

企业财务管理能力 与集团财务管控

◀ 朱华建 / 著

GUANLI NENGLI
YU JITUAN CAIWU GUANKONG



西南交通大学出版社



企业财务管理能力 与集团财务管控

《朱华建 / 著

QIYE CAIWU
GUANLI NENGLI
YU JITUAN CAIWU GUANKONG

西南交通大学出版社

·成都·

图书在版编目 (C I P) 数据

企业财务管理能力与集团财务管控 / 朱华建著. —
成都: 西南交通大学出版社, 2015.1
ISBN 978-7-5643-3607-3

I. ①企… II. ①朱… III. ①企业管理—财务管理—
研究 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 299942 号

**企业财务管理能力与
集团财务管控**

朱华建

著

责任编辑 孟秀芝

特邀编辑 郭楠 顾飞

封面设计 墨创文化

印张 30.75 字数 548千

成品尺寸 170 mm × 240 mm

版本 2015年1月第1版

印次 2015年1月第1次

出版 西南交通大学出版社

地址 四川省成都市金牛区交大路146号

印刷 四川川印印刷有限公司

邮政编码 610031

网址 <http://www.xnjdcbs.com>

发行部电话 028-87600564 028-87600533

书号: ISBN 978-7-5643-3607-3

定价: 78.00元

图书如有印装质量问题 本社负责退换

版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

前 言

古希腊哲学家亚里士多德有一段著名的三段论——“如果你的钱包在你的口袋里，而你的钱又在你的钱包里，那么你的钱一定在你的口袋里”。以此类推，企业创新以技术创新和管理创新为主，而企业管理的核心是财务管理，因此财务管理的创新是企业创新的重要内容。财务管理历来备受关注，然而，当前我国企业财务管理现状并不乐观，财务管理水平远远达不到国际水准，其根本原因在于我国企业财务管理能力与跨国公司相比还存在不小的差距，比如资金管理不善、财务信息化水平不高、全面预算形同虚设、现代财务管理理念和手段缺失、与资本市场对接能力较差等问题。而现代企业的财务管理也已经远远超出了基本的核算和监督职能，逐步发挥着价值创造、决策支持、风险控制、沟通协调的职能。如何推动企业加强和提升财务管理能力，一方面需要理论界进行系统阐述、科学界定，形成完整的指标体系，企业用可量化和可评价的指标体系来度量企业财务管理能力的高低，便于企业对照要求寻找差距、取长补短、迎头赶上；也便于与先进企业做横向比较，找出差距和短板；另一方面需要政府相关职能部门根据企业财务管理能力指标体系包含的内容，建立一套科学、合理、有效的评价认证体系，以该认证体系来引导和推动我国企业投入更多的人力、物力和财力来加强财务管理、重视财务管理，以该认证体系推动企业财务管理能力的提升和财务管理水平的提高。

作者也是基于此而产生的想法，在攻读博士期间，师从刘玉廷教授和刘永泽教授，参加了财政部和山东省、辽宁省的多项省部级关于财务管理的研究课题，结合20多年来一直从事财务管理和财务监督的工作经验，对企业财务管理能力、集团财务管控持续关注，研究相关的理论文献，总结实践中的经验和亲身体会，最终下决心整理和出版一本关于财务管理的书籍。一是对自己理解的总结，二是对个人的一家之见战战兢兢地捧给大家，希望得到各位专家和前辈的批评指正。

本书的写作思路基本上分为三个部分。第一篇——企业财务管理能力篇，主要对于个人博士论文的内容进行提炼和总结，提出了企业财务管理能力的概念界定，系统梳理了国内外企业财务管理能力的相关研究，提出了财务管理能

