

管理者终身学习

且学·且思·且行



Group Company Financial
Management and Control

张瑞君 / 著

企业集团财务管控

[第四版]

 中国人民大学出版社



管理者终身学习

且学·且思·且行

企业集团财务管控

[第四版]

张瑞君 / 著

Group Company Financial
Management and Control

中国人民大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业集团财务管控/张瑞君著. —4 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 1
(管理者终身学习)

ISBN 978-7-300-20726-1

I. ①企… II. ①张… III. ①企业集团-财务管理-研究 IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 022084 号



管理者终身学习

企业集团财务管控 (第四版)

张瑞君 著

Qiyejituan Caiwu Guankong

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511770 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京东君印刷有限公司	版 次	2002 年 5 月第 1 版
规 格	175 mm×250 mm 16 开本		2015 年 3 月第 4 版
印 张	20.75 插页 2	印 次	2015 年 3 月第 1 次印刷
字 数	375 000	定 价	52.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前 言

1946年2月14日，这个情人节发生了一件惊天动地的事情：世界上第一台计算机由宾州大学莫奇来（Mauchly）博士发明。从那时起，信息技术的浪潮一浪高过一浪：工厂的人员结构发生了变化，越来越多的机器人走进了工厂，高效率地生产高质量的产品；银行突破朝九晚五的工作时间的局限，在ATM机的支持下提供全天候贴心服务；公司财务部噼里啪啦的算盘声变成了滴滴嗒嗒的键盘声。特别是进入21世纪以来，这股浪潮对中国人来讲变得更加凶猛。淘宝及天猫2013年11月11日一天的销售额达到350多亿元，网上商城一天的下单人数达到1700万，相当于香港人口总数的2.5倍；互联网金融对传统银行发起了巨大的挑战，吸引越来越多的潮人把资金从银行转向互联网金融平台；出租车司机在打车软件的帮助下，在合适的时间和地点接送那些在互联网上预约的乘客……今天越来越多的人涌入互联网大潮，以互联网为主要特征的信息时代到来了，也有很多人称之为互联网时代。

当颠覆与变革成为新的时代潮流，CFO如何跳出财务管理的常规范畴，以更开阔的视野和更前瞻的思维审视自己的价值定位，推动企业集团的经营模式创新和财务管理重构？在互联网时代到来之际，笔者有幸参与了中国大企业集团全球金融资源管理（司库）体系建设项目，在三年半的时间里，不仅向世界五百强企业集团戴尔、英国石油公司、壳牌、通用电气等学习，研究它们的最佳实践，而且与中国大企业集团司库项目组一起从企业集团资金及金融资源管理需求的分析出发，参与设计大司库的组织、制度、流程、信息系统，到最后实施司库信息系统，在实践中提炼、总结了企业集团财务管控的精髓，受益匪浅。本书正是在这种背景下修订完成的。在第三版的基础上，第四版以互联网时代为背景，不仅融入了互联网、云计算、大数据等技术发展，而且引入了技术驱动财务管理变革的

思路，以新时代、新视角为 CFO 团队构建 IT 与管理融合的企业集团财务管控策略提供支持。第四版的主要特点有：

- 关注技术驱动管理变革

随着互联网时代的到来，以互联网为代表的技术驱动管理变革已经成为这个时代的重要特征。本书在回顾信息时代企业经营环境的变迁及其对财务总监的影响，以及互联网时代中国企业集团的发展与 CFO 职能定位的基础上，阐述了财务管理信息化环境——IT 环境的演进，从支持企业集团财务分散管理的 B/S 环境，到支持企业集团财务集中管理的 C/S 环境，再到支持企业集团财务共享服务的云服务环境，为 CFO 团队理解技术驱动财务管理变革提供支持。

