

学校编码: 10384

学 号: 17920121151011



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

通信企业集成财务管理研究

A Research on Financial Integration Management of
Telecommunication Company

张 蓉

指导教师姓名: 李 常 青 教 授

专 业 名 称: 工 商 管 理 (MBA)

论 文 提 交 日 期: 2015 年 10 月

论 文 答 辩 时 间: 2015 年 11 月

学 位 授 予 日 期: 201 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

201 年 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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

摘要

在经济高速发展的今天，市场风云变幻、商业竞争激烈，企业为应对外部环境的变化，对内部管理的要求更加高效、更加精细。作为企业内部管理重要的一环，财务管理也在经受市场的考验，传统的会计核算、事后监督管理的功能已经很难满足企业日益变化的外部环境的要求，特别是在互联网经济下，企业为快速响应市场，不仅要求财务核算准确、管理公司财经风险，更加要求财务深入到业务前端，参与企业事前、事中的管理。从重经营结果向监控过程绩效转变，从事后监管到事前提供财务专业服务转变，深入到业务的各个环节，用数字化的结果支撑业务决策和企业运作。

本文基于国内外学者有关集成财务业管理的研究成果，例如：集成财务管理、流程管理、ERP集成管理、业务财务一体化理论。借鉴H公司财务与业务集成变革的实际案例，对H公司管控型财务管理中财务业务关系和集成型财务业务关系进行研究。并通过流程、管理体系、组织集成、IT和数据、管理方法五个方面，发现财务管理存在的问题和不足，主要表现在：财务与业务的关系不紧密，无法融入到业务环节进行管理；财务无法参与业务决策，无法提前预警交易风险；财务与业务组织架构不配套，无法有效支撑业务快速决策；财务与业务在IT系统上的集成不足，无法适应自动化数据分析和柔性管理的要求。并在此分析的基础上提出了财务融入业务流程；财务参与评审、决策和过程指标管理；财务组织支撑和人员转型培养；财务与业务IT与数据集成；以及财务与业务管理方法融合等集成管理建议。

最后对财务集成管理为企业带来的价值和收益进行总结：提升管理会计在交易过程中的应用效果、保证销售项目的概算、预算、滚动预测及决算的准确性、降低企业交易风险、提升项目资产管理水平、促进区域及客户业务对项目群管理水平的提升。从而进一步展望财务集成管理的改进和发展方向。

关键词：集成财务管理、流程集成、管理体系集成、管理方法集成

Abstract

Today, economic in high-speed development, market is changed frequently, business competition become more and more vigorous. To cope with the changes of external environment, corporate will require more efficient more precise to internal management. As a significant part of management, financial management is endured market testing, the traditional financial management can't meet the requirements of increasing changing external environment, including traditional accounting, financial supervision management and financial control relationship between finance and business. Especially under the Internet economy, the enterprise will require finance to work with business deeply and provide flexibility management to respond to the market requirements. Finance is not only to support the value of the company management, but also should engage in management after to advance more, change from operating result into monitor process performance, go deep into the business, through the results of the financial date to support business decision-making and operation management, and the financial integration will become the trend of business development.

This article is based on the research of integrated financial management scholars both nation and abroad, such as integration finance management, process management, ERP integration, and business financial integration theory. Refer to the case of company H about financial and business integration revolution. Study the theories and data of company H. Analyze control type and integration type between financial and business. And found financial control problems and the insufficiency through process, management system, organization, IT/data and management method. Mainly display in financial and business relationship is not closed, not deep into the business management. Financial can't get into business decisions, which lead to the team goals can't be realized in trading, also, can't alert business risk in advance. Financial organization doesn't match business, can't support business effectively. The IT system between Financial and business don't integrate enough, can't adapt to flexible management and quick response. Base on the above analysis, we suggest financial should go deep into business processes, participate business review, decision and metrics management. Financial organizations supporting and personnel cultivation, integrate with business system and business management

methods.

