

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X2007157002

UDC _____

结合精益管理的A公司财务流程再造研究

厦门大学

硕士学位论文

结合精益管理的A公司财务流程再造研究

Research on the Financial Process Reengineering
of Company A Based on Lean Management

蔡士琰

指导教师姓名: 蒋晓蕙 教授

专业名称: 会计硕士(MPAcc)

论文提交日期: 2016年4月

论文答辩日期: 2016年 月

学位授予日期: 2016年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2016年4月

蔡士琰

指导教师
蒋晓蕙教授

厦门大学

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

随着经济全球化和信息技术的迅速发展，企业面临的竞争对手越来越多，面临的商业环境在发生着巨大的变化，企业要更快地适应市场的变化，就必须通过流程再造，更好、更快地提供产品和服务，来帮助企业获得新的竞争优势。在所有的业务流程类型中，财务流程是一种很重要的类型，顺畅的财务流程能支持和帮助企业业务的稳定增长，对企业的运营至关重要。因此，企业应重视财务流程再造，使财务流程持续具有竞争优势，最终促进企业整体的竞争优势的增强。

目前，财务流程再造的方法较少，财务流程再造案例跟生产性流程再造案例比相对较少，可供参考和借鉴的也比较少，有些企业不知道如何再造，这在一定程度上影响财务流程再造的效果，减小了财务流程再造的成功率。因此，探索出一种有效的财务流程再造的方法，是非常值得研究的。

本文对财务流程再造和精益管理理论进行研究后，结合本人在企业中的流程再造经验，提出了结合精益管理思想的财务流程再造方法。该方法创新性地将精益管理思想运用于属于非生产领域的财务流程再造过程中，拓展了财务流程再造的实际应用方法，希望供中国企业借鉴。

本文首先介绍了相关的理论，然后通过 A 公司的财务流程再造的案例，详细介绍了结合精益管理思想的财务流程再造方法的实际运用。针对 A 公司财务流程出现的问题，分析根本原因，提出了再造方案，并运用实施前后的流程指标对比，证明再造达到了原来预定的目标，也证明了结合精益管理思想的财务流程再造方法是有效和可行的。这种方法具有一定的通用性，不仅能为 A 公司其他的财务流程再造提供思路，而且也能供其他企业借鉴。

关键词：流程再造；财务流程再造；精益管理

Abstract

With the economic globalization and the rapid development of information technology, companies face more and more competitors and the business environment is changing a lot. In order to adapt to the change of the market, companies have to reengineer their business processes so that they can achieve the competitive advantages. The financial process is very important among all business process types. The smooth financial process can support and help the business development and is very important to the operation of the company. So companies should pay attention to the financial process reengineering in order to enhance their competitive advantages.

Now due to the fewer method and case of the financial process reengineering, some companies don't know how to reengineer the financial process. The success rate of the financial process reengineering is small. So the new method of the financial process reengineering worth researching.

After researching the theories of the financial process reengineering and lean management, this paper presents the method of financial process reengineering based on the lean management. It is innovative to apply the lean management theory to the financial process reengineering project and expand the application method of the financial process reengineering. This new method can provide reference for the other companies.

Firstly, this paper introduces the related theories. Then this paper introduces the case of the financial process reengineering of company A. Company A adopts the method of financial process reengineering based on the lean management to analyze the problems and redesign the process. The results of the financial process reengineering projects achieve the goal of the project. It proves this method is effective and feasible. Hope this paper is helpful for the other Chinese companies.

Keywords: Business Process Reengineering; Financial Process Reengineering;
Lean Management

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 论文研究背景与意义	1
1.1.1 论文研究背景	1
1.1.2 论文研究意义	2
1.2 国内外研究和应用现状	4
1.2.1 国内外研究现状	4
1.2.2 国内外应用现状	8
1.3 论文研究目的、内容与创新点	11
1.3.1 论文研究目的	11
1.3.2 论文内容与框架	11
1.3.3 论文的研究方法与创新点	12
第 2 章 相关理论综述	14
2.1 业务流程再造理论	14
2.1.1 企业流程的概念	14
2.1.2 业务流程再造的内涵	14
2.1.3 业务流程再造的主要思想	15
2.1.4 业务流程再造的作用	17
2.2 财务流程再造理论	18
2.2.1 财务流程再造的基本理论	18
2.2.2 财务流程再造的方法和步骤	21
2.3 精益管理理论	26
2.3.1 精益管理思想的本质	26
2.3.2 精益管理思想的原则	27
2.3.3 精益管理思想在生产流程再造中的应用	28
第 3 章 结合精益管理思想的财务流程再造方法	31
3.1 我国财务流程再造中存在的主要问题	31

