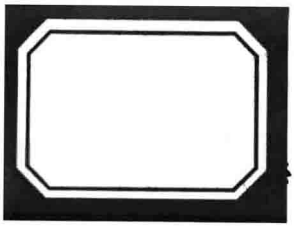
中青年经济学家文库
ZHONGQINGNIAN JINGJIXUEJIA WENKU

企业集团财务控制能力评价与提升研究

孙慧琳 孟宪胜／著

QIYE JITUAN CAIWU KONGZHI
NENGLI PINGJIA YU TISHENG YANJIU

经济科学出版社
Economic Science Press



家文库

企业集团财务控制能力评价与提升研究

孙慧琳　孟宪胜　著

经济科学出版社

责任编辑：段小青
责任校对：王苗苗
版式设计：代小卫
技术编辑：邱　天

图书在版编目（CIP）数据

企业集团财务控制能力评价与提升研究／孙慧琳，孟宪胜著．—北京：经济科学出版社，2011.12
（中青年经济学家文库）
ISBN 978-7-5141-1284-9

Ⅰ.①企…　Ⅱ.①孙…②孟…　Ⅲ.①企业集团-财务管理-研究　Ⅳ.①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 236951 号

企业集团财务控制能力评价与提升研究
孙慧琳　孟宪胜　著
经济科学出版社出版、发行　新华书店经销
社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号　邮编：100142
总编部电话：88191217　发行部电话：88191540
网址：www.esp.com.cn
电子邮件：esp@esp.com.cn
北京京鲁创业科贸有限公司印装
880×1230　32 开　9.375 印张　240000 字
2011 年 11 月第 1 版　2011 年 11 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5141-1284-9　定价：20.00 元
（图书出现印装问题，本社负责调换）
（版权所有　翻印必究）

摘　要

在竞争激烈的市场经济中，企业集团这种新型的企业组织形式正在蓬勃兴起。企业集团作为现代企业发展的高级组织形式之一，已形成集约经营、规模经济的巨大优势，并呈加速发展的趋势。但由于企业集团在组织结构和管理方式上的特殊性和复杂性，使得企业集团控制的内容和难度增多加大，而财务控制作为企业集团集团化发展不可忽视的问题，贯穿于企业集团的整个运营流程，直接决定着企业集团的控制能力。然而，构成企业集团财务控制能力的核心要素有哪些？这些要素之间的内在关系如何？是否可以构建企业集团财务控制能力的评价体系？如何提升企业集团财务控制能力？本文正是基于财务控制对于企业集团整体控制的基础作用，并从上述问题出发展开研究。

本书首先对企业集团财务控制能力已有的研究进行综述分析。首先对企业集团、财务控制和企业集团财务控制等三项基础内容从不同角度进行了阐述；然后说明企业集团财务控制研究的理论基础构成，委托代理理论、博弈论、产权理论和公司治理理论等是经济理论基础，系统论和控制论是方法论基础；最后，综合论述国内外的现有研究成果，说明企业集团财务控制的研究现状和存在的问题。通过研究总结，肯定了以往研究所取得的进展，指出以往国内外研究在企业集团财务控制能力构成要素分析以及评价指标体系构建等方面所存在的不足，提出本书拟研究的关键问题。对企业集团财务控制能力的研究，具有重要的理论价值和实践意义。本书研究的内容主要包含三大部分：

第一部分，对企业集团财务控制能力的构成要素进行分析。首

先，针对现有文献研究中存在的不足之处，在对理论抽样后的研究对象进行深度访谈的基础上，运用扎根理论对访谈资料进行整理，经过“开放式译码——主轴译码——核心译码——理论模型构建”这一研究程序，构建企业集团财务控制能力的理论模型，并形成其构成要素的指标体系。然后，对上述运用扎根理论得到的研究成果进行实证研究。在大规模调查问卷的基础上，运用结构方程模型方法对理论假设和概念模型进行模拟与验证，未通过实证检验的指标被放弃，确定了影响企业集团财务控制能力的关键影响维度与因素。

第二部分，企业集团财务控制能力的评价体系研究。在运用扎根理论的质化研究和运用结构方程模型进行量化研究的基础上，第一步采用德尔菲法进行多轮专家问卷调查，汇集财务管理领域的专家意见；第二步运用层次分析法开展企业集团财务控制能力的评价研究，形成不同层次、不同维度的企业集团财务控制能力的评价体系；第三步根据构建的企业集团财务控制能力的评价体系，本部分提出从系统的角度和联系的角度，根据不同指标所占的权重大小，针对关键维度和变量进行能力提升。

