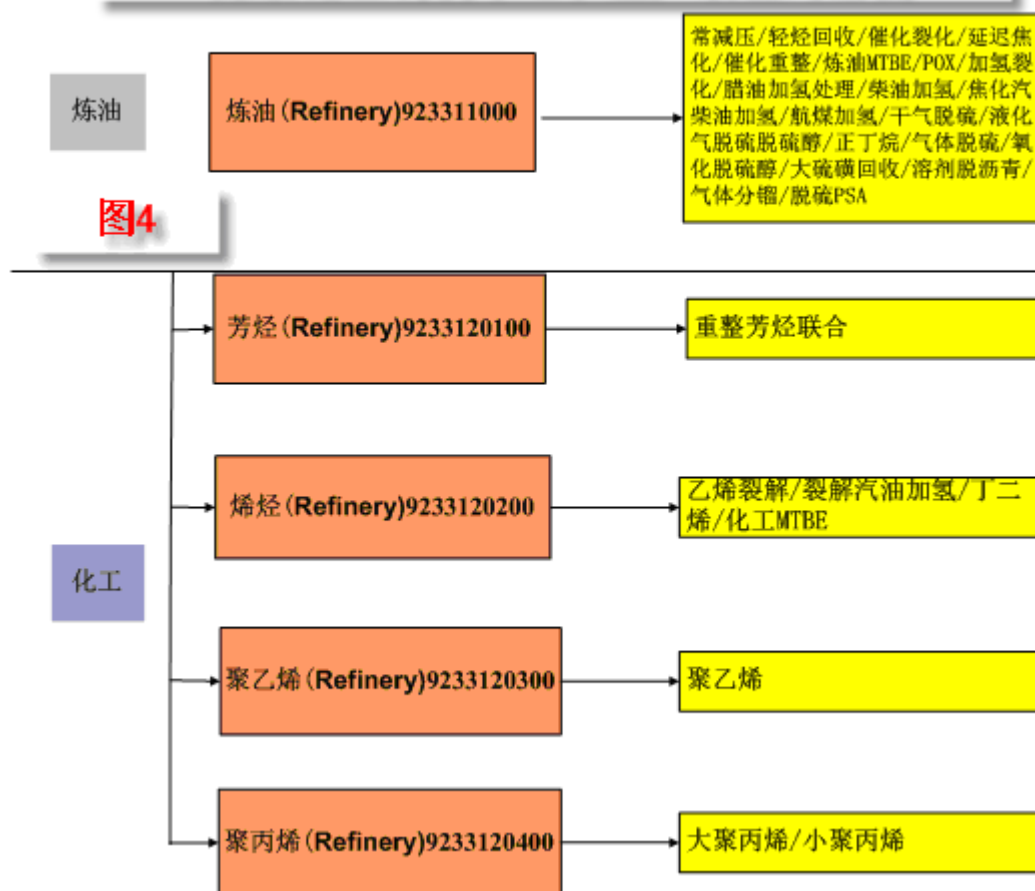
表 5：利润中心转移价实现方案对比

利润中心转移价实现方案对比					
方案 1：标准转移价实现法		方案 2：报表调整法		方案 3：中间物料法	
优点	缺点	优点	缺点	优点	缺点
系统标准功能，采用两套账的模式，财务账走实际成本，转移价走利润中心账，无需自开发定制。	需启用 SAP 的平行评估，如采用集团计价、法定计价、利润中心计价；启用利润中心账套，增加数据和影响性能；容易造成利润中心资产负债表不平等。	核算上平时不用做任何处理，直接使用实际价格。	期末系统外手工或其他方式还原为转移价格，大大增加人为工作量，由于存在复杂的生产过程和产品互供，无法保证转移价后的产品成本数据准确。	操作简便；互供业务核算清晰；一套账同时满足财务和管理需求，大大减少财务工作量；无需增加额外数据。	仅在产销不平衡情况下许要做存货未实现利润抵消，抵消规则复杂。产销平衡或涉及未实现利润小时则可以忽略此缺点。
建议方案 3，详细步骤见相关介绍。					

