



第四章

业务流程管理

CONTENTS 目录

第一节 ERP系统的体系

第二节 ERP系统的实施

第三节 企业业务流程

第四节 业务流程管理

第五节 业务与财务一体化系统



第四章 业务流程管理

第一节 企业业务流程

第二节 业务流程管理

第三节 业务与财务一体化系统

CONTENTS

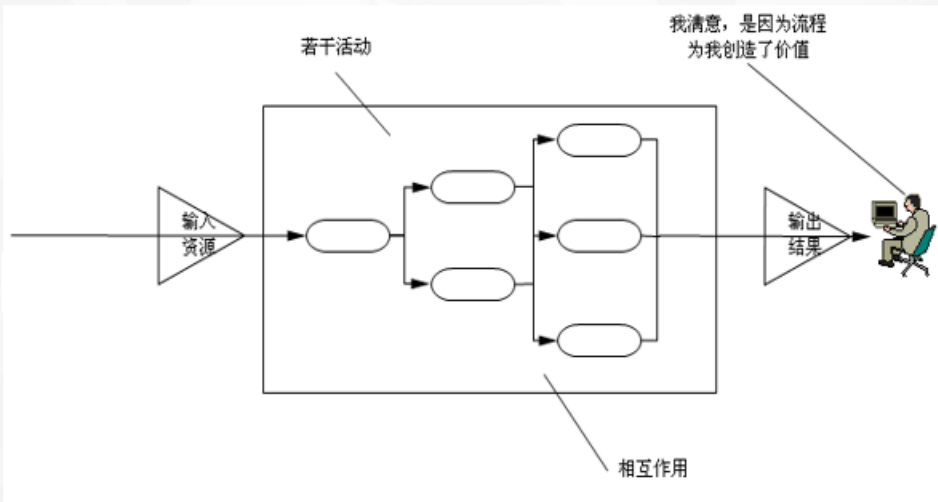
企业业务流程

- 一、流程
- 二、业务流程
- 三、会计业务流程
- 四、管理（控制）流程
- 五、会计业务流程与业务流程、管理流程的关系
- 六、企业业务流程概览



一、流程

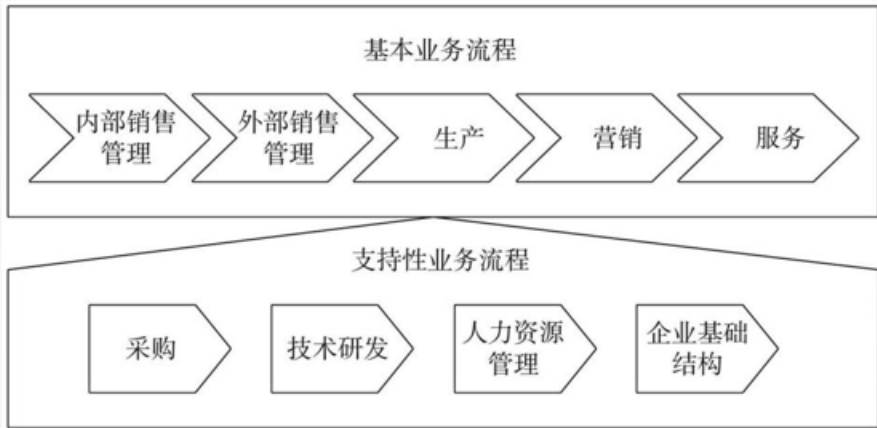
- 流程（flow process）定义为一组将输入转化为输出的相互关联或相互活动的活动（ISO 9000）。流程由6个要素构成，流程的输入资源、流程中的若干活动、活动的相互作用、输出结果、用户、最终流程创造的价值。





二、业务流程

- 业务流程（business process, BP）是指企业为实现其经营目标或战略目标而进行的一系列活动，包括数据、组织单元和逻辑时间顺序等在内的一系列相关作业。



大多数生产企业都有着类似的经济事件和业务活动：



二、业务流程

（一）基本业务流程

- 基本业务流程包括那些直接增加企业产品价值的业务活动，包括：
 1. 内部销售管理，存货、控制、退货等业务。
 2. 外部销售管理，订单处理、收账、发货、交付等业务。
 3. 生产，加工、装配、包装等业务。
 4. 营销，广告、宣传、竞标等业务。
 5. 服务，安装、维修、售后服务等业务。



