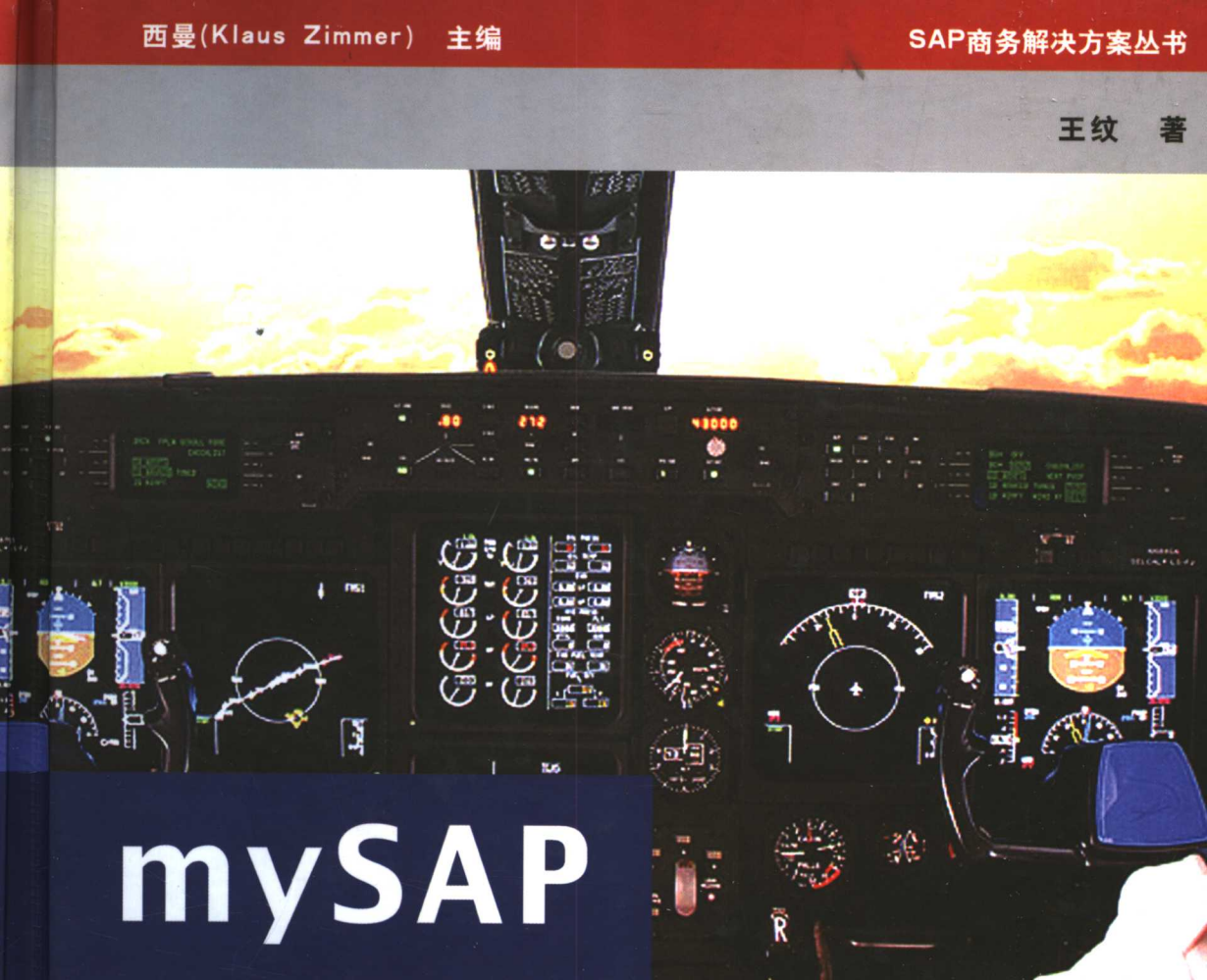


王纹 著



mySAP

集团战略管理

mySAP SEM

東方出版社

SAP®

mySAP

集团战略管理

mySAP SEM

王纹 著

江苏工业学院图书馆
藏书章

東方出版社



责任编辑：任 合
装帧设计：博克教育
版式设计：博克教育

图书在版编目 (CIP) 数据

mySAP 集团战略管理/王纹 著

—北京：东方出版社，2006.2

ISBN 7-5060-2380-6

I. M... II. 王... III. 企业管理—计算机管理系统, mySAP IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 133570 号

mySAP 集团战略管理

mySAP JITUAN ZHANLUE GUANLI

王 纹 著

出版发行 东方出版社

地 址 北京朝阳门内大街 166 号 邮政编码 100706

电 话 (010)65250042 65289539 (人民东方图书销售中心)