3.2 结合精益管理思想的财务流程再造方法.....	31
3.2.1 精益管理思想与财务流程再造结合的理论可行性分析	31
3.2.2 结合精益管理思想的财务流程再造方法的实施步骤.....	32
3.2.3 结合精益管理思想的财务流程再造方法实施的意义.....	36
第4章 A公司财务流程再造案例分析.....	37
4.1 A公司背景介绍.....	37
4.1.1 公司与行业的概况.....	37
4.1.2 公司的经营、管理现状	37
4.2 A公司结合精益管理思想的财务流程再造	38
4.2.1 财务流程再造需求触发	38
4.2.2 到款确认配账流程再造	40
4.2.3 付款流程再造.....	52
第5章 结论与展望	59
5.1 论文研究结论	59
5.2 展望.....	60
参考文献.....	61
致谢.....	64

厦门大学博硕

Contents

Chaper 1 Introduction	1
1.1 Background and significance	1
1.1.1 Background	1
1.1.2 significance	2
1.2 Research and application status	4
1.2.1 Research status	4
1.2.2 Application status.....	8
1.3 Research purpose, content and innovation point	11
1.3.1 Research purpose	11
1.3.2 Research content	11
1.3.3 Research method and innovation point	12
Chaper 2 Literature Review	14
2.1 Business process reengineering	14
2.1.1 Process definition.....	14
2.1.2 Content of business process reengineering.....	14
2.1.3 Main idea of business process reengineering.....	15
2.1.4 Impact of business process reengineering	17
2.2 Financial process reengineering	18
2.2.1 Basic theory	18
2.2.2 Method and steps	21
2.3 Lean management	26
2.3.1 Nature of lean management	26
2.3.2 Principles of lean management	27
2.3.3 Application of lean management	28
Chaper 3 Financial process reengineering method based on lean	

management	31
3.1 Main problem of financial process reengineering	31
3.2 Financial process reengineering method based on lean management	31
3.2.1 Feasibility analysis	31
3.2.2 Application steps.....	32
3.2.3 Significance.....	36
Chaper 4 Case study of company A	37
4.1 Introduction of company A	37
4.1.1 Overview	37
4.1.2 Current situation of management and administration	37
4.2 Financial process reengineering of company A based on lean management	38
4.2.1 Demand trigger point	38
4.2.2 Cash application process reengineering	40
4.2.3 Payment process reengineering.....	52
Chapter 5 Conclusion and Prospect	59
5.1 Conclusion	59
5.2 Prospect	60
References	61
Acknowledgements	64

第 1 章 绪论

1.1 论文研究背景与意义

1.1.1 论文研究背景

目前，随着经济全球化和信息技术的迅速发展，企业面临的竞争对手越来越多，面临的商业环境在发生着巨大的变化，如客户需求和市场环境不断变化，信息技术不断更新等，完全印证了这句话，即世界上唯一不变的，就是一切都在变。面对激烈的市场竞争和变化的市场环境，如何站稳脚跟，取得竞争优势，这个严峻的问题摆在了所有企业的面前。对于企业来说，如何更快地适应市场的变化，更好、更快地提供产品和服务，将是企业在这场残酷的竞争战中致胜的关键。企业要更快地适应市场的变化，更好、更快地提供产品和服务，就必须实施企业的管理模式和生产方式的创新与变革，进行以提高客户满意度为目标的流程再造，用这种企业自身可掌控的方式，帮助企业获得新的竞争优势，甚至获得持续的竞争优势。

很多企业为了取得竞争优势，提高工作效率，纷纷将企业内部的工作分工细化，将原本复杂的混合工作拆分成毫不复杂的单个步骤的工作任务，使每个人的工作都能简单易学，从而出现了流水线操作和规模生产。这种工作细分的方法，虽然能使每个工作环节相应的工作效率大幅度提高，但是，随着细化程度的进一步加深，企业也不得不增加协调各工作环节间的人员数量，各环节间工作组合流畅性的管理难度也增加了，这种情况下，如果各工作环节之间的工作组合管理得不好，最终就会影响整条流程的工作质量和工作效率。这种情况在大企业中尤其常见，就是俗称的“大企业病”^[1]，即企业决策缓慢，内部流程效率降低，经营管理成本不断增加，财务和经营风险随之增加，企业无法快速对瞬息万变的外部环境做出敏锐的反应，长此以往，将很大程度上威胁到企业的生存和发展。而一些中小型企业，即使工作细分还不是特别细化，但也出

