

北京工商大学财务与会计学术前沿论丛

Frontier Academic Collection on Finance and Accounting of Beijing Technology and Business University

◎ 吴 辉 著

Study on Management Control System of
Group Companies

集团企业管理控制系统研究

**Study on Management Control System of
Group Companies**



经济科学出版社
Economic Science Press

北京工商大学财务与会计学术前沿论丛

Frontier Academic Collection on Finance and Accounting of Beijing Technology and Business University

◎ 吴 辉 著

集团企业管理控制系统研究

Study on Management Control System of
Group Companies



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

集团企业管理控制系统研究 / 吴辉著.
—北京: 经济科学出版社, 2011.9
(北京工商大学财务与会计学术前沿论丛)
ISBN 978-7-5141-1033-3

I. ①集… II. ①吴… III. ①企业集团 -
企业管理 - 研究 IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 185931 号

责任编辑: 齐伟娜 杨 静

责任校对: 王凡娥

技术编辑: 李 鹏

集团企业管理控制系统研究

吴 辉 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

经济理论编辑中心电话: 88191435 88191450

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: jjl1435@126.com

北京三木印刷有限公司印装

880×1230 32 开 7.375 印张 190000 字

2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-1033-3 定价: 18.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

总 序

在人类管理实践的过程中，财务与会计学术前沿研究一直起着很重要的导向作用。财务与会计学术前沿问题是财务与会计研究的探索点和制高点，这些问题具有下列基本特征：（1）基础性。其作用在于填补某一领域的空白。（2）关键性。其作用在于对某些问题取得重大的突破。（3）深刻性。其作用在于能揭示财务与会计事件的内在规律。（4）复杂性。其作用在于能从纷繁复杂的财务与会计事件中理清思路，理出头绪，化繁为简。（5）前瞻性。其作用在于高瞻远瞩，预测未来。由于上述基本特征，我们可以说，攻克财务与会计学的难题就意味着财务与会计学的革命，意味着创新，意味着对专业发展的贡献。

北京工商大学财务与会计学术前沿论丛是一系

列当代财务与会计领域里的前沿性论著。这套丛书是由北京工商大学会计学院一批中青年教授和博士在其研究课题、博士论文或博士后研究报告的基础上修订完成的，是一套充满着求实创新与改革发展气息的论丛。他们的研究内容和所形成的每一项研究成果，都体现了财务、会计改革对我国社会主义市场经济运行的回应，也充分显示出对财务与会计学术领域迫切需要研究与解决问题的理论创新。因此，本套丛书具有十分重要的理论意义和实践价值。

本套丛书的特点：（1）学术性强。本套丛书作为北京工商大学会计学院的研究力作，不仅传承传统，更是紧盯现实，十分注重严密的逻辑推理和论证，它从财务与会计的复杂现象中抓住本质，把握规律。每本书都对经典文献进行了回顾和评论，在前人研究的基础上对财务与会计的现状和发展趋势做出了进一步的探求，进而深化和丰富了主流理论的实务。（2）注重方法论的运用。在财务与会计前沿的研究中，方法论的规范化是十分重要的。当新的理论被提出时，必须严格检验那些依照这个理论的逻辑推演产生的结论是否与所要解释的经验事实相一致。如果一致，就是不被证伪的，这个理论暂时就可以被接受；如果不一致，这个理论就必须受到修正或摒弃。（3）理论研究和政策建议相结合。国外经济理论研究的平台是发达国家已经存在的市场经济状态，其重点也在于分析均衡市场中的可能性及现实性，但对于像中国这样的发展中国家，理论研究平台与国外有很大距离，我们的市场正在形成中，人们的经济行为不能简单地用代表性行为人来给定，所以，在经济没有完全市场化的环境中，中国经济问题的研究特别要突出中国特有的政治、制度、环境等背景和特征。同时，中国正处于大变革时期，政策层面的变革将对未来中国经济产生深远的影响。因此，理论从实践中来，也必须回

到实践中去，为国家的经济发展和改革提供政策支持正是本丛书之特征所在。

有抱负的青年学者们勇于探索、积极实践的精神是令人欣慰和赞赏的。他们以更宽泛的视野和更积极的态度投身于中国现实问题的研究中，其论题涉及会计、审计、财务管理、税收等多个领域，同时，他们的研究还打破学科界限，融合管理学、经济学和金融学等多学科知识，力图实现对问题的整合性研究，这正是当代科学探索的一种新范式。北京工商大学会计学院团队将以不懈的努力为财务、会计领域的改革与创新做出贡献。

