

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2008157112

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

A 集团基于管理提升的财务集中管理研究

Study on Centralized Financial Management of A Group
Based on Management-promoting

张 伦 飞

指导教师姓名: 刘 海 生 教 授

专业名称: 会 计 硕 士

(M P A c c)

论文提交日期: 2013 年 2 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 2 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

摘 要

在经济全球化背景下，企业集团数量不断增多，集团经营的规模化、多元化、国际化趋势日益明显，市场竞争日趋激烈，集团管控难度不断增加。财务管控作为集团管控的重要内容，对集团战略规划和经营发展具有重要影响。为了有效应对企业集团发展过程中的挑战与困难，实现集团整体利益最大化，企业集团应不断完善财务管控体系，有效整合集团财务资源，提升母公司的财务管控能力和集团整体财务协同效果。

针对近年来中央企业面临的日益严峻的发展环境，国务院国资委本年度提出在中央企业开展管理提升活动，以不断夯实中央企业的管理基础，构建企业集团管理创新机制，实现企业集团综合绩效的全面提升。国资委提出的管理提升活动对于各大企业集团完善集团管控体系、构建可持续的市场竞争能力具有重要的现实意义，也对企业集团财务管控体系的完善与创新具有重要指导意义。本文从管理提升的角度研究集团财务管控体系的创新问题，通过分析经济全球化背景下企业经营的新特点及其对集团财务管理的新要求，提出集团财务职能转变和管理提升的主要方向。本文最后对 A 集团实施的基于管理提升的财务集中管理实践进行了分析研究，结合 A 集团的基本情况和财务管理现状，详细分析了 A 集团实施财务集中管理的背景、目的、原则、实施内容和取得的主要成果，揭示了财务集中对集团财务管理提升的主要作用和需关注的问题。

本文以理论与实践相结合的研究方法，得出了以下基本结论：一是，经济全球化背景下，企业经营出现集团化、国际化、多元化等特点，集团财务管理职能的边界、重心、观念发生了重要转变，对集团财务管理提升提出了现实要求；二是，管控集中化、运作专业化是新形势下集团财务管理提升的重要方向，对整合集团财务资源，提高财务管控效率，实现集团整体利益最大化具有重要意义；三是，企业集团在实施财务集中管理的过程中要遵循客观规律，依据企业集团具体实际科学决策，合理确定财务集中的范围和程度，同时在实施过程中做到循序渐进、把握好节奏。

关键词： 企业集团； 管理提升； 财务管控； 财务集中管理

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Under the background of economic globalization, large enterprise groups have mushroomed in these years, and large-scale, diversification, internationalization has become the common trend of enterprise groups, which made the management of enterprise group more complicated than that of single enterprise. Financial management as an important content of group management has great influence on strategic planning and business development of the group. In order to effectively respond to the challenges and difficulties in the development process of enterprise group, and maximize the overall interests, enterprise group should improve the financial management system, integrate financial resources of the whole group, and enhance the parent company's financial control ability to achieve the group's overall financial synergy effect.

In view of the fact that the central enterprises are facing the increasingly serious development environment in recent years, the SASAC of the State Council this year put forward the management-promoting activities in the central enterprises, in order to help the central enterprises to strengthen the management basis, foster management innovation mechanism, and promote the comprehensive performance of enterprise group. In this article, the author studied the financial management innovation of the enterprise group from the management-promoting angle. Firstly, the author analyzed the new features of enterprises under the background of economic globalization and the new requirements of group financial management, then elaborated the direction of the group finance function transformation and management improvement, and put forward the view of this article that the centralized financial management is an important way to improve group financial management efficiency under the new situation. Finally, the author makes a detailed analysis of the centralized financial management practice of A group, including the background, purpose, principle, content and the main achievements of the implementation of centralized financial management in A group, which reveals that centralized financial management play an

important role in enhancing the enterprise management level, and also tells us the key fact that we should pay attention to when implementing centralized financial management.

It combines theory with practice in this article, and draws the following basic conclusions:

Firstly, it reveals great change happened in boundary, focus point and concept of group financial management, under the background of economic globalization.

Secondly, centralized management and professional operation, which help to integrate the group's financial resources, improve financial management efficiency, and realize the maximization of the overall interests of the group, is an important way to improve the group's financial management under the new situation.

Thirdly, enterprise groups should follow the objective laws in the process of implementation of the financial centralized management, make every decision based on the enterprise actual, reasonably determine the scope and extent of centralized financial management, and implement step by step.

