

中国公司理财实战教材丛书·战略无间道



战略无间道

企业战略落地的财务工程魔方

吴江龙◎著

- ◎ 战略、系统与执行三环是怎样的时钟互动关系？
- ◎ 如何解决管理学、经济学理论与价值创造的冲突？
- ◎ 四大业务、四大流程与管理工具如何三维动态相融？
- ◎ CEO、CFO在“财务工程魔方”的角色如何？



中国财政经济出版社

战略无间道

企业战略落地的财务工程魔方

吴江龙◎著



中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略无间道:企业战略落地的财务工程魔方/吴江龙著. —北京:
中国财政经济出版社, 2011. 4

ISBN 978 - 7 - 5095 - 2796 - 2

I. ①战… II. ①吴… III. ①企业管理:财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 040525 号

战略无间道:企业战略落地的财务工程魔方

著 者: 吴江龙

责任编辑: 李继培

装帧设计: 叶友志

出版发行: 中国财政经济出版社

地址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号新知大厦 602(100142)

电话: 010-88190606

经 销: 新华书店

印 刷: 北京博图彩色印刷有限公司

开 本: 170×240 1/16

印 张: 18.75

字 数: 180 千字

版 次: 2011 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

印 数: 3000 册

定 价: 36.00 元

序 一

“徐工徐工，助您成功”的广告词是成功的，言简意赅，有让人过耳不忘的效果，相信许多人已经耳熟能详了。徐工集团更是一个成功的企业，在竞争异常激烈的工程机械市场上立于不败之地，并日益发展壮大，成为国内行业的排头兵。徐工集团成功的奥秘究竟何在？读了徐工集团副总裁、首席财务官（CFO）吴江龙先生的《战略无间道》之后，我对于其中的缘由有了些许了解。徐工成功的因素有很多，但战略管理的有效推进绝对占有重要位置，而在这个过程中，“财务工程魔方”居功至伟。因此，我特地向其他企业推荐，希望能为其所借鉴。

财务工程魔方的基本思路是：遵循可持续发展理念，以企业的总体战略为出发点，在企业发展的各个阶段，考虑企业内外环境因素的影响，不断瞄准企业发展各阶段经营思想和经济运行的“漏点”和“短板”，明确各阶段财务战略的指导思想和重点目标，选择财务战略推行的着力点和侧重点，在企业运行发展过程中始终围绕财务战略开展重点工作并改进，以与财务战略相匹配的绩效评价和激励约束制度来保障企业高质量、持续地增长。用一个简单的“魔方”，把复杂的企业运行系统按照企业战略、产品战略和职能战略三个维度进行抽象概括，删繁就简，并通过转动，为企业的价值提升寻找坐标。其核心作用是对企业运行系统进行梳理，打破模块中心论，实现企业价值最大化。与此同时，以企业愿景为指引，以循环有效的业务流程和严格的内控制度为基础，以适应战略的组织结构、高素质的团队为保障，以全面预算、业绩评价、风险预警与控制、信息技术和内部审计为支撑，形成战略落地、高度价值认同的价值优化整合。

财务工程魔方到底有什么魔力？

首先，抓住了大型企业集团实施战略管理的难点问题。战略是企业是在商场上克敌制胜的利器，但如何用好这个利器，使之充分发挥作用则是普遍的难题，对于企业层级多、管理链条长的大型企业集团，这个问题尤为

突出。让企业老总们头疼不已的是集团内分、子公司的运营实施与集团总体发展战略常常不能协调一致，有的甚至相差很远。换言之，整个企业的总体战略难以有效推行，集团无法实现价值最大化。这个问题的实质是，缺乏一种以价值为导向、紧紧围绕战略目标、循环有效的财务管理体系；缺乏确保企业集团总体战略落到实处的管理工程系统与理念。因此，企业集团迫切需要在战略管控系统理论的指引下，按照系统的层级组织结构与具体的流程构建、制度设计等构思方案，经过一系列具体的母子公司战略管控实施活动，最终在计划的时间内达到预定目标，实现企业集团发展战略目标，提升企业集团核心竞争力。为解决这一难题，财务工程魔方可助一臂之力。

