

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学号: X2006156046

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

中国移动四川公司省公司层面  
财务集中管理研究

Research of Financial Centralization Management on  
Provincial Level of CMCC, Sichuan Branch

吴 晓 东

指导教师姓名: 郭 晓 梅 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2009 年 4 月

论文答辩日期: 2009 年 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2009 年 4 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈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

## 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

## 中文摘要

公司治理一直是当今国内外微观经济领域的一个公认难题，而企业集团的公司治理远比单个企业的公司治理复杂。公司治理的核心在于财务治理，最终实现委托人与代理人之间利益的一致性。企业集团的财务治理不同于单个企业的财务治理，企业集团的财务治理呈双重性：内部各成员企业分别有各自的财务治理结构；内部各成员企业间还存在着代表企业集团利益的财务治理结构。本文以财务集中管理为研究课题，即通过财务集中管理这种集权与分权融合型的财务治理模式，对企业集团的中间治理层次进行研究，试图通过财务集中管理这种治理模式的研究来探索完善企业集团财务治理水平的有效途径，进而带来公司治理水平的完善。

从全文整体构架来看，正文分为六个部分：

第一部分：前言。对本文的研究背景、研究意义、主要研究成果、研究方法以及创新之处进行了简要介绍。

第二部分：财务集中管理的理论基础。本部分通过对公司治理理论、管理控制理论和财务治理理论进行了简要研究，提出了研究对象即为该中间层次的财务治理，并通过对比传统企业集团财务治理模式的优缺，提出了财务集中管理的模式。

第三部分：企业集团财务集中管理。企业集团财务集中管理，是公司财务治理的模式之一，是企业集团通过对公司财权的集中控制和合理分配，以协调投资者与经营管理者之间关系，最终实现委托人与代理人之间利益的一致性。本部分提出了财务集中管理应具备的功能、集中框架设计的原则以及基本的框架内容，为财务集中管理的实践提供原则性指导。

第四部分：中国移动四川公司财务集中管理实施研究。通过对集中前四川公司财务管理体制的现状分析，提出了财务集中管理必要性的探讨，并对四川公司财务集中管理模式的设计进行了详细探讨。

第五部分：四川公司财务集中管理成效及后期推进。从公司治理角度、管理控制角度以及财务治理角度进行了阐述，并根据前期实施财务集中管理中遇到的问题，对后期继续推进财务集中管理的相关问题进行了初步的探索。

第六部分：结论。对本文的研究进行了总结，指出财务集中管理不仅是对

传统治理模式的简单改进，它是涉及财务组织再造、业务流程再造和财务系统再造的系统工程，是对省市公司财务权利的重新再分配，是财务工作领域一项巨大的变革。

**关键词：**公司治理 财务治理 财务集中管理 流程再造

厦门大学博硕士论文摘要库

## **Abstract**

Enterprise management is a problem in domestic and oversea microeconomic field. Management of enterprise group is much more complicated than that of a single enterprise. The focus of enterprise management is financial management, which is to realize consistence of benefit between benefit client and agency. Financial management of enterprise group is not as same as that of a single enterprise. Financial management of enterprise group is two-sided. On one hand, member enterprises have their own financial management structure. On the other hand, there is also a financial management structure between the members which is on behalf of benefit of enterprise group. This article is based on research of financial centralization management mode, researches the integrative financial management of both centralized and divided mode, in order that management level of enterprise may be better through research of financial centralization management.

The article has 6 chapters.

### **Chapter I**

#### **Foreword**

It briefly introduces research background, meaning, method, main achievement and innovation.

### **Chapter II**

#### **Theory Basic of Financial Centralization Management**

Through briefly theory research of enterprise management, management control and financial management, this chapter proposes that the research object of this article is financial management of in-between level. Meanwhile, it proposes mode of financial centralization management by comparing with that of traditional enterprise group's financial management.

### **Chapter III**

#### **Financial Centralization Management of Enterprise Group**

Financial centralization management of enterprise group is one of the modes of financial management, which can correspond with relationship of investors and

managers, and finally realize consistence of benefit between client and agency. This chapter proposes function of financial centralization management, designing principle of centralization frame and basic frame content, which provides practice principle guide of financial centralization management.

#### Chapter IV

##### Fulfilling Research of Financial Centralization Management of CMCC, Sichuan Branch

It analyzes status of financial management system of CMCC Sichuan branch, proposes necessity of financial centralization management, and proposes detailed strategy designing of financial centralization management of CMCC Sichuan branch.

