

集团公司资金 集中管理研究

孙静芹 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

集团公司资金集中管理研究

孙静芹 著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

集团公司资金集中管理研究 / 孙静芹 著. —北京: 中国经济出版社, 2004. 7

ISBN 7 - 5017 - 6545 - 6

I. 集... II. 孙... III. 企业集团 - 企业管理: 资金管理 - 研究
IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 075514 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 邓媛媛 Email: editordeng@163.com

封面设计: 红十月工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市人民文学印刷厂印刷

开 本: 850 × 1168mm 1/32 · 印 张: 9.875 字 数: 200 千字

版 次: 2004 年 7 月第 1 版 印 次: 2004 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7 - 5017 - 6545 - 6/F · 5270 定 价: 22.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

目 录

第一章 集团公司的集权与分权	5
一、集权与分权的本质	5
二、影响集权与分权的因素	11
三、集权与分权的利弊分析	13
四、集权与分权的平衡与协调	17
五、不同类型企业集团的集权与分权	21
六、不同发展阶段企业集团的集权与分权	23
七、企业集团财务管理的模式	25
八、现代企业财务管理的趋势变化	33
 第二章 集团公司资金集中管理的必要性与原则性	 36
一、集团公司的形成与发展	36
二、集团公司加强资金集中管理的必要性	44
三、实现资金集中管理的必要条件	49
四、实现资金集中管理的基本原则	51
五、实现资金集中管理的步骤	55

第三章 集团公司资金集中管理的现实模式与发展	57
一、集团公司资金集中管理的现实模式	57
二、集团公司资金集中管理模式的发展	68
第四章 国内外集团公司资金集中管理方式的比较 ...	79
一、国外集团公司资金集中管理的运作方式	79
二、国内企业集团资金集中管理运作方式	89
三、国内外企业集团资金管理方式的比较	101
四、结论与启示	104
第五章 集团公司资金集中管理的具体操作	107
一、集团公司内部资金集中管理的操作方式	107
二、资金结算中心及职能安排	113
三、财务公司的体制及业务范畴	122
第六章 集团公司的资金流与业务流、供应链的整合	128
一、资金流与内部业务流、供应链相结合的原因	128
二、集团公司内部业务流与资金流的整合	130
三、供应链管理与资金流的集成	139
第七章 集团公司资金集中管理的网络化支持	146
一、认识网络化	146
二、数据库	165

三、管理软件	171
四、资金集中管理的网络技术支持	175
第八章 集团公司预算管理机制	181
一、预算管理的内涵与特征	181
二、预算管理的环节	184
三、预算管理的指导思想	187
四、预算管理的组织保证	188
五、预算的编制管理	192
六、预算的执行管理	202
七、预算的调整	208
第九章 集团公司资金集中管理的组织与制度保证	216
一、建立资金集中管理的组织保证体系	216
二、建立资金集中管理的制度保证体系	224
第十章 集团公司资金集中管理的监督约束体系 ...	229
一、企业资金集中管理监督约束体系的建立	229
二、实行资金跟踪稽查	235
三、实行财会人员委派制	238
四、建立全方位责任约束	241
五、其它资金监督控制方式	244
第十一章 案例分析	252
一、杭钢集团公司的预算管理	252

集团公司资金集中管理研究

二、上海汽车集团资金结算管理	277
三、河北峰峰矿务局资金管理信息系统	286
四、海尔的信息流、物流、资金流的集成管理	296

前 言

伴随着经济体制改革的不断深入,中国的企业集团也由最初的试点阶段逐步向管理规范化过渡。然而,在我国经济改革开放和全球经济趋于一体化的新的宏观形势下,面临着以 Internet 为代表的信息技术的普及和发展、交互式 Web 应用的出现导致了电子商务浪潮的风起,网络经济将彻底改变企业的生存环境,集团公司如何实现从传统的资金管理向现代企业资金管理过渡,建立与现代企业环境相适应的企业内部资金管理体系,实现强有力的监督控制有效机制,是目前摆在企业集团领导面前的重要课题,关系着集团公司的发展壮大。

从集团的内部情况来看,在资金管理方面往往会出现以下几种情况:

(1) 内部资金整合不够。效益好资金周转快的下属企业往往有大量的经常性存款,而资金投入量大的其他企业却资金匮乏,不得不向银行大量举贷。

(2) 银行多头开户,资金分散,难以集中使用。集

集团公司资金集中管理研究

团公司对下属企业一般实行资金“切块管理”，各企业基本上是“划地经营、各自为政”，每个企业都有若干个银行帐户，在银行的存款过于分散而形不成规模，影响了贷款力度。此外，目前大型企业采用的是集团总部、子（分）公司、厂（处）、车间四级核算体制，加之点多、线长、面宽，银行开户有增无减，使巨额资金化整为零，失去了应有的作用，资金整体优势不能发挥，成了一块潜在损失，造成资金分散，难以有效地利用资金。

（3）部分资金使用不当，铺张浪费，支出混乱。下属企业利用经营自主权，可以较方便地挪用拆借本企业的闲置资金，从而极可能造成资金管理上的失控。另外，一些财会人员由于地位的依附性，在单位领导有违纪行为时，或不敢管，或不能管，致使一些基层单位的费用开支失控，花钱大手大脚，花了再说，剥夺了财务部门的监督职能。

（4）截留资金，搞“体外循环”，私设小金库，隐瞒收入，造成单位会计信息失真，从而影响企业领导决策，造成不应有的损失。

（5）集约力度差。一方面各企业分别与银行发生业务关系，造成财务费用和资金成本的增加；另一方面，由于企业在银行开户多，而且哪家银行都有，所以对一家银行来说难以形成支柱力量，也就难以获得金融部门对企业的有力支持。

（6）资金管理机制不健全，特别是在资金使用上，决策机制还不完善，只管花钱不注重用资金效果的问

题还十分普遍。

管理是企业永恒的主题。管理水平的高低,关系到企业的生存和发展。党的十五届四中全会通过的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》,把全面加强企业管理作为推进国有企业改革和发展的一条重要的指导方针,强调要加强和改善企业管理,狠抓管理薄弱环节,重点搞好成本管理、资金管理、质量管理。这对于提高科学管理水平、建立现代企业制度、促进国有企业扭亏脱困,具有重要的指导意义。

加强和改善资金管理,是当前集团公司的一项紧迫任务。面对上述问题,迫使集团公司对内部资金管理模式进行调整改革,要在继承过去行之有效的管理经验的基础上,结合企业经营管理实际,运用市场经济理论和现代管理理论,不断进行管理创新,把集团的资金进行集中管理,建立起适应现代企业环境的资金管理模式,适应市场经济发展的需要。

本书基于上述认识,就如何规范与强化集团公司的资金集中管理进行了研究与探索。本书的主要内容为:第一章探究了集团公司资金集中管理的渊源,即企业的集权与分权问题;第二章主要分析了集团公司实现资金集中管理的必要性与原则性;第三章对集团公司资金控制的现实模式进行了研究,指出了集团公司资金管理模式的的发展方向;第四章对我国集团公司的资金管理方式与国外进行了比较与借鉴;第五章研究了集团公司资金集中管理的具体操作方式;第六

集团公司资金集中管理研究

章探究了在网络环境下,集团公司的资金流与业务流、供应链的整合;第七章研究了集团公司资金集中管理的网络支持;第八章研究了集团公司资金集中管理的机制保障-预算管理;第九章研究了集团公司资金集中管理的组织与制度保障;第十章探索了集团公司资金集中管理的监督约束体系;第十一章分析了有关案例。

在本书的撰写的过程中,参考了大量有关资料,同时得到了有关人士的指导和帮助,在此一并表示感谢。

作者

2004.06

第一章 集团公司的集权与分权

一、集权与分权的本质

（一）集权与分权问题的界定

从管理学理论上讲,集权与分权表现的是决策制定权力的分布。集权是指组织管理中,其决策权、决定权大部分集中在上层;分权则是将组织的这些权力根据需要分到各管理层。

影响集权与分权的因素很多,不仅包括组织本身的组织规模、组织机构设置、人员素质、领导作风等,而且还包括组织环境所涉及的意识形态、社会制度,市场化程度,民族及个体文化价值观差异等诸多方面。因此,尽管在管理理论中关于集权与分权已经有了比较成熟的理论,也已形成了大家共识的基本原则。但在实践中,集权与分权需要解决的现实问题很多,争论很多。因此,对此问题的深入研究探讨,不论对理论还是实践都有显著意义。