在选择方案时要“因材施教”，具体业务具体处理，

首先必须尽快明确出炼油和化工生产装置间的物料互供关系，炼油化工利润中心和生产装置对应见图 4。

炼油化工利润中心和生产装置对应图



中间物料法方案主要思路介绍:

以炼油利润中心 A 自制产品 FG01 标准价格为 4000 元/吨,互供给化工利润中心 B 作原材料,互供价格 4500 元/吨, 假设转移数量为 1 吨, 则 5 个步骤如下:

(1).利润中心产品供应方和接收方都设置过渡物料, 分割评估类型为 HGTZ, 对互供料需扩充物料主数据。

操作部门: 后勤部门

(2).利润中心 A 的自制产品 FG01 先从分割评估类型 ZZCP 转移到过渡物料 HGTZ,会计分录为:

借: 库存商品 FG01/HGTZ 4500 元(1 吨)	+炼油利润中心 A/炼油工厂
贷:内部转移差异 FG01/HGTZ 500 元	+炼油利润中心 A/炼油工厂
库存商品 FG01/ZZCP 4000 元(1 吨)	+炼油利润中心 A/炼油工厂

此时由 FG01/HGTZ 承载的内部成本差异体现为内部利润,此时为计划利润。

(3).利润中心 A 的过渡物料 HGTZ 到利润中心 B 的过渡物料 HGTZ, 两个过渡物料的价格相同, 都是 4500 元/吨, 参考分录为:

借: 原材料 FG01/HGTZ 4500 元(1 吨)	+化工利润中心 B/化工工厂
贷: 库存商品 FG01/HGTZ 4500 元(1 吨)	+炼油利润中心 A/炼油工厂

此时由 FG01/HGTZ 承载的内部成本差异体现为内部利润,此时为计划利润。

(3).利润中心 A 的过渡物料 HGTZ 到利润中心 B 的过渡物料 HGTZ, 两个过渡物料的价格相同, 都是 4500 元/吨, 参考分录为:

借: 原材料 FG01/HGTZ 4500 元(1 吨)	+化工利润中心 B/化工工厂
------------------------------	----------------

(4).利润中心 B 的 HGTZ 消耗到生产工单（或消耗到相关成本中心，或项目等等），参考分录为：

借：生产成本-原材料 FG01/HGTZ 4500 元（1 吨）+化工利润中心 B 某生产订单
 贷：原材料 FG01/HGTZ 4500 元(1 吨) +化工利润中心 B

此时，化工利润中心 B 生产订单的单位消耗体现为 4500 元/吨，而非炼油利润中心 A 的实际单位成本，即化工消耗炼油的产品使用的是内部转移价格。

操作部门：(2) (3) (4) 操作部门为后勤部门。

为了简化操作，编制程序将 (2) (3) (4) 并为 1 个事务码完成，从后勤角度，看到的只是直接将 ZZCP 消耗到化工生产装置做原料，而 SAP 内部还是 3 个事务，三个事务必须作为整体提交，考虑可能出现的偶发异常，可自定义一检查表保证 3 个事务同步完成，如偶发异常错误，允许用户手工补充完后续事务。

(5).利润中心 A 的自制产品 FG01/ZZCP 在物料分类账结账后，单位消耗应承担差异为 200 元/吨，即自制产品 FG01/ZZCP 的实际单位成本为 4200 元/吨，由于利润中心 A 的过渡物料 HGTZ 的价格控制为 S+3，差异将传递，体现实际互供利润，物料分类账的结算差异参考分录为：

