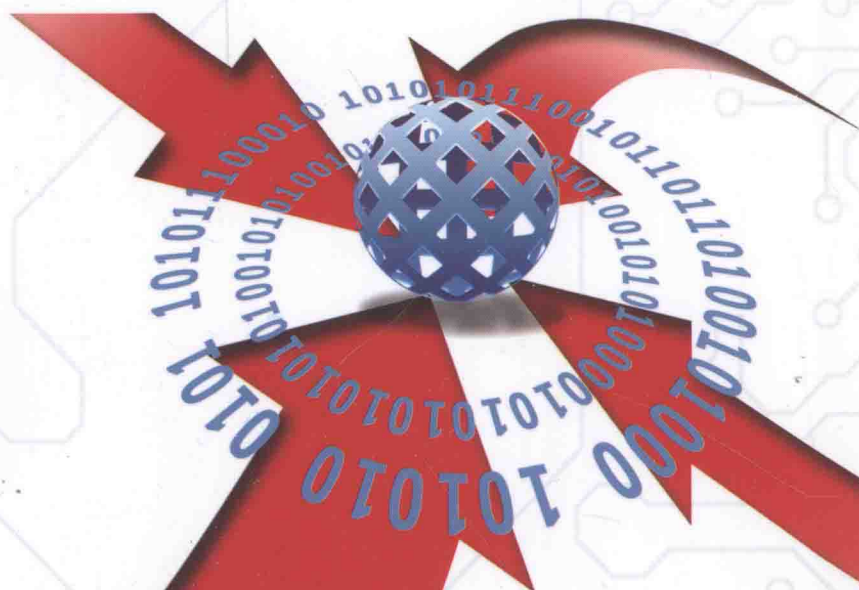


大集中

集团企业管控信息化创新应用

梁勇忠 著



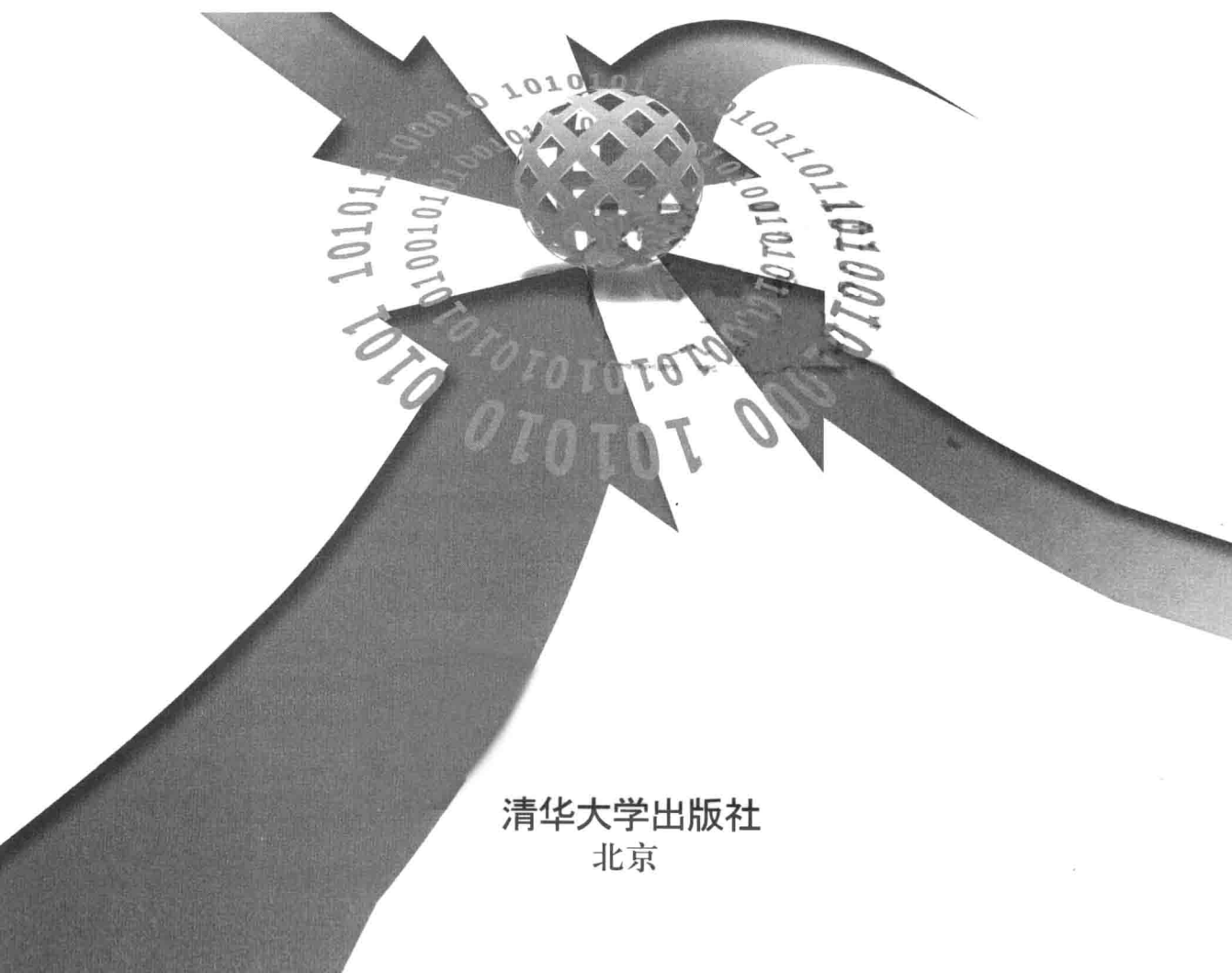
清华大学出版社



大集中

集团企业管控信息化创新应用

梁勇忠 著



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书是国内第一本系统阐述基于信息化的集团管控模式的书,提供了一种全新的集团管控新模式:基于价值管理的大集中管控模式。本书通过对价值管理理论研究,结合国内几十家知名企业的管理成功经验,提出一种全新的基于信息化的集中管理模式,并围绕基于价值管理的价值追踪、价值衡量和集中管理的核心理念构架整个大集中管控模式的整体框架,并通过结合案例方式从系统的整体结构模型、功能、创新应用(功能上、方式上、技术上)等方面全面介绍该模式的特点。书中介绍许多管理手段、技巧和方式具有很好的实用性,能给广大读者在实际工作和学习中提供很好的启发和指导意义。

全书内容结构丰富,实用性强,能为集团企业领导、财务负责人、信息化负责人提供建设性和实际操作方面的指导。本书可以作为咨询顾问、相关领域的研究人员的参考书,也可以作为信息类和管理类研究生作为学习参考资料。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

大集中——集团企业管控信息化创新应用 / 梁勇忠著. —北京:清华大学出版社, 2014

ISBN 978-7-302-36775-8

I. ①大… II. ①梁… III. ①企业集团-企业信息化-研究 IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 124282 号

责任编辑:夏兆彦

封面设计:龚珂

责任校对:胡伟民

责任印制:刘海龙

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:30.25 字 数:762 千字

版 次:2014 年 9 月第 1 版 印 次:2014 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:69.00 元

序