二、业务流程

（二）支持性流程

- 支持性业务流程包括间接增加企业产品价值和支持主要业务流程的活动，包括：
 1. 采购，询价、选择供应商、订货等业务。
 2. 技术研发，资源开发、新产品研发等业务。
 3. 人力资源管理，招聘、培训、考核等业务。
 4. 企业基础结构，会计、计划与控制、资产管理等业务。



三、会计业务流程

- 会计业务流程，即会计循环，是指财务会计部门为实现财务会计目标而进行的一系列活动所经过的全部过程。
- 从数据处理的角度看，会计业务流程中的各项活动都体现为对信息的某种作用，并构成一个有序的数据处理和信息生成过程，这一过程可以分为若干部分，每一部分都有各自的处理任务，所有部分相互联系，互相配合，服从于一个统一的目标，形成一个会计活动的有机整体——会计信息系统。



四、管理（控制）流程

- 管理流程并非独立存在的，它以会计信息系统产生的信息为依据，对业务流程进行计划、控制、评价等一系列活动，从而创造价值。其主要包括：

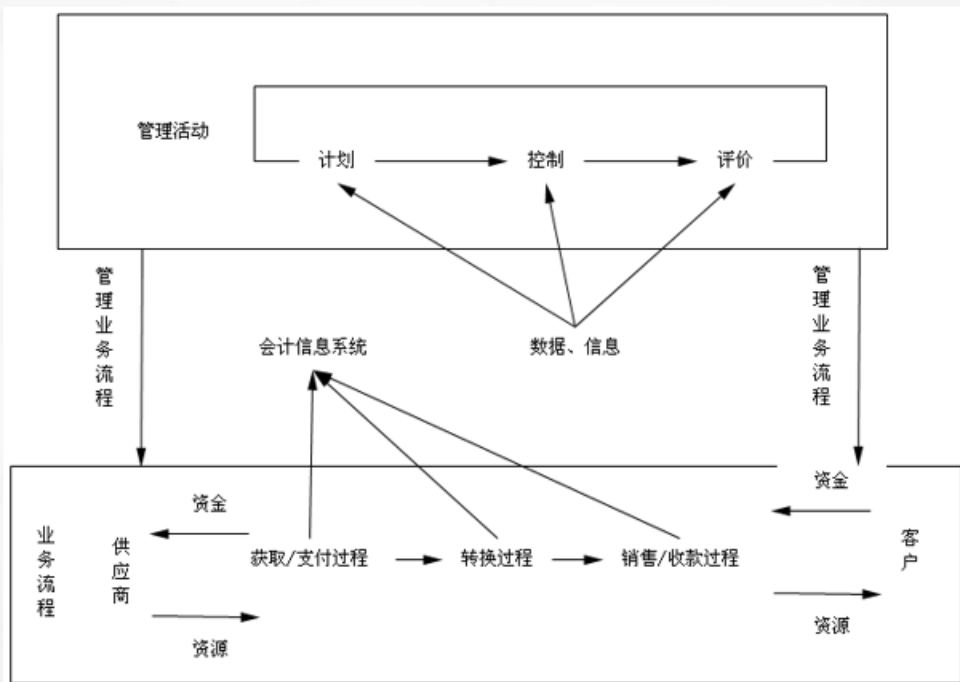
（一）计划。管理者定义业务目标，制定预算并且提供实际目标所需要的蓝图。

（二）控制。不同层面、不同部门的管理者通过优化业务流程，制定规章制度，采取相应的控制方法对某项业务流程、会计业务流程乃至企业经营活动整个流程进行比较、分析和评价，以使实际的执行结果与期望值保持一致，有效地利用企业资源，保证企业目标的实现。

