

企业内部控制与风险管理工具箱

A Complete Toolkit for Internal Control & ERM

李秉成▲著

集团公司财务控制

Financial Control in Group Company

——理论·实务·案例



大连出版社

DALIAN PUBLISHING HOUSE

· 企业内部控制与风险管理工具箱 ·

集团公司财务控制

——理论 · 实务 · 案例

李秉成 著

 大连出版社

内 容 简 介

本书结合武汉钢铁(集团)公司内部财务控制实际案例,建立了以集团公司总部战略目标为控制目标,以投资控制、筹资控制、会计信息质量控制为控制重点,以人事管理、财务考核与控制、预算管理与控制为主要控制手段的集团公司财务控制体系,分析了集团公司内部财务控制方法。

© 李秉成 2011

图书在版编目(CIP)数据

集团公司财务控制:理论·实务·案例/李秉成著. —大连:大连出版社,2011.6
(企业内部控制与风险管理工具箱)
ISBN 978-7-5505-0166-9

I. ①集… II. ①李… 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 116481 号

出 版 人:刘明辉
策 划:刘明辉 毕华书
责任编辑:毕华书 侯娟娟
封面设计:张 金
版式设计:金东秀
责任校对:刘丽君 姚 兰 李玉芝 李菁毓
责任印制:史凌玲

出版发行者:大连出版社

地址:大连市西岗区长白街 10 号

邮编:116011

电话:(0411)83621349/83621075

传真:(0411)83610391/83620941

网址:<http://www.dlmpm.com>

电子信箱:bhs@dlmpm.com

印 刷 者:大连美跃彩色印刷有限公司

经 销 者:各地新华书店

幅面尺寸:170mm×240mm

印 张:13.25

字 数:272 千字

出版时间:2011 年 6 月第 1 版

印刷时间:2011 年 6 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5505-0166-9

定 价:30.00 元

如有印装质量问题,请与我社营销部联系
购书热线电话:(0411)83621349/83621075
版权所有·侵权必究

企业内部控制与风险管理工具箱

编审委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|-----|------------------------------|
| 于增彪 | 清华大学经济管理学院会计系教授 博士生导师 |
| 方红星 | 东北财经大学会计学院教授 博士生导师 |
| 刘永泽 | 东北财经大学会计学院院长 教授 博士生导师 |
| 刘志远 | 南开大学国际商学院副院长 教授 博士生导师 |
| 刘明辉 | 大连出版社社长 教授 博士生导师 |
| 朱荣恩 | 上海财经大学教授 博士生导师 |
| 李心合 | 南京大学会计学系副主任 教授 博士生导师 |
| 陈汉文 | 厦门大学商学院副院长 教授 博士生导师 |
| 张龙平 | 中南财经政法大学会计学院院长 教授 博士生导师 |
| 张立民 | 北京交通大学经济管理学院教授 博士生导师 |
| 杨雄胜 | 南京大学会计学系主任 教授 博士生导师 |
| 罗 飞 | 中南财经政法大学会计学院教授 博士生导师 |
| 周守华 | 中国会计学会副秘书长 教授 博士生导师 |
| 骆家骢 | 中国机械工业集团有限公司 总会计师 |
| 赵德武 | 西南财经大学校长 教授 博士生导师 |
| 高一斌 | 北京国家会计学院院长 教授 博士生导师 |
| 秦荣生 | 北京国家会计学院党委书记 教授 博士生导师 |
| 董大胜 | 中国审计署副署长 博士生导师 |
| 谢 荣 | 上海国家会计学院副院长 教授 博士生导师 |
| 樊行健 | 西南财经大学教授 博士生导师 |
| 魏明海 | 中山大学校长助理 国际合作与交流处处长 教授 博士生导师 |

总 序

2008年6月28日,财政部、证监会等五部委联合下发了《企业内部控制基本规范》,随后,财政部又下发了《内部控制应用指引》、《内部控制评价指引》、《内部控制鉴证指引》的征求意见稿。恰在此时,大连出版社与国内的专家学者一起筹划了这套丛书。

企业内部控制与风险管理日益受到社会各界的重视,原因有三:

首先,自美国颁布《萨班斯—奥克斯利法案》,要求公众公司的管理层发布内部控制评价报告,并由注册会计师进行鉴证,出具内部控制鉴证意见以来,内部控制已经成为公司外部治理内化的重要措施。为了保护相关者的利益,各国的证券监管部门都要求公众公司建立完善的公司治理结构。但是,如果这种外部要求不能内化为企业的增值活动,反而成为企业的一种负担,显然有悖于公司治理的初衷。内部控制与风险管理,恰恰解决了这个问题,把外部的治理要求内化为企业自身的增值活动。

其次,内部控制是现代企业重要的管理制度,内部控制制度的完善与否,关系到企业能否在变幻莫测、充满风险的经济环境中生存和发展。内部控制设计合理、执行有效,企业就能抓住机会、控制风险,在激烈的市场竞争中立于不败之地,不断发展壮大。

最后,改革开放三十多年来,我国经济飞速发展,综合国力蒸蒸日上。经过三十多年的努力和发展,我国经济正处于产业升级和转型的重要时期,在这个阶段,企业家的管理能力和学识,逐渐超越土地、资本等成为关键的生产要素。内部控制与风险管理理念和方法正是锐意进取的企业家们急需的。

基于以上原因,我们欣然接受大连出版社的邀请,参与了这套丛书的编审工作,对丛书的体系设计和具体定位进行了把握。

从定位来看,丛书要为企业管理层理解、应用相关的内部控制与风险管理理论提供实实在在的帮助。体现在体例安排和写作风格上,丛书将理论阐释、方法应用

和实例讲解相结合,将专家对内部控制理论的理解和实务经验用生动的案例、细致的讲解展现在广大读者的面前,力求摆脱理论知识的抽象和授人以鱼的诟病。

从体系设计来看,丛书体系完整、安排科学,从内部控制设计、建立、评价、鉴证和完善的视角,提出内部控制设计、内部控制评价、内部控制鉴证和企业风险管理等选题,清晰地给出了内部控制在企业发挥作用的机制和路径;从各业务环节和流程建立完善内部控制的视角,提出了成本费用内部控制,购货与付款内部控制,固定资产与存货内部控制,预算控制与风险管理,投资、筹资与担保内部控制,销货与收款内部控制等选题,着眼于如何在具体项目上建立健全内部控制。

本丛书既可以作为企业管理层学习企业内部控制与风险管理的教材,也可以作为日常工作中的案头工具书。

受业务水平和专业阅历所限,丛书的缺憾和不足之处在所难免,敬请广大读者批评指正!

“企业内部控制与风险管理工具箱”丛书编审委员会

前 言

2004 年至 2007 年期间,我有幸在武汉钢铁(集团)公司博士后科研工作站从事博士后研究工作,在合作导师彭辰先生和罗飞教授的指导下从事集团公司财务控制问题的研究。在此期间,参与了武汉钢铁(集团)公司计划财务部日常管理工作和一些重大投融资事项的决策过程。2007 年之后,每年都利用暑假时间深入武汉钢铁(集团)公司进行现场研究工作。本书是在上述实务工作和研究工作基础上完成的。

武汉钢铁(集团)公司是新中国成立后最早建立的钢铁企业,目前也是我国规模最大的钢铁企业之一。在其发展过程中,该公司探索和创造了许多宝贵的管理经验,反过来又有力地促进了该公司的发展。在这些管理经验中,有些经验简单,易于操作,也很实用;有些经验具有很高的理论水平,曾经获得全国企业管理成果创新奖。在武汉钢铁(集团)公司研究期间,我以理论为基础构建了集团公司财务控制分析框架;然后以此框架为基础对武汉钢铁(集团)公司所创造的集团公司财务控制管理经验进行了系统梳理与总结。上述研究成果构成了本书的主要内容。出版本书希望武钢的管理经验能对我国其他企业有所帮助,同时也为学界研究我国企业管理发展历程提供一些资料。

在本书出版之际,感谢武汉钢铁(集团)公司组织部、财务部等部门为我提供的良好研究条件。感谢我的合作导师武汉钢铁(集团)公司副总经理、总会计师彭辰先生和中南财经政法大学教授罗飞先生的指导和帮助。感谢武汉钢铁(集团)公司刘强先生、黄鸣女士、易毛女士、程赣秋先生、姚文中先生、郑舟帆先生、魏春奇女士提供的帮助。

