



用友ERP系列丛书

用友《集中》编写组◎著

集中

Centralization

集团财务管理解决方案

「集中管理、共享服务」将成为集团财务管理的核心

本书关注集团企业财务管理的几个关键环节，从集中财务管理面临的主要问题入手，通过相关管理模式与流程的分析，给出了解决问题的总体思路 and 具体方案。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



用友《集中》编写组◎著

集中

Centralization

集团财务管理解决方案

「集中管理、共享服务」将成为集团财务管理的核心

本书关注集团企业财务管理的几个关键环节，从集中财务管理面临的主要问题入手，通过相关管理模式与流程的分析，给出了解决问题的总体思路 and 具体方案。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

中国企业在经历了“发挥劳动力成本优势”、“装备现代化”两个发展阶段后,现在正进入以应用 ERP 为代表的“企业信息化”发展阶段,并为“自主技术与产品研发”阶段建立基础。

“集中管理”的理念始于 20 世纪 90 年代,通过国际金融机构的成功应用,逐渐被国内的银行、电信等行业采用。

本书通过对集团企业管理模式以及流程的深入解析,提出对集团企业切实可行的信息化解决方案,找到企业财务管理的新思路 and 全新感觉,引领您步入企业财务集中管理的信息化实践进程!

图书在版编目(CIP)数据

集中:集团财务管理解决方案/用友《集中》编写组

著. —北京:机械工业出版社,2006.1

(用友 ERP 系列丛书)

ISBN 7-111-18199-9

I. 集... II. 用... III. 企业集团—财务管理—计算机管理系统,ERP IV. F276.4-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 154434 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:王 峰 责任编辑:王 峰 责任印制:陶 湛

北京铭成印刷有限公司印刷

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 4.25 印张 · 1 插页 · 104 千字

0001—5000 册

定价:20.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

“集团管理与信息化”②

《集中——集团财务管理解决方案》

总 策 划 : 王文京
总 审 核 : 吴晓冬
执 行 总 编 : 朱春燕
指 导 专 家 : 唐肖鲁
编写组成员: 张翼、黄庆洲、
韩春来、王浩明等



ERP知识互动网站: www.askerp.com.cn

交 流 信 箱 : tushu@ufida.com.cn

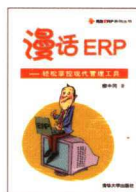
用友软件股份有限公司出品

“进阶ERP” 介绍

《漫话ERP》

——轻松掌控现代管理工具

采用轻松幽默的文字表现手法，通俗易懂的漫画表现形式，深入解析管理中的工具与用法。企业管理人员从该书中，可以轻松看到在使用现代管理工具中的常见误区及解决办法，从中体会ERP对于提升企业竞争力的价值。

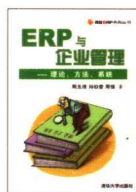


定价：22元

《ERP与企业管理》

——理论、方法、系统

采用系统、严谨、规范和完整的论述方法，全面阐述ERP的理论、方法、系统及相关知识。读者通过阅读该书，不仅能系统、全面地认识ERP与企业管理之间的关系，而且还能深刻、透彻地理解选用ERP的关键环节，为自己打下坚实的ERP知识基础。



定价：36元

《ERP123》

——企业应用ERP成功之路

采用系统、严谨、规范和完整的论述方法，全面阐述ERP的理论、方法、系统及相关知识。读者通过阅读该书，不仅能系统、全面地认识ERP与企业管理之间的关系，而且还能深刻、透彻地理解选用ERP的关键环节，为自己打下坚实的ERP知识基础。



定价：25元

《ERP制胜》

——有效驾驭管理中的数字

采用故事体裁，通过管理咨询顾问帮助一个企业从手工管理到实现全面信息化的全过程，使管理者不断明确企业不同时期需要进行的重点思考，同时体会ERP对于企业管理的重要作用，以及理解“数字”对于企业经营决策的影响。



定价：28元

已经出版、敬请关注

封面设计/纸衣裳書裝 · 孫希前
1391236075

“集团管理与信息化”丛书编委会

总 策 划 王文京

总 审 核 吴晓冬

执行总编 朱春燕

指导专家 唐肖鲁

策划委员会名单：

王文京、高少义、章培林、吴晓冬、郑雨林、许建钢、向奇汉、朱春燕

编审委员会名单：

吴晓冬、朱春燕、唐肖鲁、尹晓波、刘兴雨、李维晗

《集中——集团财务管理解决方案》编写组成员：

王浩明、张翼、黄庆洲、韩春来等

序

用 ERP 武装中国企业

中国企业在经历了“发挥劳动力成本优势”、“装备现代化”两个发展阶段后，现在正进入以应用 ERP 为代表的“企业信息化”发展阶段，并为“自主技术与产品研发”阶段建立基础。

