

E公司财务管理流程优化案例分析

摘 要

随着社会的不断进步，经济已经逐渐从单一化向着全球化发展。因此，面对着市场经济的改革，企业财务管理流程也要跟随着经济活动采取适当的转变，但是在转变的过程中也会出现许多的问题，企业的经济效益也会在不同程度上受到影响。如何针对这些问题优化财务管理流程，提高企业核心竞争力，就显得尤为重要。

财务管理流程属于企业流程工作的一部分。财务管理流程是联系业务流程和其他流程的桥梁与枢纽，地位至关重要。财务管理流程通过预算、计划、决策和分析等财务管理功能直接对业务流程进行指导、控制并规范着业务流程。财务管理流程在企业的经济活动中占据着重要的作用。企业在不断发展的同时也需要不断地对企业财务管理流程进行优化，但在对财务管理流程优化的同时也需要结合自身的特点和情况，科学、合理化的进行，从而提升企业的经营管理能力，提高企业的核心竞争力。本论文以 E 公司进行财务管理流程优化作为案例研究，寻找如何进行财务管理流程优化的方法，以实现信息集成、满足企业的管理人员的管理和决策需求，进一步提高企业核心竞争力。

本文采用“基础理论—现状分析—提出问题分析问题—提出解决方案”的方式，提出财务管理流程优化策略，进而寻找解决问题的方案。第一部分绪论主要介绍了本论文的研究背景、研究意义及目的，概述了 E 公司财务管理流程优化案例分析的主要思路及方法。第二部分通过对 E 公司财务管理流程优化真实案例进行描述，论述 E 公司现阶段财务管理流程的现状及存在问题。第三部分以 E 公司日常财务管理流程活动作为切入点，分析 E 公司目前财务管理流程中存在的问题以及问题的成因。最后，对照存在的问题，依据流程优化理论、六西格玛理论、精益流程理论和速效修复理论，提出了优化财务管理流程的解决方案。

为了能够更好的提高企业的核心竞争力，更好适应当前的经济市场变化，希望通过这些管理上的改善与变革，能够统筹考虑、科学规划，利用先进的管理思想和技术来完善 E 公司财务管理体系，优化 E 公司财务管理流程模式，充分发挥财务部门的控制职能，为公司提供更多科学有效的财务信息。

关键词：流程优化；六西格玛；精益流程；速效修复

Case Analysis of E company's Financial Management Process Optimization and Management

Abstract

With the continuous progress of society, the economy development has gradually turned from simplification to globalization. Therefore, facing the reform of the market economy, the financial management process of the enterprise must also follow the economic activities to take appropriate changes, but there will also be many problems during transformation, and enterprise benefits will be affected. How to optimize financial management process based on the problems, then improve core competitiveness of the enterprise, is particularly important.

The financial management process is part of the enterprise process. Financial management process is the bridge and hub, connecting business process and other processes. It plays key role among processes. Financial management process directly guides business process through financial functions such as budget, controls and regulates business process. Financial management process is crucial in the economic activities of an enterprise. The continuous development of an enterprise needs to continuously optimize the financial management process scientifically and rationally. On the other hand, when optimize financial management process, enterprise also needs to consider its own characteristics and conditions, thereby to enhance business management ability and core competitiveness of enterprise. This thesis uses E company's financial management process optimization as a case study to find out how to optimize the financial management process, how to achieve information/business integration, so as to meet managers' management and decision-making needs, and further improve the core competitiveness of the company.

This paper adopts method of "basic theory—analysis of the current situation—proposed problem analysis—proposed solution", and then proposes financial management process optimization strategies, finds solutions for dealing with problems. The first part, introduction, mainly introduces the research background, research significance and purpose of this thesis, main ideas and methods of case analysis of E company's financial management process optimization management are outlined. The second part describes the real case of E company's financial management process optimization and describes the current situation and existing problems of E company's financial management process. The third part uses the daily financial management process activities of E company as an entry point to analyze the problems existing in the current financial management process of E company and the causes of the problems. Finally, compared with the existing problems, based on process optimization/6 Sigma

(DMAIC)/ lean process methods, a solution to optimize the financial management process was proposed.

In order to better improve the core competitiveness of the enterprise and better adapt to the current economic and market changes, it is hoped that through these management improvements and changes, we can make overall consideration, scientific planning, and use advanced management ideas and technologies to improve E company financial management system, optimize the financial management process model of E company, give full play to the control function of the financial department, and provide the company with more scientific and effective financial information.

Key Words: Process Optimization; 6 Sigma; Lean Process; Quick Renovate

目 录

摘 要.....	I
Abstract.....	II
1 绪论.....	1
1.1 研究背景及研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究思路及研究方法.....	3
1.2.1 研究思路.....	3
1.2.2 研究方法.....	3
1.3 研究内容及研究路线图.....	4
1.3.1 研究内容.....	4
1.3.2 研究路线图.....	5
2 案例正文.....	7
2.1 E 公司企业背景.....	7
2.2 E 公司所在行业背景.....	9
2.3 E 公司财务管理流程问题.....	13
2.3.1 应收账款高与现金流危机.....	13
2.3.2 成本控制方向偏差.....	15
2.3.3 审批审核繁琐导致报销缓慢.....	17
3 案例分析.....	21
3.1 理论依据.....	21
3.1.1 流程优化理论.....	21
3.1.2 六西格玛管理理论.....	23
3.1.3 精益流程理论.....	24
3.1.4 速效修复理论.....	24
3.2 案例问题分析.....	24
3.2.1 应收账款高与现金流危机的问题总结及分析.....	24
3.2.2 成本控制方向偏差问题总结及分析.....	26
3.2.3 报销审批审核繁琐缓慢的问题总结及分析.....	28
4 管理解决方案设计与实施.....	30
4.1 管理解决方案设计与实施.....	30

4.1.1	应收账款高与现金流危机的解决方案.....	30
4.1.2	成本控制方向偏差的解决方案.....	32
4.1.3	报销审批审核繁琐缓慢的解决方案.....	35
4.2	保障措施.....	39
4.2.1	团队建立及资金支持.....	40
4.2.2	内部强控并且防范风险.....	40
4.2.3	绩效考核.....	42
5	结论.....	44
5.1	研究结论.....	44
5.2	研究展望.....	44
参 考 文 献	46

1 绪论

1.1 研究背景及研究意义

1.1.1 研究背景

改革开放以后，随着以制造业转移为主要特征的新一轮全球产业结构调整，全球制造业市场规模不断扩大，制造业重心也逐渐从欧美、日韩等发达国家转移到中国、印度以及东南亚地区。其中，中国凭借巨大的市场和相对廉价的劳动力，吸引了很多外国资本来此投资建厂，再加上中国政府适时地出台了大力度的经济优惠政策，各个国家的优质制造业厂商，更是纷纷将其生产线转移到中国，各种独资、合资企业在上海、广州、苏州、大连、郑州等一二线城市遍地开花，其中就包括了日本著名燃气产品公司——RIN 集团。

1920 年，创始人内藤先生在日本东京创立了 RIN 公司，在二十世纪的近 80 年来，RIN 公司逐渐发展壮大为 RIN 集团，并一直致力于深耕日本本土市场。即将进入到 21 世纪时，目睹了中国经济飞速发展的奇迹，RIN 集团作为燃气产品领域的著名企业，自然也不会错过进入中国市场的机遇。1993 年，RIN 集团在上海建立了合资子公司——E 公司，致力于研发、生产、组装、销售燃气热水器以及其它各类燃气产品。短短二十余年的时间里，E 公司已经从建立初期 200 多人的规模，发展成为拥有将近 5000 人规模的大型企业，业务范围也从最初的中国沿海省份，扩展到中国内陆地区。近几年还进一步拓展了东南亚、南亚以及中亚的市场。由于中国市场的巨大潜力和持续的招商优惠政策，RIN 集团考虑进一步扩大 E 公司的产业规模。

RIN 集团步入中国市场的二十年，也是中国改革开放进一步发展的二十年。伴随着中国特色市场经济的蓬勃发展、信息化建设的不断推进以及信息技术的广泛应用，各行各业的企业竞争也越来越激烈。

信息化时代之前，人工统计和手工记录的工作方式尚且能够满足人们的生产生活需求。然而进入到信息化时代，这些传统的工作方式因其不具备高效、清晰、简便的特点而被弃用，取而代之的是各种自动化、程序化的工作方式。对于财务管理各个流程而言，通过新型的信息化工作方式来进行财务数据分析、优化财务管理流程，这样能够更精准的反映企业经营效率，对企业未来亦有更高效的预测价值，从而为企业管理者提供全局化信息，使其能够更好地做出决策。越来越多的企业认可财务数据信息化^[1]，这已经成为必然的发展趋势。在当今经济飞速发展的大背景下，企业必须紧跟时代步伐，根据信息化的特点优化当前的财务管理流程，以促进企业健康稳定的发展。

在这种背景下，E 公司不仅需要加强自身的科学技术创新能力，同时也需要加强企业的财务管理以及公司治理能力。财务管理对企业的经营管理决策，发挥了至关重要的作用，E 公司的财务管理更需要与时俱进地改进原有的工作方式，尤其对 E 公司的财务管理流程进行优化，才能不断提高 E 公司的生产效率和运营效率，从而来实现提高 E 公司核心竞争力的目的^[2]。

1.1.2 研究意义

随着社会不断地发展，企业的规模以及企业的实力都不断地发生着改变，慢慢由弱到强。现如今，企业的财务管理在企业的经济活动中，占据着非常重要的地位。企业的发展，与重视企业财务工作有着密不可分的关系。要想实现企业成本的节约和企业价值的最大化的目的，以及为企业创造更大的利润空间，离不开合理有效的财务工作^[3]。当前经济全球化、社会主义市场经济日渐繁荣的大背景，对企业的财务工作提出了更高的要求。当前，虽然社会上大部分的企业都按照国家相关的法律法规要求建立了相对应的财务管理制度，以及企业的内部控制系统，但是企业没有意识到这些制度的建立是不是适应自身企业发展的。这些企业通常都是在财务管理问题暴露出来以后，才意识到这些问题的严重性。

把握着中国经济发展命脉的制造业企业，在国内经济发展中有着举足轻重的地位，财务的管理建立也暴露出很多问题，制约着企业的经济发展。通过深入的调查我们可以发现：首先，很多制造业企业的管理层往往并没有认识到企业的财务管理在企业中的重要地位，只是单纯认为财务管理就是会计，并没有认识到财务的管理对企业的内部控制以及在企业做出重要决策时的重要作用，依然沿用传统的财务管理模式以及手段，导致企业的财务水平停滞不前。其次就是财务管理基础的薄弱。大量的手工处理的财务工作方式，缺少财务的标准化以及规范化；缺乏财务主数据的建立意识，例如供应商主数据的建立、物料主数据等；同时存在财务同业务不能实时的集成、沟通效率低下等问题。

财务管理流程，作为贯穿企业管理始终的重要内容，很大程度上决定企业能否持续发展。传统的企业管理模式与流程，在信息技术的高速发展的今天，已经过时了。信息化时代对企业管理者以及企业财务管理流程提出了严峻的挑战^[4]。对财务管理流程进行优化与改进，是积极应对全球经济一体化、财务信息需求多元化以及日益激烈的企业间竞争而采取的重要措施。因此，在这种时代背景下，本文对 E 公司的财务管理流程优化进行研究，提出优化财务管理流程的建议与对策，现实意义体现在：

(1) 提升 E 公司财务管理效率。1985 年，哈佛商学院的迈克尔·波特教授在其所著的《竞争优势》一书中首次提出了价值链的概念，而后经过各种优化改进，价值链

理论被引入到财务管理流程中^[5]。在这种新型财务管理流程下，公司内部的信息流、物流以及资金流能够有效的传递，资金信息与业务信息能够有机结合。优化后的 E 公司财务管理流程，解决了传统财务管理中沟通不畅、信息滞后的问题，实现了共享财务信息以降低成本，进而提升财务管理效率。

(2) 降低 E 公司财务控制成本。为防止职权滥用导致企业成本增加，大多数企业在管理过程中加入多重审核与预防控制机制，这也是在传统财务管理流程模式下的通用做法。但是这种做法在保证权责分离的同时，也由于过多的审核层级而产生了更高的、甚至超过其产能的控制成本^[6]。为应对这种情况，E 公司采用优化财务管理流程的举措，通过减少审批过程中的层级，以减少财务控制成本。

(3) 强化 E 公司财务管理的监控职能。优化企业财务管理流程，需要做到“量体裁衣”，即要根据 E 公司的组织结构、生产规模大小等等特定信息，来制定流程优化改进方案，并且需要根据 E 公司的企业架构特点和实际业务状况，具体问题具体分析，逐步、合理地实施流程优化方案。只有保证了优化财务管理流程的良好实施，才能够进一步保证各项资金的合理使用，规范业务流程的操作执行，严格制定、完善各项规章制度和合同资料，进而使财务部门的监控职能完全覆盖公司内所有的部门^[7]。

1.2 研究思路及研究方法

1.2.1 研究思路

经济全球化的大背景下，传统财务管理流程理论已经不能够满足日新月异的时代以及企业本身的发展。因此，本论文参考了流程再造等理论，旨在通过对业务流程、财务管理流程的分析，提出对 E 公司有针对性的优化财务管理流程方案。首先，从理论角度为优化财务管理流程提供基础框架和基本的研究思路，为优化财务管理流程实践奠定理论基础；其次，对 E 公司原有财务管理流程中切实存在的问题，探究问题本身以及现象发生的背后成因。最后，从科学的视角，提出了财务管理流程优化思路和具体流程的优化设计方案，以期帮助 E 公司解决实际问题、提高管理效率，增强 E 公司的核心竞争力。

1.2.2 研究方法

本论文综合采用了文献收集法、案例分析和实地调查法。

(1) 文献收集法

本论文通过收集、分析、研究统计资料和报道资料，同时搜索中文数据库（如中国知网、万方数据库等有关文献），查阅涉及以“财务管理流程优化”为主题的相关资料，了解国内外有关“财务管理流程优化”的期刊文献，了解财务管理流程相关理论的发展

历史，确保取得资料的准确性及实时性。从多角度分析传统财务管理流程中存在的问题，有针对性的应用于论文写作之中。

（2） 案例分析法

案例分析法是管理实践案例分析工作中较为常见的一种分析工具，通过对企业经营过程中的具体案例进行针对性的具体的分析，寻求问题解决方案的一种分析手段。本论文以 E 公司为分析对象，对现阶段 E 公司财务管理流程进行分析，并从现阶段存在的财务管理流程问题入手，深刻剖析产生各种问题背后的原因，进而科学系统地根据 E 公司的实际情况，总结出可行性策略，制定“量体裁衣”式的优化、解决方案，以达到在当前经济全球化背景下，提高 E 公司核心竞争力的目的。

（3） 实地调查法

实地调查法，又叫实地调研法。顾名思义，即调研者利用到 E 公司实地调研的机会，深入地接触、了解 E 公司各部门的工作方式。通过对其相关部门工作方式的考查、调研，详细了解 E 公司的财务管理流程。实地调查还包括查看、了解 E 公司的运行规范以及企业的规章制度，掌握 E 公司的组织架构和各个部门实际运营情况等等能够为论文写作提供支持的相关资料。

（4） 访谈法

访谈法又称晤谈法，是指通过访问者与被访问者进行直接的、面对面的交谈，从而深刻地了解被访问者的心理活动和日常行为的基本研究方法。访谈法的运用场景十分宽泛，在收集各个方面的工作内容和写作资料时，具有简单、高效的优点。本论文作者在撰写论文之前，对 E 公司各个部门和对应下属岗位的员工、人力资源部门的管理者以及公司管理层人员都进行了深入友好的面对面交流，所以有机会了解到问题背后的表层原因以及深层原因，对各个问题当中的关键人物也有很好的了解。这样就实现了对 E 公司基层员工和高层管理者多方向、多维度的信息收集。访谈法的使用，为本文第二章“财务管理流程问题描述”、第三章“问题原因分析”以及第四章“问题对策”这几部分，提供了很大支持。

