

众行 企业管理培训课程

非财务人员
财务管理学习方案

众行管理资讯研发中心 编著

GEC Program

www.gecprogram.com



主编/刘永中 金才兵

执行主编/曾建斌

财务控制在 企业管理中的应用

Application
of financial control in enterprises

广东省出版集团
广东经济出版社

众行 企业管理培训课程

非财务人员
财务管理学习方案

众行管理资讯研发中心 编著

财务控制在 企业管理中的应用

主编/刘永中 金才兵

执行主编/曾建斌

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务控制在企业管理中的应用/众行管理资讯研发中心
编著. —广州: 广东经济出版社, 2004.4
(非财务人员财务管理学习方案)
ISBN 7-80677-468-8

I. 财… II. 众… III. 企业管理: 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 011775 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	8.5
字数	106 000 字
版次	2004 年 4 月第 1 版
印次	2004 年 4 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-468-8 / F·876
定价	18.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

•版权所有 翻印必究•

学 习 目 标

事实证明，企业经营的成败常取决于财务的控制能力。如果把企业的经营发展比作是引擎的话，财务控制就是平衡器和刹车。本套学习方案将和您共同探讨如何建立一套良好的“平衡器、刹车”系统，让您的企业在前进的路上分外稳健、安全。

通过学习本方案，您将可以：

- 认识到财务控制在企业中的重要性
- 掌握公司股权的技巧
- 通过财务可以对分公司进行有效控制
- 进一步完善公司的治理结构，创造良好的控制环境

目 录

第1章 公司股权控制与反控制

1.1 公司控股权	5
1. 四两拨“千金”	5
2. 公司控制权	6
3. 实现控制的方式	9
4. 股权控制方式	13
5. 如何取得公司控股权	16
1.2 公司股权收购策略	19
1. 收购的方法	19
2. 收购的支付方式	25
1.3 公司反收购策略	34
1. 积极防御策略	34
2. 反攻策略	36
3. 毒丸防守策略	37
4. 分身躲避策略	39
5. 法律诉讼	40
6. 寻找救世主	42

第2章 高速增长型公司的财务策略

2.1 高速增长型公司的财务特点	52
1. 高速如风	52
2. 快慢不一样	53
3. 透视高速增长	54
4. 高速中隐藏的问题	55

2.2 如何实现公司的“可持续增长”	58
1. 可持续增长	58
2. 可持续增长的决定因素	59
2.3 案例分析：金蝶公司如何找到“梦中情人”	63
1. 金蝶简介	63
2. 金蝶的发展数据	64
3. 金蝶的发展	64
4. 发展特点	65
5. 对金蝶成长的分析	65
2.4 高速增长型公司的财务策略	66
1. 从根本入手——从股东权益方面考虑	66
2. 高手借力——提高财务杠杆	69
3. 靠内功——从企业的获利下手	70
4. “拆”字诀——有益的剥离	71
5. 寻源头活水——改变供货渠道	72
6. “涨”风如棉——提高销售价格	73
7. 分久必合——试一试兼并	73
8. 天涯芳草——寻找战略联盟	73

第3章 分支机构的管理

3.1 分支机构	82
1. 分支机构的特点	82
2. 分支机构分类	84
3.2 分支机构的分类	85
3.3 分支机构的考核方法	87
1. 成本中心的考核方法	87
2. 收入中心的考核方法	89
3. 利润中心的考核方法	91
3.4 财务收支控制	93
1. 收支账户分离	93

2. 零余额账户	94
3. 目标余额控制	95
3.5 审计控制	96
1. 内部审计机构的特点	96
2. 震慑——内部审计的核心	97

第4章 公司有效内部控制的建立

4.1 透视内部控制	106
1. 认识内部控制	106
2. 内部控制的功效	106
3. 内部控制的内容	107
4. 内部控制框架建立的原则	109
4.2 如何进行业务流程控制	110
4.3 内部控制里最关键的原则	112
1. 不相容职务相互分离	112
2. 不相容职务	114
4.4 凭单控制	116
4.5 资产管理控制	119
1. 资产的保管制度	119
2. 资产的清查	120
3. 内部控制的固有限制	122

第 1 章

公司股权控制与反控制

本章提示:

