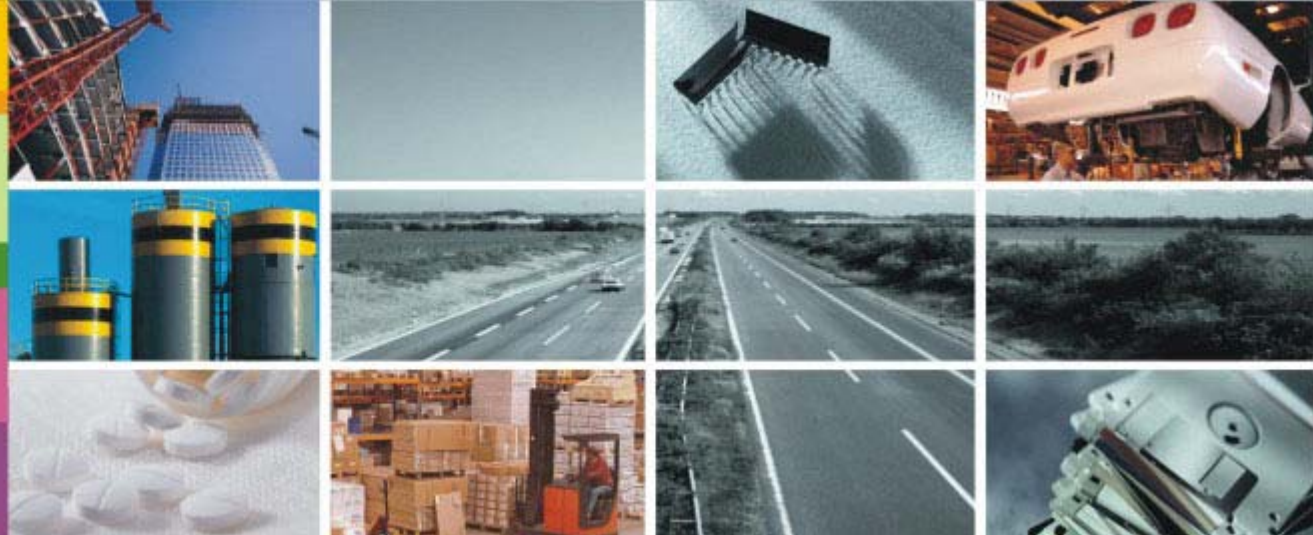


Kingdee



提升管理水平 防范经营风险

金蝶企业管理专家 王含英

2008年10月

版权所有 ©1993-2008 金蝶软件（中国）有限公司

为什么：强化内控与风险管理的必要性

做什么：构筑科学的风险管理体系

怎么做：风险管理与IT系统

案例1：安然公司的警示——背景情况

安然公司曾经是全球最大的能源交易商，经营业务覆盖40多个国家和地区，雇员2万余人，年营业收入突破1000亿美元，利润10亿美元，股价最高达90美元，安然公司在《财富》杂志排行榜位居第七，连续4年获“美国最具创新精神”称号。

安然公司连续4年财务状况 单位：亿美元

项目	2000年	1999年	1998年	1997年
资产总额	655	334	293	226
负债总额	516	214	202	158
少数股东权益	24	24	21	11
股东权益	115	96	70	56
营业收入	1008	401	313	203
净利润	10	9	7	1

- 2001年10月16日突然发布公告称，公司前三个季度亏损6.18亿美元。
- 2001年11月，安然公司在和安达信协商之后，向美国SEC提交了报告，对1997年至2001年第二季度的财务报表重新编制，承认高估利润5.91亿美元，隐瞒负债25.85亿美元。
- 2001年12月宣布破产，成为美国历史上最大的破产案。

- ➡ 安然公司股票价格由最高时的90.75美元跌至约50美分；
- ➡ 流通股市值由600亿美元跌至不足2亿美元；
- ➡ 安然公司高层受到调查，安达信被起诉。

案例1：安然公司的警示——风险分析

✚ 通过企业造假，操纵利润

- 滥用SPE合并原则，将本应纳入合并报表的3个SPE排除在合并报表之外，导致1997年至2000年期间高估利润4.99亿美元、低估负债数十亿美元；
- 1999年6月至2001年9月，安然公司与LJM公司发生了24笔交易。利用出售回购和股票转让，使交易价格严重偏离公允市价。
- 安然公司正的营业利润主要来自金融衍生工具的利得。剔除衍生金融工具的利得，安然连续3年的营业利润都是亏损的。

✚ 空挂应收票据，虚增资产和股东权益

- 2000年4月，安然向“鹰爪”出售1.72亿美元的股票，在未收到任何认股款的情况下确认实收资本增加。
 - 2001年，安然向“大灰狼”、“野山猫”出售远期合约并承诺在未来向这两家SPE发行8.28亿美元的安然股票，安然将这些远期合约记录为实收资本和应收票据的增加。两项合计虚增资产和实收资本10亿美元。
- ### ✚ 管理层的薪酬过高，期股、期权被滥用，缺乏透明度和有效监督

✚ 利害相关者参与公司治理力度不够

- 作为公司债权人的金融机构和作为公司股东的机构投资者在美国公司治理结构中的地位和作用极为有限。
- 公司股权非常分散，企业的大股东主要是机构投资者不能对被持股企业产生直接的影响，因此造成内部约束机制不强。

✚ 审计监管不力

- 对安然公司的审计缺乏独立性，出具严重失实的审计报告和内控评价报告；
- 未及时将有关问题向有关管理层报告；
- 发现异常，未及时采取行动。

案例2：“郑百文”失败的案例——背景情况

曾经的辉煌

郑百文成立于1986年，企业前身是一个单纯的百货文化用品批发站。1988年12月，在全国同行业率先进行股份制改造，发行社会公众优先股2万股，成为全国商业批发行业的龙头；1996年4月在上海证交所上市，上市申请文件称：1986年至1996年，销售收入增45倍，利润增长36倍；1996年销售收入41亿，名列全国同行业第一。1997年，主营规模和资产收益率在所有商业上市公司中排第一。

神话的破灭

1、1998年郑百文每股收益-2.54元（96年每股收益为0.37，净资产收益率15.88%；97年每股收益0.448，净资产收益率19.97%；98年8月中报每投收益0.075元），净资产收益率-1148.46%股票交易实行特别处理。郑州会计师事务所出具了无法表示意见的审计报告。

2、1999年亏损9.8亿，两创沪深股市之最。（99年8月中报每股收益-2.7元，每股净资产-2.98元），公司截止99年9月的贷款本金及应付利息共计19.36亿元由中国建行转给中国信达资产管理公司。

3、2000年4月其公告称“本公司1999年底总资产14亿，总负债22.28亿，每股收益-4.84元，每股净资产-6.58元（天健会计师事务所出具了拒绝表示意见的审计报告）”，资产负债率高达159.14%。2000年8月，公司公告停牌重组

案例2：“郑百文”失败的案例——失败分析

1、控制环境失败

- 法人治理结构极不完善：郑百文第一大股东郑州市国资局持股14.64%，前10大股东持股仅26%，第一大股股东将股权划归与郑百文经管，放弃监督权。
- 管理理念混乱：重经营，轻管理；重商品销售，轻战略经营；重资本经营，轻金融风险防范；重网络硬件建设，轻网络软件完善；重人才引进，轻人员监管和培训。
- 决策随意，经营方针失误：盲目采取工、贸、银的结合模式，完全没有考虑风险，直至信用关系解体，公司陷入困境。

3、信息系统失真

- 会计处理不规范，会计核算方法具有较大的随意性：1998年按0.3%计提坏帐准备，1999年6月按1年内10%，1-2年，60%，2-3年80%，3年以上100%提。
- 帐目混乱：1998、1999连续两年被CPA拒绝出具审计意见。
- 郑百文还存在造假帐、股金不实、上市公告书重大遗漏、年报信息披露有虚假记载误导性陈述或重大遗漏。

2、风险意识薄弱

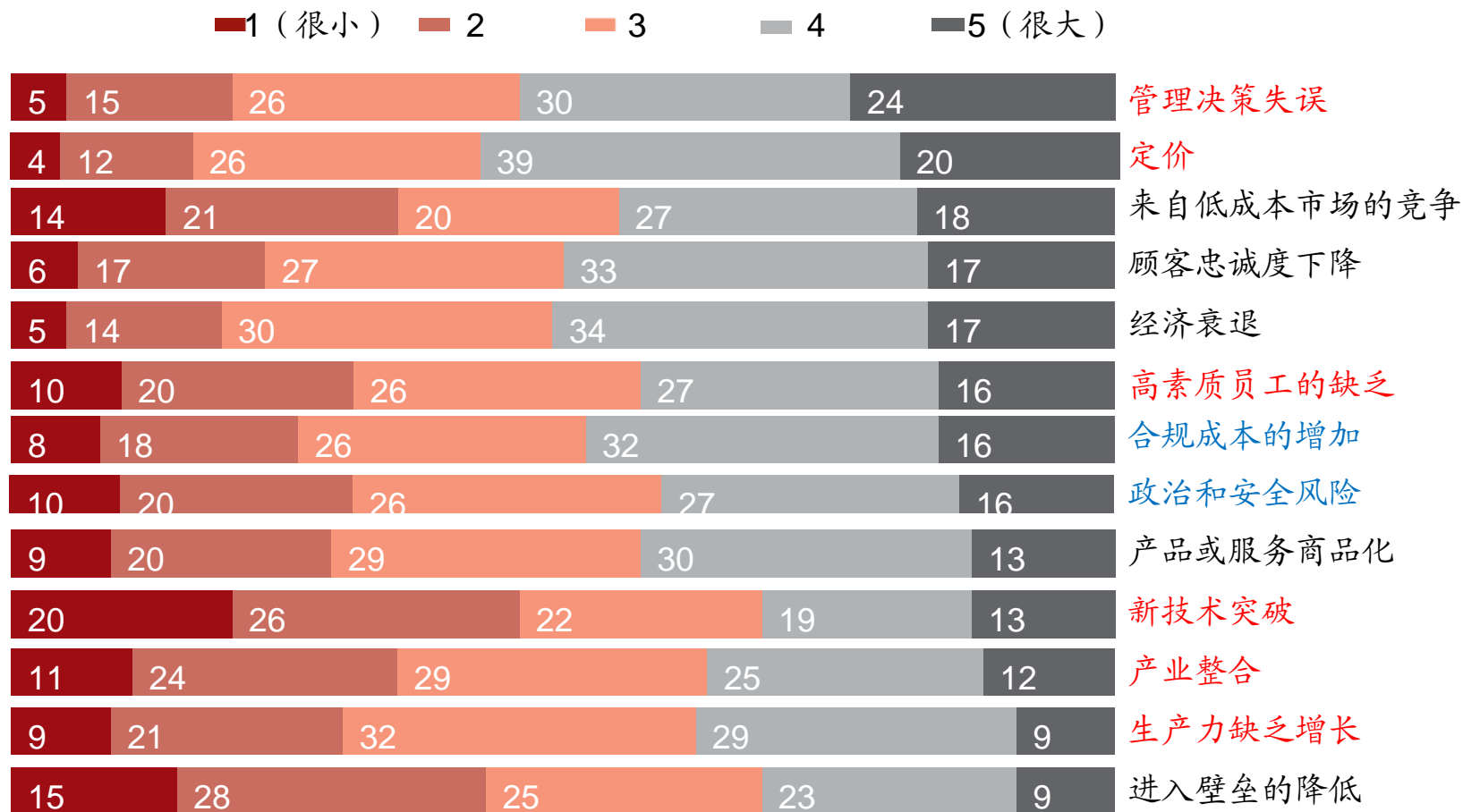
- 盲目扩张：郑百文在上市时资产负债率已达68.9%，1997年上至87.97%，1998年仍用配股的资金在全国建立了12家配售中心，支出达2.7亿。收入反而自1997年的70.4亿下降到1998年的33.5亿，1999年资产负债率达到134.18%，2000年为159.14%。
- 信用销售：郑百文高速发展的动力及最后陷入困境都是与长虹、建行的三角信用关系下，厂商将销售风险转给郑百文。

4、内控监督虚无

郑百文1995年就开始设立独立董事，但在经营过程中一直没有内审的声音。

失败案例给我们的启示——风险就在身边

EIU (The Economist Intelligence Unit Limited) 关于未来经济、产业和公司发展趋势的调查显示：2005年-2020年这15年间，下述风险将对公司产生较大影响（单位：%）：



提升企业监管水平防范风险是大势所趋

在企业追求目标的道路上，机遇与风险并存。而始终能够保持竞争力的企业，是那些拥有良好的内部控制机制与商业风险防范的企业。

内部风险控制的疏漏导致：

- ◆ 1995年英国巴林银行的破产
- ◆ 2001年美国安然公司倒台；
- ◆ 2002年美国世通公司丑闻；
- ◆

- ◆ 2004年中航油炒作原油期货，巨亏5.5亿美元；
- ◆ 1998年株洲冶炼厂违规从事境外期货交易，巨亏14.6亿；
- ◆ 银广夏造假、达尔曼资金黑洞、托普神话、德隆危机...
- ◆

触目惊心的事实，促使全球商界、金融界、政府重新审视风险控制的内部制度和外部环境，促使监管要求的全面提升：

- ◆ 2002年美国国会通过《萨班斯-奥克斯利法案》，强制要求企业建立内部控制制度，加强风险管理；
- ◆ 2006年沪深证券交易所《上市公司内部控制机制》；
- ◆ 2006年国资委《中央企业全面风险管理指引》；
- ◆ 2007年财政部发布《企业内部控制标准体系征求意见稿》

那么，如何有效地建立企业风险防范系统

法规



科技时代

新浪首页 > 科技时代 > 互联网 > 新浪科技评论空间专题 > 正文

计算机世界
China Computerworld

安永公司调
况。反馈回
所付出的代
超过半数的企
涉及404条款

中国企业遭遇萨班斯之痛说明了什么

<http://www.sina.com.cn> 2006年07月17日 09:22 计算机世界

计算机世界 李云杰

普通人可能不知道什么是“萨班斯”，但在美上市的企业都知道，他们甚至为次花掉了不少银子、付出不少血汗，有的正在为它“焦头烂额”呢。

萨班斯法案也是“时代”催生的产物。安然、世通等财务欺诈事件共同催生了萨班斯法案的出台。它要求大中型美国本土上市公司在2004年11月15日后结束的财政年度中遵守404条款；而非美国本土公司的最后执行期限是在2006年7月15日——这也正式不少在美国上市的中国企业“焦头烂额”准备的原因。

据了解，由于该法案对上市公司的内部控制、财务管理等的要求“极为苛刻”，使得在美国上市的中国企业集体遭受萨班斯之痛——在执行和实施过程中工作量异常繁重，增加了企业的成本与负担，所以遭受相关公司相关负责人员对“萨班斯”的抱怨和抵触情绪。

不过，萨班斯在美国本土企业中执行的过程中，却没有出现这么多的抱怨。这也许恰恰说明了中国企业距离该法规的要求差距太大，企业内控体系远未达标，所以他们的投入和付出将更多。从这个角度看，萨班斯却为增强IT治理、改变“人治”管理提供了一个很好的机会。短期的付出，也许换来的是长期的风险的规避。

