



中国总会计师培训系列教材

主编 秦荣生

副主编 姚德超

Finance & Accounting Management Innovation in IT Environment



国家自然科学基金项目（项目号：70372066）成果

财务管理信息化



IT环境下企业集团
财务管理创新

张瑞君 编著



中信出版社
CHINA CITIC PRESS



中国总会计师培训系列教材

主编 秦荣生

副主编 姚德超

国家自然科学基金项目（项目号：70372066）成果

财务管理信息化



IT环境下企业集团
财务管理创新

张瑞君 编著

**Finance &
Accounting
Management**
Innovation in IT Environment

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

财务管理信息化: IT 环境下企业集团财务管理创新/张瑞君编.—北京: 中信出版社, 2008.1

(中国总会计师培训系列教材)

ISBN 978-7-5086-1062-7

I. 财… II. 张… III. 计算机应用—企业集团—财务管理—研究 IV. F276.4-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 190292 号

财务管理信息化

CAIWU GUANLI XINXIHUA

编 者: 张瑞君

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 20 字 数: 268 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版 印 次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1062-7/F · 1267

定 价: 36.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

中国总会计师培训系列教材

组织领导机构及组成人员

一、 审定委员会

主 任：张佑才

副主任：刘长琨 董 锋 秦荣生 蒋宝恩

委 员：（按姓氏笔画排序）

丁平准	于万源	于 川	方吉祚	王广发
王 可	王德宝	刘长琨	刘淑兰	池耀宗
阮光立	余秉坚	吴安迪	吴艳华	贡华章
陈月明	张佑才	罗志荣	秦荣生	董 锋
蒋宝恩	薛任福			

二、 编辑委员会

主 任：董 锋

副主任：秦荣生 蒋宝恩 姚德超

委 员：（按姓氏笔画排序）

于长春	马百胜	方明英	王化成	王志顺
王家俊	王爱琴	王彩俊	王锁川	王瑞春
王德祥	邓天林	丛德元	刘俊勇	孙月英
孙志让	师海英	朱建碧	汤谷良	张光辉
张异君	张志鸿	张重庆	张敦银	张景煜
张瑞君	李向东	杜胜利	肖仲谋	孟伟良
孟 焰	季文章	金慎容	俞信棣	姚国贤
姚德超	胡兰芳	胡宝顺	胡桂珍	赵 平
夏冬林	秦荣生	高允斌	堵 娟	随旺林
黄蓉芳	董 锋	蒋宝恩		

三、 主 编：秦荣生

副主编：姚德超

总 序

中国总会计师培训系列教材出版了，这是中国总会计师行业建设中的一件大事，解决了长期以来没有一套中国总会计师培训教材的问题，可喜可贺。我真诚地希望广大总会计师（包括财务总监、财务主管、财务部门负责人）及其后备人员，学好用好这套培训教材，不断提高专业水准，努力开创中国总会计师工作的新局面。

改革开放以来，我国经济社会和各项事业迅猛发展，取得了举世瞩目的成就。同样，我国总会计师事业也得到了突飞猛进的发展，总会计师队伍不断壮大，在经济建设和改革开放中发挥了重要作用。目前，广大总会计师正在认真贯彻党的十七大精神，以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，全面落实科学发展观和构建社会主义和谐社会。正如吴邦国同志所指出的：“会计是市场经济的基础，财务管理是企业管理的中心环节，总会计师（包括财务总监、财务主管、财务部门负责人）是企业领导班子的重要成员，加强这支队伍建设是当务之急，至关重要。”对总会计师及其后备人员来说，建设一支高素质、高水平的队伍，搞好培训是一条重要途径。党中央、国务院高度重视培训工作，《中共中央、国务院关于进一步加强人才工作的决定》、《中共中央关于加强党的执政能力建设的决定》、《中央组织部〈关于深入学习贯彻“三个代表”重要思想，做好大规模培训干部工作的意见〉》，以及财政部、中组部、人事部等六部委《关于开展国有大中型企业总会计师岗位培训的通知》等，都为我们开展总会计师培训工作指明了方向，提供了强有力的政策环境。应对经济全球化、建立现代企业制度、完善公司治理结构、完善社会主义市场经济体制，都对总会计师提出了更高的新的要求。作为总会计师，传统的管理知识已远远不能适应现代管理的需要；作为企业领导班子中的决策成员及价值创造过程的领导者之一，其专业水准、思想观念、思维方式等是否准确到位，在某种程度上对企业发展起着决定性的作用。总会计师不仅需要现代财务会计新的专业技能，还要有从战略高度把握财务管理、公司治理、资本运营等方面的能