力的六大要素，即财务战略能力、内部资源配置能力、外部资源整合能力、持续学习能力、风险控制能力和财务表现能力，指出了六大能力之间的关系，在理论和实践中构建六大财务管理能力的指标体系，借鉴国际认证体系的经验，试探性地提出了企业财务管理能力认证的设想，并指出了实施财务管理能力认证的必要性和重要现实意义，最后探讨性地提出了企业财务管理能力认证的组织实施。第二篇——集团财务管控篇，主要指出集团企业提升财务管理能力最主要的工作是抓好集团财务管控，对集团企业和集团财务管控进行了系统梳理和分析，创新性地提出了集团财务管控体系的理论框架，并指出集团财务管控就是企业集团要选择胜任的财务高管人员比如 CFO（首席财务官），通过 CFO 带领财务团队来强化财务人才队伍建设；根据企业发展战略的不同时期和阶段，制定支持企业发展战略的财务战略；要坚持制度遵循的合法性与合规性原则，遵循会计准则、财务制度、内部控制制度等一系列国家相关的财经制度；利用财务信息化（ERP）、资金集中管理、全面预算管理、以内部控制实施为基础的全面风险管理等最综合的、有效的管理手段，对企业的资金、资本和资产三种形态的资源进行合理配置，最大限度地降低成本，提高效率，实现企业的价值持续增值；实现价值增值的路径主要包含但不限于价值创造、决策支持、降本增效以及风险控制的路径，具体手段包括资本运作、价值管理、精益财务、财务分析、业绩评价、对标管理、战略成本、共享中心、税务筹划、重大事项管控、内部审计监督、决算审计监督等。最后，分别从 CFO 制度、财务战略、制度遵循、财务信息化、资金集中管理、全面预算管理、内部控制、资源配置等方面进行详细阐述。第三篇——财务管控路径篇，主要针对通过开源节流实现价值增值和成本降低的十二种具体手段实施集团财务管控，在这些手段运用过程中对优秀的行业典型案例进行系统总结和提炼，对于其他相关企业具有很好的借鉴意义。

本研究具有积极的理论和现实意义。理论意义主要表现在：有助于进一步明确企业财务管理能力和集团财务管控的概念，丰富目前对企业财务管理能力认证体系和集团财务管控研究的内容，有助于解决企业财务管理能力科学评价问题。现实意义主要体现在：一是从企业角度来看，实施企业财务管理能力认证和推进集团财务管控，有利于推动企业运用现代财务管理方法，推动企业管理升级，提升企业管理创新能力，改善我国企业财务管理落后现状，缩小与世界发达国家先进企业的差距。二是从政府角度来看，有利于转变财政部门以及其他政府管理部门支持企业的方式，进一步发挥政府各部门宏观调控经济的职能，特别是市场经济下发挥财政等政府职能部门的作用，支持和促进企业发展，强化对企业财务管理的职能；还可为财政部门等政府职能部门进行财政资

金分配、政策扶持资金的投放并且为出台扶持企业发展政策提供依据。三是从利益相关者角度来看，实施企业财务管理能力认证和推动集团财务管控，有利于投资者、债权人、供应商、消费者等其他利益相关者更好地判断企业投资价值，促进企业不断创造价值。

希望本书的出版能为我国现代企业财务管理能力的提升提供帮助，为我国的国有企业和集团企业的财务管控提供借鉴，为中国经济的发展改革和转型升级提供扬帆远航的动力。

作者

2014年6月

目 录

1 财务管理能力篇

第一章 财务管理能力相关理论梳理	3
第一节 企业能力内涵界定的相关文献	4
第二节 企业财务管理内涵界定的相关文献	9
第三节 企业财务能力或财务管理能力相关文献	14
第二章 企业财务管理能力内涵界定	21
第一节 企业财务管理能力界定的理论依据	21
第二节 财务管理能力不同于财务能力	22
第三节 企业财务管理能力的内涵	22
第四节 企业财务管理能力的构成	23
第三章 企业财务管理能力理论构建	26
第一节 财务管理能力的构成要素及其相互关系	26
第二节 财务管理能力核心要素（维度）的内容及指标体系构建	28
第三节 理论上构建的财务管理能力指标体系	58
第四章 企业财务管理的内容及实施认证的意义	63
第一节 我国企业财务管理的主要内容	63
第二节 我国企业财务管理能力不足的现状剖析	80
第三节 构建和实施企业财务管理能力认证的必要性	97
第四节 实施企业财务管理能力认证的理论依据	101

