

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X2006156126

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

国有控股集团财务管控体系研究

——基于华润集团的实践

Financial Management Control System for State-owned
Holding Groups Analysis

——Based on the Case from the China Resources

王一平

指导教师姓名: 毛付根 教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2013 年 4 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 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

带格式的: 左侧: 3.17 厘米, 右侧: 3.17 厘米, 节的起始位置: 奇数页

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

随着社会经济的发展和企业制度的完善,企业集团已经成为大型企业实现规模效益,提高自身竞争力的现实选择。从性质上讲,企业集团是以一个或多个实力强大的大型企业为核心,以资产、资本、产品、技术等作为联结纽带,由一批具有共同利益的多个企业联合组成的稳定的、多层次的、产权网络化的法人或者非法人联合体。从经济的长远发展角度来看,发展企业集团有利于生产要素的优化组合、资源的合理配置。这对于提高我国经济效益是至关重要的。目前我国企业的集团化趋势日益明显,集团企业层出不穷,极大地改变了我国国民经济的结构和经济发展的模式,也影响着企业的经营方式和财务决策。由于体制、制度、环境等方面的因素,企业集团在管理控制上极具复杂性。完善的企业集团财务管控体系在企业集团日常经营中发挥着巨大的作用。通过企业集团财务管控,有利于企业集团发挥资金最大效能,实行有效的成本费用的控制,降低企业经营风险,提高公司信用等级,以及增强集团与各子企业之间信息透明度,提高决策的正确性。因此,进行企业集团财务管控的研究,是关系到社会经济可持续发展的一个重要命题,具有很强的现实意义。

本文首先从企业集团的概念、特点和类型入手,探讨企业集团财务管控的发展背景及其构建的必要性,分析财务管控在企业集团的实践情况,指出国有控股集团的财务管控普遍存在着信息传递不够及时准确、资金管理松散、缺乏统一的财务核算制度、集团化经营管理执行力不强,集团凝聚力不强,综合协调能力弱等问题,并对造成以上问题的深层次原因进行剖析。在此基础上,本文提出了构建企业集团财务控制框架的指导思想和控股集团财务管控实施的基本构架。最后,本文以华润集团作为案例,对华润集团的6S集团公司管理体系的基本理念、基本内容、基本特征,以及华润集团财务管控的基本流程进行分析,并详细研究了华润集团财务管控的障碍及其解决方案。本文在分析华润集团传统财务管控存在的不足的基础上,对基于战略的财务管控模式进行了探索(包括基于战略的新6S管理体系架构、基于平衡计分卡战略执行路线和平衡计分卡战略定位等方面),提出应该将原来的6S管理体系从一种预算管理系统和运营控制系统,提升到战略管理系统的高度。

通过华润集团财务管控案例的经验总结,本文得出了企业管理需要系统化实施、管理系统需要深入企业每一个层次、管理系统需要适应战略导向等几个方面的启示,对企业集团财务管控体系的完善和实践水平的提高提供政策性建议,具有十分重要的实践参考意义。

关键词: 企业集团; 财务管控; 华润集团; 财务管控体系

ABSTRACT

With the development of social economy and enterprise system, enterprise groups have become the reality choice of large enterprises to realize size effects and improve self competitive power. From the essential elements, enterprise groups are the steady, multi-level, networking property right corporative or incorporative unions which are based on large powerful enterprise, united by assets, capital, products, technology and many enterprises holding common benefit. From the viewpoint of long time growth of economy, the development of enterprise groups is beneficial for optimized combination of production factors and rational distribution of resources. This is important to improve our country's economy effects. Currently, the grouping of our country's enterprises is more and more obvious. Enterprise groups emerge in an endless stream. This has greatly changed our National Economy structure and economic development model, and also influence forms of enterprise operation and financial decision. The management control of enterprise groups is complicated because of organization, institution and environment factors. A perfect financial management control system plays a great role for day-to-day operations of enterprise groups. The financial management control of enterprise groups is propitious to make the best efficacy of capital, effectively control cost, reduce enterprise operation risks, improve enterprises' degrees of comparison, increase information transparency between groups and subsidiary companies, and increase the validity of decision. So the research of financial management control of enterprise groups is an important issue having respect to social economic growth and it has important realistic meaning.

