



A Series of Books
Issued by Taxpayer Club
纳税人俱乐部丛书

丛书主编：李永延

张长城 编著
张琦

企业财务的 网络化管理

Network-based Management of
Corporate Finance

中国注册理财规划师协会CICFP
注册财税管理师资质考试指定教材

 云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS



A Series of Books
Issued by Taxpayer Club
纳税人俱乐部丛书

丛书主编：李永延

张长城 编著
张琦

企业财务的 网络化管理

Network-based Management of
Corporate Finance

中国注册理财规划师协会CICFP
注册财税管理师资质考试指定教材

 云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

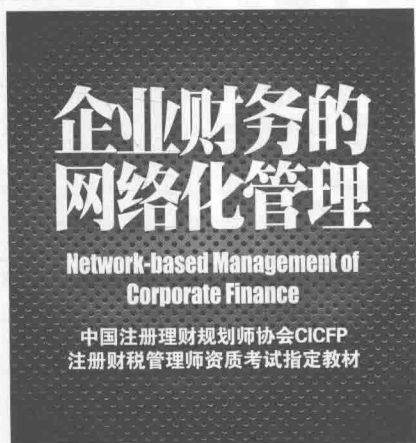
图书在版编目 (CIP) 数据

企业财务的网络化管理 / 张长城, 张琦编著. —昆明:
云南大学出版社, 2012
(纳税人俱乐部丛书 / 李永延主编)
ISBN 978-7-5482-0843-3

I. ①企… II. ①张… ②张… III. ①计算机网络—
应用—企业管理: 财务管理 IV. ①F275-39

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第029134号

策划编辑: 聂 滨 / 责任编辑: 蒋丽杰 / 装帧设计: 刘 雨



张长城 张 琦 编著

出版发行: 云南大学出版社

印 装: 昆明卓林包装印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 12.75

字 数: 173千

版 次: 2012年2月第1版

印 次: 2012年2月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5482-0843-3

定 价: 25.00元

社 址: 昆明市翠湖北路2号云南大学英华园内

邮 编: 650091

电 话: (0871) 5033244 5031071

网 址: <http://www.ynup.com>

E-mail: market@ynup.com

网住财富（代序）

2011年是中国经济的转型之年：物价涨，银根紧，老板跑路！

2012年是中国经济转型深化之年：物价低不了，银根松不了，老板未必跑路！

.....

在今天，有一定规模的企业，都同时拥有几家企业共同经营，形成一个产业链或价值链经营体系。有的将其组成集团，有的虽未组成集团，但将其进行集团化管理，用低成本的方式参与市场竞争。这种竞争必备的一个致胜关键：简洁高效的财务成本管控。

面对当前企业现状，财务成本管控的最好方法——实施财务网状化管理，即用网状化管理集中解决纳税问题、集中核算与管控、集中资金运行、集中绩效管理 with 决策支持。一句话：用网状化管理网住财富，创造财务价值！

2012年，企业财务管理热点必将是：财务网状化管理！

小企业在海里钓鱼，大企业在别人的鱼笼里钓鱼。

不管您的企业在哪里钓鱼，您的财务都必须懂得财务的网状化管理。因为：

未来，财务是企业的一个核心竞争力！

北京财税研究院院长 李永延

前 言

在信息时代，企业的组织结构、工作分工和对员工的要求发生了巨大的变化；在信息时代，企业生产的产品或提供的服务是“少量多样”的；在信息时代，产品或服务的使用寿命越来越短，员工工作的知识含量越来越高。那么在信息时代，根据先进的管理思想、运用信息技术、整合多种管理工具以提高企业财务管理水平对实现企业价值最大化就十分重要。本书主要讲述了信息时代财务管理人员面临的挑战；信息时代的先进管理思想与财务管理网络化的技术环境；财务网络化管理的整体规划；财务网络化管理的流程设计；财务网络化管理的基础；财务网络化管理的核心；财务网络化管理的保证和财务管理网络化的实施方案等内容。

本书从信息化和全球化背景出发，对国内外大量案例进行深度分析，帮助企业结合我国特殊的制度背景和企业实际建立成功的财务网络化管理体系，以有效提升财务管理系统的战略执行力，高效配置企业资源，有效管理风险，为经营管理者提供有效的控制与评价工具，从而提高企业的核心竞争力。

企业财务管理与企业的战略、计划和控制系統密切相关。财务管理影响组织整体和个人。它的内容包括战略规划、目标设定、经营计划、资金规划、财务报告和预测等方面。在实务中，财务管理是实现企业价值最大化和未来目标的一种主要方法；财务管理需要把组织的所有环境因素、利益相关者等关键问题融合于一个体系中；财务管理为企业内部不同部