随着《萨班斯-奥克斯利法案》等有关资本市场监管法规出台，经营市场的全球化，云计算、物联网和大数据等信息技术的变革，给企业集团管理的环境带来巨大的变化，企业更加关注的是价值的创造和风险的规避。企业必须适应这种快速变化的市场中带来的机会和风险，从中找出符合战略发展的商业管理模式并合理的实施，整合技术、流程和数据，使内部和外部的财务、运作和业务部门能够更有效地协作，跨越传统业务孤岛实现价值最大化。

云计算、电子商务和物联网的深入应用、大数据带来的机遇，当前企业已经步入了全新的数据社会时代，数据作为企业不可或缺的核心竞争力之一，已经成为企业第四项资产，可以说未来企业管理模式是数据驱动下的全新运营和发展的模式。这种全新的管理模式体现四大特征：第一个维度就是时间维度显著的改变，它已经不是用年，用月、用周，而是按日，按时，按秒，就是我们生产经营过程中任何一个动作都会实时地反映出来；第二个维度就是数据颗粒度的改变，作为信息的载体数据颗粒度变得更小、更实、更真；第三个维度就是数据的覆盖度，我们今天在数据驱动里面，企业所有的元素都可以用数据进行表达，进行反映。最后一个维度就是价值度，因为根据这些数据他就能结合系统，就能自动决定产品组合、决定定价、决定薪酬，决定很多很多企业经营和管理的价值。

书中阐述的大集中管控模式的技术本质就是建立在数据大集中基础上的管理系统，是典型的数据驱动下的全新企业管理模式。通过数据驱动下的管理模式创新，构建基于价值最大化的管理模式。通过运用信息技术，提升集团管控效率，整合各种财务、业务管控职能，增强管控手段整合能力，进一步优化动态的支持集团企业管控集权和分权的平衡；保障集团企业战略的有效实现；规避企业风险，使得集团企业整体价值获得持续的最大增值。

纵观全书的内容，书中体现的特点可以归纳在以下几个方面：

一、从价值管理原理出发，系统地将信息技术、管理理论体系化的整合，提出一个系统、整合和结构化的管理方式从价值管理理论出发，结合集团企业的成功经验，建立以“价值追踪、价值衡量和集中管理”为核心的管理模式框架：信息技术平台、标准化平台、集中管控平台和管理支撑体系四大部分组成；

二、标准化是集团企业实现大集中管控模式的基础，是全集团实现大集中管控模式的集中管理、信息共享、业务协同的必要保障。大集中管控模式标准化平台将集团企业在信息化环境中的标准化体系分为：主数据标准化、业务处理和流程标准化、信息门户标准化和信息交互标准化。通过标准化平台，有效实现数据、流程等信息全集团标准化，从而实现全集团一套信息语言的目标。

