

张建涛 著 ◆ 广东人民出版社

QIYE ZICHAN GOUBING
CHONGZU GUANLI LUN

企业资产购并重组 管理论

企业资产购并重组的发展

资产购并重组的管理问题

企业资产购并重组管理的理论基础

企业资产购并重组管理系统

资产购并重组环境

资产购并重组与战略管理

资产购并重组的项目管理

企业资产购并重组决策管理

企业资产购并重组的计划与控制

企业资产购并重组的组织管理

企业资产购并重组的价值管理

企业资产购并重组谈判管理

企业资产购并重组金融管理

企业资产购并重组财务管理

企业资产购并重组中的公司控制

企业资产购并重组中人力资源与知识资本管理

企业资产购并重组的整合管理

企业资产购并重组的绩效评估

广东商学院学术文库

企业资产 购并重组管理论

张建涛 著

广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业资产购并重组管理论 / 张建涛著. —广州:
广东人民出版社, 2002.4
(广东商学院学术文库)
ISBN 7-218-03954-5

I. 企... II. 张... III. 资产重组—企业管理
—研究 IV. F721

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 077530 号

责任编辑	陈启方
责任技编	黎碧霞
封面设计	张永齐
出版发行	广东人民出版社
经 销	广东新华发行集团股份有限公司
印 刷	广东惠阳印刷厂
开 本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印 张	18.625
字 数	380 千字
版 次	2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-218-03954-5/F·559
定 价	33.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东商学院学术文库编委会

顾 问：陈运森 吴家清

主 任：徐印州

副主任：林 洪

委 员：(以姓氏笔划为序)

刘建兰 陈华山 吴家清 张晋红

何维湘 林 洪 赵 明 钟育赣

徐印州 曾小彬 戴诗华

总 序

广东商学院是一所以经济学、管理学、法学为主，兼有文学、理学、工学等学科的多科性高等院校，是广东省省属重点建设大学之一。始建于1983年的广东商学院，无论是在人才培养方面还是在科学研究方面，都取得了长足的进步。进入21世纪后，全院上下正团结一心，为将学校建成一所“广东名牌，全国知名”的高等院校而努力奋斗。

高等院校的职责不仅仅是传承知识，更重要的是要创新知识。而科学研究正是高等院校创新知识和打造品牌的基本途径。近年来，我院逐步建立和完善了一套有效的科研管理机制，对于调动教学科研人员的积极性和创造性，发挥了重要作用，并取得了显著成效。这突出表现在我院的学术水平不断提高，学术影响不断扩大，学术成果大幅度增加，出了一批有影响的学术成果，培养了一批有影响的专业人才，学科建设大为改观。

为了总结和展示近年来的科研成就，促进我院学科建设和科研工作更上一层楼，我们编辑出版了《广东商学院学术文库》，并由广东商学院出版基金资助出版。该文库收录了我院专家学者多年潜心研究的学术成果，集粹了部分国家社科基金项目以及省部级科研项目的最终成果，其中不少是中青年学者的力作，这些成果都具有较高的学术水准。其研究内容涉及经济学、管理学、

法学、哲学、体育学等学科领域，涵括了理论、方法和实践等层面，展示了我院的学科优势与特色。相信《广东商学院学术文库》的出版，必将为活跃学术理论研究，促进地方经济和社会事业的发展发挥积极作用。

在此，我要特别感谢广东人民出版社，尤其是该社经济策划室的全体同志，正是得益于他们的大力支持，《广东商学院学术文库》才得以顺利出版。

陈运新



2001年6月26日

前言

呈现在读者面前的这本《企业资产购并重组管理论》，是作者在国家教育部人文社会科学“九五规划基金项目”——《资产重组的管理研究》研究成果的基础上完成的。

进入 20 世纪 90 年代末期，在全球范围内爆发了一场影响深刻的金融危机。这场金融危机对企业的发展产生了革命性的影响，从而将全球范围内在 20 世纪 90 年代中期发生的第五次兼并浪潮，推进到一个新的高潮。资产重组活动在更为广泛的领域与范围内、更大的规模、更高的层次上展开。呈现出多姿多彩令人眼花缭乱的经济景象。我国的企业资产重组活动，在这一时期也进入了一个新的阶段。但是，我国企业在资产购并重组活动的实践中，由于缺乏科学的管理，出现盲目实施购并重组活动，决策不科学，行政性重组，重组成本高，以及重组后运营困难等现象，导致购并重组失败的案例不断出现。另外，我国股票市场上的部分上市公司利用资产重组方式来粉饰报表，操纵利润，实现某种公司目的的现象也十分普遍。使资产重组既不规范，又带有浓重的投机色彩，从而形成导致资产重组失败的基本原因。因此，如何对资产重组活动实施科学有效的管理，保证资产重组成功，就成为重要的研究课题。