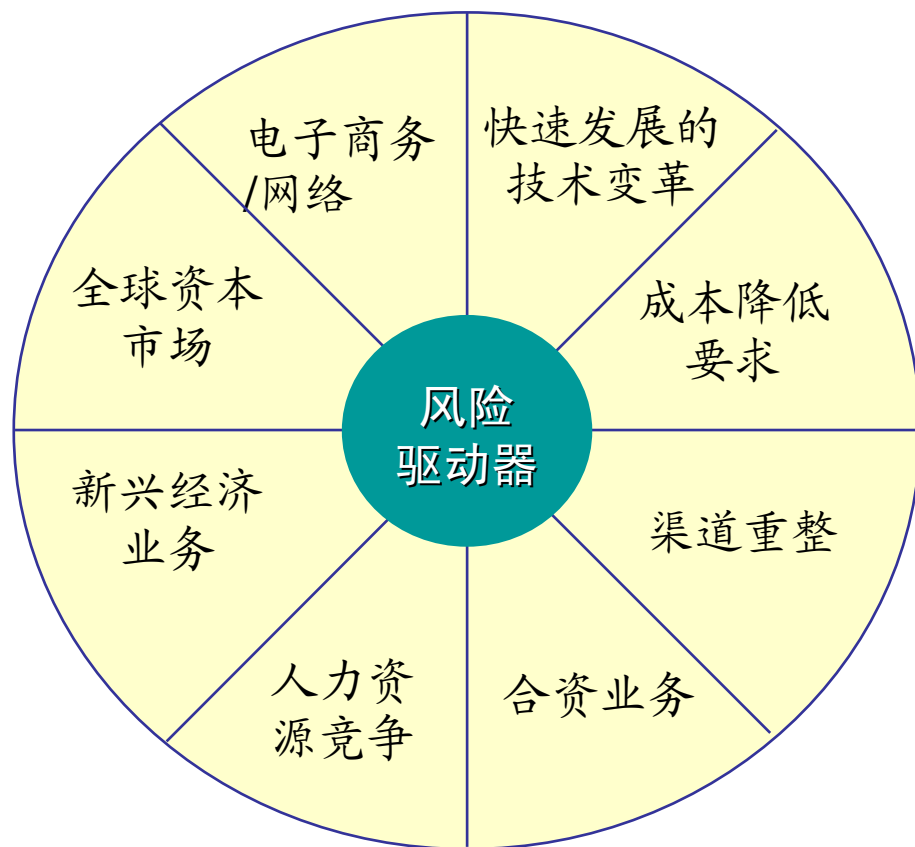
1000万~2500万
11%

500万~1000万
10%

低于100万美
10%

系统化的风险管理方法成为企业必然的选择

在一个动态的环境中旧的内部审计方法已经不能符合的发展迅速的公司现状需要。
管理和监督风险需要宽广和系统化的风险管理方法。



为什么：强化内控与风险管理的必要性

做什么：构筑科学的风险管理体系

怎么做：风险管理与IT系统

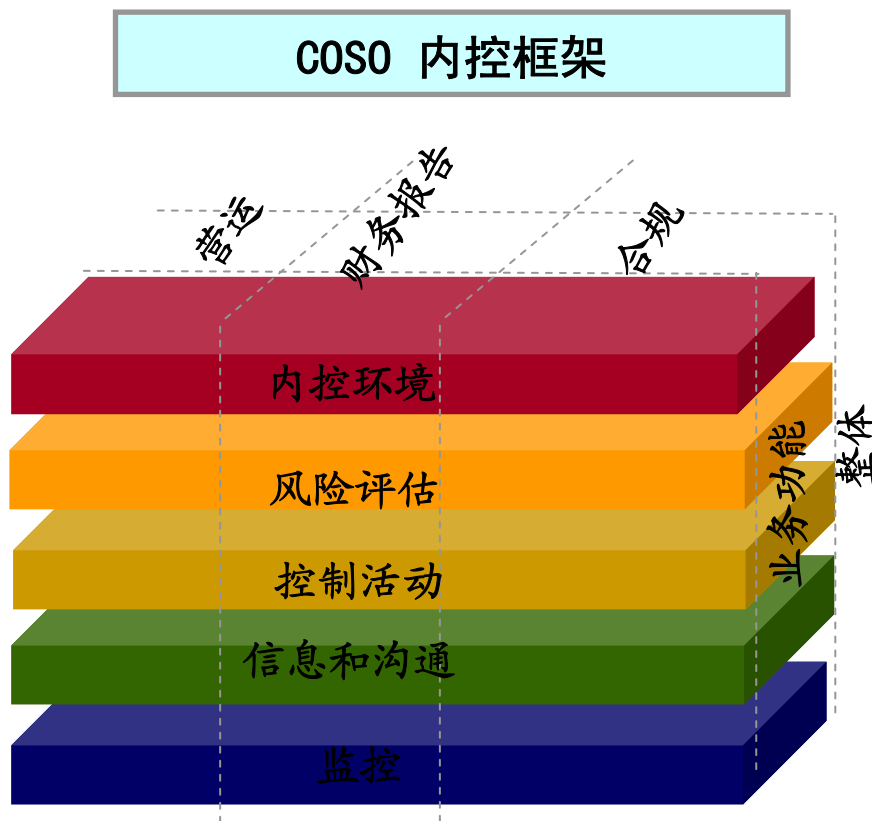
什么是企业的风险管理？

企业风险管理是一套由企业董事会与管理层共同设立、和与企业战略相结合的管理流程。它的功能是识别那些会影响企业运作的潜在事件和把相关的风险管理到一个企业可接受的水平，从而帮助企业达至它的目标。

美国内控研究委员会

根据COSO内部控制框架

Committee of Sponsoring Organisation of The Treadway Commission (COSO)为内控开发了一个全面的框架。这个内控框架是唯一被美国证监会确认为完整、全面和不偏倚的内控框架

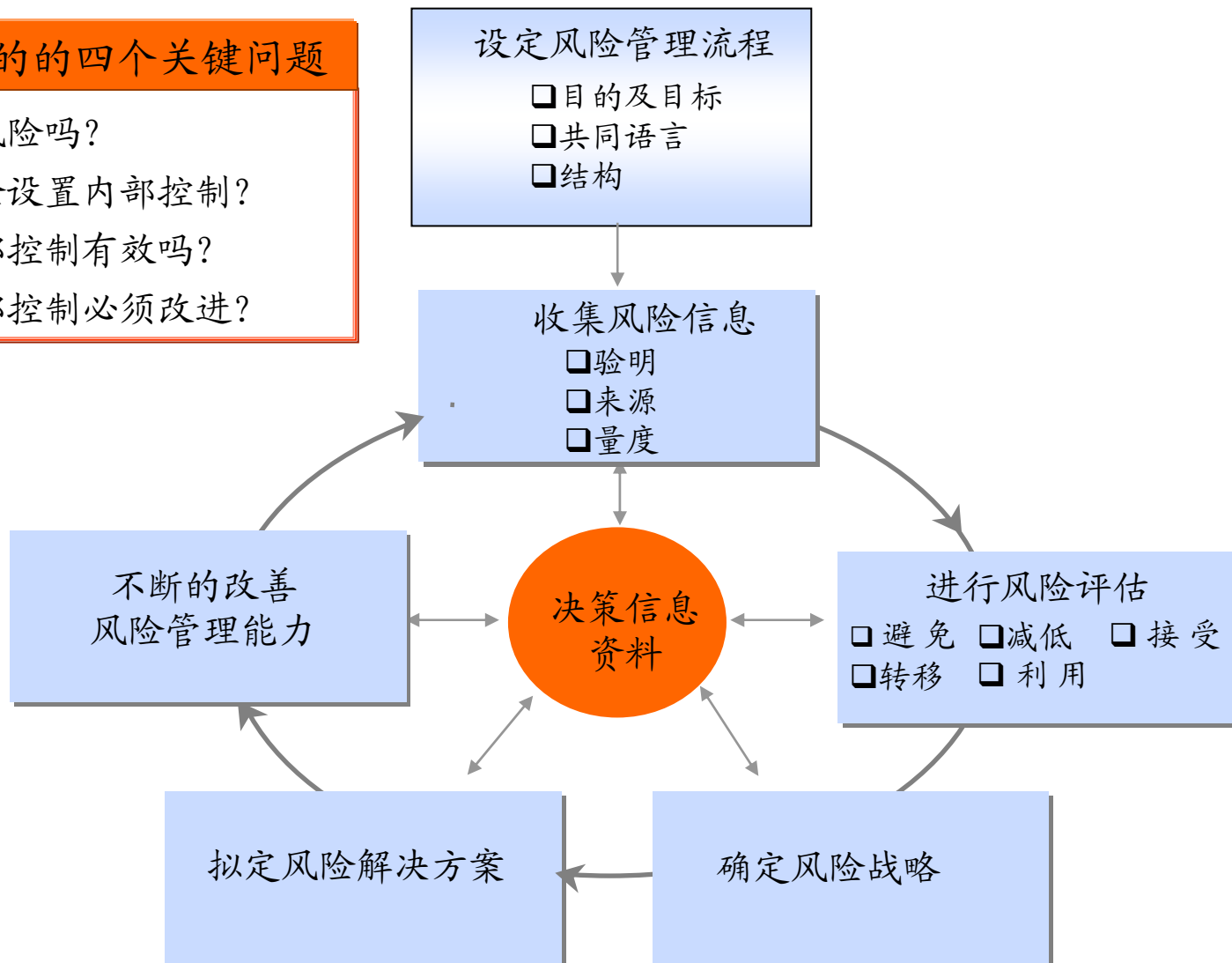


构建内部控制的三要素：流程、组织及信息（IT应用）

构建企业全面风险管理的流程

风险管理体系要解决的四个关键问题

- ✓ 企业知道它所面临的风险吗？
- ✓ 企业是否已对这些风险设置内部控制？
- ✓ 企业的风险管理及内部控制有效吗？
- ✓ 哪一些风险管理及内部控制必须改进？



集团型企业 管理常见问题

集而不团

在管理模式上，母子公司之间缺乏战略协同性、资源配置有效性、整体利益发展的驱动效应，使母公司与子公司之间、各子公司之间各自为政，没有达到集团整体发展效能。

定位不明

母子公司职能定位不明确，要么过度集权，集团公司各成员子公司根本没有经营决策权，要么过度分权，集团母公司根本没有对子公司进行有效的管理控制权，使各子公司纯粹放任自流，造成大量的资产流失和经济损失。

职责不清

企业内部管理部门林立，相互之间的责权利不能明确统一，致使企业内部矛盾突出，摩擦尖锐，导致许多问题久拖不决或无人负责。

反应迟钝

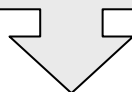
企业规模扩大，管理层级盲目增加，管理跨度增大，高层被迫采用分权方式赋予下层较大的权利，出现下层滥用职权现象，高层管理者缺乏对市场一线准确信息的把握，从而失去对市场的绝对控制，因而无法感受市场竞争压力，难以作出科学合理有效的企业发展战略决策。

集团企业财务管理常见问题

- 企业经营失败往往都是从财务失控开始的，因此需要应用财务管控手段，确保集团战略及管控模式的落地。

集团企业在财务管理方面常常面临如下问题：

- 财务部门组织机构和职责不清晰。主要表现为存在职能缺失情况；未能理顺集团与分子公司财务部门之间的职权划分，存在一放就乱、一管就死的情况。
- 缺乏统一的财务核算体系。主要表现在会计科目的设置不统一、不规范，无法实现财务数据的准确、及时汇总，更谈不上财务数据的分析和监控，从而难以为企业的决策层提供决策依据等等。
- 资金管理散乱。主要表现为资金的收支缺少统一的筹划和控制，随意性大，使用混乱，导致现金流量不平衡；资金分散、闲置、利用率低，集团内部之间交易时资金的体外循环，增加了财务费用；资金的存量、流量、流向信息失真、滞后，无法对资金状况进行有效监控。
- 预算管理制度不健全。主要表现为预算不切合实际，指标控制不科学，预算的监控力度薄弱，缺少严密的计量标准和考核依据。
- 财务监控体系不完善。主要表现为缺乏对重要业务流程的内控机制，未设立独立的内部审计机构，内部审计手段落后，难以有效发挥监控职能，无法有效防范和化解经营风险。

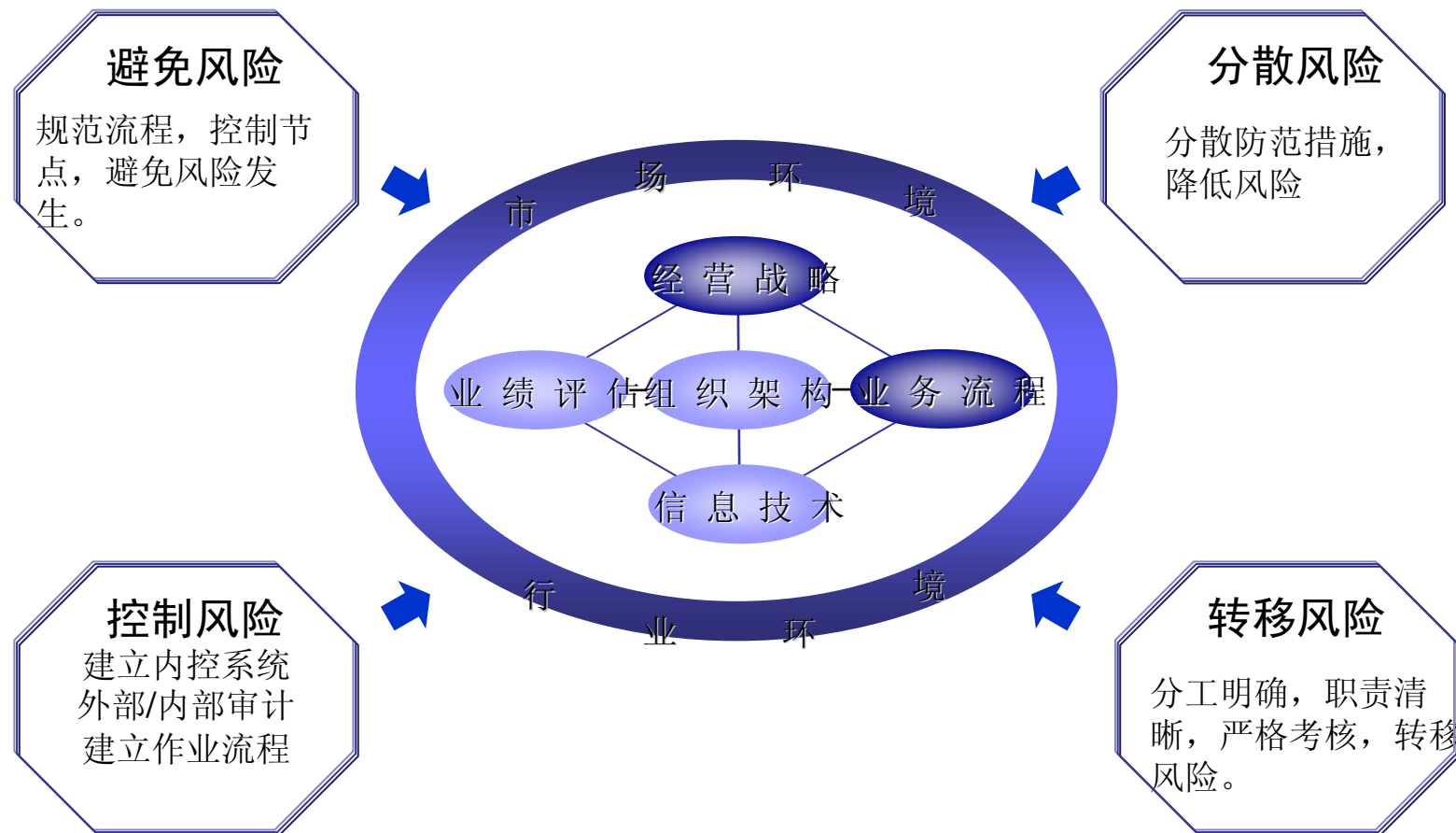


- 企业应该建立与集团管控模式相适应的财务管理体系，做好集团财务精细化管理工作。

集团企业供应链管理常见问题

- 客户和供应商资源不能共享
- 无法在集团级实现运营风险控制
- 物料采购无法体现规模效益
- 采购价格上无法实现统一控制
- 营销政策不统一导致内部竞争
- 计划不能协同，效率优先不能保证
- 不能实现内部资源共享无法集中调配
- 供应链运作不规范无法公正考核评价
- 运营的个性化阻碍规模扩张管理复制
- 专业化管理受到组织壁垒制约
- 供应链协同运作无法实现