三、有效的管控模式离不开信息技术的支撑，数据大集中的信息化环境下，大集中管控模式的统一的信息技术平台和硬件网络平台基于面向服务（SOA）架构，通过人员集成、

数据集成和流程集成提供大集中管控模式的各个系统之间和外系统之间应用集成、整合的模式，另外提供统一的开发平台，可以支持系统实现敏捷开发，快速、便捷和低成本实现大集中管控模式的“按需应变”。

四、构建的大集中管控模式的集中管控平台从计划系统、控制系统、记录系统、分析与评价系统和监控系统等五大方面，有效地将各个管理系统整合成为一个管控整体，实现一体化管控体系。及时、准确和全面实现价值追踪，科学、规范地对集团各种经营活动实施价值衡量，并通过计划、控制、记录、分析与评价、监控等管理手段，有效实现对集团经营管理控制，实现集中管控的职能多元化、管理规范化的流程自动化、管控一体化、管理精细化、监控透明化、决策智能化、共享服务化、应用网络化及系统敏捷化。

五、管理支撑体系作为大集中管控模式的支撑基础之一，从项目组织管理、项目实施管理、信息安全管理及 IT 服务管理四大方面全面介绍实现大集中管控模式的有效途径。

本书是一本信息技术与管理方法有机整合的实践性书籍，通过对价值管理理论研究，结合国内几十家知名企业的管理成功经验，提供基于价值管理的大集中管控模式，使得读者能够全面了解大集中管控模式的价值管理理论、集中管理信息系统基础模型、管理系统整体功能、应用特色、创新方式和系统建设的方法等信息，能够在集团企业信息化建设方面提供有益的帮助，给广大读者在实际工作和学习中提供很好的启发和指导意义。

用友软件股份有限公司董事长 王文京

目 录

第 1 章	绪论	1
第 2 章	当前集团企业集团管控的变化趋势	6
2.1	集团管控目标的变化	6
2.2	集团管控职能的变化	7
2.3	集团管控创新的驱动力	9
第 3 章	数据大集中成为集团企业信息化的发展趋势	11
3.1	数据大集中的基本概念	11
3.2	数据大集中带来的技术性创新	12
3.3	数据大集中下的集团管控模式的创新	14
第 4 章	大集中管控模式的原理、方法与基本框架	15
4.1	大集中管控模式的基本概念及结构	15
4.2	大集中管控模式的基本原理	16
4.2.1	价值管理原理的概念与内容	17
4.2.2	价值管理的重要组成部分	19
4.3	大集中管控模式的构建思路	27
4.4	大集中管控模式的核心思想	28
4.5	大集中管控模式的主要实现方法	31
4.5.1	基于统一建模方法	31
4.5.2	基于标准化管理方法	34
4.5.3	基于一体化管理方法	37
4.6	大集中管控模式的构成要素及关系	39
4.7	大集中管控模式的基本框架	42
4.8	大集中管控模式关注的主要问题及目标	44
第 5 章	大集中管控模式的信息技术支撑平台	48
5.1	主要的技术要求	48
5.2	平台整体架构	49
5.3	统一信息应用平台	50
5.3.1	统一信息平台的定位	50
5.3.2	统一信息平台的整体模型	51
5.3.3	统一信息平台集成应用组件	52
5.3.4	统一信息平台的技术特点	59
5.4	硬件网络支撑平台	62

第 6 章 大集中管控模式的标准化平台	66
6.1 标准化管理平台的定位及作用	66
6.2 标准化管理实施的主要方法	67
6.3 标准化平台的主要工具	68
6.3.1 主数据管理	68
6.3.2 业务流程管理	70
6.3.3 信息门户管理	72
6.3.4 信息交互管理	73
6.4 标准化管理的应用	75
6.5 标准化管理的作用与价值	79
6.6 案例研究：中国联通信息化下的标准化体系	81
第 7 章 大集中管控模式的价值指标模型管理系统	87
7.1 价值活动体系管理	87
7.1.1 价值活动体系的构成及分类	87
7.1.2 价值活动体系的建立方法	89
7.2 案例研究：中国联通集团价值活动分类体系	91
7.3 案例研究：中国移动集团价值活动分类体系	92
7.4 案例研究：北控集团价值活动的分类	93
7.5 价值指标体系管理	93
7.5.1 价值指标体系的定位	93
7.5.2 指标与价值活动的关系	94
7.5.3 价值管理指标的类型	95
7.5.4 常用的主要指标	97
7.5.5 指标选择的主要方法	99
7.5.6 基于价值活动的分解指标	102
7.5.7 指标目标值的设定	103
7.6 价值指标统一建模	105
7.6.1 指标信息模型	105
7.6.2 指标属性管理	106
7.6.3 指标建模流程	107
7.6.4 价值指标模型的实现方式	107
7.6.5 价值指标模型的作用	108
7.6.6 价值指标模型在集中管控平台中的应用方法	109
7.7 案例研究：北控集团价值指标模型在全面预算管理系统中的应用	110
7.8 案例研究：中国移动 EVA 模型在绩效评价与综合分析系统中的应用	111
第 8 章 大集中管控模式的集中管控平台	114
8.1 集中管控平台的总体架构	114
8.1.1 平台的总体应用架构	114
8.1.2 系统“一体化”集成架构	115

