



教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

GAOJI  
CAIWU  
GUANLI

第二版

# 高级财务管理

张延波 主编

2003.98

65%

10-1000

-17.5%

1290

中央广播电视大学出版社

教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

# 高级财务管理

第二版

张延波 主编

中央广播电视大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

高级财务管理 / 张延波主编. —2 版. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2004.6

教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

ISBN 7-304-02634-0

I. 高… II. 张… III. 财务管理—教材 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 062706 号

版权所有, 翻印必究。

教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

**高级财务管理**

**第 2 版**

张延波 主编

---

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 发行部: 010-68519502 总编室: 010-68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

---

策划编辑: 郭于红

印刷: 北京市振宏福利印刷厂 印数: 51000~71000

版本: 2004 年 5 月第 2 版 2005 年 7 月第 3 次印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 24.5 字数: 564 千字

---

书号: ISBN 7-304-02634-0/F·441

定价: 31.00 元

---

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)



### 主编简介

张延波，1965年生于山东省莱州市。现任北京工商大学会计学院教授、财务系主任、硕士研究生导师；中国注册会计师；世纪泰华集团执行总裁兼财务总监；将军投资控股有限公司董事副总经理。

主要专著包括：《税收与企业财务决策》、《企业集团财务战略与财务政策》、《企业集团财务管理》、《企业集团组建与运行中的财务与会计问题》、《国资企业集团财务治理规则》、《预算构造与运行机制》等。在国家及省部级发表学术论文30余篇；主持或参与部级以上重点科研课题7项、国内大型企业/企业集团管理咨询项目9项；获国内贸易部科学技术进步二等奖1项，财政部重点科研课题优秀奖1项。1993~1999年主要从事会计师事务所工作，先后担任注册会计师、主任会计师、所长等。1996~1997年赴香港进行注册会计师审计、核数等执业培训一年。

封面设计 / 马增千

## 课程组成员名单

|      |     |     |
|------|-----|-----|
| 主 编  | 张延波 |     |
| 主持教师 | 石瑞芹 |     |
| 成 员  | 定雄武 | 黄大方 |
|      | 尚慧艳 | 李静萍 |
|      | 熊应进 | 丁振华 |

## 前 言

随着改革的不断深入，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，由于在行为理念上未能从根本上突破传统计划经济的模式，以致在企业集团的发展过程中，各种问题、矛盾与困惑凸显出来。

面对企业集团发展实践中的诸多问题、矛盾与困惑，迫使整个社会必须深刻检讨既往的思维模式，本着现代企业制度建设的整体思路，以不断创新的理念，对企业集团未来发展与管理问题重新加以审视，并做出具有远见卓识的定位抉择。

正是基于上述认识，本书就如何规范与强化企业集团财务决策与控制进行了系统研究。本书的内容体现着以下几个突出特点：

一、在“高级”的把握上，立足多级法人治理结构的企业集团，主要研究的是母公司站在一体化财务战略、财务政策与基本财务制度层面，对集团整体及各层级成员企业的财务活动所实施的决策与督导、激励与约束、风险监测与危机预警等，一般不直接涉及日常的、技术操作层面的财务管理事宜。

二、遵循企业集团多级法人治理结构的基本特征，本着效率、效益与竞争优势宗旨，通过决策与督导机制、激励与约束机制、整体与个体利益依存互动机制等的构建，充分调动母公司与子公司等各成员企业及其经营者的积极性、创造性与责任感。依托一元“核心编造”下的战略发展结构，以“法治”的形式规范各自的经营理财行为，消除管理目标的逆向选择倾向，最大限度地谋求集团财务资源的一体化整合效应、组织结构重组的管理协同效应与信息共享效应，最终在保障集团整体竞争优势不断强化与利益最大化的基础上，实现成员企业个体目标的最大化，进而在集团整体与成员企业个体财务目标之间形成一种良性的依存互动机制。上述理念构成了本书研究的总体思路与方针指引。其较为完整的逻辑体系成为本书的第二个突出特点。