第五章 实施企业财务管理能力认证的国际借鉴	103
第一节 ISO 9000 质量认证体系	104
第二节 企业资信评级	107
第三节 商学院认证	112
第四节 国外认证制度对企业财务管理能力认证的借鉴	115
第六章 构建企业财务管理能力认证指标的实践探讨	123
第一节 财务管理能力认证指标体系选取的原则和适用范围	123
第二节 财务战略管理能力指标体系及评价标准	125
第三节 学习创新能力指标体系及评价标准	129
第四节 内部资源配置能力指标体系及评价标准	132
第五节 外部资源整合能力指标体系及评价标准	137
第六节 风险管理能力指标体系及评价标准	143
第七节 财务表现能力指标体系及评价标准	148
第七章 企业财务管理能力认证的组织实施	153
第一节 企业财务管理能力认证相关机构及要求	153
第二节 企业财务管理能力认证的认证程序	158
第三节 建立企业财务管理能力认证信息服务平台	160
第四节 企业财务管理能力认证结果利用	162
参考文献	167

2 集团财务管控篇

第八章 企业集团与财务管控相关研究	177
第一节 企业集团相关研究	177
第二节 集团财务管控相关研究	181
第九章 集团财务管控的核心内容	187
第一节 引领集团财务团队的灵魂人物 CFO	188
第二节 以集团财务战略支撑企业发展战略	189

第三节	集团财务管理的制度遵循	190
第四节	集团财务管控的四大工具（利器）	191
第五节	财务管控的核心	194
第六节	实施集团财务管控的四类核心路径	195
第十章	山东省国资委推进集团财务管控的相关探索	199
第一节	加强集团财务管控的重要性	200
第二节	推进集团财务管控的基本原则和总体要求	201
第三节	推进集团财务管控的主要内容	202
第十一章	企业 CFO 制度	214
第一节	CFO 制度的国内外发展沿革	214
第二节	我国国企 CFO 委派的特点	219
第三节	现代企业制度下国企 CFO 职能转型的必要性	223
第四节	现代企业制度下 CFO 管理模式的定位	225
第五节	现代企业 CFO 管理模式的建议	231
第十二章	财务战略	236
第一节	财务战略的本质	236
第二节	财务战略的分类	238
第三节	财务战略制定需要考虑的因素	240
第十三章	企业相关的主要财务会计制度	244
第一节	企业会计制度按照法律层次分类	244
第二节	现行主要应用的财务会计制度	245
第三节	企业内部财务（管理）制度	252
第四节	内部控制制度	253
第十四章	企业相关的主要经济法律法规	254
第一节	市场主体法体系	254
第二节	市场运行法体系	255
第三节	市场宏观调控法体系	256

第四节	市场经济监督法	260
第五节	市场经济社会保障法	261
第六节	市场经济程序法	261
第十五章	企业财务信息化建设	263
第一节	我国企业财务信息化的发展历程	263
第二节	新形势下加强国企集团财务信息化工作的重要性	264
第三节	财务信息化的工作原则和工作目标	266
第四节	财务信息化工作的重点内容	268
第五节	做好财务信息化工作的相关建议	269
第十六章	资金管理	271
第一节	加强企业资金管理的必要性	271
第二节	企业资金管理的原则	271
第三节	企业资金管理的改进措施	272
第十七章	预算管理	290
第一节	企业预算管理理论沿革	290
第二节	目前国有企业预算管理实践存在的问题	292
第三节	企业预算管理的改进思路	294
第十八章	内部控制——基于国有资产出资人财务监督的视角	303
第一节	加强企业内部控制建设的必要性	303
第二节	当前省管企业内部控制存在的问题	304
第三节	改进和加强内部控制建设的措施与建议	305
第十九章	资产、资金、资本与资源配置	310
第一节	资产、资金、资本的界定	310
第二节	资产、资金、资本三者之间的关系探析	312
第三节	资源配置优化	313
	参考文献	317

