

企业集团财务 控制原理与应用

罗建玉 刁华兰 编著

QIYE JITUAN CAIWU
KONGZHI YUANLI YU YINGYONG

吉林人民出版社

企业集团财务 控制原理与应用

罗建玉 刁华兰 编著

江苏工业学院图书馆
藏书章

QIYE JITUAN CAIWU
KONGZHI YUANLI YU YINGYONG



图书在版编目(CIP)数据

企业集团财务控制原理与应用/罗建玉,刁华兰编著.

—长春:吉林人民出版社,2006.11

ISBN 7-206-05121-9

I.企… II.①罗…②刁… III.企业集团-财务管理-研究-中国

IV.F279.244

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 139845 号

企业集团财务控制原理与应用

编 著:罗建玉 刁华兰

责任编辑:隋 军

吉林人民出版社出版 发行(长春市人民大街 7548 号 邮政编码:130022)

电 话:0431-85378017

印 刷:吉林省吉育印业有限公司

开 本:880mm×1230mm 1/32

印 张:9.375 字数:250 千字

标准书号:ISBN 7-206-05121-9

版 次:2006 年 11 月第 1 版 印 次:2006 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1-3 000 册 定 价:25.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前 言

著名学者闫培金曾经指出：“解决企业心腹之忧，铸就领导驾驭才能，建立科学管理体制，内部财务控制是最重要的先决条件”。

近年来，我国企业集团取得了突飞猛进的发展，在国民经济和国有企业改革中发挥着日趋重要的作用。然而，也有不少企业集团发展并不顺利。这当中，虽然有国家政策和体制方面的原因，但更重要的是财务管理，尤其是财务控制不完善所造成。长期以来，我国不少企业集团内部各子公司各自为阵，无法发挥整体优势；重复建设、盲目引进现象屡见不鲜，投资小型化、分散化问题突出；资金管理混乱，造成频繁失控，资金浪费现象严重；财务控制形同虚设，财务管理漏洞百出，因为财务控制不当导致企业出现危机，甚至破产的例子屡见不鲜。显然，加强财务控制成为企业集团亟待解决的问题。

事实上，近几年来，企业集团的财务控制问题已经得到了我国财务界的关注，许多理论界人士对企业集团财务控制的理论、方法进行了热烈的探讨。实务界也摩拳擦掌，正在尝试各种具体的运作方法。比如，在资金融通与管理方面，有的企业集团通过财务结算中心，还有的通过建立财务公司进行控制，等等。

在国外，由于企业集团的形成与发展历史较长，因而对企业集团财务控制已经做了大量的理论与实践探索，并且提出了

许多理论和研究方法，为分析、解释集团内部财务控制问题服务。比如，信息经济学创建者，1996年诺贝尔经济学奖获得者詹姆斯·莫利斯提出的委托代理理论，此外，还有交易费用理论、博弈论、契约理论等理论。这些理论和观点不仅为西方企业集团财务控制的理论和实践难题提供了解释，而且对研究和分析我国企业集团的财务控制问题也具有重要的借鉴价值。

我国财务管理理论研究同国外相比，虽然起步较晚，但经过国内学者多年的探索，无论在财务管理理论，还是在财务管理实践方面都取得了较大的成绩。然而，有关财务控制，尤其是企业集团财务控制方面的理论研究还不够成熟。一直以来，财务控制只是作为财务管理的一项基本职能，与财务预测、财务决策、财务分析与评价一起附带研究，并没有将其单独上升到理论高度进行系统分析。

本书即针对我国企业集团财务控制中存在的问题，从控制论的一般原理出发，对企业集团财务控制的基本问题与基本内容进行了分析，具体内容涉及企业集团财务人员控制、企业集团资金控制、企业集团预算控制、企业集团审计控制、企业集团激励控制、企业集团财务预警系统、企业集团业绩评价等方面。

