

# 《联科研究：流程管理理论沿革、系统落地与持续改进》

汤四新 著

(第一版 2013)

V1.1

观点分享：

## 1、BPM 与 ERP 的角逐：掘墓人抑或守护神？

Jan Baan (2010) 认为“BPM 是 ERP 走向没落的一个起点”，“BPM 终将取代 ERP”。事实果真如此吗？本人认为，在当今 BPM 盛行之下，ERP 不但不会消亡，还会继续向前发展；基于流程管理所取得的理论与实践成就，将成为推动 ERP 继续发展的一股新生力量。从发展趋势看，IERP 流程与 OERP 流程最终将统一在 SOA (service oriented architecture) 架构下，并向 POA (process oriented architecture) 架构迈进。

2、流程管理的内涵与外延仍未获得一致的认同。时至今日，流程管理已演变为思想、方法、技术、标准、工具和过程的统一体。

3、流程管理的变革等级归结为三类九级：标准化和自动化属于注重效率改善的初级变革；集成、融合、结构调整和过程优化属于注重效果改进的中级变革；体系再造、智能化和柔性化属于注重战略匹配的高级变革。

4、业务流程是一个“十流合一”的集成物，抓住了它，就等于抓住了“流”的“牛鼻子”。

5、流程管理的本质就是流程再造与流程重构之间互相依赖、互相利用和互为因果之共生互动结果。

6、拥抱“流程无处不在”(Everything is a Process) 年代。

## 目 录

### 第一章 流程管理核心概念（回顾）

#### 第一节 业务流程

- 一、“流”相关概念梳理
- 二、业务流程特征
- 三、业务流程步骤细分
- 四、业务流程本质：“十流合一”之集大成者

#### 第二节 流程管理

- 一、方法论的观点
- 二、跨职能的观点
- 三、技术的观点
- 四、过程的观点
- 五、体系的观点

#### 第三节 流程管理相关概念

- 一、信息管理（Information Management）
- 二、管理信息系统（Management Information System）
- 三、流程管理系统（Business Process Management System）

#### 第四节 流程管理公共知识体系

- 一、业务流程管理（Business Process Management）
- 二、流程建模（Process Modeling）
- 三、流程分析（Process Analysis）
- 四、流程设计（Process Design）
- 五、流程绩效管理（Process Performance Management）
- 六、流程转变（Process Transformation）
- 七、流程组织（Process Organization）
- 八、企业流程管理（Enterprise Process Management）
- 九、流程管理技术（BPM Technologies）

#### 第五节 流程管理前沿问题

- 一、全流程管理
- 二、流程资产重用

- 三、全价值链流程资产管理
- 四、全生命周期流程资产管理
- 五、业务科技替代信息技术
- 六、跨部门流程与组织架构的匹配关系分析

#### 第六节 流程管理的研究价值

### 第二章 流程管理方法论与工具集（梳理）

#### 第一节 流程管理方法论

- 一、流程管理的萌芽——科学管理
- 二、流程管理的进阶——持续改进
- 三、流程管理的突破——流程再造
- 四、流程管理的成熟——卓越流程
- 五、流程管理的趋势——精益管理

#### 第二节 流程管理工具集

- 一、流程管理技术
- 二、流程管理标准
- 三、流程管理工具

#### 第三节 流程再造是流程管理的重中之重

- 一、流程管理变革等级划分
- 二、流程再造、流程重构的概念演变
- 三、流程再造是流程管理的重中之重

### 第三章 流程管理生命周期模型（系统落地）

#### 第一节 流程发掘（Business Process Discovery）

#### 第二节 流程设计（Business Process Design）

#### 第三节 流程执行（Business Process Execution）

#### 第四节 流程管理（Business Process Administration）

#### 第五节 流程优化（Business Process Optimization）

#### 第六节 流程管理的内涵

### 第四章 流程管理成熟度模型（持续改进）

#### 第一节 流程成熟度模型

#### 第二节 流程和企业成熟度模型

### 第五章 流程治理（愿景）

## 第一节 流程治理

### 第二节 流程治理生命周期

- 一、流程发掘与战略规划
- 二、流程分类与流程分解
- 三、流程建模、资源绑定与流程资产存储
- 四、流程测试
- 五、流程执行
- 六、流程审计
- 七、流程监控
- 八、流程动态优化
- 九、流程治理特别关注点

## 第六章 案例分析

### 第一节 案例一：医院院长修电视机（搞笑）

### 第二节 案例二：领用电源拖线板流程（讨论）

### 第三节 案例三：福特应收账款流程再造（经典）

### 第四节 案例四：销售循环中应收账款管理与账龄分析流程比较（亲身经历）

### 第五节 案例五：九段秘书（过程与结果的关系）

## 第六章 案例分析

### 第一节 案例一：医院院长修电视机（搞笑）

一个医院院长电视机坏了，拿到一个大修理店去修。

修理店接待人员：“OK，开机费 50 元”

医院院长：“为什么还没修理就要先交费”？

修理店接待人员：“我们修理店的制度就是这样，你们医院的挂号费，不是没看病之前就要交吗”？

医院院长无话可说，只好交了 50 元。

修理店接待人员问：“你好，请问你的电视机出了什么问题？”

医院院长：“就是没有反应了，声音图像都没了。”

修理店接待人员：“看来你的电视是内部出了问题，那你要看内科，再请问你要看工程师还是高级工程师，修理费是工程师加收 20 元，高级工程师要加收 30 元。”