#### Chapter V

##### Financial Management Achievement and Future Promoting

This chapter explains the achievement of CMCC Sichuan branch in financial centralization management in the way of enterprise management, management control and financial management, and exploits relevant problems of promoting financial centralization management in the future with the problems we met in earlier work.

#### Chapter VI

##### Conclusion

It summarizes research of the article, and points out that financial centralization management is not only simple improvement of traditional management mode, but also system project of financial organization rebuilding, business process rebuilding and financial system rebuilding, which is financial right reassigning of provincial quarter and city branches, and also a huge reformation of financial field.

#### **Key words:**

Enterprise Management, Financial Management, Financial Centralization Management, Process Rebuilding



# 目 录

<b>第一章 引言 .....</b>	<b>1</b>
<b>第二章 财务集中管理的理论基础 .....</b>	<b>5</b>
<b>第一节 公司治理理论 .....</b>	<b>5</b>
1.1 公司治理涵义 .....	5
1.2 公司治理实质 .....	6
1.2.1 企业的性质 .....	6
1.2.2 公司治理的本质 .....	7
1.3 企业集团治理结构与一般公司治理结构的异同 .....	9
1.3.1 企业集团治理与一般公司治理的相同点 .....	9
1.3.2 企业集团治理与一般公司治理的不同点 .....	10
1.4 企业集团公司治理与财务集中管理 .....	12
<b>第二节 管理控制理论 .....</b>	<b>13</b>
2.1 管理控制论概念 .....	13
2.2 企业集团管理控制 .....	14
2.3 企业集团控制的集权趋势与财务集中管理 .....	15
<b>第三节 财务治理理论 .....</b>	<b>16</b>
3.1 财务治理涵义 .....	16
3.2 财权涵义 .....	17
3.3 财务治理与相关范畴的关系 .....	19
3.3.1 公司治理与财务治理关系 .....	19
3.3.2 财务治理与财务管理关系 .....	21
3.4 企业集团的财务治理 .....	22
3.4.1 企业集团财务治理与一般企业财务治理的相同点 .....	22
3.4.2 企业集团财务治理与一般企业财务治理的不同点 .....	22
3.4.3 企业集团财务治理模式 .....	23
3.5 企业集团财务治理与财务集中管理模式的选择 .....	24

<b>第三章企业集团财务集中管理</b> .....	<b>26</b>
<b>第一节企业集团财务集中管理概述</b> .....	<b>26</b>
1.1 企业集团财务集中管理涵义 .....	26
1.2 企业集团财务集中管理功能 .....	26
<b>第二节财务集中管理框架设计</b> .....	<b>28</b>
2.1 财务集中管理框架的设计原则 .....	28
2.2 财务集中管理的基本框架 .....	29
<b>第四章中国移动四川公司财务集中管理实施研究</b> .....	<b>30</b>
<b>第一节中国移动四川公司实施财务集中背景</b> .....	<b>30</b>
1.1 中国移动四川公司概况 .....	30
1.2 四川公司实施财务集中前财务管理体制 .....	31
1.2.1 财务管理体系 .....	31
1.2.2 会计核算体系 .....	31
1.2.3 财务报表体系 .....	31
1.2.4 资金管理体系 .....	32
1.2.5 财务系统体系 .....	32
1.3 集中前财务管理体制评价 .....	32
1.3.1 从公司治理角度的评价 .....	32
1.3.2 从控制论角度的评价 .....	33
1.3.3 从财务治理角度的评价 .....	33
1.4 实施省公司财务集中管理的必要性 .....	33
<b>第二节中国移动四川公司财务集中管理内涵</b> .....	<b>37</b>
2.1 内涵 .....	37
2.2 目标及意义 .....	38
<b>第三节 中国移动四川公司财务集中管理模式设计</b> .....	<b>39</b>
3.1 财务组织再造 .....	39
3.1.1 财务机构设置 .....	39
3.1.2 岗位及职责 .....	39
3.1.3 财务组织再造后的人员适度集中控制 .....	40