李秉成

2011 年 2 月 18 日

目 录

第一章 集团公司管理控制与财务控制框架	1
第一节 集团公司的概念	1
第二节 集团公司的形成	4
第三节 集团公司组织结构与管理控制	6
第四节 武钢组织结构及管理控制问题	10
第五节 集团公司财务控制框架	13
第二章 集团公司投资控制	16
第一节 集团公司投资控制环境及投资特征	16
第二节 集团公司投资决策控制	23
第三节 集团公司资产投出控制	31
第四节 集团公司投资持有控制	38
第五节 集团公司投资处置控制	58
第三章 集团公司筹资控制	65
第一节 集团公司筹资环境	65
第二节 集团公司筹资方式与筹资控制目标	69
第三节 银行借款筹资控制	74
第四节 商业信用筹资控制	85
第五节 证券筹资控制	90
第六节 内部筹资控制	104

第四章 集团公司会计信息质量控制	116
第一节 会计信息质量	116
第二节 集团公司会计信息质量	126
第三节 集团公司会计信息质量控制方法	131
第五章 集团公司内部业绩评价	148
第一节 集团公司内部业绩评价方法的演进	148
第二节 集团公司内部业绩评价要素	172
第三节 武钢内部业绩评价目标	179
第四节 武钢内部业绩评价指标	189
第五节 武钢内部业绩评价方法	193
参考文献	200

(2)从横向上看,在资本关系上,各个独立系核心企业之间是平等的,不存在控制与被控制关系。同时,在各个独立系核心企业之上,不存在控股性母公司,因此企业集团不是靠处于最高层的控股母公司等总部性机构来垂直维系,而是以达到共同利益为目标,各个核心企业相互参股、签订契约等方式来维系。

(3)每个独立系核心企业均具有法人资格。核心企业一般被称为母公司,通过产权关系等主要纽带,母公司拥有自己的子公司、关联公司以及孙公司。根据产权关系,企业集团可以划分为不同的层次。例如,《武钢集团章程》规定:武钢的全资和控股子公司,由武钢进行资产经营管理的单位,及以协议加入武钢集团紧密层的单位为紧密层单位;武钢持有20%以上不足50%股份,并承认本章程的单位为半紧密层单位;武钢持有20%以下股份,或与武钢有长期稳定的协作关系,并承认本章程的单位为半紧密层单位。

二、集团公司的概念与特征

(一)集团公司的概念

集团公司一般是由一个大型母公司或总公司,以及多个全资子公司和若干关联公司所组成。母公司或总公司通过控股、参股子公司,以股权为纽带将子公司联结在一起,或者以实现共同利益为目标,通过契约将若干关联公司联结在一起。

在这里,需要进一步说明的是,许多人把集团公司等同于母公司。这是不对的,因为集团公司不仅包含母公司,还包括子公司。不过,我们可以把母公司等同于集团公司总部。

(二)集团公司的特征

一般认为,集团公司的本质特征是“一种以母子公司关系为基础的组织结构”。具体来说,具有以下特征:(1)集团公司本身具有独立的法人地位。集团公司采取法人产权制度形式,原始投资者的所有权与公司法人产权相分离,公司具有独立、有限的民事责任能力。(2)集团公司由一个母公司与若干个子公司组成。(3)集团公司的母子公司之间主要以股权、产权为联结纽带。从内部组织关系来看,一方面母公司、子公司或关联企业均具备自身独立法人地位;另一方面,母公司以股权为纽带垂直向下控制下属企业。(4)集团公司是由(原始)母公司不断扩张裂变而成的。^①

^① 裴中阳、张志钢在他们的著作中都有相同的论述,这里的结论来源于他们的总结。参见:裴中阳. 2004. 企业集团运营管控. 广州广东经济出版社:29-30;张志刚,等. 2001. 集团公司理财. 北京:中国财政经济出版社:14-15.

(三)集团公司的类型

集团公司一般可以分为控股型集团公司和混合型集团公司。在控股型集团公司中,母公司作为单纯的控股型公司,并不直接参与生产经营活动,只是通过其拥有的股权来影响、控制子公司的经营管理。在混合型集团公司中,母公司既从事股权控制,又从事经营管理。

三、集团公司与企业集团的主要联系与区别

从集团公司和企业集团的特征来看,集团公司与企业集团的主要联系是:集团公司是企业集团中的一个独立核心企业,是一类比较特殊的企业集团;主要区别是:企业集团不是法人,边界比较模糊,而集团公司具有法人地位。