8.1.3	系统集中部署架构	116
8.2	集中管控平台的管理功能特点	117
8.2.1	职能多元化	118
8.2.2	管理规范化	120
8.2.3	流程自动化	122
8.2.4	管控一体化	124
8.2.5	管理精细化	128
8.2.6	监控透明化	130
8.2.7	决策智能化	133
8.2.8	共享服务化	136
8.2.9	应用网络化	138
8.2.10	系统敏捷化	139
8.3	案例研究	141
8.3.1	案例研究 8-1: 中国 AA 集团大集中管控模式应用的研究	141
8.3.2	案例研究 8-2: 大集中管控模式在中国联通集团应用的研究	158
8.3.3	案例研究 8-3: 大集中管控模式在中国 CC 集团应用的研究	164
第 9 章	集中管控平台——计划类子系统	171
9.1	全面预算管理系统的总体功能架构	171
9.2	全面预算管理系统的交互架构	173
9.3	全面预算管理系统的的作用	174
9.4	全面预算管理系统的的功能	175
9.5	大集中管控模式下的应用特点	182
9.5.1	预算模型管理方面	183
9.5.2	目标设定和预测方面	187
9.5.3	预算编制方面	191
9.5.4	预算调整方面	195
9.5.5	预算实时控制方面	196
9.5.6	预算分析方面	201
9.5.7	预算管理考核方面	203
9.5.8	预算具体应用模型方面	204
9.6	案例研究: 中国移动集团全面预算管理系统的的应用	211
9.6.1	业务方案	212
9.6.2	系统方案	214
9.6.3	系统特点	216
9.6.4	实施效果	218
9.7	案例研究: 中国网通集团全面预算管理系统的的应用	219
9.7.1	系统应用的背景	219
9.7.2	业务方案	220
9.7.3	系统特点	226

9.7.4 实施效果	229
第 10 章 集中管控平台——控制类子系统	231
10.1 资金集中管理系统	231
10.1.1 资金集中管理功能架构	231
10.1.2 资金集中管理交互架构	232
10.1.3 资金集中管理系统的主要功能	234
10.1.4 资金集中管理系统的主要作用	236
10.1.5 资金集中管理的主要应用功能创新	238
10.1.6 资金集中管理的功能特点	243
10.1.7 资金集中管理技术创新	264
10.1.8 在线供应链金融方式应用创新	268
10.1.9 案例：供应链金融服务 AA 电信运营商中应用	273
10.2 案例研究：中国联通集团资金集中管理的应用	276
10.2.1 系统总体方案	276
10.2.2 系统应用特点及价值	279
10.3 案例研究：中远总公司集团资金集中管理的应用	288
10.4 资产集中管理系统	293
10.4.1 资产集中管理的范围	293
10.4.2 资产集中管理功能架构	294
10.4.3 资产集中管理交互架构	295
10.4.4 资产集中管理系统的主要作用	296
10.4.5 资产集中管理系统的主要功能	297
10.4.6 资产集中管理的主要应用功能创新	309
10.4.7 资产管理技术创新	313
10.5 案例研究：资产集中管理系统在中国联通集团的应用	317
第 11 章 集中管控平台——记录类子系统	322
11.1 集中核算管理系统	322
11.1.1 集中核算管理功能架构	322
11.1.2 集中核算管理交互架构	322
11.1.3 集中核算管理系统的主要作用	323
11.1.4 集中核算管理系统的主要功能	324
11.1.5 大集中管控模式下的创新应用	325
11.2 案例研究：中国邮政集团集中核算系统	332
11.3 集中报账平台系统	341
11.3.1 集中报账平台系统功能架构	342
11.3.2 集中报账平台系统交互架构	342
11.3.3 集中报账平台系统的主要作用	344
11.3.4 集中报账平台系统的主要功能	344
11.3.5 大集中管控模式下的创新应用	346

