

ERP系统总体解决方案

目 录

| | |
|--------------------------------|-----------|
| 概述 | 5 |
| 目标 | 5 |
| 相关文档 | 5 |
| ERP 总体实施 | 6 |
| 总体实施目标 | 6 |
| 业务流程分析和诊断 | 7 |
| X公司的业务特点 | 7 |
| 问题分析 | 7 |
| 业务流程优化设计 | 9 |
| 核心思想和总体思路 | 9 |
| 业务流程优化的设计原则 | 9 |
| 业务总流程 | 10 |
| 第一部分：分销部分 | 12 |
| 采购业务流程优化 | 12 |
| PO1采购总流程 | 13 |
| PO1.1 采购业务流程 | 15 |
| PO1.2 采购接收入库流程 | 17 |
| PO1.2.1 退货流程 | 19 |
| PO1.3 供方认证流程 | 21 |
| 库存业务流程优化 | 23 |
| 仓库现行业务流程分析 | 23 |
| INV 1 库存总流程 | 24 |
| INV1.1 仓库计划入出库流程 | 26 |
| INV1.2 杂项事务库存流程 | 28 |
| 第二部分：制造部分 | 32 |
| 现行业务流程分析 | 32 |
| BOM 维护流程 (ENG 1) | 33 |
| 物料基础数据维护流程 (ENG 2) | 34 |
| 主需求计划编制流程 (MFG 1) | 35 |
| 生产总流程 (MFG 1.1) | 36 |
| 生产任务下达流程 (MFG 1.2) | 37 |
| 生产任务跟踪流程 (MFG 1.2.1) | 38 |
| 生产发料流程 (MFG1.2.1.1) | 40 |
| 产品完工入库流程 (MFG 1.2.1.2) | 41 |
| 第三部分：财务部分 | 42 |
| E11 财务总流程 | 42 |
| 现有流程分析 | 43 |
| 流程分析 | 44 |

| | |
|----------------------------------|-----------|
| FI1.1 采购付款流程 | 45 |
| 流程分析 | 46 |
| FI1.2 采购预付款流程 | 47 |
| FI1.3 销售收款流程 | 49 |
| 现有流程分析 | 50 |
| 流程分析 | 50 |
| FI1.4 销售预收款流程 | 51 |
| 流程分析 | 52 |
| FI1.5 成本核算流程 | 53 |
| 现有流程分析 | 54 |
| 流程分析 | 54 |
| FI1.6 固定资产核算流程 | 56 |
| 现有流程分析 | 57 |
| 流程分析 | 57 |
| FI1.7 费用核算流程 | 58 |
| 现有流程分析 | 59 |
| 流程分析 | 59 |
| FI1.8 现金银行存款核算流程 | 60 |
| 流程分析 | 60 |
| FI1.9 预算流程 | 62 |
| 流程分析 | 62 |
| FI1.10 审计流程 | 64 |
| 财务流程岗位工作建议简述 | 65 |
| 说明 | 65 |
| 总帐及总体流程 | 65 |
| 采购应付、预付款流程 | 65 |
| 销售收款、预收款流程 | 65 |
| 成本管理模块 | 66 |
| 固定资产核算流程 | 66 |
| 费用核算流程 | 67 |
| 现金银行存款管理流程 | 67 |
| 预算、审计及其他流程 | 68 |
| 第四部分：销售订单、发车和服务管理部分 | 69 |
| 销售合同管理和发车业务流程 (OM 1) | 69 |
| 售后服务业务 (OM 2) | 70 |
| 第五部分：质量管理部分 | 72 |
| 生产过程中外购件不合格品处理流程 (QA 1) | 72 |
| 生产过程中外购件不合格品的处理流程 (QA 1) | 73 |
| 不合格品处置流程 (QA 2) | 74 |
| 三包件的返库流程 (QA 3) | 76 |

持续改进 77

概述

目标

根据实施顾问对 X 公司（以下简称 X 公司）的调研，结合 ERP 的管理思想、功能特点，共同构成了该“业务流程方案”。重点描述了 X 公司的财务方面、生产方面和分销方面的业务流程和业务组织。

对于一些具体的需求和每项业务的详细处理描述，我们将在详细设计方案中具体描述。

相关文档

1. 项目实施目标、范围和里程碑
2. 业务调研报告

ERP总体实施

总体实施目标

我们希望使用 ERP 系统以后，可以协助 X 公司建立一个以离散制造管理和标准成本管理为核心的管理体系，实现：

建立一个从营销 管理、采购管理、仓储管理、生产管理、质量控制到财务管理实现全面集成的系统；

财务上，满足日常财务管理和会计核算的 需求，并符合国家规范的财务规定；

加强财务计划和管理，实现财务预算管理和财务分析；

规范库存管理，增加库存管理的透明度，降低库存成本，与财务有效集成；

规范采购流程，降低采购成本，与应付帐款的有效集成；

加强对生产过程的管理，对生产 计划、进度、以及生产过程中的料、工、费信息进行有效的跟踪和控制，并准确及时反映；

加强对生产成本与核算的管理，及时准确提供生产成本的动态信息；

加强生产分析功能，能提供多角度、全方位的生产状况查询功能和报表；

建立规范的质量、安全信息的管理、采集、分析体系；

加强对各部门资产管理的力度，满足财务对资产管理的需求；

提供决策支持信息。

业务流程分析和诊断

X公司的业务特点

今天，市场、响应速度、客户服务等因素已同传统的质量、革新、功能化和成本列为企业竞争的必备要素。当今企业面临的主要问题是如何在提高生产率，提供更高档次的服务，更快的响应速度的同时降低成本，最大程度地满足客户需要。客户、竞争和变化已经成为这个时代的主要特征。

X公司已经建立了面向市场组织生产的经营模式。企业的主要生产方式是按市场预测组织生产。生产系统比较复杂，内部供应链紧密结合，绝大部分关键件以自己生产加工为主，产品技术复杂。

由于以上的业务特点，使X公司的业务管理流程相对于同行业的其它机械加工厂要复杂的多。X公司在长期的生产实践中总结出一套行之有效的管理方法，使企业经济效益和各项指标年年增长，在激烈的市场竞争中保持行业领先的地位。但是，随着企业生产规模的逐年增长，原有的依靠手工传递信息的管理模式出现不少问题，由于管理信息滞后，各级管理者难以及时掌握来自全厂方方面面的信息，不得不通过召开各种生产协调会议，大量加班，造成大量“事后管理”现象的发生，工作效率较低，同时增加管理成本。

以下简要分析X公司业务管理中表现出来的主要问题。

问题分析

X公司目前的管理基础较好。通过多年持续不断地改革，企业在创造良好的经济效益地同时，管理更趋规范化。但是，随着公司业务的发展，也暴露出一些更深层次的管理问题：

流程没有统一控制，相同或者相似的流程在不同部门有不同的做法，不利于快速反映客户需求，也不利于提高客户满意度。

部门流转环节增多引起沟通成本的增加，随着企业规模扩大，信息传递时间延长，企业内耗增加。这样不仅可能导致延误时机和决策失误，更不利于对市场变化快速反应。

各部门不是以企业的总体最优为目标，企业资源没有合理利用，彼此容易产生“本位主义”和利益“分散主义”，不利于提高企业整体的市场竞争力。

管理的流程路线长，部分岗位职责不清，业务处理效率低、反应慢。

具体表现在：

信息共享问题：企业内部信息流不畅通，信息共享程度低，重复工作多，信息流转不及

时，不准确，经常出现人为错误而不能及时发现，影响整个生产进度。例如，销售部门对客户订单生产进度的把握比较困难，无法进行产销协调；生产部门无法准确获得采购部门定单的执行信息，影响排产；采购部门无法及时掌握全部产品配套件的缺件信息；诸如路线单之类的抄写工作量大等。

制造问题：产品品种和类型的不断增加，导致生产复杂程度随着订单的增加成倍增加；客户对交货期、质量、服务要求越来越高，然而，生产仍然凭经验，缺乏科学的定量统计与分析，企业生产组织日益困难。

销售问题：对客户管理、产品跟踪、售后服务等的管理还处在初级阶段。表现在产品报价体系不完善、不及时，主要产品仍以成本计价，无法有效体现产品的技术含量；售后服务方面，出厂产品跟踪信息难度大，对客户信息的反馈与处理效率低，影响企业声誉。

财务问题：财务仍然以事后核算为主，虽然有向管理型财务转变的思想意识，但缺乏有效的工具和方法，未实现财务与业务管理一体化。表现在：应收款与财务部门的信息共享差，对帐难；产品出厂后，资金不能够及时回笼；帐龄分析缺乏科学性；供领导决策的财务报表人工操作，工作量大；生产成本核算粗略、不准确、信息滞后，导致不能对异常成本采取措施；

业务流程优化设计

核心思想和总体思路

业务流程优化的核心思想是减少非增值活动，减少等待时间、重复工作、协调工作量，从而提高增值活动效率。

此次业务流程优化，是以现存问题为指向，依据业务流程优化的核心思想和主要原则，结合 IT 技术，特别是 Oracle ERP 系统的实施，进行流程优化。主要依据了以下思想和原则：

实现从传统面向职能管理转变为面向流程管理，将业务的审核与决策点定位于业务流程执行的地方，缩短信息沟通的渠道和时间，从而提高对顾客和市场的反应速度；

强调业务流程中每一个环节上的活动尽可能实现最大化增值，尽可能减少无效的或不增值的活动，例如去掉不必要的审核等。并从整体流程全局最优（而不是局部最优）的目标，设计和优化流程中的各项活动；

要求业务流程之间尽量实现单点接触，这不仅有利于流程通畅、责任明确，而且有利于提高内、外部顾客的满意度；

在手工管理方式下，由于受到人的管理能力局限性约束，一般必须采用授权分工管理，授权分工管理必然会在一定程度上导致决策分散化，影响决策的有效性。因此，在建立新型“扁平化”组织运行模式时，重视现代计算机信息技术的应用，以便协调业务分散与管理集中之间的矛盾。

基于以上思想和原则，此次业务流程重组的总体思路为：

1. 实现从面向“职能”管理到面向“流程”管理的转变；
2. 从“流程”出发调整岗位职责、部门职责及绩效考核指标；
3. 明晰企业控制的三个层次：事先计划、事中监控和事后分析。

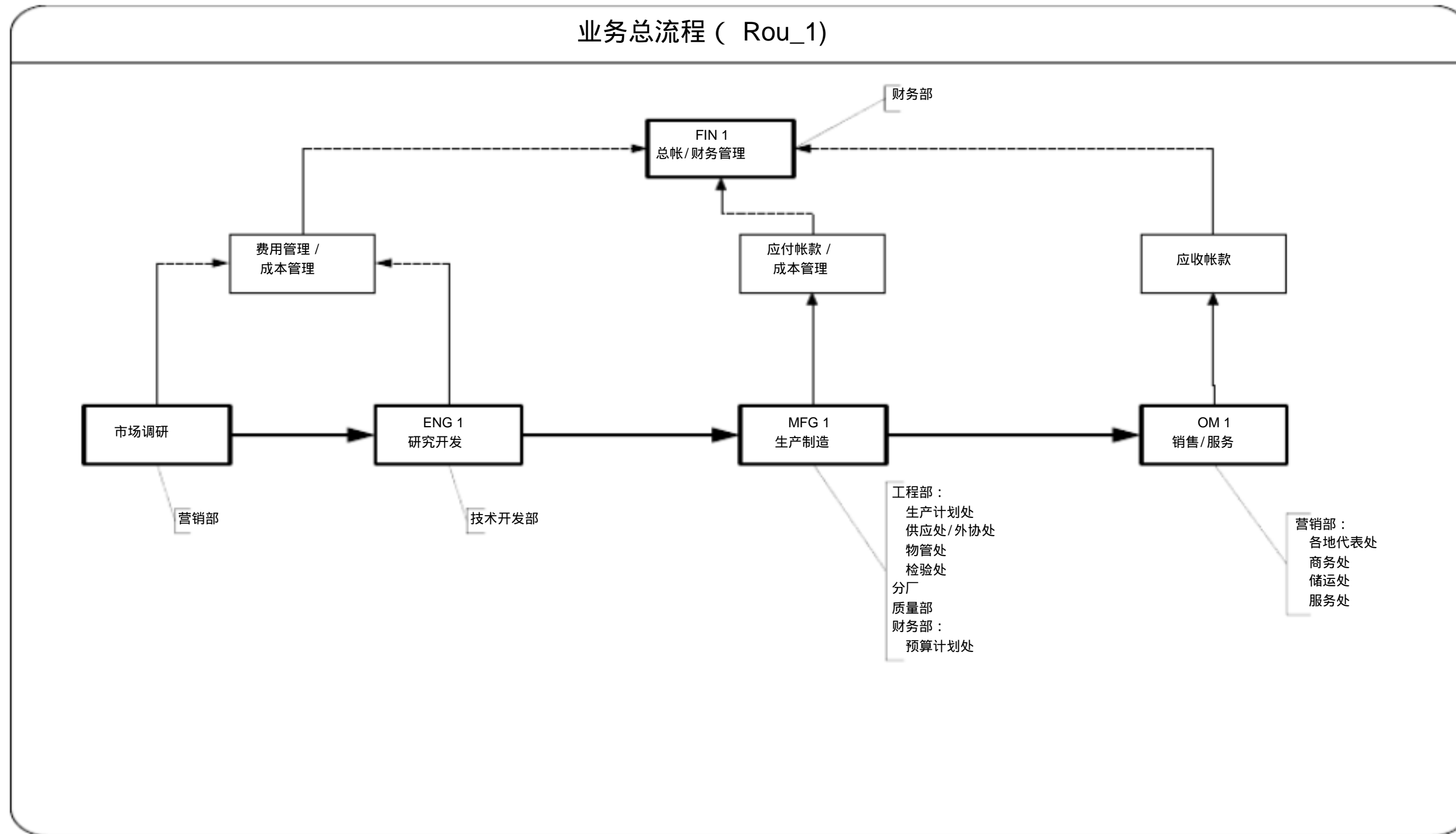
业务流程优化的设计原则

流程方面：从面向“职能”管理到面向“流程”管理，对不同部门相同“流程”的业务只按照流程管理的思路进行描述，变复杂流程为简化流程。

信息方面：利用 CIMS 的集成思想，将 ERP 与网络等 IT 最新技术相结合，变信息孤岛为共享平台。

着重点：增加信息共享、扩大信息共享范围、缩短信息共享时延。

业务总流程



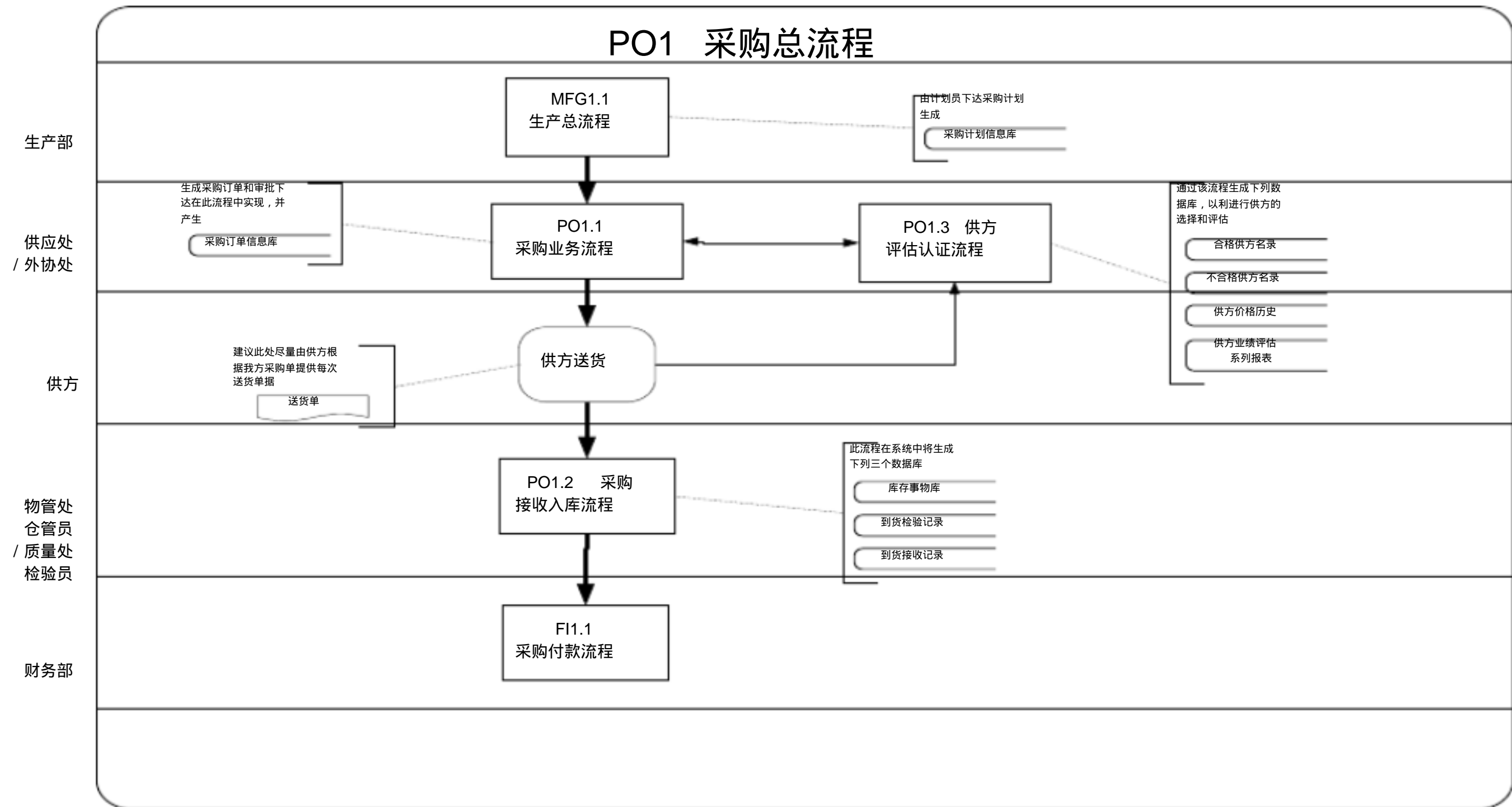
第一部分：分销部分

采购业务流程优化

现行业务流程分析：

- 1、 由于历史原因外协与供应，外协职能存在不少交叉，外协处大量的业务实际是采购业务。
- 2、 数据匹配性不好，作为付款依据的信息少，如当前欠款情况、交期及时性、质量情况、已核销订单等均缺乏信息渠道，审批有一定的盲目性。
- 3、 没有建立采购，外协信息的反馈渠道，生产计划部门无法及时获得采购，外协部门的采购单下单时间、单据执行状态、物料到货信息等信息，物料不能全部保证及时供应，对生产排产造成影响。
- 4、 实际操作中采购单没有下达，入库单由采购员负责开具，因而存在供应商材料入库总量不明，发票匹配困难等问题。
- 5、 财务只根据供应商传过来的发票形成应付，采购，外协订单核销依据付款凭证冲销供应商应付帐，未核销到每一笔采购，外协送货。
- 6、 采购退货时未有正式的退货单据留存，易造成和供应商对帐情况混乱。
- 7、 由于无法及时掌握全部产品采购，外协件的的近期缺料信息（包括缺什么？何时需要？），缺乏对未来供货市场供货趋势与走向的预测，造成临时采购，外协现象较多，同时由于不少材料采购供应周期长，供应处，外协处经常处于措手不及的境地，忙于赶任务，缺乏良好的计划性。而且由于生产计划与采购，外协计划线条粗（以季度和月度为单位），采购，外协单不能严格按计划控制下达，送货匹配采购，外协单情况不好，容易遗漏小件，影响正常生产进程。
- 8、 采购提前期完全依靠经验，缺乏积累与专门的修正，易造成库存资金的积压。
- 9、 应急和杂项特殊采购审批过程不同于正常采购，目前手工管理难度大，不易统计。
- 10、 对于供应商的价格管理基本根据采购合同实行，不考虑价格历史变动问题。
- 11、 由于供应处和外协处工作人员日常大量时间忙于了解各种信息和催货，对于确实能直接产生效益的供应商选择、比价控制等工作做的较少，日常工作重点主要在应对生产上。
- 12、 由于采购资金周转上的问题，对供应商难于形成有效的监控，无法有效把握好最佳供货期，控制供货质量，牺牲企业长期利益。
- 13、 外协厂发出料品的库存监控不易，同时每次外协进出都需通过仓库，增加了重复劳动。
- 14、 现行业务流程环节较多，实际只能部分执行。

PO1采购总流程



优化了如下环节：

- a) 物资储备定额补库计划表的编制
- b) 草拟月度生产经营计划 c) 价格交流和分类初审
- d) 总经理审批采购计划 e) 处长审批库存材料明细帐

优化工作：

- a) 供应处和外协处进行合并，以利与取得采购规模和价格上的优势。
- b) 在工艺流程上直接标识委外工序，各分厂委外料品直接由委外工序发出，完工后供应商直接送回工序，供应商库存直接在工序上监控。
- c) 今后设计加大共用件比率，并共享库存数据库，在设计上尽量先考虑已有库存呆滞量的使用。
- d) 整理已有设计文件，调整差异性小的零件。