Finally, summarize the value and benefit of the financial integration management for enterprise, improve the application effect of accounting management in the process of business, reduce the risk of corporate transactions, enhance project assets management, promote program management level of regional and customer group. Then, look further improvement and development direction of financial integration management.

Key words: finance and business integration, Process integration, Management system integration, Management methodology integration.

厦门大学博硕士学位论文摘要

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究目的和研究现状	2
一、 研究目的	2
二、 研究现状	2
第三节 研究思路、内容及方法	3
一、 研究思路	3
二、 研究内容	4
三、 研究方法	5
第二章 集成财务管理概述	7
第一节 集成财务管理的概述	7
一、 集成财务管理理论	7
二、 集成财务管理的发展趋势	7
第二节 集成财务管理的价值及意义	9
一、 集成财务管理，提高财务数据的准确性和及时性	9
二、 集成财务管理提高了企业整体管理水平	9
三、 集成财务管理促进了企业内部管理资源配置的优化	10
四、 集成财务管理提升了组织运作效率、降低企业经营成本	10
五、 集成财务管理可以充分发挥财务服务的功能	11
六、 提升财务预测能力，降低企业的经营风险	11
第三章 H 公司职能式财务管理的现状及问题	12
第一节 H 公司概况及所处宏观市场环境	12
一、 行业空间有限，整体市场增速放缓	12
二、 通信企业竞争形势严峻，竞争格局没有绝对优势	15
三、 企业利润空间逐步缩小，精细化管理要求高	15
四、 公司需要改变管理战术，以保持行业内的优势	15

第二节 H 公司职能式财务管理问题	17
一、 职能式财务管理模式下，财务与业务间协作不足	17
二、 财务未深入交易管理，业务环节无法得到有效预防控制	17
三、 项目财务岗位、财务职责缺失，管理无法满足精细化管理的要求	17
四、 职能式财务管理模式下，无法及时提供财务的服务	18
五、 职能式财务管理模式下，财务的计划能力、预测能力不足	18
第三节 造成 H 公司职能式财务管理痛点的根因	18
一、 业务流程不健全、财务在业务流程中的角色与职责不明确	18
二、 财务与业务部门组织架构不匹配，无法有效支撑业务	19
三、 财务授权不明确，决策规则不健全	19
四、 财务缺乏过程管理的方法与手段	19
五、 ERP 系统集成不足，财务度量无法支撑细颗粒的管理	20
第四章 H 公司集成财务管理变革的具体实践及分析	21
第一节 财务与业务流程的集成	21
一、 财务与业务流程集成的目的	21
二、 财务与业务流程集成的过程	22
第二节 财务与销售业务在管理体系的集成	24
一、 财务与销售业务在评审、决策体系的融合	24
二、 财务与业务在流程指标管理中融合	26
第三节 财务与业务在组织与角色的融合	29
一、 财务组织结构的转变	30
二、 财务职责与职能的转变	31
三、 财务配套管理的转变	32
第四节 财务与公司 IT /数据的集成	33
第五节 财务与业务在管理方法的集成	35
一、 项目概算、预算、核算、决算方法的集成	35
二、 财务评审、决策业务方法的集成	36
第六节 集成财务管理变革的不足及建议	37
一、 财务在流程中的管控职能要独立	37
二、 简化业务环节，提高流程效率	38

三、财务人员能力不足支撑业务	38
四、集成财务管理要对准客户贡献端到端改进	39
第五章 H 公司集成财务管理变革的总结和展望.....	41
第一节 H 公司集成财务管理变革的总结.....	41
第二节 集成财务管理模式的研究展望.....	43
主要参考文献	44
致 谢.....	46

