

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学号: X2010156269

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

基于价值创造的财务管控能力提升研究

——以巨能集团为例

Research on Enhancing the Ability of Financial  
Management and Control Based on Value Creation

——Case Study of JuNeng Enterprise Group

裴周丽

指导教师姓名: 朱平辉 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015年6月

论文答辩日期: 2015年 月

学位授予日期: 2015年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2015年6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

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

## 摘 要

随着经济的发展和市场竞争的加剧，企业集团在资源配置中占据的优势越来越显著。然而，由于我国企业集团的发展时间较短，企业集团在管理方面还存诸多问题，这些问题直接妨碍集团价值的创造能力。财务管控作为企业集团科学的管理方式之一，通过资本纽带将母子公司联系在一起，从财务领域对集团进行重点管控，是一种适用比较广泛的管控方式。但目前这种方式在我国的企业集团中还没有得到重视，大多数企业集团仅仅设计了一套僵化的财务管控模式或体系，没有将财务管控灵活的应用起来，财务管控的效果也没能充分体现出来。因此，如何提升财务管控能力以实现企业集团价值创造的目标是本文研究的重点。

本文在研究背景，研究目的和意义，以及概念和理论研究等的基础上，以重庆巨能集团为例，首先介绍了巨能集团的背景以及财务管控原有情况。再以时间为线索，对巨能集团四个阶段的财务管控能力情况进行探索，搭建起集团财务管控能力提升的体系，并在此基础上建立了具体的实施路径模型。并通过财务和非财务数据验证了财务管控能力提升对集团价值创造的贡献。最后总结了财务管控能力提升过程中的经验，并对未来财务管控能力的持续提升提出了建议。

**关键词** 财务管控能力； 价值创造； 企业集团

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Abstract

With the development of economy and increasing competition in the market, more and more enterprises choose enterprise group as their business model because the advantage that it can allocate resources efficiently is suitable to the economic environment. However, there are many problems in the management for the short time of the development. These problems, for enterprise group, must hinder the capacity of value creation. As one of the scientific management and control mode, financial management and control, which connects parent company with subsidiaries by capital tie and mainly control enterprise group in financial sector., is a widely applicative method. But the domestic enterprise groups don't think highly of it, the majority of enterprise groups only design a rigid financial management and control mode or system, lacking flexibility, and the effect is not very good. So how to improve the ability of financial management and control to achieve the goal of value creation is the main propose for this paper.

Firstly, this paper introduces the background and significance of the topic of this article, as well as concepts and theoretical researches. Secondly, it takes JuNeng enterprise group as an example, explaining the primary problems of financial management and control, introducing the groping procedure of the ability of financial management and control by dividing four parts, and building up a system of the ability of financial management and control. Thirdly, it builds up a mode of concrete path for the ability of financial management and control based on the system. Fourthly, to illustrate the supporting role of financial management and control, it takes financial and non-financial indicators. Finally, it summarize some experiences and advices some points for the ability of financial management and control.

**Key Words:** the ability of financial management and control; value creation; enterprise group

厦门大学博硕士学位论文摘要库



# 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
<b>一、研究背景</b> .....	<b>1</b>
<b>二、研究目的及意义</b> .....	<b>2</b>
(一) 研究目的 .....	2
(二) 研究意义 .....	2
<b>三、主要研究内容、方法及框架</b> .....	<b>3</b>
(一) 研究内容、方法 .....	3
(二) 研究框架 .....	5
<b>四、主要创新点</b> .....	<b>6</b>
<b>第二章 概念界定及国内外理论研究基础</b> .....	<b>7</b>
<b>一、概念界定</b> .....	<b>7</b>
(一) 企业集团及其管控 .....	7
(二) 价值创造及其综合评价 .....	8
(三) 财务管控与财务管理能力 .....	10
<b>二、国内外理论研究基础</b> .....	<b>11</b>
(一) 委托代理理论 .....	11
(二) 公司治理理论 .....	12
(三) 财务管控理论 .....	13
(四) 财务能力理论 .....	16
<b>第三章 基于价值创造的巨能集团财务管控能力体系构建</b> .....	<b>18</b>
<b>一、巨能集团背景分析</b> .....	<b>18</b>
(一) 巨能集团的组织架构 .....	18
(二) 巨能集团财务管控原有主要问题分析 .....	18
<b>二、巨能集团财务管控的发展演进</b> .....	<b>19</b>
(一) 财务管控体系的孕育期 (2009 年) .....	19
(二) 财务管控工作的探索期 (2010-2011 年) .....	20
(三) 财务管控平台的搭建期 (2011-2012 年) .....	21