岗位工作：

供应处：

- a) 负责采购订单确认流程和供方评估认证流程的执行
- b) 负责维护请购单信息库、 采购订单信息库、 供方名录、 供方历史评估信息等

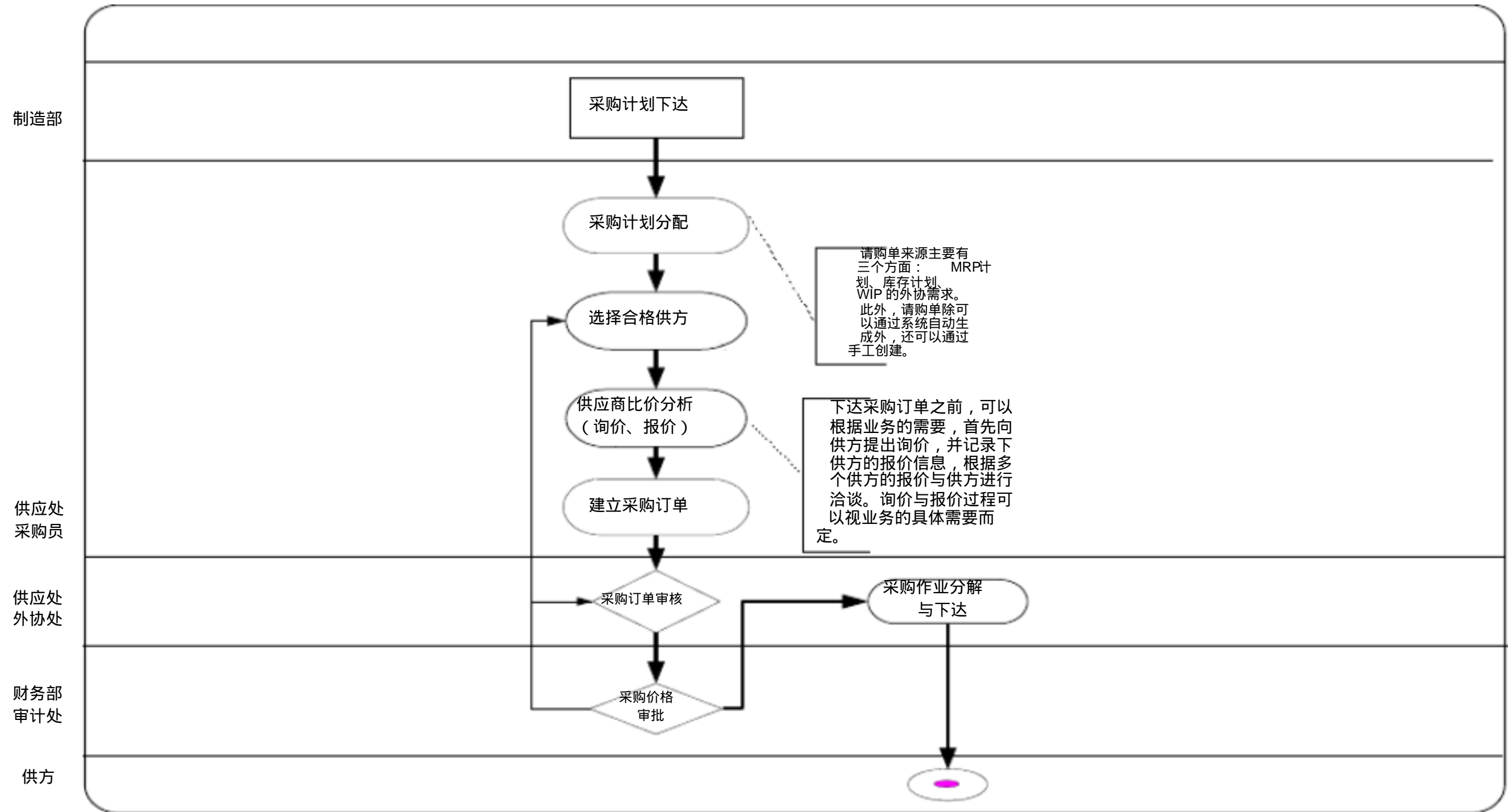
物管处：

- a) 负责采购到货接收入库流程的执行
- b) 负责库存事务信息库、 到货检验记录信息库、 到货接收信息库等的维护

财务部：

- a) 负责采购付款流程的执行
- b) 应付账信息的记录维护

PO1.1采购业务流程



流程分析：

采购订单确认流程相当与手工已有的采购计划、 采购申请和价格流程， 该流程从原有 19 个环节优化到现有 13 个环节，系统将自动根据库存和销售计划情况生成采购计划，只要在用料结构 BOM 中有的物料，运行 MRP 后，系统会给出每个物料的需要时间、建议提前采购、外协的开始时间等信息。供应处，外协处可以直接下达 MRP 运算的结果，也可将其作为参考，调整部分采购、外协信息，系统会每天提供到期应交物料和过期物料。改变报缺件的计划体系，可给供应处，外协处人员设置查看生产计划的权限， 可以了解近期物料需求的大致信息， 做到"心中有数"，"有备而战"。查询和报表打印时可采用采购员索引方式，直接考核采购员工作。

优化了如下环节：

- a) 物资储备定额补库计划表的编制 b)模拟月度生产经营计划
- b) 价格交流和分类初审 d) 生产部部务会研究价格
- e) 经营调度会确认价格 f)厂长审核批准价格

优化工作：

- a) 工艺部门需对每种规格的材料进行独立编码，例如板材、型材、管材等，同时在用料结构 BOM 中进行标识。
- b) 材料采购提前期先根据采购收集数据进行模拟，以比较库存资金占用后，再确定相应压缩幅度。
- c) 在满足要求的条件下，逐步收缩采购地域，以尽量满足可控的要求，同时加强供应商送货计划和频度、数量要求的管理。
- d) 对应急和杂项特殊采购单可由专门采购员负责管理，审批路径可专门设定。
- e) 引入价格容限的管理。
- f) 定期打印供应商评估报表给供应商，以促进工作改进。

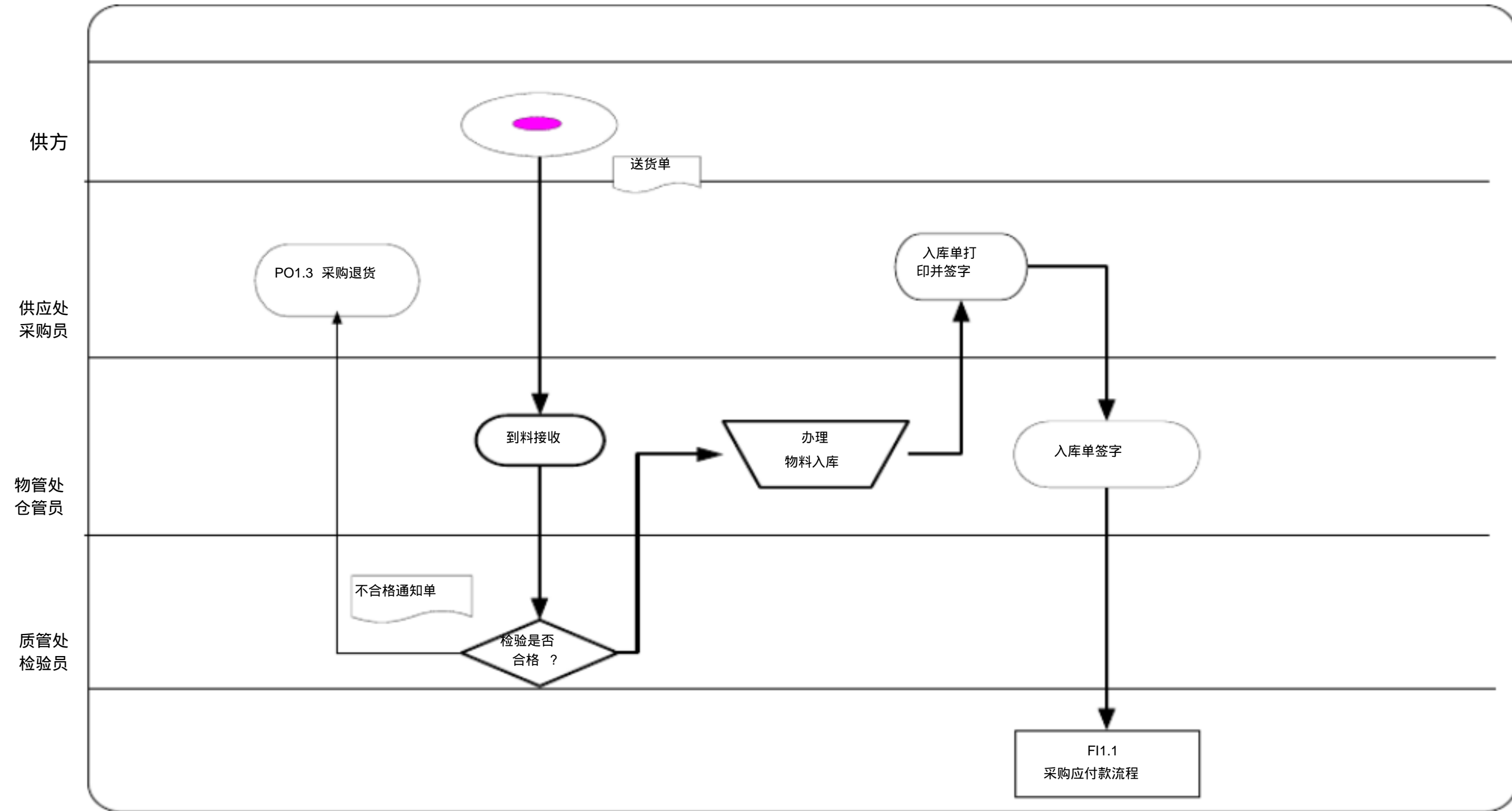
岗位工作：

采购员： a) 创建录入请购单 b) 选择确认供应商 c) 处理供应商询价报价
d)创建录入采购订单

供应处处长： a) 价格合理性审批 b)采购订单审批 c)采购作业分解下达

财务部审计处： a) 审核询报价 b) 审核采购单价格

PO1.2采购接收入库流程



流程分析：

采购接收入退库流程是采购的重要流程，该流程从原有 16 个环节优化到现有 13 个环节，通过系统可建立产、供、销集为一体的信息平台，充分利用 Oracle 数据库信息共享功能，生产计划部门、分厂通过信息查询中央数据库，及时了解动态信息，及时对采购、外协任务进行跟踪，把握采购、外协订单的执行状况，包括何时或是否检验入库并协调采购、外协进度。

优化了如下环节：

- a) 由仓管员记录入库单
- b) 由系统自动记录材料采购帐、材料接收、采购不合格等信息
- c) 由采购员打印并交付供应商签字退库单，保证了帐物的核对

优化工作：

- a) 合理定义物料的供应，外协周期，质量处输入物料的检验周期，外协周期，系统会自动提示具体缩短了几天，供应处，外协处可针对这种特殊现象进行加急处理，保证采购，外协物资的及时供给。
- b) 采购员需应用系统开出正式采购单交付供应商，入库单由仓库根据供应商送货验收情况开出。
- c) 退货分区专门摆放，直接应用系统的退货功能开具退货单据
- d) 采购员加强送货产品跟踪、控制，尽量减少退货情况。

岗位工作：

供应处采购员：

- a) 负责建立维护采购订单信息库
- b) 入库单打印并签字

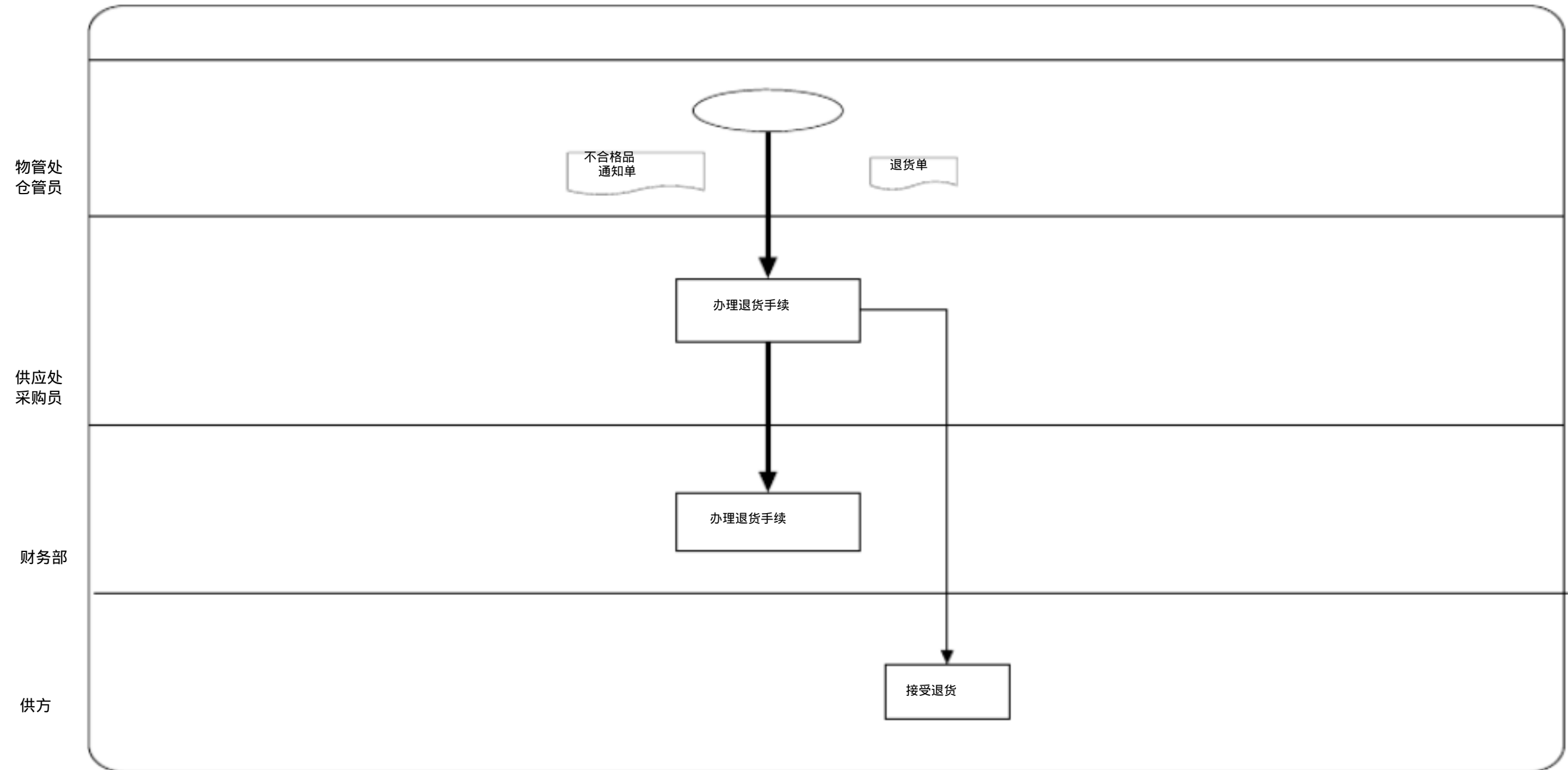
物管处仓管员：

- a) 负责到料接收事务
- b) 负责记录入库处理
- c) 负责建立维护库存信息库、库存事务库、到货接收记录等

质检处检验员：

- a) 负责到料检验处理
- b) 判断并开出不合格通知单
- c) 负责建立维护到货检验记录
- d) 入库单签字

PO1.2.1退货流程



流程分析：

实现采购退货与采购应付帐款管理的集成。

优化了如下环节：

a)采购退货由供应处、外协处负责。

b)由采购员根据退货单办理退货，并交付供应商签字确认，保证了帐物的核对

岗位工作：

物管处库管员：

a) 负责记录退换货入库处理

b) 负责建立维护库存信息库、库存事务库、不合格品检验记录等

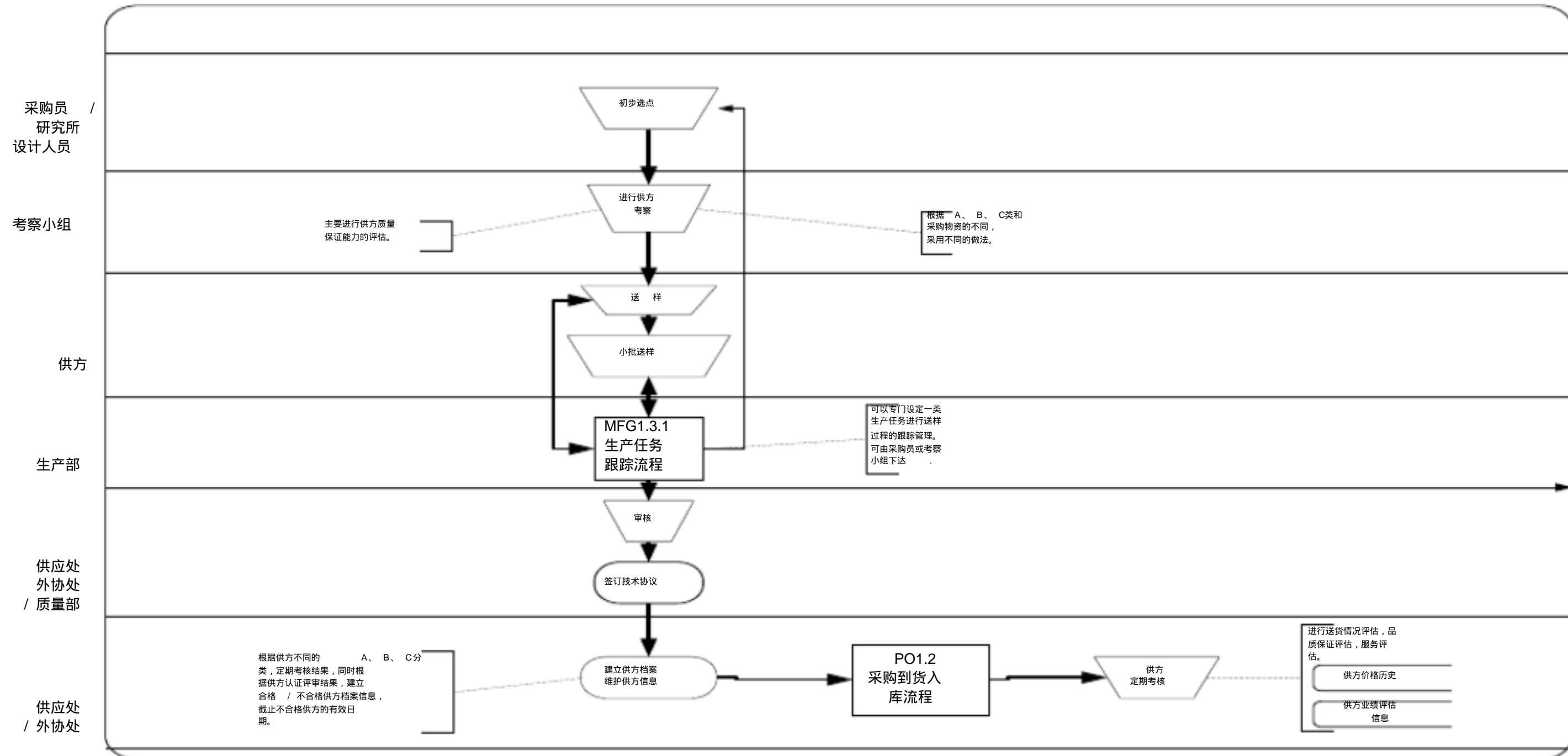
供应处采购员：

a) 打印并交付供应商签字退库单

财务部：

a) 采购退货财务处理

PO1.3供方认证流程



流程分析：

供方认证流程是根据采购选点和供应商评定流程优化而来，该流程从原有 25 个环节优化到现有 10 个环节：

优化了如下环节：

- a)样品试用过程采用加工单自动跟踪
- b)小批试用过程采用加工单自动跟踪
- c)由系统自动记录供方定期考核信息

优化工作：

- a)加强采购和外协业务人员在供应商选择、比价控制方面的考核，并可根据具体工作效益成果制订奖惩制度，以使采购工作进入经济规范的良性轨道上来。
- b)尽快在供应、外协部门全面应用 ORACLE 采购、库存模块，以全面快速的提供细致的供应商、采购员评估数据，同时节约采购人员大量的库存信息了解时间，以利于工作转型。
- c)供应、外协部门普及电子商务的应用，强化供应商报价招标工作。
- d)建立多个供货渠道，并尽量寻找质量更好、价格更低、供货更及时稳定的新的代用来源和渠道。
- e)加强采购送货工作，细化送货批次，减小采购供应批量以降低采购资金占用。

岗位工作：

供应处：

- a) 进行供方考察
- b) 参与试用的审核
- c) 进行供方定期考核资料的维护和考核

考察小组

- a) 进行初步选点
- b) 参与试用的审核
- c)参与供方考察
- d) 参与判定供方考察是否合格

生产部：

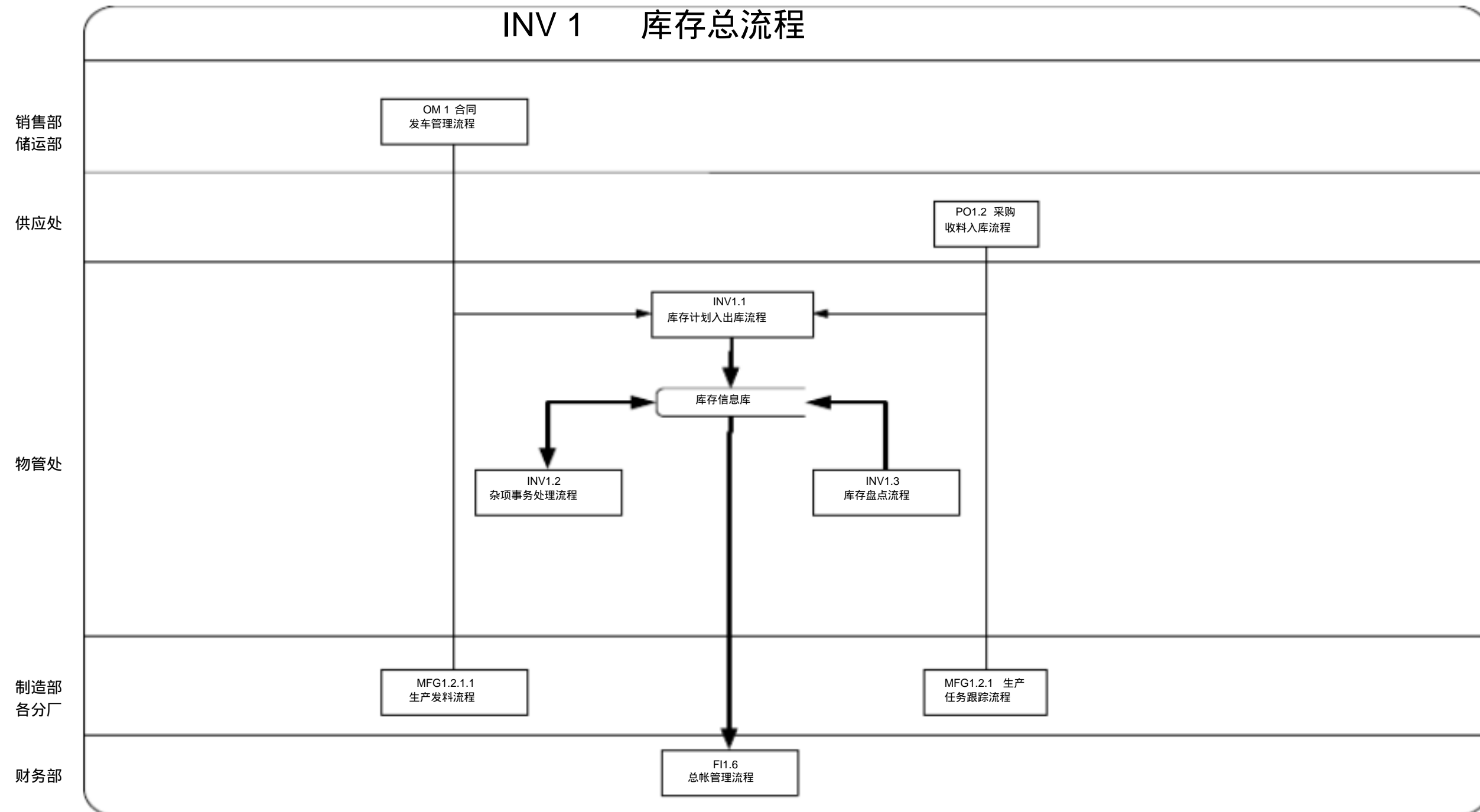
- a) 样品生产试用
- b) 小批生产试用

库存业务流程优化

仓库现行业务流程分析

- 1、现有流程难以及时了解库存信息。各部门无法了解库存量的最新信息，只能通过进、出、销报表了解库存信息，信息不及时且准确性不高，生产调度系统大量依靠仓库的缺件报表安排生产。
- 2、有流程仓库人员同时记录材料金额帐，记帐工作量大，且影响了仓库的日常料品发放
- 3、有流程料品管理方法简单，只对少数大件有序列号管理。没有进行批号跟踪与控制，难保证库存商品的先进先出，任何环节上出了问题，没法向上反溯原因，且容易造成物品的过期报废。
- 4、现行库房管理很多未进行分区管理，且完全手工操作，靠人脑记忆，工作量大，容易出错，且人员变动易造成混乱。如库房（标准件库，材料库）资金积压，囤积大量物料（不少是由于历史生产制令临时取消，生产中断，而造成的相应制令下的物料堆积），生产时却找不到需要的原材料与零部件；对部分有时效性的采购，外协件，也不能合理利用，浪费资源与资金。
- 5、半成品仓库人员根据成品品种来管理各种料品，造成相互借用情况多，增加各种工作量且易使管理混乱。
- 6、各分厂委外料品一般先入库，然后由其发出，外协完成后同样先入库再领用，既增加了重复入库工作量又加长了生产周期。
- 7、加工毛坯库存在反复入库的情况。
- 8、不能对废料和边角余料进行有效管理，无法进行废料的再利用，无形中增加了生产成本，造成较大的浪费。
- 9、成品库货发出后去向跟踪困难。
- 10、盘点工作量和难度大，因而盘点工作一般只能季度和半年度进行，目前盘点工作未有超差容限的管理
- 11、没有建立合理的库存策略，管理手段简单、原始，仓库管理人员只负责物料接收，保管和分拣出库，没有能力对物料提出需求来有效地控制库存水平，因而无法有效控制库存数量，保证合理库存水平

