

“产教融合 MPAcc 教学智库实验平台建设”系列成果
“小班 + 案例”教学模式改革系列教材

◎ 邓彦 张军波 丛书主编

管理会计 教学案例

GUANLI KUIJI JIAOXUE ANLI

● 陈沉 肖鑫 陈越 黄江峡 编著



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

“产教融合 MPAcc 教学智库实验平台建设”系列成果
“小班 + 案例”教学模式改革系列教材

◎ 邓彦 张军波 丛书主编

管理会计 教学案例

GUANLI KUAIJI JIAOXUE ANLI

● 陈沉 肖鑫 陈越 黄江峡 编著



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

内容简介

本系列教材案例均由广东工业大学管理学院案例开发中心开发完成,涵盖财务会计、财务管理、管理会计和审计等专业核心课程,以及高等学校的财税管理、财务报表分析、内部控制与风险管理、资本运营、重组并购等专业课程。适用于 MBA (工商管理硕士)、MPAcc (会计硕士)、工程硕士、全日制研究生以及高年级本科学生案例研讨;可作为理论研究的参考书,供从事财务管理理论研究的专家学者以及企业管理咨询机构使用;同时也是了解中国企业管理实践的必读书,可供企业所有者和管理者参考借鉴。

本系列教材案例为中央财政支持地方高校发展专项资金项目“产教融合 MPAcc 教学智库实验平台建设”(项目编号:400170043)、广东工业大学-广州岭南会计师事务所实践教学(211170153)、广东省研究生示范课程建设项目《成本管理》、广东省哲学社会科学规划项目(GD16XGL53)、广东工业大学本科教学工程项目(211180042)阶段性成果之一。

图书在版编目(CIP)数据

管理会计教学案例/陈沉等编著. —广州:华南理工大学出版社,2019.5
ISBN 978-7-5623-5960-9

I. ①管… II. ①陈… III. ①管理会计-案例 IV. ①F234.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 071940 号

管理会计教学案例

陈沉 肖鑫 陈越 黄江峡 编著

出版人:卢家明

出版发行:华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼,邮编 510640)

http://www.scutpress.com.cn E-mail:scutc13@scut.edu.cn

营销部电话:020-87113487 87111048 (传真)

策划编辑:吴兆强

责任编辑:吴兆强 邓荣任

印刷者:虎彩印艺股份有限公司

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:19.5 字数:496 千

版次:2019 年 5 月第 1 版 2019 年 5 月第 1 次印刷

定价:55.00 元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

“产教融合 MPAcc 教学智库实验平台建设”系列成果
“小班 + 案例”教学模式改革系列教材

主编委员

邓彦 张军波

副主编委员

黄蓉 许慧 张卓 陈文涓

编委会

蔡植群	曹晗抒	陈沉	陈少杏	陈伟晓	陈文涓
陈忆平	陈越	邓彦	范俊麟	郭菡墨	郭建明
郭铭芝	何冠星	贺晋	黄灿	黄江峡	黄青山
黄蓉	霍茵	金舜	李英贵	李泽平	刘思
刘志渊	罗漫玲	罗薇	罗伟峰	彭玫	彭晓辉
彭镇	丘山	饶静	谭三艳	唐丽	陶璐雅
王永霞	魏姍琳	温宇冬	吴乐	许金花	许梅英
曾琼军	张军波	张绍婉	张源	张卓	郑伟健
肖鑫	陈观康	温韵柔	钟淑萍	鲁祖艳	

(编委排名不分先后)

本辑案例开发学生团队

孔杰	朱雨珠	吴磊	李欣怡	李颖	林金敏
岳薪卉	张柳	于泽涛	汤丹莹	沈哲	张超群
王妍	吴迪	吴维琪	何潇逸	翁启航	吴双
张婉莹	郑钊燕	陈广洁	翁敏		

序言

广东工业大学管理学院依托广东工业大学的工科优势，扎根我国社会经济转型的热土，以探索管理理论与实践前沿、服务地方社会经济发展为宗旨，持续为广东经济建设提供有力的人才支持、智力支持和决策支持，成为广东地区管理人才的重要培养基地以及广东经济管理的重要研究基地。目前，学院处于快速上升期，正努力建设成为拥有知名学科的高水平学院。