控制一家公司的方式很多，如控制董事会、总经理、财务总监、内部审计等等，不管形式如何，重要的是实质上你能主导分配公司的经营成果。

要收购别的企业，你可以用现金、发行新股或者其他的证券。

有进攻，就有防守。你可以控制别的公司，同样，你的公司也可能成为别人的猎物。积极防御、反攻、毒丸防守、分身躲避、法律诉讼以及寻找救世主等等策略可以帮助你成功防御，但更好的策略应该是练好内功。强大，才是根本。

章 前 测 试

选择题（既有单选，又有多选）

1. 当遇到一个亿万富豪时，你心里可能会怎样想呢？
 - A. 哇，这人太厉害了，手上有这么多的钱！
 - B. 嗯，这人的钱可能来路不明啊，肯定是干什么坏事得来的！
 - C. 哎，这个人这么年轻，才 20 多岁，怎么可能挣这么多钱呢？
 - D. 哦，他说不定是个虚胖子呢，实际上属于他的可能并不是很多。

2. 如果有一天，天上突然掉了一家公司下来，居然被你捡到了，你很想把这公司控制在你的手中，你打算怎样做呢？

- A. 现在什么 CEO 挺流行的，弄一个这种职位来当当。
- B. 董事长可是最大的官，没听说最后拍板的都是董事长吗，我还是当这个。
- C. 如果真有这好事，我也不想干什么活了，反正公司挣了钱由我来分配就可以了。
- D. 听说企业出问题，大多数是财务上有毛病，我高薪聘请一位听我话的财务总监看着我的企业就行了。

3. 放暑假了，今年的夏天可真热啊，阿 Q 想，都 9 岁了，应该想法挣点钱了。他想在邻村附近卖冰棍。但这至少需要一个保温瓶和买冰棍的本钱；新的保温瓶要 16 元，冰棍每支 1 角 2 分，但阿 Q 只有 1 元 8 角。他想了半天，终于想出了一个办法。他向他奶奶借了 5 元钱，然后用这 5 元钱加上 10 日后卖冰棍挣的 6 元钱，一共 11 元钱买回来了邻居陈大伯家的那个旧的保温瓶。很快，阿 Q 不但还了保温瓶的钱，而且挣了不少钱呢。

问题：这个小故事中，阿 Q 挣钱所采用的方法，类似于



哪一种企业收购方式呢？

- A. 杠杆收购
- B. 标购
- C. 拍卖竞购
- D. 协议收购

4. 大勇在幼儿园总是被小玲欺负。一天，大勇挨了小玲一巴掌，大勇想，总是这样也不行啊，得想个法子让她不敢打我。于是，大勇在脸上涂了些墨水，这招果然厉害，小玲连碰都不愿碰他了。

问题：你说大勇在防御小玲时，运用了类似什么样的策略？

- A. 积极防御策略
- B. 反攻策略
- C. 毒丸防守策略
- D. 分身躲避策略
- E. 法律诉讼策略
- F. 寻找救世主

参考答案：

1. D

各人的想法可能不一样，如你选择的是 D，那么表明你对股权控制有一定的了解。

2. D

如果你选的是 D，表明你对公司的运作是很熟悉的，懂得控制财务也是控制企业的方式之一。

3. A

杠杆收购又称融资收购，投资者主要通过借贷获取资金来取得另外一家公司的股权，然后动用被购买企业的现金来偿付因购买而发生的负债。阿 Q 是借别人的钱来做小买卖的，并用挣来的钱归还，很显然，这类似于杠杆收购。

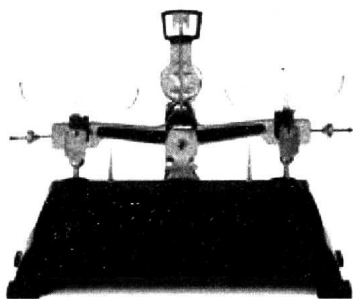


4. C

毒丸防守策略是指要求收购者必须先承诺吞下毒丸才可以实施收购、兼并。小玲若要打大勇，她的手肯定会沾上墨水的。所以大勇在防御小玲时，类似运用了毒丸防守策略。



1.1 公司控股权



如何才能四两拨“千金”呢？

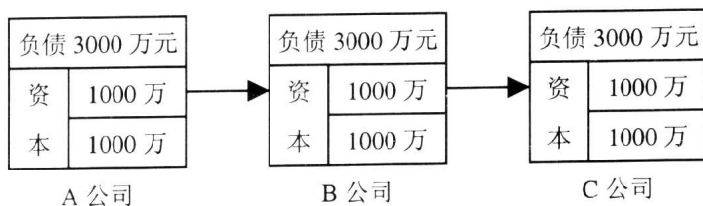
1. 四两拨“千金”