INV 1 库存总流程



流程分析：

目前本公司仓库较多，经过整理后存在五项基本业务，将针对每一流程具体描述各优化方案。库存总体流程力求 ORACLE 系统库存的内部集成，以及和各项业务的集成，在流程中 ERP 系统可自动计算材料金额帐，直接避免了工作量和人为错误。由原有 4 个流程整理成了现有 3 个流程。

优化了如下环节：

- a) 将库存物资报废流程合并进入库存杂项事务处理流程。
- b) 补充增加了库存计划功能。

优化工作：

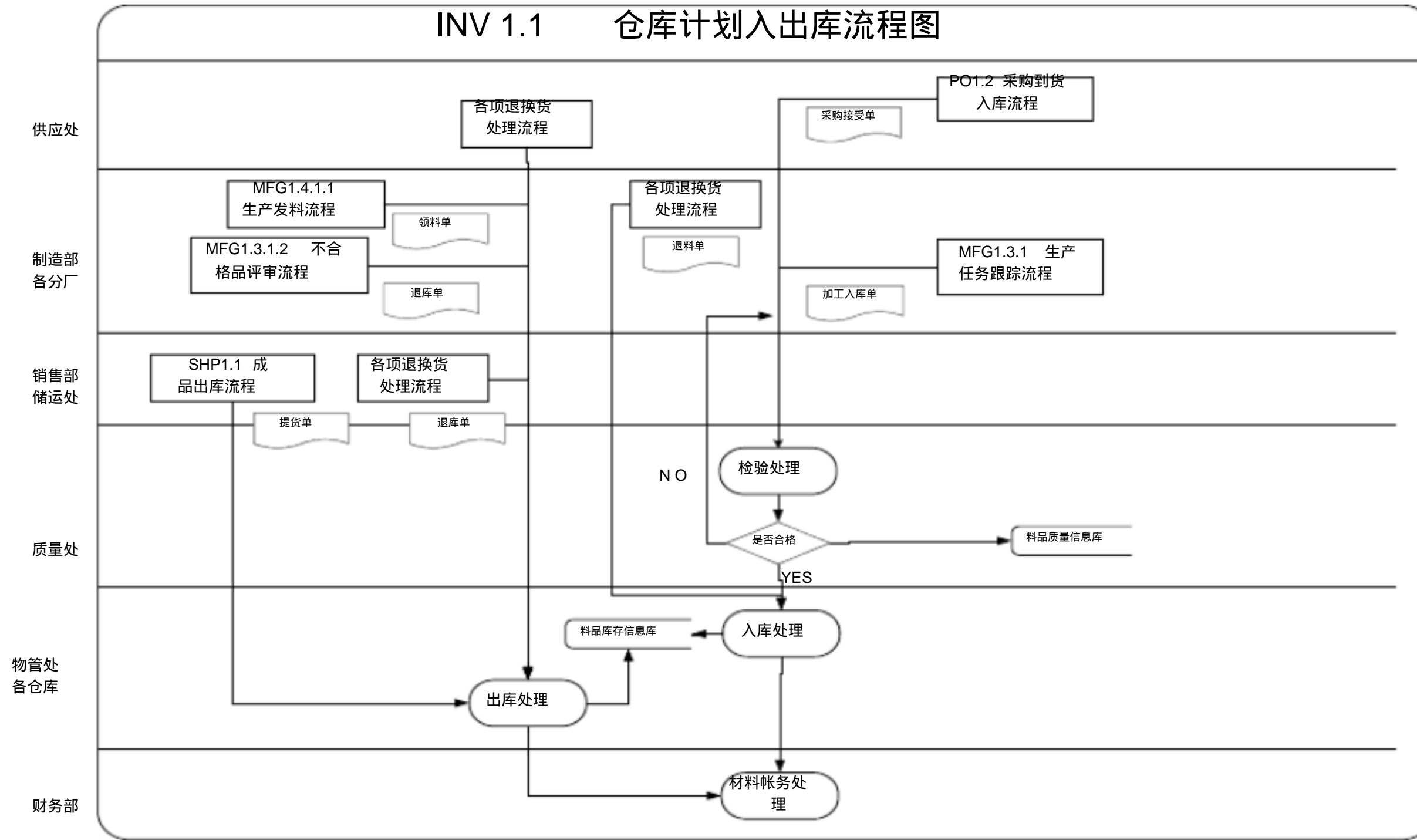
- a) 仓库统一由物管处管理，建立统一的物料管理信息库，库存信息共享且可直接提供缺件计划。
- b) 对工序短缺和用量固定的装配领料可采用入库倒冲模式，减少领料单据量和人为错误。
- c) 所有 A 类件先采用批号管理，以利于质量跟踪控制。
- d) 在保证大件的序列号管理上，逐步增加序号和批号管理料品的种类。
- e) 进行货架定置管理，加强对物料的控制。
- f) 通过对物料信息的查询，对库房中已有的物料（规格、料质）加以利用。
- g) 逐步利用 ORACLE 系统仓库面积管理功能，对仓库面积能力进行核算统计，以合理规划仓库。
- h) 对于标准件等物料，其采购计划，可通过最小 - 最大计划、重新订购点计划和补充盘点来产生。通过运用合理的库存控制手段，来满足生产的需求，同时控制库存资金。

岗位工作：

物管处：

- a) 负责进行仓库计划入出库流程
- b) 负责处理杂项事务处理流程
- c) 负责进行仓库盘点流程

INV1.1 仓库计划入出库流程



流程分析：

该流程是仓库各类正常入出库单据的管理流程，该流程从原有 15 个环节优化到现有 12 个环节。

优化了如下环节：

- a)将供应外协处理流程移入工序制造流程中，减少其入出库的处理
- b)将材料帐务处理环节由原物管处各仓库改为财务部处理
- c)由系统自动记录料品库存信息和料品质量信息，简化人工处理。

优化工作：

- a) 增加半成品料号，首先在标识上做到一物一号。
- b) 仓库人员对料品采用分类管理，避免重复工作量，装配的配料工作由分厂调度完成。
- c) 在工艺流程上直接标识委外工序，各分厂委外料品直接由委外工序发出，完工后供应商直接送回工序，供应商库存直接在工序上监控。
- d) 机加工分厂副料工段加工完成后，料品直接送入机加工分厂，既避免重复做帐又避免重复送料劳动。

岗位工作：

供应处： a) 负责采购供应流程的处理执行

b) 负责采购退换货流程的处理执行

各分厂： a)负责生产发料流程的处理执行

b)负责任务跟踪流程的处理执行

c)负责生产各项退库流程的处理执行

储运处： a)负责成品出库流程的处理执行

b)负责成品退换货流程的处理执行

质量处： a) 负责对入库的检验处理

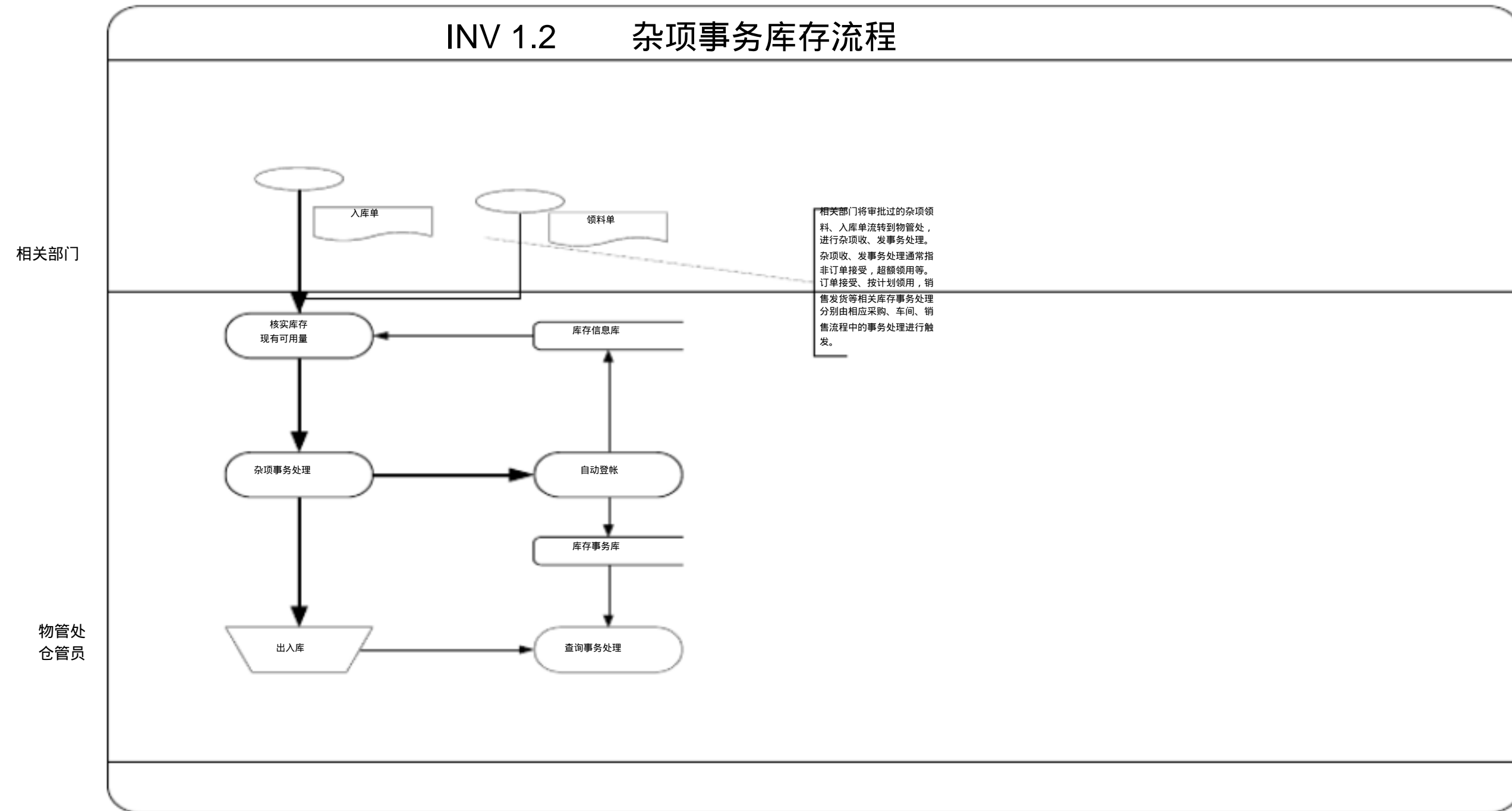
b) 根据检验结果处理维护料品质量信息库

物管处各仓库： a)负责对各项入库进行处理

b)负责对各项出库进行处理

财务部： a) 负责材料帐务的处理

INV1.2 杂项事务库存流程



流程分析：

该流程是各类非计划类入出库单据（无生产领料单、非生产部门领用、报废等）的管理流程，该流程从原有 14 个环节（含报废流程）优化到现有 7 个环节。

优化了如下环节：

a) 仓库报废流程直接作为该类流程中的一种

a) 由系统自动记录统计库存信息库和库存事务信息库

优化工作：

a) 在系统中可设定待处理品库、废品库来管理边角余料和废品。当由于车间生产等原因发生废品时，首先把该物料转到待处理仓，并对废品的数量、规格等情况进行记录，等待再利用。当确定待处理仓的物料不能再使用时，再把它转到废品仓，并办理必要的手续。

b) 检验处可输入详细的物料报废原因，通过报表可方便地统计出物料的报废率及物料的报废原因，并加以分析，以加强对废料的控制。

c) 分别设定待处理品库、废品库的会计科目不同，同时可以通过不同库别查询是否可以再利用的信息。

d) 仓库统一由物管处管理，由其专门向财务负责；成品发货，要求有匹配的业务单据，才能发货。

岗位工作：

相关部门：

a) 审批过的杂项领料、入库单流转物管处

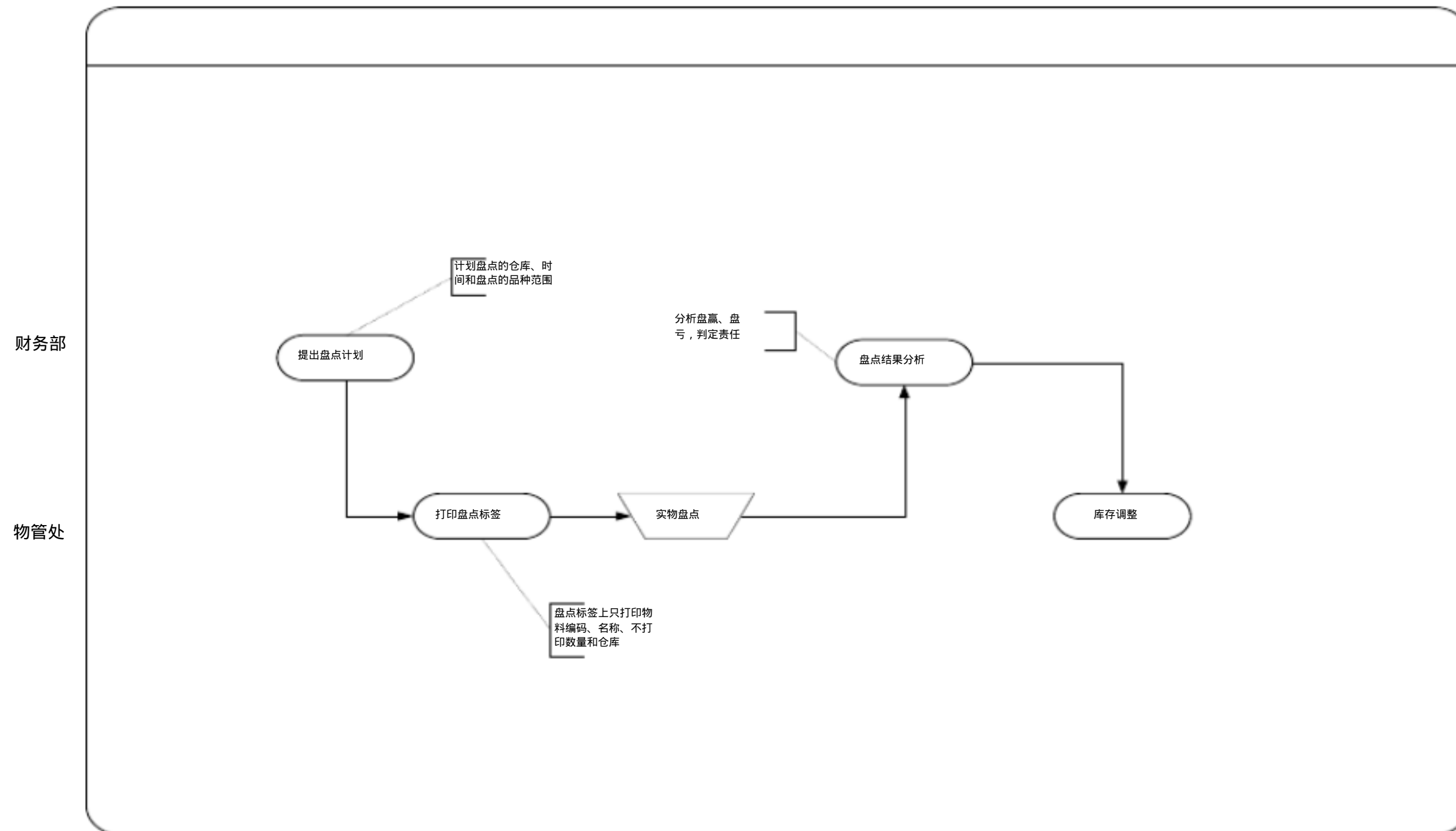
物管处仓管员：

a) 核实库存现有可用量

b) 负责杂项事务处理

c) 负责记录维护库存信息库和库存事务库

INV1.3 库存盘点流程



流程分析：

该流程可在不干扰现行系统的运作下进行动态盘点，同时可利用系统的 A，B，C 循环盘点功能，进行合理的盘点计划。

优化工作：

a) 对盘赢、盘亏财务需进行审核分析。

岗位工作：

物管处仓管员：

a) 计划物理盘点

b) 负责定义库存参数

c) 负责建立库存快照和生成盘点标签

d) 负责盘点

e) 输入盘点物资实际数量

财务部相关会计：

a) 根据设定审批盘点超限是否接受

b) 调整材料帐余额

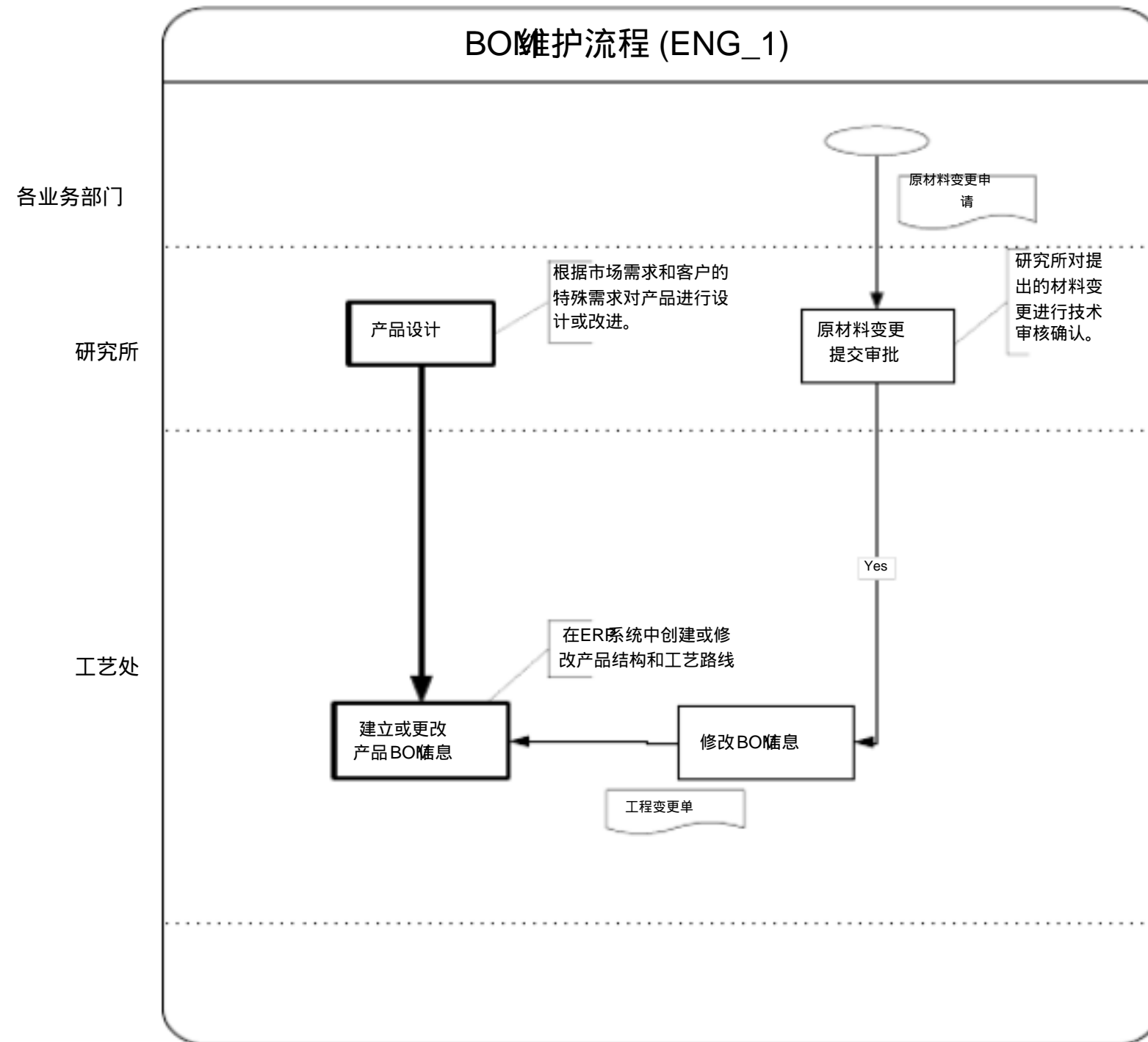
第二部分：制造部分

现行业务流程分析

现行生产业务流程是计划经济和市场经济地结合体，生产计划依据市场需求和经营指标来编制，通过扩大库存的方式来满足市场需求，这种计划体系在一定程度上满足了 X 公司生产经营的需要，现状见下图。作为一种手工状态下的计划体系，它存在如下几点不足：

1. 信息纵向沟通连贯、一致，但缺少横向沟通。在当前的计划体系下，计划部门与生产职能部门之间的信息沟通通过报表进行，具有纵向沟通的信息渠道，但在生产职能部门的上、下游之间的信息沟通缺少渠道，下游（上游）工序不能有效、及时知道上游（下游）工序的生产执行情况，及时调整生产；各级生产管理者不能及时掌握生产进度情况；
2. 对于投料计划和配套计划，生产计划部门只进行月度总量的控制，不能有效进行生产日进度计划的控制。在这种情况下，投料和配套的生产往往不是当前最需要的产品，由此造成了生产资源的浪费，加大了资金占用；
3. 不能有效准确的知道零件的配套到位情况。各分厂的组织生产时，首先将用料的需求情况提前提供给仓库，由仓库根据当前的库存状况备料，对于缺件由仓库提供缺件报表给生产计划部门组织进行缺件生产；
4. 由于计划部门不能及时准确的了解库存现状，造成在 BOM 和生产主计划出来以后仍然不能确定工厂对物料的需求，而是再通过库存人员确定物料需求，使得物料需求计划周期较长，工作量大，而且计划人为制订，人的经验因素使得计划的科学性不高，进而也造成了库存不能在保证满足生产需要情况下尽量节约资金，从而在根本上控制成本；
5. 生产计划与需求计划相比有较大的差异。造成这种现象的原因主要是市场需求的不确定，生产部门为了满足市场需求的需要，只有通过扩大库存来满足生产；
6. 生产计划以当前的销售状况和预测为依据，但是预测的规范化水平不高，造成生产不能满足销售或者浪费资金的情况；
7. 生产的安排都是粗线条的，具体的工作协调人为处理，而且由于手工编制生产主计划不能全面考虑各个车间的实际情况，进而进行策略性的调整，所以不能编制出科学的能力均衡生产的作业计划，造成出现各个车间之间互相等待和总体生产部门的各个时期任务不均的情况；
8. 销售部门不能准确及时的了解订单的生产进度，生产部门也不能根据合同和订单的情况实时调整生产；
9. 当前的计划部门不能自己完成从生产主计划到具体生产计划和采购计划的全部，没有形成一个在总体上指导生产的计划，而且这个计划还要平滑生产，计划部门也不能对计划进度从各个方面进行有效的控制；
10. 当前本公司没有明确的了解生产能力的途径，不能随时了解生产异常和生产能力的变化规律，而且也不能及时掌握库存情况，缺少科学制订生产计划的依据；

BOM 维护流程 (ENG 1)