网 址 <http://www.peoplepress.net>

经 销 新华书店

印 刷 山东新华印刷厂临沂厂印刷

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16 版 次 2006 年 2 月第 1 版

印 张 41.375 印 次 2006 年 2 月第 1 次印刷

字 数 627 千字 定 价 128.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



面向世界，面向未来

众所周知，伴随着经济全球化和全球信息化的步伐，进入 2004 年后，中国加入 WTO 的过渡期正在缩短和结束，市场的竞争更加激烈，面迎压力与挑战，中国企业只能迎难而上，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。

当今社会，知识创新已经成为企业创新、ERP 应用乃至提高企业生存与发展能力的主要动力。中国企业推进管理变革是在学习、研究和应用创新的企业管理思想和方法的基础上，带动中国企业管理模式和业务流程的创新、产品研发模式和设计理念的创新、产品制造模式和方法的创新，从而建立基于协同商务模式和双赢机制的现代企业管理系统。

面向未来，中国的企业需要的是什么样的解决方案？

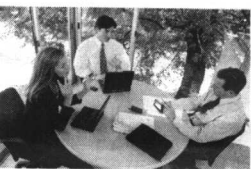
首先，是管理软件的实用性与集成性。一套完整的解决方案可将错综复杂环境下的业务流程集成提升到一个全新高度，丰富的功能、灵活的配置及面向全球的运行环境，真正帮助企业实现自身、客户、合作伙伴和供应商协同工作，提高整体运营效益。

其次是软件的先进性。先进的解决方案应具备两个特点：一是技术上的先进；二是管理模式与方法的先进。

再次是软件的易实施性。科学的实施方法和模块化使软件在实施中效益明显提高，通过企业动态建模可以迅速构建为企业量身定制的解决方案。

最后是软件的易维护性。先进管理软件的维护应方便、简单，能够随着企业业务发展的需要做适当功能的调整，适应企业自身发展的需要。

SAP 为全球 500 强中 80% 的企业提供解决方案，并正在帮助众多的中国企业走向成功。一年多以前，SAP 中国和博克教育（Bonck Education）合作，成功发布了“SAP 软件实施系列丛书”，给我们的客户带来了先进的



mySAP 集团战略管理

SAP 软件实施经验。现在我们又共同为大家呈现“SAP 商务解决方案”丛书，我相信这套丛书能够帮助中国企业界人士更加深入的了解、学习 SAP 创新技术，洞悉国际最新管理理念，研究业界发展动态并分享成功客户的最佳业务实践经验，为我们的顾问、客户和学者们提供新的知识、新的方法，为促进中国企业实现管理变革，走向世界提供最直接的帮助。在此，我要感谢对这套丛书的顺利出版提供帮助的各界人士，衷心希望各位读者能够从中获益。

西曼 SAP 北亚区总裁兼 CEO



SAP 目 录

第 1 章 集团战略管理总览	1
1.1 SAP 集团战略管理	1
1.2 管理驾驶舱举例	9
第 2 章 利益方关系管理	14
2.1 利益方关系管理	14
第 3 章 指标建造器和指标组	25
3.1 指标目录、指标组和指标	25
第 4 章 平衡计分卡	37
4.1 my SAP™ 财务：企业战略管理中的平衡计分卡	37
4.2 平衡计分卡的概念及设置	41
4.3 平衡计分卡的应用	72
第 5 章 风险管理	84
5.1 SAP 企业战略管理中的风险管理	84
5.2 风险类型、风险组和风险的创建	88
5.3 风险的计算	94
5.4 在平衡计分卡中分析风险	101
第 6 章 价值动因树	107