医院院长：“不就是修电视机吗？修好就可以了，我管他什么工程师还是高级工程师”？

修理店接待人员：“不一样的，高级工程师水平高，什么疑难问题的电视都能修理好，修好的返修率也明显低于工程师，但是修理费相对高一点，所以这个由顾客您自己选择”。

医院院长：“我的电视应该不算疑难杂症，就一般工程师就好了”。

修理店接待人员：“那好，请你先交 20 元修理费”。

医院院长：“为什么还没修理就要先交费”？

修理店接待人员：“我们修理店的制度就是这样，你们医院不是没看病之前就要交吗”？

医院院长无话可说，只好又交了 20 元，将电视机捧进修理店，来到了工程师的工作。

工程师问了一下电视机的情况，先开了三个付费单请医院院长交费：

- 一、万用表测量费 20 元；
- 二、示波器测量费 50 元；
- 三、扫频仪费 80 元。

医院院长惊问：“为什么要顾客出这个测试费，这不是方便你们修理工程师的吗？”

工程师：“没错，我们的工程师以前也是靠“望、闻、问、切、听”，凭经验修理，可是现在科学发达了，什么仪器都有了，修理时做了测试会比较准确，也能测试出目前暂时还没有显现的故障出来。而且，我们买这些仪器仪表要花费大量资金，所以我们要收一些合理的费用。你的还好，没有用到更多仪器，上次一个客户送一个电器，我们用了网络分

析仪测试天线抗阻，测试费就是 150 元，人家也是测了。我们会尽量替顾客着想，尽量少一些测试，为顾客省钱。当然你也可以坚持不测试，但我们修理时，可能会判断错误将好的零件换掉，给顾客造成不必要的费用。也可能修不好你的电器，最后耽误你的时间。”

医院院长只好先交了 150 元测试费。工程师经过半个小时测试，用打印机打出一张线路图，发现时一个三极管烧了，他花几分钟，换了个二元钱的三极管就修好了电视机。

工程师把打印好的线路图塞到院长手中后开了一张缴费单，叫医院院长去交 8 元打印费。院长不解的问：“打印费也要我出啊？”“是的，这是店里的规定，打印费由顾客出，那张图不是给你了吗？”“可我看不懂啊，要这张图干啥？”“你们医院给病人做 B 超，打印的绘图病人也看不懂啊，不照样是病人出钱吗”？

医院院长无语，只好去交钱。

最后，工程师对院长说，我们店实行电脑管理，请你去提货柜台提货。

提货柜台打了一个修理清单给医院院长交费，缴费单上写着：

据物价局规定，我店实行分项收费，做到使顾客明明白白消费。你本次修理收费如下：

1. 35W 白光牌烙铁使用费（拆焊各 1 次）：10 元；
  2. 一次性烙铁头清洁棉：2 元；
  3. 吸枪使用费 1 次：5 元；
  4.  $\phi 0.8$  环保锡线 10g :5 元；
  5. 2N1234 三极管 1 个：2 元；
  6. 剪三极管管脚斜口钳使用费：5 元；
  7. 焊接后清洗焊盘洗板水费：5 元；
  8. 拆焊三极管、清洗焊盘等人工费：20 元；
- 合计：54 元。

医院院长看了差点晕倒。医院院长的修电视共花了 282 元钱，只换了一个价值二元的配件。

### 启示：

- 1、流程的价值何在？
- 2、流程无处不在，然后流程管理呢？
- 3、企业流程管理要件？（跨岗位；重复发生）

## 第二节 案例二：领用电源拖线板流程（讨论）

今天我急用一个电源拖线板，于是打电话给设施部门要领用一个。接下来是整个官方流程：

1. 到设施部的网站上下载申请表格
2. 在计算机上填写完毕（必须用计算机填写），打印出来
3. 请直接上司签字
4. 递交到设施部门主管电的经理那里，签字确认
5. 到设施部动力库房领取电源拖线板

其间，我顺利完成了1、2、3，可是到4的时候，那位经理不在，于是搁置。

我急匆匆往回走时碰到一位同事，一问，他有，（那位同事考虑领用流程的复杂，上次一次领用了10个），于是拿到一个。

我们公司比较大，从我的办公室到设施部办公室大约要走300米，从设施部办公室到动力库房大约要走200米，这个是在老员工，知道所有部门在那栋建筑的前提下。

一个电源拖线板的价格大约20元人民币，领用它要两个经理签字，在厂区内转一大圈。考虑到这个成本，我也考虑接受同事的建议下次领用以10个为单位。

这是件小事，但且站在制定流程的设施部门的角度上考虑一下，这个流程还是非常合理的：

1. 计算机填写—规范，内容易于辨识，标准化，便于归档
2. 直接上司签字—防止个人以非正当原因领取，比如家里缺一个，就在公司里领一个，甚至在公司里领了到外面去买，以牟取私利
3. 设施部主管经理签字—便于设施部控制成本，可以清楚分析出设施部领用开支，并可转移到领用部门的成本上去
4. 到库房去领用—自然不能在办公室堆放大量电源拖线板。更进一步，签字的人和管理实物的人分开也减少了部门内部人员胡乱领用的不正当行为。

综合上面论述，这个电源拖线板领用流程真是合情合理，严密周到。

除了效率因此有点低下以外，唯一流程制定者没想到的后果就是很多人考虑到此流程的复杂性后会考虑一次领用远多于所需的电源拖线板了。

这个流程如果改为领用的时候直接到库房，出示员工卡，写下领用部门，数量，时间，并签名，是不是更有效率呢？当然这没有现行流程严谨，但是流程制定时是否应该平衡效

率呢？效率带来的浪费所造成的成本，与流程的严谨如何做到平衡因该是科学管理的一大问题吧。

**启示：**

- 1、 流程的分类？
- 2、 流程的重要性？
- 3、 流程管理有成本效益原则？

**第三节 案例三：福特应收账款流程再造（经典）**

福特（Ford）汽车公司是美国三大汽车巨头之一，但是到了本世纪八十年代初，福特像许多美国大企业一样面临着日本竞争对手的挑战，因而想方设法削减管理费用和各种行政开支。当时仅在福特汽车公司的北美分公司，财务人员就超过 500 人。为了减少开支，福特的管理层认为，可以借助办公自动化来减少两成的间接成本，并把财务人员缩减为 400 人。而福特公司拥有 22% 股份的日本马自达公司，做同样工作的人只有 5 个人。尽管两个公司在规模上存在一定差距，但 5:500 的差异还是让福特公司震惊了。为此，福特公司决定对其公司与应付账款部门相关的整个业务流程进行彻底再造。

