

SAP中国公司资深认证顾问扛鼎之作  
为SAP计划与合并管理项目提供权威指南

陈永杰 编著

# SAP

## 计划与合并完全解决方案

### SAP

# Planning and Consolidation Solution Guide



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

# SAP 计划与合并完全解决方案

## SAP Planning and Consolidation Solution Guide

陈永杰 编著



机械工业出版社

SAP 计划与合并系统是 SAP 企业绩效管理套件的核心组成部分。该方案基于数据仓库与商务智能平台,为企业管理提供了高效、灵活的计划预算管理、报表合并、业务分析工具,使企业绩效管理及业务分析具备了丰富的业务内容和分析模型,并提供了切实可行的管理手段。

本书结合企业绩效管理理论与业界最佳实践,着重介绍了 SAP 绩效管理系列解决方案中的计划与合并解决方案。计划预算管理与集团报表合并是集团管理中操作性强、实践经验积累丰富的管理重点,是企业绩效管理中适于使用计算机系统进行管理的领域之一。

本书紧密联系管理实践,以企业的业务流程优化及系统实施为主线,使用贯穿始终的业务场景作为案例,详细介绍了 SAP 计划与合并管理系统在企业实际管理应用中的业务蓝图设计、系统功能设计与人机交互界面设计。根据业务流程各个环节及功能点进行详细的系统操作与系统配置介绍。同时,书中还使用 5 个专题对相关的功能进行扩展和全面介绍,帮助学有余力的读者加深对系统功能的理解与使用。

读者在学习过程中,要将理论与实践、业务流程改进与系统项目实施、业务用户操作与系统功能配置等各方面有机结合、融会贯通,深入掌握 SAP 计划与合并管理解决方案在现代企业管理运用中的精髓。

## 图书在版编目(CIP)数据

SAP 计划与合并完全解决方案 / 陈永杰编著. —北京:机械工业出版社, 2012.10

ISBN 978-7-111-39913-1

I. ①S… II. ①陈… III. ①企业管理—应用软件 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 232080 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:丁 诚

责任编辑:丁 诚 范成欣

责任印制:乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012 年 11 月·第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·26.5 印张·665 千字

0001—3000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-39913-1

定价:119.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版



# 前 言

10 年前，我们不曾想过科技会如此神奇地把我们的世界和生活改变成今天的样子。今天的消费者随时可以寻找最便宜又最贴心的产品；生产者可以隔着千山万水协调不同地域的资源。每一个市场参与者竟然都有如此众多的选择，而未来，科技和信息会要求我们时刻选择：战略需要选择；生产需要选择；成本需要选择；客户需要选择；市场需要选择……

然而可控的资源是有限的，对于大多数行业和个体而言，未来资本增值的艰辛一定将是数倍于今天。复杂多变的竞争环境使企业的管理者越来越重视企业的战略选择和战略实现过程的管理。当企业几乎寸步难行时，财务官和执行官其实比谁都清楚，致命伤其实是那些错误的战略方向，这些错误方向源于对资源的不了解和缺少规划。在变化莫测的未来，需要更加精准的战略定位和完全的资源协同。

在这一背景下，要求财务管理者不仅要做个好的经营记录和报告者，更要做好战略规划者、绩效管理、政策执行者。公司财务管理步入了以精确化管理为导向，以全面预算、战略成本管理、绩效评价、经营风险控制等为内容，以信息化为基本手段的新时代。

全面预算管理和统一的报表合并和报告流程正是财务管理新模式的重要组成部分。全面预算管理作为一种管理工具，能够有效地承接并延续企业战略，继而协调经营目标和各部门的工作计划，能够有效地对企业业务进行事前、事中和事后管控。同时，全面预算管理又紧密结合企业的战略绩效管理，使其不仅在短期内行之有效，完成企业的年度经营计划和预算目标，而且能够长期支撑企业发展战略，引导企业有序、持续、均衡地发展。

我们有理由相信，精良的信息化产品将帮助管理者穿过层层迷雾，看见未来世界的的光芒。

SAP 计划与合并解决方案是 SAP 企业绩效管理方案的重要组成部分，承接和支撑了 SAP 战略管理（参见拙著《SAP 战略绩效管理完全解决方案》）的管理流程，并与 ERP 等事务处理系统相结合，对实际业务流程的执行进行计划控制和管理，同时系统支持集团财务集中管理背景下的报表合并和统一报送流程，为集团范围的报表报送和分析提供了有力工具。SAP 计划和合并解决方案为企业管理的扁平化，实现全员参与的战略管理、预算管理和报表分析提供了有力的信息化手段。

在本书的编写过程中，得到了 SAP 中国公司咨询部经理何宁先生、林华凤女士、蔡怡先生、谢三勇先生等人的大力帮助。特别是由咨询部实施的基于新产品的第一个项目使本人在编写本书的过程中获益匪浅。SAP 公司产品专家浦建东先生，产品管理部门总监蔡奇展先生，经理曾晓丹先生、金睿先生、金名言先生，产品解决方案经理毛彦女士，解决方案架构师刘芸女士，SAP 全球售前演示与解决方案中国服务中心总监段晋鹏先生、经理齐籽竣先生、司