6.1	价值动因树概念介绍	107
6.2	价值动因树的基本设置	109
6.3	价值动因	115
第 7 章	管理驾驶舱	132
7.1	管理驾驶舱、墙面和视点的创建	132
7.2	画面	138
7.3	画面 2	147
7.4	画面 5	161
7.5	管理驾驶舱的初步显示	164
7.6	画面 3	166
7.7	画面 4	176
7.8	管理驾驶舱的集中显示	187
第 8 章	计划的结构和显示布局	194
8.1	SAP 预算管理	194
8.2	计划的基本结构	211
8.3	计划布局数据的显示	231
8.4	计划的注释	236
第 9 章	计划的功能	245
9.1	计划数据的计算公式	245
9.2	不同计划版本间的数据复制	251
9.3	计划数据的重新评估	258
9.4	计划功能的执行顺序	263
9.5	数据的自动计算	265
9.6	全局计划顺序	271
9.7	不同版本计划数据的重过帐	277
第 10 章	计划变量	282
10.1	时间变量	282
10.2	计划截面	290
10.3	自定义变量	293
10.4	计划数据的冻结	300

目 录



第 11 章	利润表数据的传输	303
11.1	计划数据传输的组织结构	303
11.2	数据传输功能	308
11.3	数据传输的显示	311
11.4	资产负债表计划文件夹	316
第 12 章	固定资产投资计划	320
12.1	固定资产投资计划的组织结构	320
12.2	固定资产的折旧	330
12.3	固定资产净值的计算	346
第 13 章	资产负债状况和营运资金计划	354
13.1	资产负债状况和营运资金计划的组织结构	354
13.2	应收账款和应付账款	361
13.3	营运资金	368
13.4	将资产计划包和布局分配给文件夹	375
13.5	文件夹的图形设置	382
13.6	文档文件夹	386
第 14 章	财务报表计划	393
14.1	财务报表计划组织结构	393
14.2	在文件夹中维护财务报表计划	410
14.3	利润表的图形显示	414
第 15 章	其他计划功能——和资产负债表相关的计划功能	417
15.1	资产负债表计划	417
15.2	抵消计划功能	436
15.3	时间滞后功能	442
15.4	抵消参数包的修改	448
15.5	年度分析	451
15.6	公式计算计划功能	459
第 16 章	其他功能——自上而下的分配和货币换算	467
16.1	自上而下分配计划的组织结构	467
16.2	按生产线自上而下分配	489



16.3	按会计期间自上而下分配	494
16.4	货币单位换算	500
第 17 章	其他功能——分摊	510
17.1	成本中心计划的结构	510
17.2	销售计划的结构	518
17.3	计划初始值的录入	526
17.4	分摊的结构	530
17.5	成本要素计划的分摊	536
17.6	成本中心计划分摊	543
第 18 章	特性和层次结构	555
18.1	计划数据的文本层次	555
18.2	特性层次计划	570
18.3	外部特性层次	580
18.4	在国家层次上进行计划的分摊	595
18.5	不同信息对象的链接	615
18.6	产品线和产品的计划	638



SAP 集团战略管理总览

1

mySAP 财务解决方案综述

如今的经济面临着管理上的艰苦挑战。能够为客户创造价值并保持一定的收益是每一个公司当前最重要的目的，所有能带来价值的战略对成功而言都是必需的。然而，仅仅建立正确的战略是远远不够的。如果希望自己的公司成为一个佼佼者，还必须成功地执行这些强有力的战略。这就是企业需要一套正确工具的原因，也是企业需要 SAP® 集团战略管理(SAP® Strategic Enterprise Management, SEM)的原因。

1.1 SAP 集团战略管理

大凡有远见的公司都了解，只有对他们所有的企业战略进行管理才能继续保持其目前的成就。使用了 SAP SEM，用户就可以利用一整批支持集成管理流程的分析软件来对战略和企业进行管理。

用户可以进行综合战略管理、中期与长期计划编制、性能测定、业务合并以及股东间的交流。SAP SEM 能将所有的企业战略计划彻底转变为各部门的战略计划，如业务部、产品部及服务中心。它还提供全方位的性能监控和决策支持。此外，用户可以长期从商业活动与行政管理层中获得反



