

企业集团财务控制的理论与实务

QIYE JITUAN CAIWU KONGZHI DE LILUN YU SHIWU

主 编 乔栋良 王友礼

副主编 刘洪磊 许书博

青 海 人 民 出 版 社

2008·西宁

前 言

世界经济的发展实践表明，一国经济的发展、经济整体素质的提高以及在国际竞争中地位的增强，主要依靠大型企业和企业集团。

改革开放以来，我国经济有了巨大发展，培育了一大批企业集团。然而，与全球化形势对企业集团的要求相比，我国企业集团的发展仍然有相当大的差距。

目前，影响我国企业集团发展的一个首要问题是集团的内部管理问题。当一个组织规模日益扩大、结构日益复杂时，管理就成为其首要问题。在管理的各个环节中，控制又显得特别重要，它是整个集团健康发展的基础和保证。

在以实现企业价值最大化为首要目标的当今企业，财务控制是各项控制工作的重中之重。目前，我国企业集团的财务控制普遍不能适应集团发展的需要，表现为：集团控制主体不明确或控制主体的权威性不够，影响控制的实施效果；在实施控制过程中受到人为因素的影响较大，财务控制带有随意性；资金没有实行统一管理，各子公司资金状况盈缺不均，分散了集团财力；财务制度不完善，财务工作无章可循；没有建立业绩评价体系，无法对财务控制的效果进行量化分析，等等。

上述问题表明，财务控制在企业集团发展过程中占有举足轻重的地位，是企业集团能否健康发展的关键。因此，如何加强企业集团的财务控制成为企业集团财务理论研究的一项重要课题。

《企业集团财务控制的理论与实务》一书，在分析企业集团以

及企业集团财务控制基本理论的基础上，具体围绕企业集团财务控制的模式、企业集团财务人员控制、企业集团资本控制、预算控制、审计控制、业绩评价以及企业集团财务预警系统设计等问题进行了理论与实践相结合的探讨。

本书在编写过程中参考了不少企业集团财务控制及相关内容的资料，在此，谨向资料引用的作者表示感谢。对于书中存在的疏漏甚至错误之处，欢迎指正。

编 者

2008 年 8 月

目 录

前 言	1
第一章 企业集团财务控制概述	1
第一节 企业集团与财务控制	1
第二节 企业集团财务控制的内容、目标与原则	8
第三节 企业集团财务控制的方式	17
第四节 企业集团财务控制的必要性	22
第五节 企业集团财务控制的理论基础	28
第二章 企业集团财务控制模式	35
第一节 企业集团财务控制模式的种类	35
第二节 企业集团财务控制模式选择的影响因素	44
第三节 我国企业集团财务控制模式的选择	49
第三章 企业集团财务人员控制	53
第一节 财务人员管理模式分析	53
第二节 财务总监委派制	56
第四章 企业集团资本控制	69
第一节 企业集团资本控制的特点与目标	69
第二节 企业集团资本结构决策	72
第三节 企业集团资本控制中的委托代理问题	78

第五章 企业集团预算控制	86
第一节 企业集团预算管理的特点与功能	86
第二节 企业集团预算控制模式	91
第三节 企业集团预算控制机构	107
第四节 企业集团预算编制程序	111
第五节 企业集团预算控制过程	115
第六节 企业集团预算控制方法	123
第七节 企业集团预算松弛防范	128
第六章 企业集团审计控制	132
第一节 企业集团内部审计的内涵与职能	132
第二节 企业集团内部审计组织模式	136
第三节 企业集团内部审计的内容与方式	141
第四节 企业集团内部审计的完善	144
第七章 企业集团业绩评价	152
第一节 企业集团业绩评价的特点与作用	152
第二节 企业集团业绩评价的流程	157
第三节 企业集团财务业绩评价方法选择	160
第八章 企业集团财务预警系统	169
第一节 企业集团财务预警系统的特点与功能	169
第二节 企业集团财务预警系统设计	173
第九章 企业集团财务控制案例分析	182
案例一 华能集团财务控制案例分析	182
案例二 武汉钢铁集团财务控制案例分析	189
案例三 万向集团财务控制案例分析	195
参考文献	202