This paper firstly shows the concept, feature and types of enterprise groups, and discusses the background of financial management control of enterprise groups and its necessity. It analyzes the practical situation of enterprise groups' financial management control. This paper points out that state-owned holding enterprise groups' financial management control has some problems. The information doesn't transfer enough promptly and accurately. The administration of the fund is

incompact. The uniform financial accounting system is lacking. The implementation status of grouping operation and management, the cohesion of the groups, and the communication skill is feeble. This paper reaches the profound reasons for above problems. On this basis, this paper puts forward guiding ideology and basic framework for enterprise groups' financial management control. Lastly, this paper bases on the China Resources as a case. It analyzes the basic logos, contents and characters of 6S group management system and the basic flow of financial management control in China Resources. It detailed reaches the hindrance and solution of financial management control in China Resources. Based on the analysis of the shortcomings of traditional financial management control in China Resources, the paper discusses the financial management control based on strategy (including the new 6S management system based on strategy, strategy implementation approach based on BSC, strategy positioning of BSC). The paper considers that the original 6S management system as a budget management system and operating control system should ascend to the height of the strategic management system.

带格式的: 非突出显示

带格式的: 非突出显示

带格式的: 非突出显示

Through the summary of experience in China Resources, this paper draws the conclusion that enterprise management needs systematized carry out, enterprise management must penetrate deeply to every stages, and that enterprise management must be suitable for strategic orientation. The conclusion provides policy suggestion for the improvement of enterprise groups' financial management control and its practice. And it has most important practical reference significance.

Key Words: Enterprise group; financial management control; China Resources; financial management control system

目 录

前 言	1
第一章 企业集团实施财务管控的必要性.....	3
第一节 企业集团的概念及分类.....	3
一、企业集团的概念及特点	3
二、企业集团的分类.....	4
第二节 实施财务管控是企业集团的必然选择	6
一、集团财务管控的定义	6
二、集团财务管控体系构建的必要性	6
第三节 国有控股集团财务管控的实践及存在的问题	8
一、财务管控在国有控股集团中的实践.....	8
二、财务管控在实践中存在的问题	9
三、造成问题的深层次原因	9-10
第二章 集团财务管控实施的基本架构.....	12
一、构建企业集团财务控制框架的指导思想.....	12
二、企业集团财务控制的框架	13
三、管控系统经历的两个发展阶段	14
第三章 华润集团传统财务管控模式分析.....	18-19
第一节 华润集团的传统财务管控模式	18-19
第二节 华润集团传统财务管控面临的主要问题	20-21
一、无法很好地适应多元化经营的需要.....	20-21
二、没有突出对核心竞争力的培养	21-22
三、过于偏重财务考核的不全面业绩评价机制	22-23
四、较为僵化的行政式管理模式	22-23
五、管理控制模式与多元化控股模式的不对称.....	23-24
第三节 华润集团改进型财务管控模式——6S 体系的探索	23-24

一、6S 管理体系的提出和设计	2425
二、6S 管理体系的基本理念	2425
三、6S 管理体系的基本内容	2526
四、华润集团 6S 管理体系的特点	2829
第四节 华润集团财务管控新体系的基本流程	3031
第四章 基于战略的财务管控模式探索.....	3839
一、6S 管理体系所面临的管理问题	3839
二、基于战略的新 6S 管理体系架构	3839
三、基于平衡计分卡（BSC）的战略执行思路	4041
四、平衡计分卡（BSC）的战略定位	4243
第五章 结语	4546
一、华润集团财务管控改革的成效及其经验启示.....	4546
二、华润集团财务管控存在的不足和挑战.....	4647
参考文献	4849