1.3 研究内容及研究路线图

1.3.1 研究内容

本文将从 E 公司财务管理流程优化管理的三个实际案例出发，通过对案例呈现的问题进行剖析，深入挖掘案例背后的原因。财务管理流程优化管理是针对 E 公司的财务管理流程的全过程跟踪和管理，旨在寻找财务管理流程中的难点、痛点，望闻问切，对症下药。财务管理流程优化是个老生常谈的话题，所有公司都希望建立完善的财务管理流

程管理系统，使得公司能够在安全平稳的财务环境中顺利发展。企业的财务管理流程不应该是一成不变的，应该是随着社会变革和企业发展而不断更新、改进的。

本论文中，E公司的财务管理流程就是遵循传统的财务管理流程管理方式，在日常生产经营中，暴露出存于应收账款流程、成本管理流程以及报销流程中的问题。这些问题，需要通过财务管理流程优化来解决。但是实际操作中，或是由于高层领导的战略眼光局限性，或是由于基层员工的职业水平不够高，导致财务管理流程管理不能够完全按照既定的计划而实施。同时，财务管理流程优化涉及到不同部门的协同作战，而各个部门往往只顾考虑本部门的利益，也不能够相互配合，全力以赴地实施财务管理流程优化的措施。那么，本文将从以下三个典型问题出发，结合理论依据，研究如何有效地制定实施财务管理流程优化方案，以解决E公司当前存在的问题。

1.3.2 研究路线图

本论文以E公司如何优化财务管理流程为研究对象，论文结构如下：

第一章绪论部分提出论文的背景以及研究目标；

第二章首先介绍了E公司的背景以及所处的行业背景，然后以三个案例的形式介绍了公司现在财务管理流程中的一些问题；

第三章介绍流程优化理论相关的知识以及财务管理流程优化理论及方法，阐述了E公司目前财务管理流程中的问题以及问题分析；

第四章建议与对策的部分，结合E公司的实际情况，提出优化财务管理流程的对策以及从培训、考核等方面提出保障措施；

第五章结论，通篇总结并且提出展望。

本文的研究路线图如图 1.1 所示：

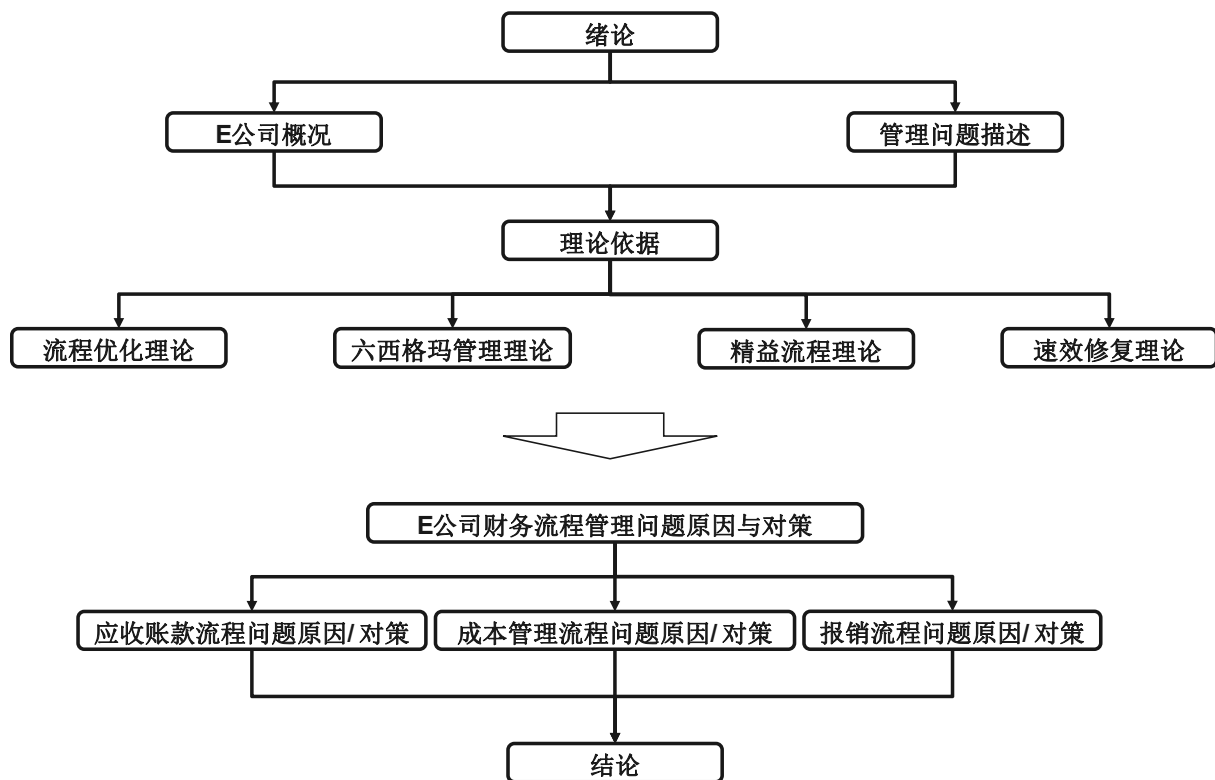


图 1.1 论文研究线路图

Fig. 1.1 Research Route Map of this thesis

2 案例正文

2.1 E 公司企业背景

1920 年，E 公司所属的 RIN 集团在日本成立，到现在已经有 100 年的历史。RIN 集团的业务范围遍及全球，迄今已在 17 个国家地区设有 40 多家生产或者销售子公司，广受消费者喜爱，是全球家用燃气具企业中最强大的集团公司之一。其产品线涉及商用家用多个领域，例如商业用途的燃气供暖、热水系统；家庭用途的燃气式烧烤箱、天然气灶具、取暖设备、燃气式热水器等。与此同时，RIN 集团也能够与时俱进地推出新型产品，例如燃气式烘干机、消毒立柜、紫外线杀菌洗碗机、燃气式空气调节器、大排量吸油烟机、燃气式风暖设备等等。作为全球综合热能产品行业的领导者，RIN 集团秉持舒适、安全、环保的理念，以可持续发展为公司目标，为人们带来便利舒适的现代生活。进入新世纪以来，RIN 集团励精图治，坚定信心，加大研发力度，面向全世界客户推出更多更先进的热能产品。依靠高质量产品、全球化网络、高品质服务，RIN 集团正在不断巩固自己“全球领先的综合热能产品制造商”的地位。



图 2.1 RIN 集团产品类型

Fig. 2.1 Product Category of RIN Group

RIN 集团于 1993 年 9 月在上海成立中国子公司 E 公司。秉承百年集团的经营理念，得益于优秀的生产设备和工艺，再辅以积极进取的研发团队，这个年轻的子公司迅速推出了高端天然气灶具、大排量吸油烟机、燃气式热水器、燃气式烧烤箱、燃气式取暖设备等一系列厨房卫浴产品。“以诚意和质量奉献于客户”是 E 公司的企业宗旨，秉持着这一宗旨，坚持“服务客户，回馈大众”的理念，E 公司正在坚定地发展成为中国市场的综合热能产品行业领导者。

在进入中国市场的近 30 年里，E 公司通过自身的努力以及对市场的深刻理解，汲取同行业竞争对手的经验，取得了巨大的进步。在这 30 年里，E 公司通过了各种质量体系认证，获得了很多奖项：

- (1) 1993 年 E 公司在上海成立
- (2) 1994 年通过日本 JIA 品质保证评审
- (3) 1995 年 RIN 牌燃气热水器获得上海市金牌畅销品牌称号
- (4) 1998 年通过 ISO9001 国际质量体系认证
- (5) 连续多年被评为上海市工业企业 500 强，通过 WaterMark 体系认证
- (6) 2000 年 RIN 牌燃气热水器获得“全国用户满意产品”称号
- (7) 2000 年 RIN 牌燃气采暖炉生产销售并入选“上海家用电器十佳品牌”
- (8) 2001 年获得“上海市高新技术企业”称号
- (9) 2002 年获得 CGC-GAS-FIRED 标志（简称蓝火苗标志）认证
- (10) 2005 年 RIN 牌燃气热水器连续 11 年获得上海市场金牌畅销品牌称号
- (11) 2006 年 E 公司产品连续 11 年保持上海市场销量第一
- (12) 2007 年 RIN 牌灶具和油烟机获得上海市场金牌畅销品牌称号
- (13) 2008 年通过 ISO14001 环境管理体系认证
- (14) 2008 年 RIN 牌热水器入选年度上海家电市场“消费者喜爱的热水器品牌”
- (15) 2008 年 E 公司入选年度上海家电市场“优质服务标兵品牌”
- (16) 2011 年 E 公司荣获上海市政府颁发的“上海市政府质量金奖”

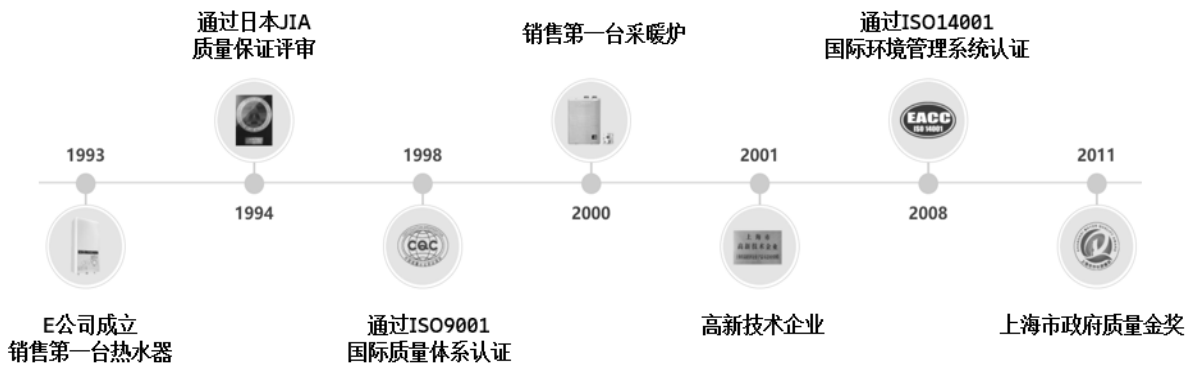


图 2.2 E 公司发展简史
Fig. 2.2 Brief history of E company

2.2 E 公司所在行业背景

E 公司所在的燃气热水器制造行业在大类上应归属于制造业。在上世纪 80 年代之前，中国的制造业企业都是在计划经济的环境下生产发展的。无论从制造总量的角度，还是制造水平、制造技术的角度，与发达国家的企业相比，都处于比较落后的位置。但是近四十年来，在改革开放的背景下，中国制造业企业的竞争力有着显著的提升，整个制造业也呈现快速发展的态势。中国制造业的持续增长也使各个领域创造了独特的产业体系，现代化和工业化取得了长足的进步。根据世界银行发布的最新数据，从 2010 年开始，中国已经成为了世界第一制造业大国，超越了美国。其制造业增加值在 2010 年当年已经达到了 1.92 万亿美元。但是，也必须注意到，中国制造目前仅仅是在数量上超过了传统的欧美制造业大国。从制造业的技术水平角度来说，相较于欧美日韩等发达国家，现在的中国制造业还处于学习、进步阶段，并没有实现超越，所以不能被称为“制造业强国”。中国的生产效率，目前也远远落后于发达国家。所以，改变生产方式，迫在眉睫。

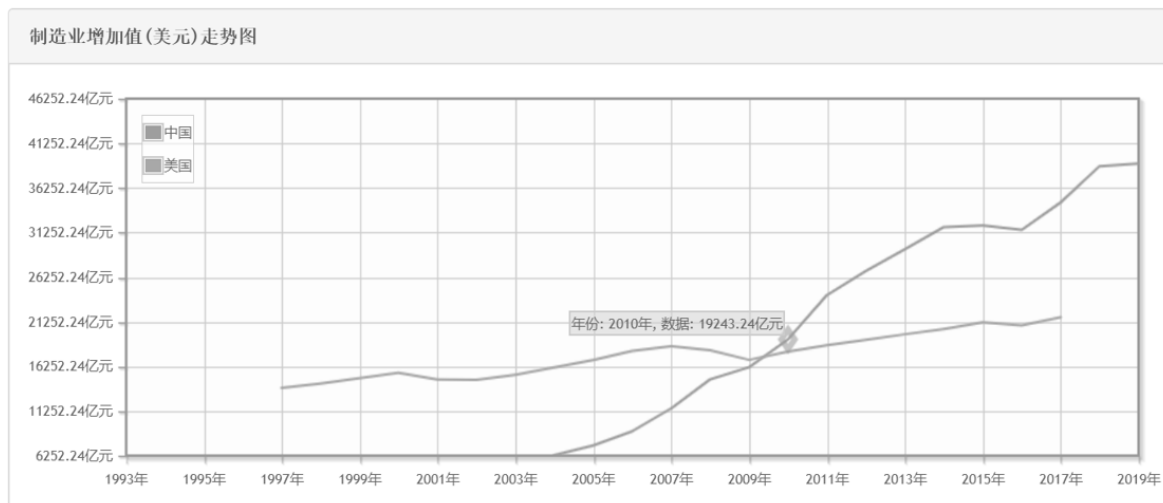


图 2.3 中美制造业增加值对比

Fig. 2.3 Comparison of Manufacturing value added, China vs U.S.A

在全球工业竞争的大背景下，燃气热水器制造行业内也风起云涌。为了更充分的了解 E 公司所在行业，本文从下述几个方面，对燃气热水器制造行业进行简单介绍。

(1) 品牌介绍

燃气热水器是居家必备的生活用具，各大厂商也必然会推出自己的品牌产品，占领市场。在中国的燃气热水器市场中，既有国产制造业的龙头企业，也不乏民营制造业的新秀公司，更有跟 E 公司一样的合资企业甚至独资企业。

国产品牌中，海尔、万和、万家乐和美的比较著名的品牌。国外品牌中，能率、特维尔和 A.O.史密斯可以称得上是个中翘楚。

① 海尔：1984 年，海尔生产了第一台燃气热水器，并且从此开始成为全球领先的燃气热水器制造商、服务商。海尔燃气热水器是海尔热水器在燃气领域研发的新产品，使用了实时监控一氧化碳和天然气浓度的双气安防技术、3D 动态加热技术、金刚三层胆技术。坐拥这三大专利技术，海尔燃气热水器连续十几年畅销国内外市场，目前可以说是国内燃气热水器市场的龙头老大。

② 万和：万和于 1993 年在广东成立，是国内生产规模最大的燃气具制造企业，也是发明中国第一台超薄水控式全自动燃气热水器的企业。从 1993 到 2020，27 年间，万和用科研实力实现个多个颠覆性创造。从发明中国第一台超薄水控式全自动燃气热水器开始，万和开创了国内燃气热水器的“八大时代”，持续引领燃气具行业的技术创新。

③ 万家乐：万家乐，1992 年成立于广东，将近 30 年励精图治，现已成为中国知名燃气产品企业，掌握多项关键核心技术，并且拥有“广东省燃气具工程技术研究开发中

心”等机构，成为家用燃气热水器国家标准主要起草单位。朗朗上口的广告语——“万家乐，乐万家”，在中国家喻户晓。

④ 美的：相比于上述三个品牌，美的燃气热水器起步较晚，但是这并没有阻碍其成为国内市场的巨头。美的燃气热水器，拥有 4 个品类 26 个系列共计 100 余款产品。从低端的市场零售价 300 元至高端 6000 元零售价的产品均有覆盖。产品品种齐全，类型包括烟道、强排、平衡、冷凝、壁挂炉等。独有专业恒温设计，温度控制领先行业，人性化设计让生活更显舒适快意。

⑤ 能率：与 E 公司的产品一样，能率燃气热水器也是起源于日本。1951 年，日本能率株式会社成立于神户，致力于各项燃气热水器、制冷器具及厨卫产品的研发、制造。能率燃气热水器在行业总销量中一直位居前列。巧合的是，能率也于 1993 年宣布进入中国市场，主要产品为制冷及供热设备、燃气热水器等。但是直到 2005 年，能率株式会社才斥资 3800 余万美元在上海奉贤区建造了其在中国最大的生产基地——能率（中国）投资有限公司，以满足中国、日本及欧美地区的产品供应。