- IT 环境中横向价值链与纵向价值链管控策略

当 IT 技术与环境的发展不断推动管理变革之时，CFO 团队需要与时俱进，不断从横向价值链与纵向价值链出发思考如何构建财务管控策略。

从单一企业看，从采购到付款、从销售到收款、从业务费用到财务报销等形成了财务与业务的横向价值链。本书第 4 章提出了财务业务一体化策略，不仅强化财务与业务的协同和无缝连接，而且提高单一企业的财务信息质量，有助于实现横向财务到业务的管控。这为企业集团财务管理奠定了重要基础。

从企业集团看，从顶层的总部到下属二级分（子）公司、三级分（子）公司……N 级分（子）公司的财务活动，形成了纵向价值链。本书在第 5 章讨论了企业集团 IT 与管理融合的财务管控体系规划，从战略高度提出了企业集团财务管控策略的思路；在此基础上，进一步阐述了企业集团财务信息质量的管控策略、企业集团资金与金融资源管控策略、企业集团金融资源的风险管控策略这三个核心管控策略，为企业集团财务管理创新的内容延展了提出新的解决方案。

- 增加中国企业最佳实践案例

近年来，笔者在承担国家高技术研究发展计划（“863 计划”）资助项目“面向离散型集团企业集约化经营管理平台研发与应用”（课题编号：2012AA040904）子项目“资金管理模式创新”与“风险管控”，以及主持“企业集团司库管理创新”横向项目的过程中，实地参与企业集团资金与金融资源管理、汇率风险与利率风险管理、信用风险管理、金融资源决策支持体系的设计和相应信息系统的实施，并提炼、总结了相应的案例。因此，新增的实践案例将为 CFO 团队分享经验、切磋想法提供支持。

时光飞驰如电，转眼已进入 2015 年，本书不仅体现了以互联网为主要特征的信息时代对 IT 与管理融合的企业集团财务管控策略的诠释，还包含着“863 计划”项目组和企业集团司库项目组同仁的辛勤劳动，记录下改革的足迹。在此，

对给予支持的同仁们表示衷心的感谢。

由于时间有限，研究不够深入，本书的内容可能无法完全满足企业集团CFO团队管理创新的要求。笔者诚挚地欢迎广大读者提出宝贵意见，以便再版时修订。

张瑞君

教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。

为了更好地为一线教师服务，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

在“人大经管图书在线”（www.rdjg.com.cn）注册，下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联系：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735，62515749，82501704

传 真：010-62515732，62514775 电子邮箱：rdcbsjg@crup.com.cn

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室（100872）

教师服务登记表

姓名		<input type="checkbox"/> 先生 <input type="checkbox"/> 女士	职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					

目 录

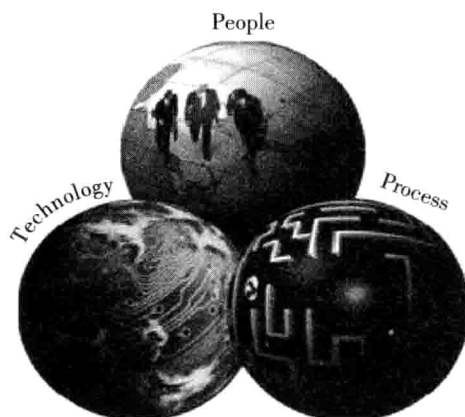
第 1 章	首席财务官面临的挑战	1
1.1	信息时代企业经营环境的变迁	2
1.2	经营环境变迁对财务总监的影响	6
1.3	中国企业集团的发展与 CFO 职能定位及实现的思考	13
第 2 章	管理信息化的创新思想演进与沿革	26
2.1	物料需求计划	27
2.2	制造资源计划	30
2.3	企业资源计划	33
2.4	供应链管理	35
2.5	客户关系管理	39
2.6	财务管理理论与 IT 的融合	41
2.7	商业智能与管理决策	43
第 3 章	财务管理信息化的 IT 环境	49
3.1	网络——信息传递和信息共享的基石	50
3.2	数据库——存储和管理数据的黄金宝库	52
3.3	管理软件——财务管理的应用载体	56
3.4	IT 环境的技术架构	61
3.5	IT 环境对于财务管理创新的价值	68
第 4 章	流程再造理论与财务业务一体化策略	71
4.1	流程再造的理论与方法	72