第三部分，企业集团财务控制能力的提升研究。根据企业集团财务控制能力总体评价的权重设置结果，财务人员控制、重大财务事项控制和财务信息控制三大维度所占的比重有所不同；每一维度下设的具体指标差别也很大。本着抓住要害、把握关键的原则，对财务人员、财务信息和重大财务事项等模块中比重较高的指标，结合国内外的先进理论和实践经验，采取多种方式、从不同方面提出提升企业集团财务控制能力的策略与途径。在每个维度的最后部分，附有相应的应用案例。

本书的创新点主要体现在三个方面：

（1）本研究对企业集团财务控制的要素进行了重新界定与分类。本书应用“自下而上”质化研究方法“扎根理论”来进行理论构建工作，在此基础上形成了以1个核心范畴、3个主范畴、17

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

个副范畴和39个正式概念为主的理论体系，并归纳出企业集团财务控制能力的构成要素。

（2）应用结构方程建模方法，确定影响企业集团财务控制能力的关键维度与变量。通过构建企业集团财务控制能力的概念模型，对财务控制能力构成模块、各构成模块与财务控制能力之间相互作用的路径关系进行分析，模拟与验证企业集团财务控制能力的内部构成机理。

（3）运用层次分析法对企业集团财务人员控制能力模块、企业集团财务信息控制能力模块、企业集团重大财务事项控制模块以及企业集团财务控制总体能力进行了权重的设置，构建了企业集团财务控制能力的评价体系与方法。

目　录

第 1 章　绪论 …… 1
1.1　研究背景 …… 1
1.2　研究意义 …… 6
1.3　研究方法与思路 …… 8
1.4　本书结构 …… 11

第 2 章　企业集团财务控制概述 …… 14
2.1　企业集团 …… 14
2.2　财务控制 …… 25
2.3　企业集团财务控制 …… 36
本章小结 …… 46

第 3 章　理论基础与文献综述 …… 49
3.1　理论基础 …… 49
3.2　文献综述 …… 64
本章小结 …… 88

第 4 章　企业集团财务控制能力的构成要素分析 …… 90
4.1　研究准备工作 …… 91
4.2　开放式译码过程 …… 96
4.3　主轴译码 …… 107

4.4 核心译码 …… 109
4.5 理论模型构建 …… 112
本章小结 …… 115

第5章 企业集团财务控制能力构成要素的实证研究 …… 117
5.1 数据来源 …… 117
5.2 理论假设与概念模型 …… 123
5.3 信度与效度检验 …… 130
5.4 结构方程模型建模 …… 137
本章小结 …… 146

第6章 企业集团财务控制能力的评价 …… 147
6.1 研究基础 …… 147
6.2 财务人员控制能力的评价 …… 151
6.3 财务信息控制能力的评价 …… 156
6.4 重大财务事项控制能力的评价 …… 162
6.5 企业集团财务控制能力的总体评价 …… 166
本章小结 …… 170

第7章 财务人员控制能力的提升 …… 173
7.1 健全财务总监委派制 …… 173
7.2 构建财务人员测评体系 …… 182
7.3 强化财务人员培训功能 …… 188
7.4 应用案例 …… 196

第8章 财务信息控制能力的提升 …… 200
8.1 改进全面预算管理体制 …… 200
8.2 完善财务信息化体系 …… 216
8.3 应用案例 …… 225

第 9 章　重大财务事项控制能力的提升 …… 231
9.1　科学制定理财目标 …… 233
9.2　全面实施风险管理 …… 246
9.3　严格履行报告审批制度 …… 253
9.4　应用案例 …… 259

第 10 章　结论与展望 …… 264
10.1　研究结论 …… 264
10.2　研究局限和进一步研究方向 …… 267

附录 A　企业集团财务控制能力访谈提纲 …… 269
附录 B　企业集团财务控制能力构成调查问卷 …… 271
附录 C　企业集团财务控制能力评价调查问卷 …… 274
参考文献 …… 278