企业集团是适应生产力的发展和市场经济的要求而产生的一种高级的企业组织形式，具有与其他经济组织不同的特征，对经济发展、社会结构等方面具有重要影响。企业集团的生存与发展离不开财务控制。

第一节 企业集团与财务控制

一、企业集团的内涵

企业集团的兴起可以追溯到 19 世纪末 20 世纪初，伴随着自由竞争资本主义向垄断资本主义的过渡，各种不同形式的垄断组织迅速兴起。该时期出现的资本主义垄断组织，可以认为是企业集团的早期存在形式，如在欧洲出现的卡特尔与辛迪加。然而，这些经济组织形式只是企业之间以契约方式联合起来的供销联合体，并不是现代意义的企业集团。随后出现的托拉斯则是由许多企业合并而成的一个独立企业。作为多法人联合体，托拉斯具备了现代企业集团的部分特征，但是由于成员企业独立性的丧失，托拉斯与现代企业集团之间还存在很大的差距。20 世纪初出现的康采恩是最近似于现代企业集团的资本主义垄断组织，它以大企业为核心，通过收买股票、参加董事会及其他财务上的关系，将

原本分属于不同经济部门的许多企业联合在一起，成员企业具有独立的法律地位和相对独立的经济地位，这种以股权纽带联结起来的康采恩可以说是现代企业集团的雏形。但是，直到 20 世纪 50 年代，企业集团这一名称才正式出现在日本，当时特指三菱、三井、住友、三和、第一劝业银行、芙蓉六大集团，后来扩展到新日铁、日产、丰田、东芝等大型工业集团。

关于企业集团的概念，国内外学术界有不同的解释。1986 年在日本出版的《经济辞典》中，金森六雄等人将企业集团定义为：“多数企业相互保持独立性，并且相互持股，在融资关系、派遣人员、原材料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密的关系而协调行动的企业群体。”1989 年英国的《公司法》认为：“集团包括两个或两个以上的企业，它们之间有母子公司的特殊关系。”母公司与子公司的关系是通过投资形成的，即由股权关系联结形成的。法国经济与统计研究所的定义为：“集团是一系列公司的总和，这些公司 50% 以上股份由母公司持有；或者这些公司 50% 以上的股权由其中一个公司持有，而该公司 50% 以上的股权由母公司持有。”

我国对企业集团的理论研究是伴随着企业改革的进程而逐步展开的。20 世纪 80 年代初，我国借鉴日本、韩国大型企业集团建设的经验着手进行企业集团的试点。与此同时，学术界开始研究日本和韩国的企业集团，并开始探索组建国有企业集团的新思路。近年来，我国对企业集团的认识有了新的进展。1997 年 4 月，国家计委、国家经贸委和国家体改委发出了《关于深化大型企业集团试点工作的意见》，提出要“建立以资本为主要联结纽带的母子公司体制”。随后，国家体改委发出了《关于企业集团建立母子公司体制的指导意见》，明确提出：企业集团要“确立母子公司的出资关系，建立资本联结纽带……”。即指出企业集团是由股权纽带联结而成的、具有母子关系的企业组织体系。

综上所述，可以将现代企业集团的定义归纳为：企业集团是

以一个企业（即母公司）为核心，以产权关系为纽带，把多个企业组织起来而形成的多法人联合体。该联合体包括母公司、子公司、参股公司和其他成员企业，其中，母公司是向子公司出资并对子公司拥有控制权的企业，子公司是受母公司投资并被控制的企业，它们都是依法登记注册，取得法人资格的企业。

二、企业集团的特征

企业集团与其他经济组织形式相比，表现出一些独特的性质，这些性质又由其自身的组织结构决定，它们从不同的角度与方位对集团的组织效率产生影响。

（一）企业集团的内部特征

企业集团的内部特征主要体现在：

首先，表现为个体独立性与群体协调性的统一。

一方面，企业集团是一个多法人的经济联合体，其成员企业在法律上都是独立法人，承担一切民事责任和义务，因此在生产经营上具有相对的独立性。另一方面，作为企业集团的成员之一，成员企业受集团章程和内部管理体制的制约，其行为必然要考虑与集团整体目的协调一致。企业集团的这一特征对于集团的重大战略性部署来说显得尤为明显。