四、对选择集团公司作为研究对象的说明

对于企业集团来说,由于其本身不是独立的法人,在各个独立系核心企业之上,不存在控股性母公司,因此在企业集团内部,不存在母公司对各个独立系核心企业管理控制问题,需要解决的主要问题是独立系核心企业之间的协调。根据一些大企业集团的做法,独立系核心企业之间的协调主要通过协议等契约方式来解决。在集团公司,公司总部通过产权关系对分部进行管理控制,使分部的经营目标符合总部的战略目标,并与总部的战略目标相一致。而要达到总部对分部的有效控制,就需要研究集团公司总部对分部的管理控制问题。因此,根据研究需要,本书选择集团公司作为研究对象。

另外,由于集团公司是企业集团的一种特殊形式,对集团公司的研究也有助于企业集团管理问题的解决,这是本书选择集团公司作为研究对象的另一个原因。

考虑到我国大部分集团公司是混合型集团公司,而单纯的控股型集团公司比较少,因此,本书主要研究混合型集团公司。

第二节 集团公司的形成

一、集团公司形成的原因

从研究集团公司的有关文献来看,不同的学者对集团公司的形成原因有不同的解释。例如,毛蕴诗教授认为,集团公司是克服市场失效与组织失效的一种制度安排。也就是说,在集团公司内部,一方面,不同企业间稳定的交易关系可以克服市场失效引起的交易成本提高的问题;另一方面,由于集团内各企业是行为主体和

利益主体,又分别具有独立的法人资格,因此可以克服企业规模过大引起的管理失效问题。^① 席西民分析认为,集团公司是由以下四方面的动机引起的:(1)市场交易内部化,节约交易成本;(2)扩大规模,实现规模经济效益;(3)拓展经营边界;(4)发挥垄断优势。^② 综合毛蕴诗、席西民的分析结论,集团公司产生的根本原因是企业规模扩大、节约交易成本以及克服管理失效。这些原因之间的逻辑关系是:为了追求规模经济,企业不断扩大生产经营规模,规模的扩大又会产生管理失效的问题。为了克服管理失效,又将企业分拆为一些具有独立法人资格的子公司。由于母公司通过股权保持对子公司的控制,可以协调子公司之间的经营行为。这样,相对于一般企业而言,形成集团公司可以降低子公司之间的交易成本。

将集团公司形成原因归纳为企业规模扩大、节约交易成本以及克服管理失效,是对集团公司形成原因的高度概括。对这些原因进一步细化或引申,还可以总结出其他的解释方法。例如,王璞等人将集团公司的产生原因分为内部原因和外部原因。外部原因包括规模经济、范围经济、速度经济、网络经济、技术经济;内部原因包括战略协同效应、战略扩张效应、资源配置效应。^③ 也有人认为,从发展历史来看,集团公司的产生有两个基本支持要素:一是商品经济发展到一定程度,这是集团公司产生的物质基础;二是股份制体制趋于成熟,这是集团公司产生的社会原因。^④

二、集团公司形成的方式

在不同的国家、地区,由于政治、经济环境不同,经济成长方式不同,集团公司的形成方式也有所不同。在我国,集团公司形成的方式主要有:(1)市场成长型,即企业通过生产经营、资本经营等市场手段,发展壮大成为集团公司;(2)行政捏合型,即集团公司是通过政府的行政命令与行政手段等发生组建的;(3)混合型,即集团公司是在市场手段与行政手段的综合作用下组建的。一般认为,我国民营集团公司的形成方式是市场成长型,而国有集团公司的形成方式是行政捏合型。在集团公司发展初期,大部分集团公司的形成方式是行政捏合型,目前,集团公司的形成方式则大部分是混合型。

在我国,许多大型集团公司是从国有企业演变过来的。从实践来看,国有集团公司的组建方式主要有以下五种:(1)通过对大型企业进行集团化改革,并对企业集团的核心企业实行国有资产授权经营,组建和发展集团公司,如东风汽车集团、

① 毛蕴诗. 2000. 企业集团——扩展动因、模式与案例. 广州:广东人民出版社.

② 席西民,韩平,张禾,等. 2004. 企业集团竞争力与业绩综合评价. 北京:机械工业出版社:7.

③ 王璞. 2003. 母子公司管理. 北京:中信出版社:29.

④ 裴中阳. 2004. 企业集团运营管控. 广州:广东经济出版社:12.