4.2	企业经营过程中的主要流程及其相互关系	78
4.3	传统财务会计业务流程的缺陷分析	81
4.4	应用流程再造思想再造或优化会计流程	83
4.5	会计流程再造工具及其应用	89
第5章	IT与管理融合的企业集团财务管控体系规划	94
5.1	中国企业的发展与财务管理的新特征	95
5.2	企业集团财务管理面临的新挑战	100
5.3	财务管理创新团队的组建	104
5.4	企业集团财务管控目标和理念的共识	108
5.5	企业集团财务管控核心要素的设计	114
5.6	企业集团财务管控体系框架的构建	121
第6章	财务信息质量的管控策略	125
6.1	财务信息质量管控策略的整体规划	126
6.2	财务核算与管控的组织设计	132
6.3	集团统一的核算制度设计	137
6.4	集团成员之间的内部交易协同与控制流程设计	141
6.5	集团多视角动态查询与财务报告	149
第7章	企业集团资金与金融资源管控策略	151
7.1	企业集团资金与金融资源管控的整体规划	152
7.2	资金管理的组织	159
7.3	资金池与账户制度	167
7.4	资金计划、控制与预测	173
7.5	集团与成员单位资金调拨模式	177
7.6	企业集团成员单位之间的结算流程设计	182
第8章	企业集团金融资源的风险管控策略	186
8.1	金融资源的风险管控整体规划	187
8.2	风险管理过程	192
8.3	利率风险管理	198
8.4	汇率风险管理	203

8.5	信用风险管理	210
8.6	操作风险管理	217
第9章	财务管理信息系统的实施方法	220
9.1	信息系统实施概述	221
9.2	实施前的项目准备	222
9.3	项目管理	232
9.4	项目验收	236
第10章	财务管理信息化案例分析	238
10.1	业务流程再造与财务业务一体化建设 ——联想公司网上报销流程再造案例分析	239
10.2	基于集团战略的财务集中管理体系建设 ——中国长江三峡工程开发总公司案例分析	243
10.3	多元化企业集团集中核算与控制方案设计 ——中国电子信息产业集团公司案例分析	253
10.4	财务管理的深度变革 ——财务共享服务案例分析	261
10.5	资金集中管理解决方案设计 ——梅山公司案例分析	268
10.6	资金管理 ——中国兵器装备集团公司案例分析	283
10.7	金融资源管控 ——中石油集团司库案例分析	289
10.8	内部资本市场运行机制与经济后果分析 ——基于中石油大司库项目资金结算模式创新的案例研究	304
10.9	汇率风险评估 ——中石油集团案例分析	315

第 1 章 / Chapter One

首席财务官面临的挑战



未来学家阿尔文·托夫勒指出：“世界已经走过了依靠暴力与金钱控制的时代，而未来世界政治的魔方将在拥有信息强权的人手里，他们会使用手中掌握的网络控制权、信息发布权，利用英语这种语言的强大文化优势，达到暴力与金钱无法达到的目的。”人类社会步入信息时代以来，特别是近期，随着 4G 网络技术的发展，智能手机、平板电脑等设备的应用得到迅猛发展，越来越多的人触网，人们认为这是一个移动互联网时代。随着众多人上网，大量结构化数据被传递到网上，因此有人说，这是一个大数据时代，人们的生活、工作与思维大变革的时代。随着云技术的兴起，处理成本的下降，云技术、云服务将推动商业模式的创新和重塑。对于管理信息、应用信息、利用信息的首席财务官（CFO）来讲，机遇和挑战并存。

本章主要学习和掌握：

- 理解信息化和全球化对企业经营环境的影响
- 理解经营环境变迁对企业集团 CFO 的影响
- 密切关注信息技术以实现 CFO “管家”与“战略家”的职能
- 从战略高度思考信息技术与财务管理融合的创新策略