得益于广东省在国家改革开放和转型升级中的前沿地位，学院在学科建设、人才培养的过程中得以接触到大批具有“敢为天下先”精神的优秀企业家，他们在经营管理中遇到的问题颇具代表性、时代性，甚至超前性，他们在这些问题的处理上有宝贵的经验，也有刻骨的教训。他们个人的成长及其企业的发展历程对管理理论形成了很好的诠释、印证。将这些宝贵实践整理提炼形成案例，让更多管理学实践者、教育者和研究者学习、反思，使之发挥更大的作用是我们一直以来的心愿。

在广东省教育厅和学校的高度重视及大力支持下，广东工业大学管理学院一批知名教授和年轻博士组成企业管理案例开发小组，并正式立项撰写本系列教材案例集。项目团队凭借对管理学理论的独到见解和深入管理现场获得的翔实资料，提炼、撰写了100余个会计与财务案例，形成本套财会教学案例系列教材。案例主题既有战略管理、财务管理、财务会计等经典管理话题，又包括创新创业、并购重组、物流与供应链管理等具有时代特色和本土特色的热点话题，从借壳上市、并购重组、资本运营、合并报表、财务分析、税务管理、审计等角度，再现了企业家和管理者在财会实际工作中面临的典型情景、需要解决的典型问题和需要做出的典型决策，有助于读者更好地了解企业所面临的内外部环境的复杂性，认识有效管理者在新时代下所要具备的系统性和前瞻性思维。

本系列教材案例适用领域广泛，用于教学，有助于训练学生对实践的观察，深化其对管理理论、财务管理、财务会计的理解，提高其对问题的分析和解决问题的能力；用于科研，有助于学者们捕捉具有转型期特色的管理现象、提炼管理问题、归纳新的管理规律；用于指导实践，有助于启发管理者思维、扩展视野，获得有借鉴性的管理措施。

德鲁克说：“有效管理者的自我发展，是组织发展的关键所在。”我们谨以此书奉献给有志于成为卓越管理者的商学院学生，对服务企业、服务社会负有责任的学者和教师，以及在管理一线探究有效解决问题途径的实践者。愿广大读者与我们一起推动财务管理理论与实务的发展！

广东工业大学管理学院(执行院长)

张德鹏 教授

2019年2月

为进一步推动案例研究及案例教学的开展,开发出更多、更好、更适用于财会教育的高质量教学案例,提高人才培养质量,由广东工业大学承担的“产教融合 MPAcc 教学智库实验平台建设”项目启动了财会教学案例开发与评选的工作,旨在深化产教融合、校企合作,构建教学智库实验平台,引领学科发展,以学科发展支撑智库建设,促进专业教育决策科学化,为专业教学提供智力支持,培养高素质应用型高端会计人才。

本系列教材案例均由广东工业大学管理学院案例开发中心开发完成,涵盖财务会计、财务管理、管理会计和审计等专业核心课程,以及高等学校会计、银行会计、财税管理、财务报表分析、内部风险控制与管理、资本运营、重组并购等专业课程。项目组成员由具有管理实践经验的企业管理相关领域的教授、博士以及部分企业高管组成。案例均在团队成员深入企业调研、采编并与企业经营者或员工深度访谈的基础上完成。入选案例必须是没有进入国内外案例库、亦未发表过的原创案例。本次开发的案例同时进入广东工业大学管理学院案例库,也是“产教融合 MPAcc 教学智库实验平台建设”系列成果。

1. 案例开发的背景

中国经济实现了跨越式发展,而今成为世界第二大经济体,这其中蕴含的中国特色管理现象与问题同样吸引了全世界的目光。中国企业对于管理相关理论和方法从模糊到熟悉,并且逐渐在实践中予以应用和创新,为经济建设积累了宝贵的经验。

财会教学案例是对企业真实运作场景与管理活动的再现,展现出具有典型性的中国式情境、问题和经验。案例在管理学科领域的教学研究和人才培养中得到了广泛认可和重视,是将管理理论与实践相结合、培养应用型高级管理人才的有效手段。案例开发是接触中国企业真实情景的有效途径,是“实践—认识—再实践—再认识”的过程;案例的真实性、实战性可以帮助学生充当决策者的角色,提升学生处理问题的能力。案例教学能让学生深刻领会到理论在实践中的生命力,是缩短教学情境与职业工作情景的有效途径。可以说,离开案例,管理教育的目标就很难实现。

