



华南理工大学

South China University of Technology

# 专业学位硕士学位论文

## XYZ 集团财务管理模式研究

---

作者姓名	葛文卫
学位类别	高级管理人员工商管理
指导教师	李映照 教授
所在学院	工商管理学院
论文提交日期	2016 年 6 月 20 日

# **RESEARCH ON THE FINANCIAL MANAGEMENT PATTERN OF XYZ GROUP**

A Dissertation Submitted for the Degree of Master

**Candidate: GeWenwei**

**Supervisor: Li Yingzhao**

South China University of Technology  
Guangzhou, China

分类号：C93

学校代号：10561

学 号：201320400727

华南理工大学硕士学位论文

# XYZ 集团财务管理模式研究

作者姓名：葛文卫

指导教师：李映照教授

申请学位级别：硕士

学科专业名称：高级管理人员工商管理

研究方向：工商管理

论文提交日期：2016 年 6 月 20 日

论文答辩日期：2016 年 5 月 27 日

学位授予单位：华南理工大学

学位授予日期：2016 年 6 月 24 日

答辩委员会成员：

主席：雷鸣

委员：刘晓霄、贾建忠

# 华南理工大学

## 学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的论文是本人在导师的指导下独立进行研究所取得的研究成果。除了文中特别加以标注引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写的成果作品。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律后果由本人承担。

作者签名：  日期：2016年5月27日

## 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属华南理工大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许学位论文被查阅（除在保密期内的保密论文外）；学校可以公布学位论文的全部或部分内容，可以允许采用影印、缩印或其它复制手段保存、汇编学位论文。本人电子文档的内容和纸质论文的内容相一致。

本学位论文属于：

☐ 保密，在年解密后适用本授权书。

☒ 不保密，同意在校园网上发布，供校内师生和与学校有共享协议的单位浏览；同意将本人学位论文提交中国学术期刊(光盘版)电子杂志社全文出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》，传播学位论文的全部或部分内容。

(请在以上相应方框内打“√”)

作者签名：  日期：2016年5月27日

指导教师签名：  日期：2016年5月30日

作者联系电话： 电子邮箱：

联系地址(含邮编)：

## 摘要

处于互联网时代的企业集团在经营发展过程中，集团财务管理模式如何不断进行创新变革，以不断解决企业集团经营发展过程出现的问题，降低经营风险和财务风险，提高市场竞争力，是摆在我们全体企业集团管理人员，特别是财务人员面前的一大课题。

本论文在对集团财务管理模式的基本概念、影响因素和实施模型等理论研究的基础上，以 XYZ 集团为例，较详细介绍了 XYZ 集团的财务管理模式情况，特别是财务组织架构、信息化建设和财务制度和人员管理等方面的历史变革，明确指出其中存在的不足和未来改进完善方向和方案。希望本论文能对企业集团的财务管理实践工作具有一定借鉴和参考价值。

本论文认为，XYZ 集团的财务组织架构存在多头领导；各产业子公司的财务对业务支持力度不够，问题发现不及时；并且同时兼管会计核算和财务管理等弊端。XYZ 集团的信息化建设在应用系统、数据基础、组织架构等三个方面存在不足。同时,XYZ 集团缺乏复合型财务人才和高级财务管理人员,外部引进人才的力度不够。

本论文认为，XYZ 集团的财务组织架构因应互联网技术的发展，未来集团财务总部可设置互为基础、互相关联和互相支撑的三大中心（财务核算共享中心、管理财务中心和业务财务中心），同时需要建设虚拟财务组织和软财务组织，并加大信息化建设力度，完善委派制等财务制度，加强人才培养，从而实现互联网技术在集团财务管理工作的各种实际业务（比如：财务预算、资金管理、费用审核、绩效评价、筹资和投资管理等工作实践）中的应用升级，不断提高企业的财务管理水平，促使企业走向健康良性的发展轨道。

**关键词：**集团财务管理模式；组织架构；信息化建设；财务制度

## ABSTRACT

During the development of the group corporation in the internet age, how to constantly innovate and reform the group financial management pattern in order to solve all sorts of problems and reduce business risk and finance risk and improve its market competitiveness, is a major topic in front of all the staffs of the group, especially in front of all the financial staffs of the group.

The article demonstrates the financial management pattern of XYZ Group in detail, especially the historical changes of the financial organization structure and financial informationization and financial regulations and financial staffs, and points out the deficiency among of them at present and will improve and perfect it in the future. It hopes to take the article as reference in the practice of the group financial management.

The article considers that there are deficiencies among the financial department of XYZ Group, e.g. long leadership, and the financial department in the subsidiaries supporting less to the business and not identifying problems timely, and being responsible for not only the accounting but also the financial management. There are deficiencies in three aspects among the informationization of XYZ Group: application systems, elementary data and organization structure. And there are short of the inter-disciplinary talents and senior financial talents in XYZ Group, and it relies on promoting too many talents inward, but attracts too fewer talents outward.

The article considers that the financial organization structure of XYZ Group will consist of three centers (e.g. financial shared center/management financial center/business financial center) which base on each other, interact and support each other with the development of the internet in the future, and set up virtual financial organization and flexible organization, and increase financial informationization, and perfect financial regulations, and add personnel training more, in order to apply upgrade the internet to the all kinds of practical activities of group financial management (e.g. fund management/Expense check/financial budget/performance appraisal/financing and investment management etc.) and improve the level of group financial management and track the group corporation toward a healthy development.

**Keywords:** group financial management pattern; organization structure; informationization; financial institution

# 目录

摘要 .....	I
ABSTRACT .....	II
目录 .....	III
第一章绪论 .....	1
1.1 选题背景和意义 .....	1
1.2 文献综述和相关理论 .....	1
1.3 研究内容和研究方法 .....	2
1.3.1 研究内容 .....	2
1.3.2 研究方法 .....	2
第二章 XYZ 集团财务管理模式的现状及问题分析 .....	4
2.1 集团财务管理模式的基本概念、影响因素和实施模型 .....	4
2.1.1 集团的概念及其特点 .....	4
2.1.2 集团财务管理的特点 .....	5
2.1.3 集团财务管理模式的概念及类型 .....	5
2.1.4 集团财务管理模式的影响因素 .....	7
2.1.5 集团财务管理模式的实施模型 .....	9
2.2 XYZ 集团财务管理模式概述 .....	10
2.2.1 XYZ 集团基本概况 .....	10
2.2.2 XYZ 集团财务管理模式概述 .....	11
2.3 XYZ 集团财务管理模式目前存在的问题 .....	12
2.3.1 XYZ 集团的财务组织架构变迁及其现存弊端 .....	12
2.3.2 XYZ 集团信息化建设的现状及其不足 .....	16
2.3.3 XYZ 集团财务制度有待完善和优秀财务管理人员缺乏 .....	22
2.4 XYZ 集团财务管理模式存在问题的成因分析 .....	25
2.5 本章小结 .....	25
第三章 XYZ 集团财务组织架构的完善 .....	26
3.1 互联网时代的特点对企业组织管理的要求 .....	26
3.1.1 以空间变化为主要信息传递结构的企业组织架构 .....	26

3.1.2 互联网影响下企业组织架构的重新调整 .....	26
3.2 扁平化组织架构 .....	27
3.2.1 扁平化组织架构的理论背景 .....	27
3.2.2 扁平化组织架构的定义 .....	27
3.2.3 扁平化组织架构的特点 .....	27
3.3 XYZ 集团财务组织架构的完善设想 .....	28
3.3.1 完善正式的集团财务组织 .....	28
3.3.2 完善和设立非正式财务组织 .....	31
3.4 小结 .....	32
<b>第四章 XYZ 集团财务信息化建设的改进 .....</b>	<b>33</b>
4.1 集团财务信息化建设的战略意义 .....	33
4.2 集团信息化建设的互联网技术基础和可行性 .....	33
4.2.1 信息化建设的互联网技术基础 .....	33
4.2.2 互联网技术的发展对网络财务发展的可行性 .....	35
4.3 XYZ 集团财务信息化建设的改进 .....	36
4.3.1 集团信息化实施的重点及难点 .....	36
4.3.2 加强企业集团财务信息化建设的对策 .....	37
4.3.3 XYZ 集团财务信息化建设改进的未来发展规划 .....	39
4.4 本章小节 .....	41
<b>第五章 XYZ 集团财务制度建设的完善和加强财务管理人员的管理 .....</b>	<b>42</b>
5.1 集团财务管理制度的框架体系和调整 .....	42
5.1.1 集团财务管理制度的框架体系 .....	42
5.1.2 集团财务管理制度的稳定和调整优化 .....	43
5.2 加强财务管理人员的管理 .....	44
5.2.1 XYZ 集团委派制的完善 .....	44
5.2.2 XYZ 集团加大力度进行紧缺财务人才的培养和引进 .....	44
5.3 本章小结 .....	45
<b>结论 .....</b>	<b>46</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>47</b>



攻读硕士学位期间取得的研究成果.....	49
致谢 .....	50

## 第一章 绪论

### 1.1 选题背景和意义

上个世纪末开始的互联网技术革新，深深影响了 21 世纪全球经济，在世界的各个行业都掀起了不同程度的改革浪潮。各大企业都企图在变革中抓住先机，对内部各个部门进行不同程度上的重新规划，财务管理也成了需要重点改革的一个部分，不管是从财务管理的处理方式还是到应用的规则，都赋予了互联网时代下的新意义和变化。

改革开放三十多年以来，特别是随着我国于 2001 年 12 月 11 日正式加入世界贸易组织以来，我国企业，特别是民营企业得到了充分的发展，跨地域跨行业的民营企业集团越来越多，走出国门，充分利用全球分工的区位优势，境外投资或收购，为适应这些外部环境的市場变化，企业集团的财务管理工作重要性得到进一步提高，以降低集团运营成本，提高企业集团的全球竞争力。

企业集团在经营发展过程中，集团财务管理模式如何在互联网时代不断进行创新变革，以不断解决企业集团经营发展过程出现的问题，降低经营风险和财务风险，提高市场竞争力，是摆在我们企业集团人员特别是财务人员面前的一大课题。

我们认为，企业集团特别是集团财务组织需要与时俱进，并加大信息化建设力度，实现互联网技术在集团财务管理工作的各种实际业务（比如：财务预算、资金管理、费用审核、绩效评价、筹资和投资管理等工作实践）中的应用升华，不断提高企业的财务管理水平，促进企业走向健康良性的发展轨道。

### 1.2 文献综述和相关理论

白万钢（2014）在其所著《集团财务管控实操全解》中指出影响集团财务管控模式选择的因素包括：外部环境、管控主体环境和管控客体环境等三个方面。对集团财务管控模式设计及集团财务管控体系的构建、运行、保障，全面展现了财务管控的全界面。

陈虎、董浩(2009)在其所著《财务共享服务》中论述了财务共享服务中心管理所涉及的方方面面，其中最重的就是引进和贯彻了流程理念。流程理念源于 200 多年前英国古典经济学家亚当·斯密的劳动分工论，他认为劳动分工能带来更高的劳动效率，并在后来的“泰罗制”中得到充分证明。麻省理工大学哈默（Michael Hammer）提出业务流程再造（BPR）理论，主张用“革命的”方式将现有企业的流程改进的理论，主张用“进化的”方式将现有企业的流程“持续地改进”。

彭睿（2015）在其文《互联网环境下财务管理模式变革》中则从财务管理的空间、时效和效能三个方面的变化阐述在互联网环境下财务管理模式变革的必然性。刘炜（2007）的论文《浅析构建科学的集团财务管理模式》则在比较三种基本的财务管理模式利弊的基础上，探讨适合我国集团企业的科学的财务管理模式。姬娜（2015）在其文《钢铁集团财务信息化管理架构研究》中分析了钢铁集团财务管理信息化的发展趋势及对管理构架的要求，指出了钢铁集团财务信息化与管理架构的不匹配问题分析：财务管理信息化的职能缺失；钢铁集团组织管理构架的部门不健全；提出了钢铁集团财务信息化管理框架的有效实施措施。

## 1.3 研究内容和研究方法

### 1.3.1 研究内容

本论文分为以下五大部分进行论述：

第一部分，首先介绍了本论文的选题背景和研究意义，主要研究内容和研究方法。

第二部分，在介绍集团及集团财务管理模式的基本概念、影响因素的基础之上，建立了集团财务管理模式的实施模型，阐述了 XYZ 集团的财务管理模式的现状，着重介绍了 XYZ 集团财务组织架构、信息化建设的发展变化历程，指出了集团财务组织架构、信息化建设、财务制度和财务人才管理的不足之处，并对其成因做了简析。

第三部分，结合互联网时代的特点及企业组织管理的要求，提出了 XYZ 集团组织架构的改进设想，指出 XYZ 集团需要不断完善正式财务组织和非正式财务组织。

第四部分，集团的信息化建设对集团财务管理模式的落地起到了很重要的外部保障作用。本部分论述了集团信息化建设的重大意义、实施重点和难点及对策，并提出了 XYZ 集团的财务信息化建设的未来发展规划。

第五部分，集团财务模式需要各种财务制度来做后盾，是由人来实施和完成的。本部分在分析集团财务管理制度的框架体系和调整办法基础之上，指出 XYZ 集团需要完善委派制，并加强内部后备人才培养和外部优秀人才引进。

### 1.3.2 研究方法

本论文采取文献研究法和案例分析法相结合进行研究。首先通过文献研究法阐述了集团、集团财务管理等基本概念，特别是对集团财务管理模式的概念、类型、影响因素和实施模型进行了分析，论述了集团信息化建设的重大意义，同时以 XYZ 集团为

实际案例，概述了 XYZ 集团的财务组织、信息化建设和财务制度等工作实践情况，分析了该集团财务管理模式存在的不足，并提出了未来完善方案和发展规划。

## 第二章 XYZ 集团财务管理模式的现状及问题分析

### 2.1 集团财务管理模式的基本概念、影响因素和实施模型

#### 2.1.1 集团的概念及其特点

集团公司实质上就是控股类公司，只不过集团公司拥有诸多规模比母公司小的子公司，这些子公司在实际业务分担上是母公司的重要部分。集团公司在整体上区别于其他的形式的经营管理方式的地方主要体现在以下几点：

1、集团在法律上具有法人地位。

2、集团是由母公司和不同规模子公司共同构成的。

如果我们按照法律的思维来看待母公司，那么我们可以视其为集团的代表，而旗下的子公司则是在控股规模上不同的部分，其数量也可根据情况而发生不同。无论怎么规划集团的具体控股构成，法律上都只允许企业上设有一个母公司而子公司有很多。

3、集团公司的母公司、子公司之间以股权、产权为联接纽带。

强化企业之间关系的纽带有如下三种：资本及其体现的产权关系、资产专用化所带来的生产协作关系和人力资本关系。

在集团公司内部，母公司、子公司均具有独立的法人地位；另一方面，母公司以股权为纽带控制各子公司，但子公司不得逆向投资于母公司而持有母公司股权，不过各子公司之间可以相互交叉持股。

4、多层次并存。

集团公司具有金字塔式的多层次的组织架构。集团总部即母公司处于金字塔的顶端，是核心企业；第二层是母公司的控股子公司，可以分别是不同的产业或行业；第三层是控股子公司投资的相对于母公司的孙公司；在第三层以下，孙公司仍可以投资或参股其他公司。

