



# IBM财务转型解决方案





01 | 财务转型解决方案的行业趋势

04 | 财务转型的主要服务领域

2.1 财务运营提升 ..... 06

2.2 业务绩效管理 ..... 22

2.3 业务风险管理 ..... 35

2.4 企业财务应用软件 ..... 38

39 | 财务转型的主要实施途径

3.1 战略发展 ..... 42

3.2 组织架构设计 ..... 43

3.3 流程诊断和改进 ..... 45

3.4 方法论和工具应用 ..... 46

3.5 实施路径图 ..... 47

46 | 为什么选择IBM



于雪莉女士现任大中华区副总裁 - IBM全球企业咨询服务部 (GBS) 总经理、主管合伙人, 负责管理IBM在大中华区的咨询以及系统整合业务。在大中华区, 她领导制定IBM全球企业咨询服务部的战略方向, 同时管理顾问服务团队为中国国有企业、私营企业以及在华经营的跨国公司提供创新的业务解决方案。

在担任GBS大中华区总经理之前, 于雪莉女士曾担任IBM大中华区副总裁 - 战略与企业发展部总经理, 负责中国大陆、香港和台湾地区的公司全体战略, 企业投资及发展计划。

此前, 于雪莉女士还曾担任IBM负责亚太地区业务转型服务部的副总裁, 在大中华区, 印度, 澳大利亚, 韩国, 东南亚通过运用IBM在企业管理创新的经验与各大客户合作, 帮助他们做到业务转型。

在2003年至2005年期间, 于雪莉女士还曾经担任IBM大中华区副总裁兼全球服务部总经理。

于雪莉女士在信息技术领域从事咨询和系统整合业务拥有超过28年的经验, 她的领导能力与行业贡献得到了业界的广泛认可。在2004年, 于雪莉女士被评为中国10大女性职业领袖, 并在2005年被评为中国IT服务年度人物。

于雪莉  
IBM大中华区副总裁  
全球企业咨询服务部总经理



2012年是中国经济发展非常关键的一年，党的十八大在今年召开，现有的宏观经济运行模式将随着政策的调整发生转变，以企业为代表的微观经济主体在市场经济中虽有强劲表现，但在全球经济瞬息万变的背景下，同样面临着来自内外的种种压力。继续深化改革，转换经济发展方式是当务之急。

联合国发布的《2012年世界经济形势与展望》数据显示，2012年美国可能衰退0.8%，欧洲经济可能衰退1.6%。中国国家统计局数据显示：2012年上半年GDP增速为7.8%，二季度为7.6%，二季度GDP创十三个季度新低。三年多来首次跌破8%，连续六个季度放缓。可见，发达国家的经济步伐正在降速，国内的经济状况不容乐观。受经济增速下滑影响，国有企业经营也未能幸免，2012年上半年央企总体利润同比下滑11.6%。这种复杂的新型经济形势对企业在整体资源规划和创新意识等诸多方面都提出了更高的要求。IBM针对这种状况推出五大转型系列丛书，每本书籍都集中关注某类转型策略。比如越来越多的外贸出口型企业，逐渐把着眼点放在国内市场的份额上；曾经以生产批发为主的企业，开始放下身段兼顾零售市场；以往只顾销售的企业现在也看到了服务型销售的重要性；某些单靠自己拓展销售的企业启用了连锁加盟式营销；一些原来面向企业客户销售的公司也逐渐向个人用户拓展；以前基本按照库存生产的制造型企业也考虑向利润更高的定制化生产转移；为降低企业IT成本，越来越多的公司正逐渐将非公司核心的部分IT业务转为外包服务来实现；一些以前主要靠自身发展来扩张的公司也越来越多地通过兼并重组来迅速占领市场。IBM公司前董事长，总裁兼首席执行官彭明盛（Sam Palmisano）曾经建议企业“在业务相对好的时候考虑公司的变革”。这八大常见的中国企业业务转型需求在目前严峻的经济形势下越发显得迫切。

有着百年历史的IBM自身就经历了多次成功转型，并与中国企业有着多年的合作经验，为有转型需求的企业提供了多条可供选择之路。作为中国转型咨询服务第一品牌的IBM GBS，为顺应客

户需求推出五类转型经验与之分享, 分别是Finance财务管理转型、Sales & Marketing市场与营销管理转型、HCM人力资本管理转型、Supply Chain供应链管理转型、IT信息技术管理转型, 每方面都包括高价值咨询 (High value consulting) 和实施咨询 (Implementation consulting) 两部分。有关转型方案的五大系列丛书我们将陆续推出。

如今, 越来越多的企业面对飞速的市场变化, 都在探索和寻求转型之路。但是在缺乏参考案例和实践经验的前提下, 企业将面临商业创新等方面的高额商业风险。IBM GBS在第一时间对此做出反应, 强化中国第一转型品牌地位的同时, 运用我们的专业知识和自身的百年转型的实际案例来为客户做最有价值的咨询服务。

感谢各位同事对本书的鼓励与支持、资料的提供与分享。由于诸多条件的限制, 本书尚有不尽完善之处, 我们欢迎各位同事批评指正, 提出宝贵意见和建议!

IBM全球企业咨询服务部大中华区总经理  
于雪莉



## 财务转型解决方案的行业趋势



## 复杂经济环境下的行业发展趋势

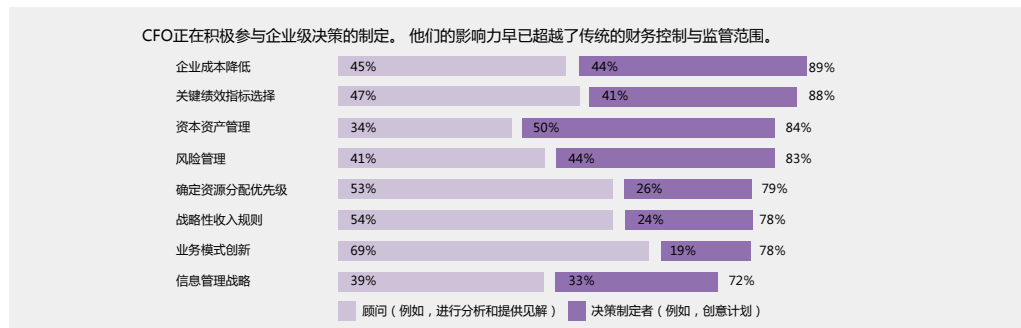
伴随着地域、技术以及业务线的多样化，企业的组织结构正在日趋复杂。零散的流程、系统和数据使得CFO搜集业务信息的工作变得愈发具有挑战性。同时，寻找和保留具有符合当今财务组织要求、拥有精深业务能力的专业人员也变得越来越困难。CFO角色的转变更增加了对所有这些挑战进行深入探究的压力。

## CFO面临的挑战

今天，首席财务执行官（CFO）已经成为深受瞩目并且颇具影响力的职位。他们不仅仅负责记录帐簿，同时还要为日渐强大的企业提供规划变革、制定战略以及驱动商业价值的服务。一直以来CFO们被视为企业财务数据的总管，但现在他们需要做得更多——他们必须充分利用这些重要的数据为企业生成对经营绩效、风险和业务成长至关重要的洞察能力。这并不是一件容易的事情。

此外，CFO还必须在对他们的新挑战和他们更传统的责任之间进行平衡。绝大多数的财务组织仍然需要将多半的时间用于交易处理。同时，对外部法规要求的持续关注也迫使企业投入大量的资源，以满足合规性的要求。

近十年来，CFO们宣称要将其组织花在交易处理上的时间转移至更具影响力的领域（涉及分析和决策支持）。然而，自2003年以来，时间分配比例基本保持不变，绝大多数的财务组织仍然需要将多半的时间用于交易处理。IBM对全球CFO和其他高级财务专业人员的最新调查显示，在以增长利润为目的而进行的收集、解释和传送信息的工作中只有9%的人认为自己是“卓越的”，而超过半数以上的人认为自己是“很差”，“差”或仅仅“满意”。

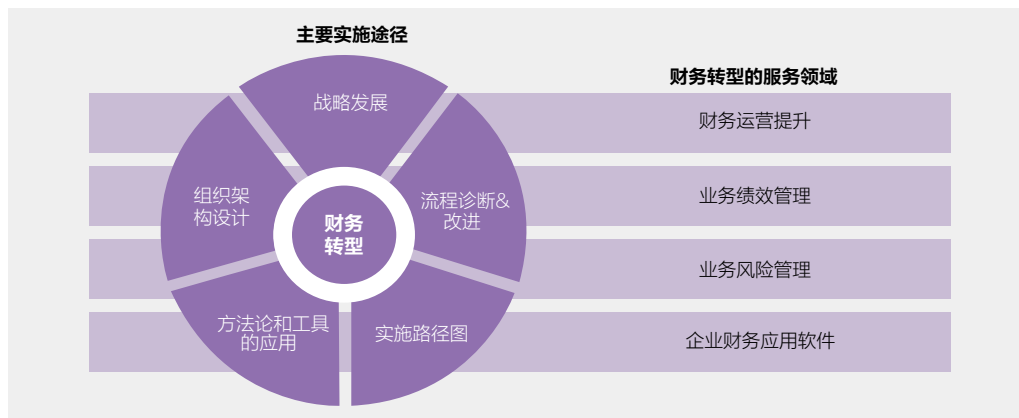


## 财务转型的业务驱动力

在经营变革的浪潮中，整合不当的并购、在新领域的快速扩张和业务模式的分散化，使得很多公司由于脱节的、局部化的流程及非共享的信息，很难将数据进行汇总并加以充分利用，最终导致被市场所遗弃。IBM的研究表明，战胜这些挑战并且使得企业向更广泛的信息整合方向迈进对于那些希望从被动的接收信息转变成具有高度业务洞察力的公司是十分重要的步骤。研究表明，高效的财务组织更希望进行整合——制定数据标准、追寻简化流程并且持续地应用最新实践的经验。这些组织更愿意通过评估和减少其所使用的财务平台数量、预算工具数量、数据库的数量和企业资源计划系统的数量来降低结构的复杂性。

## IBM财务转型解决方案框架

CFO必须变得越来越既有效益又有效率地支持整个企业的核心需求，同时还要维持法律的合规性，并保持传统簿记活动中的严谨性。然而他们并不需要孤军奋战。IBM为CFO提供全面的财务咨询服务，帮助CFO面对这些挑战并且释放真正的业务价值。作为CFO在世界范围内值得信任的伙伴，IBM财务管理咨询提供四大服务领域——包括财务运营提升、业务绩效管理、业务风险管理和企业财务应用软件（将在财务转型的服务领域2.1-2.4进一步说明）。四大财务服务领域不是孤立的，而是以公司价值为核心，有机整合并共同促进业务目标的实现；IBM同时也提供贯穿的端到端的解决过程——战略发展、流程诊断&改进、组织架构设计、方法论和工具的应用、实施路径图（将在 财务转型的主要实施途径3.1-3.5进一步展开说明）。











## 财务转型的主要服务领域



IBM财务管理咨询帮助CFO们评价他们的财务职能并帮助其制订愿景、战略和蓝图以支持企业不断变化的业务需求，并帮助其重新设计重要的流程，重新搭建组织结构以提升整体的效率和效果并能够实现新颖的交付模型。在公司从核算型财务向决策型财务的转型过程中，提供财务转型的可行性研究、财务转型方案高层规划、财务转型的成功实践等服务。

服务领域	描述
 财务运营提升	帮助CFO们评价他们的财务职能并帮助其制订愿景、战略和蓝图以支持企业不断变化的业务需求，并帮助其重新设计重要的财务流程，以提升整体的效率和效果并能够实现新颖的交付模型
 业务绩效管理	通过实现流程和系统的需求以整合企业范围的信息并运用这些信息来支持和提高业务计划和绩效，从而协助CFO们释放他们在财务和企业信息管理及商业职能方面的能量
 业务风险管理	通过运用整体方案，即将风险和遵从管理与业务整体战略，执行和绩效挂历进行整合，帮助CFO们识别、评价、管理和优化业务风险
 企业财务应用软件	协助CFO们选择、架构、实施和了解企业ERP技术解决方案的好处。通过实施新的ERP应用系统实现组织的核心财务系统需求，这能够使得财务交易处理更有效率，财务信息的处理更高效

## 2.1 财务运营提升

财务运营改进服务通过在利润增长和建模方面运用诊断性的战略工具, 帮助客户评估组织设计, 并制定新的愿景、战略和蓝图以支持企业不断变化的业务需求, 通过应用IBM财务管理专家建议、相关行业知识和实践经验, 帮助财务组织进行转型, 使其能够成为企业发展中有价值的业务伙伴。

IBM财务咨询团队能够帮助客户重新设计核心业务和财务流程, 搭建财务组织, 制定集团财务战略和组织的调整规划, 提供集团财务管理模式的总体设计等服务。为需要改造乃至重构财务部门的各类公司, 提供多类集团财务管理和业务模式研究和比较成果 (与成功实践), 并协助其改善流程, 以提高整体的效率和响应速度, 同时通过外包和共享服务来消除无附加值的任务。

### IBM提供的财务运营提升服务应用模块包括以下四个功能模块

- 财务报表与合并
- 信用管理
- 资金管理
- 财务共享服务等

(我们将在下面部分逐一对财务运营提升服务的4个主要功能模块做介绍)