11.4 案例研究：中国联通集团集中报账平台的应用	353
11.5 合并报表系统	356
11.5.1 合并报表系统功能架构	357
11.5.2 合并报表主要业务流程	357
11.5.3 合并报表系统的主要作用	357
11.5.4 合并报表的主要功能	359
11.5.5 大集中管控模式下的创新应用	360
11.6 案例研究：并表式合并模式在高等教育出版社的应用	364
11.7 案例研究：“并账式”财务合并在中国电信集团的应用：“一本账”系统	368
第 12 章 集中管控平台——分析与评价类子系统	374
12.1 系统应用总体架构	374
12.2 系统总体数据流程	376
12.3 系统实现的主要技术	377
12.4 主要分析与评价主题（功能）	378
12.4.1 财务综合分析	378
12.4.2 绩效评价	383
12.4.3 成本分析	385
12.5 系统的应用技术特色	386
12.5.1 基于 Web 的即席查询功能	388
12.5.2 信息访问的可控性和安全性	389
12.5.3 在单一界面中访问和分析信息	390
12.5.4 与 Office 的紧密集成	391
12.5.5 方便地个性化、探索和注释文档	392
12.5.6 通过在报表上进行灵活的实时分析，增强交互性	393
12.5.7 通过一次部署就可以在全球提供查询和分析功能	393
12.5.8 实现分析模拟	393
12.6 系统的应用价值	396
12.7 案例研究：中国移动集团经营分析与绩效评价系统的应用方案	398
第 13 章 集中管控平台——监控类子系统	411
13.1 全面风险管理系统	411
13.1.1 全面风险管理的系统功能架构	411
13.1.2 全面风险管理的交互架构	412
13.1.3 全面风险管理的主要作用	412
13.1.4 全面风险管理的主要功能	413
13.1.5 全面风险管理的应用特点	419
13.2 案例研究：风险管理在资金集中管理中创新应用	420
13.3 案例研究：全面风险监控系统在广东移动公司中的应用	431
13.4 内部审计管理系统	434
13.4.1 内部审计管理的系统功能架构	434

13.4.2	内部审计管理系统的交互架构	435
13.4.3	内部审计管理系统的主要功能	437
13.4.4	大集中管控模式下的创新应用	438
13.5	案例研究：内部审计系统在大地保险中的应用	439
第 14 章	大集中管控模式的管理支撑体系	442
14.1	项目组织管理	442
14.2	案例研究：中国移动集团财务信息化规范体系	448
14.3	项目实施管理	450
14.4	信息安全管理	453
14.4.1	安全方面的风险分析	453
14.4.2	信息安全的主要措施	455
14.4.3	信息系统安全的主要手段	456
14.4.4	萨班斯（SOX）法案应对	456
14.4.5	安全管理人员与制度	458
14.5	IT 服务管理	458
14.5.1	IT 服务管理简介及其最佳实践	458
14.5.2	基于服务生命周期的 IT 服务管理	460
14.6	项目实施主要关键点及应对措施	460
14.6.1	项目变革管理方面	461
14.6.2	项目实施方法方面	462
14.6.3	项目实施风险方面	465
第 15 章	结论与展望	468
15.1	主要结论	468
15.2	有待进一步研究的问题	470
参考文献		472

第1章 绪 论

一、本书研究的出发点

可以说在信息时代，管理创新离不开信息技术应用的创新。当前集团管控创新是建立在信息化上的管控创新，有机结合信息技术实现集团管控的创新是当前集团管控重要的创新点。检索相关文献发现，当前在集团管控的信息化领域的研究在技术运用、管理外延、理论和实践、中国特色等方面存在不足，主要体现在以下方面。

1. 关注财务职能系统，缺乏与全集团其他管控整合考虑

当前传统的集团管控信息化一般都是从财务管理职能出发，研究和创新诸如资金、预算、成本等系统的管理应用，但是这些管理职能不可能是独立存在于集团其他管控手段之外，比如，资金管理系统不可能独立集团营销、采购、合同、在建工程等系统，实现财务业务管理一体化是当前管理需求最为突出的问题。只有从全集团的价值链管理的视角出发，采用“端到端”的顶层设计和创新，才能全面提成集团管控的水平和效率。本书从全集团的管控视角出发，将创新集团管控模式作为重要的研究方向和内容。

2. 管控的应用方面研究较多，缺乏如何有效整合信息技术方面的研究结合

由于长期以来，在管理控制领域缺乏精通技术的人才，使得在管理控制应用和信息技术手段充分整合模式上的理论体系和方法的研究显得非常不足。一般偏向管理应用的研究，多关注在管理手段和方法上的总结、归纳和创新论述；而技术层面的研究和论述也是过多偏向技术层面的手段方法进行研究，无法实现两者的充分融合，使得集团管控信息化上的信息技术整合理论和方法上显得比较薄弱。本书基于这个视角，试图在管理应用和技术手段的有效融合进行探索性尝试，提出两者有效整合的模型。

3. 创新来自实践，当前实践总结和新理论的提出落后于实践

当前国内外集团企业在集团管控上信息化的创新实践已经走在理论总结前面，目前理论上还停留在传统的集中管控上，在新的技术不断冲击下，集团管控信息化理论和模式需要进一步的总结和创新，比如，数据大集中后，数据获取变得非常便利和低成本，集团管控的外延和颗粒度已经发生变化，当前集团企业都在尝试实现财务业务一体化和管理精细化的管理模式，缺乏对这些模式的总结，提出一个普遍指导意义的创新管控模式。本书从大量的实践案例出发，总结当前和未来集团企业准备实施的管理方案中进行总结和归纳，试图提出一个对集团管控模式有借鉴意义的新模式。