（三）评价。管理者定期评价营运成果来考察业务过程是否正在实现组织的目标，并根据评价结果修正计划、目标或期望值。



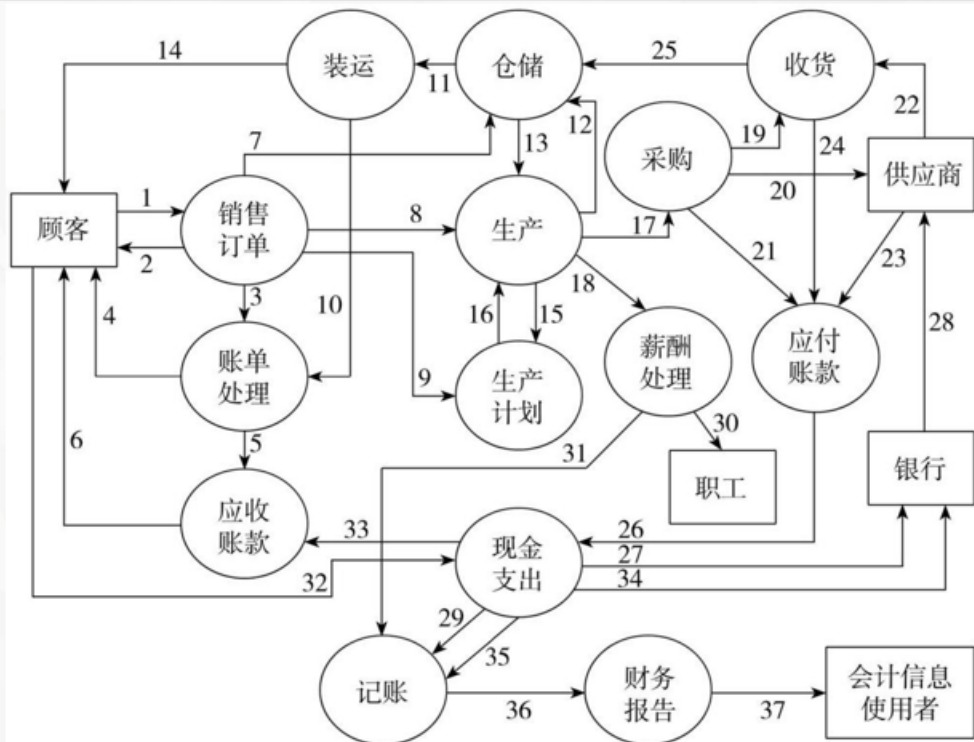
五、会计业务流程与业务流程、管理流程的关系





六、企业业务流程概览

(一) 企业整体 业务流程概览





六、企业业务流程概览

- 订购单输入；确认订购单；账单备忘录作开票依据；开具账单；开票通知；欠款报表；装运单；生产通知单；生产通知单（若需要）；装运单复印件；供货；产成品；缺货订单；发送货物；生产进度表；生产状况表；采买需求；劳动报告；收货通知；购买订单；购买通知；采买的商品；采购发票；收货凭证；货物入库；采购付款通知；通知银行付款；支付货款；付款记录；支付薪酬；薪酬记录；销售回款；收入回款通知；回款送存银行；存款记录；编制财务报告；财务报告信息。



六、企业业务流程概览

(二) 基本业务

销售	采购	生产	财务
1	17	8	26
2	19	9	27
3	20	12	29
4	21	13	31
5	22	15	32
6	23	16	33
7	24	18	34
10	25		35
11	28		36
14	30		37