### 2.1.1 财务运营提升的解决方案之一——财务报表合并

#### 行业趋势和市场状况

财务报表与合并指用以综合反映以产权纽带关系而构成的企业集团某一期或地点整体财务状况、经营成果和资金流转情况的会计报表。目前财务报表与合并的业务需求来自于企业集团化的发展趋势导致大量多元化投资——多体现为兼并收购或者成立子公司, 包括海外的投资等发展趋向; 以及集团内企业日渐增多的关联交易种类, 从简单的货物买卖, 衍生到管理费用/使用权税等的收取, 到内部融资服务的成本结算等。这些变化趋势使得传统会计合并已不能满足企业的管理需求, 合并管理更多要为管理分析和决策提供信息, 因而要求更为精细化和多维化的设计。

## IBM提供的解决方案

IBM财务团队通过合并报表项目的实施推动规则、数据定义、会计科目及流程统一，让报表和报告真正成为战略解析、战略执行和业绩管理的载体。提升企业财务效率和财务洞察力，支持公司的集中管控体系，并逐步牵引推动总部和各下属单位财务部门本身的转型。

- 合并组织架构: 合并组织架构设计需要同时满足法定披露与业务管理的需求。
- 合并会计科目表及维度: 合并会计科目表及合并维度设计以会计核算科目为基础，报表需求及规则要求为输入。
- 往来交易对账及抵消: 从管理制度规范、流程优化、科目设置、抵消规则设计四方面完善内部往来管理，保证抵销工作的顺利进行，提升报表合并数据的准确性。
- 合并规则设计: 包括合并抵消规则、外币折算规则、调整规则、数据校验规则设计。
- 报表体系建设: 包括从员工到经理、到高层领导不同层次的信息使用者，按统一的评估标准进行规范化的报表体系建设。
- 合并流程设计: 合并流程设计体现过程可控与过程可视。
- 集成统一的财务合并平台: 合并报表系统，以及不同的财务核算平台，协助企业构建统一的财务合并平台。



## 解决方案带来的业务提升

IBM财务团队通过优化财务报表与合并, 将使企业获得诸如统一财务语言、流程优化固化、人员能力提升等诸多方面的管理及业务提升。

**统一财务语言:** 推动规则、数据定义、会计科目及会计流程四统一, 在集团内建立统一财务语言支撑公司的集中财务管控。

**流程优化固化:** 以报表需求为牵引, 设立对数据质量和提交效率的改进目标, 驱动前端的业务改进——包括单体报表的编制流程, 交易系统主数据体系改进, 甚至是交易流程的改进; 并通过系统对流程的固化, 理顺在报告流程中总部、下属单位和各经营实体之间的管控关系。

**人员能力提升:** 通过对合并报表系统的深化实施, 深化财务人员的相关财务知识, 全面提升财务人员业务技能。

## 成功案例



### 太平洋保险集团 —— 财务报告合并系统

#### 项目需求

太保集团内除了主营业务——保险业务外，还包括资产管理、酒店、房产等多种业务实体。在项目实施前，集团对下属公司采用手工方式收集财务信息进行手工合并，周期长，易于出错。合并结果及财务附注信息无法运用与日常管理分析和决策，因此，太保集团希望IBM能为其实施财务报告合并系统，建立统一的财务数据平台。

#### IBM提供的解决方案

在该项目中，涉及合并的机构近90家，数据录入报表共计180张，输出报表200多张（包括资产负债表、损益表、现金流量表、所有者权益变动表和附注信息表）。在项目实施过程中，IBM财务咨询帮助客户梳理了满足对外披露和内部财务管控所需信息及表样共计200多张，并将之归集到HFM系统的2000多项目目及信息项；同时，协助客户梳理了数据收集及合并流程，实现了与Oracle总账的集成，理顺了非保险业务类型实体数据的映射及收集模式，确保数据的准确性和时效性。

通过财务报告合并，IBM财务咨询帮助客户实现了满足中国准则的报表合并及自动抵销功能，并输出满足准则要求的抵销分录样式；使得客户的整套报表及附注的能够实现自动化输出，满足了对外报送的要求，并建立了全面的内部分析和财务控制的数据平台。

#### 项目实施成果

通过本项目的实施，太平洋保险集团已基本实现了全集团范围规范的合并报表编制流程及财务控制。通过HFM平台，有效提高了合并报表和编制效率以及财务基础管理的水平，并为内部管理分析提供了真实可靠的数据基础。

## 2.1.2 财务运营提升的解决方案之二——信用管理

### 行业趋势和市场状况

信用制度是现代商业发展的一个重要条件，随着现代商业信用额度的增大、以及信用期的延长，企业在应收账款上的资金占用比日渐增长。赊销固然可以促销，但由此造成的资金占用会使企业丧失其他投资机会，并增加坏账损失，造成财务风险和隐患。信用管理的要点在于采用信用政策所增加的销售收入和由此所付出的资金占用和信用风险之间进行权衡。

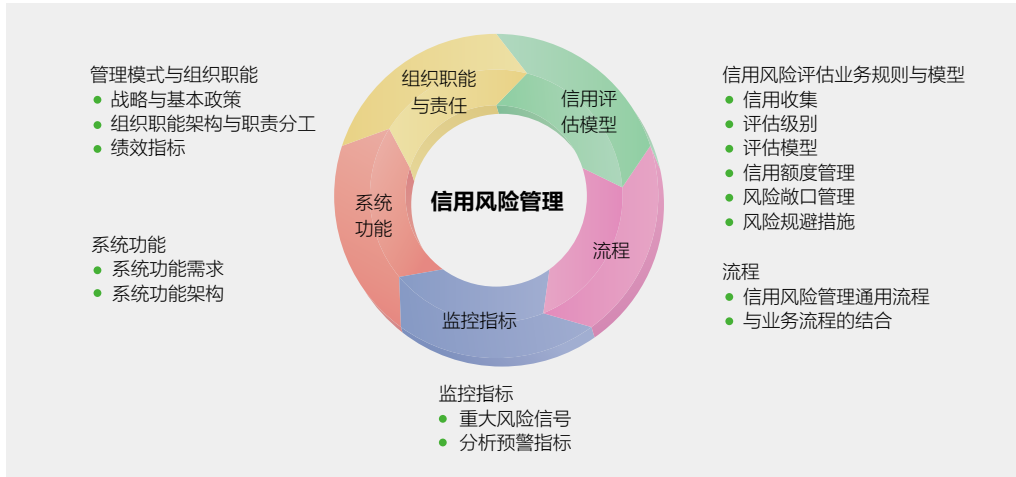
信用管理对在信用交易中的风险进行管理，即对信用风险进行识别、分析和评估。通过制定信用管理政策，指导和协调内部各部门的业务活动，保障应收帐款安全和及时的回收，有效地控制风险并用最经济合理的方法综合处理风险，使风险降低到最小程度。信用管理通常注重对客户信息的收集和评估、信用额度的授予、债权的保障、应收帐款的回收等各个交易环节的全面监督。

### IBM提供的解决方案

IBM的财务转型团队为企业提供全面、全流程的以系统为支撑的信用风险管理服务，包括明确企业信用风险管理组织职能与责任、根据具体流程和审批制定信用风险业务规则与模型、建立事前事中事后的流程控制、设立信用风险管理监控指标、规划信用风险管理系统功能。IBM主要的信用管理解决方案包括：

- **设计组织职能与责任** —— 确定企业信用风险管理组织职能与责任，明确应收账款管理模式及相关岗位职责，设置与组织职责相对应的绩效考核指标体系，并根据具体流程和审批内容设置信用风险管理授权体系。
- **确立信用评估模型** —— 建立信用风险评估业务规则与模型，并设定信用评级信息、等级、方法的规则与模型同时进行，信用额度及期限管理，风险敞口计算，信用风险规避措施设计。
- **设计风险控制流程** —— 通过对事前、事中、事后的全业务流程信用风险管理，实现对信用风险的有效控制。

- 制定信用风险管理监控指标
- 规划信用风险管理系统功能



## 解决方案带来的业务提升

IBM的信用管理解决方案通过识别风险、评估风险、分析风险的诊断和框架，并在此基础上有效地控制风险，并用经济、合理的方法综合性地处理风险；并能够平衡销售收入的增长和信用风险的控制之间的关系。

- **从短期来看**，信用管理通过相关模型和分析工具随时监控客户应收帐款的回收，对出现的问题和信用风险进行及时处理。
- **从长期来看**，信用管理可以有效提升客户的质量——通过对资信状况良好的企业给予超过市场平均水平的信用额度和信用期，最终企业会拥有一个稳定守信的客户群，提高销售收入，并降低信用风险，这些是一个对企业的发展起到推动作用的长期有利因素。





## 成功案例

### 斗山工程机械 (DICG) —— 信用风险管理项目

#### 项目需求

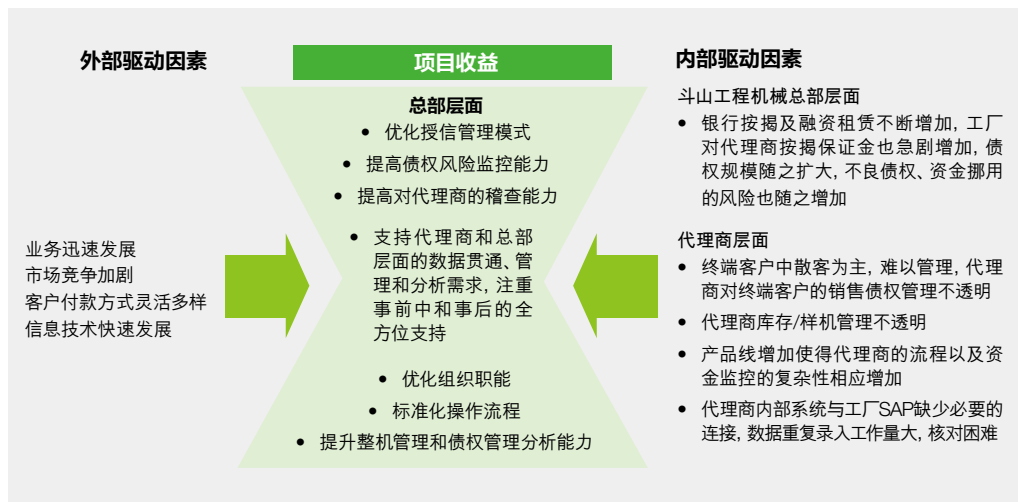
斗山工程机械面对市场竞争日趋激烈、客户付款方式灵活多样、金融担保责任导致的应收模式更新等趋势, 需要提升对代理商的信用风险管理, 如授信管理及风险预警管理, 并且对代理商的运营管理以及债权管理, (如对终端客户的应收账款数据管理的准确与及时性) 提出了更高的要求。因此, 斗山工程邀请IBM对其信用管理体系进行全面改进。

#### IBM提供的解决方案包括

- 对信用风险管理现状进行调研分析, 分享行业内其他企业运营模式及对应的信用管理模式, 结合业务特色, 对斗山信用风险管理全流程提出改进建议及关键控制点。
- 设计代理商信用评估模型, 为信用额度授予统一方式方法。
- 设计多维度信用风险管理预警指标及相应报表, 对报表系统展现形式和报表功能提出了需求, 并成功完成了报表体系的系统开发实施。

## 项目实施成果

通过IBM的风险管理项目, DICC成功提升了对代理商的信用管理能力, 同时, 对债权风险监控能力的水平也有所提高, 授信管理模式得以优化, 如下图所示:



## 2.1.3 财务运营提升的解决方案之三 —— 资金管理

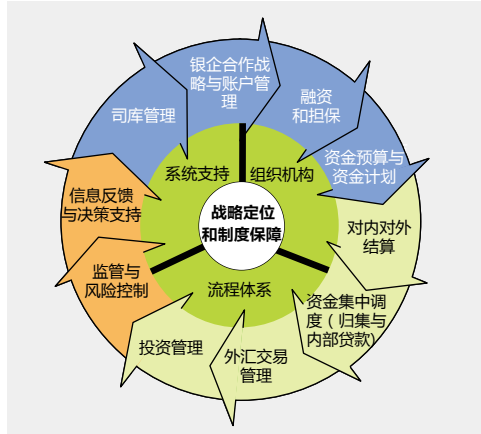
### 行业趋势和市场状况

在当前生存环境复杂多变的商业环境中，企业现金流量管理水平往往是决定企业存亡的关键所在。面对日益激烈的市场竞争，企业面临的生存环境复杂多变，通过提升企业现金流的管理水平，才可以合理的控制营运风险，提升企业整体资金的利用效率，从而不断加快企业自身的发展。资金管理的优化是一项系统工程，涉及到资金组织、操作流程与管理系统等方面。目前我国集团企业的资金运作在下面图示中几个方面都存在可能的提升空间。



