

学校编码：10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号：X200411117

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

# 企业集团资金集中管理模式探讨

Research on the Enterprise Group  
Capital Centralized Management Mode

陈莉萌

指导教师姓名：郭晓梅 教授

专 业 名 称：会计硕士 (MPAcc)

论文提交日期：2010 年 5 月

论文答辩时间：2010 年 6 月

学位授予日期：2010 年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2010 年 5 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人提交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

样式定义:标题 1:字体:黑体,段落间距段前:24 磅,行距:1.5 倍行距

样式定义:标题 2:缩进:首行缩进:2 字符,段落间距段前:18 磅

样式定义:标题 3:缩进:首行缩进:2 字符,段落间距段前:12 磅,段后:6 磅,行距:1.5 倍行距

样式定义:标题 4:缩进:首行缩进:2 字符,段落间距段前:6 磅,段后:0 磅,行距:1.5 倍行距

样式定义:目录 1:段落间距段前:0 磅,段后:0 磅,行距:1.5 倍行距

样式定义:目录 2:字体:加粗,缩进:左侧:0.4 厘米,行距:1.5 倍行距

样式定义:目录 3:字体:非倾斜,缩进:左侧:0.8 厘米,行距:1.5 倍行距

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘要

随着经济不断发展，企业集团在我国经济发展中起到了越来越重要的作用，但在企业集团快速发展过程中，随着集团内部组织结构日益复杂化，如何合理进行集团财务管理成为各企业集团所亟待解决的一大难题。财务管理的重点是资金，资金就像企业集团的血液，只有建立一套科学合理的企业集团资金集中管理模式，完善企业财务管理运行机制，建立现代企业制度，才能最终实现资金的良性循环、从而实现企业集团价值最大化和可持续发展。

本文立足企业集团，通过对当前资金集中管理理论的研究，在比较分析国外企业集团资金管理成功模式的基础上，探讨了适合国内企业的资金集中管理模式。笔者认为资金池管理模式作为当今世界较为先进，并富有效率的资金管理模式，具有诸多其它管理模式所无法代替的优越性。在实际应用中，包括诸如GE、西门子、中石油、宝钢等国内外大中型企业集团，都充分说明了这一点。为了更好地说明资金池管理模式的应用性，笔者以福建电力为案例，对适合福建电力公司实际需求的资金池模式进行了构建，并对其成效给予模拟分析。结论证明了资金池资金集中管理模式不仅在我国企业集团中实行已具备可行性的，而且能在最大程度上对企业的资金管理实施结构上和功能上的优化。

总体来看，本文逻辑结构分为三个部分。第一部分，从企业集团、资金集中管理以及管理模式，递进阐述了企业集团资金集中管理的概念和必要性。同时通过对当前企业界应用的几种资金集中管理的模式的比较分析，说明采用资金池模式在企业集团资金管理的优势。第二部分，综合性分析探讨了资金池管理模式，包括如何进行资金池模式的建立和应用等。同时，通过分析比较国内外几家集团公司成功实施资金池的案例，进一步说明了资金池模式的优势。第三部分，选取了福建电力公司进行案例分析。结合福建电力公司实际情况，分析构建资金池集中模式的可行性，提出具体构建方案，并给予分析得出结论。同时结合我国企业集团现状，提出资金池模式在我国企业集团应用完善建议。

**关键词：**企业集团；集中管理；资金池

带格式的：字体：小四

带格式的：字体：小四

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## Abstracts

With the fast development of economy, the enterprise groups have played an increasingly important role in China's economic development. However, in the process of rapid development of enterprise groups, with the Group's internal organizational structure of the increasingly complex, how can we reasonably engage in a group of financial management into the enterprise Group and supply promptly solutions has become one of the major problems. As focused on financial management of funds, we think of capital enterprise groups just like the blood, only to establish a scientific and rational mode of enterprise groups, centralized management of funds, improve the financial management enterprise operational mechanism, and establish a modern enterprise system can be finally achieved a virtuous circle of capital, thereby Group enterprise value maximization and sustainable development.

This article based on enterprise groups, through the current funding focused on management theory and research in a comparative analysis of foreign capital management enterprise groups based on the successful model to explore the capital of domestic enterprises suitable for centralized management model. I believe that "cash pooling" management style as the more advanced and efficient financial management models has many other advantages that can not be replaced. In practical applications, including such as GE, Siemens, CNPC, Baosteel Group and other large and medium enterprises at home and abroad, have fully demonstrated this point. In order to better explain "cash pooling" management model applied, the author of Fujian Electric Power as a case of actual demand for power companies in Fujian's "cash pooling" model to build, and its effectiveness for simulation analysis. Findings proved that the "cash pooling" of funds centralized management model, not only in China's enterprise groups already have the feasibility to implement, but also to the maximum extent on the implementation of corporate cash management structure and

functional optimization.