针对上述现象，由作者主持的国家教育部人文社会科学“九

五规划基金项目”——《资产重组的管理研究》研究工作小组根据教育部“九五”规划项目研究要求，将企业资产重组中的购并重组活动的管理问题作为研究的重点，从理论上、方法上探讨通过管理活动来提高资产重组的活动效率，力求在管理理论上进行创新，探索建立起关于资产购并重组的管理理论与方法，形成一种有效的管理模式，提高资产购并重组成功率，对我国的资产购并活动提供系统的理论指导。

经过两年来的辛勤劳动，我们的研究终于取得了阶段性成果，形成了本书的基本内容。全书按照资产购并重组管理的理论、资产购并重组管理的具体内容，以及资产购并重组业务活动结束后整合管理与绩效评估的理论框架，组织了本书的结构。全书共分为十八章，第一章至第五章，介绍资产购并重组管理的相关理论，第六章至十六章分析了资产购并重组的管理内容，第十七章和第十八章介绍了资产购并重组的整合管理和绩效评估。从具体内容来看，本书探讨了以下几个问题：

1. 资产购并重组的现状分析——对于世界范围的五次购并浪潮，我们综合了相关资料进行了历史性的回顾，归纳了各个发展阶段的特点，以及存在的问题，指出了今后在六个方面的发展趋势。从对资产购并重组的现状分析中，我们注意到许多案例研究所表明的一种现象：购并重组失败的比率较高，尤其是在我国的资本市场上，这种重组失败的比率更是居高不下。我们对于资产购并重组的成功与失败的原因进行了认真的分析，从而揭示了资产购并重组失败的关键是管理。传统上，人们一方面重视对资产购并重组活动的经济学分析，另一方面重视对资产购并重组活动具体策略的研究。这两个方面的研究均取得了重要的成果，但是它们均没有对资产购并重组活动本身的管理进行分析。本书着重从管理方面对资产购并重组进行研究，弥补了这方面的缺陷。

通过对资产购并重组活动过程的分析,探索对这一活动过程的管理行为特点,建立起系统管理模式,从而对提高购并重组活动的成功率,实现变革中的管理,快速扩张与持续性发展的企业目的,提供了系统的管理理论指导。

2. 对资产购并重组管理的系统思考与资产购并重组的管理系统——资产购并重组涉及到的经济关系十分复杂,且表现在具体的重组活动中,呈现出纷繁复杂的各种现象。按照现代管理理论,管理是一种系统性活动。本书综合各相关的经济管理理论,从各种重组活动案例的分析中,运用系统管理原理,抽象出不同资产购并重组活动的管理模式,并对重组活动过程中的重要环节,同样建立其具体的程序系统模式,从而构建了一种资产重组管理系统——子系统——要素的系统管理模式。分析了这一模式中的子系统结构、系统环境与系统要素,及系统的行为过程。使资产购并重组活动进入系统管理状态。

3. 资产购并重组管理系统的构成要素分析——按照所构建的系统模式,我们结合资产购并重组的过程,将管理系统要素逻辑性地展开。分别对资产购并重组管理涉及的各个领域进行了分析与讨论,主要有:战略管理、项目管理、决策管理、计划与控制、组织管理、价值管理、谈判管理、金融与财务管理、公司控制、人力资源与知识资本、政和管理等,在对上述内容分析的过程中,得到了国家教育部人文社会科学研究“九五”规划项目(批准号:98JAJQ63001)和广东商学院在研究资重上的资助,我们提出了许多重要的观点与操作指导,使本书既具有理论指导意义,又具有可操作性。

4. 资产购并重组的项目管理——项目管理长期以来主要运用于工程及投资项目领域。本书根据项目管理的基本特征和企业购并重组活动的内涵特点,扩大项目管理的应用领域,将企业购