管理流程优化是防范企业经营风险的有效措施

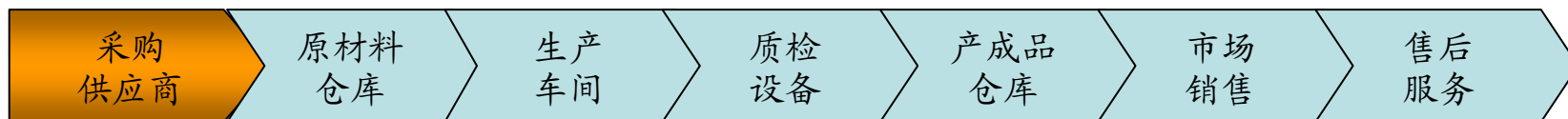


业务流程中存在的问题是企业风险的直接来源

流程是是把输入转化成客户价值相关的一系列活动，是一组共同为顾客创造价值而又相互关联且循序渐进的业务活动。



企业核心业务流程中常见的问题——采购



(1) 来源多头、信息不准导致采购计划难以准确

由于订单和生产计划的层层变化，采购部门往往需要根据市场销售部门、生产计划部门，甚至车间的要货计划制定采购计划，采购计划的信息来源多头难以准确。在手工作业状态下，采购部门又难以获取准确的原材料、在制品库存信息，工作量大而又容易出现错误。

(2) 库存与采购信息脱节

仓库管理人员不能及时获得采购订单的相关信息，被动收货；采购人员不能获得及时准确的库存信息，难以及时合理的安排采购计划。

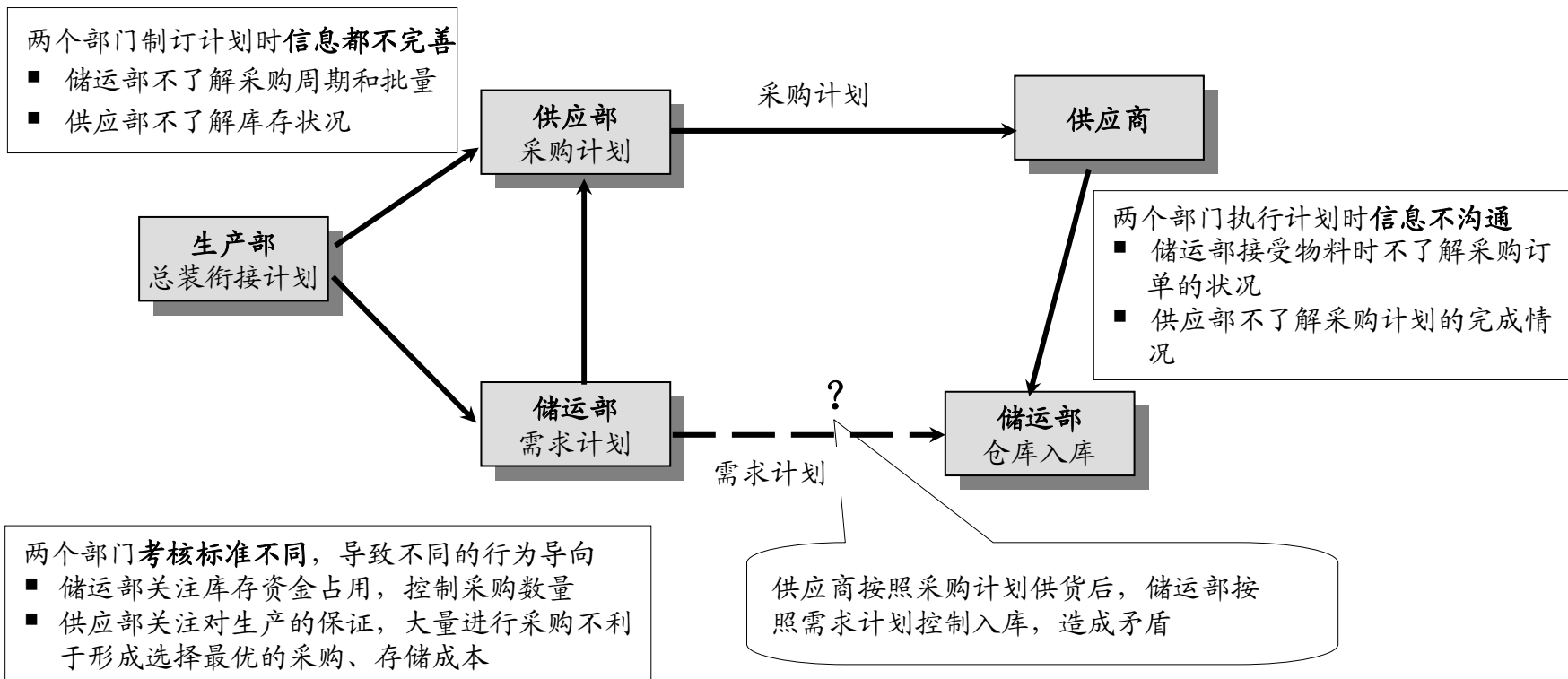
(3) 供应商管理和采购实际业务之间没有形成管理的闭循环

由于缺乏信息化手段和规范的流程制度，日常的采购业务并没有和企业的供应商评价和管理挂钩，也就难以形成不断优化的供应链体系。

案例：采购计划编制的流程问题

项目背景

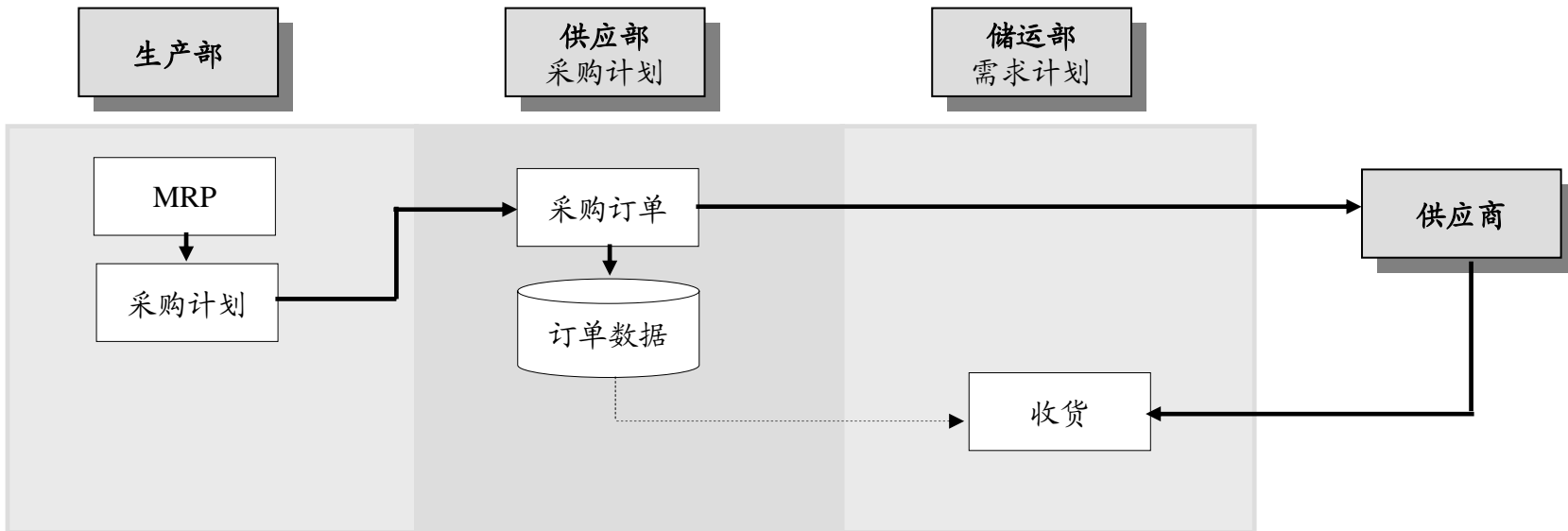
- B企业的供应部负责材料的采购；储运部负责材料的保管和发放
- 企业的采购计划分别由两个部门制定和执行。储运部根据生产部的总装衔接计划制定物料需求计划，然后再由供应部根据需求计划编制采购计划。两套计划不仅造成了大量的重复劳动，更重要的是人为地分割流程，破坏了供应商管理体系，不能形成有效的管理闭环



建议

咨询建议

- 采用信息化手段建立整个企业的统一的计划体系，整个计划归口制造部编制
- 生产部按照MRP方法制定主生产计划（总装衔接计划），并根据主生产计划同时考虑库存、采购周期、采购批量生成物料采购计划
- 供应部按照采购计划向供应商下达采购订单，并负责采购计划的实施
- 储运部负责材料的收货、发放和保管，收货过程中对采购合同的执行进行监督
- 采购周期和批量信息由供应部门制定和调整（根据物料的不同特性进行细分）
- 库存信息由储运部提供，根据物料分类和特性制订安全库存标准和库存策略
- 增加对供应部资金占用的考核指标



企业核心业务流程中常见的问题——生产

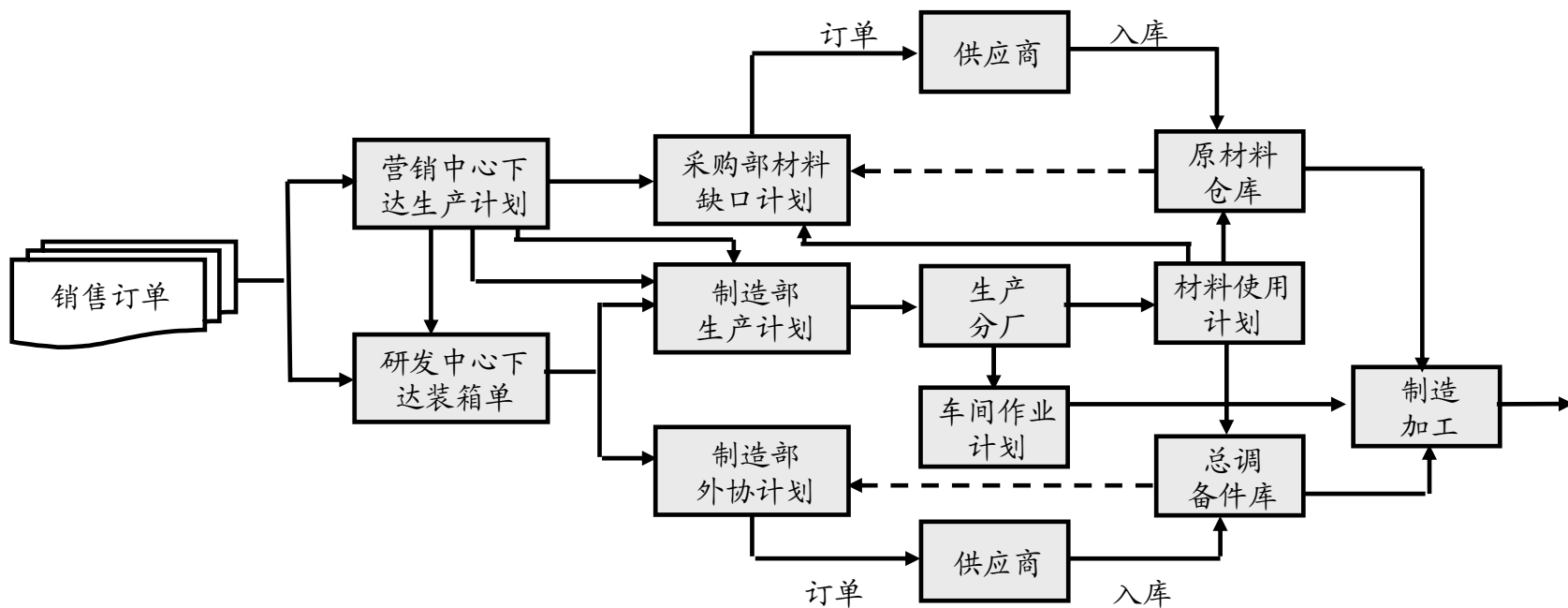


- 没有做到批次货位的管理
- 一张单据多次领料
- 难以有效执行限额管理
- 以调度为中心，而不是以计划为中心的生产组织
 - 为库存生产而不是为订单生产
 - 车间在制统计困难
 - 质量应该有严格的可追溯性，但实际追溯比较困难

