

qiyejituan
XIANDAI

现代企业集团 财务控制框架讲稿

XIANDAI QIYE JITUAN
CAIWU KONGZHI KUANGJIA JIANGGAO

裴富才 / 著



经济科学出版社

现代企业集团财务 控制框架讲稿

裴富才 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业集团财务控制框架讲稿 / 裴富才著. —北京:
经济科学出版社, 2009. 2

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7882 - 2

I. 现… II. 裴… III. 企业集团 - 财务管理 - 研究
IV. F276. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 005637 号

责任编辑: 侯加恒

责任校对: 徐领柱

版式设计: 代小卫

技术编辑: 王世伟

现代企业集团财务控制框架讲稿

裴富才 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

永胜装订厂装订

880 × 1230 32 开 6.75 印张 180000 字

2009 年 2 月第 1 版 2009 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7882 - 2 定价: 18.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序 言

中国改革开放 30 年，各个领域都发生了天翻地覆的巨变。在经济领域，随着企业产权制度改革的深入，市场经济体系的确立，真正意义上的现代企业不断地涌现、发展、壮大。我国的现代企业集团，也正是伴随着中国的改革开放，才得到飞速的发展，并在我国经济发展的过程中，发挥着越来越重要的作用。

现代企业集团和单独的一个企业相比，具有投资层次多，多元化经营，跨地域经营，规模巨大等特点。从财务管理的角度来看，企业集团必然面临着财务战略管理，资源整合，企业并购，合并财务报表，内部关联交易，子公司控制等更为复杂的财务管理问题。面对这些新问题，既需要我国从事企业集团财务管理的广大实务工作者在实践中积极探索，更需要广大财务理论工作者在理论上进行研究探讨，构建和完善我国企业集团财务管理理论体系，有效地指导企业集团财务管理实践。经过广大实务工作者和理论工作者的多年努力，在企业集团财务管理领域，我们已经积累了丰富的实践经验，取得了丰硕的理论成果。但是，和我国企业集团的发展速度相比，我们的理论研究还存在着较大的差距，还不能满足广大实务工作者的迫切需要。

我一直主张，财务管理理论研究必须结合实际，必须对实践具有指导意义。所以，多年来我对来自于企业财务管理界的研究成果，总是特别关注。裴富才财务总监 1985 年大学毕业后，一直工作在企业财务管理的第一线。先后在大型国有企业、知名外资企

业、上市公司和大型企业集团担任财务领导工作，有着丰富的实践经验。难能可贵的是，裴富才财务总监在紧张的工作之余，一直坚持财务管理理论研究，取得了一定的成果。我和裴富才财务总监多次对财务管理的实践和理论问题进行交流，我感觉到，裴富才财务总监不仅有着丰富的实践经验，还有着扎实的理论基础。我多次鼓励他，希望他能够认真地总结自己的实践经验，在理论上进行提升，编写出既有理论高度，又有实践经验的著作，让更多的人分享。

今年11月14日，在参加天津市无形资产研究会年会的时候，裴富才财务总监把他编写的《现代企业集团财务控制框架讲稿》的书稿交给我，征求我的意见，并提出请我为这部著作写序言。我读过《讲稿》之后，很受启发。裴富才财务总监在紧张的工作之余，能有这样的研究成果很不容易，值得庆贺。《讲稿》内容丰富，既有新的经验，又有理论高度，针对性强，很有现实意义。我认为，裴富才财务总监的《讲稿》具有以下几个值得肯定的特点：（1）务实的角度。正如裴富才财务总监在《讲稿》中所讲，他是从企业集团财务负责人的角度，从企业集团对子公司实施财务控制的角度，来构建企业集团财务控制框架的。《讲稿》中提出的公司治理结构等16个控制要素，也许从财务管理理论上来看，并不完全属于财务管理的理论范畴，但从企业财务管理的实践上来看，可能更具实用性和针对性。（2）创新的内容。在《讲稿》中所提出的影响企业集团财务控制的要素，在公司治理结构中如何发挥财务控制的作用，合并财务预算，资金的统筹管理模式，建立企业集团的财务文化控制，依据财务控制要素和影响因素确定企业集团的财务控制模式，企业集团财务控制的哲学思考等方面，都有一定的创新。（3）通俗的形式。《讲稿》用演讲稿的形式阐述企业集团的财务控制框架，语言深入浅出，通俗易懂，便于读者阅读和接受。