门、不同员工之间的沟通提供了有力的工具。由此可见，企业的财务管理是一种网络化的管理，它的本质是一种连接。企业作为一种人为设计的组织，它面临着组织的基本问题：第一，协调不同环节和不同利益相关者（协调问题）和激发员工以一致的并能提高全体员工共同利益的方式来工作的问题（驱动问题）。财务管理作为企业的重要协调工具必须确定企业的顾客是谁，并进行市场细分。第二，确定产品或服务的范围及数量。第三，确定资本投资和技术方案等。第四，由于现代企业大多采用职能事业部制的组织结构，财务管理必须把各事业部的上述活动和资源采购、融资等活动进行协调和评价。第五，由于企业不同层级存在着信息不对称的情况，所以财务管理还要决定信息流动的结构和方向以及报告制度，并在此基础上进行决策权的划分。在“经济人”的假设中，人是自私的，那么组织中的员工都有他们的私人利益，而每个人的私人利益不尽相同，更进一步，每个人的私人利益和组织的利益和目标不可能完全一致。驱动问题是要确保协调过程所涉及的每个人都愿意去完成整个任务中他们自己应该承担的部分：既能准确地汇报信息以使正确的计划得以制订，又能按照所要求的标准去执行该计划；人们只愿意去做在他们看来符合其个人利益的事情；财务管理中的绩效评价就是使组织中的员工能够服从组织的目的和利益。

由此可见，财务网络化管理就是在分工非常细致和明确的今天激励员工在日常工作中做正确的事情和正确地做事情。协调利益目的不同、工作分工不同的员工的行动和激励他们合作完成组织目标。通过财务网络化管理使行业价值链的各个环节、企业的各个事业部及其他部门——这些复杂的各构成部分能结合成一个紧密整体来高效地运作。

《孙子兵法》曾云“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全”。这正是企业财务网络化管理的精髓。在当今这个微利的时代，企业和竞争对手的竞争已演变为行业价值链之间的竞争。《孙子兵法》中的

“己”指企业和供应商、顾客的网络连接不同会决定企业的市场地位和长期盈利能力。以钢铁行业为例：2005年2月22日，日本的新日铁公司与国际铁矿石三个主要供应商之一的巴西淡水河谷公司达成协议，将铁矿石价格涨幅定为比上年上涨71.5%，不久新日铁与另一铁矿石巨头澳大利亚必和必拓公司也达成类似协议。2008年2月18日，日本新日铁又与巴西淡水河谷率先签订涨价65%的协议，这些都使中国钢铁企业的原材料价格大幅上升。新日铁主动接受比中国钢企报价更高铁矿石价格的原因是多方面的。首先是新日铁关联方三井物产（三井财团的综合商社）在钢铁制造业上游的资源布局，从20世纪60年代开始，三井物产株式会社就开始积极控制全球铁矿石资源，2003年收购了世界最大铁矿石生产销售商淡水河谷公司的母公司Valepar公司15%的股份，并且还与力拓公司和必和必拓公司共同合作开发铁矿石，三井物产拥有股权的铁矿石公司产量已跃居世界第四位。其次，商船三井公司占据中国煤、铁海外物流的最大市场份额。第三，新日铁是宝钢公司主要的设备供应商之一。第四，新日铁的主要客户，丰田公司也是三井财团的关联方。中国钢铁制造企业作为“全球最大的吸铁石”却没有铁矿石的定价权，根本原因在于缺乏行业价值链的掌控，缺乏外部网络连接。

《孙子兵法》中的“己”同样还指企业所控制的资源和能力，而这些取决于企业的组织结构（企业内部不同战略事业单元和辅助部门的网络连接）和企业不同层级员工的凝聚力（企业文化）等与“人”相关的方面。这些企业的内部网络连接不同会决定企业是否有核心竞争力。新日铁之所以主动接受较高的铁矿石价格有两个内部原因。第一，新日铁铁矿石成本占产成品成本的比重只有中国企业的一半，铁矿石价格的上升使中国钢铁企业产成品成本上升得更多，这使中国钢铁企业失去在全球市场上的竞争力。第二，新日铁公司的设备都是自己制造，当铁矿石价格上升时，该企业可以改变设备来采用低品位铁矿石，而中国的钢铁企业主要使