其次，企业集团是多级化、开放型的组织结构。

企业集团是一个多层次的经济联合体，通常由处于核心层、紧密层、半紧密层和松散层的企业共同构成。核心层即为集团公司或称为母公司，通常是实力强大的大型企业或资本雄厚的控股公司；紧密层由母公司控股的子公司共同组成，包括全资子公司和控股子公司，是集团公司的主要依靠力量；半紧密层由集团公司参股的企业组成，是集团公司的辅助力量；松散层则由与集团公司、紧密层或半紧密层企业保持稳定的经济技术协作关系的关联企业构成。

再次，企业集团是以资本联结纽带为主，多种联结纽带并存的组织形式。

企业集团往往通过资本、产品、技术、契约、人事关系等多样化的纽带把各个成员企业联结为一体，其中最主要的是资本纽带。

借助现代公司体制，通过资本纽带对集团内部各企业实行控制，实现既定的管理目标，达到集团发展战略的要求，这是企业集团与一般企业联合体的主要区别。此外，一些企业有时还按产品产销、研发的合作与成果共享而结合在一起形成企业集团。这些企业集团的组织联结带可以说都是契约式的，即以正式或非正式的、涉及不同合作内容的制度规范性文件作为集团形成的基础。在亚洲乃至西方一些国家，依靠家族等社会人事关系形成的企业集团在历史和现实中也很多，并且这种企业集团在可以预见的未来还会继续生存发展下去。

当然，企业集团联结纽带的选择方式依赖于不同的社会经济与文化背景，其调整也是综合考虑集团内外部各方面的条件确定。如我国的家族企业集团转换为合股企业或上市公司，即有社会经济竞争压力、市场变化、体制改革以及公司战略等多方面的考虑。

最后，企业集团具有多样化的产业技术结构。

企业集团一般都具有多样化经营的产业技术结构，较少从事单一产品的生产与经营。为了充分利用资源、分散经营风险，企业集团往往进行多个行业的经营活动。此外，随着技术创新、经济全球化的不断发展，企业集团一般不仅具有生产经营功能，还往往具有较强的科研开发、贸易流通和金融投资等多种功能。

（二）企业集团的外部特征

企业集团的外部特征表现在：

第一，市场结构的相对垄断性。

企业集团自出现时就与市场垄断有密切的联系。企业集团多层次的组织结构必然在一定的经济区域形成以某个大企业为中心的商品产销网络，表现出市场结构的垄断特征。

企业集团形成市场垄断的原因主要有三个方面：

（1）企业集团的发展决策易于形成统一的目标，使集团内的

企业成为联合阵营，共同开拓市场领域、扩大市场份额。

(2) 规模化的生产经营使运营成本下降、利润上升，易于实现价格优势。

(3) 企业集团便于集中多个企业的资金、技术、人员、设备进行产品改进和创新，增强产品的市场竞争力。根据经济学的相关理论，一定程度的市场垄断促进了企业集团利润率的提高，从而进一步加强了企业集团在市场上的相对垄断地位。企业集团的这一特征可以使其成为推动国家或地区产业结构调整、促进产业升级的主导力量，可以在一定程度上避免企业之间过度及无序竞争，从而对市场稳定产生积极的作用。

第二，社会经济组织的中间性。

现实经济中，一些资源的配置是在完全合并、一体化程度很高的科层组织——企业内进行的，而有的则完全是按照契约方式在市场上进行的，还有的则是在同时利用组织和市场协调的中间组织——企业集团内进行的，这是由企业集团这种独特的社会经济组织形式、兼具科层组织的行政调控机制和准市场的契约协商机制决定的。

