

名企管理 | MingqiGuanli

江铃：信息化管理实现财务业务一体化

U8 管理软件与企业管理有效结合,协助企业实现管理增值。U8 在广州五十铃有限公司的成功应用,协助企业消除了信息孤岛,真正实现了财务业务一体化;采购流程的科学化保证了库存成本最小化;项目管理的应用,加强了对成本费用的控制和分析,加速了资金的周转,保证了资金的安全性,实现了产品成本核算和管理。

硬件解决方案

五十铃各部在同一座办公楼办公,为了给管理信息系统提供硬件环境,公司在办公楼内搭建了局域网,采用奔腾至强 700(双 CPU)服务器,整个网络有 15 个工作站。

软件解决方案

五十铃管理信息系统以财务业务协同为目标,以库存控制为重点,将企业的实际业务和用友财务软件相结合,主要使用财务系统和购销存系统两大子系统,实行财务与业务的全面集成,对企业物流、资金流和信息流进行同步管理,使企业资源达到最佳配置状态,提高企业获利能力。下面将对其业务处理流程进行分析,探寻其流程管理中的经验。

采购业务管理

五十铃的采购业务由其采购部来执行。采购业务发生后,采购部将采购发票录入采购管理系统,采购物料入库时,采购部储运科根据验收单在库存管理系统中录入入库单;财务部根据采购发票和物料验收单据进行采购结算,系统自动生成相关凭证,登记相关库存账。



销售业务管理

销售是企业生产经营成果的实现过程,是企业经营活动的中心。五十铃的销售业务主要由其销售部进行处理,一般根据订单进行销售,销售部将签订的销售订单录入销售管理系统,动态掌握销售订单执行情况。

库存业务管理

在五十铃管理信息系统中,库存管理系统从物流的角度来加强对存货的管理,而存货核算系统则是从资金流的角度来加强对存货的成本管理。库存系统录入各种出入库单,登记出入库台账;存货核算系统生成存货成本的凭证传递到总账。

财务管理

财务系统由总账、工资管理、固定资产、应收款管理、应付款管理、成本管理、UFO 表和现金流量表等模块组成。内部各模块之间自动传递数据,财务系统和购销存系统之间自动传递数据,其数据传递关系如图所示。

实现财务业务一体化管理

在各子系统直接录入原始单据,由计算机自动生成记账凭证传入总账系统,并且自动登记各相关账户。

作为江西较早引入外商投资的企业,江铃以开放的理念和富于进取性的发展战略,积极吸收世界最前沿的产品技术、制造工艺、管理理念,有效的股权制衡机制、高效透明的运作和高水准的经营管理,使公司形成了规范的管理运作体制,以科学的制度保证了公司治理和科学决策的有效性。



出、入库单、发票信息一次录入,仓库、财务以及各业务部门共同使用,“数出一门,全厂使用”,实现了数据共享和信息的有机集成。解决了长期以来一直困扰财务部门的账务串户、错账以及财务与业务部门账账不符、账证不符的问题,真正实现了财务和业务的协同。

加强库存控制,降低企业财务运营风险

生产技术部提供的材料定额和制造部提供的生产计划编制采购计划,采购部严格按照采购计划进行采购;材料发放时严格按照生产工艺定额进行。这样保证了每批采购的原材



料都被对应生产令号(五十铃采用以销定产的生产方式,制造部根据销售订单下生产令)所消耗,仓库中不会有积压原材料,在保证生产正常进行的前提下,实现库存成本最小化。

以项目和个人两条主线,加强企业内部管理

业务的发生、资金的流出都和公司的职员紧密相关。某项业务发生前,可能需要有关职员去财务部借取一笔款项,业务发生完毕,业务员取得相关凭证才能到有关部门报账。这样在借款与报账之间就出现一个时间差,因此有必要将这笔资金的管理落实到人。

在五十铃系统中,对职员个人借款进行个人往来管理。而当某职员为某项投资或其他业务从财务部借取现金时,这笔资金暂时当做职员个人借款进行管理,待业务结束,结清该笔个人借款。