⑥ 特维尔：1930 年，特维尔创立于德国。主要生产燃气具，致力于打造高效节能的高端燃气热水器。1999 年，特维尔进入中国市场，成立特维尔中国区，总部设在深圳。在进入中国市场的 20 年间，特维尔以创新的技术、卓越的解决方法和对产品的严苛要求对中国热水器行业发展提供全面帮助，并以高质量、严要求和极致创新确立了中国市场的领先地位。

⑦ O 史密斯：A.O 史密斯的创立时间极早。它拥有 146 年灿烂历史的跨国企业，是北美最大的家用和商用热水设备及锅炉制造商之一。1998 年，在中国南京建立独资的艾欧史密斯（中国）热水器有限公司，20 年来，已经拥有完善的研发生产、销售、服务一体化的现代化管理体系。

（2） 市场份额

E 公司相对于其它合资或独资公司来说，进入中国市场比较早。同时，考虑到其在中国投资建厂时间也相对较早，在中国市场中，其产品品牌知名度比较高，广受大众欢迎。根据下图 2021 年最新一期的统计，E 公司在品牌占有率排行榜中排名第三，外资品牌中排名第一。E 公司的产品在恒温方面的技术是处于领先地位的，尤其是微火苗技术，是业内公认解决水温忽冷忽热问题的最优技术方案。再结合它的旁通混水恒温技术和无缝燃烧技术等等，在控制水温波动方面，E 公司的产品是首屈一指的。如果能够在性价比方面和安装、售后服务方面有所提升，相信 E 公司的产品一定会在市场占有率上更进一步。

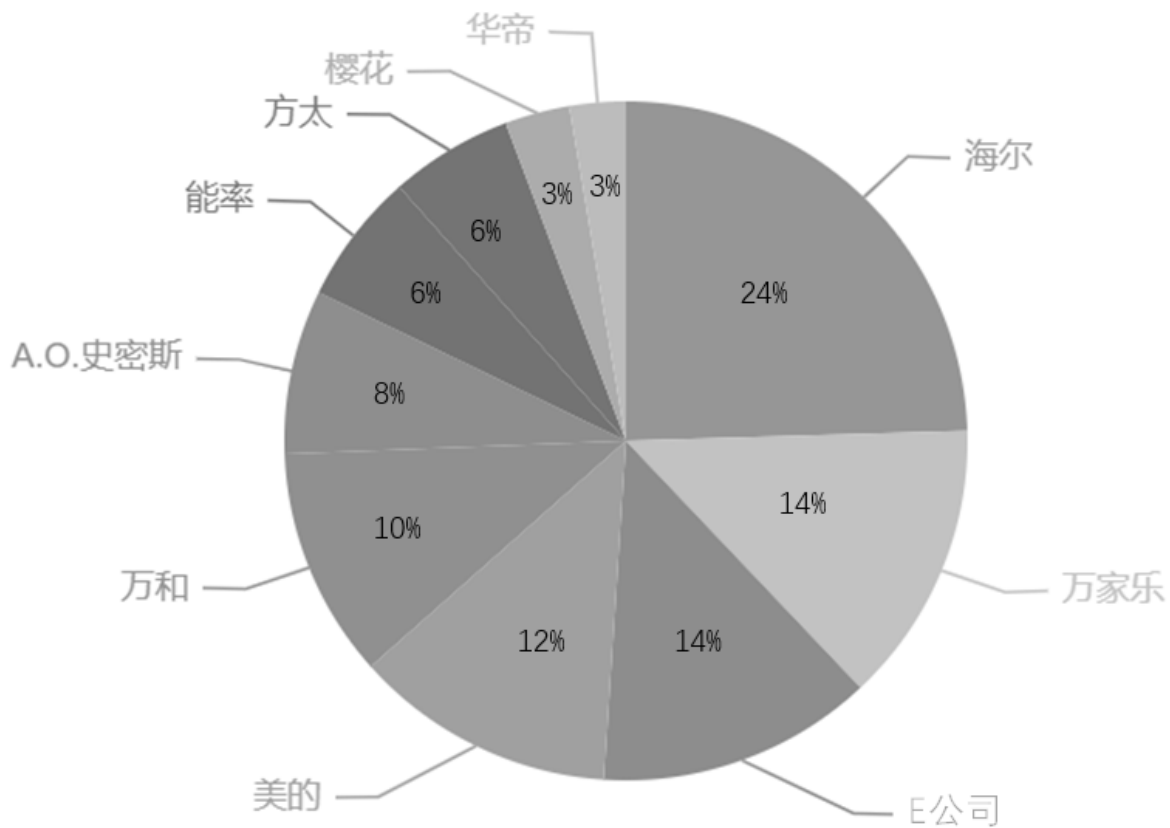


图 2.4 2021 燃气热水器品牌占有率
Fig. 2.4 2021 Gas Heater brand share

虽然 E 公司产品目前的市场占有率比较高，但是仍需注意，燃气热水器行业是受原材料波动影响较大的行业。一旦上游的钢铁、煤炭行业出现变动，下游制造业也相应地受到波及。

(3) 成本构成

企业成本管理中生产成本的控制是一项极其重要的工作。E 公司所在的燃气热水器制造业基本符合传统制造业的成本构成，制造企业的制造成本一般包括：直接材料、直接人工、燃料和动力及制造费用等四大科目。

① 直接材料（占比 60%以上）：

直接材料是指产品生产过程中需要的各种原材料及主要材料、辅助材料、外购半成品、包装材料等。

② 直接人工（占比 10%-20%）：

直接工资是指直接从事产品制造的生产工人工资，包括：基本工资和工资性质的奖金、津贴、劳保福利费用及各种补贴等。

③ 燃料和动力（占比 5%-10%）：

燃料动力费是指在生产过程中，企业设备所耗用固体燃料(如煤炭、木材)、液体燃料(汽油、柴油)、电力、水和风力等费用。

④ 制造费用（占比 10%-20%）：

制造费用是指企业生产过程中不能被直接计入产品生产成本的各项间接费用。

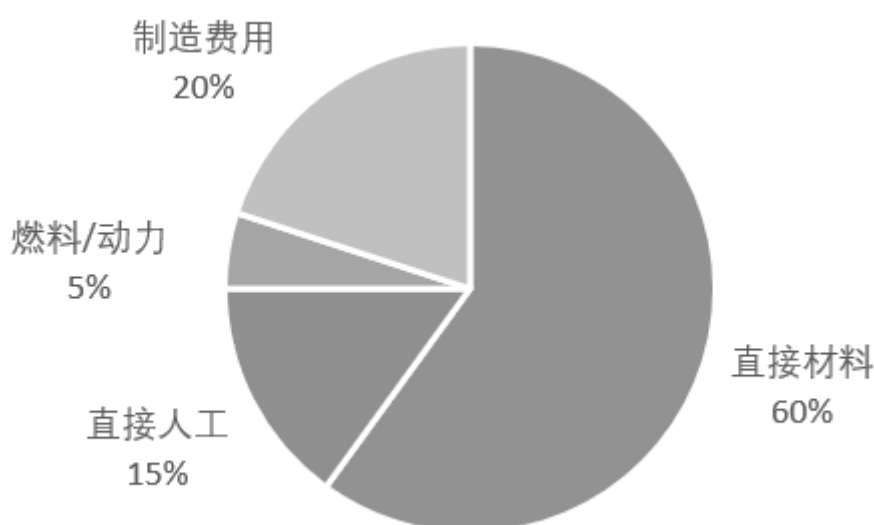


图 2.5 制造业成本构成举例

Fig. 2.5 Examples of Manufacturing Cost Composition

通过对本行业、本企业的成本构成进行了解、分析，再结合市场、上下游产业行情波动，企业能够及时调整战略，面对外部环境变化时，能够降低其对企业的影响。

2.3 E 公司财务管理流程问题

2.3.1 应收账款高与现金流危机

20 世纪初，E 公司在企业发展的初期，为了追求企业的销售效果采用了大量的赊账的销售方式。虽然在当时一定程度上抢占了国内燃气热水器市场，但是相对应也产生了大量的应收账款。这些应收账款的增加影响了企业的短期偿还能力和现金流量，导致了 E 公司的现金流危机。

E 公司产品属于厨卫行业，销售对象中房地产的开发商占比达到 40%。HE 房地产公司是 E 公司最大的客户，E 公司每年有大约 2000 套产品卖给 HE 房地产公司并被用于精装修房的室内装潢。在 2017 年之前，HE 公司尚且能够按照双方之前的约定，与 E 公司及时结算货款，到了 2017 年后，房地产市场风云突变，HE 公司自身的现金流出现了问题，开始大量拖欠货款。此时，E 公司在应收账款管理方面存在的问题，也立刻暴露出来。

首先，E 公司没有一套专门的应收账款管理的系统，而是采用会计系统来进行应收账款的管理。虽然 E 公司会对应收账款进行记录，但是会计系统的应收账款管理能力是非常有限的，公司人员无法通过它实时查寻账单、收款信息和付款信息，因此，当 HE 公司开始拖欠账款时，E 公司没有能够在第一时间发现应收账款的问题。其次，E 公司针对应收账款的账期设定，间隔时间太长。销售部门每年底才会进行一次应收账款账期更新，而不是季度甚至月度更新。对于赊销额度也存在同样问题：审核不同客户赊销额度的周期被设置成一年，即每年底评估一次客户赊销额度；对应收账款建立风险评级，也仅仅根据各个客户往年的还款额。HE 公司过往的赊销额度高，并不代表它未来也符合高赊销额度的资格。

表 2.1 HE 公司赊销额度与风险评级

Tab. 2.1 Sell-on-credit and Risk Rating of HE company

时间	赊销额度(万元)	风险评级
2013/12	350	低风险
2014/12	420	低风险
2015/12	550	低风险
2016/12	540	低风险
2017/12	0	高风险

同时，房地产开发商存在不同程度的现金流问题已经是普遍现象，E 公司的个别销售人员明知道这种风险，为了得到更好的销售业绩仍然违反 E 公司规定，人为的给 HE 公司增加赊销额度，导致 HE 公司逾期欠款数额进一步加大。到 2017 年底，HE 公司已经拖欠了 E 公司 1500 万元人民币的应收账款，其它房地产企业也有不同金额的应收账款。

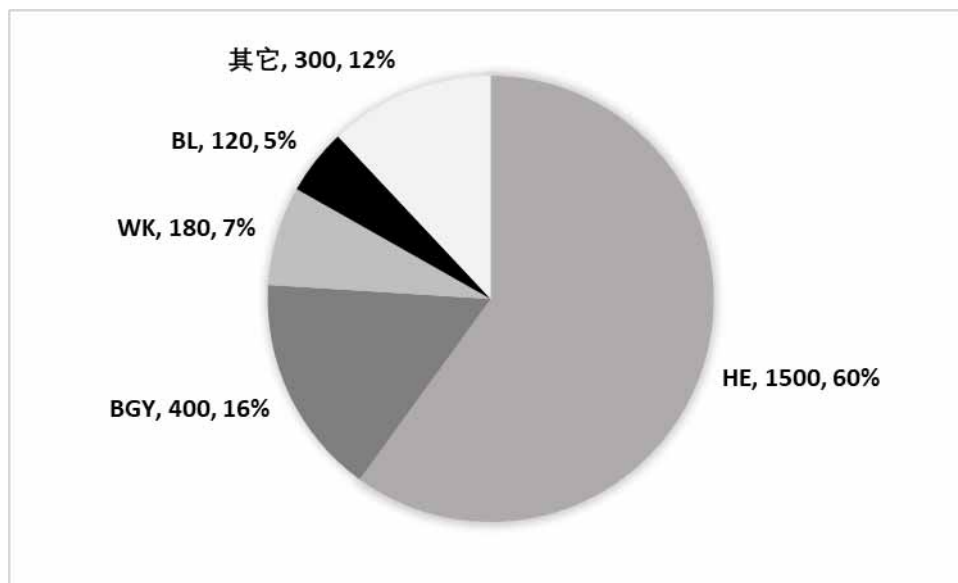


图 2.6 各房地产商应收账款信息（万元）

Fig. 2.6 Estate Agents' Account Receivable

E 公司的资金被大量占用，现金流出现严重的问题，E 公司资金捉襟见肘，利用各种借贷方案以期望渡过难关。从 2017 年下半年开始，E 公司员工的每月工资发放日期都要被推迟半个月。E 公司进入了一个恶性循环中，愈是流动资金短缺，愈是影响生产经营和日常开支。而赊销的账务迫使 E 公司的生产增加，表面上来看是增加了利润，但是不但没有使得现金流增加，反而使得 E 公司需要自己来垫付各种费用，加速了公司的现金流失。另一方面，应收账款占用的资金，本可以用于其它方式的投资中，使其周转产生收益，例如存入银行获得利息。E 公司被占用的大量流动资金，丧失了其时间价值，也就无法通过上述方式实现额外获利。E 公司的法务部门一直在与 HE 公司进行交涉，但是受限于合同订制不规范以及赊销额度、账期不合理等问题，在与 HE 公司的谈判中不占上风。最终，E 公司决定采取法律手段，起诉 HE 公司，使其能够快速结清货款。所幸经过法院审理判决，一年半后 E 公司终于收回了被拖欠的全部应收账款。

2.3.2 成本控制方向偏差

2013 年，E 公司曾经发生过一次生产事故。在调查这次生产事故的过程中，E 公司高层发现生产部门审查、督导不利，使得不良原材料被当作正常原材料流入制作流程，最终直接导致产出的批次产品次品率为 100%且无法返工，只能回收处理，给公司造成了将近 100 万元人民币的损失。同时调查中还发现，生产部门存在严重的浪费行为，例如原材料申领过多，用不完却没进行退料；用于生产的机器未定期检查皮带、链条；闲置

机器未加保养,任受潮湿、脏物、灰尘、锈等侵蚀。实际经济损失有 50 万元人民币左右。E 公司高层对此非常重视,责令生产部门尽快处理这些问题。生产部门也执行了快速有效的方案,通过改进生产技术以及加强车间管理,解决了这些问题。

但是 E 公司的管理层一直把生产部门出现的这个问题记录在案,从此之后对生产部门的成本控制异常严格,对生产部门的所有活动成本都采取了严格的审查措施。例如,生产部门 M 经理在一次紧急出差中,预订机票时,选择了中国南方航空公司的经济舱航班。但是在出差归来报销时,财务部门审核后没有通过他的报销,因为财务人员查询了 M 经理出差当日的机票价格为 3958 元人民币,在相同时间段内中国国际航空公司的航班,机票价格为 3588 元人民币,比南方航空票价更低。财务部门以此为理由,要求 M 经理去向 E 公司管理层申请特殊批准,然后重新申请报销。再例如,生产部门员工集体参加公司团建活动,活动经费审核异常严格,每个人的活动经费仅有 150 元,而且需要详细说明用途并且有明确备注,比如餐费 50 元、交通费 50 元、场地费用 20 元、道具费用 30 元。而其它部门员工,例如销售、采购部门等等就完全没有这种限制。另外,从部门层面来说,即使有些部门的实际支出费用超出预算支出,也并未受到严格的审查。

表 2.2 E 公司部门实际支出费用与预算支出对比表

Tab. 2.2 Comparison between actual cost and budget of E company departments

部门名称	预算支出(万元)	实际支出(万元)	超支比例
采购部门	351	357	1.7%
生产部门	345	344	-0.3%
行政部门	76	73	-4.1%
工程部门	258	252	-2.4%
销售部门	447	477	6.3%
售后部门	368	374	1.6%

成本控制本应是一种防患于未然的措施,对于产生问题的生产部门来说,亡羊补牢为时未晚,本应是件好事。但是 E 公司管理层并没有举一反三,而是继续集中注意力在生产部门,忽略了对其它部门、员工在公司活动中的成本控制。这种失之偏颇且矫枉过正的决策不仅对生产部门及其员工是不公平的,也容易使其它部门员工产生侥幸心理,从而使成本管理出现问题。例如,E 公司规定:副总经理级别的出差航班标准为商务舱及以下舱位,住宿标准为最高四星级酒店。但是 E 公司的副总经理 T 在出差时从来都只选择乘坐头等舱,住宿的酒店也都是五星级酒店,超过了公司的规定。另外在其出差过程中,洗衣费、餐饮费甚至购买名贵烟酒的费用,都夹杂在整体的酒店费用中,在报销