北京工商大学副校长 谢志华博士

2006年10月26日

目 录

第一章 集团管控的基本理论 / 1

第一节 引言 / 1

第二节 企业集团的概念、特征、类型与组织构成 / 4

第三节 企业集团治理的理论基础 / 10

第四节 管理控制系统的基础理论 / 16

第五节 企业集团的管理控制模式 / 22

第六节 本书的研究框架、研究案例和研究方法 / 29

第二章 人员控制 / 37

第一节 对下属子公司决策层人员的控制 / 37

第二节 对下属子公司执行层人员的控制 / 45

第三章 预算控制 / 54

第一节 预算的发展与现状 / 54

第二节 预算是企业集团战略执行和管理控制的 工具 / 73

第四章 资金控制 / 114

第一节 企业集团资金集中管理的理论与实践 / 114

第二节 建立满足企业集团个性化需求的资金集中 管理系统 / 131

第五章 激励 / 166

第一节 文献综述与理论框架建立 / 166

第二节 股权激励对投资有效性影响的分析 / 178

第六章 实现集团管控的信息化平台 / 198

第一节 用友 NC 集团财务软件简介 / 198

第二节 使用 NC 软件实现会计的集中核算 / 200

第三节 使用 NC 软件实现集团的预算管理 / 208

第四节 使用 NC 软件实现集团的资金集中管理 / 213

参考文献 / 217

第一章

集团管控的基本理论

第一节 引言

企业集团是指在商品经济条件下，为适应社会化大生产的要求，在竞争中取得优势地位而建立的以母公司为核心、以资产或契约为纽带的复合结构的企业组织形式。企业集团的目标是在集团内部最佳配置资源，并通过经济规模实现财富最大化。但是近年来，由于企业集团总部对下属子公司的管控不利而导致企业集团业绩受到影响，甚至出现财务危机的例子很多。如 2003 年双鹤药业因在年度审计时发现子公司出现金额巨大的财务异常，不得不计提大额坏账准备并导致上市公司的业绩“被拖下水”；山西焦化在 2004 年会计年度结束发出会计报表征询函时，竟然发现控股子公司上海惠焦网络科技有限公司“失踪”；三毛派神控股子公司上海驰寰贸易有限公司董事长熊克力于 2004 年被告“失踪”，导致对其银行存款及进出口贸易、关联交易等计提共计约 18 251 万元的坏账准备，公司因此出现了巨额亏损；兰州黄河、鄂尔多斯等公司也都纷纷公告称由于子公司出事拖累了整

个集团的业绩（苏静，2006）。不仅如此，许多企业集团在集团管控方面都存在如下问题：

1. 对各子公司缺乏统一的战略规划，导致集团整体优势难以发挥

有些集团总部由于没有一个清晰、长远的投资战略，导致对下属子公司的定位不清楚，不知道为什么集团总部要拥有这样或那样的子公司，拥有一个子公司的目的主要是为了现在的盈利还是未来的盈利？是盈利还是虽然不特别盈利、但是可以产生大量的现金流量，能够降低企业集团整体的风险，为其他企业的盈利做贡献？或者尽管不特别盈利，但是，可以降低集团其他企业的成本，为集团整体的业绩的提高做贡献？总之，作为一个企业集团的下属子公司在集团中应该有一个明确的定位，这样才能通过集团中各下属子公司的协同作业，充分发挥企业集团的整体优势，达到组建企业集团的目的。

2. 缺乏对子公司的战略控制，导致资源的浪费

有些集团总部由于缺乏对下属子公司的战略控制，导致下属子公司同样的技术或产品重复开发，而不能相互利用，企业集团各下属子公司的协同效应不但不能发挥，反而造成了极大的资源浪费。另外一种造成资源浪费的情况是，集团内部各下属公司的同质竞争。企业集团的各下属企业应该共享销售渠道、品牌等，达到企业集团协同效应的目的。但是一旦出现企业集团内部的下属子公司的竞争，不但企业集团的协同效应发挥不出来，而且，双份的投入带来的却是一份的收益，从而导致企业集团资源的浪费。

3. 过多关注结果，缺乏对过程的控制，导致集团总部风险增加

有些企业集团总部对下属公司的管理，只注重结果控制，而忽视了过程控制，从而导致了子公司财务状况“异常”或“失踪”的现象，集团总部不得不计提大量的坏账准备，使企业集团整体的经营风险增加。由此，可看出对于下属子公司只靠结果控制还是不够的，过程控制也是必要的。

4. 集团总部的战略不能有效地被下属公司执行

集团总部和下属子公司作为独立的法人，都有各自的独立战略，如果不加以控制，下属子公司的战略未必能够完全与集团总部的战略相一致，这样集团总部的战略就很难被下属公司有效地执行，集团总部的战略如果不能被有效地执行，企业集团整体的规模效应、协同效应也就很难发挥出来了。

