

分类号 F23/762
U D C _____

密级 公开
编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 财务数字化转型下集团公司资金管理模式
研究——以 TCL 集团为例

研究生姓名: 刘慧杏

指导教师姓名、职称: 朱泽钢 副教授 李世龙 正高级会计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 企业理财与税务筹划

提交日期: 2022年6月1日

独创性声明

本人声明所提交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：刘慧杏 签字日期：2022.6.2

导师签名：李坤 签字日期：2022.6.4

导师(校外)签名：李坤 签字日期：2022.6.6

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名：刘慧杏 签字日期：2022.6.2

导师签名：李坤 签字日期：2022.6.4

导师(校外)签名：李坤 签字日期：2022.6.6

**Research on Fund Management Mode of
Group Company Under Financial Digital
Transformation
- A Case Study of the TCL Group**

Candidate: Liu Huixing

Supervisor: Zhu Zegang Li Shilong

摘要

“大智移云物区”等数字化技术的极速发展,对大型集团公司的组织模式和财务管理模式造成了重大影响。从目前的应用实践来看,一方面,很多集团公司通过实施财务数字化转型,确实起到了强化集团财务管控能力的作用,并借助数字化技术不断完善现有的资金管理基础,在很大程度上提高了资金的运转效率。另一方面,由于在集团公司的财务管控体制中,关于集权与分权的配置选择,一直未明确具体的规则倾向,总是存在着各种矛盾,导致集团公司进行财务数字化转型对于财务管控能力提升的作用受到限制。

基于此,本文以 TCL 集团为研究样本,着眼于财务数字化转型背景下 TCL 集团的资金管理模式,重点考察 TCL 集团财务数字化转型实施情况以及资金管理运行机制现状,试图揭示财务数字化转型对其资金管理模式的机理。研究发现 TCL 集团基于财务数字化转型确实提高了集团资金集中管理的效能,在盘活存量资金、及时防控资金风险以及资金标准化、流程化管理层面起到了强化作用。但 TCL 集团的资金运营状况并不理想,集团资金集中管理效能只是在短期内得到了提升,未从根本上得到改善。究其原因很可能是 TCL 集团采用的资金管理模式集权意味较浓,资金管理理念与财务数字化转型下的资金管理理念本质背离,两者在集权与分权的平衡上存在着很大的差异,导致问题频生,消减了转型增加的效益水平。

因此,本文认为在财务数字化转型下,TCL 集团集权式的资金管理模式已不符合转型下的要求,存在资金管理权限错配的问题,进而引发了资金管理组织体系和制度不协同的问题。鉴于此,TCL 集团现阶段要理清财务数字化转型的内在逻辑,在不断充实自身资金管控体系的基础上,基于适度授权的资金管理原则,通过变革资金管理组织体系和强化制度协同层面优化其资金管理模式,达到对资金统一管理,分级授权的管控目标,实现资金的平衡管理。同时,TCL 集团也要重点关注数据、人员和技术层面的协同,为财务数字化转型下的资金管理提供一定的保障措施,以期更全面的提升集团的资金管理质量。

关键词: 财务数字化转型 集团公司 资金管理模式 TCL 集团

Abstract

The rapid development of digital technologies such as "artificial intelligence, mobile Internet" has had a significant impact on the organization mode and financial management mode of large group companies. From the current application practice, on the one hand, many group companies have indeed strengthened the group's financial control ability through the implementation of financial digital transformation, and continuously improved the existing fund management foundation with the help of digital technology, which has greatly improved the operation efficiency of funds. On the other hand, in the financial control system of the group company, the allocation choice of centralization and decentralization has not been clear about the specific rule tendency, and there are always various contradictions, resulting in the limited role of the group company's financial digital transformation in the improvement of financial control ability.

Based on this, this paper takes TCL group as the research sample, focuses on TCL Group's fund management mode under the background of financial digital transformation, focuses on the implementation of TCL Group's financial digital transformation and the current situation of fund management operation mechanism, and attempts to reveal the impact mechanism of financial digital transformation on its fund management mode. It is found that TCL Group has indeed improved the efficiency of

the group's centralized fund management based on the financial digital transformation, and has played a strengthening role in revitalizing the stock funds, preventing and controlling the fund risks in time, as well as fund standardization and process management. However, the capital operation of TCL group is not ideal. The efficiency of the group's centralized capital management has only been improved in a short period of time, but has not been fundamentally improved. The reason is likely to be that the fund management mode adopted by TCL Group has a strong sense of centralization, and the fund management concept deviates from the fund management concept under the financial digital transformation. There are great differences in the balance between centralization and decentralization between the two, resulting in frequent problems and reducing the benefit level increased by the transformation.

Therefore, this paper believes that under the financial digital transformation, the centralized fund management mode of TCL group does not meet the requirements of the transformation, and there is a mismatch of fund management authority, which leads to the problem of non synergy between fund management organization system and system. In view of this, TCL group should clarify the internal logic of financial digital transformation at this stage. On the basis of constantly enriching its own fund management and control system and based on the fund management principle of appropriate authorization, TCL group should

optimize its fund management mode by changing the fund management organization system and strengthening the system coordination level, so as to achieve the control goal of unified fund management and hierarchical authorization, and realize the balanced management of funds. At the same time, TCL group should also focus on the coordination of data, personnel and technology, so as to provide certain guarantee measures for fund management under the financial digital transformation, in order to comprehensively improve the quality of fund management of the group.

Keywords: Financial digital transformation; Group company; Capital management model; TCL Group

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 文献综述.....	3
1.2.1 财务数字化转型的研究.....	3
1.2.2 资金管理的研究.....	6
1.2.3 文献评述.....	10
1.3 研究内容与方法.....	10
1.3.1 研究内容.....	10
1.3.2 研究方法.....	11
2 相关概念及理论基础	13
2.1 相关概念.....	13
2.1.1 财务数字化转型的概念.....	13
2.1.2 资金管理的概念.....	13
2.1.3 资金管理模式的定义.....	15
2.2 理论基础.....	16
2.2.1 组织结构理论.....	16
2.2.2 内部控制理论.....	17
2.2.3 内部资本市场理论.....	18
2.2.4 资源配置理论.....	18
3 TCL 集团基本概况	20
3.1 TCL 集团简介.....	20
3.2 TCL 集团业务及组织情况.....	20
3.3 TCL 集团实施财务数字化转型的动因.....	21
3.3.1 数字化技术的发展.....	21
3.3.2 市场变革.....	22

3.3.3 政府的政策支持.....	22
3.3.4 经济全球化的大趋势.....	22
3.4 TCL 集团财务数字化转型实施情况.....	23
4 财务数字化转型下 TCL 集团资金管理模式分析.....	31
4.1 TCL 集团资金管理运行机制.....	32
4.1.1 TCL 集团资金管理制度.....	32
4.1.2 TCL 集团资金管理组织体系.....	34
4.1.3 TCL 集团资金管理模式.....	35
4.2 财务数字化转型下 TCL 集团资金集中管理优势分析.....	41
4.2.1 强化资金集中管理，盘活存量.....	41
4.2.2 能够更及时的防控资金风险.....	42
4.2.3 实现资金管理标准化、流程化.....	42
4.3 TCL 集团资金管理运行效果分析.....	43
4.3.1 TCL 集团资金运营状况分析.....	43
4.3.2 TCL 集团资金管理分析结果.....	46
4.4 财务数字化转型下 TCL 集团资金集中管理问题分析.....	47
4.4.1 扁平化和网络化转型的冲击，影响资金集中管理效率的提升.....	47
4.4.2 集权意味较浓，仍未实现资金平衡管理.....	48
5 TCL 集团资金管理模式优化建议及保障措施.....	49
5.1 优化建议.....	49
5.1.1 充实资金管控体系.....	50
5.1.2 变革资金管理组织体系.....	53
5.1.3 强化制度协同.....	54
5.2 保障措施.....	55
5.2.1 数据保障.....	55
5.2.2 人员保障.....	55
5.2.3 技术保障.....	56
6 结论与展望.....	57

6.1 结论.....	57
6.2 展望.....	58
参考文献.....	59
后记.....	64

1 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

近年来,由于经济局势不稳定和新冠肺炎疫情的冲击,使全球经济遭受了沉重打击,导致我国经济下行压力日益加大,金融萎缩严重,金融风险更加凸显。因此,为了部署好金融风险防范任务,打赢和防控化解重大风险攻坚战,国资委提出我国各企业必须要加强资金管理,保障资金的安全性和效益性,大力运用数字化技术增强企业的资金风险监测和预防。

资金是公司的血脉,在资金管理进程中产生的任何风险都会使公司的发展受到制约,乃至影响自身战略目标的实现。因此,不论是哪种类型的公司,要想在激烈的市场博弈中取得竞争优势,科学高效的资金管理模式必不可缺。近年来,各个大型集团公司为了提升资金的运转效率,夯实资金风险管控,也在不断的创新和发展自身的资金管理模式,推进资金集中化管理成为很多集团公司增强资金管理能力的选择。然而,集团公司作为资本密集型企业,其日资金流较大,在实行资本集中化管理后,数据处理量和业务量激增以及资金结算流程扩展等问题相继显露。如果集团公司不能及时防范资金管理风险,会引发违规操作、信用危机等相关问题。

当前,随着“大智移云物区”等数字化技术的兴起,更多的数字技术被应用于集团公司的财务管理工作中。很多集团公司纷纷实施财务数字化转型,将业务流程、人员和职能等有机加以融合,来进一步增强财务管控质量和资金运转效率,发挥出资金管理价值创造的效能,集团资金管理能力因此大幅提高。但由于集团公司分子公司众多,管理规模较大,在集团公司资金管理体制中,集团内部存在着资源的博弈竞争,集分权的配置选择一直不好把控,很难做出明确的选择倾向,有着不可调和的矛盾,在集团内外部的管理上引发了各种约束。如在集权型的资金管理体制下,由于集团公司规模较大且管理层级复杂,容易引发各子公司对命令和制度的消极执行,导致管理脱离实际。一旦集团总部财务决策不及时或出现

失误，会导致集团财务战略部署实施不畅。其次，由于各子公司没有实质性的财务决策权限，资金运营活动被集团总部统一支配，容易滋生各子公司的经营惰性。另外，在分权式的资金管理模式下，由于各子公司自主计划资金用途，集团总部不能直接调配和规划资金使用，导致内部资金整体的效益性降低。其次，如各子公司被赋予很大的资金控制权限时，集团总部对其经营行为难以进行管控，会导致“内部控制人”的现象发生。

因此，集团公司不论采取哪种资金管理模式，在资金管理过程中总会暴露出相应的问题。鉴于此，当前集团公司通过实施财务数字化转型在使资金管理能力提升的同时，是否也会引发一系列资金管理问题的产生？集团公司采取的资金管理模式是否符合财务数字化转型下的要求？而在集团公司进行财务数字化转型的契机下，能否使集团公司的资金管理模式更科学、更健全、更高效？能否使集团在资金集权和分权的控制权限上达到一种平衡状态？使其既能发挥集团公司资金集中管理的优势，又能使各子公司在集中管理的体制下享有最大的资金自主权和决策权，进而实现资金的平衡管理，实质性的提高集团公司资金管理能力。基于此，本文将结合具体的案例进行深入分析，旨在发现和总结财务数字化转型对集团公司资金管理模式的影晌机理，为进一步优化集团公司资金管理模式提供参考。

1.1.2 研究意义

集团公司的资金管理无论是在集权管理模式下还是分权管理模式下，总是存在着一定的缺陷。同时，从目前集团公司财务数字化转型的实践来看，由于其复杂的业务流程、庞大的业务体系、众多的职能部门等固有特点，再加上集团在转型过程中往往会陷入数字技术无所不能的误区，会导致集团内部的部门墙无法打破，数据信息孤岛化严重，转型效率较低。尤其是在资金管理数字化转型的实施进程中，集团公司会忽视组织管理模式、制度流程、技术创新应用三个层面的协同演化的内在逻辑，会导致资金管理的效率水平大打折扣。基于此，本文将结合 TCL 集团在财务数字化转型下资金管理模式的实际情况，展开具体的分析，进一步剖析财务数字化转型对资金管理模式的作川逻辑，为基于财务数字化下的资金管理模式的优化提供实践基础，以期为案例公司解决问题的同时，也为其他

同处转型期的集团公司提供参考。

1.2 文献综述

1.2.1 财务数字化转型的研究

（一）企业财务数字化转型基于共享服务平台的打造

如今，会计领域的热点问题之一就是促进企业财务数字化转型，使传统的财务会计向共享财务、智能财务的新会计方向发展。1981年，美国福特公司构建了第一个财务共享服务中心，标志着公司的财务管理模式正式向数字化的方向发展。陈益君（2014）认为是经济发展形式的变化引发了企业经营管理的转型，而财务作为企业经营管理的中心层，必须进行相应的转型。进一步的，周建云（2020）认为目前的财务管理运行机制已无法适应新时代发展的趋势和要求，企业必须进行数字化转型，重塑企业的财务管理方式和思维理念。另外，张庆龙（2020）认为是数字化技术的发展颠覆了原有的组织模式和财务管理机制。因此可见，数字技术的发展是企业进行财务数字化转型的根本动因。

那么，企业如何进行财务数字化转型、其实施路径是什么？唐勇，胡先伟（2019）提出企业进行财务数字化转型的关键是能够实现标准化和流程化管理，而财务共享服务中心的构建目前已成为很多大型集团公司实现这一目标的重要途径。另外，陈虎，郭奕（2020）认为企业进行财务数字化转型首先要布局好财务的数字基建，即再造财务管理流程和业务流程、应用智能化技术等。张庆龙（2020）认为企业进行财务数字化转型主要就是基于数字技术的支撑，运用各种模型和算法对采集来的数据进行处理和分析，使数据信息服务于决策，并充分发挥管理会计的功能特点，积极布局转型建设。可以看出，基于数字化技术的支撑构建财务共享体系是企业财务数字化转型规划中的重要环节。

（二）财务转型的方向：打造智能财务

数字经济时代，数字化技术目前已成为企业实施财务数字化转型的新动能，使企业财务逐步向自动化、智能化的方向发展。张敏（2020）指出智能财务的建造已成为当前大多数企业财务数字化转型的重要目标，财务智能化是大势所趋。当前智能财务是实务界与理论界共同面对的新型概念，张敏（2021）认为其作为

一个新兴领域，它的本质、未来的发展趋势以及企业如何进行财务转型等问题还有待探讨。因此，要先搞清楚什么是智能财务，不同学者有着不同的看法。Cavalcante, R. C. 等（2016）指出财务智能化是一个充满动态变化和对复杂性的重新认知的过程。刘梅玲等（2020）认为智能财务主要是依托新技术的功能特点重塑财务管理机制，实现财务处理标准化，杨寅、刘勤、黄虎（2020）指出基于转型赋能，以进一步增强财务管理的运行效率和价值创造力。张庆龙（2021）则认为智能财务是促进企业财务管理转型的解决方案。可见，智能财务是企业实施财务数字化转型的新方向和新视角。

此外，很多学者对智能财务的构建框架、具体思路、工作方法和基本做法展开了激烈的讨论。刘梅玲等（2020）基于中国烟草智能财务的构建展开了实践探索，提出再造业务和管理流程是实现智能财务的核心环节。其次，刘梅玲等（2020）认为数字化新技术的选择应用，各种管理场景的搭建是智能财务的本质。接着，刘梅玲等（2020）重点梳理了智能财务会计共享平台的构建路径。而李昕凝等（2020）则提出在智能财务的建设过程中，企业的制度设计和管理思路十分重要，刘梅玲、黄虎等（2020）则阐释了智能财务建设中财务组织规划问题，重点包括各财务共享职能中心的定位、人员的配备和岗位设计等方面。进一步的，刘勤（2020）指出智能财务的基础问题、技术的应用和平台的构建是智能财务发展的基础，人才的培养、标准化和流程化的设计、生态联盟的建设和智能财务体系的搭建是智能财务发展的支柱。另外，张庆龙（2020）通过考察认为财务共享服务中心、数字化系统的融合建设以及管理会计体系的构建和运用是财务数字化转型的主要内容，是实现智能财务的基础。因此，可以看出智能财务的实现是以业财融合为前提，以智能财务共享平台为框架，以制度设计、管理思路和组织规划为基础，以新技术和智能场景应用为核心的财务数字化转型的新方向。另外，企业进行财务数字化转型不仅要深入运用数字技术构建数据中心，实现业财深度融合，还要链接管理会计，致力于打造智能财务。

（三）管理会计+数字化，推动财务管理转型

数字化时代，一方面推动了财务管理的数字化转型，另一方面，也在很大程度上激发了管理会计的功能作用。“大智移云物区”等数字化新技术赋能于财务管理，基于管理会计工具的融合重塑其运行机制，为企业财务数字化转型提供了

新的思路。Deniz 等（2017）指出当前数字化新技术正深入改变着传统会计的核算流程和方法、组织管理，甚至战略思维，尤其是对管理会计流程的影响更为明显。另外，Martin Messner（2016）指出企业的会计处理基于财务会计流程完成，但其价值的衡量则依托管理会计来完成。因此，想要财务数字化转型成功，财务会计和管理会计的深入融合必不可缺。Constantin Zopounidis 等（2018）进一步指出企业财务管理一直都是结合不同的分析方法和技术来帮助管理者进行财务决策的过程。因此，在转型驱动下，管理会计的作用越来越凸显，李相陟（2020）就把业财融合这一核心理念归属到管理会计问题这一范畴，正因为有数字化技术作为基础支撑，管理会计的功能才能够得到广泛的发挥。

因此，企业进行财务数字化转型，首先要利用好新技术，根据企业的实际情况，搭建财务数据平台，构建财务共享中心，并融合管理会计体系，实现业财融合和财务管理流程全面可视，为实现财务数字化转型打下坚实的数据基础和技术基础。可见财务数字化转型是一个技术不断创新和应用的过程。然而在这一过程中，企业还需要重点关注财资组织体系的协调性，通过相应的组织变革去适应目前数字化管理运营模式。

（四）财务数字化转型中的组织结构变革

在企业的财务管理体制中组织结构的设置通常代表了财务管控权限的配置倾向，即集分权的程度。而目前以新技术为基础的数字化所带来的组织变革，谢志华、李莎、沈彦波（2020）认为影响了企业的组织结构与运行机制，迫使财务管控主体从单一主体逐步转为协同主体，强调财务管理的价值共享和协同化。谢康、吴瑶、肖静华（2020）认为数字技术与实体经济的深度融合促生了虚拟组织和平台组织，企业内外部逐渐形成了具有星系特性的交易联盟，迫使企业的组织体系向网络化和扁平化的方向转型发展。