时根本没有明确分类，给财务人员审核带来很大麻烦。面对这种情况，财务人员因为无法分清费用明细且报销对象是副总经理，没有进行严格的审查。直到 2015 年，RIN 集团发起整个集团范围内的成本控制活动，彻查浪费公司资金资源的行为，才把 E 公司副总经理 T 这条大蛀虫抓了出来。集团立即决定解除其劳动合同，辞退并永不录用。

2.3.3 审批审核繁琐导致报销缓慢

小 M 是 E 公司的售后服务人员，平日负责中国东北地区二线城市的售后维修、更换等服务，一年中的大部分时间都是在东北各城市间往来。尤其是冬季，由于东北气温低，产品故障率上升，小 M 也就格外忙。小 M 每季度末定期回总公司，报销这一季度的差旅费用。2016 年底，小 M 又从黑龙江省齐齐哈尔市返回到总公司，与直属领导汇报完工作之后，开始了十分棘手的差旅费报销。说是棘手的报销，是因为报销的流程十分繁琐。出差期间基本上所有费用，包括住宿费、交通费和手机费都需要小 M 先行垫付。由于各种原因导致的报销拖延，更会让最终拿到报销款遥遥无期。下表为小 M 出差期间的费用明细。

表 2.3 2016 第四季度小 M 出差费用明细
Tab. 2.3 Detailed Travel Expense of M in Q4 2016

费用名称	金额	备注
机票费用	5012	公司账户
住宿费	18330	个人垫付
日常交通费	3000	个人垫付
工作餐费	4500	个人垫付
通讯费用	540	个人垫付
工具耗材采购	6800	个人垫付
合计	38182	

与往常一样，小 M 整理好各种票据，手动填写好报销单上的各项信息，然后就开始拜会各个部门的负责人。由于出差期间需要为客户提供更换、维修服务，有些配套的耗材和工具需要在当地采购。报销这部分费用，需要首先得到采购部门的两级领导审批。不巧的是，临近春节，这两级领导都已经开始休假不在公司办公了，而且他们也没有安排代理审批的人员。而财务部门审核时，又必须要有采购部门领导签字盖章的报销单。开始小 M 还简单地认为，只要联系上两位采购部门的领导，就可以解决这个问题。但是两天过去了，小 M 无法打通他们的电话，情急之下，小 M 只好求助于自己的经理，

请他出面，通过各种渠道，最终联系到了两位正在休假中的采购经理，经过复杂的沟通，采购部门的二位领导终于答应为小 M 的报销提供电子签名。但是印章是锁在他们办公室的保险柜中，还需要请采购部门的秘书帮忙，在和二位领导视频连线的情况下，取出印章盖好。这个过程又耗费了两天时间，二位领导还埋怨小 M 为什么不早点提交报销。明明是领导们的疏忽和报销流程上的问题，最终却怪罪给需要报销的员工，小 M 感到十分的委屈和不理解。

历经曲折，又过了一周之后，小 M 的报销终于得到了所有审核领导的签字盖章，他踌躇满志地来到财务部门上交自己的报销单据和原始凭证。本以为上午提交下午就会通过，结果小 M 却在第二天接到财务通知，他的报销没有通过。理由是小 M 的报销在其部门经理批复之前，已经得到了部门总监的批复，违反了公司的报销流程。小 M 只能取回自己的报销单，重新去找部门总监再一次批复。部门总监由于临近年底事务较多，对于小 M 的这次重复批复也是抱怨满满，狠狠地批评了他。小 M 虽然心中不悦，但是总算完成了各级领导审批，心想这次能够快点通过财务审核。谁知这一次提交报销，又出现了问题。小 M 在出差期间的电话费，报销在差旅费用类别下，但是财务人员坚持认为，应该报销在电话费用类别下，需要小 M 重新填写并且提交报销。眼见快要过春节了，这样一折腾又要至少两天时间，小 M 的不满和愤怒集中爆发了。他找到之前几次报销留下的照片，证明之前出差期间电话费都是报销在差旅费用类别下，以此财务人员据理力争。同时还质问财务人员在第一次发现审批流程问题时，为什么不把这次的报销类别问题一起告诉他。这件事最终惊动了财务部门的主管，在了解相关背景并查阅公司报销规定之后，财务部门接受了小 M 的报销。但是由于原始凭证需要手动录入到系统中，又花费了几天时间。小 M 的报销费用最终仍然是在春节之后拿到的。将近一个月时间才得到报销款项，小 M 感觉既生气又无奈。

与小 M 有相同经历的同事还有很多。据 E 公司内部统计，2016 年售后部门员工的差旅费用报销，平均时长需要 20 个工作日。很多员工在收到报销款项之前，已经出发开始新一段出差。个人垫付资金的情况不仅仅存在于售后部门，而且由于报销时间过长以及个人垫付金额过高，员工对于 E 公司报销流程服务的满意度，持续下降。

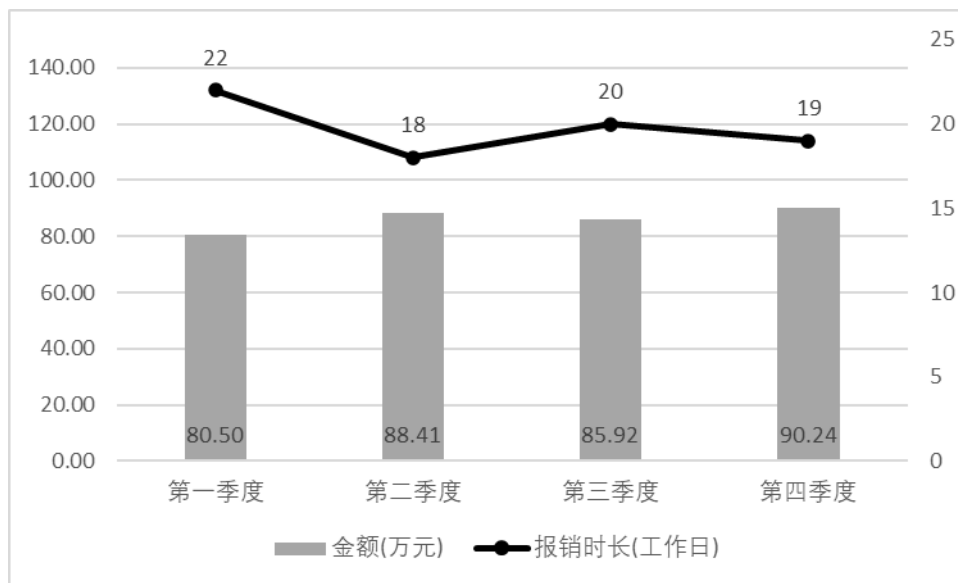


图 2.7 售后部门 2016 年个人垫付金额与平均报销时长
 Fig. 2.7 Personal Payment and Average Claim days of after-sales dept. in 2016

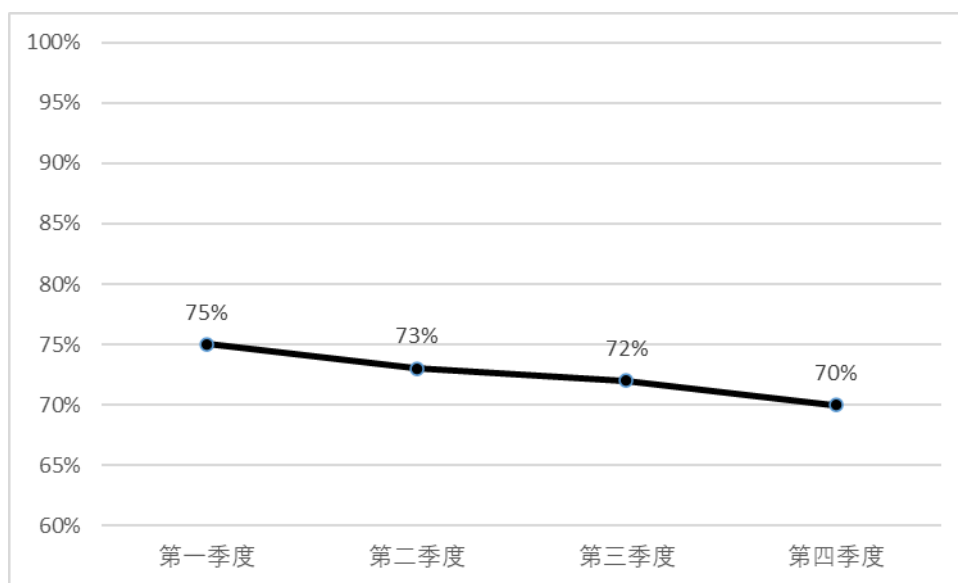


图 2.8 2016 年 E 公司报销流程服务满意度调查
 Fig. 2.8 Service Satisfaction Survey of E company Claim Process in 2016

财务人员在报销流程中的原始数据录入环节，也颇有微词。由于 E 公司报销流程中还是采用较为落后的手动录入原始单据的方式，导致财务人员需要花费大量的时间精力

来审核单据并且录入到系统中。这样就直接导致报销时长增加。下表为 E 公司财务人员报销单据处理统计表。

表 2.4 E 公司财务人员报销单据处理统计表
Tab. 2.4 Claim receipt statistic of E company finance department

时间	费用报销单据量	财务人员数量	人均单据量
第一季度	18988	20	949
第二季度	17895	20	895
第三季度	19023	20	951
第四季度	19364	20	968

3 案例分析

3.1 理论依据

3.1.1 流程优化理论

流程优化理论包括了三个方面，分别是流程建立、流程再造、以及流程优化^[8]。

流程建立是指企业在明确的整体战略的指导下，围绕公司目标，完善公司各部门的体系，根据公司的不同阶段发展不断调整核心角色，目的是为了科学有效地为企业服务，帮助企业发展。

流程再造，则是要摒弃原来的企业流程做出新的流程。BPR 是流程再造的首字母缩写^[9]，在二十世纪 90 年代，美国麻省理工学院的麦科尔汉默（Michael Hammer）和《企业再造：企业革命的宣言书》的作者詹姆斯昌佩（James Champy）第一次共同提出了 BPR 的概念^[10]。流程再造是指，重新检查业务过程中的每一个环节，重新思考它们之间的关系，重新设计每个环节与上下游的衔接，重新组合这些环节使整个业务过程能够更快速高效地完成，对企业的流程再造不仅仅是小修小补，而是创造全新的流程^[11]。流程再造，要求企业仔细检查流程本身的问题，并从头开始重建整个流程，消除不必要的流程，追求的是企业效率的大幅度增长^[12]。

流程优化是为了保持企业的竞争优势，而通过不断的发展、完善、优化作业流程的一种策略^[13]。为了取得最佳的效果，要不断的对流程进行改进。流程优化也是一种企业改革方法，从根本上审查现有组织结构和运营，并从流程的角度重新设计职责，业务流程，管理机制和信息系统，以提高运营效率。通过对责任的明确、对程序的优化、对员工的潜能、积极性进行激发，从而整体提升企业的运行效率、市场反应力，增强企业的核心竞争力^[14]。同时流程优化，可以使企业的发展更加符合企业的实际需要^[15]。例如，在国家的法律法规政策做出来调整改变的时候，或者在激烈的外部竞争的环境中，原有的企业的流程已经不能满足企业现在的发展需要，这时就需要企业在经过调查研究后做出流程的优化。

流程优化和流程再造从战略角度有一致的思维方式，都是推翻之前的流程特征，但是流程优化舍弃了彻底性和颠覆性，体现出循序渐进的特点，并不像流程再造那样激进。同时也要考虑到，流程优化的过程并非易事，许多不起眼的失误都会导致企业流程优化走向失败。企业在进行流程优化的时候则应该遵循一定的流程优化原则。

（1）以流程为导向

流程才是能够真正影响业务的因素，所以一切职能岗位要根据流程需求来设置。企业管理，不能够一味的注重职能管理，而是需要从流程角度出发，通过流程管理来改变企业的运营^[16]。因为职能管理具有一定的片面性，只能关注到自身的业务领域。而流程管理是通过全局视角，统筹各部门协同作战，从而达到企业的高效运行。所以，用流程管理代替职能管理，才能真正的增强企业核心竞争力。

(2) 基于现实

流程优化的前提是，企业领导充分了解公司现阶段的各种资源、管理情况，并且能够亲临一线，亲身发现业务中各环节的问题。不能天马行空地提出脱离实际的流程优化方案。

(3) 循序渐进

对于流程优化，需要循序渐进地施行。幻想着一劳永逸地完成业务流程优化，是不可能的。渐进式的过程才是最合理的业务流程优化方式。因为在这种方式下，现有流程会与改善流程不断对比，各种问题会暴露出来，从而能够在改善的流程基础上，继续改善，最终达到最优方案。

(4) 面向客户

如果把流程作为最终输出的产品，那么流程的客户就是使用流程的部门或个人^[17]。流程的存在，是要最大程度的满足使用者的需求。比如设置、优化研发流程，是为了确保产品研发人员能够高质量快速的完成产品研发；生产安全流程，是为了保障一线生产工人的人身安全，避免发生事故。

(5) 结果导向

客户的需求才是流程最终需要达到的目标，流程最终的结果是要为客户实现其想要达到的目的^[18]。所以，流程中的相互关联的活动，需要在花费最小成本的条件下，用最快的速度，产出最适合客户需要的流程。

(6) 职责清晰性完整性原则

对于业务职责边界模糊的工作，尽量安排给一个人或者同一个部门。因为这种工作如果分成不同部门来做，用于沟通协调的工作量会很大，而且还有可能遇到“部门墙”。所以，流程优化中，对节点间的协作关系需要进一步明确，这样有利于将部门间的壁垒打破。将业务关联度低、沟通成本少的工作分散到不同部门，业务关联度高、职责边界需要大量澄清的工作，选择同一个部门来做^[19]。

(7) 并行原则

流程优化过程中，前后的活动，并不一定要完全按照顺序来进行^[20]。应该尽量保证能够并行的活动平行开展。即流程后续过程中的活动，如果能够提前进行，就尽量安排。

这样的好处是，第一，能够使前后活动的参与者，在同一时间内工作，将活动所需要的信息及时共享，更好地理解相互工作内容以及它们之间的联系。第二，能够大量缩短活动之间的等待时间，更快速地实现前后活动对接。

(8) 价值增值

流程中的各项活动，并非都是存在高价值的。在流程优化中，对于那些非高价值的活动，可以适当放松运作；而对于能够创造高价值的活动，需要围绕它们加大力度运作，以得到增值的目的。

(9) 定义精确

流程的最终输出结果、流程中的各项活动、流程优化过程中的投入及投入产出比，都需要精确的定义，并且尽最大努力量化。

(10) IT 支持

信息化是实现流程优化的重要方法，它不仅保障了信息的共享，同时也是执行业务流程的载体和工具^[21]。信息技术和流程优化过程的结合，有利于改善交互信息的质量与速度。IT 的支持为业务流程优化带来规范化的管理体系，可以提高流程的运行效率和对外部变化的响应速度。

3.1.2 六西格玛管理理论

六西格玛是摩托罗拉公司最先提出的，其主要用来实现质量改进目标和过程。在流程优化中，一般使用到六西格玛中的 DMAIC。DMAIC 是指定义 Define、测量 Measure、分析 Analyze、改进 Improve、控制 Control 五个阶段构成的过程改进方法，一般用于对现有流程的改进。