流程分析：

- 1、现行流程在进行设计更改时采用通知的形式向业务部门下发，由于每次技术更改的范围不同，通知下达的范围也不一样，这就造成在不同部门产品结构数据不一致的现象。
- 2、新流程采取集中统一管理技术数据的方式，保证在企业内的每个环节的技术数据都保持一致，发生技术更改时，只要修改产品结构数据库，所有应用部门都保持一致的修改；
- 3、ER系统上线后，并不能取代技术文件的作用，技术文件依然必须存在。
- 4、对于产品设计更改由研究所提出，由工程部确认技术更改的产品批次。
- 5、工艺处负责维护 BO数据。

岗位工作：

相关业务部门：

- 1、根据业务的要求提出材料变更请求；

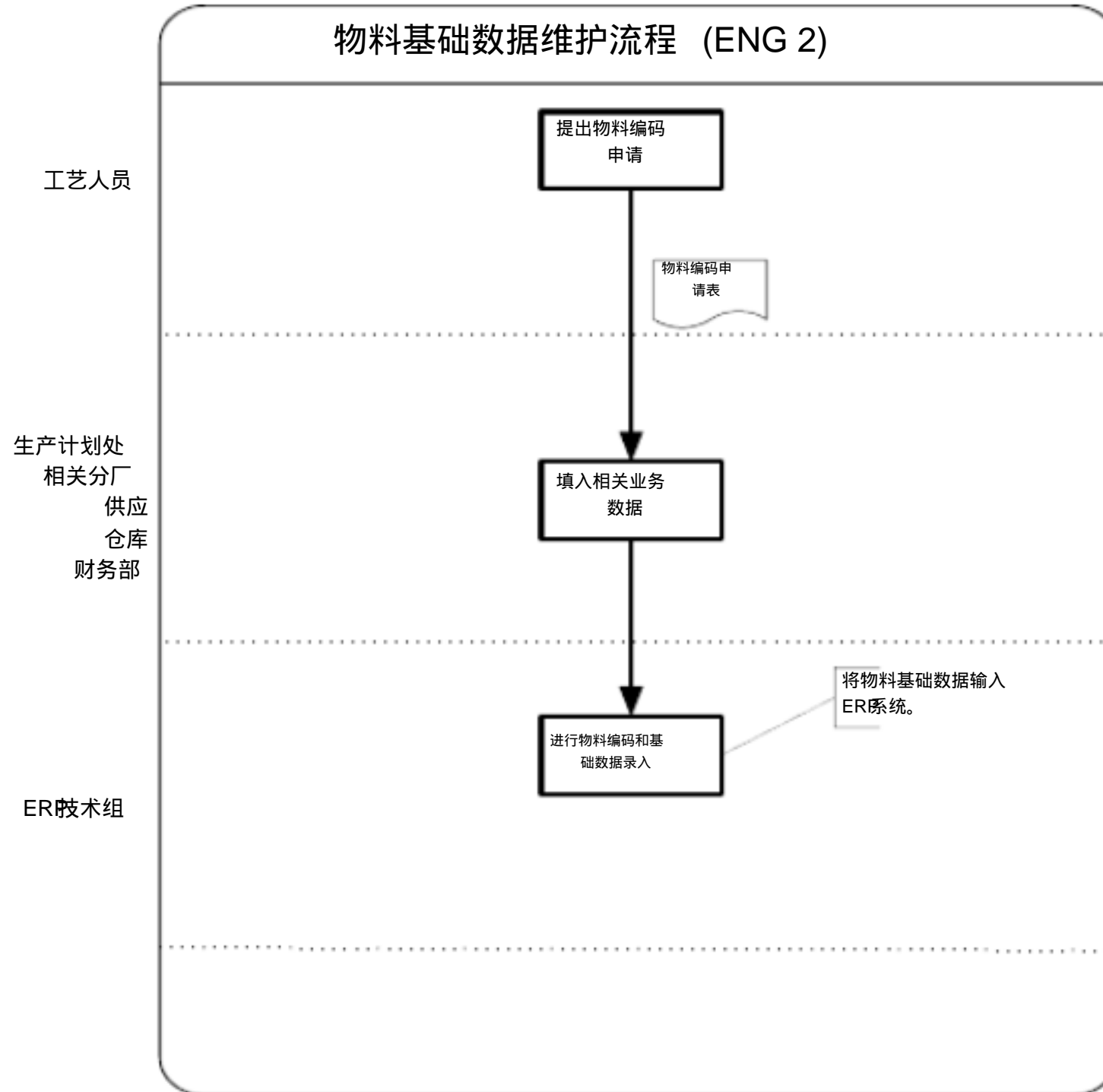
研究所：

- 1、进行产品设计更改；
- 2、审核相关部门提出的材料变更申请；

工艺处：

- 1、根据设计更改进行工艺设计；
- 2、维护 ER系统中的产品结构数据和工艺路线数据；

物料基础数据维护流程 (ENG 2)



流程分析：

- 1、本流程对物料数据进行集中、统一、科学的管理，实现管理的数据化；
- 2、工艺处对本流程负责。

岗位工作

工艺处：

- 1、根据产品设计判断在 ER系统中是否已经存在物料编码；
- 2、若不存在，则填写《物料编码申请表》，交相关部门进行数据收集；

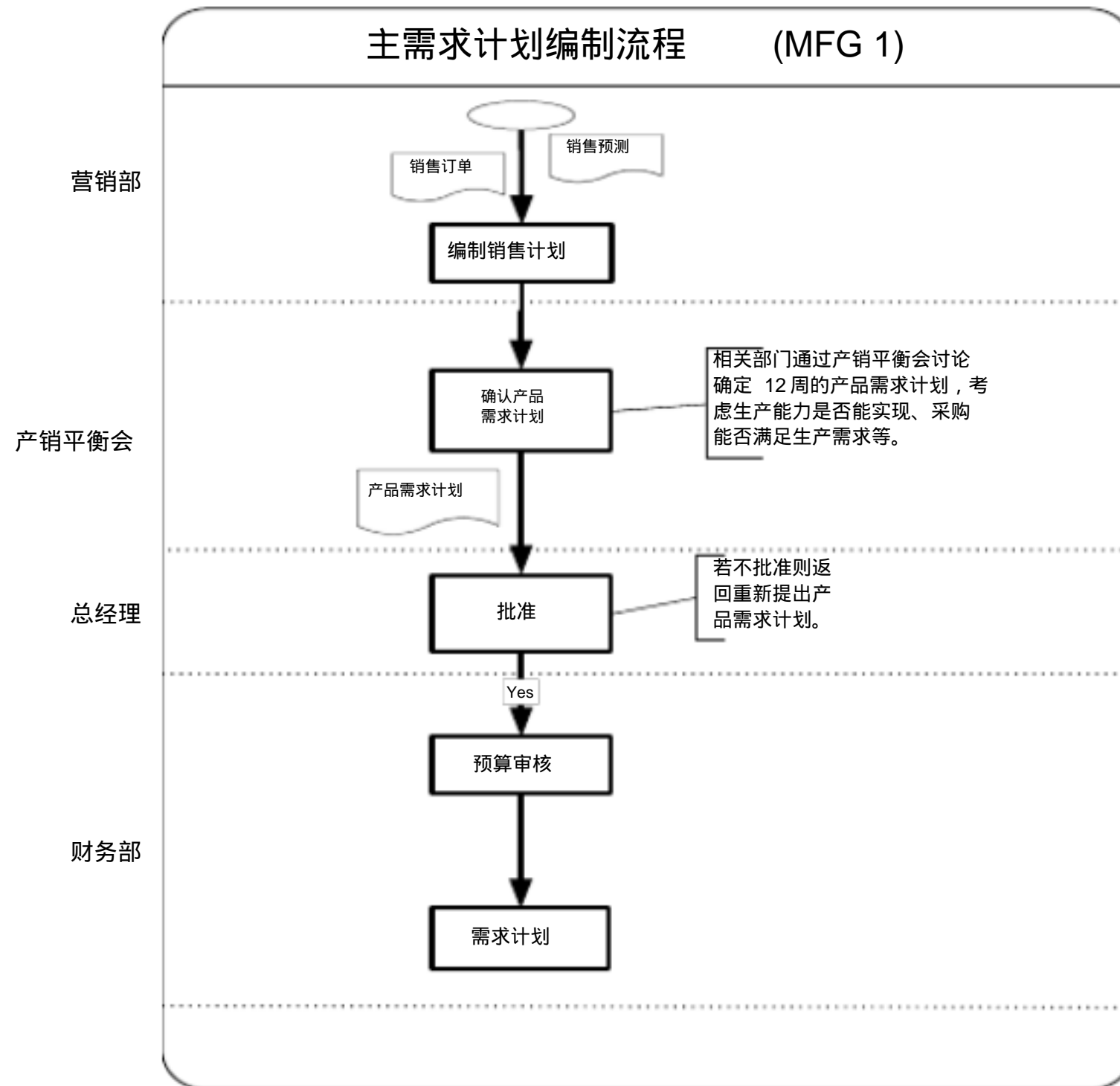
相关部门：

- 1、收集、填写相关物料相关数据；

计算机中心：

- 1、负责给物料进行编码，并录入 ER系统。

主需求计划编制流程 (MFG 1)



流程分析：

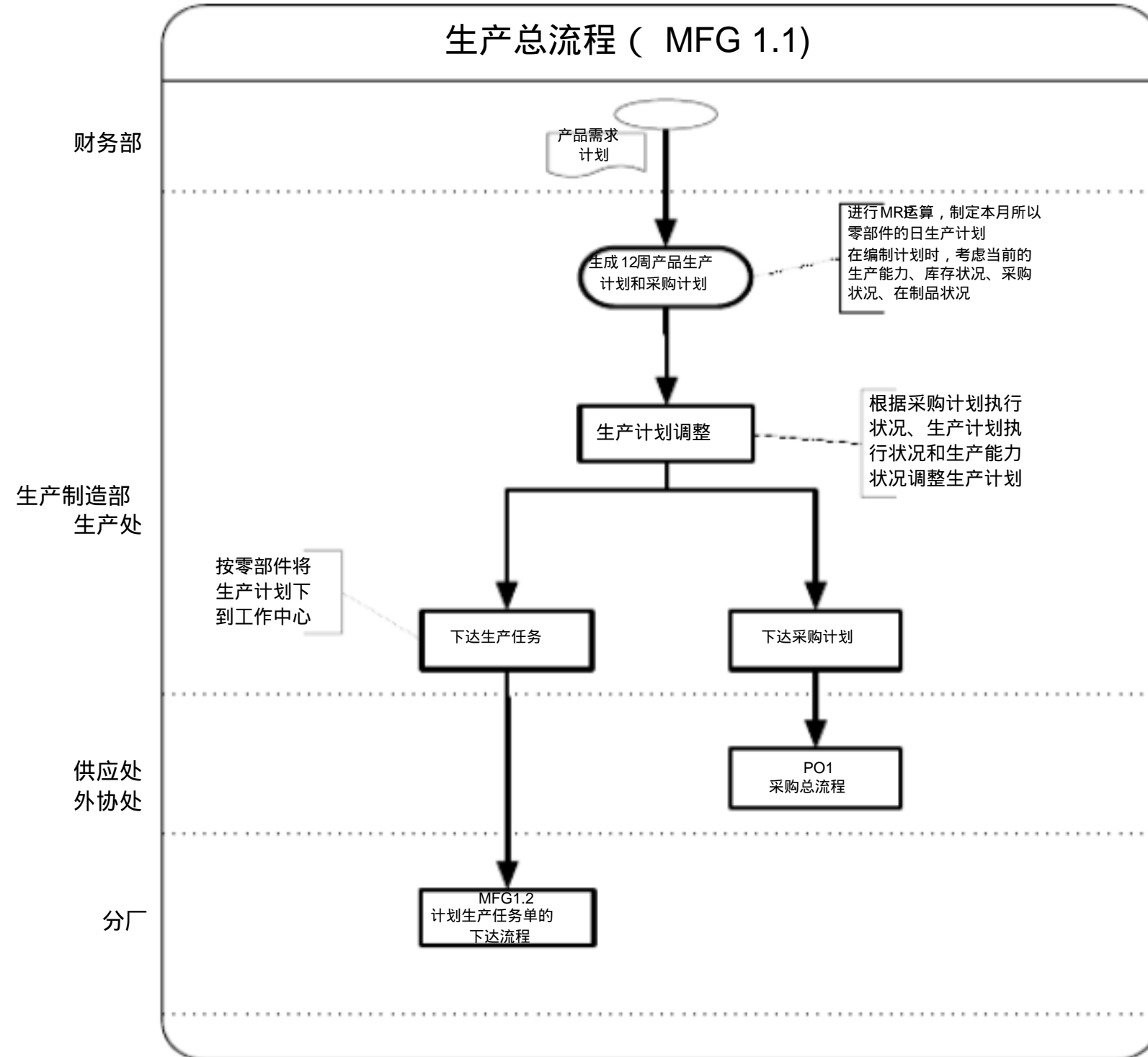
- 1、主需求计划流程相对现行业务流程增加了销售预测，销售预测可以保持生产的均衡，减少市场变化对生产计划的冲击。这就要求营销部以后在提交需求时，加强预测的能力；当前的市场预测是非常模糊的没有规范化，所以预测很不准确；
- 2、由于 X公司产品的特点，目前还不能完全做到面向客户的按市场生产，建议保留产销平衡会作为平衡市场需求和生产计划的手段。
- 3、本流程是为月度计划的编制而设计的。为应对市场需求的变化，临时的需求计划调整，由营销部、财务部和生产制造部协商确定。
- 4、营销部对本流程负责。

岗位工作：

营销部商务处：
依据 X公司的销售订单和销售预测编制销售计划。

财务部预算计划处：依据总经理批准的需求计划进行费用预算和生产经营计划分配。

生产总流程 (MFG 1.1)



流程分析：

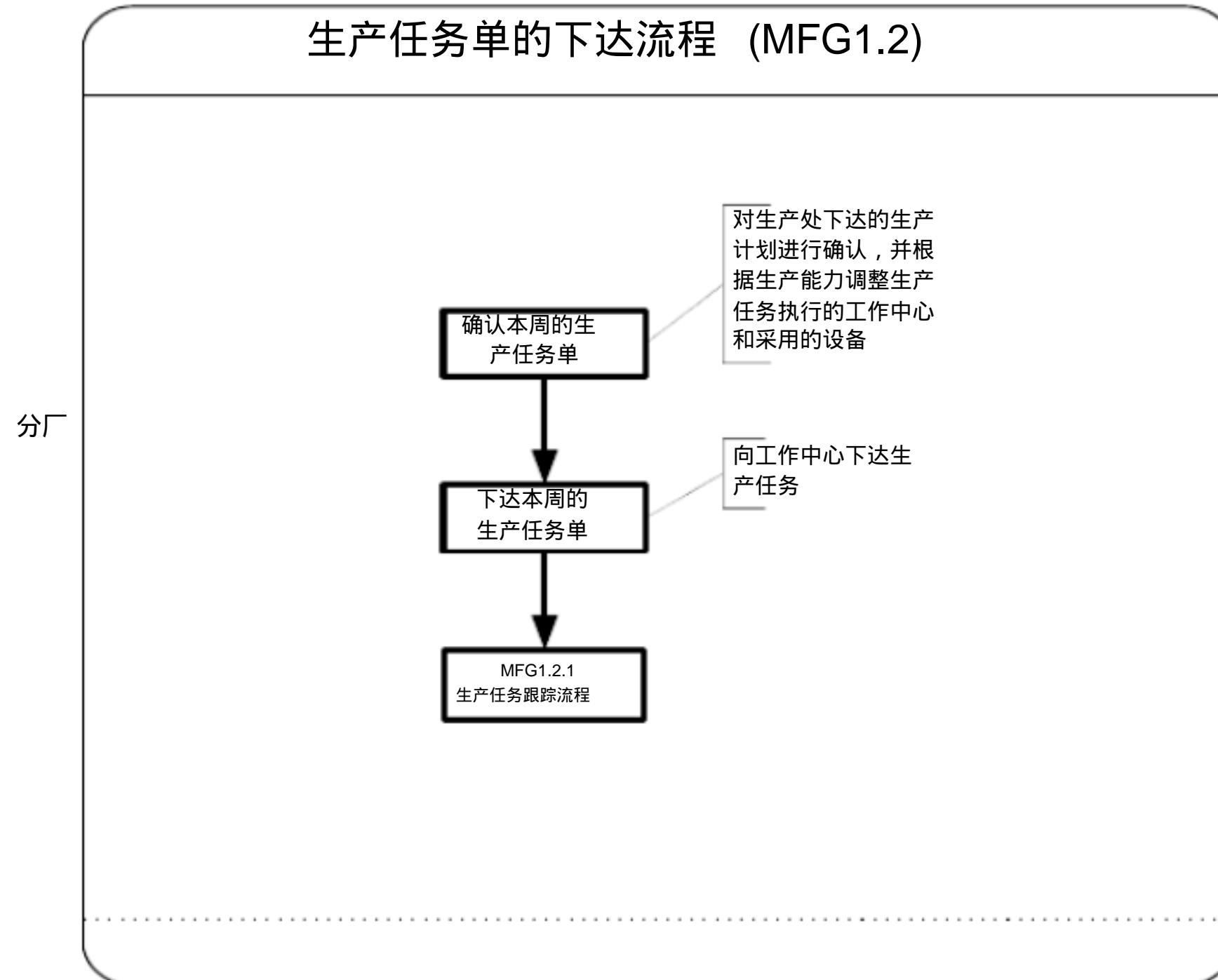
- 1、整个计划流程沟通全厂的所有的业务信息，实现了生产过程信息的共享；生产计划部门可以监控生产过程中的每个环节的执行情况；生产过程中的各工序可以随时掌握上道工序、下道工序的生产计划信息，合理安排生产；
- 2、对投料计划、配套计划和装配计划进行一体化跟踪管理，全部实现按需生产，避免资金占有；提高了资源的使用率；
- 3、通过 ERP 进行编排计划，充分使用当前的库存资源，及时发现生产过程中的缺件情况和生产过程中的能力状况，及时合理的调整和安排生产计划；
- 4、生产计划由现行的三级计划体系变为两级计划：需求计划和生产计划。
- 5、生产处对生产计划负责。

岗位工作：

生产计划员：

- 1、根据需求计划编制生产计划和采购计划
- 2、及时检查采购业务的执行情况；根据采购执行情况、生产计划调整生产任务计划或采购计划；
- 3、及时跟踪检查生产任务的进行情况；根据生产计划调整生产任务的时间计划、数量计划、用料需求计划或取消生产任务；需要调整采购计划的调整采购计划；

生产任务下达流程 (MFG 1.2)



业务流程分析：

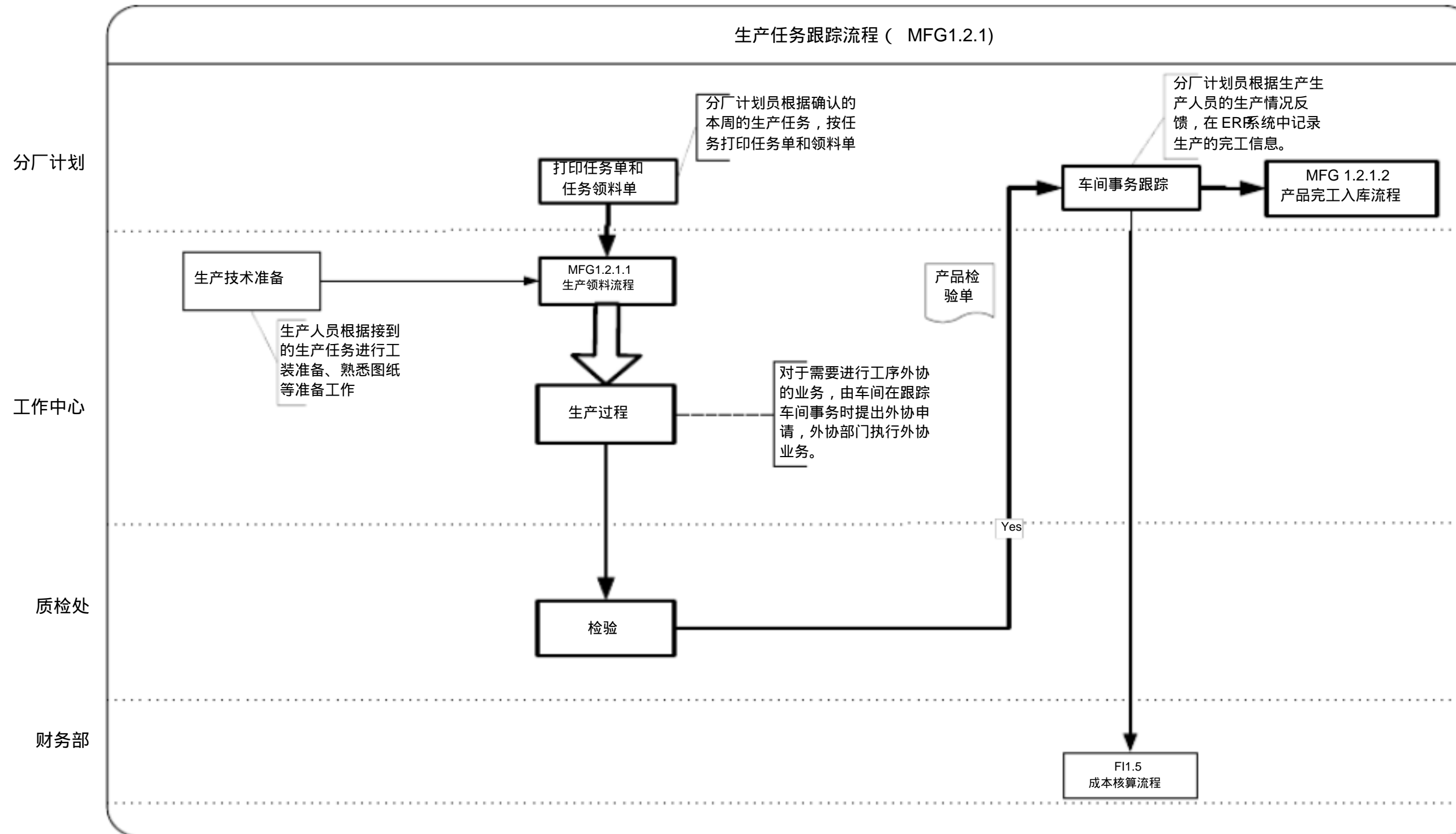
- 1、本流程实现了按工作中心跟踪和管理生产任务，分厂可以针对工作中心的能力对生产任务进行适当的调整，保证计划的完成；
- 2、实现了工作中心根据生产任务的需要查询库存状况的业务需求。
- 3、减少了分厂计划分解、调度、统计等工作。
- 4、分厂对本流程负责。

岗位工作

分厂计划员：

- 1、根据生产处计划员下达的生产任务计划，按工作中心分配本周或最近的生产任务；
- 2、根据确认的生产任务检查各工作中心的能力状况和当前的库存状况，可以在保证调整生产任务计划时间的基础上修改生产任务执行的工作中心信息；
- 3、将生产任务下达给工作中心执行；

生产任务跟踪流程 (MFG 1.2.1)



业务流程分析：

1. 流程与现行流程相比存在这样的不同：

外协业务处理存在差异：现行业务采用仓库作为中间环节，外协指令的发出和外协完成的接收通过仓库来进行，增加了大量的重复的出入库事务；新流程通过分厂进行生产任务跟踪，当进行到外协工序时，产生外协申请（外协计划）给采购 / 外协处，采购 / 外协处在接到外协指令后执行外协业务，外协完成后送入分厂，由分厂办理入库手续。这样的流程可以准确的反映生产执行的实际情况，减少中间件的重复的出入库手续； 外协数量的管理由采购 / 外协处来跟踪控制， 并将数量指标作为考核供应商的一项指标，可以对供应商进行完整的考核。