(四) 财务管控能力的构建期 (2013-至今)	23
<b>三、 巨能集团财务管控能力体系建设思路</b>	<b>24</b>
(一) 巨能集团财务管控能力体系构建思路	24
(二) 巨能集团财务管控能力体系的构建原则	25
(三) 巨能集团财务管控能力的构成要素	26
(四) 巨能集团财务管控能力要素的结构性关系	27
<b>第四章 巨能集团财务管控能力提升的实施路径</b>	<b>30</b>
一、 酉阳 BT 项目为起点的巨能集团财务管控先期探索实践	30
二、 巨能集团财务管控能力提升的实施路径模型构建	31
三、 巨能集团财务管控能力提升的实施路径	32
(一) 总体思路	32
(二) 具体的路径	32
<b>第五章 基于价值创造的巨能集团财务管控能力提升成效分析</b>	<b>35</b>
一、 财务管控能力提升对集团财务价值成效分析	35
(一) 巨能集团自身财务数据分析	35
(二) 对比巨能集团与行业财务指标数据	39
二、 财务管控能力提升对集团非财务价值成效分析	40
(一) 社会责任	40
(二) 客户	41
(三) 发展	41
<b>第六章 结论与展望</b>	<b>43</b>
一、 结论	43
二、 展望	44
<b>参考文献</b>	<b>45</b>
<b>致谢</b>	<b>48</b>

# Contents

<b>Chapter One Preface .....</b>	<b>1</b>
<b>Session 1 Background .....</b>	<b>1</b>
<b>Session 2 Research Purpose and Significance.....</b>	<b>2</b>
I Research Purpose .....	2
II Research Significance .....	2
<b>Section 3 Research Methods , Main Contents and Framework.....</b>	<b>3</b>
I Research Methods and Main Contents .....	3
II Resarch Framework .....	5
<b>Section 4 Main Innovation Points .....</b>	<b>6</b>
<b>Chapter TWO Definition of the Concept and Basic Theory Research at Home and Abroad .....</b>	<b>7</b>
<b>Session 1 Definition of the Concepts.....</b>	<b>7</b>
I Enterprise Group and Group Control .....	7
II Value Creation and Comprehensive Evaluation .....	8
III Financial Management and Control and Financial Management Capability ..	10
<b>Session 2 Basic Theory Research at Home and Abroad.....</b>	<b>11</b>
I Agency Theory .....	11
II Corporate Governance Theory.....	12
III Financial Management and Control Theory .....	13
IV Financial Capability Theory .....	16
<b>Chapter Three Constructing the System of The Ability of Financial Management and Cntrol for JuNeng Eenterprise Group .....</b>	<b>18</b>
<b>Session 1 Background Analysis of JuNeng Enterprise Group .....</b>	<b>18</b>
I Constituent-Framework .....	18
II Analyzing the main problems of the Financial Management and Control that existed in JuNeng Enterprise Group .....	18
<b>Session 2 The evolution and development of Financial Management and Control in JuNeng Enterprise Group.....</b>	<b>19</b>
I The Incubation Time for the System of Financial Management and Control in 2009 .....	19

II The Exploration Time for Work of Financial Management and Control in 2010 .....	20
III The Stage Time for Financial Management and Control during 2011 to 2012 .... .....	21
IV The Building Time for The Ability of Financial Management and Control from 2013 to now) .....	23
<b>Session 3 The construction idea for The System of The Ability of Financial Management and Control.....</b>	<b>24</b>
I The Construction Idea of The System for The Ability of Financial Management and Control .....	24
II The Construction Principle of The System for The Ability of Financial Management and Control .....	25
III The Inscope of The Ability of Financial Management and Control.....	26
IV The Structural Relation of factors from The Ability of Financial Management and Control .....	27
<b>Chapter Four The Implementation Path of The Ability of Financial Management and Control in JuNeng Enterprise Group .....</b>	<b>30</b>
<b>Session 1 Preliminary Exploration and Practice of Financial Management and     Control Start from YouYang Project.....</b>	<b>30</b>
<b>Session 2 Constructing the Model of Implementation Path for Promoting the         Ability of Financial Management and Control.....</b>	<b>31</b>
<b>Session 3 The Implementation Path of Promoting the Ability of Financial         Management and Control.....</b>	<b>32</b>
I General Idea .....	32
II Specific Path .....	32
<b>Chapter Five Analysing the Result of the Ability of Financial Management and Control based on Value Creation.....</b>	<b>35</b>
<b>Session 1 Analysing the Results of Financial Value .....</b>	<b>35</b>
I Analysing own Financial data .....	35
II Comparing with the Industry Financial Indicators .....	39
<b>Session 2 Analysing the Results of non Financial Value.....</b>	<b>40</b>
I Social Responsibility.....	40
II Customer .....	41
III Development.....	41
<b>Chapter Six Conclusion and Outlook .....</b>	<b>43</b>