力,这样就需要大量接受国内外财务管理等最新、最前尚的知识和技能,具备全球战略眼光,深入了解相关规则,努力成为现代化、国际化的高级专门管理人才。

胡锦涛总书记不久前指出,要大力开展干部培训工作,要认真编写好培训教材。为了认真贯彻落实胡锦涛总书记的指示,加强总会计师队伍建设,提高总会计师的政治业务素质、工作水平和履职能力,对于中国总会计师培训教材的编写工作,我会极为重视。为完成本系列教材的编写工作,中国总会计师协会做了大量组织工作,积极开展调查研究,广泛听取各方面的意见,召开了编写工作会议,确定了编写指导思想和编写大纲。我们在发挥协会自身优势的同时,聘请了一批目前全国知名的中青年专家、学者任各分册的主编。这些专家、学者大都从事相关的专业理论研究和教学等方面工作,既有很高的专业理论素养,又有丰富的实践经验。他们按照教材编写的指导思想,认真进行调研,总结自己的科研成果,分析国内外经典案例,关注国内外前沿动态并吸收最新研究成果,经过近一年的艰苦努力,较快地完成了编写任务。摆在我们面前的这套培训教材,基本涵盖了我国总会计师工作所涉及的领域,体现了最新的理念和管理思想。概括起来,有如下几个特点:

1. 起点高。该系列教材,适应新形势、新情况、新任务,跳出了狭隘的传统范围,站在经济全球化的高度,以全新的视角,研究相关领域问题,并采用最新研究成果,诠释总会计师的工作,使人有耳目一新的感觉。

2. 内容全面。该系列教材,抓住了与总会计师工作密切相关的领域全方位展开,既各自有不同的重点内容,分别形成独立整体,又彼此衔接构成一个完整的体系,同时与各项管理制度密切结合,相互补充,具有较强的系统性和包容性。

3. 操作性强。由于各分册主编都是各自领域的专家,在各有关方面颇有建树,加之熟悉业务,又做过大量调查研究和相关资料的搜集和整理工作,还广泛征求了各方面的意见,因此所提出的问题带有普遍性,论述和解决问题也具有针对性,使该系列教材有较强的实用性和可操作性,对实际工作有重要的指导作用。

中国总会计师培训系列教材,是一套比较符合实际工作需要的专业

培训教材。这套教材的出版，必将受到全国广大总会计师，包括财务总监、财务主管、财务部门负责人及其后备人员的欢迎。我相信，通过在使用过程中的不断充实和完善，特别是在实际工作中认真、严格的实践，必将促进我国总会计师队伍的建设，以及总会计师培训工作深入、持久地开展，使总会计师管理工作步入更加科学、规范、有效的轨道。

《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十一个五年规划的建议》指出，要深化体制改革和提高对外开放水平，深入实施科技兴国和人才强国战略。这是“十一五”时期的重大战略任务，也是完成战略任务的重要保障。加强总会计师队伍建设，充分发挥其作用，是其中一个重要环节和重要组成部分。这套培训教材的出版，为加强总会计师队伍建设提供了重要条件。我们希望各级总会计师协会、相关部门，以此培训系列教材出版为契机，放宽视野抓教育，集中力量抓培训，为全面推进改革与发展提供坚实的智力支持和人才保障。也希望广大总会计师，包括财务总监、财务主管、财务部门负责人，认真学好用好这套培训教材，使自己的政治业务素质、工作水平、履职能力提高到一个新高度，在新时期做出新贡献。

中国总会计师协会会长

张佑才

2007年11月于北京

前言

随着经济全球化和全球信息化的推进以及中国加入世界贸易组织,市场竞争更加激烈。面临压力与挑战,中国企业集团只能迎难而上,一方面促进产业结构优化升级;另一方面,企业集团必须从自身发展角度,加快信息化应用进程,推动企业管理变革。

作为企业集团管理变革的重要角色——CFO,不仅负责提供企业集团真实、准确、有效的财务信息,而且还要参与经营决策,支持企业集团的战略实现,CFO 越来越成为 CEO 的战略合作伙伴。