零件加工的中间状态跟踪方式不同。现行业务下，一个跨分厂加工的零件在分厂之间交接时采用入库、出库的方式来实现，增加了大量的出、入库事务；新流程对于这种零件建议在加工的中间环节不办理入库、出库手续，通过工序之间的交接来完成加工件的转移跟踪，在零件全部工序加工完成后才办理入库手续。

2、分厂对本流程负责。

岗位工作

分厂计划员：

1. 按工作中心打印派工单，并按派工单打印领料单；
2. 根据工作中心的工作人员的生产进度反馈维护生产任务信息；
3. 根据检验员的检验结果记录产品质量数据。

工作中心工作人员：

1. 按派工单进行生产技术准备；
2. 将领料单交分厂辅助工组织领料或交仓库备料；
3. 按技术要求进行生产，并适时将生产进度反馈给生产计划员。

质检处检验员：

1. 对加工的产品进行质量检验；
2. 对于不合格的产品出具《不合格品报告》 ，提交进行自制件的不合格评审。

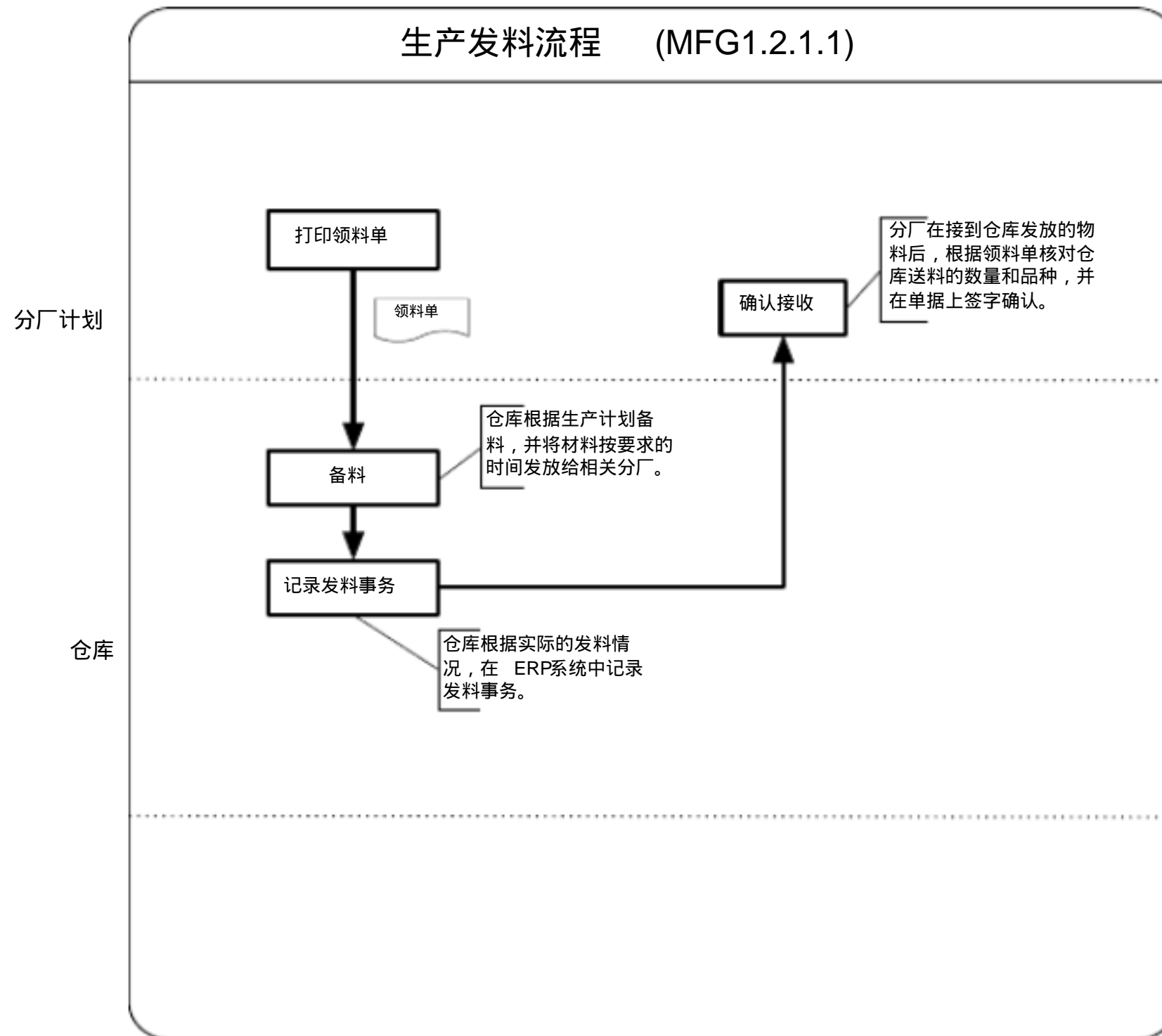
财务部成本核算会计：

1. 依据生产进度核算生产成本。

采购 / 外协处：

1. 执行外协业务。

生产发料流程 (MFG1.2.1.1)



流程分析：

1、现行生产发料业务中，只有下料和底盘采用了仓库送料的生产组织模式，其他分厂都是自己组织领料。仓库送料的组织模式有利于充分缩短物料的流动时间，减少生产体系的待料时间，提高工作效率。

建议：

- 1、对大客、微型车、底盘分厂由仓库送料到分厂的物料临时存放点，再由分厂计划按需发放给生产人员；
- 2、其他分厂采用领料的方式；
- 3、生产过程中的产品转移遵循如下原则：各分厂组织专业的辅助工，上道工序完成的产品，由辅助工送入下一道工序，包括跨分厂的产品转移。
- 4、物管处对本流程负责。

岗位工作

分厂计划员：

- 1、按生产任务打印领料单或仓库备料单；

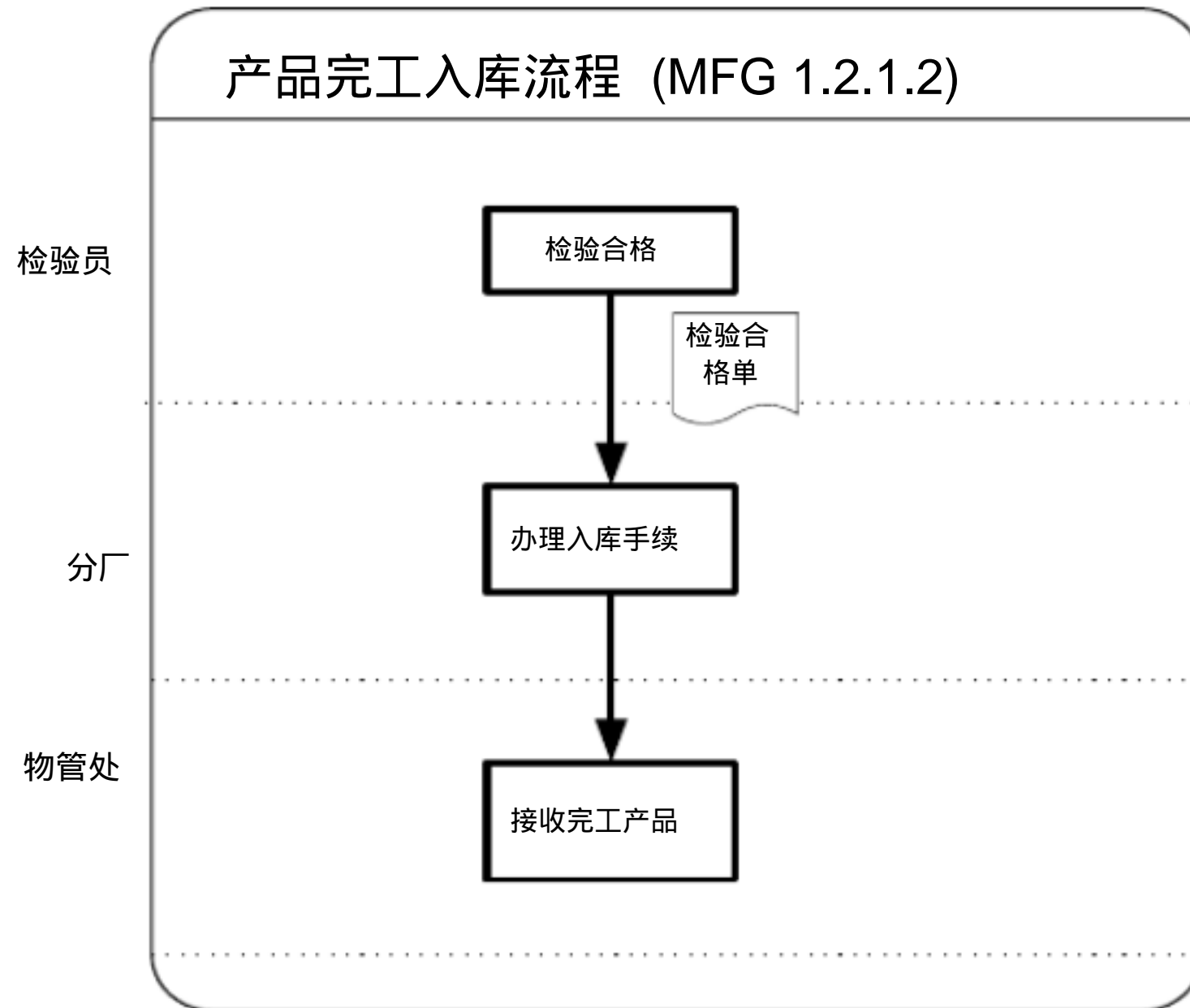
仓库保管员：

- 1、根据生产计划进行备料；
- 2、在发料时在系统中记录发料信息；

分厂生产人员：

- 1、在收到料时根据收领料单确认物料品种和数量。

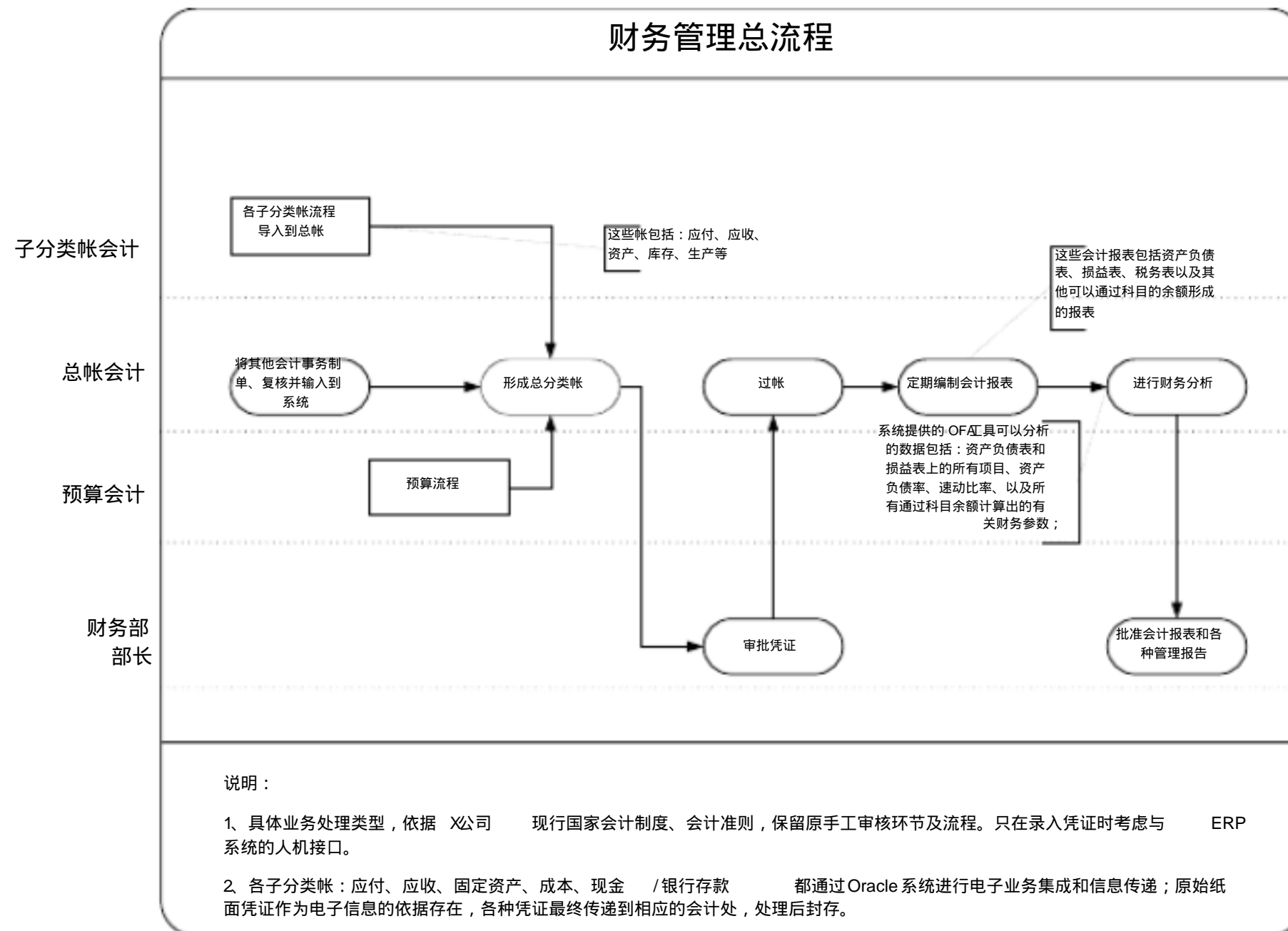
产品完工入库流程 (MFG 1.2.1.2)



岗位工作：
检验处：
对产品进行检验；
分厂：
根据检验合格单和派工单，将加工完成的产品送到仓库；
物管处：
根据检验合格单和派工单检查送件数量，并在系统中登录完工信息。

第三部分：财务部分

F11 财务总流程



现有流程分析

1.缺乏对核算数据的分析

缺乏对应收账款内部性质的分析，比如对质量保证金、坏帐、短期可变现、长期可变现等性质的应收进行分析；

缺乏对采购差异的分析；

应收账款不能反映短期内能够及时变现的可用资金；

应付账款不能准确反映实际的采购；

2.缺乏对财务基础数据的监控

缺乏对计划价体系的监控和调整，而且现行计划价只是针对材料的，没有将人工和费用纳入进来，造成零件和成品的计划价与其实际成本相去甚远；

缺乏对定额工时系统的监控和及时调整；

3.业务上针对纯财务业务，不针对生产经营活动；

4.信息上信息量不够大，并且现有信息，不是规范的和明确的，不能为大型的、规范的、系统的企业财务电算化使用；

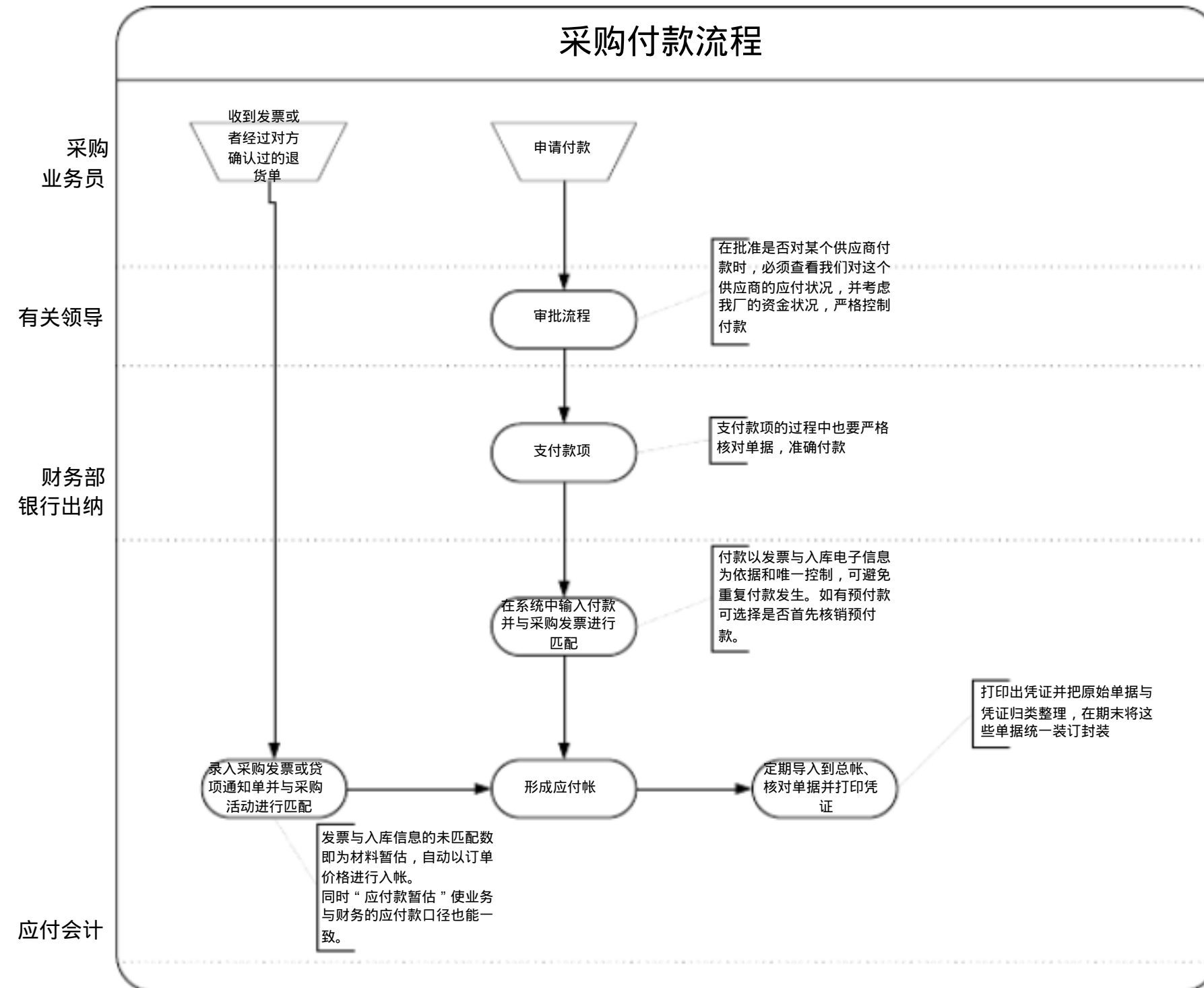
5.业务水平上财务核算和财务管理分工不明确，大部分工作还处于财务核算的水平，基本没有发挥财务管理的作用；

6.仍然采用旧的财务制度，不符合股份公司的要求和上市的需要；

流程分析

- 1. 财务业务一体化** 本公司原手工财务流程所体现的是从业务到财务、从子系统到总帐的逐层向上汇总的模式。由于手工处理数据造成数据汇总困难，数据的整理需要相当长的时间，要提炼数据，适时地为领导决策提供依据成为不可能；使财务仅仅成为事后核算系统，不能适时监督工厂的财务和运营状况，不能适时分析工厂预算的执行情况。由于单独依靠单据的传递来传递信息，造成工厂信息交流不畅通，财务人员无法及时详细地了解业务信息，以及时做出财务决断和正确地处理财务业务。为此我们将 Oracle 系统深入地嵌入到整个财务体系中，实现了广泛集成和充分信息共享的财务总流程。
- 2. 信息集成** 财务总体流程力求 Oracle 系统财务的内部集成和财务与业务的集成；财务的各子系统：应付、应收、固定资产和业务中的库存、在制、采购，在各自模块做完自己的业务，同时将有关原始单据传递到总账。财务部分可以每天过账一次或更短时间一次过至总账，业务部分可以较长时间（比如一周）过账一次，总账将根据过账数据，打印出分录日记账，并把日记账与原始单据分类装订，至月底结账时统一整理装订、封存。
- 3. 报表报告** 总账系统最终集成了本公司所有的财务数据：实际发生额、预算情况。总账通过其自身携带的 FSG 系统和其他工具可以提供资产负债表、损益表，以及其他总分类报表和实际与预算相比较的报表；同时总账提供了在线查询功能，可以实时查询工厂资金的使用情况。
- 4. 预算** 总账中的预算功能可以在每次过账时比较实际与预算金额，并在实际发生额要超出预算时提出警言信息。总账通过与财务分析相结合可以分析工厂财务发生的总体情况，强化了预算，给领导层制订工厂的总体战略和适时调整生产经营计划提供了依据。

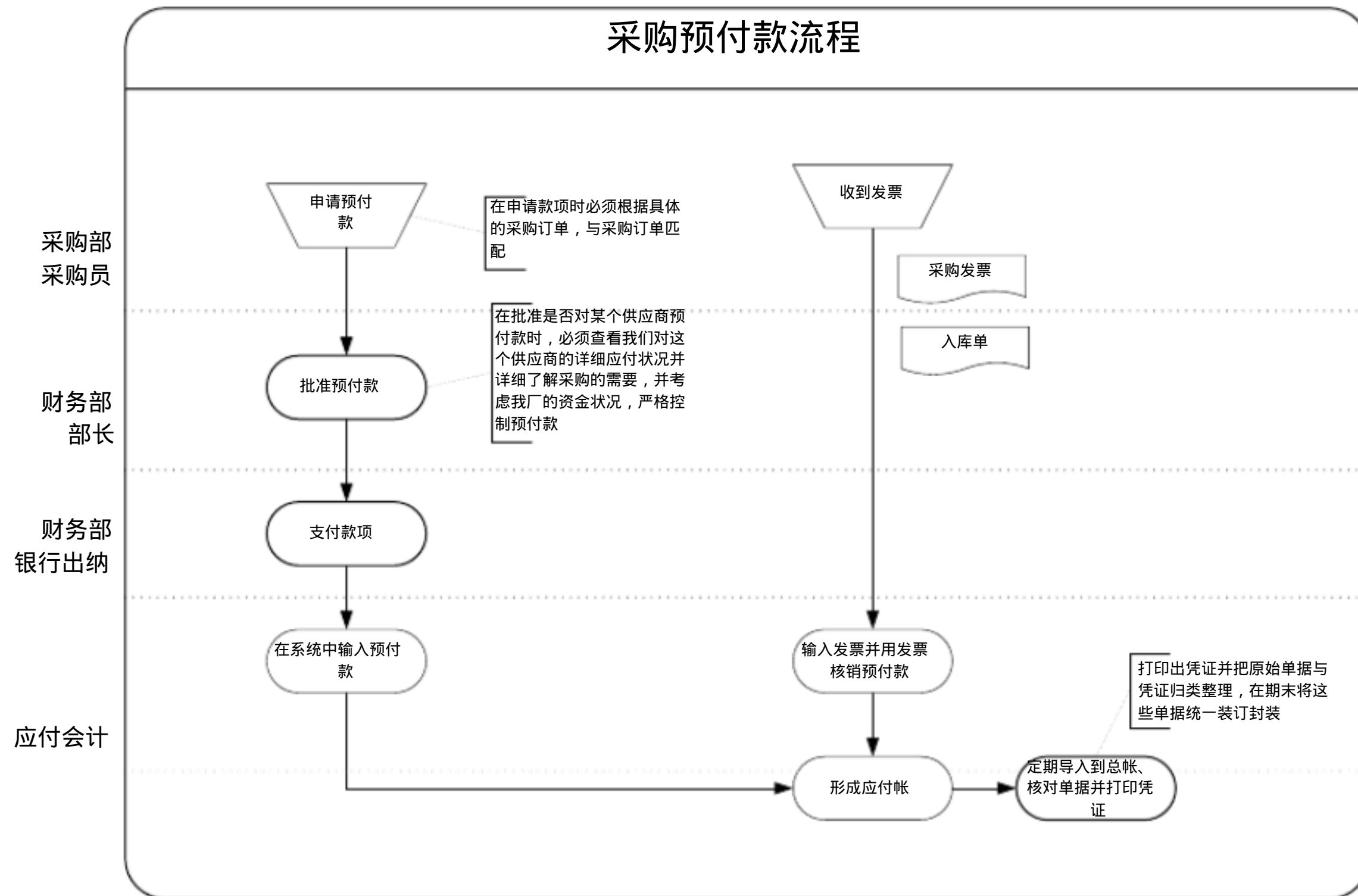
F11.1 采购付款流程



流程分析

1. 采购付款流程本着严格控制付款、确保严格付款和按照财务状况策略性付款的思路，从成本的第一个入口采购开始就严格的控制成本，从而从根本上控制生产经营成本，提高公司竞争力；
2. 本流程要求采购人员在定价之初有严格的价格审批活动，并且采购人员将其每笔采购业务的详细信息记入系统，包括采购件、采购数量、采购价格、采购厂商、采购日期等。财务部门的会计人员将能够详细地看到这些信息，并对这些信息进行细致的审核，同时将发票与这些信息进行匹配，确认无误后形成发票。流程要求对该发票进行审批。本流程认为严格核对发票和细化匹配是从根本上控制应付和成本的基础。
3. 对于付款，请款人员经过本部领导同意后，付款会计再次对该人员要付的发票和采购活动进行核对，无误后同意付款，如有例外信息付款会计有权暂停付款，同时将信息反馈给请款人员和财务领导。同时请款人员还要通过财务领导和有权限的有关领导的同意后，才能从出纳处取得付款，出纳定期将票据传递给付款会计入账。
4. 流程要求记录针对每个供应商的欠款数据，并经常进行执行帐龄分析和报告，领导层可以结合本公司资金状况和该供应商帐龄状况决定是否付款。