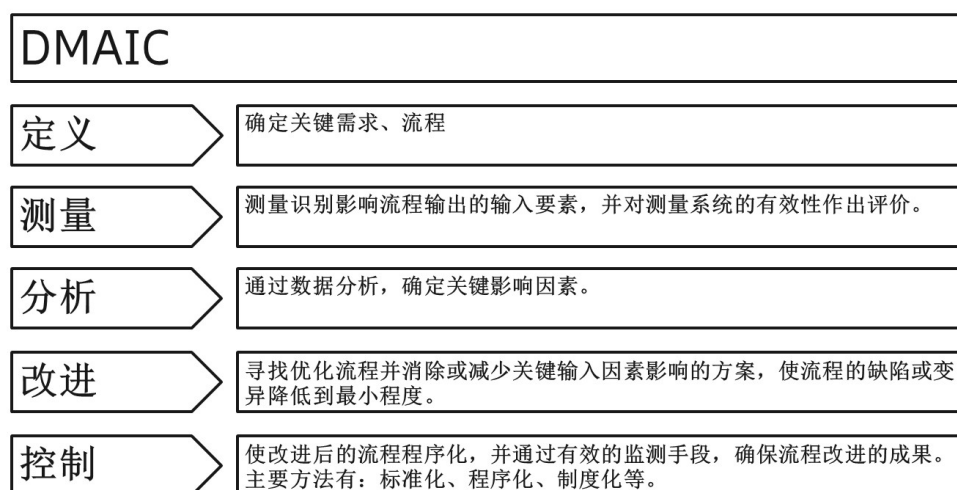


图 3.1 DMAIC 概述

Fig. 3.1 DMAIC Concept

3.1.3 精益流程理论

精益流程是指，运用精益管理的技术和工具，不断发现和移除现有流程中冗余和非增值的部分，降低流程成本，精炼流程并持续改善，最终实现企业价值最大化和增强企业竞争力的流程优化理论。

精益流程的重点可归纳为下列四点：

流程的识别，需要找到关键流程，认真对待；

保证每一个员工都能够意识到精益流程的重要性；

对流程的测定，设定衡量尺度以备后续评估；

流程的管理，继续关注并调整，以适应不断变化的外部环境。

3.1.4 速效修复理论

速效修复是由安永全球咨询自主研发的“快速方案”，通过与流程参与、使用者直接沟通交流，迅速发现现有流程的主要缺陷和提升点，对现有流程进行梳理、修正和优化，消除组织结构的冗余，动员全员参与到流程提升的工作之中，无需投入大量的时间和资源即可见效。

上述三种流程优化理论均为偏重实际操作的、提升财务管理流程的理论方法，但是其侧重点略有不同。其各自特点详见下表。

表 3.1 流程优化理论方法特点

Tab. 3.1 Characteristics of Process Optimization Methods

理论方法	特点
六西格玛	运用统计学发现流程中的“误差”，不断改进以消除“误差”，进而实现流程优化
精益流程	发现、移除流程中的非增值或冗余部分，降低流程成本，精炼现有流程，提高效率
速效修复	简单直接与流程使用者沟通，迅速发现流程缺陷和潜在提升机会，侧重于流程提升的时效性

3.2 案例问题分析

3.2.1 应收账款高与现金流危机的问题总结及分析

E 公司销售及应收账款问题的原因，具体分析主要有以下几个方面：

表 3.2 应收账款流程问题总结

Tab. 3.2 Summary of Account receivable Process Issues

问题	出现问题的环节	原因
应收账款过高 现金流问题严重	应收账款流程	没有明确应收账款的责任部门 客户信用等级管理不完善 账龄账期管理不严格

(1) 没有明确应收账款的责任部门

从流程角度出发，E 公司对于应收账款的责任部门，一直没有明确的规定。无论是销售部门，或者是财务部门，都不能单独作为应收账款管理的责任部门。销售部门自行管理应收账款，相当于让销售人员自行评价其业务，明显缺少监管；由财务部门管理应收账款，诚然，他们对账务处理比较精通，但是他们对客户的具体情况又不了解，出现问题后，缺少与客户沟通的渠道，所以交由财务部门负责也不是非常合适。法务部门，应该只是在出现长期拖欠应收账款的情况下，从法律角度来为公司争取合法权益，也不能够作为应收账款的责任主体部门。因此，明确应收账款管理的责任部门是 E 公司的当务之急。必要的情况下，应该单独设立专门的针对应收账款管理的部门。

(2) 客户信用等级管理不完善

E 公司应收账款的信用管理不完善、应收账款不能实时化、可视化，也是导致风险过高问题出现的原因。对于不同的客户，其信誉等级一定是不同的，如果再结合市场需求变化、市场份额等变量，情况就更为复杂。因此，应收账款的信用管理制度一定要完善起来：对信用风险较大的客户，制定相对应的管理方法；对信用较好的客户，也需要长期监控，定期复核。同时，对于每一笔应收账款需要有完善的记录，对即将预期的应收账款，一定要有及时的预警。实时监控应收账款，做到随时查看、随时确认，将逾期的风险降至最低^[22]，这样才能够保证应收账款处于风险低位。

(3) 账龄账期管理不严格

现代市场经济中，商业竞争是很激烈的，这也是出现大量应收账款的原因。但是，这并不是应收账款过高的主要原因。缺少对应收账款的账期、账龄的辅助管理，对账不严格，才是造成问题的主要原因。设置账期过长，而且中间不进行跟踪、修正，难保因为各种因素而产生的应收账款逾期、拖欠，等到发现的时候，已经形成问题，对公司利益造成损失；按照账龄来对应收账款进行简单分类，是十分懒惰而且不专业的做法，一旦遇到回款不畅的情况，这种分类的弊端就会显现出来——数额大的应收账款可能因为账龄短而被忽视。对账，是为了解决交易过程中，由于时间或空间上的差异，而出现的

票据、记录误差。交易双方定期对账，可以明晰债权债务方在经济往来中的未了事项，进而明确双方的义务与权力。长期不对账或者没有形成合法有效的对账依据，都会加剧应收账款过高，进而影响 E 公司的资金周转。

针对应收账款流程问题，可以通过上文理论依据来多方面分析。首先仍然是依据流程优化理论中一系列原则，例如从以流程为导向和职责清晰性完整性原则出发，E 公司没有依照流程来设立专门的应收账款负责部门；从基于现实、面向客户、结果导向出发，E 公司没有一套完善的应对应收账款问题的清晰明确的流程。其次，对资产状况、偿债能力和现金流量的衡量之后，E 公司并没有严格执行对应措施，导致了运营过程中出现应收账款和现金流的风险。最后，依据流程优化理论中的流程优化，E 公司没有决心从根本上改变现有的应收账款流程，重新建立如下图的完善的应收账款流程。

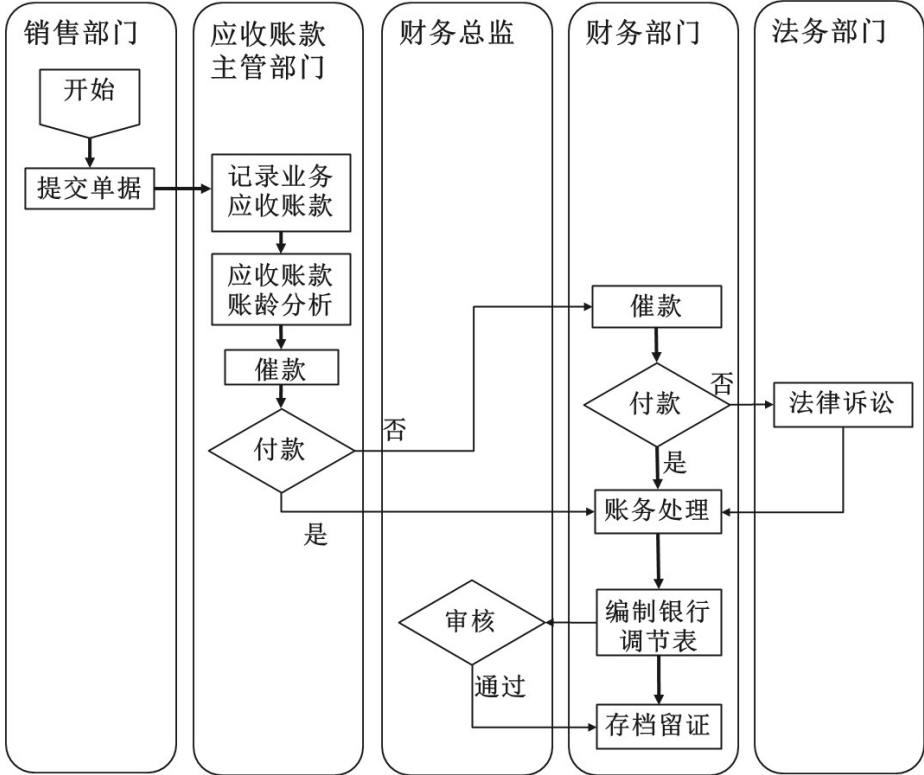


图 3.2 应收账款流程图

Fig. 3.2 Account receivable Process

3.2.2 成本控制方向偏差问题总结及分析

E 公司成本管理流程问题的原因，可以概括成以下几个方面：

表 3.3 成本管理流程问题总结

Tab. 3.3 Summary of Cost Management Process Issues

问题	出现问题的环节	原因
成本控制方向偏差		缺乏完善的成本计划
成本控制方法矫枉过正	成本管理流程	没有调查成本分布 风险管控意识薄弱

E 公司在成本管理流程上的问题，看似只发生在成本控制环节，但是实际上涉及到整个成本管理流程。

首先，E 公司在进行成本控制时，并没有以成本计划为依据，而是以成本资金流向为导向，且以成本节省为目的，过分地强调降低制造产品的成本，属于传统成本管理模式中的事后管理。进行成本控制的前提，是要有完善的成本计划。而制订成本计划，需要经过成本预测、成本决策以及制作成本预算等活动。制作成本预算的过程中，没有严格按照以历史数据为参考、结合未来预测数据的原则，缺乏统筹规划的大局观，导致某些部门成本预算与实际支出偏差较大。

E 公司对成本缺乏全面、系统的分析，只局限于解决当前的问题，而且没有制定前瞻性的预防措施和后续的补充措施，导致成本管理规范性不足、制度性缺失、成本管理效率低下，不能够达到成本控制的最理想效果。

其次，E 公司对成本分布没有清晰的概念。作为制造业企业，无论是占大部分成本的直接材料，还是占相对小部分成本的制造费用，都要对其重点监控。然而监控的前提是，E 公司管理层需要对公司的盈利情况、资产状况、偿债能力和现金流量、预算执行进度进行分析并制定决策。同时还需要深入基层、全方位了解公司成本分布。不应该笼统地以部门为单位进行成本控制。

最后，E 公司的风险管控意识薄弱也是导致成本控制问题的原因。诚然，现实中往往会有不遵循规范制度的员工，例如上文中 E 公司副总经理 T。但是一个成熟的企业，是可以通过完善的流程、规范的制度，避免这种情况的发生。对于已经发生的问题，需要对其进行深刻剖析，吸取教训，制订科学、完整的规章制度来约束、警醒后人。对于尚未发生的问题，即潜在的风险，E 公司的管理人员也需要有前瞻性，在流程中加入风险管控环节，预先分析可能出现的管理漏洞，采取预防措施。例如上述案例，如果在流程中加入直接领导审批和财务专员核对，副总经理 T 就不会得手。

成本管理流程，是由成本计划、成本核算、成本分析、成本决策等一系列环节构成的流程。从流程优化理论中基于现实原则来说，E 公司管理层没有深入基层、全方位了解公司成本分布。在循序渐进、并行原则上，E 公司采取一步到位的方式来处理问题，

没有遵从理论来平行开展各项成本控制活动，也没有用渐进式的方式不断比对和改善流程，以实现成本管理流程优化。在定义精确、IT 支持原则上，E 公司没有最大化利用 IT 系统的优势来精确量化优化流程中的投入产出比，因而导致流程优化过程中，不同部门的成本控制出现了偏差。

3.2.3 报销审批审核繁琐缓慢的问题总结及分析

E 公司财务报销流程中暴露出的典型问题及其原因，可以归纳为如下几点：

表 3.4 报销流程问题总结

Tab. 3.4 Summary of Claim Process Issues

问题	出现问题的环节	原因
审批制度繁琐、速度慢 原始的凭证录入、审核 耗时长	报销流程	审批者众多、审批流程不规范、没有一次性回复问题 纸质发票录入系统慢、财务人员既要审核单据又要审核流程
报销类别没有统一标准		财务人员、公司高层对基础数据不敏感

(1) 审批制度繁琐、速度慢

E 公司的财务报销审批制度繁琐，主要是因为下设各级批复者众多，实际上很多报销并不需要所有涉及到的部门负责人签字。而且，E 公司的报销需要按照顺序拜会各个环节的负责人。有时同一层级，甚至需要得到两位不同的负责人的签字，才能够进入到下一步的审批。任何一个环节，如若负责人出差或者休假，没有安排代签授权人，报销即会停滞不前。其次，报销审批流程不规范，审批者不应该找各种理由，拒绝批复报销。另外，报销批复者对于员工报销不重视，甚至存在故意拖延批复的现象，虽然这与管理者自身素质相关，但是更需要引进制度来规范。最后，财务人员进行最终监控、审核时，发现多种不符合财务规范的问题，不能够集中所有问题统一回复给报销员工。这样，每发现一个问题就需要返回给员工，重复一次报销流程，浪费了员工以及各级批复领导的时间，这是极其不合理的。

(2) 原始的凭证录入、审核耗时长

造成这一问题的原因，主要在于 E 公司的报销流程中，费用使用人提供的原始凭证大多数情况下都是纸质发票、收据等。财务人员需要手动将大量原始凭证录入到财务信息系统，这个过程需要占用财务人员的大量时间。其次，财务审批的流程、步骤不合理。在财务人员审核报销凭证之前，员工需要将报销材料提请各级领导逐级审批，未经批准的报销不得上报给财务人员审批。员工未能严格遵守这一流程，就需要 E 公司管理层想

办法，如何改进流程以规避类似的问题，这样财务人员就不需要将大量时间花费在既要审核原始单据，又要审核内部审批流程上。

(3) 报销类别没有统一标准

在建立流程时，报销类别就应该被完善地设置到财务系统中。对于不同情况下产生的各种报销费用，E公司没有参考业内其他公司的案例进行前期调研，也没有根据E公司已有的数据进行内部分析，只是简单、笼统地设置几项基本的报销类别，并不能准确地在财务报表中反馈所有报销费用的详细情况。报销类别还会影响财务报表中的费用归集。费用归集不准确干扰了E公司对成本的控制、分析，股东对集团的投资决策也会进一步受到影响。

报销流程问题形成原因多种多样，比较复杂。从流程优化理论来说，E公司没有运用基于现实、面向客户、结果导向、IT支持等原则，来认真审视现行报销流程。E公司应该根据流程优化理论，全面审查、整理、改造报销流程；同时根据精益流程方法，去除不必要的环节，提升报销的效率。优化之后的报销流程可以简化成如下流程图：