5. 集团总部与下属公司的信息不流畅、不对称也增加了集团总部的风险

目前已进入了信息时代，信息技术增加了各种信息的透明度，但集团总部和下属公司之间依然存在信息不流畅、不对称的现象，这种现象的存在增加了集团总部经营的风险。子公司财务状况“异常”或“失踪”的现象，也有这方面的原因。试想如果集团总部利用网络技术每天查看下属企业银行账户存款数额的话，下属子公司财务“异常”的情况会及时地被发现，不可能发展到最后的子公司的“失踪”。

集团管控中这些问题的存在，使讨论集团管控的话题更具现实意义。那么，我们应该从哪几个角度关注这个问题？利用什么

管理工具进行集团管控，才能真正完成一个企业集团应该完成的使命呢？这是本书将要讨论的问题。

第二节 企业集团的概念、特征、类型与组织构成

一、企业集团的概念

1. 什么是企业集团

企业集团（Enterprise Group）是以一个或少数大型企业为核心，依托资本、契约等纽带，将若干具有法人地位的企业连接成为具有紧密利益关联和共同战略目标的经济联合体组织。以母子公司架构为核心形成多层级的组织体系，这是企业集团组织的主要特征。企业集团的目标是在集团内部最佳配置资源，并通过经济规模实现财富最大化，而这一目标的实现必须依赖有效的企业集团管理控制。

我国《企业集团登记管理暂行规定》是这样定义企业集团的，“企业集团是指以资本为主要联结纽带的母子公司为主体，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”。

2. 企业集团的基本特征

（1）组织协同性

企业集团与单一企业不同，企业集团是由母公司与众多子公司组成的，为了使众多的子公司能够有序的运行，企业集团必须

有统一的战略，集团中的各子公司应该在统一战略的指挥下，通过相互间的协同作业或取长补短，以达到集团利益最大化的目标。

(2) 相对独立性

在企业集团中，母子公司都是独立的法人，而企业集团不具有企业法人资格。根据我国公司法的规定，母公司不能直接干涉子公司的经营，但由于母子公司是通过产权联结在一起的，子公司是母公司的全资子公司、控股子公司或参股子公司。母公司作为子公司的股东，可以通过董事会来控制或干预子公司的经营。

(3) 目标一致性

企业集团这种组织形式之所以存在，就是为了通过母子公司的协同作业，发挥企业集团的规模效益，最终达到企业集团利益最大化的目的，因此，母子公司经营的目标是企业集团整体利益的最大化，而不是集团中某些子公司的局部利益的最大化。当子公司的利益与企业集团整体利益冲突时，集团整体的利益是第一位的。

(4) 组织层次性

在企业集团中，每个子公司所起的作用和所处的地位是不同的，正是因为这样，它们才能取长补短、协同作业。根据子公司在集团中的重要性、与集团战略的相关性和发展阶段，子公司可以分为核心层企业、紧密层企业、半紧密层企业和松散层企业。

(5) 组织管理的复杂性

与单一企业不同，企业集团下属子公司有可能所处的行业不同、地区不同、管理体制不同，这就加剧了母子公司信息不对称现象的存在，从而增加了母公司对子公司管理的难度和复杂性。

(6) 资源的共享性

企业集团的优势之一就是规模效益，如何实现规模效益，其中方法之一就是集团中的众多子公司通过共享集团中的一些资源来实现的，如，共享品牌、共享销售渠道、共享纳税服务、共享