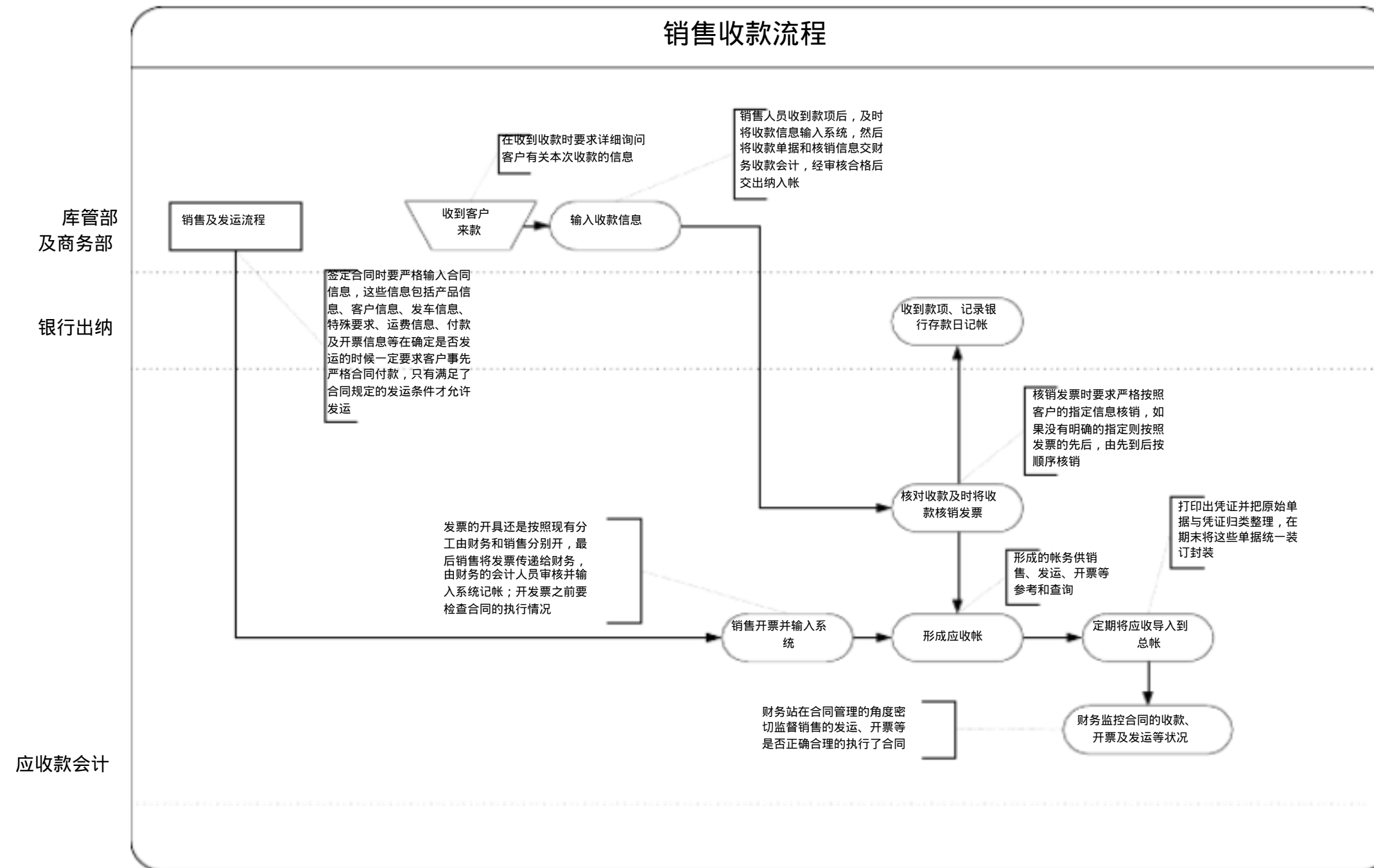
F11.2 采购预付款流程



流程分析

1. 采购预付款与采购付款大致相同。 本流程要求对于预付款， 更要经过严格地各层审批后， 出纳支付预付款， 应付会计记账。
2. 发票到了之后，应付会计要详细核对采购信息，把发票与采购订单等匹配，通过后还要对发票进行审批。
3. 流程要求在我们在已经支付了预付款的情况下，要优先使用预付款来支付发票。

F11.3 销售收款流程



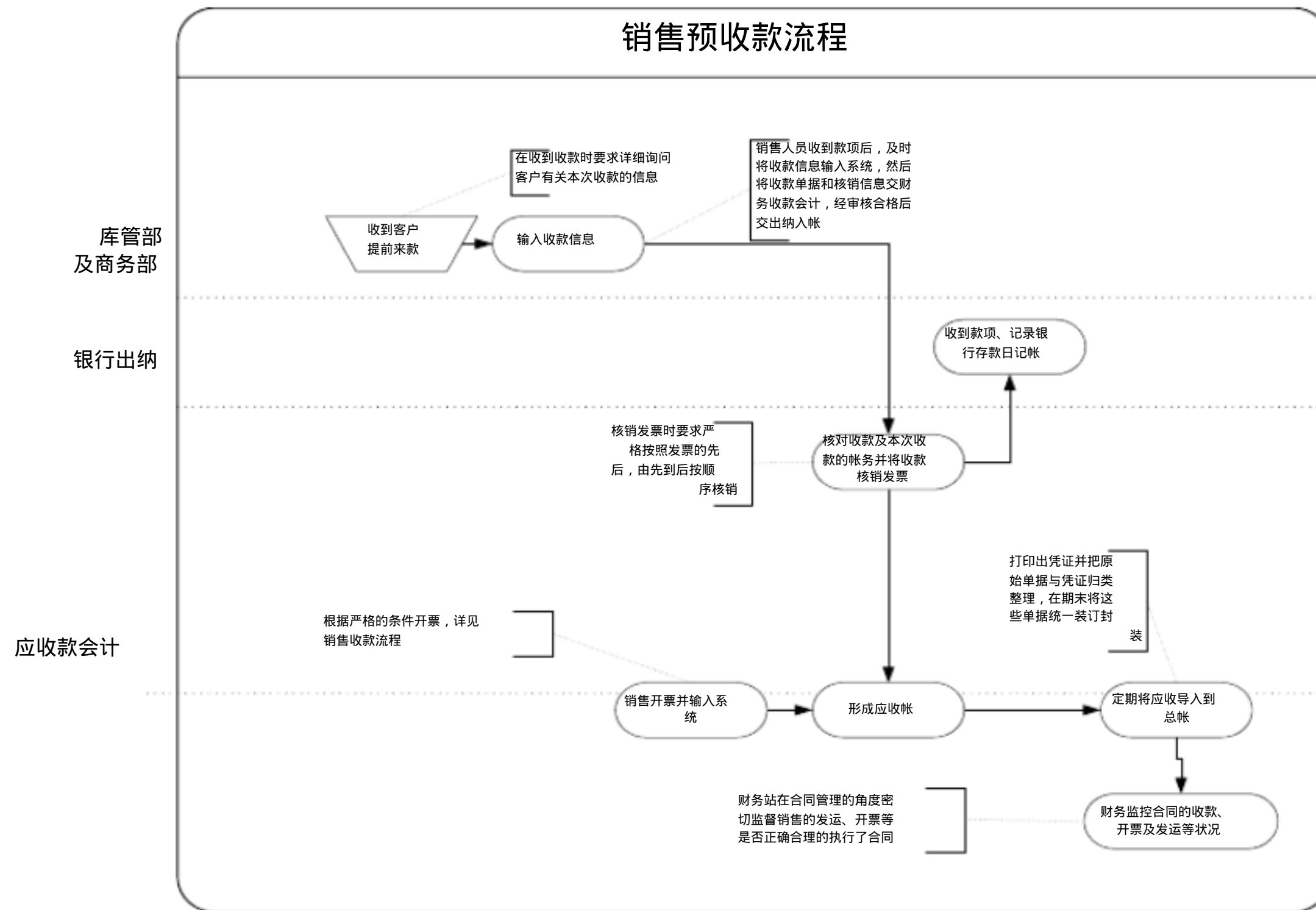
现有流程分析

1. 现有销售收款流程缺乏对客户详细资料的系统记录和分析，包括客户地址等的一般信息和付款及时程度和信誉等的财务信息；
2. 现有销售收款流程在决定是否发车时，不能全面的了解合同、收款等信息；
3. 现有销售收款流程在收款时不是针对每笔销售的合同和发票进行的，不能全面分析该客户的付款及时性等信息，也不能对每次销售活动进行全面分析；
4. 现有销售收款流程在发票开具的时候缺乏对收入确认条件的考察和监督。

流程分析

1. 原有手工销售收款流程，增值税发票与机动车发票分别由财务和销售部门开，财务收款人员不能及时详细了解收款所针对的发票和合同中所规定的付款项目，造成工厂不能统一管理销售信息，造成收款与收款的凭据之间相脱节，也不能够反映客户每笔欠款的时间和帐龄，以实现有针对性的催款。鉴于发票是财务上的实现收入的标志，本销售收款流程要求由财务部门统一审批发票的开具。财务的应收会计岗位，应详细了解销售信息，同时销售部门应及时将销售信息和有关合同中的收款规定传递给该岗位，该岗位将可以综合销售各片和整个销售部门核算统计人员所提供的信息。
2. 为了能够更详细的了解收款的有关信息，销售部门在收款后详细了解该笔收款的信息并核对合同后，将收款交由财务出纳处理，最终由会计将收款核销到具体的发票。
3. 本流程要求销售部统一管理客户信息和与该客户所签订的合同中信息，并将合同信息中有关发运及付款等的重要条款或整个合同转化为电子文档，直接收入到系统或以附件的形式粘贴到系统上，这些信息在应收模块的其他地方也可以阅读。
4. 本流程要求财务规范应收款台帐，在详细记录每笔业务和与客户的每次交易的基础上，定期分析本公司的应收账款的总体状况，形成催款、坏帐等的建议报告，并及时提交给财务及相关领导，领导根据这些资料可以及时决定针对性的催款和修订有关战略计划。

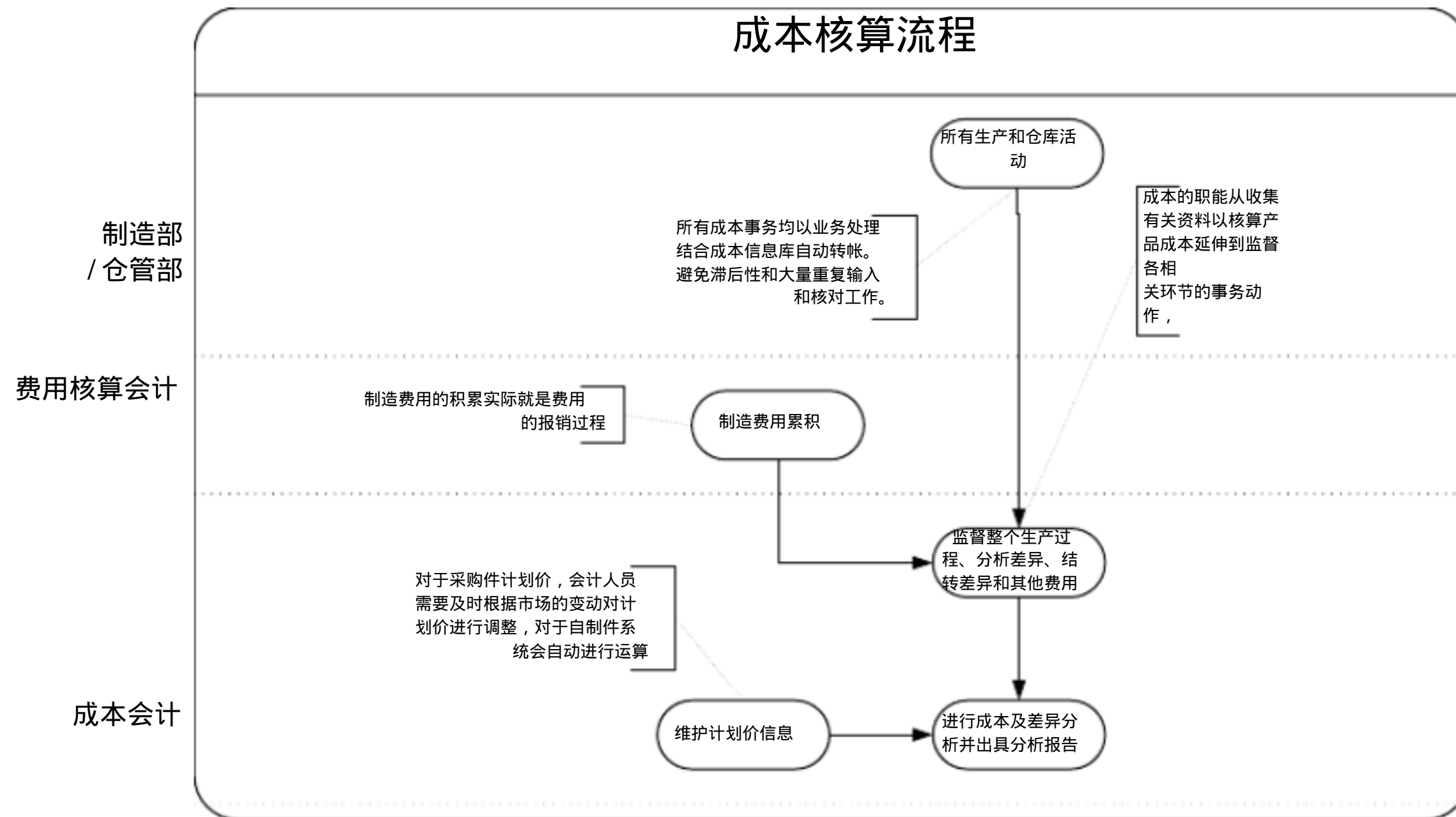
F11.4 销售预收款流程



流程分析

1. 销售款预收款流程与收款流程基本相同，同样要求收款人员及时记账并核对合同，但要求收款会计在开发票后及时将预收款与发票相核销。因为预收款记录在预收账款科目，如果不及时核销发票，将影响本公司的资产负债率。

F11.5 成本核算流程



现有流程分析

1. 现有成本核算流程虽然采用了逐步结转的方法，但是由于手工操作，不能对零部件也考虑制造费用，所以造成只能对零部件考虑材料费的情况，不能尽量反映其实际成本；
2. 现有成本核算流程不能及时更新自制件的标准成本；
3. 现有成本核算流程不能处理由于标准成本更新造成的在制品成本变动；
4. 现有成本核算流程不能对工人的甚至是总体的生产效率进行分析；
5. 现有成本核算流程不能对每台机器的使用率进行分析；

流程分析

1. 实现财务业务的一体化，以便及时了解当前工厂生产的成本状况，及时调整，从而真正实现了对成本的控制；制造部有关人员根据生产流程，在系统中进行相应的领料、计工时、移动工序和完工入库等操作，数据库和信息系统将可以详细记录每步操作和相关的财务信息。在这些模块通过库存模块与总帐进行集成之后，我们将可以看到库存、在制的详细财务资料。财务根据工厂管理的细化程度可以规定业务部门，包括采购、库房和各个车间，将电子数据过帐和将纸面原始单据传递到财务的时间间隔。财务的材料核算和成本核算会计将进一步核对这些单据与电子数据。材料核算会计核对每个库房的收发，计算差异率，并进行并异的分摊；成本核算会计将核对成本的结转情况，同时手工处理差异分摊。车间和各其他业务部门将可以提供给予财务很详细地每个产品和零件的成本花费情况；
2. 本公司现行的计划价只是材料的计划成本，而实际上我们的车间在制、成品半成品、产成品里都包含了工人的劳动、机器的使用，并占用了制造费用，如果不考虑这些，将造成甚至我们自己都不能真实全面的了解工

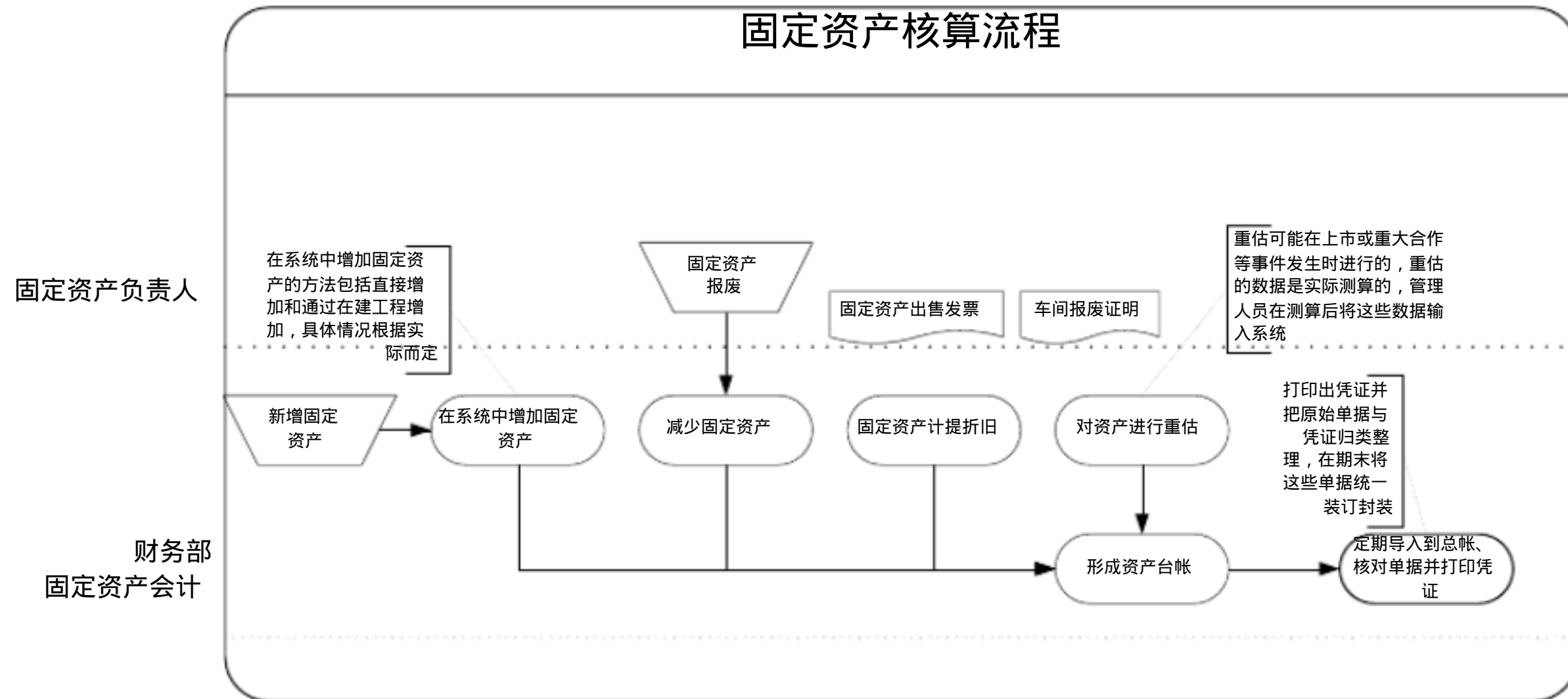
厂的成本状况；所以本流程要求重新制订本公司的计划价体系，将工、费也纳入到自制件的计划价中，这样将造成的改变是，自制件和车间在制的价值升高，但这样的反映是比较真实的；

3. 本流程要求通过使用 ERP 来实现零部件和成品等自制件计划价的统一自动计算。当前手工处理的情况下，不可能随着采购件计划价的更改而对大量的自制件计划价进行相应的更改，从而造成了现在的计划价不能合理的反映成本；

4. 本流程要求财务定期对成本结合财务分析和总账中的原始财务数据，分析本公司某时间段的成本花费情况和发展趋势，进行采取相应对策；

5. 本流程通过将信息系统引入成本核算流程，可以使成本核算的颗粒度更细，使核算的时间间隔更短，实现了计划价的方面制订，使成本核算更趋准确，并为适时分析成本情况提供了依据；

