

精益财务官 WHO'S COUNTING?

[美] 杰罗德·所罗门 (Jerrold M. Solomon) 著 林海译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

精益管理小说之一

精益财务官

WHO'S COUNTING?

[美] 杰罗尔德·所罗门 (Jerrold M. Solomon) 著 林海 译

校译组：范悦华 于占英 郭 飙 李运星 冉 哲 胡齐万
王海燕 那日苏 夏 天 李跃刚 吴 静 李晓凌

 金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (C I P) 数据

精益财务官 / (美) 所罗门著; 林海译. —北京: 金城出版社, 2011.12

(商业Easy风 / 朱里克主编)

ISBN 978-7-5155-0319-6

I. ①精… II. ①所… ②林… III. ①企业管理: 财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第246411号

Who's Counting?—A Lean Accounting Business Novel

by Jerrold M. Solomon

Copyright © 2003 by WCM Associates, Fort Wayne, IN USA

Both Simplified & Traditional Chinese translation copyright © 2011 by

Gold Wall Press, CHINA

Published by arrangement with WCM Associates LLC

ALL RIGHTS RESERVED

本作品中文简、繁体权利均归金城出版社所有, 未经合法授权, 严禁任何方式使用。

精益财务官

作 者	[美] 杰罗尔德·所罗门
译 者	林 海
校 译	范悦华 等
责任编辑	朱策英
文字编辑	李跃刚
开 本	680毫米×980毫米 1/16
印 张	18
字 数	202千字
版 次	2012年4月第1版 2012年4月第1次印刷
印 刷	北京金瀑印刷有限责任公司
书 号	ISBN 978-7-5155-0319-6
定 价	38.00元

出版发行 金城出版社 北京市朝阳区和平街11区37号楼 邮编: 100013

发行部 (010)84254364

编辑部 (010)84258699

投稿邮箱 gwpbooks@yahoo.com

总编室 (010)64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

译者序

这是一本关于企业如何成功完成“精益财务管理”（lean accounting）的书。它不是一本商战小说，而是一本管理方面的情景小说。它讲的是企业内部的管理提升过程，尤其是介绍了财务管理的提升方法。

中国是制造大国，“中国制造”问题的核心是提高品质和效率。而本书所提倡的精益生产模式（lean manufacturing），正在为越来越多的中国制造型企业所熟悉和采用。精益生产模式是影响全球制造业的重要管理流派，和六西格玛、SPC、JIT、BPR 等同为卓越企业管理的方法。大多数成功的制造型企业，都采用过精益思想来提高生产效率和企业综合绩效。

精益生产的主要特征是，保持零库存和对市场变化的快速反应能力。它有两个核心追求。第一，追求零库存。精益生产是一种追求无库存生产，或使库存达到极小的生产系统。为了实现这个目的，企业应该发展包括看板在内的一系列具体方法，逐渐形成一套属于自己的生产经营体系。第二，追求快速反应，即快速应对市场的变化。为了实现这个目的，精益生产者开发出了一系列行之有效的工具和方法，并通过有效沟通使得企业具备精益的素质。而这两个方面，本书中皆有生动的体现。

本书也提到了被企业广泛采用的 5S 管理方法，即整

理、整顿、清扫、清洁和素养。它可以教育、启发企业员工养成良好习惯，进而达到提升企业质量管理的效果。

财务管理和生产管理的结合是本书的最大特色。它将财务对生产的影响，以及生产对财务的影响都做了生动的描述。更重要的是，它讲解了财务管理如何促成了精益的实现。我相信，这在同类书中是不多见的。

在企业中，生产管理和财务管理是容易产生矛盾的两个重要方面，而它们的协作和融合是卓越企业的特征。所以，如何解决两者的矛盾是企业追求卓越过程的重要挑战。跨越这一步，离成功就更近一步。作者所罗门先生曾在三家制造企业里担任首席财务官，并兼任生产副总裁之职，即企业的财务管理和生产管理两个方面的最高负责人。这就让他拥有了很少人才能拥有的专业背景，这种优势让本书具有更多的阅读价值。