信息化资源等。

二、企业集团的类型

企业集团的类型可以从不同的角度进行划分，划分企业集团类型的目的是为了分析企业集团的特点，根据其特点，选择有效的管控模式。

1. 按经营范围划分

从经营范围分，企业集团可以分为经营单一业务的企业集团，经营几种相关业务的企业集团和经营几种无关业务的企业集团。

2. 按业务战略划分

从业务战略上分，企业集团分为资本型、产业型和管理型。

资本型的企业集团的特点是：借助资本为纽带，利用资本优势及其衍生能力控制资产及其他经济资源，目的是实现资本的增值与保值。

产业型的企业集团的特点是：借助产业或产品优势，通过资源一体化整合，保障并强化核心产业或产品的市场竞争优势。

管理型的企业集团的特点是：通过渗透力吸引被投资企业，同时输出管理，发挥管理优势。

3. 按母公司的地位和作用划分

第一种类型的企业集团为：母公司总部从事生产、研发、销售等具体经营活动。这种母公司主要通过产权、生产协作、契约等途径来营造全资、控股、参股或生产协作的公司体系。

第二种类型的企业集团为：以投资决策和资产管理为主的母

公司，这类公司一般不从事具体的经营活动，但管理与控制下属子公司的经营战略和资源配置，并通过此方式，实现企业集团的总体战略，以最终实现集团整体利益最大化的目标。

第三种类型的企业集团为：主要在金融市场、证券市场从事资金运作和金融业务运作的母公司。这类公司不关注具体的产业经营，只着眼于金融层面的资本收益。

4. 按企业集团的组织结构划分

按组织结构分，企业集团分为直线职能制的、控股制的和事业部制的企业集团。

三、企业集团的组织结构

1. 直线职能制

直线职能制（Unitary Structure，U型结构）是结合了企业组织中直线制和职能制的优点，根据专业分为若干职能部门（办公、研发、财务等部门）和经营单位（分公司或工厂），总部直接对各职能机构和经营单位进行统一领导，如图1-1所示。总部拥有若干职能部门，对下属单位进行高度集权的垂直式领导和控制。

U型结构的优点是保证了企业管理体系的集中统一，使得生产和销售活动的纵向一体化大为加强。其缺点是过度集权导致各职能部门缺乏自主性，对外界环境变化反应不灵敏，难以适应了市场多元化的发展要求；管理幅度过大而造成管理效率低下和管理成本上升。

直线职能制适合业务或产品种类单一、规模不大的企业。我国许多工业制造领域的企业集团，在创建初期通常采取这种方式。

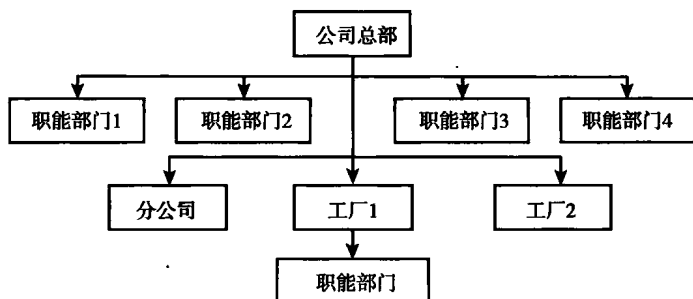


图 1-1 直线职能制组织结构

2. 控股制

控股制（Holding Structure，H 型结构）即控股公司结构，企业一般拥有很多不相关联的产业单元，每个产业单元都是一个利润中心或投资中心。以母公司为基础，依托产权纽带控制若干个子公司，根据控制权的不同（绝对控股、相对控股或参股）对子公司进行灵活的管理控制，如图 1-2 所示。

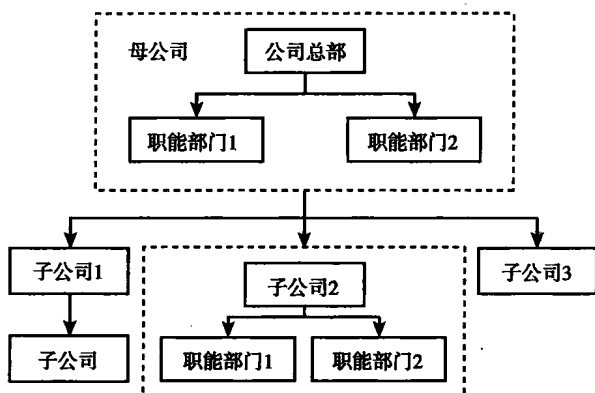


图 1-2 控股制组织结构

控股型结构中母子公司都是独立的企业法人，母公司总部是整个母子公司组织的管理中枢，子公司根据母公司的战略部署和统一协调进行相对独立的运作具有较高的独立性和自由度。

控股型结构是一种实现集团内部分权的组织形态，各子公司在母公司领导和协调下进行独立的经营，充分发挥了子公司的经营自主性，便于对整个母子公司体系的业务结构和组织结构进行灵活的调整，有利于分散企业集团的财产和经营风险。其缺点是组织结构较为松散，母公司的战略决策难以向各级子公司进行有效贯彻，实现对子公司的有效控制较难，管理成本较高。

控股型结构适用于从事多元化经营、规模较大的企业集团，能够方便地通过资本运作手段扩展业务领域和扩大组织规模。

3. 事业部制

事业部制（Multidivisional Structure，M 型结构）是指按产品、市场、区域和用户等要素划分为若干事业部，在集中决策的基础上实现分权经营的一种组织形态。它结合了直线职能制和控股型结构的优点，实现集权与分权相结合，更强调整体效益的组织结构，如图 1-3 所示。

公司总部保留战略制定、人事安排、财务预算等重要事项的决策和管控权力，事业部一般无法人资格，是企业集团的分支机构。事业部是实现公司总体目标的基本经营单位，实行自主经营和独立核算。事业部直接接受公司总部管辖，同时承担投资中心、生产中心和利润中心的职责。事业部制提高了组织的经营自主性和适应性，有利于培育专业管理人才，利于实现组织专业化