

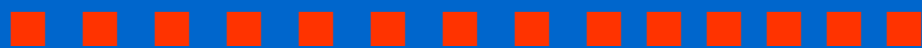


中国南方机车车辆工业集团公司

CHINA SOUTH LOCOMOTIVE AND ROLLING STOCK INDUSTRY (GROUP) CORPORATION

协同应用 集中管控

—中国南车集团管理信息化案例分享



中国南车集团财务部 刘江

2006.11



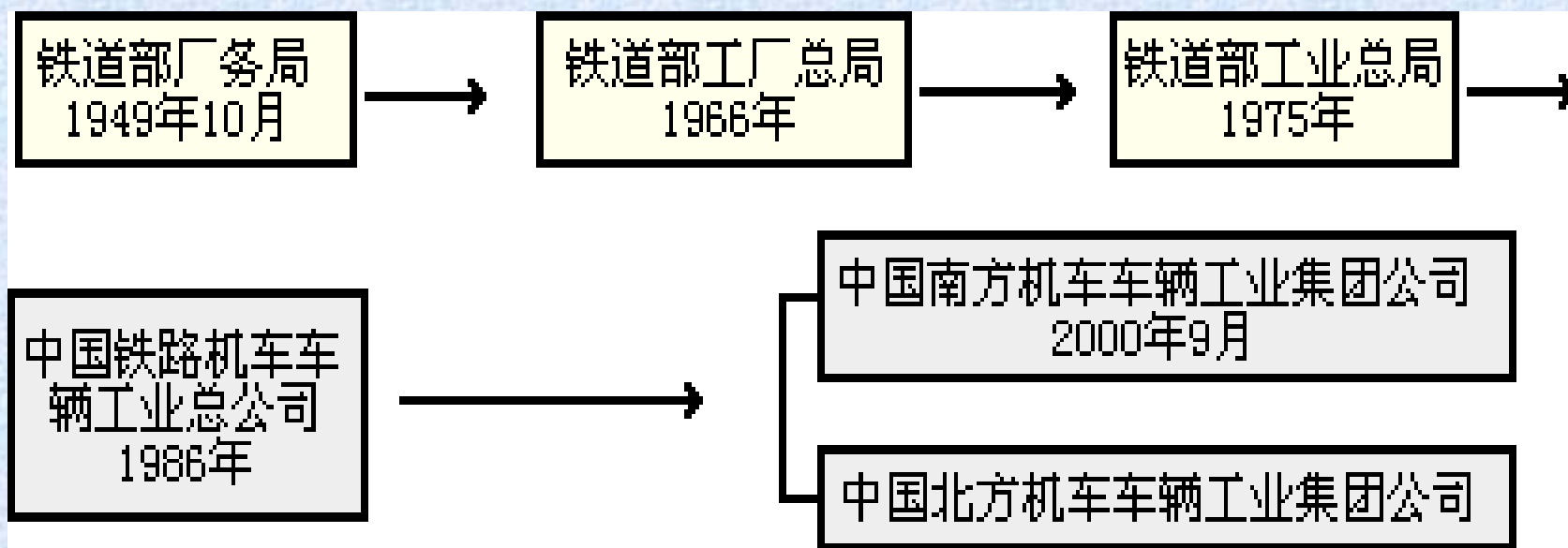
提纲

- 中国南车集团简介
- 集团管理信息化的工作回顾
- 集团管理信息化的现状整合
- 集团管理信息化的经验分享

一、中国南车集团简介

- 中国南方机车车辆工业集团公司（简称中国南车集团公司），是经国务院批准，从原中国铁路机车车辆工业总公司分立重组，于**2000年9月**组建成立的国有独资大型集团公司，现为国资委管辖中央直属企业。下属**26**个二级企业，**120**家控股公司，分布在全国**10**余个省、市，员工约**10**万人。
- **2005**年末资产总额为**285**亿元，实现销售收入**215**亿元，**2006**年预计**250**亿元。
- 主要从事铁路机车车辆，城市轨道交通车辆。

集团发展历程



集团成员企业

全资企业

- [中国南车集团株洲电力机车有限公司](#)
- [中国南车集团资阳机车有限公司](#)
- [中国南车集团戚墅堰机车车辆厂](#)
- [中国南车集团南京浦镇车辆厂](#)
- [中国南车集团株洲车辆厂](#)
- [中国南车集团眉山车辆厂](#)
- [中国南车集团武昌车辆厂](#)
- [中国南车集团铜陵车辆厂](#)
- [中国南车集团成都机车车辆厂](#)
- [中国南车集团洛阳机车厂](#)
- [中国南车集团襄樊机车厂](#)
- [中国南车集团北京二厂](#)
- [中国南车集团石家庄车辆厂](#)
- [中国南车集团武汉江岸车辆厂](#)