在此背景下，谢志华、李莎、沈彦波（2020）认为在数字化时代，由于数字技术虚拟化、网络化和集成化等特征，促使企业的财务管理体制将发生根本性的变化，其中组织结构将向价值创造型的组织模式转变。同时，胡斌、王莉丽（2020）也指出在物联网环境下，企业传统经营管理方式将会被重塑，迫使组织结构也要进行相应的调整。尹晓娟（2020）认为科层制的组织结构模式已不符合当前竞争日益激烈的互联网时代的交易市场环境，平台型组织已成为替代科层制的新型组

织。另外，张成刚（2020）认为在企业数字化转型的进程中，企业的组织模式将形成“后台+中台+前端+生态”的平台型组织形式。常路、符正平（2019）指出尤其是对于致力于数字化平台转型的国有企业来说，除了要建立起转型思维，更要重视其组织变革的过程，逐步改变企业的业务流程及组织结构形式。

另外，企业通过实施财务数字化转型是怎样促使组织变革的，根本因素是什么。张成刚（2020）研究发现在企业数字化转型的过程中，信息传递成本的下降，任务与岗位的分解再造、激励性和竞争性因素等的改变是阐释其变革的原因。其中，信息成本的下降是其根本。数字化技术的产生和发展降低了企业组织获取和传递信息的成本，各种信息以数据的方式在企业内外部流转，而组织理论认为信息成本的下降意味着集权式的组织结构能够产生更大的经济效益，但在数字化时代，信息成本的下降适度分权的组织体系则能产生更大的效能，企业不需要复杂的管理结构，集权与分权已不能简单而论，企业的组织边界逐渐向生态化的方向发展。

1.2.2 资金管理的研究

（一）资金集中管理研究

资金集中管理问题一直备受国内外学者的关注，米恩（1932）在其出版物《现代公司与私有财产》中指出应该重点关注公司治理和产权问题以来，很多国外学者对资金集中管理的根源进行了追溯。

首先，Berle, Means（1933）在考察了美国 200 家大型公司的运营状况后，首次提出了存在于公司内部中的的两权分离问题，后来逐渐发展成为委托代理理论。其次，Coase（1937）第一次提出了交易成本这一概念之后，他认为随着公司发展规模的日益壮大，各种业务交易产生的相应的成本会逐渐增长，当成本的增加达到一定程度时，就会制约公司的可持续发展。随后，Williamson（1988）对这一观点做了补充，形成了较为完善的交易成本理论。接着，马克思提出产融结合以来，Rudolf Hilferding（1999）提出工业企业、金融企业或这两类企业所持有的资本之间，会通过多种方式进行互动，参与彼此的经营，从而降低了交易成本。

另外，Kreps（1984）在《企业文化与经济理论》中指出企业在资本市场中，

为了降低对外交易成本,加强对各成员企业的交易控制,企业可采取资金集中管理的办法。Stein (1997) 指出集团总部能够利用部门之间的竞争关系,对现有的投资机会进行排序,并把取得的收益合理进行分配,从而发挥出总部集中管理的优势。因此,集团公司采用资金集中管理的模式体现出了很大的功能优势。Payer (2001) 也进一步认为资金集中管理模式在大型集团公司中能够发挥出较强的凝聚力,不仅能够实现资金的统一调配,发挥出规模优势,还可以降低集团的管理成本。

接着,我国的众多学者也对集团公司采用资金集中管理模式的优势进行了激烈的讨论。首先,魏忠全、曹秀云 (1995) 指出资金集中管理是大型企业集团缓解资金矛盾,加速资金周转的有效方式。孔祥增 (2001) 也进一步指出实行资金集中管理是企业强化价值创造的重要途径。其次,有很多学者对集团公司为什么会选择资金集中管理进行了研究。顾宏武 (2003) 提出以资产、资本为纽带的、以母子公司关系为体系的集团公司的出现,组织体制日益复杂,资金管理相应变得更加困难。同时,随着信息技术的进步与发展,杨新云 (2004)、认为企业逐步向集团化的运作形式发展,陈瑛 (2005) 指出在信息化的背景下,改进资金管理效率,提高资金的价值创造力至关重要,因此,资金集中管理模式的应用成为重要手段。周树兰 (2005) 认为大多数集团公司都会采用资金集中管理模式来加强集团的资金运作。Sanchez (2020) 提出资金集中管理能够降低资金结算成本。张晋阳 (2011) 认为资金的合理使用关系到企业未来的可持续发展,因此,企业若想一直保持发展的强劲动力,必须强化资金集中管控力度。

另外,随着信息科技的不断发展,学者们对资金集中管理这种模式又有了深入的认识。在现存模式的基础上,很多学者提出要伴随着信息技术的发展,要不断更新健全资金集中管理模式,构建符合现实要求的新模式。王之君、杨文静 (2006) 阐释了建立资金管理平台的必要性,其为打造产融一体化的管理体制奠定了基础。关山越 (2007) 则指出信息系统的使用为提升集团公司的资金集中管理效率提供了技术支撑。吴豪 (2007) 在现有研究的基础上,提出了其他的资金集中管理模式概念,即虚拟银行和财务公司代理银行模式。万剑 (2009) 指出大型集团公司如何加强自身的资金调配和监控能力,建立起有效的资金集中管理平台体系,是集团公司维持竞争优势的根本所在。李向红 (2013) 提出 ERP

(Enterprise Resource Planning, 企业资源计划) 为集团公司资金集中管理提供了有力的保障平台, 通过构建基于 ERP 系统的资金管理框架, 有利于提升资金监控的效率和效果, 加强企业资金集中管理的风险控制。

其次, 李勇 (2010) 指出集团公司在全局推进资金集中精细化管理的同时, 也要注意防范存在的潜在风险问题。程伟 (2007) 进一步认为配套的资金集中管理制度的建设也同样重要。孟祥革、韩东 (2016) 指出虽然很多大型集团公司都构建了资金集中管理模式, 但由于其资金管理体系不完善, 在运营控制上存在不协调的因素, 限制了集团资金管理能力的提升。Avishek Bhandari 和 David Javakhadze (2017) 进一步认为, 企业若想强化对资金的管控能力, 及时预防风险, 一套完善的资金管理机制必不可缺。张立 (2016) 指出资金集中管理是企业优化配置、规避风险、盘活沉淀资金的重要门径。但集团公司须根据自身发展现状, 因地制宜, 分析管理中出现的具体问题, 才能促进资金效益最大化目标的实现。唐耀祥等 (2021) 进一步提出集团公司需健全组织架构、完善相关制度机制以及强化数字化技术的应用来进一步保障资金集中管理的效果。

(二) 财务数字化下的资金管理研究

财务数字化转型下, 越来越多的集团公司通过建设资金管理系统和财务共享服务中心来强化资金集中管理能力。Bergeron (2003) 认为利用财务共享服务中心共享、集成、连接等功能优势, 能够使企业更好的统一管理财务工作, 通过重组财务流程和重塑数字集成系统, 使协同和共享成为可能。迟源 (2020) 提出数字化技术赋能企业财务管理, 使财务流程化和标准化管理成为现实, 而财务共享平台的建立更是提高企业财务管理效能的重要基础。邵晓红, 姚龙 (2021) 也认为在财务共享中心的支撑下, 企业的资金集中管理效果确实能够得到强化。可见财务共享中心能够补足企业资金集中管理运行中的缺陷。

另外, 李兴财 (2020) 提出目前在数字化转型的背景下, 集团公司资金管理模式应要不断创新, 实现资金数据的实时监控、共享, 以及资金的高质量调配, 进而从本质上提高资金的使用效率。郑骞、牛健 (2020) 认为数字化正为企业的资金管理构筑一套全新的全息镜像, 精准的业务操作与资金数据同步使预测逐渐成为可能, 应逐渐夯实资金预测的建设基础。聂玉涛、蔺国强 (2020) 进一步论证了在数字化时代, 企业组织应该是开放的, 应充分发挥集团公司经营规模广、

产业链长等特点，依托财务共享中心等平台的支撑，构建多方参与的资金集中管控平台，进一步增强集团的资金循环和价值创造能力。李飒、王雪艳（2021）指出我国企业资金管理数字化进程，历经几十年，从会计软件中的资金管理模块，逐步发展成为管理系统，再到现在的与企业内外部业务系统的集成、交互等，资金管理的手段越来越成熟。因此，在财务数字化转型下，基于数字化技术进行资金管理确实进一步提高了资金集中管理的力度和效果，规避了资金风险。然而，在这一新业态下，两者之间的结合会不会暴露出新的风险问题，还有待验证。

（三）资金分权管理研究

首先，企业财务分权和集权管理应该根据自身的情况来确定。在集团公司的财务管控体制中，集权和分权一直没有明确的规制倾向，总是存在管理约束。但在数字化时代，集团公司能够依托数字系统对各子公司进行更有效的管理，因此，集团公司应在集中管控的前提下，实行分权管理。陈伟（2010）认为分权管理强调的是各子公司被授予较大的自主经营权和财务决策权，充分授权的财务管理模式。陈萃（2021）指出集团公司对财务集权和分权的配置选择可以根据自身的规模和集团发展需求进行不断调整，依照集团的发展目标和集团优势在集权和分权管理之间明确基本倾向，找出适合自身的财务运作模式。

其次，分权是指将权力下放给子公司。苏方威（2008）认为分权式的资金管理本质在于集团总部将资金管理权限授权给各下属单位，各下属单位能够自主经营，对在生产经营中产生的资金流入拥有使用权和决策权，进而节约了一定的信息传递成本和管理成本。此外，姚芳（2006）认为在管理内容上认为集权和分权的划分是将集团经营管理控制决策权下放给各下属单位，最高管理层的决策权只针对关乎集团整体利益的重大问题上。

再者，从时间角度来看，爱迪生（1979）在组织生命周期理论中提出企业的组织会经历不同的发展阶段，每个阶段都会表现出相应的管理特点，并随着组织规模的扩大，应对其下属单位进行适度分权。

最后，周三多（2005）提出了四个判断组织分权程度的标准：（1）管理层级越少而做出的决策数量越多，分权程度就越大。（2）管理层级越少而承担的决策重要性程度越高，分权程度就越大。（3）管理层级越少而承担的决策影响力越大，分权程度就越大。（4）管理层级越少而做出的决策审查越少，分权程度就越大。

1.2.3 文献评述

本文通过梳理财务数字化转型有关文献发现,目前很多大型集团公司都面临着向数字化方向转型的挑战,而财务作为支撑业务运营的主要动力,财务数字化转型迫在眉睫。目前学术界关于财务数字化转型的研究主题主要涉及财务数字化转型的关键技术和场景规划方面,包括了数字化新技术的选择应用、场景设计、财务共享中心的构建等,还有部分学者肯定了管理会计在转型中发挥的重要作用。充分论证了在财务数字化转型下,企业基于财务共享中心和相关的数字化系统能够更好的实现资金集中管理。然而,集团在财务数字化转型的实践过程中,只会提高集团资金的运作效率吗?是否也会衍生一些负面作用需要其承担,相关研究还尚无定论。

其次,关于资金管理的研究,很多学者论述了资金集中管理和分权管理的优缺点。目前很多学者着重探究了基于财务共享模式下的资金管理,论证了依托财务共享能够有效赋能资金管理工作。但目前相关研究才刚刚起步,还尚未形成成熟的体系,主要对两者相结合的优势进行了梳理,尚未就潜在的风险问题做深入分析。基于此,本文将结合具体的案例进行剖析,探讨在财务数字化转型下,集团公司在其支撑下是否实质性的提高了资金管理能力,是否能够更深层次的改进和优化集团公司现有的资金管理模式,进而使集团在数字化技术的赋能下,平衡好资金集权和分权管理的倾向选择,实现资金管理的智能化运营。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文以资金管理的相关理论依据为起点,辅之以国内外学者对财务数字化转型和资金管理的研究,为文章之后探讨的内容夯实理论基础。之后,针对目前 TCL 集团通过财务数字化转型对资金管理模式的影响机理,梳理出在财务数字化下对集团公司资金控制权限的要求。其次,重点考察 TCL 集团财务数字化转型情况与资金管理运行机制,探究其资金管理模式是否符合财务数字化转型下的要求,进而为优化 TCL 集团资金管理模式的改进方案奠定可行性论据。最后针对财务数

数字化转型对 TCL 集团资金管理模式产生的具体影响，剖析原因，找出优化路径，旨在进一步完善 TCL 集团的资金管理运行体制，提高其资金平衡管理能力。

本文具体内容如下：

第一部分：绪论。首先，提出本文的研究背景和意义，并通过考察相关文献，理清国内外学者对财务数字化转型和资金管理模式的相关研究，最后，明晰本文的研究内容及方法。

第二部分：相关概念与理论基础。首先是对财务数字化转型与资金管理及相关资金管理概念进行界定；其次，对财务数字化转型与资金管理有关的理论基础进行描述，主要包括组织结构理论、内部控制理论、内部资本市场理论及资源配置理论的内涵特征和方法。

第三部分：TCL 集团基本概况。首先介绍 TCL 集团的基本情况和 TCL 集团的业务及组织情况，并对其转型动因进行剖析；其次，重点考察 TCL 集团财务数字化转型的实施情况。

第四部分：财务数字化转型下 TCL 集团资金管理模式分析。根据目前 TCL 集团通过实施财务数字化转型对其资金管理模式产生的具体影响，梳理出在财务数字化下对集团公司资金控制权限的要求，并对 TCL 集团的资金管理运行机制及运行效果进行评估，试图挖掘出 TCL 集团通过财务数字化转型对其资金管理产生的积极影响及消极影响，探究作用机理，剖析原因。

第五部分：TCL 集团资金管理模式优化建议及保障措施。基于前文的分析，有针对性的提出优化 TCL 集团资金管理模式的改进方案以及相关的保障规制，旨在进一步提升 TCL 集团的资金管理能力。

第六部分：结论与展望。对前文的分析形成系统的认识，在理论总结的基础上进行归纳，得出研究结论，并对日后资金管理的相关理论研究做出展望。

1.3.2 研究方法

（一）文献综述法

从相关专业书籍、学术期刊网和学校图书馆知识资源总库及其他专业网站和论坛查找研究主题所需要的文献资料，并系统梳理现有文献，阐述基本理论，理清研究脉络、思路和方法。

（二）案例分析法

选取 TCL 集团做为研究主体,在通过考察 TCL 集团在财务数字化转型下资金管理模式的现状,针对其出现的问题及原因,加以系统的分析,提出解决方案,为解决实践中的难题提供思路和参考。

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 财务数字化转型的概念

财务数字化转型主要是指充分依托“大智移云物区”等数字技术赋能企业的财务管理工作，通过组织再造和业务流程再造，实现对企业经营信息的归集和处理，从而更好的赋能财务、支持管理、指导经营决策。另外，在“数据+算法”的逻辑体系中，财务数字化转型被定义为以业财数据的自动传输调整财务系统的复杂性和不明确性，实现财务数据的标准化处理，提高财务管理的效率性和效益性，帮助企业财务建立新的竞争格局。

同时，对于大型集团公司来说，其在进行财务数字化转型时，不仅需要考虑集团产业结构转型升级、数字化技术的选择应用等方面，还需平衡好财务集权和分权的配置倾向，对其制度流程、组织结构、内部控制和风险管理、人员及经营流程等层面做出全方位的重塑和优化。特别是在集团公司资金管理模块，其作为财务管理流程的核心，急需基于财务数字化转型进一步强化集团自身的资金管理能力，从而促进集团公司资金的良性循环和资金效用的聚合。

2.1.2 资金管理的概念

资金管理作为企业财务管控体系中的关键板块，企业必须按照国家政策法规的相关规定对自身资金来源和资金使用制定出明确的管理制度，根据资金流动的规律进行高效的规划和管控，监督和考核。具体来说，资金管理主要指企业通过选用某种资金管理模式来对内部资金进行管理和控制。主要体现在企业对自身的现金流进行计划、归集、结算和调度等方面的全方位管理。

一直以来，企业的资金管理能力往往被认为是决定其生死的关键。而在目前错综复杂的经济环境中，资金管理是否高效至关重要。再加上企业的发展规模日益扩大，迫使企业不得不加强对资金的管理。尤其对于大型集团公司来说，其子公司众多，组织结构复杂，规模壮大，资金纠葛面较大，不断提升自身的资金管

理能力,有效防控经营风险,加快集团资金的使用效率已成为其取得竞争优势的重要途径。

然而,目前集团公司对于资金的管理还存在着内部控制虚置、资金利用率较低、资金管理缺少统一的规划和控制等问题,究其原因很可能是因为企业在选择资金管理模式时,未权衡好集权与分权的矛盾。再者很可能是由于在集团公司财务数字化转型的契机下,其目前的资金管理模式尚未更新,已不适应集团在财务数字化转型阶段的变化,未与组织体系、制度机制、运行流程和人员配置等方面相适配,使其和集团公司的经营模式相背离,致使其资金管理效率大打折扣。因此,在财务数字化转型的驱动下,无论集团公司选择哪一种具体的资金管理模式,都需要其组织结构、制度机制、人员配备、资金运行管理流程等方面相适应,不能只更新某一方面,而忽略了其他方面的适配性。

(一) 资金集权管理

集权型资金管理主要是在集权型的财务管理体制中基于相关制度的规定对资金实行的管理办法,具体表现为资金集中管理,资金集中管理具有统一管理、全面管控等管理特点。即集团公司总部财务部门对集团整体的投融资、资金计划、资金结算、费用支出以及利润分配等事项拥有绝对的控制权,同时对各子公司的资金数据也统一设置,集团总部对各子公司的资金经营活动直接进行控制。

集团公司采用资金集中管理能够有效保证增收节支的效果,能够达到防控资金链断裂的管理目的。目前大多数集团公司采取的都是资金集中管理,这里的资金集中管理不仅包括对各子公司资金的集中,还包括对其资金计划、使用及资金配置等方面的集中管控。资金集中管理主要有两大管理主体,一是所属集团总部的相关部门,二是为集团公司组建的金融服务公司,集团公司通常会将有资金管理事务全权交由这两大主体负责。

(二) 资金分权管理

分权管理是指集团组织以激发底层组织的工作积极性为目的,将经营管理的决策控制权下放给各子公司,总部只将关乎集团全局重要的决策权集中起来。分权管理的运行体制通常会被经营规模较大、利益纠葛面小、跨地区经营的企业集团采用。

在分权式的资金管理体制中,集团总部财务部仅保留关乎集团全局利益的重

大财务决策控制权，各子公司拥有自主经营的权利，其资金计划、资金管理可按照自身的相关制度规划控制。同时，各子公司可按照相关规定自行开设银行账户，资金收付、资金结算等业务可自主经营。分权式的资金管理模式的管理特点在于各子公司不受集团总部的直接管理，两者是间接管理的关系。

2.1.3 资金管理模式的概述

在财务管理的范畴中，应该是“紧”还是“松”，一直是大型集团公司面临的两难问题。因此，集团公司对于资金管理模式的选择在很大程度上决定着资金管理的效率水平。

集团公司基于自身发展规模的考量，现已形成了六种资金集中管理模式，分别是：统收统支模式、拨付备用金模式、结算中心模式、内部银行模式、财务公司模式、资金池模式。而每种资金管理模式都有其不同的应用特点：