1.1 信息时代企业经营环境的变迁

2005 年全球畅销书《世界是平的》(*The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*) 是由《纽约时报》最为著名的专栏作家之一托马斯·弗里德曼撰写的,他指出:“世界是平的,意味着在今天这样一个因信息技术而紧密、方便互联的世界中,全球市场、劳动力和产品都可以被整个世界共享,一切都有可能以最有效率和最低成本的方式实现。”的确,20 世纪中叶以来,信息技术正在成为促进经济发展和社会进步的主导技术,信息产业逐渐成为社会发展中的主导产业。21 世纪,随着 4G 网络的逐步建成,大数据和云计算技术大规模进入商用,移动互联已经全方位改变传统的经济形态、商业模式、生活方式和社会特征,使人类进入了以互联网为重要特征的信息时代,人们也称之为互联网时代、大数据时代等。与此同时,信息技术的广泛应用为企业集团全球化经营提供了重要的保证。

世界银行发布的《迈向 21 世纪——1999/2000 年世界发展报告》指出:推动经济全球化的因素主要有两个。一是信息通信技术革命,特别是互联网在全球的应用,极大地推动了生产要素在世界范围的合理流动和重新组合,促进了世界产业结构、经济结构的调整和升级,使国际贸易和国际金融的效率空前提高而成本迅猛下降。各国利用互联网的企业已越来越多,跨国界的基于互联网的电子商务正在以爆炸式速度增长。二是作为全球化大生产的经济,主要体现在跨国公司的飞速发展上,它们控制着全球生产的 40%、国际贸易的 60%、国际直接投资的 90%,使以部门间国际分工为标志的世界经济旧格局向突破国界地域空间局限的全球经济网络新格局转变。全球经济一体化和信息通信技术同步发展、携手并进,使得企业的经营环境发生了深刻变化。信息时代企业经营环境变迁的示意图如图 1—1 所示。

1.1.1 从大规模生产到个性化生产

在传统工业时代,大众市场比较繁荣,企业强调集中内部资源、扩大生产规模以满足市场需要。通常企业按照自己预测的需求大批量生产商品,然后卖给消

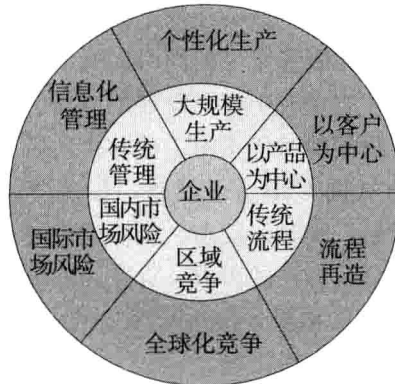


图 1-1 信息时代企业经营环境的变迁

消费者。消费者在购买时看似有多种商品可以选择，实际上最终买到的商品并不一定最适合他。此外，企业很难预测消费者需求的变化，很容易造成供应量过剩。随着互联网的发展，客户与企业通过互联网可以实现信息共享和信息沟通，消费者的作用越来越强，价值链和需求链的推动力来自消费者，而不是企业。因此，在 C2B (customer to business) 模式下，消费者按照自己的需求决定产品、定制产品。定制或者个性化将是未来的商业模式的主流，它的要求是个性化需求、多品种、小批量、快速反应、平台化协作。例如，某家电制造企业统计发现，虽然市场对冰箱的需求很大，但是，大部分客户对冰箱有独特的要求（外观和内部结构等），并且要求企业提供高质量的产品和增值服务。为了满足客户的需要，包括海尔在内的多个家电厂商创建新品牌，率先推出定制模式产品，专供互联网市场。例如，统帅是海尔集团继海尔、卡萨帝之后的第三个子品牌，为海尔集团在互联网时代背景下推出的定制家电品牌。统帅采用的是典型的 C2B 模式，整个操作流程为：收集用户碎片化需求→定制模块化解决方案→用户定制投票→根据需求提供产品→网上预订→满足需求（服务和安装）。因此，要求企业能够对不断变化的市场作出快速反应，并以最快的速度生产出满足用户需求的定制的“个性化产品”，从而占领市场，赢得竞争优势。