福特汽车公司采购业务流程是采购部向供应商下定单，同时把副本送付账部，厂商将货品送到物料部，同时将发票送给付账部，物料部对货物进行清点、记录，然后将收货单送到付账部，付账部将所持的收货单、订单和发票三种文件相互查验，如都相符，就如数付款给厂商。其业务处理流程如图 6.1 所示。

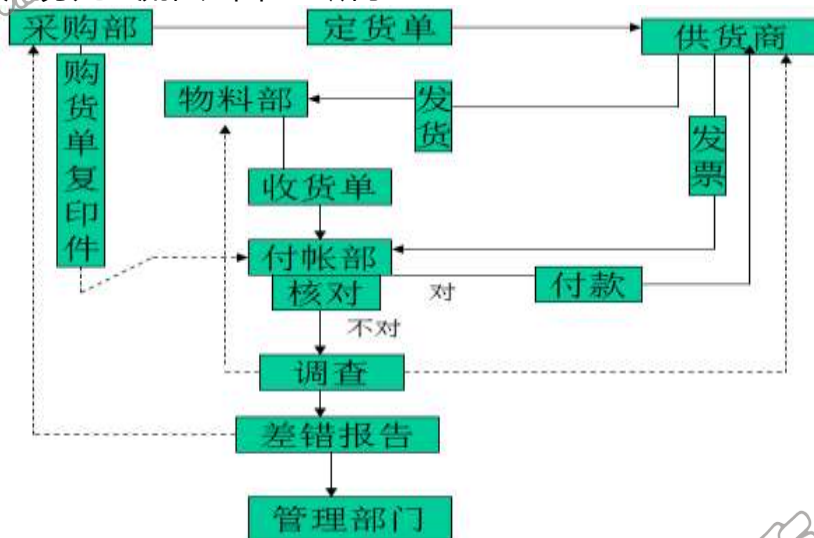


图 6.1 福特汽车采购付款再造前流程



由图 6.1 可见，从采购部向供应商发出订单到最后的付款包括了 9 个环节，尤其是“订购单”、“收货单”和“发票”三者一致时才能付款的条件引出了大量的单证核对，使财务和仓库耗费了大量人力、时间和资金，而且经常发生差错和延误付款的事件。

然而，这个过程却先后经历了三次变革。

### 第一次变革

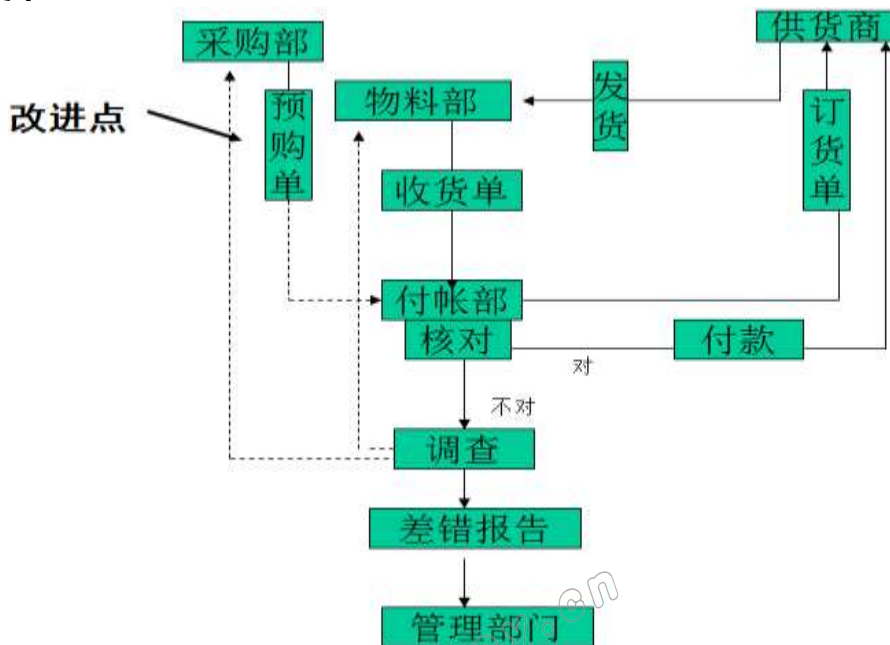


图 6.2 福特汽车采购付款第一次变革流程

第一次流程变革只做了一点变动，即采购部不直接向供货商发送订单，而改向付账部送预购单，付账部在收到预购单后，直接向供货商发送定货单。初步的流程改革虽然简单，却给多个部门带来好处：采购部只需向付账部送预购单，免去了向供货商发送定货单的任务；对供货商来说则免去了向付账部发送发票的手续；而付账部的得益更多，现在它只接受来自两个信息源（采购部及物料部）的信息，核对的工作量大大减少，工作准确度也大为提高，即使发现单据不符情况，调查只涉及采购部和物料部，不需要找供货商。因此，这一步改革使付账部的人员从 500 人减少到 125 人，减少了 75%。