案例：生产计划编制流程的问题

项目背景

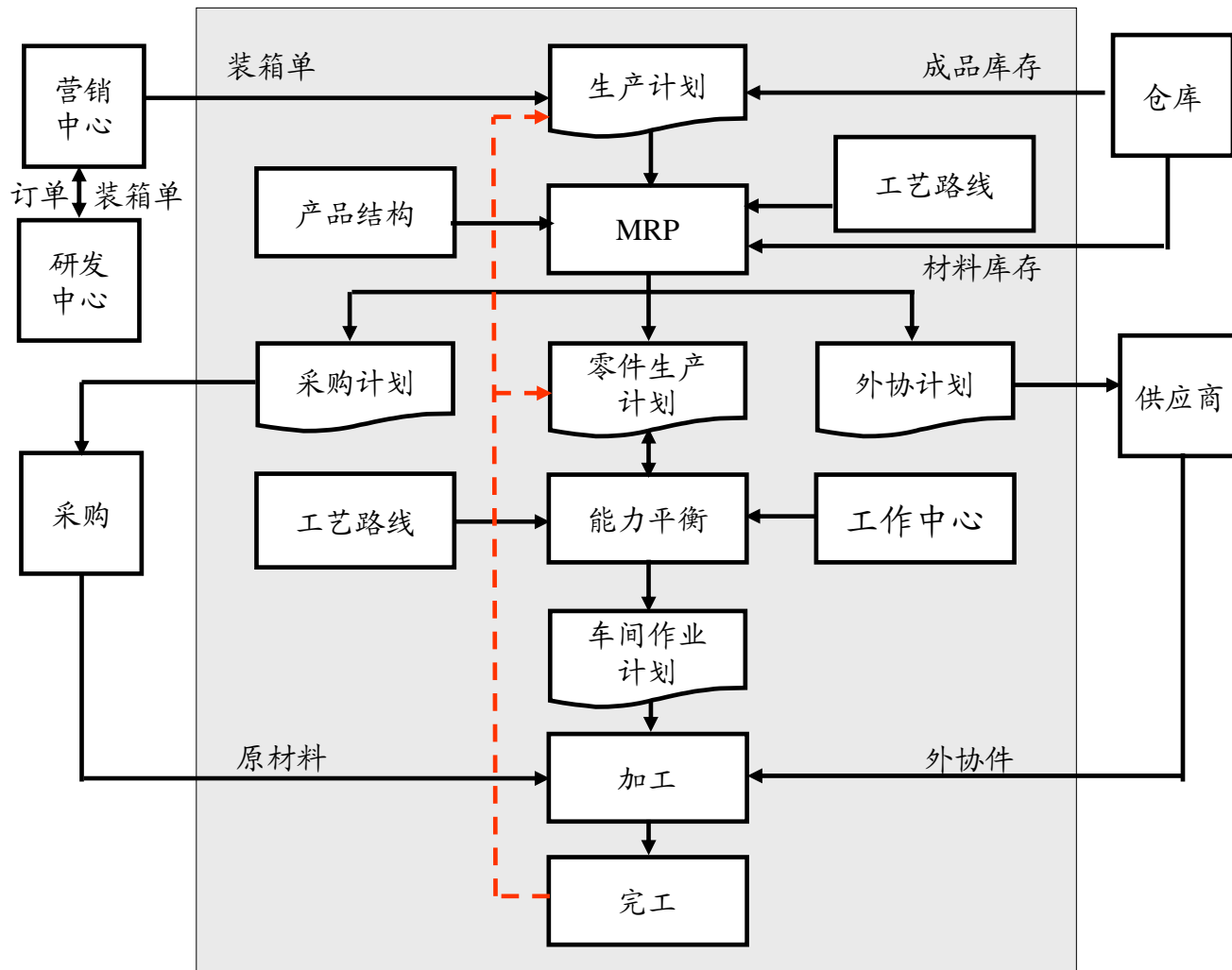
- D企业是国内某大型制造加工企业。该企业生产管理体系是一种典型的“以调度为中心”的系统。公司的生产计划体系非常薄弱，全公司有多个生产分厂，生产的指挥主要依靠公司和分厂两级调度进行协调
- 营销中心根据客户订单下达生产计划，然后再由研发中心按产品型号编制产品装箱单，制造部再根据装箱单编制制造计划
- 全公司有7个相关部门在围绕生产计划编制各自的计划。这些部门之间信息不能及时有效沟通，各自的计划相互交叉和重叠，管理比较混乱



建议

咨询建议

- 通过实施ERP系统，建立整个企业统一的计划系统
- 生成统一的计划的依据是研发中心根据销售订单确定的每台设备的装箱单
- 按照装箱单中零部件的名称、数量、和交货期，ERP系统依据MRP方法，产生自制件生产计划、采购计划、外协件计划
- 与此同时，系统还可以生成设备使用计划、工装模具计划、刀磨量具计划等
- 自制件生产计划通过能力平衡，最终确定车间作业计划



案例：企业物流管理中的问题

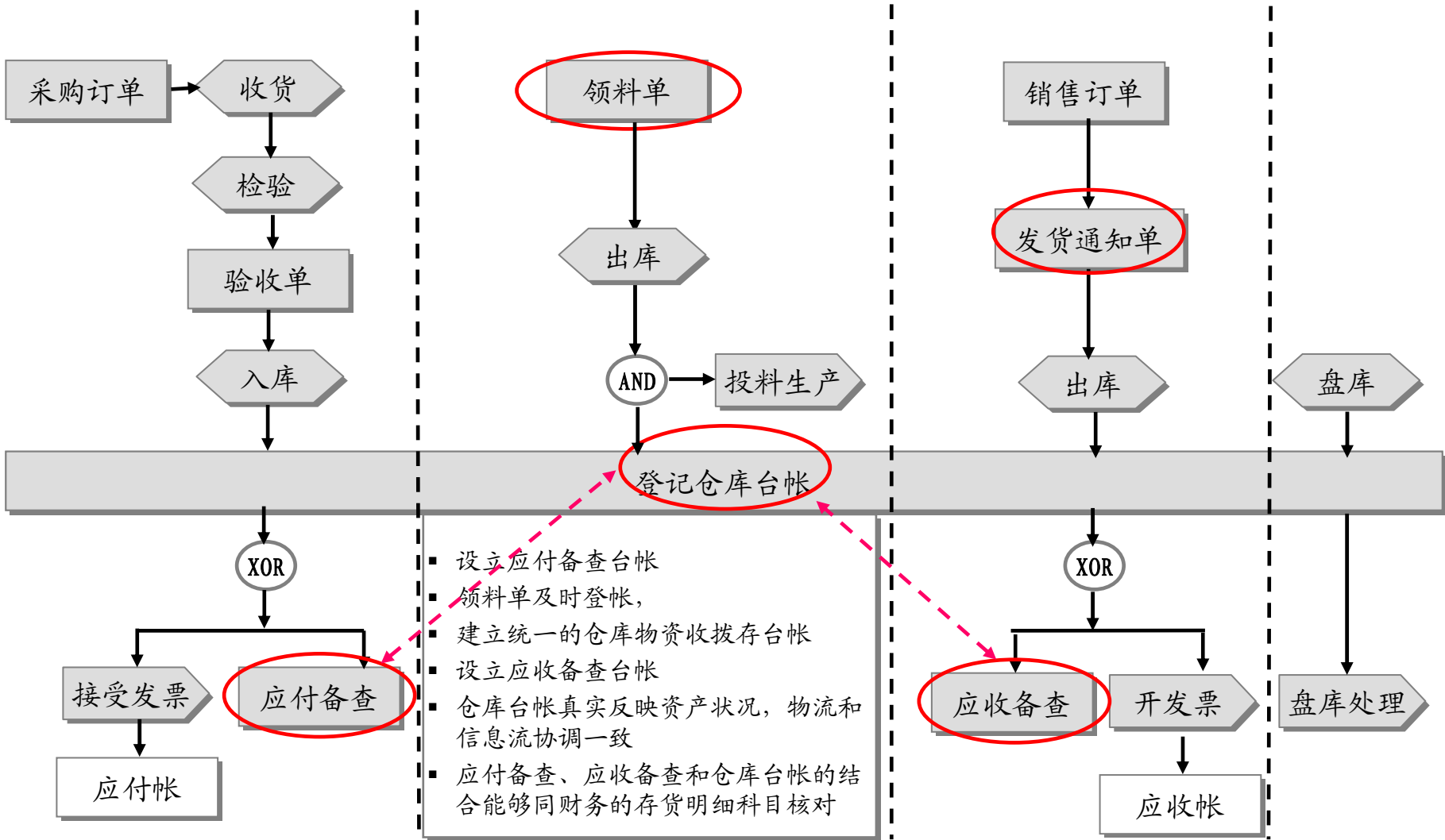
项目背景

- G企业是国内某大型制造企业，生产类型是单件小批的离散型生产模式
- 由于生产计划比较粗放，对生产单位领料控制不严，生产单位根据自己填领用单领料
- 生产单位每月按照产品订单开一张领料单，多次领用，多次出库
- 公司对生产单位按入库产值考核生产完成情况，分厂在产品不齐全的情况下抢先入库
- 成品仓库管理混乱，帐卡物不一致。产品仓库存在已发货未开票、未入库已发货已开票、未入库已发货未开票、未入库未发货已开票等多种帐实不符的现象

咨询建议

- 组建企业物流中心，统一管理企业物料的收入、拨出、运输和储存，提高物料组织、管理、运作的协同性，实现作业控制的实时化、自动化
- 通过物流中心的建立实现企业完整的物流管理，形成各组织间相互协调、相互监督和制约
- 原材料领料实行限额发料，做到一次领料，一次开单，日清月结
- 严格仓库管理制度，做到物流、信息流同步，保证帐卡物三一致。并把库存差错率列入物流中心的重要的考核指标

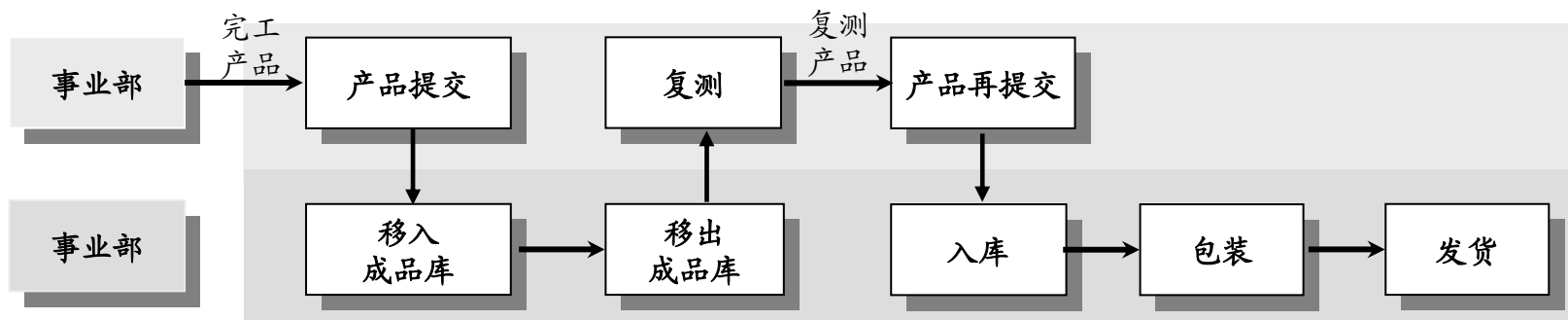
建议



案例：发货流程存在的问题

项目背景

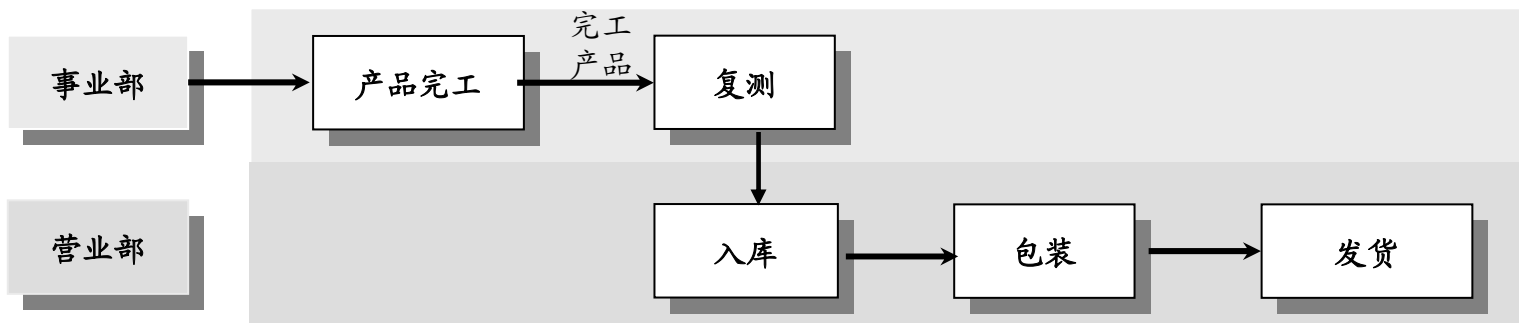
- H企业的生产有按订单生产和备货生产两种方式
- 由于产品的特性要求，产品在制造完成后一个月内没有出厂，发货前需要经过复测，而仓库又没有复测手段，所以，产品事业部生产任务完成后先暂借成品库存放，待需要发货时，再把产品拉回事业部复测，复测后再拉回仓库进行包装后发货
- 该企业发货流程的混乱根源在于对事业部的考核机制。公司对事业部按照入库产值考核计划完成数，事业部为了实现考核指标，产品完工后不管是不是订单需要的，先暂时借用了营业部产成品仓库进行储存。而仓库又认为没有正式入库，没有为这些产品登帐，造成成品残酷帐物卡不一致，即使出现物品丢失也难以被发现，是企业资产流失的重大隐患



建议

咨询建议

- 对事业部的考核制度进行调整，事业部按照产品定单交货率考核，改变事业部为完成考核指标急于入库的做法
- 改变产品提交流程，对于暂时没有发货要求的备货生产订单的产品，先存放在事业部的仓库
- 准备发货的产品，复测后，正式入库进行包装，最后完成发货流程



企业核心业务流程中常见的问题——销售



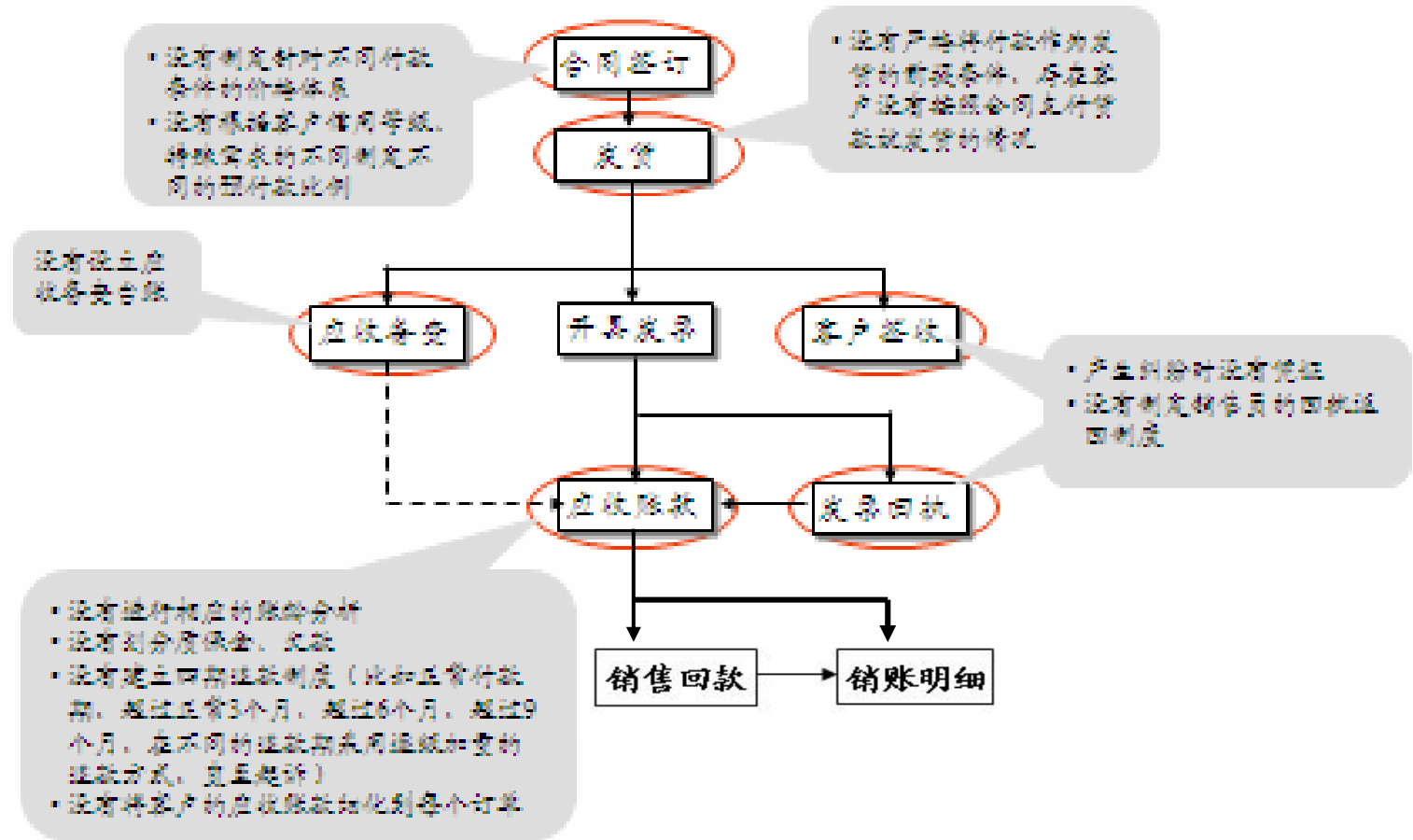
(1) 客户档案不完整，客户信用控制力度不够，导致应收帐款过大

客户是企业的重要资源，只有充分了解客户的需求，才能为客户提供有价值的产品和服务。目前，很多客户的资料掌握在业务员手中，内容也仅限于客户名称、联系地址等基础信息，对于该客户的历史交易记录、财务状况、资信等级等缺少相关内容，不利于公司对客户资源的挖掘，加强客户关系的管理。