马可非女士、陈鑫熠先生在本书的编写过程中也帮助我解答了许多问题，并给予多种支持，在此谨对以上同仁及所有在本书的编写过程中帮助我的朋友表示衷心的感谢。没有各位同仁的支持和帮助，不可能在中国诞生第一本介绍 SAP 计划与合并解决方案的书。

由于编者水平有限，本书的不足之处在所难免，恳请读者批评指正。读者若对本书有疑问或建议，可以发送 E-mail 到作者电子信箱 Windge@hotmail.com，本人会尽快给予答复。

编 者

# 目 录

## 前言

|       |                      |    |
|-------|----------------------|----|
| 第 1 章 | SAP 计划与合并方案概述 .....  | 1  |
| 1.1   | 集团管控信息化 .....        | 1  |
| 1.1.1 | 集团管控的手段和方法 .....     | 1  |
| 1.1.2 | 信息化手段在集团管控中的应用 ..... | 4  |
| 1.2   | 认识 SAP 计划与合并系统 ..... | 10 |
| 1.2.1 | SAP 计划与合并方案的定位 ..... | 10 |
| 1.2.2 | 计划与合并方案功能介绍 .....    | 12 |
| 1.3   | 登录 SAP 计划与合并系统 ..... | 14 |
| 1.3.1 | 基于网页的用户界面 .....      | 15 |
| 1.3.2 | 基于 Office 的客户端 ..... | 18 |
| 1.4   | 本章小结 .....           | 24 |
| 第 2 章 | 预算业务蓝图设计 .....       | 26 |
| 2.1   | 了解预算管理 .....         | 26 |
| 2.1.1 | 预算管理的产生与发展 .....     | 26 |
| 2.1.2 | 预算管理在我国的发展与应用 .....  | 28 |
| 2.1.3 | 预算的功能与定位 .....       | 30 |
| 2.2   | 构建预算管理组织机构 .....     | 34 |
| 2.2.1 | 预算管理机构 .....         | 34 |
| 2.2.2 | 预算管理责任网络的建立 .....    | 36 |
| 2.3   | 制定适合企业的预算管理流程 .....  | 40 |
| 2.3.1 | 确定预算管理模式 .....       | 41 |
| 2.3.2 | 细化预算管理流程 .....       | 45 |
| 2.4   | 预算编制的方法 .....        | 51 |
| 2.4.1 | 增量预算法与零基预算法 .....    | 52 |
| 2.4.2 | 固定预算法与弹性预算法 .....    | 53 |
| 2.4.3 | 定期预算法与滚动预算法 .....    | 56 |
| 2.4.4 | 确定预算法与概率预算法 .....    | 57 |
| 2.4.5 | 设计合理的预算编制体系 .....    | 58 |
| 2.5   | 本章小结 .....           | 62 |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| <b>第 3 章 维度与模型</b>             | 63  |
| 3.1 预算管理示例场景与系统实现              | 63  |
| 3.1.1 预算管理示例                   | 63  |
| 3.1.2 专题：环境的管理与维护              | 65  |
| 3.2 建立预算基础数据，统一预算编制口径          | 68  |
| 3.2.1 分析预算基础数据形成维度             | 68  |
| 3.2.2 维护维度成员                   | 75  |
| 3.2.3 专题：了解维度类型                | 78  |
| 3.3 分析预算主题，形成预算模型              | 83  |
| 3.3.1 设计与创建多维数据模型              | 84  |
| 3.3.2 专题：BPC 系统中的模型种类与结构       | 90  |
| 3.4 本章小结                       | 94  |
| <b>第 4 章 配置用户网页界面</b>          | 95  |
| 4.1 使用报表与输入工作簿                 | 95  |
| 4.1.1 创建网页报表                   | 95  |
| 4.1.2 使用网页报表                   | 104 |
| 4.1.3 网页输入工作簿                  | 106 |
| 4.1.4 系统配置：上下文默认设置             | 108 |
| 4.2 使用工作状态                     | 109 |
| 4.2.1 改变工作状态                   | 109 |
| 4.2.2 系统配置：工作状态                | 110 |
| 4.3 管理网页内容                     | 115 |
| 4.3.1 创建和修改工作区                 | 115 |
| 4.3.2 添加新报表                    | 117 |
| 4.3.3 编辑并保存工作区                 | 117 |
| 4.3.4 使用库                      | 118 |
| 4.3.5 管理与使用文档                  | 119 |
| 4.4 本章小结                       | 123 |
| <b>第 5 章 在 Office 客户端中使用报表</b> | 124 |
| 5.1 创建报表                       | 124 |
| 5.1.1 选择模型与上下文                 | 124 |
| 5.1.2 定义报表布局                   | 127 |
| 5.1.3 修改报表维度成员                 | 133 |
| 5.1.4 用好 Excel 工作表与工作簿         | 139 |
| 5.2 报表选项与格式                    | 142 |
| 5.2.1 设置报表选项                   | 142 |