当然，裴富才财务总监的《讲稿》也存在着需要完善之处，我相信在他今后的研究中会有新的研究成果使之更趋完善和提升。

实践将证明裴富才财务总监《讲稿》一书的出版，对我国企业集团财务管理实践将有着一定的指导作用，对企业集团财务管理理论研究也有重要的参考价值。我希望能有更多从事企业财务管理实践的实务工作者，积极开展财务管理理论研究，为我国的财务管理理论研究增砖添瓦。

卜玉林（天津财经大学教授，博士研究生导师）

2008年12月3日

目 录

第一部分 现代企业集团财务控制导论	(1)
-------------------------	-------

第二部分 构建现代企业集团的财务控制框架	(15)
----------------------------	--------

集团财务控制框架要素之一——治理结构控制	(18)
集团财务控制框架要素之二——财务组织控制	(26)
集团财务控制框架要素之三——财务人员控制	(29)
集团财务控制框架要素之四——财务制度控制	(34)
集团财务控制框架要素之五——预算控制	(42)
集团财务控制框架要素之六——财务信息控制	(57)
集团财务控制框架要素之七——资金控制	(69)
集团财务控制框架要素之八——投资控制	(83)
集团财务控制框架要素之九——价格控制	(89)
集团财务控制框架要素之十——税务控制	(107)
集团财务控制框架要素之十一——财务风险控制	(117)
集团财务控制框架要素之十二——重大事项控制	(134)
集团财务控制框架要素之十三——财务信息化控制	(138)
集团财务控制框架要素之十四——内部审计控制	(144)

集团财务控制框架要素之十五——财务文化控制	(152)
-----------------------------	-------

集团财务控制框架要素之十六——经济指标控制	(160)
-----------------------------	-------

第三部分 实施现代企业集团财务控制的重点 问题探讨	(175)
--	--------------

第四部分 结束语	(195)
-----------------------	--------------

参考文献	(197)
-------------------	--------------

后记	(202)
-----------------	--------------

在中国，大家都知道孔子说过一句话：“名不正则言不顺。”我们在实施企业集团财务控制的实践中遇到的一个困惑，就是关于企业集团、财务与会计、财务控制等基本概念，理论界给出的很多说法，让我们无所适从。

譬如说，关于企业集团就有集团、集团公司、集团企业、企业集团、母公司等多种说法。财务控制也有和会计控制说不清楚的地方。关于财务与会计，理论界也有大财务论、大会计论、财务和会计并列的不同观点。今天，我们在这里不想介入这些争论，但是在进入演讲主题之前，必须对企业集团财务控制有关的基本概念，和大家统一一下认识。首先要统一对企业集团的认识，第二要统一对财务的认识，第三要统一对财务控制的认识。统一了对这三个基本概念的认识，我们才能全面地理解企业集团财务控制框架。

一、统一对企业集团的认识

就像判断什么是人，就需要找出人的特征，也就是找出人和其他动物不同的地方一样。认识企业集团就要搞清楚什么是企业集团就要找出它的特征，即企业集团和单独的一个企业有什么区别。我认为企业集团有五个基本的特征。

第一是资源的聚集整合性 and 管理的协同性。

这是企业集团的首要特征。一个企业集团只是把一大批公司放在一起，如果不能整合资源，没有协同效应，不能充分利用其规模效应的话，就没有什么意义了。我们知道，建立企业集团，必然会增加管理层次，牺牲一定的效率，如果不进行资源整合和管理协同，不能使企业集团产生的规模效应大于由此增加的管理成本，就没有建立企业集团的必要。

第二是企业集团必须要由若干企业组成。

根据国家工商行政管理局 1998 年印发的《企业集团登记管理暂行规定》的要求，企业集团至少拥有 5 家子公司，才符合企业集团的登记条件，也就是说，一般需要有 6 个以上的公司组合在一起，才能被称为企业集团。如果说只有一个公司，或者就两三个公司，是不能称为企业集团的。