我曾经为企业做过质量方面的培训和咨询，现今正在做品牌战略方面的培训与咨询。在我看来，品质与品牌其实是密不可分的：品质是品牌的管理核心，品牌是品质的市场表现。因此，我提出将“打造高品质品牌”作为企业目标。这在企业实践中产生了很好的效果。

作为本书译者，我要向读者朋友们推荐这本书：一本关于精益生产的教科书。不过，它不是那种枯燥乏味、令人生畏的教科书，而是一本语言幽默风趣的教科书，让人读来爱不释手。

Who's Counting?

目 录

前 言	001
三科公司组织结构图	003
三科公司重要财务数据	004
第 1 章 董事会发话了	005
第 2 章 你好, 迈克!	011
第 3 章 销售与运营计划	017
第 4 章 三科公司	029
第 5 章 针锋相对	034
第 6 章 团队第一	042
第 7 章 理解万岁	049
第 8 章 精益, 就像美味的中国菜	053
第 9 章 参观世界级精益公司	065
第 10 章 完全是误会	071
第 11 章 “夜曲” 软件	076
第 12 章 路线图	093
第 13 章 弗莱德再起疑心	097
第 14 章 削减库存	107

第 15 章	管理费用，头痛！	112
第 16 章	弗莱德受到妻子的开导	136
第 17 章	董事会的要求	143
第 18 章	库存减值	147
第 19 章	又是坏消息	159
第 20 章	谢谢你，乔！	167
第 21 章	弗莱德吃下定心丸	169
第 22 章	第三回合	173
第 23 章	行动计划	199
第 24 章	弗莱德的决定	213
第 25 章	市场营销部	218
第 26 章	弗莱德的请求	233
第 27 章	救救我们的股票	236
第 28 章	彼得的反应	247
第 29 章	减少存货	254
第 30 章	信息技术部	256
第 31 章	办公室中的改善活动	262
第 32 章	挑战仍然很大	274

前 言

糟糕的客户服务，无限膨胀的库存，质量问题，决策数据不足，复杂昂贵的系统，以及对于固定设备的持续要求，所有的这些是否已经让你感到厌倦了？其实，情况本不必如此。

精益（lean）是采用杜绝浪费和无间断作业流程的一种生产方式。书店里已经有很多关于精益或者世界级制造企业实践的书。但是，除了反复强调要在生产一线进行头脑变革之外，我们还需要学习更多的新东西。我们需要在公司的每一个部分——包括财务方面——都进行变革，从而真正取得世界级绩效。

在过去的很多年，我已经听过很多这样的故事：由于企业高管不理解精益财务管理的含义，从而导致了精益行动的失败。在我看来，我们需要在会计人员和生产一线人员之间建立一条纽带。我们需要教会财务人员怎样真正提高绩效，而不是当事后诸葛亮。此外，在流程还没有困扰我们之前就极大地简化它。

曾几何时，我也是从一个刚从顶级工商管理学院毕业的财务分析师。那个时候，如果财务数据稍有不对头，就能把一个项目搞得一塌糊涂：我知道这个，虽然一天也没有真正在生产一线干过。当时我的理解是，数据可以说明一切。

1986年，我到了重工行业的佛蒙特铸造公司（Vermont Castings）担任首席财务官，同时也被任命为该公司生产部的副总裁。随着时间的推移，财务部的成绩让我日益灰心。

财务报表，似乎从来没有真正地对生产的提升起到过实质的指导作用。相反，这些财务报表常常导致种种失调。

在接下来的15年里，作为首席财务官或者生产副总裁，我在很多公司工作过。我不知疲倦地简化财务报表，直到它们可以真正地帮助生产一线取得卓越的绩效。效果到底如何呢？相信我吧，生产一线的表现往往超过我的预期。