控股企业

- [南车四方机车车辆股份有限公司](#)
- [南方汇通股份有限公司](#)
- [四方机车车辆有限责任公司](#)
- [中国南车集团株洲电力机车研究所](#)
- [中国南车集团戚墅堰机车车辆工艺研究所](#)
- [新力搏交通装备投资有限公司](#)
- [北京铁工经贸公司](#)

学院

拥有多家百年老企

未来中国高速铁路列车的制造者



提纲

- 中国南车集团简介
- 集团管理信息化的工作回顾
- 集团管理信息化的现状整合
- 集团管理信息化的经验分享

集团管理信息化思路

■ 集团管理信息化思路：

以财务信息化为突破口推动管理信息化建设。

■ 集团财务信息化建设的总体规划：

以财务流程为主线，以统一软件为平台；本着“总体规划、分步实施、重点突破、效益驱动”的指导方针；单体企业从财务、物流、成本信息化工作入手，通过优化业务流程，精细化核算管理，各部门信息数据共享，最终实现财务物流的无缝连接及成本管理信息化目标；集团及各级子企业从报表数据实现定时自动采集和传入手，通过规范预算业务流程，实时控制业务数据，实现资金分级监控，最终建立基于集团合并报表平台及实时数据源的综合分析体系，辅助各级领导管理决策。



1、实现财务软件商业化

- 2003年集团与金蝶软件签订战略合作协议；
- 目前集团95%的企业已全面推广使用金蝶软件；
- 深化财务管理，实现会计信息的及时性和可靠性；
- 促进企业财务工作“上质量、上水平、上档次”。



2、实施财务物流一体化

- 扩大金蝶软件在管理领域的应用范围，由部门内的协同共享向企业内的信息协同共享延伸；
- 彻底解决长期以来财务和物资部门对不上数据，或者在每年的财产大清查中发现的诸多账物不符的现象；
- 为提高信息化工作中基础数据的标准化、规范化，集团组织制定了《中国南车集团基础资料编码草案》；
- 确保财务物流一体化工作的质量，集团组织制定了《中国南车集团财务物流一体化验收标准》；
- 财务、采购、仓存、销售等业务在同一系统平台中处理，通过系统的无缝连接，形成了一个完整的数据流；强化物流管理，实现物流、资金流、信息流的统一；

3、推广成本管理数字化

- 是对前期财务物流一体化工作的进一步深入，也是对财务物流一体化工作质量的进一步检验，实现成本核算和数据分析的精细化管理；
- 集团公司要求完成财务物流一体化的企业必须争取在今年年底前完成成本管理数字化，并将该项工作纳入到对各企业总会计师的年度重点工作考核中；
- 为确保成本管理数字化的工作质量，组织专家制定了《中国南车集团成本管理数字化验收标准》；
- 成本管理由从传统的事后控制向事中分析和过程控制的转变，进一步缩短企业成本核算业务周期，进一步提高成本报表和财务决算的进度，实现成本控制精细化。

4、利用金蝶EAS实施集团数据整合

- 利用金蝶EAS软件, 由企业内的协同共享向集团内的信息协同共享延伸;
- 经过财务物流信息的整合, 成本数字化的实施, 各企业普遍感受到了信息化所带来的便利。但是我们的信息化建设处于起步阶段, 集团公司与所属子企业的信息交流很有限。经过慎重选择, 集团总部决定采用金蝶EAS系统, 对合并报表、科目余额表、资金收支明细等数据实施自动采集和分析, 利用软件多组织架构的特性, 实现集团、子集团、各级企业的实时分级监控和管理。



提纲

- 中国南车集团简介
- 集团管理信息化的工作回顾
- 集团管理信息化的现状整合
- 集团管理信息化的经验分享

问题1：集团资金难以集中查询、控制和利用

- 集团各下属单位分别在当地商业银行开立银行帐户，虽然部分二级单位开设了结算中心管理业务，但从整个集团来看，资金分散，资金总余额查询汇总困难，更难以实现集团内部资金头寸的调剂；
- 不知道集团到底有多少钱，每次知道钱也是通过快报体系，每次月度快报是七、八号，如果是季度决算是十五、六号了，信息非常滞后。
- 集团总部不能迅速掌握集团资金的存量、流量、流向；



问题2：集团报表体系不够完善

- 集团应用久其报表系统构建报表体系，主要依靠各下属单位手工填报和上传，并由集团总部实现报表汇总，报表系统与核算系统脱节造成重复报表编报工作，报表滞后和准确性存在漏洞；
- 报表体系不能看到股权结构，查询不够方便；且为单用户版，数据不能实时共享；



问题3：集团预算管理未能深入

- 年初由下属单位各自上报资产负债表、损益表、现金流量表等预算报表，集团总部进行汇总，定期与各单位决算报表核对，未能实现过程控制；
- 推行预算管理，由于没有手段匹配，虽然也专门下发文件，规定要做基础业务预算，但是没有监控手段，无法落实，到底下面做不做，我们没有办法核实。