第三是企业集团必须有纽带，把这些企业联结在一起。

如果把 20 个企业放在一起，它们之间互相没有联系，一盘散沙，那只能叫一堆企业，不能叫企业集团。联结企业的方式有很多种，如产权联结、合作关系联结、技术联结、产品上下游的业务关系联结等。我们认为，企业集团最主要的联结纽带是产权关系。如果没有产权关系，企业集团的很多管理就没有意义了，譬如财务报表无法合并，股东没有办法按照股权分红，企业集团无法通过转移价格实施税务筹划等。没有产权纽带的企业集团，只能是企业间的战略联盟，企业间的业务合作或者是行政管理关系。只有以产权为纽带组成的企业集团，才是真正意义上的企业集团。

第四是企业集团必须有一个具有法人地位的核心公司为依托。

企业集团必须拥有若干数量的企业，这些企业可以是独立的法人，也可以不是独立的法人。像中国银行，其全称是中国银行股份有限公司，是一个金融企业集团，但它在全国建立的许多分行，就没有独立的法人地位，中国银行是分行制，也就是分公司制。其他一些业务比较单一的企业集团一般也采用分公司制。但是一个企业集团必须至少有 1 个法人，没有法人就没有承担民事责任的法律主体了。这个核心企业要有相当的经济实力，能够开展战略规划、投资和协同管理。

第五是企业集团本身不是法人，它是由多个法人或非法人的分公司构成的企业联合体。

企业集团不是法人，但它开展集团管理需要依托于一个具有法人地位的核心公司。像天津天士力集团，其本身不是法人，但天津

天士力集团有限公司是独立的法人。天津天士力集团必须依托天津天士力集团有限公司这个核心企业，才能对下属的几十家公司实施集团管理。

通过这五个特征，就能判断什么是企业集团。接下来的问题是企业集团必然有很多的成员公司，但它在这些成员公司所拥有的股权是不完全一样的，针对不同类型的成员公司，企业集团所采取的财务控制方式也有区别。所以，把企业集团的成员公司进行统一分类是很有必要的。

第一是核心公司，也就是集团公司本身。有人把它叫母公司，我不太同意这种说法。企业集团的核心公司对其直接投资的子公司来讲，当然是母公司。问题是子公司也会投资，孙公司也会投资，没有人规定，只能企业集团的核心公司才能投资成立子公司。既然企业集团各层次的公司都可能进行股权投资，而在法律上、在会计专业上，所有的投资主体都叫母公司，这样一来，一个企业集团就有了一群母公司。因此，我们如果把核心公司称为母公司，容易引起混乱。所以，我主张把起到核心管理作用的公司叫做核心公司。

第二是全资公司，是指企业集团直接或间接 100% 控股的公司。集团对全资公司拥有 100% 的控制权，收益也 100% 地属于集团，公司管理层全部由集团委派，这样在管理上会和不是 100% 控股的公司有很大的区别。

第三是控股公司，即企业集团直接或间接持股比例大于 50% 小于 100% 的公司。

第四是关联公司，指企业集团直接或间接持有的股权比例在 20% ~ 50% 之间的公司。

第五是参股公司，就是企业集团为了取得投资收益或参与产业链的业务合作，持股比例低于 20% 的公司。

第六是其他公司。严格地讲，其他公司和企业集团是没有产权关系的，但从中国企业集团的发展历史来看，一是有着政府背景的企业集团，像天津的中环电子集团，虽然叫集团，但它是由原来的

天津市电子仪表工业管理局改制过来的，它所管理的许多公司和它并没有产权关系，这些企业的股东都是天津市国有资产管理委员会。二是现在的中国民营企业集团，其创业的第一代人 90% 以上还都在经营管理一线继续奋斗。创业者们为了规避风险，本着“不把所有的鸡蛋放到一个篮子”里的原则，达到分散风险的目的，除了其主要的集团业务外，他们往往还会设立其他的公司开展业务。这些公司虽然和集团没有产权关系，但因为创业者们都在集团从事经营管理工作，为了降低管理成本，他们往往会委托集团来进行管理。打个比方，这一类公司就像是集团的“表亲戚”，有亲戚关系，但不一定是一个姓氏。表亲容易说清楚也不容易说清楚，像现代京剧《红灯记》里李铁梅唱的那样：“我家的表叔数不清，没有大事不登门。”尽管其他公司和集团没有产权关系，但既然是亲戚，而且住到了家里，集团的管理者就要把它们视同成员公司来管理。