企业集团这类社会经济组织实现了市场机制和行政机制的结合，实现了两种机制的相互协调。

第三，技术创新与转化的重要主体。

企业技术创新活动与其经营规模有非常密切的联系。创新理论鼻祖约瑟夫·阿罗斯·熊彼特很早就提出了大企业有利于技术创新的假说。

企业集团技术创新和研究开发活动的规模经济由以下原因决定：

(1) 由于资本市场不完全性的存在，规模大的企业，特别是具有内部投融资功能的企业集团具有较高的市场稳定性，为技术创新和研发活动提供了良好的环境条件。

(2) 研究开发活动本身的专业化和分工效率会产生规模经济，

使企业集团在组织技术和产品研究开发活动中，不仅拥有资源调动上的优势，更有做出大项目、形成大成果的可能。

(3) 较大规模的企业可以同时开展多种多样的研发项目，而将一些相应的固定费用分摊到众多研究课题上，进而使项目开发成本保持在较低水平。

(4) 企业集团可以通过技术成果的内部转移和共享，更加有效地对其加以转化利用，形成相应的经济效益和技术等积累。

三、企业集团与财务控制

企业集团不仅有与一般企业相同的委托代理问题，而且由于企业集团是一个多层次、产权网络化的法人联合体，在本质上是一组多重的契约关系，其委托代理双方的信息更加不对称，两权分离的层次多、跨度大。因此，管理者违背所有者的目标，追求个人目标效用最大化的倾向更为突出，使所有者资本面临的风险进一步加大。所有者为了减少这种风险，实现其资本增值目标，就要加强对成员企业的财务控制。

财务控制在企业集团财务管理体系中的地位问题，理论上有很多不同的观点。财务管理的内容从不同的角度有不同的表达：从资金运动过程分析，财务管理包括资金筹措、资金投放、资金营运、收入分配等；从管理环节分析，财务管理包括财务预测、财务决策、财务控制和财务分析等；从财务要素分析，财务管理的内容有资金、现金流量、证券、资本（产权）经营等。

以上各种内容中，普遍的观点认为，资金筹措过程中的资本结构决策、资金运用上的投资决策和资金分配上的股利决策最为重要，然而，这种把财务决策放在财务管理体系核心位置的观点，不利于有效地实现财务目标，对财务管理的实践难以发挥最有效的指导作用。原因在于：

首先，“财务决策观”的片面性。

以财务决策为核心，不利于实现财务管理的目标。财务决策，

特别是长期财务决策属于企业战略规划，这种决策规划的权力在公司治理结构中仅仅属于股东大会或董事会，包括年度财务预算的审批权也是如此，也即“事前”财务管理权限基本上属于出资者，而不属于只具执行性的经营者和财务经理的层次上，后两个层次的财务管理在内容上主要集中在“事中”阶段。由于企业内部的多层代理关系，使财务管理划分为出资者财务、经营者财务和财务经理财务多个层次。从企业内部角度分析，财务管理主要属于经营者和财务经理层次。因为现代企业制度下的具体经营管理问题主要涉及经营者，具体财务管理是与首席财务官联系在一起，也即在实务中财务决策是由出资者选举的董事会才有权作出，企业经营者只能是执行董事会所做出的决策，这是《公司法》所规定的管理原则。所以，把财务决策作为财务管理的核心环节，不具有实际指导意义。

其次，财务决策行为并非经常发生。

对于企业集团董事会或母公司，投资、融资和分配决策毕竟属于非程序化决策，其次数较少，而大量的财务管理工作是通过细化了的财务管理制度、具体的财务管理手段，指导、监控子公司完成财务决策、财务预算事宜，并通过调节、沟通和合作，使各子公司分散的财务行为整合统一起来，以追求整个集团短期或长期的财务目标。

现代企业管理主要是以管理学的组织行为理论为基础，解决企业内部各行为主体之间、企业与外部利益相关集团之间的利益矛盾与协调问题，即解决不同管理主体或利益主体之间的契约关系，从而以管理制度方式来协调财务行为主体，如股东大会、董事会、经营者、财务经理、债权人及其他利益相关集团的责权利关系。正是基于这种认识，企业财务学主要属于管理学范畴，它以制度管理为主要特征，从财务制度上解决企业管理中各行为主体激励与约束不对称问题，协调并指导各部门、单位的财务活动去实现企业总体目标。财务控制的任务就是通过调节、沟通和合

作,使个别、分散的财务行动整合统一起来,追求企业短期或长期的财务目标。所以,将财务控制作为企业财务管理体系的核心,对决策层(出资者)和执行层(经营者)都具有可行性。

由上述分析可知,财务控制在财务管理中居于重要的地位,并在企业集团经营管理中具有重要的作用。随着市场经济的深入发展和企业改制的进行,“财务中心说”继“生产中心说”和“销售中心说”之后,越来越得到企业的广泛认同。所以,财务控制对于任何一个企业,尤其是拥有多层次组织、多重委托代理关系企业集团的生存和发展都至关重要。财务控制是公司控制的一种重要形式,是核心企业控制成员企业的重要手段。