CONTENTS

PREFACE.....	1
CHAPTER 1 THE NECESSITY OF FINANCIAL MANAGEMENT CONTROL IN GROUPS	3
SECTION 1 THE CONCEPT AND CLASSIFICATION OF ENTERPRISE GROUPS	3
I The concept and feature of enterprise groups	3
II The classification of enterprise groups	4
SECTION 2 FINANCIAL MANAGEMENT CONTROL IS THE INEVITABLE CHOICE OF ENTERPRISE GROUPS	6
I The concept of groups financial management control	6
II The necessity of groups financial management control system	6
SECTION 3 THE PRACTICE AND PROBLEM OF FINANCIAL MANAGEMENT CONTROL IN STATE-OWNED HOLDING GROUPS.....	8
I The Practice of financial management control in state-owned holding groups	8
II The problem of financial management control practice.....	9
III The profound reason of the problems.....	<u>910</u>
CHAPTER 2 THE BASIC FRAMEWORK OF FINANCIAL MANAGEMENT CONTROL IN GROUPS.....	12
I The guiding ideology of financial management control in enterprise groups.....	-12
II The basic framework of financial management control in enterprise groups	13
III Two stages of financial management control system.....	14
CHAPTER 3 ANALYSIS OF THE TRADITIONAL FINANCIAL MANAGEMENT CONTROL IN CHINA RESOURCES	<u>18-9</u>
SECTION 1 THE TRADITIONAL FINANCIAL MANAGEMENT CONTROL OF CHINA RESOURCES	<u>189</u>
SECTION 2 MAIN PROBLEMS OF THE TRADITIONAL FINANCIAL MANAGEMENT CONTROL OF CHINA RESOURCES	<u>201</u>
I Can't well meet the needs of the diversification.....	<u>210</u>
II No highlight the cultivation of core competitiveness.....	<u>242</u>
III Too much emphasis on financial evaluation of non-comprehensive performance evaluation mechanism	<u>223</u>
IV More rigid administrative management mode	<u>223</u>
V Asymmetric status between management control mode and diversification	

holding mode.....	234
SECTION 3 THE MODIFIED FINANCIAL MANAGEMENT CONTROL MODE OF CHINA RESOURCES—EXPLORATION OF 6S MANAGEMENT SYETEM	234
I The raise and design of 6S management syetem.....	245
II The basic logos of 6S management system.....	245
III The basic contents of 6S management systems	256
IV The characters of 6S management system of China Resources.....	289
SECTION 4 THE BASIC STEPS OF NEW FINANCIAL MANAGEMENT CONTROL SYSTEM OF CHINA RESOURCES	301
CHAPTER 4 EXPLORATION OF FINANCIAL MANAGEMENT CONTROL MODE BASED ON STRATEGY.389	
I The management problems of 6S management system	389
II New 6S management system based on strategy	389
III Strategy implementation approach based on BSC	401
IV Strategy positioning of BSC	423
CHAPTER 5 CONCLUSION	456
I Results and experience of financial management control reformation of China Resources.....	456
II Infussicient and challenges of financial management control of China Resources	467
REFERENCE.....	489

前 言

在经济全球化的今天，国家经济实力的提高在很大程度上需要依靠大型企业，尤其是企业集团的发展。企业集团对一个国家经济的发展、经济结构的调整、国际竞争力的形成起着举足轻重的作用。随着我国社会主义市场经济体制的建立与完善，我们国家把组建企业集团当作增强国有企业竞争力、加快资产重组、促进国有企业改革的一项战略举措来落实。我国的企业集团，从政府行政性推动、契约形式的联合，发展到以资本为纽带的联结，已逐步形成了一批引领国民经济发展的大企业集团。国有及国有控股企业集团也在这一过程中得到了快速发展，并在国民经济中发挥着越来越重要的作用。