### 第二次变革

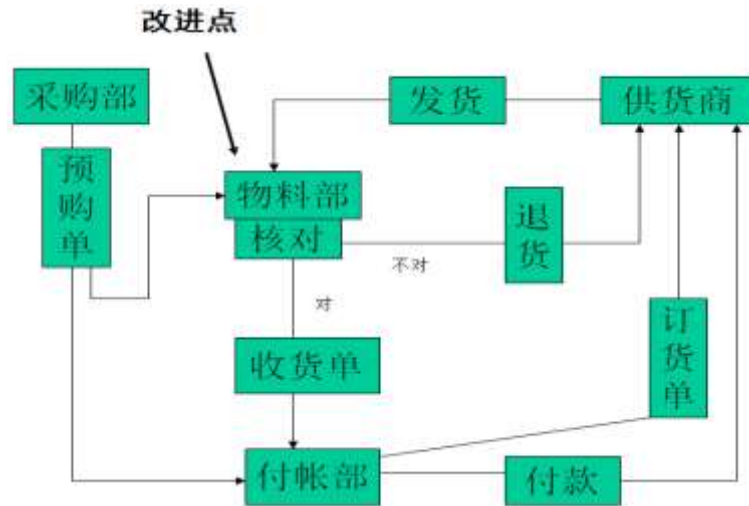


图 6.3 福特汽车采购付款第二次变革流程

第二次流程变革的核心是将核对工作由付账部转到物料部，采购部同时向付账部及物料部发送预购单。物料部在收到货物后，立即与采购部的预购单核对，符合时就向付账部发送收货单；若不符合，就将货物退给供应商。第二次后付账部的工作任务只有两个：根据采购部的预购单向供应商发送购货单；根据物料部送来的收货单向供货商付款。在这种情况下，付账部的人员再一次大大减少，只需要 25 人就足够了。

### 第三次变革

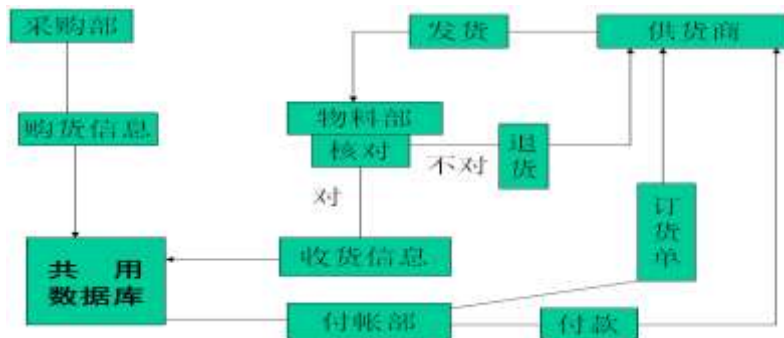


图 6.4 福特汽车采购付款第三次变革流程

第三次流程变革的核心是把现代信息技术应用于流程再造，利用共用数据库代替文件的传输，以提高信息传递的速度和准确性以及付款流程的效率和性能。福特公司开始进行采购流程再造，他们采用先进的信息技术，高效率地与供应商协作，以提高企业内部运作效率，最大限度地满足客户的需求。采购部将订单输入数据库，数据库向厂商下达订单，厂商交货给物料部，物料部从数据库取出订单资料，再验收所交的物品。如果验收相符，就将验收合格资料输入电脑，如果验收不相符，同时也将验收结果输入电脑，付账部从电脑资料中查询和了解采购状况，安排付款，其过程如图 6.4 所示。

以上三次流程变革成果可总结如下：

1. 建立了采购、采购付款和库存管理等部门的数据共享的采购业务管理系统。
2. 取消了付款中必须要有“发票”的条件，取消“发票”与“订单”和“收货单”等三者的核对业务。
3. 采购部的订购单不再向付账部和物料部传送，而是直接输入共享的数据库。
4. 物料部在收到采购物品并根据数据库中的订单核对后，发出确认信息即可。
5. 付账部则在数据库中订单与到货信息一致后即向供应商付款。
6. 通过计算机网络信息系统，即采购付款业务管理系统高效运行。

### 变革空间还有吗？

该流程还存在改进机会吗？付账部能取消吗？

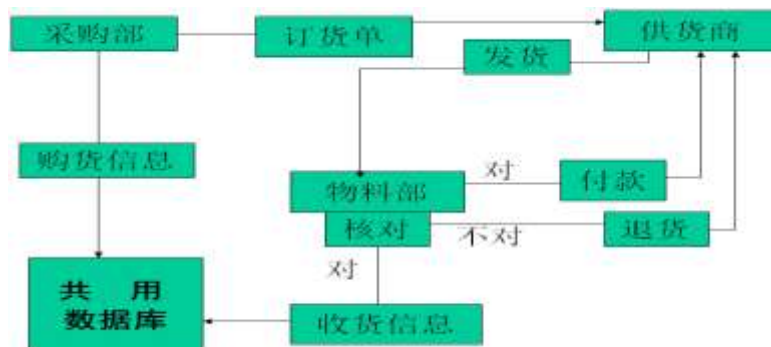


图 6.5 福特汽车采购付款第四次变革流程

在图 6.5 中，采购部向供应商发出订货单的同时向数据库写入订货单数据；物料部与数据库中的订货单核对，正确就收货，并自动生成收货记录；设置电脑程序，自动完成订单收货情况分析，无须供应商提供发票，计算机就在线自动以电子方式或打印支票向供应商付款。

### 启示：

- 1、组织变革是流程变革的前提？（职务分离、权责清晰、岗位协同）
- 2、技术支持是流程变革的保障？（信息共享、自动稽核、自动付款）
- 3、业务规则是否正确表述？（订单、收货单、发票一致就付款抑或货到就付款）

## 第四节 案例四：销售循环中应收账款管理与账龄分析流程比较（亲身经历）

自从迈克尔·哈默（Micheal Hammer,1990）提出 BPR 理念以来，引发了会计流程再造的热潮。特别是罗伯特·梅得尼克（Robe Mednick,1988）的一席话：“如果会计行业不

按照 IT 技术重新塑造自己的话，它将有可能被推到一边，甚至被另一个行业——对提供信息、分析、鉴证服务有着更加创新视角的行业所代替”。更是激起了理论界与实业界对会计流程再造的研究与实践的兴趣。我们通过案例分析，研究了企业实施销售循环的会计业务流程再造前后，应收账款管理及其账龄分析的变化，从而揭示会计业务流程再造的本质特征及其控制的实现机制。