|              |                           |            |
|--------------|---------------------------|------------|
| 5.2.2        | 动态格式设置 .....              | 146        |
| 5.3          | 报表导航与钻取 .....             | 152        |
| 5.3.1        | 报表导航 .....                | 152        |
| 5.3.2        | 报表跳转 .....                | 158        |
| 5.4          | 数据输入和保存 .....             | 162        |
| 5.4.1        | 输入工作簿 .....               | 162        |
| 5.4.2        | 使用注释 .....                | 167        |
| 5.5          | 报表发布与分发 .....             | 168        |
| 5.5.1        | 工作簿发布 .....               | 169        |
| 5.5.2        | 分发和数据收集 .....             | 174        |
| 5.6          | 本章小结 .....                | 176        |
| <b>第 6 章</b> | <b>使用规则实现高级预算功能 .....</b> | <b>178</b> |
| 6.1          | 计算销售预算金额 .....            | 178        |
| 6.1.1        | 自动计算 .....                | 178        |
| 6.1.2        | 系统配置：自动计算 .....           | 179        |
| 6.2          | 专题：规则 .....               | 181        |
| 6.2.1        | 成员公式 .....                | 181        |
| 6.2.2        | 逻辑脚本 .....                | 184        |
| 6.2.3        | 业务规则 .....                | 187        |
| 6.2.4        | 控制过程 .....                | 189        |
| 6.3          | 本章小结 .....                | 193        |
| <b>第 7 章</b> | <b>预算编制流程 .....</b>       | <b>194</b> |
| 7.1          | 定义业务处理流程 .....            | 194        |
| 7.1.1        | 了解业务处理流程 .....            | 194        |
| 7.1.2        | 编辑业务处理流程模板 .....          | 196        |
| 7.1.3        | 启动业务处理流程 .....            | 204        |
| 7.2          | 执行业务处理流程 .....            | 208        |
| 7.2.1        | 执行业务处理流程活动 .....          | 209        |
| 7.2.2        | 监控业务处理流程 .....            | 213        |
| 7.3          | 本章小结 .....                | 216        |
| <b>第 8 章</b> | <b>合并报表业务蓝图设计 .....</b>   | <b>218</b> |
| 8.1          | 了解合并报表 .....              | 218        |
| 8.1.1        | 合并财务报表的特点与作用 .....        | 218        |
| 8.1.2        | 合并财务报表的合并理论概述 .....       | 221        |
| 8.2          | 确定合并范围 .....              | 227        |
| 8.2.1        | 与关联方有关的几个概念 .....         | 227        |



|        |                         |     |
|--------|-------------------------|-----|
| 8.2.2  | 我国会计准则对合并范围的规定 .....    | 229 |
| 8.3    | 合并财务报表的方法与程序 .....      | 233 |
| 8.3.1  | 国际上常用的合并方法 .....        | 233 |
| 8.3.2  | 我国会计准则对长期股权投资的处理 .....  | 236 |
| 8.3.3  | 合并财务报表的编制程序 .....       | 239 |
| 8.4    | 本章小结 .....              | 243 |
| 第 9 章  | 合并报表建模与准备工作 .....       | 245 |
| 9.1    | 报表合并示例场景与系统建模 .....     | 245 |
| 9.1.1  | SAP IFRS 入门套件业务场景 ..... | 245 |
| 9.1.2  | 设计合并报表数据模型与维度 .....     | 251 |
| 9.1.3  | 合并用户界面与系统功能 .....       | 257 |
| 9.2    | 合并范围与合并方法 .....         | 261 |
| 9.2.1  | 所有权层次结构 .....           | 261 |
| 9.2.2  | 所有权管理器 .....            | 266 |
| 9.3    | 本章小结 .....              | 273 |
| 第 10 章 | 获取个别报表数据 .....          | 274 |
| 10.1   | 使用数据管理器收集数据 .....       | 274 |
| 10.1.1 | 将数据文件加载到服务器 .....       | 274 |
| 10.1.2 | 将数据导入数据模型 .....         | 276 |
| 10.2   | 专题：数据管理器 .....          | 284 |
| 10.2.1 | 使用数据管理器包 .....          | 284 |
| 10.2.2 | 使用包链接 .....             | 289 |
| 10.2.3 | 转换文件与转换规则文件 .....       | 294 |
| 10.3   | 期末余额结转 .....            | 298 |
| 10.3.1 | 执行期末数据结转 .....          | 298 |
| 10.3.2 | 系统配置：结转业务规则及其执行 .....   | 301 |
| 10.4   | 本章小结 .....              | 306 |
| 第 11 章 | 数据校验与调整 .....           | 307 |
| 11.1   | 使用控制过程校验数据 .....        | 307 |
| 11.1.1 | 控制过程监视器 .....           | 307 |
| 11.1.2 | 查看控制过程结果及处理 .....       | 309 |
| 11.1.3 | 系统配置：控制过程 .....         | 313 |
| 11.2   | 对数据进行手工调整 .....         | 319 |
| 11.2.1 | 创建手工调整分录 .....          | 319 |
| 11.2.2 | 调整分录的自动冲销、复制与重启 .....   | 327 |
| 11.2.3 | 手工调整分录的查询与报告 .....      | 334 |