第二节 企业集团财务控制的内容、目标与原则

一、企业集团财务控制的内涵与特征

(一) 企业集团财务控制的内涵

按照控制论的解释,控制就是人们根据给定的条件和预定目的,改变和创造条件,使事物沿着可能性空间内确定的方向或状态发展。

对组织而言,控制是影响组织成员行为的过程,一个组织的控制系统是一套使人们的活动更有利于组织目标实现的机制。

关于企业集团财务控制,国内很多学者从不同角度对其内涵进行了深入研究,其中比较有代表性的观点包括以下几个方面:

有的认为,财务控制是指财务人员(部门)通过财务法规、财务制度、财务定额、财务计划目标等对资金运动(或日常财务活动、现金流转)进行指导、组织、督促和约束,确保财务计划

目标实现的管理活动^①。

有的提出,财务控制是对财务活动的控制和通过财务对生产经营活动进行控制。对财务活动本身的控制,是依据制定的财务计划或目标,对实际进行的财务活动进行约束、指导、促进或干预,使之达到财务计划或目标的要求。对生产经营活动的财务控制是依据财务计划或目标,对生产经营活动约束、指导、促进或干预,使生产经营活动的发展符合并保证财务计划实现^②。

也有的认为,集团母公司财务控制系统是基于母子公司间的产权和资本纽带关系,为实现集团整体利益的最大化,以母公司对子公司财务活动的约束、检查或纠偏为手段而形成的若干要素的有机结合,它是集团公司财务控制系统的核心^③。

综合以上观点并借鉴国际会计准则对控制的定义,可以将企业集团财务控制定义为:是在出资者所有权及企业法人财产权基础上产生的,为保证企业集团整体价值最大化目标的实现而进行的活动。

(二) 企业集团财务控制的特征

企业集团是由多个法人企业共同组成的企业联合体。在企业集团内部,既存在母子公司之间按照类似于层级制原则组织企业生产经营活动的控制与协调关系,又存在相互之间按类似于市场价格机制进行协调的市场交易关系。并且,企业集团成员企业之间的企业属性弱于作为单个企业的企业属性,企业集团成员企业之间的市场属性也弱于纯粹的市场上毫无关联的企业之间的市场属性,是介于市场和单个企业之间的一种中间组织。显然,企业集团兼具“市场属性”和“企业属性”的双重属性,使企业集团的

① 葛家澎,陈元燮等.中国财务大辞典.北京:中国大百科全书出版社,1993

② 郭复初.财务调节与控制.成都:西南财经大学出版社,1988

③ 竺素娥.公司治理与财务控制.北京:经济出版社,2001

财务控制要远比单个企业复杂，企业集团成员企业之间边界的模糊性更增加了这种困难。

企业集团财务控制与单体企业的财务控制相比较，具有以下三个特点：

第一，企业集团财务控制的主体与客体比较复杂。

单体企业的财务控制与企业集团的财务控制相比，变成了“微观”层次上的财务控制。企业集团财务控制的实施，不仅包括企业集团中成员企业内部的财务，更为重要的是企业集团的核心企业或总部（根据集团组织形式的不同），针对不同类型的成员所进行的不同性质的财务控制。在企业集团中，不仅母公司具有独立法人地位及相应的独立的经营理财权，子（孙）公司等成员企业同样也具有独立的法人地位及相应独立的经营理财自主权，无论是母或子（孙）公司，在法律意义上体现着平等的社会人格。这就决定了企业集团的财务管理主体不可能只有一个，而是由包括母公司在内的若干不同层级的成员企业构成的，一个以母公司为核心的多极复合的结构体系。如在不同集团的组建模式和组织形式下，财务控制的主体可以是集团公司、控股公司、集团总部、事业部、超事业部、子公司等。

此外，由于构成企业集团的成员企业可能在所有制、产权形式、行业、规模甚至国别上都不一样，企业集团的资金运动也涉及多个理财主体，相应地，企业集团的财务活动也更加复杂，这种情况使财务控制的对象表现出更强的复杂性。如企业集团一般能够利用多种多样的融资、投资以及营运资金管理的形式或手段，能够进入更加广泛的财务活动领域，涉及更多的利益相关者及其层级结构，这既丰富了企业集团财务控制的手段和方法，也使企业集团财务控制客体变得更加复杂。