六、企业业务流程概览

（三）流程设定时需考虑的因素

- 企业在设定流程时，通常与职位、岗位和部门的设置结合起来考虑。企业在设定业务流程时要考虑的因素包括：

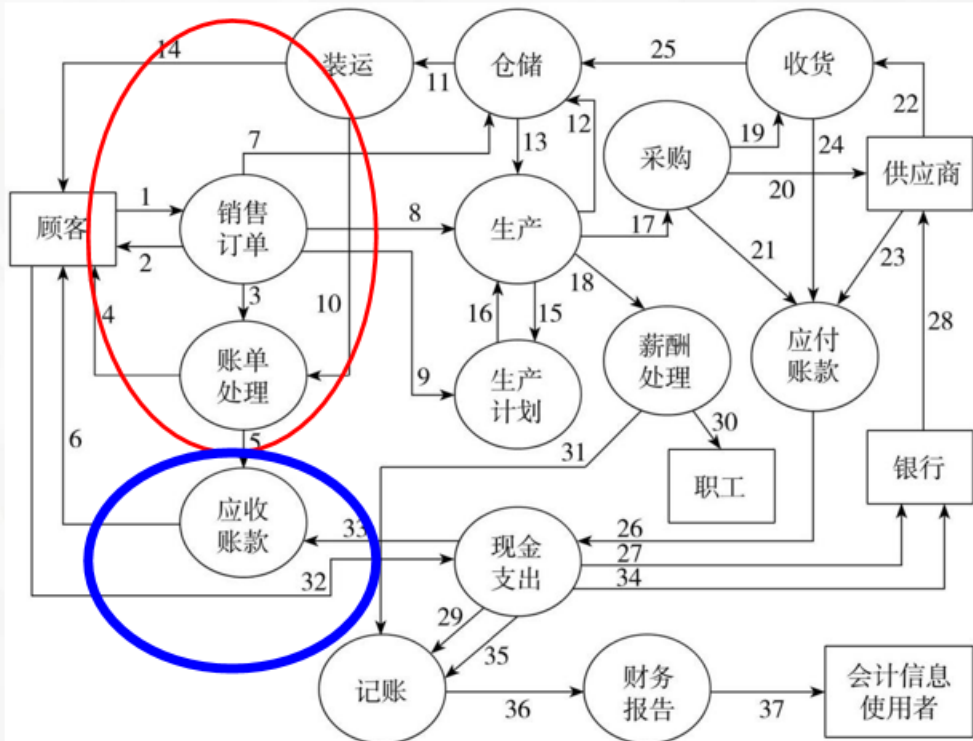
第一，业务处理的专门化。

第二，企业内部控制的需要。



六、企业业务流程概览

(一) 企业整体 业务流程概览



CONTENTS

业务流程管理

- 一、业务流程管理
- 二、业务流程管理方法
- 三、业务流程重组



一、业务流程管理

（一）业务流程管理

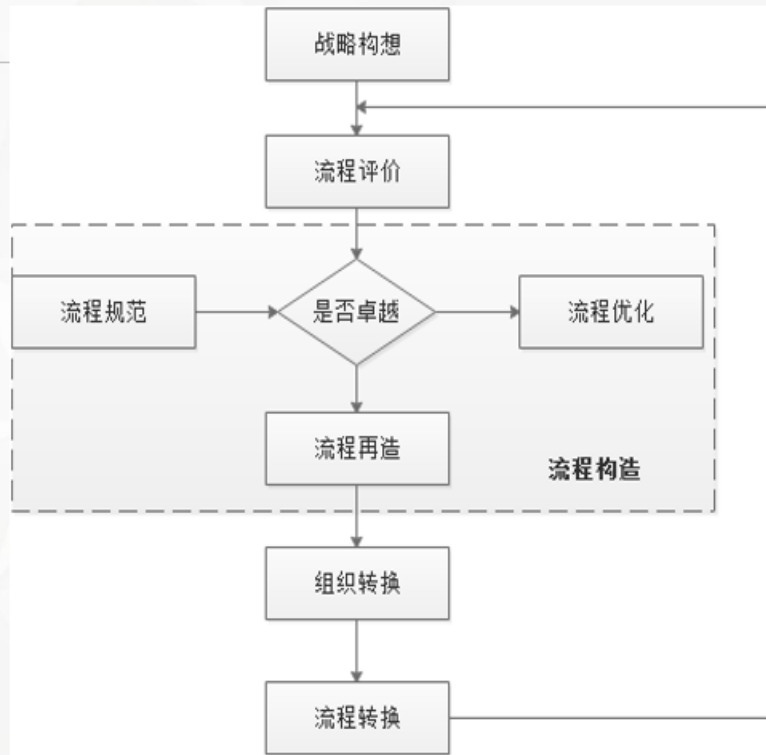
- 业务流程管理（business process management, BPM），是一种以规范化的构造端到端的卓越业务流程为中心，以持续的提高组织业务绩效为目的的系统化方法，包括业务流程的确立、业务流程优化和业务流程重组等内容。