|               |                       |            |
|---------------|-----------------------|------------|
| 11.2.4        | 系统配置：流水账 .....        | 337        |
| 11.3          | 本章小结 .....            | 343        |
| <b>第 12 章</b> | <b>外币折算 .....</b>     | <b>344</b> |
| 12.1          | 外币折算功能及系统实现 .....     | 344        |
| 12.1.1        | 外币折算业务 .....          | 344        |
| 12.1.2        | 币种换算的数据建模与规则设置 .....  | 346        |
| 12.2          | 币种折算实例 .....          | 352        |
| 12.2.1        | 币种折算示例场景 .....        | 353        |
| 12.2.2        | 系统配置：币种折算 .....       | 357        |
| 12.3          | 本章小结 .....            | 362        |
| <b>第 13 章</b> | <b>合并抵销处理 .....</b>   | <b>363</b> |
| 13.1          | 合并报表的目的与处理方法 .....    | 363        |
| 13.1.1        | 管理合并抵销处理方法概述 .....    | 363        |
| 13.1.2        | 法定合并抵销处理方法的全局定义 ..... | 366        |
| 13.1.3        | 法定合并抵销针对数据模型的设置 ..... | 369        |
| 13.2          | 业务场景实例及系统配置 .....     | 374        |
| 13.2.1        | 长期股权投资抵销处理 .....      | 374        |
| 13.2.2        | 内部收入与成本的抵销处理 .....    | 384        |
| 13.3          | 本章小结 .....            | 388        |
| <b>第 14 章</b> | <b>系统管理 .....</b>     | <b>389</b> |
| 14.1          | 用户权限管理 .....          | 389        |
| 14.1.1        | 用户管理 .....            | 389        |
| 14.1.2        | 管理权限配置文件 .....        | 395        |
| 14.1.3        | 权限分配 .....            | 400        |
| 14.2          | 系统传输与参数维度 .....       | 402        |
| 14.2.1        | 系统传输与对象删除 .....       | 403        |
| 14.2.2        | 系统参数维护 .....          | 406        |
| 14.3          | 系统审计线索 .....          | 409        |
| 14.3.1        | 使用系统审计报表 .....        | 409        |
| 14.3.2        | 系统配置：审计报表 .....       | 411        |
| 14.4          | 本章小结 .....            | 413        |
| <b>参考文献</b>   | <b>.....</b>          | <b>414</b> |

# 第1章 SAP计划与合并方案概述

凡事预则立，不预则废。计划与预算是对企业战略发展目标的承接和具体化，是企业管理的逻辑起点。企业通过计划与预算，按预定目标指导开展各项日常工作，落实企业领导层的管理意图，而实际的业务执行情况往往是通过报表情况来呈现的。对于集团化管理的企业，由于集团视角与下属单位视角存在差异，单纯的数据汇总和报表工具不能满足集团管理对内及对外的信息需求，而需要根据集团管理的需要对数据进行加工和调整，进行财务报表的抵销合并，才能真实反映集团的业务状态，满足对内管理需求和对外的信息披露要求。

SAP计划与合并解决方案正是针对集团管控的这种需求，使用统一的业务逻辑和技术平台，支持集团管理从预算的编制、实际执行数据的收集到最终的数据加工、汇报的报表管理流程。SAP计划与合并解决方案的实施与应用需要纳入集团管控信息化建设蓝图中统筹安排，依托于集团管控信息化基础，才能保证基础数据的真实有效和管理意图的贯彻执行。

## 1.1 集团管控信息化

从管理决策到事务操作，企业的不同管理层面都存在着信息化的过程。事务型的操作由于具有流程相对稳定、业务规则明确、人工干预较少的特点，更易于借助计算机技术进行自动化管理。管理的层级越高，对计算机系统的灵活性、智能化的程度要求就越高。随着计算机技术的发展和人们对集团管控经验的不断丰富和积累，人们深化了对集团管控的认识，发展出各种管理手段和方法，为集团管控的信息化提供了必要的理论基础。

### 1.1.1 集团管控的手段和方法

近年来，随着企业集团的形成、发展以及集团内部管理的整合，集团管控越来越受到企业界的重视。构建合适的集团管控模式与管理架构已成为各大企业集团迫切要解决的问题。由于大型企业的层级和规模都比较大，企业集团在运行过程中，很容易出现内部沟通效率和资源利用效率不高等问题，使企业不能突破规模墙的限制，持续获得高速成长。集团总部既希望子公司发挥积极能动性，又怕对子公司失去控制，在集权与放权中做出艰难的平衡。既要管理好下属企业，又要有助于调动下属企业的积极性，是集团管控的根本目标。

#### 1.1.1.1 集团管控及其模式

广义的集团管控模式不仅包括集团总部对下属企业具体的管控模式，而且包括集团公司的治理结构的确定、总部及各下属公司的角色定位和职责划分、公司组织架构的具体形式选择（直线职能制、事业部制、矩阵制、子公司制及多中心网络式）、对集团重要资源的管控方式（如对人、财、物的管控体系）以及绩效管理体系的建立；更广泛的还涉及对与管控模式相关的一些重要外界因素的考虑，如业务战略目标、人力资源管理、工作流程体系以及管理信息系统。