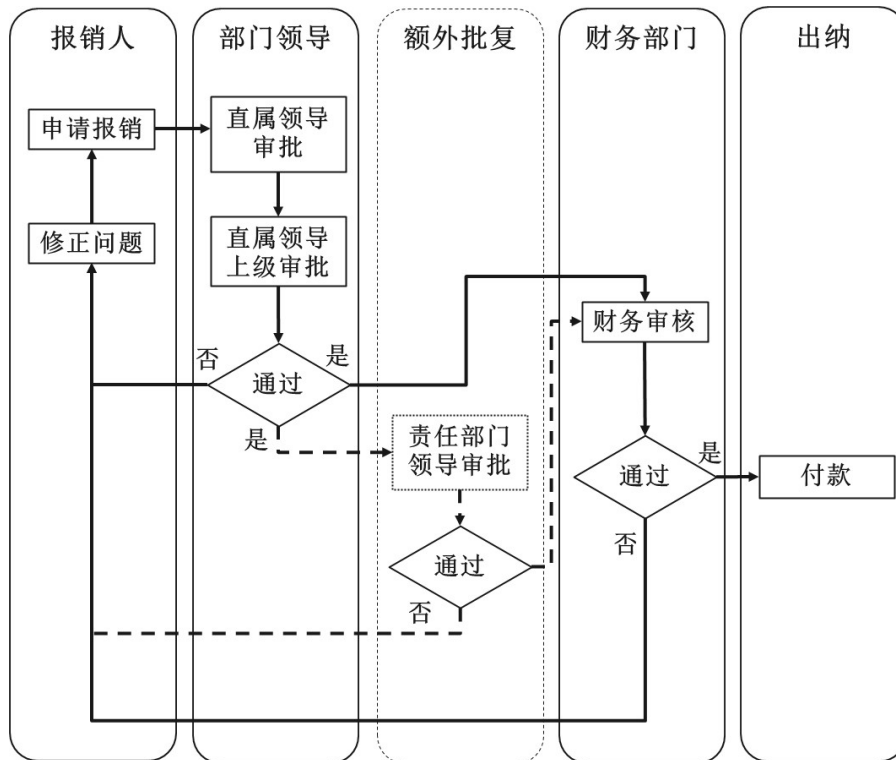


图 3.3 报销流程图

Fig. 3.3 Claim Process

4 管理解决方案设计与实施

4.1 管理解决方案设计与实施

4.1.1 应收账款高与现金流危机的解决方案

E 公司在应收账款流程优化分析、设计与实施中，可以参考流程优化理论和六西格玛理论方法中的 DMAIC。具体措施详见下文描述。

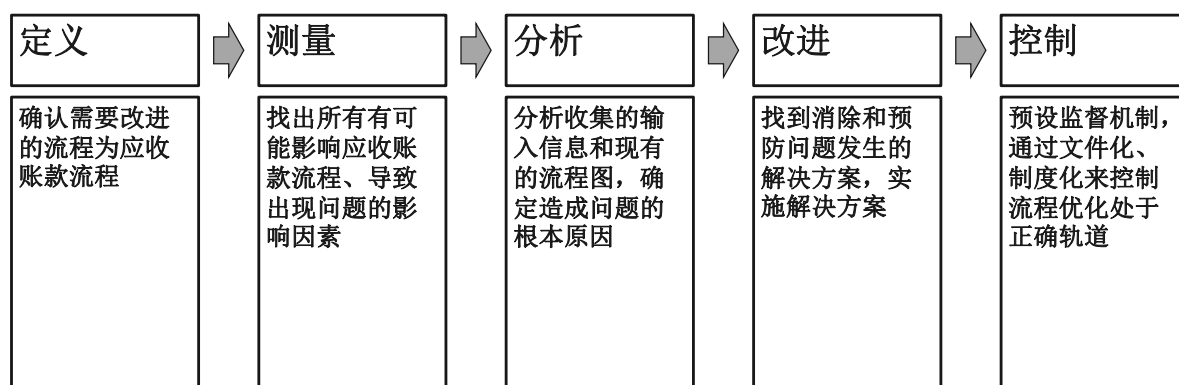


图 4.1 DMAIC 方法优化应收账款流程

Fig. 4.1 DMAIC to optimize Account Receivable Process

根据流程优化理论中的职责清晰性完整性原则，E 公司应该建立完整的信用评估体系，成立客户信用服务中心，主要负责对客户进行信用评价，对应收账款进行追踪管理。对余额大的、期限时间长的或者存在异常交易的应收账款进行重点的关注。根据流程优化理论中的并行原则，平行开展对 E 公司应收账款的分类跟踪：客户的应收账款账龄在 3 个月内，E 公司可以继续同该客户进行交易；客户的应收账款账龄在 3 个月以上 6 个月以下，E 公司必须严格控制该客户的信用度，同时对其应收账款采用打折方式跟催；针对那些应收账款账龄在 6 个月以上的客户，E 公司业务部门需要进行重点关注，必要时采取法律手段来保护公司的利益。通过应收账款的管理及时地了解客户的逾期情况，来分析客户的信用状况并调整业务。根据流程优化理论中的 IT 支持原则，E 公司应该引入专用的应收账款管理系统，将详细信息导入系统并自动执行清算工作，从而实现对应收账款的集中管理。同时 E 公司也能够快速地进行信用检查，识别可靠的客户，重点关注信誉评级低的客户，规范合同内容，降低坏账的风险，缩短应收账款周转天数。

E 公司可参考下表，分别制定应收账款月度报表和应收账款账龄分析表：

表 4.1 应收账款月度报告

Tab. 4.1 Monthly report of account receivable

序号	客户名称	月初余额	本月增加	本月减少	月末余额
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
合计					

表 4.2 应收账款账龄表

Tab. 4.2 aging schedule of account receivable

账龄	公司 A	公司 B	公司 C	公司 D	合计(元)
折扣期内					
过期 1-30 天					
过期 30-60 天					
过期 60-90 天					
过期 90-180 天					
过期 181 天+					
合计					

在系统中，E 公司销售人员创建销售订单后，系统会自动检查客户的剩余信用额度是否大于本次订单金额。如果额度不足，则订单就会被冻结。当销售订单的额度被审批通过，手工释放被冻结的销售订单，就可以执行销售订单的发货和开票，减少了 E 公司财务管理中应收账款坏账的风险。E 公司应该根据客户往年还款力度，对不同客户的应收账款建立风险评级机制：对于有能力按时还款的客户，设置较低风险等级；对于无能力按时还款甚至一直拖欠应收账款的客户，设置较高风险等级，并且预先采取一定措施，提前避免损失。

客户信用控制流程如下图：

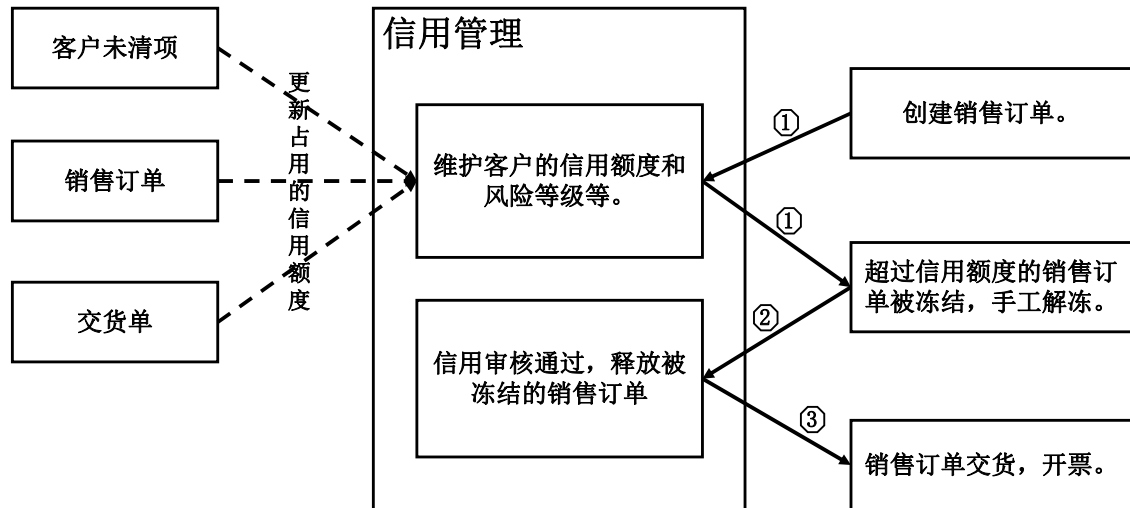


图 4.2 客户信用控制流程图

Fig. 4.2 Customer Credit Control Process

E 公司也应当制定一套规范合理的对账制度，向客户发送询证函，请客户对其中的信息进行核对确认并加盖公章后寄回。如果客户的反馈信息与 E 公司账项不相符，则需及时联系销售部门与客户进行沟通，及时查明原因，以便进一步核对账目。E 公司还应该提高管理层和员工对应收账款的风险管理意识，制定并且完善公司的合同管理制度，因为合同是企业催收应收账款时最有效的法律依据。对内明确公司合共管理机构的职责，对外建立良好的法律风险管理机制，只有这样才能保障应收账款能够及时变现。

优化后的应收账款流程可以杜绝人为的失误、错误引起的应收账款问题。如上所述，如果一开始就发现销售人员上报订单金额大于客户信用额度，订单会被冻结，等待进一步处理。而后续增加了客户服务中心，对于应收账款和客户信息的管理会做到专人专项，专业地进行监控，从而使个别销售的违规手法无处施展，账龄混乱导致的逾期账款也销声匿迹。

4.1.2 成本控制方向偏差的解决方案

成本管理是财务工作中一项重要环节，其为企业管理者了解、分析企业运营状况提供直接帮助，对企业管理者制定下一步企业战略有重大影响。E 公司在成本管理流程优化分析、设计与实施中，可以参考六西格玛理论方法中的 DMAIC，搭配流程优化理论和精益流程理论方法。具体措施详见下文描述。

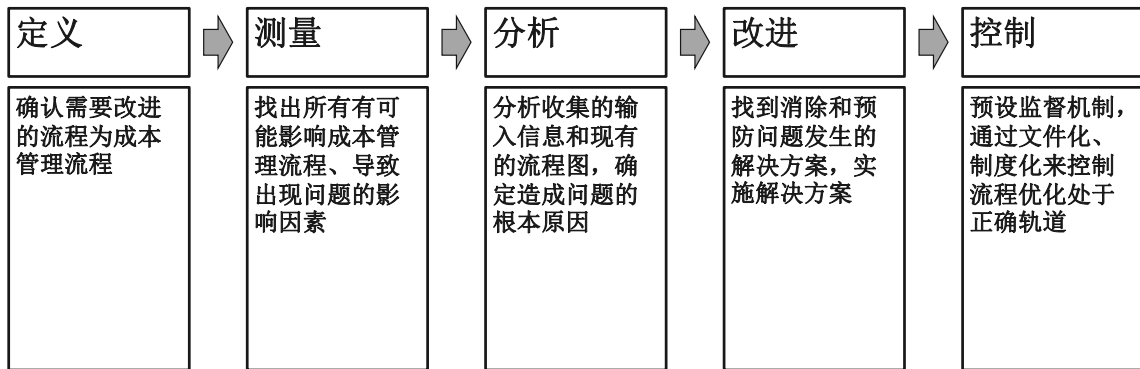


图 4.3 DMAIC 方法优化成本管理流程

Fig. 4.3 DMAIC to optimize Cost Management Process

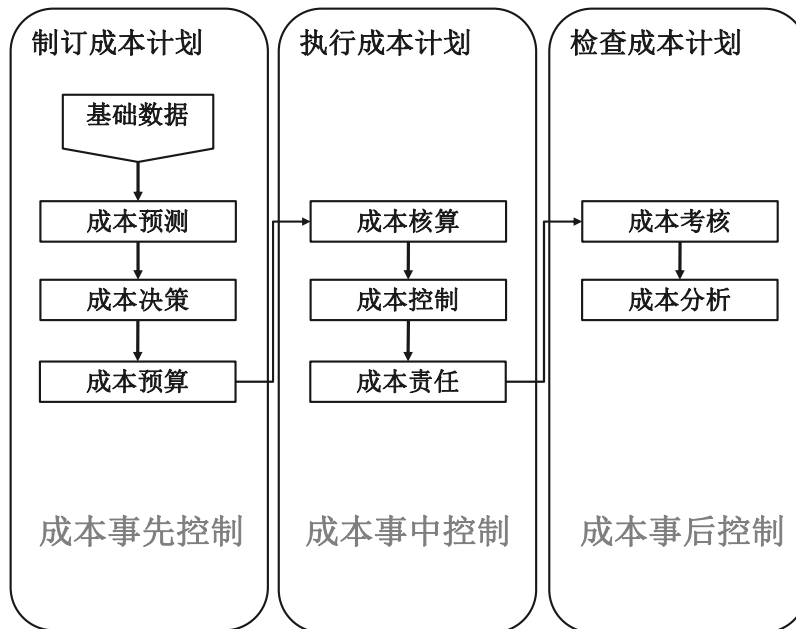


图 4.4 改进后的成本管理流程

Fig. 4.4 Improved Cost Management Process

首先，要根据流程优化理论，完善成本管理流程。以成本计划为主线，围绕其开展活动，建立事前、事中、事后三位一体的成本管理流程体系，更好地制定战略、投资决策。在成本费用管理流程中，公司高层领导需要从多种渠道了解企业的成本构成，在制定相关的成本控制战略前，需要广泛听取专业人员的建议，收集公司财务人员的反馈，慎重地做出决策，要遵循流程优化理论中的循序渐进原则，不能够只顾眼前短期的目标而不考虑长远发展。发布成本控制策略后，需要对相关部门、员工进行政策指导，以精

益流程方法为指导思想，保证每一位员工的思想能够达成一致，提高执行力，共同将政策落实到位。

其次，前瞻性的预防措施，永远要比发现问题后的改正措施好得多。这也是前文强调的，建立事前、事中、事后三位一体成本管理流程体系：E公司各项成本使用之前，可以按照下图来制作整体成本预算，通过其中的预算审核等手段，控制约束成本使用情况。

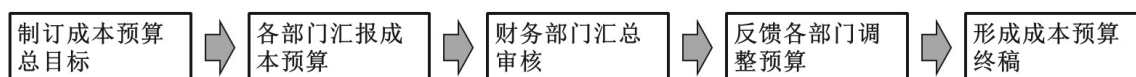


图 4.5 制作成本预算流程图

Fig. 4.5 Cost budgeting Process

成本使用过程中，通过集成化的数据信息，实时掌握各项成本的历史数据、当前状态，分析成本发展的未来趋势。对已经出现偏差的成本予以纠正，对即将出现偏差的成本，采取预防措施（申请额外预算等）。在成本使用完成后，需要对这一过程进行评估，审视是否有可以改进并且节约成本的环节，总结经验教训。

风险管控虽然没有直接出现在成本管理流程中，但是实际上风险管控是存在于每一项环节中的，例如成本预算中，就应该考虑风险带来的潜在成本，在正常预算之外增加风险抵消成本。成本考核中，也设有对风险管控的考评，没有能够及时预警风险并导致成本问题发生的人，需要承担相对应的责任。另外，还可以引入风险评估表，记录的可能发生的风险，预估风险发生的概率，评测一旦风险发生对成本的影响。将上述后两项指标按照等级量化，例如风险发生的概率，从1级到5级，级数越大，发生的概率越大。同理，风险发生导致的后果，级数越高，后果越严重。再将其相乘，得到风险值越高，越需要优先采取预防手段。通过风险评估表识别出影响大的重要的风险，才能够更好的采取预防措施，阻止风险的发生或者降低风险对成本的影响。

表 4.3 风险评估表（例）

Tab. 4.3 risk estimation table (example)

风险名称	发生概率	对成本影响	风险值
人为报销错误	5	1	5
机器故障导致次品率高	1	5	5
临时采购导致原料价格高	2	5	10
行政部门办公用品浪费	3	1	3
差旅期间虚报金额	3	4	9

4.1.3 报销审批审核繁琐缓慢的解决方案

E 公司在报销流程优化的解决方案与实施中，同样可以参考流程优化理论、六西格玛理论方法 (DMAIC) 和精益流程方法。

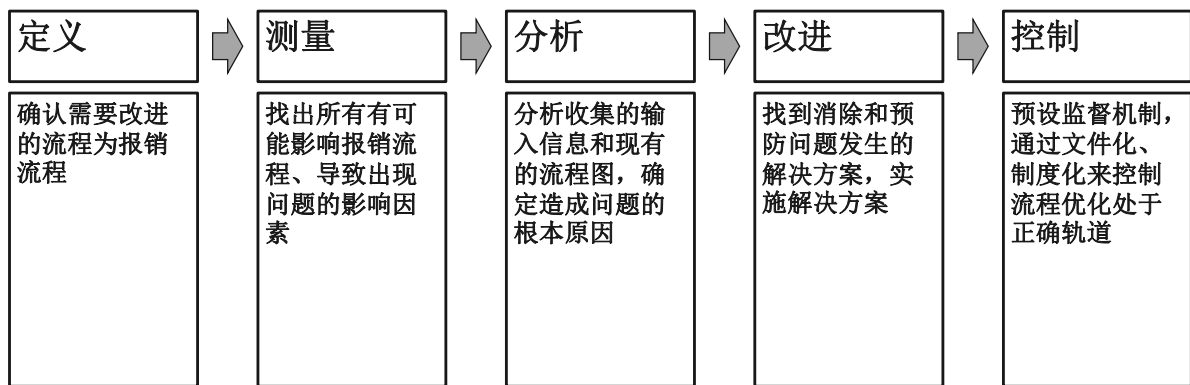


图 4.6 DMAIC 方法优化报销流程

Fig. 4.6 DMAIC to optimize Claim Process

针对 E 公司在日常处理报销业务时出现的问题，可以通过积极优化流程、重点升级公司财务系统、严格执行公司规范等措施来解决，必要时可以根据流程优化理论中的流程再造理论，重新规划报销流程，流程再造也属于流程优化的一种方式。具体方法、对策可以归纳、总结为以下几点：