二、业务流程建设

（一）业务流程的建立与规范

- 明确权责、识别和描述流程、使业务流程规范化

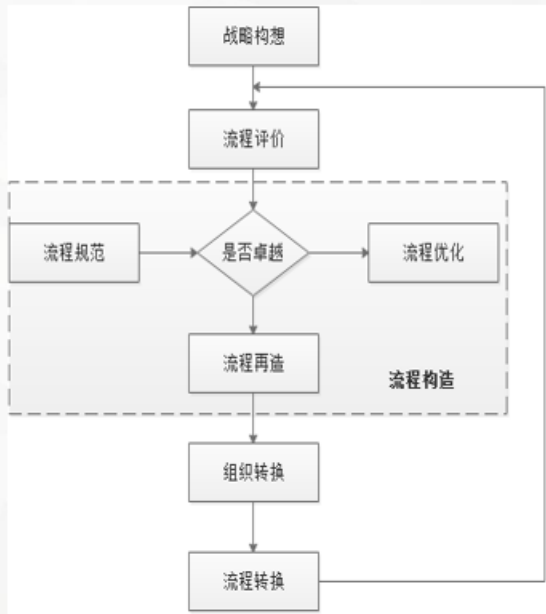


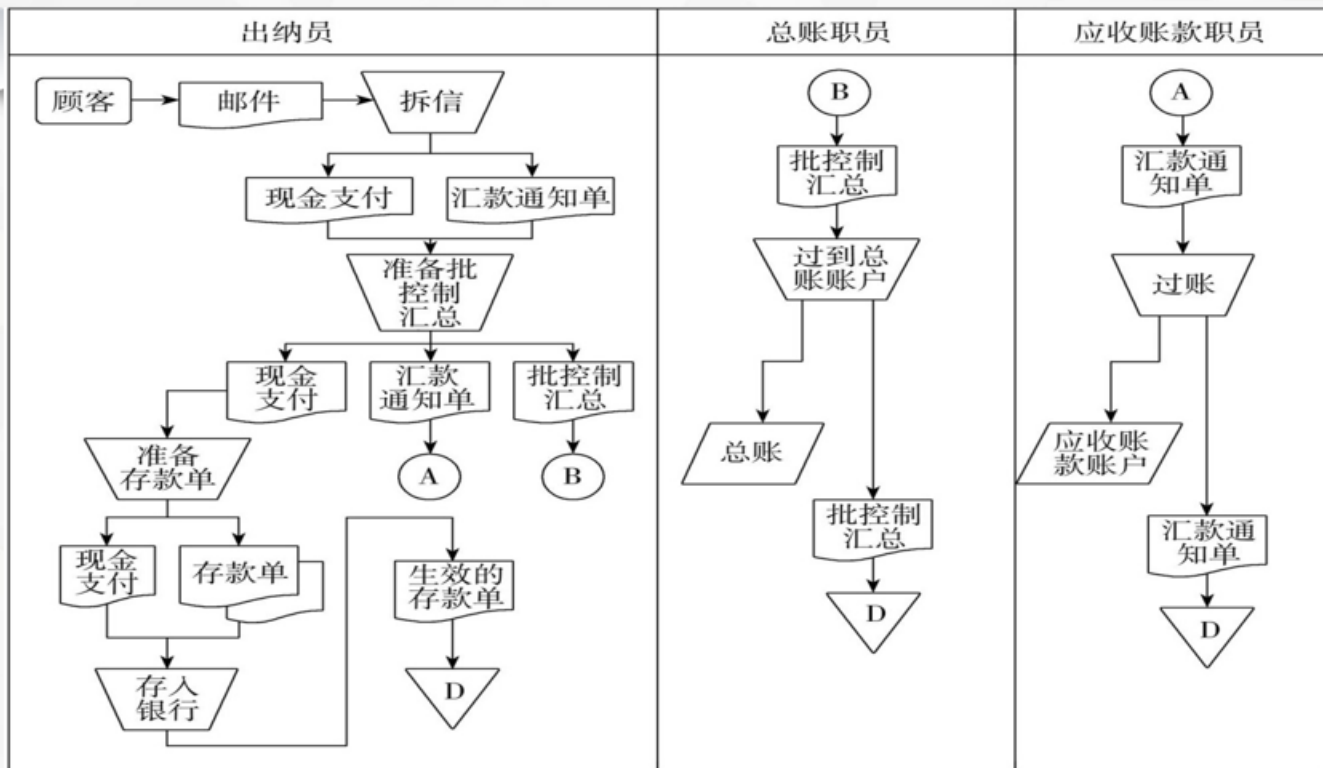


二、业务流程建设

(二) 业务流程优化

1. 活动是否过于复杂，有没有精简的可能性？
 2. 活动能否使用更有效的工具(如IT)来实现？
 3. 活动的先后次序可否调整以达到更高的目标？
 4. 活动承担者的更换能否使流程更有效率？
- 然后通过对现有流程的简化、整合、增加、调整等来提升流程效率。







- 某公司电话销售订单处理业务，是订单发起到订单确认的业务过程。
 - 该公司接受订单的途径为电话订单和传真确认。电话订货，只有确认传真之后才能生效。
 - 其过程是当电话订单打入，要登记信息订单信息，等待传真确认。在规定的时限（如10天）之内未收到确认传真，则订单失效。该失效订单信息需要征询客户电话订单是否继续有效，如果客户确认有效，则重新计时，否则作废，作废后订单删除。
 - 电话订单经过客户传真确认后，要进入订单有效性检验流程：若检验结果为订单有效，则确认订单，输入订单系统等待订单执行，订单处理结束；若检验结果为订单无效，则需要与客户沟通是否重新登记订单信息，否则取消订单，订单处理结束。



三、业务流程重组

（一）业务流程重组的概念

- 业务流程重组（business process reengineering，BPR）或业务流程再造。
Michael hammer：“BPR，是利用信息技术对企业业务流程作根本性的再思考和彻底的重设计，以达到成本、质量、服务和速度等现代关键业绩指标的巨大提高”。



三、业务流程重组

- 业务流程重组理论突破了传统劳动分工理论和“职能导向”的组织结构设计理论的思想体系，强调三种观念：
 1. 变职能观念为流程观念
 2. 重新设计的观念
 3. 绩效第一的观念