并重组活动的管理视为项目管理，根据企业购并重组活动的实际情况，改进项目管理理论使之被引入到资产购并活动中，从而使企业购并重组活动的管理成为一种系统的、科学的、规范的管理。

5. 企业购并重组的价值分析与绩效评估——对购并对象的价值分析是确定购并价格、决定购并成本与谈判管理的基础，也是较困难的一项工作。本书分析了目前国内所使用的价值分析方法，结合资产评估方法，将其中较为简便、有效的方法综合起来，形成一个对购并对象进行价值评估的方法体系，既可以在财务角度上评定购并对象的价值，又可以从产业、市场、预期受益、现金能力等方面，分析其潜在价值。资产重组的绩效，是资产购并重组活动的最终表现。因此，正确地评价资产购并重组绩效，是检验企业资产购并重组成败的重要环节。在绩效评估上，根据绩效评估与交易成本理论，经济学的经济利润和 EVA 方法，本书分析了资产购并对象的价值以及对重组的经营预期，并对资产购并重组绩效进行了实证分析。在分析了现有的绩效评估方法后，我们从价值管理出发，结合财务管理的方法，提出了新的评价思路，并且定性分析与定量分析相结合，建立了一个绩效评估指标体系。同时，本书还运用层次法（AHP），确定了每一层指标体系中的权重，然后根据相配套的评价标准，确认企业资产购并重组的绩效状况。同其他方式比较，这一指标体系统与人们目前一般使用的“剩余价值分析法”和“财务分析法”相比，更为系统化、规范化和简便易用。更加有利于从管理的角度来评价资产购并重组的绩效，且更加具有操作性。

我国加入 WTO 以后，外国的资本、企业将以更大规模和更快的速度进入我国市场，企业资产购并重组的活动将更频繁，规模将更大，竞争将更激烈。因而对资产购并重组的科学管理就更

为重要。作者衷心希望本书的出版，能对提高我国企业在资产购并重组活动中的管理水平，取得竞争的优势地位有所帮助。

本书属国家教育部人文社会科学研究“九五”规划项目（批准号：98JAQ63001），在出版过程中，得到了广东商学院出版基金会和学院科研处及有关部门的大力支持，《资产重组的管理研究》项目组的成员也为本书的完成付出了辛勤劳动。他们是：李庚寅、吴慧强、孔昭华、靳医兵、张波、郭喜明、顾宇、饶菲、曾昊、吴继研、周颖。在此，对上述部门和人员给予作者的支持和帮助，表示衷心感谢。应当提到的是，在整个项目的申报与研究全过程中，我的夫人雷海燕女士不仅在繁忙的行政工作之余承担了全部的家务，使本人得以全身心地投入研究和写作工作中，还在研究资料的收集、整理和书稿的打印、整理上，做了大量的工作。因此，本书也凝聚了她的辛勤劳动。对她给予本人在科研工作上的支持，已无法用言词来表达出我对她的谢意了。

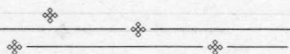
对资产购并重组管理的研究，涉及到多种学科领域和复杂的企业经济活动，需要较深厚的理论素养和丰富的管理实践经验，作者虽然有数十年的理论教学与研究经历，以及多年来从事企业管理顾问和管理咨询的经验，仍然感到能力有所不足。因而在本书中可能存在着不同程度的问题，恳请读者在发现书中的不足和问题时，及时来函来电向作者指出，共同为提高我国企业的资产购并重组活动的管理水平做出贡献。

目 录

第一章 企业资产购并重组的发展	1
1.1 企业资产重组与购并活动	1
1.2 国外企业资产购并重组的历史回顾	7
1.3 我国企业资产购并重组的兴起和发展	25
本章小结	35
第二章 资产购并重组的管理问题	36
2.1 资产购并重组动因	36
2.2 资产购并重组的成败与管理	50
本章小结	63
第三章 企业资产购并重组管理的理论基础	65
3.1 现代企业理论	65
3.2 企业治理理论	79
3.3 企业金融理论	84
3.4 现代管理理论	89
3.5 企业的购并理论假设	100
本章小结	105

