

现代企业预算管理丛书

Xian Dai Qi Ye Yu Suan Guan Li Cong Shu

 westsharing
publications

预算流程改进指导

PROCESS IMPROVEMENT FOR EFFECTIVE BUDGETING AND FINANCIAL REPORTING

[美] 尼尔斯·H·莱斯缪森

[美] 克里斯托弗·J·艾可恩

[美] 考利·S·巴拉克

[美] 托比·普利斯

高光夫 译审

著



经济科学出版社
Economic Science Press

现代企业
| 预算管理
丛书

预算流程改进指导

[美] 尼尔斯·H·莱斯缪森

[美] 克里斯托弗·J·艾可恩

[美] 考利·S·巴拉克

[美] 托比·普利斯

著

高光夫 译审

经济科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

预算流程改进指导/(美)莱斯缪森等著;高光夫译审.

—北京:经济科学出版社,2005.11

(现代企业预算管理丛书)

书名原文:Process Improvement for Effective Budgeting and Financial Reporting

ISBN 7-5058-5309-0

I. 预... II. ①莱...②高... III. 企业管理:财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 136983 号

图字:01-2005-5851

Process Improvement for Effective Budgeting and Financial Reporting Nils
H. Rasmussen, Christopher J. Eichorn, Corey S. Barak and Toby Prince

Copyright ©2003 by John Wiley & Sons, Inc., All rights reserved. This translation published under license.

©2005 中文简体字版专有出版权属经济科学出版社

版权所有 翻印必究

预算流程改进指导

[美] 尼尔斯·H·莱斯缪森

[美] 克里斯托弗·J·艾可恩 著

[美] 考利·S·巴拉克

[美] 托比·普利斯

高光夫 译审

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100036

总编室电话:88191217 发行部电话:88191540

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@esp.com.cn

北京密兴印刷厂印装

690×990 16 开 18.125 印张 260000 字

2006 年 1 月第一版 2006 年 1 月第一次印刷

ISBN 7-5058-5309-0/F·4576 定价:52.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

大部分企业的预算、预测及财务报表不实用、附加值低。由于财务主管人员的流动性大,他们在改进这些流程上所做的努力甚少。即使是公司投资大量金钱引进的新财务软件,也总是被应用到旧的无效率的财务处理方法上。当公司开始采取措施再造现有的流程,希望新的流程能与公司当前的管理团队、行业和经济状况相一致时,上述做法将再次把公司锁定在过去的计划和报告习惯上,使再造流程的作用得不到充分发挥。20世纪90年代,这些问题导致了許多BPI(Business Process Improvement,业务流程改进)和再造工程的失败,这已经成为企业发展的瓶颈。本书的目的即在于解决这些问题。

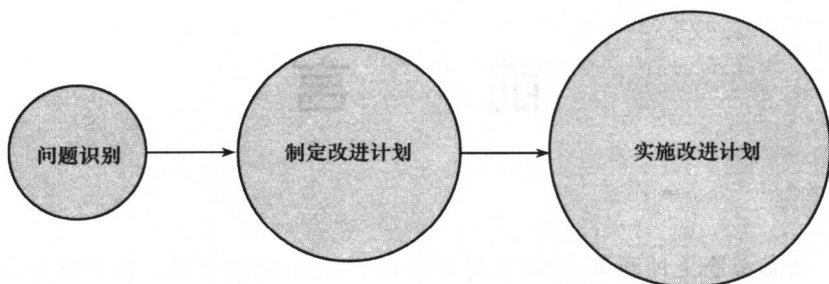
本书探讨了一般业务流程改进和业务再造理论所使用的方法和系统,并将这些技术应用于预算及报告流程中。目的在于帮助大家利用现有的时间和资源能够获得怎样的成果有一个真实了解。借用著名的80/20法则即是:我们的目标是帮助大家仅用20%的流程改造时间,改进80%的无效流程,并将新的流程固定下来(虽然由于组织和技术经常变化,固定所有的流程几乎不可能)。