三、企业集团治理结构与财务管理体制、财务战略规划与实施策略、财务预算（特别是资本预算）与投资政策、固定资产决策制度与内部折旧政策创新、无形资产营造战略与误区甄别、并购投资规划与陷阱防范、公司分立与分拆上市、管理层收购（MBO）计划、融资政策与创造融资优势、税收筹划与股利政策、经营者知识资本权益与薪酬计划、财务风险监测与危机预警等，是母公司对集团整体财务决策管理的战略重点。如何将上述问题转化成具有

可操作性的决策与控制规范,是本书的第三个突出特点。

四、针对中国加入“世贸组织”后面临的严峻挑战以及对未来发展的预期,作者始终密切关注改革实践面临或出现的一些迫切需要理论支持的热点、重点、难点与疑点问题,在借鉴、吸收中外成功实践经验与先进理论成果的同时,针对中国企业集团的具体情况与特点,着重从财务角度进行了务实而具有创新性的研究与探讨。实现理论与实践、务实与创新、继承与发展相结合,是本书的又一个突出特点。

截至2004年4月,《高级财务管理》已发行10余次。本次《高级财务管理》属于重建。之所以进行重建,客观地讲,并非是因为原教材在理论体系、内容结构以及语言文字等方面存在质量缺陷,而主要是基于对下列因素的思考:

首先,“学以致用”、“所学触其所思”是电大教育的一大特点。电大学生大多属于具有一定社会实践经验与感悟的成年人。有些学生甚至直接就是所在单位的中坚骨干力量,他们承受着沉重的改革压力。对于他们来讲,尽管非常重视获取文凭问题,但同时也期望能够通过学习,充实自己的理论与知识,得到感悟与启发,从而帮助解决实践中面临或不断出现的问题。可以说,其中相当一部分学生是带着所在单位或自身工作实践中的问题来学习或寻找答案的。面对成人学生的特点以及多层面的学习目的,显然不能机械地照搬正规院校科班学生的教学模式。无论是在教材建设抑或授课方式上,必须紧紧依托企业改革发展的进程,关注改革实践中面临和出现的重点、热点、难点与疑点问题,并将这些问题有机地纳入教材研究的内容之中,进行分析、归纳与总结,并将其提高到理论层面。真正做到理论来自于实践并服务和指导实践。

其次,从2001年7月本教材初版,已过近4年时间。在这期间,国内外政治经济环境发生了巨大的变化。随着中国加入“世贸组织”和“十六大”的召开,各种新的事物与改革创新举措不断涌现与推出,企业集团化的发展方向也越加明确,当然面临的问题与矛盾也空前增多。所有这一切,都对理论与教育界提出了严峻的挑战。中央广播电视大学教育自然也无法例外。本着“面向经济建设、面向未来发展、理论服务于实践”、“与时俱进”、“学以致用”、“所学触其所思”的电大教育指导思想,对《高级财务管理》教材的内容与结构进行适时的补充、修改与完善,显然是完全必要的。

本书由北京工商大学会计学院张延波教授任主编,首都经济贸易大学吴少平教授任主审。第一、二、三、四、五、七、十、十二、十三章由张延波撰写;第六、十一章由任晨煜撰写;第八、九章由石瑞芹撰写。

值此重建再版之际,作者谨向为本教材的大纲修订与内容审定提出诸多宝贵建议的吴少平教授、谢志华教授、杨有红教授、王斌教授、荆新教授、宋常教授、王峰娟副教授、程隆云副教授、定雄武副教授、李亚芹老师,向为本书重建再版付出辛苦劳动的中央电大郭于红副编审、刘臣主任、艾大力副主任,向给予鼎力支持的刘云江董事长、曲振国总监,向多年来忠诚奉献于中央电大教学与管理工作的各位老师,致以诚挚的感谢。