## IBM提供的解决方案

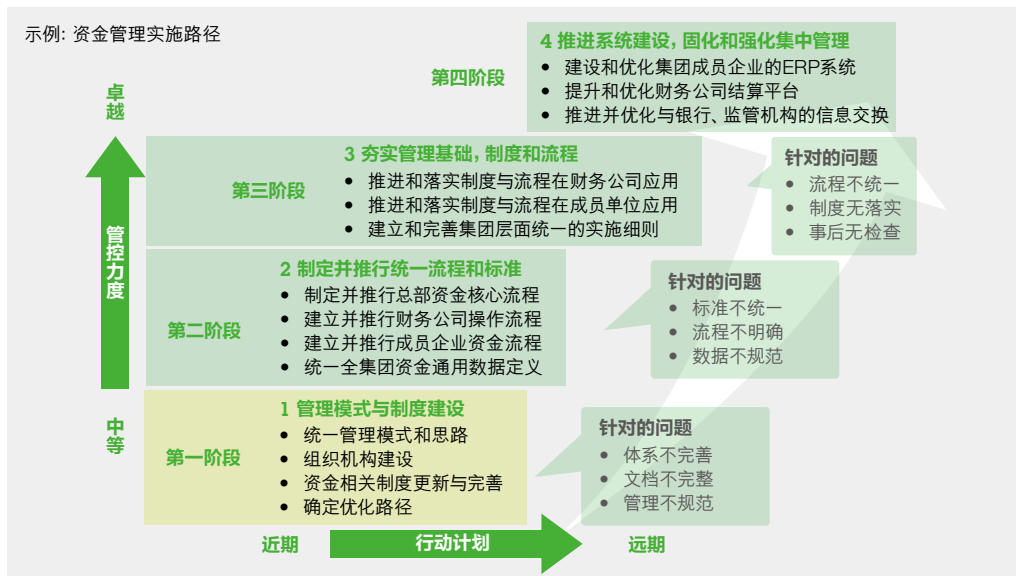
IBM的资金管理解决方案并非传统意义上对应企业资金的流入流出的现金流管理；而是现代广义上的资金管理，其所涉及内容通常扩展到企业帐户及交易管理、流动性管理、投资管理、融资管理和风险管理等层面。IBM资金转型方法论的原则主要是从了解企业的业务发展战略目标开始，进行资金管理现状评估，制定资金管理战略定位与制度体系建立，资金的总体布局与定性定量的要求，投融资相关规划和制度，司库管理，融资与内部资金调度，内部结算与资金集中，外汇交易与投资管理，实施公司范围的金融风险管理，并为公司高层提供资金管理分析报告等工作，形成一个完整资金管理链。



资料来源：IBM项目经验

IBM咨询资金优化解决方案的目标是，引入先进的集团资金管理辦法并设计实务操作模式，有效支撑公司业务与服务转型的方案，具体的业务解决方案包括以下方面。

- IBM财务团队导入先进的资金管理理念，确定科学的资金管理组织体系和管控架构，明确关键岗位的职责和能力要求、关键KPI及各层级间的报告体系。
- 设计科学的资金管理流程，提升集团企业资金运营效果与效率，重点流程包括资金计划、资金收付、风险管理与外汇交易管理等。
- 引入系统的制度体系架构，对现有的资金管理制度进行梳理，建立健全新的制度体系，落实并固化新建的资金管控体系、组织和流程的效果。
- 为支持集团资金管理的发展和能力建设，IT应该提供怎样的支持架构、未来业务对应用系统有哪些关键需求。
- 资金转型的路径规划。资金管理提升是一个系统工程，组织、流程、IT建设需要做哪些事情、在什么时候做才能实现最佳效果，这些都是需要回答的问题。



## 解决方案带来的业务提升

IBM财务团队通过优化企业资金管理，将使企业将获得以下各方面的提升：

- 增强集团的金融实力，理顺资金管控体系
- 提高资金利用效率，降低经营和资金风险，并强化公司在面临内部/外部风险时保障企业资金流动，现金资产及金融资产等
- 提高资本灵活性满足业务扩展的资金需要
- 增强系统对业务支持度

## 成功案例



### 苏宁电器集团 —— 资金管理转型与结算推进项目

#### 项目需求

苏宁电器是中国3C（家电、电脑、通讯）家电连锁零售企业的领先者。苏宁电器在全国布局的过程中面临有效成本控制、风险管理和效益成本最大化的挑战，因此公司管理层希望能够从公司财务职能全面转型入手，完成财务部由侧重交易处理向重视决策支持转变，提升财务管理。作为整个财务转型的一个核心部分，公司管理层注意到了集团资金管理与资金结算工作的滞后状况。因此，苏宁电器启动本项目以提高整个集团资金管理的效果与效率。

#### IBM提供的解决方案

- 项目分为集团资金管理战略与组织架构设计、业务流程详细设计与资金系统选型、开发与上线三个阶段。在集团资金管理战略与组织架构设计阶段，项目组顾问在分析当前零售行业的竞争态势、未来发展趋势和当前资金监管相关法律法规的基础上，确定“财务公司”的资金管理模式为苏宁电器集团资金管理发展的方向，并按照这个架构设计了资金集中方案、高阶管理体系和详细的组织架构。
- 在详细设计阶段，流程上对每个关键控制点和控制活动进行说明，建立资金风险管理框架，并与关键用户与管理层进行确认，在这个基础上得到流程图、流程说明，并且对资金管理部门与其他相关部门的职责进行梳理和明确，并为资金管理部门建立了完整的资金管理制度；同时基于苏宁连锁业态，结合帐户设计整体方案，设计门店银行上门收款的整体方案。

- 在资金系统选型、开发与上线阶段，项目组顾问首先带领关键用户前往IBM的客户（新奥集团）参观已实施的资金系统和先进管理经验，在这个基础上确定系统选型的关键指标；在系统确定的基础上，IBM顾问与资金管理软件顾问一道共同参与开发和测试，保证前期设计思想的完整实现。同时，协助上门收款方案的推进实施。

### **项目实施成果**

通过实施该项目，苏宁电器的资金部门完成了相应的组织职能、业务流程和系统上的转型，并提升了资金管理能力，提高了集团资金运作的效果与效率，并为集团综合投融资策略的运用打定了坚实的基础。

## 2.1.4 财务运营提升的解决方案之四——财务共享服务

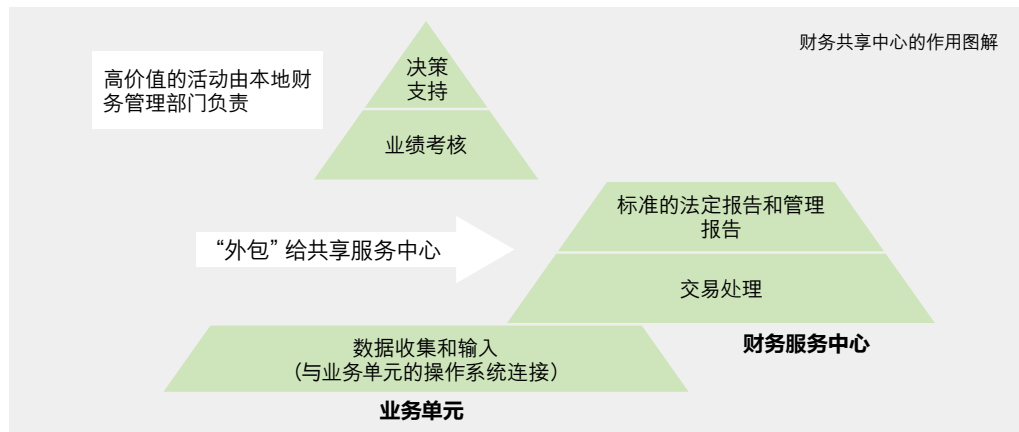
### 业务挑战 and 市场需求

随着规模量和业务量的增长，以及成本和竞争压力的上升，企业需要用更为灵活的运营模式支持业务增长，并利用规模效益削减成本，将业务流程及数据标准化并提高服务水准。财务共享服务因上述市场趋势应运而生，同时也是对传统财务（交易处理）组织、流程的颠覆。共享服务中心解决方案的组织形式常应用于交易处理和支持基础设施工作；适用于多个有相同业务流程并有大量交易的业务单元，集中化共享能够实现规模经济效益，并从管理上形成流程，并构建规则统一的业务环境。

### IBM提供的业务解决方案

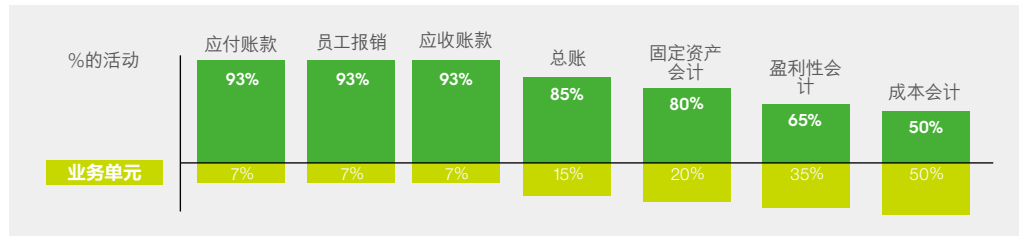
IBM财务咨询提供的共享服务中心（SSC, Shared Services Center）财务共享则将重复的流程从企业个体中抽出，转移到共享服务中心，将企业的财务转型为一个开放的、工序间定期轮换且专业化的组织。内部的流程多为标准化的流水线。企业业务单元的财务部门可以实现无出纳、无会计、无账户和备用金的模式，同时，电子信息化系统对企业业务流程的支撑，将使处理效率大大增加。

IBM提供的共享服务的支持流程包括应收帐款管理、应付账款管理、工资支付、总帐和财务报告、固定资产管理、流动资金和税务——这类工作属于日常性交易活动，需要专门的技能进行管理，专业中心能够更为有效地提供服务，支持公司和业务单元的业务和流程。





根据我们的调查, 通常来说, 各主要财务核算循环的财务活动在财务服务中心及其相关业务部门之间的分配比例如下图所示。由图中可以看出, 应付账款、员工报销、应收账款是集中程度相对较高的业务循环。财务活动在共享服务中心与业务单元之间的划分如下:



### 解决方案带来的业务提升

IBM通过实施共享服务解决方案, 给企业提供高级服务, 提高其运营效率和规模经济的优势, 使得企业个体用更多的时间完成高附加值的任务, 并可以为客户带来以下诸多收益。

- **明确服务水准及责任:** 提高企业业务关键流程的质量, 明确转交步骤, 消除功能的重复。
- **提高流程操作效率:** 标准化缩短了财务操作流程, 减少了交易处理的时间, 提高了效率和效益, 加强了控制并获得了生产力的提高; 同时, 专业化的培训提高了处理的准确性和对相关知识的理解, 共享的知识降低了对少部分员工的依赖性。
- **通过规模削减成本:** 利用规模经济以降低成本, 提高生产力和利用工资和基础设施的地区差异, 共享服务可以实现的成本节约在25%到40%之间。
- **为企业的发展提供支持:** 共享服务使得企业只需关注业务底线而不必重新建立支持部门, 并且, 简化和降低了培训和应用支持的成本, 为企业的迅速扩张提供了支持。

## 成功案例



### 海尔集团 —— 共享服务中心项目

#### 项目需求

海尔集团是世界第四大白色家电制造商，并已进入全球化品牌战略发展阶段。为支持企业战略转型，海尔也在积极的进行财务转型，其重要举措之一是从2007年4月开始，在中国范围内筹划并搭建财务共享服务中心，为集团各企业提供统一的会计核算服务。海尔委托IBM对其财务共享服务中心进行全面诊断和分析，就运行中出现的问题和困难提出咨询意见，提出并协助实施改进方案。

#### IBM提供的解决方案

项目主要包括详细设计、系统选型以及上线实施三个阶段。

- 在详细设计阶段，IBM顾问对海尔财务共享服务中心的组织架构、岗位职责、运作流程等进行详细分析及诊断，提出组织架构调整的系统方案并对各部门及关键岗位进行职责定位，建立定岗定编模型估算财务共享服务中心人员数量。之后，IBM顾问与客户一起对财务共享中心各模块的主要流程一一进行流程梳理；在流程分解的基础上，为共享服务中心撰写的《服务水平协议》，明确其权利、义务、收费方式等各项具体内容，规范共享服务中心的业务活动。IBM顾问还就财务共享服务中心的有关知识向集团内企业进行宣讲，帮助业务、财务各部门了解共享服务中心的工作并支持其运营。
- 在系统选型阶段，IBM顾问帮助客户进行关键设施的选型与招标，并与扫描软件开发商及客户一起明确系统需求，保证前期设计思想的完整体现，并验证设计的可行性。
- 设施上线后，IBM顾问将观察和指导流程运行情况、组织变革和岗位适应情况以及配套工作完成情况。

#### 项目实施成果

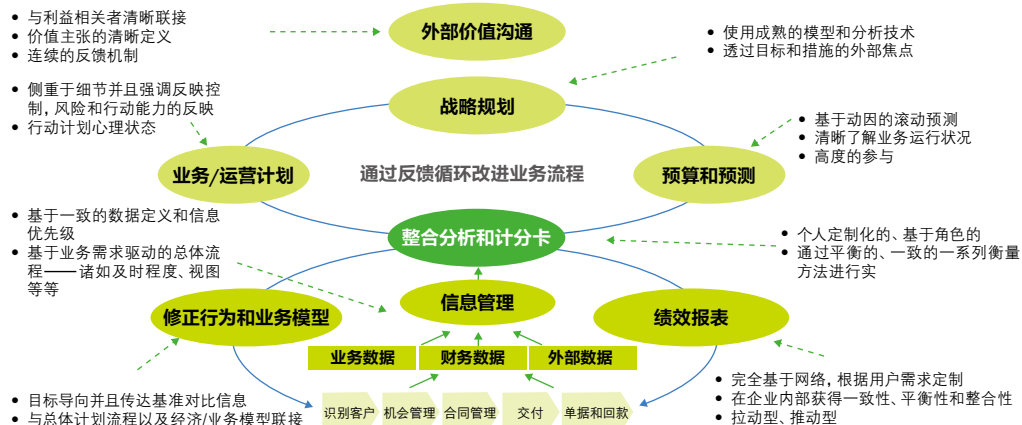
IBM顾问的设计得到了客户的高度认可，海尔已着手按照IBM对财务共享服务中心组织架构及流程的设计方案，对中心进行重构，各流程的梳理及设施的选型工作也在顺利进行中。