本书将重点介绍如何使用BPI来分析公司现有的无效流程,并制定改进计划、报告和管理决策过程的战略方案。总之,本书将着重关注示例P.1上的三个议题。

本书的另一目的是向那些需要改进公司预算和报告流程的人们介绍相应的工具和使用方法,不仅告诉他们应该买哪些新的软件或增加哪些有意义的报告,而且还将介绍隐藏在组织运作过程中的关键问题。我们希望,通过深入的介绍,使大家在实际操作中具备采用恰当措施的能力,对业务产生明显的积极影响,并获得长久的改善。

可能很多读者曾经经历或目睹过失败的业务流程再造工程,我们不希望提供失败的流程改进方法,我们希望能提供一种有效的和可重复使用的

工具,能应用在不同的财务工作中,改进公司的预算和报告流程,使工作流程更加顺畅(见下图)。



本书探讨的主要 BPI 问题

多年来,我们曾为不同行业、不同规模、不同管理风格和不同企业文化的组织提供咨询服务,从中认识到成功的流程再造必须具备以下特点:

- 问题明确:致力于解决最重要的问题。
- 操作简单:采用简单易懂的工具来分析问题并制订改进方案。
- 时间短:保持低成本运作,保证措施的完全实施,并提供可方便测量的结果。
- 经得起考验:使新的预算及报告流程能迅速适应业务和行业的变化。
- 可完成:避免实施过于艰巨的、可能完成不了的改造工程。
- 有价值:改造工程的实施能带来可观的投资回报率(Return on Investment, 简称 ROI),使投入在该工程上的努力能产生实际的绩效,以证明投资在该工程上的时间和精力具有重大意义。

我们假定本书的读者正在从事改进预算及(或)报告流程的工作。本书能提供你所需要的许多思想和工具,帮助你说服你的同事实施流程改造工程,改进组织的预算及报告流程,并保证改进工程最终得以顺利实施。

介绍一下本书常用的几个术语的意思:我们经常用“组织”(organization)这个词,它可以指代部门、公司或者企业的一个办公室。“预算”(budgeting),除非特别指明,它都包括计划和预测。“分析”(analytics),我们用它来表示预算、报告和分析。

本书包括以下五个部分和附录:

- 第一部分:业务流程改进简介。
- 第二部分:预算及报告流程改进。
- 第三部分:重新设计会计科目表与实施。
- 第四部分:专家访谈。
- 第五部分:软件工具和资源。
- 附录。

第一部分:业务流程改进简介

本部分介绍企业财务流程分析。如果财务经理希望能有效地管理企业的计划及报告流程,他们必须了解业务流程改进的趋势。本部分将探讨这些趋势及实施流程改进的工具。

本部分将探讨下面几个主题:

- 业务流程改进简介。
- 业务流程改进何时有价值。
- 不同规模的改进项目及相关成本。
- 业务流程改进项目的投资回报率。
- 最佳实践、趋势和技术。
- 说服组织实施变革。

第二部分:预算及报告流程改进

本部分介绍业务流程改进项目。我们将业务流程改进项目分为以下几个部分:

- 准备工作。
- 预算模型和方法简介。
- 预算和报告流程的诊断。
- 判断预算及报告流程的主要标准。
- 预算流程改进的主要障碍。
- 改进财务报告流程。
- 实施建议。



第三部分:重新设计会计科目表与实施

多数有会计部门的企业长期不懈地对会计科目表(chart of accounts)进行调整、修改及增删科目。每隔两三年,会计部门都要清理旧的、零乱的会计科目表,创建一个拥有下列特点的新科目表:

- 能快速地适应企业(部门或产品等)的变化。
- 结构清晰,方便财务报告的编写。
- 包含一个代码系统,容易获取相关管理信息。

然而,人们经常发现,投入大量金钱和时间去设计并系统化的会计科目表最后竟然不实用。本部分将向你解释其中的原因,分析其中的缺陷,介绍设计的技巧和诀窍,使你能设计出最佳的会计科目表,帮助企业实现有效的预算及报告工作。

第四部分:专家访谈

本部分将涵盖一些擅长分析和改进预算及执行结果报告流程的专家们的观点。在访谈中,我们问他们下面几个问题:

- 你现在正在使用的预算及报告流程是怎样的?
- 你建议采取什么措施来改进现有的预算及报告流程?
- 在实施 BPI 项目时,需要克服什么障碍?
- 你是如何克服这些障碍的?