Key Words: enterprises group; management-promoting; Financial management and control; Centralized financial management

目 录

第一章 导论	1
第一节 选题背景	1
第二节 基本概念界定	2
第三节 国内外文献综述	11
第四节 研究的主要内容框架	15
第五节 研究方法和可能的创新与不足	16
第二章 企业集团财务管控提升的理论研究	18
第一节 理论基础	18
第二节 企业集团财务管理提升的背景分析	22
第三节 集团财务管理职能转变趋势	26
第四节 新形势下集团财务管理的提升方向	31
第三章 A 集团基于管理提升的财务集中实践研究	34
第一节 A 企业集团整体概况及财务管理现状	34
第二节 A 集团实施财务集中管理的必要性与可行性分析	38
第三节 A 集团财务集中管理的总体目标和基本原则	40
第四节 A 集团财务集中管理的实施内容	42
第五节 A 集团财务集中管理取得的主要成效	60
第六节 企业集团实行财务集中管理应注意的问题	63
第四章 结论	66
参考文献	68

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Content

Chapter One Introduction.....	1
Section One Background	1
Section Two The definition of the basic concepts	2
Section Three The literature review	11
Section Four The main framework	15
Section Five The methods and possible innovation and shortage	16
Chapter Two The theory of enterprise group financial control improvement.....	18
Section One Theoretical principle	18
Section Two The background of enterprise group financial control improvement	22
Section Three The transformation trend of group financial management function	26
Section Four The promoting direction of group financial management under new situation.....	31
Chapter Three The practice of centralized financial management in A group	34
Section One About A group and its financial management	34
Section Two The feasibility and necessity of centralized financial management implemented in A group	38
Section Three The overall goal and the basic principles of centralized financial management in A group	40
Section Four The main content of centralized financial management in A group	42
Section Five The main achievements of centralized financial management in A group	60
Section Six The key point of the implementation of centralized financial management	63
Chapter Four Conclusion.....	66
Reference	68

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 导论

第一节 选题背景

在经济全球化背景下，企业经营的国际化、集团化趋势不断加强，企业集团如雨后春笋般涌现。随着企业集团规模扩张，管控层级不断增加，范围不断扩大，集团管控的难度也不断上升。传统集团财务管控主要依托企业集团的层级关系，采取分散、粗放的管控方式，成员企业拥有较大自主权。随着企业集团规模的不断扩大，传统的集团财务管控模式难以有效发挥集团公司的统筹、协调功能，母公司管控能力较弱，逐渐暴露出观念落后、缺乏整体性、全面性、协同性和监管不力等弊端，不利于实现集团整体利益最大化的集团财务管控目标，集团财务管控体系有必要做出变革和调整。

近年来，面对全球金融危机等不利市场环境，各大企业集团在经营上均面临一定程度的困难，国务院国资委于 2012 年正式提出在《中央企业实施管理提升活动的指导意见》（以下简称“指导意见”）。根据国资委的指导意见，企业集团管理提升要达到“基础管理明显加强、管理现代化水平明显提升、管理创新机制明显完善、综合绩效明显改善”等目标。财务管控作为集团管控的重要内容，应该如何适应管理提升要求，提升企业集团财务管控能力。这是当下值得研究的重要课题。

财务集中管理将现代信息技术与先进的管理理念和方法有机结合，实现对集团范围内各成员企业的资金、信息、人员、决策审批等财务业务的集中管控，从而有效提高集团母公司对下属企业的财务管控能力，对企业集团有效整合财务资源、提高资源利用效率，实现财务目标协同具有重要意义。目前在国内外大型企业集团中，财务集中管理得到很好的应用，据统计，目前世界 500 强的企业中有 80% 的企业都实现不同程度的财务集中管理，比如国内的中兴通讯、华为、中石油、中石化、宝钢集团等都建立了财务共享中心对下属公司进行集中核算，国外的惠普、通用集团等也都实施了财务集中管理。那么，财务集中管理与管理提升有什么联系，财务集中管理如何能够优化集团财务管控体系、提升集团财务管控能力，等等。这些也是值得研究的问题。

本文试图结合 A 集团的实践对上述问题进行研究，并提出相应的解决办法，以便为集团财务管控创新实践提供参考。

第二节 基本概念界定

一、企业集团

关于什么是企业集团，发达资本主义国家中最有权威的解释是 1986 年日本的学者金森久雄、荒宪治郎主编的《经济词典》对企业集团的解释，该书将企业集团定义为：多个企业相互保持独立性，并相互持股，在融资关系、人员派遣、原料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密关系而协调行动的企业群体。我国学术界认为：“中国的企业集团是以公有制为基础，由多个法人企业通过以资金联结为主要纽带构成的多层次的企业联合体。其成员在依据利益关系建立的领导机构指导下，在生产经营、技术开发、市场开拓、投资发展等方面密切合作，协调行动，形成利益共享、风险共担的利益共同体。”

目前各种理论文章中引用比较普遍的定义是：企业集团是适应现代生产力规模经济和市场经济要求而产生的一种高级组织形式，是以一个或少数几个大型企业为核心，通过资本、契约、产品、技术等不同的利益关系，将一定数量的受核心企业不同程度控制和影响的法人企业联合起来，组成的一个具有共同经营战略和发展目标的多级法人结构经济联合体。不管哪种定义，都揭示了企业集团的一些本质特征，包括：

1、企业集团由多个企业法人组成。企业集团作为一个企业联合体，自身不是法人实体，而是由许多单一法人组成的联合体。组成企业集团的成员可以多种多样，包括工商企业、科研单位、金融组织等等，一般集团成员都是具有法人地位的（企业法人乃至事业法人）、在法律上独立核算的单位，但作为整体的企业集团不具有法人地位。

