

QIYE
CAIWU GUANLI
LIUCHENG
ZAIZAO



曹宇波 王涛 著

企业财务管理 流程再造

山西出版集团
山西人民出版社



曹宇波 王涛 著

企业财务管理 流程再造

山西出版集团
山西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业财务管理流程再造 / 曹宇波, 王涛著. —太原: 山西人民出版社, 2008.7

ISBN 978-7-203-06144-1

I.企… II.①曹…②王… III.企业管理:财务管理 IV.F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 097688 号

企业财务管理流程再造

著 者: 曹宇波 王 涛

责任编辑: 武 静

装帧设计: 郝彦红

出 版 者: 山西出版集团·山西人民出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

电 话: 0351-4922220 (发行中心)

0351-4922235 (综合办)

E-mail: fxzx@sxskcb.com

web@sxskcb.com

Renmshb@sxskcb.com

网 址: www.sxskcb.com

经 销 者: 山西出版集团·山西人民出版社

承 印 者: 山西臣功印刷包装有限公司

开 本: 850mm × 1168mm 1/32

印 张: 10.875

字 数: 280 千字

版 次: 2008 年 7 月第 1 版

印 次: 2008 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-203-06144-1

定 价: 28.00 元

序 言

《新约·马太福音》中有这样一则故事：国王远行前交给三个仆人每人一锭银子，让他们在自己远行期间去做生意。远行归来，国王看到第一个仆人赚了十锭银子，第二个仆人赚了五锭银子，而第三个仆人因为怕亏本什么生意也不敢做，最终还是攥着那一锭银子。

于是，国王奖励了第一个仆人十座城邑，奖励了第二个仆人五座城邑。第三个仆人认为国王会奖励自己一座城邑，可国王不但没有奖励他，反而下令将他的一锭银子没收并且奖赏给第一个仆人。国王降旨说：“少的就让他更少，多的就让他更多。”这个理论后来被经济学家广泛运用，命名为“马太效应”。

古老的故事中体现出现代财务管理的朴素内涵，那就是合理利用有效资源，创造更大的价值！然而事物是发展的，我们不能唯传统论，社会的发展带来了许多冲击旧体制旧方法的革命性变化，传统的管理方式出现了许多陈年诟病，我们应当审时度势，与时俱进，及时地改变后进，学习先进，莫使自己的发展落后于时代。

《周易·系辞下》中讲到：“……穷则变，变则通，通则久。”细推其中缘由，如果“穷”又不思其“变”者，一味因循守旧，固步自封，其结果必然是难“通”难“久”，也必然会出现马太福音中的结果：贫者愈贫，富者愈富！

当今，许多现代化的管理思想方兴未艾，许多现代化的管理手段层出不穷，伴随着计算机信息技术的突飞猛进，许多宏

微观经济学理论和方法潜移默化地发生着变化,对全人类的进步提供着润物细无声的绵绵春雨。

1957年,美国27位生产与库存控制工作者创建了美国生产与库存控制协会(American Production and Inventory Control Association,简称APICS),旨在研究、交流与宣传生产与库存控制的原理与技术。1960年前后,由APICS的物料需求计划(Material Requirements Planning,简称MRP)委员会主席Joseph Orlicky等人第一次运用MRP原理,开发了一套以库存控制为核心的微机软件系统。APICS的成立与第一套MRP软件的面世,标志着现代企业管理软件的发展开始起步。

70年代,市场竞争进一步激烈,市场需求变动加快,企业对内部资源计划管理的范围随之扩大,从以前单纯的物料计划扩展到对生产过程的物料、人力和机器各项资源进行计划和控制,为此,闭环MRP增强了生产管理的应变能力,进一步提高了市场竞争力。高速度大存储的现代计算机的出现使得闭环MRP成为现实。将物料需求按周分解,甚至按天分解(而不是过去的按月分解)的能力,使得MRP成为一个实际的计划系统和工具,而不仅仅是一个订货系统,所以,闭环MRP也是计算机技术发展的产物。

80年代,市场竞争激烈程度加剧,市场和客户需求变动加速,企业对内部资源的计划管理范围进一步扩大,实现了对企业物料、人力、机器设备、资金和时间等全部资源的有效管理,并对企业超出生产活动之外的各项活动,如产品销售、财务管理、企业决策等进行集成一体化管理。人们把生产、财务、销售、工程技术、采购等各个子系统集成为一个一体化的系统,并称之为制造资源计划(Manufacturing Resource Planning)系统,英文缩写还是MRP,为了区别物料需求计划系统而记为MRP II。MRP II极大地提高了企业的生产效率、市场应变能力与市场竞争力。