3.2 会计流程再造 .....	40
3.2.1 财务集中管理后的会计业务流程 .....	40
3.2.2 财务权利在省市公司间的再分配—集权与分权的融合 .....	42
3.3 财务系统再造 .....	42
3.3.1 资金账户集中管理的 IT 系统配合性建设 .....	43
3.3.2 会计核算集中管理的 IT 系统配合性建设 .....	43
3.3.3 财务管理系统配合性建设 .....	44
3.3.4 财务系统再造后的信息集中控制 .....	45
3.4 四川公司财务集中管理具体方案设计 .....	45
3.4.1 资金的集中管理 .....	45
3.4.2 会计核算的集中管理 .....	46
3.4.3 税务的集中管理 .....	47
3.4.4 报表的集中管理 .....	47
3.4.5 会计档案的集中管理 .....	47
3.4.6 会计政策及制度的集中管理 .....	47
<b>第五章 四川公司财务集中管理成效及后期推进 .....</b>	<b>48</b>
<b>第一节 四川公司财务集中管理成效 .....</b>	<b>48</b>
1.1 公司治理的成效 .....	48
1.2 管理控制的成效 .....	48
1.3 财务治理的成效 .....	48
1.4 财务管理的成效 .....	49
1.4.1 会计核算管理的集中成效 .....	49
1.4.2 资金管理的集中成效 .....	50
1.4.3 预算管理的集中成效 .....	51
<b>第二节 四川公司财务集中的后期推进 .....</b>	<b>51</b>
2.1 继续解决财务集中过程出现的问题 .....	52
2.1.1 省市公司关系出现的新问题 .....	52
2.1.2 对策 .....	52
2.2 分公司行使剩余财务权利的指导 .....	52

2.3 分公司财务转型的推进 .....	53
<b>第六章 结论 .....</b>	<b>54</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>55</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 引言

### 1. 研究背景及意义

公司治理（Corporate Governance）自 20 世纪 80 年代中期以来就一直一直是西方发达国家经济理论界的研究焦点，有关这一研究主题的文章大量涌现，并提出了很多建设性的见解，这些见解虽对促进公司治理的完善起到了积极的指导作用，但单个企业的公司治理仍是当今国内外微观经济领域的一个公认难题，为理论和实践所重视。随着世界经济全球化发展，各大型企业不再以单一的企业形式存在，而是以企业集团化的形式在市场上进行经济活动，因此，在单个企业公司治理的基础上，又提出了企业集团的公司治理问题。

公司治理的核心在财务治理，即通过企业财权的配置，以协调投资者与经营者的关系，最终实现委托人与代理人之间利益的一致性，企业集团治理的核心也在于企业集团的财务治理。企业集团财务治理不同于单个企业财务治理的地方在于其具有双重性：企业集团内部各成员企业分别有各自的财务治理结构，即一般性的公司财务治理内容；在企业集团内部各成员企业间还存在着代表企业集团利益的财务治理结构，即企业集团财务治理还要研究财权在成员企业间的分配问题，也就是企业集团财务治理中存在的中间治理层次。完善企业集团的财务治理，不仅要解决企业集团中成员企业自身的财务治理问题，更为重要的是要通过企业财权在成员企业之间的有效分配问题，实现企业集团的整体利益。

在国家“大公司大企业集团”的发展战略下，我国企业集团的数量持续上升，一批大型、特大型企业集团涌现出来且发展迅猛，成为拉动经济增长的骨干力量。企业集团已成为我国国民经济的重要支柱力量。我国企业集团的迅猛发展，但企业集团的财务治理水平却并未跟上企业规模的发展，尤其在集团母公司和成员企业之间的财权安排水平上，落后于集团规模的发展。本文正是在此背景下，选择财务集中管理这一财务治理模式作为课题，力图通过对企业集团财务治理中财权在成员企业之间的配置研究，探索一条完善企业集团财务治理，进而完善企业集团公司治理的途径。

改革开放以后，我国开始大力发展企业集团。经过 20 多年的发展，企业集

团成为我国重要的经济支柱力量。仅 2001 年底，我国企业集团已有 2710 家，资产总量为 12 万亿元，营业收入为 6 万亿元，利润总额 3210 亿元，企业集团为国民经济增长做出了重要贡献。在《财富》杂志评选的 2008 年世界 500 强企业中，中国入选的 35 家全部为企业集团或集团性质的公司。企业集团财务治理水平的提高，对我国企业集团的做大、做强起着积极的促进和推动作用，且在世界 500 强企业中，已有 80% 的企业实现了财务集中管理，因此，对财务集中管理这种财务治理模式的研究具有重要的现实意义。

## 2. 现有研究状况及本文研究出发点

张延波(2003 年)在其专著中提出企业集团财务是一个新兴的研究领域，如何站在管理总部及其决策者角度，就一体化的财务战略、财务政策与基本财务制度层面进行全方位的理论研究，在国内尚属空白<sup>①</sup>。胡逢才(2004 年)在其专著中也提出企业集团财务是一个新的研究领域，如何站在企业集团管理总部的角度，全方位地对子公司财务控制进行理论研究，在国内尚属空白<sup>②</sup>。王雪珍(2005 年)认为目前财务管理的集中管理已成为国际上一种流行的趋势。实行财务集中管理，有利于保证集团内部财务目标的协调一致，大大减少了内部各成员单位的“内部人控制现象”；有利于投资方向的调整，使其能集中地进行战略方向调整；有利于树立“整体利益观”，实现公司整体利益的最大化<sup>③</sup>。张志强(2005 年)认为任何一种财务管理模式都各有利弊，对于企业集团财务管理模式的选择，要因地制宜和因时制宜，就我国目前大多数企业集团的实际情况而言，其认为选择相对“集权式”财务管理模式为最优<sup>④</sup>。