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 Background of the subject	1
Session 2 Research Purpose	2
Session 3 Research Contents and Methods	3
Chapter Two Overview of Integrated Financial Management	7
Session 1 Overview of Intergrated Fincial Management	7
Session 2 Value and significance of integrated financial management	9
Chapter Three H Company’s present financial management problem ..	12
Session 1 H company profile and the macroscopic market environment	12
Session 2 Financial management condition and pain point of H company	17
Session 3 Root cause of pain point of H company’s financial management	18
Chapter Four Conclusions The transformation practice of H company’s financial management	21
Session 1 Integration between financial and business process	21
Session 2 Integration between financial and business management system	24
Session 3 Integration between financial and business in organization and process role	29
Session 4 Integration between financial and business in IT and data	33
Session 5 Integration between financial and business in management method ..	35
Session 6 Problem and suggestion of integration financial management	37
Chapter Five Conclusions and Outlook of Integrated Financial management Transformation	41
Session 1 Conclusions of integrated financial management	41
Session 2 Prospects of research of integrated financial management	43
References	44
Acknowledgments	46

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究背景

H 公司 1988 年成立至今，从一个员工仅 14 人，注册资本 2.1 万元人民币小作坊开始发展到全球 15 万员工，销售收入 3 百多亿美元的大型企业。公司业务经历了多次转折性的发展和变化：从交换机设备贸易、PBX 小型交换设备销售到自主研发固网设备等通信设备；从单一固网设备产品领域向无线领域、传输、数通等多产品领域发展；从单 BG 经营（运营 BG）向多 BG（运营商、企业网、消费者）转型；销售对象也从小酒店、小企业开始逐步向规范运作的大型企业转变，销售范围经历了从农村向城市、从中国向海外的发展过程；公司内部管理也由单一模式向集成模式逐步转变。在经历这些阶段巨大变化的过程中，外部交易对企业内部管理的挑战不断涌现，起初公司靠着少部分精英在市场中打拼，种种偶然的成功和个人英雄主义造就公司的成功。但是，高层逐步意识到这种偶然的成功不可复制、也可能给公司带来更多的不确定性和风险。H 公司从 1999 年开始相继在研发、供应链、财经和销售领域发起了内部的管理变革，旨在通过持续的管理改进支撑全球化日趋复杂的业务运作。而在当今互联网发达的市场中，ICT 行业不仅经受市场紧缩、竞争激烈的压力，还要受到互联网思维带来的扁平化要求的管理冲击，于是，公司开始逐步优化内部流程、构建集成的管理模式，促使财务与业务的管理更加柔性，从而支撑公司可持续、可盈利的增长。[1]而财务与业务的集成管理，正是这一场变革中最艰难的部分之一，本文从 H 公司财务集成管理变革出发，收集相关理论、信息及数据，结合业界管理最佳实践分析现行财务管理存在的弊端，找出现行财务管理不足产生的根因。并在此基础上，阐述了财务如何从业务流程、管理体系、组织架构、IT 与数据、管理方法等方面与业务进行管理的集成变革，让财务管理真正地融合到业务中，发挥财务事前、事中、事后的管理作用，做到业务可视和明明白白决策，降低内耗、防止管理腐败，增强财务事前预测能力和风险防范能力，促进业务更加高效、低风险地运转。

第二节 研究目的和研究现状

一、研究目的

通信行业经过了数十年的高速发展终究要回归一个平稳的常态，通信行业的领先企业也不再是令人渴望的高速增长、利润丰厚的公司。行业竞争的日益剧烈，经营风险居高不下，客户需求变化莫测，外部经营环境危机四伏，内部管理日益复杂，因此，业务对财务的响应要求也越来越高，财务管理集成化的转变在所难免。而通过财务与业务的集成管理，对提升财务服务的柔性、提高财务数据的准确性、降低财务风险、提升企业财务的预测能力等方面都有十分重要的作用，这种集成的管理革新也将帮助企业未雨筹缪，更加从容地应对各种危机。