这种管理方式将与现金有关的责任落实到人,每笔资金将用于哪种用途,正由谁经手等情况一目了然,

保证了业务的迅速开展、资金的正常流转。

加强产成品成本核算和管理

在市场经济条件下,产品成本是生产消耗的尺度,是对产品进行定价的依据,企业必须以销售收入抵补产品生产过程中的各项支出,才能确定盈利。广州五十铃的产品是大、中型客车,采用以销定产的生产模式,以满足客户的个性化需求,这种生产模式必然导致每个产成品即客车的成本都会不一样。因此,无论从产品定价还是公司损益计算的角度来说,正确、及时计算每个产成品的成本都十分必要。

生产准备部根据销售订单下生产令号,一个生产令对应一张订单,而一张订单一般对应单台客车。五十铃以一个生产令为一个生产批次,成本核算采用分批核算方法,对每天客车的实际成本进行核算。五十铃成本核算保证了及时、准确的为销售定价、损益确认提供成本资料。

(牛津)

培养执行惯性 打造企业筋骨

一旦制度硬性起来,加之文化的软性力量,双向促动,一定可以保证最大的执行驱动,让你的企业创造完全不同的价值。

为什么企业执行力总是缺失?为什么制度总是没有神圣性?为什么同仁对制度总是没有敬畏感?为什么制定的制度总是被人怀疑?为什么制度总是在建立,又一直在摒弃?

我们对制度的理解以历时之事为前鉴,贯穿于它所突出的遵从原则,并以此诉诸 20 世纪以来的理智传统。那些始终站在探索前沿的企业家,使之跃然纸上,也带来了一些体系的分野。然世易时移总是考验着我们的立场和逻辑。

朝令夕改之弊

在企业当中,有太多的朝令夕改。它马上衍生了另两个危害。

一是等:许多下属心想,等一等是不是就不执行了?等一等这个制度就不让落实了;二是拖:希望拖一段时间,这制度能不能变,或者可以不去执行。

朝令夕改,让大家等、拖,最后制度便丧失了应有的威力。因而只要制度定了就不能改。即使不好的制度,能够养成一种执行的惯性,就能创造更好的结果;如果是不好的执行惯性,再好的制度也不会拿出好的成果来。

好的制度乘以不好的惯性,执行的结果等于零;而好的惯性乘以不好的制度,结果一定大于零。

培养执行惯性

培养有力的执行惯性比更改好的制度更重要。

2007 年,世华公司推出一种薪

酬制度,提高了提成比例,下降了基本报酬。这个制度一推出来,马上产生的结果就是,很多人流失离职,而且招人的难度空前。在公司工作两年以下的同仁当中有三分之二的流失率,以至在世华全国的同仁当中流失了几百个同仁。

那一段时间我到每一家分公司,得到最多的话就是,“姜老师,这个制度改了吧”;“姜老师,这个制度真的不能再用了”;“姜老师,这个制度对我们的破坏性太大了”。

我说,如果你现在把制度改了,留下来的人觉得自己是错的,走的人反倒觉得自己是对的。我说,虽然我们流失了一些人,也许这些人不是我们最想要的,不是对我们来说最重要的,可能现在这一刻留下的人才是真正能够做出业绩和成果的,真正能够

为公司创造价值的人;也许我们人变少了,我们的业绩不一定少;我们培养的那些人走了,也许留下来的才是我们真正最需要培养的人。

当时,我坚决没有改制度,在内心我我一直有一个坚定的信仰,我说,制度只要颁布了就要执行,即使它是错的,透过执行,能够培养强大的执行惯性。我们可以视为一种投资。

任正非在华为推行制度的时候,请了一家咨询公司,当时很多高管说,这个制度不好,这个制度对他们帮助不大。任正非力排众议,提出了著名的三化原则。他说第一个叫僵化:当把制度定下来之后,你可以死板地、生硬地先来执行;达到第二个层级的时候,就是优化;执行一段时间后,我们进行优化、升级、丰富,把

制度做得更好;第三是要固化:把制度固化下来,强化起来,能够在很多的企业里操作使用。

打造企业筋骨

制度是大家的共识、企业的筋骨,漠视制度就是伤筋动骨。重大的制度,要升级为企业的基本法,视为制度中的制度。只有这样异议才会减少,反对的声音才会弱化,制度的威信才会树立,你对制度的引发才会真正地产生效果。每一个企业家,每一个企业的高管能够真正地弱化领导的权力,来强化制度的威力,让模糊的制度变成一个量化清晰、能够达成共识、真正可以鉴定执行并大肆宣扬的铁律。一旦制度硬性起来,加之文化的软性力量,双向促动,一定可以保证最大的执行驱动,让你的企业创造完全不同的价值。