5、经营多元化、上下游一体化、跨区域或者多品牌化。

集团公司一般在经营业务上多元化发展，各成员企业分属不同的行业和产业以分散经营风险；或者包括同一行业上的、下游以获取本行业的收益最大化和提高行业竞争力；或为满足不同区域或国家的市场需求，或者为利用不同区域的资源成本优势，来跨区域或跨国发展；或为满足不同层次的市场需求而采取多品牌运作。

6、规模巨大。资产和负债规模以及营业收入规模都很庞大。

### 2.1.2 集团财务管理的特点

集团是现代企业管理自身的财务状况的一种常用模式。企业财务管理的目标是为了实现企业现有阶段资源利用最大化从而实现企业价值最大化，因此，与此一样，集团财务管理的目标，就是集团价值最大化。但是集团财务管理又具有与一般企业财务管理所不同的特点：<sup>[1]</sup>

#### 1、集团财务管理的主体多元化、决策多层次化、内容更复杂化

集团财务管理不再限于一家公司，而是包括集团、全资（控股）子公司、事业群（事业部）、分公司等多种主体，财务决策也相应区分为集团股东会决策、集团董事会决策等以及分公司财务决定等多个层次，不同层次的财务决策重点和决策内容不同。同时，由于集团可能经营多行业、跨区域、多品牌、经营链条更长，其财务管理的内容复杂程度更高。

#### 2、集团财务管理更突出战略性

集团内部的各子公司其生存和发展，必须服务于集团的战略大局。战略强调全局性、纲领性和长期性。集团各子公司在其发展过程中毫无疑问经营发展好，实现自身价值的最大化；同时，在集团的长远发展目标下，可能会牺牲舍弃某些子公司，忽视某些子公司的短期利益。同时，集团的母子公司之间、子公司之间或多或少都会存在一些关联交易。关联交易多采取协议定价方式，价格一般取决于集团层面的需要，而由集团决定。

#### 3、集团财务管理的基础是控制

为了确保集团整体经营目标的实现，集团总部对集团各成员企业进行权限控制、组织控制和人员控制以及经济控制，即对各项工作制定标准、衡量业绩、纠正偏差，反映为目标控制、过程控制和结果控制的不断循环往复。<sup>[6]</sup>

### 2.1.3 集团财务管理模式的概念及类型

#### 一、集团财务管理模式的概念

集团财务管理模式是指集团为实现财务管理目标，在财务管理过程中所表现出在集团总部（母公司）与其子公司之间以及各子公司之间内部企业之间）的权力分解和职责划分。集团财务管理模式的具体内容，包括：

1、集团的财务领导和决策机制：主要是指集团财务领导层次的设置、财务决策与控制权利的划分等；

2、财务组织架构：财务机构的设置、职能定位，财务人员的配备布置和权力责任的划分；

3、财务管理制度：是指使财务集团内部财务关系的制度，各成员的财务行为合乎规范。

## 二、集团财务管理模式的类型

基于集团总部与下属企业之间在财权配置上的集中程度，财务管理模式可分为分散权力模式，集中权力模式和集中和分散权结合模式。具体如下：

### 1、集权型财务管理模式

集权型财务管理模式，是指：集团总部高度聚集了财务管理决策权，而子公司拥有得财务决策权只有少数，集团总部集中对人、财、物及供、产、销进行控制。在集团总部的决定下，子公司展开生产经营活动，子公司在某种程度上仅仅是一个直属于母公司的直属分厂或分公司。集团总部对子公司不但强调结果控制，同时实施过程控制。其管理层次少、管理跨度大。

集权型财务管理模式具有如下的优点：

（1）利于集团总部发挥财务调控功能，实现集团统一的财务目标，提高财务管理的效率；

（2）利于发挥集团总部的财务专家作用，降低了公司的财务风险；

（3）利于集团合理配置资源，实现资源共享；便于指挥和安排统一的财务政策，统一调剂集团资金，保证合理资金头寸，降低资金成本；

（4）利于优化集团组织架构，减少管理机构的重复设置，降低管理成本，实现规模效应。

集权型财务管理模式的不足之处如下：

（1）集团总部高度聚集了财务管理权限，子公司的积极性和创造性受到了限制；

（2）决策缓慢，适应能力差，难以应对复杂多变的市场竞争环境；

（3）集团总部聚集着决策的压力，决策一旦失误，产生的损失将不可估量。

### 2、分权型财务管理模式

分权型财务管理模式就是把财务管理决策权分散到各个子公司，而子公司之间又是相互独立的；集团总部对子公司的生产经营与财务活动不进行干涉，集团总部的作用主要是控制股份，不让子公司的强调结果任意活动，也就是考核并评价子公司完成受托责任的情况。其管理层次多、管理跨度少。

分权型财务管理模式的优点:

- (1) 有利于子公司的积极性和创造性的调集动员, 利于子公司的独立发展壮大, 利于通过各子公司之间的赛马发现人才;
- (2) “一线呼唤炮火, 让听得到炮声的人决策”。这利于提高财务决策效率, 提高决策针对性, 应付市场变化能力较强;
- (3) 集团总部的经营风险和财务风险在分散权力的情况下会分散开来, 从而集团总部就会有更多的时间和精力对集团的发展战略进行管理;
- (4) 对子公司的资金成本和风险意识的培养大有帮助, 能够对分配和使用资金更加的小心仔细。

分权型财务管理模式的缺陷如下:

- (1) 集团整体财务目标实现困难, 内部各子公司努力实现各自的财务目标, 约束集团整体的财务目标;
- (2) 不利于资源优化的配备布置, 不同成员之间的资源调动困难, 集团财务权力的行使将受到各子公司的制约;
- (3) 权力分散过多会导致企业集团生产经营过程中的不协调性增加, 使资源大大的浪费, 并且规模经济效益的发挥也会受到影响。

### 3、集权和分权相结合但侧重集权的财务管理模式

这种模式是把集中权力和分散权力结合起来, 是在集团总部指挥引导下的分散管理模式, 在分权基础上的集权进行了强调。集团总部的重心还是有选择地对方向性问题和重大问题(重大投资、融资、资产重组或变卖、重要产品研发等)的集权, 则可以对子公司非重大问题进行分权。强调使结果不超出范围, 但不控制整个过程。这种财务管理模式不仅把集团总部的财务调控功能充分发挥出来, 还大大提高了子公司的积极性和创造性; 同时经营者及子公司风险得到了高效的限制, 避免资源浪费。<sup>[3]</sup>

#### 2.1.4 集团财务管理模式的影响因素

集团财务管理的三种模式各有优缺点, 不存在最好、最科学的模式。选择的集团财务管理模式, 需要与集团的财务管理环境相适应才能在实际工作中真正有效。集团的财务管理环境, 区分为外部环境、财务管理主体环境和财务管理客体环境。如图 2-1 所示:



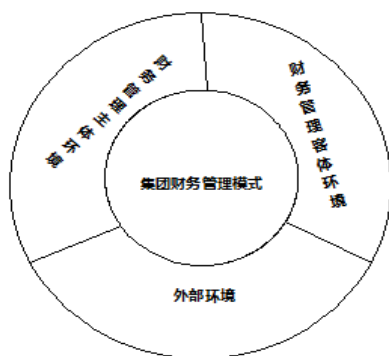


图 2-1 集团财务管理模式

集团财务管理的外部环境，包括：政治、经济、技术、政策法规、行业竞争状况等，其发展水平和复杂程度，这对于同一国家和地区的同行业的企业集团来说，具有基本相同的影响。财务管理的主体环境，即集团总部或母公司的特点，包括：集团的组建方式、集团发展战略、集团企业文化、集团信息化水平等，这对不同的企业集团来说是不一样的，直接影响到集权和分权程度。财务管理的客体环境，即集团每个下属企业的特点，包括：所处行业、发展阶段、战略匹配度、股权关联度等，特别是下属企业与集团之间的战略匹配度、股权关联度是最为根本、最为现实的影响因素。

在一个既定的企业集团之中，对于下属企业来说，集团财务管理的外部环境和主体环境是共性的，影响是相同的，但对于自身来说，是个性化的。集团总部需要针对集团财务管理的客体也即每个下属企业确定相应的管理模式，以实现集团目标。集团在确定每个下属企业的财务管理模式时，下属企业与集团之间的战略匹配度、股权关联度是最为关键的两个因素。

战略匹配度影响长远利益，集团的战略目标是通过下属企业特别是核心下属企业来实现。因此，与集团战略匹配度高的下属企业，集团会在人、财、物等各方面资源进行倾斜，同时实行重点控制；反之则较少关注。而股权关联度影响短期现实利益，集团对于目前全资或控股的下属企业，由于一般采取较为集权的方式控制；反之其管控则受到限制而采取分权管理模式。根据“战略匹配度”、“股权关联度”两个关键考量因素的组合，可以形成二维关键环境矩阵（如下图 2-2 所示）：

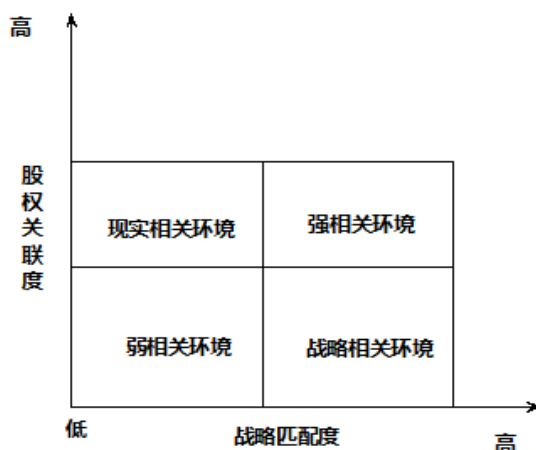


图 2-2 二维关键环境推矩阵

### 1、强相关环境

子公司属于集团战略主业，且集团处于控股地位，此时，集团一般采取集权型财务管理模式。其特例是子公司已上市或拟上市，依据我国证券法律法规，上市公司与母公司（控股股东）之间必须“五独立”，此时则不宜采取集权型财务管理模式。

### 2、战略相关环境

子公司属于集团战略主业，但集团不处于控股地位，如联营、相对控股，此时，集团一般采取集权和分权相结合型财务管理模式。

### 3、现实相关环境

子公司不属于集团战略主业，也不属于集团未来发展重点，但目前集团处于控股地位，此时，集团一般采取集权和分权相结合型财务管理模式。

### 4、弱相关环境

子公司不属于集团战略主业，同时集团也不处于控股地位，此时，集团一般采取分权型财务管理模式。

当然，即使下属企业处于同一环境矩阵，集团对财务管理的模式可以根据发展阶段和行业的不同而不同。<sup>[1]</sup>

## 2.1.5 集团财务管理模式的实施模型

财务管理模式一旦确定，则需要采取各种管理手段和措施，包括：财务组织、信息化建设、财务制度等，通过一支精干高效的财务团队才能去真正落地实施。由此，可建立集团财务管理模式的实施模型如图2-3所示。

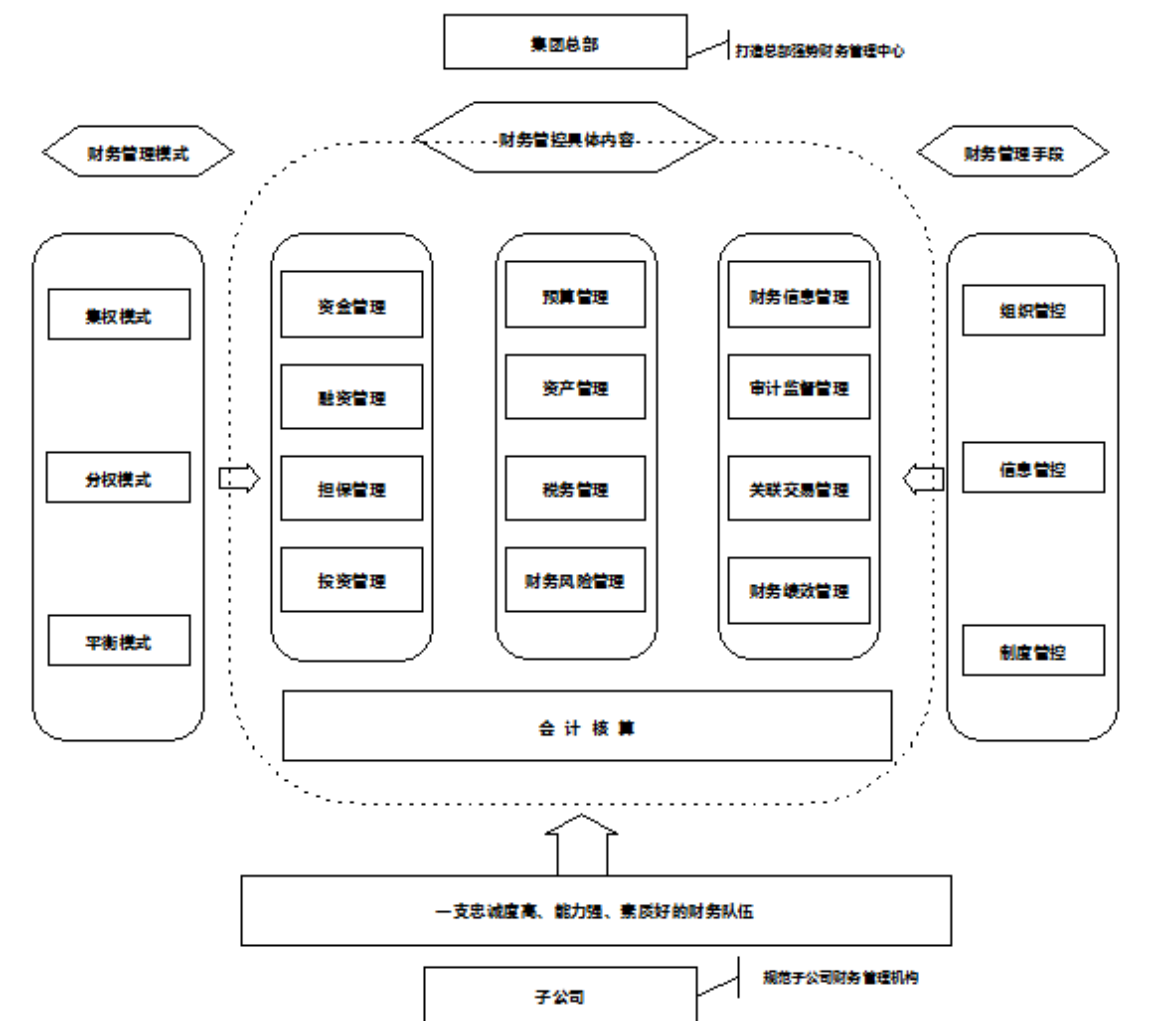


图2-3集团财务管理实施模型

本论文的基本框架体系正是基于图 2-3,从财务组织、信息化建设、财务制度和财务人才等几方面对 XYZ 集团财务管理模式的实践情况进行剖析，找出其中存在的问题和不足，提出完善和改进建议，从而保障 XYZ 集团财务管理模式的落地实施并与时俱进、不断优化。

## 2.2XYZ 集团财务管理模式概述

### 2.2.1XYZ 集团基本概况

XYZ 集团成立于 1988 年，它的总部位于深圳高新技术产业园，这里有着“硅谷”的美称。XYZ 集团是一家大型的高科技集团公司，其主要的产业是消费类电子、数字机顶盒、网络通讯、冰洗、LED 照明、显示器件、安防监视器、半导体、3C 数码等，集研发、制造和销售于一体。现拥有两家上市公司（香港和国内各 1 家）。