ERP(企业资源计划系统)是当今世界企业经营与管理技术进步的代表。对企业来说，应用 ERP 的价值就在于通过系统的计划和控制等功能，结合企业的流程优化，有效地配给各项资源，以加快对市场的响应，降低成本，提高效率和效益，从而提升企业的竞争力。

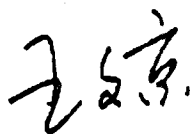
在发达国家 ERP 从 20 世纪 90 年代中期开始普及。中国从 20 世纪 80 年代开始导入 ERP 的前身 MRP 及 MRPII，经过导入期和发展期，现在开始进入 ERP 普及应用时期。在 ERP 普及时代，ERP 将不只是少数大型企业的贵族式消费，而是更广泛企业(包括中小企业)的大众化应用。

在中国 ERP 的发展时期，国产 ERP 产品和服务能力得到了长足的发展。国产 ERP 以其产品结合中国和亚洲商业环境与管理模式的本土化特点、技术上的后发优势、深入的服务网络以及良好的性能价格比在中国和亚洲市场上逐步成为主流，它们将对中国 ERP 的普及发挥主力军作用。

在 ERP 普及时代，企业需要大量的 ERP 应用人才，全社会需要 ERP 知识的广泛普及。用友公司作为中国 ERP 应用市场最大的软件及服务提供商，不仅把推动 ERP 在中国企业的普及作为我们的商业计划，更把这当作全体用友人的历史使命和共同追求的事业。出版“用友 ERP 系列丛书”就

是用友普及教育计划的一个重要组成。

ERP 应用是中国企业继装备现代化(“硬武装”)之后的又一次武装(“软武装”)。我们期待着 ERP 在中国企业的普及应用,期待着千百万中国企业的经营与管理水平获得一次历史性的进步,期待着中国企业在全球市场的竞争力实现跨越式提升。



用友软件股份有限公司董事长兼总裁

前 言

— 用友集团财务管理系统 —

“集中管理、共享服务”将成为 集团财务管理的核心

中国入世后，随着企业集团化经营规模的不断扩大，经济环境也随之发生了根本性的改变。企业的管理方式由“粗放型管理逐步衍变为集约型管理”，提高资金的利用率、降低企业的运营风险是集团企业经营活动的必然要求，而网络技术的无处不在让平台概念应运而生。集中管理模式就是在这一背景下产生的，并正在成为集团企业管理的一种趋势和不可逆转的潮流。

“集中管理”的理念始于 20 世纪 90 年代，通过国际金融机构的成功应用，逐渐被国内的银行、电信等行业采用。

众所周知，在集团企业资产规模膨胀、资金链条拉长、地域分布广泛等因素的驱动下，资金集中、数据共享成为企业经营的迫切需求，这种需求自然会推动软件技术的创新和发展，同时也会对企业组织变革、企业管理能力提升带来强烈的影响。在过去的数年中，用友公司通过对众多企业进行研究，形成了一套集团财务管理解决方案，该方案从用友公司对集团企业财务应用及管理的理解与诠释入手，给出了解决集团型企业普遍存在的效率低下、资金流断裂、运营风险等问题的具体办法。

事实上，从财务管理的角度来看，集团企业的本质特征就是集团内部各成员单位之间必须以资本为联接纽带，或是以某一企业为核心的单向控股关系。集团财务管理必须面向集团及其所属成员单位，并且这种管理不

能仅限于集团管理总部自身，还必须关注对其子公司或分公司以及其他成员企业的管理与控制。与传统的财务管理模式相比，基于平台技术的集中财务管理模式会明显提高企业对资金的有效利用。

实践证明，正是由于集中管理模式的优势凸显，才被更多的企业管理者所瞩目。用友集中财务管理方案将为企业带来如下价值：

① 通过实现数据集中，提升企业的竞争能力。

② 实现财务资源共享，促进会计核算的精准性，提高财务工作在企业经营活动中事前预测、事中控制和事后分析的功能。

③ 达到对资金流的实时监控目的，资金是贯穿企业整个经营活动的血液，通过实时监控资金流提高企业资金效率，降低运营风险。

我们深知，集中财务管理领域还有待进一步的延伸，本书仅是用友在总结成功经验之后对实践结果的概括。借助本书的出版，用友愿与企业家、企业的财务总监、企业的经营管理者及有志于研究和实施集团化企业集中管理的各界人士共同探讨。