1.1.2 从以产品为中心到以客户为中心

传统工业时代的企业关注如何扩大生产规模、提高生产效率、降低生产成本以生产出更多的产品，企业之间的竞争完全是产品的竞争；在信息时代，主动权到了用户手里，用户的选择权非常大，他们可以在互联网上看到所有产品、所有价格，然后从中选择。这个时代不再是以企业产品为中心，而是以客户为中心，这是一个非常大的转变。如果企业不能因时而变，仍坚持以产品为中心，就可能

随着时间的推移被淘汰。现在，企业关注的是如何在更短的时间内满足用户的多元化需求，如何在提高个性化服务水平的同时降低成本。客户是上帝，有了客户就有了市场；有了市场，才有企业生存和发展的空间。赢得客户信赖是企业保持竞争力的重要因素之一。我们的时代正由工业时代向后工业时代快速转变，整个商品经济社会正由 B2C 方式向 C2B 方式转移，很多企业正借助互联网采取反向行动，从消费者需求链开始，实时、动态、全面地收集老客户、新客户以及未来客户的信息，利用大数据分析客户的需求、对产品的改进意见、销售流向等，并通过互联网以最快速度将信息和服务推送给客户的电脑、手机、iPad 移动终端，从而以最好的服务赢得客户、赢得市场。

1.1.3 从传统流程到流程再造

流程是对企业发展战略、组织结构、职能分解、岗位设置、岗位和过程的描述。在信息时代，传统流程存在诸多局限性，要求企业改变传统流程，进行流程再造，即对原有的业务流程进行重新塑造，包括对一些资源进行重新整合；更重要的是通过流程再造，把原有的以职能为中心的传统管理转变成以流程为中心的新型管理，提高经营效率和效益。1993 年，迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮（Michael Hammer and James Champy）合作完成了具有重要影响力的著作《企业再造：企业管理革命宣言》（*Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*），将流程再造定义为：“对业务流程的基本性的重新思考和根本性的重新设计，从而对诸如成本、质量、服务和速度等重要指标作较大的改进”。流程再造的思想在政府、企业、服务机构得到了越来越广泛的应用，改变了企业的经营环境。传统的销售流程为：工厂商——经销商——代理商——批发商——专卖店——客户；在互联网时代，结合企业商业模式的创新，基于互联网的流程再造将会创造更大的价值。

1.1.4 从区域竞争到全球化竞争

20 世纪 90 年代初，信息技术的高速发展与应用，为国际化企业集团的全球经营提供了条件。企业可以通过网络快速而全面地掌握市场动态信息；发达的物流运输业进一步增强了供应商、制造商以及分销商之间的联系。这种企业间时间和空间距离的缩短，极大地加速了市场的全球化进程，使全球范围内的企业正逐步融合在一个统一的大市场之中。分布在各地的企业共同合作生产一种产品成为必然趋势，企业在全世界制造和市场竞争中必须加强与其他企业的合作，建立面向任务的动态联盟。企业运营所需的订单、支付凭证和资金流动都可以全天候地完

成，信息技术的发展使得世界经济发展的步伐明显加快。国际化企业集团积累了雄厚的资金，掌握了先进的管理思想，拥有具有先进科技知识的出类拔萃的人才，具有独具特色的产品和服务，用信息技术武装起来在全球扩张，从全球经济增长中获益匪浅。因此，从区域竞争转向全球化竞争的趋势日趋凸现。