2014/15 财年, XYZ 集团销售收入超过 400 亿元, 已从原来单品牌的传统线下销售, 转变为双品牌的线下和线上并行销售。产品畅销国内外, 在欧洲、美洲、非洲、东南亚建立了海外公司, 以国际视野拓展业务, 目前海外销售约占 40%。

XYZ 集团坚持“核心产业做强, 相关产业做大”战略, 旗下现拥有: 十多家产业公司; 年发明专利数量居行业第一位; 深圳、广州、南京、呼和浩特、宜春、泰国、南非、德国等八大生产基地; 成都、南京、宜春等三大物流中心。

XYZ 集团拥有员工近 4 万名, 导入“诚信、共赢”之核心价值观及“成长价值观”, 吸纳和培训各类优秀人才; 众多的产业发展, 为各类人才提供了广阔的舞台。

展望未来, XYZ 集团制定了 2020 年实现 1,000 亿元营收的战略规划, 为了实现千亿梦想, 围绕智慧家庭, 布局未来, 制订了多元化和国际化的战略路径, 以经营性和资本性两大战略手段来实现中长期战略目标。

### 2.2.2 XYZ 集团财务管理模式概述

#### 1、1988-2001 年, 集权型财务管理模式

集团当时的规模不大, 且处于组建初期, 各子公司独立发展的管理效能较差, 优秀财务人才缺乏, 为降低各子公司的财务风险, 需要通过集权来规范子公司的财务行为。

#### 2、2002-2014 年, 集权和分权相结合但侧重集权的财务管理模式

集团的发展进一步跨地域, 跨行业, 各产业公司也逐步发展壮大, 集团财务管理人才也逐步成长, 财务系统建设和财务制度建设(比如定期报告和重大事项报告制度)逐步完善, 内审监督机制逐步健全, 集团总部在保留资金管理、融资、重大投资、主要人事权(比如: 财务负责人实行委派制、业务负责人的目标考核)等权力之外, 对各子公司的日常财务管理不进行干预。

#### 3、2015 年至今和未来, 多模式并存的财务管理模式

随着未来集团新业务的不断开拓, 海外的战略布局, 以及信息技术的发展, 特别是未来集团将有更多子公司走向国内外资本市场, 集团将根据实际情况对不同产业的子公司采取不同的财务管理模式。对于新设不久处于发展初期的子公司, 采取集权型财务管理模式。对于已独立上市或已改制为股份有限公司的子公司, 集团主要起到资本投资作用, 对这些子公司采取分权财务管理模式。而对这两者之外其它的子公司, 采取分权与集权相结合的管理模式, 同时偏重于集权。

## 2.3 XYZ 集团财务管理模式目前存在的问题

XYZ 集团在财务管理手段与财务队伍建设上都存在一定的不足，其中财务管理手段包含信息化建设、财务组织与财务制度，从而影响到财务管理模式的实施，进而影响集团战略目标的实现。

### 2.3.1 XYZ 集团的财务组织架构变迁及其现存弊端

企业的财务部门，是企业组织架构中重要的有机组成部门。组织架构是指，一个组织整体的结构。《企业内部控制应用指引第 1 号——组织架构》当中曾经说过，企业与它的实际情况相结合，参照有关的法律与法规，并且符合企业的章程，并且能够通过股东大会的决议，使得企业的内部各层能够知道各自的职责与权限、工作怎样开展人员怎样编制、各层级之间应该怎样设计与相关的制度要求安排，特别是经理层、监事会与董事会能够明确。由于受到企业的控制定位、业务特征、管理模式与管理要求的影响，使得组织架构成为了企业在开展业务、组织内部资源、落实管理与流程搭建的最根本的元素。<sup>[4]</sup>

#### 1、金字塔式的直线制

1988-2001 年，公司处于初建时期，集研发、生产、销售等所有业务于一体的单一公司，在全国各地设有销售分公司或办事处等销售分支机构。

财务组织管理采取金字塔式的直线制，在研发部、工厂生产基地、各地销售分公司或办事处都安排财务人员。具体财务组织架构图如下图 2-4:

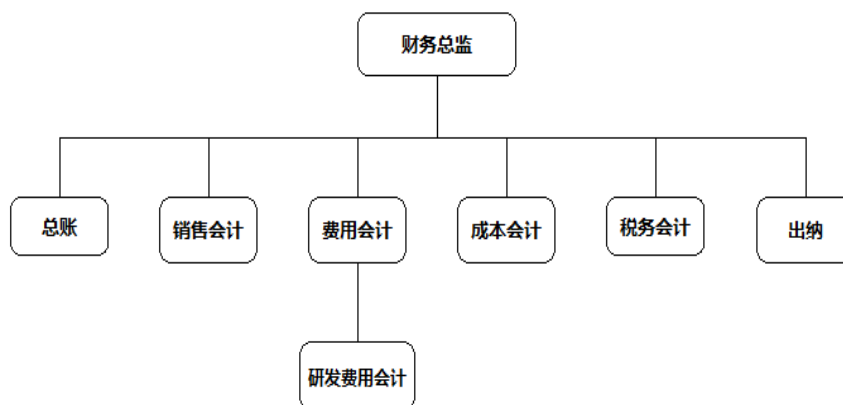


图 2-4 直线制财务组织架构

这种直线制组织架构的优点是：较为简单的结构、统一的命令与分明的责任。而缺点则在于：财务的负责人或者是领导人能够将不同的业务处理好，并且需要懂得多种的技能与知识。

## 2、直线-职能制

2001-2014 年，XYZ 集团逐步发展为在全国发展形成了 10 大产业的业务板块、100 多家控股子公司、40 多个分公司，300 多个办事处，国内营销的财务人员达 500 多人。自 2013 年起开始实施财务核算集中，将办事处的财务人员集中到分公司，后期向财务共享努力。

当时的财务组织管理采取直线-职能制（如图 2-5）。集团财务部门，既按照核算、税务、经营管理、人事管理等工作性质和专业化分工设立职能部门和相应负责人岗位（副总监），又按照各业务板块（子公司、事业部等）设立财务部门，按命令统一原则对各级组织行使指挥权。每个业务板块的财务负责人，既对各业务板块的负责人负责，又对集团财务负责，并且能够指挥下属与一部分决定的权利，但是前提是在自己的职责范围之内才可以，而且要全权的负责自己所管理的部门。同时，各业务板块的财务部门内部，又可按照核算、税务等工作性质设立部门，与集团同性质的财务职能部门进行间接工作对接，接受集团财务职能部门的工作指导，但仍接受其各业务板块的财务负责人直接领导。

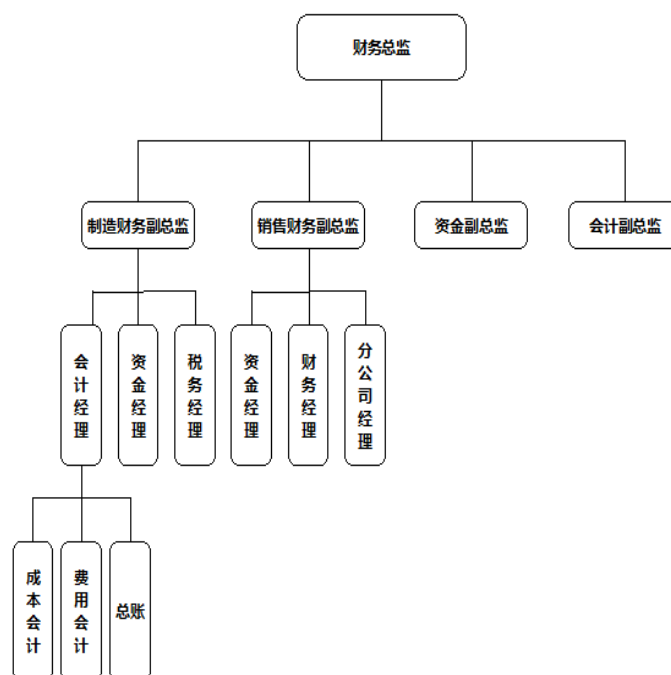


图 2-5 直线-职能制财务组织架构

企业的管理人员与机构被这种组织架构分成了两类。一种是直线的领导人员与机构，在对各级使用指挥权的时候需要做到原则与命令的统一；另一种则是职能人员与机构，在从事各项的组织职能管理时，所遵从的原则是专业化原则。直线的领导人员

与机构拥有一部分指挥下属的权利与一部分决定事情的权利，并且需要全权的负责自己的部门。但是直线人员与机构的参谋则是职能人员与机构，只能对业务进行指导而不能发布命令。

职能与直线相结合的优势在于能够将各个管理机构的作用充分的发挥出来在其领导人的带领之下，并且保证了统一于集中的企业管理体系。但是他的优点则在于各职能部门之间比较差的配合性与协作性，并且他们的很多工作都要与上级的领导请示之后才能够处理，时的上级领导的工作加重了许多，并且将办事的效率降低了。将这些缺点克服的方法在于各种的综合委员会的成立，或者是各种的会议制度的确定与建立，以此来将各种的工作协调进行好，并且为高层领导的出谋划策出一份力，将沟通做好。

### 3、双轨制

为支持公司各业务板块的独立发展壮大，XYZ 集团鼓励各业务板块的子公司独立上市。2015 年度，已经有一家控股子公司在 A 股借壳上市，同时，集团未来还有更多的其他子公司在国内外资本市场独立上市，为符合国内外资本市场的监管政策要求，这些独立上市子公司的财务组织和集团总部财务组织之间的关系必然相应作出调整。

比如，在国内创业板，证监会颁布的原《首次公开发行股票并在创业板上市管理办法》中的第十六条明确规定“发行人有非常完整的资产，业务人员和财务和机构三者之间是独立的，并且都具有直接面向市场独立经营的能力和非常完整的业务体系”。其中特别要求：

发行人的业务人员是独立的，发行人的业务人员中的总经理、副总经理、财务负责人和董事会秘书等高级管理人员在控股股东、实际控制人和其控制的其他企业中都不能担任除董事、监事以外的其他职务，并且他们这些业务人员更不能从控股股东、实际控制人和其控制的其他企业中领薪；并且发行人的财务人员也不能兼职工作在控股股东、实际控制人和其控制的其他企业中。

发行人的财务是独立的。发行人应该有非常完善而独立的财务核算体系，这种财务体系具有规范的财务会计制度和对分公司、子公司的财务管理制度，并且这种财务体系还能够独立的作出财务决策，发行人更不可以共用银行账户跟控股股东、实际控制人和其控制的其他企业。

发行人的机构是独立的。发行人应该有全面的内部经营管理机构，这种内部经营管理机构最好能够独立行使经营管理职权，而且这种内部管理机构更不能与控股股东、实际控制人和其控制的其他企业之间存在机构混同的情形。



新《首次公开发行股票并在创业板上市管理办法》（从 2016 年 1 月 1 日开始实施）虽然删掉了这一条，但同时在《公开发行证券准则第 28 号——创业板公司招股说明书》（证监会公告[2015]33 号）中增加了第 49 条，要求发行人在其《招股说明书》中披露“发行人应披露已达到发行监管对公司独立性的下列基本要求”（其中两条就是：人员独立、财务独立和机构独立）。

国内主板和中小板对已上市公司和拟上市公司（指已改制为股份有限公司，下同）在其独立性方面的要求与创业板完全一样。

因此，原来 XYZ 集团财务部对子公司的直接财务管理工作（包括财务机构设置、人员管理、银行账户和资金管理、财务信息上报和披露等方面），在子公司上市后和拟上市过程中，都需要完全避免。当然，集团可通过子公司的股东会、董事会（代表集团的董事）、监事会（代表集团的监事）对上市子公司的财务管理进行间接影响。

这样，集团财务对子公司的财务组织管理就形成了两种途径：一种是非上市子公司直接的直线-职能管理，集团按区域分为：国内财务部（负责大陆的财务管理）和香港财务部（负责香港和境外的财务管理）；另一种是通过上市子公司或拟上市子公司股东会、董事会、监事会的间接影响管理，也即双轨制（如下图 2-6）。

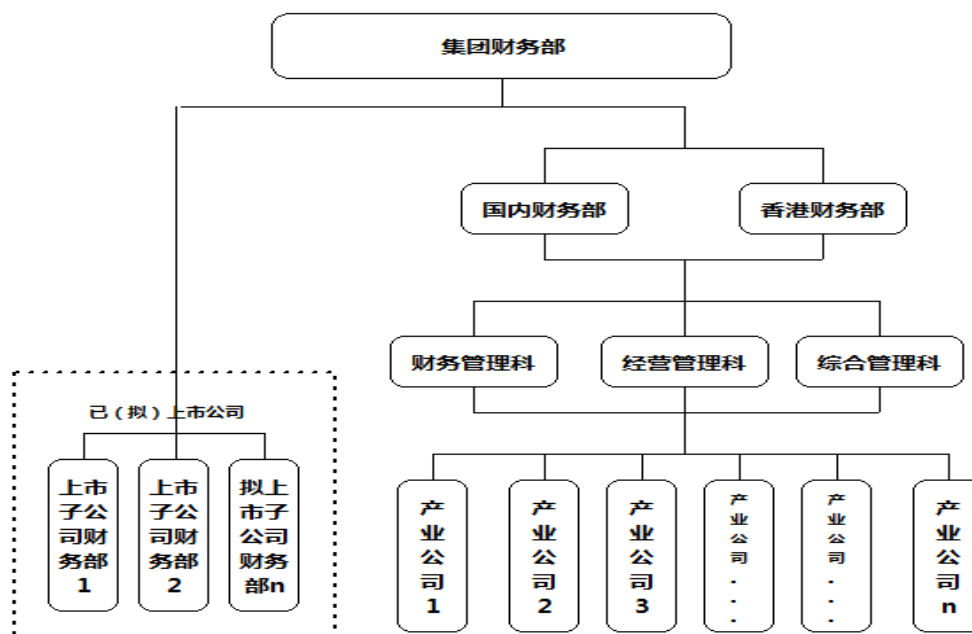


图 2-6 双轨制财务组织架构

XYZ 集团现有财务组织架构，主要有如下三点弊端：

1、各产业子公司需要同时接受集团国内财务部和香港财务部的各项日常管理（报表编制、会计核算、税务、财务分析、预算考核等），存在多头领导。



2、财务组织架构，基本按区域和产业进行设置。各产业子公司（大陆、香港以及境外）的财务部门同时具有会计核算、财务管理等日常工作，对子公司财务负责人的财务管理水平要求较高。