可以预见，集中财务管理的逐步推广，标志着中国企业的财务应用进入了一个崭新的阶段，用友集中财务将帮助更多的集团企业走向成功。

唐肖鲁

集中——集团财务管理解决方案

专家指出，中国集团企业要提高核心竞争力，其管理必然要致力于以下方面的改善与变革：①流程、组织、信息的整合；②资源、服务、知识的共享；③业务与战略的协同；④快速应变的能力；⑤产业链优势；⑥企业绩效管理等。

为了达成这个目标，选择相适应的集团管理模式和信息化管理手段至关重要。

当前的信息技术，为集团型企业实现集中管理提供了保障。

一般看来，中国加入 WTO 以后，大型集团型企业由国内竞争逐步走向国际竞争。这种国际化竞争机制的引入，必然要求企业集团加强及时捕捉信息的能力，以适应市场快速变化的需要。

麦肯锡的一位资深董事指出：“跨国公司与中国企业相比最大的进步之一就是实现了集中管理，特别是财务的集中管理。”

引言

用友财务集中管理方案

目前的中国企业正面临着一场经济革命，在市场整合、企业整合的前提下，用友财务集中管理方案应运而生。

用友财务集中管理方案帮助企业建立起以核算、预算、资金管理为核心的财务体系，合理分配收支，帮助企业科学利用资金，有效控制资金风险，帮助企业建立完整的财务分析体系，突破地域局限、空间局限来支持决策层的理性判断。用友财务集中解决方案使财务数据真正实现集中和共享。

在经济发展日趋全球化的前提下，更多的跨国企业成为产业或行业的主导。这些企业通过“收购、控股、兼并、品牌输出”等形式推进和加速国际化的迅速发展，集团财务的集中管理成为企业的必然选择。越来越多的企业管理者需要更全面、更准确、更真实的财务数据来支持决策。财务系统也由原来的简单核算功能逐步升级成为新的管理工具。

为了适应集团企业的管理需要，用友在研究众多中国企业集团财务管理的迫切要求及国际企业集团的管理实践后，形成了用友集团财务管理解决方案，该方案通过为集团企业搭建平台实现信息共享。将企业的价值追求与企业核心竞争能力融合在集团管理的业务与信息系统中。

传统的会计职能单纯强调会计的准确性，强调事后核算的精准性。而在经济日趋发展的今天，企业全球化对财务工作提出了更高的要求，会计仅满足事后核算的精准性是不够的，还要能够对事前的风险进行预测并控制企业经营活动的整个过程。在网络技术的支持下，时间、空间、地域的距离大幅缩小，财务的实时监控职能正在为企业的管理者提供决策所需的

数据支持。财务信息化已经成为企业提升管理能力的必经之路，信息化的手段将成为越来越多集团企业的必然选择。

用友集团财务解决方案已经成功地帮助 500 多家集团企业实现了集中管理和财务创新，为了实现这一目标，用友的高端 ERP-NC 系统经历了八年的探索之路。中国的企业正在世界范围内崛起，规模迅速扩张，这是经济全球化的必然结果。用友集团财务解决方案愿意帮助更多的企业实现集中管理。

本书旨在为集团型企业的财务集中管理领域提供安全、及时、客观的方案建议。

通过对本书的阅读，你将获得如下收获：

① 如何提升集团公司财务管理水平，加强资金的计划控制，整合集团内部资金资源，最大限度地提高资金周转效率和效益。

② 如何建立全面预算管理体系，落实战略规划目标。怎样利用实际经营活动与预算目标值的对比分析，不断调整经营活动而最终实现企业的战略目标。

③ 如何以现金流为纽带，以财务预算为基准，规范监控各类业务流程和控制流程。

④ 如何基于 BI 平台，面向绩效管理的完整过程，全面支持绩效评价体系、评价标准、报告体系的管理。

⑤ 如何根据集团报表体系和编制的要求，通过数据采集工具获取编制各类报表所需的财务和业务数据，在报表编制平台上编制、生成个别报表、汇总报表、合并报表及各类分析报表，并最终通过发布工具发布各类报表。