1.1.5 从国内市场风险到国际市场风险

伴随着企业集团从区域经营到“走出去”战略的实施，企业面临的风险也从国内市场风险变成了国际市场风险。近年来，金融危机频发，从由美国次债危机引发的全球性金融危机，到欧洲主权债务危机，一方面使得实体经济深受影响，另一方面造成金融体系的动荡加剧。在2008年开始的全球金融海啸中，美国有超过100家银行陆续倒闭，其中既包括投资银行巨头雷曼兄弟，也包括全美当时最大的储蓄银行华盛顿互惠银行。更有甚者，像冰岛、巴基斯坦、希腊等国家，由于金融崩溃而导致整个国家一度陷入破产境地。随之而来的是各国利率、货币汇率及全球大宗商品价格进入新一轮的调整期，变化的频率和幅度不断加大。与全球经济一样，中国经济也正面临一个深刻的调整周期，作为经济载体的中国企业不可能置身事外，独善其身。国际金融市场波谲云诡，伴随着同期国内利率市场化改革、股权分置改革、引入卖空机制的股票市场改革和弹性汇率制度改革，我国各金融市场的变化也显著加剧。从利率市场看，以金融机构人民币一年期存贷款基准利率来说，自2008年10月23日分别触底至2.25%、5.31%以来，仅三年间就累计升息5次，攀升至3.5%、6.56%^①；从股票市场看，以上证综合指数为例，从2007年10月开始，短短一年间，就经历了从6124点到1664点的暴跌^②；从汇率市场看，2005年汇改后的近七年里，人民币对美元中间价累计升值已超过30%^③。

国际国内形势使中国企业面临不同于以往的金融市场风险，企业的风险管理能力受到严峻的考验，中国企业集团必须将风险管理作为企业管理的重要组成部分，掌握金融市场风险的本质、影响以及所应采取的全新风险管控对策，具备科学可量化的风险管理系统和工具。

1.1.6 从传统管理转向信息化管理

在传统管理中，企业注重人、财、物管理，并通过设计合理的组织结构、制

① 资料来源：中国人民银行官方网站，<http://www.pbc.gov.cn/publish/zhengcehuobisi/621/index.html>。

② 资料来源：上海证券交易所官方网站，<http://www.sse.com.cn>。

③ 资料来源：中国人民银行官方网站，<http://www.pbc.gov.cn/publish>。

定有效的制度来强化企业管理。然而在信息时代，大量信息的飞速产生和通信技术的发展，使得企业把如何快速准确地获取信息、利用信息对企业各个环节进行有效的控制，以保证高效运行作为获胜的经营之道。信息成为企业重要的战略资源，一个企业将来能否持续发展，很大程度上取决于能否最大限度地以最快的速度获取与利用信息。因此，很多企业将信息技术与管理融合，以提升企业的管理水平。很多跨国企业集团（例如 IBM、惠普、沃尔玛）纷纷将信息技术与先进管理思想有机融合，构建管理信息系统，从企业资源计划（ERP）、客户关系管理（CRM）、供应链管理（SCM）到财务集中管理（FCM）、共享服务（SSC）、司库管理（TRM），使得它们可以跨越时空，实时掌控其在不同国家的各分（子）公司的采购信息、销售信息、财务信息，不仅使财务能够真实、正确、有效地反映企业财务状况和经营成果，而且能帮助企业合理配置资源、规避风险、降低成本，并为企业的扩张和发展提供决策支持。信息技术与管理融合的发展如图 1—2 所示。