企业集团和单个的公司、企业相比具有明显的优势：企业集团有利于扩大生产规模，提高生产集中度，实现生产要素的优化组合，把各式各样的企业联结成一个有机的整体；企业集团有利于企业经济效益的提高，促进国有资产的保值增值和国家对国有资产的监控，促进企业之间的信息交流，降低交易成本，节约社会资源；企业集团还有利于国家运用产业政策、运用经济杠杆、经济政策和经济法规等手段调整经济结构，调节市场的供求关系，创造适宜的市场环境。因此可以说，经过近些年的运作，企业集团，尤其是国有控股企业集团在推动产权管理体制变革，加速产业和产品结构调整，优化资源配置，提高国有资产的整体运营效益，促进经济增长方式的根本性转变方面，已经取得了显著的成绩。

但是我们也必须看到，企业集团是一个具有多法人、多联结纽带、多样化经营、多功能和多国化等特征的企业组织，它的日常经营管理比一般的单个企业更具有复杂性。我国的企业集团，尤其是国有控股企业集团毕竟还处于探索和发展阶段，如何使一大批国有控股企业集团成为具备技术创新能力、市场开拓能力、经营管理能力和规模经济效益，具有持续盈利能力和抗风险能力的经济实体，这就需要对国有控股企业集团的管理模式进行深入的探索。

完善企业集团管理模式的关键点是建立健全企业集团财务管控体系。集团财务管控是集团为了更好地实现对子公司的管理，从而更加充分合理的利用资源，提高企业在市场竞争中的优势，实现企业规模和经济效益的同步增长，而采取的一系列发挥集团规模优势的管理手段。集团财务管控对发挥企业集团的整体效

益、强化投资管理、节约成本费用，以及降低经营风险等都有显著的推动作用，是完善企业集团治理模式的一个重要方面。我国集团企业的发展历程比较短，缺少管理和运营经验。由于受到原有体制的束缚，很多集团企业还是在沿用单体企业的管理形式来管控集团，用直接和人治的方法去解决子公司的实际问题，致使财务管控体系还不完善，存在着结构不合理，管理不规范等问题，集团对下属子公司的管理没有明晰产权关系，集分权掌握不利，影响了集团企业整体优势的发挥，进而导致了财务管控过程中的重重问题。

鉴于上述发展背景，本文针对企业集团财务管控的现状进行了分析，发现企业集团的财务管控普遍存在着信息传递不够及时准确、资金管理松散、缺乏统一的财务核算制度、集团化经营管理执行力不强，集团凝聚力不强，综合协调能力弱等问题。通过对发现问题及原因的分析，本文从筹资管理、投资管理、计划与控制、评价与激励和收益管理五个方面构建企业集团财务控制的框架。在理论分析的基础上，本文特别开展了案例研究，对华润集团的6S集团公司管理体系的成功经验和存在问题进行了分析，尤其是详细研究了华润集团财务管控的障碍及其解决方案。本文对华润集团的案例分析较好地实现了理论联系实际的目的。

为了适应经济发展的要求，增强国家经济的国际竞争力，我们国家把完善国有控股企业集团的管理体系提高到了改进企业管理制度、完善公司治理、维护社会稳定、确保国民经济又快又好地增长的战略高度。通过本文的研究，有利于我们国家的国有控股集团借鉴先进的管理经验，不断发展和完善财务管控体系。本文的研究结论对企业集团建立健全自身的财务管控体系，保证财务信息的质量，保障整个集团财务战略决策的顺利实施，优化资本配置，加强资本管控，提高资本经营效率，保证控股公司对集团下属子公司经营业绩考核的科学性和正确性，防范和控制集团的风险提供了理论指导和实践经验支持，有利于帮助国有及国有控股企业集团进行自身的深化改革与发展，发挥企业集团的聚合效应和财富效应，提高企业集团价值的“含金量”，实现集团价值最大化、股东价值最大化以及集团整体资本的价值提升，从而有效开展经济结构调整，增强国有经济的控制力与带动力，切实转变经济增长方式，提高国有经济的可持续发展能力，推动国民经济的快速发展。