3 财务管控路径篇

第二十章 资本运作	321
第一节 资本运作的目标	321
第二节 资本运作与资产经营的区别和联系	322
第三节 资本运作的分类	324
第四节 资本运作的模式	324
第二十一章 价值管理	331
第一节 价值管理的定义和来源	331
第二节 价值管理的优缺点	332
第三节 价值管理的特征	334
第四节 价值管理的企业应用	337
第二十二章 精益财务	348
第一节 精益财务的起源和发展	348
第二节 推动精益财务的意义	349
第三节 实施精益财务的几点建议	349
第二十三章 财务分析	359
第一节 财务分析的意义与内容	359
第二节 财务分析的方法	361
第三节 比率分析法	364
第四节 因素分析法	365
第五节 财务分析法的局限性	368
第二十四章 业绩评价	373
第一节 业绩评价的作用和意义	373
第二节 业绩评价的方法	373
第二十五章 对标管理	384
第一节 对标管理的起源与简介	384

第二节	对标管理的分类	385
第三节	实施对标管理的步骤	386
第四节	对标管理的关键	386
第五节	实施对标管理对企业的作用	387
第六节	对标管理中应注意的问题	387
第二十六章	战略成本管理	394
第一节	战略成本管理概述	394
第二节	战略成本管理的核心内容	396
第三节	战略成本管理与传统成本管理的区别	401
第四节	战略成本管理理念对国企的借鉴	402
第二十七章	财务共享中心	407
第一节	财务共享中心的概念	407
第二节	财务共享中心的发展	407
第三节	财务共享中心的作用	408
第四节	财务共享中心的搭建	409
第二十八章	税务筹划（管理）	415
第一节	税务筹划（管理）概述	415
第二节	企业的国际税务管理	419
第三节	企业税务风险管理	423
第二十九章	重大财务事项管理	426
第一节	投融资重大事项是企业存续发展的基础	426
第二节	资产管理重大事项财务领先	427
第三节	担保重大事项把握好“度”和“量”	427
第三十章	内部审计	436
第一节	内部审计的概念	436
第二节	企业加强内部审计的重点	436
第三节	国际内部审计准则理念的发展	440
第四节	内部审计未来发展趋势	442

第三十一章 财务决算审计	444
第一节 企业财务决算报告的管理	444
第二节 企业财务决算的审计管理	449
第三节 财务决算报告集中审核	453
第四节 财务决算信息质量抽查管理	456
参考文献	475
后 记	477

1 财务管理能力篇

第一章 财务管理能力相关理论梳理

国家“十二五”规划纲要在开篇《转变方式 开创科学发展新局面》中指出：“十二五”时期是全面建设小康社会的关键时期，是深化改革开放、加快转变经济发展方式的攻坚时期，必须深刻认识并准确把握国内外形势新变化新特点，继续抓住和用好重要战略机遇期，努力开创科学发展新局面。在指导思想中提出：“以科学发展为主题是时代的要求，关系改革开放和现代化建设全局。我国仍处于并将长期处于社会主义初级阶段，发展仍是解决我国所有问题的关键。坚持发展是硬道理的本质要求，就是坚持科学发展”。以加快转变经济发展方式为主线，是推动科学发展的必由之路，是我国经济社会领域的一场深刻变革，是综合性、系统性、战略性的转变，必须贯穿经济社会发展全过程和各领域，在发展中促转变，在转变中谋发展。”在政策导向中指出：“实现经济社会发展目标，必须紧紧围绕推动科学发展、加快转变经济发展方式，统筹兼顾，改革创新，着力解决经济社会发展中不平衡、不协调、不可持续的问题。”因此，我国“十二五”规划纲要重点提出了我国经济发展需要“转变发展方式、调整产业结构”两大核心问题，而促进经济增长的核心是市场主体中的企业，所以，促进企业发展是“重中之重”。企业发展的核心是技术创新和企业管理，而企业管理的核心之一是财务管理。然而当前我国企业财务管理现状并不乐观，比如财务管理中存在的资金管理不善、财务信息化水平不高、全面预算形同虚设、现代财务管理的理念和手段缺失、与资本市场的对接能力较差等问题，财务管理水平远远达不到国际水准。其根本原因就在于我国企业财务管理能力与跨国公司相比还存在不小的差距，如何有效提升和改善我国企业的财务管理能力就成为亟须解决的一项重大问题。