中国重型汽车集团、第一汽车集团等,武汉钢铁(集团)公司也是这样组建和发展起来的。(2)通过对国家行政性公司的改革,组建和发展集团公司,如中国有色金属工业总公司、中国石油化工总公司。(3)通过对政府行业主管部门进行机构改革,组建和发展集团公司,如上海纺织国有控股经营公司。(4)通过集中国有股权管理,组建国有控股公司,形成集团公司。(5)通过投资体制改革,组建和发展集团公司,如国家开发投资公司。在上述五种方式中,第一种属于混合型,第二至第五种是典型的行政捏合型。从总体上看,在我国国有集团公司形成过程中,行政主导或行政引导扮演了重要的角色。这种形成方式一方面促进了集团公司的快速形成与发展,另一方面,由于管理理念、方法转变的滞后,我国集团公司管理也存在许多问题需要研究。^①

第三节 集团公司组织结构与管理控制

一、集团公司组织结构

组织结构是指公司内部执行领导任务和管理职能的各个组成部分及各部分之间的相互关系。企业组织结构的基本类型有直线制、直线职能制、事业部制、矩阵制、控股制(母子公司制)等几种。^②

1. 直线制。直线制组织结构的特点是:组织中各职位是按垂直系统直线排列的,各级行政领导人执行统一指挥和管理职能,不设专门的职能机构。

2. 直线职能制(U型结构, Unitary Structure)。直线职能制组织结构的特点是以直线为基础,在各级行政负责人之下设置相应的职能部门,分别从事专业管理,作为该级领导的参谋,实行主管统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。职能部门拟定的计划、方案以及有关指令,统一由直线领导者批准下达,职能部门无权下达命令或进行指挥,只起业务指导作用,各级行政领导人实行逐级负责、高度集权。

3. 事业部制(M型结构, Multidivisional Structure)。事业部制组织结构的特点是:“集中政策,分散经营”,即在集权领导下实行分权管理。这种组织结构形式,就是在总公司的领导下,按产品或地区分别设立若干事业部,每个事业部都是独立核算单位,在经营管理上拥有很大的自主权。总公司只保留预算、人事任免和重大问

^① 中国集团公司促进会. 2004. 母子公司关系研究. 北京:中国财政经济出版社:44.

^② 对直线制、直线职能制、事业部制、矩阵制的详细解释请参见芮明杰教授主编的《管理学——现代的观点》第106至109页,上海人民出版社,1999,9。

题的决策等权利,并通过利润等指标对事业部进行控制。在事业部制组织设计中,重要决策可以在较低的组织层次中作出,因此,与直线职能制组织比较,它有利于以一种分权方式展开管理工作。

4. 矩阵制。矩阵制组织结构,是由纵横两套管理系统组成的组织结构,一套是纵向的职能领导系统,另一套是为完成某一任务而组成的横向项目系统。也就是既有按职能划分的垂直领导系统,又有按项目划分的横向领导系统的结构。有的企业同时有几个项目需要完成,每个项目要求配备不同专长的技术人员或其他资源。为了加强对项目的管理,每个项目在总经理或厂长领导下由专人负责。因此,在直线职能制结构的纵向领导的基础上,又出现了一种横向项目系统,形成纵横交错的矩阵制结构。

5. 控股制(H型结构,Holding Structure)。控股制组织结构,也称母子公司制组织结构,是在公司总部下又设子公司,公司总部作为母公司对子公司进行控股,承担有限责任,从而使经营风险得到控制。控股制组织结构既能发挥母公司的战略优势,又能发挥子公司的积极性、灵活性,而且在必要时,母公司可以放弃没有前途的子公司,以避免财产损失和经营风险。控股制严格来讲并不是一种企业内部的组织模式,但也与公司内部组织结构密切相关,如事业部可以很容易分拆成一个独立的子公司,子公司也可以合并到母公司中去。

集团公司组织结构基本上是控股制和事业部制甚至直线职能制的混合结构。主要表现出两种形式:第一种混合结构是,母公司设立事业部,所有业务都归事业部管,事业部的全部或某些业务可以根据需要以子公司的形式存在。这样,母公司的最高管理层并不需要直接管理子公司,最高管理层只需要管理、协调和考核事业部。第二种混合结构是,一部分业务以母公司事业部或者直线职能管理单元的形式存在,而另一部分业务以具有法人地位的子公司的形式存在。母公司一般全资拥有子公司或者对子公司进行绝对或者相对控股。也就是说,母公司以事业部或者直线职能单元的形式直接经营一部分业务,同时也以子公司的形式经营一部分业务,这实际上是一种混合控股公司模式。^①

