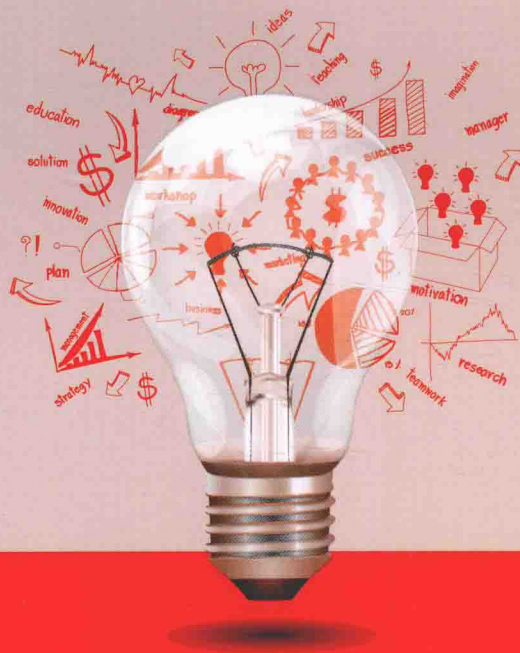


每一个从事财务相关工作的人员都应该了解的知识

# SAP财务管控

## 财务总监背后的“管理大师”

任振清◎编著



- ✓ 你想知道SAP财务管理和国内软件有什么不同吗?
- ✓ 你想知道SAP财务管理包含的内容与应用现状吗?
- ✓ 你想知道SAP产品路线未来的主要发展趋势吗?

本书通过“一个平台、五个层次、八个循环”告诉你答案

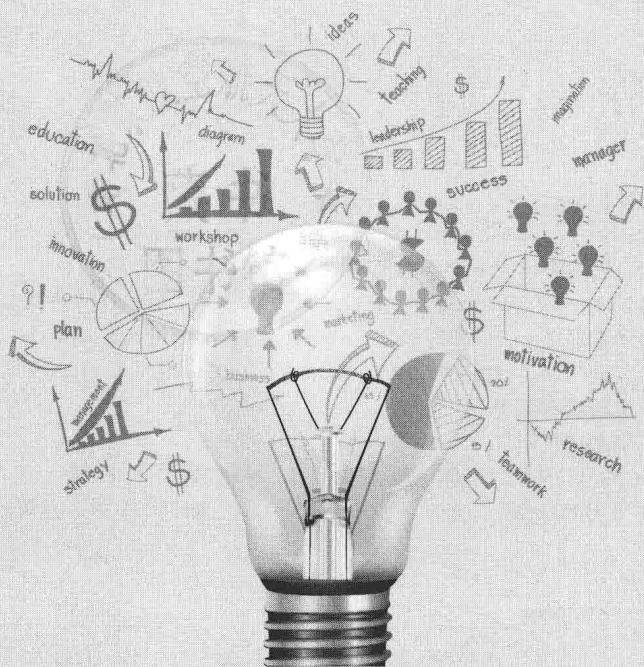
清华大学出版社



# SAP财务管控

财务总监背后的“管理大师”

任振清◎编著



清华大学出版社  
北京

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

SAP 财务管控：财务总监背后的“管理大师”/任振清 编著. —北京：清华大学出版社，2015  
ISBN 978-7-302-40456-9

I. ①S… II. ①任… III. ①财务软件—应用—财务管理 IV. ①F275-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 126479 号

责任编辑：崔 伟  
封面设计：马筱琨  
版式设计：方加青  
责任校对：邱晓玉  
责任印制：宋 林

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](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈：010-62772015，[zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者：北京嘉实印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：169mm×239mm 印 张：18 字 数：323 千字