(1) 针对审批制度繁琐、速度慢问题的对策

E 公司需要精简报销批复流程，去除不必要的冗余的批复流程，只采用“二级批复+特例批复”这种批复流程。这是利用精益流程的理论方法，先明确关键流程，再减少冗余的流程，从而降低流程成本。同时根据六西格玛 DMAIC 方法中的最后一步，控制 (Control)，出台明确规定，要求报销批复者必须在规定时间内完成员工报销的批复，逾

期未完成批复的会打入绩效考核中，从而完成对报销流程的控制。对于报销批复者休假等情况导致无法及时批复的，必须委托代签人帮助完成报销审核、批复。财务人员审批报销时，所有问题要集中汇总之后返回给报销者，避免出现重复返工的情况。

优化审批流程、解决审批制度繁琐速度慢问题之前，E公司各部门员工平均完成报销的时长为15个工作日；经过优化后，所有员工预期可以在6个工作日左右完成报销。报销时长缩短后，个人垫付金额过高也能够得到缓解，员工满意度预期可以达到90%。

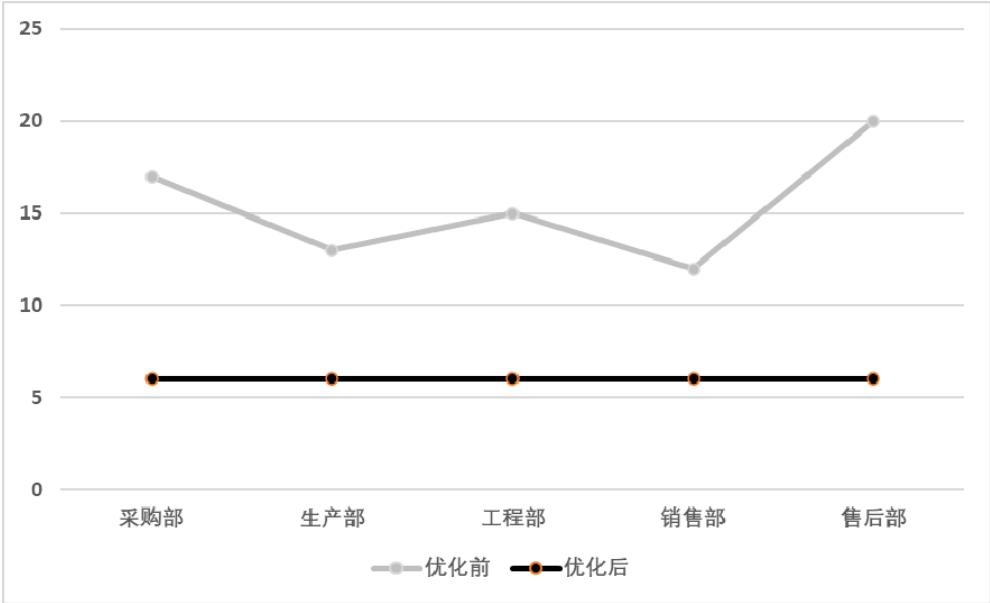


图 4.7 报销流程优化前后各部门报销所需时长(工作日)

Fig. 4.7 how many working days are required to complete claim before vs after optimizing process

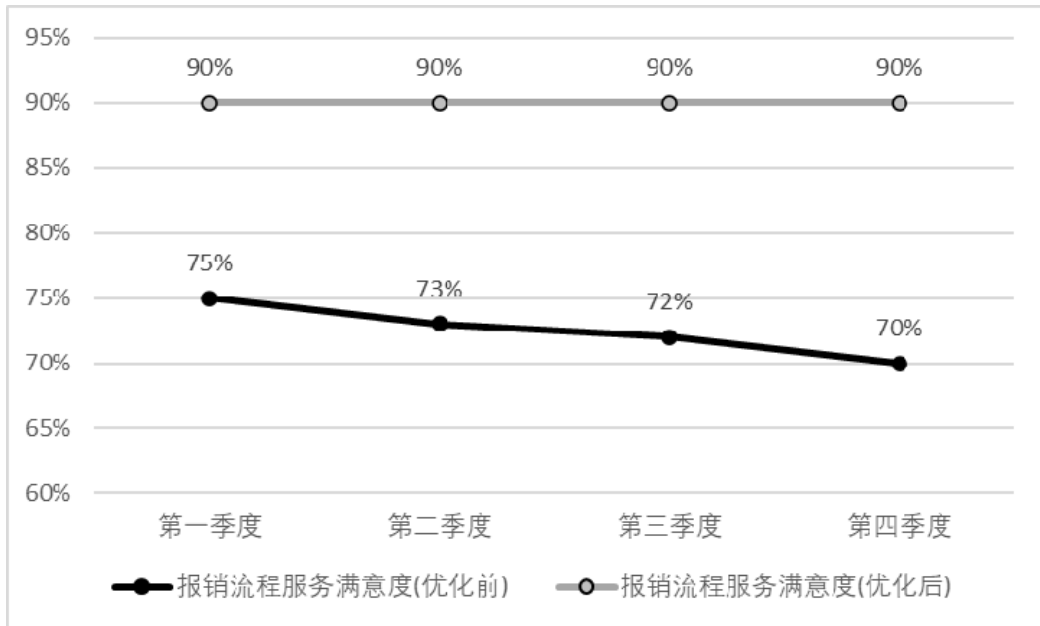


图 4.8 报销流程优化前后报销流程服务满意度

Fig. 4.8 Service Satisfaction Survey before vs after optimizing claim process

(2) 针对原始的凭证录入、审核耗时长问题的对策

根据流程优化理论中的 IT 支持原则，推荐 E 公司使用专业的财务报销软件。从报销员工侧，需要上传直接拍照的或者扫描的财务报销凭证，并且准确填写报销金额等相关信息以及备注；设置二级批复，即报销人员的上级主管和再上级主管作为主要批复者，如需额外特例批复，上级主管可以在批复前转发给额外批复者；将报销流程集成在财务报销软件中，这样财务人员只需要负责在财务报销软件中审核上报到财务部门的报销内容，无需再审核报销流程本身。与此同时，财务人员不需要再手动录入原始单据的信息到系统中，所以人均处理单据的效率会有很大地提高，处理相同数量的报销单据时，可以使用更少的人员。释放出来的财务人员可以去处理其它财务问题。

表 4.4 E 公司财务人员报销单据处理统计表(例)

Tab. 4.4 Claim receipt statistic of E company finance department (example)

优化前/后	时间	费用报销单据量	财务人员数量	人均单据量
优化前	第一季度	18988	20	949
	第二季度	17895	20	895
	第三季度	19023	20	951
	第四季度	19364	20	968
优化后	第一季度	18988	10	1899
	第二季度	17895	10	1790
	第三季度	19023	10	1902
	第四季度	19364	10	1936

从缩短报销时长的角度来说，在优化之前，对于公司各个部门员工的报销，财务审核人员平均需要用 5 个工作日来录入凭证，审核材料。如果完成流程优化后，如果仍然保持相同的财务人员数量来处理报销，无需处理原始凭证，预计审核每份报销，所用时间将会缩短成 2.5 天。

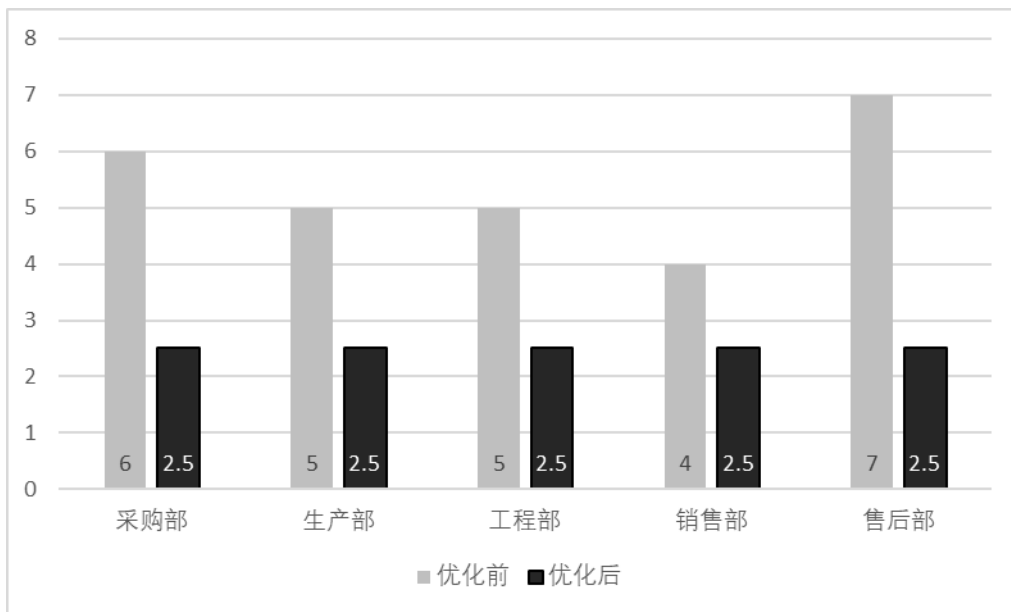


图 4.9 报销流程优化前后财务处理单据所用时长(工作日)

Fig. 4.9 how many working days are required for receipt handling before vs after optimizing process

(3) 针对报销类别没有统一标准问题的对策

财务报销类别的设置，既要参考专业财务报销软件中预设的类别，也要根据公司实际情况做出分析，然后得出汇总方案，请财务软件公司将其作为个性化配置，加入到软件当中。根据精益流程理论方法，需要每一位员工都能够意识到流程优化的重要性，所以有必要对全体公司员工发放财务报销软件的使用手册，安排员工集体培训学习使用新软件，可以为员工安排专门的宣讲会，会上请财务部门和软件开发人员为员工答疑解惑，方便员工更好地进行财务报销。

报销类别不统一的问题得到解决之后，能够很大程度上缓解财务审核部门的工作量，也能够为员工提供更好的报销服务。优化之前和优化之后预期的月度退回报销数量，详见下图：

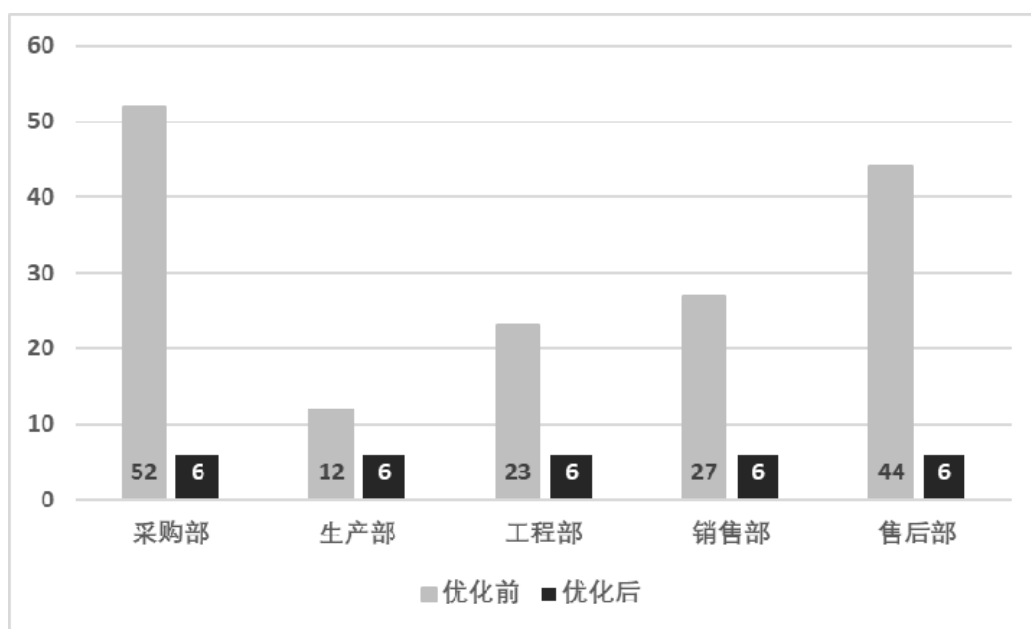


图 4.10 因报销类别问题而退回的月度报销数量

Fig. 4.10 Monthly returned claim quantity due to category issues

同时，优化过的报销流程简洁明了，而且对于每个环节的责任人需要做什么都有明确的规定，逾期未完成的话，系统还会自动提示。在这种环境下，人为的疏忽可以被完善的流程弥补，人员的怠慢可以被系统规范约束。

4.2 保障措施

在 E 公司的财务管理流程优化方案制定完成之后，E 公司决定执行此方案。为了保证优化方案能够顺利地执行，E 公司决定采取相应的保障措施。经过实际调研、会议决

策、民意调查之后，E公司制定了如下三种保障措施：第一，建立强有力的优化团队；第二，对组织内部加强控制并提高风险防范意识；第三，将执行优化方案的成效纳入到员工绩效考核中。

4.2.1 团队建立及资金支持

(1) 建立强有力的优化团队

建立一只强有力的优化团队，是保证方案推行的必要条件之一。首先需要E公司重要领导坐镇；其次需要抽调各部门骨干力量（财务、信息技术、流程管理等）作为团队人员，以保证优化工作的开展和协调各种事务；最后，优化团队还需要专业优化公司参与，需要他们丰富的工作经验、扎实的实践能力，在关键节点提供专业的咨询建议，帮助E公司少走弯路。

(2) 充足的资金支持

保证优化团队的日常工作、聘请外部优化公司、引进先进的财务信息系统，这一系列的操作都需要强大的资金支持。另外，优化财务管理流程一定会涉及到组织架构变化，对冗余的人员进行安置、遣散，这也需要E公司提供相应的资金支持。建立一只强有力的优化团队，是保证方案推行的必要条件之一。所以E公司财务管理流程的优化工作，需要充足的资金给予保障。

4.2.2 内部强控并且防范风险

加强公司内部组织结构的控制和管理，也是E公司在执行财务优化方案的过程中需要注意的要点。同时，风险防范意识也要贯穿方案执行的整个过程。E公司优化工作中要注意防范三个主要风险：财务组织变革带来的风险、财务业务流程改造带来的风险、财务信息系统的优化带来的风险。只有对这些风险有充分的了解并且提前做好准备，才能保证E公司财务管理流程优化的顺利进行。

(1) E公司组织变革风险的控制及防范

E公司推行财务管理流程的优化，不可避免的需要改变各个部门的组织结构甚至整个公司的组织结构。在这个过程中，存在一定风险。各部门可能会失去原有的一些权力，各部门员工也会面对组织结构调整而带来的岗位调整、职责重新分配等问题。对于部门来说，失去原有的权力意味着其工作方式需要做出改变且原有的利益可能会受到影响，开展业务可能会有新的束缚。在这种情况下，各部门会寻找各种各样的借口来阻碍财务组织结构重组，影响到E公司财务管理流程优化的进度。对于员工个人来说，重组之后带来的岗位轮换可能会使他们感到担心：一方面担心失去之前工作时享受的待遇，另一方面担心因不能够胜任新的工作内容而失去这份工作。员工的这种焦虑猜疑心理会

增加流程优化推进的不稳定性，因为员工们会怀疑财务管理流程优化是否能够真正给自身带来利益。

针对这样的情况，首先在开展优化流程之前，E 公司要做前期的宣传工作。通过各种宣传渠道，例如宣讲会、短视频、公众号对公司各部门及员工进行耐心介绍，使其能够充分理解财务管理流程优化工作的必要性。其次，对于轮换岗位的员工们，E 公司需要准备培训教程以帮助他们更好更快地适应新的工作岗位。最后，对于担心失去之前待遇甚至工作的员工，公司要做好其思想工作，安抚其情绪，为他们规划适合的职业发展路径。