其次，采用了系统集成的方法。企业是一个复杂的大系统，这个大系统又由不同的子系统组成，各子系统通过价值网连接在一起，相互作用、相互依赖、相互影响，实现整个系统的有序运转。财务工程魔方正是针对企业这一庞杂的系统，致力于解决如何借助价值网把小系统有效地构建成大系统，促进小系统和大系统的协调运转，实现企业整体价值的最大化。财务工程魔方综合运用了财务管理、管理学、会计学、内部控制、系统工程等管理学科的理论、方法与工具，以战略目标为指引，以循环有效的业务流程和严格的内控制度为基础，以合理的组织结构、高素质的财务管理团队为保障，以全面预算管理、业绩评价、风险预警与控制、信息技术和内部审计为支撑，在企业集团内部搭建了一种确保战略目标实现的载体和平台。

再次，有广泛的适用性。财务工程魔方能够在不同企业性质、行业特点、产品周期、CFO 特征等环境下，面对纵横交错的复杂系统，从混沌中发现秩序，把外在表现的随机性和系统的内在决定性巧妙结合起来，同时赋予 CFO 系统优化（价值整合）的权利，运用“系统优先法则”，合理、高效转动，最终实现企业愿景。对于各种类型的企业，财务工程魔方具有普遍的适用价值，是一套可以全面推广的财务管理工具。实证研究结果表明，70%以上的企业效益可以在财务工程魔方中得到有效管控。

以上所言与其说是序，不如说是读后感。不管怎样，我真心实意地向读者推荐。我相信，大家读后一定会有所收获。

国务院国有资产监督管理委员会综合局 刘 源

2010 年 12 月 16 日

序 二

第一次看到吴江龙先生的著作《战略无间道——财务工程魔方》的书稿，觉得非常有趣。将战略与无间道联系起来，将财务工程和魔方联系起来，很新颖。

按吴江龙先生的解释，战略是用于描绘企业未来发展方向的，而“无间”就是无间隙、无空隙、无缝对接，战略无间道就是企业战略的无缝对接和协调一致；另一层意思，无间道就是潜伏，就是间谍，财务工作渗透到企业生产经营的方方面面，可以及时掌握经营活动的情况和信息，在无形中对战略的实施进行监控，将战略与执行结合起来，使战略的实现得到保证。

魔方，大家都再熟悉不过了，它是由匈牙利建筑学教授、雕塑家厄尔诺·鲁比克发明的机械益智玩具。常见的魔方是一个正六面体，由 26 块 6 种不同颜色的四方体组成。具体的玩法是：先将 6 种颜色打乱，通过一系列旋转，使 6 面都由一种颜色组成。在旋转魔方时，必须同时统筹考虑 6 种颜色的协调。财务工程魔方，将财务作为一项工程系统与魔方联系起来，通过魔方将企业的各经营活动统一于财务周围，形象地说明了财务与经营的关系。旋转魔方的目标就是使魔方的 6 个面各为同一颜色，而转动财务工程魔方的目标，则是企业价值最大化。另外我认为，将财务工程比作魔方还有这么一层意思：通过魔方将财务相关各种管理理论进行整合，对企业所运用的各种财务管理工具和手段进行整合，使各种财务理论各得其所，各种财务管理工具和手段各司其职，最终形成合力，充分发挥财务管理在企业生产经营活动中的作用。

记得十年前有一位国企老总说过，企业管理以财务管理为核心。这说明了财务管理在企业经营活动中的重要性和中心地位。一方面，财务关系说到底是一种利益关系，企业通过财务这一指挥棒，可以引导、协调企业各方面、各部门的行为；另一方面，企业各部门、各员工的活动最终都涉

及财务，其工作成效如何，都或多或少、或大或小、或直接或间接地影响到企业的财务。财务工程魔方实际上将这些关系整合在一起，通过协调各方关系，使其围绕着财务工程进行经营活动。同时在财务管理中涉及多种管理理论和财务管理工具、方法的运用，这些理论工具和方法也通过魔方进行了整合，使其适用于企业经营管理的需要。各种财务管理理论，站在不同的视角观察财务，形成了各自不尽相同的观点，提出不同管理主张。作为某一企业来讲，不可回避会涉及多种财务理论问题，涉及各学科的理论，但关键是要解决本身财务方面的问题。财务工程魔方，根据企业自身的实际需要，将相关的财务理论及财务管理工具和方法有机地结合使用，收到了良好的效果。