第五部分:软件工具和资源

在企业中,用于改进和自动化预算、报告和分析的软件工具多种多样,本部分将向你深入介绍不同的软件工具。主要内容包括:

- 软件选择过程的理念和工具。
- 软件评估和建议。
- 软件购买指导。
- 其他工具和资源。

附 录

附录中包含一个会计科目表样本,该文件在网络上也可以找到,为了节省选择软件及执行改进流程的时间,降低成本,你可以登陆 [www. Wiley.com/go/processimprovement](http://www.Wiley.com/go/processimprovement),用户名和密码都是 **process**。文件是以 Word 形式保存的,你可以下载并进行必要的调整。

作者简介

尼尔斯·H·莱斯缪森 (Niles H. Rasmussen) 是 Solver 公司软件解决方案经理,该公司是预算及报告领域的专家。他已经参加了 200 多个软件选择和改进项目,具有丰富的经验。

克里斯托弗·J·艾可恩 (Christopher J. Eichorn) 是 Solver 公司咨询经理,负责为中型及大型企业开发和实施预算及财务报告软件。他曾经在德勤会计师事务所工作过,是一名注册会计师。

考利·S·巴拉克 (Corey S. Barak) 是 Solver 公司资深咨询顾问,是需求分析和执行、企业预算和报告软件如预算、财务报告、工作流程、业务流程和培训等领域的专家。

托比·普利斯 (Toby Prince) 是 Dacor 公司的系统分析员,负责财务分析和财务报告应用程序的执行与支持工作。他参与过 30 多家公司的管理与软件应用工作。

目 录

第一部分 业务流程改进简介

第 1 章 业务流程改进简介	(3)
1.1 导言	(3)
1.2 预算及报告流程的重要性	(4)
1.3 业务流程改进的积极影响	(5)
1.4 实施变革	(5)
1.5 业务流程改进项目的实施阶段	(6)
1.6 预算及报告的核心	(7)
1.7 结语	(8)
第 2 章 业务流程改进何时有价值	(10)
2.1 业务流程改进实施前的状况	(10)
2.2 业务流程改进的效益	(14)
2.3 业务流程改进概观	(16)
第 3 章 不同规模的改进项目及相关成本	(18)



第4章 业务流程改进项目的投资回报率..... (21)

第5章 最佳实践、趋势和技术..... (23)

5.1 技术趋势..... (23)

5.2 分析和平衡积分卡..... (39)

5.3 互联网的影响..... (41)

第6章 说服组织实施变革..... (46)

6.1 如何推销 BPI 项目..... (47)

第二部分 预算及报告流程改进

第7章 准备工作..... (51)

7.1 预算和报告概论:你需要完善的分析流程吗..... (51)

7.2 为业务流程改进项目做准备..... (52)

7.3 小结:一个简化了的例子..... (59)

7.4 使用图表形象地展示流程..... (60)

第8章 注意事项..... (64)

8.1 公司价值观..... (66)

8.2 风险..... (67)

8.3 优势和劣势..... (69)

第9章 改进预算流程..... (72)

9.1 制定时间表..... (74)

9.2	改进数据录入	(74)
9.3	预测	(75)
9.4	预算报告	(76)
9.5	全面分析	(76)
9.6	强化责任	(87)
9.7	其他促成因素	(87)
 第 10 章 收入预算		(93)
10.1	目标	(93)
10.2	顾客需求	(94)
10.3	维度和会计科目表	(94)
10.4	动因	(95)
10.5	自上而下或自下而上的预算方法	(95)
10.6	假设	(96)
10.7	特殊考虑	(97)
10.8	用户	(97)
10.9	最佳实践	(98)
 第 11 章 员工预算		(100)
11.1	目标	(100)
11.2	顾客需求	(101)
11.3	维度和会计科目表	(101)
11.4	自上而下或自下而上的预算方法	(101)
11.5	动因	(102)
11.6	假设	(102)
11.7	特殊考虑	(103)
11.8	用户	(104)
11.9	最佳实践	(104)

第 12 章 销售成本和营业费用预算 (107)

- 12.1 目标 (107)
- 12.2 顾客需求 (108)
- 12.3 维度和会计科目表 (109)
- 12.4 自上而下或自下而上的预算方法 (109)
- 12.5 动因 (110)
- 12.6 假设 (110)
- 12.7 特殊考虑 (111)
- 12.8 用户 (111)
- 12.9 最佳实践 (112)