本书由罗建玉与刁华兰撰写。写作过程中，参考了不少企业集团财务控制方面的资料，由于文献较多，未能一一列举，在此一并表示由衷的谢意。

尽管我们对企业集团财务控制问题进行了大量的观察与比较，但囿于思维的局限性，书中难免有表述不当之处，恭请专家、学者指正。

作者

2006年10月

目 录

第一章 企业集团与财务控制

- 第一节 企业集团的基本特征/1
- 第二节 企业集团的类型与组织结构/7
- 第三节 企业集团控制的战略定位/21

第二章 企业集团财务控制的基本原理

- 第一节 企业集团财务控制的目标与内容/26
- 第二节 企业集团财务控制的原则与方式/35
- 第三节 企业集团财务控制的局限性/43
- 第四节 企业集团财务控制体制/46

第三章 企业集团财务控制的理论基础

- 第一节 委托代理理论/63
- 第二节 出资者财务控制理论/68
- 第三节 财务平衡控制理论/70
- 第四节 财务控制系统三维结构理论/75

第四章 企业集团财务人员控制

- 第一节 子公司财务人员管理模式分析/77
- 第二节 财务总监委派模式/84

第五章 企业集团资金控制

- 第一节 企业集团资金集中控制的模式/96
- 第二节 财务结算中心控制模式/109
- 第三节 以价值链管理为核心的资金控制模式/116

第六章 企业集团预算控制

- 第一节 企业集团预算管理的功能与原则/126
- 第二节 企业集团预算管理模式/131
- 第三节 企业集团预算控制机构/136
- 第四节 企业集团预算编制流程/140
- 第五节 企业集团预算控制活动/145

第七章 企业集团审计控制

- 第一节 企业集团内部审计的理论基础/155
- 第二节 企业集团内部审计的组织形式/159
- 第三节 企业集团内部审计的实施/167
- 第四节 企业集团内部审计的外部化/171

第八章 企业集团激励控制

- 第一节 激励控制概述/183
- 第二节 经营者业绩评价与报酬激励/188
- 第三节 独立董事与监事激励/204

第九章 企业集团财务预警系统

- 第一节 企业集团财务预警系统的功能与内容/212
- 第二节 企业集团财务危机形成过程与成因/219
- 第三节 企业集团财务预警系统设计/224

第十章 企业集团业绩评价

- 第一节 企业集团业绩评价作用分析/235
- 第二节 企业集团业绩评价体系构成要素与运行程序/239
- 第三节 企业集团业绩评价指标体系的运用/246
- 第四节 企业集团类型与财务业绩评价方法选择/248
- 第五节 基于战略的业绩评价体系/257

第十一章 企业集团财务控制案例分析

- 案例一 万向集团财务控制案例分析/264
- 案例二 海尔集团财务控制案例分析/267
- 案例三 焦作煤业集团财务控制案例分析/271
- 案例四 红塔集团财务控制案例分析/277
- 案例五 亚星集团财务控制案例分析/279

主要参考资料/287

第一章 企业集团与财务控制

企业集团是商品经济高度发展的产物，具有与其他经济组织不同的特征，对经济发展、社会结构等诸多方面具有重要的影响。

第一节 企业集团的基本特征

一、企业集团范畴的界定

企业集团一词产生于第二次世界大战后的日本。1986年，日本出版的《经济辞典》将企业集团定义为：“多数企业相互保持独立性，并且相互持股，在融资关系、派遣人员、原材料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密的关系而协调行动的企业群体^①。”这是发达国家对企业集团最为权威的解释。

20世纪80年代中期，企业集团开始在我国出现。为了打破计划经济“条块分割”的局面，中央提出开展“横向经济联合”

^① 李有荣：《中国现代企业集团》，中国商业出版社1994年版，第4页。

的方案，于是开始出现了各种形式的企业联合。从此，企业集团成为我国企业组织形式的一种称谓。然而，到底什么是企业集团，当时人们在认识上并不清晰，于是一时间出现了各种形式的企业集团组织。比如，有的企业集团采用行政隶属关系捏合而成；有的企业集团利用资产关系联结而成；也有的按生产经营的协作关系组建而成，等等。由于对企业集团范畴认识上的模糊，致使我国的企业集团组织鱼龙混杂、“集而不团”，出现了不少问题。“十个集团九个空，还有一个未成功”是当时企业集团的真实写照。显然，对企业集团的范畴需要做出科学的界定。