馈信息，学习其中的一些最优方案，以此来完善战略。

SAP SEM 能够与 mySAP™ 商务智能(mySAP™ BI)的联系分析处理(OLAP)数据库无缝集成，并可以使用其共享的元数据。它还为特殊行业的战略规划、建立模型以及模拟战略提供了备用模板，同时此模板还可用于业务计划编制与合并、关键业绩指标(KPIs)及生成投资人报告。SAP SEM 与业务分析紧密整合，使用业务分析的分析软件可最优化业务流程。

1.1.1 性能测定

当今企业中的高级管理都需要关键业绩指标(KPIs)最新且使用便捷的分析结果。信息必须以图表形式呈现并特别标注需要管理的部分。此外，这些分析信息还必须支持高度发达操作又简便的各种技术，以便获取背景资料并进行“假设”分析。

SAP SEM 的管理驾驶舱(Management Cockpit)为报告关键业绩指标(KPIs)及其他相关信息提供了一个理想的框架。它准备了一个预先设置好却又可以变通的结构，来为企业向它的各级员工传达图片、数据或文字信息。可通过连接 SAP 业务信息仓库(SAP BW)的报表功能(这是 mySAP BI 的一个功能)来获得一些详细的背景资料和其他档案信息。为了确保能够对成果指标有一定的了解，在以上索取的信息中还可包含其定义与说明。对于一些复杂的指标可以使用图形树来分析它的结构。SAP SEM 的管理驾驶舱也可以进行一些特殊的模拟。管理驾驶舱的特定目标是某一个“观众”，例如企业中的经理或行政主管——他们不会安排时间来学习复杂的报表工具。

SAP SEM 的价值驱动树功能可以将一个挑选出来的成果指标与其价值驱动程序进行模拟并生成报表。它可以提供该成果指标的详细说明，例如 EBIT、ROCE 或者 EVA™，甚至可以分析到最低一级的价值驱动程序，例如销售、成本及日常开支。此价值驱动树能协助企业中的各级业务分析师了解战略成果指标是如何进行运作的，又是如何由特殊行业价值驱动程序来控制的。假设模拟的价值驱动程序非常容易操作并可以直接在屏幕上进行调试，现实、计划以及模拟的价值可同时在一个图形树格式中进行浏



第1章 集团战略管理总览

览，也可通过标准的 SAP BW 报告来获得。

1.1.2 战略实施

当今商界中一项最重要的技能就是将战略付诸行动的能力。而在那些规模越来越大、结构越来越复杂的企业中，这项能力的实施是越来越困难了，因为在这些企业中战略决策者和执行者之间的距离很大。

如果企业使用了 SAP SEM 的平衡计分卡，不仅可以明确地定义战略，还可以及时与他人沟通例如产品创新、顾客隐私以及运作成效等信息。因此，平衡计分卡是实施战略的一个框架，也可谓是战略管理的一个集成中心。

使用平衡计分卡的目的是把战略分解为若干个易于理解的目标，以便公司的业务部门可以顺利完成。这些目标通过一系列因果关系相互关联，成果指标根据那些目标来调整绩效目标并及时追踪事态发展。为了能够达到目的，战略会主动结合财力及一切可调配的人力。

企业决策者使用了平衡计分卡之后，就可以考虑如何让每个业务部门都创造价值，还可以决定企业该如何根据人员、系统以及程序来进行投资并获得更大的收益。平衡计分卡对于所有能创造价值的计划来说就像是一个格式平衡的行动计划表，而这些计划最终都能获得一定的财政收入。

平衡计分卡除了本身拥有的丰富功能(如“深入”功能、状态配置、价值估算及计分卡比对)以外，还能与其他 SEM 和 mySAP.com 的解决方案高度整合。

1.1.3 基于价值的管理

基于非财务价值指标的长期财务计划(3~5 年)对于实施基于价值的管理来说是必须的。SAP SEM 通过一个计划编制软件来支持战略模拟计划编制，利用该软件能使计划的编制过程变得简单，并且还能获得特殊行业的价值驱动程序。其结果就是手工制作的资产负债表及成果账目的数量大大减少，从而业务企划者们就有更多的时间来讨论并调和战略商业部门的成果。价值驱动树功能有助于企划者们了解特殊行业价值驱动程序的详细情况。



基于价值的管理方案，例如 EVATM，需要有一套完整的调整纪录并按一定周期不断地重复运行。SAP SEM 完全支持这个方案，并使用计划编制程序、数据结构以及后台操作功能。

