



张延波 著

企业集团 财务战略与财务政策

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企 业 集 团 财务战略与财务政策

张延波 著

BABE-14

经济 管 理 出 版 社

责任编辑 张洪林
版式设计 陈 力
责任校对 郭缸生

图书在版编目 (CIP) 数据

企业集团财务战略与财务政策/张延波著. - 北京: 经济管理出版社, 2002

ISBN 7-80162-379-7

I. 企... II. 张... 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 (2002) 第 015252 号

企业集团财务战略与财务政策

张延波 著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京银祥印刷厂

850 × 1168 毫米 1/32 10.75 印张 260 千字

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月北京第 1 次印刷

印数: 5000 册

ISBN7-80162-379-7/F·363

定价: 23.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

前 言

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，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，以致在企业集团发展过程中，各种问题与矛盾日渐凸显。其中最为突出的是：

其一，企业集团治理结构欠规范，决策的权责利制衡机制存在严重缺陷；

其二，财务战略、财务政策与基本财务制度紊乱无序，总部（母公司）对集团财务资源的一体化整合、协调以及督导、监控功能乏力；

其三，激励计划未能有效跟进，各层阶成员企业及其经营者管理目标的逆向选择矛盾严重，积极性、创造性与责任感亟待提高；

其四，缺乏有效的财务风险监测与财务危机预警系统，面对日趋加剧的市场竞争，集团风险抗御能力低下，决策者显得茫然无措；

其五，管理上面临或出现的诸多困惑缺乏强有力的理论支持，等等。

面对上述问题，迫使企业集团乃至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加以重新审视，并做出具有远见卓识的定位抉择。

本书正是基于上述认识，就如何规范与强化企业集团财务决策与控制进行了全面而系统的研究。整体上体现着以下几个突出

特点：

1. 本书在财务管理的把握上，立足多级法人治理结构的企业集团，研究的主要是由母公司站在财务战略、财务政策与基本财务制度层面，对子公司及其他成员企业，亦即整个企业集团的财务活动所实施的一体化的财务战略规划、财务政策指引、基本财务制度规范以及决策与督导、监控与协调、激励与约束、风险监测与危机预警等，而不直接涉及各种日常性的、琐碎的、技术操作性的财务管理事宜。

2. 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的共享效应，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财务管理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。

3. 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、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。

4. 面向当前经济建设、加“WTO”后的严峻挑战以及对未来发展的预期, 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。

企业集团财务是一个新兴的研究领域, 如何站在管理总部及其决策者角度, 就一体化的财务战略、财务政策与基本财务制度层面进行全方面的理论研究, 在国内尚属空白, 几天成形资料可供参考。这一方面道出了作者研究撰写过程的艰辛与面监的挑战, 另一方面, 也期望将自己的所学贡献于社会, 并借助这一机会, 得到诸位前辈、同行及广大读者对书中的错漏之处加以斧正, 共同推动相关研究不断深入与完善。

书中对企业集团财务管理的观点与认识, 融汇了作者十余载大学教学与会计师事务所工作过程中的体会与感悟, 但更多的则凝聚着那些在改革过程中无私无畏、不断探索、勇于开拓与创新的企业家们的智慧与艰辛, 还有数不清的为了中国的现代化建设而默默奉献着的人们的酸甜苦辣……。从读者面来讲, 本书可广泛地适用于政府有关政策、制度的制定与监督实施者; 大中型企业/企业集团的决策管理者与中、高层阶财务管理人员; 其他一般性企业的厂长、经理、财务主管; 高等院校经济管理类本科生、研究生等。

值《企业集团财务战略与财务政策》付梓之际, 作者谨向为本书的研究与撰写提出大量宝贵意见的刘思禄教授、李殿富教授、王斌教授、荆新教授、吴少平教授、于岚老师以及海尔集团、海信集团、联想集团、五矿集团、将军集团、群星集团等十余家企业集团的董事长、总经理及高层财务管理人员, 致以崇高