通常认为，企业集团是一种企业联合体。然而，并非所有企业联合体都是企业集团。19 世纪末 20 世纪初，在欧洲出现的卡特尔与辛迪加是企业之间以契约方式联合起来的销售和供销联合体。这种联合体成员之间关系比较松散，联合体寿命也很短，并不是现代意义的企业集团；19 世纪末出现的托拉斯是由许多企业合并组成的一个独立企业，也不是企业集团；20 世纪初出现的康采恩则是以大企业为核心，通过收买股票、参加董事会及其它财务上的关系，将各成员企业组建成企业集团。比较而言，这种以股权纽带联结起来的康采恩具有现代意义企业集团的含义。英国 1989 年的《公司法》认为：“集团包括两个或两个以上的企业，它们之间有母子公司的特殊关系”。母公司与子公司的关系通过投资形成，即由股权关系联结形成。我国近年来对企业集团的认识也有所进展。1997 年 4 月，国家计委、国家经贸委和国家体改委发出了《关于深入大型企业集团试点工作的意见》，提出要“建立以资本为主要联结纽带的母子公司体制”。随后，国家体改委发出了《关于企业集团建立母子公司体制的指导意见》，明确提出企业集团要“确立母子公司的出资关系，建立资本联结纽带……”。也即，从国家决策层方面看，也确认企业集团是由股权纽带联结而成、具有母子关系的企业组织体系。

由以上分析可见，企业集团可以定义为：是以母公司为核

心,通过产权纽带把多个企业联结在一起,形成母子公司关系的多法人的企业群体。在企业集团组织中,母公司是向子公司出资并对子公司拥有控制权的企业;子公司是受母公司投资并被控制的企业,其中包括全资子公司(母公司直接或间接拥有100%具有表决权的股份)、绝对控股公司(母公司直接或间接拥有5%—100%具有表决权的股份)以及相对控股公司(母公司直接或间接拥有50%以下具有表决权的股份,并依照有关协议具有实际控制权)。

二、企业集团的特征

企业集团作为市场经济和社会化大生产的产物,在世界各国普遍存在。企业集团的基本特征主要表现在:

(一) 企业集团是多法人联合体,但其本身不是法人

企业集团内部各成员企业都是自主经营、自负盈亏、独立的法人实体,它们在产权关系、契约等力量的作用下联结成一个企业集团。尽管企业集团在组织上具有整体性,并且通过其核心企业控制和影响其他企业,从而实现整体目标,但它本身是一个不被法律承认的概念,不具备法人地位。

(二) 层次组织性

企业集团必须有一个能够起主导作用的核心企业,称为集团公司母公司或控股公司。这个集团母公司可以是一个既从事生产经营又从事资本经营的混合经营型公司。在企业集团内部,集团母公司依据产权关系统一行使出资人所有权(产权)职能,统一投资决策、统一配置资源、统一调整结构、统一负责资本保值增值。集团母公司应当有明确的通过企业集团体制实现的市场目标,有明确的整体发展战略和发展规划。

企业集团具有金字塔式垂直控制的分层次的组织结构,集团企业之间按资本关联程度不同形成多层次的企业组织结构,其第

一层次企业是集团母公司，实质上是控股公司。第二层次企业包括控股层企业，它由若干全资子公司、控股子公司组成，又称紧密层；参股层企业由母公司持有股份但未达到控制界限的若干关联公司组成，称为半紧密层；协作层企业由若干签订有长期优惠合同和托管、承包协议的成员企业形成，为松散层。第三层次企业由一级子公司、关联公司再投资设立的二级子公司、关联公司组成。依此类推。母公司、子公司、关联公司间可以相互参股。但一般规定子公司不得反向持股。

（三）以资本联结纽带为主，多种联结纽带并存

企业集团成员企业以资本为主要联结纽带。此外，企业集团内部成员企业之间还存在生产、销售、技术等联系，可以以契约作为联结纽带。在一个企业集团中，成员企业之间可以同时有多种联结纽带。比如，母子公司之间有资本上的联系，同时又可以签订合同以加固和补充相互之间的关系。在企业集团成员之间联结纽带之上所以要选择以资本纽带为主，是因为资本纽带所固有的权益机制、风险机制和责任机制等决定企业联合的长久性、规模效益性和协同性。而其他联结纽带的功能相对较弱，表现为企业联合上的短期化和个别利益的优先化。