版 次：2015 年 8 月第 1 版 印 次：2015 年 8 月第 1 次印刷

印 数：1~2500

定 价：49.00 元

---

产品编号：064637-01

2015年SAP重磅推出划时代的全新商务套件SAP Business Suite 4 SAP HANA(以下简称SAP S/4 HANA),这是SAP推出的下一代商务套件,旨在帮助客户在数字化和互联时代履行大道至简的理念。这款新套件构建于SAP的高级内存平台SAP HANA之上,通过SAP Fiori提供个性化的用户体验。SAP S/4 HANA支持云部署和企业预置部署模式,能帮助企业化繁为简,推动企业在各条业务线和行业快速实现价值。

S/4 HANA最先推出的产品就是Simple Finance(简易财务),之后才会陆续推出针对物流、CRM(Customer Relationship Management,客户关系管理)的Simple产品,形成一系列的S/4 HANA ERP产品。这种产品布局使我们在SAP产品体系中财务管理占据着重要地位。

而在财务解决方案应用方面,中国本身就有很多自己的特色,所以大部分客户都想知道SAP财务管理到底是否合适中国国情,SAP系统和国产软件系统究竟有什么不同?因为SAP财务解决方案所包含的内容本身就很多,涉及的具体应用就更多了,所以能够把这些内容讲清楚就非常不容易;另一方面,这些知识比较零散,没有积累一个体系化的东西给我们的同事帮助、给友商们提供参考以便于一起促进中国民族软件产业的发展。

我认为每一个从事财务工作的人员都应该了解一下SAP财务管理的相关内容,毕竟很多跨国公司和大型企业集团都已经选择了SAP产品作为管理平台。这么多年回过头看,我们当年参与SAP项目组的同事无论是“内部顾问”还是“关键用户”现在都有很大的提高。所以,无论我们是否直接从事和SAP相关的工作,如果能够了解一些SAP的理念就会有收获,并且会对我们的职业生涯有很大的帮助。

通过本书的阅读,对我个人也有很多启发和收获。本书让我知道了SAP财务解决方案可以总结为“一个平台、五个层次和八个循环”,让我这种“非财务专业”人士一下子就明白了SAP财务解决方案的内容,这种形式通俗易懂且让人眼前一亮。同时,本书通过大量案例,也让我知道了SAP财务管理方案作为企业管理提升工具是如何实现企业的管理诉求及有哪些需要注意的地方。

总的来说,本书结合了作者多年的大型企业财务管理项目的经验提炼了SAP财务方案和国内产品的区别,并且结合案例加以论证,这在以往的图书中

《SAP财务管控：财务总监背后的“管理大师”

是很少见的。因此，我认为本书有它自身显著的特点：

(1) 新。根据SAP发布的最新解决方案及应用案例阐述国内应用现状。

(2) 全。涵盖了SAP财务解决方案的全部内容，包括我们在国内不常用的解决方案。

(3) 直。不绕弯，理论结合案例直接阐述结果，指导性很强。

基于以上几点，我向大家郑重推荐这本书。正如前面所说的，这是每一个从事财务工作的相关人员都应该了解的知识，尤其是SAP顾问、Oracle顾问、国内ERP顾问、培训机构、高校教师和科研人员等。希望通过这个“载体”，我们每个人都能有所收获。

李庆坤

2015年2月

当你翻开这本书的时候，相信您已经对SAP有了一定的兴趣或者了解。财务管理模块作为SAP ERP中的核心模块之一，这方面的资料我们也陆陆续续地发表了一些，但是都没有经过系统的整理和提炼。随着时间的推移和技术的不断更新，SAP的财务管理系统已经发生很大变化：一是随着SAP财务新总账的推出及增强补丁包的应用(尤其是针对中国的本土化补丁包)，以往的功能和实施方案都发生了根本的改变；二是SAP财务管理和国内软件在“核算”功能上越来越趋同，而在“管理”上的区别却很大，这种区别需要系统的整理；三是售前和实施方案的制定更趋向于选择成熟的方案来降低项目风险与成本，对新的方案应用有所顾忌。