## 2.2 业务绩效管理 (BPM)

业务绩效管理服务 (BPM, Business Performance Management) 关注的是帮助财务组织利用其信息资产来支持和提高经营计划和绩效。通过实施将相关信息融入完整的价值链流程和系统, IBM可以帮助客户释放财务和企业信息的能量及商业智慧。通过运用IBM的全面商业智能方法, 我们可以帮助客户建立与战略相关的绩效考评体系, 并且以一种及时的、性价比高的方式应用这些评价体系, 与此同时为高管层和信息使用者提供基于角色定位的商业智能。

同时, 业务绩效管理服务 (BPM) 基于信息的价值创造战略, 将正确的信息在正确的时间传递给正确的人, 该服务和解决方案的提供使得我们的客户能够将战略转变成计划, 管控执行, 并为改善财务和运营绩效提供洞见。IBM咨询团队提供企业范围的BPM流程、内容和技术以及领先的行业能力和实践, 为我们的客户建立一个未来的远景, 并进行设计和实施, 包括业务需求和企业范围的报告流程、内容和技术, 以及领先的行业能力和实践。

业务绩效管理 (BPM) 先进实践可为客户提供可见性信息管理——在价值链中提供及时监控信息的能力, 改善组织的能力并将数据转换成信息; 洞见性信息管理——构建一个识别成功关键动因的业务模型, 并将这些动因转换成数字仪表盘, 计分卡和标准报表; 以及预测性流程管理——建立将工具内嵌到 workflow 中的流程 (例如, 衡量尺度和自动分析工具) 来确保工作执行中我们可以达成我们的目标。



业务绩效管理 (BPM) 方案包括以下三个功能模块。

- 绩效分析和报告: 通过开发计分卡、仪表盘, 并配以层叠的、与战略一致的衡量方法, 来识别信息内容。
- 计划、预算和预测: 整合预算组织, 重塑预算流程为企业提供优化的全面预算。
- 成本和盈利性分析: 设计管控和执行这些流程的组织元素, 并实施对应的能够整合运作财务系统和信息资产的技术来向用户传递基于角色的信息。

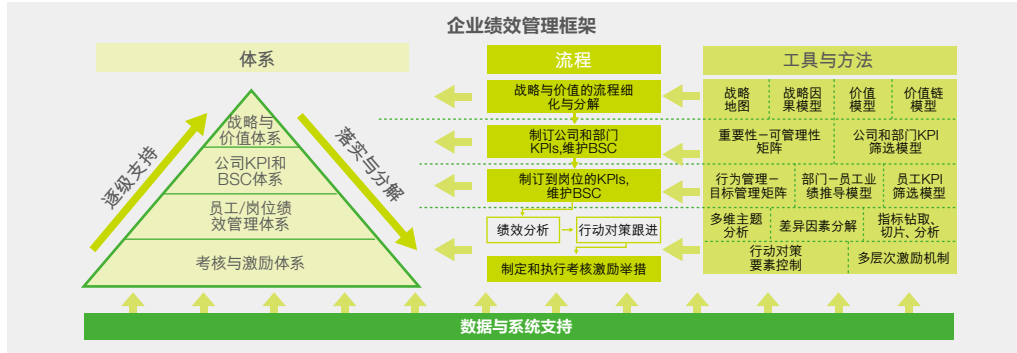
(我们将在下面部分逐一业务绩效管理的三个功能模块做介绍)



## 2.2.1 业务绩效管理 (BPM) 的解决方案之一 —— 绩效分析和报告

### 业务挑战 and 市场需求

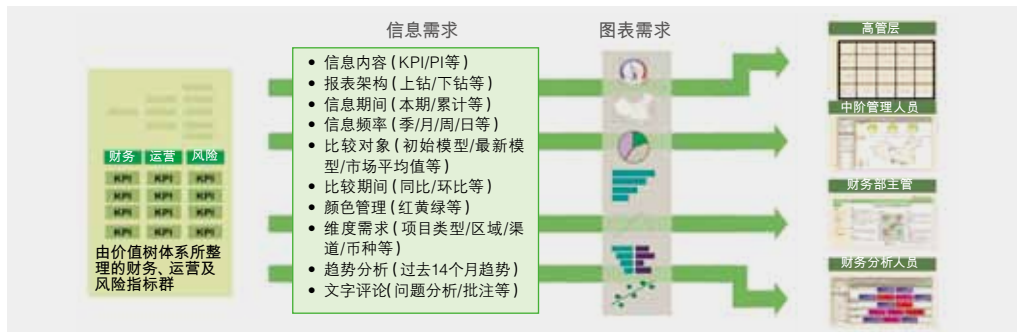
现代企业需要解决如何确定有效的目标、使管理者与员工能够对目标达成共识、并引导员工朝着正确的目标发展、对实现目标的过程进行监控、以及对实现的业绩进行评价和对目标业绩进行改进的问题。绩效管理分析的主要目的是进行公司战略和运行结果之间的关键链接的分析推导。绩效管理的过程就是从战略到结果的过程。高效的绩效管理体系能够确保公司各级组织准确地利用现有资源来实现战略目标, 同时促成及时调整及改善运作流程从而确保战略实施的一致性和连贯性。



### IBM提供的业务解决方案

IBM提供的绩效风险和报表工具包括关键业绩指标、指标体系设计、业务分析报表、平衡计分卡、管理驾驶舱等。其主要应用领域为流程改进机会的识别以及流程高阶设计、商业案例、实施计划，以及商业智能环境框架的建立。

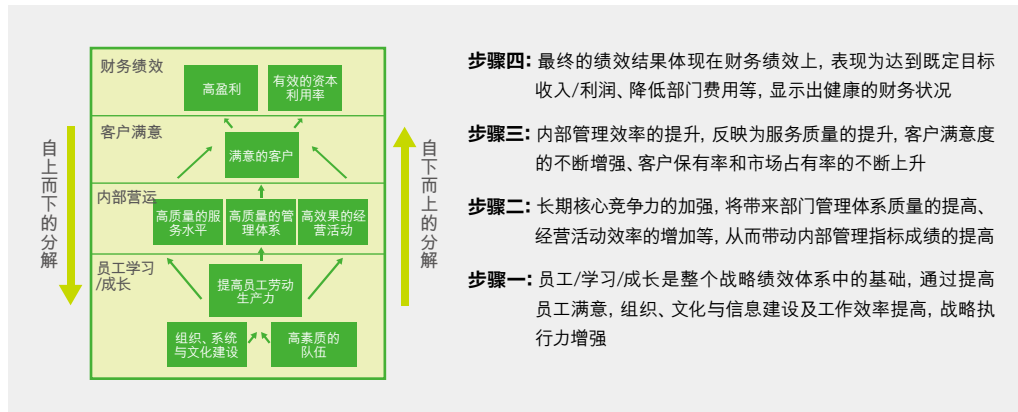
IBM的绩效管理分析工具的主要目的是：在商业环境及时有效地收集、聚合、管理、分布和执行战略和组织、整体价值链的关键业务信息的分析，评价当前的业务需求和企业范围的报告流程、内容和技术，并与行业的领先实践对比，以分析寻找机会，改善企业绩效；并建立未来的发展方向，确定衡量方法和目标，管理价值驱动因素，以创造过去和未来的业绩表现的预见力；同时通过应用领先的做法，减少业务分析周期，提高可见度，把资源重点从基础财务处理转至高阶分析上。



## 解决方案带来的业务提升

绩效管理有利于实现企业经营目标。绩效管理的目标是根据企业的发展战略来制定的, 将企业的战略目标层层分解变为部门和员工的目标, 在此基础上确定部门和个人的绩效目标, 通过绩效评价, 对员工的工作结果进行反馈, 及时发现工作中存在的问题并进行修正, 通过提升员工的业绩达成企业的业绩, 实现企业的战略目标, 使企业进入良性循环。

企业绩效分析应用示例: 运用平衡计分卡, 绘制公司四个象限/视角上的战略地图





## 成功案例

### 中远集运 (COSCON) —— 平衡计分卡设计与绩效管理系统实施

#### 项目需求

作为国内航运业的领先企业，COSCON在绩效管理存在着不少薄弱环节。具体表现在：缺乏适当的指标体系来保证当前的考核指标与公司战略及价值增长紧密相连；没有清晰界定各级部门和业务单元的责任中心性质，考核指标分解与部门职责不对称等。COSCON邀请IBM对其绩效管理体系进行全面改进，为COSCON定义关键业务指标；设计并利用系统实现平衡记分卡，形成整合的绩效管理体系。

#### IBM提供的解决方案

- IBM财务团队的业务设计将计划和预算的目标被更加完整与合理地传递到绩效评估体系之中，使得绩效管理和计划预算能够充分地发挥资源配置、指导经营、激励考核，迅速纠错和反映市场变化。
- 项目团队通过关键业绩指标和平衡记分卡的设计，加强了目标与实际数据的对比分析能力，各级管理层根据各类关键指标的运作结果迅速、准确地判断公司总体的运营情况和偏差原因，提高公司对经营环境变化的应变能力。
- 根据IBM在项目中提出的建议，中集对原财务部、企划部进行了重组，建立了整合战略规划、成本绩效分析、预算管理的战略发展部，很好地促进了战略规划与预算管理、绩效分析的有机集成，有效地保证了咨询方案的实施，极大地提高了公司的管理绩效。

#### 项目实施成果

通过项目的实施，中远集运迅速实施了绩效管理系统，并培养和带起了一个既懂财务又懂业务、年轻有活力的管理分析团队，为管理层的业务决策提供了有效的信息、分析和流程管理的支持。

## 2.2.2 业务绩效管理 (BPM) 的解决方案之二——计划、预算和预测

### 业务挑战 and 市场需求

如何使组织有效运营, 是管理者面临的主要任务。随着环境的日益复杂、多变, 规模的不断扩大, 组织越来越难以控制。为了解决这个问题, 管理者利用多种有效的方法和技术, 加以规划、控制, 以达到组织既定的目标。预算不是简单的收支预计或仅把预算看作财务数字金额方面的反映, 预算是一种资源分配, 对计划投入产出内容、数量、以及投入产出时间安排的详细说明。预算的编制使企业经理人明确经营目标, 工作有方向。计划、预算和预测在大企业中得以广泛应用, 即是这种趋势的体现, 该解决方案在企业战略目标的指引下, 通过预算编制、执行、控制、考评与激励等一系列活动, 全面提高企业管理水平和经营效率, 实现企业价值最大化, 并全方位地调动企业各个层面员工的积极性。

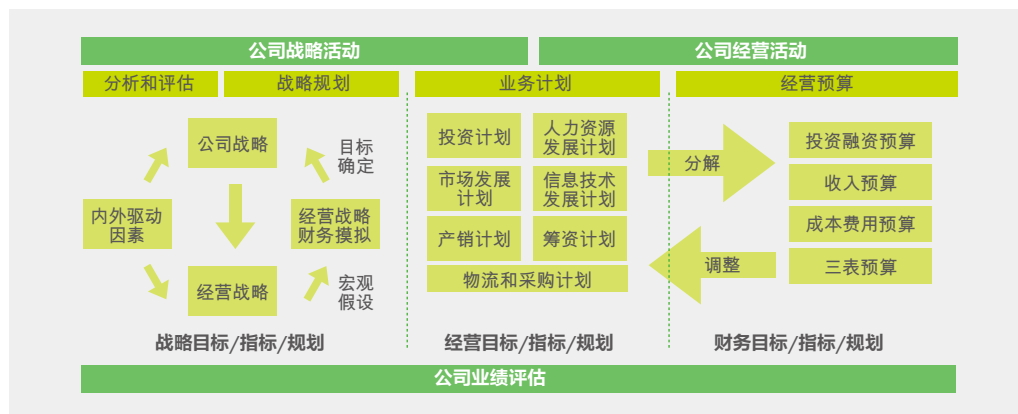
### IBM提供的业务解决方案

IBM的计划、预算和预测解决方案设计原则是建立战略主导的, 以上下贯通、横向协同的组织与流程为基础, 以多维度的灵活预算模型为工具, 涵盖预算目标分解、计划预算编制、控制与分析各关节, 且与绩效考核衔接的预算管理体系。计划、预算和预测包括以下四个阶段

- 战略规划。该阶段的主要任务是识别整个企业范围的业务方向和目标, 并为其定义具体战略。战略规划流程由识别目标开始, 以战略规划在组织间的沟通为终止, 包括资本要求、产品生命周期的收入和利润、现金和投融资策略等。
- 业务/运营计划。该阶段的主要任务是识别行动方案和/或项目, 来帮助公司达成它的战略目标。运营计划流程以识别行动方案和项目开始, 以发布经批准的行动方案/项目的运营计划为终止。
- 经营预算。将运营计划到财务需求的转换过程——包括运营和资本, 可以看作是预先定义时间周期的定量报表, 其中包括计划的收入、资产、负债和现金流量, 根据绩效管理框架下设置的权责级别, 预算包括自上而下的目标分解和自下而上的汇总提交; 预算是企业年度目标分解和资源配置的规划过程。
- 差异分析和行动计划。通过预测发现目标差异之后, 依靠差异因素分析, 触发相应的行动计划。通过中短期的资源配置和针对影响因素的行动计划, 消除已经或未来将要出现的预算差距, 保障预算实现。