3、财务对各产业一线业务的支持力度不够。因为各产业公司财务部门陷入日常内容繁多的财务管理工作，没有精力和能力去支持一线业务的发展，及时发行问题和提出财务意见。

2.3.2 XYZ 集团信息化建设的现状及其不足

目前，集团及各产业子公司的应用系统为满足业务运营提供了较好支持，核心应用系统出现整合、集中的趋势，集团的应用系统现状情况如图 2-7 所示：

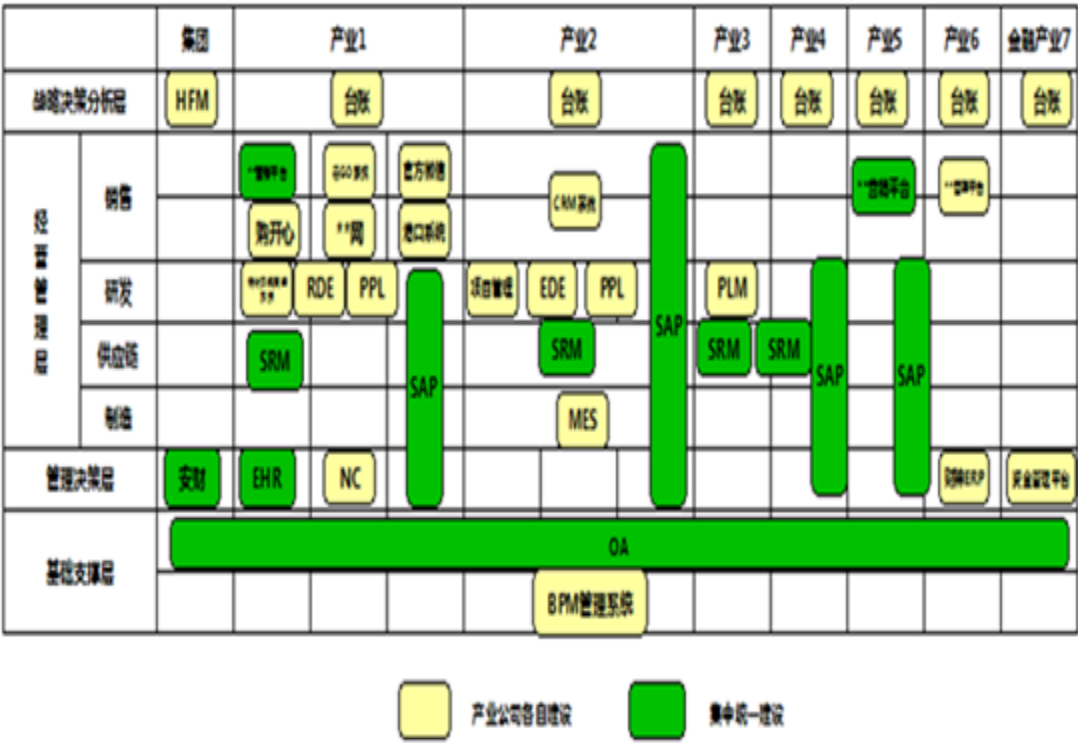


图 2-7 集团信息应用系统现状

XYZ 集团信息化的建设，主要经历了以下几个阶段：

1、会计电算化阶段（1988-2001 年）

在 1999 年之前的财务核算为传统的手工记账，1999 年实施会计电算化。各产业公司所使用的财务软件基本都是单机版，包括：单体版本的用友、金蝶、财神、管家婆等等，种类繁多。同时销售业务部门采用自行开发的管理软件。主要解决基础核算工作量的问题。

## 2、ERP 管理软件阶段（2002 至今）

从 2002 年开始，集团开始实施财务管理软件，从大的产业公司开始，逐步实施 SAP 软件，国内营销集团版的用友 NC。2002 年产业公司目前大产业公司都已实施了 SAP 软件，规模较小的产业公司实施的是用友或金蝶软件。并且还要对资金和费用的管理进行加强，并且还要实施资金管理系统和费用审核系统。

主要应用系统如下：

### （一）资金管理系统

对于那些大型集团企业来说，影响企业的发展和效益的主要因素有加强集团管控、发挥规模优势和提高运营效率。资金管理在整个集团管控体系中占有非常重要的位置，并且资金管理还是整个企业运营的“心脏”。企业自身发展兼并重组、多元化模式、跨区域经营甚至跨国经营，企业的资金额度和账户数量不断增加，企业的规模越来越大，企业规模变大的层级结构也越来越复杂，因为企业资金额度和账户数量的不断增加所以资金越来越分散，所以这些企业就会出现存款贷款双高，没有把资金信息透明化，并且企业的控制能力也逐渐减弱。如何提升集团企业的资金管理水平方法和手段成为集团企业管理普遍面临的问题。

XYZ 集团经过多方比较研讨后，**2012 年**决定选用实施九恒星集团企业资金管理解决方案在集团内全部实施。九恒星集团企业资金管理解决方案，企业中的财务是资金集中管理的平台，所以企业中的财务与银行金融服务直接相关，并且企业中资金集中管理平台就是把资金计划、结算业务管理，融资信贷、分析决策、风险监管等日常业务一体化集成的资金管理平台。整个解决方案分为相对独立同时又紧密联系的四个平台：

1、核心业务处理平台：主要服务于集团财务公司，含资金结算系统、多维帐务系统等内部核算系统，完成日常的开户、存款、贷款核算、计息等大部分功能。

2、成员单位服务平台：主要服务于集团成员单位，可进行账户余额明细信息查询、对内、对外转账、托收、预算的申报统计、票据的处理、贷款业务的操作等。

3、监控与决策支持平台：主要服务于集团的各级领导，可随时了解集团和下属成员单位的总体资金状况，利用网络审批、预算事前控制等手段行使资金监管职能。

4、系统接口和信息通知平台：将九恒星资金管理系统与集团 ERP、财务系统等内部系统以及外部的银行系统等连通，以数据接口方式实现数据传递和共享。

XYZ 集团通过实施九恒星资金管理系统，主要解决了如下问题：

1、对资金的动向进行了解：透明化企业的资金信息，还要对集团企业的资金的去向进行掌握，明确了解、监控和查询资金的流量、流向、存量、存款、贷款、授信、融资、资产和负债等信息。

2、严格控制资金的风险：加强对资金的监管通过资金集中、封闭运行的方式，这种方式能够保持资金流动均衡，还能有效防止下属企业资金的体外循环，进而能够有效的预测、防范、控制资金风险。

3、提升资金使用效益：统筹调度使用集团的资金，要做到基本不动企业的款在集团内部结算的时候跟集团外结算时要高效率，尽量不占用企业内的资金。对各成员单位的资金进行平衡，为了使资金的使用效率提高，财务的费用支出降低，那就挖掘沉淀资金。

4、提高资金运作水平：结合资本和汇率市场的环境变化制定企业理财计划，对投资资金的结构进行合理的安排，快速增值资本还要控制可能发生的风险。

## （二）费用审核系统

安财（AC-Expense）网上报销系统，XYZ 集团已在 2013 年对主要的产业公司范围内予以了实施。

### 1、安财（AC-Expense）网上报销系统的总体结构

#### （1）、系统目标

安财（AC-Expense）网上报销系统是一种信息收集平台，所有的费用支出的报销都可以通过网上报销系统，并且通过网上报销系统共享和集成收集数据、规范数据、完成数据。实现以下主要功能：

审批完所有的费用支出之后，同时要把所有的跟该笔费用支出有关的信息录入资金账务系统、资金管理系统和银行接口系统；资金财务系统和资金管理系统的数要保持数据的一致性，并且两个系统能够相互核对；同时还要银行接口系统和资金管理系统的数要保持数据的一致性，并且两个系统能够相互核对；这个系统能够同时满足企事业单位和政府部门的实际资金管理的要求；并且还要求该系统的每一个模块都是可以装卸的，这个系统里的任何一个模块都可以单独进行使用，主要是为了满足不同的要求。

#### （2）、设计原则

安财（AC-Expense）网上报销系统的设计应遵循以下原则：

①、开放性：开放性包括可互操作性、可移植性、可伸缩性。可操作性可以说是

不同供应商所提供的各异的系统之间的对话能力，包括与用友、金蝶、新中大等财务软件以及 ORACLE、SAP 等大型管理软件财务模块的互操作性和常见网络银行的互操作性。可扩展性就是可伸缩性，也可以这么说系统有着平滑升级的能力和扩充的能力，还增加了适用节点，让现在的系统能够很安全的过渡到比这更大的系统（要求模块有很强的独立性）。

②、可靠性：这个系统是一个有机的整体，它在系统传输的过程中不会把书记丢失掉，并且系统中出现某种故障的时候，不会导致整个系统出现故障。

③、可扩充性：使得系统得以扩充同时可以进行升级。

④、易用性：a.如果提交了费用申请，需要立即告知审批人对费用申请信息进行批准；

b.登陆然后进入这一系统之后要及时的告知用户查收发布的广告；

c.银行付款后就马上通知用户费用已经到达对方的账户（根据银行提供的服务而确定）。

⑤、实用性：开发的系统可以替代复杂的手工流程，这种系统的更方便于操作、维护、管理和界面友好等。

⑥、安全性：在以下的四级都有安全性，这四级包括：软件级、系统级、应用级和企业级。

⑦、简易操作性：用图形化界面开发系统，同时要保证操作界面与风格的相同，使得流程更加简单，规范业务的用语。

⑧、信息共享和权限：在一定条件下和规定的范围内，每个部门都可以调阅和调用各种信息根据自己的职责权利。

## 2、安财（AC-Expense)报销与传统报销的比较

### （1）传统报销的弊端：

①、各级的主管每天进行管理工作的同时，还要花费很大的时间和精力审批单据。

②、因为员工的日常支出的审批找不到主管或财务签批，所以审批的流程又非常复杂，而且周期长，浪费时间。

③、因为每天都要报销很多业务，员工又不会合理规范的填写单据，而财务部门存在台前占用人多的现象，所以就会经常出错，这样一来工作的效率就会很低。

④、因为财务部门不能及时的提供费用开支的信息，不能及时的反映内部资金流动的实际情况，所以高层的决策非常的受影响。

⑤、低效的传统报销流程，不仅增加了人力资本支出，而且直接影响组织外部形象，甚至会因此失去许多商机。

(2) 实施安财报销系统的益处：

①、各级主管的集中签批不受时间、地点的限制，这样做可以提高主管的管理工作效率。

②、员工的报销申请只需要在网上操作完成即可，这个流程也不受时间、地点的限制。这种做法减少了工作流程，降低了公司的运营成本，方便了员工，促使员工对公司更有归属感。

③、运用安财报销系统，可以很大程度上提高财务部门的工作效率，实现将费用报销的出错率降为 0，防止了报销时舞弊现象的发生，公司当下的费用开支与资金流动信息也可以及时回报给组织。

④、这种系统的运行，减少了工作流程，使财务人员的工作重心转向用户的需求，现有财务工作已转向管理型，而不是之前的核算型。

⑤、高效率的管理有助于组织树立良好的外部形象。

XYZ 集团的信息化建设在应用系统、数据基础、组织架构等三个方面存在不足。

(一) 应用系统方面的不足

1、缺失集团级的整体规划，大部分应用系统主要以各产业子公司自建为主。目前各主产业分别应用不同版本的 ERP 系统，还有一小产业未应用 ERP 系统。存在技术路线不统一，系统集成度低，业务流程的标准化和信息的一致性难等问题。

2、系统建设缺乏统一的数据标准作指导，各产业子公司的各应用系统数据标准差异大，信息资源共享程度低，信息孤岛严重等。

3、应用系统功能以满足当期业务交易处理为主，缺乏对业务风险的控制，而且对集团未来战略实现的支撑较为薄弱。

4、各产业子公司的应用系统建设和数据质量无法支撑集团对经营过程和风险的洞察，难以支撑集团管控和决策需要。

5、一些应用系统在集团和各产业子公司都缺失，比如：如业务规划、管理报告、风险管理、税务管理、投资管理等没有应用系统；另外一些应用系统则在各产业子公司，集团层面未统一，如：缺少全集团统一的预算管理平台，部分产业公司使用单独的系统编制预算，未与集团整体预算打通；HR 系统建设分散，大多产业公司采用自开发的 HR 系统为主，目前缺少全集团统一的 HR 系统。

6、业务运营层的应用系统不足情况具体如下：

计划与采购：供应链和采购部门分别应用 SAP、SRM、网上报价等系统支撑供应链业务（计划、采购），存在功能缺失、不完善等特点，主计划管理无系统支撑。

研发领域：以 SAP、PPL、EDE、设计资料等系统支撑研发核心业务，存在功能缺失、不完善、较为分散等特点

制造领域：各基地/工厂制造总部主要应用 SAP、MES、条码等系统支撑制造业务，存在功能缺失、不完善等特点，缺少工厂详细排程和生产执行监控系统

分销领域：现有金力系统设计更多以彩电产业公司为原型，系统和数据的可扩展性较差，难以对数字等产业公司及分销、电商等业务进行有效支持，同时金力系统缺少对渠道库存管理，系统内部各模块间集成度低，决策分析支撑不足

电商领域：目前电商业务主要依靠港口系统和金力系统，港口系统功能单一，同时金力系统无法有效支持电商业务的灵活开展。

（二）数据基础方面的不足

1、各产业子公司的数据标准不统一，未能充分的利用数据进行价值提取，数据获取与共享难度大；

2、数据分散在不同的系统中，没有打通不同公司和系统之间的数据交互。数据源系统的集成低，数据的同源性、准确性与及时性难以保障。

3、业务运营层的数据基础不足情况具体如下：

计划与采购：跨产业数据共享和标准缺失，跨业务数据共享存在较多数据质量问题。

研发领域：跨产业数据共享和标准缺失，跨业务数据共享存在较多数据质量问题

制造领域：大量生产执行数据采用手工记录和操作方式，且未形成数据标准

分销领域：金力系统功能不完善，且部分功能支撑较弱，因此渠道客户、物流管理等业务数据不完整，数据质量有待进一步优化

电商领域：线上终端消费者众多，但现有系统无法实现对消费者数据的整合与分析。

金融领域：九恒星资金管理系统的收支结算及资金集中管理的数据基础基本能满足目前的管理需求，但为应对新业务（供应链金融、消费信贷）所需的供应商/分销商/零售商的合作记录、财务信息及最终消费者的消费记录、消费者行为数据等均未能获取

### （三）组织架构方面的不足

1、IT 组织分散，各产业公司都建立了不同程度的 IT 组织，部分 IT 力量挂靠在其他职能部门。IT 建设多头管理，缺乏集团整体的 IT 规划与管控机制。

2、战略管控体系未健全，目前集团战投部更专注于投资管理，未能向集团及产业公司提供清晰、完整的中长期战略规划及三年战略目标。

3、预算管理体系尚未健全，在产业公司的落实与延伸有限，责任单元的预算管理职责未界定清晰；预算组织覆盖不完整，预算组织架构难以快速响应管理组织架构的调整。

4、风险管理组织架构尚未健全，集团风险管理部更倾向于为内审服务，缺少对合规管理、风险管理的职责配置。

5、总部人力资源部职能薄弱，HR 管理职能分散在各产业公司。

6、计划与采购、研发由各产业公司负责，但未形成集团级的集采业务管理组织和集团级的研发组织；电商组织分散运行，导致信息资源、IT 资源重叠，用户体验较差。

### 2.3.3 XYZ 集团财务制度有待完善和优秀财务管理人员缺乏

#### 一、集团财务制度有待完善

随着二十多年的企业发展，XYZ 集团不断总结经营管理过程的教训，同时参照国内外优秀企业的经验，建立和不断完善了各种财务制度，特别是集团与各产业子公司之间的权责分工制度，对资金等资产的管理制度。各产业子公司可根据企业的实际情况，建立和完善各种财务制度，但需要报集团审批或备案。目前，集团层面的主要财务制度包括：

1. 《XYZ 集团产业管控暂行办法》
2. 《XYZ 集团预算管理制度》
3. 《XYZ 集团产业公司 KPI 考核管理办法》
4. 《关于发布集团财务垂直管理制度的通知》
5. 《XYZ 集团主要财务工作考核制度》
6. 《产业公司主要业务审批权限》
7. 《XYZ 集团费用管理与报销实施细则》
8. 《XYZ 集团固定资产管理办法》
9. 《XYZ 集团盘点工作制度》
- 10 《XYZ 集团财务体系校园招聘管理暂行办法》

- 11 《关于集团财务部主要业务及财务审批程序的规定》
- 12 《XYZ 集团会计政策》
- 13 《集团关联方交易会计核算原则及管理规定》
- 14 《XYZ 集团产业公司经营考核激励办法》
- 15 《XYZ 集团内部审计制度》