（2） E 公司财务业务流程优化风险控制及防范

E 公司财务业务流程优化的风险主要是以下几点：第一、E 公司需要充分考虑公司的具体情况之后，再进行财务业务流程优化。贸然推动优化进程，有可能使不相关的业务处理步骤也集成到新的财务管理流程中，不但没有提高效率，反而形成一种冗余^[23]。第二、E 公司对强化财务管理应该给予重视。在财务管理流程整合的过程中，不能简单粗暴地把看似不重要的业务操作省略掉，因为这些业务操作，很可能起到辅助公司把控财务管理的功能。第三、E 公司要充分考虑到，基层财务人员对流程优化的影响。基层财务人员掌握公司第一手财务资料。忽略了他们的影响，容易造成公司具体的业务处理和设计的财务管理流程优化方案脱节，影响财务人员的办公效率。

面对以上风险，E 公司在进行流程优化时，首先要认真分析公司的财务业务处理步骤和业务操作步骤，对其中合理的步骤予以保留并评估其适合放在流程的哪一环节中。对不合理的步骤，要谨慎的评估其是否需要调整去除。其次，要调动基层财务人员的积极性。长期从事基础财务的他们，积累了大量的一手资料和财务管理流程的操作方法，对公司财务管理流程存在的问题和不足，也都有自己的建议和特殊的处理办法。在制定优化流程方案之前，要广开民智、集思广益，充分听取基层员工的建议与意见并相应调整、制定适合 E 公司自身情况的方案，这样在后期执行时，才不会出现员工的抵触情绪与排斥行为，才能够更好地促进优化后的财务业务流程执行。

（3） E 公司财务信息系统风险控制及防范

E 公司面临的财务信息系统风险，主要表现在如下三种情况：第一，E 公司没有完全集成化统一化财务信息系统，各部门之间时常出现无法对接财务总系统的情况，以至于影响财务数据传输与业务处理，增加财务风险。第二，E 公司在进行财务信息系统的优化时，急功近利地企图借鉴其它公司的成功经验，而忽略本公司的实际情况。E 公司一门心思要完善优化方案固然是正确的，但是脱离了公司实际情况而制定的方案，到最

终执行时再去耗费大量时间人力纠正，其结果只能是劳民伤财。第三，E公司一线财务人员无法熟练使用新的财务信息系统，也是推行过程中的风险项。

针对如上所述的风险，E公司在制定优化方案之前，要充分对现有的财务信息系统进行风险评估，必要时可以邀请专业的信息技术公司。在推行新的财务信息系统时，给予公司员工详细的技术指导，在公司内部需要建立技术顾问团队，对外向信息技术人员虚心请教，对内负责收集E公司员工的问题。经过一段时间后，E公司的技术顾问团队要能做到，脱离外部信息技术人员的情况下，能够为E员工答疑解惑。新旧财务系统数据对接时，也要聘请优秀专业的信息技术公司，帮助E公司少走弯路。E公司在推行新财务信息系统时，一定要设置相对合理的缓冲期，为操作人员预留学习、研究的时间。磨刀不误砍柴工，只有这样才能够更高效的推行新的财务信息系统。

4.2.3 绩效考核

E公司财务管理流程优化方案能够顺利执行，一方面需要组建强力的优化团队以及各部门及合作公司的所有员工配合，另一方面，完善的规章制度和合理的绩效考核，也能够助力方案的施行。设置与财务管理流程优化方案施行相对应的绩效考核指标，是能够为了更平稳、高效的推行财务管理流程优化方案。进入到执行阶段之后，优化工作团队通过设置具体的绩效标准，辅以完善的绩效管理，就能够全面监督掌握财务管理流程优化方案的实施情况。

E公司执行的绩效考核很有特点。针对不同对象，可以分为两种类型的绩效考核：针对各个部门的绩效考核和针对个人员工的绩效考核。针对各个部门的绩效考核，第一，是在财务组织结构变革中，考核每个部门组织结构优化工作的进度：进度快的，需要对整个部门给予表扬；进展慢的，要根据标准，做相应的考核处理；第二，是在员工管理方案执行中，考核各个部门是否能够按照优化方案，对财务人员进行深入培训，对轮岗员工妥善安排并重新指导其职业规划。对不能按规定完成目标的部门，部门领导首先会被问责，而后带领整个部门领导层人员深刻反省，制订并实施解决方案。针对个人员工的绩效考核，主要是考核其对财务业务流程优化和财务信息系统优化的执行情况。考核财务业务流程优化的执行，主要是检查财务操作人员的业务水平以及是否按照公司制定的标准化、专业化的财务业务流程来处理财务业务。拒不执行以及执行不到位的员工，要给予批评，并降低绩效考核成绩。考核财务信息系统优化的执行，主要是检查员工是否能够按规定期限，根据公司的优化设计方案进行优化整改。不能够按期完成或者不按照既定方案完成的员工，绩效考核评低分。

E公司绩效考核可以参考如下绩效管理体系图：

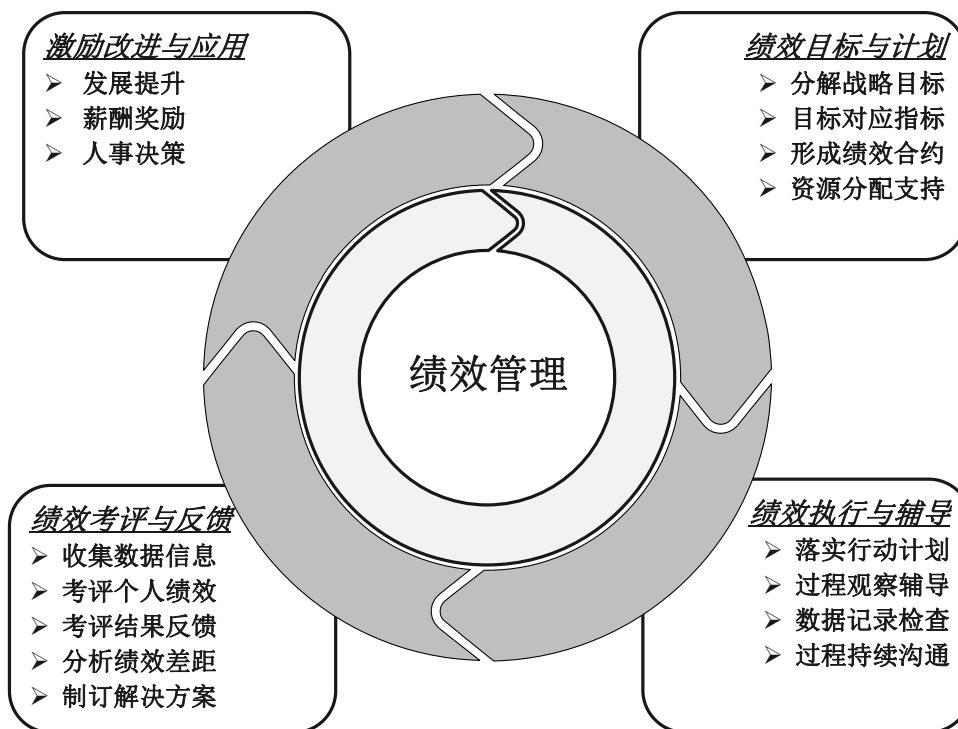


图 4.11 绩效管理体系图

Fig. 4.11 Performance management system chart

5 结论

5.1 研究结论

本论文以 E 公司的财务管理流程优化为研究课题。首先介绍了 E 公司财务管理流程优化的背景以及目的，然后通过分析 E 公司现有财务管理流程，找出 E 公司在财务管理上存在的问题，包括：

- (1) 销售与应收过程中应收账款风险高、现金流出现问题；
- (2) 成本费用管理流程中成本管理方向偏差、成本控制矫枉过正；
- (3) 报销流程中凭证录入审核慢、报销审批繁琐、报销类别不准确。

上述问题，是阻碍 E 公司蓬勃发展的顽疾。本论文依据理论知识基础，对这些问题进行重点分析，找出其深层次的原因，并且整理总结出研究对策。通过优化原有工作流程，本文制定的三项改进措施预期将会取得很大效果。具体体现在：

优化后的应收账款流程规避了应收账款逾期的风险。在对客户信息和账龄追踪管理的过程中，完成了优质客户筛选，侧面刺激了中低信用级别客户，一定程度上促使其完成逾期款项补缴，极大地缓解了公司现金流压力。

E 公司成本管理流程优化后，不再执拗地控制某一部门的细微之处，而是对所有部门、员工一视同仁，使他们能够理解公司推行的政策并遵从实施。管理层也着眼于未来长远的发展规划，不拘泥于眼前的利益。公司上下齐心协力，形成强大的凝聚力。

公司员工平均报销时长，从原先的一个月时间缩短到预计的一周左右。财务人员和各级领导也从繁琐的批复工作中被解放出来，腾出精力处理更重要的工作。报销的员工也能够更快的收到报销款项。

期待未来 E 公司能够继续实施这些策略来不断优化财务管理流程，促进财务部门同各个业务部门达成系统集成、信息集成的一致目标，帮助 E 公司的管理层更好地做出决策，提高 E 公司的生产力和工作效率。同时，也希望本论文能够帮助那些跟 E 公司有相同或者相似问题的公司，为他们提供参考与借鉴。

5.2 研究展望

本论文对财务管理流程优化在未来的展望，主要有以下几个方面：第一，财务管理流程优化方案的制订过程中，需要总揽全局、协调各方，更需要集思广益，头脑风暴，尽量在方案订制阶段能够考虑更全面；第二，财务管理流程优化方案在实施过程中，需要更细致科学地推进，要对不同对象使用不同的方法，以便更好更快地完成财务管理流程优化；第三，财务管理流程优化方案实施之后，需要重视对其运行状况及效果的监测，

创建一套完整的监测方法，掌握优化之后的各项指标并与原有指标相比较，及时调整偏差。第四，财务管理流程优化方案在实施过程中，可以适当借助专业公司的帮助。无论是针对财务业务流程的整合优化，还是针对财务信息系统的优化完善，相比于 E 公司内部的技术管理人员，专业的流程优化公司和专业的信息技术公司拥有更积极的态度、更丰富的经验，借助他们的帮助，可以使财务管理流程优化更加完善。

参 考 文 献

- [1] 张臻瑜. 信息化下的财务转型探讨[J]. 当代会计, 2021(1):4-6.
- [2] 冯巧根. 财务管理[M]. 北京:清华大学出版社, 2017.
- [3] 冯小洪. 中国联通德州市分公司财务管理流程优化研究[D]. 济南:山东师范大学, 2018.
- [4] 李文姝. 基于价值链理论的企业财务流程优化研究[D]. 北京:华北电力大学, 2017.
- [5] 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 北京:中信出版社, 2014.
- [6] 王钊. 大数据时代企业财务管理转型分析[J]. 商场现代化, 2018(03):54-57.
- [7] 赵芬. 信息化背景下企业财务会计工作流程的优化[J]. 金融经济, 2018(22):204-205.
- [8] 王舒文. 业财融合背景下企业财务管控与成本管理分析[J]. 财会学习, 2021, (1):111-112.
- [9] 水藏玺, 吴平新, 刘志坚. 流程优化与再造[M]. 第三版. 中国经济出版社, 2013.
- [10] Hammer Reengineering Work Don. t Automate. obliterate[J]. Harvard Business Review, 1990, (4):101-112.
- [11] Michael Hammer, James Champy. 企业再造:企业革命的宣言书[M]. 上海:上海译文出版社, 2007.
- [12] 王玉荣. 流程管理[M]. 北京:机械工业出版社, 2005.
- [13] 蒋伟良, 吕学志. 流程优化跟我学[M]. 北京:企业管理出版社, 2009.
- [14] 周俊哲. ERP 环境下出版企业财务管理优化探析[J]. 中国经贸, 2018, (21):120-122.
- [15] Magdalen ALUCA(DEDIU). Business Process Reengineering[J]. Risk in Contemporary Economy, 2014, 1(1):132-144.
- [16] 金寒. 业财融合、自动化与精益运营——新形势下企业面向“智能财务”转型“财务流程再造新模式”初探[J]. 中国总会计师, 2018(03):40-41.
- [17] 陈志乐. 业务流程再造在财务中的应用研究[J]. 山西农经, 2020, (23):110-111.
- [18] 李丝. 供应链管理视角下的财务流程优化研究[D]. 保定:河北大学, 2014.
- [19] 卢永权. 信息化背景下企业财务会计工作流程的优化探讨[J]. 财会学习, 2019(3):87-89.
- [20] 马凯淳. A 投资公司财务流程优化研究[D]. 上海:上海外国语大学, 2017.
- [21] 张慧洁. 关于会计信息化对企业财务管理的影响分析及对策探讨 [J]. 现代营销(信息版), 2019(10):12-13.
- [22] 徐开金. 企业应收账款管理研究[D]. 北京:清华大学, 2004.
- [23] 闫乾正. 中兴公司财务共享服务的优化研究[D]. 石河子:石河子大学, 2016.
- [24] 陈亮. 中路北方公司财务业务一体化管理研究[D]. 长沙:长沙理工大学, 2013.
- [25] 周洁. 基于业财融合的会计信息系统优化探析[J]. 财会通讯, 2019, (4):116-119.
- [26] 贺红云. 传统集团企业财务管理转型升级探讨[J]. 当代会计, 2020, (7):41-42.
- [27] 任靖宇. 基于信息化下的企业财务会计流程优化探究[J]. 财经界, 2020, (1):110.
- [28] 余莹莹. 采购过程中的供应商管理研究[J]. 水电站设计, 2018(43):151-153.
- [29] 陈军. 无现金报账模式下高校财务报销业务流程再造[J]. 财会月刊, 2012(9):50-51.

- [30] 张彩虹. 基于财务供应链管理视角下的企业财务流程优化研究[J]. 财会学, 2018(35):55.
- [31] 施雯. 基于业财融合的集团公司流程优化研究—以 A 集团为例[D]. 杭州:浙江工商大, 2019.
- [32] 刘亚东. ERP 驱动下的企业集团财务流程优化研究[D]. 天津:天津科技大学, 2015.
- [33] Partha B. Sampathkumaran, Martin Wirsing. Financial Evaluation and Optimization of Business Processes[J]. International Journal of Information System Modeling and Design(IJISMD), 2013, 4(2).
- [34] Nattapan Buavaraporn, James Tannock. Business process improvement in services: case studies of financial institutions in Thailand[J]. International Journal of Quality & Reliability Management, 2013, 30(3).
- [35] 刘伟蒙. 浅探会计基础工作中存在的问题及解决路径[J]. 中国商论, 2020(03):166-167.
- [36] 穆晓芹. 业务财务一体化与财务管理职能转型研究[J]. 财经界, 2020(10):185.
- [37] 周洁. 基于业财融合的会计信息系统优化探析[J]. 财会通信, 2019(4):116-119.
- [38] 卢欣玫. 制造业企业加强业财融合研究[J]. 财会研究, 2020(4):76-77.
- [39] 陈日新. 业财融合趋势下的财务转型[J]. 财经界(学术版), 2019(21):202
- [40] 朱开镠. 基于业财融合的财务转型研究[J]. 大众标准化, 2019(15):73-74.
- [41] Herve P. New perspectives for the future interoperable enterprise systems[J]. Computers in Industry, 2016(79):47-63.
- [42] Marc F. The financial brand value chain: How brand investments contribute to the financial health of firms[J]. International Journal of Research in Marketing, 2016(1):25-40.
- [43] Sudhaman Parthasarathy. Efficiency analysis of ERP packages—A customization perspective[J]. Computers in Industry, 2016(82):16-27.
- [44] Pall Rikhardsson, Ogan Yigitbasioglu. Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus[J]. International Journal of Accounting Information Systems, 2018, 29
- [45] Yin Zhuang Zi. The Financial Process Reengineering Based on the Value Chain[J]. International Business Research, 2009, 1(2).
- [46] 赵颖. 信息化发展环境下企业财务会计工作流程的优化探讨[J]. 商讯, 2019(21):90.
- [47] 姜再兴. 高校财务报销流程优化研究——以 A 大学为例[J]. 会计师, 2020, (3):87-88.
- [48] 何涪成. “互联网+”背景下业财融合路径研究[J]. 行政事业资产与财, 2020(14):89-90