集团总部对下属企业的管控模式，按总部的集权、分权程度不同而划分成操作管控型、

战略管控型和财务管控型 3 种管控模式。

1. 操作管控型

集团总部从战略规划制定到实施几乎什么都管。为了保证战略的实施和目标的达成，集团的各种职能管理非常深入。如人事管理不仅负责全集团的人事制度政策的制定，而且负责管理各下属公司二级管理团队及业务骨干人员的选拔、任免。在实行这种管控模式的集团中，各下属企业业务的相关性一般很高。为了保证总部能够正确决策并能应付解决各种问题，总部的职能人员的人数会很多，规模会很庞大。如 GE 公司在 1984 年以前采用的就是这种管控模式，导致总部职能人员多达 2000 多人。直到杰克·韦尔奇任 CEO 后才转变为战略管控模式，大大减少了总部人员。IBM 公司可以说是这方面的典型，为了保证其全球“随需应变式”战略的实施，各事业部都由总部进行集权管理，计划由总部制定，下属单位则负责保障实施。

2. 战略管控型

集团总部负责集团的财务、资产运营和集团整体的战略规划，各下属企业（或事业部）同时也要制定自己的业务战略规划，并提出达成规划目标所需投入的资源预算。总部负责审批下属企业的计划并给予有附加价值的建议，批准其预算，再交由下属企业执行。在实行这种管控模式的集团中，各下属企业业务的相关性也要求很高。为了保证下属企业目标的实现以及集团整体利益的最大化，集团总部的规模并不大，但主要在进行综合平衡、提高集团综合效益上做工作。如平衡各企业间的资源需求、协调各下属企业之间的矛盾、推行“无边界企业文化”，高级主管的培育、品牌管理、最佳典范经验的分享等。运用这种管控模式的典型公司有英国石油、壳牌石油、飞利浦等。

3. 财务管控型

集团总部只负责集团的财务和资产运营、集团的财务规划、投资决策和实施监控，以及对外部企业的收购、兼并工作。下属企业每年会给定各自的财务目标，它们只要完成财务目标就可以。在实行这种管控模式的集团中，各下属企业业务的相关性可以很小。典型的财务管理型集团公司有和记黄埔。和记黄埔集团在全球 45 个国家经营多项业务，雇员超过 18 万人，它既有港口及相关服务、地产及酒店、零售及制造、能源及基建业务，也有因特网、电信服务等业务。总部主要负责资产运作，因此总部的职能人员并不多，主要是财务管理人员。

可见，操作管控型和财务管控型是集权和分权的两个极端，战略管控型则处于中间状态。有些公司从自己的实际情况出发，为了便于管控，将处于中间状态的战略管控型进一步细划为“战略实施型”和“战略指导型”，前者偏重于集权而后者偏重于分权。

影响集团管控模式选择的因素很多，各企业所处的行业竞争环境和自身条件又各不相同，因此并不存在一个“标准”或“万能”的模式，也没有“最佳”的模式，只有“最适合自己”的模式，而且集团管控模型的选择还必将随外界因素的变化而不断调整。例如，影响集团公司组织结构具体形式的因素有竞争环境、公司战略、业务组合、行业特点、企业规模、管理传统、政府政策、法律规定、集团所处的不同发展阶段等，甚至包括经营者的风格。因而在现实生活中，集团公司的组织结构实际上往往是以一种混合的形式存在的，它们多半以母子公司制为基础，同时混以事业部制和直线职能制。又如，从业务战略的需要出发，集团公司可能随时调整其资产组合及控股结构。对涉及企业集团主业发展方向的控股子公司，母公司

可以采用股权置换、收购等办法使其成为全资子公司，以达到对该公司的完全控制；而对一家全资子公司，基于某种考虑，也可能出让部分股份使其变为控股公司或参股公司。从经营风险因素考虑，如果预计集团公司在异地的直接经营风险大，可设立一个子公司，使其负有限责任；反之，则可考虑开设分公司，以减少母公司的应税税基和运营成本。

**1.1.1.2 全面预算管理是集团管控的有效手段**

无论集团公司采取何种管控模式，全面预算管理都是其有效甚至必需的管控手段之一。全面预算是对公司经营活动一系列量化的整体安排。所谓“全面”，一方面是指预算管理贯穿公司经营活动的全部过程，是以公司的发展战略、中长期规划及年度经营计划为基础的预算管理；另一方面是指全面预算管理需要公司上下所有部门和员工的共同参与。全面预算管理以集团公司的战略目标为依据，把集团的战略目标通过更为细化的经营计划和预算转化为清晰的具体数据，落实到分子公司的具体活动和计划中。集团公司的战略目标可以通过预算分解、预算编制过程中的全员上下参与，使各分子公司对集团的战略更为理解，并清楚地认识到各自对集团战略目标实现的贡献程度，达到全方位沟通战略目标的目的，使集团公司的战略不再是高高在上、空泛无力的口号。