当前国际和国内对于财务管理定义的论述数不胜数。有的学者认为，财务管理（financial management）是在一定的整体目标下，关于资产的购置（投资）、资本的融通（筹资）和经营中现金流量（营运资金）以及利润分配的管理。有的学者认为，财务管理是企业管理的一个组成部分，它是根据财经法规制度，按照财务管理的原则，组织企业财务活动、处理财务关系的一项经济管理工作。还有的学者认为，财务管理是组织企业财务活动、处理财务关系的一

项经济管理工作。企业财务管理在现代企业中的职能和作用也越来越引起重视，财务管理是一项综合性的管理工作，与企业各方面具有广泛联系，综合反映企业的经营状况。从其发展历程上来看，财务管理也经历了萌芽时期、筹资财务管理时期、法规财务管理时期、资产财务管理时期、投资财务管理时期、战略财务管理时期等不同阶段。财务管理的目标也经历了利润最大化、每股盈余最大化、企业财富最大化、相关利益最大化的不同认识时期。

但是关于财务管理能力的论述从国际到国内并没有统一的标准，理论界并没有对企业财务管理能力有一个权威的界定，实践界对企业财务管理能力的内容也是仁者见仁。企业虽然对财务管理的职能越来越重视，但是财务管理并没有发挥出应有的作用，甚至从一定意义上讲与发达国家还有很大差距，究其原因有两点：其一，我国企业财务管理的起步晚，财务人员的素质还有待提高；其二，确实存在的问题就是企业对什么是财务管理能力、财务管理能力所包含的内容、通过财务管理能力提升财务管理水平的认识还不够到位。

解决这个问题的关键在于企业提升和加强企业现代财务管理能力，然而什么是现代企业财务管理能力，它究竟应该包括哪些内容、包含哪些要素、设定什么指标、具体怎么考量等问题，当前我国理论界和实务界并没有成熟的财务管理能力的理论体系，也没有一套成熟的可操作的考核评价指标体系来衡量。因此，现实中就需要我们来系统阐述财务管理能力理论体系，建立财务管理能力指标体系，同时配套相应的评价企业财务管理能力好坏的认证体系。一方面，以此来推动我国企业投入更多的人力、物力和财力来加强财务管理，提高财务管理能力；同时利用可量化的财务管理能力认证指标体系，便于企业之间的横向比较，找出差距和短板，取长补短，迎头赶上。另一方面，依此认证体系创新体现政府在市场经济条件下对企业间接管理的新模式，转变政府职能，以评促建，发挥政策引导的作用。

要对企业财务管理能力进行认证，首要的问题是要准确界定企业财务管理能力的内涵。准确界定企业财务管理能力就应该区分和明确企业能力、财务管理、财务能力、财务管理能力等相关概念，最终准确界定财务管理能力的定义和内涵。

第一节 企业能力内涵界定的相关文献

对企业能力内涵的界定需要从企业能力理论中获取。根据 Hamel 和 Prahalad 理论的研究贡献，所谓“企业的核心能力”是指某一组织（机构）内部