假设你现在拥有 1000 万元的现金做资本去投资设立公司，你打算如何设计公司的架构，使得自己可以控制更多的资产？你自己估计可以控制到多少资产？

你设计的方法应当：

- ◆ 使受控的资产额越大越好
- ◆ 资产受你控制，而不是被人控制
- ◆ 符合法律的规定

我们提供以下的方法供参考：



A 公司：

你投入 1000 万元，另外召集 3 个股东加盟，他们共投入 1000 万元，组成一家公司，你是大股东，任董事长、法人代

表。公司成立以后，通过向银行借款、向供应商取得信用等方法负债 3000 万元，因此，在 A 公司，你控制的资产额是 $2000 + 3000 = 5000$ 万元。同时 A 公司可以拿出 1000 万元投资设立 B 公司（根据公司法的规定：对外投资不能超过本身资本的 50%，即 2000 万元的一半）。

B 公司：

A 公司投资 1000 万元，另外再召集 3 个股东加盟，他们共投入 1000 万元，组成一家公司，你是大股东的法人代表，顺理成章地成了 B 公司的法人代表，用同样方法再负债 3000 万元，因此，在 B 公司，你又控制了 5000 万元的资产。B 公司又如法炮制投资成立 C 公司。

C 公司依样画葫芦，你又可以控制 5000 万元。

到目前为止，利用 1000 万元的资本，成功地控制了 3×3000 ，即 9000 万元的负债，控制了 3×1000 ，即 3000 万元其他股东的投资，两者合计，控制了 1.2 亿元的资金。你从千万富翁一跃成为亿万富翁。

这种方法比武打小说里四两拨“千金”的功夫还厉害。明白了这种股权的放大器控制效果，你就能理解为什么投资者千方百计去抢做大股东。

下次再遇到亿万富翁，心里不必紧张，说不定他也是个类似的虚胖子。

2. 公司控制权

公司控制权是对公司经营发展和公司财产利益的决定权。

这是公司控制权的实质。取得一家公司的控制权，就是要利用该公司的资源为股东特别是控股股东谋取更大利益。

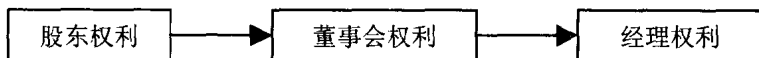
《三国演义》中的曹操挟天子以令诸侯，就是在政治上取得了控制权，曹操充分利用这种权利，强化自己的优势，成为三国中实力最雄厚的“集团”。在企业经营中也是一样，掌握

Finance Bible:

掌握控制权是
实现以少控多、以小控
大的关键。

了控制权，就能像前面的案例中一样，利用 1000 万元，控制 1 亿多元资金的运作。

在现代公司的结构中，权利分为三个层次



■ 股东权利

股东是公司的出资人，其拥有的权利主要包括：根据出资份额有表决权，了解公司的经营情况和财务情况，依法获得股利、转让出资，依法分得剩余财产等。

■ 董事会权利

董事会是公司股东的决策机构，它的权利主要包括：执行股东大会的决议；决定公司的经营计划和投资方案、决算方案；制订公司的利润分配方案；聘任或解聘公司总经理；制定公司的基本制度。

由于股东一般不直接参与经营管理过程，股东通过选派代表自身利益的董事进入董事会来保护自己的利益，贯彻自己的经营发展意愿和财产处置意愿，从而实现对被投资企业的控制和统治。