90 年代,社会经济发生了巨大变化,人类从工业化社会进入到知识经济时代,知识经济时代的技术持续创新、市场需求的瞬息万变以及企业竞争空间的迅速扩大,使得传统的成本与效率管理目标不再成为企业取得市场竞争优势的法宝。企业管理从面向内部资源管理转向面向全社会供应链一切市场资源的有效利用。ERP 就是在这种时代背景下面世的。它在 MRP II 的基础上扩展了管理范围,给出了新的结构。在 ERP 系统设计中考虑到仅靠自己企业的资源不可能有效地参与市场竞争,还必须把经营过程中的有关各方如供应商、制造工厂、分销网络、客户等纳入一个紧密的供应链中,才能有效地安排企业的产、供、销活动,满足企业利用全社会一切市场资源快速高效地进行生产经营的需求,以期进一步提高效率和在市场上获得竞争优势。在 ERP 系统的这种设计思想中,体现出把客户需求和企业内部的生产制造活动,以及供应商的制造资源整合在一起,体现了完全按用户需求制造的思想,这使得企业适应市场与客户需求快速变化的能力增强。

而今,ERP 将制造业企业的制造流程已经看作是一个在全社会范围内紧密连接的供应链,其中包括供应商、制造工厂、分销网络和客户等;同时将分布在各地所属企业的内部划分成几个相互协同作业的支持子系统,如财务、市场营销、生产制造、质量控制、服务维护、工程技术等,还包括对竞争对手的监视管理。ERP 系统提供了可对供应链上所有环节进行有效管理的功能,这些环节包括订单、采购、库存、计划、生产制造、质量控制、运输、分销、服务与维护、财务管理、人事管理、实验室管理、项目管理、配方管理等等。ERP 的管理思想具体体现在以“供应链管理”为核心,以“客户关系管理”为前台,以“信息技术”为手段,以“人力资源”为保障的全面整合的企业内外资源,ERP 已经成长为一套完整的管理系统工程。

基于 ERP 的不断应用推广,作者认为有必要撰写一本关于推广 ERP 理论与实践流程的专业书籍,针对那些需要进行财务管理流程再造的企业做一个基础理论的普及,并希望本书能为企业和软件业联手搭建一个桥梁,建设一个平台。

本书分为四编内容,从财务管理基础理论,到企业财务流程再造、以案例引导,详细介绍现代企业中财务流程的具体变化思路,再造历程。希望达到广泛推广应用 ERP 的目的,即在吸收、研究和应用国外现代企业管理思想、方法和信息技术的基础上,尽快改变我国企业管理粗放、手段落后的面貌,进而建立起一套符合市场经济体制的现代企业财务管理模式。

我们可以设想,当《马太福音》中的国王遇到企业资源计划的时候,可能他就会想到再给第四个仆人一个梦想,那就是给他一个管理思想,让他成为最富有的人!

目 录

第一编 企业财务管理基础理论

第一章 财务管理的基本概念	3
第一节 财务管理中的基础知识	3
第二节 财务管理中的预测决策	13
第三节 企业财务管理中的预算计划	15
第四节 企业财务管理中的财务控制	19
第二章 企业资源计划的发展历史	21
第一节 企业资源计划发展的四个阶段	21
第二节 企业资源计划思想的六大核心	38
第三章 企业财务管理的两大循环	43
第一节 财务管理中的经营活动循环	43
第二节 财务管理中的账表业务循环	45
第四章 企业财务管理的三大方法	56
第一节 库存物料的管理方法	56

第二节 固定资产的管理方法	60
第三节 产品成本的管理方法	72

第二编 企业财务管理流程再造

第一章 企业流程再造的步骤	99
第一节 流程再造的前期准备	99
第二节 流程再造的设计思路	101
第三节 流程再造的招标选型	103
第四节 流程再造的项目实施	105
第五节 系统上线与持续改进	107
第二章 企业总账的流程再造	108
第一节 会计科目的流程再造	108
第二节 会计凭证的流程再造	114
第三节 月末结账的流程再造	122
第四节 年末结账的流程再造	127
第三章 财务报表的流程再造	129
第一节 合并报表的流程再造	129
第二节 工资费用的流程再造	137
第三章 资产主数据的流程再造	141
第一节 资产主数据流程再造	141
第二节 资产主数据维护流程	145
第四章 固定资产的流程再造	148
第一节 固定资产的购置建设流程	148

第二节	固定资产的计提折旧流程	153
第三节	固定资产拆分与合并流程	155
第四节	固定资产的报废审批流程	157
第五节	固定资产的出售审批流程	159
第六节	固定资产的盘盈盘亏流程	161
第七节	固定资产捐赠与接受捐赠	163
第八节	固定资产的租赁审批流程	165
第九节	固定资产的减值准备流程	167
第十节	固定资产的年末结转流程	169

第三编 企业财务管理流程操作

第一章	企业财务管理系统基础设置	177
第二章	企业财务管理系统初始设置	185
第三章	企业财务管理系统日常业务	199
第四章	企业财务管理系统期末处理	212
第五章	企业财务管理系统报表业务	221
第六章	企业财务系统供应链管理	241