问题4：集团决策支持体系尚未建立

- 由于数据分散，集团数据监控体系建设尚不完善，因此集团管理信息化形成的大量管理数据未能转化为可供集团各级管理层用于决策分析的有效信息，不能提供及时、准确、全面、直观的报告和综合分析；
- 集团管理信息化成果未能得到充分利用和展现；



整合方案

- 集团资金难以集中查询、控制和利用 → 资金监控解决方案
- 集团报表系统不健全 → 合并报表解决方案
- 集团预算管理体系比较粗放 → 预算控制解决方案
- 综合分析预警体系缺失 → 决策支持解决方案



整合原则

- 基于现有信息化建设成果做提高应用，特别是基于大范围应用K/3系统的应用现状；
- 强调数据获取及分析的及时性、完整性。
- 充分利用现有的硬件条件，不能由于这个系统增加太大的硬件投入成本。并尽可能不增加下属子公司的工作量；
- 重点进行以集团总部为核心的集团财务管控信息化建设；
 - 资金监控管理
 - 集团合并报表
 - 预算集中管控
 - 集团决策支持
- 系统设计上应有开放平台，具有可扩展性；满足系统未来升级需要；

整合步骤—三部曲

财务业务整合：

实现单体企业财务
和业务数据整合；

已基本实现

集团管控平台：

重点进行集团财务管理
控制系统应用，包
括资金管理、合并报
表、预算管理等等；

本规划重点建设内容

决策支持平台：

建立集团统一管理报告
体系，及基于实时数据
源的综合分析体系；

本规划后续建设内容

应用部署

南车集团

EAS资金管理
EAS预算管理
EAS合并报表
EAS协同平台
EAS决策支持
K/3标准财务

子集团1

子集团2

子集团n

EAS资金监控
EAS预算管理
EAS合并报表
EAS协同平台
EAS决策支持
金蝶K/3

下级单位1

下级单位2

下级单位...

EAS资金监控
EAS预算管理
EAS协同平台
金蝶K/3

1、南车集团资金监控解决方案

图框颜色说明:

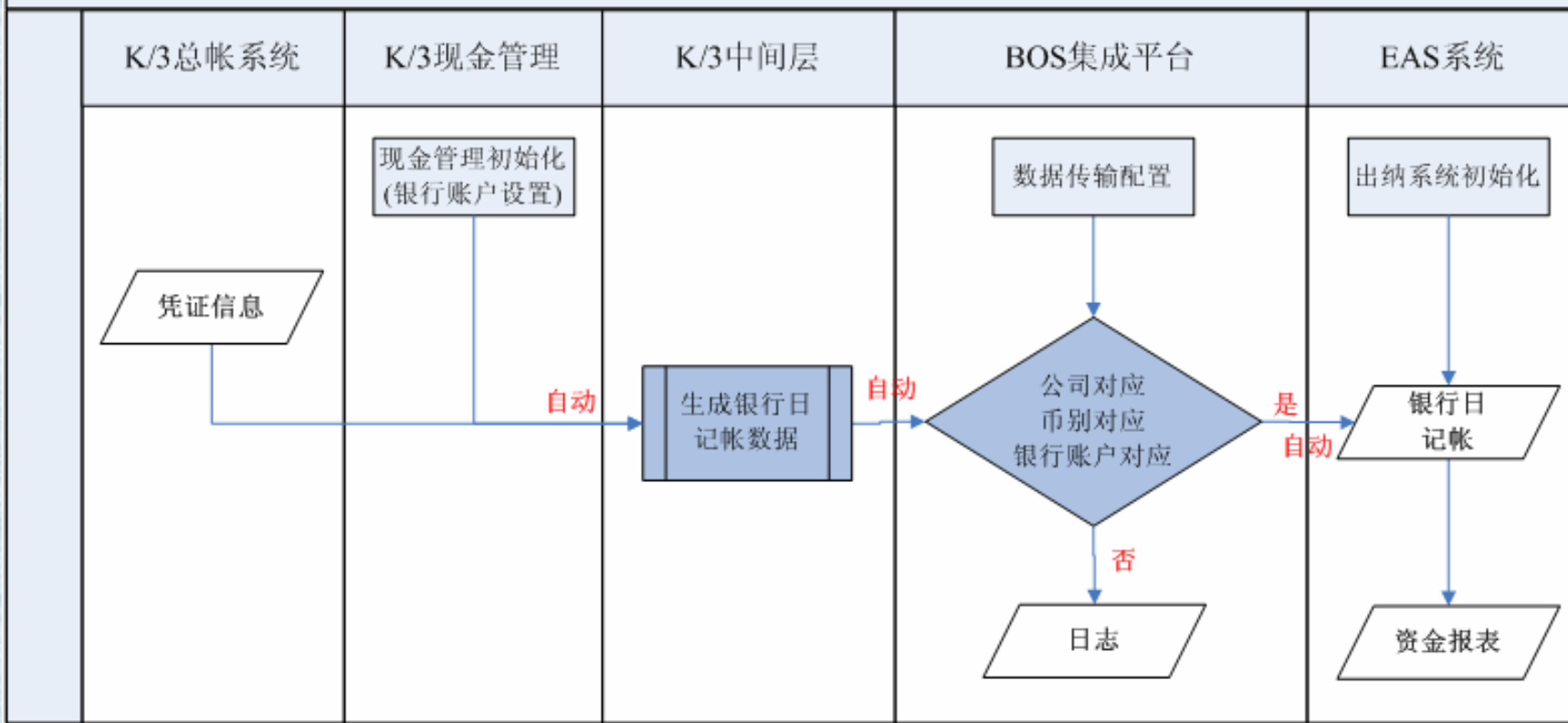
系统初始化操作

日常应用流程

数据

应用说明：日常应用过程全部在EAS中进行，不涉及K/3的操作。

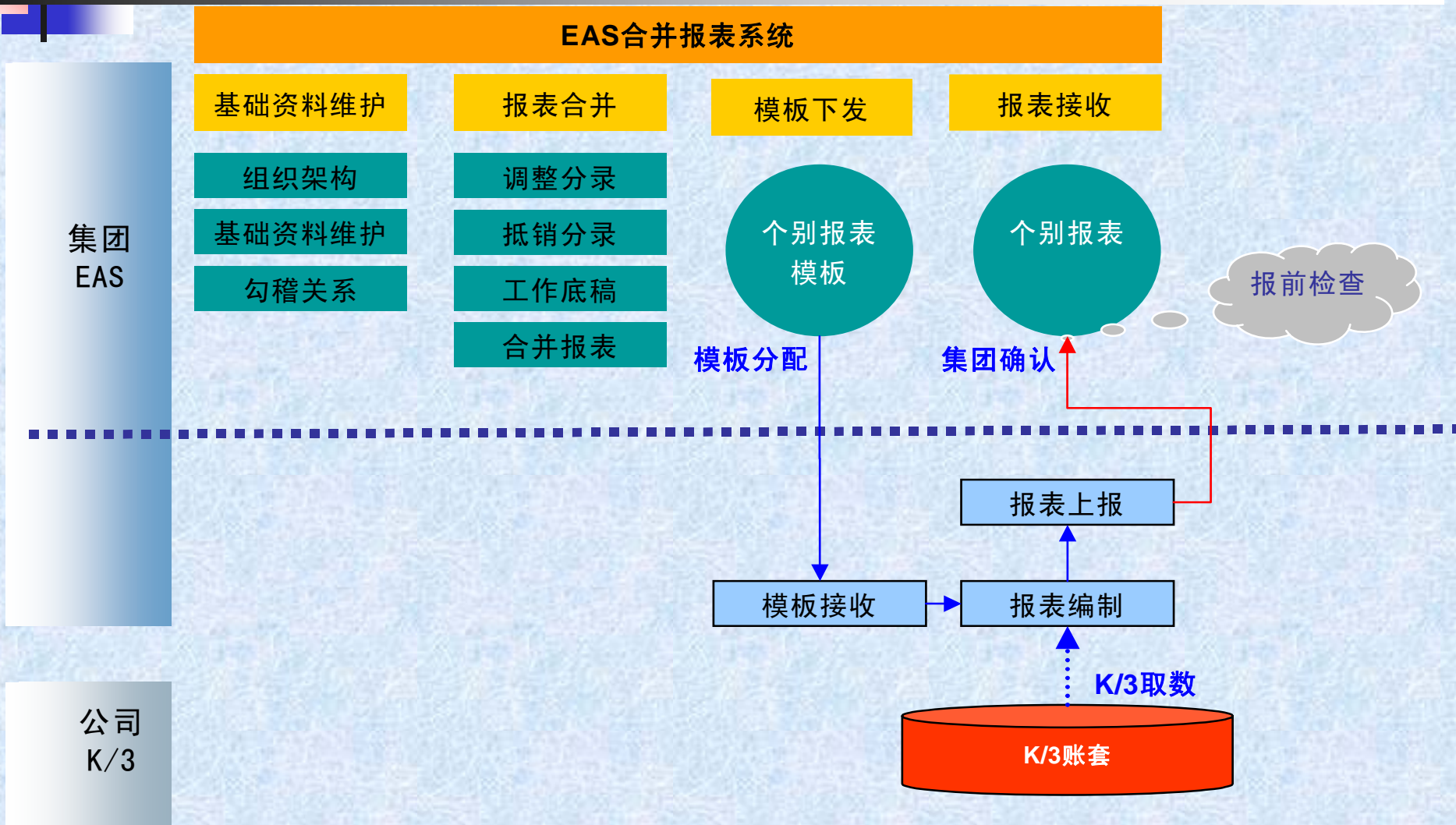
K/3数据传输应用流程



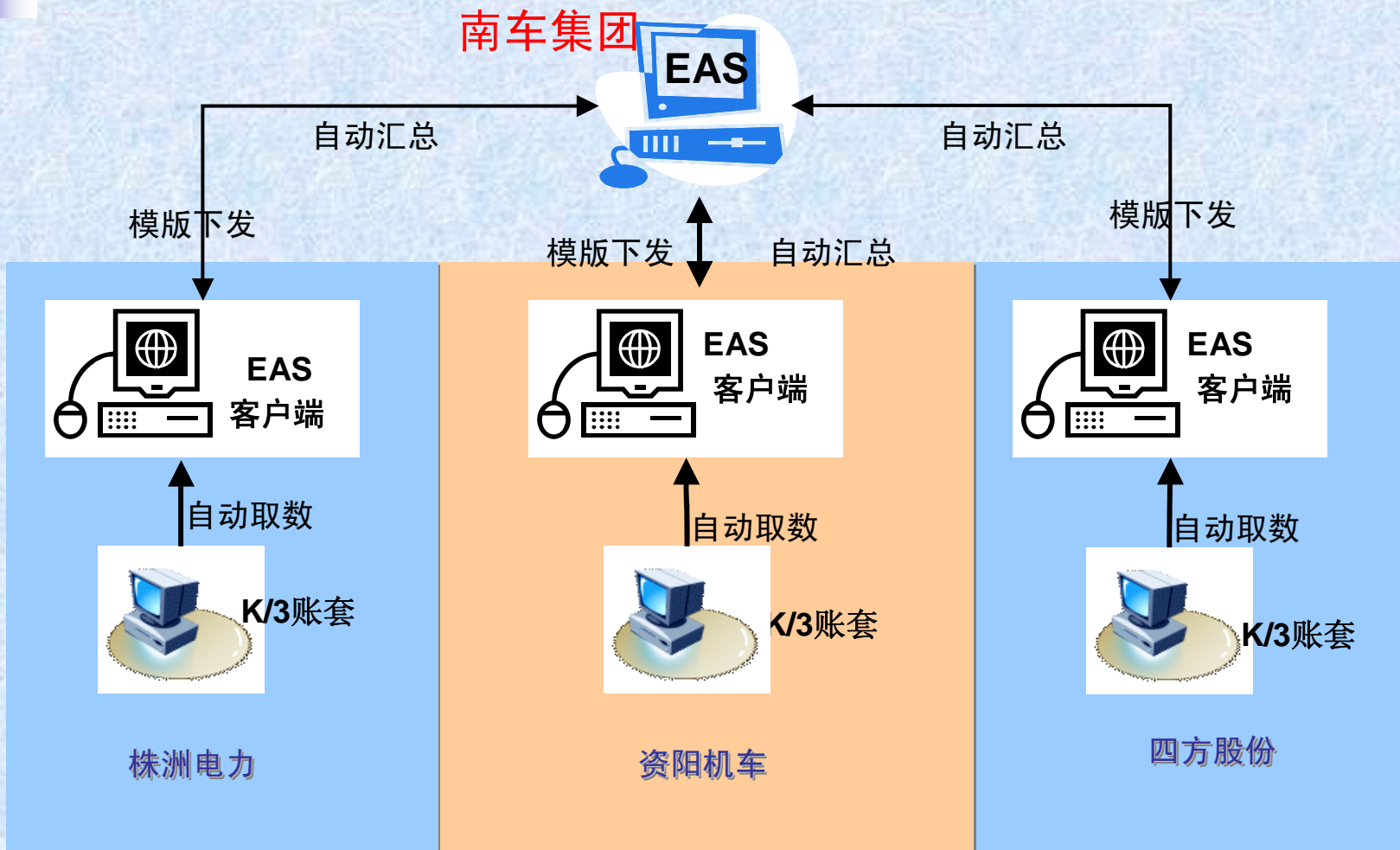
资金监控解决方案的优点

- 各子公司在原K/3账套中继续处理日常的账务处理，金蝶EAS从K/3账套中抽取各个公司的银行日记账数据，不增加下属子公司工作量；
- 通过集成平台每日自动采集资金数据，迅速掌握集团资金的存量、流量、流向；
- 充分考虑子公司原有系统，异构系统通过金蝶中间表集成；
- 弥补银企互联不知道资金收支的原因和列账科目的不足；
- 数据集中在总部，根据软件多组织架构的特性，各级管理者可以根据权限，登陆金蝶EAS，及时掌握资金动态。