2. 案例的内容框架

本系列教材的编写以管理学涉及的主要内容为范围和框架,几乎涵盖了企业管理和财务管理的各个学科领域。内容涉及创新创业、企业战略管理、财务管理、成本管理、财务会计、税务管理、审计等方面。案例类型多样,既有描述性案例,又有决策性案例。所选案例客观展现了企业某种经营行为的背景、过程、结果和存在的问题,并不对企业的经营管理做出决策,亦无暗示或说明现有管理行为是否有效。案例后附有启发思考题和案例说明书,在教学中可用于专题或综合性的课堂讨论,为案例教学方法的实施提供了有效素材,加快了教学改革进程。

3. 案例的鲜明特色

相较于众多的企业管理案例,本次开发的案例具有以下鲜明的特色:

第一，浓厚的本土特色。本书所选案例均来自国内上市公司，代表了依托本土资源、政策和技术特点兴起的不同类型的企业，对本土企业认识、解决管理问题具有直接的参考价值。但这并不影响案例的普适性，而恰恰提示广大管理者在决策时必须关注内外部环境的独特性，对于其他地区企业利用地缘特征、地方特色资源形成竞争优势亦具有借鉴作用。

第二，可靠、充实的信息。本书所有案例均由项目组成员在深入企业调研或认真采编上市公司公开数据，并对企业经营者或员工深度访谈的基础上完成，数据可靠、充实、深入。案例展示的不仅是管理事件的经过，也体现了管理者的思想过程，有利于读者嵌入情境，对管理问题形成更深层次的认知。

第三，新鲜的时代气息。本书对近年来的新兴行业给予了充分关注，包括房地产行业、电商行业、物流行业、旅游地产行业，同时也关注了处于转型升级中的传统企业。这些企业在新时代下面临的新挑战往往不能从既有的管理学理论中找到突破口，需要通过实践案例分析来找到解决方案，这样有利于读者进行开放的、发散的、多视角的思考，系统训练思维能力。

4. 案例的适用性

本系列教材案例可满足高等院校经济管理领域的多种教学与科研需求：适用于MBA（工商管理硕士）、MPAcc（会计硕士）、工程硕士、全日制研究生以及高年级本科学生案例研讨；可作为理论研究的参考书，供从事财务管理理论研究的专家学者以及企业管理咨询机构使用；同时也是了解中国企业管理实践的必读书，可供企业所有者和管理者参考借鉴。

在此，对各企业在案例开发过程中给予的信赖和支持表示衷心的感谢，如果没有各企业的慷慨协作，要顺利完成本次案例开发是不可能的。希望所开发的案例能给企业管理提供帮助，同时引导企业经营者对相关经营行为展开探索。

广东工业大学管理学院案例开发中心负责本案例系列教材的出版工作，在此向参与编辑和出版的所有工作人员表示衷心的感谢。

案例编写过程中参考了诸多学者的研究成果，由于篇幅限制，这里不再一一列出。

广东工业大学管理学院案例开发中心
广东工业大学产教融合MPAcc教学智库实验平台
2019年2月

案例 1 X 集团财务共享模式研究	1
案例封面	2
案例正文	3
一、X 集团简介及财务共享进程	3
二、X 集团财务管理模式分析	4
三、X 集团财务管理模式不足之处	5
四、X 集团财务共享模式的实施和成效	6
五、小结	11
六、讨论题目	11
七、参考资料	12
案例说明书	13
案例 2 中小房企的融资方式及探索：以 MH 公司为例	19
案例封面	20
案例正文	21
一、企业概况	21
二、MH 公司融资问题	25
三、MH 公司融资优化建议	27
四、中小房企融资策略及建议	28
五、小结	31
六、讨论题目	31
七、参考资料	31
案例说明书	32
案例 3 如何甩掉“山寨王”的称号：众泰汽车的财务绩效分析	39
案例封面	40
案例正文	41
一、案例背景	41
二、众泰汽车的财务绩效分析	43
三、众泰汽车的财务风险和研发投入	54
四、讨论题目	55
五、参考资料	56
案例说明书	57
案例 4 内外交困：凯瑞德财务风险分析	61
案例封面	62
案例正文	63
一、背景简介	63