本文的研究目的主要有以下几个方面：首先，通过对 H 公司职能型财务管理模式的研究，了解 H 公司职能型财务业务关系对其财务管控的负面影响；其次，通过对 H 公司职能型财务业务关系存在的不足及其原因进行分析，以识别 H 公司职能型财务业务关系下财务管理问题产生的根源；最后，通过对 H 公司流程型财务业务关系的研究和分析，了解 H 公司如何通过财务业务关系的转型实现对企业未来业务有效的财务管控，为企业财务管理模式的转型提供借鉴。

二、研究现状

传统的财务管理模式大多以指导、督促和管控为主，与业务的粘合度不足。尤其是在企业矩阵式、职能型的管理模式下，各个职能部门功能明确、权力相对封锁，部门与部门之间的业务流、信息流无法顺畅流通，财务部门常常通过指导、监督的方式来管理业务，而这种指导、监督的关系加剧了业务、财务的封闭和割裂，导致财务与业务无法很好的协作。首先，企业中的财务控制角色的职能和性质造成了财务与业务的割裂：企业中财务通常是财务部门（人员）通过财务法规、财务制度、财务计划、财务预算等业务活动进行结果管理和控制。指导、组织、督促和管控，来确保财务计划（目标）实现的管理活动。因此大多数企业中财务的角色是带有强制色彩的刚性财务管理，这种管理更强调财务规则的遵守和服从，以及各项财务指标的达成；其次，传统的财务管理模式导致财务与业务的粘合程度不高，使得财务管理定位存在一定偏差、财务管理的效能无法发挥到最大：传统的财务管理通过成本控制、KPI 管理等模式对业务进行监督和管控，财务管理过分重视结果导向，较少关注企业的长期发展战略、企业内部关键能力的成长、以及业务经营过程对财务结

果的影响；第三，传统财务管理以控制为主，融入到业务运作过程较少，造成财务与业务的协同不足和财务对业务的服务支撑不够，而业务活动的过程往往直接影响了企业的经营结果，业务在前端执行时就决定了最终的财务结果，而这些过程如果得到财务的支撑和协助，不仅从方案输出的质量上还是过程数据度量的及时性上都有很大的提升，更能让业务人员使用正确的方法达成期望的效果；第四，财务的组织结构无法适应管理需求：多数企业重业务轻财务，对财务组织的建设以及岗位的设置不是十分充裕，使得相应的管理规定、管理手段以及财务制度得不到有效的落实；第五，财务管理的自动化不足：难以满足日益复杂和变化频繁的业务需求，业务的生成伴随着大量的数据传递，业务控制点的扁平化和指标度量的及时性对 IT 平台的要求越来越高。[2]尤其是互联网时代下，大量企业被卷入数据管理，财务数据与业务数据无法进行有机结合，财务结果无法真实地反映业务实质，财务风险不能及时得揭示和管理，财务的决策也无法支撑业务快速响应市场。

第三节 研究思路、内容及方法

一、研究思路

本文以 ICT 行业 H 公司为研究对象，基于前人对财务集成业务管理的相关研究，结合流程管理理论及 ERP 集成理论，研究财务集成业务管理的特点和要求，分析财务与业务集成管理的可行性与具体实施方案。（参见下图 1-1）

首先，本文提出问题为什么要进行财务集成管理的根本原因；

其次，引入集成财务管理相关理论，结合业界领先实践，分析企业内部管理现状及存在的问题。

然后，研究 H 公司财务与业务在流程集成、管理体系、IT 及数据、组织与角色、管理方法等方面的集成实践，对比财务集成管理转型前后的变化，总结集成管理的经验以及管理转型的收益；