IBM计划、预算和预测项目的主要设计层面包括组织、流程、模块及管控四个方面。



### 解决方案带来的业务提升

计划、预算和预测作为重要的管理工具，是行为计划的量化，这种量化有助于管理者协调、贯彻计划，并优化企业的资源配置，并且可以达到以下方面的业务提升：

- 企业可以通过计划具体的行为确定可行的目标，同时能使管理者考虑各种可能的环境及业务变动因素及相应结果，并及时采取相关的应对举措；
- 促进合作与交流，协调组织的互动，使得管理者全盘考虑整个价值链之间的相互联系，预算是一个有效的沟通手段，能触及到企业的各个层级和角落；
- 有助于激励员工并进行相应的业绩评价，通过预算管理各项目标的预测、组织实施促进企业各项目标的实现，保证企业各项目标的不断提高和优化，是体现企业业绩的一种好的管理模式。

## 成功案例



### 中信银行——预算管理系统实施

#### 项目需求

中信银行根据新的发展思路，提出了通过转型实现降低资本消耗、提高贷款定价、控制财务成本、增加价值客户、确保风险可控的需求。作为中信银行重要的管控工具之一，如何进一步加强预算管理效力、提升预算工作效率、优化预算管理体系，从而有效贯彻和推进转型战略目标，对中信银行全面预算管理工作提出了更高的要求。因此，中信银行启动全面预算管理系统平台建设项目，以提高其预算管理的效果与效率。

#### IBM提供的解决方案

IBM财务团队通过全面预算项目的咨询与系统实施，在充分借鉴国内外银行的先进经验并结合中信银行经营与管理实际的情况下，为中信银行全面预算管理构建总体框架，设计并规划预算方法、流程，优化预算模板，实现预算与战略规划、绩效考核的有效衔接；通过系统实施，以系统作为依托，以预算的编制、平衡、下达、调整、分析等环节为主线，充分发挥全面预算对银行经营活动及其过程的全方位管理和控制作用；并采用Hyperion Planning软件进行系统实施和预算体系落地，以推进中信银行预算管理机制与制度的建设。

#### 项目实施成果

通过项目实施，已基本实现了全行范围预算管理系统管理。通过预算管理平台，有效提高了中信银行年度预算、滚动预测和预算调整的编制效率以及财务基础管理的水平，并为其内部管理分析提供了真实可靠的数据基础。

## 汉庭酒店——全面预算管理系统

### 项目需求:

汉庭酒店在多年的发展中, 十分注重IT建设对业务的推动。在高速发展中, 汉庭的财务部门遇到了预算管理方面的挑战。大量基于Excel的传统预算管理, 使得战略计划不能准确落实到运营计划中; 缺乏整合数据平台, 难以快速、有效地使用关键业务数据; 大量Excel表格泛滥成灾, 极易造成错误; 分管机构无法直接将分管预算录入系统, 也无法在一个统一平台上对权限进行有效管理, 造成权责不分, 效率低下; 公司管理层不能方便的进行公司战略的场景模拟 (What-if)。种种限制使得预算无法在正常周期内完成。因此, 汉庭需要对预算管理系统进行全面改进。

### IBM提供的解决方案:

IBM咨询团队通过对汉庭酒店预算管理项目的需求评估, 最终选用IBM Cognos TM1产品作为该系统的技术平台。作为业界唯一基于内存可回写的实时计算引擎, Cognos TM1产品能够更快得出计算结果, 大大提高了系统的运行效率。

针对不同的用户的使用习惯和权限, 预算管理系统提供了不同的使用界面, 如: 1.提供给高层管理人员Web界面, 在方便使用的同时, 能够提供直观的数据展示; 2.提供给财务管理人员纯Excel界面, 使得原本习惯于Excel工具的用户能够无缝过渡到新系统中。

ICognos TM1产品不仅提供了全面财务预算功能, 还能与企业的绩效管理平台进行整合, 下一步汉庭就计划将全面预算管理平台升级成为整合的全面绩效管理平台。

### 项目实施成果:

通过实施该项目, 汉庭财务部门的工作效率得到显著提高, 预算周期从6个月缩短到2个月; 高层管理人员进行第二年战略规划的工作时间缩短了90%; 财务分析人员减少了70%~80%的公式计算, 数据的可靠性、沟通的有效性均得到了提高。决策层通过战略场景模拟 (What-if) 分析, 能够快速了解战略实施可能对企业产生何种影响, “靠数据说话”的决策流程大大提高了决策的准确性。

## 2.2.3 业务绩效管理 (BPM) 的解决方案之三——成本和盈利性分析

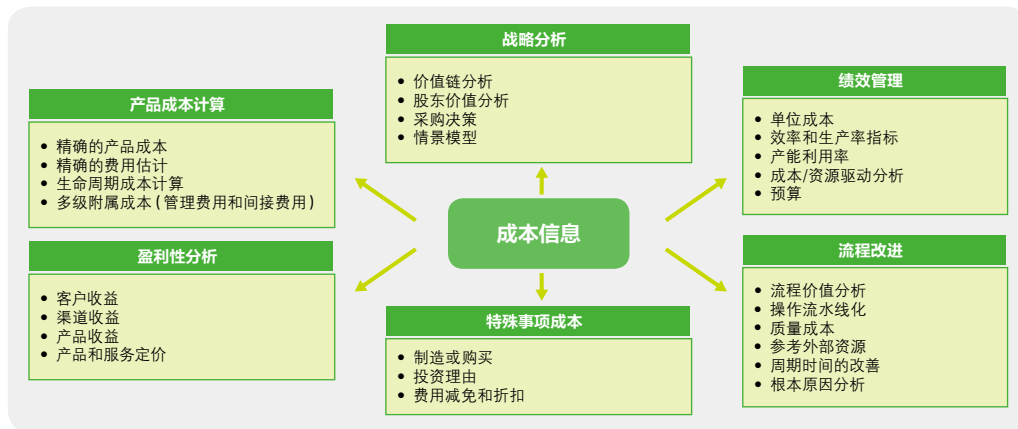
### 业务挑战和市场需求

降低管理成本、提高盈利能力和增加业绩是现代企业有效管理的核心。而传统会计仅侧重于投入和产出，几乎没有考虑到业务工作流程。成本和盈利性分析则将财务会计的费用数据转化为有价值的成本和营利性信息，帮助管理层做出有利战略的决策；其工作重点在于关注基于详细的成本和性能信息的企业经济实体，并利用基于活动的成本和成本驱动数据，提高业务和财务绩效。

成本和盈利性分析是体现企业生产经营管理水平高低的一个综合指标。因此，成本和盈利性管理不能仅局限于生产耗费活动，而应扩展到产品设计、工艺安排、设备利用、原材料采购、人力分配等产品生产、技术、销售、储备和经营等各个领域。参与成本管理的人员也不能仅仅是专职成本管理人员，应包括各部门的生产和经营管理人员，并实行全面成本管理。只有这样，才能最大限度地挖掘企业降低成本的潜力，提高企业整体盈利管理水平。

### IBM提供的业务解决方案

IBM针对成本和盈利性分析提供六类解决方案——战略分析、产品成本计算、盈利性分析、流程改进、特殊事项成本、绩效管理，该解决方案体系构成了一套运用成本信息获得公司战略和战术上优势的方法。这些目标反映并支持企业基于成本概况和业务优先级的行动方案。



IBM成本和盈利性分析项目通常会包括几个主要实施步骤：(1) 背景信息 (2) 费用分析 (3) 活动定义 (4) 数据收集和工作衡量 (5) 建模 (6) 报告和分析 (7) 核实/支持 (8) 加强成本研究几个部分。成本开发团队的工作流程开始于收集相关背景信息来进行成本研究，识别和分析组成成本池的各项费用，获得数据支持（如资源消耗和成本动因），并创建各项费用项来记录业务的持续运营状况。而后，成本开发团队会与各职能部门和财务行业专家一起工作，分析识别数据限制和相关问题，根据业务规则开发成本模型及报表来分析业务成本结构，从而获得一定力度的钻取能力，以完成整体分析框架。最后，核实/支持是项目顺利完成的必要条件，加强成本研究则保证了未来通过可控流程来管理模型的可改进之处。

### 解决方案带来的业务提升

成本和盈利性分析可以用于评估一项活动或一组活动经济价值所需的信息，支持产品和客户的成本和盈利能力分析，并用于管理企业业务流程和盈利能力（如下表所示），以增加企业和股东价值。

主要战略用途	短期要求	对成本要素的影响
定价决策支持	<ul style="list-style-type: none"> <li>发掘成本信息以支持客户和成本定价</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>固定成本和可变动成本要素</li> <li>标准单位成本</li> <li>明细账，产品，客户和渠道处置成本</li> </ul>
盈利能力的衡量	<ul style="list-style-type: none"> <li>发掘成本信息以支持账户，产品，客户，渠道和组织盈利能力的衡量</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>固定成本和可变动成本要素</li> <li>标准单位成本</li> <li>明细账，产品，客户和渠道处置成本</li> <li>在盈利能力上统一成本信息</li> </ul>
活动 / 流程成本分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过识别效率低下的流程并最小化没有增值的活动来协助银行重新设计程序</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>固定成本和可变动成本要素</li> <li>标准单位成本</li> <li>明细作业活动的处置成本</li> </ul>
“假设”模型	<ul style="list-style-type: none"> <li>确定流程改进对成本和产量的影响</li> <li>确定营销策略和定价策略对成本和产量的影响</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对重置成本/一次性活动的影响</li> <li>识别产能过剩成本</li> <li>固定成本和可变动成本要素</li> <li>标准单位成本</li> <li>明细账，产品，客户和渠道处置成本</li> </ul>
商业计划	<ul style="list-style-type: none"> <li>支持作业基础预算</li> <li>支持产量基础预测</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>固定成本和可变动成本要素</li> <li>标准单位成本</li> <li>明细作业活动的处置成本</li> <li>用于作业基础管理和绩效衡量的成本</li> </ul>
外包与否	<ul style="list-style-type: none"> <li>确定流程的经济效益以支持分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>费用和员工数量增加的影响</li> <li>识别产能过剩成本</li> <li>标准单位成本</li> <li>明细作业活动的处置成本</li> </ul>

## 成功案例



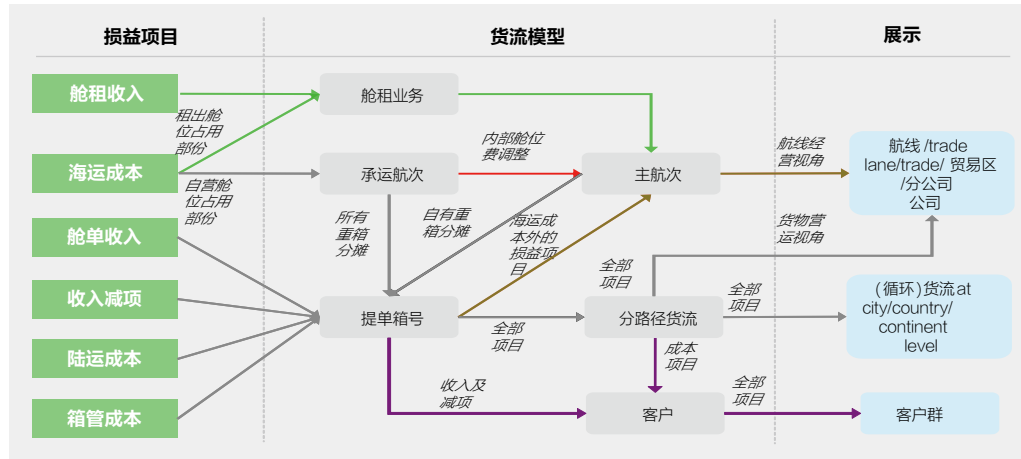
### 中远集运货流模型——成本和盈利性分析

#### 项目需求

作为国内航运业的领先企业，中远集运通过多年的系统建设，已经基本完成了支持业务和财务管理的系统。然而，中远航运仍然困扰于信息分散于不同的系统中，且没有一个完整的全面的清晰的信息框架和数据源的状况。另外，中集当时的成本数据和成本分摊方法，不能满足不断细致和多维分析需求。因此，中远集运启动MIS解决方案货流成本系统实施项目，并聘请IBM公司加入本项目。

#### IBM提供的解决方案

- IBM财务团队在本项目为客户建立了货流核算模型，其主要目标是通过建立货流与航线、航次、提单的有机联系，实现中集的多维成本/贡献分析。
- IBM协助设计了多维分析（包括贸易区、trade、trade lane、service loop、航次、客户群、客户等）以及货流及其衍生概念，如分路径货流、货流段、循环货流、接货点、始发港、转船港、目的港、交货点等，为各航线定价策略打下了基础。
- 构建以货流为成本基础，并面向航线、航次、客户、贸易区的相关核算和分析体系，奠定了成本分析和盈利性分析架构，整体设计方案如下图所示。