用进口设备，缺乏设备的持续更新能力和应变能力。新日铁之所以能有如此强的成本控制能力和应变能力是因为新日铁活用企业内部网络连接的利器——改善（Kaizen）。改善的第一步是要发现存在的问题，如果认为企业的制度、作业等不存在问题，是完美的，就不会对改善有需要。而且，改善不仅适用于作业，同样适用于企业从高管层到一线操作人员的所有员工，它是一种杜绝一切低效和浪费，以及员工合作的价值观，因此改善不仅关注“技术面”，也非常关注“人力面”。这样改善可以通过新的团队形式（自我管理 etc.）、其他系统和观念整合在不同的环境（特别是动态环境）成为员工工作和生活的常态，提高员工的创造力，使组织具有高度的开放性和弹性。

企业和竞争对手的竞争已演变为行业价值链之间的竞争，《孙子兵法》中的“彼”是竞争对手及其供应商、顾客的网络连接，以及竞争对手所控制的资源和能力。企业只有从网络化的视角来认识自己和竞争对手，才能发现企业竞争优势和核心竞争力的真正来源，才能制定正确的战略，根据战略配置资源并激励员工完成战略目标。

《孙子兵法》中的“天”和“地”是企业财务网络化管理的约束条件。“天”是企业所处的外部环境。外部环境的有效预测是影响企业财务管理是否成功的一个关键因素。外部环境预测和分析的工具是PESTEL分析模型，它包括政治、经济、社会、技术、环境、法规等六个方面的内容。中国企业所处的制度背景与海外企业截然不同，企业如何发展与环境的网络连接也是企业财务管理的一个重要方面。“地”是企业的主要利益相关者，这是企业财务管理的“双赢”网络连接。与企业有“利害关系”（Stakeholder）的主要有客户、股东、经理人、董事会、员工及其他团体。只有这些利益团体共同获利，企业履行自己的社会责任，企业才能长期发展，这也是企业拥有竞争力的表现。

企业财务网络化管理同样关注“人”及其相互之间的连接，正是因

为这种连接的不同使不同企业的生存和发展状态不同。元仁宗皇庆二年（公元1313年）诏令科举考试以朱熹的《四书集注》为依据，奠定了朱熹在中国学术史上的崇高地位。朱熹的《四书集注》中心思想只有一个“为什么北宋在最富强的时候突然覆灭了？”朱熹回顾北宋的历史发现，问题在于“人”，北宋新旧两党的党争使北宋覆灭。国学大师南怀瑾在《论语别裁》中提出“子曰：知者乐水，仁者乐山；知者动，仁者静；知者乐，仁者寿”的新见解：“知者乐，水；仁者乐，山”。企业财务管理需要研究企业的不同网络连接以增强企业的应变能力（水）；同时还需要研究这些不同网络连接形成的企业核心竞争力（山）。

信息时代的财务管理人员应紧密围绕“价值基础管理”（Value Base Management），进行全方位、多视角和跨功能团队的一体化决策支持，提高企业的弹性和应变能力，使财务部门成为公司价值的创造者，公司财富的发动机和公司未来的设计师。

目 录

第 1 章 信息时代财务管理人员面临的挑战 /001

一、信息时代财务管理人员面临的环境 / 004

二、多变环境下的财务对策 / 009

三、信息时代财务管理人员的角色 / 016

第 2 章 信息时代的先进管理思想与财务管理网络化的技术环境 /026

一、信息时代的先进管理思想 / 026

二、财务管理网络化的技术环境 / 048

第 3 章 财务网络化管理的整体规划 /057

一、财务网络化管理的框架 / 059

二、价值管理 / 062

三、客户价值 / 064

四、价值链 / 066

五、产品组合管理 / 067

六、定位 / 068

七、成本优势 / 070

八、时间优势 / 071

九、风险价值 / 072

第4章 财务网络化管理的流程设计 /081

一、流程和价值链 / 081

二、价值链设计与管理 / 083

第5章 财务网络化管理的基础 /093

一、成本控制 / 093

二、存货管理 / 096

三、应收账款管理 / 104

四、现金管理 / 106

五、现金周转期 / 108

第6章 财务网络化管理的核心 /112

一、投资管理 / 113

二、筹资管理 / 122

第7章 财务网络化管理的保证 /128

一、财务预警 / 128

二、综合分析体系 / 137

三、绩效管理 / 141

四、企业文化 / 151

第 8 章 财务网络化管理的实施方案 / 155

一、利丰电子商务 / 155

二、阿米巴经营 / 157

三、持续改善 / 163

四、企业扩张之路——本钱、本人、本业 / 173

参考文献 / 177

第1章

信息时代财务管理人员面临的挑战

琳达·S. 桑福德^①和戴夫·泰勒认为，企业需要从传统的管理体制向建立或参与价值网络转化，这样企业才能在具有融合速度快、灵活性高、合作性强和创新性强等特征的全新商业生态系统中生存、发展和获利。价值网络是企业之间的动态连接，价值网络中的企业不关注产权，不仅依靠内部资源，还在网络中发现低成本的供应商，互联网成了资源和程序外包的平台；有效的价值网络源于最终顾客未来的需求、相互信任的企业共同灵活的创造价值和分享收益^②。