第一章 企业集团实施财务管控的必要性

第一节 企业集团的概念及分类

一、企业集团的概念及特点

1、企业集团的概念

企业集团是指由控股公司及其附属公司所组成的多层次的、稳定的经济组织。企业集团是以一个或多个实力强大、具有投资中心功能的大型企业为核心，以若干个在资产、技术上有密切联系的企业、单位作为其外围层，由各成员企业按照自愿互利原则组成的具有多层次组织结构的大型经济联合体。企业集团的联结纽带主要有三种：行政纽带、资本纽带和产品纽带。

作为一个经济联合组织，企业集团一般由核心层、紧密层、半紧密层和松散层四个层次组成。

- (1) 核心层企业，即母公司（控股公司）及其附属结构，又称集团企业；
- (2) 紧密层企业，即子公司（控股层）；
- (3) 半紧密层企业；
- (4) 松散企业。

2、企业集团的特点

企业集团在结构形式上，表现为以大企业为核心、诸多企业为外围、多层次的组织结构；在联合的纽带，表现为以经济技术或经营联系为基础、实行资产联合的高级、深层次的、相对稳定的企业联合组织；在联合体内部的管理体制上，表现为企业集团中各成员企业，既保持相对独立的地位，又实行统一领导和分层管理的制度，建立了集权与分权相结合的领导体制；在联合体的规模和经营方式上，表现为规模巨大、实力雄厚，是跨部门、跨地区、甚至跨国度多角化经营的企业联合体。具体而言，企业集团主要有以下几方面的特点：

(1) 企业集团的组织结构特征

①多法人：企业集团是由多个法人构成的企业联合体。企业集团本身不是法人，不具有独立承担民事责任的主体资格，但集团公司和所属子公司都是独立法人。各子公司既有其独立的经济利益，又有共同的经济利益。

②层次性：企业集团作为现代企业制度创新的产物，是一个层级组织。按照集团内部资本的相互持有关系和协作关系的稳定性及紧密程度不同，可以将集团成员单位划分为集团核心层、紧密层（控制层）、半紧密层（参股层）和协作层。

③开放性：企业集团的构成是开放的，其边界具有模糊性。企业集团在组织方面较大的灵活性，参与集团的各成员企业在法律地位上可以不同，甚至一个成员企业可以同时参加另一个集团，集团整体上处于一种动态的均衡过程。

④多种纽带联系：企业集团以资本纽带为主，还包括人事、财务、研究开发以及职工培训等。

（2）企业集团的经济特征

①多角化经营：企业集团往往是通过横向、纵向和混合联合以及并购而形成的，其成员企业的生产经营高度专业化，而整个集团则是多角化经营。多角化经营与专业化经营结合的优势在于，既能降低集团的经营风险，获取规模效应，又能保证专业化生产和经营的高效率。

②产融一体化：企业集团的经济运行是伴随着大量的资金运动。企业集团的产融结合，能够通过控制金融机构建立起自己的融资体系，扩大融资范围与能力，进而扭转因产业高速扩张所带来的资金压力。

③国际化经营：企业集团在参与国际竞争时，一方面扩大了自身的生存空间，另一方面也积累了大量的国际先进管理经验。

二、企业集团的分类

综合不同学者的观点和以上分析，本人认为可以把企业集团按照以下特点进行分类：

（1）按集团内部成员的法律关系，可分为隶属型企业集团和平等型企业集团。

（2）按集团控制关系与形成途径，可分为控股式企业集团和契约式企业集团。

（3）按照企业集团所有权性质，可分为国有企业集团和复合企业集团。

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.

厦门大学博硕士学位论文摘要库