### 一、经典案例的启示

20 世纪 80 年代初的福特公司，根据传统管理标准，像福特当时的情形，其三分之二的汽车零部件都来自外部供应商，业务量如此巨大，应付账款部雇佣 500 多名员工负责审核并签发供货账单及其应付款项，一次付款循环花费 2 周时间似乎是无可厚非的。然而，在他们考察了马自达公司（福特参股公司）后，发现该公司负责应付账款工作的职员只有 5 名。虽然当时福特的业务量是马自达的 20 倍左右，但 500 比 5，100 倍的差异着实让福特公司的经理们再也按捺不住了，痛下决心对其采购流程采用 IT 实施 BPR。

通过该经典案例，结合类似案例分析，我们可以获得启示：通过作为 BPR 使能器的 IT 实施会计业务流程再造可以取得显著的绩效改善。我们认为，这种绩效改善应从四个方面考察：1、效果，即准确性的提高；2、效率，即单位产出的提高或额外的产出；3、系统复杂度，即新流程首次构建复杂度和人机接口复杂度的变化；4、系统开销，即新流程首次构建成本和总体拥有成本的变化。

### 二、研究案例的选取

为了对上述启示进行深入追踪研究，我们选取了两个案例，分别考察了其实施销售收款业务过程的会计业务流程再造前后，应收账款管理及其账龄分析的变化规律。

#### 研究案例一：广州某 SKF 轴承经销公司

应用环境：该公司是德国 SKF 轴承的众多广州经销商中的一家，主要业务集中在华南地区。公司不但面临其他品牌轴承经销商的竞争，同时也面临 SKF 其他经销商的挑战。因此，销售业务中的跨期赊销业务占销售收入的比重达 83%，且有上升的趋势，公司经理们观察到从财务软件和业务软件中得到的应收账款差异大、重复处理多、稽核繁杂，萌生了对销售收款业务过程进行流程再造，从而改善整体销售业务及其应收账款管理水平的念头。

目标：通过流程再造彻底解决赊销业务中的往来核算及其稽核的差错率高、及时性差与账龄分析的准确性、实时性问题。

解决方案：对销售收款业务过程实施流程再造，以“赊销单”作为业务应收账款借方发生的确认依据，以“赊销结算单”作为财务应收账款借方发生的确认依据，以“收款单”作为业务、财务应收账款贷方发生的确认依据，同时进行基于收款单与赊销结算单、收款

单与赊销单、赊销结算单与赊销单的完全自动稽核、辅助自动稽核和手工辅助稽核。同时，采用凭证模板技术，以“赊销结算单”的财务审核作为记账凭证（借：应收账款，贷：销售收入）的生成依据，以“收款单”的财务审核作为记账凭证（借：银行存款，贷：应收账款）的生成依据，自动生成记账凭证，传入账务系统。

### **研究案例二：广西某发动机制造集团属下某公司**

**应用环境：**该公司主要生产和销售小功率柴油发动机与发电机组，客户遍布全世界，主要集中于国内和东南亚。该公司除了有整机客商外，还有零配件客商，由于各地销售情况的差异，形成了种类繁多的往来结算方式。该公司长期以来形成了三级财务核算模式，财务部派出专门会计人员长驻销售部，负责销售部的三级明细账的核算与管理，财务部只进行总账及二级分类账的核算与管理。因此，该公司即需要以记账凭证为依据的应收账款管理与账龄分析，也需要以原始凭证为依据的应收账款管理与账龄分析，以此来满足财务部二级核算与销售部三级核算的需要。

**目标：**通过流程再造彻底解决销售业务中各类销售往来款财务部二级核算与销售部三级核算中存在的对账、稽核及差异分析问题。

**解决方案：**财务部采用基于记账凭证的应收账款核算、核销与账龄分析；销售部采用基于原始凭证的应收账款核算、核销与账龄分析。同时，采用凭证模板技术，实现以财务确认的原始凭证作为生成依据，自动生成记账凭证，传入账务系统。

## **三、模型的构建与对比**

通过以上分析，我们可以归纳出两类不同的应收账款管理与账龄分析模型。第一类称之为记账凭证应收账款管理与账龄分析模型，另一类则称之为原始凭证应收账款管理与账龄分析模型。

### **1、记账凭证应收账款管理与账龄分析模型**

记账凭证应收账款管理与账龄分析模型，本文简称为记账凭证模型。该模型对应收账款采用基于账户的核算与管理，辅助项目如：客商、业务结算号等可以简单地看作是对账户的扩展。主要提供应收账款总账、应收账款明细账、应收账款发生额及余额表、应收账款辅助项目总账、应收账款辅助项目明细账、应收账款辅助项目发生额及余额表。而账龄分析主要提供往来对账、稽核账龄分析表、总账账龄分析表。

其中往来对账用于完成基于账户、客商、业务结算号的应收账款借方发生额（增加）与贷方发生额（减少）间的辅助自动稽核和手工稽核（非常类似于银行存款日记账与对账单间的稽核与对账）。

稽核账龄分析是通过首先选择某一日期作为分析截止日期，选择某个预设的账龄分组

区间作为账龄分析区间，如选择当前日期作为分析截止日期，选择年内四分法作为账龄分析区间；然后，从分析截止日期按账龄分析区间逐个向前（由近及远至更早的日期）地对该账龄分析区间内所有记账凭证中未稽核冲销的应收账款借方发生额求和，作为该账龄区间的分析数，依此类推，求出每个账龄区间的分析数；最后将各分析数求和作为该账户分析截止日期应收未收款余额。