集权与分权的研究通常是指企业组织,是以企业内部不同管理层次权力分配为主线的。其理论探索的是权力在企业组织中不同层次的分布。在实践上,建国以来我国实行的是高度集权的计划经济体制,改革开放以后开始逐步由计划经济向

集团公司资金集中管理研究

市场经济过渡,并逐步建立市场经济体制。计划经济体制下企业不是市场经济的主体,不具有企业法人所具有的各项权利。在此情形下,企业管理的集权与分权问题已经不限于企业组织的内部,而是更广泛的涉及企业组织的外部——国家行政主管部门。对集权与分权的研究在很大层面上不是企业管理问题,而是国家如何管理企业的问题,是管理企业与企业管理的相结合的问题。也就是说,对集权与分权问题的研究已经不仅限于微观企业组织内部,而是扩展到整个宏观经济体制范畴。

在计划经济体制下,企业实际上就是生产厂或者车间,不具有完整的法律地位,不是真正的企业,国家对企业的管理是高度集权,企业实行的是国有、国营,企业产供销均通过政府管理部门的计划来进行,国家对企业的管理以及企业内部的管理都处于行政化状态。在这种情况下,基于西方国家市场经济条件下产生的古典及现代管理理论的许多原理和原则在这样的所谓企业中是无效的。

改革开放以来,企业经历了放权让利、利改税、经营承包、转换经营机制、建立现代企业制度等改革历程。其中放权让利、利改税、经营承包等前三次改革基本上是围绕调整国家与企业的权责关系为主要内容的,其目的是要解决政企不分的问题,既要扩大企业的经营自主权,又要改变企业躺在国家身上,吃大锅饭问题。权力在国家与企业的集与分是这一时期研究探索的焦点。转换经营机制、建立现代企业制度等后二次改革基本上是围绕企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的市场经济主体,国家从管理企业转向调控市场引导企业为主线展开的。虽然国家对企业的集权与分权问题会在一定范围内和一定时期继续存在,但已不是主流。此时,企业基

于在市场中竞争、生存、发展的需要,而进行内部管理的集权与分权日益成为企业,尤其是大中型企业或企业集团关注的焦点。

通过以上分析可知,国家对企业的集权与分权问题是计划经济条件的问题,它正逐步成为历史。我这里所研究的集权与分权问题,其边界限定在市场经济条件下,企业作为市场经济的主体,其内部管理的集权与分权。只有在市场经济条件下,集权与分权才能回归于市场经济条件下产生的成熟的企业管理的理论本原,西方成熟的管理理论才能在我国企业有更大的适用性,并对我国企业管理实践有现实的指导意义。

(二) “权”的含义及层次划分

1、“权”的含义

权力是政治学、社会学、领导科学等多学科研究的共同课题。在研究企业组织的集权与分权问题之间必须首先要界定“权力”。“权力”通常被描述为组织中人与人之间的一种关系,是指处在某个管理岗位上的人对整个组织或所辖单位与人员的一种影响力。影响力的权力包括三种类型:专长权、个人影响权与制度权。专长权是指管理者因具备某种专门知识或技能而产生的影响力;个人影响权是指因个人的品质、社会背景等因素而赢得别人的尊重与服从的能力;制度权是与管理职务有关、由管理者在组织中地位所决定的影响力。与个人品质、社会背景、知识、技能相关的专长权、个人影响权显然不会成为集权或分权研究的对象,而制度权力是研究企业组织的集权与分权主要对象。

2、权力层次的划分

正如上面所讲制度权是与管理职务有关、由管理者在组织中地位所决定的影响力,其实质是指决策的权力,即决定干什么的权力,决定如何干的权力,以及决定何时干的权力。在企业组织内部制度权力主要包括生产权、经营权(供应与销售)财务权(投、融资与分配)及人事权等。就本质而言,集权与分权之差别主要不在于“权”的集中或分散,而在于“权”的范畴的界定与层次的划分。总体上看,企业组织权力大致可归纳为五个层次:

第一层次:企业战略发展结构、股权控制结构、公司政策(包括经营领域、经营方式、质量标准、财务标准等)及制度保障体系的制定、解释与调整权,其中包括企业内部管理体制的选择与调整变更权。