### 项目实施成果

IBM为中远集运设计了航线盈利分析体系，其中包括中远集运整个财务分析体系的重要组成部分——总体盈亏分析、盈利能力分析、专项成本分析三部分内容，项目从航次、航线、贸易区、公司角度，进行货物运输业务经营状况分析，包括生产指标、财务指标和单位财务指标。实现与历史的及预算比较的差异分析能力，为客户打下良好的成本和盈利性管理能力的基础。

## 2.3 业务风险管理

### 业务挑战 and 市场需求

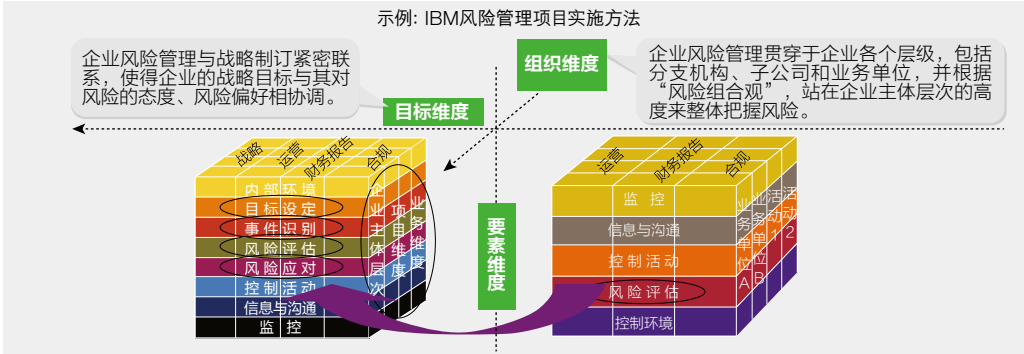
风险管理作为企业的一种管理活动，起源于20世纪50年代的美国。当时美国一些大公司发生的重大损失使公司高层决策者开始认识到风险管理的重要性。风险管理目标由两个部分组成——损失发生前的风险管理目标和损失发生后的风险管理目标，二者有效结合，构成完整而系统的风险管理目标。目前，风险管理已经发展成企业管理中一个具有相对独立职能的管理领域，在围绕企业的经营和发展目标方面，风险管理和企业的经营管理、战略管理一样具有十分重要的意义。

### IBM提供的业务解决方案

IBM财务咨询团队在其业务风险管理解决方案中运用的整合风险和合规管理的全面方法，是整体业务战略及执行的一部分，该方案包括组织、目标、要素三个维度，包含企业内部环境、目标设定、事件识别、风险评估、风险应对、控制活动、信息与沟通、监控等模块，以此来帮助客户识别、评估、管理和优化业务风险。IBM设计的框架是为了强化事前的风险管理预测和控制及损失发生后的风险管理目标，解决方案帮助财务组织能够最终从基本合规的工作融入到优化的风险管理中去，同时确保在风险管理中创造的价值远大于它的成本。同时，优化的风险管理能够增加业务运营的透明度，这种透明度能够提高决策制定能力，带来更快、更有效的风险预警流程和优化的报告体系。

IBM财务咨询团队提供的业务风险管理解决方案方法论和工具包括市场风险分析和建模，信用风险管理，运营风险管理，并借鉴最佳管理实践技术与变革管理技术，提供企业内部控制流程优化方案，以充分实现对财务流程的改进和实践。同时，业务风险管理的综合解决方案通过内控制度设计为业务设计和规划提供保障，以加强其核心内部控制，并将其有效纳入萨班斯法案遵循规则的框架下。





评估	设计	建模	测试	实施
<p><b>活动</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>识别记录经营需求</li> <li>评估经营需求, 并与ERP功能一一配对</li> <li>和其他IT系统架构功能, 定义流程控制</li> <li>识别ERP功能和经营需求之间的差距</li> <li>汇总和文档纪录控制要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>设计风险自动控制和人工控制方案</li> <li>设计安全控制制度和和使用人员配置和责任说明</li> <li>设计对于经营风险和安全控制的测试方案</li> <li>进行制度建设和流程建设差距分析</li> <li>协助设计数据转移战略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>协助建立经营风险控制模型</li> <li>建立安全性岗位分工和责任手册</li> <li>建立ERP、数据库和操作系统的端口控制</li> <li>建立风险和控制的测试手册</li> <li>建立风险控制和安全的控制的培训资料</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>实施风险控制和安全的测试</li> <li>改进控制设计以及相应手册</li> <li>评估数据转移和ERP系统恢复能力</li> <li>向客户传递风险控制和安全性知识</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>协助解决发现的问题</li> <li>进行风险控制的安全性实施后评估工作</li> </ul>
<p><b>提交文档</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>风险和控制现状分析</li> <li>安全性现状分析</li> <li>差距分析报告</li> <li>发现的关于风险、安全和控制问题的清单</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>风险和控制最佳实践</li> <li>安全控制最佳实践</li> <li>制度和流程建设差距分析报告</li> <li>安全性和控制测试方案</li> <li>风险管理和安全管理对于数据转移的要求</li> <li>发现的关于风险、安全和控制问题的清单</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>用户端口配置和权利设置</li> <li>更新的风险控制矩阵</li> <li>更新的安全控制矩阵</li> <li>发现的关于风险、安全和控制问题的清单</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>更新的风险和控制矩阵</li> <li>更新的安全控制矩阵</li> <li>风险控制和安全性培训流程和资料</li> <li>发现的关于风险、安全和控制问题的清单</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>更新的风险和控制矩阵</li> <li>更新的安全控制矩阵</li> <li>实施后风险评估报告</li> </ul>

### 解决方案带来的业务提升

通过风险管理项目的实施, IBM财务咨询团队可以帮助客户逐步建立全面风险管理体系。通过风险管理实施步骤, 包括: 风险辨识评估, 以明确企业的重大风险; 制定风险战略, 建立风险模型, 将风险量化; 并成立风险管理部门, 落实了风险管理的组织职能, 同时在实施全面风险管理过程中提高了全员的风险管理意识。以此奠定全面风险管理实施的坚实基础。良好的风险管理有助于降低决策错误几率、避免损失之可能、相对提高企业本身之附加价值。

## 成功案例



### 中国铁物ERP系统一期的实施 —— 中国铁物企业风险管理

#### 项目需求

中国铁物积极地应对未来上市挑战后，外部监管机构将对其提出的更严格的风险管理要求，及其企业内部自身发展与管控的需要，邀请IBM财务团队实施企业全面风险管理。

#### IBM提供的解决方案

通过中国铁物ERP系统一期的实施，风险管理小组完成了钢铁板块信用风险管理办法的优化及系统落地方案，解决方案主要包括：

- IBM风险管理小组对现有的中国铁物钢铁业务信用风险管理办法，根据执行过程收集到的反馈意见结合系统实现，提出优化建议；
- 项目从ERP系统实现角度对于本期实施ERP企业的钢铁业务板块实现信用风险管理的系统落地，完成了对关键业务风险控制点的识别和落地；
- IBM风险管理小组结合现有的全面风险管理体系，从ERP实施的流程梳理和ERP系统实现角度，梳理钢铁和物流板块的关键流程中的重要风险控制点，结合ERP蓝图识别和规范关键的控制点，提出相关业务的风险控制管理建议，根据风险管理的三道防线管理框架，提出相关职能建议，标准化操作流程，并从风险管理的角度出发，审阅评估关键的风险控制点在系统中的落实。

#### 项目实施成果

结合目前已有的信用风险管理办法规范，结合业务流程设计范围和ERP的实施规划，建立股份公司统一的信用风险管理框架，并依据钢铁板块的信用风险管理办法在其他相关的业务板块（矿产板块、能源板块、国际板块和物流板块），建立了相应的信用风险管理办法规范。

## 2.4 企业财务应用软件

### 业务挑战 and 市场需求

现代组织面临多方压力，且迫切要求进行业务运营模式转变，以便实现全球、区域化范围合理化的最优经营，企业财务应用软件的实施为企业提供了便车，使其能够通过整合本土、区域和全球资源转变商业运营模式，实现未来愿景，使管理层能够更多地关注于商业运营成果。

### IBM提供的业务解决方案

IBM 全球咨询服务具备世界规模和全球服务能力，贯穿于执行和运营的战略，及精深的行业技能和行业流程知识，最先进的技术服务和支持性的服务供应和前沿技术供应商的战略联盟，可以为那些想成为工业领袖的客户带来商业变革。

IBM深入探究工业和商业的发展趋势并拥有先进的理念，涉及行业和公司如何生存并壮大的建议，并界定如何通过战略、流程、技术和实施一体化开展变革。同时IBM通过财务应用软件的实施在一个标准化的、有效的平台上创造变革并与客户和业务伙伴一同推行变革，使客户的风险最小化，绩效最大化，下表列示例IBM企业财务应用软件的实施和应用领域。

	<h3>企业财务应用软件的服务方向</h3>
ERP 财务架构，设计，选择，实施	提供简化服务并降低财务及相关系统的选择和执行过程纰漏，包括概念证明、战略需求定义、细节需求定义、差异分析以及商业案例判断。
财务系统合理化	提供财务系统现状评估，决定哪些体系缺乏满足重要商业需求的能力，需要被新的 ERP 解决方案替代，以及现用 ERP 系统是否需要功能扩展。
SAP 实施，强化和升级	提供设计、植入、执行 SAP ERP 财务解决方案，并且支持客户运用于全球性的财务组织，实现 SAP ERP 技术在高效处理财务信息及向股东有效传递该信息方面的利用价值最大化。
Oracle/PeopleSoft/JD Edwards 实施，强化和升级	提供设计、植入、执行 Oracle, PeopleSoft 和 JD Edwards 财务 ERP 解决方案，并且支持客户运用于全球性的财务组织，实现 Oracle ERP 技术在高效处理财务信息及向股东有效传递该信息方面的利用价值最大化。
资金和现金管理	主要操作环境下财富流程及系统的评估。资金和投资管理流程再设计，使得组织绩效评估、完整性、内部控制及评估基准一体化。选择和实施财富管理应用软件。使用 Cognos 管理 驾驶舱进行监控、决策。

## 解决方案带来的业务提升

### IBM提供端到端的ERP服务: 设计-构建-管理模式

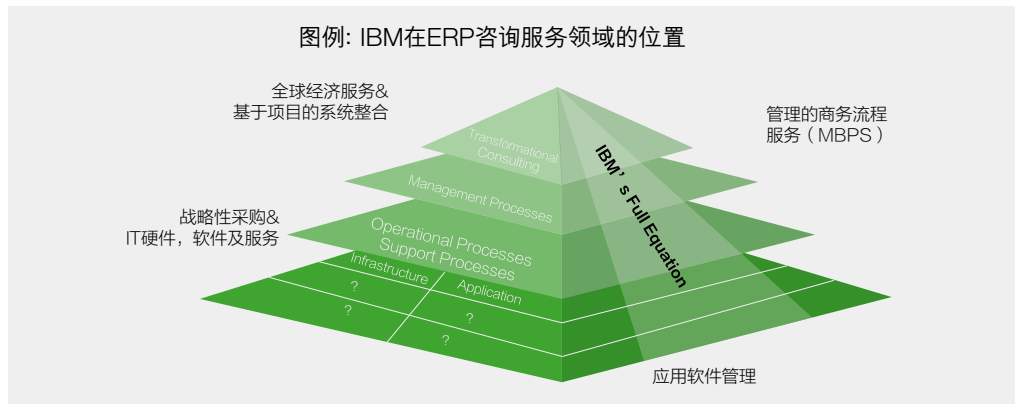
IBM提供为全面经济模型的战略整合, 鉴于并非每个客户都能从全面经济模型的各个方面获益, 我们创建了人性化的解决方案组合, 以便帮助削减拥有IT系统所承担的总成本。这些组合的解决方案灵活地整合资源、人力和资金, 以强化那些促进革新和盈利增长的经营环节, 可以带来以下方面的效益。

#### 提供更迅捷有效的执行力

- 快速、成本导向的实施通过重组方案实现, 使用全球资源, 先进的流程和工业布局
- ERP导向的迅速扩张
- 较传统执行方案全面节约时间10%至30%

#### 可帮助实现经营成本最小化

- 通过数据中心, 高科技的基础设施和应用软件管理最优化实现IT支持部门资本化
- 降低企业后台运营成本
- 使用ERP解决方案重组无差别部门, 后台经营部门如财务部、人力资源部和采购部
- 专注于业务发展重点领域
- 使用重点解决方案专注于销售, 市场, 新品研发, 贸易促进管理等





## 成功案例

### 香港房屋协会 (HKHS) —— 智能房地产财务数据仓库

#### 项目需求:

香港房屋协会 (HKHS, Hong Kong Housing Society, 下简称房协) 是香港的法定非盈利结构, 成立于1948年, 主要为低收入人士提供保证性住房, 现今已拥有超过45处房产, 为超过15万人提供住房保障服务。每个月房协都要向社会提供超过150张各类财务报表, 数据来源复杂、报表内容各异。随着数据积累和房产数量的增加, 准备这些财务报表所需的时间和人力也逐渐上升。同时由于房协的历史数据存放在不同的陈旧系统中, 调用、查询及分析均不方便, 因此房协决定搭建新的财务数据仓库, 整合历史数据, 同时便于数据的调用、查询及分析生成报表。