三、业务流程重组

(三) ERP环境下的会计业务流程重组

1. 会计业务流程重组的必要性分析

(1) 传统会计业务流程缺陷（主动）

- ①传统会计业务流程容易形成信息孤岛
- ②传统会计业务流程难以满足管理需要
- ③传统会计业务流程无法实现企业实时监控的需要

(2) ERP系统的集成性要求会计业务流程重组（被动）

(3) ERP软件的应用目的要求进行会计业务流程重组（被动）

(4) BPR的实施要求进行会计业务流程重组（被动）



三、业务流程重组

2. ERP环境下的会计业务流程重组

(1) 传统会计业务流程：

- 功能驱动（各种功能规定了数据的处理和输出方法）：只对经济活动的结果进行反映。

(2) 会计业务流程重组：

- 财务与业务协同的、交互式的、以“事件”——呈报实时、多元化数据信息的会计业务流程。

CONTENTS

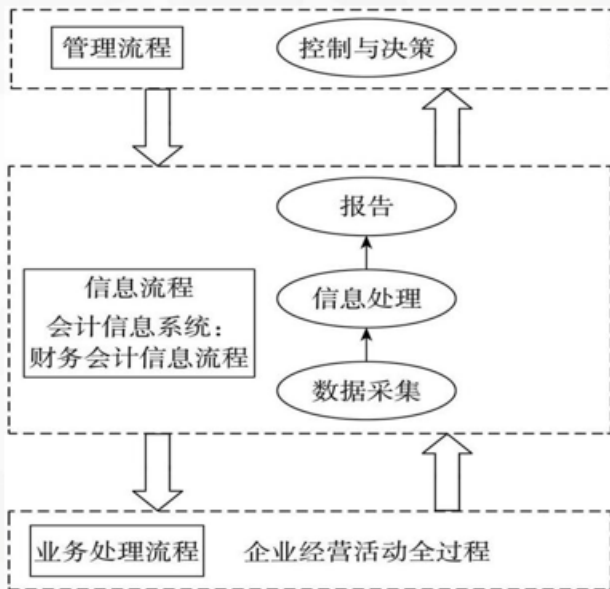
业务与财务一体化系统

- 一、业务流程和财务流程的关联关系
- 二、业务与财务一体化机制
- 三、ERP环境下会计组织的重建



二、业务与财务一体化系统

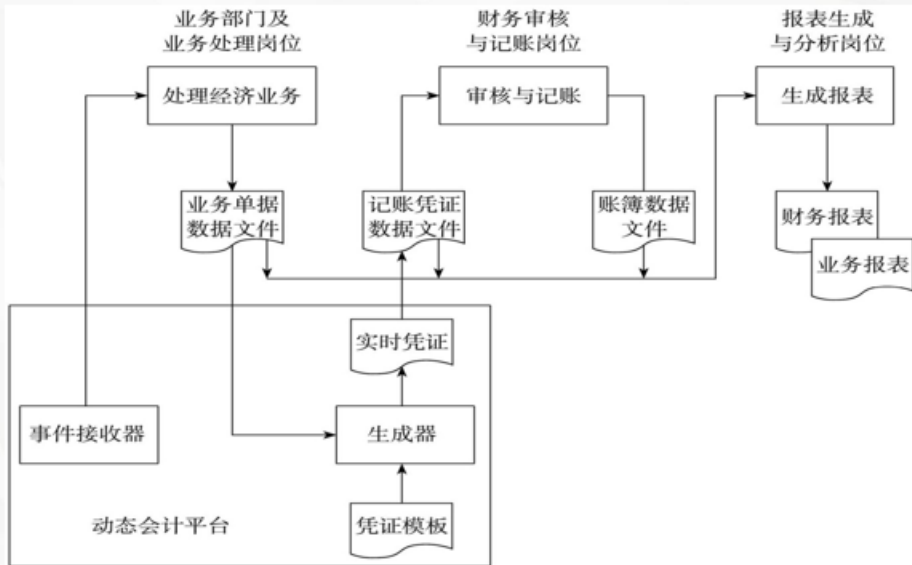
(一) 业务流程与财务流程的关联关系





二、业务与财务一体化系统

(二) 业务与财务一体化机制



生成记账凭证

文件(F) 编辑(E) 视图(V)

类型 过滤 选项 刷新 打印 预览 汇总 按单 退出

单据序时簿

事务类型: 付款

状态	单据号	单据日期	财务日期	核算项目类别	核算项目代码	核算
完全核销	CFKD000000	2014/01/2	2014/01/2	供应商	6.1.002	东
未核销	CFKD000000	2014/02/2	2014/02/2	供应商	1.120	海
未核销	CFKD000000	2014/02/2	2014/02/2	供应商	1.112	东
合计:						

选择凭证模板

实际成本

模板编号	模板名称	创建时间	制单人
2004	付款	2014-02-20 17:27:11	应付会
20041	费用凭证	2014-02-12 16:04:11	Adminis

计划成本

模板编号	模板名称	创建时间	制单人
------	------	------	-----

确定(D)

取消(C)

付款币别	付款金额	结算中心 结算编号
美元	458.10	

3 生成记账凭证

文件(F) 编辑(E) 视图(V)

类型 过滤 选项 刷新 打印 预览 汇总 按单 退出

单据序时簿

事务类型: 付款

状态	单据号	单据日期	财务日期	核算项目	核算项目	核算项目	部门代码	部门	业务员代码	业务员	币种	单据金额	审核人	付款币别	付款金额	结算中心	结算编号
完全核销	CFKD00000	2014/01/2	2014/01/2	供应商													
未核销	CFKD00000	2014/02/2	2014/02/2	供应商													
未核销	CFKD00000	2014/02/2	2014/02/2	供应商													
合计:																	