<b>Session 1 Conclusion .....</b>	<b>43</b>
<b>Session 2 Outlook .....</b>	<b>44</b>
<b>References .....</b>	<b>45</b>
<b>Acknowledgments .....</b>	<b>48</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 一、研究背景

作为一种经济高速发展的产物，企业集团能更好的适应当今的市场环境，它打破了封闭的条块分割体制，以一种灵活的模式将多种资源有机整合，最大效用的利用了各种资源，实现了规模经济，在市场竞争中更具优势；并且企业集团的资金等资源的实力雄厚，一旦宏观经济形势出现动荡，抵御风险的能力更强，集团内部互相扶持能最大限度发挥集团效应优势。然而，我国的大部分企业集团由于发展时间有限、市场环境不完善而存在诸多问题：一方面，企业集团扩张过快、内部规模和经营范围野蛮扩张；另一方面，管理的节奏跟不上发展的速度导致集团监管不到位，子公司各自为政，集团资源浪费和内部的恶性竞争等问题频发。对国有企业来说问题更加严重，我国国有企业由于受传统计划经济的桎梏，只重视国家财政政策而忽视企业本身的发展特点，只关注企业价值的分配而淡化自身财务管理运作。在当今世界宏观经济风云变化，市场竞争日益残酷之际，为了提高我国企业的竞争力，“十二五规划”对企业提出“创新驱动、转型发展”的要求。在这种情况下，转型升级是我国国有企业解决目前困境的出路。作为一种科学的管理方式，财务管控能很好的解决目前国有企业面临的困境，国有企业可以通过提升企业集团财务管控能力，打造适合的财务管控能力体系，并找到适合的财务管控的实践路径，以应对市场环境和政策的变化。

然而，我国大多数企业集团缺乏财务管控的基本意识，即使少部分企业应用财务管控的方式对企业集团进行管理，也只是将它当成一种模式化的应用，没有将财务管控当做能力来应用，对如何提升财务管控能力也不了解，因此在实际操作中对提升财务管控能力无从下手。

重庆巨能建设（集团）有限公司于 2000 年 8 月成立，是在原煤炭部属五大工程处的基础上组建的国有独资有限公司。2003 年 3 月工商登记变更为重庆巨能建设（集团）有限公司，为重庆能源集团旗下的大型施工企业。经过多年的发展，巨能集团“巨而不能，集而不团”的无集团管控模式是当时集团前进的重大

阻碍，同时由于集团的经营主体具有风险大、资金需求量大的特点，加之我国宏观经济结构的调整，巨能集团迫切的需要转型升级，应对内外部环境的变化，财务管控作为企业集团进行有效管理的重要方式，适合解决巨能集团目前的困境。

## 二、研究目的及意义

### （一）研究目的

对于巨能集团而言，规模的日益扩张使业务跨度不断增加，组织架构更加复杂，集团需要面对更多的财务管理和委托代理问题。仅仅依靠原有财务管控模式、体系已不能满足集团发展的需要，因此要灵活应用财务管控——提升集团的财务管控能力。本文依托四个基础理论：委托代理理论、公司治理理论、财务管控理论和财务能力理论，并结合巨能集团实际情况，研究巨能集团财务管控能力体系的构建和财务管控能力的实施路径的运用，本文主要有以下三个方面的研究目的：

1. 分层次构建巨能集团的财务管控能力体系，以实现集团价值创造的目标。
2. 结合巨能集团财务管控的具体情况，探索财务管控能力的实施路径模型，深层次探讨提升财务管控能力的具体路径。
3. 借助平衡积分卡的思想，针对巨能集团财务管控能力提升集团价值的贡献进行成效分析，证明财务管控能力的提升能够对企业价值创造的目标做出贡献。

### （二）研究意义

#### 1. 理论意义

从财务管控能力的视角出发，构建了财务管控的能力体系，构造起财务管控能力提升的实施路径模型，深入、具体研究了财务管控能力的提升问题，从多个方面系统化的研究了财务管控能力的提升路径，拓宽了财务管控理论的研究面。



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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.