第1章

绪　论

1.1 研究背景

1. 企业集团的兴起

随着社会经济的不断发展，企业作为经济社会的基本组成单元，其规模不断扩张，组织与管理层次不断增多。这种企业规模的持续扩张和管理层次的不断延伸，使得传统的企业内部治理结构已难以适应新型企业管理实践的需要，于是出现了许多新的组织结构形式。企业集团就是在现代企业制度框架下最为普遍、最具生命力的组织结构形式之一。这种以资本为纽带的新型企业结构一经出现，便因其适应现代企业高速发展的特点，以前所未有的速度普及到经济社会的每一个角落。从世界范围看，企业集团的规模和发育程度已成为衡量一个国家和地区经济实力和发展水平的重要标志，国家之间的竞争在某种程度上已成为大型企业集团之间的竞争。我国企业经过二十余年的发展，目前已开始逐步走上规范化、科学化的道路，出现了许多实力雄厚的大型企业集团。2011 年 7 月 8 日，美国《财富》英文网发布了最新的世界 500 强企业最新排名，中国企业上榜总数（含港澳台）为 69 家，其中 61 家是在中国大陆的企业。中国大陆 61 家公司总收入为 28906 亿美元，占国内生产

总值的47.8%，总利润为1761亿美元。

建立企业集团是优化企业资源、提高企业经营效益的重要手段和方式。在现代世界经济一体化条件下，中国的企业集团为了实现做大做强的目标，不断提高经营管理水平、努力壮大自身实力，积极拓展业务领域、优化企业资源、增强竞争能力，越来越迅速地融入国际大市场中。尤其是作为企业集团主力军的大型国有独资或国有控股公司，经过一段时间的发展，其对社会经济的发展起到了较大的推动作用，极大地改变了我国国民经济的结构和经济发展的模式。根据国务院国有资产监督管理委员会财务监督与考核评价局发布的《中央企业2010年度1～12月经营情况》显示，2010年国务院国资委监管的全部中央企业1～12月累计实现营业收入166968.9亿元，同比增长32.1%；上交税费总额14058.2亿元，同比增长27.7%；累计实现净利润8489.8亿元，同比增长40.2%，其中：归属于母公司所有者的净利润5621.5亿元，同比增利1500.1亿元，增长36.4%①。

2. 企业集团迅速发展过程中存在很多问题

企业集团管理体制的形成是现代企业管理制度两权分离的必然产物，由此决定了企业集团的特征是多级法人、多种联系纽带、多种层次组织、多角化经营、多功能、跨地区与跨国经营。国家工商行政管理局颁发的《企业集团登记管理暂行规定》② 第三条指出："企业集团是以资本为主要联结纽带的企业集团为主体，以集团章程为共同行为规范的母公司、子公司、参股公司及其他成员企业或机构共同组成的具有一定规模的企业法人联合体。企业集团不具有企业法人资格"。一般情况下，母公司处于企业集团的核心层，具有较强的经济实力，拥有竞争力较强的核心产业和技术优势；子公

① 国务院国资委网站 http：//www.sasac.gov.cn/n1180/n1566/n258203/n259490/12748680.html

② 国家工商行政管理总局，工商企字［1998］第59号，1998年4月6日。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

司处于企业集团的紧密层，具有独立的法人资格，但须承认集团的组织章程、发展战略等，接受母公司的统一领导，在服从总体战略目标的前提下，谋求个体利益的最大化。企业集团规模大、层次多，集团成员之间的关系主要是资本联结关系，尽管母公司对子公司的管理控制可以采用战略、文化、人力资源和信息等很多手段和方法，但财务控制是最基础的方法；另外由于集团成员均处于独立的法人地位，只有从财务角度实施一体化控制，才能使企业集团真正成为一个经济利益上的整体。因此，企业集团的财务控制问题成为集团管理实践中的众多难题之一。

如果说资金是经营的血液，企业集团财务控制体系则是企业集团高效运转的心脏。企业集团在对社会经济的发展起到推动作用的同时，企业的财务主线也暴露出了很多问题：企业集团的财务管理各自为政、权力分散；母公司财务控制观念落后、对子公司监督不力；有些企业集团缺乏全面、动态的财务体系建设和管理，至关重要的事前预算和事中控制缺失，事后分析效果有限；会计信息失真、假账严重；费用支出失控；对外投资泛滥和内部人控制损害出资人利益等，影响着企业集团的持续经营和健康发展。近年来国内外财务控制失败的案例屡有发生：

2004 年 4 月，因银行要求提前偿还贷款，三九药业及三九集团（三九药业是三九集团的全资子公司）所持有的公司部分股权已被司法机关冻结，三九集团的财务危机全面爆发；

2004 年 12 月，中航油集团新加坡公司因为石油期权事件造成 5.54 亿美元的巨额亏损，该公司向法院申请破产保护；

2005 年 8 月，经证监会查明，科龙电器披露的 2002 年、2003 年、2004 年年度报告未按有关规定披露有关信息，存在虚假记载和重大遗漏等违法事实，风靡市场多年的格林柯尔全面瓦解；