借：内部转移差异 FG01/HGTZ 200 元 +利润中心 A
 贷：主营业务成本差异 FG01/ZZCP 200 元 +利润中心 A

操作部门:财务部门，执行 tcode 由程序自动完成。

由于利润中心 B 的过渡物料 HGTZ 的价格控制为 S+2,差异不再传递，这样的做法既保证了利润中心 A 的过渡物料 FG01/HGTZ 承载的内部转移差异和最终体现为实际内部利，从财务角度，同一公司代码下的两个利润中心互供相当于库存的转移，只能使用实际价格，因此需做存货未实现利润的抵消，为了简化存货未实现利润的抵消，利润中心互供采用供耗平衡原则，即消耗多少互供多少，因此，利润中心 A 和 B 的过渡物料 HGTZ 都不存在库存润（-500 + 200 = 300），又保证在利润中心 B 的生产成本消耗使用的是互供价格。

特别注意：

1. 由于存在炼油供化工，化工供炼油和化工供化工业务，转移差异使用内部转移差异科目可以直接体现出整个公司代码层的内部转移利润，可以非常直观地预测在产销不平衡下对法定利润的影响。
2. 使用三步法，且供方过渡物料使用 S+3,原评估类如 7929（方便对应内部成本差异而非主营业务成本差异科目），OBYC 中凡是 7929 评估类的，差异科目都是内部成本差异科目，科目为库存商品，需方使用 S+2，评估类 3004（这个是过渡料，不应该有带任何差异，所以直接 3004 和普通原料相同就可以），科目为原材料。这样，非常直接地将内部成本差异（即内部利润）体现在过渡物料上。

建立程序将三步法在后勤操作上并为一步法（操作一部，后台还是三步，三步需作为 1 个事务，同时 commit or rollback ,切记），不增加业务操作。

(4).利润中心转移价存货未实现利润抵消方案：

象炼化企业这样的多业务分部同销售企业（零售）企业不同，零售企业的各业务分部业务相当独立，而生产企业通常各业务是不大可能很独立的。

首先，必须采用供耗平衡原则，基于产销平衡，供方体现的贷方内部成本差异(内部利润)恰好需方因转移价多计的生产成本(产销平衡也即销售成本)互抵，这样不影响公司代码层的法定利润，无需做任何抵消；如果产销不平衡，虽然从连续期间看来，对法定利润影响甚小，当然对当期利润是有影响的，这点同存货计价方式选择不同一样，连续期间的总成本消耗是一致的，关键在于，内外审计是否接收。如果确实需要抵消，则抵消方案使用综合毛利率法进行抵消（根据重要性原则，制定一个相对准确的抵消方案就行

了)。

步骤如下:

(a) .建立内部转移成本差异和存货-转移抵消科目

(b) .同一公司代码下的不同业务分部间的当期内部转移成本和存货-内部抵消分录为:

借: 内部转移成本差异 抵消金额 X 元

贷: 存货-内部抵消 抵消金额 X 元

抵消金额 X 计算公式为:

$$\text{抵消金额 X} = \text{本期期末库存金额} * \text{业务分部本期综合毛利率} - \text{本期期初库存金额} * \text{业务分部上期综合毛利率}。$$

本期综合毛利率的计算公式如下:

相关两个调整系数:

产品的原材料成本百分率: 考虑到产品成本由料工费组成, 即半成品 b1,b2,b3 和化工产品 c1,c2,c3,c4 期末库存还包含折旧费用和公用工程等, 可以固定 1 个原材料成本百分率如 90% 为调整系数。

假设炼油 ZZSC 产品 A 互供给化工 10 万吨作原料 A, 实际成本 4200 元/吨,互供价格 5000 元/吨, 化工消耗 5 万吨,形成一系列半成品 b1,b2,b3 和化工产品 c1,c2,c3,c4。以产品的最终是否外销做抵消互供存货未实现利润的基础, 如果产品未销售或产销不平衡, 只不过是库存从物料 A 的形态转化为半成品 b1,b2,b3 和化工产品 c1,c2,c3,c4, 还是表现为存货, 抵消需计算出综合毛利率, 考虑到存货未实现利润在连续期间影响利润并不大, 持续经营的企业在连续期间通常大都能售处, 为了简便抵消, 思路有 2 个: 将销售出的所有产品当作 1 个虚拟产品计算综合毛利率; 或者计算出每个产品的毛利率, 然后*销售数量做加权平均, 即**综合毛利率=(产品 C1 毛利率* C1 销售数量 +产品 C2 毛利率* C2 销售数量+产品 C3 毛利率* C3 销售数量+产品 C4 毛利率* C4 销售数量)/(C1 销售数量+ C2 销售数量+ C3 销售数量+ C4 销售数量)**。