总账账龄分析是通过首先选择某一日期作为分析截止日期，选择某个预设的账龄分组区间作为账龄分析区间；接着根据分析截止日期从科目发生额及余额表中取得应收账款账户的余额，或从辅助项目发生额及余额表取得应收账款账户某客商的余额，该余额若为借方余额就确定为该分析截止日期期末应收未收款项，若为贷方余额就确认为该分析截止日期期末预收款项；然后，当余额方向为借方余额时，从分析截止日期按账龄分析区间逐个向前地对该账龄分析区间内所有已审核记账凭证中该应收账款借方发生额求和，作为该账龄区间的分析数，如果累计账龄区间分析数大于该账户余额，还必须将前者大于后者部分减掉，当余额方向为贷方余额时，则取贷方发生额作相应处理。此外，也可对发生额差额求和作为账龄区间分析数，限于篇幅，不再累述。

## 2、原始凭证应收账款管理与账龄分析模型

原始凭证应收账款管理与账龄分析模型，本文简称为原始凭证模型。该模型对应收账款采用基于原始凭证的核算与管理，以“赊销单”业务审核作为业务应收款增加的依据，“赊销结算单”财务审核作为财务应收款增加的依据，“收款单”业务审核作为业务应收款减少的依据，“收款单”财务审核作为财务应收款减少的依据；对于“现销单”以其业务审核作为业务应收款增加的依据，财务审核作为财务应收款增加的依据（“现销单”的处理类似于“赊销结算单”，下同）。同时提供“赊销单”到“赊销结算单”的生成与完全自动稽核，“赊销结算单”到“收款单”的生成与完全自动稽核，“赊销单”通过“赊销结算单”到“收款单”的完全自动稽核。以上所有稽核过程也可进行辅助自动稽核和手工稽核完成。主要提供财务应收账款总账、财务应收账款明细账、财务应收账款发生额及余额表、业务应收账款总账、业务应收账款明细账、业务应收账款发生额及余额表、收款单汇总表、收款单明细表、销售及回款情况明细表、销售及回款情况统计表、销售单与收款单稽核表、销售收款对账单、应收账款账龄分析表等账表。其中账龄分析表除提供财务应收账款分析外还可提供业务应收账款分析，由于采用基于原始凭证的分析，分析方式也可多样化扩展为分客商、分业务员、分部门、分物品、分单据等分析方式。其分析算法类似于稽核账龄分析，只是从原始凭证取数而已。

两种模型的对比分析如表 1 所示。

表 1：两种模型对比分析表

项目	记账凭证模型	原始凭证模型
往来类别	应收账款	财务应收账款、业务应收账款
控制类型	事后控制	事中控制、事后控制
数据来源	记账凭证（补充登记辅助核算项目，如：客商，业务结算号等）	原始凭证（其中包含客商、业务员、部门、物品等信息）
分析基准	往来账户、往来辅助核算项目。	客商、业务员、部门、物品、单据。
分析方法	总账账龄分析法、客商稽核账龄分析法、业务稽核账龄分析法。	使用经过完全自动稽核或辅助自动稽核和手工稽核的原始凭证分客商、业务员、部门、物品、单据等，按账龄区间分析账龄。
分析方式	分科目、分科目分客商、分科目分客商分业务、分客商、分客商分业务。	分客商、分业务员、分部门、分物品、分单据。
对账方式	最强的勾对限制条件为“同一科目、同一客商、同一业务编号、方向相反、金额相同”自动勾对；相对弱化的勾对限制条件为“同一科目、同一客商、方向相反、金额相同”自动勾对；最弱的勾对限制条件为“同一客商、方向相反、金额相同”自动勾对。而手工稽核勾对的限制条件为“同一客商、方向相反、合计金额相同”手选勾对。	首先提供基于单据生成关系的完全自动稽核勾对；相关单据间最强的勾对限制条件为“同一客商、同一物品、单笔业务、金额相同”——自动勾对；相对弱化的勾对限制条件为“同一客商、同一物品、多笔业务、金额相同”总量自动勾对；最弱的勾对限制条件为“同一客商、同一物品、多对多、一对多或多对一”手选勾对。
会计计量	记账凭证中登记的发生额（可以采用原始凭证的汇总金额）及其相关的辅助核算项目，如：客商，业务结算号等。	原始凭证中登记的明细发生额（可以直接采用业务日期、发生额及其相关项目，如客商、业务员、部门、物品等作为辅助分析的依据）。
会计确认	已审核的记账凭证或者也可包含未记账的记账凭证	已财务审核的原始凭证作为财务应收账款的确认依据，已业务审核的原始凭证作为业务应收账款的确认依据。
确认日期	记账凭证日期	原始凭证财务确认日期、原始凭证业务确认日期
稽核强度	从分客商分业务结算号、分客商、分账户稽核强度逐渐减弱，从辅助自动稽核到手工稽核也是稽核强度逐渐减弱。	基于单据生成关系的完全自动稽核的稽核强度大，准确率达 100%，从辅助自动稽核到手工稽核也是稽核强度逐渐减弱。
集成度	财务与业务集成度低	财务与业务集成度高

IT 的依赖性	对 IT 支持的依赖性中等	对 IT 支持的依赖性较强
效果	基于记账凭证的准确性，总账账龄分析法的准确率有限，稽核账龄分析的准确率受所采用的对账方式准确率的影响与限制。	基于原始凭证的准确性，基于单据生成的完全自动稽核准确率高，基于单据的辅助自动稽核和手工稽核的准确率受所采用对账方式准确率制约。
效率	财务部门范围内独立完成，符合现行财务会计需求，人工参与多，效率与准确率相关程度高且表现为负相关，主要提供与价值相关的数据，总体效率表现一般。	必须在财务与业务部门协同时才能完成，能更全面地满足两者的管理与分析需求，人工参与少，效率与准确率相关程度低且表现为正相关，主要提供与事件相关的多维数据，总体效率表现高。
系统复杂度	基于记账凭证的财务审核，虽系统首次构建复杂度低，但人工参与多，因而人机接口反而复杂。	基于原始凭证的业务与财务审核，虽系统首次构建复杂度高，但大部分任务交由系统完成，因而人机接口反而简单。
系统开销	虽系统首次构建成本低，但人工参与多，因而总体拥有成本高。	虽系统首次构建成本高，但人工参与少，因而总体拥有成本低。