2005 年 9 月，华源集团由于贷款偿还逾期，在短短几天内遭到了上海银行、浦发银行等十几起诉讼，涉及金额超过 12 亿元；

2008 年，在美国住房金融体系中具有举足轻重地位的两大抵押贷款公司——房利美（FNM）与房地美（FRE）曝出大量坏账，业绩急剧恶化。这两家企业的财务杠杆比率曾经高达 62.5[①]。2010 年 6 月 16 日，美国联邦住房金融局发表声明，要求其监管的这两大公司从纽约证交所和其他全国性证交所退市；

2009 年，因经营不善和金融危机影响，东星航空资金链断裂。截至破产申请受理日，东星航空的资产总额为人民币 3.99 亿元，负债总额为人民币 10.76 亿元，已严重资不抵债，无力清偿到期债务，武汉中院依法裁定东星航空破产。

从上述案例不难看出，一些企业集团远远没有达到预期的协同效应，甚至有一些企业集团以失败、破产而告终。企业集团快速发展过程中在财务控制方面还存在着许多亟待解决的问题。

3. 我国企业集团财务控制能力薄弱

1986 年国务院颁布了《关于进一步推动横向经济联合若干问题的规定》，首次在政府文件中使用“企业集团”这一名词，这标志着企业集团在我国已经作为一种经济组织形式正式出现。在至今 20 多年的时间里，虽然国家采取了许多措施鼓励企业集团的发展，但是前进过程中不可避免地出现了一些问题。概括起来，主要有下述原因：

（1）大型企业集团具有自身规模大、产权关系复杂化、财务主体多元化、财务决策多层化、关联交易经常化等特点，财务管理的控制复杂性和困难度远远高于一般的单体企业，使财务管理的内容更为复杂、财务管理难度增加。在企业集团运行过程中，暴露出诸如财务控制权分配不合理、财务控制方法不健全等一系列问题，造成企业盈利能力低下、资产流失严重、财务风险增加，导致整个集团缺乏持续经营和发展能力，甚至破产。

① End of Illusions. Economist, July 17th 2008.

（2）缺乏财务控制的有效工具和手段。复杂的委托代理关系使得信息传递链条冗长，信息沟通渠道不畅通，有些企业集团虽然有财务控制的意识，但是缺乏足够的技术支持和充分的制度保障，没有达到控制的理想效果。和国外相比，我国企业集团组建的时间较短，实践经验欠缺，也缺乏充分的财务控制理论指导，财务控制问题时有发生。

（3）由于我国企业集团形成过程中的行政捆绑性，目前许多企业集团是在原行业管理部门及所属的企业基础上通过行政手段进行组建的，这种“先有子公司，后有企业集团”的形成机制为集团管理尤其是财务控制留下了很多的隐患。一系列的历史遗留问题带入了新成立的企业集团；而在企业集团内部，权力机构、决策机构、执行机构和监督机构的权责等公司治理问题并未得到妥善解决。从公司治理的角度对财务控制的执行和设计非常有限。

（4）企业集团的财务控制是一项非常复杂的系统工程，不仅要对财务控制的要素进行识别、度量、管理和评价，而且要建立包括完善公司治理和财务权责配置、开展财务管理信息化、完善内部控制制度等在内的保障体系。不从系统的角度出发，很难实现财务控制的目标，达到财务控制的效果。上述客观原因的存在，这必然会影响到企业集团中母公司对子公司的控制效果。

在长期的实践过程中，有些企业摸索出不少有效的规范企业集团关系的手段，比如向子公司委派财务总监以加强总部对子公司的财务控制等。但是在当前现实背景下，我国的企业集团财务控制还存在很多问题，财务控制失效的现象不断出现，有关财务控制的研究依然任重而道远。如何评价企业集团财务控制的有效性，即如何衡量其财务控制的能力成为一个新的值得探讨研究的课题。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

其一，本研究拓展了企业集团财务控制能力的研究范围与思路。传统意义上的财务控制是以财务负责人为主体，通过财务预算、财务决策、财务分析、资金管理、收入分配和评价等对子公司财务部门进行管理。但这是基于小规模单体公司的财务控制，在企业规模集团化以后，这些措施已经无法实现对子公司的财务控制，往往造成财务失控的局面。从理论界现有的研究成果看，尽管众多学者对于企业集团的财务控制问题进行了广泛的研究，但是主要集中在财务控制体系的构建、财务控制制度的完善、财务控制模式的选择和财务控制方法的运用等日常控制方面。虽然关于企业集团财务控制的研究很多，但是缺乏对财务控制能力评价的深入分析。本书将通过实证研究和理论探讨，构建有效的企业集团财务控制能力体系，有针对性地提出财务控制能力的提升途径。