前面我曾经讲到，关于企业集团，在我国有集团、集团公司、集团企业、企业集团、母公司等多种说法。我个人主张采用企业集团的说法较好，但为了讲述方便，在一些地方也可以把企业集团简称为集团。

二、统一对财务与会计的认识

财务与会计的问题，在我国理论界争论了几十年：一种观点是大会计论，即会计已经包含了财务的职能；一种观点是大财务论，认为财务包含着会计的职能；一种观点是财务和会计并列，互相独立，谁也不包括谁。争来争去没有一种结果，就是我们至今也没有搞清楚，财务与会计到底谁大谁小，还是一般大。

比较普遍的看法，认为会计是一个信息系统，其职能是反映经济活动，通俗地讲，就是算数的、做报表的。财务是一个资金管理系统，其职能是对经济活动中的资金这种重要的财务资源进行管

理，也就是常说的管钱的。会计也好，财务也好，不管是提供经济信息，还是管理资金，都是一个控制系统，都是对企业经济活动的控制。

我认为，从理论上讲把财务和会计分为两个学科，也是正确的，这样便于大家学习。但是在实践中，就很难把财务和会计分开了。谁能说财务总监只对财务工作负责，不对会计工作负责？总会计师只对会计工作负责，不对财务工作负责？出纳只管资金的进和出，现金记账和银行记账、现金和银行存款日报表再找个会计来做？所以，在企业管理的实践中，财务和会计是融合在一起的，都是为企业经营管理服务的。总之，企业的财务系统管的就是这些事情，提供信息也好，管理资金也好，控制经济活动也罢，把这些事情管好就可以啦，叫财务管理或叫会计管理，不是原则问题。为了论述方便，我倾向于采纳大财务论的观点，把财务和会计合在一起叫财务管理。因为几乎所有的企业集团都把最高的财务负责人叫财务总监，或者财务副总。尽管大型国有企业还有总会计师的职位和称呼，但是我觉得这是计划经济时代的产物，会逐步退出历史舞台的。

企业财务管理有什么职能？中国理论界针对会计的职能就有“反映”一职能说，“反映与控制”或者“反映与监督”二职能说，还有三职能说、四职能说，最多的列出了八种职能。针对财务的职能有计划、分配等职能的说法。我认为，从企业的角度，从大财务论的观点出发，财务管理应该有四个职能。

财务管理的第一个职能是提供经济信息，这是财务的基本职能。第二是对经济活动进行控制的职能。对于财务管理的这两个职能，在理论界和实务界应该都没有异议。需要指出的是，财务管理除了提供经济信息、控制经济活动这两个职能以外，还有经济活动筹划和财务资源经营的职能。

我们之所以说财务管理有筹划的职能，是因为企业有一部分经济活动是需要财务系统来筹划的，通过筹划来为企业创造价值。例

如通过税务筹划,企业财务系统可以利用国家税务法规的漏洞,利用不同地区、不同行业、不同环节的税率差异,经过精心筹划,达到降低税务成本,提高企业收益的目的。通过对筹集资金的筹划,财务系统可以利用不同的筹资方式、各商业银行不同的贷款利率,不同的金融工具,降低企业的财务费用。

财务管理的第四个职能是财务资源的经营。在市场经济条件下有两个市场,一个是大家都熟悉的产品市场,一个是近年来在中国方兴未艾的资本市场。在产品市场的产品经营,要靠企业的其他业务部门来完成,在资本市场的财务资源经营,就要靠财务部门来完成了。资本市场的范畴很广,具体一点讲,企业财务部门需要经营的财务资源就是资金和产权,也就是把企业筹集到的资金和经营活动中净增加的现金,通过存到银行产生利息,购买国债、基金、股票、衍生金融产品等产生收益,就是把企业现有的产权和通过并购等方式增加的产权,通过适当的方式卖出产生收益。最典型的产权经营是企业上市,从财务的角度来讲,上市就是把拟上市企业的股权拿出来一部分,用较高的价格卖给了股民,赚上一笔钱。财务的这个职能通常也被称为资本运营或资本运作。