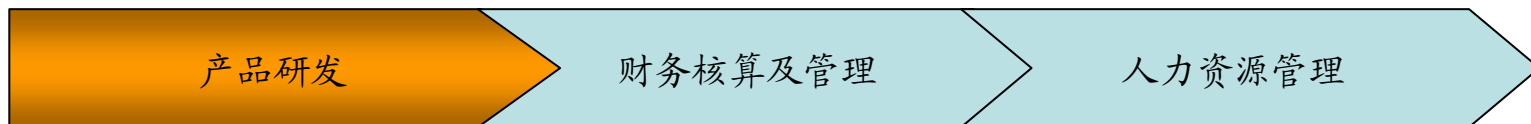
(2) 销售信息、财务信息、产品技术信息脱节，不利于企业进行客户价值管理和改进产品

由于没有规范的流程和信息系统的支持，难以综合利用分散在销售、财务等部门的信息，按照客户或按照产品分析为企业实现的价值，进行边际利润及盈亏平衡点分析，帮助销售人员找到工作的重点及方向，扩大销售能力。同时，市场和客户反馈的信息也很难被技术部门充分利用，作为改进产品的依据。

案例：应收帐款流程存在的问题



支持流程常见的问题——产品研发



- (1) 销售、售后服务等市场信息和产品研发改进信息脱节
由于职能割裂，销售和售后服务的信息往往不能及时有效的反馈到技术部门作为产品研发和改进的依据，技术部门的产品技术信息也不能快速有效的传递到销售部门支持销售和售后服务。
- (2) 产品、工艺等设计信息和生产部门脱节
为了满足客户个性化的需求，产品型号和零部件品种和以往相比有大量的增加，如果产品设计的标准化和技术文件管理流程没有同步提高和规范，不能采用先进的大规模定制的生产模式，为企业生产和物料采购都造成不必要的困难和资金浪费。

支持流程常见的问题——财务核算及管理



(1) 信息失真，难以为科学决策提供依据

由于缺少流程规范和信息化工具，财务信息严重不透明、不对称和不集成。出于各自的利益，企业管理部门间不愿意及时提供相关信息，人为制造信息孤岛，企业的高层决策者难以获取准确的财务信息，搞不清楚下面的情况。更为严重的是，企业各层面都在截留数据，甚至提供虚假数据，使汇总起来的信息普遍失真，会计核算不准，报表不真实，有时合并的会计报表还掩盖了子公司的实际经营情况。

(2) 监控不力，缺乏事前、事中的严格控制

尽管企业设置了一些监督职能，也制定了多种监督制度，但因监督者没有掌握企业财务资金全面情况的必要信息和手段，故而难以及时有效地发挥作用。由于监督工作不是即时的而是滞后的，不出问题则已，一出问题就触目惊心。很多企业领导对自身的家底财务状况说不清，而财务人员对经营情况又不甚了解。

(3) 财务部门与业务部门工作脱节、缺乏沟通

销售部门只注重销售业绩，不关注帐款回收；而财务部门则由于不了解交易细节和客户背景，无法控制帐款回收。

(4) 企业内部缺乏一套科学的、行之有效的应收帐款管理技术

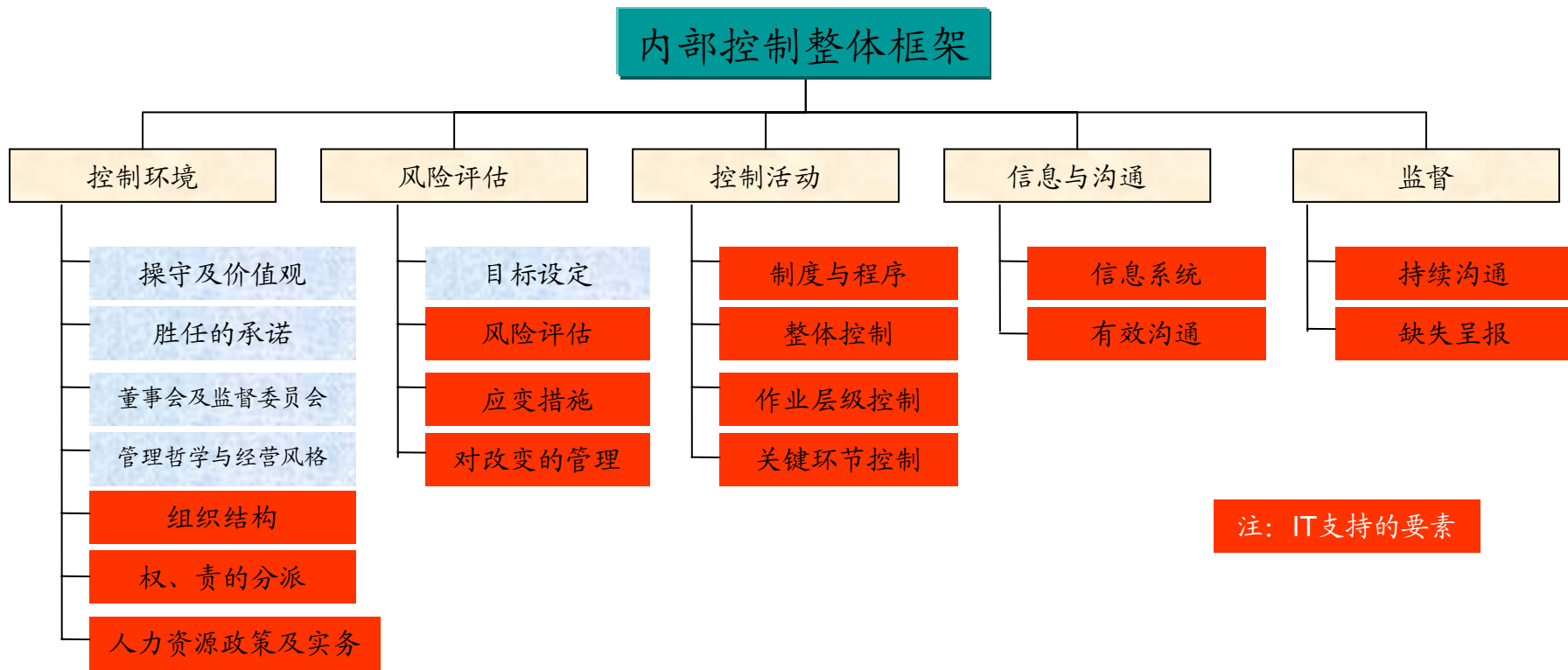
由于缺少对应收帐款的监控，企业往往不能根据帐款回收情况及时调整对客户的信用条件和信用政策。

为什么：强化内控与风险管理的必要性

做什么：构筑科学的风险管理体系

怎么做：风险管理与IT系统

提升企业全面风险管理能力的必由之路



金蝶观点：只有通过IT系统将风险和保证融入到日常业务管理中，风险管理才能够有效地推动公司的变革和提升公司的绩效

支持企业全面风险管理的IT系统

支持企业全面风险管理的IT系统，具备的重要特征：

- ❖ 提供一体化的集成系统
- ❖ 支持不同的企业或集团管控模式
- ❖ 支持集成的全面预算管理
- ❖ 支持不同资金管理模式
- ❖ 支持多层面的财务报告体系
- ❖ 支持业务控制活动（销售、采购、生产等）
- ❖ 主动式风险预警和控制管理
- ❖ ...

特征1:提供一体化的集成系统



集中的风险管理提升企业风险管理能力

特征2:支持不同的集团管控模式

- 1) 管控模式体现了集分权程度; 2) 在多层级集团存在多级管控模式;
3) 不同业务板块的管控模式不同; 4) 管控模式具有动态性 (依据战略模式);

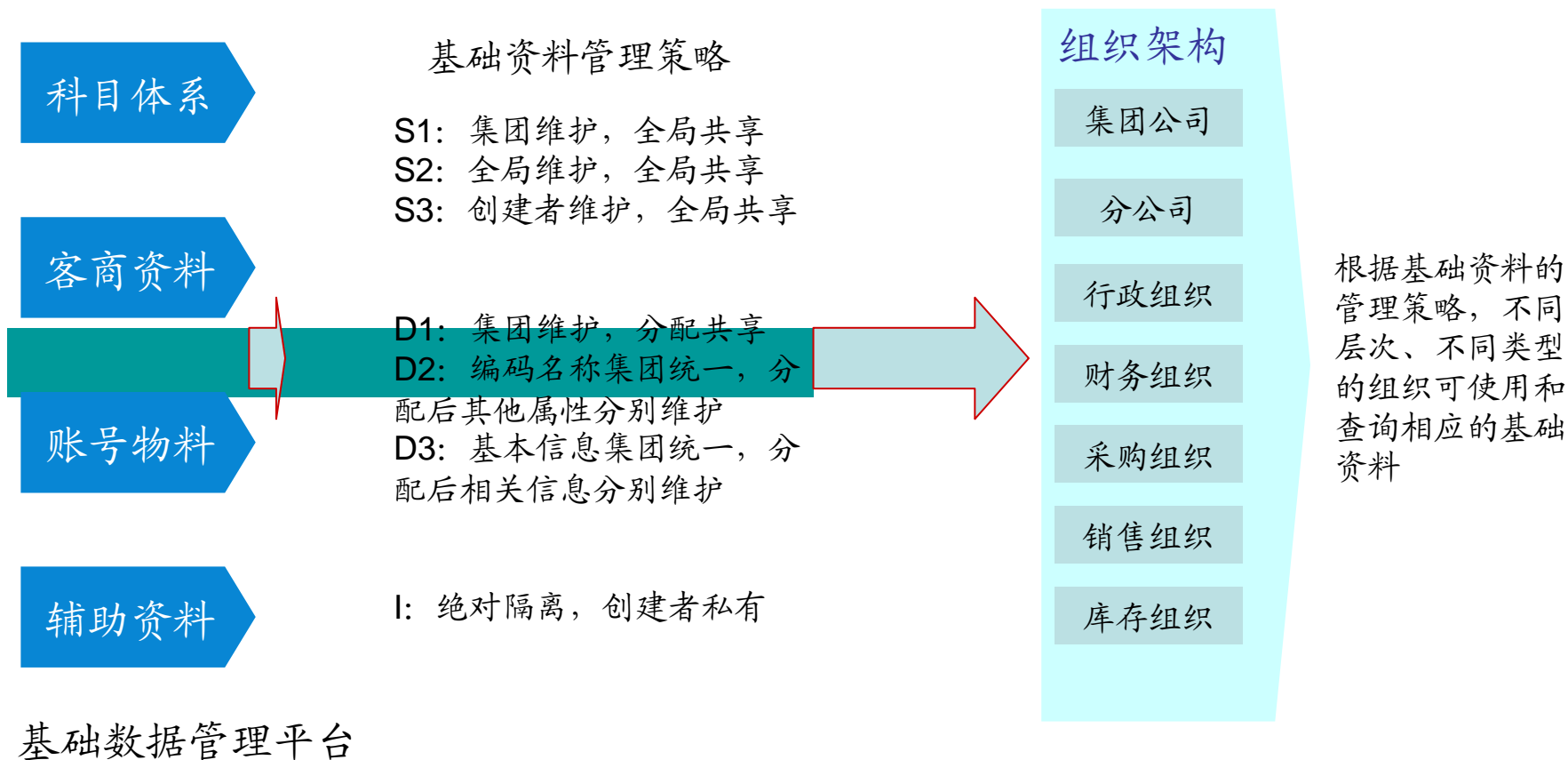


版权所有 ©1993-2008 金蝶软件(中国)有限公司

举例：集团管控政策与基础数据标准化

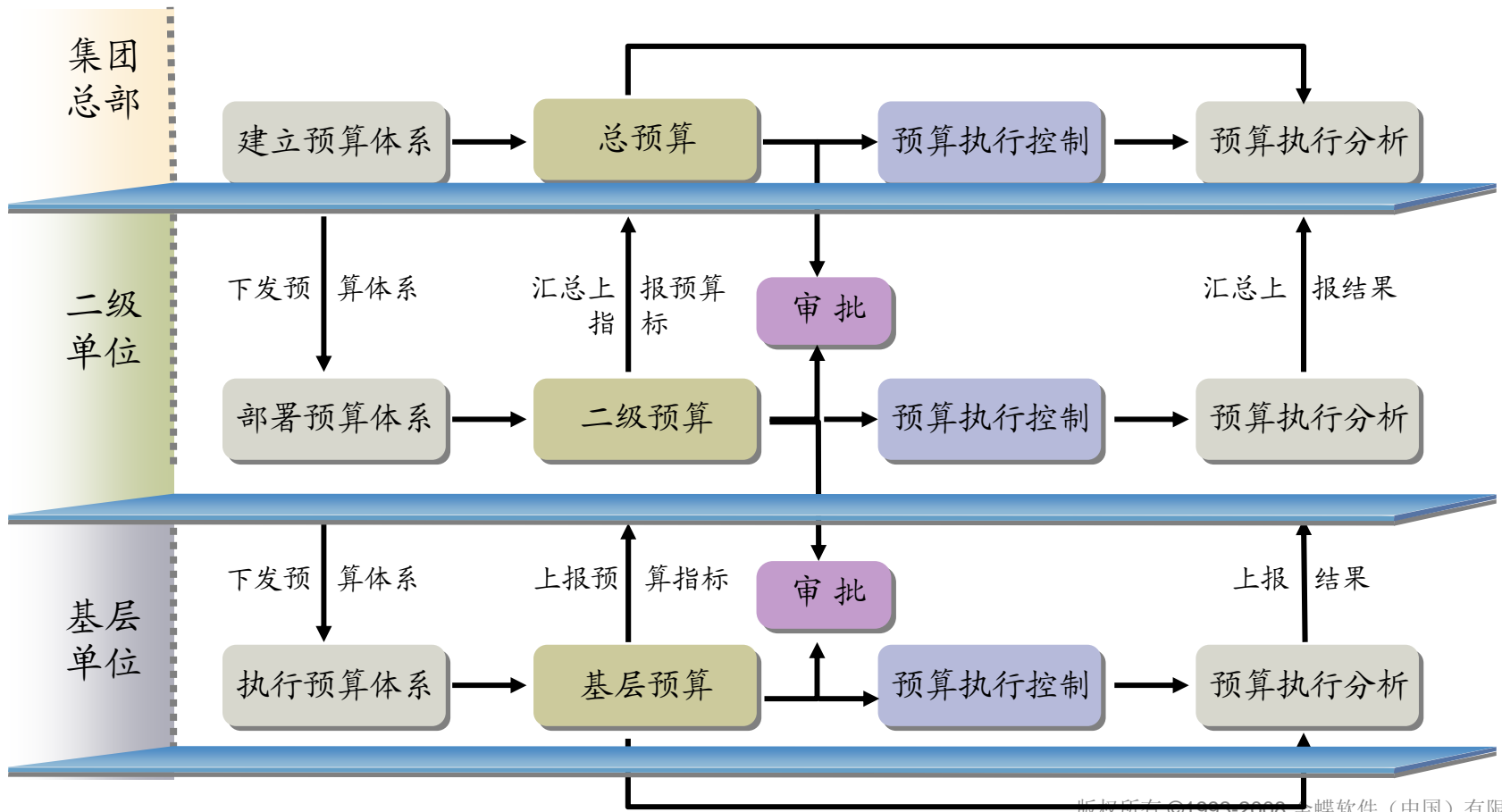
- 管理问题
- 如何建立集团统一的财务管理体系？
 - 集团如何实现对下属企业财务信息共享？
 - 集团如何实现对下属企业财务信息监控？