但是，目前 XYZ 集团财务管理制度仍存在不足，主要表现在：

1、制度以会计核算、财务管理等自身专业技术的内容居多，而对于集团和各产业的财务系统如何支持业务发展的内容较少以及集团总部的财务系统如何支持各产业业务发展的内容较少。

2、传统内容的财务制度居多，因应互联网技术发展和新管理技术的财务制度较少。

3、财务制度关于财务自身工作层面的内容居多，对财务人员管理方面的制度较少。企业里面的各种人才包括财务人才，是企业的正资产，可对企业的未来带来正现金流量。对于该资产的管理制度（如何培养增值、引进、提报、考核、盘点等）较少。例如委派制需要怎么完善等等。

## 二、集团优秀财务管理人员缺乏

### （一）现有核心财务人员的统计分析

XYZ 集团里面纳入集团层面进行管控的核心财务人员合计 19 人，现对这些人员的学历、年龄、入司时间等进行统计分析（统计截止日期为 2015 年 12 月 31 日）。

#### 1、学历构成（图 2-10）

纳入集团管控的核心财务人员合计 19 人，其中硕士学历以上的仅 4 人，占 21%；同时其中还有 3 人为专科学历。从一个侧面说明 XYZ 集团的核心财务管理人员在财务管理理论水平上可能会有欠缺，同时密切跟踪先进财务管理理论，并将其与 XYZ 集团相结合方面有不足。

员工学历构成	人数(人)	比例
硕士及以上	4	21.1%
本科	12	63.2%
大专	3	15.8%
其他		
合计	19	100.0%

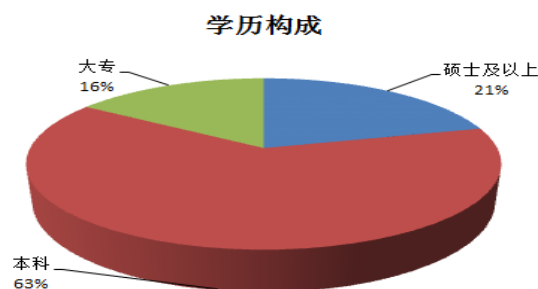


图 2-8 核心财务人员学历构成



## 2、年龄构成（图 2-9）

纳入集团管控的核心财务人员合计 19 人，工作年龄都超过 10 年，表明整体财务管理工作经验都相对丰富,平均年龄不到 40 岁，正处于年富力强的专业人员；但是，其中也存在部分领导所任职的现有工作岗位与其曾经在相同岗位工作经历的匹配度方面有欠缺。

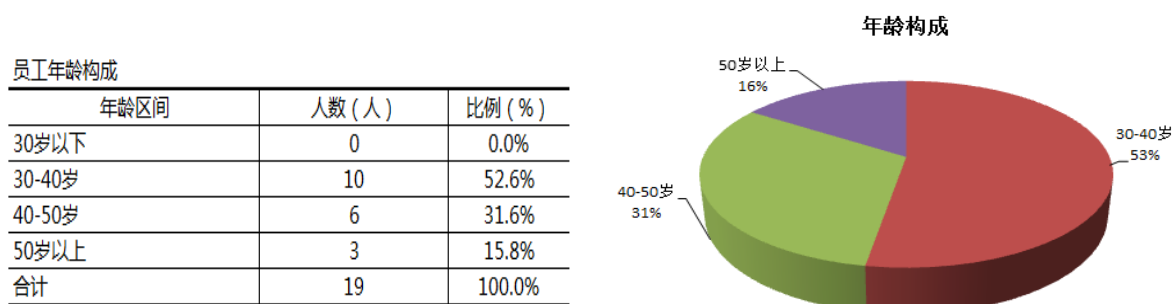


图 2-9 核心财务人员年龄构成

## 3、入司时间（司龄）构成（图 2-10）

纳入集团管控的核心财务人员合计 19 人，其中最近 5 年以内入职的只有 1 人，其他人员的司龄都超过 5 年，这一方面反映了财务高管团队的相对稳定性，对公司忠诚度高，对公司的业务熟悉度高。但另一方面也说明集团近年基本没有引进外部优秀财务人才。因为在 5 年的时间期间，XYZ 集团各方面的业务得到了较快发展（线上销售、金融业务、海外生产和销售等），但与此发展相匹配的人才则基本是从内部提拔培养。

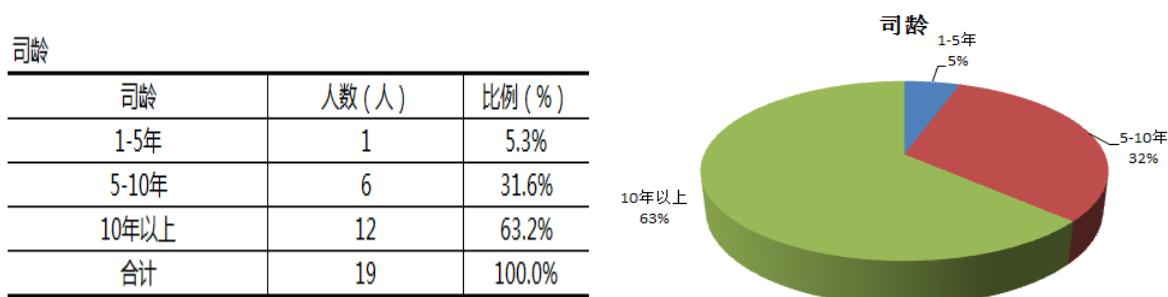


图 2-10 核心财务人员司龄构成

### （二）集团未来发展需要匹配的优秀财务人才

根据集团发展战略，集团将向多产业、多个国家和地区（收购印尼东芝生产基地、海外市场开拓），财务高端人才缺乏。

同时，XYZ 集团正向千亿销售目标大步迈进，各种复合型人才（比如：信息化和财务方面的复合型人才，业务和财务相结合的复合型人才等等）和高级财务人才的缺乏直接影响到 XYZ 集团的发展速度和市场竞争力，与集团的发展需要完全不适应，需要尽快调整。

## 2.4 XYZ 集团财务管理模式存在问题的成因分析

XYZ 集团财务管理模式目前存在上述各种不足，其成因主要如下：

1、XYZ 集团发展初期就在香港实现整体上市，但其主体业务发展一直在国内大陆，香港的上市要求和大陆的政策法律法规有很多不同，造成日常财务管理既要满足上市管理要求，又要满足大陆实际管理，从而造成财务多头领导。

2、XYZ 集团各下属企业的发展非常不平衡，其中一家主业独大，其他产业还比较弱小，造成该主业的财务部门一直处于核心地位，由于集团非常依靠该主业的发展，依赖该主业对其他产业提供资金、后备人才梯队等支援，与此同时，集团的各种人、财、物资源也向该主业非常倾斜，造成集团对该主业的财务管理处于迁就状态。信息化建设也是以该主业为主，其他产业的信息化建设基本各自为政。

3、集团主管领导一直以来基本是财务系统出身，在集团内部锻炼培养了很多优秀财务人才和业务人才，集团从上到下都比较信任内部提拔的财务团队，集团各级财务系统自身缺乏从外部吸引优秀财务人才的动力和压力。

4、集团信息化建设一直是信息部门主导，对集团各层级财务系统的需求不是太了解，信息化人才和财务人才之间缺乏交流锻炼培养机会，造成财务信息化复合型人才缺乏，以及信息化建设不能适应集团财务发展需求。

5、集团近几年的线上业务、跨地区跨国业务发展都较迅速，集团财务架构、财务制度和人才储备未及时跟上。

## 2.5 本章小结

本章简述了集团财务管理模式的基本概念、特点、类型和管理模式以及影响因素和财务管理实施模型，重点介绍了 XYZ 集团概况及财务管理模式演进，分别从财务组织、信息化建设、财务制度及人才方面分析了目前财务管理模式的不足。

## 第三章 XYZ 集团财务组织架构的完善

集团财务组织的有效运转，是集团财务管理模式实施落地的重要保证。财务组织，就是以结构化和协作形式共同工作来实现一系列目标的一群财务人员。企业的管理形式有很多，组织架构是其中之一，实质上是一种对企业资源、工作任务分工协作体系，以实现组织战略目标为目的。组织架构的科学性、合理性，直接影响到企业后期的生存发展，当一个公司的内部矛盾较多，组织的活动效率低下，有时还不能顺利完成时，必然造成了不必要的、无休止的协调。

### 3.1 互联网时代的特点对企业组织管理的要求

#### 3.1.1 以空间变化为主要信息传递结构的企业组织架构

公司架构的树立，是帮助公司执行者控制公司的一种强有力的手段，架构的树立构建了信息传递渠道，公司执行者也得以控制这个信息传递渠道。

传统的公司构架，就是通过空间变化，将信息一层一层传递下去。员工工作性质不同，工作的空间就会不同，同一工作性质的员工集中在一起，当出现工作调动的时候，最直接的就是办公地点的改变。传统构架下传递信息同样按照空间变化的方式来实现。一份文件的审核需要经过员工、主任、部门主管、分管经理、董事长不同办公室的位移，批复之后又按照刚刚的顺序回传。信息化技术的发展，促使部分企业开始利用OA系统、电子邮件等进行办公，但使用现代化的信息沟通设备的企业只有少数而已，而且这些少数使用的公司并没有真正体现出现代化的信息沟通设备的价值，简言之就是将原本扁平的互联网世界人为进行了空间分隔。<sup>[5]</sup>

#### 3.1.2 互联网影响下企业组织架构的重新调整

现代社会互联网的发展促使企业向互联网化转型，那么首当其冲的就是空间压缩，让企业构架扁平化，去掉原有企业架构的中心，使其分散化。具体来说就是①对空间重新进行整合，把多余的空间进行压缩；②将组织架构中属于部门级别的去除；③将没有必要的中间层去除，将信息流通通道清干净，让信息流通更顺畅。第二步，公司的基本日常运行通过小团队交叉合作的方式来实现，而团队的核心要素是项目或者事件。调整组织架构它的优势也是比较明显的，①提高了工作效率，②市场广度的扩大，③更人性化，注重用户体验。

互联网技术的发展是现代科技发展的必然趋势，如果现有的组织架构不能适时做出调整，与社会发展相悖，那么必然会对后期工作产生巨大阻力。一台电脑就可以将

工作中的人联系在一起，通过互联网办公在未来的发展中势必会得到广泛认可，有些公司已经意识到这种发展趋势，开始运用这种组织架构，注重互联网的发展。虽然虚拟办公是以后发展趋势，但是传统的办公空间也是必不可少的，只需要与互联网互补，着重于发展它所欠缺的部分，关注人类，积极转型，也可以得到很好的发展。

从互联网现在处于的阶段来分析，互联网不能满足人类在感知方面的需求，如与客户面对面的交谈，出去一起吃饭应酬，这些在网络上是无法完成的，即使可以进行网络会议，但是面对面对对方所产生的感知是无法替代的，因此，在公关这方面是必须保留，不可去除的，公司内部与之相关的接待室、会议室、产品体验室等，都会得到保留，这是公司的另一个门面。未来公司只需要将执行部门虚拟化就可以了，这些部门员工就是公司的“后台”。

综上所述，企业组织架构需要做出新的调整，现行的企业组织架构已经不能适应当前的环境。未来企业的发展需要完善的组织架构来支撑，这也离不开日渐发展的网络技术，企业组织架构的转型对未来企业的发展是一个考验。

## 3.2 扁平化组织架构

### 3.2.1 扁平化组织架构的理论背景

合约联结在新制度下的经济学中首次提出，它取代了过去企业中等级分明的科层组织。随着时间的推移，大师哈默和钱皮重新提出流程改革，他们认为可以通过专业分工和官僚体制分割等业务流程上重设、变革是提高绩效的有效手段，从而为企业组织框架的基础形式提出了新的设计和作业流程。许多学者不断的论述和总结再造后的“新组织”，得到了学派的肯定和支持，以提高企业核心能力为目标，让企业组织架构变得扁平化和创造性。

### 3.2.2 扁平化组织架构的定义

扁平化组织是一种紧凑而又有弹性的组织团体。这种组织框架打破了部门间的界限，缩短上下级距离，密切上下级关系，信息纵向快速传达，更好的面对市场和客户的需求变化，从而构建成一种高效的组织架构。但是该组织框架没有固定的模式，这种组织中的能力和资源是可以流动的。<sup>[6]</sup>

### 3.2.3 扁平化组织架构的特点

传统的企业组织架构与治理模式都是为了适应大工业生产而形成的具有明显等级机构的组织形式，面对互联网经济多向互动的特点，有其一定的局限性。互联网经济

时代企业组织架构与治理将以信息为基础，以大数据为支撑，向着组织架构更加扁平化、运作虚拟化、信息披露更加透明化的目标迈进。

传统意义上的层级结构的组织形式源于“管理幅度”理论，但是随着互联网时代企业治理模式改革创新，扁平化的企业组织框架更受企业认可。与传统的组织框架相比，扁平化组织更有利于企业团队合作、技术的创造性和员工间的信息沟通交流。因而，企业要想做到高效的治理，必须将科层制的管理模式转型为扁平化治理模式。

在传统工业经济时代，生产经营弹性化，具有明显的边界，而如今的互联网经济时代经过变革形成了扁平组织架构，它主要特征如下：

#### 1、信息流通多元化

随着互联网的快速发展，企业中管理人员、上下级沟通变得更加方便、快捷。扁平化企业组织框架克服了过去信息传递慢、信息失真等缺点，让企业更加高效的运营，有利于解决较复杂的问题，创造企业的效益。

#### 2、决策过程大众化

扁平化企业组织框架让企业管理层级减少，在企业决策的过程中让企业的各个部门都参与，下级享有了更充分的职权，积极的参与到公司的管理活动中。与传统组织相比，其优点是灵活、民主，减少官僚主义，加强内部沟通，有利于调动员工的创造性，从而提高决策的科学性。

#### 3、组织运营虚拟化

与传统工业经济时代相比，如今的经济时代打破了运营中时间和空间的限制，集合各种资源形成了组织运营虚拟化。虚拟化的组织形式是保证企业内部各部门的要素组合，从而实现各部门优势得以发挥，资源和利益达到共享。