就算在最狂热的梦中，我都没有梦见过有朝一日我会写本小说，而且还是关于财务方面的。在北美的企业中度过了全部职业生涯后，我常常在想：如果不对我们的思维方式进行彻底变革，尤其在财务方面，那么，以后怎么参与国际竞争呢？几年前，我终于可以完整地表达出如何进行变革了。

和大多数商务人士一样，我的经验积累来源于教科书、专业文章、培训班、指导和岗位培训。我最终意识到：原来变革不仅仅是数字和分析的堆积，更是关乎团队成员的心灵和头脑。因此，我采用了最能打动心灵和头脑的方式，那就是小说。这本小说使得对各种问题的探讨都很人性化，它展示出了决策中的心理纠结，并提供了教科书所不能提供的观察视角。

这本书是一本商业小说，它第一次阐明了财务人员和生产人员是怎样通过全力合作来实现世界级绩效的。这本书揭示了在一次成功的精益之旅中财务问题是怎样暴露出来的，并指明了如何将会计运作成功引向21世纪。

世界级绩效在任何地方都可以实现，不过它有个条件，那就是我们得拥有贯彻于整个组织中的世界级方法。既然要参与全新的国际竞争，我们就不能仍然依靠70多年前发展起来的会计操作方法。

三科公司组织结构图 (Organizational Chart)

乔·雷诺兹	董事 (Member of Board of Directors)
彼得·沃辛顿	总裁兼首席执行官 (President & CEO)
弗莱德·查普曼	首席财务官 (CFO)
汤姆·希尔顿	财务总监 (Controller)
玛丽·辛普森	成本会计经理 (Cost Accounting Manager)
斯科特·福克纳	通用会计经理 (General Accounting Manager)
霍华德·李尔	财务分析经理 (Manager of Financial Analysis)
克里斯蒂·金伯尔	信息技术总监 (Director of Information Technology)
迈克·罗杰斯	生产副总裁 (Vice President of Manufacturing)
吉姆·罗顿	生产经理 (Plant Manager)
查尔斯·吉尔伯特	生产工程总监 (Director of Manufacturing Engineering)
黛比·约翰逊	采购经理 (Purchasing Manager)
蒂姆·马克斯	原材料经理 (Materials Manager)
约翰·温特斯	钣金车间主管 (Supervisor, Sheet Metal Shop)
兰迪·拉尔森	研发总监 (Director of Research & Development)
斯蒂夫·泰勒	销售和营销副总裁 (Vice President of Sales & Marketing)
乔治恩·罗伯茨	客户服务经理 (Manager of Customer Service)
特蕾西	费城世界级公司精益冠军 (Lean Champion, Philadelphia World Class Company)

三科公司重要财务数据 (Selected Financial Data)

损益表 (Income Statement)

年销售额 (annual sales)	\$ 300,000,000
销售成本 (cost of sales)	
● 材料 (material)	\$ 107,000,000
● 管理费用 (overhead)	\$ 33,000,000
● 直接人工 (direct labor)	<u>\$ 25,000,000</u>
总销售成本 (total cost of sales)	\$ 165,000,000
毛利 (gross margin)	\$ 135,000,000
营业费用 (operating expenses)	\$ 111,000,000
营业收入 (operating income)	\$ 24,000,000
纳税 (taxes)	<u>\$ 9,000,000</u>
净利润 (net income)	\$ 15,000,000

其他财务数据 (Other Financial Data)

应收账款 (accounts receivable)	\$ 42,000,000
应收款回款天数 (days sales outstanding-days)	50
平均库存 (average inventory)	\$ 41,000,000
库存固定成本 (fixed costs in inventory)	\$ 8,250,000
库存周转率 (inventory turns)	4
净发股票 (shares outstanding)	\$ 250,000,000
市盈率 (price/earnings ratio)	15

第 1 章

董事会发话了

“情况变得有点糟糕。”弗莱德边说边调整他的座位。

“就是。”彼得说，“倒霉的是，我的美好时光将正式结束了。我们实现了销售量 6 年来的首次增长。可是，董事会将要把这一切都结束了。那么，他们当初干吗聘用我？”