作者

2004年5月于北京

# 目 录

## 第1章 总 论

### 第一节 多级法人制与总部管理定位

Page 2-9

- 一、竞争优势与现代企业组织形式
- 二、企业集团本质再认识
- 三、企业集团成功的基础保障
- 四、集团总部管理定位

### 第二节 企业集团财务管理特征

Page 9-16

- 一、财务管理主体及其特征
- 二、财务管理目标及其特征
- 三、财务管理对象及其特征
- 四、财务管理方式及其特征
- 五、财务管理环境及其特征

### 第三节 本书研究思路与内容结构

Page 16-18

- 一、本书研究的基本思路
- 二、本书的内容安排

## 第2章 企业集团治理机制

### 第一节 公司治理宗旨及其关键点

Page 21-26

- 一、公司治理宗旨
- 二、公司治理关键点
- 三、公司治理基本模式

### 第二节 企业集团治理的核心问题

Page 26-43

- 一、股权控制结构
  - 二、企业集团管理体制
  - 三、企业集团组织结构
  - 四、董事会/监事会/经营者权责
- 案例分析：公司治理观点评议



## 第3章 企业集团财务管理体制

### 第一节

#### 企业集团财务管理体制概述

Page 46 - 50

- 一、财务管理体制涵义及构成
- 二、财务管理体制特征
- 三、财务管理体制设计的原则

### 第二节

#### 企业集团财务组织的职能与权责

Page 50 - 57

- 一、财务组织的基本职能
- 二、财务决策管理权责界定
- 三、财务决策机制

### 第三节

#### 企业集团财务控制与信息报告规范

Page 58 - 62

- 一、财务控制目标定位
- 二、财务信息报告规范
- 三、管理体制差异及财务信息报告规范比较

### 第四节

#### 企业集团财务总监委派制度

Page 62 - 69

- 一、企业集团财务总监委派制度的产生
  - 二、财务监事委派制及其功能与缺陷
  - 三、财务主管委派制及其功能与缺陷
  - 四、财务监事委派制及其功能与缺陷
- 案例分析：神马集团母公司管理功能

## 第4章 企业集团财务战略

### 第一节

#### 企业集团财务战略的涵义及其类型

Page 72 - 75

- 一、财务战略的涵义与特征
- 二、财务战略的类型

### 第二节

#### 企业集团财务战略规划

Page 76 - 83

- 一、财务战略规划的影响因素
- 二、财务战略目标定位

### 第三节

#### 企业集团财务战略实施策略

Page 83 - 94

- 一、初创期财务战略
- 二、发展期财务战略
- 三、成熟期财务战略
- 四、调整期财务战略

#### 第四节

#### 企业集团财务战略实施的保障体系

Page 94 - 100

- 一、强化竞争观念，确立战略意识
- 二、制定财务政策，规范理财行为
- 三、实施预算控制，提高资源配置效率
- 四、再造组织分工，增强竞争能力
- 五、优化信息系统，加大监控力度
- 六、改革用人机制，塑造企业家精神