3 生成凭证选项

异常处理

默认模板

模板选择方式

科目合并选项

凭证模式

- ☐ 每次选择默认模板
- ☒ 每次从模板列表中选择

确定 (O)

模板设置 (S)

取消 (C)

K3 生成记账凭证

文件(F) 编辑(E) 视图(V)

类型 过滤 选项 刷新 打印 预览 汇总 按单 退出

单据序时簿

事务类型: 付款

状态	单据号	单据日期	财务日期	核算项目 类别	核算项目	核算项目	部门代码	部门	业务员代	业务员	币别	单据金额	审核人	付款币别	付款金额	结算中心 结算编号
完全核销	CFKD000000	2014/01/2	2014/01/2	供应商												
未核销	CFKD000000	2014/02/2	2014/02/2	供应商												
未核销	CFKD000000	2014/02/2	2014/02/2	供应商												
合计:																

K3 生成凭证选项

异常处理

默认模板

模板选择方式

科目合并选项

凭证模式

错误处理

- ☐ 中断凭证生成过程
☒ 忽略错误继续处理下一张单据
☐ 给出错误提示

数据不完整或保存前处理

- ☒ 保存凭证前调出凭证修改界面手工调整
☐ 数据不完整时调出凭证修改界面手工调整
☐ 忽略不完整数据, 仅在报告中说明

确定(O)

模板设置(S)

取消(C)

生成记账凭证

文件(F) 编辑(E) 视图(V)

类型 过滤 选项 刷新 打印 预览 汇总 按单 退出

单据序时簿

事务类型: 付款

状态	单据号	单据日期	财务日期	核算项目 类别	核算项目	核算项目	部门代码	部门	业务员代	业务员	币别	单据金额	审核人	付款币别	付款金额	结算中心 结算编号
完全核销	CFKD000000	2014/01/2	2014/01/2	供应商												
未核销	CFKD000000	2014/02/2	2014/02/2	供应商												
未核销	CFKD000000	2014/02/2	2014/02/2	供应商												
合计:																

生成凭证选项

异常处理 默认模板 模板选择方式 科目合并选项 凭证模式

- ☐ 借方相同科目合并
- ☐ 贷方相同科目合并
- ☐ 同一单据内的借方相同科目合并
- ☐ 同一单据内的贷方相同科目合并

确定 (O)

模板设置 (S)

取消 (C)

3 生成记账凭证

文件(F) 编辑(E) 视图(V)

类型 过滤 选项 刷新 打印 预览 汇总 按单 退出

单据序时簿

事务类型: 付款

状态	单据号	单据日期	财务日期	核算项目 类别	核算项目	核算项目	部门代码	部门	业务员代	业务员	币别	单据金额	审核人	付款币别	付款金额	结算中心 结算编号
完全核销	CFKD000000	2014/01/2	2014/01/2	供应商												
未核销	CFKD000000	2014/02/2	2014/02/2	供应商												
未核销	CFKD000000	2014/02/2	2014/02/2	供应商												
合计:																

3 生成凭证选项

异常处理 默认模板 模板选择方式 科目合并选项 凭证模式

生成模式

☒ 借借贷贷

☐ 借贷借贷

确定(O) 模板设置(S) 取消(C)



三、ERP环境下会计组织的重建

(一) 传统会计组织模式的缺陷

- 金字塔式的会计组织，从上到下主要分为三层：决策层、管理层和执行层。自上而下的是财务决策的下达，自下而上的是会计信息的传送。执行层只负责日常会计处理及会计信息的收集，并具体执行决策层下达的财务指示。管理层一方面加强对执行层工作的管理和指导，以保证财务决策的贯彻执行。
- 这种等级制度过分强调企业的财务制度和秩序，制约了组织的创新精神，逐级呈报、层层管理使得企业无法适时响应外部环境的变化或及时处理内部存在的问题。



三、ERP环境下会计组织的重建

(二) ERP环境下会计组织的重建

- 组织是围绕业务流程运行的，职能单元则是为业务流程的运行提供服务性的支持。
二维的组织结构，即流程维与职能维。



新的会计组织结构(延伸到各业务部门)

新的会计组织结构(会计部门)



学习愉快!