（一）统收统支模式：集团总部财务部门严格控制着集团内部资金的管理环节，财务决策权和财务管理权高度集中，资金经营活动全由集团总部进行统一处理和管控，各子公司不能设立独立的银行账户。若子公司单独开设了账户，但要遵循“收支两条线”，将资金的管理权控制权归于母公司所有。这种模式的优势在于能够保证集团整体收支平衡，减少集团资金沉淀，降低管理成本。但不利于激发各子公司开源节流的主动性，使各子公司丧失自主经营的灵活性和创造性，以此降低了整个集团财务管理的效率水平。

（二）拨付备用金模式：集团总部财务部门按照资金管理制度的相关规定在一定时期内统一划拨定额的备用资金供各子公司计划使用。各子公司对其持有的备用金具有一定的资金自主权，有权计划使用拥有的备用金。在这种管控模式下，各子公司在生产经营活动中产生的资金流需按照特定的日期及时归集到集团总部，大额资金支出须提交申请，并提供相对应的凭证或单据给集团总部财务部门核查。

（三）结算中心模式：是由集团公司总部设立的，主要用来统一处理内部成员公司资金收支和结算业务，它是具有独立运作功能的职能机构，负责办理资金归集、资金结算、资金调度等事项，旨在为集团公司整体上下提供全面的资金集中管理服务，加强资金控制。

（四）内部银行模式：集团公司基于内部银行模式能够将内部的金融服务、支付管理和财务管理三项业务有机融合。内部银行具备三大职能：信贷和融资功能、结算及监督和控制。仅从结算功能来看，企业内部的各种费用结算和资金转移都是使用集团内部结算价格和制定的内部支付规则进行处理的，缩短了与各单位间的业务结算时间，制约了资金占用现象。内部银行模式通常被规模较大和责任主体较多的集团公司采用，责任主体较少的企事业单位和小企业应用的较少。

（五）财务公司模式：财务公司被认为是经营部分银行业务的非银行金融机构，旨在聚焦集团内部的融资需求和金融风险，通过拓展融资渠道，强化风险控制，为各子公司提供全面的金融服务。

（六）资金池：资金池又称现金总库。在资金池的运行中，集团公司将各子公司生产经营活动中产生的资金统一归集到一个资金池内，集团总部统一对资金池内的资金进行配置和调度，会向存放资金的子公司支付相应的利息，同时向使用资金的子公司收取一定数额的利息。资金池模式在集团公司的资金管控机制中有着独特的管理作用，即使集团公司已经采用了财务公司或结算中心模式来进行资金管理，也应引入资金池来进一步充实集团公司的资金管理体系。

通过对以上六种资金管理模式的阐释，可以看出各模式具有不同的应用特点，但从本质上来看，都是强调的对下属单位资金的控制权。而财务数字化转型下，集团公司的资金管理主要体现的是对各子公司的控制意识薄弱，各子公司的经营自主权较大。因此，在集团公司资金管理数字化转型的进程中，对资金控制权的掌控程度也应重新调控，尤其是其所选择的资金管理模式也须与时俱进，根据集团的战略目标，建立起一套更契合财务数字化转型的资金管理体系。

2.2 理论基础

2.2.1 组织结构理论

组织结构作为企业管理框架的底层基础，是组织内部进行分工、协调和合作的依据，是其为了保证经营战略目标的有效达成而构建的管理体系。对于大型集团公司来说，其组织结构应被赋予灵活调整的能力，并不断根据组织战略目标的变化而进行重塑。

总体上，组织结构要根据集团公司所处的经营环境的改变而不断发展，其实质上是根据集团公司所处的发展阶段，对其集分权管理的度的把握。目前，集团公司进行财务数字化转型改变了其原有的工作模式，进一步减少组织管理层级、提高组织结构的敏捷性已成为集团公司进行财务数字化转型的共识。在财务数字化转型下，新技术对集团公司组织的重要影响就是组织虚拟化、平台化、共享化。集团公司利用数字化新技术使其实体组织逐步发展成为线上的平台组织，它是协同的、集中的、整合的，给实体组织的组织运行模式带来了很大的改变，这种改变的本质就是组织扁平化、网络化、柔性化。主要表现在组织权力的下放，减少了管理层级，增加管理幅度，裁减冗余，其本质是集团财务组织上的分权管理。同时，从众多企业的转型实践来看，集团公司只有对其组织流程、业务模式、制度和人员进行系统的重塑，转型才会成功，而不仅是信息技术的变革。

2.2.2 内部控制理论

内部控制是由美国注册会计师协会于二战结束后提出，它的思想可以追溯到几千年来保存人类文明的包容思想。随着现代企业集团管理模式的发展，内部控制逐渐由早期的会计控制延伸到控制企业集团所有的日常经营与决策，大大减少了企业的经营风险，舞弊行为也得到了控制。

现代企业的内部控制是企业内部为了改善经营管理，提高经济效益而建立的一种互相监督和约束的组织形式和职责分工的内部控制制度。我国《企业内部控制基本规范》和配套指引规定企业在构建和实施内部控制时必须严格遵循五大原则：（一）全面性原则：内部控制应对企业及各子公司的全部事项和业务的决策执行过程进行全方位全面的监控。（二）重要性原则：内部控制须对企业内部重要的事项和业务及风险较高的模块进行重点关注。（三）制衡性原则：内部控制应当在组织结构的建立及组织内部所采用的权责分配、组织运营流程等方面形成相互制约、相互协调的制衡状态。（四）适应性原则：内部控制应随着企业的经营状态、经营规模、市场竞争环境及风险管控水平的变化及时进行调整，并与之相适应。（五）成本效益原则：内部控制须以适当的成本达到有效控制的目的，平衡成本与效益。因此，企业必须按照上述原则制定和实施内部控制，尤其对于集团公司而言，其内部控制过程相对复杂，集成性要求较高，从内部控制环节来

看，自我调整、约束、评价及监督等多种功能均被涉及，必须切实围绕集团全局进行匹配性构建。

由于集团公司当前处于不稳定的经济形势下，面临着经济发展新形态，更需要不断调整自身的运营管理体制以提高市场适应性。尤其是在财务数字化转型的进程中，内部控制作为集团公司经营管理中极为重要的环节，更需要不断调整来保障内部管理的有效性。首先，内部控制制度的构建可以更好的找出集团公司运营中暴露出的薄弱环节，以此为重点，有目标的进行弥补和完善，提升自身竞争力。此外，内部控制能够明确集团公司各项业务的执行情况，全方位的对集团财务状况进行把关，实时掌握在发展运营中的异常问题，实现对资金的有效监督和风险管理，有利于促进集团公司运营管理流程的全面规范。

2.2.3 内部资本市场理论

内部资本市场可以追溯于 20 世纪中期美国企业兼并联合的兴起，且随着组织结构发展成为多事业部制而涌现，随之，一大批大企业、大集团出现。由于大型集团公司部门众多，集团资金需在多个子公司之间进行流转，在利益的驱使下各子公司之间会为了争夺有限的资源展开内部竞争，因此产生了内部市场竞争机制。内部资本市场的存在促使集团公司将集团内部资金集中起来统一进行管理，并通过考察和计划投向能产生更高收益的项目，使内部资本市场在监督、内部竞争和资金配置等方面明显优于外部资本市场。

对于大型集团公司而言，内部资本市场主要隐含在集团总部与各子公司间的资金归集、资金调度等方面，促使资金在各成员单位中合理的流通配置，集团内部能够实现资金的更优分配，减少管理成本，实现共赢。目前，很多集团公司普遍运用的是较为集中的资金管理模式，但在其财务数字化转型的过程中，如若能够形成高效的科学的内部资本市场，可以在很大程度上解决总部与各子公司之间的管理控制问题，对于大型集团公司整体的机制转变具有重要的意义。

2.2.4 资源配置理论

西方经济学家是以资源具有有限性和稀缺性来阐释资源配置的。他们通常认为资源是稀缺的，资源是有限的，因此，企业需要对稀缺的资源进行规划，提高

有限资源的价值创造能力。美国经济学家萨缪尔森认为，人们在选择购买具有一定稀缺性的商品时，通常会进行对比选出最优的，这是因为能够生产商品的资源是具有有限性的，因此这种选择对比被认为是资源配置的过程。此外，马克思以社会劳动的角度诠释了资源配置的内涵，他认为资源配置是以社会的需求为基础，将社会总劳动按照相应的比例分配在不同的生产领域中，是社会化生产的客观需求。因此，资源配置本质主要体现在企业对拥有的相对重要资源在不同用途之间的对比选择。要实现资源优化配置，必须以合理配置为前提，使企业的资源在其内部更有效的使用。

集团公司对资金进行管理和控制其本质是一个资源配置的过程，体现在集团内部资金在不同经济用途之间的分配，实现价值最大化的配置目标。而在财务数字化转型下，集团公司对于自身资金管理模式的设计与选择要达到资源配置最优的目标。目前，集团公司通过财务数字化转型能够实现资金信息的全面获取，使其建立起有效的信息机制成为可能，因此集团公司为了能够实现资源的合理配置，必须审视自身的资金管理模式是否和转型下的要求相适配。

3 TCL 集团基本概况

3.1 TCL 集团简介

TCL 集团股份有限公司（简称 TCL 集团）于 1981 年成立于广东惠州，是一家全球化智能产品制造及互联网应用服务企业集团。公司在 2020 年正式更名为 TCL 科技集团有限公司。下属公司主要有 TCL 电子、TCL 华星等在内的 8 家上市公司。TCL 集团拥有强大的科技研发能力和互联网技术能力。近年来，TCL 集团为了尽快适应新经济形态的发展要求，在面对日益严峻的竞争环境下，2020 年 TCL 集团正式实施全球领先战略，坚定自身的经营战略部署，制定“上坡加油、追赶超越”的经营目标，持续塑造“创意感动生活”的品牌战略，坚持以“研制最好的产品，为客户提供最好的服务，打造最好的品牌”的竞争战略，一路乘风破浪，披荆斩棘，不断变革和创新公司的经营管理制度，为实现世界级中国企业的伟大目标而努力。

选取 TCL 集团作为研究案例的原因主要有两个：其一、TCL 集团作为家电行业领先集团公司之一，其在面临数字经济的冲击下，主动寻求变革，目前已通过财务数字化转型的布局，使财务管控体制转向了新的发展格局。其二，TCL 集团在财务数字化转向的同时，也多次进行了战略转型和业务转型，而资金管理作为支撑集团战略发展的核心主体，其资金管理模式的选择和应用是否与转型目标相协同成为了重中之重。

3.2 TCL 集团业务及组织情况

TCL 集团历经风雨 40 余载，始终不忘初心，一直坚持实体经济、勇于创新变革。2018 年，TCL 集团为了聚焦“高科技、重资产、长周期”业务，剥离了自身终端产品业务和其他业务，为打造全球领先的科技产业集团奠定了基础。至此，TCL 集团形成了以半导体显示、半导体光伏及半导体材料业务以及产业金融和投资平台三个产业板块为主的发展格局（见图 3.1）。

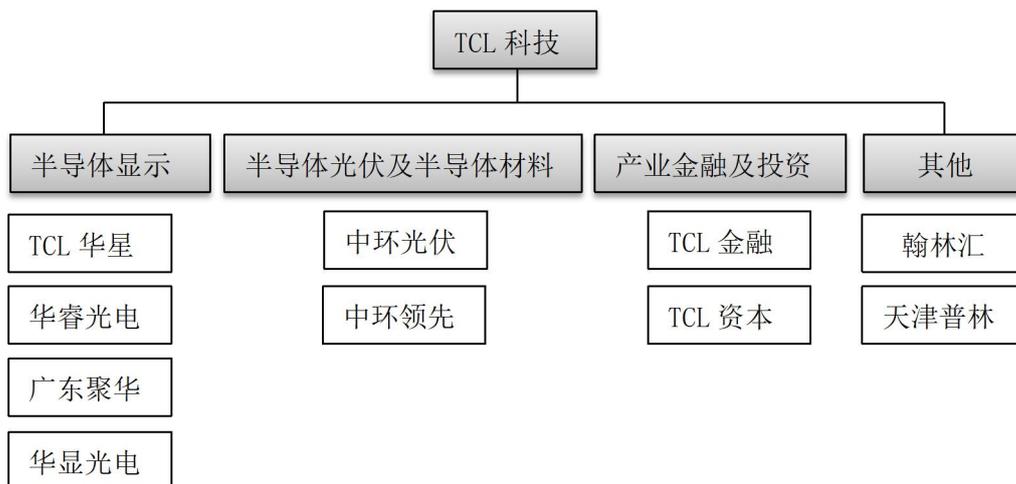


图 3.1 TCL 集团业务发展结构

同时，TCL 集团为了持续推进经营变革，适应转型的需要，其将自身的组织结构从原来的“正金字塔”调整为“倒金字塔”，将职能管理部门从起初的 14 个精简为 8 个。然而，TCL 集团虽在转型时，调整了组织结构，但并未实现扁平化和网络化的转变，其组织体制格局并没有质的突破，长期以来，会降低转型带来的优势效应。

3.3 TCL 集团实施财务数字化转型的动因

3.3.1 数字化技术的发展

技术的不断创新发展给社会各领域带来了颠覆性变革，正在成为社会经济高速发展的推手和产业变革的核心基础。企业在进行财务数字化转型的进程中也少不了要有新技术作为支撑，不然会计报表自动生成、资金结算的集中化、会计凭证和会计档案的无纸化等功能无法实现。在目前很多集团公司的财务数字化转型实践中，不仅选择运用了人工智能、云计算、物联网、大数据等数字化新技术，还运用了可视化技术、运算智能、电子会计档案和凭证等多项技术，助力集团公司实现了标准化、流程化和智能化的财务运营模式，实现了业财融合的管控目标。因此，新技术的运用设计是 TCL 集团实现财务数字化转型的加速器，如果技术不发展进步，TCL 集团进行财务数字化转型，实现智能财务很可能就是天方夜谭。

3.3.2 市场变革

全球经济正处在百年未有的发展格局中,再加上新冠肺炎疫情冲击加剧了全球经济环境的变革发展,以数字技术为核心的新业态新模式更是促进了新消费形态的快速发展,数字经济、共享经济及平台经济现已成为了数字化时代的新态势。人们使用手机就能满足各种生活需要,智慧社会已初现雏形。而在以“大智移云物区”等数字化技术的推动下,数字经济的内在发展逻辑已逐步深入到社会经济的各个领域,已成为未来时代的发展趋势,其重要性已达到了国家战略层面,成为我国经济发展的主导方向。鉴于此,在这种经济环境背景下,TCL集团要想求新求变,必须顺应市场经济的发展,以融合新技术为重要内容实现经济活动的转变,积极推动全产业链的数字化、智能化。

3.3.3 政府的政策支持

集团公司实施财务数字化转型离不开政府的政策支撑,政府搭建的数字基建给企业数字化转型提供了底层支持。在中共中央政治局常务委员会上相关领导人着重强调了我国要加大大数据中心、5G、人工智能及工业互联网等新型基础设施的建设,并尽快推进进度,致力于提高数字基础设施等“新基建”的支撑力,促进各行业各领域产业数字化和数字产业化。另外,地方各级政府也推出了一系列帮扶政策,助力集团公司进行数字化转型。对于大多集团公司“不敢转、不会转、不能转”等问题,政府和社会各届携手打造了数字化转型精准帮扶的生态服务体系,建立多方参与的联动机制,致力于打破集团公司转型过程中的瓶颈和约束,补齐短板,进而促进各集团公司数字化转型成功。

3.3.4 经济全球化的大趋势

经济全球化已成为市场经济发展的重要趋向,更突出了数字技术驱动经济发展的实质。经济全球化使全球经济发展成为相互连接、相互发展的经济体系,缩短了经济贸易的距离和时间,使更多企业走出了国门寻求新的发展机会,TCL集团作为迈向国际化的先锋队,已有很多年的海外扩张发展历史。如今,在竞争激

烈的市场环境中，TCL 集团要想在经济全球化的趋势下保持高质量的发展，就必须要进行财务数字化转型，结合数字化技术形成连接、共享、协同的新经济体制。

3.4 TCL 集团财务数字化转型实施情况

TCL 集团财务数字化转型的过程主要经过了电算化、信息化、数字化和智能化阶段。1998 年，TCL 集团就开始使用电算化软件，财务业务处理进入了电算化时代。2004 年 TCL 集团逐渐在核心单位构建 ERP 系统，财务管理体制步入了信息化时代。2014 年进一步整合了集团全球 ERP 系统，搭建财务共享，推出 SRM (Supplier Relationship Management, 供应商关系管理)，将生产、供应、销售、财务等环节有机整合起来，形成数据的汇集，TCL 集团正式进入了数字化阶段。在 2017 年到 2018 年，TCL 集团又规划了数据中台的建设，至此实现财务数据的高效整合，为建设智能财务打下了牢固根基。在此基础上，TCL 集团将持续推进管理转型，致力于向智能化方向转型升级，通过创新性的数字手段实现全球领先者的角色转变。

(一) TCL 集团财经三支柱

TCL 集团始终坚持着成为行业领先的智能科技公司的经营目标，通过打造专业高效的财经体系，形成了财经的三个支柱：即能力中心的 CEO(Chief Executive Officer, 首席执行官)、业务财务 BP (Business Partner, 业务伙伴) 以及共享中心 SSC (Shared Services Center, 共享服务中心)。具体分析如下：