案例分析：大宇神话破灭

### 第5章 企业集团预算控制

#### 第一节

#### 企业集团预算控制概述

Page 104 - 108

- 一、预算控制的涵义
- 二、预算控制的功能特征
- 三、预算控制循环

#### 第二节

#### 企业集团预算组织体系

Page 108 - 117

- 一、预算组织设计原则
- 二、预算组织体系构成及其权责

#### 第三节

#### 企业集团预算目标及其规划

Page 117 - 132

- 一、预算目标规划的原则
- 二、预算目标导向
- 三、目标利润的确定与分解
- 四、预算目标分解应考虑事项

#### 第四节

#### 企业集团预算编制

Page 132 - 136

- 一、预算构成内容
- 二、预算编制组织程序

#### 第五节

#### 企业集团资本预算控制

Page 136 - 142

- 一、资本预算的涵义及其战略意义
- 二、资本预算的功能
- 三、资本预算权限
- 四、资本分配预算

## 第六节 企业集团预算实施监控系统

Page 142 - 162

- 一、预算的刚性约束
- 二、预算实施监控体系
- 三、预算执行审批
- 四、预算调整审批
- 五、预算纠纷与仲裁
- 六、预算信息报告
- 七、预算业绩预警

案例分析：亚星集团预算管理

## 第6章 企业集团投资决策

### 第一节 企业集团投资政策

Page 165 - 177

- 一、投资领域与投资方式
- 二、投资质量标准与财务标准

### 第二节 企业集团固定资产决策与控制

Page 178 - 188

- 一、固定资产管理思路与决策制度
- 二、固定资产折旧政策及其创新运作
- 三、固定资产存量重组策略

### 第三节 企业集团无形资产决策与控制

Page 189 - 204

- 一、无形资产功能与营造战略
- 二、无形资产创新运营策略
- 三、品牌战略的误区及其防范

案例分析：摩托罗拉公司投资战略  
76台冰箱与青岛海尔

## 第7章 企业集团并购决策与控制

### 第一节 并购涵义及其关键问题

Page 207

- 一、并购涵义
- 二、并购的关键问题

### 第二节 企业集团并购目标及其规划

Page 208 - 210

- 一、并购战略目标
- 二、并购策略目标
- 三、并购目标规划的基本思路

## 第三节

## 目标公司搜寻与抉择标准

Page 210 - 211

- 一、目标公司搜寻与抉择的战略符合性标准
- 二、目标公司搜寻与抉择的财务标准

## 第四节

## 目标公司价值评估

Page 212 - 222

- 一、目标公司估价模式及其评价
- 二、现金流量贴现模式
- 三、市盈率法

## 第五节

## 企业集团并购资金融通

Page 222 - 225

- 一、现金支付方式
- 二、杠杆收购方式
- 三、股票对价方式
- 四、卖方融资方式

## 第六节

## 企业集团并购一体化整合计划

Page 225 - 227

- 一、并购一体化整合原则
- 二、并购一体化整合方略

## 第七节

## 并购陷阱及其防范

Page 227 - 231

- 一、信息错误陷阱及其防范
- 二、经营不善陷阱及其防范
- 三、法律风险及其防范

案例分析：中华娱乐公司的购并策略

## 第8章 公司分立与分拆上市

## 第一节

## 公司分立

Page 233 - 238

- 一、公司分立释义
- 二、公司分立效应分析
- 三、公司分立的法律比较
- 四、中国企业集团实施公司分立应注意的问题

## 第二节

## 分拆上市

Page 239 - 243

- 一、分拆上市的涵义
- 二、分拆上市与公司分立比较
- 三、分拆上市功能效应分析

案例分析：TCL分拆上市之路

## 第9章 企业集团融资决策与控制

### 第一节

#### 企业集团融资管理目标与融资政策

Page 246 - 250

- 一、融资的涵义
- 二、融资管理目标与总部决策内容
- 三、融资政策

### 第二节

#### 企业集团资本结构规划

Page 251 - 254

- 一、资本结构的涵义及其规划的基本思路
- 二、资本成本控制
- 三、融资风险控制

### 第三节

#### 企业集团融资监控与融资帮助

Page 254 - 257

- 一、融资监控
- 二、融资帮助
- 三、融资效果评价与还款计划安排

### 第四节

#### 企业集团财务公司与资金融通

Page 257 - 262

- 一、财务公司业务范畴
- 二、财务公司功能取向
- 三、财务公司管理体制

### 第五节

#### 企业集团现金流量集中统一控制

Page 262 - 269

- 一、银行统一开户
  - 二、资金往来结算
  - 三、资金借贷与头寸调剂
  - 四、银行承兑汇票管理
  - 五、外埠开户单位或工程项目现金管理
- 案例分析：金蝶公司的上市之路