在另外一个方面，大家也一直在追问SAP软件和国产软件到底有什么不同，SAP软件是否符合中国国情？当然，很多人由于不了解或者是接触少再加之没有一个能迅速了解SAP财务管理解决方案的渠道，致使其认为SAP财务管理就是死板的，甚至在网络上出现了激烈的讨论。我们从网上摘录了两篇具有代表性的文章供大家参考。

## 文章1：《国内管理软件何时超越国际领先同行》

首先要肯定，中国的ERP企业成长非常快。但是赶超与否不是靠简单的情绪化口号、宣誓决心或集中运动的方式甚至人海战术就能实现的，有些追赶是可以预期的，有些追赶是大家心知肚明、近期无望的，所以大家要明白哪些是我们可以追赶的，能追赶到什么地步。

不知道大家注意到没有，IT行业的其他软件巨头都在美国，只有基于企业内部管理为基础的ERP软件老大——SAP来自德国。美国人对信息化的理解程度、尊重制度的基因、对企业管理的理解、其国内的IT环境、员工的素质和人均劳动生产率远远强于中国，美式ERP管理软件Oracle的研发实力已经远远超过国内所有ERP厂商的研发实力总和，即便如此，但美式管理软件在ERP领域就是打不过德式的SAP(Oracle只是在数据库领域称“老大”)。

SAP产生于德国绝不是偶然，不同于其他一般性软件，一个聪明的程序员可以开发出功能很好的点歌或点菜软件，这个可以体现一个人的天赋；一个实力强劲的团队可以开发出功能强大、使用灵活的行业财务软件，这可以体现出

团队的实力。一个功能完整的ERP软件涉及企业的方方面面，但很多所谓的ERP软件号称覆盖企业的所有业务层面，比如进销存、人财物等。如果只是“进销存”，而不是“产供销”，差了一个关键的“产”字，即所谓的“生产”环节，而这恰恰是企业的核心业务之源。严格一点说，敢于涉及“生产”即核心业务领域的MRP才叫真正的ERP，其他覆盖“进销存”的软件只是为财务记账服务的，建议暂时先往财务软件归口。涉及大规模逻辑思维的企业级管理乃至企业集团级研发集成项目，需要数个乃至数十个了解不同业务的团队合力研发，而越是要靠集体研发和庞大团队合成作战的项目，越能体现一个民族而不仅是团队或个人的主体性格。

如果软件只是技术层面的差异，我们还可以量化和赶超，可以通过人员、资金、政策的倾斜去提高那些看得见的开发技术、场景界面、后台配置、系统参数，但如果涉及文化、意识、传统、制度、民族性格这些软性因素的改变，我们可能面临更大的隐形阻力和挑战。硬件的东西中国已经取得了非常多的成就，看得见的、更高更大的设施设备我们越做越好，但那些看不见的东西才是我们真正缺乏和难以追赶的。

资料来源：节选自网友andrewgui的博客([http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_806d5f8f01010ek3.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_806d5f8f01010ek3.html))

## 文章2：《中国企业软件公司的转型之路》

企业软件产品公司战胜国外强敌，真正振兴“民族软件产业”的道路在哪里呢？我认为他们的转型之路是：

(1) 放弃劣质客户，服务好优质客户。这些优质客户愿意为购买的软件产品每年使用、持续支付维护费用，通过这些核心客户，逐步扭转公司的收入模式。需要注意的是，这里说的维护费用不要误解为客户项目每年持续开发的费用。当然，抛弃部分客户的做法也许会在短期内牺牲营业收入的增长，看起来似乎有些鲁莽，劣质客户占有的公司资源会成为公司负担，使收入结构转换陷入恶性循环。

(2) 建立企业生态环境。软件产品公司要把主要运营精力放在产品开发和标准产品的营销上，依靠咨询伙伴提供咨询实施、软件客制化的服务，这实际上也是转嫁毛利低的业务的风险。这个生态环境中，如何结合中国的市场环境，培育或依靠大型合作伙伴，如何合理分配每个客户带来的利益，还有很多事情要做。