- 管理策略
- 统一的基础数据管理平台
 - 灵活的基础数据管理策略：分配、引用、新建
 - 适应企业在不同组织、不同业务领域控制的要求



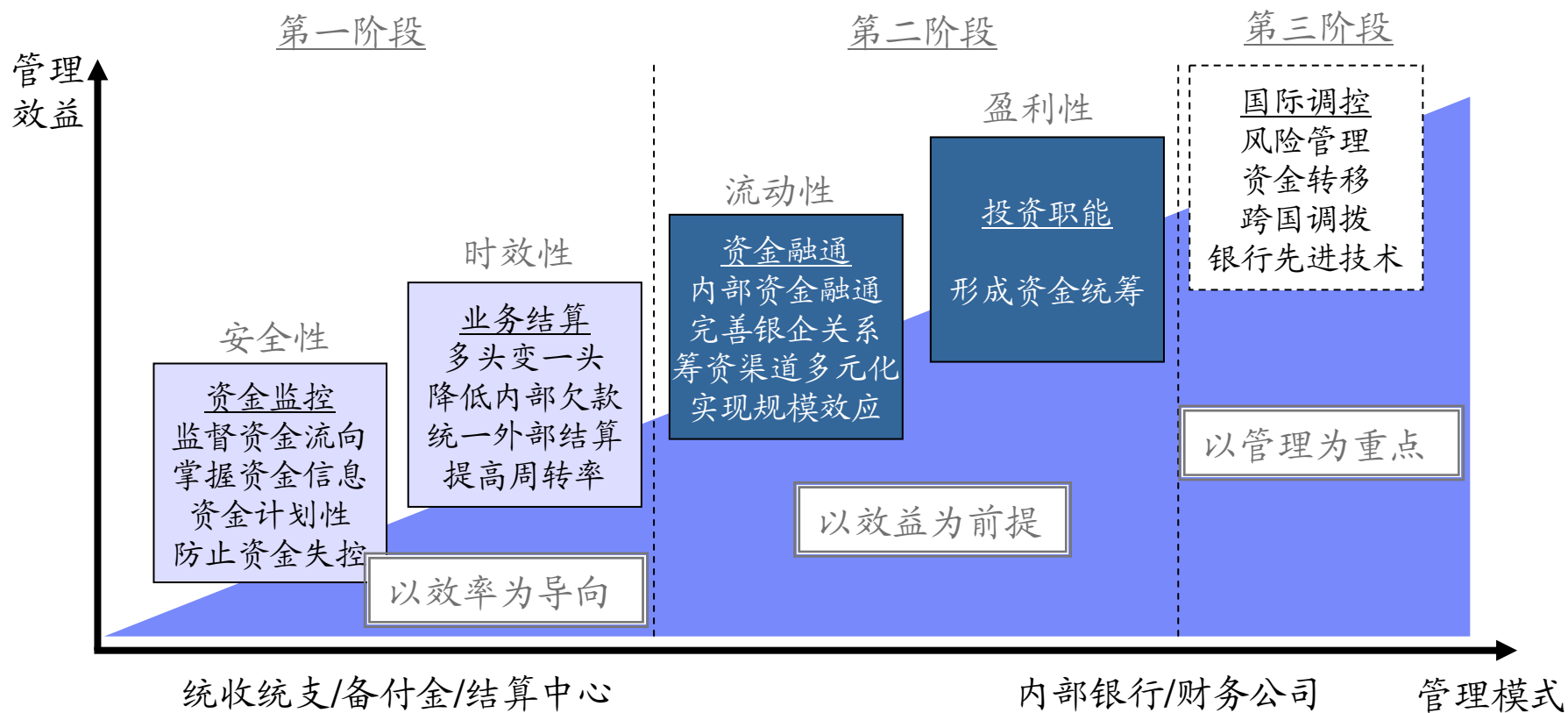
特征 3：集成的预算管理监控集团经营风险

- 建立多级组织结构的预算制度，将经营考核内容一致起来
- 发挥成员企业的主观能动性，形成集团的共同奋斗目标
- 全面控制监督业务的执行，防范经营风险
- 掌握集团的预算执行结果，为修正预算，科学编制提供实际依据



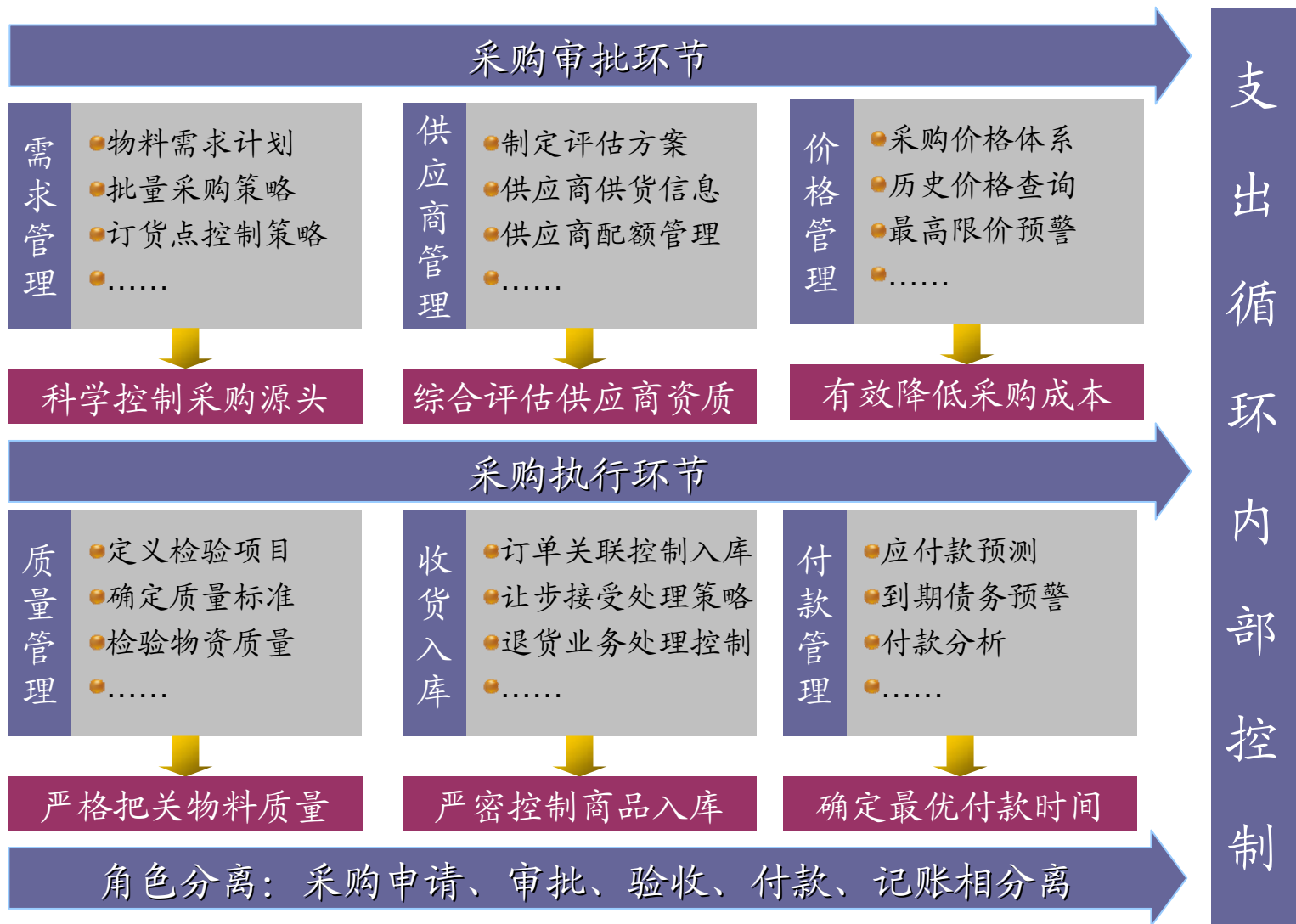
版权所有 ©1993-2008 金蝶软件（中国）有限公司

特征 4：支持不同资金管理模式



- ▶ 紧盯着现金!“会计数字只是参考意见, 现金才真正令你感到踏实”
- ▶ 越来越多的企业集团采用集中的资金管理方式来加强控制, 防范风险, 并提高集团整体资金使用效率

特征 5 :支持运营循环内部控制



举例:金蝶ERP支出循环内部控制

创造价值

流程管理: 流程固与优化, 流程变“复杂”为“简化”, 变“灰色”为“透明”, 变“模糊”为“明确”;

角色分离: 防范错误及舞弊的风险。

需求管理: 防范盲目采购、库存积压的风险。

供应商管理: 防范到货延迟、产品质量低下影响生产进度的风险。

价格管理: 防范采购价格不透明, 收受回扣、中饱私囊的风险。

质量管理: 防范不良品入库与资金损失的风险。

收货入库: 防范验收不严、以少报多、以次充好的风险。

付款管理: 防范违规结算、资金流失的风险。

物料需求计划系统 - [采购计划明细表]

系统(S) 文件(F) 查看(V) 窗口(W) 帮助(H)

过滤 刷新 打印 预览 页面 精度 图表 退出

采购计划明细表

日期范围从: 2006-05-01 至: 2006-06-30
负责人: 物料代码范围: 所有物料 运算编号范围: MRP0029 -- MRP0
单据状态: 计划 审核 汇总方式: 物料代码

计划订 单号	单据 状态	物料长代码	物料名称	物料 类型	单位	净需求	计划订 单量	需求时间	建议订 单量	建议下 单时间	建议到货 /完工时间	单据类 型名称	采购申请 /生产部门
PL001002	计划	01.LED.01.03.01	金线1.0mil	外购	米	1.2	2	2006-05-09	2	2006-05-03	2006-05-09	采购申请类	采购部
		01.LED.01.03.01小计				1.2	2		2				
PL001005	计划	01.LED.01.04.05	A胶(TOP)	外购	克	2	2	2006-05-09	2	2006-05-05	2006-05-09	采购申请类	采购部
PL000980	计划	01.LED.01.04.05	A胶(TOP)	外购	克	1	1	2006-05-23	1	2006-05-19	2006-05-23	采购申请类	采购部
		01.LED.01.04.05小计				3	3		3				
PL001006	计划	01.LED.01.04.06	B胶(TOP)	外购	克	2	2	2006-05-09	2	2006-05-05	2006-05-09	采购申请类	采购部
PL000987	计划	01.LED.01.04.06	B胶(TOP)	外购	克	1	1	2006-05-23	1	2006-05-19	2006-05-23	采购申请类	采购部
		01.LED.01.04.06小计				3	3		3				
PL001000	计划	01.LED.01.06.04	上料带(3528									类	采购部
		01.LED.01.06.04小计											
PL001001	计划	01.LED.01.06.08	下料带(3528									类	采购部
		01.LED.01.06.08小计											
PL000941	计划	01.LED.01.06.11	美纹胶带									类	采购部
		01.LED.01.06.11小计											
PL000990	计划	01.LED.01.06.24	上料带(3020									类	采购部
		01.LED.01.06.24小计							1				
PL000991	计划	01.LED.01.06.25	下料带(3020)	外购	米	0.05	1	2006-05-23	1	2006-05-19	2006-05-23	采购申请类	采购部
		01.LED.01.06.25小计				0.05	1		1				

充分考虑多种订货因素——安全库存、采购或生产周期、采购最高限量、现有库存、在制、在途等, 使得计划订单的需求时间和数量精确、可执行。

特征 5 :支持运营循环内部控制



举例:金蝶ERP增值循环内部控制

创造价值

- 流程管理:** 流程固与优化, 流程变“复杂”为“简化”, 变“灰色”为“透明”, 变“模糊”为“明确”;
- 角色分离:** 防范错误及舞弊的风险。
- 生产计划:** 防范产供销脱节、资源浪费或不足的风险。
- 领料控制:** 防范生产过程材料消耗失控的风险。
- 进度控制:** 防范任务拖期造成合同违约的风险。
- 质量控制:** 防范废品损失率居高不下的风险。
- 完工入库:** 防范过量生产、账实不符与产品库存积压的风险。
- 生产成本:** 防范成本超支与核算结果失真影响决策的风险。

生产任务单可视化排程

单号	状态	物料代码	物料名称	规格型号	计划生产数量
23	计划	5000.1001	主机		200
24	下达	6000.0001	笔记本电脑		200
25	下达	5000.1001	主机		270
27	下达	6000.0001	笔记本电脑		270
28	下达	5000.1001	主机		150
29	下达	5000.1001	立式ATX 机箱		350
30	下达	5000.1001	立式ATX 机箱		350
31	计划	5000.1001	主机		500
32	计划	5000.1001	主机		100
33	下达	5000.1001	主机		300
34	下达	5000.1001	主机		300
35	计划	5000.1001	主机		300
36	下达	5000.1001	主机		300
37	计划	5000.1001	主机		300
38	计划	5000.1001	主机		300