#### IBM提供的解决方案:

经过IBM顾问团队对几大类数据仓库应用软件的对比分析, 结合房协的业务特点, 最终选用了IBM Cognos TM1产品进行财务数据仓库的搭建。这一方面是由于Cognos能够提供Excel界面给财务人员, 使得用户能够从现有平台顺利过渡到新系统, 另一方面是因为IBM能够提供整套的前期咨询和后期培训服务。

由于历史数据分散在多个陈旧的IT系统上, 数据格式各异, 项目组进行了大量历史数据报表的整合工作, 将历史数据整合到统一的数据仓库中, 方便了数据统计和分析。

#### 项目实施成果:

通过实施该项目, 香港房屋协会每月财务报表的准备时间减少了50%, 更加快速的财务报表大大提高了房协的工作效率。房协的数据变得更加透明, 在Cognos的管理下, 各种数据分析变得快速易行。基于更加快速的统计结果, 房协得以能够更加快速的做出决策和判断, 更好地为低收入者提供保障性住房服务。



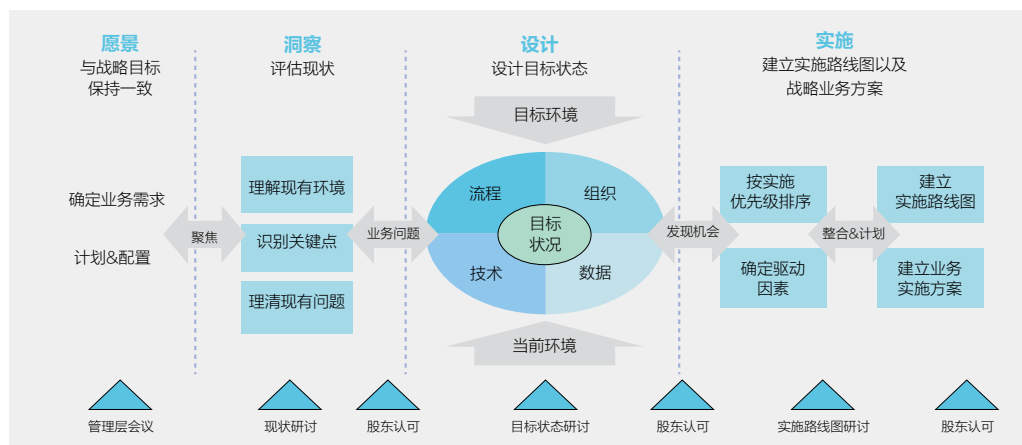
## 财务转型的主要实施途径



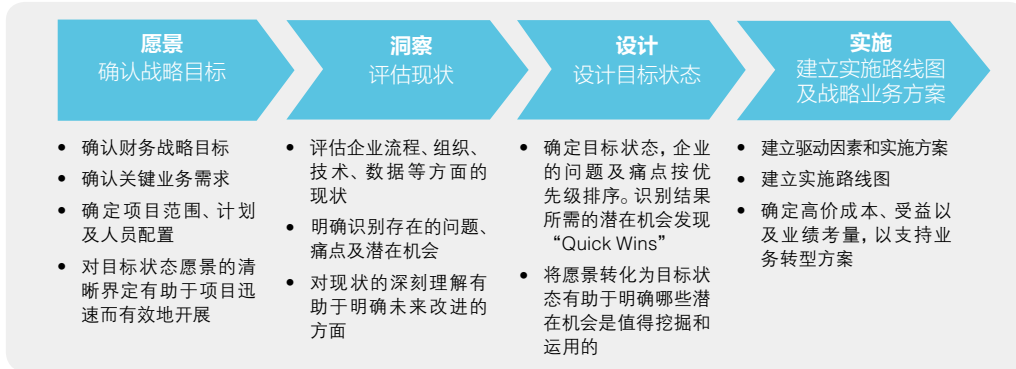
财务转型历程是充满挑战而复杂的，并且通常是目标不明确的。对于财务转型的四大服务领域（财务运营软件、业务绩效管理、业务风险管理、企业财务应用软件）的改进，IBM提供贯穿财务管理领域的端到端的解决方案包，在实施途径上通过战略发展、组织架构设计、流程诊断和改进、方法论和工具的应用、实施路径图等步骤来完成交付。我们在接下来的内容中将对解决方案包的主要模块逐一进行介绍，以帮助读者综合了解IBM的财务转型解决方案的实施途径。

### 3.1 战略发展

财务战略服务是IBM财务管理解决方案中的核心内容。通过在利润增长和建模方面运用诊断性的战略工具，IBM能够帮助CFO制定新的愿景、战略和蓝图并支持企业不断变化的业务需求。战略实施路线图，使财务战略及财务运营提升、业务绩效得以实施，通过运用我们的财务管理专家意见、相关行业知识和实践经验，IBM财务咨询团队可以帮助客户制定战略并制定转型实施路径图，使其能够成为企业发展中有价值的业务伙伴。

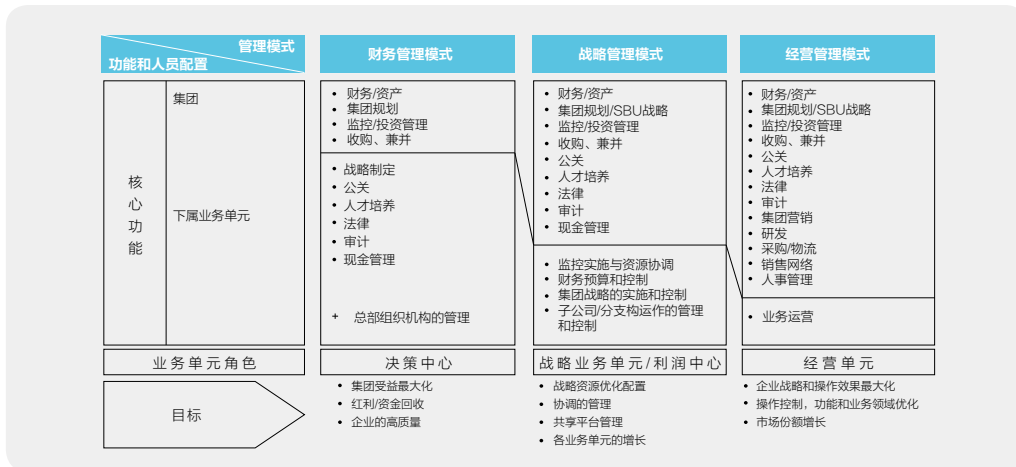


财务战略及财务运营提升战略方法提出了有战略可行性报告支持的路线图，从而使财务战略及财务运营提升得以实施，战略方法包括四个渐进阶段——愿景、洞察、设计、实施。



## 3.2 组织架构设计

财务组织架构设计的规范化，需要达到企业财务组织内部系统功能完备、子系统功能担负合理、系统功能部门及岗位权责匹配、管理跨度合理四个标准。IBM的组织设计框架侧重于“架构”和“经营模式”，将帮助组织构建出全新的工作流程、工作职责和有潜力的商业组织模式以及相应的管理架构和岗位及职责编制。



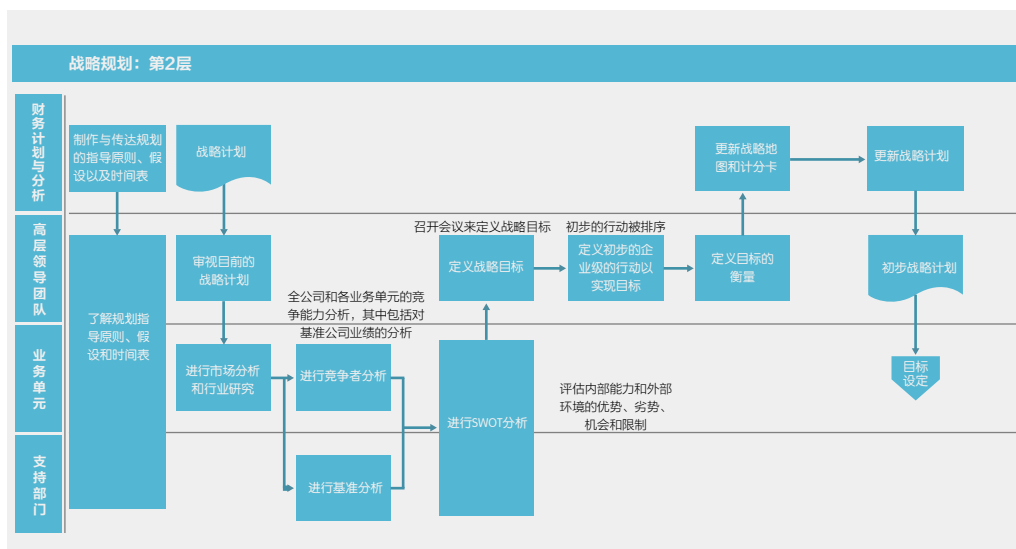


- **财务控制型** 集团总部作为投资决策中心，以追求资本价值最大化为目标，管理方式以财务指标考核为主。集团将注意力更多地集中在财务管理、投资决策和实施监控上，关注的只是下属单位的盈利情况和自身投资回报、资金的收益，而对子公司的生产经营不予过问，只要达到财务目标就可以。
- **战略控制型** 企业集团集团总部作为战略决策和投资决策中心，以追求集团公司总体战略控制和协同效应的培育为目标。集团总部对子公司干涉较强，但是子公司有一定的自主权，可以理解为“有控制的分权”集团总部制定涵盖大多数活动的职能政策。集团总部在集团核心业务发展上具有决策批准权，以及主要业务流程的监控者，检验集团战略在技术上和操作上的合理性。
- **运营控制型** 总部作为经营决策中心和生产指标管理中心，以对企业资源的集中控制和管理，追求企业经营活动的统一和优化为目标。运营控制型大多直接管理各种生产经营活动和具体业务，总部编制集团生产经营计划，审批各子(分)公司的年度生产经营计划及调整计划，监督检查执行情况，并实行集中储备资金和采购资金，统一计划、统一采购、统一分配、统一调度、统一管理的管理体制。

IBM认为以下从组织设计需要从企业的行业特点、发展战略、组织规模和自身管理需要出发。IBM的财务组织架构设计方法论提供：多类集团财务管理模式研究和比较成果（与成功实践）、财务职能定位设计方案、财务组织设计方案、岗位职责定义设计方案、岗位能力定义设计方案、岗位考核指标设计方案，和与之相关的人员培训与实施支持等服务。

### 3.3 流程诊断和改进

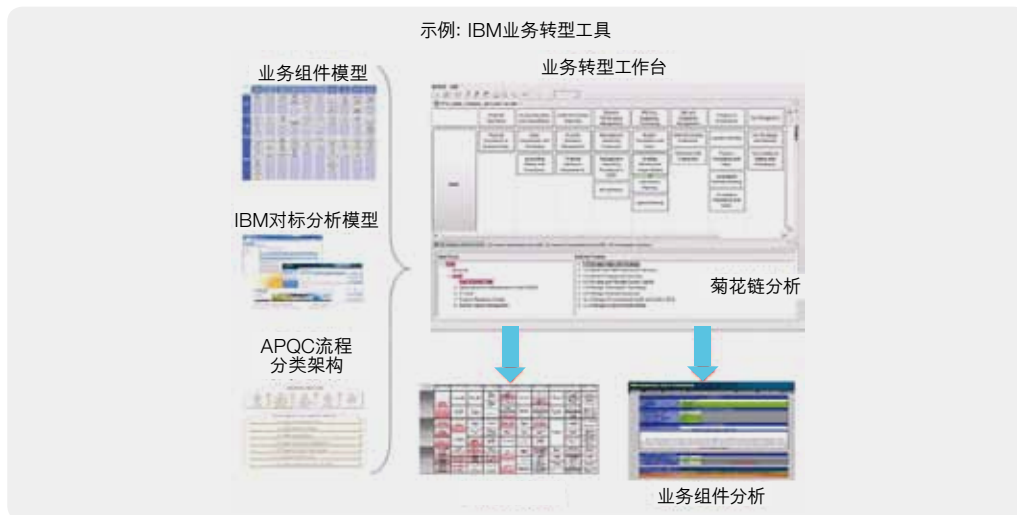
财务流程诊断和改进即对企业财务流程进行重新规划和再设计, 从而在财务运营成本、质量和服务和速度等方面, 使得财务流程最大化限度地适用现代企业经营环境。流程设计的内容包括财务工作流程、决策和信息系统以集成的方式的改进, 以达到企业的巨大改善。IBM能够帮助重新设计核心业务和财务流程, 重新搭建财务组织, 以提高整体的效率和响应速度 (以下图例为战略规划示例)。