#### 四、模型适应性分析

从表一中所列示的十七个比较项目，我们不难发现两类模型的差异性将会导致其不同的适应性。我们从其可以达到的目的和产生的结果、对企业任务环境的需求、采用的加工方法和处理途径、考核指标特征等方面加以分析，可以将十七个项目归结为四个方面的基本适应性特征，如表 2 所示。

表 2：模型基本适应性特征一览表

特征	所包含的项目
目的结果类	往来类别、控制类型
环境需求类	财务业务集成度、对 IT 的依赖性
方法途径类	数据来源、分析基准、分析方法、分析方式、对账方式、会计计量、会计确认、确认日期、稽核强度
考核指标类	效果、效率、系统复杂度、系统开销

此外，我们还可以从 BPR 角度考查模型适应性其它六个方面的特征[5]，归纳结果如表 3 所示。



表 3：模型 BPR 适应性特征一览表

特征	记账凭证模型	原始凭证模型
再造战略性	战略性低，可以不纳入企业战略考量。	战略性高，应该纳入企业战略考量。
再造的范围	基本上局限于财务部门	至少要协同财务部门与销售部门
再造的对象	财务流程	财务流程与业务流程
再造持续性	持续性低，不太关注。	持续性高，一般要作多次循环，才能见效。
再造一致性	几乎不存在一致性，可以自由选择，推倒重来。	在前后各期持续的改进中，要强调一致性。
再造完善性	几乎可以一步到位，不存在完善性问题。	在持续、一致的各期改进中，要注意逐步完善性。

记账凭证模型，由于采用记账凭证作为数据来源，完全建立在主流财务会计理论基础之上，所提供的账表完全符合财务会计的要求，所采用的账龄分析方法和方式可以被大多数会计人员接受。因而，该模型在实务应用中接受度高，操作性强，上手快，阻力小。遗憾的是，该模型只能提供基于财务口径的账表，因而，其实时性、实用性时常受到质疑和挑战。

原始凭证模型，由于采用原始凭证作为数据来源，完全建立在事项法理论基础之上，所提供的账表可以区分财务口径和业务口径分别呈报，所采用的账龄分析方法和方式的准确性、实时性和实用性可以有效地同时满足财务、业务往来管理的需要。然而，由于该模型对财务部门与业务部门的协同性、集成度要求高，对 IT 的依赖性强，系统首次构建复杂度高，系统首次构建成本高等特点，在实际应用中只能被少数企业所青睐。

从实务中我们也可以发现：记账凭证模型的实际应用面大；原始凭证模型则相对较小，虽然在理论分析的效果与效率上有优势，但由于应用中存在制度规范的约束和长期应用之惯性，其应用有待深化推广。这也正是会计流程再造的本质特征（如表 3 所示）所决定的。一般来说，企业在实际应用中应该首先选用记账凭证模型，只有当业务管理与财务控制中出现了记账凭证模型所不及的需求时，才能基于业务流程重组技术逐步引入原始凭证模型。我们认为，实务中最佳应用形态是：在总账子系统采用记账凭证模型，在业务子系统采用原始凭证模型，两者通过原始凭证到记账凭证的自动生成机制关联。

由此可见，记账凭证模型在当前以及未来一段过渡时期，仍然有采用的必要，但从财务与业务一体化的角度看，从为企业带来更多的增值信息的角度看，原始凭证模型是一种

发展趋势，未来可能替代记账凭证模型。

## 五、结论

按照乔治·索特 (Geoge H .Sorter,1969 ) 关于价值法会计与事项法会计的划分标准，我们认为：记账凭证模型是基于价值法会计的模型，原始凭证模型是基于事项法会计的模型。记账凭证模型由于囿于价值法的框框束缚，难以对非财务与非货币数据加以反映。而原始凭证模型可以为企业带来增值的非财务与非货币数据。其通过基于业务事件，而不是基于财务信息视图，把关注的焦点集中在业务事件上，从而改变了会计的工作范围；通过支持业务过程的简化和变更，促进了组织首先反思现存的业务过程，然后再应用 IT 技术，从而解决了只是简单地模仿现有业务过程、只是简单地实现现有业务过程的自动化处理的缺陷；通过集成业务数据和财务数据，从而将财务信息和非财务信息进行实时采集、集中存储、全面共享；通过集成业务过程、信息过程与管理活动，从而将业务规则和财务规则都嵌入同一过程进行处理。这正是价值法会计与事项法会计之间本质差异的具体体现。

此外，根据流程再造的持续性、一致性与完善性特征，两个案例都还存在流程再造的改进空间。比如：如何更有效地解决财务过程与业务过程的嵌入；如何基于流程改善部门间协同；甚至如何因流程再造而重新划分与调整部门职能；逐渐过渡到财务、业务一体化；最终升级到专家治理模式；都有值得流程再造的完善空间。从另一个角度看，这个过程也是财务与业务的融合，价值法会计与事项法会计的融合，最终统一到现代会计信息系统中的过程。

### 启示：

1、业务流程变革的功能倍增，必须必须基于业务应用领域专业管理的深度剖析和正确运用，走流程专家+业务专家+电脑专家之路。

## 第五节 案例五：九段秘书（过程与结果的关系）

一个总经理要秘书安排会议，总经理要求秘书安排次日上午九点开一个会议。在这件事下，什么是任务？什么是结果？通知到所有参会的人员，想要的结果是什么呢？针对同一个会议，一段秘书到九段秘书给出了不同的答案。