第 13 章 资本支出预算 (115)

- 13.1 目标 (115)
- 13.2 顾客需求 (115)
- 13.3 维度和会计科目表 (116)
- 13.4 自上而下或自下而上的预算方法 (116)
- 13.5 动因 (117)
- 13.6 假设 (117)
- 13.7 特殊考虑 (118)
- 13.8 用户 (119)
- 13.9 最佳实践 (119)

第 14 章 资产负债表和现金流量表预算 (121)

- 14.1 目标 (121)
- 14.2 顾客需求 (122)
- 14.3 维度和会计科目表 (122)
- 14.4 自上而下或自下而上的预算方法 (122)
- 14.5 动因 (123)

14.6	假设	(123)
14.7	特殊考虑	(125)
14.8	用户	(125)
14.9	最佳实践	(125)
第 15 章	其他预算方法	(128)
15.1	零基预算	(128)
15.2	作业预算编制	(129)
15.3	平衡积分卡	(130)
15.4	超越预算圆桌会议	(131)
第 16 章	改进财务报告流程	(132)
16.1	伦理关注	(132)
16.2	作为业务流程的财务报告	(134)
16.3	流程问题	(135)
16.4	寻找改进机会	(137)
16.5	评估报告流程促成因素	(139)
第 17 章	人力资源、培训、战略和 workflows	(144)
17.1	人力资源	(144)
17.2	培训	(146)
17.3	战略	(147)
17.4	工作流	(151)
第 18 章	最佳实践	(153)
18.1	结账	(153)
18.2	报告	(156)

第 19 章 技术	(163)
19.1 分析应用软件和财务数据仓库	(163)
19.2 抽取、转换和装载;将不同系统中的数据组合起来	(167)
19.3 使用扩展商业报告语言进行外部报告	(171)
19.4 内部网络、外部网络和浏览器: 利用网络发布营运和财务数据	(172)
第 20 章 进一步完善业务流程改进项目	(173)
20.1 小结	(175)

第三部分 重新设计会计科目表与实施

第 21 章 重新设计会计科目表	(179)
21.1 目的	(179)
21.2 何时设计	(180)
第 22 章 创建新的会计科目表	(182)
22.1 设计	(182)
22.2 账户分段与代码	(185)
22.3 设计因子	(186)
22.4 其他考虑	(190)
22.5 会计科目表的基本特征	(191)
22.6 分段的理想数字和使用	(193)
22.7 分段的理想长度	(194)

第 23 章 会计科目表实施计划	(196)
23.1 实施流程	(197)
23.2 国际化的考虑	(201)
23.3 会计科目表规划样本	(202)
23.4 建议及其他考虑	(203)
23.5 小结	(204)

第四部分 专家访谈

第 24 章 罗伯特·布莱克:微软公司	(207)
第 25 章 迪安·索雷森:拜沃特管理咨询公司	(209)
第 26 章 比尔·艾伦巴克:软件用户	(214)

第五部分 软件工具和资源

第 27 章 挑选分析软件	(221)
27.1 制定计划	(221)
27.2 使用软件挑选公司	(227)
第 28 章 软件评估应考虑的因素	(229)
28.1 当前及未来的使用要求	(229)

28.2 赢得公司的支持	(230)
28.3 成本/效益分析	(231)
28.4 新软件投资回报率分析	(233)
28.5 特征和灵活性	(234)
28.6 与现有软件的兼容性	(234)
28.7 易于使用	(235)
28.8 软件的稳定性	(236)
28.9 与供应商相关的问题	(237)
28.10 与执行伙伴合作	(237)
28.11 小结	(238)
第 29 章 软件用户指南	(239)
29.1 咨询和报告系统	(240)
29.2 决策支持系统	(241)
29.3 预算和计划软件	(243)
29.4 企业信息入口系统	(244)
29.5 数据仓库软件	(245)
29.6 ETL 软件供应商	(246)
29.7 电子学习软件供应商	(247)
附录 会计科目表样本	(249)
术语表	(257)
索引	(264)
译(编)者后记	(274)