1.1.4 中期计划编制

财务报表编制功能(如资产负债表、所得计算书及现金流转)是中期计划编制的基础。即使详细的数据不能编制出所有的账目报表，但是这些报表可以勾勒出未来业务的一个大体轮廓。举例来说，对于将来可能出现的各种问题，如业务、投资以及资金运转各方面的变化，该功能都可以提出解决方案。

SAP SEM 的财务报表计划编制功能支持多种计划编制技术：

- ① 基于战略计划编制方案来计算账目报表(如基于销售增长报表来制定销货收入报表)。
- ② 将所编制的各种营运计划相整合(如销售、收益、成本中心、投资或个人消费的计划编制)。
- ③ 基于假设和 SAP 所提供的业务逻辑来计算账目报表(如用“销售完成天数”即“DSO”来制定“应收账款”即“A/R”的报表)。

SAP SEM 的财务报表计划编制功能是调和战略计划编制功能与运营计划编制功能后自然产生的一个交集。

1.1.5 营运计划编制

在企业中有很多人都需要制定详细的营运计划。终端用户的需求在平日计划中的工作人员和更多的临时用户间不断变化。

因此，SAP 进一步研发 SAP SEM 的计划编制功能来进行商业分析，此功能可以从 mySAP 财务与其他 SAP 解决方案中获得：

- ① 销售计划编制。
- ② 收益计划编制。
- ③ 成本中心计划编制。
- ④ 个人消费计划编制。
- ⑤ 投资计划编制。



第 1 章 集团战略管理总览

历史数据或对式样的选择都可以用来作为参考，还有一些后端功能例如估价功能亦可拿来利用。此外，还可以使用自下而上、自上而下及自由旋转的预算计划编制技术。计划编制流程的合作与协调是通过 SAP SEM 的状态追踪与监控功能来实现的。

1.1.6 快速结算

许多国家的商业规则都不允许企业花较多时间来结算他们的财务账簿，以及发布季度或年度财务决算。

SAP SEM 的业务合并功能符合多个国家，例如美国、德国的当地公认会计准则(GAAPs)以及国际会计准则(IAS)的要求。由于其取消及合并分录功能的高度自动化，还满足了快速结算的需求，并可根据需要设置固定的合并逻辑推理。综合核算功能可对复杂的数据结构进行操作。为支持分组化企业的要求，可分别对企业的各部门进行设置(如公司、业务范围和利润中心)。

一个合并监控器允许对所有合并流程进行图表式监控，从数据收集、调节分录、分配、物品流通、抵消分录直到对投资的合并都进行着监管。其次，它还具有将合并系统分散的能力，可以通过有一定格式和深度的报表来查看结果。

1.1.7 透视商业中的风险

许多国家已经引进了新的规则来促进更高级的管理模式，这样就能预测企业可能遇到的风险。SAP SEM 的风险管理功能支持完整的风险管理流程，包括：

- ① 业务风险判断以及风险目录管理。
- ② 风险可能会产生的影响。
- ③ 将业务风险分配给各业务部门及其目标和实施对象。
- ④ 降低风险的行动计划编制。
- ⑤ 风险控制，包括风险预测、风险状况、书面风险评估和风险电子邮件通告。

这些功能都利用了周期结算与查账索引来进行安全审计。远程业务部



门可以通过分散的访问门户来进行风险衡量。

1.1.8 数据集成

所有的 SAP SEM 商务应用软件是基于 mySAP BI 技术运作的。所以，处理器的数据可以方便地储存进 SAP SEM 中更深一层的操作流程。

1.1.9 使用 SAP SEM 的好处

SAP SEM 提供了一切用户需要的战略与企业管理功能，使经营战略成为一个日常的活动，同时遍及整个企业和业务网络。该应用软件不需要任何规划就能全面、完善、简便地来设定自己的使用配置。用户可以选择单独使用战略和企业管理功能，也可以与其他 mySAP.com 解决方案结合起来使用。mySAP 财务可以提供以下业务优势来帮助用户创造价值：