杨有红(2006 年)认为国内的集团在财务管理上基本上都是采用完全独立的分权模式，即各分、子公司负责自己的财务核算与财务管理，集团一般只对下属公司进行工作指导，并在一定时期对下属公司进行事后的审计，这与 20 世纪 80 年代中期以前国外集团的财务管理模式相似。然而随着现代计算机信息处理技术的飞速发展，国外企业集团在引入现代化管理手段的同时，在 80 年代后期开始对原有的财务管理模式进行重新设计。特别是 1993 年以后，在全

<sup>①</sup> 张延波，《企业集团财务战略与财务政策》，经济管理出版社，2003 年 8 月

<sup>②</sup> 胡逢才，《企业集团财务控制》，暨南大学出版社，2004 年 12 月

<sup>③</sup> 王雪珍，企业集团财务集中管理的现实思考，财政监察，2005 年 10 月

<sup>④</sup>张志强，我国企业集团财务管理模式选择与构建，财务与会计，2005 年 10 月

球掀起以企业资源计划(EnterpriseResourceSPlanning, ERP)为主要内容的管理革命风潮后,全球绝大多数大型企业集团(全球 500 强中的 80%以上)几乎都进行分子公司业务流程重组,并建立了集中式财务管理模式和财务信息化管理<sup>①</sup>。

综观已有的研究成果,大部分是将财务集中管理作为一种财务管理模式加以研究,在对企业现有财务管理模式的分析后,提出实施财务集中管理模式的必要性以及具体的财务集中方案。

本文并未从财务管理的角度,对财务集中管理模式加以研究。笔者将财务管理模式,作为企业集团的一种财务治理模式—集权与分权融合型的治理模式加以研究,从公司治理理论开始,通过研究企业集团的公司治理与单个企业的公司治理差别及公司治理的核心在财务治理,引出企业集团的财务治理内容,并对企业集团独特的中间治理层次的研究,提出需要采取集权与分权融合型的财务治理模式,最终提出在企业集团针对中间治理层次时,应采取财务集中管理的治理模式,并结合中国移动四川公司实施财务集中管理的实践,验证了财务集中管理对企业集团各成员企业之间分配财权的有效性以及财务集中管理对完善企业集团财务治理和公司治理的成效。

### 3. 研究方法、创新之处及不足

本文采取理论分析与案例研究相结合的方法,根据公司治理、财务治理相关理论的研究成果,提出完善财务治理需采取的财务治理模式—财务集中管理,并结合中国移动四川公司实施财务集中管理的案例研究,对财务集中管理模式涉及的组织流程、业务流程及系统改造等实务问题进行研究探讨,以期能探索出一条具有可操作性的财务集中管理模式。

纵观全文,本文主要创新在于:首先表现在选题方面,本文通过公司治理—财务治理—财务集中管理之间的层层紧密联系,从公司治理角度,引出财务集中管理模式的研究,并结合中国移动四川公司实施财务集中管理的实践,突出了财务集中管理模式在分配企业财权上的有效性,具有极强的现实和实践意义;其次在主要观点上,笔者也有一定的创新之处,笔者提出,财务集中管理

<sup>①</sup>杨有红,叶华,剖析企业集团公司的财务治理,新理财,2006年3月

模式是一种集权与分权融合型的财务治理模式，它具有集权型和分权型治理模式的优点，是企业集团进行采取治理的有效模式，特别是在治理企业集团内部各成员企业的财权分配时，财务集中管理模式尤为有效，而且财务集中管理能够通过通过对财权的有效配置，提升公司财务治理水平，促进公司治理的完善；第三，笔者提出，财务集中管理模式不仅是针对传统管理模式的简单改进，而是涉及财务组织机构、业务流程和 IT 系统建设的再造和提升，是财务工作领域一项巨大的变革。

限于研究水平、研究条件和认识能力，本文仅针对企业集团财务治理中的中间治理层次—企业财权在企业成员之间的配置进行了研究，在此基础上提出了财务集中管理的治理模式，而对企业集团内各成员企业自身的财务治理未深入研究。本文所使用研究方法也相对简单，不足之处在于实证研究方面的不足。



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.

厦门大学博硕士论文摘要库