4. 缺乏具有中国特色的，特别是符合国有大中型集团企业管控需求的管控模式

当前提到集团管控信息化的理论与应用都是主要来之于国外，特别是一些管理方法和管理经验。我国国内集团企业发展已经有几十年的历史，其中不乏涌现出全球知名的企业，世界 500 强企业也有很多家。这些集团企业在集团管控信息化上进行了许多的创新和实践，通过对这些集团企业深入的调研和分析，总结成功经验和方案，提出具有中国集团特色的

集团管控模式是本书研究的重要视角。

二、本书的核心内容

本书研究就是从以上四个问题出发,研究和探索通过技术运用、管理外延、理论和实践上的创新和突破,建立具有中国特色的集团管控创新模式。

全新的管控模式主要在以下几个方面实现管理上的突破和创新。

1. 如何实现动态的支持集团企业管控集权和分权的平衡

传统财权配置是信息不对称情况下的财权配置,造成了集团企业集团管控中集权与分权的矛盾,如何才能克服集团企业传统财权配置下存在的问题,如何应对不断变化的市场环境和战略目标,使得集团管控模式实现灵活的“随需应变”,最终达到有效地集权分权的平衡是信息化条件下运用信息手段创新集团管控模式重要的实现目标。

采用统一信息平台,基于价值统一协同一体化的管理系统,使得集团企业管控在手段上可以实时掌控集团企业信息动态,标准化的信息有效整合战略、控制、业务三个层面的信息整合,模型化的技术手段有力支撑随着组织形式、市场环境和战略目标变化而需要调整的集团集权和分权力度和范围,从而集团管控模式更能贴近企业的现实状况,动态的形成随需应变的集团集权分权平衡管控生态环境。

2. 如何保障集团企业战略的有效实现

传统的集团财务管理工作由于信息技术支撑的限制,使得战略目标很难有较好的管理控制手段保障战略的执行,从战略目标制定到战略分解、计划预算编制、执行控制和绩效分析无法实现量化的计量,各种控制手段各自个孤立,无法形成一个整体,造成公司战略和经营管理脱节,战略执行力不足,管理控制不到位,甚至管理控制出现严重偏差,使得集团风险处于不可控的情况下,公司经营效益低下等诸多问题。

按照服务于实现集团整体价值最大化的理念,通过模式一体化的管理体系,建立集团统一标准化的基础信息、业务流程、管理制度等,运用价值管理理论和信息技术,建立透明、智能、灵活的信息平台,将设定的战略目标,建立关键价值指标,分解关键指标通过关键驱动因素衔接价值链各个价值活动,从而实现战略与业务经营有效的连接,透过战略和经营计划与管理控制、计划调整、记录报告、分析评价、监控等手段有效整合保障集团企业战略的有效实现。

3. 如何规避企业风险,使得集团企业整体价值获得持续的增值

企业风险管理是关于保护和提高估价,以满足股东价值最大化的首要业务目标。在风险管理过程中,如何运用技术手段建立风险管理体系,全面实时和透明监控集团企业风险,确保集团企业整体价值获得持续的增值得以有效实现。

通过运用管理手段上基于全面风险管理理论,运用信息平台提供的技术手段建立以风险为导向的监控体系,运用信息模型技术将内部控制嵌入到价值链活动中,利用标准的风险监控指标模型实现在一定战略目标的风险容量下,识别风险、量化风险评价和风险控制与监控的信息化,全面实时和透明监控集团企业风险,确保集团企业整体价值获得持续的增值得以有效实现。

4. 整合各种财务、业务管控职能,实现管控手段整体功效最大化

有效的集团管控系统应当能够体现业务协同、实时性、整合性、信息共享等方面的特

性，形成一体化的管控体系，从技术手段上改变传统集团管控手段出现的各自为政、缺乏整体配合和甚至相互冲突等缺陷。全面整体管控功能使得各个管控手段形成有机整体，实现连接战略确保战略落地，并整合其他管控职能有效控制经营与业务实现实时衔接。

在技术上都是采用集中模式，数据集中存储、集中管理，信息相对共享。采用统一信息平台，信息高度标准化，为信息共享和业务协同创造有利条件。通过统一的基于价值的信息模型使各个管控职能整合性更强，实现一体化的管控模式；采用模型化的设计，模型的结构更加标准化和透明化，各个管理系统细化成标准的模型化组件，又加上系统建立在统一的信息平台，使得各个应用系统实现更具备灵活性和变化。

借助全面预算管理、企业风险管理、资金集中管理、报账平台等管理工具，使得“基于价值创造的企业财务管理”目标在集团型企业中具有更好的可实现性，企业财务控制方式也从基于“职能”的管理方式向基于“价值流”的管理方式转化。

5. 如何充分运用信息技术，提升集团管控效率

随着互联网技术的发展，云计算、物联网的兴起，信息技术给集团管控带来了变革性的技术支撑。地理信息系统（GIS）、无线射频技术（RFID）、商业智能（BI）、数据仓库、面向服务的分布式技术（SOA）等技术在管控中已经实现充分应用。新的管控模式最大限度应用技术手段创新管理模式，有效地服务于集团管控的需要。