（四）采用多元化经营

企业集团形成的动因之一是为了抵御日益增加的市场风险，提高竞争力，获得更多的市场营销机会。因此，企业集团在形成过程中有意识地吸收多种行业的企业。现有的各国企业集团几乎都是多元化经营的，比如日本三菱集团，其成员企业可以分成十多个不同的产业部门，其中有食品、纤维、造纸、化学、石油、玻璃、有色金属、机械、电气、机器制造、运输、精密仪器、商业、证券、不动产、海运、空运、仓储、保险等，“从方便面到导弹无所不包”。一般认为，多元化经营可以分为相关多元化和不相关多元化，目前世界各国企业集团大多采用相关多元化经营。

三、我国企业集团的产生与发展

企业集团作为一种高级形态的经济组织形式,是现代企业为增强竞争力,或者是规模巨大的企业为充分发挥垄断优势的产物,是企业组织演化过程中的一个历史过程。企业集团的产生和发展距今已有一百多年的历史,它在社会经济中发挥着巨大的作用,能够跻身世界“财富 500 强”排行榜的,几乎都是世界各国实力雄厚的大企业集团。企业集团的产生和发展有其客观必然性。

早在二战之前就已经存在与企业集团类似的企业组织,比如财团、财阀、康采恩等。二战之后,由于经济发展的新要求和各国政府实行反垄断政策等原因,战前的财团、康采恩等垄断组织为了生存,不得不进行改革。继日本把财团改造成企业集团之后,其他发达资本主义国家的一些垄断组织也改革了内部的产权结构、管理组织结构和联系方式,逐步完成了向企业集团的转变。与此同时,一些新兴的工业化国家和地区,比如韩国,企业集团也逐步发展起来。

(一) 我国企业集团的产生与发展

我国企业集团是在改革开放以后逐步产生和发展起来的,大致经历了三个阶段:

1. 横向联合阶段。

20 世纪 80 年代初是我国企业集团发展的初期,改革的主要战略是政府对国有企业放权让利,国有企业自主权明显增大。于是在利益驱动下,一批企业走出本企业大门,向外寻求那些与它们在经济上有内在联系的企业联合,从而形成横向经济联合体。

2. 政府导向阶段。

国家有关部门在总结横向联合企业实践的基础上,提出要“有计划地组建一批跨地区、跨部门的企业集团”。同时,国家

对企业集团应具备的条件做出了具体规定，并对试点企业集团制定了一系列扶持政策。在政府引导下，我国企业集团有了很大发展。

3. 市场规范阶段。

随着企业集团在我国的发展，其管理方式、管理内容在不断深化，逐渐接近市场经济条件下企业集团的运行模式。党的十四届三中全会和十五大根据企业集团发展的趋势与国际惯例，适时提出：“发展一批以公有制为主体，以产权联结为主要纽带的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国的大型企业集团，发挥其在促进结构调整、提高规模效益、加强新技术、新产品开发，增强国际竞争能力等方面的重要作用。”自此，我国企业集团逐渐转向符合市场经济规范的方向发展。

（二）企业集团的优势

从一些发达国家的经济发展过程中可以看到，企业集团在其中处于日益重要的地位。美国、日本等国的大企业集团均对这些国家的经济产生了举足轻重的影响。

1. 企业集团可以使成员企业做到扬长避短、优势互补。

企业集团大多数是以一个大企业为核心，联合一大批中小企业形成的，大企业和中小企业各有各的优势与劣势。比如，大企业经济实力强、技术装备好、人员素质高，在采用先进设备、组织大批量生产、新产品开发、开拓国际市场等方面有很多优势，但大企业也具有劣势，比如船大难掉头、管理复杂、人工成本高等。大企业的优势正是中小企业的劣势，而大企业的劣势也正好是中小企业的优势，大企业与中小企业联合起来就可以做到优势互补。

2. 企业集团在生产要素供给和产品销售方面能够产生稳定的协作关系。

企业集团将原来各企业之间的纯市场关系变成了一种准市场关系，使企业许多购销活动都在集团内部进行。集团内部中小企

业能从大企业得到比较稳定、符合要求的原材料供应。大企业也能从中小企业获得高质量、低价格的零部件。这样就减少了一些不必要的中间环节，节约了交易成本，提高了经济效益。