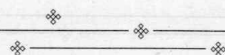
第四章 企业资产购并重组管理系统	106
4.1 管理系统含义	106
4.2 企业资产购并重组管理系统模式	111
4.3 企业资产购并重组管理系统分析	122
本章小结	134
第五章 资产购并重组环境	136
5.1 社会经济环境	136
5.2 市场环境	141
5.3 政府环境	147
5.4 中介与投资环境	151
5.5 法律环境	158
5.6 公司内部环境	162
本章小结	169
第六章 资产购并重组与战略管理	171
6.1 企业战略管理分析	171
6.2 企业资产购并重组战略规划系统	177
6.3 企业资产购并重组战略管理分析方法	181
6.4 企业发展战略中的企业资产购并重组策略	186
本章小结	196
第七章 资产购并重组的项目管理	197
7.1 资产购并重组的项目特性和生命周期	197
7.2 资产购并重组的需求识别	203
7.3 资产购并重组的实施阶段	211
7.4 资产购并重组实施方案计划书	218

7.5 资产购并重组的组织类型分析	225
本章小结	230
第八章 企业资产购并重组决策管理	231
8.1 企业资产购并重组决策准则	231
8.2 企业资产购并重组管理的决策与工作程序	235
8.3 企业资产购并重组市场调查	240
8.4 企业资产购并重组对象筛选与目标的确定	243
8.5 企业资产购并重组的形式	248
8.6 企业资产购并重组的风险分析	257
本章小结	258
第九章 企业资产购并重组的计划与控制	260
9.1 企业资产购并重组计划的制定	260
9.2 企业资产购并重组的进度安排	272
9.3 企业资产购并重组的控制	277
9.4 预算控制	284
本章小结	291
第十章 企业资产购并重组的组织管理	292
10.1 企业资产购并重组中的管理者	292
10.2 企业资产购并重组的团队管理	297
10.3 企业资产购并重组活动中的冲突与协调	306
10.4 企业资产购并重组活动中的沟通	313
本章小结	320
第十一章 企业资产购并重组的价值管理	322



11.1	企业价值管理与价值评估	322
11.2	企业价值评估的基本框架与程序	326
11.3	企业价值评估的一般分析方法	328
11.4	企业价值评估的技术方法	336
11.5	企业价值的增值分析与管理	348
	本章小结	351
第十二章	企业资产购并重组谈判管理	352
12.1	企业资产购并重组的谈判过程	352
12.2	资产购并重组谈判中的报价与价格竞争	356
12.3	谈判中的主要内容与合同签订	363
12.4	谈判技巧及注意事项	372
	本章小结	377
第十三章	企业资产购并重组金融管理	379
13.1	企业金融管理	379
13.2	企业资产购并重组的资本结构安排	387
13.3	企业资产购并重组中的财务杠杆和支付方式	394
13.4	企业资产购并重组的税务安排	405
	本章小结	408
第十四章	企业资产购并重组的财务管理	410
14.1	企业资产购并重组前对目标企业的财务分析	410
14.2	企业自身的财务预测分析	418
14.3	企业资产购并重组的会计处理	425

14.4 企业资产购并重组的税务处理·····	437
本章小结·····	443
第十五章 企业资产购并重组中的公司控制 ·····	444
15.1 公司治理结构·····	445
15.2 公司治理结构的设计·····	448
15.3 公司表决权、控制权和代理权·····	461
15.4 公司资本关系下的组织控制机制·····	469
本章小结·····	477
第十六章 企业资产购并重组中人力资源与知识资本管理 ·····	479
16.1 企业资产购并重组活动中人的心理变化·····	479
16.2 企业资产购并重组活动中的人才评估·····	486
16.3 企业资产购并重组活动中的人员变动·····	491
16.4 企业资产购并重组活动中的知识资本管理·····	498
本章小结·····	507
第十七章 企业资产购并重组的整合管理 ·····	510
17.1 企业资产购并重组整合的基本原则与内容·····	511
17.2 企业资产购并重组后的整合——资产整合·····	518
17.3 企业资产购并重组后的业务整合·····	525
17.4 企业资产购并重组的文化整合·····	531
17.5 企业资产购并重组整合的成功要素·····	537
本章小结·····	543
第十八章 企业资产购并重组的绩效评估 ·····	544



18.1	企业资产购并重组绩效评估	544
18.2	企业资产购并重组绩效实证分析	552
18.3	企业资产购并重组绩效的评价系统设计	562
18.4	评价标准的设置	570
	本章小结	572
	参考文献	574