2005 年我在加州大学 (UCI) 做访问学者,研读了价值链等现代管理理论的精髓,精读了西方 CFO 管理创新的书籍 (如《Reinventing the CFO》、《Transforming the Finance Function to Add Company Wide Value》),实地走访了世界级企业 (如 Cisco、ORCALE 等),感触颇深。2005 年 8 月 (旧金山)、2006 年 8 月 (华盛顿) 参加了两届美国会计学会年会 (AAA 会议) 会议,从学术研究的角度感悟到中国财务管理理论工作者的责任。面对激烈的竞争,许多中国企业集团的 CFO 尚未做好准备,利用信息技术进行财务管理创新、强化财务管控能力和支持决策的思维也只是初见端倪,相比具有丰富的财务运作经验并已完成角色转变的世界同行,中国的 CFO 更是任重道远。

自 2003 年来,笔者在承担国家高技术研究发展计划 (863 计划) 资助项目“新一代 ERP 软件研究开发与应用”(课题编号:2003AA4Z3230)、主持国家自然科学基金资助项目“IT 环境下价值链管理与价值链会计研究”(项目批准号:70372066) 的过程中,实地走访了数十家企业集团,进行实地研究,如中国电子信息集团 (CEC)、中国网通 (CNC)、三峡集团、神华集团、中建集团、上海梅山集团、



国泰君安等，对中国企业集团发展壮大过程中特有的问题进行了提炼总结，并通过学习和借鉴国外先进的理论和最佳实践，提出在 IT 环境下企业集团财务管理创新的思路、框架、策略、模式。

研究成果一方面在北京大学、中国人民大学、中山大学等 MBA、EMBA 的课堂上进行讲授，在国务院机关事务管理局组织的中国注册会计师培训班、国资委组织的中央企业总会计师培训班进行分享和交流；另一方面，研究成果被应用到企业集团的财务实践，帮助企业集团构建 IT 环境下的财务管理框架，推动财务管理创新。

今天，在理论和实践相结合研究的基础上完成本书稿，并将其献给 CFO，共同学习和探讨：

- 创新要素：CFO、技术（IT）、流程。
- 创新策略：探讨横向价值链的优化与实时控制策略，纵向价值链的优化与信息资源规划策略。
- 创新模式：研究企业集团的财务集中管控模式（集中核算与共享服务）、资金动态管理模式、动态绩效管理模式。
- 系统实施：财务管理信息系统的实施方法。

期待为有志于财务管理创新的同仁们带来帮助。

阳春三月，草长莺飞。望着窗外明媚的阳光、娇艳的花朵、嫩绿的柳树，生命的迹象如此旺盛。感谢大自然赐给我们美丽的春天！感谢支持我研究和实践的同仁们！

在课题的研究和书稿的撰写过程中，我得到了许多企业集团财务经理的支持，如中国电子信息集团财务总经理朱易明、神华集团财务总经理翟日成、国泰君安财务总经理刘雪枫、中国网通财务老总姜爱华、上海梅山集团财务老总陈国清等，得到用友集团王文京董事长、高级副总裁李友、高少义、唐晓鲁教授的支持，以及相关企业集团财务管理信息系统实施顾问易汉元、孙忻、张万君、夏坤、刘炜的支持，得到了我的硕士生和博士生邹立、孙绪才、殷建红、高洪亮、孙钥璠、张竞、陶军、封雪、龚月茗、石芳、李清、石宝俊等的支持，在此对他们表示衷心感谢。

我还要特别感谢我的爸爸、妈妈、丈夫和女儿。当我奔波于企业集

团案例研究的路途中而忽视了母亲、妻子、女儿的责任时，是他们的宽容鼓励了我；当疲惫、焦虑和苦闷困扰着我时，是他们默默奉献和亲切的教会支持着我。

本书还存有很多遗憾之处，由于时间有限，研究不够深入，我们正在研究的一些案例（如网通集团）还无法编入本书，本书的内容可能无法完全满足企业集团财务管理人员的要求。笔者诚挚地欢迎广大读者提出宝贵意见，以便再版时修订。