二、案例概况	65
三、研究启示	73
四、讨论题目	75
五、参考资料	75
案例说明书	76
案例 5 并购浪潮中隐藏的“雷区”：英飞拓并购商誉减值风险案例	83
案例封面	84
案例正文	85
一、案例概况	85
二、案例分析	89
三、并购中防范商誉减值风险的建议	95
四、问题讨论	97
五、参考资料	97
案例说明书	98
案例 6 在“屡败屡战”中寻找突破：苏宁易购的股权激励之路	105
案例封面	106
案例正文	107
一、案例背景	107
二、苏宁易购的三轮股权激励计划	108
三、苏宁易购的三轮员工持股计划	114
四、苏宁易购现状	116
五、尾声	119
六、讨论题目	119
七、参考资料	119
案例说明书	120
案例 7 利刃还是钝斧：论苏宁易购历次激励计划对其业绩的影响	125
案例封面	126
案例正文	127
一、公司背景简介	127
二、苏宁易购的三轮股权激励计划	128
三、苏宁易购的三轮员工持股计划	134
四、激励效果	137
五、尾声	141
六、讨论题目	141
七、参考资料	142

案例说明书·····	143
案例 8 “带刺的玫瑰”：东趋西步的万科地产与上海航空负债经营之旅 ·····	151
案例封面·····	152
案例正文·····	153
一、背景介绍·····	153
二、案例公司相关介绍·····	154
三、“带刺的玫瑰”的“生长”·····	155
四、“带刺的玫瑰”的“绽放”·····	160
五、总结·····	163
六、讨论题目·····	163
七、参考资料·····	163
案例说明书·····	165
案例 9 低成本高回报：春秋航空的生存之道 ·····	173
案例封面·····	174
案例正文·····	175
一、公司简介·····	175
二、资产、负债、利润、现金流结构与质量分析·····	176
三、四维分析·····	187
四、基于“战略矩阵”对公司未来发展进行分析·····	191
五、问题讨论·····	192
六、参考资料·····	192
案例说明书·····	193
案例 10 小米敲门港交所“尝鲜”同股不同权 ·····	197
案例封面·····	198
案例正文·····	199
一、案例背景·····	199
二、案例成长历程·····	203
三、管理者总结·····	209
四、问题讨论·····	211
五、参考资料·····	211
案例说明书·····	212
案例 11 从“昔日辉煌”到“神话陨落”：战略频变的两面针路在何方？ ·····	217
案例封面·····	218
案例正文·····	219

一、企业简介	219
二、案例概况	226
三、问题讨论	235
四、参考资料	236
案例说明书	237
案例 12 稳中求“变”：京东方的战略选择	241
案例封面	242
案例正文	243
一、引言	243
二、京东方的前世今生	243
三、第一次战略转型——把握机会，迈入行业（2003—2008年）	244
四、第二次战略转型——规模扩张，迈向领先（2009—2013年）	247
五、第三次战略转型——战略转型，面向未来（2014—2017年）	249
六、尾声	251
七、问题讨论	251
八、参考资料	251
案例说明书	252
案例 13 上汽集团高派现政策研究	259
案例封面	260
案例正文	261
一、公司介绍	261
二、上汽集团“高派现”事件	263
三、揭开高派现的真面目	264
四、问题讨论	272
五、参考资料	272
案例说明书	273
案例 14 基于经济增加值（EVA）的华录百纳并购蓝色火焰的绩效评价	283
案例封面	284
案例正文	285
一、交易双方概况	285
二、并购动因分析	286
三、并购过程描述	287
四、理论背景	287
五、讨论题目	289
六、会计资料	289
案例说明书	291

案例 1

X 集团财务共享模式研究*

-
- * 1. 本案例由广东工业大学管理学院的陈沉、孔杰、朱雨珠等共同撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权广东工业大学产教融合 MPAcc 教学智库实验平台使用，广东工业大学产教融合 MPAcc 教学智库实验平台享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

[案例封面]

专业领域：财务管理

适用课程：财务管理理论与实务

选用课程：财务管理理论与实务

编写目的：本案例旨在帮助学员通过研究、理解和掌握共享服务的相关知识，引导学员进一步关注企业在发展中财务管理模式存在哪些不足。学员可以在此基础上，结合公司采用财务共享模式前后财务指标分析，对公司运用财务共享模式后产生的影响做出判断和评价，将其运用到经营活动的实践当中去。