Overall, the logical structure of this paper is divided into three parts. The first part, from the enterprise group, funds focused on management, and management mode, progressive enterprise group described the application of capital management and the need for the status quo. At the same time through the application of the current business model of centralized management of several funds of the comparative analysis shows that a "cash pooling" model in the enterprise group fund management advantages. The second part, we make a comprehensive analysis of the "cash pooling" management style, including how to "cash pooling" model building and applications. At the same time, through the analysis and comparison of several group companies at home and abroad the successful implementation of "cash pooling" of the case, further illustrates the advantages of cash pool model. The third part of the Fujian Electric Power Corporation selected case studies. Fujian Electric Power Company with the actual situation, analysis and establish the "cash pooling" centralized model of the feasibility of concrete to build the program and provide analysis to a conclusion. Combined with the status quo of China's enterprise groups, put forward the "cash pooling" model of enterprise groups in China application of sound recommendations, such as movement of funds to strengthen the whole process of tracking and management, improve the financial management system construction, science and choosing cooperative banks and the improving quality of personnel and other financial .

**Key Words:** Enterprise Group; Centralized management; Cash pooling

# 目录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
<b>一、研究的背景及其意义</b> .....	<b>1</b>
<b>二、目前研究现状</b> .....	<b>2</b>
(一) 国外理论研究.....	2
(二) 国内研究.....	4
(三) 国内政府部门出台的相关政策.....	5
<b>三、研究主要思路、方法和结构</b> .....	<b>6</b>
<b>第二章 企业集团资金集中管理和主要模式</b> .....	<b>8</b>
<b>一、企业集团资金集中管理</b> .....	<b>8</b>
(一) 企业集团的概念.....	8
(二) 企业集团资金集中管理.....	9
<b>二、企业集团资金集中管理模式</b> .....	<b>15</b>
(一) 统收统支模式.....	15
(二) 拨付备用金模式.....	15
(三) 结算中心模式.....	16
(四) 内部银行模式.....	17
(五) 财务公司模式.....	17
(六) 资金集中管理的改进模式—资金池模式.....	18
(七) 几种模式的比较分析.....	19
<b>第三章 企业集团建立资金池模式的探讨</b> .....	<b>23</b>
<b>一、资金池模式的建立</b> .....	<b>23</b>
(一) 资金池模式的账户设置.....	23
(二) 资金池模式的结算流程.....	24
(三) 资金池运作方式.....	25
<b>二、国外企业集团资金池管理模式管理实践</b> .....	<b>26</b>
(一) GE 在中国的资金池建立.....	26
(二) 西门子集团公司的资金池模式.....	27

带格式的	...	1
删除的内容: 学校编码	...	2
带格式的	...	3
带格式的	...	4
带格式的	...	5
带格式的: 行距: 单倍行距	...	6
带格式的	...	6
带格式的	...	7
带格式的	...	8
带格式的	...	9
带格式的	...	10
带格式的	...	11
带格式的	...	12
带格式的: 字体: 小三	...	13
带格式的	...	13
带格式的	...	14
带格式的	...	15
带格式的	...	16
带格式的	...	17
带格式的	...	18
带格式的	...	19
带格式的	...	20
带格式的	...	21
带格式的	...	22
带格式的	...	23
带格式的	...	24
带格式的	...	25
带格式的	...	26
带格式的	...	27
带格式的	...	28
带格式的	...	29
带格式的	...	30
带格式的	...	31
带格式的	...	32
带格式的	...	33
带格式的	...	34
带格式的	...	35
带格式的	...	36
带格式的	...	37
带格式的	...	38
带格式的	...	39
带格式的	...	40
带格式的	...	41
带格式的	...	42
带格式的	...	43
删除的内容: 摘要	...	44