财务工程魔方是实践的产物。吴江龙先生长期在徐工集团从事财务管理工作，针对企业财务管理乃至企业经营中存在的问题，将企业所采用的各种管理方法和手段进行整合，提出财务工程魔方理论。在 20 世纪 90 年代，徐工集团采用分权式的财务管理模式，集团总部的财务管控能力相对弱化，影响整体实力的提升和发展，难以保证集团内部各单位和总部战略目标的实现。在财务管理上，由于缺乏统一的平台作为管理的载体，各种财务管理工具和手段单兵独进，难以将企业战略融入集团整体管理流程之中，发挥应有的作用。在这种背景下，徐工提出以价值为导向，紧扣战略目标，有效融合多种管理工具，以各项经济活动的循环为基础，在企业集团内部搭建一种能够确保企业战略目标有效实现的财务管理平台，财务工程魔方因此应运而生。在财务工程魔方理论的指导下，对企业内部原有的一些制度进行全面梳理，不仅调动财会人员改进和加强财务管理的积极性，而且还调动一线的生产人员参与财务管理的积极性，在企业经营管理中收到了很好的效果。

我认为，对于财务工程魔方有以下几个特点：一是将企业目标、企业文化、管理技术、各级组织、业务流程和循环有机整合于“魔方”之中，形象化地说明了这几者之间的相互关系。企业战略目标引领着“魔方”旋转；企业文化引导着“魔方”转动的方向；各级组织成为“魔方”旋转的灵魂；管理技术成为“魔方”旋转的标准；业务流程与循环则成为“魔方”转动的根基。二是强调系统，魔方本身就是一个系统，将魔方的组件有机地结合起来。财务工程魔方首先将企业经营作为一个大魔方，再将财务等相关的职能部门和每一分子公司作为子魔方，职能部门和分子公司这一魔方再进一步细化更小的魔方，每一个魔方都有自己的目标、规则和动力。三是强调企业战略的作用。在财务工程魔方中，强调企业战略目标，

以企业战略来统率企业的经营活动和财务管理活动，在企业战略中强调公司价值。徐工集团在实践中提出集团公司的战略目标和年度目标，在各部门又有具体的部门目标，这些目标成为引领徐工人的行动的动力。一切经营活动都围绕着促进企业目标的实现而展开。为了促进目标的实现，狠抓责任的落实和绩效的考核。四是强调管理理念。提出“人人都是经营者”的理念，调动和发挥每一位员工参与经营管理的积极性和主动性。强调每一员工、每一班组、每一车间在成本、费用管理中的作用，认为他们都是成本费用管理的元素，在整个企业中形成了人人关注成本费用的氛围。倡导不断创新寻求差异化的理念和持续学习与提升的理念，使整个企业充满活力和进取心。五是强调内部控制。魔方有其转动规则，必须在规则下通过转动而使6面达到一致的颜色。财务工程魔方则强调内部各级组织的功能定位，强调内部契约关系，强调内部层级责权利的配合、强调财务风险预警，强调监督检查和业绩评估与考核，强调内部奖惩，建立了内部研发、投资管理、筹资与资金管理、成本费用、存货等内部控制制度。

财务工程魔方是吴江龙先生及其工作团队根据本企业实际情况进行制度创新的结果，是立足于徐工集团财务管理的需要而产生的。我觉得，应在理论上作进一步的总结和提升，提高其普适性。

虽说书名为《战略无间道——财务工程魔方》，但从全书的内容来看，已经大大突破了企业财务领域，拓展到整个企业经营管理活动，因此，本书不仅对其他企业改进自身的财务管理有借鉴意义，在某种程度上对于改进整个企业的管理，都是有参考价值的。特别在当前后金融危机时期，企业财务管理面临一系列的新情况、新问题，我想，通过本书，有助于企业更好地转动魔方，在市场中提升自身的价值。

财政部会计司 李玉环

2010年12月23日

序 三

我首次读到徐工集团的财务工程魔方是在《新理财》杂志上；2010年11月，受吴江龙总监的诚邀对徐工集团进行了两天的企业考察，尤其是其财务工程魔方的实地调研；这次又能仔细阅读吴总大作《战略无间道——财务工程魔方》，应该说对吴总“说的”和“做的”基本上有个认知。