第二层次:对企业战略发展结构、股权控制结构、公司政策等产生直接或潜在重大影响事宜的决策管理权,以及非常例外事项的处置权,如巨额投、融资项目决策权,核心产业或主导产品战略性重组调整权,影响母公司或核心企业股权控制机构变更的投、融资项目决策权,子公司经营者和财务总监等高层管理人员的聘任、委派与解职权等。

第三层次:对企业战略发展结构、股权控制结构及公司政策不构成重大影响或仅产生一般影响事宜的决策管理权,如简单参股甚至无产权关系的一般性非重要成员企业董事会或经营者对自身资本结构、投融资项目以及管理高层实施的变更决策权,子公司等成员企业对主导产业或主导产品的营销策略的实施的战术性调整权,以及对非主导产业或产品的资源配置进行的结构性调整权等。

第四个层次：企业一般的、日常性的生产、财务与人事权等。

第五个层次：子公司等成员企业对于自身内部职能部门、责任单位以及下属更低层阶企业的管理决策权。

（三）集权与分权的本质

集权与分权从本质上讲是一个相对概念，而且对此也必须辩证地去思考。

1、集权与分权是一个相对的概念

组织中的全部权力集中在一个主管手中，组织活动的所有决策均由主管作出，主管直接面对所有的实施执行者，没有任何中间管理人员，没有任何中层管理机构，这就是绝对的集权。这在现代社会经济组织中显然是不可能的。而绝对的分权则意味着全部权力分散在各个管理部门，甚至分散在各个执行、操作者手中，没有任何集中的权力，这样，主管的职位显然是多余的，一个统一的组织也不复存在。因此，对于集团企业，其集权或分权也都是相对的，没有绝对的集权也没有绝对的分权，只有程度不同而已。集权并不意味着母公司或管理总部统揽集团及各成员企业的一切大小事务，而是将那些对企业集团产生重大或较大影响事宜的决策权集中于管理总部；同样也不能将分权片面地理解为子公司或成员企业拥有了所有的决策管理权，而只是说总部在保持重大决策权的前提下，将其他事宜的决策权更多地授予了子公司等成员企业。由此可见，集权与分权之差别，并不是一个简单的权力的“集中”和“分散”的概念，而主要在于“权”的界限及其所体现的层次结构特征。按照上述的权力层次划分，无论实行的是集权或分

集团公司资金集中管理研究

权,一、二层次的全部(甚至第三层次的部分)权力都是独揽于母公司或管理总部的,并且这些权力具有凌驾于任何子公司等成员企业之上的权威,以便在必要时加以行使。因此,对于企业集团集权或分权的讨论,只是针对第三、四、五等权力层次,而非针对权力结构的所有层面。如果子公司等成员企业在第三、四、五等层次上拥有了大部甚至全部的自主权,此时的集团管理体制便体现为一种分权特征;反之则属于集权型。就国内外企业集团管理体制的总体结构来看,大都趋向集权与分权相互揉和的模式。因此,对于企业组织,不论是集团企业的母子公司之间,或单一公司上层与下属各部门之间,组织的集权与分权都是介于极端集权与极端分权之间的系列中间状态的组合。因此,我们在此需要研究的重点不是解决是否需要集权和是否需要分权的问题,而是在什么样的条件下,采用多大程度的集权或多大程度的分权才能使组织更有效率。

2、集权与分权的辨证思考

处理集权与分权关系的关键是树立辨证的理念。“最好的集权就是有效的分权”是这种辨证的理念。最好的集权就是分权,它表现为分权的每一个部门、每个岗位所界定的权限非常到位。不仅仅如此,还要求每一个部门、岗位的职责权限是相互协同的。从政治角度看,美国是一个联邦共和国,每一个州都有独立的财权,但美国并没有由于它有独立的财权而使美国各地都要闹分裂。而我们国家高度的财政集权所造成的结果就是地方常常采取各种手段,来请中央让利。具体到企业,可以说不是分权不够,分权太多,也不是集权太多,集权不够。而问题是对每一个子公司、每一个岗位的职责权限的界定太过于模糊。集权和分权本身就有一个很大的模糊带,你可以集,