(3) 立法和产业政策调整。国家为扶植软件产业所采取的退税政策，是给软件产品公司在和国外公司的竞争中打强心剂，而不是吃补药。在这种政策刺

激下，销售做得越多，退税越多，为了扩张销售，业务重点自然是不断地打单子，追逐各种个性化需求的客户单子。产业政策扶持应该从退税变为扶植核心技术产品化，例如数据库、中间件产品。此外，知识产权保护不力，也是许可证模式难以开展的一大障碍。

(4) 抓住云计算机遇。云计算商业模式还不是非常清晰，但是大趋势已经显现。政府支持的云计算中心建设演化为房地产圈地运动主要还是集中在IaaS(Infrastructure as a Service, 基础设施即服务)层面，软件产品公司能否抓住机遇，将自身转换为PaaS(Platform as a Service, 平台即服务)，让合作伙伴成为SaaS(Software as a Service, 软件即服务)提供商，创新前述的“生态环境”模式，值得高度关注。这种按需付费的模式，是对许可证模式的彻底颠覆。

过去20年的中国经济高速发展，领先的企业管理软件企业的掌门人缺乏大智慧、大胆略、大风格，行业里为了争夺单子，恶性价格竞争、商业贿赂横行，错失了做强企业的最佳机会，让国外软件分享了中国经济增长的果实。可以看到，国外软件公司在中国的几乎大多数客户都是从国内软件公司的安装点上替换的，而这些都是我前面说的“优质客户”。所以，我认为国内软件公司的商业模式是产品能力提升的最大障碍，向咨询服务转型更是进入恶性循环，而不是有些朋友说的中外管理文化差异。

资料来源：[http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_5917ad3401011nbw.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_5917ad3401011nbw.html)

当然，除了上述内容之外，还有大量详细功能比较的内容。在编写过程中，我们也一直不停地在寻找答案。今天，终于可以回答大家关心的这些问题，所以我们总结出来这样一个材料，希望能够起到“抛砖引玉”的作用，引出更多问题和深层次的讨论，进而实现我们的共同提升。

最后一个方面，我觉得所有事情都会经历“听过，讲过，做过，做成过”这四个阶段，那么SAP财务管理在中国的应用现状和价值怎样呢？为此我们整理了近10年以来的项目总结，通过大量案例与大家分享SAP提供给客户的解决方案和收益，也希望通过这样的形式能够更有效地为大家提供一个了解SAP财务解决方案的渠道。

为了便于理解，我们结合多年实践经验把SAP财务解决方案总结成“一个平台、五个层次、八个循环”。在这种结构下，我们发现对于大型企业集团来说，在集团层面和所属业务单元层面是有明确的切面分割的，集团层面更关注“规则制定、实时监控和例外管理”，所属业务单元层面更关注“快速复制、实时反馈和操作执行”。即集团层面更关注战略、风险和资本，业务单元层面更关注核算和成本控制，而这些都需要一个管理平台来实现。