## 第10章 企业集团管理层收购计划

### 第一节

#### 管理层收购背景知识

Page 272 - 275

- 一、管理层收购的涵义与特征
- 二、中外 MBO 比较

### 第二节

#### MBO 计划实施宗旨、适用范围及设计原则

Page 275 - 281

- 一、MBO 计划实施的宗旨
- 二、MBO 计划适用条件
- 三、MBO 计划设计原则

### 第三节

#### 企业集团 MBO 计划方案设计

Page 281 - 303

- 一、股权结构设置
- 二、国有股
- 三、MBO 股
- 四、激励股
- 五、补充说明

案例分析：粤美的管理层收购计划

## 第 11 章 企业集团税收筹划与股利政策

### 第一节

#### 企业集团税收筹划

Page 305 - 308

- 一、纳税成本与纳税风险
- 二、税收筹划的基本理念
- 三、纳税现金流量预算

### 第二节

#### 企业集团股利政策

Page 308 - 322

- 一、股利政策目标
- 二、股利政策决策权限
- 三、股利政策方案决策

案例分析：FPL 公司：在支付股利与企业成长中作取舍

## 第 12 章 企业集团经营者薪酬计划

### 第一节

#### 薪酬计划涵义及经营者激励机制

Page 326 - 330

- 一、经营者薪酬计划的涵义
- 二、股东与经营者激励不兼容矛盾及其根源
- 三、经营者知识产权资本化
- 四、经营者角色定位与知识资本权益特征

### 第二节

#### 企业集团经营者薪酬结构设计

Page 330 - 336

- 一、竞争机制与薪酬计划设计原则
- 二、经营者薪酬计划设计与实施的行为主体
- 三、经营者薪酬结构

### 第三节

#### 企业集团经营者管理绩效评价与知识资本报酬确定

Page 336 - 343

- 一、经营者管理绩效评价指标体系设计
- 二、管理绩效评价指标的报酬影响权重
- 三、经营者对剩余贡献的分享比例
- 四、贡献报酬的经营者群分割比例
- 五、操作示例