知识点：财务共享；共享服务

关键词：X 集团；财务共享中心

中文摘要：随着信息时代下的大数据、云计算等技术不断渗透到方方面面，企业的发展也随之充满了挑战。财务，作为企业经营发展的核心职能，更需要顺应时代的变化，变革其自身职能与管理模式。财务共享模式，就是在这样科技化、信息化的大背景下产生的一种新型财务管理模式，它是以信息技术为依托，基于流程化来处理财务和业务，以达到降低企业的运营成本、提升运行效率等目的。本文以 X 集团为研究对象，对 X 集团的财务共享模式进行研究，为其他企业带来启示和借鉴。

[案例正文]

一、X 集团简介及财务共享进程

1. X 集团概况

X 集团成立于 1984 年，最先以生产经营冰箱起家，1989 年成立 X 集团股份有限公司，并于 1993 年在上海证券交易所上市。X 集团自成立以来，不断创新，历经 30 多年的发展，从一家濒临倒闭的小厂，发展成为世界知名家电企业，也是我国企业走出去的一张闪亮的名片。这些年来，X 集团始终秉承着先进的文化理念，以客户需求为出发点，不断尝试新的发展机会，敢于破旧立新与变革，开辟新的管理模式，以顺应时代潮流的战略视角，更好地推动 X 集团的发展。截至 2015 年，X 集团全球营业收入接近 2000 亿元，净利润接近 200 亿元，线上交易额高达 1500 多亿元，企业的经营管理活动取得巨大成功。

随着 X 集团全球化品牌战略的深入推进，市场规模逐渐扩大，集团财务工作量大大幅度增大，而营业额逐年增加，利润逐年增长的事实证明集团的经营效益一直保持良好状况，且财务工作量的增加并没有给 X 集团带来很多的难题，反而很好地处理了财务工作，降低企业的经营成本，有效地提高了企业运行效率，控制了财务风险，这一切的成果应该归功于 X 集团实施的财务共享模式。X 集团的财务共享模式从清晰的战略视角出发，明确自身定位，完善了自身的财务管理体系与服务体系，为集团财务管理模式的转变打下了良好的基础，不仅在原有基础上提高了企业的整体运行效率，降低了成本与风险，同时也更好地推动了 X 集团的长远发展。

2. X 集团实施财务共享进程

从 1984 年创业 30 多年来，X 集团一直坚持自身发展的目标，不同阶段的战略目标与变革创新都是随着时代的变化而变化，顺应着时代的潮流去转变自身的管理职能。当国外的大型企业如福特、强生、杜邦、惠普等著名公司都在进行财务改革，并从实施财务共享模式中受益时，X 集团也决心跟随时代的变化而进行财务革命。表 1-1 展示了 X 集团财务共享从 2006—2016 年的进程。

表 1-1 X 集团财务共享从 2006—2016 年的进程

阶段	时间	进 程
建设阶段	2006 年	X 集团在财务总监带领下，引入财务共享概念，对财务管理进行组织变革，致力于构建更信息化的财务管理体系和财务共享模式
	2007 年	X 集团的财务变革以财务共享服务为切入点，从原来的管钱、管物会计型组织向能规划未来的管理会计型财务组织转型，开始建设财务共享
	2008 年	X 集团以财务中心为基础，开始实施财务共享模式，在摸索中前进，开展财务工作

阶段	时间	进 程
发展 阶段	2009—2010 年	X 集团财务共享改革进程进一步深化, 稳步提升财务共享能力, 提高工作效率, 降低成本, 有效控制财务风险
	2011 年	X 集团以实施财务共享流程再造为前提, 使得财务共享服务模式得以发挥更好的作用, 这种创新财务管理模式也不断受到社会的关注
	2012 年	随着企业的不断发展, X 集团的财务共享服务模式愈加有名
成熟 阶段	2013—2015 年	X 集团财务共享中心整合了各个公司的财务数据, 实行了扁平化管理、标准化管理、信息化管理, 使得企业的运行效率大大提高, 为企业决策提供强有力的数据支撑
	2016 年	X 集团的财务共享服务模式不断创新和发展, 已经相对可以良好运行, 有效支撑 X 集团的战略决策目标