本书的架构如下：

### **产品篇**

**第1章 SAP财务管理概述：**本章主要介绍了SAP的产品构成、SAP ERP的产品构成、SAP财务管理方案概览；重点介绍了SAP财务管理方案各个模块的基本功能。

**第2章 SAP财务中国本土化：**本章主要介绍了SAP财务中国本土化的主要内容，包括会计核算本土化、银企直联方案、金税接口方案、财政方案和金审接口，并通过案例的形式阐述了SAP财务本土化在中国国内的应用现状。

### **业务篇**

**第3章 SAP实时集成平台：**本章详细阐述了SAP的组织架构设计以及如何适应企业不同阶段的管理要求，并对SAP财务组织架构的相关定义做了详细解释。

**第4章 SAP财务会计总览：**本章主要介绍了SAP财务会计包含的主要内容，并对总账、应收账款、应付账款、固定资产、特殊目的分类账、审计信息系统做了概要的描述。

**第5章 总账到报表循环：**本章主要介绍了SAP财务总账管理的一些基本概念和功能，包括总账会计主数据管理、会计期间、总账业务处理、新总账应用、财务结算、财务共享及财务会计信息系统。

**第6章 销售到收款循环：**本章主要介绍了SAP应收账款的一些基本概念和功能，包括客户主数据、账户组、业务处理、信贷控制、销售发票、特别总账、催款管理等。

**第7章 采购到付款循环：**本章主要介绍了SAP应付账款的一些基本概念和功能，包括供应商主数据、业务处理及自动付款管理。

**第8章 工程到资产循环：**本章主要介绍了SAP固定资产管理的一些基本概念和功能，包括预算管理，在建工程，固定资产购置、转移、折旧和处置，业务的集成及报表与分析。

**第9章 SAP管理会计概览：**本章主要介绍了管理会计在企业价值创造中的作用和SAP管理会计的基本功能，包括成本要素会计、成本中心会计、内部订单、生产成本控制、作业成本法、获利分析和利润中心会计。

**第10章 成本到分析循环：**本章主要介绍了成本到分析循环，包括SAP成本流管理、成本对象管理、成本管理循环(即成本计划、成本核算与控制、实际成本、经营分析管理)等。

**第11章 产品成本计划：**本章主要介绍了产品成本计划和企业生命周期的关

系，并分别介绍了离散制造业与流程制造业计划成本的数据准备及标准成本的计算过程。

第12章 基于项目制造的成本管理：本章主要介绍了按项目为成本对象的整个成本管理，包括项目计划、项目执行和生产控制、项目结算。

第13章 按生产订单成本管理：本章主要介绍了以生产订单为成本对象的整个成本管理，包含订单创建、执行、在制品管理和成本结算。

第14章 重复制造和流程订单成本管理：本章主要介绍通过重复制造或者流程订单管理成本过程。

第15章 产品实际成本/物料分类账：本章主要介绍了产品实际成本/物料分类账的应用条件、原理及其在企业实际应用中应该注意的问题。

第16章 作业成本法：本章主要介绍了作业成本法的特点、实用性，以及SAP中作业成本法的基本框架和概念、实现模型、解决方案和实现方式，并通过案例的形式展示了SAP作业成本法的应用效果。

第17章 获利能力分析：本章主要介绍了获利分析的模式、主数据以及获利分析的数据来源与集成。

第18章 利润中心会计：本章主要介绍了利润中心的基本理念、基于内部市场化的基本理论、SAP中利润中心的基本功能及利润中心应用案例。

### 管控篇

第19章 企业集团管控总览：本章主要介绍了企业集团的治理结构及企业集团最常见的集团管控模式、SAP中集团管控的内容。

第20章 资金到控制循环：本章主要介绍了企业集团资金管控模式的类型及企业集团集中管理的现状，并详细介绍了SAP中的资金管理即围绕企业内部运营、围绕企业上下游协同和企业金融工具应用三个层面的资金管理。

第21章 风险到治理循环：本章主要介绍了风险管理的基本理论及SAP中的治理、风险及合规管理(GRC)，详细介绍了风险管理、流程控制、访问控制、EHS(环境、健康和安全管理)及全球贸易管理的功能。