全面预算管理是集团公司进行内部控制的有效工具，是兼具组织、控制、激励评价等功能的一种综合贯彻企业经营战略的管理机制。全面预算对集团管控的具体意义在于：细化了集团公司发展战略和经营计划，明确了各分子公司权责并为其提供具体的工作目标，为执行过程中的管理监控提供了基础，为分子公司和分子公司核心经营管理人员（或团队）的绩效考核提供了标准。

首先，作为一种组织工具，全面预算管理无论对何种集团管控体系都具有重要的意义。全面预算管理是能把组织的所有关键问题融合于一个体系之中的为数不多的管理方法之一。全面预算管理以对集团公司内部架构与业务流程的研究和重组为前提。通过对集团内部机构调整和组织理顺，集团总部和下属企业分别被划分为不同层次的责任中心，并以此为基础来分配各自的权利和责任范围，可以形成集团内部层次清晰、分工明确的管控体系，使得集团公司成为一个运营有效、上下协调的组织。

其次，在全面预算管理体系下，要求在每个期间将各个分子公司的运行状况，通过内部管理财务系统、规范统一的信息报告体系，逐级汇总反馈，保证信息通畅，以实现对战略目标实施情况的有效、及时监控，从而保证战略目标的实现。

最后，全面预算为分子公司和分子公司管理者绩效考核提供了基准和比较基础，并将执行情况与激励体系挂钩，保证了各分子公司的目标和集团公司的战略规划一致。全面预算强调预算考核的有效性、全面性和平衡性。一般，可以通过在预算考核指标体系中引入平衡计分卡，从而整合、提升集团公司的绩效管理水平和保证集团公司整体发展。

总之，全面预算管理是集团管控的重要内容和手段之一。预算的编制使各分子公司责任人和责任团队的目标更加明确，管理更加具有可操作性。集团公司通过预算执行来考核和评价分子公司责任人和责任团队的业绩，通过预算的考评将责任人和责任团队的业绩与利益关联，实现激励与约束的双重效应。在任何管控模式中，集团公司总部都享有对预算的决策权，以预算管理为切入点可以形成战略、预算、业绩评价三位一体的有效集团管控体系。

**1.1.1.3 集团报表为集团管控提供依据**

报表是管理信息反馈的重要渠道。公司内不同业务条线、不同业态的管理需要不同类型



的报表。公司内不同岗位的人员，不同管理层次的人员的报表需求也不尽相同。其中，会计报表信息是财务决策、控制分析和业绩评价的主要依据。与单体公司相比，集团报表有其特殊性。由于集团内部相互持股及内部业务往来，不能简单地将所有单位报表相加而得到集团的真实报表，因而需要合并报表。

现行财务管理技术和分析指标都是对于单个企业的普通财务报表而言的，而集团企业的普及和发展使合并报表成为报表的主体类型。由于合并会计报表编制基础、过程处理、方法使用、程序繁琐等诸多方面的特殊性，所以合并报表的财务决策也就有其不同之处。合并报表是集团公司中的母公司编制的报表，它将其子公司的会计报表汇总后，抵消关联交易部分，得出站在整个集团角度上的报表数据。合并报表以母公司及其子公司组成会计主体，以控股公司及其子公司单独编制的个别财务报表为基础，由控股公司编制的反映抵消集团内部往来账项后的集团合并财务状况和经营成果的财务报表。合并报表包括合并资产负债表、合并损益表、合并现金流量表或合并财务状况变动表等。除了法定合并报表外，集团企业根据业务分析及内部管理的需要，也会从业务管理的需要来编制合并报表，体现更多的业务信息，而不仅限于财务信息。合并的方式和方法也更为灵活，而不受限于会计准则的要求。

目前，关于合并报表的本质，学术界还有争议，主要有以下 3 种观点：

1) 补充报表论：认为合并报表不过是对母公司提供的报表的一种有效补充。由于母公司为独立的公司实体，母公司的法律行为需按照自己的会计计量进行利润分配等法律行为，母公司报表的地位不容忽视，但由于母公司通过投资控制的集团资源无法体现，故应编制合并报表补充。

2) 主要报表论：认为合并报表是主要依据母公司观点编制的信息系统，在具有控制关系的各经济主体中母公司股东的利益不仅与其本身的经营成果、财务状况及其变动情况有关，还在很大程度上与被控制者的相关情况有关，只有合并报表才能全面地、综合地反映母公司股东所关注的会计信息，母、子公司提供的个别报表是对合并报表的有效补充。

3) 不分主次论：认为以上两种观点都过于极端，在现代社会经济生活中，有时很难分清谁主谁次，合并报表与母、子公司的个别报表的关系也是如此，它们都是反映具有控制关系的各经济实体的经营成果、财务状况及其变动情况不可或缺的一部分，在反映集团的有关情况方面，合并报表更具优势。在反映母公司的债权人利益、子公司的少数股东和债权人的利益方面，母、子公司的个别报表更有意义，若母公司在对外提供报表时，将合并报表与母、子公司的报表一并提供，将扬长避短、相得益彰。显然，这一观点把人们关注的目光扩展到具有控制关系的各经济主体的各个方面。

不论学术界的观点如何，随着企业联合、兼并、重组等投资业务越来越多，投资主体不断地多元化，政府对上市企业的监管要求越来越高，使得合并会计报表编制工作成为集团企业财务部门的业务重点之一。集团的对外报表披露及管理人员对合并报表的使用日益受到重视，合并报表提供的信息已成为集团管控决策的重要依据。