小常识

股东对公司控制权能否实现取决于他在董事会中能否取得多数席位。所以，公司控制权从具体形式上表现为对公司董事会人选和任命主要经营管理者们的决定权。

■ 经理权利

所谓的经理权利，其实就是在财产所有权和实际的管理权分离的条件下，受董事会所聘任的经理在负责公司的日常经营管理工作方面的权利。主要有：组织实施公司的年度经营计划和投资方案；拟订公司内部管理机构设置方案，制定公司的具体规则等。

股东权利

董事会权利

经理权利



案例分析

案例：创业元老泪别乐百氏

2001年11月30日，乐百氏公司总裁对员工宣布：由于对今后发展战略与控股方达能产生严重分歧，为尊重大股东的决定，五位经营者——何伯权、杨杰强、李宝磊、彭艳芬、李广集体辞职。

何伯权为首的这五位经营者是乐百氏公司的创业元老，12年前在中山小榄创立乐百氏公司，并一直合作无间。乐百氏经过10年的发展，成为中国水市场的三大品牌之一。

据媒体分析，乐百氏这次重大人事变动的直接原因是公司当年的业绩增长没有达到控股方达能公司的要求，双方在如何确保业绩增长的策略上发生严重分歧。其实，无论他们如何努力，也难以避免与控股方在公司经营理念、经营方针的分歧，控股方必然会动用控制权对人事进行调整，以使公司的发展能够与达能公司的中国策略吻合。这在元老们让出控股权的那一天就可以预见。这是资本的力量，五位元老离开自己一手缔造的公司其实只是迟早的问题。

留法归来的原达能中国区总裁秦鹏接替何伯权出任乐百氏总经理。秦鹏表示，这次决定对双方都是一个困难的决定。这只是从个人感情而言，对资本而言，这样的脉脉温情只能使人麻痹。

小练习

请回答以下问题：

1. 案例中谁是大股东？

2. 留法归来的原达能中国区总裁秦鹏接替何伯权出任乐百氏总经理，这体现了控股方注重被控企业的哪一方面的权力？

3. 实现控制的方式

取得了一家公司的控制权，就可以决定该公司的发展和利益分配，为了使股东的意愿在公司中得以顺利贯彻和执行，控股股东可以通过以下方式实施具体的控制。

在决策层次：

■ 在股东大会占有多数表决权



在股东大会占有
多数表决权

这是取得控股权的前提条件。股东大会是公司的最高权力机构，对公司的经营计划和投资计划具有决定权，选举和更换董事，审议批准重大报告和方案（如董事会的报告，年度财务预算、决算方案，利润分配方案等等），由此可见，如果在股东大会上占不了主导地位的话，你就难以将你的意愿体现在公司的经营运作、财务管理等重大方面。

■ 在董事会中占有多数席位

一般来说，有限责任公司的董事会的人数是 3~13 人，股份公司的董事会人数是 5~19 人，可以肯定的是，人数必须是奇数，这正是考虑到投票要分出多数来。如果人数是 10 人，当对某一决策进行投票时，5 票赞成，5 票反对，到底应如何处理这事就引起争议了。因此，董事会的成员总是奇数，正是为了防止这种僵持局面的发生。

前面已经说到董事会的权利，我们知道：在董事会中占有多数席位，也就是把握住了董事会所拥有的权利。

Finance Bible:

谁把握住股东大会的决定权，谁就把握了公司的命脉。

在董事会中占有
多数席位

控制公司的经营
方针

■ 控制公司的经营方针



控制了经营方针，同样可以轻松实现目的

对于公司应该经营什么、经营规模大小、以什么样的价格销售、采用何种渠道等等经营决策方面，是由你说了算，很显然，你所作的决策，关系着公司的发展前景，影响着公司的成败。可见，控制公司的经营方针，同样是可以实现对公司的控制。

控制公司的利润
分配

■ 控制公司的利润分配

公司经营的目的是为了盈利，股东投资建立公司，也是为了获利。股东可以通过出售手中的股票和取得股利、分红等方面实现获取利益的目的。所以说，如果股东可以根据本身的意愿来决定有关公司利润的分配的话，那也体现出把握住公司的控制权。

在经营管理层次：

任命总经理

■ 任命总经理

通过自己委派的董事向董事会提出总经理人选。

任命财务总监

■ 任命财务总监

争取在取得委派总经理的基础上再任命自己委派的财务总监。