通过技术上采用统一的信息平台，运用大集中的分布式信息技术架构，采用数据仓库、商业智能、多维数据、信息门户、人机交互、商业流程等技术组件，运用标准、集成、整合、实时方式最大化实现业务协同、集中管理、信息共享的管理技术目标，从而使得财务核算、财务报告的处理工作自动化，优化财务管理业务流程，实现业务财务一体化提升财务效率，运用标准化的推进和业务流程再造手段，将财务核算、业务报销等标准财务工作实现共享服务模式，从而减低财务成本；最终实现财务工作由繁至简。

三、本书基本框架

本书主要对信息化条件下集团管控模式的创新问题进行研究。在对集团管控、信息化等相关领域的文献进行回顾后，提出并构建了在信息化环境中集团管控的大集中管控模式的主要构建原理及基本框架，然后详细介绍了集团企业大集中管控模式的标准化平台、信息技术平台、价值指标模型管理系统、集中管控平台及管理支撑体系，总结了信息化下的大集中管控模式的应用创新，并提供相关研究案例。本文的总体思路框架如图 1-1 所示。

概括地说，本书主要由如下内容构成。

第1章：绪论。本章介绍本书的相关背景，提出了本书写作的出发点，并总结本书的核心内容，并简要介绍全书章节的内容。

第2章：当前集团企业集团管控的变化趋势。本章介绍了信息化条件下的财务职能变化及组织模式变化，总结了当前集团管控手段中存在的问题，归纳出新形势下集团管控的管理需求，并提当前集团管控手段中存在问题的解决途径。

第3章：数据大集中成为集团企业信息化的发展趋势。本章主要介绍数据大集中的基本概念，数据大集中带来的技术创新，并总结出数据大集中带来的集团管控模式的创新。

第4章：大集中管控模式的原理、方法与基本框架。本章详细阐述了大集中管控模式的基本概念、结构、基本原理、原理应用方式及应用目标，介绍了大集中管控模式的构成

要素，最后提出大集中管控模式的基本框架。

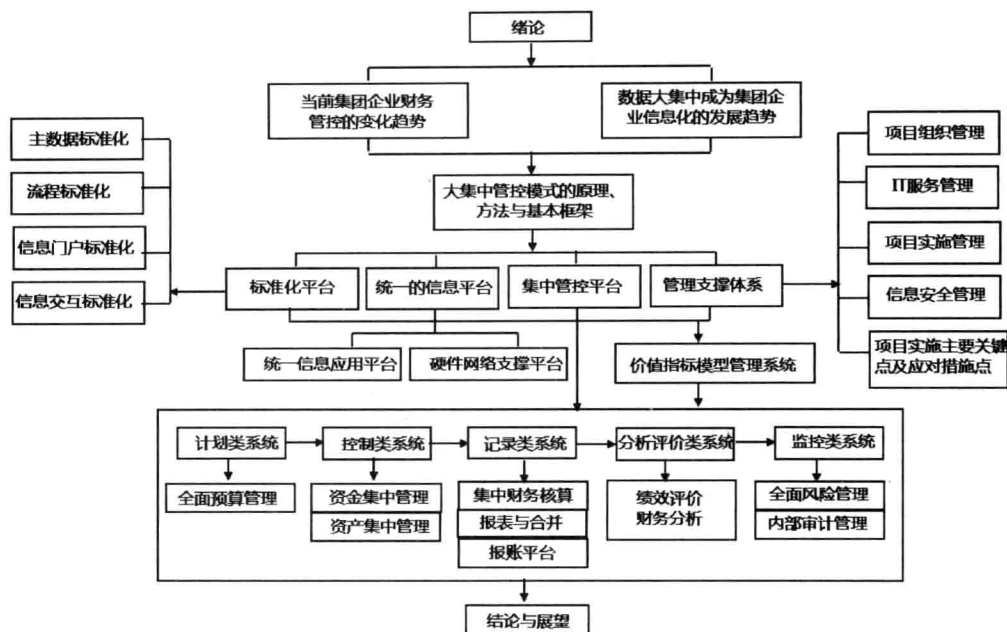


图 1-1 内容框架

第 5 章：大集中管控模式的信息技术支撑平台。本章主要介绍统一信息应用平台和硬件网络支撑平台，其中统一信息应用平台介绍了统一信息平台的定位、技术特点、结构、集成组成部件及可复用开发框架组件。硬件网络支撑平台关注其数据中心的研究，介绍模式一般常用的硬件网络支撑平台的基本结构和特点。

第 6 章：大集中管控模式的标准化平台。本章介绍了标准化管理平台的定位及作用，标准化管理实施的主要方法、主要工具及应用，总结了标准化管理的作用与价值。

第 7 章：大集中管控模式的价值指标模型管理系统。本章主要从价值活动、价值指标的定位、类型、主要指标和指标体系管理等几个方面全面介绍价值管理指标在大集中管控模式中的应用。