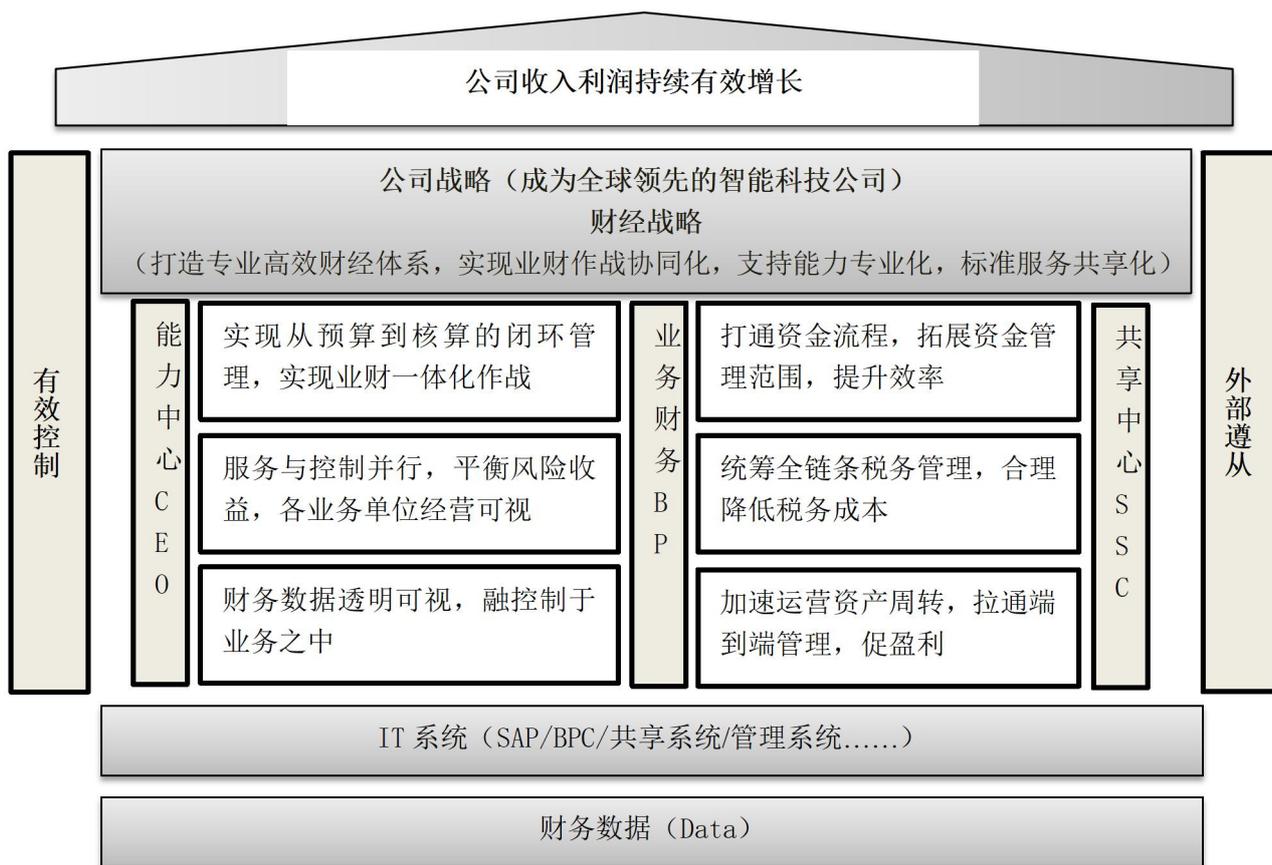


图 3.2 TCL 财经三支柱

如图 3.2 所示，TCL 集团通过构建具有各种职能属性的数字化信息系统，为财经三支柱的运营提供了框架支撑。首先，TCL 集团通过能力中心 CEO，已实现财务预算及核算的闭环管理，效率和风险防控并行，各业务单位经营和财务数据可视。其次，通过业务财务 BP 增强了资金管理流程的效率水平，并统筹了全链条的税务管理，合理降低了公司的税务成本。同时提升了营运资产的周转效率，拉通了端到端的管理，提高了公司的盈利水平。另外，共享中心 SSC 是通过对人员、系统和各业务流程的有效集合，实现组织内部管理的标准化、流程化。比如将分散在不同板块，不同财务组织的员工集中到一起，并整合各地方单位、各业务部门的管理数据，从而减少了人员冗余的问题，降低了管理成本。

(二) 数字化管理系统的建设

强大的数字化财务体系是支撑 TCL 集团两个千亿级集团实现全球运营、业务创新的坚实基础。TCL 集团财务数字化转型的架构主要是围绕战略执行评估一体化、风险管理一体化、业务和财务协同一体化以及财务核算管理一体化展开的搭

建过程。其中战略执行评估一体化是从战略绩效，战略的模拟、解码、执行和纠偏以及绩效目标与评估管理方面实现与战略执行的一体化管理；风险管理一体化主要是将风险管控融入到业务管理流程中，实现对风险的实时、精准防控；业务财务协同一体化本质在于业务流和财务流的融通，是实现业财融合的基础；财务核算管理一体化是从经营和财务核算的视角，打通账目和预算的口径规则。同时，TCL 集团为了保证这一财务数字化转型架构能够有效实现，建立了财务标准化体系和新技术新生态的协同创新体系来保驾护航，具体架构体系如下：

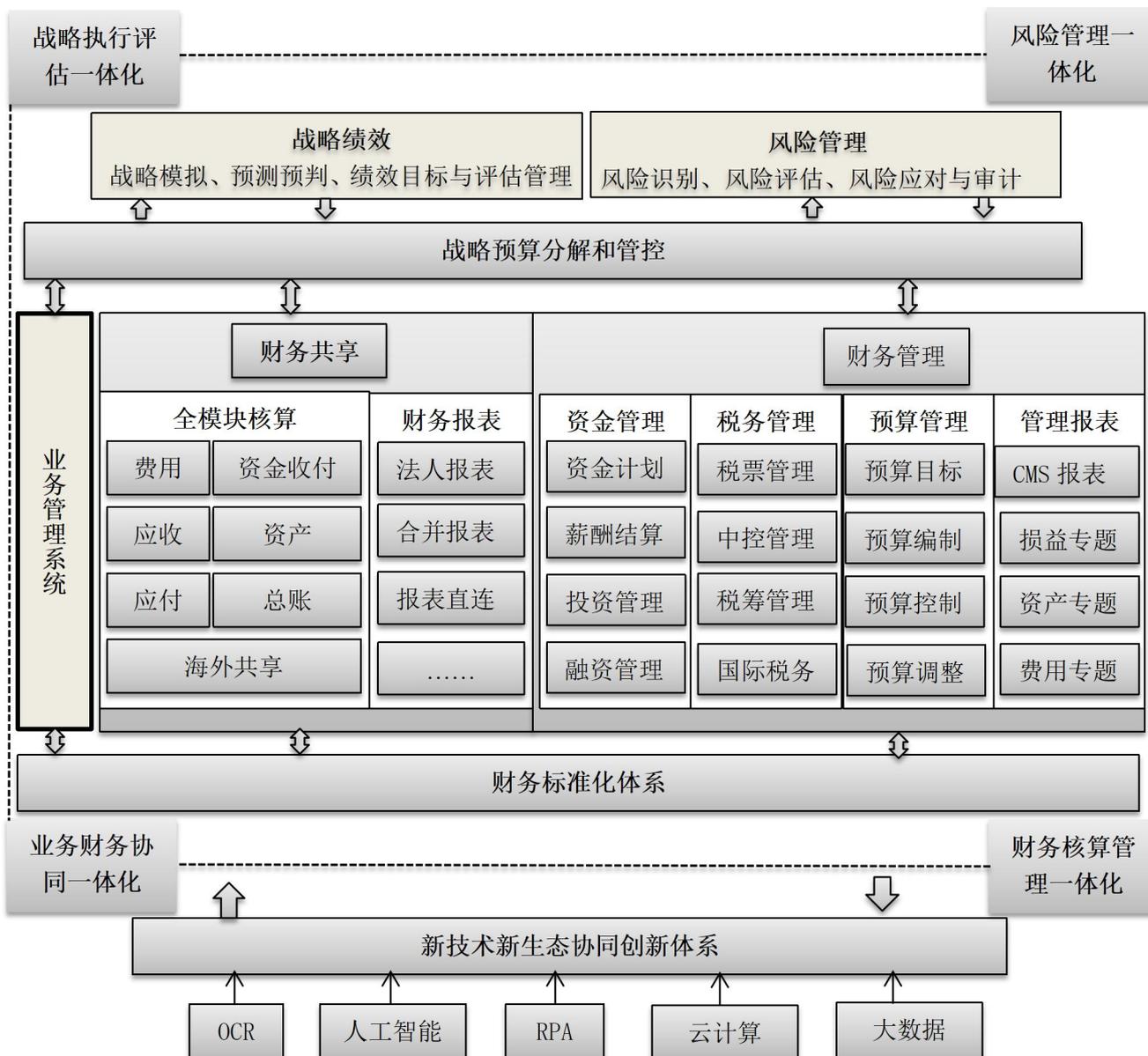


图 3.3 TCL 财务数字化体系架构

如图 3.3 所示，TCL 集团基于“OCR（Optical Character Recognition，光学字符识别）、人工智能、RPA（Robotic Process Automation，机器人流程自动化）”等新技术的运用，构建了一系列的数字化信息平台，实现了财务标准化处理的目标。其实际应用情况具体阐释如下：

（1）全面预算管理系统

首先，管理驾驶舱和 CFO（Chief Financial Officer，首席财务官）驾驶舱的实施，可以促使集团管理层和财务总监从集团战略角度出发重点关注行业情况、KPI（Key Performance Indicators，关键绩效指标）情况、资产运营效率和风险指标等。

其次，从产业预算管理的角度出发，除了看已完成的收入和净利润及部分资产的运营指标外，还要关注预算执行的过程、重点查看产品维度、渠道维度、客户维度等信息。

最后，个性化滚动预测趋势分析能够随时关注各类指标的波动变化情况，比如是哪个品类，哪项业务或业务单元模块，收入和利润出现了什么样的变化情况等。

因此，通过预算管理系统，管理层能够对预算数据进行实时监控和纠偏，从而使 TCL 集团的战略从战略的制定、执行到风险管控到业绩评价形成了完整的闭环，有效加强了战略落地执行的风险管控。

（2）资金管理系统

TCL 集团通过建设资金管理系统，打通了和集团共享平台的融合屏障，形成了一体化的流程化管理，提高了 TCL 集团资金集中管控能力，使资金可见可控可统一，提高了资金使用效率和风险管理水平。

（3）网络报销系统

TCL 集团基于网络报销系统的功能优势，在运行机制中针对不同类型的业务考量，设置了固定的操作模式。如有业务报销时，报销人员只需在网络报销系统中编辑规定格式的单据，信息提交后，会自动传输给单据复核人进行审核，无误后，系统会将单据传递给财务负责人进行复核，其次转入 ERP 系统生成记账凭证。该系统的使用，使财务工作更加方便快捷，在很大程度上提高了 TCL 集团报销业务的处理效率和质量。

（4）财务核算系统

由于 TCL 集团业务较多，范围较广，遍布全球多个地区，而各地区的财务政策规定存在着很大的不同，因此，为了使业务更好的发展，TCL 集团对现有的财务核算系统进行了重塑和升级，与不同地区的财务核算平台实现连接，并基于核算代码的统一，集团财务核算业务可针对不同地区的不同要求进行处理。

（5）大数据平台应用

TCL 集团在 2018 年构建了数据中台，将终端用户、数字化工厂和内部经营的各个系统的数据全部都集中到中台中，然后对数据进行决策分析，并结合利用客户数据雷达系统，对客户的来源、消费倾向和偏好等进行分析，进而对不同的客户实施精准营销，提高了客户数据的应用价值和变现能力。

（6）财务共享系统

TCL 集团财务共享系统的构建采用小前台、大中台、稳后台的形式。小前台能够实现快速响应，灵活迭代；数据中台采集和清洗数据信息，支撑财务决策。

财务共享系统主要基于账、钱、税、表等业务模块进行财务管理和控制，并和集团财务战略及相关管理系统等方面相互协同，在强调高标准化、流程化的共享运作的同时，也兼顾了业务的复杂性和灵活性。

（7）影像管理系统

影像管理系统的构建主要是进行影像采集、信息传递和调用等业务环节的处理。首先，与影像管理系统相连接的专用设备会对相关文件进行扫描识别，接着，系统会自动生成扫描单据，相关人员在以后期间可以根据需要随时查阅，在一定程度上杜绝了单据毁损和丢失的问题。

（8）电子档案系统

电子档案系统在与其它数字化系统相连接的基础上，对各系统中生成的单据和凭证按照统一的格式标准进行分类管理，并进行智能编号，自动形成内容完整、标准统一的电子档案，既具安全性，也便于相关人员查阅。

（9）报表平台和报告体系

TCL 集团结合 BPC (Business Planning and Consolidation, 商业计划与合并) 系统，引入了合并报表平台。该体系支持多币种、多准则，在编制报表时，TCL 集团总部与各个子公司、集团的内部交易、投资、现金流量等会自动

抵消，实现了交易协同、数据连通，合并优化和报表分析的一体化管理。

（10）新技术新生态的协同创新体系：OCR 技术和 RPA 技术的应用

TCL 集团对 OCR 技术的应用主要体现在电子发票的报销和智能审核两个方面。对于电子发票报销场景，员工报销时基本不需要纸质发票，通过链接相关文件，或者是直接通过移动填单，移动办公，移动报销场景，单据可以直接被智能收单机器人扫描识别，并能够识别发票的真伪和税号。同时，在共享端利用 OCR 技术能够对发票的真伪校验、智能核查，自动提取数据生成相关凭证，实现标准化、流程化运营。

TCL 集团认为 OCR、大数据等数字技术并不能完全代表数字化转型的本质，RPA 的功能特点才是财务数字化的核心。首先，TCL 集团利用 RPA 技术集成、连接等功能特点，为数据中台的建立打下了基础。其次，基于 RPA 技术可以快速有效的将相关数据从一个系统嵌入到另一个系统中，提高了数据的运营效率，降低了信息传递成本。最后，TCL 集团在银行对账和客户的收退款及票据核验等多个场景应用了 RPA，实现业务处理的标准化、流程化。

（三）TCL 集团财务数字化转型的重点：建设财务共享服务中心

（1）组织架构与组织定位

TCL 集团财务共享中心项目是以财务部为核心，信息部门执行，其他部门为辅开展的建设活动，主要包括报表中心、管理部、核算中心，和运营支持部四大管理部门，同时，每个管理部门分别设置了国内和国外事务处理组。另外，TCL 集团财务共享中心在组织定位上，属于集团财务部的下属单位，和集团其他职能管理部门属于同一层次，在集团总部的统一领导下共同管理和协调集团内部财务工作，为实现标准化、流程化的财务运营模式奠定了基础。

（2）运营范围和现状

TCL 集团的财务数字化转型是以业务需求为导向，围绕财务共享服务中心，形成了较为成熟的财务管理体系。其中，财务共享的核心是为集团提供高质量的财务信息，助力业务的价值创造。

TCL 集团财务共享平台的系统框架主要围绕基础平台，运营支持和核心模块三部分展开。

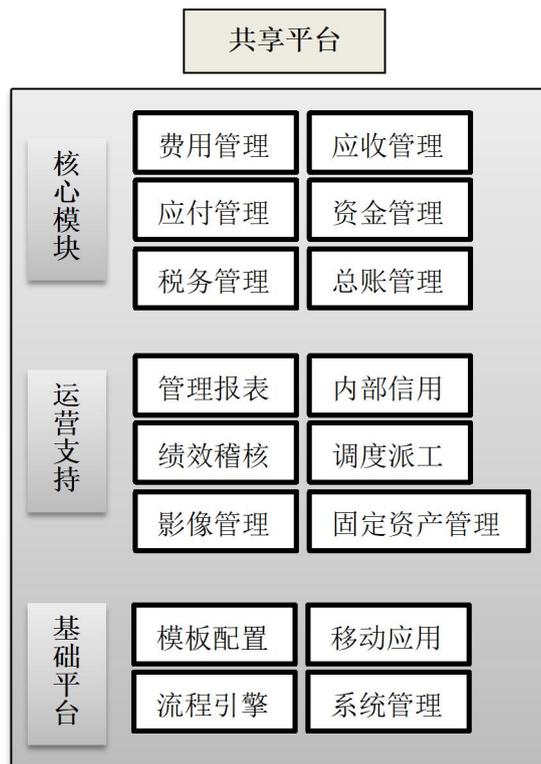


图 3.4 TCL 财务共享平台

如图 3.4 所示，TCL 集团财务共享中心中基础平台模块主要功能体现在移动应用、系统管理、流程引擎等，是公司实现快速运营的有效工具。运营支持模块基于调度派工、影像管理、绩效考核等功能，撑持整个财务共享中心的业务流转。核心模块主要是进行资金、费用及税务管理等。基于此，TCL 集团利用财务共享平台逐步形成了财务管理业务的可视化和流程化的运营体系。

(四) TCL 集团财务共享中心建设成效

TCL 集团自从 2015 年建设财务共享中心之后，经过发展和完善已全面覆盖了中国大陆区域，同时，香港、澳门和越南工厂以及北美地区的共享服务也已进入了推行阶段。财务共享服务全面渗透到了公司的研发、生产制造、线上和线下、售后服务以及互联网运营、金融等业务模块，已成功实现了业务和财务的深度融合。

(1) 实现了统一管理

财务共享中心的构建使集团的财务管理流程更加规范、统一，能够保障财务数据的有效归集，便于全面分析和预测，实现财务核算和报告的统一。此外，TCL

集团基于财务共享平台可以将各下属单位的资金有效集中起来,结合资金管理系统在集团总部的指导下对集团内部资金统一管理、统一调配,做到事前控制、及时进行资金风险防控。

(2) 提高了财务工作效率

TCL 财务共享板块运用的是元年科技的 E7 共享平台,在很大程度上提升了原来系统的财务处理功能。数字化系统的应用将业务与财务有机加以融合,将集中管理和控制覆盖到了集团的各个业务流程,使 TCL 集团的财务管理工作呈现出新的发展格局。同时,逐步促进 TCL 集团实现业财融合,提高了资金收付效率,加强了预控力度,降低了票据收录的差错率,保障了单据收付数据的准确记录,且为数据分析提供了数据来源。同时,集团管理层能够在应付模块中快速精准的了解集团整体的收支情况,及时与合作方进行沟通,改变了原来被动的支付方式,增强了集团财务风险控制能力。

(3) 压缩了管理成本

TCL 集团通过建立财务共享服务中心,将各业务部门、各板块的不同财务组织的人员有机整合起来,实现业务的集中管理。基于财务共享系统,各下属单位将基础信息录入系统后,核算、审批及收付等相关流程在财务共享中心中将自动处理,缩减了人员建设层级,降低了经营管理成本。具体表现在:集团在实施财务共享后,一个总账会计单人可集中处理 3.8 家公司的财务业务,人员管理成本显著降低。

(4) 提高了工作透明度

TCL 集团应用财务共享后,实现了从原来耗时繁琐的手工记账转变成现在基于数字系统的在线自动处理,减少了很多基础冗余工作,在使财务人员工作效率提升的同时,也提高了工作质量。同时,随着 TCL 集团数字化程度的不断深入,使其财务工作变得更加透明,所有的业务操作都有迹可循,因此,可以实现事后的检查校验,明确各组织人员的责任,确保了财务数据的真实可靠。