二、X 集团财务管理模式分析

1. 财务共享模式

财务共享是一种财务管理模式, 在该模式下, 能够提升企业管理经营水平, 促使财务信息及时有效地传递以及资源的合理配置与使用, 从而更好地为企业创造价值。实施财务共享是 X 集团财务管理模式转变的重要前提, 使得其财务共享中心可以成为企业战略的制定者、实施者和促进者, 对企业日常生产经营业务进行科学合理的规划和指导, 更好地专注于满足用户需求。

X 集团的财务共享模式是其进行财务管理方式变革的前提, 首先将原先的财务会计向管理会计转变, 原先的财务会计只是对过去的经济事项以及现在钱物账等生产经营资料进行管理, 而管理会计则注重对未来的设计规划。不仅如此, X 集团的财务共享还让财务人员转变角色, 由原先的“账房先生”向“企业合作伙伴”进行转变。与此同时, 财务共享模式的实施完成了运营模式——即把生产经营、资金管理、成本核算等流程从原财务组织中单独分离出来, 从而形成符合自身实际发展的运营管理模式。X 集团为了实现不同地区子公司的会计核算的规范化与标准化, 对财务管理模式进行优化升级, 制定了统一的、规范的会计语言。

此外, X 集团在实行财务共享模式时, 除了注重会计数量方面的管理, 更加强调会计信息质量的管理, 为了实现对成本费用事前管理控制、事中及时并真实地反映问题, 将各种信息系统平台整合运用, 通过流程优化、科目分析、信息反馈等共享质量管理, 从事后的风险发现转化为事前的流程优化, 从而主动推动业务端改善。

2. 营运资金管理模式

营运资金管理是企业财务管理的重要组成部分, 是企业保证生命力的重点。如今, 越来越多的企业重视资金流的管理和风险, 希望可以提高资金的使用效率, 使企业可以在激烈的市场竞争中保持有利地位。X 集团的营运资金管理定位于全流程、全价值链的营运资金管理, 以实现盈利增长和现金利润目标。X 集团致力于改进商业模式, 提升营运资金的

效率,完善风险控制。营运资金管理是集团战略目标的重要部分,X集团通过战略和商业模式转型、业务流程再造、文化和机制创新等对营运资金管理的环境和体系进行创新,从优化供应链管理、客户关系管理、资金集约管理、供应链融资创新、国际营运资金管理 etc 对营运资金管理实践内容进行丰富和拓展。在互联网时代,企业生产经营的特点不再是大规模、大批量的生产,而是根据客户的需求与定制进行生产,以满足每一个客户的个性化需求。X集团致力于在互联网时代创造属于自己的名牌,抓住机遇,通过对各种模式的探索实践,如“人单合一双赢模式”、自主经营体建设以及市场营销方向的转变等,最终创造了属于X集团的世界品牌,为自身培育了竞争优势。

3. 全面预算管理模式

全面预算管理是一项企业经营策略的管理模式,其主要作用是对企业内部进行控制、评价和激励。企业在生产经营活动中实行全面预算管理,可以实现企业资源的优化配置。X集团实行的全面预算管理制度较好地推动了其经营活动与财务活动的发展,将集团的经营活动和财务活动纳入到了一个规范化、标准化而且高效运转的渠道,为X集团的战略实施提供了强有力的支持。

X集团的全面预算管理体系主要包括组织体系、流程体系、编制体系、控制体系和考核体系五大部分,整个预算体系主要以战略目标为起点,围绕着组织和流程,通过层层分解企业的战略目标,设计模型,以KPI(关键绩效指标法)和PBC(各会计科目的审计准备表)为衡量的标准,逐步完成预算编制、控制和考核,并回到预算的最终目标的循环过程。

三、X集团财务管理模式不足之处

1. 财务组织机构庞大,财务人员众多

随着X集团不断发展壮大,如今已拥有众多子公司,而且每家子公司都设有自己的财务核算部门,无论是在公司集团层面还是各全资子公司核算层面,对应的财务机构的设置越来越复杂,财务人员众多,财务组织机构庞大。