最后，对集成财务管理优缺点进行总结，同时对集成财务管理的未来应用进行展望。

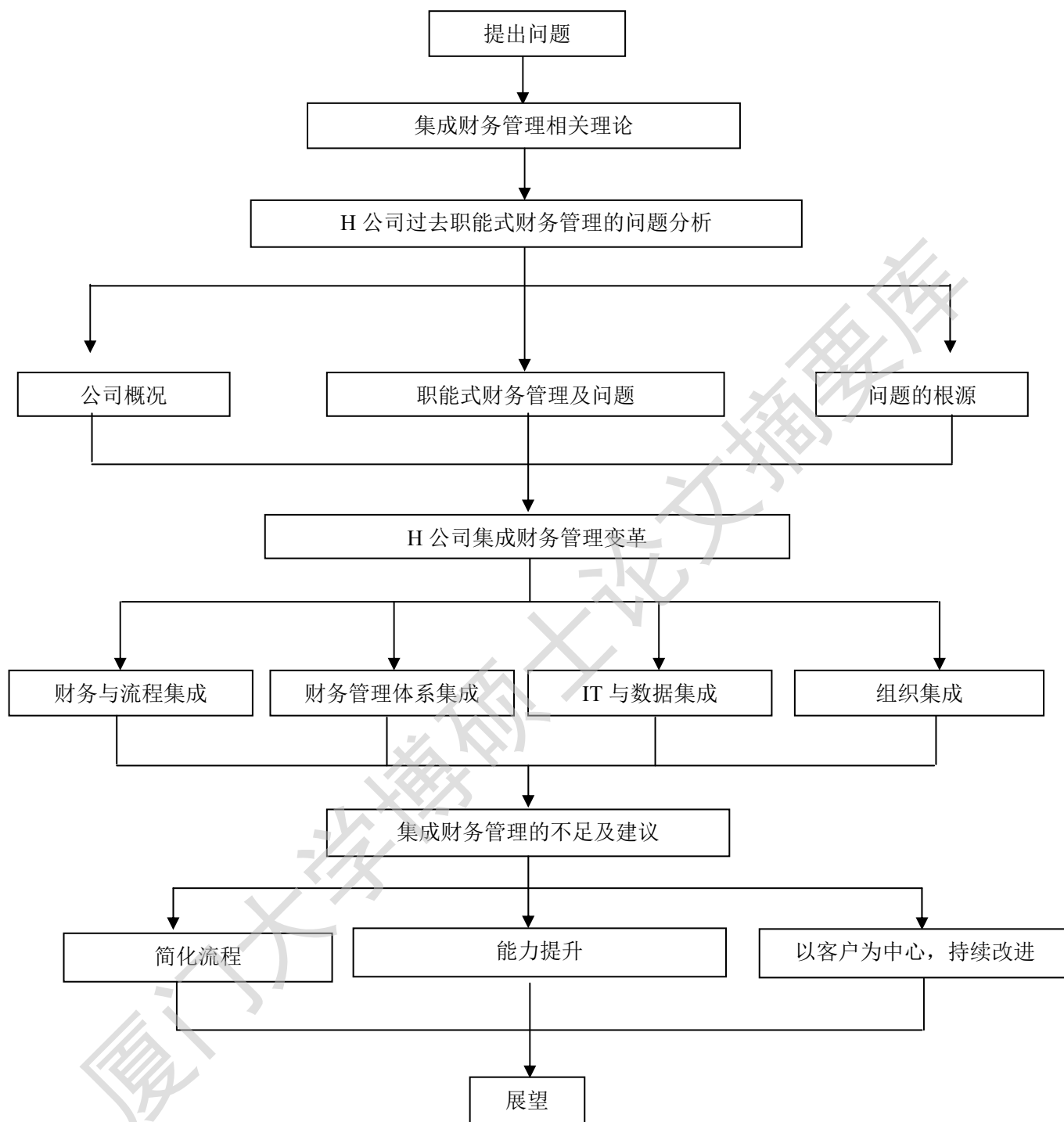


图1-1 研究框架图

二、研究内容

本文开篇叙述了研究的背景、目的和方法等基本情况，引入国内外企业财务集成管理相关研究理论和业界实践。针对 H 公司的职能式财务管理做了初步诊断，包括企业基本经营环境、公司财务状况、职能式财务管理目前存在的问题、问题产生的根本原因以及解决问题的具体方法等方面进行研究。结合 H 公司财务集成管理变

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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.