F11.6 固定资产核算流程



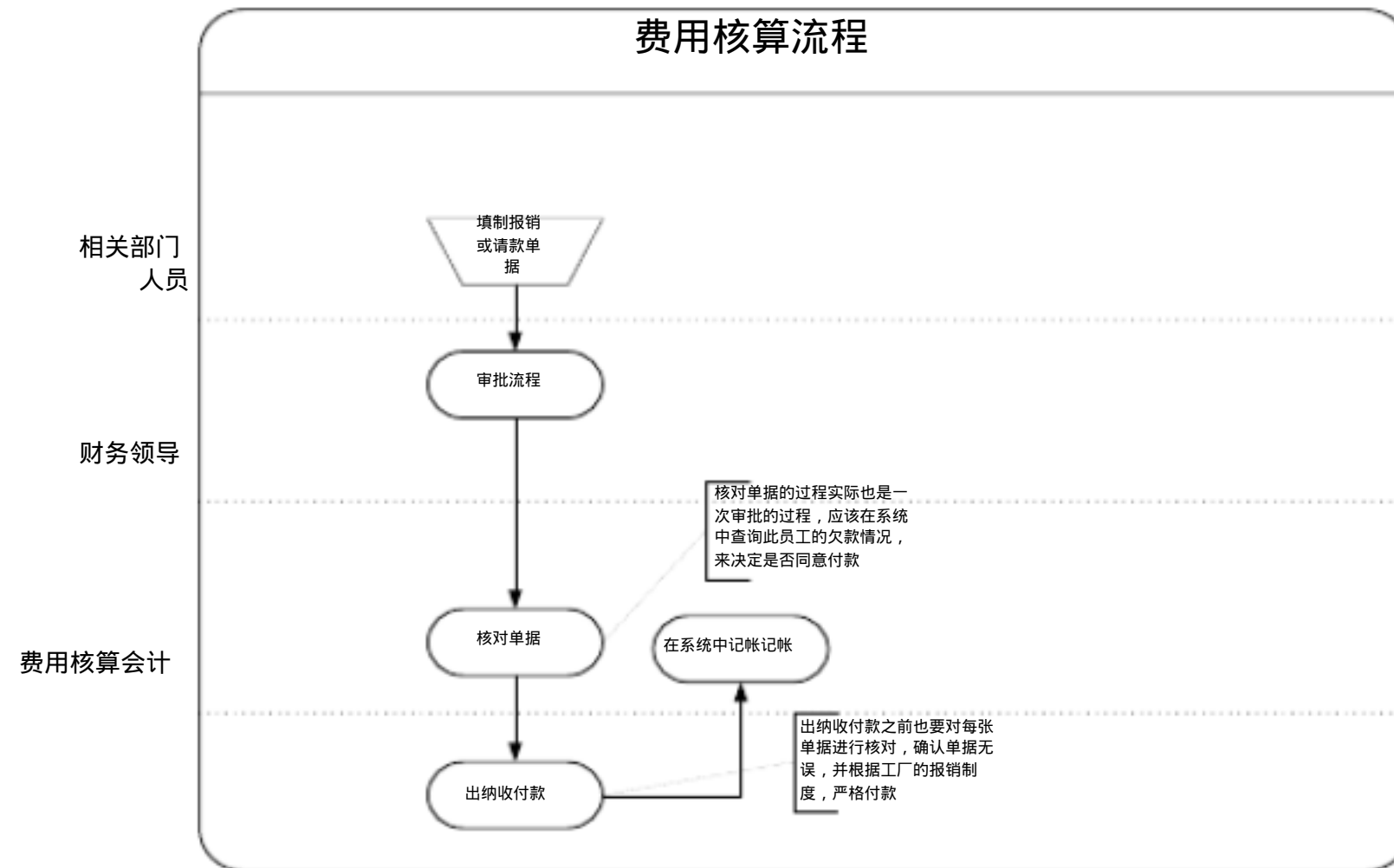
现有流程分析

1. 现在本公司没有规范的固定资产台帐，对资产的管理水平不高；
2. 现在本公司对固定资产的管理只是划分为几个大类别，管理不细；
3. 手工对固定资产的管理造成无法记录该资产的详细资料，无法提供准确的财务数据，无法对资产的所在位置及移动情况进行详细跟踪。

流程分析

1. 建立规范的固定资产台帐，在现在使用固定资产卡片，各个部门分别管理其资产的情况下，进一步规范和细化对资产的管理；
2. 本流程结合 Oracle 信息系统将很方便地提供对所有资产的信息记录平台，可以将设备管理部门提供的信息详细记录。该流程建议对固定资产和在建工程进行统一管理，并通过系统使建工程与应付的发票进行集成，严格管理在建工程。系统同时与总账集成，实现了自动记账。通过系统和有关工具的开发可以提供详细的固定资产资料。
3. 在建工程没有将工程与建造工程过程中的每笔采购和发票联系起来，本流程要求将在建工程与采购和发票联系起来，对其进行更深入的管理；

F11.7 费用核算流程



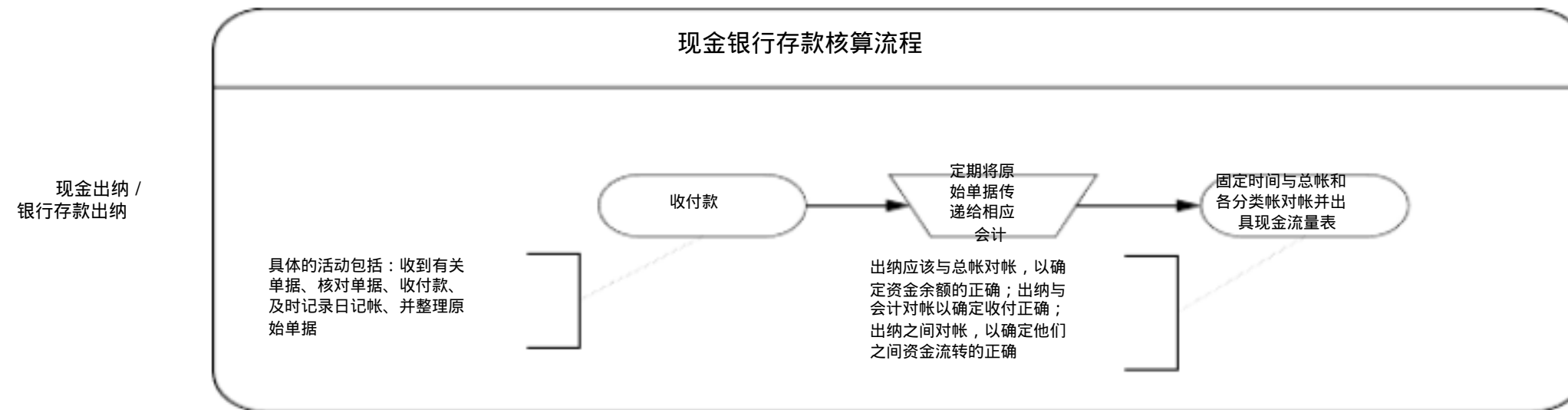
现有流程分析

1. 本公司对于请款的审批不够灵活，对长期在外地出差的员工和出差过程中出现的临时情况的费用需求很难进行机动灵活的处理；但这个问题单靠流程是很难解决的，希望本公司在管理理念上重新审视这个问题；

流程分析

1. 本流程要求对本公司制订的出差和费用标准定期根据市场和经济的变化进行调整；
2. 该流程与付款流程基本相似，通过将付款细化逐层审批，严格付款的批准，并且细致地记录付款信息，为分析每种类型和每个员工的付款情况提供了数据准备；
3. 为了操作的方便，我们提供了两种管理员工报销的记账方式，可以将员工视同为供应商管理，这样将可以很方便的管理到此员工与本公司发生的每笔财务事务，系统可以提供明细情况，可以对此员工进行帐龄分析；如果不需要管理此员工的明细账务，可以直接在总账进行分录，要求将有关情况记入摘要。

F11.8 现金银行存款核算流程



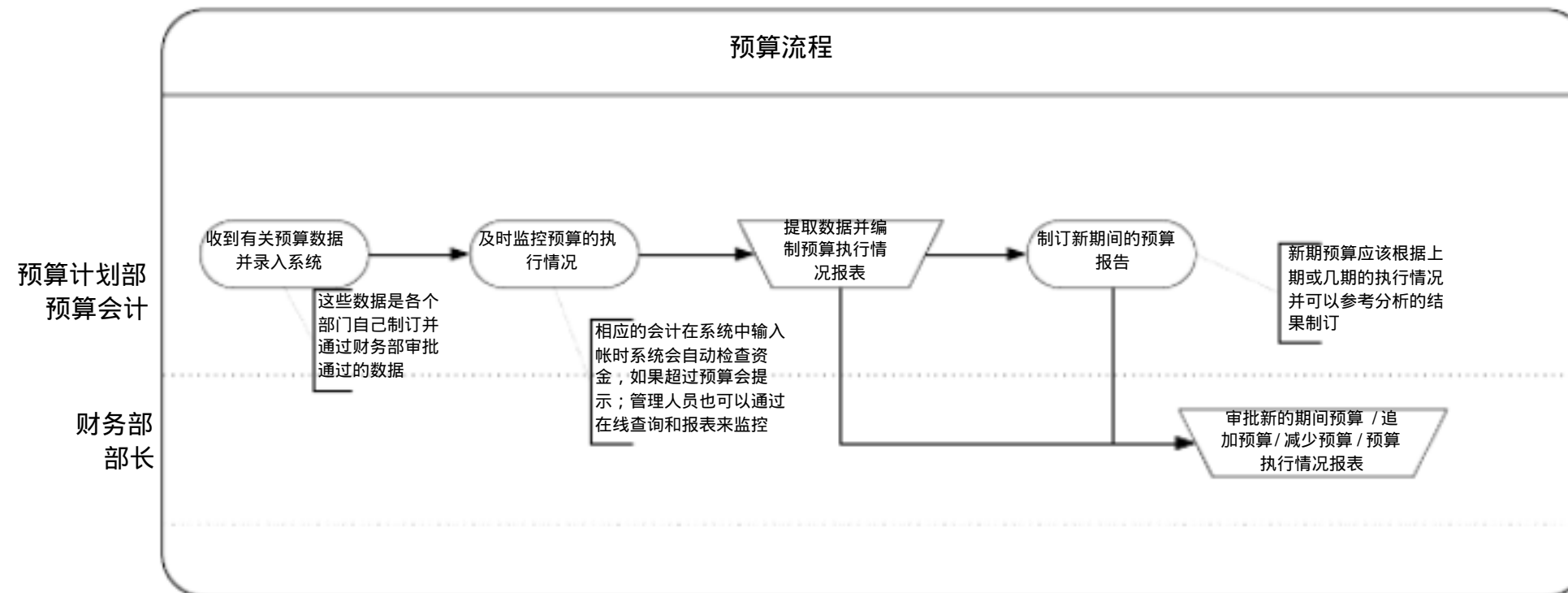
流程分析

1. 现金和银行存款的记账与结算相分离。 出纳与会计的职责描述清晰化， 出纳根据从会计或其他人员处得到的原始单据，进行出付款结算活动，并且记录现金和银行存款的日记账，该日记账将最终形成现金流量表。

银行出纳还应该对银行对账单进行处理，进行必要的核对和调整，同时进行简单的资金预测，并将资料提供

给有关领导。

F11.9 预算流程



流程分析

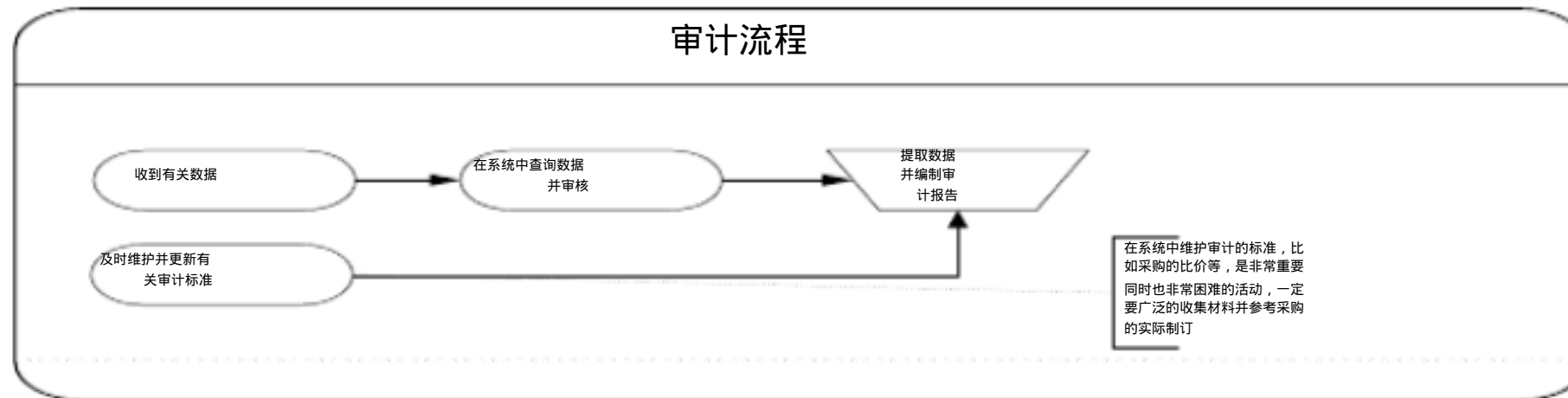
1. 当前的预算采用资金和费用的二维预算体系，是比较合理的，但是还应该强化和细化预算；
2. 在手工进行对预算资金的比较的情况下，很难更细化我们的预算水平，并且现在仅仅采用业务人员自己拿预算卡片比较资金运用的方式，不利于细化预算，不利于整体管理预算和提高预算水平，本流程要求引入计

计算机系统，在记帐时自行对预算情况进行考察；

3. 通过引入信息系统可以正确的制订预算并适时监控预算的执行情况。 财务系统提供了随时比较预算与实际发生的功能。通过总账的有关报表和财务分析，可以方便地分析上一时期本公司某方面预算的执行情况及发展趋势，并为正确的制订下一时期的预算提供了依据。

F11.10 审计流程

审计会计



财务流程岗位工作建议简述

说明

本次对岗位的描述实际上是在岗位工作层次上对 ERP 财务工作的细分，本次描述没有涉及到对人员的安排，具体对人员的安排应该在详细综合的考察员工的素质、能力、其他财务上非 ERP 的工作等因素后确定。

总帐及总体流程

总账岗

1. 负责监督其他会计的会计活动；
2. 负责管理总账会计期；
3. 负责与其他子分类账对帐；
4. 负责对工资、税务、公积金等非 ERP 业务在系统中进行帐务处理；
5. 负责出具资产负债表、利润表、税务报表等报表；

采购应付、预付款流程

采购应付会计岗

1. 接收来自采购员的入库单和发票，并初步核对；
2. 在系统中录入发票，并与采购订单、入库单、检验单进行匹配；对于出现不匹配的情况，有权向采购员追问原因，并向财务领导反映；
3. 接收来自采购员的付款请求，并进行初步确认；
4. 接收来自出纳的付款单据，进行核对，并录入到系统，并严格核销到确定的发票；
5. 定期、及时将应付模块信息导入总账，打印出凭证，将原始单据分类整理后与凭证一起装订；
6. 定期、及时与总账进行对帐，期末整理出应付账款余额表和明细账，提交给财务领导；
7. 负责与采购员和供应商对帐；
8. 与采购人员一起完善地维护供应商信息；

销售收款、预收款流程

发票管理会计岗

1. 及时根据合同执行情况、发货情况、到款情况开具增值税发票或机动车发票；
2. 及时、认真、详细地将发票信息维护到系统中；
3. 定期、及时将应收模块信息导入总账，打印出凭证，将原始单据分

类整理后与凭证一起装订；

4. 定期、及时与总账进行对帐；
5. 与销售人员进行完善地维护客户信息；

收款管理会计岗

1. 接收来自销售部门的客户付款单据，入账并将单据传递给出纳办理和入账；
2. 有权向销售部门详细了解本笔付款的付款单位、所付合同、所付发票等详细信息；
3. 及时、认真、详细地将收款信息维护到系统中，并认真、及时的将本笔收款核销到具体发票；
4. 定期、及时将应收模块信息导入总账，打印出凭证，将原始单据分类整理后与凭证一起装订；
5. 定期、及时与总账、收帐会计、出纳进行对帐；
6. 与销售人员进行完善地维护客户信息；

收帐管理会计岗

1. 负责与销售部门和客户进行对帐；
2. 负责对应收账款业务的分析，经常进行帐龄分析，并将分析的结果整理成坏帐、催款等的建议，提交给财务领导；
3. 有权与发票管理和收款管理进行询问和监督；
4. 期末整理应收账款的明细账和余额表，并提交给财务领导；

成本管理模块

材料核算会计岗

1. 负责接收来自仓库的入库单和领料单；
2. 负责核对已经开票和未开票的采购订单的入库单；
3. 负责核对各库房的收发存，并进行最终的核算；
4. 负责对各个库房进行差异计算和管理；

成本核算会计岗

1. 负责核对各个车间、成本中心的领料和费用的记录情况，并进行最终的核算；
2. 负责对各种成本的差异进行分析和分摊；
3. 负责对产品的实际成本进行核算，并出具报告和报表；

固定资产核算流程

固定资产管理岗

1. 负责管理固定资产的财务管理；

2. 负责将新建的和已经存在的固定资产详细、正确的录入到系统；
3. 负责管理对固定资产的重估、报废等事务；
4. 负责管理固定资产的折旧，并在期末核算、汇总固定资产折旧，并出具报告和报表；
5. 有权向有关部门和人员详细了解固定资产的详细信息和使用情况；
6. 期末与总帐进行集成，并打印和装订固定资产凭证；

在建工程管理岗

1. 负责管理与在建工程有关的采购、发票等；
2. 有权向有关部门和人员了解与在建工程有关的进度、范围、完工等信息；
3. 负责对在建工程在系统中进行管理和核算；
4. 负责出具和整理在建工程的报告和报表；
5. 期末与总账集成，并打印和装订再建工程凭证；

费用核算流程

费用管理岗

1. 接收来自报销和请款人员的单据，并进行初步确认；
2. 在系统中录入和管理有关信息；
3. 定期、及时将费用信息导入总账，打印出凭证，将原始单据分类整理后与凭证一起装订；
4. 定期、及时与总账进行对帐，期末整理出费用帐，提交给财务领导；
5. 负责管理财务供应商；

现金银行存款管理流程

现金出纳

1. 负责接收经过财务领导和会计确认的单据，并进行现金收付；
2. 及时、正确地根据收付现金的性质记录现金日记账；
3. 每天自己核对现金余额与现金日记账；
4. 定期与会计和银行出纳进行对帐；
5. 期末与银行出纳一起出具现金流量报告和报表；

银行出纳

1. 负责接收经过财务领导和会计确认的单据，并进行银行存款处理；
2. 及时、正确地根据收付银行存款的性质记录银行存款日记账；
3. 定期自己核对银行存款余额与银行存款日记账；
4. 定期与会计和现金出纳进行对帐；
5. 负责办理银行手续；
6. 期末与现金出纳一起出具现金流量报告和报表；

预算、审计及其他流程

预算岗

1. 根据本公司地预算制度处理预算业务；
2. 负责在系统中输入并管理预算；
3. 根据财务领导地批准追加或削减预算；
4. 期末出具预算情况报告和报表；

审计岗

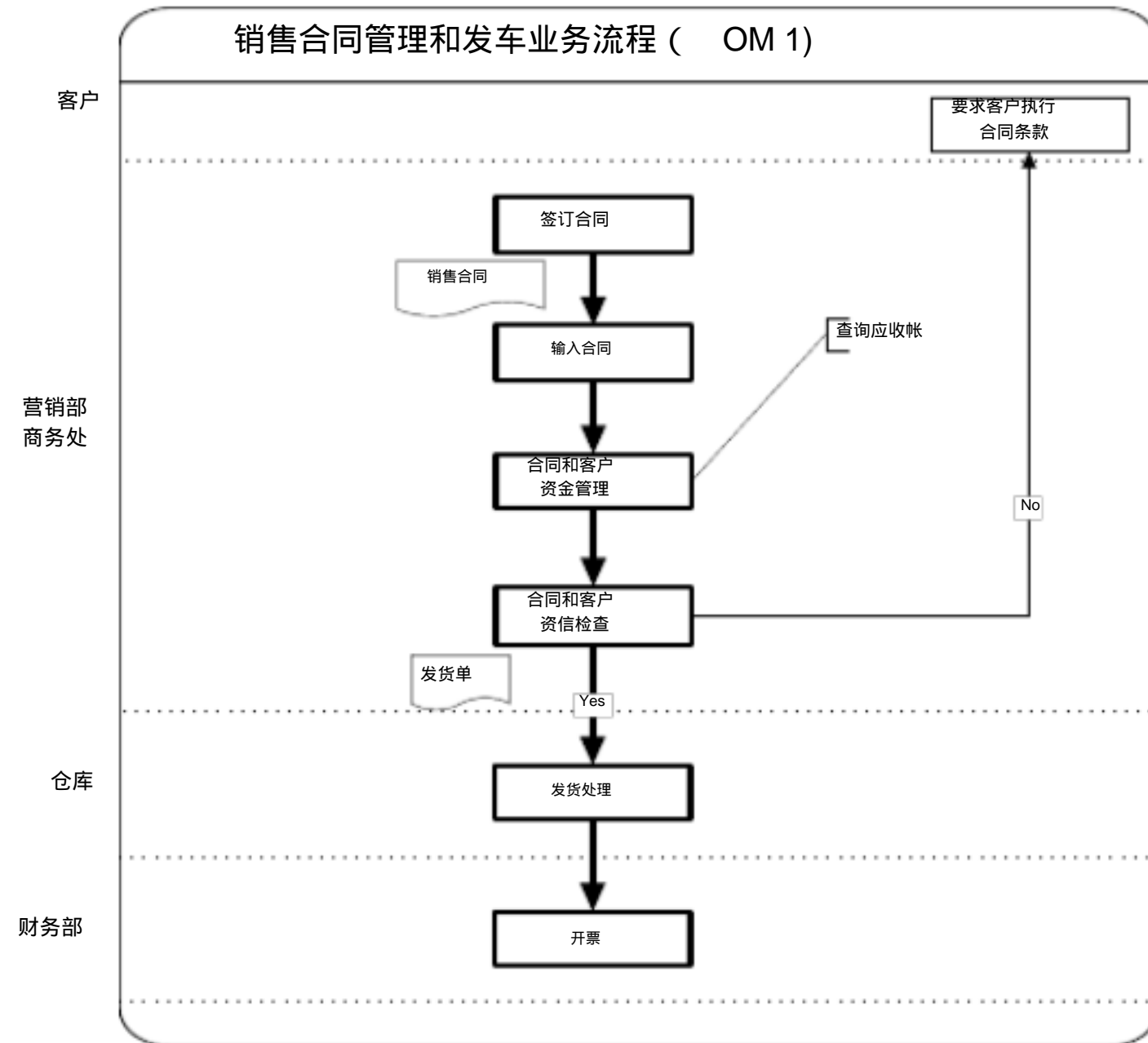
1. 根据现行审计制度处理审计业务；
2. 在系统中管理采购价格。

系统维护岗

1. 负责协助各个会计岗位在系统中进行对帐、查帐；
2. 负责维护系统的会计期、科目表、成本中心、成品、现金流量表项目等数据；
3. 负责对会计人员的操作进行监督和简单培训，确保系统运作正确无误；

第四部分：销售订单、发车和服务管理部分

销售合同管理和发车业务流程 (OM 1)



流程分析：

- 1、本流程以客户为中心，以提高营销部对客户反应速度，减少客户的麻烦，维护企业利益为目的；
- 2、营销部的商务处负责进行客户管理、销售合同管理、销售发货管理、销售收款管理等业务；
- 3、客户的付款、发货请求等只与营销部的商务处进行联系；商务处是唯一的与客户的接洽部门；
- 4、商务部随时根据销售合同的条款负责进行销售收款业务和组织进行销售发货准备；
- 5、由于实现了销售合同与应收帐款的集成，可以实现对客户信用检查；
- 6、建议从管理制度上完善销售定价的管理。
- 7、营销部商务处对本流程负责

岗位工作：

营销部商务处：

- 1、建立和维护客户信息库：客户名称、地址、联系人等客户信息；
- 2、对销售合同进行管理；
- 3、进行客户的收款业务；
- 4、负责发车管理；
- 5、根据销售订单的执行情况，编制发车单，让成品库进行发车准备；
- 6、处理客户的发车请求；
- 7、检查客户的资信状况；