本书是笔者主持的国家自然科学基金资助项目“IT 环境下价值链管理与价值链会计研究”（项目批准号：70372066）的阶段性研究成果。

张瑞君

2007 年 11 月

要 目

- 第一章 信息时代首席财务官面临的挑战
- 第二章 财务管理创新的 IT 环境
- 第三章 基于价值链分析的流程再造与重组理论
- 第四章 横向价值链的优化与实时控制策略
- 第五章 企业集团纵向价值链的优化与信息资源规划策略
- 第六章 基于价值链的财务集中管控模式
- 第七章 基于价值链的资金集中管理模式
- 第八章 战略执行的保证——动态绩效管理与决策支持模式
- 第九章 财务管理信息系统的实施方法

目 录

第一章 信息时代首席财务官面临的挑战

第一节 信息时代企业经营环境的变迁	2
一、大规模生产到个性化生产	3
二、以产品为中心到以客户为中心	3
三、从传统流程到流程再造	3
四、从单个企业竞争到供应链竞争	4
五、从区域竞争到全球化竞争	4
六、从传统管理转向信息化管理	5
第二节 经营环境变迁对财务管理发展的影响	5
一、从“账房先生”转向“战略家”	5
二、财务丑闻出现——CFO“管家”职能备受关注	7
三、现实期待——CFO“战略家”与“管家”合论	9
第三节 中国 CFO 职能定位与实现的思考	10
一、中国 CFO 团队职能的定位	11
二、关注信息技术以实现“管家”与“战略家”职能	12
三、本书的脉络	21

第二章 财务管理创新的 IT 环境

第一节 网络平台——信息传递和信息共享的基石	25
一、计算机网络定义	25



二、计算机网络的分类	25
三、从财务管理的视角理解计算机网络的作用	27
第二节 数据库平台——存储和管理数据的黄金宝库	28
一、数据库的概念	28
二、数据库的主要特征	29
三、从财务管理的视角理解数据库的作用	32
第三节 管理软件——财务管理的应用平台	33
一、管理软件的概念	33
二、企业资源计划理论与软件的形成机理	33
三、管理软件的进一步发展和完善	40
第四节 IT 环境对财务管理创新的价值	48
一、IT 环境将为提高财务信息质量提供保证	48
二、IT 环境将为财务职能的转变和发展提供支持	49

第三章 基于价值链分析的流程再造与重组理论

第一节 流程再造理论与流程再造方法	52
一、流程的基本概念	52
二、流程再造基本思想	54
三、流程再造的基本方法	60
四、福特汽车公司流程再造及启示	63
第二节 企业经营过程中的主要流程及其相互关系	66
一、业务流程	66
二、财务会计流程	68
三、管理流程	69
四、三类流程之间的关系分析	70
第三节 来自理论和实践的呼声——财务会计流程再造	71
一、财务会计流程基于落后的劳动力分工论思想	72
二、传统流程设计的缺陷无法正确和全面地反映企业经营状况	73
三、传统流程不支持实时控制	74
四、集团财务会计流程制约了集团的发展壮大	76

第四节 基于价值链分析的流程再造与重组

(VC-IPR) 的理论思考	77
一、价值链理论的产生与发展	78
二、基于价值链分析的流程重组对于 CFO 的启示	81
三、基于价值链的流程重组理论模型	84
第五节 基于价值链分析的流程再造工具——流程图	86
一、基本流程图 (basic diagram)	86
二、跨功能流程图与案例分析	88

第四章 横向价值链的优化与实时控制策略

第一节 提高会计信息质量与企业风险管理的研究视角	92
一、积极探索导致会计信息质量低下的原因	92
二、提高会计信息质量的观点和建议	92
三、立法与行业指导	93
四、本章的研究视角	94
第二节 横向价值链的重组——财务与业务信息的集成	95
一、目标的确立	95
二、价值链分析——剖析传统财务会计核算流程的缺陷	95
三、优化横向价值链——财务业务一体化流程设计	98
四、动态会计平台 IT 模型的原理	100
五、实证检验	103
第三节 IT 环境下的实时控制策略——	
基于控制准则与标准的控制	106
一、IT 环境下实时控制观的产生	107
二、IT 环境下支持实时控制观的理论模型	109
三、控制准则与标准的设计	113
第四节 IT 环境下实时控制方法的设计	118
一、基于会计基本数据处理规则的实时控制	118
二、基于权限的实时控制	119
三、基于审批流的实时控制	121