(三) 国外企业集团的资金池模式优势 .....	28
<b>三、资金池模式在国内的运用 .....</b>	<b>29</b>
(一) 中石油资金池模式建立 .....	29
(二) 宝钢集团资金池模式管理 .....	31
<b>四、国内外资金池模式的经验总结 .....</b>	<b>32</b>
<b>第四章 福建电力资金池模式实施案例 .....</b>	<b>35</b>
<b>一、福建电力资金管理概况 .....</b>	<b>35</b>
(一) 总体情况 .....	35
(二) 福建电力资金管理现状 .....	37
(三) 福建电力资金集中管理的必要性 .....	37
(四) 目前福建电力资金集中管理模式和存在问题 .....	39
(五) 福建电力资金集中管理模式的选择 .....	42
<b>二、福建电力资金池模式的构建 .....</b>	<b>43</b>
(一) 福建电力建立资金池模式的可行性分析 .....	43
(二) 福建电力资金池模式的建设 .....	44
(三) 在资金池模式下的资金管理 .....	48
(四) 预期成效 .....	54
(五) 资金池模式建设需注意的问题 .....	55
<b>三、资金池模式在国内企业应用的建议 .....</b>	<b>57</b>
<b>第五章 结论 .....</b>	<b>59</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>60</b>
<b>致谢 .....</b>	<b>64</b>

删除的内容:

<b>第一章 绪论</b> 1
<b>一、研究的背景及其意义</b> 1
<b>二、目前研究现状</b> 2
(一) 国外理论研究 2
(二) 国内研究 4
(三) 国内政府部门出台的相关政策 5
<b>三、研究主要思路、方法和结构</b> 6
<b>第二章 企业集团资金集中管理和主要模式</b> 8
<b>一、企业集团资金集中管理</b> 8
(一) 企业集团的概念 8
(二) 企业集团资金集中管理 9
<b>二、企业集团资金集中管理模式</b> 15
(一) 统收统支模式 15
(二) 拨付备用金模式 16
(三) 结算中心模式 16
(四) 内部银行模式 17
(五) 财务公司模式 18
(六) 资金集中管理的改进模式—资金池模式 19
(七) 几种模式的比较分析 19
<b>第三章 企业集团建立资金池模式的探讨</b> 23
<b>一、资金池模式的建立</b> 45

带格式的

删除的内容:

带格式的: 无下划线, 字体颜色: 自动设置

带格式的: 字体: 小四, 非加粗

带格式的: 无下划线, 字体颜色: 自动设置

带格式的

删除的内容: 2

# Catalogue

## Chapter 1: Preface ..... 1

### 一、Background and Significance ..... 1

### 二、Currently Research ..... 2

(一) Theoretical Study abroad ..... 2

(二) Domestic research ..... 4

(三) Domestic policies issued by government departments ..... 5

### 三、Main ideas and methods of research ..... 6

## Chapter 2: Enterprise groups and the main mode of centralized management of funds ..... 8

### 一、Centralized management of enterprise group of funds ..... 8

(一) The concept of enterprise group ..... 8

(二) Centralized management of Enterprise Group ..... 9

### 二、Centralized management model enterprise group of funds ..... 15

(一) Unified revenue and expenditure model ..... 15

(二) Petty cash disbursement mode ..... 16

(三) Clearing house model ..... 16

(四) Within the banking model ..... 17

(五) Finance company model ..... 18

(六) Cash pooling model ..... 19

(七) Analysis of centralize management model enterprise group of funds ..... 19

## Chapter 3: The exploration of Enterprise Group cash pooling model ..... 23

### 一、Establishment of cash pooling model ..... 23

(一) Cash pooling model account settings ..... 23

(二) Pool of funds settlement process model ..... 24

(三) The operation of cash pooling ..... 25

### 二、Establishment of cash pooling model ..... 26

- 带格式的: 字体: 小三
- 带格式的: ... [46]
- 删除的内容: preface
- 删除的内容: 4
- 带格式的: 字体: 加粗
- 带格式的: 字体: 加粗
- 删除的内容: 4
- 带格式的: 字体: 小四
- 带格式的: 字体: 小四
- 带格式的: 字体: 小四
- 删除的内容: 5
- 带格式的: 字体: 加粗
- 删除的内容: 5
- 删除的内容: 1、Principal ... [47]
- 删除的内容: 7
- 带格式的: 字体: 非加粗
- 带格式的: 字体: 非加粗
- 删除的内容: 8
- 带格式的: 字体: 非加粗
- 带格式的: ... [48]
- 删除的内容: 9
- 带格式的: 字体: 加粗
- 带格式的: 字体: 四号
- 删除的内容: 10
- 带格式的: 字体: 四号
- 带格式的: 字体: 小四
- 删除的内容: 10
- 带格式的: 字体: 非加粗
- 删除的内容: 10
- 带格式的: 字体: 非加粗
- 删除的内容: 11
- 带格式的: 字体: 非加粗
- 删除的内容: 1、The ... [49]
- 带格式的: ... [50]
- 删除的内容: 18
- 带格式的: ... [51]
- 带格式的: 字体: 非加粗
- 删除的内容: 18
- 带格式的: 字体: 小四
- 带格式的: 字体: 非加粗
- 删除的内容: 19
- 带格式的: 字体: 小四
- 带格式的: 字体: 非加粗
- 删除的内容: 19
- 带格式的: 字体: 小四
- 带格式的: 字体: 非加粗
- 删除的内容: 20
- 带格式的: 字体: 小四
- 带格式的: 字体: 非加粗
- 删除的内容: 20
- 带格式的: 字体: 小四
- 带格式的: 字体: 非加粗
- 带格式的: 字体: 非加粗
- 带格式的: 字体: 非加粗

	删除的内容: 27
	带格式的: 字体: 非加粗
	带格式的: 字体: 小四
	带格式的: 字体: 非加粗
	删除的内容: 28
	带格式的: 字体: 小四
	带格式的
	删除的内容: 29
	带格式的: 字体: 小四
	带格式的: 字体: 加粗
	删除的内容: 30
	带格式的
	带格式的: 字体: 非加粗
	删除的内容: 30
	带格式的
	删除的内容: 1、Achieve
	带格式的: 字体: 非加粗
	删除的内容: 2
	带格式的: 字体: 小四
	带格式的
	带格式的
	删除的内容: 1、Account
	带格式的
	删除的内容: (三)
	删除的内容: 3
	带格式的
	带格式的
	删除的内容: 3
	带格式的
	删除的内容: 36
	带格式的
	带格式的
	带格式的
	删除的内容: 36
	带格式的: 字体: 非加粗
	删除的内容: 36
	带格式的: 字体: 小四
	带格式的: 字体: 非加粗
	删除的内容: 38
	带格式的: 字体: 小四
	带格式的: 字体: 非加粗
	删除的内容: 38
	带格式的: 字体: 小四
	删除的内容: 1、Relative
	带格式的
	删除的内容: 40
	带格式的
	删除的内容: 1、Fujian
	带格式的
	删除的内容: 43
	带格式的: 字体: 非加粗
	带格式的
	带格式的
	带格式的
	带格式的: 字体: 非加粗
	带格式的
	带格式的: 字体: 非加粗

(一) GE in China's cash pooling established	26
(二) Siemens Corporation	27
(三) Foreign enterprises advantages of the Group's cash pooling model	28
<b>三、Cash pooling model in the domestic</b>	<b>29</b>
(一) The oil cash pooling model	29
(二) The management funds model of Baosteel Group	31
<b>四、Experience in domestic and foreign cash pooling model</b>	<b>32</b>

<b>Chapter 4: Fujian Electric Power cash pooling model of implementation of the Case</b>	<b>35</b>
<b>一、Fujian Electric Power Funds Management Overview</b>	<b>35</b>
(一) Overall	35
(二) Fujian Electric Power Funds Management Status	37
(三) the need for fund management	37
(四) The need for fund management	39
(五) The choice of Fujian Electric Power fund management	42
<b>二、Fujian Electric Power Pool Model of Funds</b>	<b>43</b>
(一) Fujian Electric Power Feasibility Analysis of cash pooling model	43
(二) Fujian Electric Power fund the construction of pool model	44
(三) Cash pooling of funds under management mode	48
(四) Expected results	54
(五) The problem should be pay attention to in the building the cash pool	55
<b>三、Advice for enterprise groups in the domestic</b>	<b>57</b>

<b>Chapter 5: Conclusion</b>	<b>59</b>
<b>References</b>	<b>60</b>
<b>Acknowledgements</b>	<b>64</b>



删除的内容: 第一章 绪论

删除的内容: 第一章 绪论

# 第一章 绪论

带格式的: 缩进: 首行缩进: 0.99 厘米

## 一、研究的背景及其意义

随着经济的不断发展,企业集团作为现代企业的一种组织形式正发挥着越来越重要的作用,企业集团的发展壮大对一国经济的发展、经济整体素质的提高、国际竞争力的增强起到了关键性的作用。我国企业集团自上世纪八十年代开始起步,在政府的引导、推动、扶持下,经过初创、组建、成长到发展,已具有一定的企业规模,不少企业集团已经跻身于全球 500 强等一流企业集团阵营中。但是企业做大不等于做好做强,尤其在目前日趋激烈的全球化金融竞争压力下,如何加强企业集团自身经营管理,提升竞争力已成为企业集团管理的重点与难点。