2、南车集团合并报表解决方案



合并报表应用部署



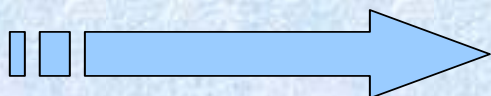
合并报表解决方案的优点

真实性

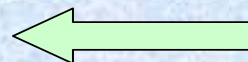
规范性



集团统一制订
报表模板



数据来源



子集团/子公司根
据模板编制报表



集团催报、基于
“并账”编制合并报
表



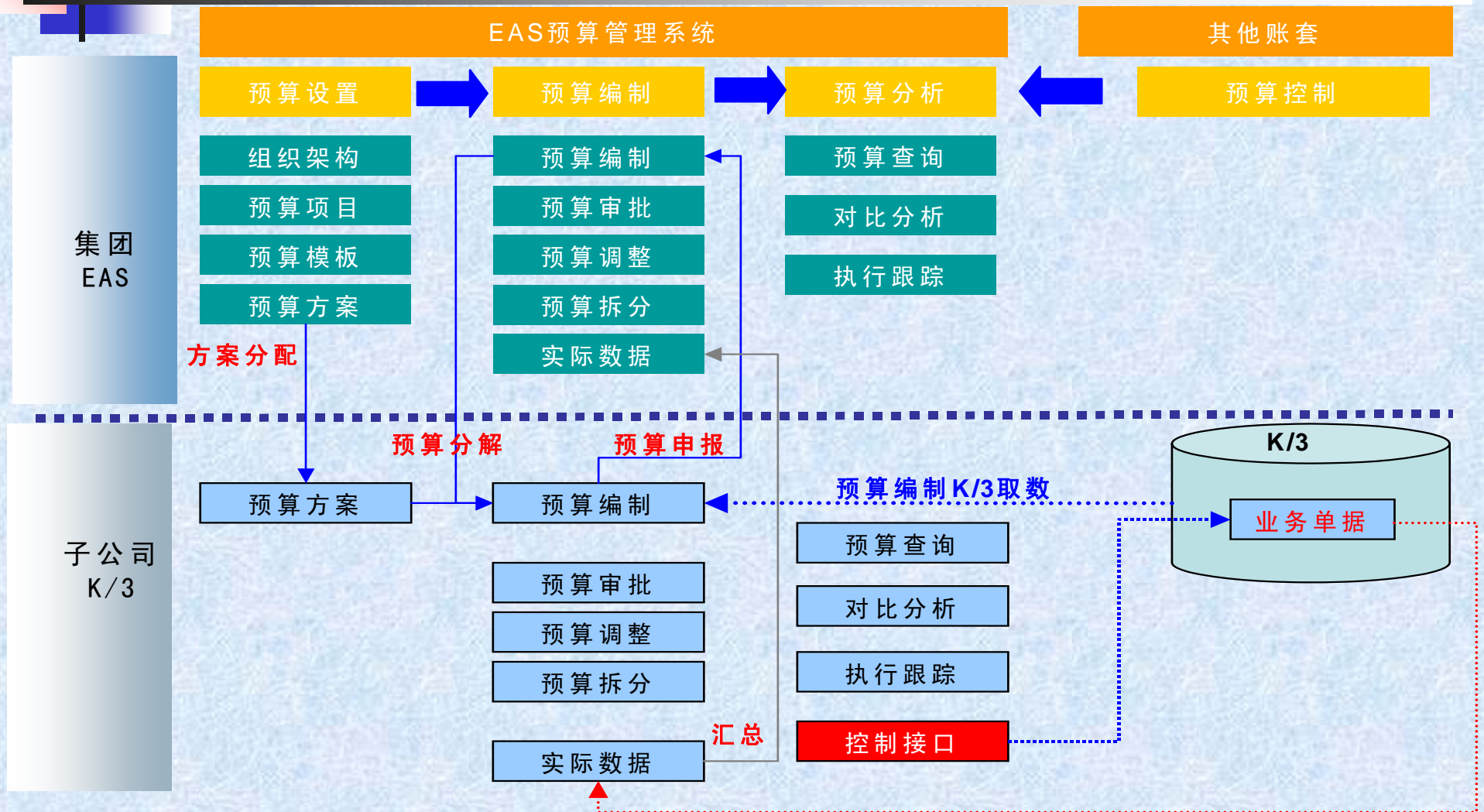
及时性

准确性



对编制的报表进行
勾稽关系检查、项
目差异检查

3、南车集团预算管理解决方案



4、南车集团决策支持解决方案需求

- 建立简洁风格的财务指标风险预警系统，即建立适合业务管理人员使用的筛选性质的商业智能，同时建立适应高级领导使用的操作简单的“点选式”商业智能（就像浏览网页、操作股票分析系统）；
- 通过预警指标风险阈值的确定，以红黄绿突出显示方式便于领导及时掌控风险控制点；
- 通过财务风险指标的随时增减，满足不同领导对不同风险指标偏好的管理；
- 通过不同纬度组合分析，按业务板块分别展现，满足不同领导需求的风险预警体系；
- 通过升降排序功能，满足对龙头企业和弱势企业的重点管理；
- 风险指标预警基于合并报表数据，范围涵盖集团所有控股企业，实现统一规划、统一建设、分级管理、分级监控的目标。