管理兵法:让员工有话说出来

时常遇到其他部门的员工来问我有关业务上的问题,我很纳闷,为什么他们宁愿曲线解决问题,而不直接向自己的主管请教呢?后来发现他们害怕和主管沟通,即便不理解主管布置的任务,也不敢多问,为什么呢?主管很严厉,员工一提问,主管就批评他们笨。这样一来,很多员工即使有疑问也不再去提了。

这种现象在企业中并不鲜见。表面看来是员工不积极主动解决问题,实际根源在管理者。有的管理者喜欢和下属拉开距离以示权威,但没想到这样做的后果危害很大。

因此,管理者要让你的员工敢于面对你说真话,和你在同一条阵线去解决问题。这关键看管理者的基本素养能不能让员工认同,看管理者能不能给他们创造一个积极发言的环境。

1、放低姿态,拉近和员工心灵的距离

在和员工沟通时,不要总是有意制造一种比员工高一等的优越感,要搞清楚上下属之间虽职级不同,但人

格始终平等。一旦你表现出那种唯我独尊的姿态被员工感觉到,那原本和你走得挺近的员工也会慢慢地和你拉开距离,隔阂便随着距离而产生。

2、适可而止,不要给员工太多的压力

在布置任务时,要考虑和员工的能力相匹配,施加的压力要适度,不要过多安排超越其能力的工作,如为了锻炼他而布置难度过高的任务时,要适时给他提供一些帮助,切不可布置了任务后,不管不问,伸手只管要结果,在没有得到自己预期的结果时,就横加指责。

3、多些表扬,不要经常当面斥责员工

员工工作业绩得到提升或有建设性的开展工作,要公开表扬,让员工有成就感,让其他员工形成价值标准和努力的方向。一旦员工犯错还是私下批评为好,既让其了解自己的过失,又保全员工的自尊心,员工会产生感激和心灵贴近的感觉。

4、不要总是用自己的标准随意评定员工

以前接触过一名业务经理,人很能干但度量不够,每每听到员工意见与自己相违背时,就会生气怒骂,甚至有时候还屡屡提及。次数多了,让不少下属羞愧交加,不久之后就另寻东家,他最终成了孤家寡人。此法实不可取,不管员工的意见和建议好与坏,都要积极聆听。好的意见和建议,不仅要认真听取,还应给予一定的奖励,以提高大家的积极性。

5、布置任务,充分聆听员工的意见

经常有这样的现象,当领导布置完任务后向大家听清楚了没有,有没有困难?很多时候大家都说很清楚,并保证能完成任务。可是一旦去做,却又犯迷糊,要完成什么标准也不清楚。如何解决这个问题,这就要求我们的管理者要积极营造一种氛围和习惯,布置工作任务时,要让员工充分说说有什么问题,认真、谦虚的聆

听一下具体执行者的反馈,这样对管理者做决策很有帮助。

6、放下架子,让员工不要有压力感

你肯定经历过原本很轻松的工作场景由于领导的到来而变得紧张起来。以前我认识一位主管,动不动就批评员工,一点也不顾情面。大家跟这样的主管沟通感到很拘谨,怕出问题,根本不愿意和他沟通,但也不愿意得罪他,甚至还曲意恭维,其实心早已离开了他。可悲的是,这位主管还一直认为把员工一个个的搞成蔫菜叶,凸显自己很出色,其实员工内心都很烦这样的管理者。

7、布置工作,不要超越下属的权限范围

有家公司要求常务副总和其他副总进行沟通签订公司目标责任书,企管部负责收集整理。之后,常务副总要求企管部根据各分管副总的职责拟定了目标责任书初稿,经他审核之后,再由企管部分别到各副总处进

行沟通签字。结果,有些副总对有些指标存在异议、提出意见,拒绝签字。于是企管部经理便把这些意见转达给常务副总,而常务副总仍然没有直接和相关副总沟通,还是要求企管部经理向相关副总转达自己的意见,但人家还是拒绝签字。就这样,企管部经理感到很难堪,这项工作已经明显超越了企管部经理的职权范围。