不同状态任务单可设置不同颜色标示

任务单的工期,可拖动调整计划状态任务单日期

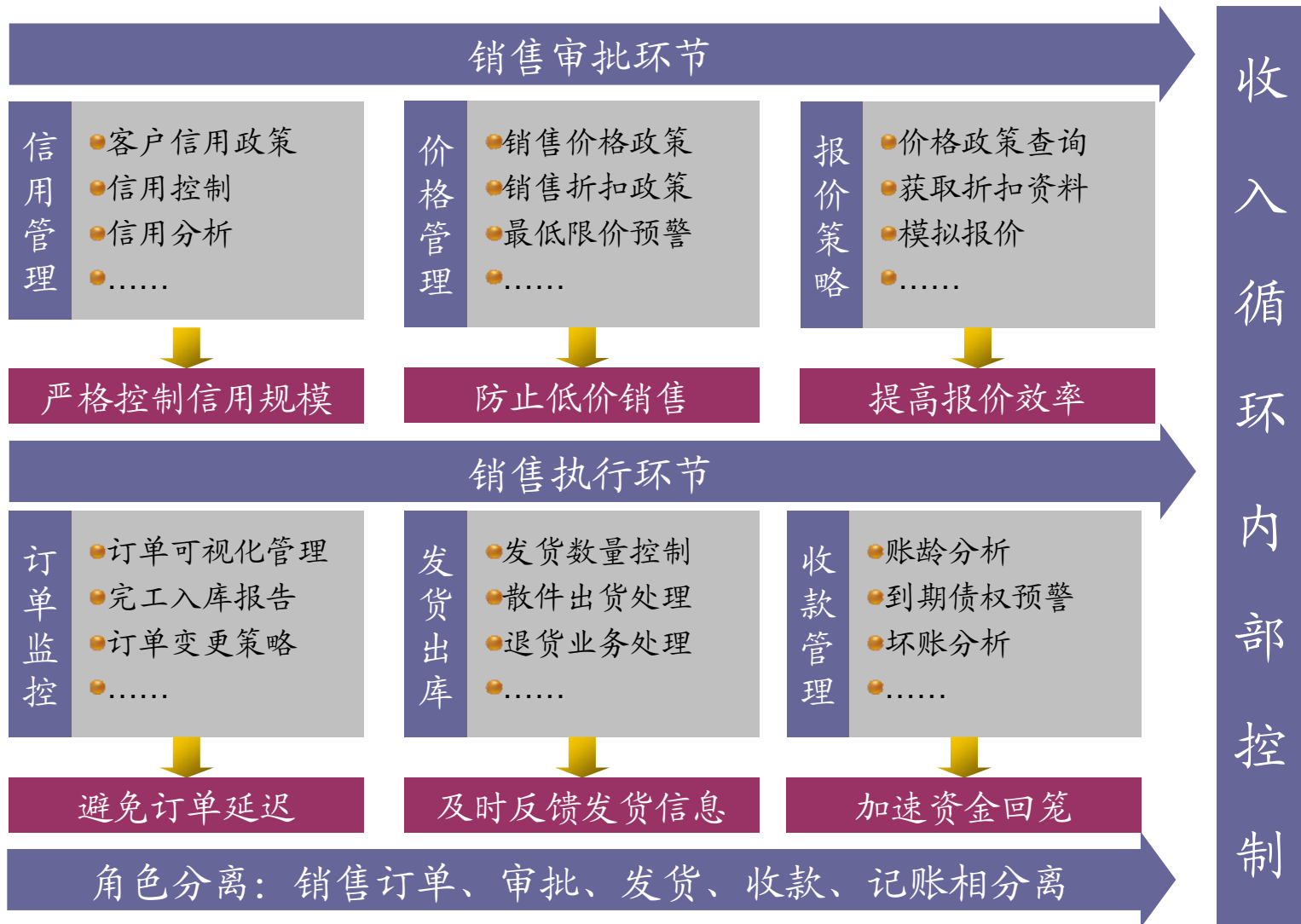
销售订单的交货日期,可直观查看销售订单是否可按期交货

工作中心能力与负荷的柱状图,可直观看到能力下负荷状态

物料代码	物料名称	规格型号	单位	单位用量	标准用量	损耗率(%)
2000.0660	液晶显示器 IBM 19076	尺寸:19寸/接口类	PCS	1	200	10
2000.0701	鼠标 罗技 LX3 光学鼠标	与电脑连接方式:有	PCS	1	200	10
2000.0801	键盘 罗技 白珍珠超薄键	键数:104/接口:USB	PCS	1	200	10
5000.1001	主机		PCS	1	200	10

投料单子项物料的领料信息

特征 5 :支持运营循环内部控制



举例:金蝶ERP收入循环内部控制

创造价值

流程管理: 流程固与优化, 流程变“复杂”为“简化”, 变“灰色”为“透明”, 变“模糊”为“明确”;

角色分离: 防范错误及舞弊的风险。

信用管理: 防范信用失控导致呆账坏账的风险。

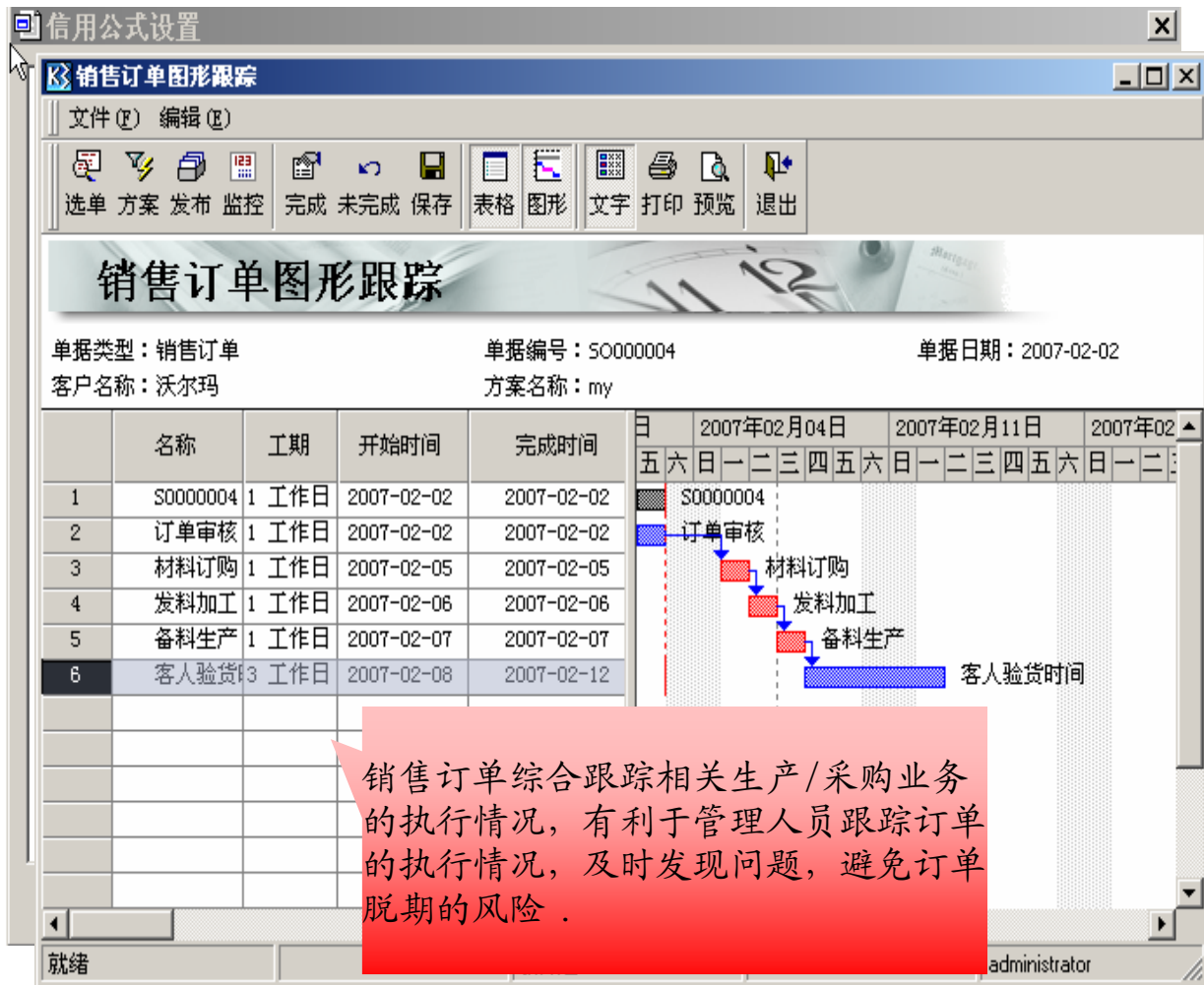
价格管理: 防范价格执行混乱、市场信誉下降的风险。

报价管理: 防范报价失误, 贻误商机的风险。

订单监控: 防范订单拖期、失信客户的风险。

发货出库: 防范发货失误、引发利润损失的风险。

收款管理: 防范应收款坏账造成资金流失的风险。

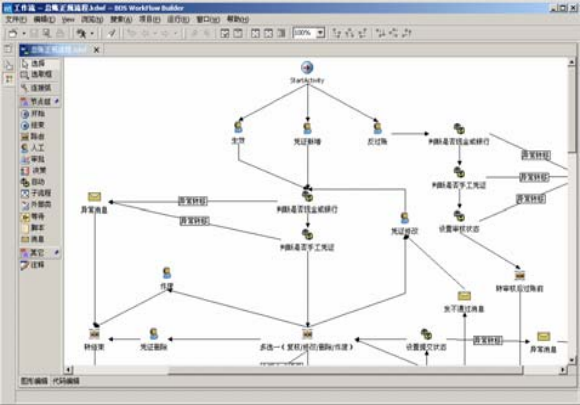
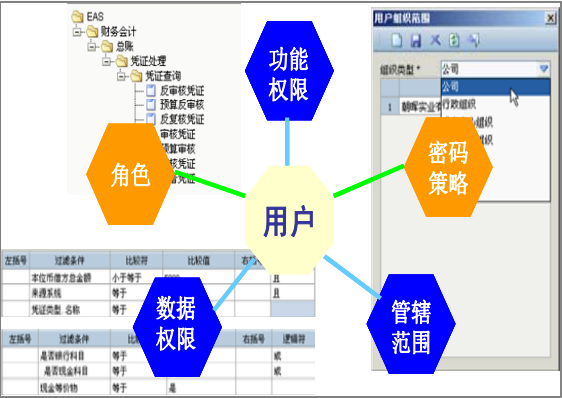


应用特性 6 :主动式风险控制

- 事前控制（预防性控制）
 - 完善的标准化操作
 - 严格的授权控制

- 事中控制（过程控制）
 - 适当的职责分离
 - 严格的审批级次
 - 交易系统的实时集成

- 事后控制（审计控制）
 - 严密有效的业务分析
 - 定时、不定时的检查



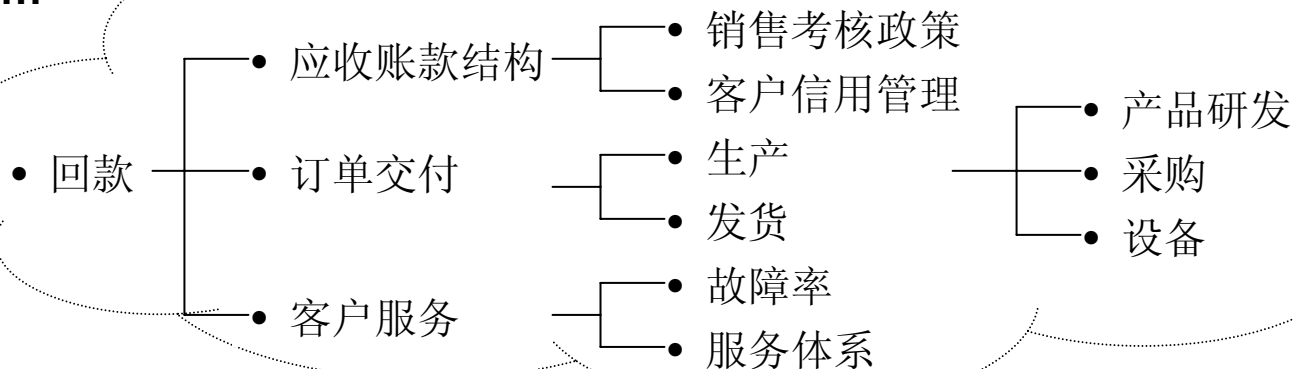
- 设计标准工作流程
- 对岗位、职能授权
- 用预算规范业务过程
- 完善期量标准