中投证券股票分析系统案例

系统(S)	功能(F)	行情(Q)	查看(V)	窗口(W)	帮助(H)	南方证券超强版 [深沪A股]														
						代码	证券名	涨幅%	现价	日升跌	叫买	叫卖	总手	现手	涨速%	换手率%	今开	昨收	市盈率	最
1	000001	深发展A	-0.39	7.68	-0.03	7.67	7.68	84746	200	0.26	0.60	7.70	7.71	16.12	7					
2	000002	G 万科A	4.70	7.57	0.34	7.56	7.57	461776	1853	0.00	1.58	7.23	7.23	12.31	7					
3	000004	G*ST国农	0.26	3.80	0.01	3.79	3.80	6903	225	0.52	1.33	3.77	3.79		3					
4	000005	GST 星源	1.89	2.69	0.05	2.68	2.69	269495	3146	0.37	4.37	2.65	2.64	18.06	2					
5	000006	G 深振业	1.93	8.96	0.17	8.96	8.97	60284	483	-0.11	3.18	8.80	8.79	6.51	9					
6	000007	G 深达声	3.80	2.73	0.10	2.72	2.73	99214	500	0.36	8.20	2.63	2.63		2					
7	000008	G 宝利来	1.53	4.65	0.07	4.63	4.65	7828	129	0.00	1.85	4.58	4.58		4					
8	000009	深宝安A	2.28	4.03	0.09	4.03	4.04	226537	849	0.00	3.91	3.93	3.94	151.76	4					
9	000010	*ST 华新	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0	0.00	0.00	0.00	4.44		0					
10	000011	深物业A	2.89	5.69	0.16	5.68	5.69	39054	369	0.17	4.27	5.53	5.53		5					
11	000012	G 南 玻	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0	0.00	0.00	0.00	8.20		0					
12	000014	G 沙 河	2.35	6.97	0.16	6.97	6.98	61348	489	0.14	7.12	6.77	6.81	10.88	7					
13	000016	G 康佳A	0.24	4.21	0.01	4.20	4.21	20389	111	0.00	0.73	4.19	4.20	37.98	4					
14	000017	*ST中华A	5.04	2.92	0.14	2.92	0.00	31580	11	0.00	4.12	2.92	2.78		2					
15	000018	G 深中冠	4.36	5.27	0.22	5.26	5.27	16513	268	0.76	6.05	5.00	5.05		5					
16	000019	G 深宝A	1.13	5.38	0.06	5.37	5.38	14765	64	0.18	2.68	5.31	5.32	74.26	5					
17	000020	*ST华发A	2.59	3.96	0.10	3.95	3.96	9240	39	0.00	1.64	3.85	3.86	983.44	3					
18	000021	G 深科技	-0.87	7.96	-0.07	7.96	7.97	30190	221	0.25	0.97	8.01	8.03	20.62	8					
19	000022	G 深赤湾	-0.23	13.19	-0.03	13.19	13.20	10567	80	-0.07	1.12	13.24	13.22	13.24	13					
20	000023	G 深天地	5.65	5.24	0.28	5.23	5.24	44585	275	0.00	7.37	4.92	4.96		5					
21	000024	G 招商局	3.47	14.30	0.48	14.29	14.30	28116	102	0.00	1.15	13.75	13.82	31.86	14					
22	000025	G 特力A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0	0.00	0.00	0.00	3.96		0					
23	000026	飞亚达A	2.88	6.43	0.18	6.42	6.43	18728	409	0.31	3.09	6.27	6.25	58.96	6					
24	000027	G 深能源	-0.14	6.97	-0.01	6.97	6.98	81268	166	0.14	1.47	6.99	6.98	12.95	7					
25	000028	G 一 致	-1.60	6.78	-0.11	6.78	6.79	11168	55	0.00	1.57	6.90	6.89	20.51	6					
26	000029	G 深深房	10.06	5.36	0.49	5.36	0.00	313104	370	0.00	14.31	4.92	4.87	368.88	5					
27	000030	*ST盛润A	3.47	2.09	0.07	2.08	2.09	21697	340	0.96	5.39	2.00	2.02		2					
28	000031	G 中粮地	5.93	8.76	0.49	8.75	8.76	358903	2004	0.11	11.63	8.27	8.27	38.11	9					
29	000032	G 深桑达	1.90	4.83	0.09	4.82	4.83	20113	162	0.00	2.14	4.74	4.74	22.17	4					

分类 A股 深B 沪B 债券 基金 三板 自选 地区 行业 概念 自定义

联机 沪1732.45 -2.79 210.8亿 深4247.76 23.93 123.8亿 公告

CSR

中国南方机车车辆工业集团公司

CHINA SOUTH LOCOMOTIVE AND ROLLING STOCK INDUSTRY (GROUP) CORPORATION

中投证券股票分析系统案例

系统(S) 功能(G) 行情(Q) 查看(V) 窗口(W) 帮助(H) 南方证券超强版 [深沪A股]