一段秘书的做法：发通知——用电子邮件或在黑板上发个会议通知，然后准备相关会议用品，并参加会议。我所遇到的很多刚入职的新人都只做到这一层，只接受任务，叫做什么就做什么。公司的 KPI 里这叫满足部分期望。

二段秘书的做法：抓落实——发通知后，再打一通电话与参会的人确认，确保每个人被及时通知到。经过两次类似的会议安排之后，往往熟悉了公司的人员之后，开始学会发会议通知之前先确认与会人员的时间。

三段秘书的做法：重检查——发通知，落实到人后，第二天在会前 30 分钟提醒与会者参会，确定有没有变动，对临时有急事不能参加会议的人，立即汇报给总经理，保证总经理在会前知悉缺席情况，也给总经理确定缺席的人是否必须参加会议留下时间。

四段秘书的做法：勤准备——发通知，落实到人，会前通知后，去测试可能用到的投影、电脑等工具是否工作正常，并在会议室门上贴上小条：此会议室明天几点到几点有会议。公司的会议室与投影仪往往都是需要提前预定的，能做到提前预定，协调资源，保证资源到位。这样才是满足期望。

五段秘书的做法：细准备——发通知，落实到人，会前通知，也测试了设备，还先了解这个会议的性质是什么？总裁的议题是什么？然后给与会者发去过去与这个议题相关的资料，供他们参考（领导通常都是很健忘的，否则就不会经常对过去一些决定了的事，或者记不清的事争吵）。这样的秘书比较讨上级的喜欢。不是简单的接受任务，经常这样做会超出老板的期望。

六段秘书的做法：做记录——发通知，落实到人，会前通知，测试了设备，也提供了相关会议资料，还在会议过程中详细做好会议记录（在得到允许的情况下，做一个录音备份）。做会议记录倒是每个做秘书应做的，并且需要在会议结束后将会议纪要发自各个与会人员

七段秘书的做法：发记录——会后整理好会议记录（录音）给总经理，然后请求总经理是否发给参加会议的人员，或者其他人员。

八段秘书的做法：定责任——将会议上确定的各项任务，一对一地落实到相关责任人，然后经当事人确认后，形成书面备忘录，交给总经理与当事人一人一份，并定期跟踪各项任务的完成情况，并及时汇报总经理。

九段秘书的做法：做流程——把上述过程做成标准化的“会议”流程，让任何一个秘书都可以根据这个流程，把会议服务的结果做到九段，形成不依赖于任何人的会议服务体系。做到第九段秘书，可能下个 Promotion 就是你了。因为别人可以按照你的流程来做事情，你可以离开这个岗位，有更重要的工作等你来做了。

从以上案例中的九个不同段位的秘书的工作方法我们不难看出，由于对结果的追求程度不同，秘书的工作内容也发生了很大的变化。也就是说对于工作理解的不同，对待工作态度的不同，造成了工作执行力的不同，也就是整个工作取得的成果产生了翻天覆地的变

化。按照九段秘书不同的做法我们的工作可以得到九种不同的结果，也就是我们日常工作中任务与结果的差别。正如我们之前提到的，目前任务与结果的差别，恰恰是很多企业的“心病”，中国的企业不缺乏思想，不缺乏人才，也不缺乏严谨的制度，更不缺乏可行的发展战略，而是缺乏执著执行力！

卓越成效的管理者中提到绩效管理，在组织中做事需要看结果，你的工作对组织贡献了哪些绩效。完成工作固然重要，但是否有绩效产生却更重要。在九段秘书中，前半部分秘书重视的是工作的内容，工作的过程。而后半部分重视的是工作的结果，绩效。

生活中其实还有很多案例，GDP 是结果，民生改善是过程。KPI 是结果，工作项目是过程。考试是结果，学习是过程。说服别人是结果，PPT 是过程.....

**只有可复制的结果才是好结果。正好应验了第九段秘书的做法。**

#### **启示：**

- 1、 要关注结果，更要关注过程。
- 2、 结果的保障，来自过程的透明与可控。
- 3、 结果的改进，来自过程的可持续改进。

## 后 记

本电子书基于作者近年来多项课题研究成果、流程管理系统项目交付心得体会，撰写而成。行文仓促，不当之处，敬请各位学者、同行、客户及读者批评指正。若您对本书有任何疑问与建议，请不吝赐教，反馈邮箱：Thomas\_Tang@linkey.cn。

本人就职于广州市联科软件有限公司，担任《流程治理与集团管控研究院》院长一职。联科研究院致力于跟踪国内外流程管理、流程治理最新学术前沿和应用发展趋势，构建联科流程治理框架、联科产品与服务体系框架，为联科发展提供战略方向指引。基于国内外集团管控经典案例研究，结合国内营商环境和企业管理现实需求，推动研发基于流程治理视角的、具有国际水准的、适应国内企业发展需求的联科产品与服务，自主研发流程治理与集团管控知识体系，为产品落地提供增值培训与咨询服务。

联科研究院还将有计划地组织相关领域专家，不断挖掘、整理、提升与凝练联科用户流程管理成功经验，编辑出版各类读物。传播流程管理成功经验，为流程管理事业健康发展，贡献绵薄之力。近期，我们计划出版的电子/纸质读物如下：

1. 《联科观察：华为流程管理经典案例集锦》（暂定名）
2. 《联科观察：华为流程治理与集团管控基因探秘》（暂定名）
3. 《联科分析：华为流程治理与集团管控基因解构》（暂定名）
4. 《联科研究：华为流程治理与集团管控基因解密》（暂定名）

2013 年 8 月 15 日于广州

作者博客：<http://weibo.com/sixintang>

联科流程治理与集团管控研究院 博士/教授/院长 软件工程师出身的会计学博士培训师、咨询师、架构师，业务人员、管理人员与 IT 人员的桥梁。