4 财务数字化转型下 TCL 集团资金管理模式分析

集团公司财务管理以资金管理为核心，资金管理模式的选择和应用成为集团在财务数字化转型下资金管控是否高效的核心因素，然而，在此背景下，资金集权和分权管理的配置问题可能会限制资金管理能力的提升。通过考察 TCL 集团财务数字化转型的实施情况，其资金管理方式呈现出了如下特征：其一、TCL 集团通过实施财务数字化转型，集团总部和各子公司能够通过网络连接，借助不同的数字化系统，可以实现双方的实时互动，各子公司对于资金的各种需求，可以第一时间反馈给集团总部财务部，这种资金运作模式降低了集团公司对于各子公司管控的复杂程度。其二、随着财务数字化转型的实施和运行，使集团公司内部信息的传递更省时、更及时，大大的降低了集团总部和下属单位之间的信息不对称程度，更降低了代理成本。在这种运行机制下，隶属于集团公司各个管理层级的权力寻租界限被极大的裁减，更强调体制外的管理监管，能够迫使集团内部管理的“阴暗面”得到充分缓解。在这种转变下，集团公司集权型的资金管理方式暴露出了很大的不足。因此，从理论上来说，TCL 集团在实施财务数字化转型的同时也要对其资金管理组织体系进行转型，以促进资金合理分配、高效利用为基础，进行适度分权，使资金管理组织向着扁平化、网络化和敏捷化的组织体制变革，进而支撑财务数字化体系架构的稳定运行（见图 4.1）。

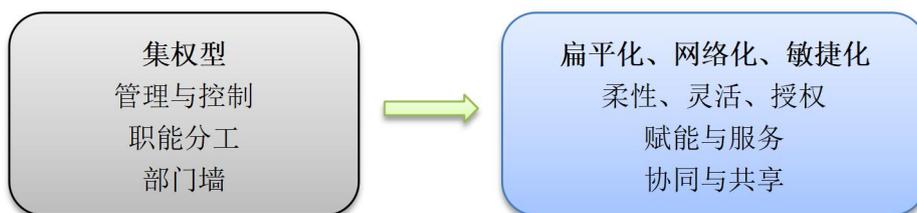


图 4.1 财务数字化转型中资金管理组织变革的特征与趋势

其三、财务数字化转型的实施不单单是选择应用数字技术的过程，而是涉及到集团全方位的创新变革。实际上，财务数字化转型、组织体系和制度机制等主体在表象下存在着内在协同的逻辑变化（见图 4.2）。

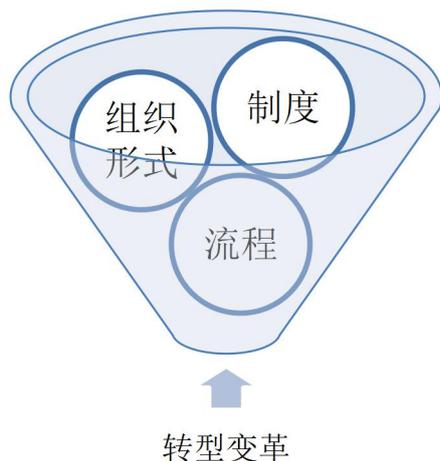


图 4.2 财务数字化转型下三大考量因素

由此可见，在财务数字化转型过程中，很多场景的构建，其本质都是管理模式的变革。其中对资金管理模式的影响主要体现在迫使资金管理组织要向较为分权的组织体系转变，因此，在转变过程中，集团公司首先要平衡好资金集权和分权管理的关系、明确集分权的选择倾向，进而考量组织形式、制度及流程的协同性，只有将这三者有机融合，才足以支撑财务数字化转型达到最佳效果。因此，基于财务数字化转型对集团公司资金管理模式造成的具体影响，有必要对 TCL 集团资金管理模式的内涵特征进行系统剖析，考察在财务数字化转型下，其资金管理模式是否匹配转型下的要求，以揭示财务数字化下集团公司转型规律并寻找优化其资金管理模式的突破口。

4.1 TCL 集团资金管理运行机制

4.1.1 TCL 集团资金管理制度

严格规范的资金管理制度是保障资金管理模式有效运行的基本条件，TCL 集团依据《公司法》和《会计法》及国家财政金融政策的相关规定，基于集团的管理现状，坚持“统一管理、统一计划”的管理理念（见图 4.3），制定出了具体的资金管理制度。



图 4.3 TCL 集团资金管理理念

各子公司财务部负责监管。TCL 集团在集团内部设立了资金管理中心，在董事长的领导下，全面管控各子公司的资金运营工作（见图 4.4）。其资金管理中心主要发挥三大基本职能：管理、监督和服务。

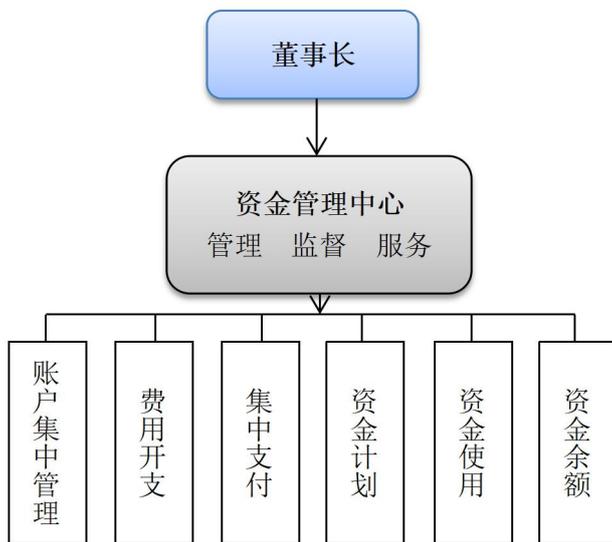


图 4.4 TCL 集团资金管理体制

TCL 集团按照“收支两条线”的资金管理方式，对账户管理、费用开支、货款支付、资金计划和资金使用等情况做了具体的规制说明。

第一、各子公司不得以任何方式坐支资金，根据自身的实际经营情况开设银行账户，报集团总部财务部审批后，方可开设，未经批准，不得任意开设银行账户。

第二、对各子公司实行限额备用金制度进行日常费用开支管理。即各子公司基于自身实际经营情况的考量，将资金开支计划上报给资金管理中心，经资金管

理中心评估批准后，在其限额内计划使用备用金。

第三、对各子公司的货款支付采取集中支付的形式。各子公司需将在限定金额内的资金支付计划在支付前上报资金管理中心审批，审核通过后，进行统一结算支付，但若超计划限额货款资金管理中心负责人需上报董事长审批。

第四、对各子公司的流动资金实行限额划拨。各子公司根据集团总部的相关规定，基于经营目标计划编制各自的资金预算，并上报资金管理中心，其对各子公司的经营发展计划、年度任务及资金状况进行评估后，进而确定各子公司的资金流动定额。

第五、对各子公司的资金使用规模实施严格的定额控制。若各子公司遇资金周转困难时，应通过资金管理中心向集团总部专题报告说明，经董事长审核批准后，各子公司应严格按照银行同期利率计付利息有偿使用。

第六、定期核对各子公司的资金库存。资金管理中心会在规定的时期内定期对各子公司的货币资金剩余情况进行核对查验，并专题报告董事长和董事会。

第七、各子公司必须按照资金管理中心规定的时间点将资金余额上报，资金管理中心将资金数据报送集团总部财务部，如有遗漏或迟报，将对相关人员进行严肃处理。

综上，可见 TCL 集团资金管理制度体现出了较强的集权管理思想，其资金控制权限几乎全都集中于集团总部，各子公司须配合集团总部的资金规划安排，只对部分资金管理活动享有决策权和管理权。而在财务数字化转型下，这种集权式的资金管理制度可能会引发一些不可控的消极影响，消除转型增加的资金管理效益。

4.1.2 TCL 集团资金管理组织体系

TCL 集团在坚持着“双+”战略转型目标、打造互联网应用服务企业集团的同时，其管理层一直在思考如何实现财务转型，如何主动适应战略转型的需要，构建智能财务体系。

TCL 集团在积极推进财务数字化转型的同时，不断根据集团财务定位，持续推进组织变革。TCL 集团深知现代的财务人员已不再是传统的“账房先生”，再加上自身已是千亿级的集团企业，财资管理已深入到集团日常经营的各个环节，

其财务组织必须根据转型的需要不断调整或重塑。

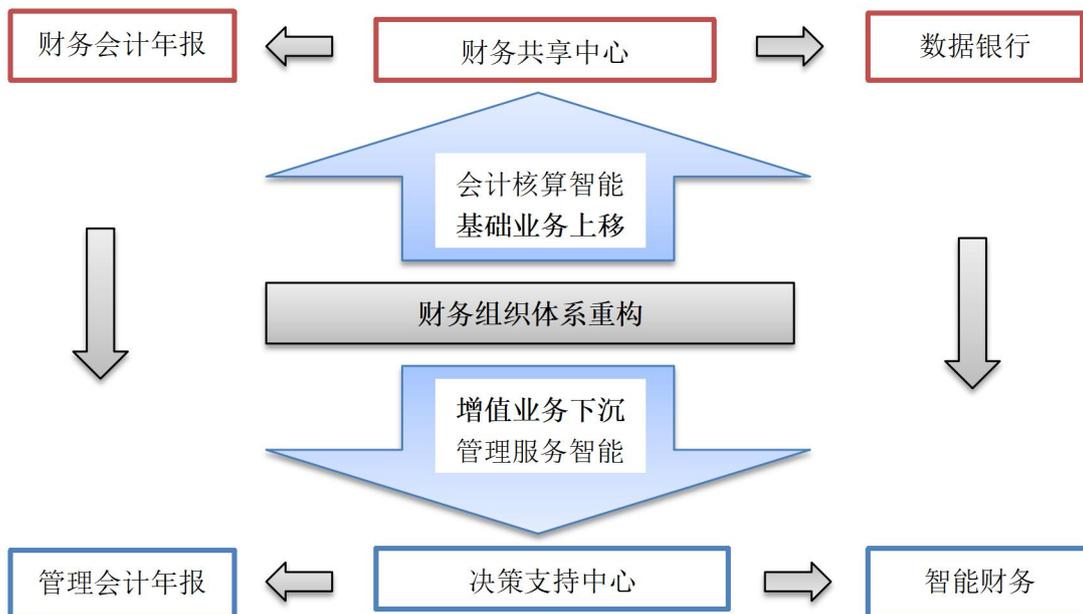


图 4.5 TCL 财资组织体系

基于此，如图 4.5 所示，在组织变革上，TCL 集团根据自身财务数字化转型的要求，持续变革其财资组织体系和职能。使财务逐步成为业务的决策支撑基础。同时，构造“数据银行”，建设智能分析体系，持续深化业财融合。

综上，TCL 集团的财资组织虽然进行了一定程度上的变革，但其管理体系仍采用的是自上而下的管理模式，只强调了集团总部财务体制的调整，未适度的分级授权。虽基于财务共享服务中心及相关系统平台在最大程度上保障了资金管理的有序进行。但由于其未利用好财务数字化转型带来的有利条件，在财务组织的权限配置问题上没有做出相适应的平衡选择，组织控制意识仍较浓，可能会对集团后续的发展产生不利的影响。

4.1.3 TCL 集团资金管理模式

自 TCL 集团成立以来，一直紧随自身发展的需要对其资金管理模式进行调整，基于助力集团业务，提高资金周转速度、降低财务成本及控制运营风险的资金管理目标，不断完善和优化自身的资金管理模式。

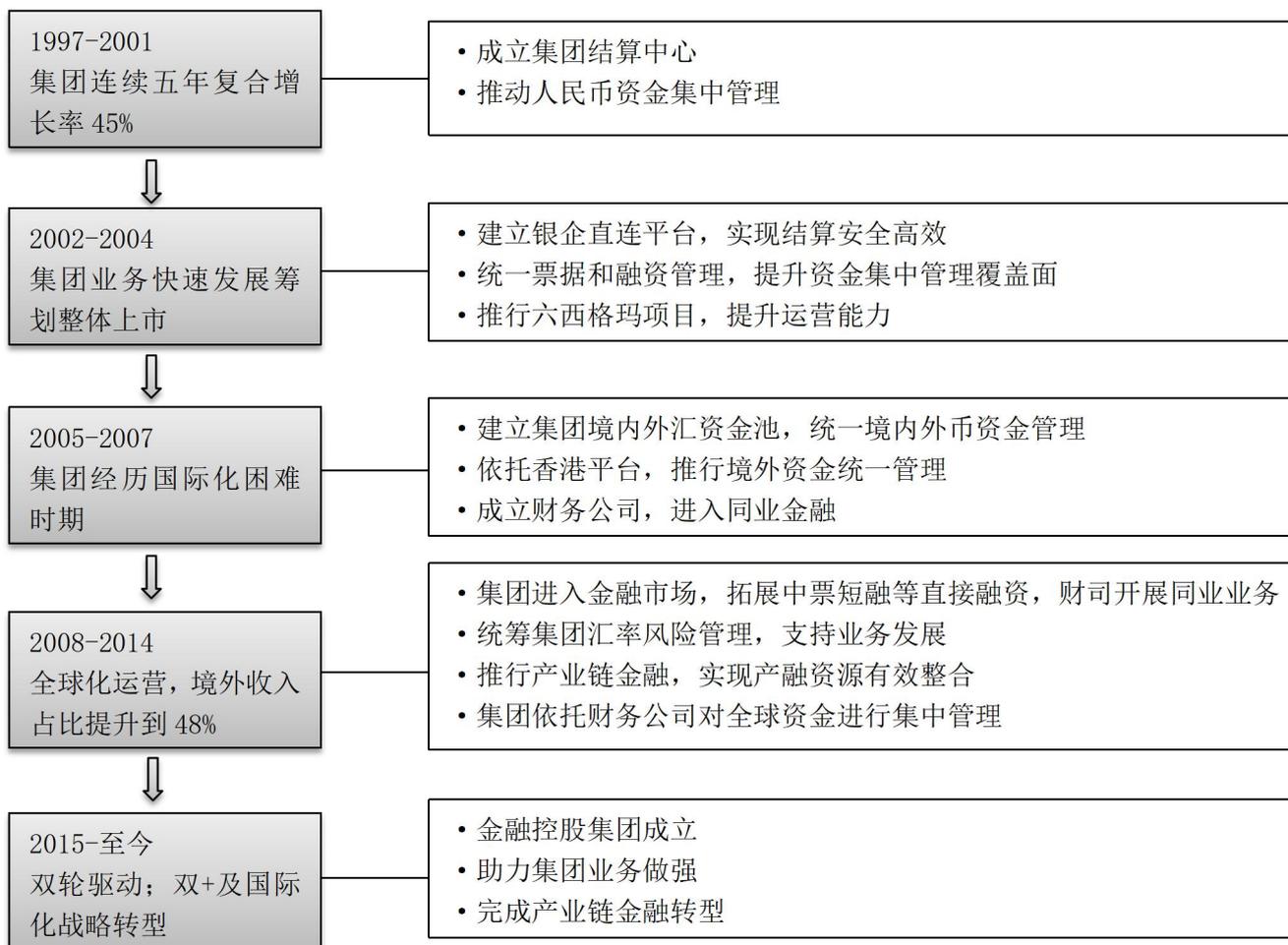


图 4.6 TCL 集团资金管理模式发展历程

如图 4.6 所示，TCL 集团的资金管理模式一直采用集中型管理，实行收支两条线，强调对资金的全面管控。TCL 集团始终秉持着资金统一管理、统一计划的管控目标，致力于打造有利于集团整体利益和各子公司经营发展的资金管理模式。2006 年在结算中心的基础上建立了集团财务公司，之后，又引入了资金池。TCL 集团在财务数字化转型的进程中，其财务公司管理理念逐步向着“成就简单温暖的产业金融平台”转型升级。2019 年，TCL 金融配合业务重组完成后，极速构建了合规且高效的双子座资金管理体系，平稳增长了近 50% 的资金结算量。同时，在投资理财、外汇衍生品交易及项目融资公司债等方面都得到了突破发展。

(一) TCL 集团资金管理模式内在机理剖析

为了进一步清晰认识 TCL 集团目前采用的三种资金管理模式的基本内涵，下面将对其应用机理进行系统的剖析。

(1) 财务公司

TCL 集团财务公司在集团总部的支撑下，对集团内部的资金有效归集实现集中管理。同时，TCL 集团财务公司在金融秩序维护、金融资源整合和产融价值创造层面发挥着重要的功能。



图 4.7 TCL 集团财务公司基本职能

如图 4.7 所示，TCL 集团财务公司的主要职能体现在服务保障、风险管控及价值提升三个维度上，形成了以现金管理、信贷业务、融资服务和同业金融等为核心的具有自身特色的业务格局。服务保障作为其核心功能，致力于为各子公司提供更优质的资金管理服务；风险管控主要是对集团资金流动性风险、信用风险、汇率风险等实施防控监测；价值提升立足于增强财务公司的价值创造能力，实现降本增效。同时，TCL 集团财务公司已经跳出了传统核算的管理理念，基于数字化信息系统的功能特点，扩展到以融促产的层面，逐步参与到各子公司资金业务全周期管理环节中，集中管控集团资金业务。

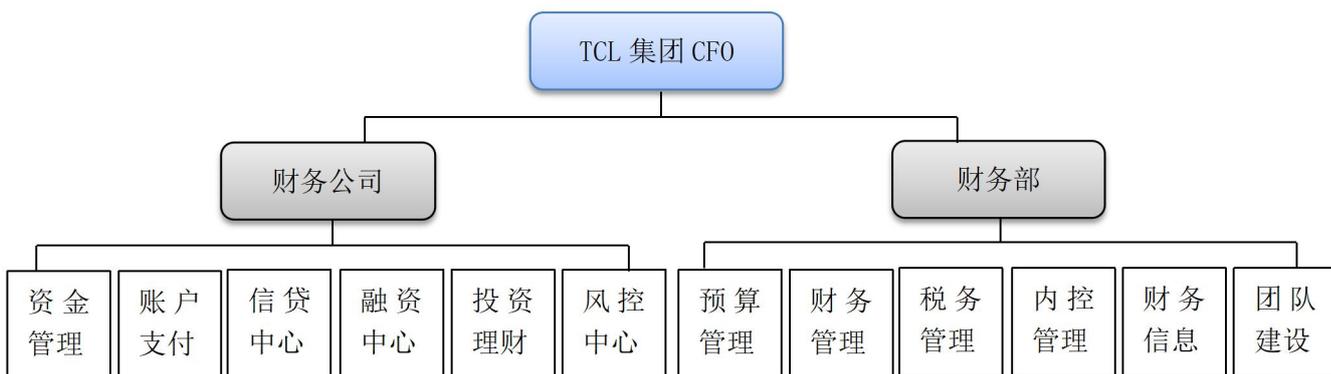


图 4.8 TCL 集团财务公司与财务部的关系

综上，TCL 集团财务公司的职能范围已经涵盖了商业银行的多数功能，并基于财务共享能够为各子公司提供更完备的资金服务。此外，TCL 集团财务公司和集团财务部是并列的关系，两者在集团总部的领导下共同管控整个集团的资金业务（见图 4.8），并强调对集团资金的高度集中管理。在这种模式下，虽有效规避了投融资风险，但可能会降低各子公司对资金风险的防控意识，尤其是在市场流动性紧缩的时期下，财务公司往往会忽视对成本的考量，对各子公司给予坚强的资金支撑，使其丧失资金管理的前瞻性。