代码	证券名*	总资产(千)	流动资产	固定资产	无形资产	长期投资	流动负债	长期负债	公积金	每
1	000001 S深发展A	246230272.00	242254256.00	1984619.38	39591.02	0.00	0.00	0.00	1683219.50	
2	000002 万科A	42245112.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24734412.00	5735309.50	0.00	
3	000004 *ST国农	318938.19	265879.25	34756.58	12434.48	5867.86	205110.80	800.00	529.46	
4	000005 ST星源	1577383.63	0.00	0.00	0.00	0.00	743820.94	0.00	0.00	
5	000006 深振业A	2915144.50	1611047.50	92349.34	1046423.75	162659.30	1120759.88	505639.56	597589.63	
6	000007 深达声A	867078.00	345781.63	453939.75	10474.54	56775.47	755237.25	14716.60	78777.38	
7	000008 宝利来	77838.00	37890.37	39047.62	0.00	900.00	5530.00	0.00	72087.91	
8	000009 S深宝安A	5432055.00	4082260.50	919618.88	159522.16	236520.81	2680136.00	951826.38	217511.72	
9	000010 S*ST华新	303381.69	220132.97	39183.19	3105.61	40959.95	246904.61	273.70	21125.45	
10	000011 S深物业A	1584786.13	1202061.38	232492.59	70331.11	78138.72	851549.50	129709.08	25269.25	
11	000012 南玻A	6401190.00	1251834.75	5063467.00	76288.76	4912.79	2828401.25	722634.31	584865.63	
12	000014 沙河股份	1058432.00	963252.88	92972.08	0.00	575.53	515353.09	150000.00	50316.95	
13	000016 深康佳A	9483446.00	8059119.00	1291441.75	44580.43	74595.95	5936577.00	48614.10	1858788.75	
14	000017 S*ST中华	309997.22	114331.47	163085.83	0.00	32579.90	1129330.38	1002365.94	362027.63	
15	000018 深中冠A	438003.09	184244.45	169978.06	1606.52	82174.09	168122.41	13867.40	31616.17	
16	000019 深深宝A	458672.81	12734		34.43	186276.81	195436.38	0.00	80305.89	
17	000020 S*ST华发	377374.69	12913		0.00	0.00	137154.30	0.00	101494.02	
18	000021 长城开发	4057160.50	285580		24.43	391080.81	1041291.13	3579.10	529651.38	
19	000022 深赤湾A	4663589.00	49859		88.81	379898.72	1488291.50	325024.09	129230.81	
20	000023 深天地A	944296.25	58079		31.28	44956.77	692373.63	5244.11	88554.65	
21	000024 招商地产	14083710.00	1076639		21.06	1196861.25	6328702.50	3630659.50	1489286.75	
22	000025 特力A	865123.25	33127		07.22	149644.23	573904.81	5178.60	7264.88	
23	000026 S飞亚达A	720041.19	43340		88.55	10385.50	155759.91	3000.00	191847.22	
24	000027 深能源A	11014749.00	456300		16.75	395792.97	1413733.88	2029908.75	633981.75	
25	000028 一致药业	2473769.25	191869		27.10	109880.28	1887489.88	122921.91	17741.87	
26	000029 深深房A	2474964.50	204110		11.90	249038.31	1243743.50	181410.19	978244.88	
27	000030 S*ST盛润	29810.57	530		0.00	15496.80	1646094.00	0.00	381059.09	
28	000031 中粮地产	2053926.75	57779		42.89	259385.30	674291.88	30732.00	158242.17	
29	000032 深桑达A	1550219.50	125200		83.75	36432.96	874215.06	0.00	262844.88	

黑龙江	山西板块
新疆板块	深圳板块
吉林板块	湖北板块
甘肃板块	福建板块
辽宁板块	湖南板块
青海板块	江西板块
北京板块	四川板块
陕西板块	安徽板块
天津板块	重庆板块
广西板块	江苏板块
河北板块	云南板块
广东板块	浙江板块
河南板块	贵州板块
宁夏板块	海南板块
山东板块	西藏板块
上海板块	内蒙板块

分类: A股 / 深B / 沪B / 债券 / 基金 / 三板 / 自选 / 地区: / 行业: / 概念: / 自定: 公告

联机 沪1883.35 -13.13 355.4亿 深4777.63 -91.98 148.2亿



提纲

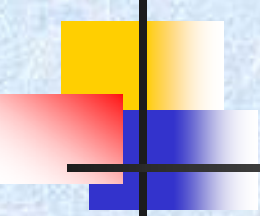
- 中国南车集团简介
- 南车管理信息化的工作回顾
- 南车管理信息化的现状整合
- 南车管理信息化的经验分享



南车集团管理信息化的经验分享

保障措施：

- 加强组织领导；
- 加强集团领导；
- 先试点后推广；
- 加强资金投入；
- 加强人才队伍建设；
- 加强培训和交流。



南车集团管理信息化的经验分享

重点把握的原则：

- 统筹规划、分步实施的原则；
- 树立以业务部门为中心的原则；
- 在信息化的不同阶段，以不同的业务部门为主导的原则；
- 积极发挥各业务部门之间的相互合作与督导的原则；
- 以财务为突破口的原则。



CSR

中国南方机车车辆工业集团公司

CHINA SOUTH LOCOMOTIVE AND ROLLING STOCK INDUSTRY (GROUP) CORPORATION



谢谢!