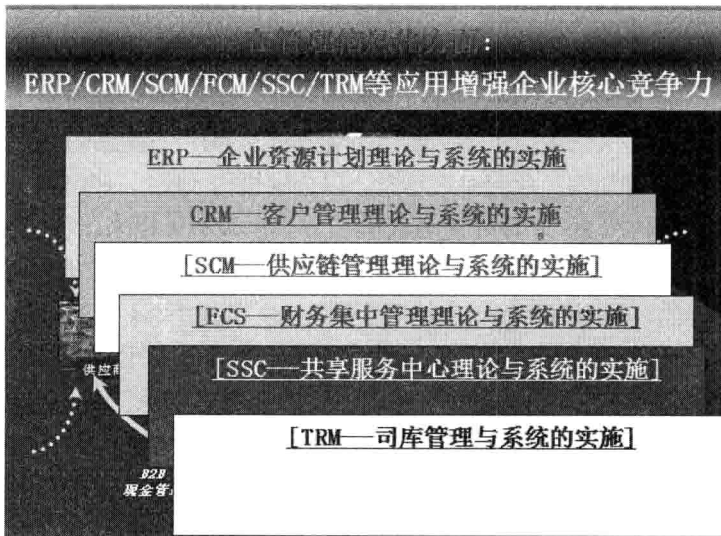


图 1—2 信息技术与管理融合的发展

1.2 经营环境变迁对财务总监的影响

当跨国企业或者企业集团迎接这种挑战以便在竞争中立于不败之地时，不可避免地会对财务职能提出新的要求：CFO 和相关部门的工作人员要改变“守财

奴”、“数据收集者”、“计算器”等“账房先生”的形象，成为经理和首席执行官（CEO）的战略伙伴。

回顾经济环境变迁，人们粗略地总结出这种变迁对国际财务管理发展趋势的影响^①：1982年3月—2000年3月，CFO团队职能的重心是“战略家”；2000年3月—2003年12月，CFO团队职能的重心是“管家”；2004年当诚信慢慢恢复后，CFO团队“管家”与“战略家”合论得到了广泛的认可（如图1—3所示）。

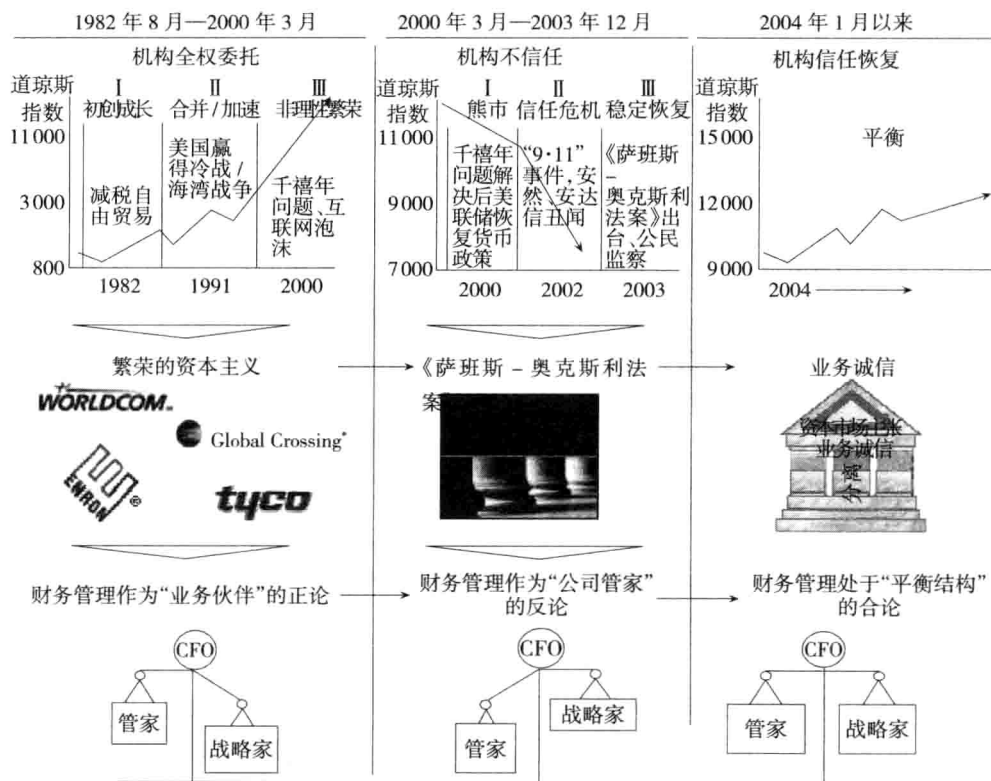


图1—3 国际财务管理的发展

1.2.1 从“账房先生”转向“战略家”

20世纪80年代以来，越来越多的企业认识到其财务/会计专家是管理者密不可分的经营伙伴，是CEO的战略伙伴，于是纷纷进行财务管理的创新，企业

^① 资料来源：德勤管理咨询资料，2005年。