（2）结算中心

TCL 集团结算中心是专门为集团及各子公司办理资金往来结算业务、管理投融资和内部信贷，对集团整体资金进行统一调控而设置的。TCL 集团基于结算中心能够有效加速集团内部资金循环，减少了很多不必要的周转环节，突显出了集团资金集中管理的效力。

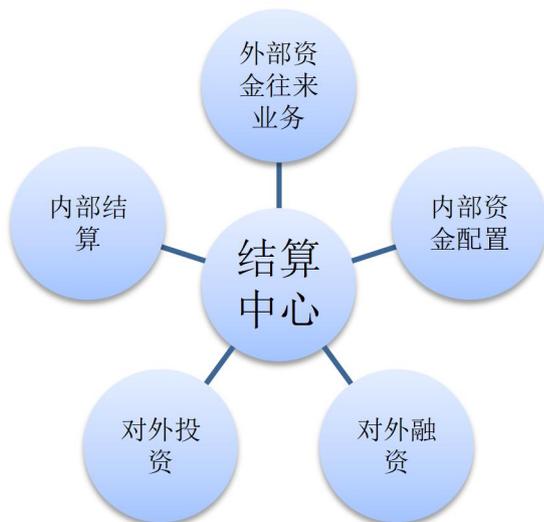


图 4.9 TCL 集团结算中心基本职能

如图 4.9 所示，TCL 集团结算中心集中管理着全集团内部的结算业务、外部资金往来结算业务、内部资金配置业务及对外投融资业务，为各子公司提供着高效的资金服务保障。同时，以财务共享及资金管理系统为平台，秉持着资金集中化的管理原则，实现集团资金的统一监管、统一分配和统一使用的管理目标。

然而，TCL 集团基于结算中心统一管控集团的资金业务，虽消除了各子公司资金占用的现象，提高了资金运转速度，但在这种模式下，会严重打击到各子公司的经营积极性，其次，倘若集团资金业务的办理效率下降，会直接对各子公司的日常经营活动造成不良影响。

（3）资金池

TCL 集团为了进一步提升资金集中管理效率水平，依托其结算中心导入了资金池模式（见图 4.10）。在资金池的运作流程中，TCL 集团总部将各子公司生产经营中产生的资金流归集到资金池中，集团总部和各子公司通常被认定为委托借款人和借款人，各子公司在资金池中使用或透支资金相当于贷款，需支付相应的利息；而存放资金，会收取相应的利息。这样，能够使集团内过剩的资金得到更好的流转和管理。

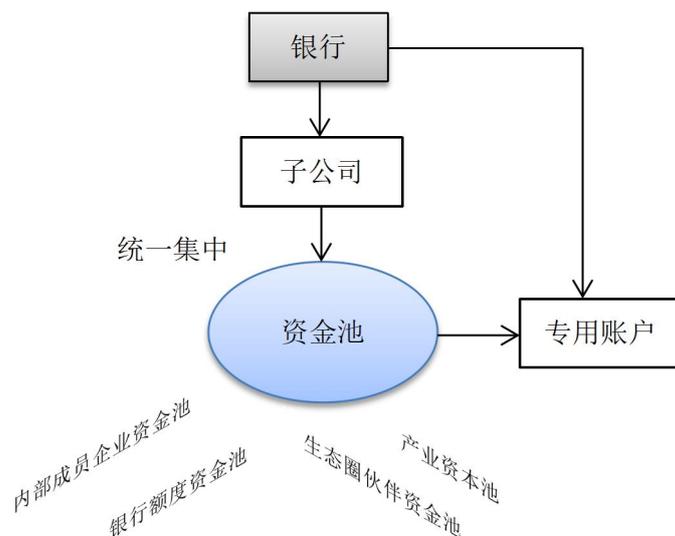


图 4.10 TCL 集团资金池运作方式

此外，TCL 集团为了进一步延伸资金池模式的管理范围，在原来的基础上，成立了内部成员企业资金池、银行额度资金池、生态圈伙伴资金池以及产业资本池，每个资金池都有其应用的功能优势。首先，TCL 集团可通过内部成员资金池实现对各子公司跨机构、跨地区资金的二次归集，最大程度的盘活集团内部盈余资金；此外，TCL 集团基于银行额度资金池能够消除集团存贷双高的局面，统一监控和集中管理各子公司资金；并通过生态圈伙伴资金池与金融机构形成了良好的合作关系，降低了信用风险，能够最大限度的满足各子公司的资金需求；同时依托产业资本池最大程度上实现了集团资金的价值创造，加强了内部资金的合理调拨和结算。

然而，由于 TCL 集团资金池功能优势的发挥充分依赖于各子公司对集团资金集中管理制度的高度执行力，但在这一过程中，各子公司会由于资源的有限性展开资源争夺，导致资金配置过程中出现博弈竞争，可能会使最终的运行效果失去控制。

（二）剖析结果

基于此，通过对 TCL 集团资金管理模式的考察，可见其资金管理集中程度较高，集团总部全面管控着各子公司的资金业务，强调收支两条线、资金统一管理、统一计划的管理理念，集团财务部门控制着全集团的资金活动，集中管理着集团

内部所有的财务决策，各子公司必须严格按照集团总部的规定，其所需要的资金业务活动，集团总部全都可以为其提供，各子公司没有资金链断裂的风险（见图 4.11）。

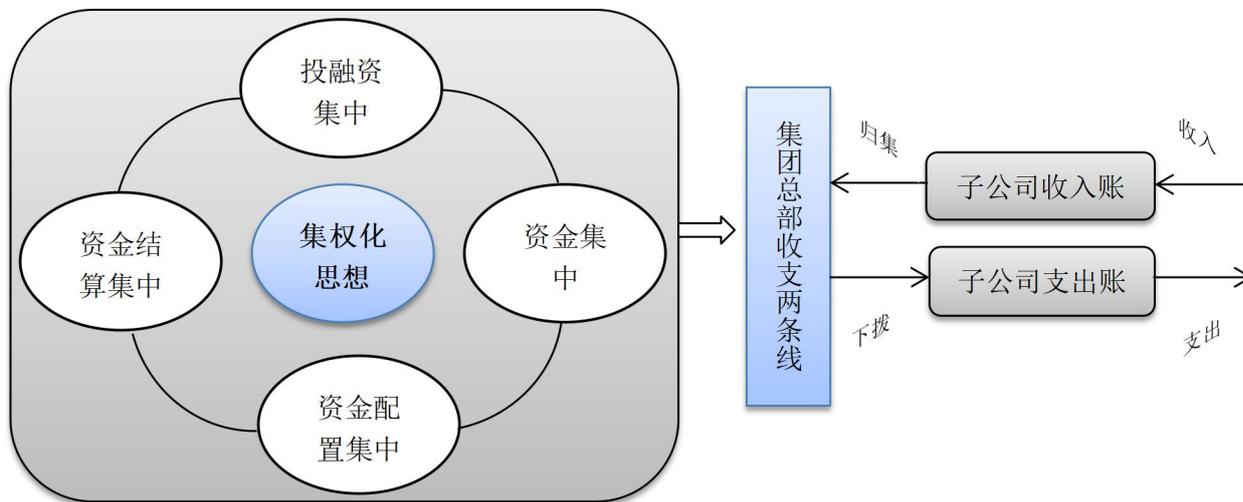


图 4.11 TCL 集团资金集中管理运行机制

在财务数字化下，基于财务共享中心及数字系统的构建更是为 TCL 集团实施资金集中管理提供了有效条件，能够基于系统的集成性，强化集团对内部资金的集中管控力度。但在财务数字化转型下，对资金管理的功能意义进行了延伸和修正，在转型的压迫下，集团公司的内部管理结构逐步趋向于扁平化，集团层面的控制作用逐渐减弱，赋予各子公司的自主权越来越大。但 TCL 集团基于财务公司、结算中心及资金池模式的应用过分强调了对资金的控制权，集权程度较高，未适度授予各子公司一定的资金管控权和自主经营的能力，长此以往，可能会滋养各子公司的经营惰性，造成管理失控。

4.2 财务数字化转型下 TCL 集团资金集中管理优势分析

4.2.1 强化资金集中管理，盘活存量

通过前文对 TCL 集团财务数字化转型实施情况的梳理，并基于对其资金管理运行机制的考察，可以看出 TCL 集团在财务数字化转型下，基于财务共享中心和

数字化平台的构建，已形成了较为完备的资金管理模式，有效增强了集团资金集中管理的效能。TCL 集团充分运用了数字化新技术，基于会计政策和会计科目的统一，实现了财务系统之间的高度集成贯通，迭代升级了资金管理体系，有效提高了资金管理的集成能力。同时，由于打通了与银行和税务等外部机构的信息壁垒，能够更全面的为各子公司提供全方位的资金服务。基于此，TCL 集团总部财务部通过财务共享平台及资金管理统一门户，结合财务公司、结算中心和资金池模式的应用，能够集中各子公司的资金在集团内部调配使用，实现对资金收付、资金预算、资金归集等全价值链的集中管控，能够及时掌握资金流向，盘活存量资金，充分发挥出资金数据的价值。

4.2.2 能够更及时的防控资金风险

TCL 集团基于财务数字化转型和资金集中管理运行机制，通过财务共享平台和资金管理系统能够更好的对其业务流程进行全方位的管控，实现资金的实时监控及预警，及时跟踪，资金流转有迹可循，能够对资金进行有效监管。同时，TCL 集团为了保障财务共享中心和资金管理系统能够稳定运行，进一步提高在财务数字化转型下资金集中管理的安全性，TCL 集团充分利用 RPA 机器人代替人工操作，结合 RPA 技术数据收集和处理、访问内外部站点等功能，采用决策树算法构建资金风险预警模型，将模型嵌入资金管理系统中，能够智能识别并过滤出异常数据，自动报错，对资金流的异常情况进行预警，增强了资金风险管理的预见性。

4.2.3 实现资金管理标准化、流程化

TCL 集团在财务数字化转型下基于统一的资金管理制度、再造业务流程和数字系统的集成，实现了资金的流程化、标准化管理。通过对财务共享运行流程进行数据规则的统一，消除了各子公司由于资金管理制度的不同或对会计政策的理解偏差造成的差错问题，极大的提高了资金集中管理的效率性。比如在资金结算审批流程中，集团内部的每一笔资金流转都需经过资金管理系统或财务共享中心自动审批，如未超过限额，系统会自动通过银企直连机制进行款项支付，中间省掉了多层次的审批环节。若超过支付限额，系统会自动结合资金风险预警模型，形成异常数据上报资金监控系统，促使集团能够更加容易并准确掌控资金流向，

实现资金标准化、流程化管理，实现资金运作流程精简，有效提高了资金的运转效率。

4. 3TCL 集团资金管理运行效果分析

TCL 集团目前基于财务共享和资金管理系统，结合财务公司、结算中心和资金池的运作模式虽在现阶段提高了集团资金的运作效率，但此种运作模式仍过分强调了集团总部对资金的控制权，集权意识较重，仍未平衡好资金集权和分权管理间的矛盾。此外，由于组织扁平化转型的冲击也对其资金管理造成了不小的约束。鉴于此，本文对 TCL 集团资金运营状况进行评价，根据相关财务指标的指示，探究 TCL 集团在资金管理中存在的具体问题，找出管理流程中的缺陷，剖析原因，做好资金管理的调整及提升工作。

4.3.1 TCL 集团资金运营状况分析

（一）货币资金状况分析

表 4.1 货币资金变化表

单位：亿元

项目	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
营业收入	1010.29	1045.79	1064.74	1115.77	1133.60	749.33	766.77
货币资金	157.91	153.40	263.95	274.59	268.01	186.48	217.09
流动资金	554.80	537.49	759.22	800.96	803.08	481.56	656.88
货币资金/流动资产	28.46%	28.54%	34.77%	34.28%	33.37%	38.72%	33.05%
现金周转率	7.19	6.72	5.10	4.14	4.18	3.30	3.80

数据来源：TCL集团年报整理

由表 4.1 可以看出，TCL 集团 2016 年货币资金金额为 263.95 亿元，占流动资产的 34.77%，与 2014 年、2015 年相比分别增加了 106.04 亿元、110.55 亿元，比 2015 年增长了 72.07%，增长幅度明显，2016 年至 2018 年变动幅度不大。从整体上来看，TCL 集团在 2014-2018 年中，货币资金和流动资产的规模有所波动，但相对稳定，除了项目接受投资和固定资产增加所致外，说明资金在集团内部沉淀存量较大，资金没有得到合理的运转，会影响到 TCL 集团整体的价值创造能力。

而 2019 年，TCL 集团不管是货币资金还是流动资产出现了大幅度的下降趋势，2020 年与 2019 年相比有所缓和。很可能是由于 TCL 集团在实施财务数字化转型的过程中相关机制的不协同对其产生了一定的影响。另外，TCL 集团 2014 至 2020 年现金周转率出现大幅度下降趋势，说明其资金流转效果并不理想，仍需进一步优化和完善。

（二）应收账款周转分析

表 4.2 应收账款变化表

单位：亿元

项目	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
营业收入	1010.29	1045.79	1064.74	1115.77	1133.60	749.33	766.77
应收账款	135.99	135.35	139.47	147.94	136.51	83.40	125.58
应收账款周转率	8.33	7.71	7.75	7.76	7.97	6.81	7.34
应收账款周转天数	43.20	46.70	46.46	46.36	45.17	52.83	49.06

数据来源：TCL集团年报整理

从表 4.2 中可以看出，TCL 集团 2014 年-2020 年应收账款周转率数值基本稳定在 7 次-8 次上下，应收账款周转天数也基本稳定在 45 天至 50 天左右，从整体来看，资金周转速度较为平稳，这正是实施财务数字化转型取得的效果，集团各类财务信息流通速度更快，财务管理标准化提高了各流程的处理效率，使管理层能够在短时间内获取相关信息，做出相应的判断，这促成了更高效稳定的应收账款周转水平。

（三）财务费用状况分析

表 4.3 财务费用变化表

单位：亿元

项目	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
营业收入	1010.29	1045.79	1064.74	1115.77	1133.60	749.33	766.77
财务费用	9.51	9.67	8.16	16.65	9.73	12.49	23.57
占比	0.94%	0.92%	0.77%	1.49%	0.86%	1.67%	3.07%

数据来源：TCL集团年报整理

从表 4.3 中看出，TCL 集团财务费用一直逐年增加，到 2020 年已经增长到

23.57 亿元，且财务费用与营业收入的占比也呈持续上升的趋势。可见 TCL 集团在财务数字化转型的过程中，其对成本费用的控制效果并不理想，究其原因很可能是 TCL 集团目前采用资金集中管理模式，放松了各子公司的资金管理意识，资金内部循环散乱。再加上 TCL 集团子公司众多，公司治理结构复杂，仅通过系统集成很难做好资金管理工作，需进一步完善和重塑相关的管理制度，尤其是要重塑相应的激励约束机制促进财务人员向业务管理型的方向转型，进而适应集团财务转型升级工作的要求，加快业财融合的步伐，提高财务处理的效率水平。

（四）长期资本负债率分析

表 4.4 长期资本负债率变化表

单位：亿元

项目	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
长期资本	449.00	577.82	798.44	880.46	1139.29	1217.87	1868.92
非流动负债合计	180.40	201.53	340.97	339.03	530.57	579.04	968.35
长期资本负债率	40.12%	34.88%	42.70%	38.51%	46.57%	47.55%	51.81%

数据来源：TCL集团年报整理

如表 4.4 所示，TCL 集团长期资本负债率近几年来几乎全都高于 40%，2020 年甚至突破了 50%。也就是说，其在实施财务数字化转型后，资金集中管理并没有明显增强集团内部资本市场的功能作用，内部资金循环效果不佳，集团资本结构不合理，资金储备并不充裕。

（五）偿债能力分析

速动比率和流动比率都是用来衡量公司在某一特定时期或某一时刻公司所拥有的资源是否具有偿还债务的能力。一般对大型集团公司来说，速动比率达到 1 时比较合理，流动比率接近 2 时比较合理，表示公司的资产流动性较为理想，有能力偿付短期债务。其次，利息保障倍数大于 1，表明公司的资金储备能够维持长期债务的偿付，长期偿债能力较强。

表 4.5 流动比率和速动比率变化表

单位：亿元

项目	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
速动比率	0.96	0.83	0.94	0.93	0.77	0.99	0.8006
流动比率	1.16	0.99	1.13	1.11	1.02	1.12	0.925

数据来源：TCL集团年报整理

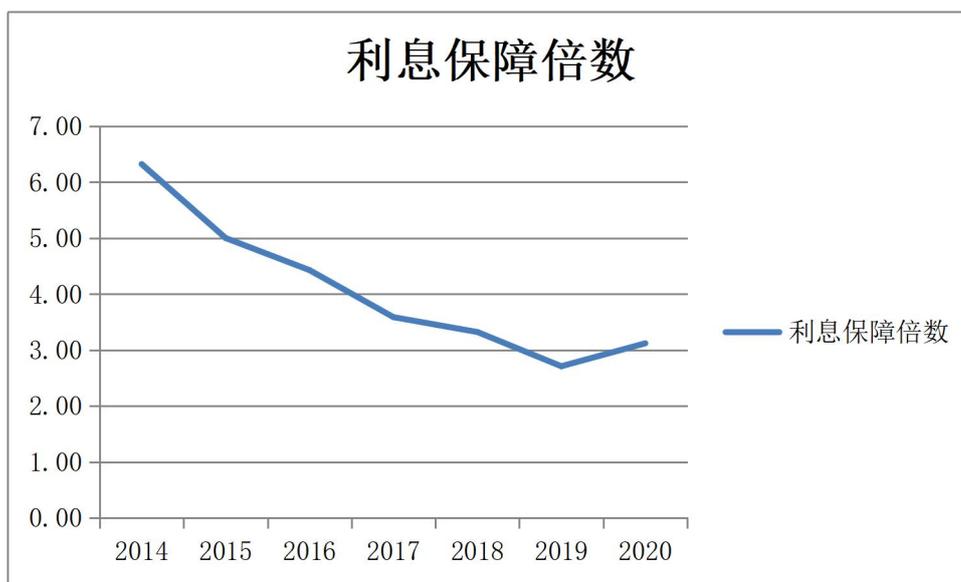


图 4.12 利息保障倍数变动趋势图

从表 4.5 中可以看出，TCL 集团速动比率在 2014-2020 年间数值一直小于 1，流动比率一直在 1 上下波动，说明 TCL 集团短期偿债能力较弱，可能会引发信用风险。究其原因很可能与 TCL 集团加大了转型的资金投入有关。此外，如图 4.12 所示，TCL 集团的利息保障倍数近几年来一直都大于 3，说明其长期偿债能力较强，有能力保证在一定期限内及时偿付长期债务。说明 TCL 集团基于系统集成和资金集中管理的模式，能够对集团的债务风险进行及时管控。但利息保障倍数的数额一直呈下降趋势，因此，管理层仍要引起重视，需重点关注资金管控流程和管理体系，审查是否存在系统运营与相关制度不适配的情况，进而进一步加强集团内部管理。