3. 企业集团有利于组织专业化协作，扩大企业规模。

大企业将许多零部件固定给中小企业生产，大大降低了本企业零部件生产的种类，从而提高专业化水平和组织大批量生产创造了条件。

第二节 企业集团的类型与组织结构

一、企业集团的类型

企业集团可以做出多种分类。

(一) 按照企业集团采取的多元化战略分类

企业集团按照采取的多元化战略，可以分为纵向一体化企业集团、相关多元化企业集团以及非相关多元化企业集团。

1. 纵向一体化企业集团。

纵向一体化企业集团是以主导产品的生产为中心，将经营范围向产品价值链上、下游延伸而发展起来的企业集团。

2. 相关多元化企业集团。

相关多元化企业集团是企业运用某种有形或无形资源（主要是技术或市场）为中心，发展与之相关的多种经营而形成的企业集团。

3. 非相关多元化企业集团。

非相关多元化企业集团是企业并不以某项生产或某种经营资源为中心，而是在彼此没有直接联系的行业和领域中发展多种经

营业务而形成的企业集团。

（二）按照企业集团中核心企业的性质与作用分类

企业集团按照核心企业的性质和作用，可以分为财团型企业集团和产业型企业集团。

1. 财团型（资本型）企业集团。

财团型企业集团的核心企业一般是大型金融企业，国外称为金融寡头。

2. 产业型企业集团。

产业型企业集团的核心企业通常是从事具体产业生产的企业或监控其他从事具体产业生产的管理企业。

（三）按照母公司盈利的方式分类

企业集团按照母公司盈利的方式，可以分为投资型企业集团和产业型企业集团。

1. 投资型企业集团。

投资型企业集团是指母公司持有下属子公司的目的是将其再重新出售，从买卖价差中获利的企业集团。

2. 产业型企业集团。

产业型企业集团是指母公司通过整个企业集团的综合运作，以获取在某一个或几个产业中的成功，以该系列子公司的持续盈利，实现整个企业集团价值增值为目标的企业集团。

（四）按照企业集团内部母子公司的管理关系分类

企业集团按照内部母子公司的管理关系，可以分为战略规划型（集权型）、财务控制型（分权型）和战略控制型（折中型）企业集团。

1. 战略规划型企业集团。

战略规划型企业集团更多地强调母公司的集权，在组织上基本属于集权的职能制结构。

2. 财务控制型企业集团。

财务控制型企业集团是由控股公司对下级公司进行控股，形

成多个二级控股公司或主体。同时，二级公司或主体又对更下一级的经营实体进行控制，形成第三级的控制主体，母公司对其下面的二、三级控制主体采用较多的分权，组织结构上属于分权的组织结构模式。

3. 战略控制型企业集团。

战略控制型企业集团是将上述两者进行折中，从而适应了从20世纪80年代末到90年代初以来，战略管理由战略规划转向战略控制的趋势。

二、企业集团的组织结构

组织结构是指一个组织内部各构成部分之间所确定的关系形式。1979年诺贝尔经济学奖获得者西蒙教授认为：“有效地开发社会资源的第一个条件是有效的组织结构”。组织结构是否合理和科学，直接影响到组织能否高效地运转。

（一）企业集团的组织特征

企业集团是以资本为纽带联结的多法人企业联合体，其组织结构不同于单个法人企业，与没有资产联系的多个企业形成的松散联合体组织也有较大区别。

1. 企业集团组成单位是具有独立法人资格的企业。

企业集团是在多个法人企业组织基础上形成的更大的经济组织，比单体企业组织更复杂、更难以管理。由于各成员企业都是独立法人，具有平等的法律地位。因此，如何分配决策权力是企业集团中母子公司关系的难点。

2. 成员企业之间不存在单纯的领导与被领导关系。

各成员企业从法律意义上说，都是独立法人，具有平等的法律地位，成员企业之间不存在单纯的领导与被领导关系。但在实际经营活动中，各成员企业在集团中的地位不平等，其中母公司在企业集团中起主导作用，它凭借较强的经济实力，通过控股、