我觉得这个“魔方”概念的提出、在企业中的导入、著作的出版，是中国企业财务管理实践创新和理论集成又一标志性成果：（1）它是对理论“财务工程”概念的扬弃，立足企业内部财务管控。在财务学科上，“financial engineering”课程被译成“财务工程”或“金融工程”，主要涉及金融工具尤其是衍生金融工具的开发与利用问题，既立足于企业，也立足于金融工具的避险、保值和套利。吴总的“财务工程”基本上没有采用这个概念，着力于财务管理如何实现价值，是概念的创新。（2）它是财务价值管理（VBM）与基于战略的管理控制系统（MCS）的统一，展现了“企业价值、公司远景、经营战略、资源配置、经营业务、过程管控和评价分析”的整合和集成的财务管理理念。（3）通过魔方动态旋转，实现工具、流程和重点的动态化，实现财务管理模式与体系权变特质。（4）它集成了财务决策、经营管控与组织学习。我们可以相信，在推进财务工程魔方的企业，一定能够保持强有力的企业沟通，强化员工在岗位上的相互学习和组织认同，从而促进组织绩效的提高。

从操作性和推广度上看，财务工程魔方的完善还任重道远，需要以此书的出版作为新的起点。比如，在魔方整体框架和各个模块的具体内容设计上还有待不断细化；从推广使用的角度来说，还必须回答“怎样才能对不同企业有针对性”的问题。我坚信作为财务总监的吴总，以其执着的求索激情和务实的研究风格，一定能够取得骄人的成绩！祝福你，吴江龙总监！

对外经济贸易大学国际商学院 汤谷良

2010年12月7日

序 四

大型企业集团管理所面临的一个最突出问题是难以保证集团分、子公司战略目标同步实现。从管理学角度来讲，这叫“目标一致性”问题，从经济学角度来讲，这叫委托代理矛盾。管理学理论给出的解决方案是设计一套管理控制系统，经济学理论给出的解决方案是设计一套经理人激励系统，而徐工集团给出的解决方案是“财务工程魔方”。财务工程魔方是徐工集团经过长达十年探索，满足企业战略发展需要而建立的管理会计系统。

通过阅读《战略无间道》并与吴江龙副总裁领导的财务工程魔方主创团队交流，我对财务工程魔方有如下几点理解：

1. 财务工程魔方产生的背景

十多年前，徐工集团的财务管理模式以“分权式”为主，集团总部财务管理部门的职能仅仅局限在合并会计报表上。这种财务管理体系既不利于公司将财务功能的定位从“核算与管理型”向“核算、管理与经营型”方向转化，更跟不上公司后来加快进行的由“战略控股型”向“战略经营型”变革转型的调整思路。上述背景，对于许多中国企业集团来讲，都有切身的感受。

在中国经济高速发展的过程中，徐工集团的整体实力已经出现了质的飞跃，从20年前成立时年销售收入不足10亿元，到今天成长为年销售收入600亿元的特大型企业集团，成为中国工程机械行业的排头兵。但是，如何保证集团分、子公司战略目标同步实现，这一战略执行难题依然存在。许多企业的做法是运用单一或几种管理工具，如全面预算管理、风险控制、业绩评价等。但在具体实施过程中，往往是各种管理工具单兵独进，难以将战略融入整体管理流程中，始终缺乏一个系统的平台作为管理

的载体，没有形成一个合理、有效、统一的体系。因此，在这种背景下，以价值为导向，紧扣战略目标，有效融合多种管理工具，以各项经济活动的有效循环为基础，在企业集团内部创新地搭建一种确保战略目标有效实现的财务管理运作平台，显得十分迫切和必要。“财务工程魔方”正是在这一背景下应运而生。

2. 财务工程魔方的原理

魔方的英文名称是 cube，也叫立方体，使我们从多维的角度来理解问题。与传统魔方不同，徐工集团的财务工程魔方又分为三个层次，大魔方下套着小魔方。第一层次的三个维度是企业战略、产品战略和职能战略。第二个层级是对一级魔方中的企业战略维度进行分解，分为愿景与文化层面二级魔方、组织层面二级魔方、管理层面二级魔方和业务层面二级魔方。第三个层级是在二级魔方的基础上进一步分解。为了解决财务工程魔方在企业中的操作问题，徐工集团提炼了“三字诀”，帮助员工理解和执行这一理念。