(2).**互供材料消耗比率**, 除了供方自制的互供产品用于需方做原料外, 企业还存在直接的外购原料, 假设本期互供料消耗 X 吨,外部采购料消耗 Y 吨,则互供材料消耗比率调整系数为 $X/(X+Y)$ 。

因此调整后的本期综合毛利率计算公式为:

$$\text{本期综合毛利率} = (\text{产品 C1 毛利率} * \text{C1 销售数量} + \text{产品 C2 毛利率} * \text{C2 销售数量} + \dots + \text{产品 Cn 毛利率} * \text{Cn 销售数量}) / (\text{C1 销售数量} + \text{C2 销售数量} + \dots + \text{Cn 销售数量}) * 90\% * [X/(X+Y)]$$

这样, 存货未实现利润抵消就十分精确。

ERP 操作方案:

(1).找出当期所有销售半成品/产品的外部销售收入、销售成本和外部销售数量; 根据移动类型找出当期互供料和外购原料的消耗数量; 计算出本期综合毛利率; 根据存货科目找到本期期末半成品和产成品的期末总库存金额; 期末总库存金额*本期综合毛利率基本认为就是需抵消的存货未实现利润。

(2).反冲上期的存货未实现利润调整分录。

(3).期末根据期末化工产品总存货*本期综合毛利率做存货未实现利润抵消, 做完后反冲在下月初即可。

如果企业使用转移供耗平衡原则且确定产销平衡假设, 存货未实现利润可以不做抵消。

抵消详细分析如下:



业务分部存货未实现利润抵消建议思路

(5).成本对象和特定过渡科目设置

SAP 科目分资产负债表科目和损益表科目两大类,或按科目类型分 AMSDK 五大类,最于资产负债表类科目,可对比资产负债表项目确定业务利润中心归属,对于损益类科目,除能进成本中心、项目成本或各种订单的成本费用外,其他尽量使用获利分析段做成本对象,平时记账直接输入对应的利润中心和业务范围,即平时就尽量区分出利润中心。

公用管理部门的成本中心不需根据利润中心细分 5 套,而是先全部规集到炼油主利润中心,期末再分摊。

(6).利润中心权限控制:

系统中增加财务凭证记账行项目校验,不允许存在虚拟利润中心或利润中心为空的凭证记账;按财务核算主体的原则设计本地角色并分配相应的组织结构,使用利润中心、成本中心等权限对象设计权限;进行增强开发,保证业务人员跨利润中心记账时的检查。

(7).利润中心期末分摊和报表自动实现:

可以通过 ABAP 开发;或利用 ECC6.0 的新总账信息系统;或者依靠目前的浪潮财务报表,实现按不同利润中心查询资产负债表、损益表、客户供应商账户余额、科目余额、行项目明细、产品盈利分析等各种分析报表。通过对利润中心的责任考评,对照经过审计的会计数据,检查各利润中心责任目标的完成情况,促进各中心采取改善措施,为公司管理者的业绩考评及奖惩提供依据,并做出产品生产、市场或渠道等相关的战略决策。

企业需尽快明确利润中心报表范围,期末费用分摊方案,两个思路:

两种思路:

思路 1: 公用+虚拟成本成本中心法(注不是公用利润中心)。

如机械设备部 8233110001,对于利润中心炼油主利润中心,功能范围管理费用,实际上还围个化工利润中心服务,则公司代码根据报表需要(如管理,销售,财务费用明细表)分别建立管理,销售,财务成本中心 5+1 个,分别如下:

82331z0001:管理费用功能范围 业务范围炼油/炼油利润中心

82331z0002:管理费用功能范围 业务范围化工/烯烃利润中心

82331z0003: 管理费用功能范围 业务范围化工/芳烃利润中心

82331z0004: 管理费用功能范围 业务范围化工/聚乙烯利润中心

82331z0005: 管理费用功能范围 业务范围化工/聚丙烯利润中心

机械设备部 8233110001 (管理费用功能范围 业务范围炼油/炼油利润中心)月末将费用分摊到 82331z0002-82331z0005,保留在 8233110001 就是炼油的,反映在炼油利润中心利润表上的管理费用,其他的如 IT/等部门(管理费用功能范围 业务范围炼油/炼油利润中心)同样。假设还有部门/成本中心明细表,如看 8233110001 发生的所有费用(实际上不关注什么利润中心的),则需要考虑被分摊到 82331z0002-82331z0005 的业务,总之,不能影响成本中心明细费用的分析。

再如 修理费用,先结算到各利润中心对应的生产装置,以出具明细修理费用表,但根据新准则最后需转入管理费用,则从各利润中心生产装置分别转入 82331z0001-82331z0005。

大概就是这样整,自己体会吧。

思路 2: FAGLGA31/32/33/34/35

利用新总账的分摊 FAGLGA31 建立分摊循环,参考下图,将公用成本中心的费用分摊到各业务范围/利润中心就可以,不再搞虚拟成本中心。

优点：简单。

最后，业务分部报表注意主次之分，重点针对产品盈利相关报表，其他的 OAAA 就可以，要不自己累死了怪鬼！反正不能怪我，俺的原则是：前提是您累死不怪俺，您要什么样的 BT 要求，不管多么需求多么复杂，俺都一定满足！

五、实施计划

实施总体计划为 2.5 月，根据详细业务分析，利润中心转移价格实现以财务后勤为主，涉及 MM/MRO/PM/SD/FI/CO/WF 等多个模块，根据企业要求，需在 2010/04/01 完成切换，各阶段主要工作内容和预计周期如下：

(1).项目准备阶段：(2010/01/13-2010/11/15)

工作内容:项目组织机构组建、 用户基本需求准备和确定项目会议制度等。

预计周期：1 周。

(2).业务现状调研和未来流程确定：(2010/01/18-2010/02/05)

工作内容: 确定义利润中心和工厂的最终架构 、调查企业现有业务、分析目前流程和利润中心转移价实施后的流程及操作变更、 生成未来业务蓝图和最终确定实施范围并签字 。

预计周期:2 周。

(3).SAP 系统实现：(2010/02/20-2010/02/26，已排除春节 2 周)

工作内容: 最终 IMG 配置管理、确定授权和系统管理。

预计周期:1 周。

(4).测试和上线前准备: (2010/03/01-2010/03-31)

工作内容:准备正式运行计划、各项主数据收集、各种报表设计开发和测试接口报告和转换、模块单元和集成测试、**测试报告**、最终的系统测试、用户培训、操作手册建立、**详细切换策略**和转换到生产系统等。

预计周期:4 周。

(5).上线后支持:。(2010/04/01-2010/04-07)

预计周期： 1 周。

整个项目预计 2.5 月.时间非常紧迫.

六、实施风险

利润中心制度的管理实现业务复杂，主要风险控制点：

- (1).必须明确利润中心制度实施的范围，避免实施范围无限制扩大。
- (2).实施时间异常紧迫,需各相关部门高效配合。
- (3).利润中心转移价在产销不平衡下的存货未实现利润抵消。
- (4).利润中心制度切换时间点。建议从 2010/04/01 第二季度初开始切换，保证第 1 季度报表的完整性。

屠夫名言:

和谐社会生存最基本原则: 见人说人话，遇鬼说鬼话，假大空套话，决不说实话。

其实谎言只是纸老虎，不可怕，可怕的是真话，那才是真老虎,因为真话往往不但残酷,而且残忍!