4.3. 2TCL 集团资金管理分析结果

(一) 资金集中管理效果短期提升明显

通过评价 TCL 集团资金运营状况,分析其资金管理现状,就目前的情况来看,TCL 集团在 2014 年实施财务数字化转型后,应收账款的周转效果较为理想,短期偿债能力欠缺,但相对稳定,长期债务偿付能力较强。可见 TCL 集团资金集中管理能力在财务数字化转型的实施下在一定时期内得到了提升。TCL 集团能够基于财务共享中心和其他系统的集成,实现资金管理的标准化、流程化,盘活存量资金,同时能够将各子公司的资金风险进行集中到集团管控,增强了对资金风险的管理能力。然而,TCL 集团在其他运营方面暴露出了一些消极反应,可能是由于其资金管理模式并未完全契合在财务数字化转型下的要求,其在转型进程中尚未领会到财务数字化的本质,对集团的资金管理工作造成了不小的约束,引发出了一系列问题和制约。

(二) 长期效能未得到实质改善

虽然 TCL 集团通过财务转型在流程及信息系统方面进行整合在一定程度上提高了自身的资金管理水平。但通过上述分析发现,其现金周转率一直呈下降趋势,资金运转效果并不理想,成本费用率和长期资本负债率高居不下,且近三年的资金运转情况更不可观。可见 TCL 集团在刚实施转型初期资金集中管理效果提升明显,长期的提升作用并没有得到保障,未实质性的改善集团资金管理能力。究其原因很可能是由于 TCL 集团在财务数字化下,由于组织扁平化转型的冲击,其集权式的资金管理模式并不适配,未达到对资金的平衡管理,进而导致其资金管理相关制度机制的建立有失偏颇。因此,这就要求 TCL 集团现阶段要重点关注资金管理模式中隐含的运行机制的构建情况,层层分解重塑,不断优化现有的资金管理模式,使其尽快适应财务数字化转型下的资金管理理念,从根本上保证集团资金管理能力的提升。

4.4 财务数字化转型下 TCL 集团资金集中管理问题分析

4.4.1 扁平化和网络化转型的冲击,影响资金集中管理效率的提升

通过上述分析,可以看出,在财务数字化转型下,TCL 集团基于构建资金管理数字化平台,归集并汇总经营管理过程中的资金流信息,实现资金管理流程可视化、系统化,有效提升了资金集中管理效率水平。但对于企业的组织来说,在

财务数字化转型下具有鲜明的两个特点，一是快速，二是多变。而集权式的组织严重制约了组织快速响应数字化变革的要求，在转型阶段，组织应该是更加柔性，更加灵活，更加扁平化、网络化、敏捷化。因此，李飒（2021）认为在企业资金管理数字化的进程中，伴随着精细化管理的要求不断提高，会迫使组织结构进行调整，相应的制度流程要能够及时适应。虽然 TCL 集团在实施财务数字化转型的过程中，也对其组织体系进行了调整，但在其构建的数字化系统运营中其组织体系的设置遵循的是自上而下的管理方式，不符合在财务数字化下网络化、扁平化的管理要求，会导致相关制度错配，长此以往会抑制集团资金集中管理效率的提升。

4.4.2 集权意味较浓，仍未实现资金平衡管理

TCL 集团通过财务数字化转型的实施，运用相关技术和规则清除了一些不必要的人为干预，从表面功能上看增强了集团资金集中管控能力。但在这一过程中，绝不是将财务数字化转型视为达到资金集权控制的手段。在财务数字化转型下的资金管理体现的是企业对资金管理方面具有灵活性，集团总部不会控制各子公司的经营活动。而 TCL 集团目前采用的三种资金管理模式，在本质上都是一种简单机械的集中管理模式，注重的是控制权。因此可见 TCL 集团在转型时，只顾沿袭原有资金管理模式的管理理念，其未平衡好资金的权限配置，资金集权控制程度仍较大。

同时，TCL 集团虽不能过度集权管理资金，也并不意味着要绝对的分权管理。过度分权管理导致的各子公司与集团总部目标的偏离、不利于资金调配等问题在财务数字化下同样不利于集团的内部资金管理。因此，在财务数字化转型下，TCL 集团应在集权和分权上寻求一个平衡点，在集权的基础上也要适度分权，遵循“集中不集权，分权不分散”的管理原则，实行统一管理、分级授权的运行机制，明晰资金管理中分权与管控程度的基本倾向，进而在此基础上制定相对应的管理流程，进行各项制度的重塑和变革。

5 TCL 集团资金管理模式优化建议及保障措施

通过对 TCL 集团为代表的大型集团在财务数字化转型下的资金管理模式的研究发现，TCL 集团基于财务数字化转型其资金集中管理能力并未得到实质的提升。主要原因主要有两点：其一、TCL 集团现有的资金管理模式的控制权限不符合财务数字化转型下的资金管理要求。其二，由于 TCL 集团未平衡好集权和分权的矛盾，进而忽略了对其组织体系和制度的重塑和调整，使其在转型过程中未达到对资金管理预期目标。基于此，本文有针对性的提出了相关建议，期望在改善 TCL 集团资金管理质量的同时，也为其他大型集团公司提供一些参考。

5.1 优化建议

集团公司在财务数字化转型下管理创新其现有的资金管理模式，并无太多成熟的可借鉴的经验。在变革期间，资金管理的统一、集中、规范及提升完善都需要一定的过程。因此，TCL 集团首先要认识到财务数字化转型的实施是集团内部整体性的改革过程，要在致力于达到资金集权和分权平衡管理的基础上，重点关注管控体系、制度体系及组织体系的内在逻辑变化（见图 5.1）。



图 5.1 财务数字化转型体系

因此，TCL 集团在规划财务数字化转型时，首先在转型准备阶段要做好基础性工作，对目前的财务管控现状进行评估，按照数字化财务的要求不断充实管控体系。其次，基于适度授权的管理原则，进行组织层面和制度层面的变革，根据集团的财务定位和战略规划，科学的设计出具体的转型实施方案，促进集团各个环节的高度协同，实现业财融合。

5.1.1 充实资金管控体系

（一）完善数字化财务管控体系

对于 TCL 集团来说，如何从根本上提升公司的发展质量，激发其内部组织的活力已成为当前发展中急需解决的难题。目前 TCL 集团通过实施财务数字化转型，使集团的财务管理做出了重大变革。财务管理职能逐渐由事后处理转为事前引导，成为公司的数字中枢。但 TCL 集团还尚未形成战略财务、业务财务和共享财务相互融合的财务管控体系。

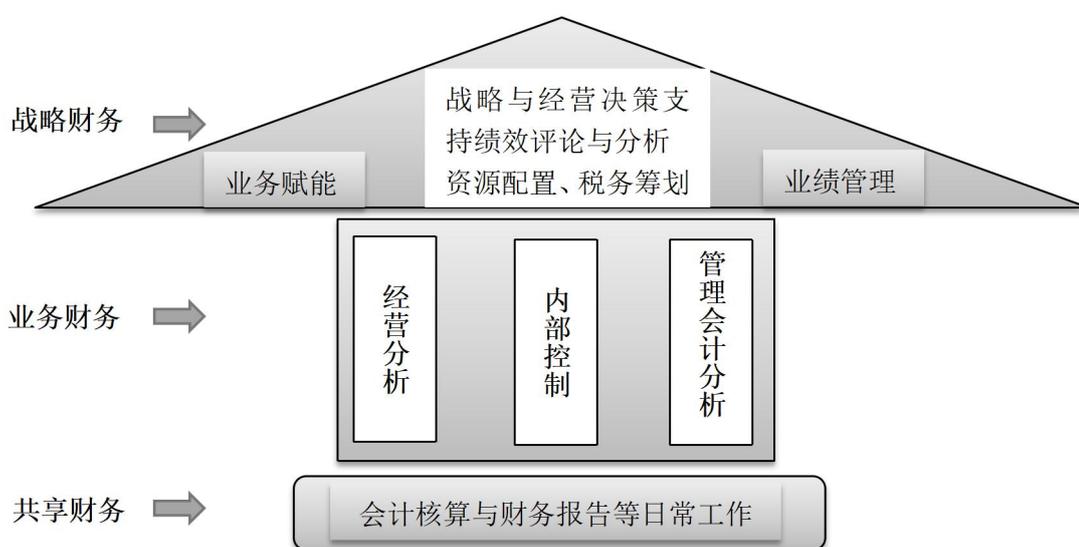


图 5.2 财务管控体系

如图 5.2 所示，在 TCL 集团数字化财务管控体系的完善中，首先，共享财务的健全和实现要基于财务共享中心功能的不断延伸，运用数字化工具，将重复性的业务工作实现系统化、自动化及智能化处理，汇集数据，分析数据，清洗数据。其次，业务财务的关键环节是财务报告的分析和管理控制，通过专业分工和优化相关流程，将财务数据梳理标准拓展到业务数据的全流程中。此外，战略财务致力于管理未来，支撑决策，成为业务的合伙人，为公司管理层提供决策支持。TCL 集团只有夯实其财务管理能力，提升资金运转效率，保证财务数据准确真实，战略财务的主要精力才会聚焦于集团未来的发展规划，从预算、预测、预警和预案形成闭环，管理未来，财务才能真正转换为业务的合伙人，实现业财融合。

（二）健全资金管理平台功能

集团公司在财务数字化转型的进程中，资金管理数字化的实现是重中之重。TCL 集团在实施财务数字化转型后，通过财务管控体系的搭建，数字化系统的支撑，在很大程度上丰富了资金管理平台的功能，但其转型应随着数字技术的发展不断完善和调整，逐步扩大资金管理平台的功能作用，为资金管理数字化的实现奠定坚实的基础。

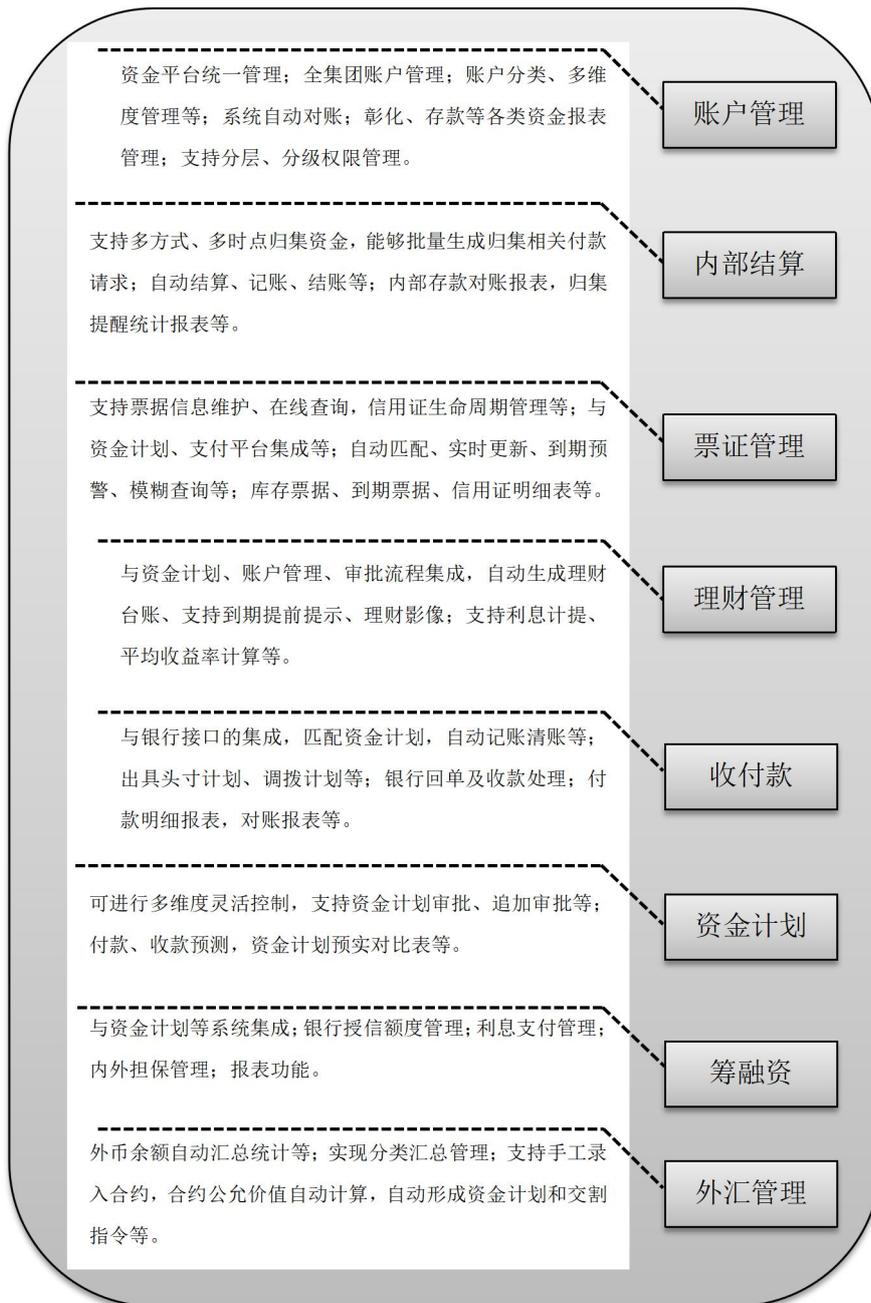


图 5.3 资金管理平台功能

TCL 集团在财务数字化转型下的资金管理平台的功能应逐步实现资金管理数字化、智能化（见图 5.3）。其功能价值主要体现在以资金计划作为抓手，透视集团可用现金，提高资金运转效率。同时，资金管理融合并贯彻于集团的整个经营生产中，以金融资源配置和管理为核心，以公司整体价值管理为导向，增强集团资金全周期的流动性与收益率，降低融资成本，管理外汇头寸风险，提高分析预测能力。与此同时，进一步增强集团资金信息透明度，提升资金风险防控能力，促进业财高度融合，提升财务管理工作效率，进一步引领业务发展。此外，TCL 集团应具备扁平化、精细化的管理理念，重塑现有的资金管理模式，进行适度授权，逐步渗透到资金管理的各个场景中，有效激发资金管理平台功能优势的发挥，开启资金数字化、智能化管理的新篇章。

（三）构建管理会计体系

“大智移云物区”等数字化新技术应用于财务工作中，重构了财务的组织结构，改变了传统财务的工作模式和职能，使会计基本职能逐渐向预测、分析、计划、决策等功能转变，发挥了会计管理的能动效果，进一步突出了管理会计在财务数字化管理中的重要作用。可以看出，企业进行财务数字化转型是以新技术的选择应用为核心展开的一系列重构会计职能的活动。因此，TCL 集团在进行财务转型的同时，也要重视管理会计的转型升级，不断增强集团管理会计服务职能的建设。

（四）延伸财务共享中心的功能

目前，大部分集团公司建设的财务共享服务中心还属于最原始、最常见的模式，定位为成本节约型财务共享服务中心，类似于集中处理模式，最显著的特点是业务处理流水化、流程统一化、信息集中化，核心功能是合并企业的日常财务和行政工作，降低管理成本和运营成本，实现降本增效。

实际上财务共享中心的潜在功能是十分广泛的，TCL 集团目前所建立的财务共享服务中心并没有发挥出全部的功能优势，其主要体现了成本节约的应用特点。当前，国外的很多企业已经在现有的基础上对财务共享中心进行了改进。因此，TCL 集团也要跟得上时代的发展，将财务共享中心的功能基础从成本节约型向成本节约与管控相协同的模式扩展。要实现转型，TCL 集团需从横向和纵向两个维度来延伸财务共享中心的功能优势。在横向上，需积极拓展财务共享中心的业

务范围，转变战略角色；在纵向上，加强业务分析能力，健全从基础核算到预算管控和决策分析的全链条的财务管控机制。

5.1.2 变革资金管理组织体系

在财务数字化转型下，TCL 集团通过搭建具有各种职能作用的数字系统和平台提高了对资金管理效率，加强了对资金的运营管理能力。同时，由于数字系统具有集成、共享等特点，能够使集团内部信息得到充分传递，因此，组织越倾向于采用分权管理，使企业的组织结构逐渐向扁平化、柔性、灵活性强的组织体系转变，体现的是分权的意识，将组织更多的决策权下放至组织的执行层，组织与执行层的协同性变得越来越重要（见图 5.4）。

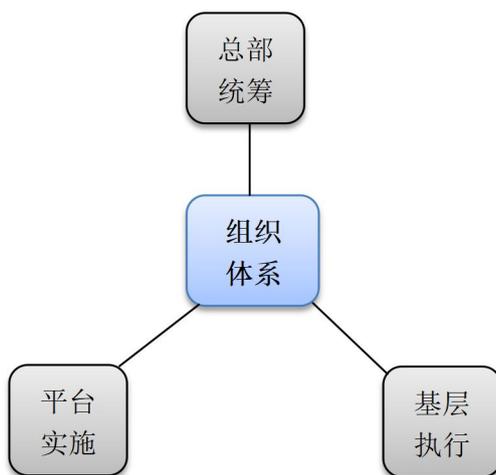


图 5.4 三位一体组织体系

因此，TCL 集团资金管理组织体系应向着三位一体的管理体制变革，在集团总部的统一管理下，将资金管控权和相关的资金信息整合到集团总部的同时，还要最大程度的保证各子公司拥有的资金管理自主权及参与资金管理的积极性。如此，才能实现集团总部对各子公司资金活动的科学管控。

此外，在财务数字化转型下，如若 TCL 集团对各子公司的资金控制的过细或统的过死，丧失了资金运作的灵活性，会导致各子公司的经营缺乏效率和反应能力，集团的资金数字化管理的有效运行则无从谈起。因此，在财务数字化转型下，

TCL 集团在资金管理方面必须要处理好集权与分权的关系，在各个层级的之间找到一个平衡点，使集团公司以最小的干预动作实现资金的有效管理。

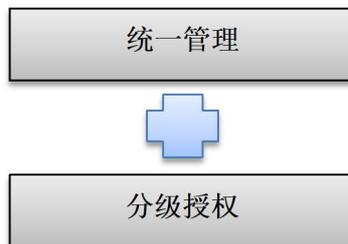


图 5.5 资金数字化管理理念

在财务数字化下，资金管理的重点则是强调资金统一管理、分级授权的管理理念（见图 5.5）。因此，TCL 集团应在保证集团整体利益的前提下，全面激发各子公司的主观能动性，赋予其一定的资金决策权和自主经营权，实现对集团资金的平衡管理。其次，TCL 集团应根据数字化技术应用的不断深入，及时对组织管理体系、结构和人员配备等方面进行变革，重构财务架构，合理配置组织人员，要全面认识到制度协同和组织变革是集团财务数字化转型是否成功的关键所在。