- 运用基于价值的管理原则来管理整个企业。
- 设置营运目标并将战略转化为行动。
- 在企业中进行连续有效的模拟、计划编制及预测，并将战略与营运任务相结合。
- 使用端对端的 IT 技术来支持用户在战略管理流程中的每一个步骤。
- 若要满足高级管理报表的制作及分析流程，就需要为性能测定使用图表用户界面。
- 加速并自动化业务合并中的法律与管理方面。
- 提供能与业务目标及对象融合的风险预测。
- 为实施流程中的终端用户收集、组织、编辑相关的外界信息并自动分类。
- 集中改进企业与投资者间的交流。

1.1.10 启程

想了解更多有关 SAP 企业战略管理会如何帮助企业的信息，请浏览我们的主页：www.sap.com/sem；或者拨打我们的联系电话：+49/1805/343424，如果您在美国或者加拿大，请拨打 1-888-727-4540。



第 1 章 集团战略管理总览

1.1.11 mySAP.com 电子商务平台

为了能在当今的经济领域中同时保持竞争力和收益，目前成功的企业必须会在传统企业界中运用虚拟的全球网络，并使用最好的工具和解决方案来进行工作。这就是企业为何选择 mySAP.com 的原因。SAP 已经将它广大的商业与工业专家都集中到了一个同时拥有电子商务解决方案、服务以及技术的宽大平台上。通过将 mySAP.com 与企业的业务战略相集成，企业就可以获得永久的竞争优势并大量增加价值，还能最优化投资回报 (ROI)。mySAP.com 是基于开放、灵活、协作的服务机构来工作的，该服务机构能同时支持 SAP 与非 SAP 的系统。mySAP.com 通过快速回应新的商机来创造价值，还通过减少成本来使企业获得合作与集成，并在市场中成为商界的佼佼者。

集团战略管理 (Strategic Enterprise Management, SEM) 分为五个模块：战略管理 (Strategy Management, SM)、绩效管理 (Performance Measurement, PM)、业务计划和模拟 (Business Planning and Simulation, BPS)、业务合并 (Business Consolidation, BCS) 及利益方关系管理 (Stakeholder Relationship Management, SRM)。每个模块都有其特定的功能，图 1—1 是各模块功能的一览表。

我们首先来看一看整个集团战略管理 (SEM) 的体系架构。如图 1—2 所示，在集团战略管理的底层是 SAP 的数据仓库产品——业务信息仓库 (BW)。为什么 SAP 的集团战略管理要做这样的架构？因为对于很多大型企业集团来说，数据是战略管理的基础。但是大集团内部的信息系统环境往往复杂多样，有些可能已经实施了 ERP 系统，有些还在用旧系统，还有一些使用的是专业应用系统。业务信息仓库可以收集 SAP 的和非 SAP 的各种信息，并把这些信息提供给各种战略管理工具。另外，在 SAP 业务信息仓库中还预定义了大量的分行业的报表和 KPI 指标。



图 1—1 集成战略管理总览

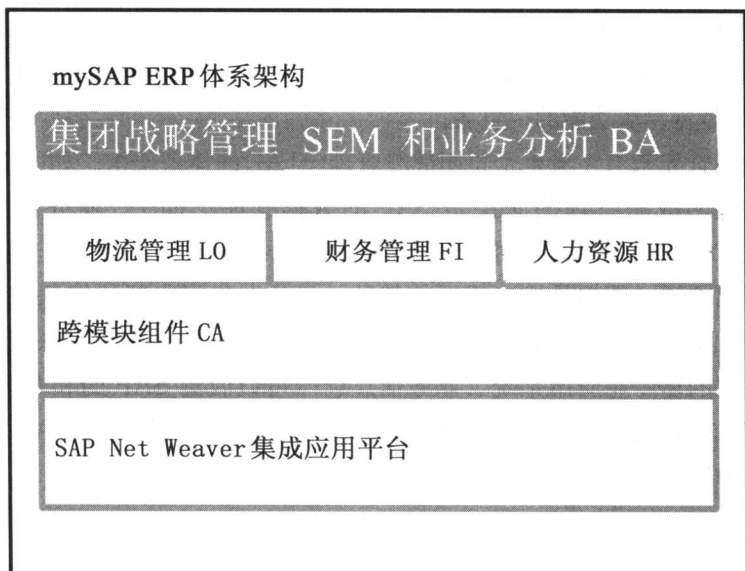


图 1—2 集团战略管理的体系架构