### 3.3 XYZ 集团财务组织架构的完善设想

集团非上市部分将不断完善正式财务组织和非正式财务组织。

#### 3.3.1 完善正式的集团财务组织

集团财务组织，可考虑区分为三部分：财务核算共享中心、管理财务中心和业务财务中心（如图 3-1）。

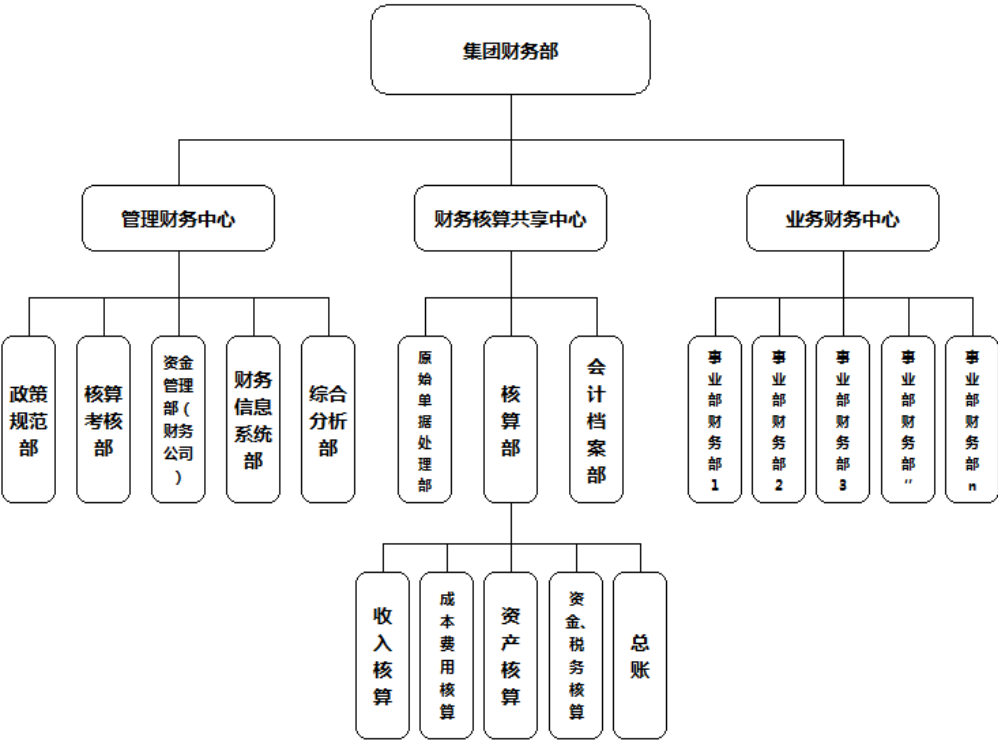


图 3-1 集团财务组织

三者各自的具体职能如下：

1、财务核算共享中心

会计核算业务和财务管理业务的分开是财务组织的转变标志。会计核算业务的组织转为独立的集中核算中心，或者财务核算共享中心。

其职能：负责集团所有会计核算业务，会计核算的实施和会计报表的出具（包括上市公司报表、税务报表），及时准确提供会计信息。

财务核算共享中心，是财务共享服务的一个有机组成部分。未来，集团可考虑设立财务共享服务中心。目前正在做一些准备的基础工作。

财务共享服务是指将公司范围内的共用的职能进行流程再造和标准化，从而能够使得所提供的标准质量更高，成本比较低。运用这种方式，不但可以减少成本，更能够保证职能的高质量。

适合企业作为财务共享服务处理的未必是高级财务管理活动，而是标准化的财务业务，包括：基础业务处理和基础决策支持，如下图 3-2 所示：

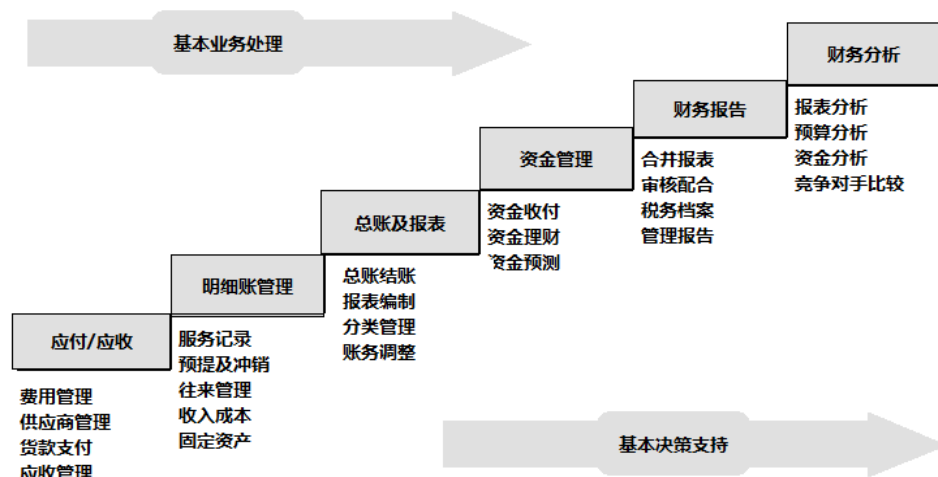


图 3-2 基础业务处理和基础决策支持

从上图 3-2 可见，财务共享服务所包括的基础业务处理和基础决策支持这两个层次，是阶梯型分布，其中的基础业务处理处于阶梯的下层，基础决策支持则处于阶梯的上层。财务共享服务必须从这个阶梯的最下一层-应收/应付做起，一步一步行走，才能又快又稳。<sup>[7]</sup>

财务共享服务，一方面降低企业的运营成本，这主要通过如下途径：

- （1）减少职能部门的重复建设，精简组织架构，减少文职人员和管理层等劳动力成本；
- （2）减少职能部门的重复建设和信息技术部门的基础设施建设；
- （3）减少各种文件处理等管理费用；另一方面更重要的是，提高运营效率，有效控制企业运营。

财务共享服务不但集中了分散核算、集中核算各自的优点（如下图 3-3）。

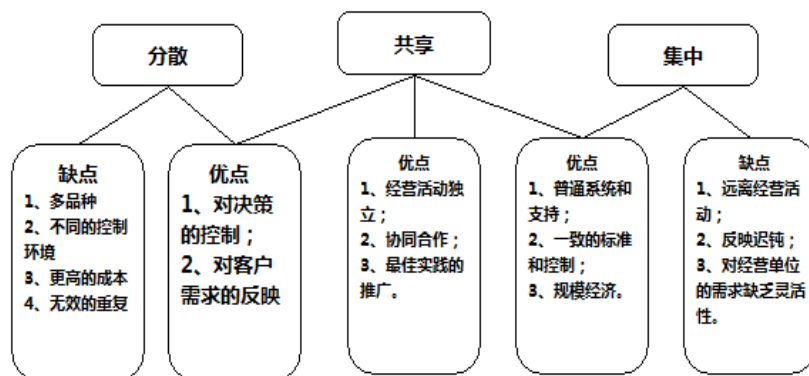


图 3-3 财务共享服务中心优点

## 2、管理财务中心

其职能为：负责集团层面的各种财务管理制度、会计政策和核算手册制定、修订、培训、检查和指导，集团层面的各项财务分析报告，财务系统维护，财务人员管理等决策支撑工作。

## 3、业务财务中心

其职能为：负责所在业务层面去严格执行集团层面的各种财务管理制度，配合业务开展各种业务活动，提供业务层面的各种财务分析，及时反映业务层面经营过程中存在的风险，提出问题的解决建议。

业务财务是将财务和业务部门相结合，两部门同时参与经营、预算以及考核等事项。二者彼此促进，又彼此控制，在平时工作中，业务财务的薪资和绩效由财务部门统一管理，同时业务单位有权提出建议和评价。

同时，各产业子公司财务负责人只对业务财务中心负责，消除了集团多头领导。

### 3.3.2 完善和设立非正式财务组织

逐步建立和完善虚拟财务组织或软财务组织架构，对正式的财务组织进行有效的补充。

#### 一、建立虚拟财务组织

包括：

- 1、内部的虚拟财务组织：集团内部或者与各子公司的虚拟财务组织。
- 2、外部的虚拟财务组织：集团与外部单位之间的虚拟财务组织。

#### 二、建立软财务组织

通过微信、QQ（或企业自身开发的内部即时沟通工具）、电子邮件等工具，建立不同层级、不同性质的软财务组织，比如：微信群、QQ 群、电子邮件群等工作群，包括但不限于：集团财务群、子公司财务群；会计核算部群、税务部群、资金部群、预算部群；财务高管群、财务中高层群；临时工作或某个具体项目的工作群（IPO 项目群、年报审计项目群、合并报表信息化项目群）等等。

软财务组织的内部沟通跨越了空间的限制和上班时间的限制，各种工作状况和突发情况随时随地沟通、讨论和决定，各项工作的命令下达、进度跟催、难点解决和结果反馈都能一目了然，也跨域了上下级的等级限制，使得信息能在各层级之间畅通传



递，避免了信息传递的失真、失效，特别是一线基层和下级上传信息的真实性和及时性。

### 三、虚拟财务组织和软财务组织的共同点和区别

两者的共同点在于，都不改变各组织的原来组织形态和组织架构，都是以信息技术和互联网的发展而得以形成和发展，都是通过信息网络和互联网工具进行信息沟通。两者的区别在于，虚拟财务组织一般需要集团或公司等组织的正式任命或通知才能建立；而软财务组织一般并没有正式的任命或通知，仅仅是原来财务组织内部的通过不同信息沟通工具的不同沟通渠道表现形式。

### 四、虚拟财务组织和软财务组织的管理和风险控制

建立群的管理制度和责任机制，特别是保密制度，明确各种群的信息范围和群主，以及剔除机制，防止不良信息的快速扩散。

## 3.4 小结

本章介绍了互联网时代的特点对企业组织管理的要求，扁平化组织结构本身的特征和演变过程实质是对传统工业企业的变革，将过去的金字塔型传统结构模式改变为扁平化模式，从而实现知识共享，高效灵活的适应市场的变化，依据客户的需求，做出更合理的决策。同时对集团财务组织架构提出了改进设想，建立财务核算共享中心、管理财务中心和业务财务中心，并逐步搭建正式组织架构之外的虚拟财务组织或软财务组织架构。

## 第四章 XYZ 集团财务信息化建设的改进

通过借助于信息化建设，可提高企业集团经营信息的及时性和准确性，保障集团财务管理模式的有效实施落地，从而有利于集团战略目标的实现。

### 4.1 集团财务信息化建设的战略意义

#### 一、财务信息化是企业集团财务管理和控制的必然选择

采用集团经营模式对于一个企业发展早期来讲是利大于弊的，但是当集团的规模在不断扩大以后，集团内部的财务信息处理问题就变得十分重要，是企业在应对外部环境和行业竞争时做出重大决策的一个重要参考依据。财务管理的模式更加注重信息化管理方式的改变，各个子公司的财务信息应当通过集团的内部信息处理系统高效地传达给母公司，同时也是企业内部控制的关键环节，内部控制的好坏很大程度上取决于财务信息处理，如果财务信息有失真性或者在质量上没有严格的控制，那么做好集团的内部控制工作就是难上加难。因此，财务信息化对于集团发展来讲至关重要。

#### 二、财务信息化建设是企业实现战略规划的要求

从企业的角度讲，财务信息化是和企业的整体规划紧密相连的，企业新的规划方案中，财务信息化是必不可少的一部分，是整个规划实现的信息基础。企业的财务信息化改革是和企业的内部实际情况相契合的，为了实现整个规划目标，信息化是十分重要的手段，运用这种方式可以将企业内部的财务信息高效准确地呈现给母公司，同时信息化更便于企业开展新的管理模式，在新的管理模式下优化企业的内部控制，将企业的财务信息质量控制在最高的水平。企业的规模在不断扩大，财务信息处理水平也应当相应地提高，之前的小细节在新的管理模式和发展规模下都可能被无限地放大，所以内部控制需要更加严格，财务信息质量必须在信息化管理下加以提高，才能更好地为企业未来的发展保驾护航。<sup>[8]</sup>

### 4.2 集团信息化建设的互联网技术基础和可行性

#### 4.2.1 信息化建设的互联网技术基础

##### 一、Internet/Intranet 技术

上个世纪八十年代以来，互联网技术不断发展，企业信息系统的结构从八十年代的主机系统逐渐向九十年代服务器方式发展，至今，企业信息系统结构逐渐转变为Internet技术。Internet的使用者常常利用它的应用程序（例如电子邮件）传递信息。

Intranet是Internet技术的应用，它是一种具有独立体系的企业内部网络。Internet/Intranet能够带来高效益的投资回报且不会有很大的风险。它与其他结构的很大不同在于不只是能够对结构化的数据进行处理，例如各个类别的关系数据库，还能够对非结构化的数据进行处理，例如文本、声音、图画、图像、图形等等。它便利了计算机信息系统的信息资源的共享，为共享资源提供了一个良好的管理平台，从技术上保障了整个企业信息系统的集成化。（如图4-1所示）

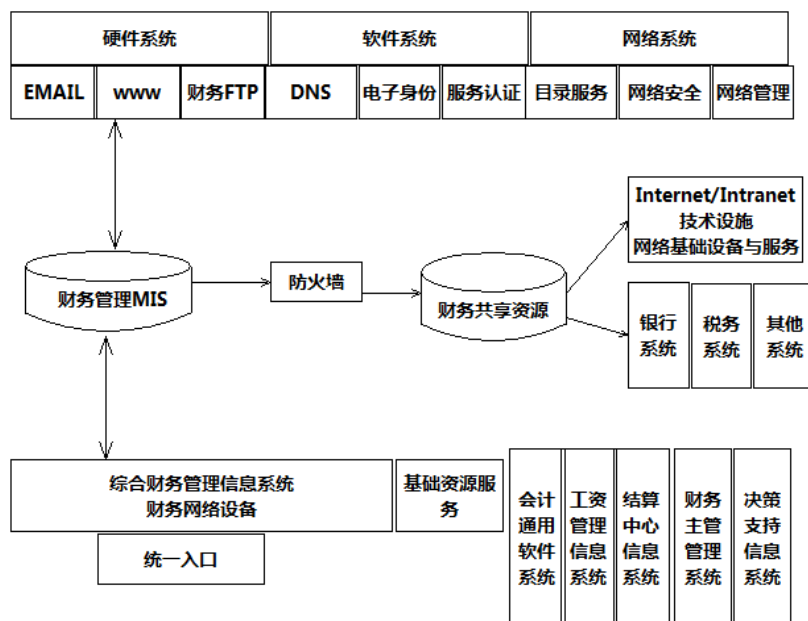


图4-1 基于Internet/Intranet技术的网络财务管理模型

## 二、数据库技术

在如今的网络财务环境下，传统方式下的小型数据库对于现在来说具有处理上的弱点，无法自如地运用在如今的网络业务环境中。现在的网络财务管理大多是采用大型数据库，例如 SQLServer、Sybase、Oracle 进行管理。大型数据库有利于优化数据处理，缩短数据处理时间，扩大业务量，同时，有利于对数据库系统进行提速，增强其稳定性和安全性。

财务管理是对企业的经营活动中的资金、物资相关进行监督和控制。它是企业管理的一个重要组成部分。在进行企业的管理时，有必要注重网络财务与其他部门之间的合作。例如：

（1）网络财务管理中的一个重要步骤就是把企业的一些生产、销售和仓储等企业经营部门的具体财务数据收集起来，并整理出对应的专门应用板块。然后通过建立的数据库服务器进行实时的数据采集并分类核算和分析。但是，在这个过程中，即便成

立了专门的生产销售功能板块，也得时刻注意处理好与中心服务器的数据接口相关问题以保障网络财务管理的高效。

(2) 要随时做好准备收集各个部门的相关经济信息并放入中心数据库以便管理分析。

(3) 在内部资金结算的管理制度上，对于网络结算方式，应当加强与银行的合作与交流，谨慎预防安全风险。

### 三、三层结构技术和组件开发技术

三层结构技术是一种把服务系统中的各个系统部件分为客户服务端、中间层服务器和数据库服务器的三层服务技术，它是以组件为基础的开发模式。中间层服务器的功能在于将应用程序储存起来，并处理事物规则，还要反馈来自客服端的请求并及时验证以及实现与数据库服务器的对话，它的一个优点在于能够均衡处理事务。用户可以通过组件开发技术的一个优化性能选择恰当的组件进行安装。例如，将各个需要单独分类管理的部分另外作为一个组件做成单独的模块就像凭证模块和账簿模块一样。企业用户可以利用三层结构技术找到适合本企业特征的相关财务规则组件，当一个管理部门出现错漏时换掉相关模块即可。<sup>[9]</sup>