- 可视化工作流监控
- 自动预警平台
- 审批人记录
- 业务与财务实时互联

- 对单据及各种报表稽核
- 监督人员稽查各种制度
- 审计与统计分析
- 管理驾驶舱KPI预警

通过管理驾驶舱透视企业的经营，规避经营风险

- 怎样能够有效防范经营风险
- 透过一些清晰明了的数字使企业高层洞悉企业经营的全貌
-



• 全局的数字化展示，以反映企业经营的整体状况

• 跨部门、跨流程的数字化展示，以反映经营各环节的义务协同

• 跨时间段的数字化展示，以反映经营的潜在变化规律

• 从一个问题切入，抽丝剥茧，以发现经营的核心问题

• 符合工作习惯，以得心应手的处理问题



金蝶绩效评价系统的整体架构

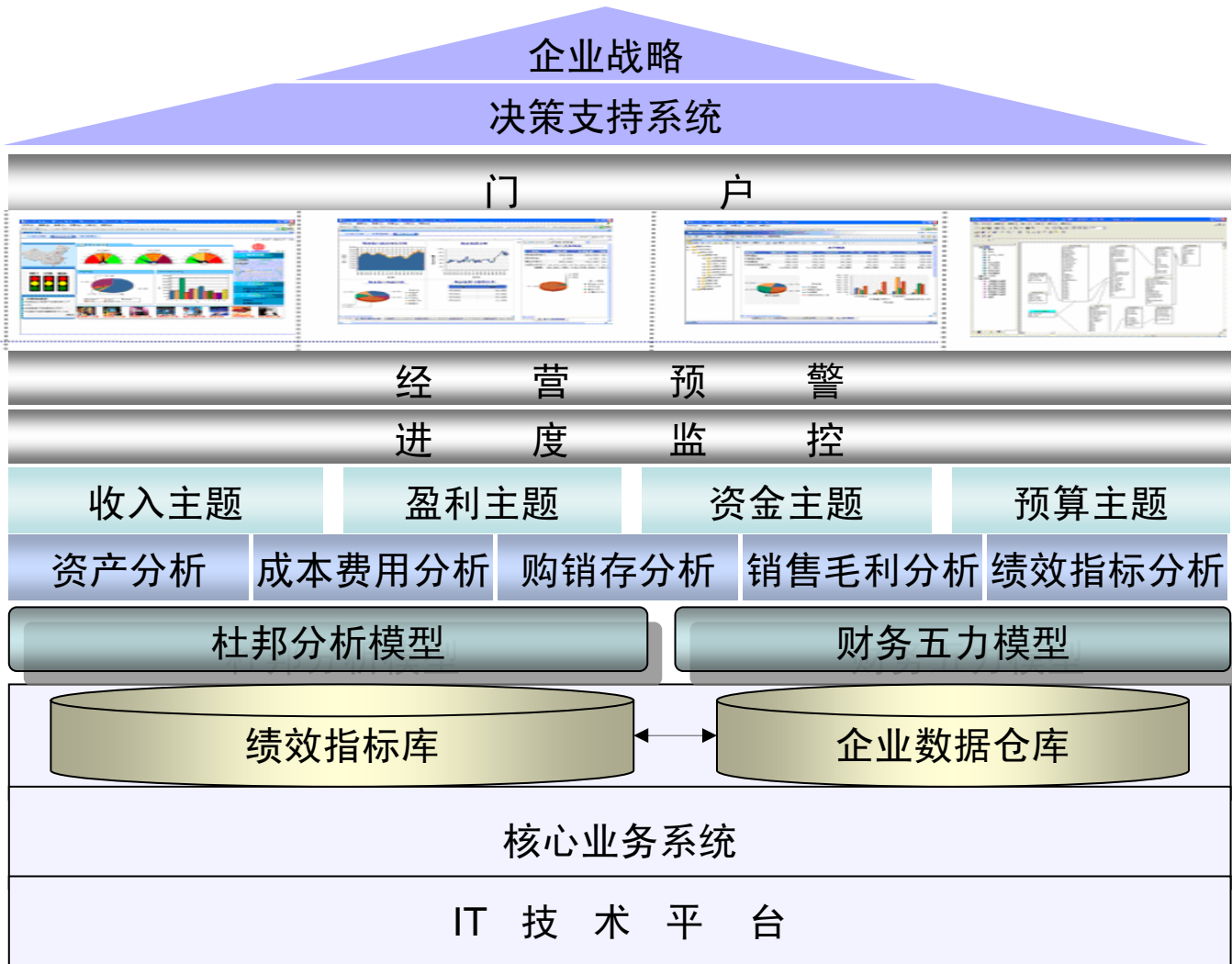
战略决策

战略控制

风险预警

业务运营

技术支持



结构化、系统化的经营指标体系

指标属性	管理场景			应用场景	技术特性	角色
	行业	平衡计分卡	报告体系			

- 管理要素
- 指标类
- 指标编号
- 指标名称
- 定义
- 计算公式
- 层级
- 数据属性
- 极性
- 数据来源
- 是否预警

- 工业
- 流通业
- 服务业

- 财务
- 客户
- 内部流程
- 学习和成长

- 财政部
- 国资委
- 上市公司
- EVA
- 杜邦
- 其它

- 公司
- 产品
- 客户
- 区域
- 期间

- 采集周期
- 责任单位
- 编制

- 总经理
- 财务总监
- 销售总监
- 生产总监

决策地图：分析主题和路径

按照企业的经营特点和决策者的思维逻辑，为系统设置专门的分析主题。决策者选择不同的主题切入，逐步深入分析企业的经营状况，发现经营的关键问题，进而进行合理的决策。

企业决策者经营分析的特点

- 经营信息的宏观性
- 企业整体的经营绩效
- 跨流程、跨部门的信息

每个主题从企业高层经营者关注的经营问题入手，全面展示与该主题相关的经营环节的信息，使高层经营者能够通览企业经营的全局，实现跨流程、跨部门的经营分析，分析影响该主题的各种因素及相互之间的关系。

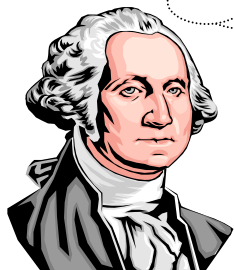
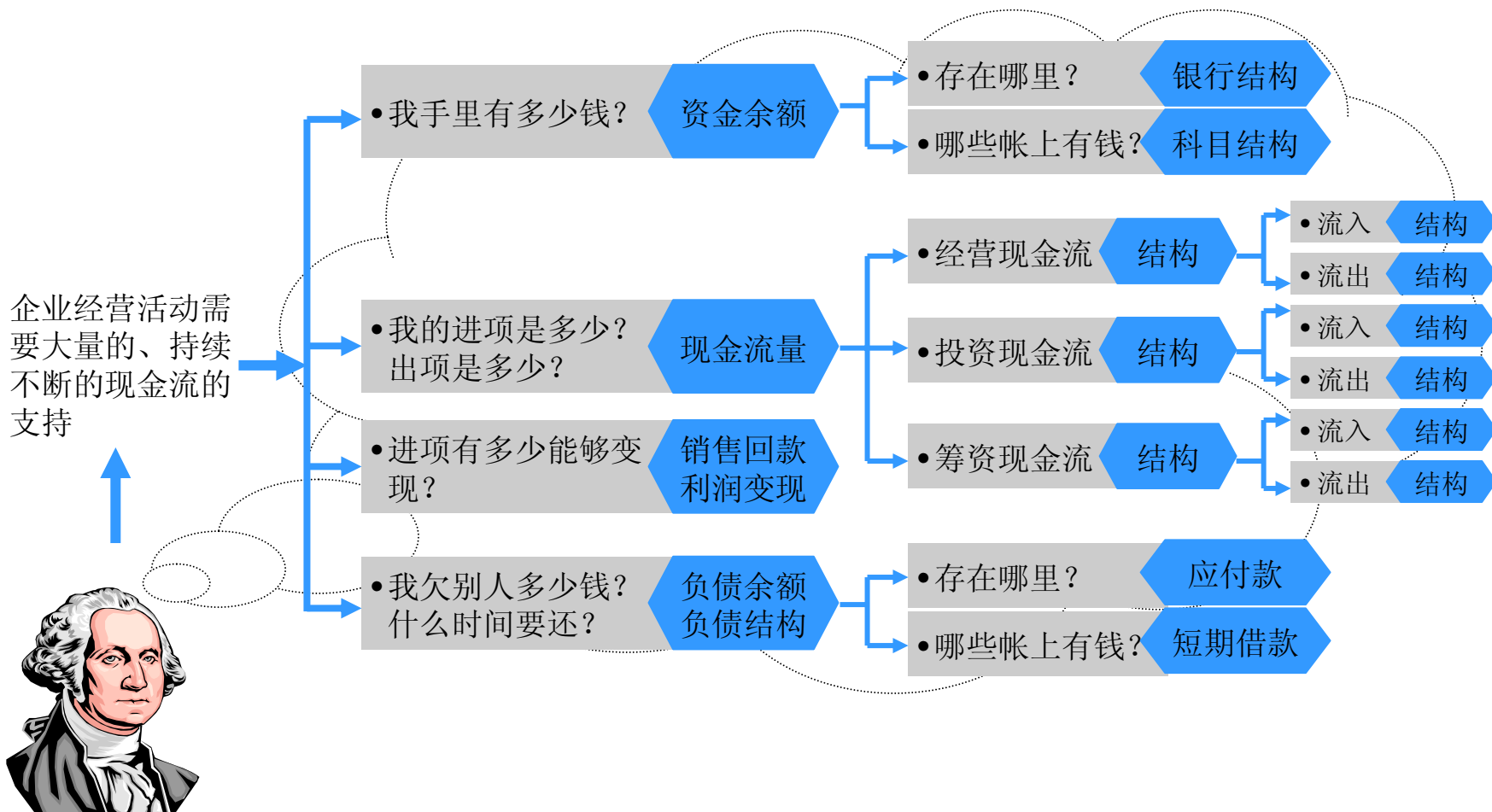
每个分析主题从一个问题出发，探索影响问题的各个因素，形成若干个路径，沿着这些路径逐层深入分析和判断，最后发现影响这个主题的关键因素，找出影响当前生产经营的核心问题。

每个分析路径包含以下内容：

- 路径名称或子主题
- 用到的指标（指标编号）
- 分析方法
- 展示方法

分析主题设计举例：资金分析主题

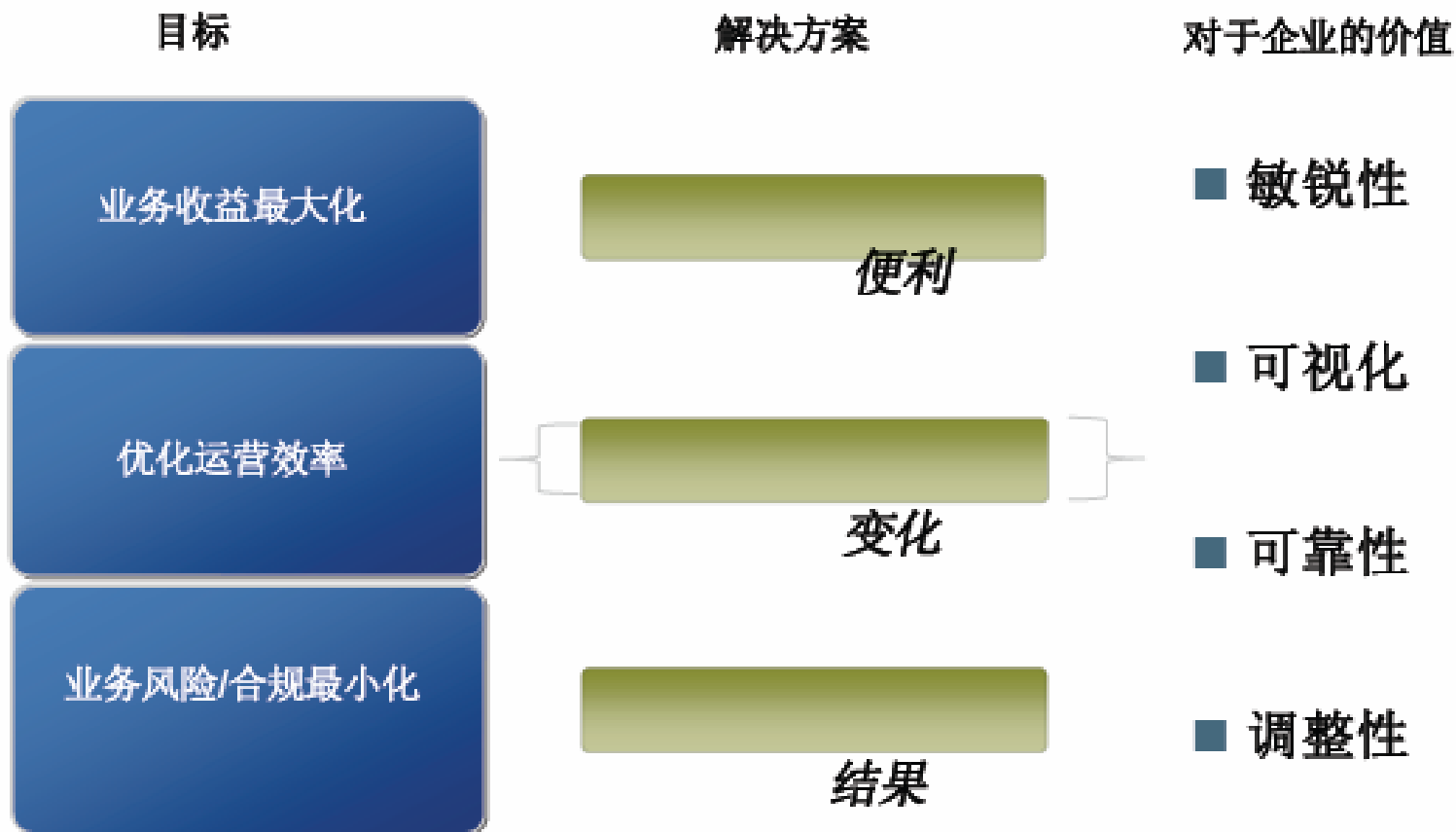
资金是企业高层关注最多的主题。我们先从企业高层的管理视角探讨他们分析的思路，设计出符合企业高层管理需求的资金分析主题。



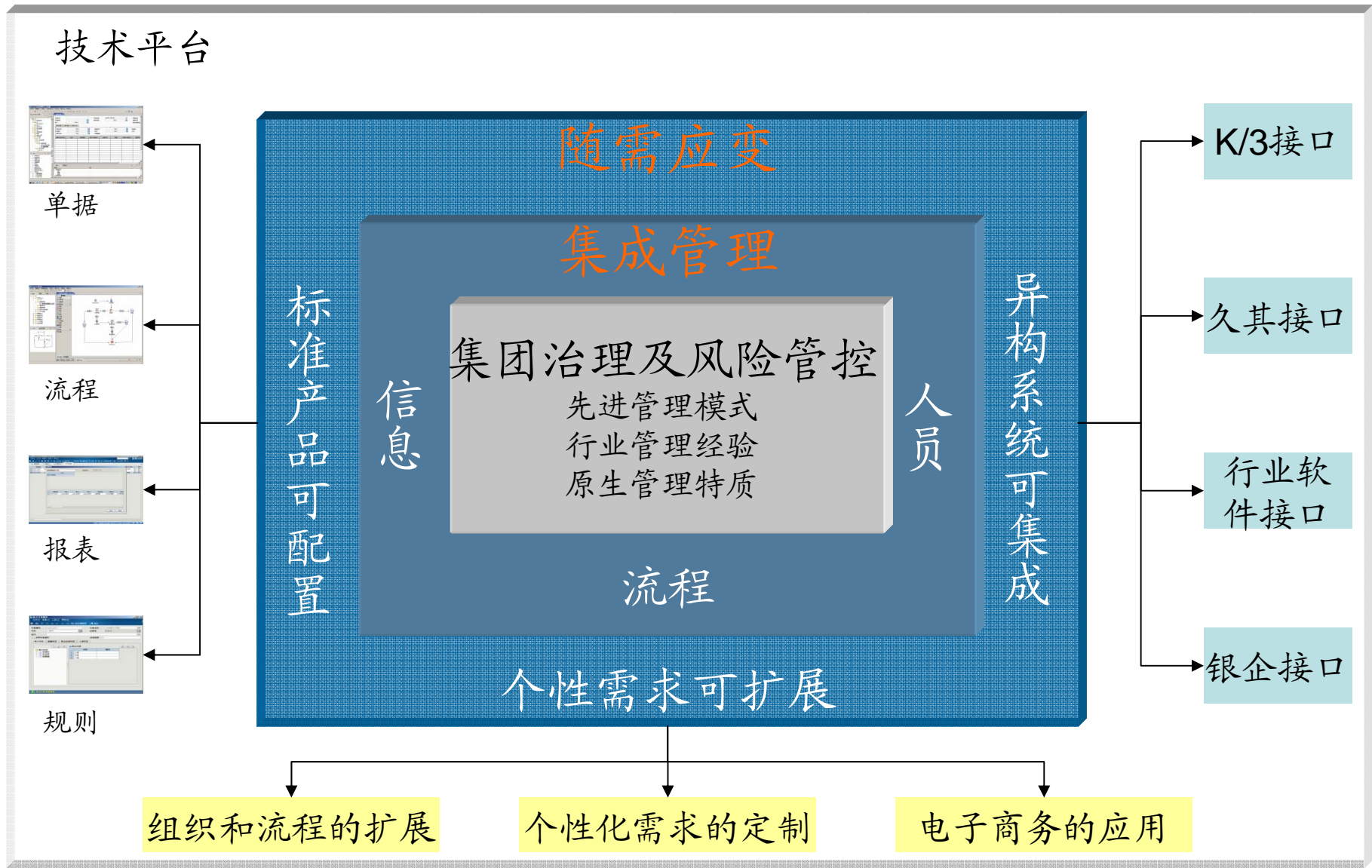
系统的角色应用门户



金蝶ERP帮助企业实现目标、控制风险



金蝶ERP全面支持企业集中式风险管理



版权所有 ©1993-2008 金蝶软件（中国）有限公司

Kingdee®

谢 谢！