5.1.3 强化制度协同

集团公司在经济体制转型的背景下，制度创新往往比技术创新更重要。但集团公司在转型的过程中会更加注重技术创新，会不由自主的陷入“数字技术无所不能”的误区，从而忽略制度层面的逻辑变化。而在当前积极推动财务数字化转型的背景下，大型集团公司所面临的变革比任何时候都更剧烈，其本质是一个技术不断创新应用的过程，同时也是对企业原有组织的复杂性变革。财务数字化转型的实施过程是集团公司制度机制、技术应用和组织层面相互作用、紧密联系、相互贯通的庞大工程，全方位的改造和重塑了集团的各个环节。同时，制度作为集团公司得以发展的基本条件，在其财务数字化转型的进程中，TCL 集团不仅要重视选择应用不同的数字技术，更要权衡好资金管理权限的配置问题，进而强化相关制度的协同性。因此，TCL 集团应根据转型的要求和目标，重塑制度体系的建设、优化制度运行过程及强化制度保障机制等层面，实现技术和制度的良性互

动。

5.2 保障措施

5.2.1 数据保障

数字经济时代的到来，数字流成为企业赖以生存的命脉所在，数据的重要性日益凸显。在传统的资金管理模式下，资金管理的相关数据无法获取，更得不到进一步的清洗、处理及分析。因此，信息化、数字化、智能化，是当前 TCL 集团必须去紧抓的趋势。鉴于此，TCL 集团要围绕数据这个核心构建的大数据平台来支撑企业的数字化运营，并利用数据采集、数据挖掘、数据分析等功能结合财务共享等系统实现链接相关方的全景财务智能化管理。此外，集团作为数据从采集、存储、分析、变现等多环节的重要操作主体，要在实操上建立有效的规则和秩序，从数据采集、共享、确权、流通和交易以及安全等方面构建完善的组织制度，为集团在财务数字化转型下的资金管理模式的发展提供良好的制度环境。另外，由于数据资产具有易复制，可移植等特性，TCL 集团要加强对数据的风险管控，以数据安全为前提，开展资金数据的采集、分析和清洗等一些列运营程序。

5.2.2 人员保障

伴随财务信息处理的标准化、自动化程度不断提升，财务人员可以将更多的时间和精力从基础核算业务转向业务分析和计划工作中。业财信息的深度融合要求财务团队只有不断的深入理解业务，理解数据，有效应用数字化工具，才可以更有效的胜任数字化转型后的价值管理职责。张敏（2020）认为新型财务人员需要具备业务、财务、管理、战略等多层次的知识技能，能够快速适应数字经济时代的新要求；能够基于数据分析为企业管理层提供决策有用的信息和建议；能够及时对公司的财务战略进行诊断和纠偏。然而，目前我国培养的会计人员还是以核算型会计为主，虽然很多高校已经认识到培养的财务人员不符合现代企业的需要，已经向智能化、复合型的培养方向转变，但企业中大部分会计从业者还是传统会计人员居多，财务人员冗余严重，管理会计短缺，这一矛盾严重制约了企业财务数字化转型进程。尤其是在我国大型集团公司中，对复合型的财务人员需

求更为迫切。因此，TCL 集团要认识到人才问题的重要性，可适当聘请相关领域的专家进行指导，对其现有财务人员进行专业培训和指导，努力克服财务数字化转型中这一大难点。

5.2.3 技术保障

伴随着“大智移云物区”等为代表的数字化技术的极速发展，TCL 集团需要全面梳理新技术的潜在应用场景，在市场变局中掌握技术先机，重点挖掘互联互通及效能的提升，成为技术驱动型企业集团。

此外，TCL 集团应根据资金管理的整体战略，针对目前集团财务数字化转型的现状，合理采购或开发新的数字化技术。具体包括：（1）通过将人工智能技术与资金管理系统结合起来，基于预设运行规则对资金结算、资金预算和归集等环节实现自动化操作和实时监控，及时预警或阻断交易风险。（2）基于区块链的分布式记账功能能够解决资金管理流程中的授权问题，消除了集团日常冗长的审核流程。同时财务共享中心结合区块链的智能合约功能，能够实现自动完成与银行的收付款业务，可以改善集团公司资金的收付效率，并进一步提高了资金数据的安全性。（3）通过运用云计算可以让资金管理人员不拘泥于固定的办公场所中，只要有手机或平板等移动联网设备，可以随时随地进入资金管理系统进行业务操作。（4）RPA 机器人能在特定环境下以接近零失误率进行运行，还能自动校验和检查，保证资金管理操作流程低风险性的运行。

因此，TCL 集团在资金管理模式的变革中，要理清数字空间的规则，合理利用数字化技术，可以借助外部具有成熟经验的科技公司，帮助集团健全数字化管理模式。比如主动学习财务数字化转型成功的企业，向其获取成功经验，为自身财务数字化转型提供动力。此外，TCL 集团自身也应具备自主研发创新能力，进而有力的保障集团资金数字化管理工作的有效开展。

6 结论与展望

6.1 结论

集团公司进行财务数字化转型是实现全产业数字化管理的重要手段。随着财务数字化转型的实施，集团公司能够加强对各子公司的监管力度，迫使组织模式向扁平化的方向发展，降低了集团总部对各子公司的管控力度。集权式的资金管理模式在这一情形下逐渐暴露出了很大的不足。因此，本文通过分析 TCL 集团财务数字化转型下的资金管理模式，形成了以下基本认识：其一、TCL 集团财务数字化的实施在短期内使资金集中管理的运作效率得到明显提升，能够基于财务共享中心和资金管理系统最大程度上盘活存量资金，实现资金标准化、流程化管理，强化了集团统筹和防控资金风险的作用。其二、TCL 集团目前采用的资金管理模式的管理理念与财务数字化转型下的资金管理的理念有所不同，两者在集权与分权的平衡上存在着很大的差异，尚未实现资金平衡管理，集权控制意味较浓。其三、TCL 集团尚未理清财务数字化转型的内在逻辑，存在着组织体系和制度建设失衡的问题，导致了资金管理权限错配，引发了相关问题的产生。因此，TCL 集团资金管理能力的提升很可能是表象作用，其根本并未得到实质的改善。

鉴于此，本文提出了相关优化建议，本文认为财务数字化转型、资金管理组织体系和制度等相关主体形成相互协同的运行机制是提高 TCL 集团资金管理能力的突破口。TCL 集团现阶段要不断充实现有的资金管控体系，变革其资金管理组织体系，重点关注集权和分权的倾向选择，营造平衡的状态，同时强化制度的协同性，逐层分解或重构，逐步适应转型的需要。由于在财务数字化转型下集团公司的资金管理模式有充分的研究空间，利用数字化系统进行资金管理能够充分增强集团公司内部的资金联系，又能给予各子公司很大的资金自主权，很大程度上提升了集团的整体经济实力。因此，研究基于财务数字化转型视角重塑集团公司资金管理模式具有理论和实践的双重意义。

6.2 展望

财务数字化为应时而生，对财务模式造成了很大的影响。传统的资金管理模式已不符合当前集团公司数字化的运营方式，在财务数字化转型下，集团公司资金管理模式的管控理念应从控制向授权转变、资金管理运行机制应从集权型向分权型转变，财务组织应从会计核算的事务性组织转为决策支持的价值型组织，未来财务组织主张业财技一体化，更强调智能分析、智能风控、智能预测、实时决策等职能，这种运营模式阐释了财务数字化的内在。因此，在财务数字化转型背景下，集团公司的资金管理模式应基于自身的发展实际，在集权和分权上进行恰当的分配，使其既能保留资金管理数字化的优势，又能够缓解集分权问题带来的困扰。

由于本文是针对具体的案例公司展开的研究，研究结论存在一定的针对性和局限性，财务数字化转型对资金管理模式的影响在其他集团公司中得出的结果是否与本文研究结论一致还尚不可知。其次，由于资料搜集受限和本人研究能力的不足，对 TCL 集团目前财务数字化转型情况和运用的资金管理模式的剖析不够深入透彻，本文的研究方法和研究深度还有待进一步加强。

参考文献

- [1] Avishek Bhandari;David Javakhadze.Corporate social responsibility and capital allocation efficiency[J].Journal of Corporate Finance.2017: 354-377
- [2] Berle, Means. The Modern Corporation and Private Property [M].New York,1933.
- [3] Bergeron B.P.Essentials of Shared Services[M].J.Wiley,2003(5),125-126.
- [4] Cavalcante, R. C., e.tal. Computational intelligence and financial markets: a survey and future directions[J]. ExpertSystems with Applications,2016,55(1): 194-211.
- [5] Constantin Zopounidis and Michalis Doumpos and Dimitrios Niklis. Financial decision support: an overview of developments and recent trends[J]. E URO Journal on Decision Processes, 2018, 6(1-2) : 63-76.
- [6] Deniz Appelbaum,Alexander Kogan,Miklos Vasarhelyi, Zhaokai Yan. Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting[J]. International Journal of Accounting Information Systems,2017,25:.
- [7] Kreps. Corporate Economic Theory [M]. Oxford University Press, USA, 1984.
- [8] Martin Messner. Does industry matter? How industry context shapes management accounting practice[J]. Management Accounting Research,2016,31:.
- [9] Payer. Principal-agent theory Financial Executive[J]. Financial Executive 2001(10):23-29
- [10] Ronald H Coase. The Nature of the Firm [J].Economic,1937(11):386-405.
- [11] Rudolf Hilferding. The Financial Capital [M]. London: Cambridge University Press.1999,5-124.
- [12] Stein. Internal Capital Markets and the Competition for Corporate Resources[J]. Journal of Finance, 1997(52):111-134.
- [13] Sanchez, Rosario;Eckstein, Gabriel.The path towards groundwater management in the borderlands of Mexico and Texas.[J].WIRES Water.2020,Vol.7(N

o.1)

- [14] Williamson, Oliver, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* [M].FreePress: New York,1975.
- [15] 爱迪生, 伊查克. 企业生命周期[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1997: 1-185
- [16] 陈益君. 基于财务与业务全面融合的财务转型——以舟山市土地储备中心为例[J]. 会计之友, 2014, (27): 11-12.
- [17] 陈虎, 郭奕. 财务数字基建 赋能企业转型[J]. 财会月刊, 2020, (13): 15-21.
- [18] 迟源. 财务共享服务模式下的集团企业资金管理[J]. 财会学习, 2020(09): 28-30.
- [19] 陈萃. 集团公司财务控制分权与集权的选择[J]. 纳税, 2021, 15(13): 75-76.
- [20] 常路, 符正平. 数字经济转型下传统企业的双平台战略与组织变革——以广新集团为例[J]. 企业经济, 2019(09): 69-76.
- [21] 陈伟. 试论集团财务控制[J]. 中国乡镇企业会计, 2010(11): 122-123.
- [22] 陈瑛. 信息技术与集团资金管理[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2005(04): 48-51.
- [23] 陈少威, 贾开. 数字化转型背景下中国环境治理研究: 理论基础的反思与创新[J]. 电子政务, 2020(10): 20-28.
- [24] 国务院国资委研究中心课题组, 程伟. 加快推进国有大型集团公司资金集中管理制度[J]. 国有资产管理, 2007(11): 22-27.
- [25] 顾宏武. 集团公司资金集中管理与控制[J]. 中国农业会计, 2003(03): 14-15.
- [26] 关山越. 运用 ERP 系统推动资金集中管理与控制[J]. 财务与会计, 2007(04): 49-50.
- [27] 胡斌, 王莉丽. 物联网环境下的企业组织结构变革[J]. 管理界, 2020, 36(08): 202-210+232+211.
- [28] 孔祥增. 实行企业资金集中管理是提高经济效益的重要途径[J]. 经济师, 2001(08): 205-206.
- [29] 李昕凝, 刘梅玲, 钱维娜, 李虹. 智能财务建设之制度设计与管理[J]. 会计之友, 2020, (18): 146-149.

- [30]李相陟. 业财融合在企业管理中的应用: 从理论到实践[J]. 财会月刊, 2020, (S1):77-80.
- [31]刘梅玲, 胡家煜, 王纪平, 黄虎. 企业智能财务建设的逻辑、要素与发展趋势[J]. 财务与会计, 2020, (21):18-21.
- [32]刘梅玲, 黄虎, 李文生, 潘丽春. 智能财务建设之业务流程设计[J]. 会计之友, 2020, (14):142-148.
- [33]刘梅玲, 刘凯, 黄虎, 赵文雄. 智能财务建设之新技术运用设计[J]. 会计之友, 2020, (16):141-149.
- [34]刘梅玲, 黄虎, 刘凯, 沙光前. 智能财务建设之智能财务会计共享平台设计[J]. 会计之友, 2020, (15):142-146.
- [35]刘梅玲, 黄虎, 杨寅, 李文生. 智能财务建设之财务组织规划[J]. 会计之友, 2020, (17):141-146.
- [36]刘勤. 智能财务的发展体系及其核心环节探索[J]. 财务与会计, 2020, (10):11-14.
- [37]李向红. ERP 环境下集团资金集中管理的框架构建[J]. 会计之友, 2013(05):42-46.
- [38]李勇. 集团企业资金集中管理的风险控制[J]. 会计之友(下旬刊), 2010(07):88-89.
- [39]李兴财. 创新企业集团资金数字化管理模式[J]. 青海金融, 2020(10):61-64.
- [40]李飒, 王雪艳. 企业资金管理数字化进阶[J]. 中国外汇, 2021(Z1):55-57.
- [41]李玉虹, 马勇. 技术创新与制度创新互动关系的理论探源——马克思主义经济学与新制度经济学的比较[J]. 经济科学, 2001, (01):87-93.
- [42]米恩, 贝里斯. 现代公司与私有财产[M]. 北京:商务印书馆, 2005.
- [43]孟祥革, 韩东. 资金集中管理模式下大型企业风险控制策略研究[J]. 财会通讯, 2016(02):102-103.
- [44]聂玉涛, 蔺国强. 数字化时代下集团资金管控创新与实践[J]. 中国总会计师, 2020(07):33-35
- [45]苏方威. AB 集团资金管理应用研究[D]. 复旦大学, 2008.
- [46]唐勇, 胡先伟. 共享服务模式下企业财务数字化转型探讨[J]. 会计之友, 20

- 19, (08):122-125.
- [47]唐耀祥,张庆一,赵鑫,黄擎.基于现金池模式的资金集中管理案例研究[J].会计之友,2021(03):91-96.
- [48]邵晓红,姚龙.基于财务共享的资金集中管理创新机制与经济后果研究——以中石化集团为例[J/OL].科技促进发展:1-23[2021-06-20].<http://kns.cnki.net/kcms/detail/11.5286.G3.20210428.0950.017.html>.
- [49]魏忠全,曹秀云.集中管理资金 狠挖资金潜力[J].财会通讯,1995(08):43-44.
- [50]王之君,杨文静.集团资金管理模式研究[J].中央财经大学学报,2006(11):88-92.
- [51]吴豪.企业集团财务公司资金集中管理结算模式的实践与构想[J].生产力研究,2007(13):136-138.
- [52]万剑.集团企业资金集中管理模式研究[J].财政监督,2009(18):29-30.
- [53]谢志华,李莎,沈彦波.新技术、企业组织变革与财务管理[J].财务研究,2020(01):4-17.
- [54]谢康,吴瑶,肖静华.数据驱动的组织结构适应性创新——数字经济的创新逻辑(三)[J].北京交通大学学报(社会科学版),2020,19(03):6-17.
- [55]杨寅,刘勤,黄虎.企业财务智能化转型研究:体系架构与路径过程[J].会计之友,2020,(20):145-150.
- [56]尹晓娟.刍议互联网时代企业组织结构的变革[J].商业经济研究,2020(24):107-110.
- [57]姚芳.企业集分权管理模式演化过程研究[D].浙江大学,2006.
- [58]杨新云.信息技术与企业集团资金集中管理[J].中国会计电算化,2004(09):17-19.
- [59]周建云.传统企业财务管理数字化转型的探索——以 PV 公司为例[J].财会月刊,2020,(S1):6-11.
- [60]张庆龙.财务共享服务数字化转型的动因与技术影响[J].财会月刊,2020,(15):12-16.
- [61]张庆龙.财务共享服务数字化转型路径探析[J].财会月刊,2020,(17):12-

18. [J]. 财会通讯, 2019, (04):111-115.
- [62]张敏. 企业财务智能化: 要素·路径·阶段[J]. 财会月刊, 2020, (17):7-11.
- [63]张敏. 智能财务十大热点问题论[J]. 财会月刊, 2021, (02):25-30.
- [64]张庆龙. 智能财务研究述评[J]. 财会月刊, 2021, (03):9-16.
- [65]张庆龙. 下一代财务: 数字化与智能化[J]. 财会月刊, 2020, (10):3-7.
- [66]张成刚. 数字化转型中的组织形态变革: 理论与现状[J]. 上海商学院学报, 2020, 21(02):72-83.
- [67]周树兰. 浅议企业集团资金集中管理的优势[J]. 会计之友(B), 2005(08):15.
- [68]张晋阳. 刍议加强资金的集中管理[J]. 会计之友, 2011(15):52-53.
- [69]张立. 企业集团加强资金集中管理的建议[J]. 财务与会计, 2016(21):58.
- [70]郑骞, 牛健. 数字化企业: 资金管理逐渐趋近数字孪生[J]. 中国总会计师, 2020(07):14-15.
- [71]周三多, 陈传明和鲁明泓. 管理学——原理和方法[M]. 上海: 复旦大学出版, 2005:69-220.

后 记

文末停笔，内心百感交集，三年的研究生求学生涯将要结束。在这段旅程中，我有过质疑和期待，有过彷徨和遗憾，但也使我除去了浮躁，经历了思考，收获了知识，自己的视野和内心也变得更加开阔，这段生涯将成为我人生中一段特别的回忆。

行文至此，我要特别感谢我的导师，读研三年，老师时刻牵挂着我们的学习和生活情况，总是利用周末的休息时间带领我们一起讨论学习中遇到的问题，不厌其烦的给予我们帮助。尤其是在最后的论文选题和写作中，经过老师的多次指导，论文才得以完成。犹记得初见时总觉得老师十分高冷，让人不敢接近，但三年的相处，发现老师其实是个十分温暖的人，时而风趣可爱。老师身上有着学者的睿智，对学生有着长者的关怀。师恩深广，莫逆于心，愿老师可以永远康乐顺遂，在纷纷扰扰的世界里可以自在独行。同时，感谢会计学院的所有老师们，各位老师的教育和话语让我获益颇多，在我的学习和生活上给予了很大的帮助和支持，在此衷心的祝各位老师平安顺遂，工作顺利！

最后，我要感谢我的家人，感谢他们的理解和支持，让我能够无忧无虑的学习和生活，顺利完成学业。同时，我要感谢同师门的小伙伴们，我可爱的室友们和我的朋友们，在我最困难无助时，给予我的温暖和鼓励，漫漫求学路，还好有你们，一路相伴！

每一次经历都是成长，凡事过往也皆为序章。毕业快乐！感恩遇见！