从集团公司两种主要的组织结构形式来看,我们可以将集团公司的组织结构划分为三个不同的层次。第一层次是集团公司总部;第二层次是集团公司分部,包括子公司、分公司等;第三层次是直属子公司的分厂、车间等。对于事业部,我们认为,视授权程度不同,可以划分到第一层次,也可以划分到第二层次。

二、集团公司总部功能与管理控制

集团公司的母公司、子公司都具有独立的法人地位。相关利益人的利益并不

^① 张文魁,2003.大型企业集团管理体制研究:组织结构、管理控制与公司治理.改革.

完全一致,这样就可能导致母公司、子公司追求的利益,以及各个子公司追求的利益存在一定的差异。在没有约束的情况下,子公司为了自己利益最大化而采取的行动可能会损害集团公司的整体利益,抵消“节约交易成本和克服管理失效”所产生的收益。为了集团公司总体利益最大化,公司总部有必要采取恰当的管理控制方法与手段对子公司进行控制。

集团公司总部对子公司进行控制主要涉及两个问题:

第一,集团公司总部对哪些问题进行控制,即控制重点是什么。控制重点又涉及集团公司总部功能定位问题。如果集团公司总部功能定位不同,那么,它要管理控制的内容就不同,管理控制重点也不同。

第二,采用什么手段进行控制的问题。控制手段与管理控制内容、控制重点密切相关。一般来说,不同的管理控制内容、控制重点应该使用不同的控制手段。

(一)集团公司总部功能

世界上一些大企业对其总部功能定位的研究结论表明,集团公司总部功能是战略管理与决策,以及有助于或者保障战略实施的其他管理。

美国通用电气公司(GE)是一个多元化的服务、科技和制造公司,目前有十三个业务运营集团:医疗系统、全国广播公司、动力系统、工业系统、特殊材料、运输系统、消费品、塑料、飞机发动机、商业融资、消费者融资、设备管理、保险业。GE对其总部职能的定位是:(1)制定公司发展战略,批准各业务集团的发展规划;(2)制订和批准公司和业务集团的年度运营计划;(3)财务资源管理;(4)人力资源管理;(5)最佳做法推广。由公司总部推进的最佳做法包括两方面内容:一是公司的价值观形成公司统一的文化,二是涉及整个公司发展战略举措;(6)经营业绩评估;(7)评价公司内部各项业务的发展前景和外部机会,实施并购战略和产业结构调整。在GE总部七项职能中,直接涉及战略管理的有(1)、(5)、(7)三项,这表明,战略管理是GE总部的最重要职能,或者说是首要职能。^①

与GE对公司总部职能定位相类似,我国一些机构的研究结论也表明,集团公司总部的首要功能是战略管理。例如,中国集团公司促进会通过研究得出结论:集团母公司的基本功能是指作为子公司的出资人为确保投资安全和回报所具有的功能,^②主要包括:(1)发展战略决策和管理功能。母公司作为企业集团的核心,负责组织制定、调整和实施集团的发展战略和中长期规划,并对战略实施中的重大问题和重要事项进行协调以及对战略实施效果进行评价。(2)对外投资和产权管理功能。母公司作为集团的投资责任中心和资本运营中心,通过投资、融资和产权运

① 赵昆. 2003. 美国通用电气公司(GE)考察报告. 宝钢经济与管理.

② 中国集团公司促进会. 2004. 母子公司关系研究. 北京:中国财政经济出版社:26-27.

作,实现资本的保值和利润最大化。(3)资金筹集功能。母公司组织融通集团内外部资金,通过财务公司或结算中心等部门运筹内部资金和向国内外金融市场融资,按经营需要合理分配满足子公司(事业部、分公司)对资金的需求;并通过建立预算为核心的预算体系调节集团的现金流量,形成风险预警机制。(4)组织管理功能。母公司作为集团的组织指挥中心,承担集团计划、协调、监控等管理,在人事参与方面可以股东的身份委派或推荐子公司、子企业及参股公司的经营管理者,并按其业绩进行奖惩。对于产业型集团公司的母公司,除了保持战略管理功能外,还必须具备如下功能:(1)产品开发和科技创新功能;(2)市场开拓和品牌管理功能;(3)内部交易的市场化管理和协调功能;(4)建立和管理信息系统功能;(5)集团公司文化建设功能。在中国集团公司促进会研究结论列出的集团母公司职能中,发展战略决策与管理职能被放在首位,并且还认为,集团公司母公司“对战略实施中的重大问题和重要事项进行协调以及对战略实施效果进行评价”。显然,中国集团公司促进会的研究结论认为,战略管理是集团母公司的重要功能,或者首要功能。