8、面对过失,勇于替下属担当责任

当下属做错事情被怪罪时,有的管理者不仅不和下属一同承担责任,反而会一味推卸甚至责骂,把下属搞得很难堪。管理者不要忘记,不管是自己的决策问题还是下属的工作不力所造成的问题,作为管理者都需要担责。

作为一名管理者,如果能做到这些,你就会树立起真正的威信,员工自然会向你敞开心扉,诉说衷肠,这样的话,你就不用再发愁你的员工在面对你的时候封锁自己的心门,有话不说了。

(孔祥民)

领导的最高境界:以故事服人

只要是人,一般来说,皆喜欢故事和图片,那我们为何还总是讲枯燥的大道理、写冗长的报告?

有一次在北京开培训师大会,有一个几分钟的讲师展示环节,我前面的老师都是去讲他的课程,讲理念,全会场如果只是专为听你而来也许可,但是老师众多,这样讲,可能不易出彩。

必得有新的方法才可,轮到上台时,我说,我今天只讲两个小故事……,效果出奇地好,底下闹哄哄的场面静了下来,后来评委给了我极高的评价,他说听了这么久,只记住我的演讲内容。

另有一次,客户开供应商大会,要我去发言,该要讲什么?在人多的诚,演讲必有几个条件:一是要有故事性,趣味性,二是要短,三是最好是实际的案例,不要空洞和虚无。

我说,首先我要讲两个兄弟的故事,哥哥是老江湖,与人做生意会搞关系,不重品质,会喝酒送礼,而弟弟木讷,只会认真真做产品,不会搞关系,第一年,谁身体垮了?谁赚到钱了……?

这种诚,讲理论,讲观念,讲希望,好像都听不下去,讲一个与他们切身相关的故事,倒能引起大家的兴趣及起到教育的效果。

每晚与孩子睡前,只要开一个头:“很久以前,在一座山里住着……”,儿子就可马上安静下来。

我当年有一个做市场的同事,他也很会讲故事,为了阐明一些不具实力咨询公司的害处,他特地编了一个惟妙惟肖的故事:“以前也是有一个客户,他是香港人,头发已秃顶,牙齿腊黄,不听我的劝告,为了咨询费用低一些,与一家小公司签了约,交了首期款,但是第二次之后,咨询公司就再也没老师来了,打电话也没人接,按名片上的地址找到那家公司,发现只是一间很小的办公室,已人去楼空,地上一片狼藉……”

他这个故事很有效,打退了很多竞争对手,签约率很高。

当年林肯当律师时,为一位军人的遗孀作辩护,他编了一个故事,一位军人在战场上浴血奋战,后来他牺牲了,他的遗孀却没人照顾,她生活艰难,房子没钱维修,下雨天漏水无处可睡,她没有食物,忍饥挨饿,她受人欺负,只因她没有为国死去的丈夫……,而现在,这位坚强的军人的妻子就在我们面前……,法庭上听众立刻被感染,纷纷谴责另一方,林肯一辩而胜。

稻盛和夫的书,我更喜欢看《干法》而不喜欢看他的《会计实学》,在《干法》里,有很多的小故事,比如当年他想跳槽,但是需要从家里寄来户口本复印件,而他哥哥认为他不安分工作,就不寄,结果,一同面试的另一位同事被录用了,他却无处可去。

为了新的陶瓷管干燥但不变形,稻盛和夫想了很多方法,一直不能解决,后来,他抱着管子坐在炉边,慢慢转动烘烤,深夜竟不知不觉睡着了。

他常去宿舍后边的河岸上寂寞地唱歌,以排遣内心的忧郁和苦闷;没有资料,他常去图书馆手抄资料;一个“脑子不太灵光”的同事,多年后,竟然因为踏实积累,成了事业部长。

看这些故事,让我们觉得稻盛和我们一样平凡,越是平凡的故事,越是能感染人,觉得他的方法可行可效,相反,一些大道理和论述,只能让人一目十行,匆匆浏览而过。

(钟金)

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

一天一粒防流感

一天两粒治感冒

请在医生指导下
购买和使用

海南亚洲制药生产

海南快克药业总经销