四、基于业务处理规则的实时控制方法	123
五、基于预算的实时控制	125
第五节 流程重组与控制方法相结合的案例分析	127
一、财务管理中存在的问题	127
二、网上报销的流程与控制过程	129
三、联想网上报销系统的效果与效益	130

第五章 企业集团纵向价值链的优化与信息资源规划策略

第一节 企业集团发展与财务管理面临的挑战	133
一、国内外企业集团的发展	133
二、企业集团财务管理的特征与挑战	136
三、强化企业集团财务管理的对策	139
第二节 企业集团财务管理的纵向价值链分析	142
一、基础理论——价值链理论回顾	142
二、价值链分析：影响企业集团财务战略执行的关键动因	143
三、集团财务信息孤岛治理——树立信息集成观	148
第三节 优化价值链的信息集成策略	149
一、实时集中策略	149
二、定期（分级）集中策略	150
三、混合集中策略	153
第四节 优化价值链的软件资源规划策略	153
一、定义与映射组件	154
二、信息收集与监控组件	155
三、分析与评价组件	156
第五节 案例分析——CEC 优化价值链与信息资源规划	157
一、中国电子信息产业集团简介	157
二、价值链分析：财务战略执行过程中的问题成因	158
三、优化价值链构建实时集中的信息共享 IT 平台	160
四、财务制度与软件资源有机融合	161
五、财务监控体系与软件资源有机融合	162

六、绩效评价体系与软件资源有机融合	163
-------------------------	-----

第六章 基于价值链的财务集中管控模式

第一节 企业集团财务集中管控的目标	166
一、案例启示——中航油集团风险管控失效的警示	166
二、企业集团财务集中管控模式备受关注	167
三、财务集中管控模式的基础框架	168
第二节 基于多元化组织结构的核算与管控体系设计	171
一、事业部组织结构	171
二、矩阵组织结构	173
三、基于多元化组织结构的核算与管控案例分析	176
四、IT 环境下基于多元化组织结构的核算与管控体系设计的方法 ...	178
第三节 集团统一的核算基础与内控制度的设计	181
一、集权与分权的“控制权”的设计与配置	182
二、集团与分、子公司会计科目体系的设计与设置	184
三、集团内部控制制度的设计与配置	185
第四节 集团企业成员之间的内部交易协同策略	187
一、内部交易对企业集团财务管控的影响	188
二、优化流程提高内部交易的有效协同策略	189
三、IT 环境下的单据协同处理策略	192
第五节 集团多视角动态查询与财务报告	195
一、成员单位的对外财务报告	195
二、集团对外财务报告	195
三、集团多视角管控报告	196
第六节 财务管理的深度变革——财务共享服务模式	197
一、财务共享服务模式的产生与价值	197
二、财务共享服务模式的定义与内容	198
三、财务共享服务模式的案例分析	199



第七章 基于价值链的资金集中管理模式

第一节 企业集团资金管理面临的挑战与对策	208
一、案例的启示——资金链紧紧卡住了顺驰企业的脖子	208
二、企业集团资金管理面临的主要问题	209
三、企业集团对资金集中管理模式的关注	210
第二节 资金集中管理的理论基础——价值链分析	214
一、内部价值链分析	214
二、外部价值链分析	217
三、资金集中管理的价值链	218
第三节 技术创新——构建支持集团资金集中管理的 IT 环境	219
一、资金集中管理的网络环境	220
二、资金集中管理模式的软件资源总体规划	221
三、资金集中管理的应用框架	221
第四节 组织创新——构建资金集中管理的组织	222
一、资金集中管理的组织设计	223
二、资金管理组织的账户体系	225
三、资金集中管理组织的开户模式设计	226
第五节 流程创新——IT 环境下资金集中管理的流程设计	230
一、资金计划预算流程设计	230
二、资金集中管理的内部成员单位的结算流程设计	233
三、资金集中管理的外部结算流程设计	235
四、资金集中管理的调度流程设计	236

第八章 战略执行的保证——动态绩效管理与决策支持模式

第一节 CFO “战略家”角色的挑战与对策	241
一、对 CFO “战略家”角色的呼唤	241
二、绩效管理理论的研究现状与应用的困惑	241
三、对策——构建 IT 环境下的动态绩效管理新模式	243