2. 财务核算制度和业务流程不统一,财务管理效率低下

虽然X集团总部对集团整体的财务核算制度、规章做出了统一的规定,各子公司应该参照总公司制定的财务制度进行日常的财务管理工作,但是因为集团内各个营业单位财务部门的财务管理能力有所不同,导致对集团内部的财务制度理解也有所不同,从而在实际履行企业财务制度时会有一定程度的差异。例如,在具体费用报销的核算问题上,不同的子公司对其审批的要求和核算的流程都会有所不同,所以在记账的时间和方式上都会有所差异,即使有统一的制度标准,在具体的工作中也很难实现流程上的统一。此外,各子公司之前并没有形成统一的记账规则,在记账方式上也有自己的习惯,各自按照长久以来形成的记账方法填制会计凭证、收发票据。在各子公司的工作效率不同的情况下,他们在完成月度报表、中期报表以及年度报表的时间上也会不同,因此集团总部在月末、季末、年末获取子公司的财务报表的时间上无法达到统一,导致集团总部在做出重大战略决策和向其相关利益者提供财务信息的时间上会有所延误,影响企业的整体运作,使企业的财务管理效率低下。

3. 无法实现实时控制，财务信息质量低，财务风险大

X集团的子公司众多，财务组织机构复杂，传统的财务管理模式使管理权不能集中。各分支机构财务部门比较独立并拥有财务管理的自主权，导致财务数据的处理标准不统一、财务数据存放比较分散，集团总部收集财务数据的速度较慢，财务信息的滞后性比较严重，无法达到对子公司财务状况的实时监控。企业在不能及时了解现有资金的情况下，很难有效地提高资金的使用效率，资金周转率很低，显然不利于企业的日常经营活动。另外，子公司在经营管理中存在的财务风险或者出现故意造假舞弊的情况也难以及时被集团总部察觉，由此会增加企业的财务风险，弱化了财务管理中监督的职能。在传统的财务管理模式下，集团总部仅仅是对各子公司财务报表的简单合并，而各子公司的核算标准和处理流程不一致，总部基于此收集到的财务信息在标准上存在差异，财务信息的质量较低，由此数据分析得出结果也未必会准确，不利于企业管理层做出正确决策。同时X集团这种对子公司日常财务管理工作主要集中于事后的会计核算的管理模式，缺乏事前防范和事中控制的意识，对财务管理体系中的风险防范功能不够重视，缺乏完善的内部控制制度，无形中加大了企业的财务风险。

4. 财务信息对企业的业务决策和战略实施缺乏支撑力度

X集团这种分散式的财务管理方式在带来财务管理成本增加和财务管理效率低下的同时，还会对企业的业务决策和战略实施产生严重的阻碍。在分散式财务管理的模式下，各子公司提供的财务信息质量不高且具有滞后性，很多时候这种信息很难达到集团的要求。企业在不能及时获取公司内部准确财务信息的情况下，很难及时、准确把握市场信息并进行进一步的战略部署。单一的事后处理职能使得X集团在面对并购、重组的时候显得非常被动，在进行投资、筹资决策的时候，也无法及时获取各子公司的财务报表，并对集团整体的财务状况进行准确分析，无法有效地支持投融资决策。

四、X集团财务共享模式的实施和成效

(一) X集团财务共享模式的实施

1. 可行性分析

企业在最初引入财务共享模式的时候，应该把获得大家认可作为第一目标。这其中包括董事会的认可，管理层对该模式的重视。企业高层可以召开专门会议针对这一模式进行相关知识和理念的学习和研讨，为公司采用这一模式提出可行性的执行计划，并且分析该模式在本公司实行需要注意的事项和具体落实政策等，通过可操作的执行计划决定公司是否采用财务共享模式，以及如何执行筹备等。

2. 流程设计与实施

(1) 组织结构设计。财务共享是针对企业财务管理的服务供应商，因此需要在接受企业委托时应该明确自身是否可以为企业提供相关的服务，能否做到与客户的及时沟通和信息核对。对此，管理层应该制定严格规定，划分每一个职员的对职责和权限范围，实现高效的资源整合，把握好权利的平衡关系。

(2) 业务部门。业务部门是财务共享的重中之重，它关系到整个中心的业务处理流程。其一般有两种模式，一种是一个企业的全套项目处理，另一种是同一个项目的所有企