**1.1.2 信息化手段在集团管控中的应用**

正如集团管控本身的多样性，集团管控层面的信息化也不可能通过单一的模式简单实现。在集团管控的信息化过程中具有更为多样性的最佳实践，也需要借助更为灵活的管理手段和计算机系统。通过不断的实践与经验积累，人们总结了典型的集团管控信息化建设模式，发

现集团管控不同于单一实体管理所特有的管理需求，并以提升集团绩效为出发点，基于现代管理理论和方法开发出一系列信息化管理工具，辅助集团管控工作。

1.1.2.1 集团管控的信息化模式

集团公司管控模式确定的关键在于总部的功能定位。据美国 Conference Board 公司的调查显示，44%的公司总部不知道自己的角色和职责是什么，可见总部的存在价值是一个普遍的问题。中国的集团公司历史不长，集团公司总部的功能定位更是一个新的问题。集团公司总部的基本职能是什么，集团公司总部应该如何定位？这是集团公司实现有效管控的一个关键问题。

不同管控模式下集团总部扮演的角色是不同的。采用财务管控型的集团公司，其总部集权程度低，集团管控主要关注投资收益最大化，而不注重区分业务领域；注重红利或者资金回收；注重投资对象企业自身的高质量，而不注重成员企业的相关性。集团总部的典型功能为财务、法律、参股管理等。

采用战略管控型的集团公司，其管控关注的是战略资源优化配置和统一协调，集团对外界的统一管理以及经营者队伍的管理。集团总部的典型功能为财务、集团控制、战略计划和实施控制、培养管理人员等。

而采用操作管控型的集团公司，其总部的集权程度就高，集团管控范围涉及所有企业战略和操作；强调对操作的控制，实现功能和业务领域优化；注重市场份额的增长。这一类型的集团往往在总部实现集中财务、集中采购、集中市场营销及销售、集中科研、进行销售生产协调、集团服务等职能。

不同集权程度的集团在信息化的建设模式上也存在差异。集团总部在成员企业信息化建设过程中的参与程度随着集权程度的提高而不断深入。根据集团集权程度的不同，在进行信息化建设过程中，也分别有以下几种不同的建设模式。

1. 集中设计、分别实施模式

对于集权程度较低的集团，集团总部往往不直接参与成员企业的信息化建设。在集团集权程度较低的情况下推动集团信息化建设，首先需要认真评估是否具备进行集团一体化建设的前提条件。如果集团成员企业具有一定相关性，存在统一的业务规范，集团总部存在一定的管理权限，集团归口业务部门能够参与成员企业业务流程设计，并且参与的试点单位也愿意配合，那么在集团的信息化建设过程中，集团总部可以采用集团总部集中设计、成员单位分别实施的模式。集中设计的内容需要涵盖集团总部、试点单位以及将来进行推广时其他单位的相关信息化项目范围，需要对这一单位统一进行业务蓝图、系统方案和规范的设计。集中设计时重点关注的内容包括以下几个方面：

1) 统一设计的系统架构的集团适用性。

2) 业务蓝图覆盖范围以及通用性，一般细化到业务蓝图的二级流程。

3) 对集团的基础数据进行规范。例如，组织机构、物资、设备、客户、供应商、会计科目、成本中心、利润中心等数据，对其进行统一分类、编码。要注重这些基础数据的通用性。

4) 设计统一的系统管理规范 and 制度。

2. 集中设计和建设模板系统模式

在集团集权程度较高的集团管控模式下，如果集团总部有能力建设和维护集团级信息系

统平台，集团业务部门能够承担集团相关业务统一模板管理的责任，并致力于推动集团一体化管理的变革，可以采用集中设计和建设模板系统的信息化建设模式。在这种模式下，集团建立集中的模板系统，下属单位分散部署各自的生产系统，但下属单位的系统设置及变更由集团总部统一管理。

集团总部具体负责的信息化建设工作包括以下内容：

- 1) 建设统一的开发和测试系统，进行相关业务的统一模板系统开发。
- 2) 进行统一的变更管理流程，包括临时变更需求在内的所有成员单位的变更流程都需要经过集团总部的模板系统进行统一管理。
- 3) 集团总部统一进行差异化管理，有效管理统一基础上各公司的差异化需求。
- 4) 集团总部统一进行模板系统及相应模板的版本管理。
- 5) 总部 IT 运维工作量较大，一般都会借助专业的 IT 公司，或者委托产业公司进行系统运维。

### 3. 集中业务系统建设模式

在集团高度集权的管控模式下，集团业务部门能够实现业务上的纵向管理，直接管理到成员企业的具体业务。相应地，集团业务部门能够推动全集团相关业务的变革，并对系统拥有高度的管理责任。在这种情况下，集团总部可以采用集中业务系统建设的信息化建设模式，具体包括以下内容：

- 1) 集中统一的开发、测试和生产系统。
- 2) 集团层面统一服务器，由集团或委托专业外包公司统一管理。
- 3) 严格限制可变更的范围、流程和权限。
- 4) 集团层面业务部门作为相关系统或者模块的管理部门。