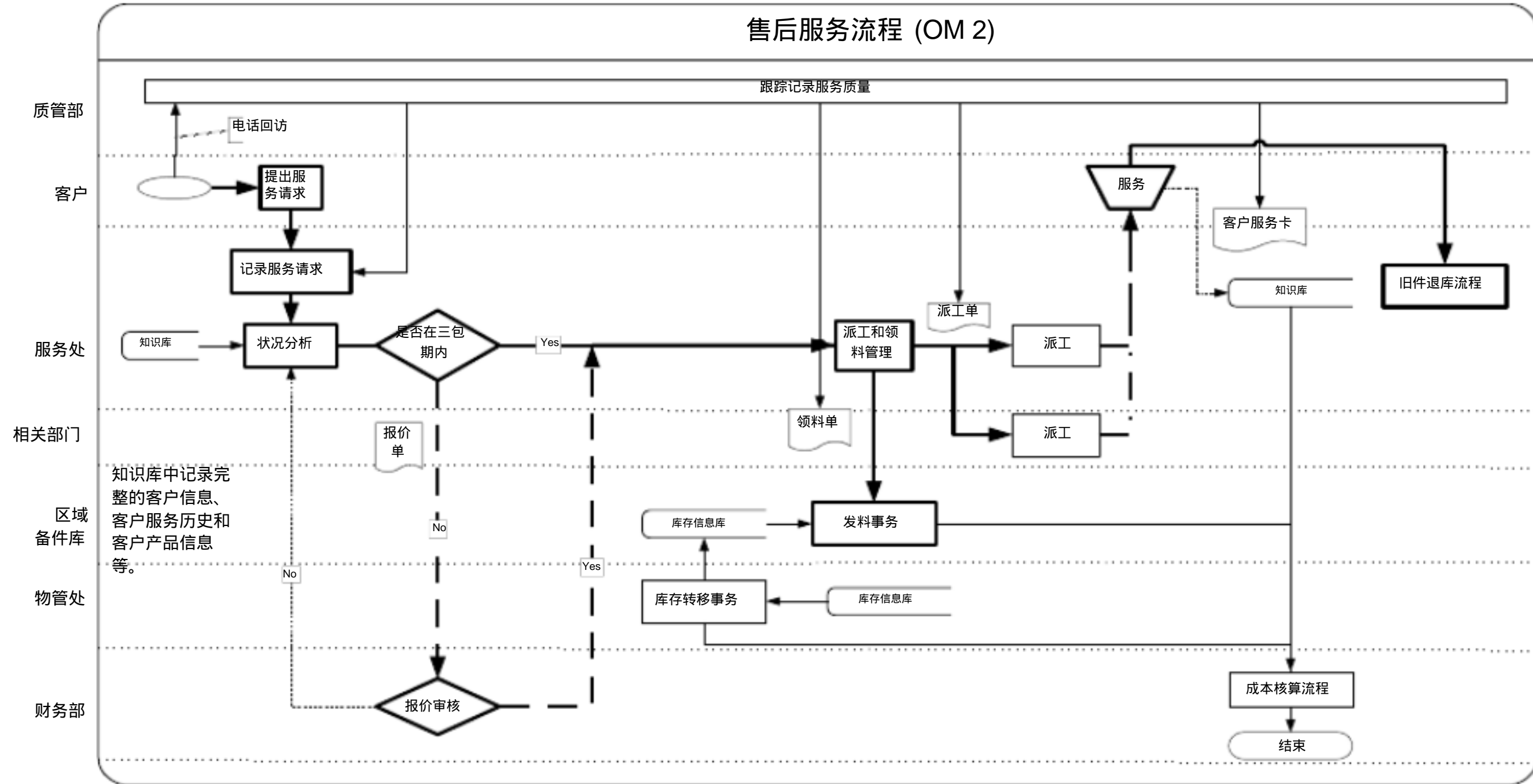
成品库：

- 1、根据商务处的发车单，进行发车准备和发车确认；
- 2、记录发车信息。

财务部：

- 1、根据发车和收款状况给客户开具发票。

售后服务业务 (OM 2)



现行业务流程分析：

1. 服务处只负责三包产品的售后服务业务；
2. 质量部对于售后服务质量的监管体现在服务领料和服务派工的监管；由此造成售后服务体系对客户的服务请求反应慢，影响了 X 公司在客户中的大企业形象。
3. X 公司现在没有对三包之外的服务业务进行管理。三包之外的服务业务是企业的一项重要重要的管理业务，它对企业的作用主要体现在如下几个方面：
现代企业的竞争除了产品质量、产品价格的竞争之外，产品的服务水平也成为了一项重要的竞争手段，服务的竞争不仅表现在三包期内的服务竞争，也表现在三包期外的服务质量的竞争；良好、完善和终身的服务跟踪，可以有效改善企业与客户的关系；三包之外的服务业务已经成为很多企业的一项重要重要的利润来源。由于产品服务的特殊性，客户在购买了企业的产品后，经过三包期内的产品服务，客户往往会认同企业的价值，很多企业在服务配件上获得了较高的经营利润。

流程分析：

三包之外的服务流程与三包期内的服务流程相比增加了服务报价和服务报价审核的工作内容。

质量部根据客户服务请求、领料单、派工单和客户服务卡，通过电话回访等手段向客户跟踪服务质量，考核服务处、相关派工部门和供应商等。

服务过程的质量成本考核服务处；重大的质量问题由质量部负责处理。

服务处对本流程负责。

岗位工作：

质量部：

1. 根据客户的服务请求、服务卡与客户联系，跟踪服务质量；
2. 根据派工单考核相关部门和供应商的服务质量和行为；
3. 维护服务质量数据；

服务处：

1. 记录客户的服务请求；
2. 对客户故障组织进行分析，并对分析结果提出服务报价，报价需经财务部审核；
3. 跟踪记录服务结果，维护服务知识库；

相关部门：

1. 根据服务处的要求派工或联系供应商派工、发件服务；

区域备件库：

1. 根据库存状况提交库存补库计划；
2. 负责区域备件库的库存管理，负责服务人员的服务发料工作；

物管处：

1. 根据区域备件库的库存补库计划备料补库；

财务部：

1. 审核服务报价；
2. 对服务成本进行核算；

第五部分：质量管理部分

生产过程中外购件不合格品处理流程 (QA 1)

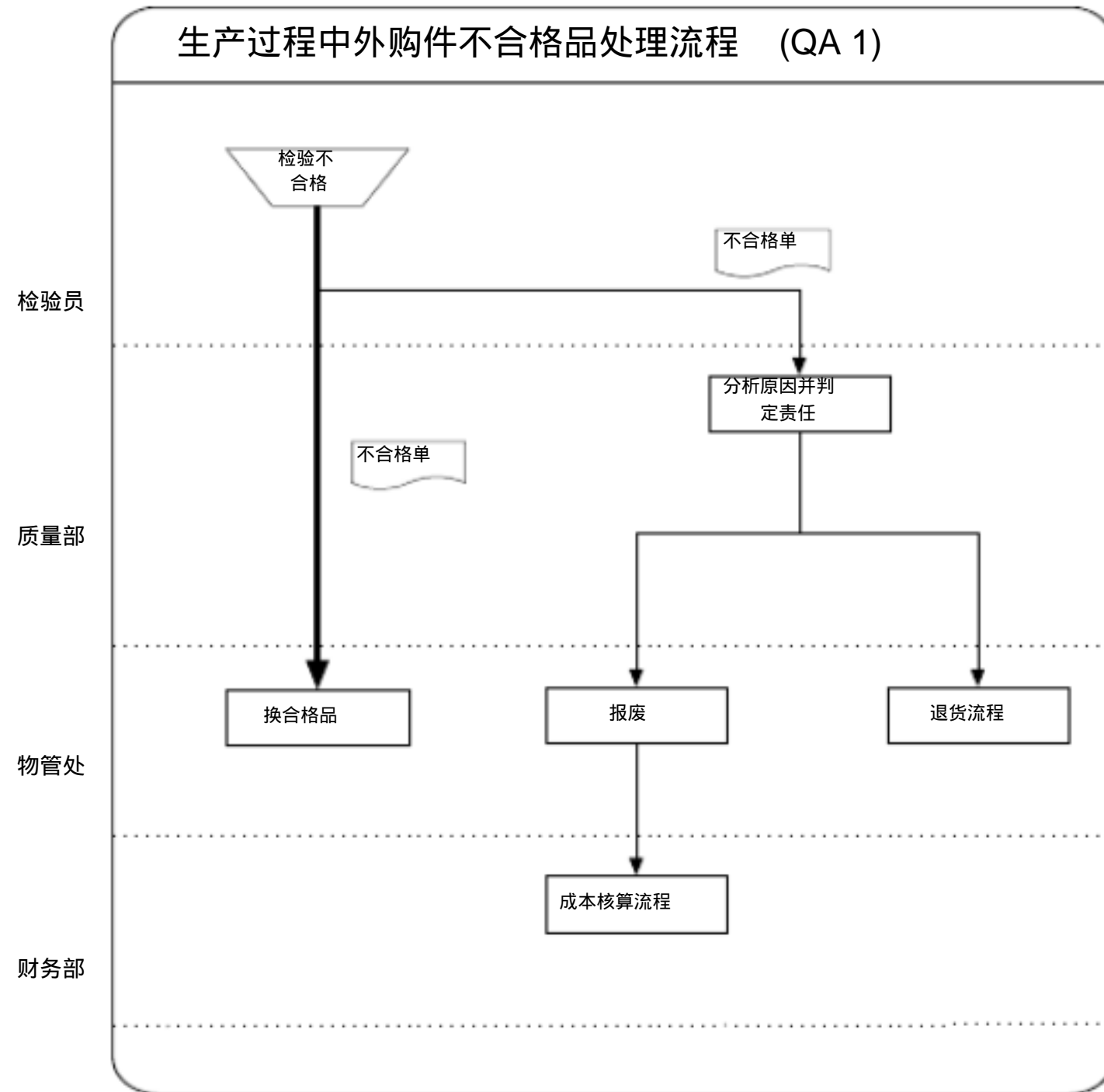
现行业务流程分析：

1. 物管处、仲裁库是 X 公司的物品管理的两个单位；物管处管理 X 公司的合格物品；仲裁库属于检验处，管理 X 公司的待处理物资；
2. 生产过程中发现外购件不合格时，检验员开具《不合格品处置单》，若需要更换，则由生产人员凭《不合格品处置单》将外购件退入仲裁库，由仲裁库出《具旧件接收单》，生产人员再将接收单交采购员签字后，凭确认的《旧件接收单》到物管处领取新件；
3. 对于退入仲裁库的不合格品由供应商负责退换；
4. 供应商从仲裁库将物品拉走时需要向仲裁库打欠条；新件送来后送入物管处拿走《旧件接收单》，凭《旧件接收单》到仲裁库收回欠条。

在整个流程中，由于仲裁库与物管处分属于两个部门，这造成了企业内部信息不畅，本企业在办理退库换件时需要同时与四个部门进行业务交流，需要出具仲裁库旧件接收单；供应商在退换货过程中，也需要分别与仲裁库、物管处进行业务交流。

从分析中可以看出业务效率较低，大量的工作被浪费在物管处、仲裁库之间的单据传递过程中，同时还不利于供应商的应付帐款的管理，可能会造成资产流失现象。

生产过程中外购件不合格品的处理流程 (QA 1)



流程分析：

整个业务流程效率低的根本原因是物管处、仲裁库分属于两个不同的部门。根据物品统一管理的原则，将仲裁库交与物管处管理。

优点是：

- 1、生产过程中出现不合格品时，只需将不合格件退给发料仓库，发料仓库直接将新件换给生产人员；
- 2、物管处根据仓库状况合理安排不合格品的存放地点；
- 3、供应商在办理退换货手续时，只跟物管处一个部门进行业务往来，退货时办理退货单，入库再进入物管处。
- 4、质量部对本流程负责。

岗位工作

分厂：

- 1、分厂计划员根据生产过程中发现的不合格品，打印退库单；
- 2、分厂生产人员将不合格品根据退库单退给仓库；

检验处：

- 1、检验员对不合格品进行检验，出具检验结果；

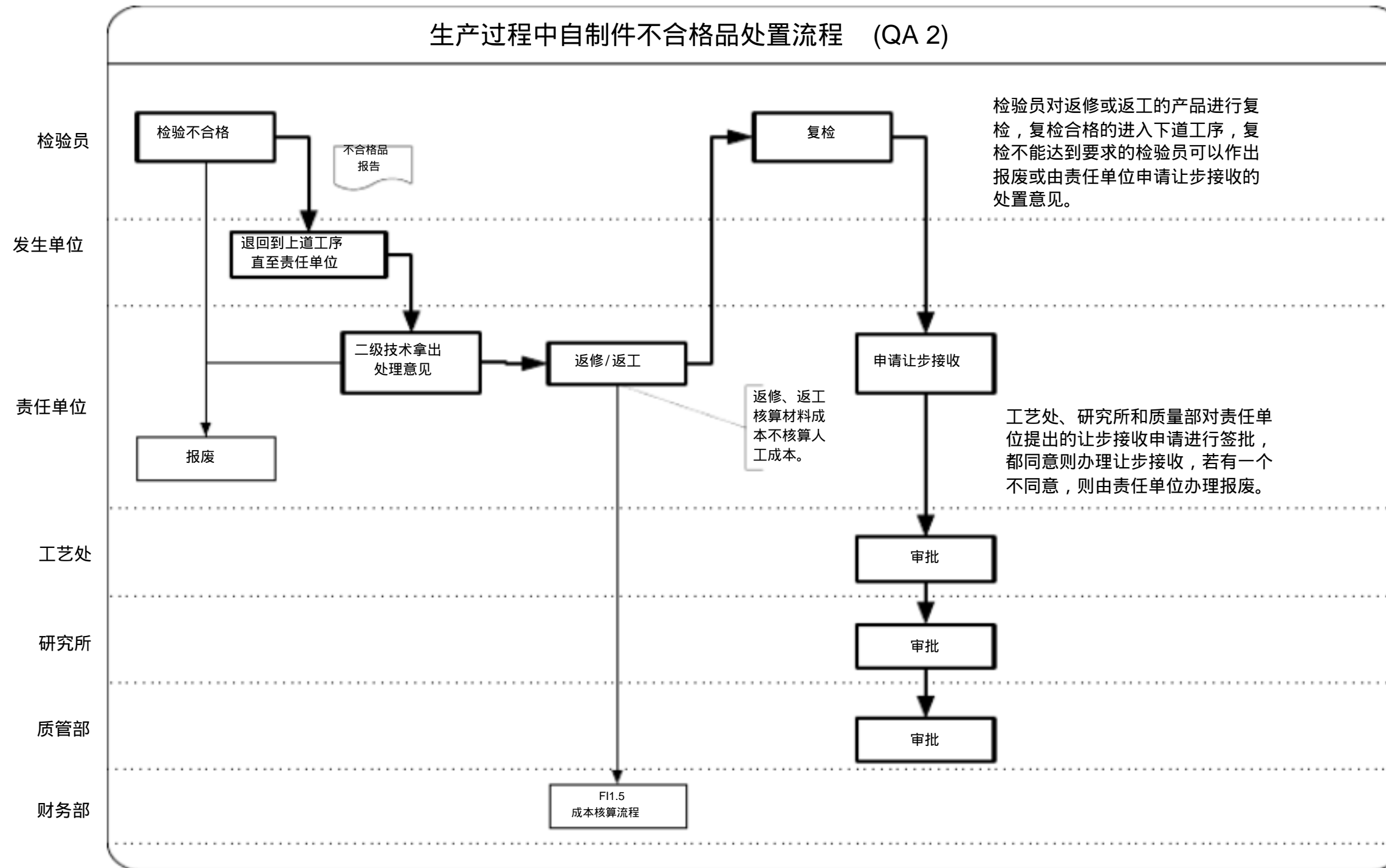
物管处：

- 1、保管员根据退库单、检验结果办理退库手续；

质量部：

- 1、对不合格品分析质量原因，判定责任单位；对于需要向供应商退货的，进入退货流程；若不能退货的进行报废，并进行成本核算。

不合格品处置流程 (QA 2)



流程分析：

该流程的优点：

1. 责任明确：检验员负责检验产品的技术参数，并进行初步处置判定；责任单位技术人员对不合格品提出处置意见；
2. 业务流程清晰、简捷，工作效率提高；
3. 对于产品质量问题的处理遵循“谁干谁负责”的原则。
4. 检验处作为一个独立单位，它对自己的检验结果和提出的处置意见负责；责任单位对不合格品处置流程负责。

岗位工作

检验员：

1. 负责对产品进行质量检验，并依据检验结果判定产品是否合格；
2. 对不合格产品出具《不合格品报告》，并初步判定不合格品的处置意见；
3. 对责任单位修复的产品进行复检，并作出处置意见；

分厂：

2. 根据《不合格品报告》将不合格信息进行登记，并将信息反馈给上道工序和质量部，直到反馈到责任工序；
3. 根据技术部门提出的不合格品处置意见安排生产和事务处理记录；
4. 对于需要申请让步接收的，提出让步接收申请，报技术部门和质量部审批；

分厂技术：

2. 负责对不合格品提出处置意见；分厂技术可以请求技术部门进行技术协助；
3. 处置意见包括：返工、返修、报废或让步接收；

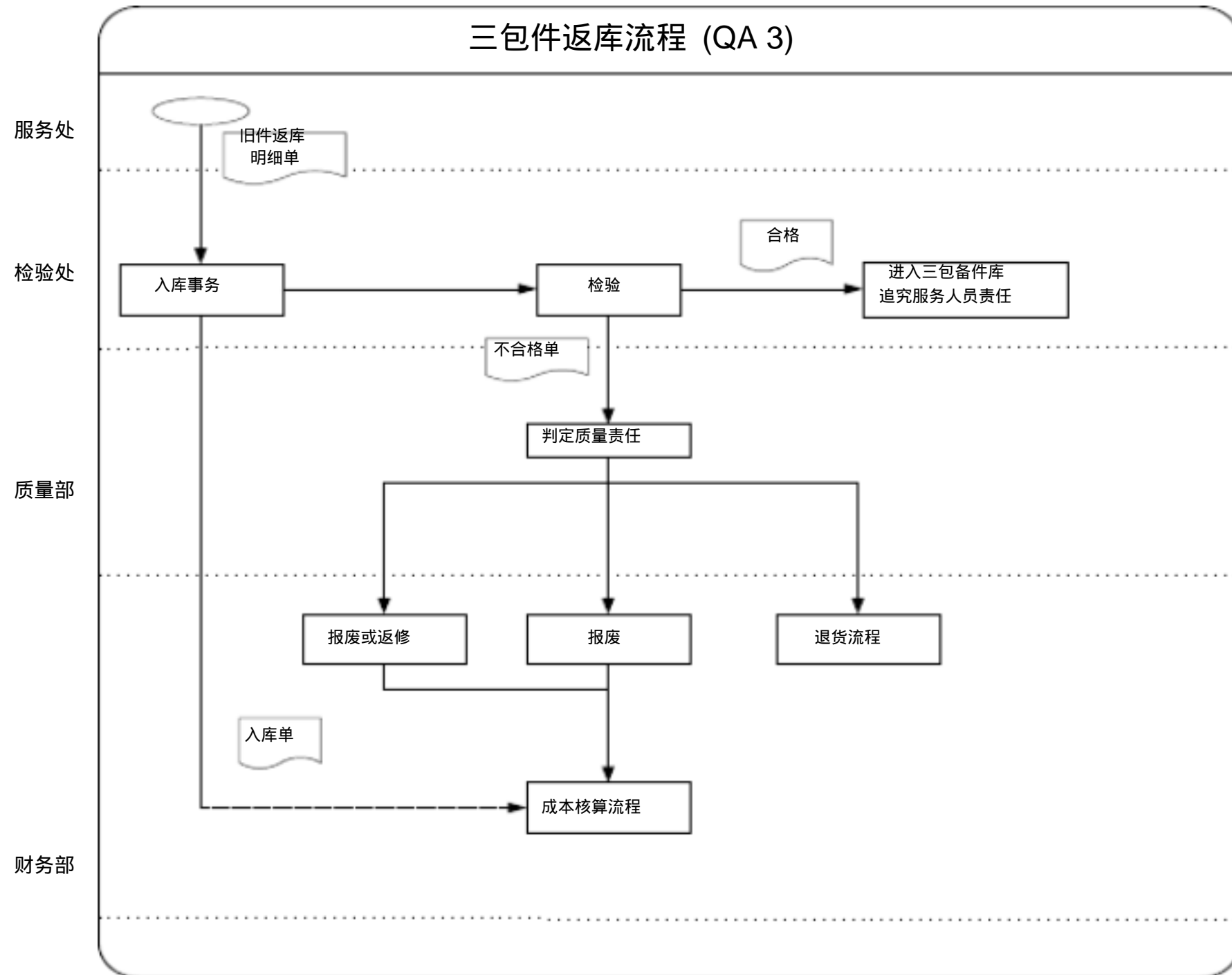
研究所 /工艺处：

2. 协助分厂技术对不合格品提出处置意见；
3. 对责任单位提出的让步接收的申请作出审批；
4. 依据处置意见修改产品设计；

质量部：

1. 审核责任单位提出的让步接收申请；
2. 进行产品质量分析和质量跟踪；

三包件的返库流程 (QA 3)



流程分析：

流程的优点：

- 1、在流程中增加了检验的工作，由检验处负责对返厂旧件进行质量检查，检查结果是进行质量分析的依据；
- 2、质量部根据检验结果判定质量责任，供应商产品的责任由供应商承担；由于客户责任造成的，而服务人员未经许可给服务更换的，由服务处承担责任；由于本厂产品质量问题的，进入质量成本，追究相关部门的责任；
- 3、对于返厂旧件，由于密封件损坏、异物进入的，允许供应商进行修复；由于质量问题、尺寸问题等不可修复的应判定报废，并打上不可消除的标记。
- 4、质量部对本流程负责。

存在的问题：

对于一些特定的返厂旧件，由于检验手段的限制，检验处不能进行有效检验，可能需要供应商的配合。

持续改进

业务流程优化和 ERP 实施将给企业带来多层次的包括流程、组织结构、管理责任在内的一系列改变。显然，如此巨大的改变不是一朝一夕就可以实现的。变革既能使人兴奋，也会成为难以逾越的障碍。许多实例表明，企业的“文化壁垒”、既得利益阶层带来的阻力不可小视。因此，在业务流程优化和 ERP 实施的实施过程中，应该结合每个企业的实际情况，制定切实可行的实施方法，并通过持续改进达到目标。

在 X 公司的业务流程优化项目阶段，A 公司的主要职责是提供实施业务流程优化的方法论和指导，帮助企业理清思路，传授工作方法，进行知识转移，与企业一起进行业务流程分析和优化设计。希望我们的工作能够得到企业的肯定，我们的建议能够受到企业的重视和采纳。企业方是业务流程优化的实施主体，目标流程是持续改善的动态过程，许多工作，诸如岗位调整、管理制度的修订、持续改进方案等工作还需要以企业方的企业综合管理部门为主进行。

积极、稳妥、持续改进是实施业务流程优化需要坚持的原则，建议 X 公司在此次业务流程优化之后，继续制定持续改进计划，根据 A 公司提供的方法论，结合企业的发展，对业务流程进行持续改进。

在此，我们感谢 X 公司的高层领导对本项目的大力支持，他们的关心和支持是本项目得以成功进行的保障；感谢 X 公司各主要业务部门的领导和工作人员的辛勤努力，他们加班加点，做了大量细致的、基础性的工作，保证本项目的如期完成；也感谢信息中心的积极配合，他们与 A 公司顾问一起，进行深入的项目控制与协调。

下一阶段，我们将进入 ERP 系统的详细方案的设计和 ERP 系统的上线阶段，希望在我们的共同努力下，ERP 系统能如期、保质保量的投入运行。