我认为财务管理的这四个职能缺一不可。但从财务系统投入的资源 and 涉及的范围来看,提供经济信息和控制经济活动的职能要大于经济活动筹划和财务资源经营的职能。平时到财务部门一看,就知道多数财务人员都在审单据、编凭证、记账、做报表、做分析,这些工作都是为了提供经济信息。我们应该明确,提供经济信息就是为控制企业经济活动服务的。经济活动筹划和财务资源经营的价值是能够明确计量的。通过股票上市,赚了多少钱可以算得出来,做了一笔资金委托贷款,得到多少收益也是可以算出来的,有的时候筹划和经营所创造的价值可能非常大。但我们要知道筹划和经营并不是经常发生的,如上市不可能不停地上,所以说,筹划和经营虽然能够创造很大的价值,却不是经常发生的事情。而且,筹划和经营的过程也需要进行控制。归结起来讲,财务管理的这四个职能

都非常重要，但最核心、最重要的职能是对经济活动的控制职能。

三、统一对财务控制的认识

内部控制，通俗一点讲，就是企业内部对其整个经济业务进行控制的过程。内部控制按照不同的标志可以分为不同的类别。从控制主体来看，可以这样分类：第一，公司的所有者控制，也就是股东层面的控制。公司的所有者控制是重大决策事项的控制，因为股东不可能天天在公司实施日常控制。第二，是公司的经营层控制，即总经理、副总经理这一层企业经营者实施的控制。经营层是要在公司上班的，但经营者却不可能什么事情都亲力亲为，所以他们实施的是公司经营决策层面的控制。第三，是管理者控制。企业的经营管理是按照公司的组织结构，分系统进行管理的，管理者作为每一个系统的领导者，如生产系统、物流系统、研发系统、市场营销系统、人力资源系统、财务系统、行政管理系统的领导者，实施的是在具体专业管理领域的日常控制。最后，是执行者控制。具体到公司的每一个员工，也需要对其所从事的具体业务活动进行控制，这种控制是最具体的控制。

企业集团的内部控制具有两重性。企业集团作为成员公司的投资主体，它对成员公司实施的控制，是企业集团内部控制的立足点。我们在这里讲企业集团内部控制，重点不是如何来控制集团本身，而是一个企业集团对在不同地域投资的几十个、上百个公司，应该怎样进行有效的控制。所以，从集团这个层次讲，集团的内部控制主要是集团的经营者实施的控制，是经营者层面的控制。但从成员公司这个层面来讲，企业集团对成员公司所实施的控制，又是一种所有者控制。

从企业集团和成员公司的角度来看，企业集团的每个成员公司，作为一个独立控制主体，自己会控制自己的经营活动，这种控制活动是对其经济活动的直接控制。如此，企业集团对成员公司的

控制实际上就是一种间接控制。就像天津用友公司作为北京用友股份有限公司的一个成员公司，本身会对自己的经营活动进行控制，但是用友公司总部还是会提很多管理和控制要求，它的控制是间接的，它不会派人天天坐在天津和你一样进行控制，如果是那样就等于同一个工作做了两次。所以，企业集团对成员公司的控制是间接控制。

财务控制是内部控制的一个重要组成部分。说到财务控制很容易产生一个错误的看法，即财务控制就是财务人员实施的控制。当然，财务人员实施的控制肯定是财务控制，但更重要的是利用财务手段进行的控制。不管是不是财务人员干的，只要运用了财务手段，那就是财务控制。比如，有的企业设财务总监的同时，还设投资总监，投资活动就没有分配给财务总监来管。可能投资活动的大部分工作是投资总监领导投资部门去完成的，但这不影响我们把对投资活动的控制归入财务控制的范畴。再比如预算管理，大家都知道预算是财务控制的重要手段，但是按照企业预算管理分工，并不是预算管理的全过程都由财务部门来完成的。采购预算自然由采购部门编制、执行，生产预算当然由生产部门编制、执行。我们不能因此把预算控制划到财务控制之外。所以，正确的说法应该是，只要是利用财务手段实施的控制都属于财务控制的范畴。我们把利用财务手段实施的控制称为财务控制，那么财务控制的主体就既包括财务人员，也包括公司的董事会成员、监事会成员、经营层成员、管理层成员和其他员工。这些人员只要使用财务手段进行控制活动，我们就认为其是一个财务控制的主体。当然，在财务控制活动中财务人员肯定是起主导作用的。

四、影响企业集团财务控制难度的因素

说到企业集团财务控制，大家都知道一个企业集团的财务控制难度要比一个独立企业的财务控制难度大。那么，企业集团财务控