不论总部集权程度如何，其目标都应该是为集团整体创造合理的附加价值，为集团整体目标的实现发挥积极的作用。因此，总部职能定位是为集团整体提供附加价值。如果总部定位不合理，不仅不会带来附加价值，而且会造成毁损。信息化建设模式正是基于同样的考虑因素确定的。信息化建设也为集团管控提供了一种很好的手段，用于纠正现有管理体系中的不足。

#### 1.1.2.2 企业绩效管理解决方案

使用信息化手段实现集团管控模式，是无法通过一个或者某几个系统简单实现的。通过上面的分析可以看出，集团管控的信息化是一个庞大的系统工程。不同集权程度的集团的信息化建设模式的主要差异在于系统部署的集中程度。除了常用的财务系统、业务管理系统及工厂级的应用系统以外，根据集团管理的需求，人们也开发并逐步完善了面向企业管理的应用。其中，企业绩效管理（Business Performance Management, BPM）就是一个重要的面向企业管理层或者集团总部的应用系统。不论集团使用哪种管控模式，企业绩效管理系统都是重要的集团总部应用之一。根据 Gartner 的研究报告，对市场上的主要供应商进行分析，认为企业绩效管理方案包括以下主要应用组件：

##### 1. 预算、计划及预测

在企业绩效管理方案中，预算、计划及预测流程的核心在于它集成了损益表、资产负债表及现金流量表的预测能力。这种全面性也是它区别于其他预算、计划及预测应用系统的主要特征，如销售和运营计划、营销活动策划系统等。企业绩效管理系统支持预算及计划的编

制，并通过相应的工作流程，使用户能够定义和控制预算、计划及预测的审查和批准流程。系统能够自动保存数据变化的审计线索。系统支持短期预算（通常为一年）及长期计划（通常为 3~5 年）。短期财务预算一般用于设置收入、支出和现金流指标的目标值，通常与财务核算系统相匹配。长期计划用于评估替代战略的影响（如合并和收购活动），并制定收入、支出、资产负债表项目及现金流量的总体目标。预算、计划及预测应用系统也应支持其他方面的战略计划，如项目方案管理，并应提供与计分卡应用系统中战略地图的链接。预算、计划及预测应用系统还可以提供其他的详细计划功能，如工资或人员计划、收入计划、资本规划及开支计划等。

企业绩效管理的预算、计划及预测应用程序应该支持复杂的预测和建模，基于对历史数据的分析预测出新版本的预算和计划数据。预测可以是简单的（如 3 个月实际数据及 9 个月预算数据的滚动预测），也可以是复杂的（以统计技术为基础），以帮助预测准确性。系统应该提供财务预算之外更复杂的预测功能，支持创建包含一系列的业务驱动因素的模型，使用户能够通过对不同的业务驱动因素的假设模拟相应的财务成果。这种模拟分析可以实现企业绩效管理系统与其他领域的绩效管理系统之间的联动。

## 2. 获利能力建模及优化

获利能力建模及优化包括了各种基于作业成本法（Activity Based Costing, ABC）开发的应用程序，以高度的明细水平（高粒度）对成本进行确认和分配。例如，确认一个代理人员使用客服中心的各种渠道进行的每个任务（活动）的成本。这些信息可以被应用到各种“成本对象”，包括产品、客户或客户群，以帮助确认产品和客户的获利能力。作业管理（Activity Based Management, ABM）应用程序拓展了这一方法，提供了进一步的建模功能，使用户能够分析不同模式的成本和资源分配策略对获利能力的影响。更复杂的应用甚至已经超出了“传统的”ABC 成本法的范围，将收入以类似的方式进行分配。对于某些销售模式复杂（如通过中介机构销售）的行业，这样的分配模型的复杂程度不亚于成本分配模型。使用这种分析方法可以优化产品和服务的打包销售、捆绑销售和定价，以及优化渠道策略。获利能力建模应用程序越来越多地关注提高获利能力，使管理人员可以从不同的角度（如客户或产品）看到不同的策略对获利的影响。

## 3. 战略管理

战略管理提供了预置的方法，支持战略规划、建模及监控，以提高企业绩效，加速管理决策，促进协作。这类解决方案大多使用战略地图或诸如平衡计分卡的方法论。战略管理包括以下内容：

1) 战略规划是创建高层次的业务计划，以评估不同战略选择的影响。这包括使用“基本情景优化（Base Case Plus）”或基于项目方案的方法建立战略规划，以及进行情景模拟，以比较不同策略的财务结果。战略规划包括了长期财务规划，制定收入、支出、资产负债表项目及现金流量的总体目标，说明不同的战略选择的财务影响。

2) 项目方案或目标管理包括了类似项目管理的工具，使负责的经理人员可以将特定的任务执行与战略相关联。

3) 计分卡和战略地图用于记录战略、目标和任务，衡量绩效，并为企业范围内的有效沟通提供一个协同的平台。

4) 仪表盘或管理员驾驶舱汇总并展现度量指标与 KPI，用户可以一目了然地查看到当前