### 3.4 方法论和工具应用

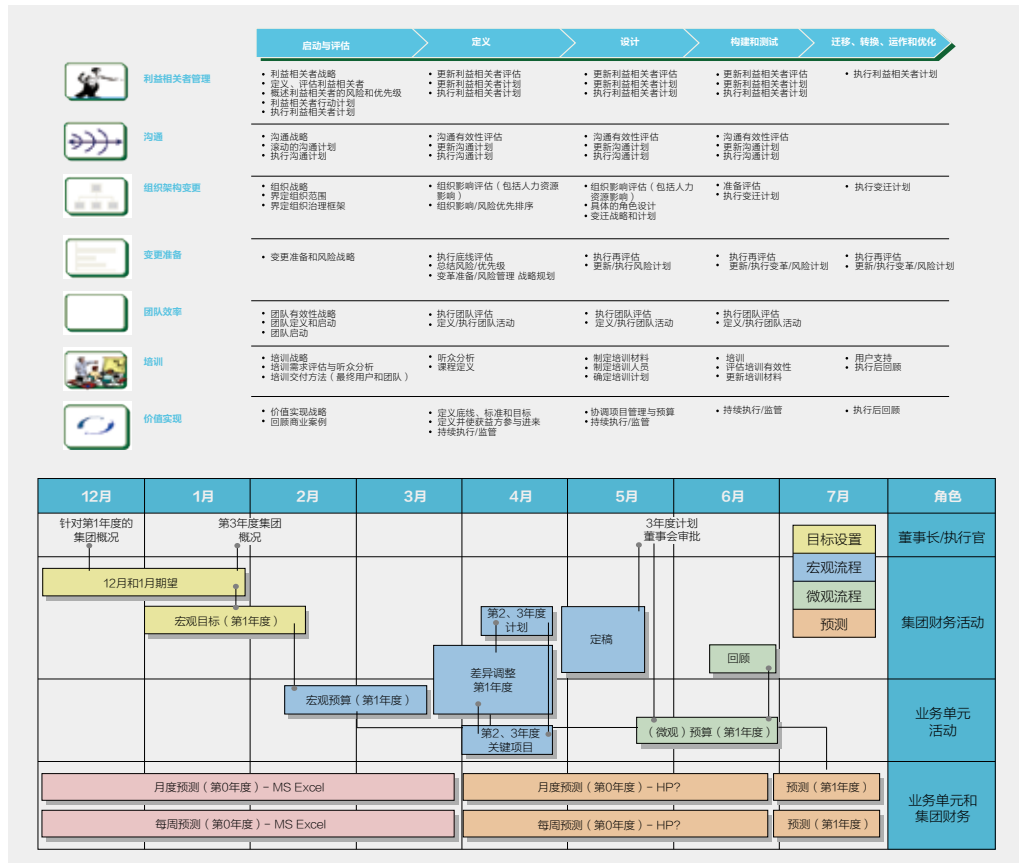
IBM提供众多可供选择的财务转型方法论和工具，跨越了财务服务的广阔范围，领导组织洞察力的准备水平，并于战略成长进行联合。IBM对标项目和OSBC拥有丰富的数据和支持衡量流程绩效的专家。IBM一系列分析工具，如成熟度模型/业务组件模型等工具及能够给客户有机会来建立他们现有的财务组织特色。分析评估结果给客户带来来自于他们现有与期待的差距的灵感。当评估他们现有状况时，客户能够领悟众多资质中财务功能模块及财务成熟度的整体轮廓。基于在评估中不同业务功能/职能领域，公司组织能够识别机会来改进他们的财务成熟度并用其服务给客户有机会从而达到未来愿景。调查通过以下10个核心财务区域衡量客户的公司组织能力：

财务运营 / 会计关帐与合并 / 外部财务报告 / 业务绩效管理 / 预算计划和预测 / 风险与合规管理 / 资金与投资 / 税务管理 / 特殊业务 / 财务行政管理



### 3.5 实施路径图

财务战略及财务运营提升是一个如果没有清晰路线图则会变得复杂而具有挑战性的过程。CFO会经常询问“我们该从何处出发”的问题。IBM的财务战略及财务运营提升解决方案可以回答这个问题并帮助设计路线图以及帮助我们的客户走向正轨。IBM的实施方案和路径图通常有启动与评估、定义、设计、构建和测试及迁移、运作和优化等步骤。



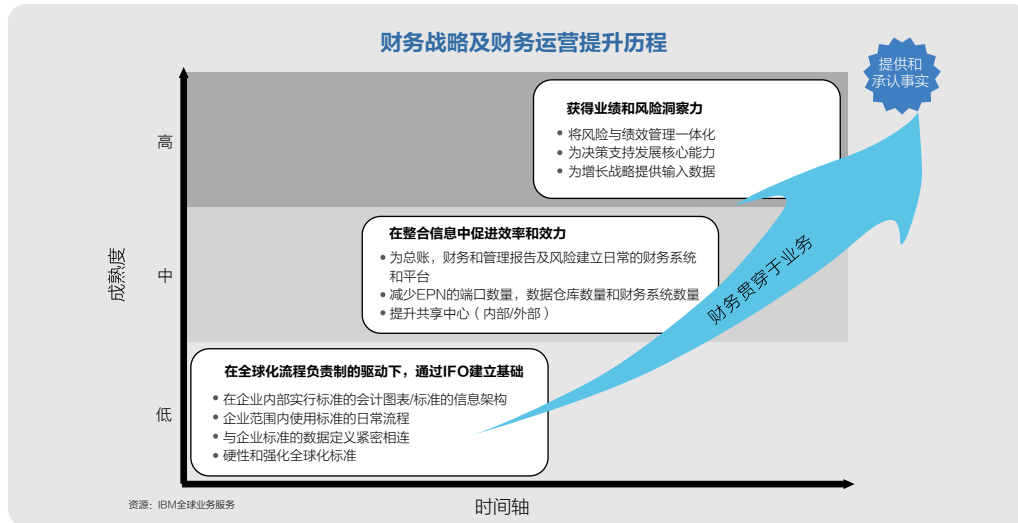


**为什么选择IBM**



无论一个财务组织需要制定业务策略计划方面的指导，还是需要更准确衡量业绩的工具，或者是借助共享服务中心来改善运营，IBM都能够提供帮助。IBM的全球企业咨询服务部（GBS）是全球最大的咨询服务机构之一，几乎每个国家都拥有解决关键业务问题的专业知识。我们的财务管理服务经验非常丰富，拥有近 4100名财务管理咨询顾问，遍布全球。我们的财务咨询已经成为CFO及财务负责人值得信赖的顾问，为75%的企业提供服务，其中80%为财务战略级财务运营提升项目，合同最长持续五年并价值超过一亿美元。

我们的方法使我们区别于其他友商。我们承诺和CFO建立伙伴关系并紧密合作，帮助他们管理复杂的工作，平衡风险和促进利润增长。我们为每个项目配备定制的多学科团队，提供一个面向未来的蓝图设计，并结合企业现状。当企业需要释放其潜在价值时，我们就是你需要的专家。





## 成功案例

### 苏宁电器财务管理转型规划及财务共享服务中心设计与实施项目

#### 项目背景

为了积极应对苏宁电器目前以预算考核、核算结算、内控为主要流程线条进行的管理职能转型，力求达到有效成本控制、风险管理和效益成本最大化的总目标。IBM财务管理通过从公司财务职能全面转型入手，完成财务部由侧重交易处理向重视决策支持转变，优化财务管理，同时通过在总部和区域实施推进财务共享服务中心，提高整体财务管理的效率和效益。

#### 项目成果

项目主要包括财务现状调研、财务管理模式与组织机构以及岗位设计、预算与绩效管理设计、内控与资金管控设计和财务共享服务中心设计五大模块。

#### 财务现状调研

- 收集苏宁电器的现状数据资料和信息。
- 了解苏宁电器的财务管理体系和关键流程的现状和问题，包括财务职能与组织架构，预算和绩效考核流程，财务核算和财务报告流程，内控和资金管控模式等。

### 财务管理模式与组织机构以及岗位设计

- 基于现状分析成果，结合行业发展趋势和苏宁电器总体发展战略，提出未来财务愿景、发展方向及关键变革领域。
- 评估苏宁电器现有的组织、文化、人员技能、信息系统基础等财务战略变革关键因素，结合已知的苏宁电器近期相关发展计划，分析各关键财务战略领域分步实施规划和近期实现目标。
- 从未来财务发展战略出发，分析相关业务领域的变革需求。

### 预算与绩效管理设计

- 根据现状分析中有关预算及绩效考核管理关键改进要点，结合未来财务战略框架性设计以及前期对苏宁电器未来业务发展战略的理解，分析和定义关键价值指标。
- 进行指标分解以及关键驱动因素分析，最终选定苏宁电器未来的绩效管理模式与架构。
- 组织与苏宁电器预算资金管理部门就预算管理进行讨论，并明确未来预算管理需求，对未来预算体系形式形成初步方案。
- 参考最佳实践，设计未来预算管理的组织与职能，定义并设计预算编制流程和方法。

### 内控与资金管控设计

- 根据现状分析中有关内控和资金管控模式关键改进要点进行分析，设计未来的资金管控模式及资金管控流程。
- 对苏宁电器其他重要业务循环的关键风险控制关键点进行分析，提出改进意见。

### 财务共享服务中心设计

- 设计详细的共享中心组织架构，如职责分工、岗位设置、未来目标员工数目和绩效衡量指标等。
- 制定财务核算共享中心的人员组建和分配方式，如招聘新员工、培训新员工/现有员工和保留关键员工等。
- 融合最佳实践，设计财务核算与报告的详细流程，建立共享流程的绩效指标体系。
- 制定服务管理框架，设计服务管理框架的关键组成部分，包括：服务水平协议（SLA）、绩效报告、变更申请管理、服务提交架构/模式、其他服务管理工具/手段。





## 后记 Postscript



信息技术的发展让世界互联得更加紧密，全球市场、劳动力和产品都可以被整个世界共享，每个企业都想以最有效率和最低成本的方式来体现价值最大化。面对难以捕捉的海量信息和不可预估的广阔市场，企业应如何转变资本运营方式，将有限资本投放到无限的收益空间以实现利润最大化。今天的首席财务执行官CFO已担负起千金压顶之重任，他们在记录账簿的同时，还要为日渐强大的企业提供规划变革、制定战略以及驱动商业价值的服务，从重要的数据中洞察到经营绩效和业务风险等信息。

CFO的角色如何在新形势下重新进行定位，如何在传统业务与新挑战间求得平衡，如何在经营变革的浪潮中把握住商机。特别是一些企业面临诸多竞争压力，逐渐认识到自然的增长应该向并购的形式加以转变，如何实现“收”到哪而“管”到哪，此时财务转型就显得尤为重要。IBM财务转型解决方案一书由此应运而生，企业财务面临的许多难题都可以在书中找到答案。当然，财务转型方案只是我们五大转型系列丛书之一，其余四本转型方案也将陆续推出。本

书主要有四方面内容，一是行业趋势预测，二是财务转型的各个主要方面，三是财务转型的主要实施途径，四是为什么要选择IBM。书中涵盖了大量最具前沿的财务知识，同时以IBM在国内咨询服务的知名企业的真实案例为支撑，以此阐释财务转型的必要性和实践性。这些实例包括太平洋保险集团——财务报告合并系统、斗山工程机械（DICC）信用风险管理项目、苏宁电器——财务管理转型规划及财务共享服务中心设计与实施项目、中信银行——预算管理系统实施、中远集运货流模型——成本和盈利性分析、中国铁物ERP系统一期的实施——中国铁物企业风险管理等。IBM财务转型方案从最实际的业务流程入手，体现最有价值的财务转型策略。

系列转型方案是IBM咨询和技术专家集体智慧的精华。本书的问世由衷地感谢各位IBM同仁的辛勤劳作，尤其要感谢编辑王首虎、徐永华、刘彤、高巍巍、陈翔凌，还要感谢撰稿人韩承斌、梅镇、顾全、向明辉、胡鹦音、曾德荣、陈翔凌以及要感谢校对顾全、李飞宇、周石雨和陈翔凌，是你们的无私的付出与无尽的帮助，成就了IBM财务转型方案！

IBM全球企业咨询服务部战略咨询部财务转型负责人

刘彤

## 选对合作伙伴, 驾驭复杂环境

IBM全球企业咨询服务部 (Global Business Services) 是全球最大的咨询机构, 业务遍布170个国家和地区, 在金融业、汽车业、电信业、零售业等17个行业为客户提供精深的业务咨询、系统实施与集成、应用服务。同时, IBM全球企业咨询服务部还提供领先的跨行业转型咨询服务, 包括战略与转型服务、业务分析及优化服务、企业应用服务、应用服务等多种企业咨询服务, 并通过整合、快速、创新的业务解决方案实现客户价值。

在大中华地区, IBM全球企业咨询服务部拥有两千多位专业咨询顾问, 并在北京、上海、广州、成都、南京、深圳、武汉、济南、西安、沈阳、福州、石家庄、青岛、香港和台湾地区设立了分支机构。在中国二线、三线城市设立分公司, 不仅显示了IBM全球企业咨询服务部对于中国市场的信心和雄心, 同时也是IBM实践更好服务于中国企业的承诺, 通过各地分部的业务辐射更迅速更及时地响应客户的需求。

我们凭借对行业和专业领域的洞察, 以及领先的方法和技术, 与客户密切合作, 为客户提供具有实际功效的创新解决方案, 推动转型、追求卓越, 帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。

详细信息请登录: <http://www.ibm.com/cn/services/bcs/>

出品: IBM全球企业咨询服务部大中华区市场部

内容提供: IBM全球企业咨询服务部大中华区合伙人及相关企业客户

原文编辑: IBM全球企业咨询服务部大中华区市场部

编辑: 王首虎 徐永华 刘彤 高巍巍 陈翔凌

撰稿: 韩承斌 梅镇 顾全 向明辉 胡鸚音 曾德荣 陈翔凌

校对: 顾全 李飞宇 周石雨 王志勇 陈翔凌

IBM®