在信息化和全球化的背景下，企业在分享巨大市场机会的同时，也面临着前所未有的激烈竞争。在顾客拥有定价权的时代，企业只能接受市场价格。特别是国内为其他品牌代工的企业，每年都被品牌拥有者要求降价，否则就没有订单。企业成本能不能每年都比上一年下降20%？如果能的话，会不会成本下降到零？这种传统的思考模式和企业管理模式已经走入死胡同。而且，企业会发现，不断地降低销售价格，商品依然滞销。

① IBM公司高级副总裁，美国国家科学院院士，《财富》杂志评选的商业领域最具影响力的女性之一。

② 琳达·S. 桑福德、戴夫·泰勒著，刘曦译：《开放性成长》，东方出版社2008年版。

因此,企业必须从价值网络的角度去进行商业模式的选择和资源配置方式的根本改变。这给企业财务管理带来巨大的冲击。蒙牛乳业从1999年的3 700万元销售收入成长到2005年的106亿元销售收入,只用了6年时间;而且有3年净利润增长率超过120%。如果按照传统的财务管理模式,企业达到这样的业绩需要募集多少资金?需要购买多少设备?建设多少厂房?养多少头牛?招聘多少员工?这些问题在传统的财务管理中都是没有答案的。蒙牛1999年初始投入资金为1 000万元左右,2001年销售收入达7.24亿元。2002年募集资金5亿元,这是蒙牛2005年5月以前所有的资金投入。这些资金明显无法满足投资的需要。作为民营企业如何在有限的资金约束下生存和高质量发展,蒙牛无疑提供了一种较好的解决方案。蒙牛提出“奶农+奶站+运输车”+“蒙牛”的“虚拟联合”价值网络模式解决了资金不足问题。“奶农+奶站+运输车”全部不用蒙牛投入资金,蒙牛只用制定相应合作制度和质量标准,再和合作方签订合同就可以了。而且奶农的收入在增加,蒙牛的产品售价也比竞争对手高。

不仅企业和企业之间的价值网络重要,企业内部各利润中心和职能部门的价值链也需要重构,企业各利润中心也需要把每一位员工视为内部网络中的一个节点。本书以全球价值网络成功实施的企业案例为基础,探讨国内企业财务管理的“网络化”实施方案。

企业财务的网络化管理是在知识经济背景下产生的。未来学家托夫勒在“Power Shift”一书中指出:“不同于冷兵器和热兵器时代,未来的力量来源于知识,谁拥有知识,谁就掌握力量。”如今的时代以“信息化、全球化”为特征,那么,信息化和全球化的背后是知识经济做支撑。对企业的财务管理人员而言,需要把财务信息变成财务知识,让财务知识上升到财务智慧的高度。

“不谋全局者,不足谋一域;不谋万世者,不足谋一时。”这是财务智慧的体现。具体而言,企业的财务管理需要对行业价值链(产业链)进

行较长决策视野的思考,进行全面布局。“春种一粒粟,秋收万颗子”,企业价值链定位发生错误,最终将会成为供血者;反之,行业价值链定位正确,可以凭借竞争优势获取不菲的收益。国外的企业,如苹果公司由于行业价值链的战略定位选择正确,而发展成为目前美国市值最大的公司之一。苹果公司在行业价值链中只做研发、设计和品牌等少数几个环节,其他环节外包给其他企业,如组装外包给富士康,芯片外包给台积电等企业,显示屏外包给夏普等企业,使苹果公司只做智能手机行业价值链最增值的环节,也是能形成竞争优势和垄断地位的部分,反观代工企业富士康逐渐陷入难以获利的边缘。如果把行业价值链比喻为网络,企业财务管理人员需要辅助CEO和其他高管对企业的行业价值链定位决策提供专业的意见,对供应商进行财务视角和风险视角的评价,利用顾客关系管理系统识别有潜力的顾客。通过让企业在行业价值链网络中处于优势地位,以提高企业未来的获利能力。国内的企业,如国美电器,同样由于行业价值链的定位正确而使国美成为行业价值链中的霸主,“吃完顾客,吃供应商”,两头吃。在2000年以前,四川长虹等家电制造类企业在市场上叱咤风云。但不到十年,绝大多数的家电制造企业都开始做房地产。究其原因,是因为国美和苏宁占据了整个行业绝大部分的利润。如顾客在国美购买某一品牌的空调,顾客支付现金给国美,国美70天以后,才会把货款支付给空调制造企业。而且,国美正逐渐向物流环节渗透,国美从空调制造企业运输空调到仓库,收物流费;国美委托第三方安装空调,最后再拔一次毛,向空调制造企业收安装费。通过国美的层层拔毛,家电制造企业的利润空间被压缩到最低。“思路决定道路”,正是因为家电制造企业没有认识到接近顾客的“最后一公里”的重要性,而失去了整个行业的话语权。家电制造企业在短暂的“井喷”后,销售净利率逐渐下降。