企业管理的一个重要组成部分是财务管理,它渗透到了企业的各个经营环节之中。企业财务管理的核心是资金管理,资金是企业的血液,国际上大型企业集团资金集中管理的成功实践证明:有效的资金集中管理有利于提高集团管理水平,调剂和平衡资金,降低财务和管理费用,提高资金使用效率,分散资金风险,加强财务监控等多方面都发挥了重要作用。<sup>①</sup>企业集团根据自身的组织体制特征和经营环境,选择适合其战略与结构、管理与控制要求相符的资金管理模式,通过采取一系列保障措施和管理办法来实现和保障资金在企业集团内正常流转。目前,企业集团在资金管理实践中形成了多种模式,有统收统支、拨付备用金、结算中心、内部银行、财务公司、资金池等模式,这些管理模式各具特点,均在不同程度上发挥了资金管理作用。但是,目前在国内的企业集团的资金管理中对于资金的集中管理依然处于探索状态,不少企业集团还没有相关的概念,而一些先行者虽然尝试进行资金的集中管理,但是在实际操作中仍存在很多弊端,如资金运作不透明,违规操作多;监管力度和时效性不足;资金短缺与闲置并存;大中型公司的预算不完整或者不准确;信息不对称等。<sup>②</sup>所以,如何建立起有效的资金集中管理模式,最大限度地提高集团企业资金的整体使用效益,使资

<sup>①</sup>刘国勇.黎明集团资金管理研究[J].中国知网,2006

<sup>②</sup>国务院国资委研究中心.当前我国集团企业资金集中管理存在的问题和挑战[J].经济研究参考,2008,(6)

带格式的: 位置: 水平: 居中, 相对于: 页边距, 垂直: 0 字符, 相对于: 段落, 周围环绕

金得到最高回报和创造最大价值，从而实现整合优势，是目前企业集团资金集中管理所面临的迫切问题。

本人长期工作于福建电力公司，福建电力公司虽然近年来已开始认识到实行资金集中管理的必要性，并成立了资金结算中心和财务公司等，但在资金集中管理中，集团整体资金集中和运作效率仍不高、内部金融平台局限性有待解决、现金流精益化管理有待加强。为此本人结合实际工作经验，通过对福建电力资金集中管理现状分析，试图构建一种适合于国内企业集团的有效资金管理模式，为福建电力集团以及国内其它企业集团未来在资金管理应用和实践上提供一些有益的探索和帮助。

带格式的：缩进：首行缩进： 0.99 厘米

## 二、目前研究现状

纵观国外资金管理研究，一些学者已经进行了相关的理论研究和实践探索。从现有的文献看，与企业集团资金管理研究有关的理论有委托代理理论、内部资本市场理论、产融结合理论等。我国因企业集团发展历史不长，国内学者在企业集团资金集中管理的必要性、资金集中管理的模式、资金集中管理的实施策略等方面进行了研究探讨。

删除的内容：优序融资理论、

带格式的：缩进：首行缩进： 0.85 厘米

### （一）国外理论研究

#### 1. 委托代理理论

委托代理理论将两权分离公司中所有者与经营者的关系理解为一种委托代理关系，委托代理关系是指一个或多个行为主体指定、雇佣另一个或一些行为主体为其服务，同时授予后者一定的决策权利，并依据其提供服务的数量和质量支付相应的报酬。该理论是随着现代企业的大规模生产、复杂的技术创新，尤其是以内部层级制管理为基础的企业出现、所有权与经营权的分离成为其发展的基本特征，而在上世纪 70 年代出现的。委托代理理论是当代西方企业经济理论中研究最为深入、理论体系较为完整、也是最具影响力的一个理论。

带格式的：标题 4，缩进：首行缩进： 0.85 厘米

删除的内容：的

删除的内容：，

删除的内容：于是

所谓委托人与代理人的划分主要是基于两者对信息的掌握，称拥有信息优势的一方为代理人，而称处于信息劣势的一方为委托人。公司所有权(股东)委托企业经营者(代理人)行使企业的控制权委托代理关系是随着企业规模的扩大、交易

带格式的：位置：水平：居中，相对于：页边距



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库