其二，本研究分析和检验了财务控制能力的构成要素和评价体系，提升了财务控制的研究层次。本书围绕财务控制能力展开系统的研究，突破传统财务管理的思维定式和习惯做法，应用委托代理理论、博弈论、产权理论以及公司治理理论等研究成果和大量的实证分析方法。首先从企业集团的概念、内涵、特点入手，通过构建财务控制能力系统理论模型，并采用结构方程等实证研究方法验证该理论模型，然后运用层次分析方法构建企业集团财务控制能力的评价体系，在此基础上提出企业集团财务控制能力的提升途径与策略。也为后续的相关研究提供依据。

其三，这些研究将进一步丰富企业集团财务控制的相关理论。现有成果多是对母子公司的治理机制、组织结构、管理形式等内容进行分析，未能以母子公司运行规律为突破来解释母子公司财务控制的内在机理。整体而言，国内的集团财务控制研究尚缺乏较为系统的研究，尤其是结合企业集团的实证研究较少，还没有形成一个成熟的理论体系。本书研究将财务控制能力扩展到战略层面，确定战略目标、明确责任总体、完善程序方法，实现系统控制，从而为企业集团财务控制的相关研究注入新的活力，有利于进一步完善企业集团财务控制的理论体系。

1.2.2 实践意义

现代企业集团的健康发展与企业集团的控制能力密切相关，如何提升控制能力，尤其是提高财务控制能力是企业生存和发展的必然要求。在经济国际化、市场全球化、技术进步加快等大背景下，我国许多企业为了持续经营和健康发展，为了提升竞争力，不仅要加强技术创新的投入力度，财务控制和核心能力的构建等方面也需要不断加强，以期理顺管理体制，提高经济效益。新经济条件下，企业集团面对越来越纷繁复杂的财务控制问题，总是显得有些应对不及，甚至危机频频。所有这些现实的问题都是促使笔者研究企业集团财务控制能力评价与提升的源动力。

从微观角度看，本书的研究不仅有利于拓展企业集团财务控制的相关研究领域，而且对如何有针对性地对企业集团财务控制能力进行衡量，提供了切实可行的操作工具。本书对我国企业集团财务控制能力的研究结论，有利于保障企业集团战略决策的顺利实施、规范子公司的财务行为、确保财务信息真实可靠、实现企业集团内部的财务协同效应、为科学考核评价子公司经营业绩提供重要依据，并有效防范企业集团的财务风险，有利于企业集团的持续经营和健康发展。

从宏观层面看，可以增强我国企业在世界经济中的竞争力，增强其应对金融风险和经济危机的能力，有利于我国宏观经济健康运行和发展。本文建立的财务控制能力框架是一个严密的体系，鉴于大型和特大型企业集团在我国国民经济运行中所占的重要地位和发挥的基础作用，严格规范的财务控制系统有利于防止国有资产流失，提高国有资产的保值增值率；另一方面，在现代世界经济一体化和市场经济条件下，国家之间的竞争在某种程度上表现为企业集团之间的竞争，因此本研究有利于我国宏观经济的健康运行和高速发展，增强我国在世界经济中的竞争力。

1.3 研究方法与思路

1.3.1 研究方法

本研究为综合研究，拟采用描述性研究、预测性研究与因果性研究相结合的方式，以企业集团财务控制能力的目标、模式和构成要素等理论平台为基础，以调查问卷为研究手段，综合运用 SPSS、AMOS、YAAHP 等分析工具，探索企业集团财务控制能力的构成要素、作用机制和评价方法。具体而言，本研究主要应用了以下研究方法：

（1）文献研究。首先依据相关的经济管理经典理论和科学方法论，为当前的研究提供基础支撑；然后在全面搜集有关文献资料的基础上，经过归纳整理、分析鉴别，对企业集团财务控制能力的研究成果和进展进行系统、全面的叙述和深入分析，指出目前的水平、动态；最后进行综合评述，提出自己的观点、意见和建议，指出应当解决的问题和未来的发展方向。

（2）定性研究。在研究企业集团财务控制能力的构成要素时，

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com