财务管理人员不仅需要进行正确的战略定位,还需要组建企业内部执

行网络，成功地使战略落地。财务管理部门是企业的职能部门^①，它必须协助利润中心进行正确的投资决策和日常运营的有效管理，它必须汇总所有利润中心的长短期资金需求，以进行全公司的资金筹集规划，它必须参与或主导利润中心、销售部门、制造部、采购部等部门的跨功能团队的协调。跨部门的团队合作日益重要，如企业有大量的产品积压，财务部可能会认为销售部门没有做好顾客需要调查，利润中心也会认为制造部门的质量有问题，制造部门会认为采购部门的原材料有问题。事实上，问题实质是在新产品研发阶段，各利润中心和各职能部门没有进行有效的衔接。

信息化时代是“知识和智能”的时代，信息只是表象，财务管理人员需要用自己的智慧把信息转化为决策有用的“知识”。按照托夫勒的观点，在冷兵器时代，个人的武勇就是力量，如“关羽”能成为“上将军”；而在信息时代，是一个智慧的时代，是“诸葛孔明”的时代，财务管理人员需要有更宽广的知识领域，对行业需要有深刻的认知，需要有沟通协调能力，要有国际化的视野，这些都是信息化时代财务管理工作人员需要关注的重点。

一、信息时代财务管理人员面临的环境

（一）PESTEL分析

企业外部环境预测和分析的工具起初是PEST分析，卡普兰和诺顿（2009）发展出PESTEL^②分析模型，具体内容见表1-1。财务管理必须研究企业的外部环境，根据外部环境确定企业未来的战略、投资和筹资等决策。

① 传统上把企业划分为事业部（战略事业单元，即利润中心）和职能部门。

② PESTEL指政治（P）、经济（E）、社会（S）、技术（T）、环境（E）、法规（L）。

表1-1 外部分析PESTEL框架^①

政治分析	经济分析	
· 军队入侵风险 · 履行合约的法律框架 · 知识产权保护 · 贸易法规和关税 · 受惠的贸易伙伴	· 国家所属的经济体系类别 · 政府在自由市场的干预度 · 国家的相对优势 · 汇率和稳定性 · 金融市场的效率 · 基础设施的质量 · 劳动力的技能水平	· 劳动力成本 · 商业周期阶段（例如繁荣期、衰退期、复苏期） · 经济增长率 · 可支配收入 · 失业率 · 通货膨胀率 · 利率
社会分析	技术分析	
· 人口 · 社会阶层 · 教育 · 文化（性别角色等） · 企业家精神 · 态度（健康、环保意识、营养） · 休闲兴趣	· 最新技术发展 · 技术对产品供应的影响 · 技术对成本结果的影响 · 技术对价值链结构的影响 · 技术扩散率	
环境分析	法规分析	
· 温室气体排放 · 固体废料产生 · 液体废料排放 · 能源消耗 · 可回收性 · 净水消耗 · 总体的生态足迹	· 反托拉斯法 · 定价法规 · 税务——税率和优惠 · 工资法规——最低工资和加班工资 · 工作周 · 强制性的员工福利 · 行业安全法规 · 产品标签要求	

（二）环境的特点

企业所处的环境变化越来越剧烈，越来越不可预测。在如此多变的时代，企业的财务管理变得更加困难。在企业的投资决策中，企业需要使用实物期权（企业的选择越多，则项目的价值就越大）的思想，把投资项目根据里程碑事件（项目的重要标志性事件，如取得专利等）分成若干个阶

^① 卡普兰、诺顿著，上海博意门咨询有限公司译：《平衡计分卡战略实践》，中国人民大学出版社2009年版，第39页。