第四编 企业财务管理流程案例

第一章	企业财务管理初始设置	267
第二章	企业财务管理业务数据	286

附 录	313
-----------	-----

参考书目	334
后记	335

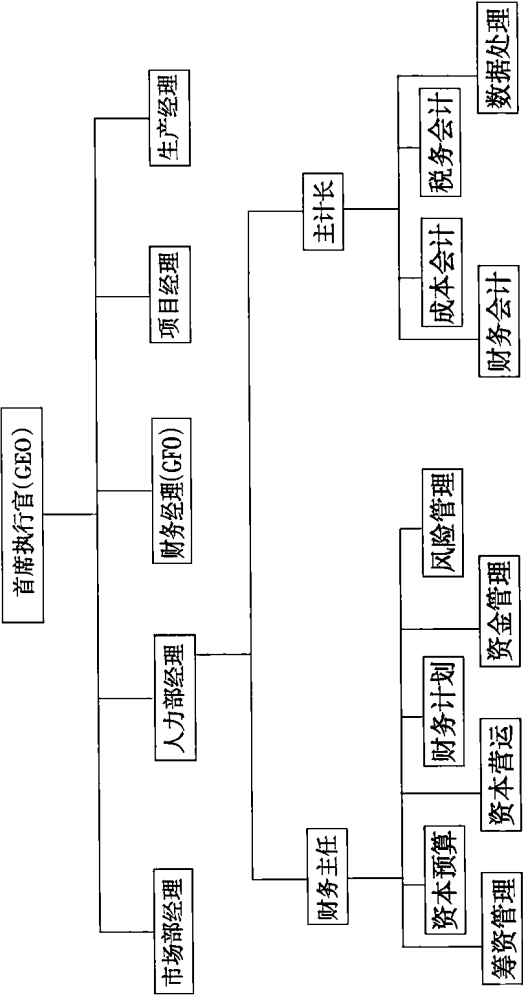
第一编

企业财务管理基础理论

第一章 财务管理的基本概念

第一节 财务管理中的基础知识

财务管理在企业整个经营管理活动中居于核心地位，在企业内部，财务管理组织机构的设置以及财务专业人员的配置，对企业管理财务的职能与工作效率起着关键作用。财务机构和岗位的设置应当与组织规模和结构相适应。针对小型企业，财务机构与会计机构可以合并设置，而对于较大规模企业，财务部门应当属于独立机构存在。以下是一般企业中财务主管（CFO）职责组织示意图。



* CFO 职责组织示意图

在现代企业发展过程中，财务管理人员扮演的角色越来越重要。在企业，财务工作的主要负责人是财务副总经理或财务总监（Chief Finance Officer，简称 CFO），在企业中的地位和作用至关重要。财务总监直接对总经理负责，主要职责包括：维护企业财务管理组织制度；组织会计核算工作；组织筹资、投资和分配工作，协调企业资金运营；组织预算与成本控制工作；协调各部门涉及资金管理事宜。

一、财务管理中的管理内涵

英文 Finance 一词，在《英汉科技大辞典》中解释为：财政，金融。那么，究竟什么是财务呢？所谓财务是指：“财务与价值紧密相关，这种价值具体表现为资金或资本；财务表现为财务活动，即资金或资本的筹集、使用与分配；财务活动体现出财务关系，包括所有者、债权人、政府等的关系。”而财务管理就是对财务的管理，是企业组织财务活动，处理财务关系的一项经济管理工作的，其目的是实现资金或资本的运筹效率和效果。财务管理的特征表现为：

（一）财务管理价值说

从财务管理的对象上看，财务管理的对象是企业的资金运动，而资金运动的过程实质上就是资金价值的取得、形成和分配的过程。从财务管理指标体系上看，企业主要是利用收入、成本、利润等价值指标进行财务分析和控制。从财务关系上看，企业外部或内部相关单位和个人之间经济利益关系的核心就是价值的分配及再分配。因此，财务管理的基本属性是价值管理。

(二) 财务管理管理说

企业管理在实行分工、分权的过程中形成了一系列专业管理，有的侧重于使用价值的管理，有的侧重于价值的管理，有的侧重于劳动要素的管理，有的侧重于信息的管理。而在企业各方面的管理中，大都可以通过资金运动来反映各项管理的质量和效果。因此，财务管理关系到企业管理的方方面面，是一项对企业资金的管理工作。

(三) 财务管理控制说

企业经营活动一方面是物质商品运动的过程，另一方面是资金运动的过程。企业的任何商品运动都必然与资金运动存在一定的关系，通过资金管理可以对商品的运动过程即经营过程进行有效控制，这正是财务管理控制功能得以形成的基础。另外，因为财务管理是一种价值管理和综合管理，更有利于确定企业内部各部门、各环节以及个人的经济责任，强化责任控制功能。

(四) 财务管理综合说

财务管理的对象是资金运动，企业财务管理的内容主要包括筹资管理、投资管理、资产管理、成本管理、收入管理、分配管理等；此外，还包括企业设立、合并、分立、改组、解散、破产的财务处理，这些均是资金运动在企业不同体现，共同构成企业财务管理的完整体系。

综上所述，财务管理是企业管理的一个重要组成部分，是企业开展筹资活动、投资活动以及利润分配活动，并处理与各方面财务关系的一项经济管理活动。

二、财务管理中的管理对象

企业要进行生产经营活动，就必须拥有劳动力、生产资