⑥ 如何针对广电行业财务管理的最新特点，构建广电行业财务管理平台，规范广电集团的财务管理体系。

目 录

目 录

序 用 ERP 武装中国企业

前言 “集中管理、共享服务”将成为集团财务管理的核心

引言

第 1 章 资金管理解决方案	1
1.1 本方案要解决的企业问题	1
1.2 解决问题的总体思路	2
1.3 解决方案的具体内容	4
1.4 用友资金管理的产品组合	25
1.5 用友资金管理的产品特性	27
第 2 章 全面预算管理解决方案	28
2.1 本方案要解决的企业问题	28
2.2 解决问题的总体思路	28
2.3 解决方案的具体内容	30
2.4 用友全面预算管理产品组合	51
2.5 用友全面预算管理产品特性	53
第 3 章 以预算为基础的财务集中管理解决方案	54
3.1 本方案要解决的企业问题	54
3.2 解决问题的总体思路	54
3.3 解决方案的具体内容	56
3.4 用友产品组合	76
3.5 用友产品特性	77

第 4 章 绩效管理解决方案	79
4.1 本方案要解决的企业问题	79
4.2 解决问题的总体思路	79
4.3 解决方案的具体内容	80
4.4 用友绩效管理产品组合	91
4.5 用友绩效管理产品特性	92
第 5 章 报表管理解决方案	94
5.1 本方案要解决的企业问题	94
5.2 解决问题的总体思路	97
5.3 解决问题的具体方案	98
5.4 用友公司报表管理的产品组合	105
5.5 用友报表管理产品的主要特性	107
第 6 章 广电行业集团财务管理解决方案	109
6.1 本方案要解决的企业问题	109
6.2 解决问题的总体思路	111
6.3 解决方案的具体内容	112
附录 用友软件股份有限公司简介	122

第 1 章

资金管理解决方案

现金流是企业的血液，“现金至尊”是现代企业财务管理的基本理念。从现代经济的发展看，大型集团公司的财务与资金管理趋向高度集中是历史的必然。但是，许多企业由于缺乏必要的技术手段，资金控制能力不足，从而付出了沉重的代价。大型集团公司由于下属机构众多，地域分布广泛，在资金集中管理上的问题尤其突出，资金管理失控、监控缺乏手段、资金利用率低的情况是我国集团公司管理中迫切需要解决的问题。

集团公司为了实现自己的健康发展，必然要根据自己的实际情况，规划资金管理的集权程度。通过合理的统筹模式，释放沉淀资金，减少企业的运营风险，使资金管理做到高效有序、动态平衡。

资金管理解决方案能够帮助集团企业提高运营效率，提高集团企业偿债能力，实时掌控资金流向。

1.1 本方案要解决的企业问题

(1) 如何帮助企业做到资金管理的高度集约化、透明化

成员单位各自独立开设账户造成集团的资金分散在多个商业银行的数十、上百个账户中，资金的运营缺乏必要的监控。资金预算不完整，资金收支没有合理的预测与控制，无法落实。

(2) 如何帮助企业优化资产负债结构，减少资金占用

从集团总体上看，一方面有大量分散的资金沉淀在分散的银行账户里，同时，由于无法集中使用这些沉淀资金，其他成员单位在资金短缺情

集中

况下又不得不从银行贷款，支付高额的贷款利息，使集团形成了不合理的资产负债结构。

(3) 如何帮助简化资金集中后形成的大量工作

一些集团进行了资金集中管理，但是由于缺少必要的技术手段，增加了审批、对账、银行凭证传递等业务环节，增添了大量手工处理工作。

(4) 如何帮助企业最大限度地提高资金使用效率

银行间信息和业务的手工处理、内部资金余缺调剂不力，闲置与短缺并存，造成资金使用效率低。

(5) 企业依赖银行管理资金如何避免信息不对称

集团没有自己的资金管理系统，就无法获得及时、完整、准确的资金动态情况，难以迅速作出集团资金运营的决策，对最重要的资金动态信息缺少敏感的检测手段。

(6) 如何帮助企业避免因内部交易引起的不必要的资金流动

集团没有自己的资金管理系统，在集团内部存在交易时就必须通过银行支付，要么是形成资金在途，要么是形成内部三角债。

(7) 如何帮助企业减少资金结算的在途时间

在银行业务已经逐步电子化的今天，集团都希望在资金到账时立刻得到信息，使资源可以利用，同时，希望付款得到及时的监控审批，尽量减少资金的在途时间。

1.2 解决问题的总体思路

企业集团在资金管理方面应该打破传统的分散管理模式，运用现代计算机软件系统，借助网络平台，实现基于资金集中统一监控、面向集团资金管理的全过程、全面支持资金计划、资金支付控制、内部资金调控、动态资金分析报告的规范化管理体系。