“我明白。”

“我跟他们说过，我将会在 3 年内扭转公司困境。但是，那是基于经济萧条前的情况。现在是经济萧条期，谁都不好过。”

雨点敲击着挡风玻璃，彼得竭力跟着前面汽车的尾灯。梅赛德斯—奔驰 S500 汽车有着一流的安全配置，可是，它的雨刮还是不能从容应对现在的滂沱大雨。

从波士顿董事会会址到三科电子有限公司 (Tricor Electronics's Corporate, 以下简称三科公司) 办公室的路程原本是一个小时，现在却要多花半个小时。这额外的时间，足以让彼得把董事会会议内容复述给三科公司首席财务官弗莱德。

“两年前当董事会聘请我的时候，我们一致认为应把销售增长放在首位。”彼得继续说。

“他们明确了这一点。”弗莱德认可地答道。

“接下来利润就会提高。资产负债表足够乐观，让我们有充足的时间扭转乾坤。那就是加入这家公司的吸引力所在。我可不是个专干坏事的家伙。”

“乔从不认同那个计划。他认为太慢了。”

“乔真是个讨厌的家伙。”

“他不关心销售增长，而只对利润感兴趣。”

乔是董事会的生产专家，当初他并不同意聘用彼得。这一直让彼得耿耿于怀。

“我讨厌乔那些古怪的行为。”彼得说，“整个会议中他都绷着脸，专门等着批评我。”

弗莱德大笑道：“就是，他自以为是。但是，有些董事开始认同他了。”

“我知道。”彼得说着双手抓紧方向盘，全神贯注地超过一位18岁的骑车少年。

“他的话对你也有好处。”

“什么？”

弗莱德重复了一遍：“按他所说的去做，好让他闭嘴。”

“你是没法让他闭嘴的，顶多是让他收敛一点。我聘用迈克的目的，并非是为了迎合乔。那可不是我的做事风格。”

“我当时就觉得有点奇怪。你认为迈克能帮助我们吗？”

资产负债表
(balance sheet)，描述公司在一个特定日期所控制的资产，也反映出这些资产的来源。它包含三大部分：资产、负债和业主权益。在资产负债表上，总资产必须总是等于负债总额与业主权益总额之和。

“他绝对可以。虽然我讨厌承认这一事实，但是，乔说得没错，我们在生产方面的确需要些帮助。”

“是什么改变了你的想法？”

“当初，乔提出要聘用一位精益专家时，我表示反对，因为我根本就不明白他的意思。我的专长是市场营销。现在，我想当初是否真的应该早点请个人。”

“哇，彼得在自我检讨。”弗莱德暗地里想。于是，弗莱德安慰彼得说：“那时你太专注于销售了。”

“谢谢，但那只不过是借口罢了。不过，我最喜欢做销售。”

“我是认真的，你要首先止血。在改善销售和加强与分销商的关系方面，你做出了很大的贡献。这就是为什么销售量多年来首次实现增长的原因。”

“也许是这样。但是，现在是时候解决我们的其他问题了。会议中的数据显示，高成本结构、差劲的客户服务，以及薄弱的营运资金（working capital）管理，尤其是库存周转率慢，这些都导致了公司利润受损。”

对于营运资金管理这一点，弗莱德做了个鬼脸：上面的说法，就是对他所负责的工作的无理抨击。这么多乱七八糟的订单，他怎么可能减少应收账款（accounts receivable）？在收到下一批货前顾客会拒绝付款。更何况不管库存多少，公司就是没有想要的货物？“除非我们矫正内部问题，否则营运资金问题就别想得到改善。”

“我不是在责怪你。那是公司的问题。”

弗莱德深深地吸了口气，坐回座位：“你能理解这一点，我很高兴。”