#### 第四节

#### 企业集团经营者薪酬支付方式

Page 343 - 357

一、经营者薪酬支付方式确定的原则

二、经营者薪酬支付方式类型

三、经营者薪酬支付策略

案例分析：上海贝岭股份有限公司薪酬案例

福地科技公司薪酬案例

纽约股票交易所薪酬案例

### 第13章 企业集团财务风险监测与危机预警

#### 第一节

#### 企业集团财务风险监测

Page 359 - 366

一、财务安全营运监测

二、财务风险变异性监测

三、财务危机经济承荷能力监测

#### 第二节

#### 财务危机预警

Page 366 - 372

一、财务危机预警的涵义

二、财务危机预警指标的特征

三、财务危机预警指标体系

案例分析：中百集团财务运行状况评价

#### 附表：复利终值系数表

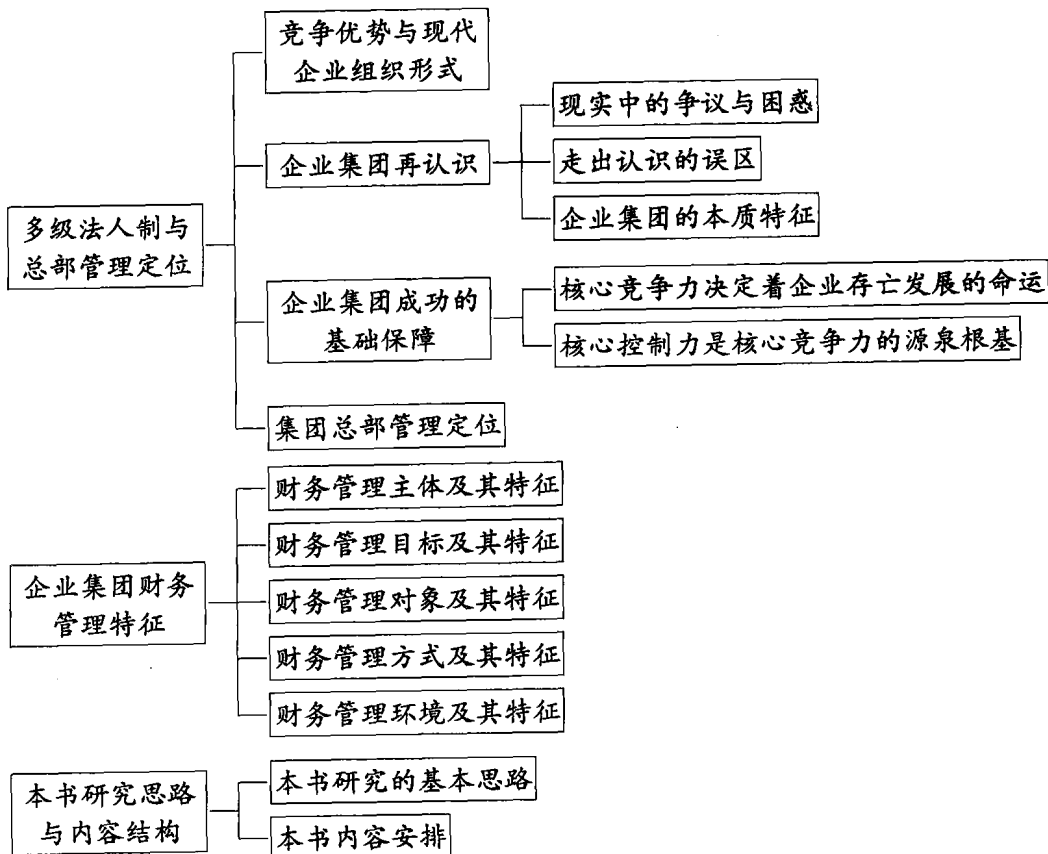
Page 373 - 380

# 第1章

## 总论

### 学习目的与要求

1. 掌握企业集团及其本质特征
2. 重点掌握企业集团成功的基础保障
3. 掌握集团总部的管理定位
4. 重点掌握企业集团财务管理特征
5. 一般了解本书的研究思路与内容结构





## 第一节 多级法人制与总部管理定位

### 一、竞争优势与现代企业组织形式

在现代市场经济条件下，大凡一个经济组织能够由单一法人制结构走向多个法人的联合体，最为深层的动因源自于市场与企业彼此间的替代机制以及由此而带来的“交易内部化”效应，源自于为抗御日益加剧的竞争风险而不得谋求资源聚合的规模优势、组织结构重整的管理协同优势、信息共享优势以及由此而生成的整体竞争优势。基于这种动力与压力，以美国为代表的西方发达国家，从19世纪末20世纪初延续至今的100多年间，先后发起了五次大规模的企业并购浪潮。一次高过一次，直至波及世界范围的并购浪潮，不仅奠定了以两权分离与委托代理为基本特征的现代企业的制度基础，而且确立了以资本（股权）为基础纽带的多级法人制的现代企业组织模式，其中最具时代特征的是以母子公司制为基本结构的企业集团。由此决定了现代企业的管理，不应也不可能只是囿于单一法人的范畴，而必须面向多级法人结构的联合体——企业集团。并且这种管理不能仅局限于集团管理总部（也叫母公司或集团公司，下同）自身，还必须关注对子公司、分部（虽不具法人资格，但从母公司角度通常将其视为内部二级法人或模拟化法人进行管理，下同）以及其他成员企业的管理与控制，是一个由多级管理主体（法人）、多级管理层次、多级管理对象构成的全方位的管理体系。

企业集团：是若干法人组织借助资本、管理或产业纽带而组成的一个经济联合体

### 二、企业集团本质再认识

企业集团本身并不是法人，亦即不具备法人资格以及相应的民事权利，而是由多个法人构成的企业联合体。在这个联合体中，除分公司外，子公司及其他成员企业与母公司一样，各具独立的法人资格及相应的民事权利。其中母公司是企业集团的管理总部，可以以集团整体的名义对内行使管理权，对外行使外交权。子公司与其他成员企业只能以自身的名义行使对内对外法人权。

企业集团并非单一“法人”实体组织，而是多级法人组织的联合体

#### （一）现实中的争议与困惑

历经十余载的探索与发展，中国的企业集团也由初始的试点阶段逐步成长为民族经济的主力军。面对加入世界贸易组织后空前加剧的国际竞争的严峻挑战，能否从理论与法律上明确母公司与子公司之间的权责利关系准则，