第二，企业集团是财务控制与财务治理机制的融合。

同公司的各种事务和运行机制可以分为公司治理和公司管理两个层次一样，公司财务方面事务和运行机制也可以分为财务治

理和财务管理。财务治理是一种对企业利益相关者财权的动态安排制度，通过这种财权安排机制来实现有效的财务激励与约束，同时也是对建立利益相关者共同治理愿景的谋划。财务控制也可以理解为是在企业的权威等级结构中，上级依照相关法规、制度和契约从财务角度对下级实施的控制，主要包括审批下级提出的预算方案、监督下级预算执行的情况以及对下级进行绩效评价和激励。这种划分在企业集团中却面临一个问题：对子（孙）公司而言，属于财务治理范畴的财务事务和运行机制，在母公司层次却属于财务控制的范畴。如果说财务治理的依据是资本契约，而财务控制的依据是管理契约，那么母公司层次的财务控制则将二者进行了融合。

第三，企业集团财务控制的目标具有战略统合性。

尽管在追求价值最大化这一概念层面企业集团与单一企业并无本质差异，但企业集团财务目标的特殊性在于其财务主体的多级复合结构。作为独立的利益主体，各个财务主体在理财过程中不可避免地会滋生谋求自身局部利益最大化的倾向，并进而引起成员企业财务控制目标对企业集团整体财务控制目标的偏离，甚至会导致成员企业的过分独立或缺乏协作精神。因此，集团母公司在财务控制目标的定位上，必须从集团整体利益最大化出发，依据集团战略，对母公司与子公司、母公司与其他企业、子公司以及其他成员相互间的利益冲突与财务控制目标进行统一规划和协调，进而在集团整体与成员企业个体财务控制目标间形成一种依存和互动的机制，即集团整体财务控制目标与成员企业个体财务控制目标在集团战略上的整合性。这就要求企业集团应有非常明确的长期目标，并围绕这一目标有效地配置资源，实现“ $1+1>2$ ”的协同效应。所以，企业集团战略应当是财务控制的基础。

二、企业集团财务控制的内容

由于企业集团财务控制包括出资者财务控制和管理者财务控制，企业集团作为一种高级的组织形式，其财务控制主体也可以分

为出资者和经营者。出资者在企业集团中又可以分为两个层次，即集团母公司的出资者和作为其下属子公司出资者的集团母公司。由于是站在企业集团内部管理的角度上讨论问题，所以并未考虑集团母公司出资者的财务控制。而企业集团中各成员企业的经营者作为各自企业法人财产的使用者，他们对企业的财务控制就是单一企业的内部财务控制，在此也不加以探讨。本书所要讨论的是集团母公司作为出资者对整个企业集团的财务控制。

在出资者所有权与企业法人财产权“两权”分离的条件下，由企业管理者对企业的法人财产进行管理，出资者、债权人与企业管理者的关系是一种委托代理关系。这时，管理者的管理活动是履行其“受托责任”，其管理的对象是“受托资产”，而管理依据的是“受托权力”——法人财产权。所以，从管理者角度看，其财务控制主要是对法人财产运营的控制，这涉及预算控制、人员控制、监督评价等方面。企业资本所有者与企业的契约关系实质上就是资本关系，所以企业资本所有者对企业控制的基础就是资本控制。出资者对其资本进行控制包括两个方面：一是出资者对被投资企业“股权——资本”的控制；二是出资所有者对管理者“委托代理”问题的控制。这时，出资者控制的对象是其资本与产权关系，依据的是出资人的财产所有权。所以，所有者产权控制的主要任务包括：资本增值目标的管理和控制、资本优化及结构控制、资本层次控制、业绩评价与激励等方面。

综上所述，企业集团财务控制的主要内容包括资本控制、人员控制及业绩评价等方面。它们之间既相互独立，又相互影响，从而形成企业集团财务控制的完整体系。

三、企业集团财务控制的目标

（一）企业集团财务控制的总体目标

对企业集团财务控制的总体目标可以从两个方面理解：集团出资者的财务控制与集团经营者的财务控制。