“我当然明白了。我们公司是北美仅存的少数电子企业之一……而且，因为立足国内生产——我的地盘我做

库存周转率（inventory turns），是一种衡量材料在工厂里流动快慢的标准。计算库存周转的最常见方法是，用年度销售产品成本（不计销售开支和管理成本），除以年度平均库存价值。

主——我们在客户服务方面本应更具优势的；可是，我们做得太差了！我们只顾促进销售额，而客户服务却做得很差劲。真不知道国外竞争对手用什么办法来提供比我们更好的服务。唉，我们就是这样的本土企业！”

“我开始明白过来了。”

“真的？”

“我以前并不理解乔说的那一套，所以我参加了一个精益企业（lean enterprise）商谈会。精益是通过流水线生产来解决那些问题的。”

“已经有上百万种课程声称能达到此目的了。”

“我也是这么想的，所以我参观了一些精益企业，并且参加了一些精益讲习班。”

“你有收获吗？”

“收获出乎意料的大。”

“比如？”

“在大幅减少库存的同时，也极大地改善客户服务，并且产量也提高了50%。”

“你说这些都没有用。即使这是真的，在咱们公司也用不上。”

“我们等着瞧。迈克来这里就是要搞这个的。”

弗莱德心里在想：迈克是个怪人，现在还是不要再讨论这件事为妙。

“介意停下来喝杯咖啡吗？”彼得问。

“我也想要一杯。”

他们把车开到停车区，然后跑进餐馆。大雨倾盆，弗莱德竭力想跟上彼得，不过就是跟不上。他们先去了趟公共厕所，出来后要了两杯咖啡，然后就跑回汽车里。

“要我开车吗？”弗莱德问彼得，他想开一下奔驰。弗

莱德买得起奔驰，不过，他更愿意把钱用来投资。

“我还行。”

当彼得把车开上公路后，弗莱德说：“你把我弄糊涂了。”

“真对不起。”

“我可以问你一些私人的问题吗？”

“当然可以。”

“你为什么没去打职业篮球？我听说你读大学时很被看好。”

彼得笑了：“我完全有资格参加常春藤盟校^[1]的篮球队。我还参加了预赛集训。但是，那时我意识到，我很难做出自由选择，因为我父亲极力引导我从商。事后我也觉得，从商和打球一样具有竞争性。如此一来，我在商业方面茁壮成长。那么，你呢？你始终如一就想成为一名会计师吗？”

“我从小就对数字特别感兴趣。”

“什么意思？”

“我在布朗克斯区^[2]长大，是个体育迷。每天早晨，我都会冲到厨房，抢在父亲之前阅读桌子上的报纸体育版，迫不及待地看比分，然后统计我喜欢的球员的数据。”

“你没有开玩笑吧？”

“我用的是心算。”

“猜平均数或者诸如此类的东西？”

“嗯。其实这个并不难。”

[1] 编注：Ivy League，是美国东北部的 8 所顶尖高等学府，它们有着许多共同的特点：都是美国最顶尖、最难考入的大学，是全世界接受捐款最多的学府，吸引了无数最优秀的学生与师资力量。

[2] 编注：Bronx，是纽约市最北端的一区。

“你什么时候决定当会计的？”

“我去城市大学念书，参加了一些会计入门的课程。那时我就意识到，这辈子要从事会计这一行了。我拿到了会计专业的本科和硕士文凭，3年后成为了注册会计师(CPA)。”

“你后悔吗？”

“不，我喜欢会计。”

“很明显，几分钟后我们就要到公司了。”彼得减慢车速，驶出公路出口，“我希望我们能花点时间讨论一下迈克。”

“你了解什么？”

“你们两个人相处得怎么样？”

弗莱德有点犹豫地回答：“初次会面，不是融洽。”

“我正是担心这一点。明天咱们一起讨论一下吧。”

“明天早上我要开会，下午3点钟好吗？”

“那好。”

彼得把车开进三科公司的车库，弗莱德下了车。在夜色中，他们各自回家了。