## 4.2.2 互联网技术的发展对网络财务发展的可行性

一、网络财务较之于传统财务，有三个优势：第一，有效利用网络处理信息的高速高效的特点，将企业的财务管理和会计核算之间的流程缩短了滞留时间，使财务管理由静态向动态发展，有利于提高财务管理的效率和质量；第二，会计核算通过网络财务能够从静态核算发展为动态核算，使会计信息的内涵变得丰富饱满，充分突出会计信息的作用，从而便利了企业经营上的相关报表、报告反应企业的经营状况；第三，企业可以通过与网上银行的对接，随时了解银行有关信息，及时了解市场信息，以最快速度做出应对，然后做好各项部署安排。

二、企业进行内部的整体管理时，可以使用网络这个媒介，对于下属的部门更加方便的进行资金的调度，同时更加方便记账，不仅可以使得企业及下属单位的支出减少，同时可以使得企业的财务资源被更好的利用，使得财务和业务之间能够更好的合作，使得财务与业务之间的松散合作逐渐消失，使得企业的财务资源业务运作相联系，实现资源的优化配置，保障人类资源的合理利用。

三、得益于网络技术的大力使用，网络财务管理功能能够与有关部门功能集成履行。这不但可以做到所有的传统财务功能，还能将相关数据进行远程处理，及时传送

数据，以及同步运作远程运作的报表、审计内容等，网上进行的支付、催账、报税、法律法规查询等都可以与财务管理一起进行。企业内部的部门和外部的机构之间可以形成一种更为密切的关系，最大程度上的实现资源的优化配置，管理人员也能够通过网络实时掌握公司财务运作情况，实现在线办公、家庭办公、移动办公。<sup>[10]</sup>

## 4.3 XYZ 集团财务信息化建设的改进

企业集团财务信息化建设，需要事先明确实施的重点和难点，采取有针对性的实施对策，同时，做好未来发展规划。

### 4.3.1 集团信息化实施的重点及难点

#### 一、财务核算模式的选择

虽然现阶段我国的很多企业都已经开始采用会计电算化来进行企业内部的财务信息处理，但是财务整体处理还是不能做到系统化，各子公司之间的信息集成和分享仍然在很大程度上存在缺陷，对于母公司的管理工作十分不利。即使是在企业子公司内部一个单位中，不同期间不同性质的财务信息在处理和使用的时候也是很难达到理想的要求。很多规模较大的企业的会计电算化也大多是集中在会计核算方面，关于财务信息的整体分析和整合仍然不能给与技术上的支持。这在无形中加大了企业处理财务信息的时间和人力成本，为企业在短时间内做出更优的决策加大了困难。

#### 二、财务信息系统标准的选择

虽然同属于一个企业，但是各个子公司之间的财务处理方式仍然会存在差异，很明显的地方就是子公司采用的会计信息处理软件不同，即使是同一软件也可能存在版本的差异，所以在最终母公司处理整体的财务信息时会发生很多困难，需要对不同的子公司提交的财务信息进行统一的再比对，工作量之大严重影响了集团处理财务信息的速度。由于使用的系统不同，不同子公司处理会计信息时的侧重点也有很大的差异，有的侧重报表分析和整合，有的则是侧重会计信息核算，但是都不能达到统一的处理标准，所以很难实现统一化处理集团财务信息的目的。所以在建立企业内部的财务信息化系统时，企业应当留意两点，一是子公司和母公司之间最好使用统一的财务信息处理系统，同时建立统一的信息处理标准，便于企业在最终整合和分享信息是提高效率。二是企业要结合自身的实际情况，选择合适的品牌，以及选择适合企业处理侧重点的系统，从而便于企业尽早实现整体的规划目标。

#### 三、财务信息内部控制风险

内部控制中十分重要的一个环节--财务信息的控制，是保障企业信息化工作结果有效的关键。所有信息化系统中存在的数据，都是来自实际提交的财务凭证中的信息，如果内部控制存在漏洞，那么这些财务凭证的信息质量就很难保障，可能会存在信息失真以及不准确等问题，那么对于后期企业处理信息时就会造成难以预期的困难。所以，无论是什么规模的企业，想要在信息化的改革中真正实现管理的创新和进步，就一定要加强内部控制，控制好原始的财务信息质量。

#### 四、财务信息化建设流程的科学性指导

企业进行财务信息化的建设时应当有明确的目标，在充分了解企业发展状况的前提下，综合考虑所有子公司的适应能力，建立统一标准，科学开展相关的工作。虽然信息化是一个十分有利于企业未来发展的变革，但是应该在相应的科学方针指引下进行，而不是盲目地搬用其他企业的成果，这样只会适得其反，无法获得预期的结果。信息化改革应当和企业现阶段的财务管理模式相结合，从各个角度配合企业的财务处理，而不是单独进行。只有适合企业实际发展情况的信息化改革才能更科学地为企业的财务工作提高效率和质量。<sup>[8]</sup>

### 4.3.2 加强企业集团财务信息化建设的对策

一、在财务管理信息化的基础上清晰地设立管理思想理念，足够意识到财务管理信息化在对企业集团管理系统的重要性。只有设立以财务信息化管理和资金流量控制为主的管理方式才能够拓宽企业发展。鉴于企业经营效果、运营效率详细体现在财务数据上，因此应把建设财务管理信息化为重点和出发点将企业集团管理信息化现实化。

二、对网络硬件装备进行换新，使现存财会软件不断升级，构造平台使财务一体化。如下（1）对目前服务器的配置、使用年限相应核实，因企业资源计划（ERP）财务管理信息系统需要高要求的服务器配置。（2）必须使配置具备读写并存的双硬盘以确保数据安全。（3）通过对现有局域网的修改建造来构建关于财务管理信息系统物理平台，对需增设、更换网线的地点进行全方位规划。（4）提升现有财务软件级别，使财务信息与业务流程的网络一体化得以成真，建立一个财务管理信息网络系统，其重点是财务管理且具有规范、高效、先进性以及确实对企业管理者在决策时发挥重要作用。企业集团在各地实现远程报账、查账和审计以及上传每个分公司会计汇总报表等工作时可采用设立网络和安装财务管理系统客户端的方式，使全部的子公司受到集团财务部集中记账和调配资金、按时会计报表的汇总，在任意时刻监控财务信息；对外

实现网上询价、销售、报税同时设立网上银行，使集团财务管理具有整体性，从实质上使企业集团财务资源聚合效应充分发挥。

三、从软件配置角度看，财务管理信息系统具备完善的预算、分析、管理作用，财务人员以建立行业值、期望值、企业集团的当年、历年值的各类财务分析、自定义比率方法生成直观饼形、柱形图，因此可以简单快速找出造成异动的因素，这有助于决策者对企业集团的经营战略进行调节稳定。与此同时，不但财务管理信息系统中的预算管理功能可以使操作者对目标主体预算报表编制自如、且能在任何时间对预算执行进度进行观看，同时有利于操作者就耗材的进货时间、库存商品资金降低占用等方面的合理确认。需要注意的是，部分财务管理信息系统还具有基于当前月份财务数据自主发出财务分析报告分析的作用，这对管理者就企业集团资金周转的整体剖析以及负债和现金流状况的掌握有所帮助。

四、从系统安全性考虑，加大财务管理信息系统的内部控制。通过内部控制企业使系统能够运行安全有效且正常，实现基本授权来共同分享数据。内部控制信息管理的增强需了解以下几点：

- 1、需拟定有关管理企业集团会计电算化的制度。通过文件方式体现各级会计电算化操作人员有关操作内容和操作权限。

- 2、网络服务器需处于适当温度、高防尘效力的微机房且由系统管理员来担负远程监控。与此同时，因维护财务管理信息系统最基本有效的保障方式是数据备份，所以系统管理员应隔一时间备份财务数据以及存留刻录光碟。

- 3、有效制定操作人员权限。因一切财务管理信息系统操作皆为基于合理授权，因此关键点是授何权给何人。对财务软件开发商在制定默认标准权限时须考虑系统管理员、账套维护员、一般制证人员等的差异作出建议。除此之外，因财务人员岗位调动状况发生，需每年制定各操作员权限，以防多余的问题。仍然需定时提升财务软件级别，财务软件控制方面随着版本的提高也会相应更精密，当前新版本财务软件加密人员信息数据就是如此。

五、就企业集团人才需求看，需要在短时间内培养一些复合型人才去适用于财务管理信息化建设的需要。确保企业在强大市场竞争中获得成功的重点是具有创新力的复合型人才，亦是企业不断发展的保障。所以企业集团须足够重视高素质复合型人才，并加强培养高端人才融入到财务管理信息化的构建。会计电算化人员需有效意识其对实现财务管理信息系统中的重要性，勇于学习实践并从中获得历练与成熟，将自身聪

明才智施展开来，不断探索软件潜力，进而推动企业集团设立出有效的财务管理信息系统。

如今，中国的企业集团实行财务信息化建设工作具有必要性，这对实现和内部控制企业财务管理目的有帮助，使企业集团财务信息管理与业务流程的相容度增强，对企业工艺流程、管理模式的不断创新和改善有作用，使企业内部财务管理部门集中统一地落实管理预算、资金以及核算等业务的能力逐渐加强。现代企业集团新型管理理念为构建财务信息化，该理念是完善生产工艺的主要方式，制定财务信息化目标应结合于企业长期发展战略规划目标。企业集团需在集团内外部合理控制信息资源、协调配合各部门，加速落实构建财务信息化，以此实现企业集团战略目标。

### 4.3.3 XYZ 集团财务信息化建设改进的未来发展规划

目前，XYZ 集团财务信息化建设工作流程，先是由各产业公司提出信息化建设需求，集团审核汇总，按紧急重要程度实施。目前集团一部分产业公司是缺乏这样的复合型人才。因此，集团总部应从集团角度来规划整个集团和各产业公司的信息化建设并实施。同时，信息化系统的维护费用和各产业信息化人员的薪酬，也由集团承担（已上市或拟上市的子公司除外）。

在信息化建设方面，XYZ 集团需要针对目前应用系统、数据基础、组织架构等三个方面存在的不足做好未来发展规划，具体如下：

#### 一、应用系统方面

1、建设商业智能（BI）系统，整合内外部决策支持信息；设计并搭建分主题、分层级的数据集市，为不同层级、不同领域的管理人员提供全面、完整、准确、及时的数据分析与展示各种管理报告；帮助管理层及时了解运营情况，支撑管理层对经营管理、外部环境变化与风险管理进行决策判断管理决策。

2、建设全集团统一的全面预算管理系统，取代各自为政的系统；通过业务计划、行动方案推导出年度预算；代替手工作业，规范与固化预算编制与审批流程，提升预算合理性及编制工作效率；为战略执行的跟踪与监控提供基准数据，并通过预算分析、滚动预测、预算控制等手段保障集团战略目标的实现。

3、建设全集团统一的全面风险管理系统，全面涵盖安全管理、内审管理、风险管理与合规管理，通过对风险指标的分析与对风险事项的控制，实现风险的事前预警、事中监控与事后分析，为管理层提供更及时、更全面的风险管理报告，揭示风险敞口，提高风险管理水平，保障企业利益。



4、建设集团统一的 HR 系统，集中管理目前分散在各产业公司的人事档案信息；员工薪酬线上核算，减少线下大量手工作业；统一人员信息标准、固化集团统一制定的绩效指标体系，支持 6M 管控体系对组织绩效及管理人员的考核。

5、建设集团统一的 SRM 系统、APS 系统（高级生产计划与调度系统）、研发系统（PLM 产品生命周期管理系统）、MES 系统、分销管理系统和集团统一、高效集成、积极共享的 ERP 管理平台，实现各业务系统的高效集成，提升企业供应、制造能力、实现“产、供、销、人、财、物”的控制管理和协同运作，建立全生命周期质量追溯机制。

6、借鉴行业实践，以专业的分销管理系统替代当前使用的金力系统，以分销管理系统+ERP 的一体化方案支撑分销业务。

7、优化九恒星资金管理平台，完善资金归集、资金报表、资金分析、资金监控等现有功能，提高工效效率。

## 二、数据基础方面

1、统一各产业公司/业务领域物料、产品、设备、工序、物流、供应商、客户等数据标准和管理流程。

2、制定全集团统一的组织、人员信息、岗位岗级与任职资格、薪酬、绩效等人力资源管理标准。

3、统一各产业公司/业务领域数据标准和管理流程。

## 三、组织架构方面

1、基于未来集中的 IT 管控模式，在集团层面需设立信息技术指导委员会，明确 IT 决策组织。明确总部与产业公司 IT 管理与服务的职能分工。整合分散的 IT 力量，未来可逐步考虑向共享中心模式、IT 专业公司的模式转型。

2、进一步强化集团的预算管理和风险管理组织（内审和风险管理部）。

3、强化总部人力资源管理组织、人员、薪酬标准管理职能，明确总部与各产业公司人力资源管理职能。

4、建立集团级的电商组织、集采业务管理组织和数据标准化组织、集团级的研发业务管理和数据标准化组织、集团层面的数据监管组织。

#### 4.4 本章小节

本章介绍了集团财务信息化建设的战略意义，从财务核算模式、信息系统标准的选择、财务信息的内部控制风险，信息化建设的合理性四个当面对集团有关财务信息化建设实施的重点及难点，并提出了相应的对策，简要介绍了集团财务信息化建设互联网技术的基础和可行性，最后从信息系统、数据基础、组织架构方面提出了 XYZ 集团财务信息化建设的未来发展规划。

## 第五章 XYZ 集团财务制度建设的完善和加强财务管理人员的管理

财务管理制度，是一套规范企业生产经营活动和财务管理活动的行为准则。企业的发展壮大过程，就是一个从“人治”到“法制”的过程。规范的财务管理制度，可充分调动和运用企业的各种“人”、“财”、“物”等资源，降低企业的经营风险和财务风险，为企业良性发展保驾护航。

XYZ 集团经过近三十年的发展，已建立较成熟的财务制度，但还需要进一步完善。同时，加大力度建立优秀人才发现机制、完善各产业子公司核心财务人员的委派管理，培养财务后备人才和从外部引进急缺财务人才。

### 5.1 集团财务管理制度的框架体系和调整

#### 5.1.1 集团财务管理制度的框架体系

企业集团的财务管理制度，首先必须遵守集团及下属企业所在国家和地区的法律法规，同时根据集团发展战略和各子公司的经营特点以及外部市场环境去建立。一般来说，集团的财务管理制度框架体系包括如下三个层次：

##### 1、集团财务管理基本纲要

集团财务管理基本纲要，是集团及各级财务管理部门职责的明确和各项财务财务制度的综合概括，是集团财务管理的“宪法”、“基本法”。

##### 2、基本财务管理制度

集团的基本财务管理制度，是依据第一层次的集团财务管理基本纲要，对集团财务管理的主要内容进行了明确具体规定，包括：集团会计政策、资金管理制度、预算管理制度、资产管理制度、税务管理制度、财务风险管理制度、财务信息管理、财务绩效管理制度等。

##### 3、财务操作规程

第三层次的集团财务操作规程，是针对第二层次的基本财务管理制度进一步明确了日常操作流程、方法和要求。比如，针对会计核算制度这个基本制度，集团可进一步制定《会计核算手册》，针对各下属子公司进一步明确会计科目的设置、摘要的填写、原始凭证和记账凭证的要求、入账时间等等进行进一步的明确。