世界性大集团公司对母公司的功能定位和许多理论研究表明,在集团公司的基本功能中,发展战略决策和管理是首要功能,其他功能是为实现集团公司战略目标服务的,属于从属功能。例如,对外投资和产权管理是集团公司总部实现其战略目标的路径,而筹资管理和组织管理是实现其战略目标的保证措施。同样,从作用上看,产业型集团母公司的产品、市场管理等功能也属于从属功能。因此,我们认为,在集团公司众多功能中,战略规划和战略管理是第一层次功能,其他功能是第二层次功能。

(二)集团公司总部管理目标与管理控制

由于战略规划和战略管理是集团公司总部第一层次功能,因此,我们可以将集团公司的战略目标合理地确定为集团公司总部管理控制的总目标。相应的,投资管理目标、筹资管理目标、人事管理目标等是集团公司总部管理控制的次级管理目标。

为了实现集团公司总部的管理控制目标,就需要对总部进行的主要管理活动进行控制。与管理活动内容相对应,集团公司总部的管理控制方法有与发展战略及规划有关的控制方法、与对外投资和产权管理有关的控制方法、与资金筹集有关的控制方法、与组织管理有关的控制方法。上述各项控制方法中又包含许多具体的控制手段,其中一些重要的控制手段如下:

1. 审批控制。审批控制是指通过对重大活动的事前审批程序来对重大活动进行事前控制。审批控制可以用于控制子公司的发展战略与规划、对外投资、资金筹资等活动,即集团母公司通过对子公司的发展战略方案、对外投资方案、筹资方案的审批,发现、纠正与集团公司战略不相符合的方案,从而达到对上述问题的事前

控制。

2. 授权控制。授权控制是指通过授权,明确集团公司下属单位的责任与权力范围,防止它们的越权行为和消极行为对集团公司总体战略目标产生不良影响。与审批控制相类似,授权控制也是一种事前控制。

3. 人事控制。人事控制是指集团公司总部通过对下属单位高级管理人员的任免,以及对高级管理人员的考核和奖惩,来引导子公司的高级管理人员贯彻、执行集团公司总部的战略目标。

4. 预算控制。通过对集团公司下属单位预算活动的引导和预算方案的审批来控制子公司的投资活动、筹资活动、经营活动,使子公司的这些活动符合集团公司的战略目标。

5. 监督控制。通过对子公司重大经营活动的检查,防止子公司的生产经营活动和发展规划偏离集团公司的发展战略。

6. 业绩评价与考核控制。通过对子公司的业绩评价与考核,引导子公司的经营活动符合总部的发展战略。同时,通过业绩评价,也可以发现子公司在经营活动中存在的问题,及时发出警报,保证子公司的安全经营。

以上我们列出了一些主要控制手段,需要进一步说明的是,上述这些控制手段并不是实现集团公司总部功能的所有控制手段。考虑到本书的研究重点不是讨论控制手段,因此没有将所有的控制手段都列出。

第四节 武钢组织结构及管理控制问题

武汉钢铁(集团)公司(以下简称武钢)是新中国成立后,由国家投资建设的特大型联合企业,1955年10月破土动工,1958年9月13日正式投产。2004年,武钢已成为中国最大的系列钢铁板材基地,现有在岗职工8.6万人,其中钢铁主业从业人员1.9万人,有全资子公司近40家(包括武钢委托二级单位管理的10余家),控股子公司20多家(包括武钢委托二级单位管理的近20家,上市公司1家),直属厂、分公司、直属事业单位近20家和多个参股公司,已初步形成以钢铁为主、多种产业共同发展的大型企业集团。

一、武钢组织结构

经过不断改革,目前,武钢基本上形成了由直线职能制和母子公司制构成的三层次混合组织结构。

第一层次是武钢总部。该层次由高级管理层和职能部门组成,高级管理层包