通过对财务工程魔方的设计原理可以发现，财务工程魔方将企业战略、职能战略和产品战略落实到一个可以旋转的魔方中，像搭建一座大厦一样搭建企业的财务工程管控体系。财务工程是运用财务管理、管理学、会计学、内部控制、系统工程等管理学科的理论、方法与工具结合工程学思想，以战略目标为指引，以循环有效的业务流程和严格的内控制度为基础，以合理的组织结构、高素质的财务管理团队为保障，以全面预算管理、业绩评价，风险预警与控制、信息技术和内部审计为支撑，在企业集团内部搭建的一种确保战略目标实现的载体和平台。而财务工程魔方是在静态财务工程理论的基础上，进行动态旋转，更加强调财务工程在企业实践中的应用。企业实际上是由纷繁复杂的小系统有机构成的大系统，财务工程魔方强调企业的系统概念，致力于解决如何把小系统通过价值网有效构建大系统，小系统和大系统的协调运转，实现企业整体价值的最大化。

3. CFO 的角色

魔方千变万化，如何快速、有效地将魔方转动到效益最佳位置？这对 CEO、CFO 和整个管理团队都提出了挑战。

首先，CEO 必须放权，赋予 CFO 相应的地位和职权，才能确保体系

的建立和有效运转。其次，CFO 必须具备极强的能力。最后，整个管理团队必须围绕价值创造来开展各项工作。

总之，财务工程魔方的转动人 CFO 责任重大。财务工程魔方的成功让我们看到了吴总的财务领导力。财务领导力是通过 CFO 推动变革的行动来体现的。在徐工集团，财务工程魔方不仅让上至高层管理团队能够运用相同的系统思维方式进行决策，而且让所有员工都能对企业价值达成共识。

以上理解作为序言，与读者共享。

中央财经大学会计学院 刘俊勇

2010 年 12 月 20 日

自序

现阶段，企业面临着复杂的经济环境。国际金融市场动荡不安，国际资本市场、货币市场的波动对我国的影响甚于以往，金融风险加大，企业所处经营环境的不确定性显著增加。同时，随着我国改革开放的不断深化，企业不但要面对国内竞争，而且要面对国外企业的挑战，市场竞争日益激烈，企业要在这样的环境中求得生存和发展更加困难。

国资委前主任李荣融指出，“应对危机的挑战，最根本的措施是要‘强身健体’，练好‘内功’”。企业要在完善体制机制、提高管理水平、加强风险管控、增强创新能力、提高队伍素质等基础工作上下更大功夫。随着企业内外部环境的变化，要求企业必须强化内部管理，按照现代企业的组织规则，选择切合企业自身实际的管理工具和管理方法，这对企业的财务战略提出了更高的要求。

一般来说，企业财务战略的总体目标是合理调集、配置和利用资源，谋求资金均衡、有效地流动，保持资本增值，追求企业价值的最大化，使企业能够维持竞争优势，持续、快速、健康地发展。企业对财务战略的选择，决定着企业财务资源配置的取向和模式，影响着企业理财活动的行为与效率。因此，企业在不同发展时期对其财务战略的选择，必须综合考虑经济周期波动情况、企业未来发展方向及增长方式等诸方面因素，并适时地进行调整，动态地配合企业发展战略，保持企业的核心竞争力。

当前的经济形势对企业的发展战略和战略的执行有了更高的要求。然而，伴随企业规模的不断扩大，企业的财务管理，特别是大型企业集团的财务管理，面临一个突出问题，就是集团内分公司、子公司的运营实施与集团总体发展战略不能有效同步，甚至相差甚远，集团难以实现价值最大化，其实质是缺乏一种以价值为导向、紧扣战略发展目标、循环有效的财务管理保障体系，进而使企业总体战略目标难以顺利实现。

我国1990年12月31日颁布的《中华人民共和国总会计师条例》中规

定,“全民所有制大、中型企业设置总会计师”,“总会计师是单位行政领导成员,协助单位主要行政领导人工作,直接对单位主要行政领导人负责”。而内外部环境的变化给总会计师带来了巨大挑战,总会计师的职责和角色也发生了巨大变化。早在1995年,美国《财富》杂志刊登了一篇题为“超级CFO”的封面文章,揭示了一种趋势:CFO们领导公司的关键性变革,并作为CEO的真正战略伙伴参与公司决策。当今的总会计师应该是企业经营决策的关键制定者,企业发展战略的关键推动者。