第 8 章：大集中管控模式的集中管控平台。本章主要介绍大集中管控模式下集中管控平台的应用功能、“一体化”集成、部署模型等信息模型、相关创新特点和典型案例研究，相关创新包括职能多元化、管理规范化的流程自动化、管控一体化、管理精细化、监控透明化、决策智能化、共享服务化、应用网络化及系统敏捷化。

第 9 章：集中管控平台——计划类子系统。本章主要从系统功能模型、交互模型、作用、主要功能、应用功能特点、应用创新模式和典型案例等几个方面介绍集中管控平台——计划类中全面预算管理系统典型应用。

第 10 章：集中管控平台——控制类子系统。本章主要从系统功能模型、交互模型、作用、主要功能、应用功能特点、应用创新模式和典型案例等几个方面介绍集中管控平台——控制类中资金集中管理系统、资产集中管理系统两大典型应用。

第 11 章：集中管控平台——记录类子系统。本章主要从系统功能模型、交互模型、作

用、主要功能、应用功能特点、应用创新模式和典型案例等几个方面介绍集中管控平台——记录类中集中核算管理系统、合并报表系统、集中报账平台系统三大典型应用。

第12章：集中管控平台——分析与评价类子系统。本章主要从系统功能模型、交互模型、作用、主要功能、应用功能特点、应用创新模式和典型案例等几个方面介绍集中管控平台——分析与评价类中经营分析与绩效评价系统典型应用。

第13章：集中管控平台——监控类子系统。本章主要从系统功能模型、交互模型、作用、主要功能、应用功能特点、应用创新模式和典型案例等几个方面介绍监控类中全面风险管理系统和内部审计系统两大典型应用。

第14章：大集中管控模式的管理支撑体系。内容主要包括项目组织管理、IT 服务管理、项目实施管理、信息安全管理；以及总结了大集中管控模式的项目实施主要关键点及应对措施。

第15章：结论与展望。主要对论文的研究进行了总结及展望，并指出了有待进一步研究的问题。

第2章 当前集团企业集团管控的变化趋势

当前企业主要面临的三方面的沉重压力：降低企业成本、加快决策制定速度、提高对外部利益相关者的信息透明度。这些压力还将在未来三年内继续增加。在此次全球经济危机的背景下，强大财务能力的重要性得到空前凸现。

随着计算机与网络技术的迅速普及，企业不同程度地进入了信息化管理的新阶段。这种转变必然对企业内部财务组织的形态提出新的要求。特别是数据大集中模式带来的信息技术和应用上的变化，使得传统的财务组织与结构是否能够适应和支持数据大集中信息化背景下的财务管理呢？集团企业管理在数据大集中信息化条件下将出现哪些新变化呢？

2.1 集团管控目标的变化

随着当前市场环境、竞争状态和信息技术等因素的发展变化，集团企业对集团管控需求发生很大变化，已经不再仅仅是提升财务效率，打破信息孤岛，解决预算管理困难、监控滞后资金分散和使用效率低下、财务信息的准确性不高等这些问题上，对集团管控提出了更高要求，要求在治理结构改善、战略支持、风险规避和管理效率和质量上提出更高的要求，这些管理新要求总结起来主要体现在以下几个方面。

1. 进一步提升集团企业集权与分权平衡能力

在传统的分散管理的模式下，集权与分权很难达到合理平衡，容易出现企业过度集权，影响分、子公司发展，或权利分散导致集团发展目标不明确的情况。因此，需要提升集团企业集权与分权的平衡能力。首先，需要建立统一的管理制度、内控体系以及系统平台，为集团实现集权管理提供基础支撑。其次，在集权管理模式下，需要实现各层级单位业务运营情况的集中管理，如资金管理、采购管理、会计核算等，需保留二级单位在某些运营领域的决策能力，如人力资源管理、销售渠道管理等方面。此外，在系统建设平台中保留二级单位组织层级不变，满足集团根据业务发展以及二级单位发展情况，灵活调整集权分权的范围。

2. 提升集团管控对战略的支撑能力

在新形势下，需要提升集团管控对战略的支撑能力，改变过去预算管理手工编制方式带来的不利影响。需实现全面预算管理系统化，保证其与各运营系统的数据可以进行交互支持，能够将企业战略目标以指标的形式量化，将公司的整体战略目标转化、分解、落实为公司的经营目标和各项工作，使各经营单位能够自下而上执行公司整体战略，为集团战略目标的落地提供支撑。

3. 提升集团企业的风险规避能力

在分散管理的模式下，预算管理混乱，流于形式；资金分散，使用效率低下；财务核算不准确，无法反映企业真实运营状况；信息披露迟缓，导致企业错失发展机遇。因此，在新形势下，需要提升集团企业的风险控制能力。首先，需要提升全面预算管理系统