2、企业集团的组织结构具有多样性与开放性。（1）集团内部的联结纽带是各种经济利益，包括资本、契约、产品、技术等等，联结关系的多样化决定了集团内部组织的复杂性和多层次性。（2）企业集团的组建有合并、兼并、收购、分立、相互持股乃至直接新建等等方式，多种组建形式最终必然形成多样化的组

织结构。（3）由于企业集团不是独立的法人，集团内部不存在行政隶属关系，下属事业部或子公司是在集团共同的发展目标和规划下独立经营，对于企业集团的管理，也就不可能采用固定的方式和强制的关系，这更加促成了集团组织结构的多样化。（4）组成企业集团的各种经济利益在不断的变化之中，旧的经济利益会调整或消亡，新的经济利益会产生，经济利益的大小和重要性也不相同，因此企业集团的组织结构与单体企业相比更加多变，其边缘部分也有着模糊性（例如某个法人企业有可能同时是两个企业集团的成员）。

3、相对单体企业而言企业集团的规模巨大。这里既指整个集团的规模，也指集团中核心企业的规模。企业集团产生的原因就在于通过联合产生多方面的规模经济和聚合力，具有更好的稳定性与风险分散性，以便更好地参与激烈的市场竞争。因此，无论在西方发达国家还是在国内，企业集团的平均规模都大大超出了可比的单体企业的平均规模。

4、企业集团的生产经营具有连锁性和多元性。集团内部的生产经营联合既有纵向联合，又有横向联合。集团关系既可能是多家生产同类产品的企业的联合关系，也可能是由原料供应、生产加工、销售供应等企业组成的高度连锁相关的关系，亦可能是多家企业共同处于一家控股公司控制之下，相互业务之间几乎没有联系，当然也有不少企业集团是几者皆备。集团形成以后，在外界环境压力下可能有实力向相关领域不断扩展，也可能有动力向其他不相关行业进军。

二、管理提升

在企业管理的实践中，管理提升虽然经常在各种讲话稿或研究文章中提及，但由于各个企业的具体情况存在较大的差别，管理提升在不同的企业管理中也具有不同内涵和外延，因此尚未形成一个明确的概念或定义。目前明确提出管理提升概念，并对此进行了较为全面解释的是国资委于 2012 年 3 月份下达的《关于中央企业开展管理提升活动的指导意见》。该指导意见针对当前中央企业在经营管理中遇到的现实问题和所面临的内外部环境，提出“力争用 2 年时间，通过全面开展管理提升活动，加快推进中央企业管理方式由粗放型向集约化、精细化转变，全面提升企业管理水平”的目标。同时，该指导意见还系统阐述了实施管理提升的主要意义、指导思想、活动主题和工作原则、主要目标、重点任务及阶段安排、工作措施等内容。结合国资委的指导意见，我们可以从以下几个方面来理

解企业的管理提升。

1、从目标上理解，企业管理提升归根结底是为了实现企业管理效益的提升，即要通过更加精细化的管理手段提高资源利用效率，实现以最少的资源投入产生最大的价值。

2、从实施方法或步骤上来讲，企业管理提升是一个查找不足、分析改进、固化提升的管理改进过程，经过以下几个步骤，即：

(1) 寻找管理短板和瓶颈问题：企业可以通过与先进企业对标、与发展环境要求和实施战略要求的差距分析等方法对自身管理现状进行评估，找出需要提升改进的领域和方向，以及自身存在的主要问题。

(2) 实施专项提升，全面落实整改措施：根据找出的问题对症下药，从企业经营管理各个领域分别制定整改措施，落实相应的管理提升行动，最终通过以点带面，促进企业经营管理的全面提升。

(3) 固化成果，建立长效机制：总结提炼管理提升工作经验，以标准和制度体系加以固化，转化为全体员工的自觉行动，并根据条件的变化和发展的需要，持续丰富、发展和完善管理提升工作机制，不断引发、促成新的管理提升。

3、从管理提升的内容来讲：企业管理提升是一个系统工程，既包括管理方法的创新、管理手段的完善、管理技能的改进，也包括组织模式的优化、观念和理论的创新等等。

本文着重从管理提升的目标要求和实施方法步骤的角度，结合具体案例分析，对企业集团财务管理领域的管理提升问题进行研究论述。

三、集团财务管理

集团财务管理是相对于单一企业财务管理而言的，是指企业集团总部为了实现集团整体利益，对由集团本部和下属成员企业所组成的企业集团整体的资金运作和相关的财务活动所进行的管理和控制。由于企业集团作为一个特殊主体与单一企业存在较大区别，集团财务管理在管控目标、范围、重点、导向等方面与单一企业存在较大区别，具有其本身的特点。

1、从管控的导向来讲，集团财务管理更加突出战略性。战略性是企业集团的基本特征之一，企业集团非常注重根据自身的能力、资源状况对发展目标、发展领域、发展方式等方面的谋划和布局，从而达到对某一行业或多个行业的控制

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 for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库