在现代复杂多变的经营环境下,企业经营无一不把战略管理作为管理的中心问题。如何将战略目标落到实处,如何使分公司、子公司的运营与集团公司的总体战略一致,传统的做法主要是运用单一或是几种管理手段,如全面预算管理、风险控制、平衡计分卡等,实现企业内部的协调一致。但在具体实施过程中,往往是各种管理手段、管理工具单兵独进,一段时间认为一种方法好,就推行这种方法;过一段时间又认为另一种方法不错,再应用这种方法,各种管理方法各自为政,始终缺乏一个系统的平台来作为这些方法、工具应用的载体,没有形成一个合理、有效、统一的财务应用体系。因此,企业在总会计师领导下,以价值为导向,以现有的财务管理技术为基础,以企业各项经济活动的有效循环为主体,在企业内部创新搭建一种有效融合多种管理技术,确保企业战略目标实现的有效的财务管理运作平台,就显得十分迫切和必要。

在企业管理的过程和活动中,最重要的是以财务管理为核心。因为财务是反映一个企业经济运行的风向标,它提示给管理者的不仅是经营成果的真实反映,同时还能发现经营管理过程中的问题。而总会计师作为企业财务系统的掌舵者,应以战略财务体系为载体,积极参与企业经营决策、实施企业发展战略,本课题就是在这样的背景下提出来的。

“道”是中国古代哲学的重要范畴。用以说明世界的本原、本体、规律。老子之“道”,是宇宙的本原和普遍规律;孔子之“道”,是“中庸之道”,是一种方法;佛家之“道”,是“中道”,佛家的最高真理。道:一首一走,第一次走的路、第一次用的方法才叫道,重复别人做过的事不叫道。走不一样的路,坚持创新才能生道。

道是阴阳。右上角的两点“- -”在八卦里代表阴,两点下面是一横“—”代表阳,即所谓“一阴一阳谓之道”;中心是一个自我的“自”,强调出道是要靠自己用心去感悟才能得到的;最下方是一个走字底,道明人若想要体悟大道,就需要深谙天地万物运行的规律。

道是过程、本原。道不仅是对万事万物的系统性、整体性的概括,而

且是对万事万物发展过程的高度抽象和概括。道不是一种静态的形而上实体，而是一个过程。道的过程性表现为道生万物的过程，即老子说的“道生一，一生二，二生三，三生万物”。道是万物的本体和来源。天地万物都是由道演化而来。道作为本原，是混然一体的东西。

道是规律、法则。道是物质运动的规律，是天地万物变化的终极原因，“道者，万物之奥”。老子把道视为必须遵循的法则。

战略无间道是战略与执行的无缝对接之道，是助企业战略落地的财务工程魔方法则，在企业纷繁复杂的内外部环境中，探寻的管理之道。

徐工机械副总裁兼首席财务官 吴江龙

2010年12月30日

目 录

第一篇 系统机能

第一章 企业任务、价值整合	3
1.1 企业的使命、业务陈述与目标	3
1.1.1 企业的使命	3
1.1.2 业务陈述	5
1.1.3 战略目标	7
1.2 企业价值链、全价值网及其整合	10
1.2.1 企业价值链、全价值网内涵	10
1.2.2 企业全价值网整合	12
第二章 企业运营系统理论基础	18
2.1 生产营销理论	18
2.2 委托代理理论	22
2.3 系统论	23
2.4 激励理论	25
2.5 控制论	25
2.6 权变理论	27

第三章 企业运营系统概述 29

- 3.1 程序机能系统 29
 - 3.1.1 企业采购、库存、研发与生产 30
 - 3.1.2 企业营销 37
- 3.2 管理机能系统 40
 - 3.2.1 战略、组织与机会管理系统 41
 - 3.2.2 审计、评价与风险管理系统 45

第二篇 “器官”组成与系统之间关系

第四章 三维战略财务工程魔方管控原理 51

- 4.1 企业战略 51
- 4.2 职能战略 53
- 4.3 产品战略 55
- 4.4 财务工程魔方原理 57
 - 4.4.1 财务工程魔方的产生背景 57
 - 4.4.2 财务工程魔方的核心作用 58
 - 4.4.3 财务工程魔方的设计原理 59

第五章 战略时钟、财务工程魔方与转动主体 66

- 5.1 企业价值链整合、战略时钟与工具 66
- 5.2 预算管理 68
- 5.3 风险预警与控制 69
- 5.4 内部审计 70
- 5.5 业绩考评 70
- 5.6 信息技术 71
- 5.7 财务工程魔方 72
 - 5.7.1 构建体系的指导原则 72