第22章 战略到绩效循环：本章主要介绍了战略管理的含义和主要方法、SAP中的战略管理及与商务智能的关系。

第23章 全面预算管理：本章主要介绍了全面预算的基本理论和SAP中的预算管理(即预算编制、预算控制)。

第24章 合并报表管理：本章主要介绍了合并报表的基本理论和SAP中的合并报表管理内容(即合并报表主数据、数据收集管理、合并报表步骤、合并报表展示)。

## ||SAP财务管控：财务总监背后的“管理大师”

本书适合的读者对象：

- 想学习和迅速掌握SAP必备常识和技能的自学者。
- ERP顾问从业者。
- 高校或专业培训机构学员。
- 教研人员。

本书作者微信号：abbot2015，希望能跟更多读者进行交流。

# 目 录

## 产品篇

第1章	SAP财务管理概述	3
1.1	SAP商务套件介绍	3
1.2	SAP ERP财务管理概述	5
1.2.1	战略企业管理	5
1.2.2	业务分析	6
1.2.3	会计	7
1.2.4	财务供应链管理	8
1.2.5	公司服务	9
1.2.6	财务门户	9
1.3	SAP财务管理层次论	9
1.3.1	一个平台	10
1.3.2	五个层次	10
1.3.3	八个循环	11
第2章	SAP财务中国本土化	12
2.1	SAP财务中国本土化功能激活	12
2.2	SAP财务中国本土化内容	13
2.2.1	会计核算本土化	14
2.2.2	银企直联方案	16
2.2.3	金税接口方案	19
2.2.4	财政方案和金审接口	20

## 业务篇

第3章	SAP实时集成平台	25
3.1	SAP的实时集成	25
3.1.1	业务集成	26

3.1.2 信息集成 .....	26
3.2 SAP的组织架构 .....	27
3.3 SAP财务的组织架构 .....	32
<b>第4章 SAP财务会计总览 .....</b>	<b>38</b>
4.1 SAP财务会计总览 .....	39
4.2 SAP总账到报表循环 .....	39
4.3 SAP应收到收款循环 .....	40
4.4 SAP应付到付款循环 .....	40
4.5 SAP工程到资产循环 .....	40
4.6 特殊目的分类账 .....	41
4.7 SAP审计信息系统 .....	41
<b>第5章 总账到报表循环 .....</b>	<b>42</b>
5.1 总账会计主数据 .....	42
5.1.1 会计科目表 .....	42
5.1.2 会计科目 .....	43
5.2 会计期间 .....	46
5.3 总账业务处理 .....	46
5.3.1 凭证原理 .....	46
5.3.2 凭证类型和凭证编号 .....	47
5.3.3 记账码 .....	47
5.3.4 会计凭证 .....	48
5.3.5 快速录入 .....	49
5.3.6 凭证冲销 .....	50
5.4 新总账 .....	50
5.5 财务结算 .....	52
5.6 财务共享 .....	53
5.7 财务报表 .....	54
<b>第6章 销售到收款循环 .....</b>	<b>56</b>
6.1 客户主数据 .....	56
6.2 账户组 .....	57
6.3 业务处理 .....	58

6.4	信贷控制	59
6.5	销售发票	61
6.6	特别总账	62
6.7	收款清账	63
6.8	催款管理	65
6.8.1	催款程序的主要功能	65
6.8.2	催款过程	66
6.8.3	其他催款功能	66
<b>第7章</b>	<b>采购到付款循环</b>	<b>67</b>
7.1	供应商主数据	67
7.2	业务处理	68
7.3	自动付款	68
<b>第8章</b>	<b>工程到资产循环</b>	<b>70</b>
8.1	固定资产概览	70
8.2	预算管理	70
8.3	在建工程	71
8.3.1	内部订单管理在建工程	72
8.3.2	项目模块管理在建工程	72
8.4	固定资产购置	74
8.5	固定资产转移	79
8.6	固定资产折旧	79
8.7	固定资产报废	80
8.8	其他相关业务	81
8.8.1	租赁资产的处理	81
8.8.2	无形资产的处理	82
8.8.3	重估减值准备的处理	82
8.9	资产业务的集成	82
8.10	实物条形码管理	83
8.11	报表与分析	83
<b>第9章</b>	<b>SAP管理会计概览</b>	<b>85</b>
9.1	管理会计与价值创造	86