同时，下属各子公司可根据自身行业性质和经营特点制定相应的具体操作执行制度和流程，但前提是不与集团财务制度相矛盾和冲突，并上报集团财务部备案。

### 5.1.2 集团财务管理制度的稳定和调整优化

#### 一、集团财务管理制度稳定和调整的关系

企业集团的财务管理制度建立之后不是一成不变的，随着集团发展战略和外部市场环境的不不断变化而需要不断调整。稳定和调整两者的关系如下图 5-1：<sup>[1]</sup>

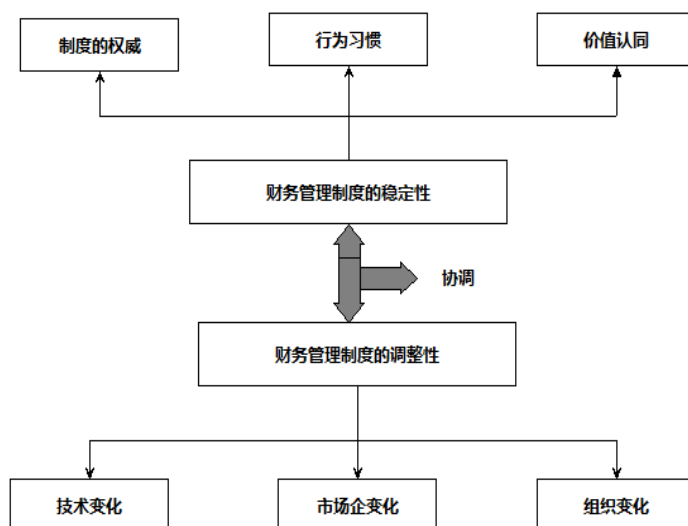


图 5-1 集团财务管理制度稳定和调整的关系

#### 二、集团财务管理制度的调整和优化办法

集团财务管理制度的调整和优化，首先需要对财务管理制度进行 360 度全方位的“管理评审”一般由集团财务总部牵头组织。管理评审的成员，包括：集团财务总部成员、制度涉及的集团总部其他职能部门成员（包括集团内审成员）、制度涉及的下属子公司财务部门和职能部门成员等共同参与。管理评审的内容，包括：制度本身的完整有效性评价、制度运行的有效性评价和制度实施结果的有效性评价三个维度。

#### 三、集团财务管理制度调整和优化的频率

集团财务纲要和基本财务制度，一般每两年修订一次（当然，根据集团实际情况，也可每年修订或延长到每五年修订一次）。集团财务操作规程，则一般每年修订一次，明确为\*\*\*年度版；日常财务管理工作中发现问题时，需要及时修订，修订时一般以当年版的补充细则形式发布实施，待年末全部统一修订后发布为下一年的新版本去实施，这样可避免出现修订不及时或者出现“制度真空”造成不良后果。

## 5.2 加强财务管理人员的管理

### 5.2.1 XYZ 集团委派制的完善

为加强对各产业子公司的管理，XYZ 集团已实行委派制，将各产业子公司的财务负责人纳入到集团层面进行管理。

#### 1、适当扩大由集团承担委派人员日常费用的范围

目前各产业公司财务负责人的薪酬（工资、奖金、股权激励、社保等）都由集团总部承担。但是其日常费用，包括：差旅费、招待费、补助（通讯补助、交通补助、误餐补助、高温补助等），仍是由各公司承担，但由于各产业公司的发展阶段不同，所处行业的竞争环境和地区经济发展水平等不同，其发放标准不同。同时由于需要各产业公司负责人的审批，各产业公司财务负责人仍然在一定程度上受到利益影响（或受限或放大），不利于其独立客观开展工作。因此，下一步将把各产业公司财务负责人的各种费用都纳入集团承担。

#### 2、适当扩大委派制人员的范围

将集团委派制的人员范围，从各产业公司的财务负责人扩大到部分产业公司核心财务骨干。集团各产业公司的业务发展历史不同，经营规模大小不同，在其所处行业的地位不同。对于目前利润贡献高的核心产业公司或目前起步较晚但对集团未来发展具有战略地位的产业公司，为掌握这些产业公司真实完整的经营信息，集团纳入委派制人员的范围就不限于其财务负责人，同时将其核心的财务骨干（不仅仅限于财务负责人的副手）也纳入委派制人员范围。

### 5.2.2 XYZ 集团加大力度进行紧缺财务人才的培养和引进

#### 一、紧缺的财务人员类型

目前集团紧缺的财务人员，包括如下两方面：

#### 1、复合型人才

包括：信息技术和财务管理方面的复合型人才；营销、物流、国际金融、国际贸易、供应链和财务管理方面的复合型人才。

#### 2、高级财务管理人员，特别是国际化财务人才、资本运作财务人才、高级金融人才

目前我国的外汇、证券、股市不断进一步国际化、市场化，与国际市场紧密程度越来越高，休戚与共；同时，集团目前开拓国际市场，并购重组境内外相关公司，因

此，急需深谙国际会计准则和当地税收政策的国际化财务人员、资本运作财务人才、高级金融人才。

## 二、人才补充办法

目前集团的人才补充以内部培养和提报为主，外部引进为辅甚至偏弱。将来需要加大外部引进人才的力度。

### 1、内部培养

内部轮岗和外部短期培训，推动财务垂直管理人员后备人才选拔机制，建立人才选拔、培养、晋升机制，“选马不如赛马”建立公开、公平、公正的选拔机制，让优秀的人才脱颖而出；同时根据岗位胜任能力评估维度制定相应的培训课程，不断提升财务人员的专业能力；建立行政职务晋升及专业职称晋升双通道，让不同类型的人才都有合适的发展空间。

### 2、外部引进

集团的高级财务人员，很多是内部慢慢培养，逐级提升到目前的岗位。这种人才的补充方式有利于财务团队的稳定，因为大家都能看到自己的上升通道和空间。但是，这也有很大的弊端：一方面，内部财务人员因知识经验积累和学习能力不足造成其在集团内的职务天花板和上升瓶颈；另一方面，财务人才的内部培养需要时间成本，以及因内部财务人员的工作经验欠缺给集团带来的损失，包括：直接的显性经济损失，以及造成业务拓展缓慢，被竞争对手蚕食市场份额，市场地位下降的间接的隐性损失。

为此，集团需要通过内部财务人员的盘点，列明紧缺财务人才的补充措施：哪些岗位可以内部培养提拔以及如何培养，哪些岗位则需要立即从外部引进，以满足集团的迅速发展需要。

## 5.3 本章小结

本章介绍了集团财务制度的框架体系，由集团管理纲要、基本管理制度、财务操作流程三部分组成，财务制度调整和优化的办法及频率，以确保规范的财务管理制度，可充分调动和运用企业的各种“人”、“财”、“物”等资源，降低企业的经营风险和财务风险，为企业良性发展保驾护航。同时也提出了 XYZ 集团委派制的完善及紧缺财务人才的培养和引进建议。

## 结论

企业集团的财务管理模式由于外部环境（所处国家和地区的经济、技术、政策法规、行业竞争状况等）、集团自身的主体环境（集团的组建方式、发展战略、企业文化、信息化水平等）及下属子公司的客体环境（发展阶段、战略匹配度、股权关联度等）不同而有差异，外部因素的变化促使企业集团内部的财务组织架构、信息化建设、财务制度和财务人员不断调整改进，促进企业集团财务管理的实施模型真正落地，这样才能不断提高集团的财务管理水平，以实现企业集团价值最大化的财务管理目标。

XYZ 集团也正是如此。XYZ 集团已经适时并在未来不断对其自身的财务组织架构进行优化，在集团层面将区分为三大部分：财务核算共享、财务管理和业务财务，同时建立虚拟财务组织和软财务组织；不断加强信息化建设，信息化建设则由集团层面统一规划和实施，加强应用系统、数据基础、组织架构等三个方面的规划和改进，建设商业智能（BI）系统、全面预算管理系统、全面风险管理系统、HR 系统、SRM 系统、APS 系统（高级生产计划与调度系统）、研发系统（PLM 产品生命周期管理系统）、MES 系统等，设立集团信息技术指导委员会等机构，统一各产业公司/业务/人力的数据标准和管理流程，由集团承统一担实施费用和维护费用；不断完善财务管理制度（比如委派制），加快优秀财务人员的培养和引进，使得其财务管理模式真正实施并发挥效益，保障 XYZ 集团信息的无障碍随时传递和无缝对接，及时出具财务分析和经营管理报告，提高资金的使用效益，保障资产的安全完整，降低经营风险和财务风险，及时采取恰当的应对风险的方法和措施，增强企业集团的市场竞争能力，让企业往健康良性轨道发展。

## 参考文献

- [1]白万钢, 集团财务管控实操全解, 中国经济出版社, 2014 年 5 月第一版
- [2]中国会计学会, 企业集团财务管理专题研究, 中国财政经济出版社, 2005 年 6 月第一版
- [3]刘炜, 浅析构建科学的集团财务管理模式[J], 《科技信息(科学教研)》, 2007 年第 22 期
- [4]《企业内部控制应用指引第 1 号——组织架构》(财政部 2010 年 5 月 7 日颁布)
- [5]徐一帆, 互联网世界: 时间、空间与我[J], 艺术科技, 2014 年 11 期
- [6]田丽娟, 移动互联网企业的扁平化组织结构浅议[J], 经营管理者, 2015 年 1 月下期
- [7]陈虎、董浩, 财务共享服务, 中国财政经济出版社, 2009 年 1 月第一版
- [8]付志坚, 关于企业集团财务信息化建设的思考[J], 中国集体经济, 2012 (05)
- [9]李萍、胥璞, 基于 Internet/Intranet 技术的网络财务管理模型[J], 中国管理信息化, 2007 (04)
- [10]彭睿, 互联网环境下财务管理模式变革[J], 合作经济与科技, 2015(08)
- [11]马化腾等, 互联网+ 国家战略行动路线图, 中信出版社, 2015 年 7 月第一版
- [12]崔新健、王巾英, 集团公司战略组织与管理, 清华大学出版社, 2005 年 3 月第一版
- [13]李易, 互联网+ 中国步入互联网红利时代, 电子工业出版社, 2015 年 6 月第一版
- [14]《互联网时代》主创团队, 互联网时代, 北京联合出版公司, 2015 年 2 月第一版
- [15]阿里研究院, 互联网+从 IT 到 DT, 机械工业出版社, 2015 年 5 月第一版
- [16]新《首次公开发行股票并在创业板上市管理办法》(从 2016 年 1 月 1 日起开始实施)
- [17]《公开发行证券准则第 28 号——创业板公司招股说明书》(证监会公告[2015]33 号)
- [18]赵丽红, 浅议信息化建设在企业集团财务管理中的作用[J], 财经界(学术版), 2015 (06)
- [19]唐凝, 保险集团财务管理模式探析[J], 保险研究, 2009 年第 8 期
- [20]石晓婷, 企业财务管理信息化的发展及其相关问题研究 [J], 企业研究, 2011 年第 2 期



- [21]于京平, 企业财务管理信息化的产生及现实影响[J], 理论学习, 2009 年第 9 期
- [22]孙红恩, 基于云计算的集团客户信息化发展思路分析 [J] , 互联网天地, 2015 年第 6 期
- [23]刘丽莉, 推进“互联网+”与集团财务管控的探讨 [J] , 当代经济, 2015 年第 12 期
- [24]宋彩莲, 企业集团财务管理信息化建设 [J] , 中外企业家, 2014
- [25]李伊真, 企业财务管理信息化建设分析 [J] , 东方企业文化, 2014
- [26]蔡永鸿蔡灼君, 基于“大数据”技术的集团企业财务管理 [J] , 中国市场, 2015 年第 7 期
- [27]丁涛, 浅谈互联网时代企业集团财务管理机制的构建 [J] , 新西部 (下旬刊), 2013 年第 11 期
- [28]杨溢, 集团财务信息化系统建设方案探讨 [J] , 会计之友 (上旬刊), 2012 年第 12 期
- [29]邵昂珠, 基于互联网思维的财务管理工作创新探索 [J] , 2014 年第 12 期
- [30]陈瑾, 企业集团财务管控体制研究探讨 [J] , 商业会计, 2012 年第 5 期
- [31]黄兴传, 浅析集团公司的财务信息化管理 [J] , 中国管理信息化, 2011 年第 11 期
- [32]许洪贵, 我国企业 (集团) 财务信息化建设的几点建议—德国跨国企业财务信息化实践的启示 [J] , 会计之友, 2010 年第 8 期

## 攻读硕士学位期间取得的研究成果

一、已发表（包括已接受待发表）的论文，以及已投稿、或已成文打算投稿、或拟成文投稿的论文情况（只填写与学位论文内容相关的部分）：

序号	作者（全体作者，按顺序排列）	题目	发表或投稿刊物名称、级别	发表的卷期、年月、页码	相当于学位论文的哪一部分（章、节）	被索引情况

注：在“发表的卷期、年月、页码”栏：

- 1 如果论文已发表，请填写发表的卷期、年月、页码；
  - 2 如果论文已被接受，填写将要发表的卷期、年月；
  - 3 以上都不是，请据实填写“已投稿”，“拟投稿”。
- 不够请另加页。

二、与学位内容相关的其它成果（包括专利、著作、获奖项目等）

## 致谢

回首这三年的回炉学习，特别是近一年的论文写作过程，心中充满无限感激。

首先特别感谢我的导师李映照教授！导师在本论文的选题、框架搭建、资料收集、写作方法等各方面给予了悉心的指导，提出了宝贵的修改意见，才使得本论文最终成稿。导师渊博的知识，严谨的工作态度，我将永远铭记在心。

其次要感谢学院的老师和同学们！感谢你们让我重新在优越的学习环境里面开拓了视野，学习到各种专业知识。在人生旅途中能遇到这么多良师益友，让我感受到生活的美好！你们是我一生的财富。

最后要感谢我的工作单位！感谢公司不但给我这次宝贵的学习机会，使我有幸能在工作之余再回到学校学习；而且感谢公司在本论文写作过程中不吝提供各种基础素材。

由于我的知识和学识水平以及实际工作水平有限，论文难免存在错误疏漏之处，欢迎批评指正。

#### IV - 2 答辩委员会对论文的评定意见

葛文卫同学的硕士学位论文《XYZ 集团财务管理模式研究》采用理论与实践相结合的研究方法,既体现了当前社会热点,又能适当结合自己的实际工作经验,有一定的个人见解,论文选题具有显著的理论意义与实际意义。主要创新点表现在结合集团财务管理模式的基本概念、影响因素和实施模型的基础上,进行案例研究,为企业集团的财务管理实践工作具有一定的借鉴和参考价值。

论文写作认真,思路清晰,论证严密,结论合理;文字表达规范,工作量饱满;研究成果具有很高的理论价值和实际意义,表明作者已经掌握系统全面的本学科理论和方法,具有较强的科研工作能力。论文水平达到硕士学位论文要求。论文答辩过程中阐述清晰,回答问题准确。答辩委员会根据学位申请人提交的材料、评阅人的意见和答辩情况,经投票表决三票一致同意授予葛文卫同学硕士学位。



论文答辩日期: 2016 年 5 月 27 日

答辩委员会委员共 3 人,到会委员 3 人

表决票数: 优秀 ( ) 票; 良好 (1) 票; 及格 (2) 票; 不及格 ( ) 票

表决结果 (打“√”): 优秀 ( ); 良好 ( ); 及格 (√); 不及格 ( )

决议: 同意授予硕士学位 (√) 不同意授予硕士学位 ( )

答辩  
委员  
会成  
员签  
名

(主席)