现内部管理混乱，流程混乱，企业人员在日常的生产或工作事务上经常失误，导致本来是可发展壮大机会，最后却使企业产生损失。

为了应对这种管理困局，企业界和理论界纷纷试图提出新的管理方法，其中，最有代表性并且影响最为广泛的，就是业务流程再造（BPR, Business Process Reengineering）。业务流程再造，通过优化企业内部的流程运作，改善企业的内部管理，在很大程度上，能有效提高企业的生存能力和竞争能力，被越来越多的企业所重视和采用。

在所有的业务流程类型中，财务流程不仅是业务流程的一种重要类型，所有企业都会涉及，财务流程能为企业提供服务 and 解决方案，顺畅的财务流程有助于支持和帮助企业业务的稳定增长，而且企业所有的经营成果和业务流程的最终成果，都要通过财务流程反映到财务报表中，因此，财务流程的顺畅和高效对企业的运营至关重要。为了确保财务流程的顺畅与高效，企业就需要重视财务流程再造，使财务流程持续具有竞争优势，最终促进企业整体的竞争优势的增强。

1.1.2 论文研究意义

从 1993 年到现在，很多企业都进行了业务流程再造，不论是制造企业的生产环节，还是经营管理环节，都处处能看到流程再造的踪影，流程再造在很多企业也取得了比较明显的效果。例如，被很多世界 500 强的企业采用的财务共享服务项目，大大减少企业员工人数，大大降低企业的成本，并在一定程度上提高企业的信息质量和工作效率；很多大企业采用的外包项目，就是将企业的初级生产、财务、法律等业务，外包给别的公司，一方面是考虑到别的公司在这些领域比自己更专业，并且成本更低，另一方面是使企业可以腾出手来将企业的主要精力集中在自己最擅长或最核心的业务上，进而增强企业的竞争优势；很多制造企业运用流程再造，标准化生产流程，既确保了产品的品质，又提高了生产效率；IBM 的子公司 IBM 信贷公司，通过对其信贷流程的再造，使信贷过程周期由平均 7 天，减少到平均 4 个小时，这个过程的重新设计，增加了客户的满意度，也使得公司的信贷交易额增加了 100 倍^[2]。由此可见，业务流程再造，在很多企业中被采用，取得了显著的成效。

虽然业务流程再造的成功案例不少，但是在实际推广和运用过程中，仍然存在比较大的困难。根据二十一世纪初某研究机构对全球五百多个业务流程再造项目的调查发现，业务流程再造的实际效果比预期的目标差很大的占 78%，其中，基本上没有效果的占到 50%左右，有些甚至产生负面的效果，而项目成功并且获得预期效果的，仅占 20%左右^[3]。

目前，业务流程再造在国外的大公司中运用得比较多，而我国的企业中运用得比较少。即使有运用，在我国，业务流程再造的推广和运用过程，也面临着很多的问题和困难。我认为，失败的原因主要在于国外企业和中国企业的差异性和特殊性。国外企业的管理已经实现规范化，核心技术和产品质量等问题已经解决，信息技术比较发达，同时，国外企业的流程再造往往是配合企业的战略总目标来实施，并掌握比较全面的流程再造方法，在这样的前提下，才进行业务流程再造。而在目前的中国，很多企业都或多或少存在管理不规范、人员素质不高的情况，大部分企业的信息技术还没有达到国外企业的水平，这种情况在中小型企业中尤其明显，这就使业务流程再造的发展基础相对薄弱。另外，有些中国企业在实施流程再造时，没有统一的规划，只是把关注的焦点放在如何再造上，而没有根据企业本身的实际情况考虑再造什么，只针对当前的状况进行再造，而忽视了流程再造结果的长期可实用性，同时，一些参与再造的人员也没有比较全面的流程再造的知识储备，这也导致流程再造在很多中国企业中实施的失败。

作为业务流程再造的一种重要类型的财务流程再造，也同样存在上面的问题，甚至比生产性的流程再造的失败率更高。在中国的一些中小企业，有些只是把财务工作看成是单纯的记账工作，还没有把它作为一种流程来进行思考和管理，就更谈不上进行财务流程再造了。但是实际上，财务工作往往涉及企业的方方面面，能为企业的运营提供有建设性的指导，对企业整体的竞争优势产生较大的影响。因此，企业应重视财务流程再造，以便为企业整体的竞争优势的提高贡献力量。

但是，目前生产性流程的再造方法比较成熟和全面，在企业中研究和实践得较多，可供借鉴的经验也比较多，而一些财务流程再造方法较少，没有一些特定、具体的普遍方法和步骤供企业遵循操作，另外，在实践中财务流程再造

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

廈門大學博碩