9.1.1	企业发展与价值创造	86
9.1.2	管理会计在价值创造中的作用	86
9.2	SAP中的管理会计	89
9.2.1	SAP中的管理会计概述	89
9.2.2	SAP管理会计功能	90
9.2.3	SAP管理会计价值	92
<b>第10章</b>	<b>成本到分析循环</b>	<b>93</b>
10.1	成本流	93
10.1.1	SAP的成本流	93
10.1.2	银行业的成本流	93
10.2	成本对象	96
10.2.1	成本中心	96
10.2.2	内部订单	98
10.2.3	销售订单	100
10.2.4	市场细分	100
10.2.5	生产订单	100
10.2.6	维修工单	100
10.2.7	流程	100
10.3	成本管理循环	100
10.3.1	成本计划	101
10.3.2	成本核算与控制	101
10.3.3	实际成本	102
10.3.4	经营分析	102
<b>第11章</b>	<b>产品成本计划</b>	<b>104</b>
11.1	离散制造行业计划成本的数据准备	104
11.2	流程制造行业计划成本的数据准备	106
11.3	标准成本的计算过程	108
11.3.1	标准成本计算准备	108
11.3.2	标准成本计算逻辑	109
<b>第12章</b>	<b>基于项目制造的成本管理</b>	<b>111</b>
12.1	项目计划	111

12.1.1	项目框架和粗能力计划 .....	111
12.1.2	详细计划 .....	111
12.1.3	预算计划 .....	111
12.2	项目执行和生产控制 .....	112
12.3	项目结算 .....	112
12.3.1	结果分析码 .....	112
12.3.2	结算规则 .....	112
12.4	按项目核算的案例应用 .....	113
12.4.1	U公司精细化项目成本管理 .....	113
12.4.2	I公司多准则项目成本管理 .....	116
<b>第13章</b>	<b>按生产订单成本管理 .....</b>	<b>118</b>
13.1	生产成本控制综述 .....	118
13.2	生产成本控制详解 .....	119
13.2.1	离散制造业成本循环 .....	120
13.2.2	成本报表体系 .....	122
<b>第14章</b>	<b>重复制造和流程订单成本管理 .....</b>	<b>123</b>
14.1	重复制造的生产成本过程控制 .....	123
14.2	流程制造的生产成本过程控制 .....	124
<b>第15章</b>	<b>产品实际成本/物料分类账 .....</b>	<b>126</b>
15.1	物料分类账应用的前提 .....	126
15.2	物料分类账的原理 .....	127
15.2.1	差异类别 .....	128
15.2.2	差异分摊原理 .....	128
15.3	差异计算逻辑 .....	130
15.4	物料账结算 .....	130
<b>第16章</b>	<b>作业成本法 .....</b>	<b>131</b>
16.1	作业成本法概述 .....	131
16.2	作业成本法原理及特点 .....	132
16.3	作业成本法的优劣分析 .....	134
16.4	作业成本法的适用范围 .....	135
16.5	SAP的作业成本法 .....	136



16.5.1	SAPABC(作业成本法)模块的概念	136
16.5.2	SAPABC模块的基本架构	136
16.5.3	SAPABC的解决方案和实现方式	137
16.5.4	SAPABC的实现模型	138
16.6	SAP作业成本法案例	139
<b>第17章</b>	<b>获利能力分析</b>	<b>142</b>
17.1	获利分析的两种模式	142
17.2	获利分析组织与数据	143
17.2.1	获利分析的组织	143
17.2.2	获利分析主数据	144
17.2.3	D公司应用案例	144
17.3	获利分析的系统集成	145
17.3.1	与销售模块的集成	146
17.3.2	与生产成本集成	146
17.3.3	与成本中心会计集成	146
17.3.4	F公司应用案例	147
17.4	获利分析报表	148
<b>第18章</b>	<b>利润中心会计</b>	<b>149</b>
18.1	内部市场化理论	149
18.2	内部市场化转移价格	149
18.3	SAP利润中心会计概述	151
18.3.1	利润中心主数据	151
18.3.2	利润中心基本业务	152
18.3.3	利润中心数据来源	152
18.3.4	内部转移定价	153
18.3.5	平行计价	153
18.4	内部市场化应用案例	153
18.4.1	海尔基于SBU的内部市场化	153
18.4.2	X公司基于阿米巴的内部考核	155
18.4.3	T公司矩阵组织的内部市场化	157