的敬意，并对为本书的编辑与出版付出辛苦劳动的经济管理出版社的张洪林先生及诸位领导、老师与朋友表示真诚的感谢。

谨以此书献给为了中国的现代化建设无私奉献着的人们。

作 者

2002 年 2 月于北京

作者简介

张延波，男，1965年生于山东省莱州市。现任北京工商大学会计学院财务教研室主任、硕士研究生导师、中央广播电视大学会计专业本科电视主讲教师。1994~1999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、所长等职务，期间赴香港进行注册会计师执业培训与实践一年。

主要论著有：《税收与企业财务决策》、《预算构造与运行机制》、《高级财务管理》、《企业集团组建与运行中的财务与会计问题》等。

目 录

第一章 企业集团组建宗旨与财务管理特征	(1)
第一节 企业集团组建宗旨及成功的基础保障	(1)
一、规模效应与竞争优势	(1)
二、企业集团本质及其再认识	(2)
三、企业集团成功的基础保障	(4)
四、企业集团总部管理定位	(6)
第二节 企业集团财务管理特征	(7)
一、企业集团财务管理主体及其特征	(8)
二、企业集团财务管理目标及其特征	(10)
三、企业集团财务管理客体及其特征	(10)
四、企业集团财务管理方式及其特征	(12)
五、企业集团财务管理环境及其特征	(14)
第二章 企业集团治理结构	(16)
第一节 公司治理宗旨及其核心内容	(16)
一、公司治理结构及其宗旨	(16)
二、公司治理结构的核心内容	(17)
第二节 企业集团股权控制结构	(20)
一、企业集团股权控制结构研究的基本思路	(20)
二、母公司对子公司股权控制结构安排	(21)
第三节 企业集团管理体制	(24)
一、“权”的涵义及层次结构	(24)
二、集权与分权本质的再认识	(25)
三、集权制与分权制比较	(26)

四、集权制与分权制抉择	(27)
五、中国企业集团的现实选择与未来判断	(32)
第四节 企业集团组织结构	(33)
一、企业集团组织结构的基本模式	(33)
二、企业集团组织结构设置应当遵循的原则	(36)
第五节 企业集团董事会/监事会/经营者权责	(37)
一、董事会权责	(37)
二、监事会权责	(39)
三、经营者权责	(40)
四、董事/监事责任问咎制度	(41)
第三章 企业集团财务管理体制	(42)
第一节 企业集团财务管理体制涵义及其与经营管理 体制比较	(42)
一、企业集团财务管理体制涵义及其构成	(42)
二、企业集团财务管理体制与经营管理体制比较	(43)
三、企业集团财务管理体制未来变动趋向	(44)
四、企业集团财务管理体制设计的原则	(45)
第二节 企业集团财务组织与决策制度	(48)
一、母公司董事会及其财务权限	(49)
二、集团财务总部及其职责权限	(50)
三、财务结算中心/财务公司及其职责权限	(51)
四、子公司财务部及其职责权限	(53)
五、事业部财务机构及其职责权限	(54)
六、财务决策机制	(55)
第三节 企业集团财务控制制度	(58)
一、企业集团财务控制的指导思想	(58)
二、企业集团财务预算制度	(59)

三、企业集团财务信息报告制度	(59)
第四节 企业集团财务总监委派制度	(64)
一、企业集团财务总监委派制度的产生	(64)
二、财务监事委派制及其功能与缺陷	(65)
三、财务主管委派制及其功能与缺陷	(67)
四、财务监事委派制及其功能与缺陷	(71)
第四章 企业集团财务战略	(72)
第一节 财务战略的涵义及类型	(72)
一、财务战略的涵义与特征	(72)
二、企业集团财务战略的类型	(74)
第二节 企业集团财务战略规划	(77)
一、企业集团财务战略规划的影响因素	(77)
二、企业集团财务战略目标定位	(81)
第三节 财务战略实施策略	(88)
一、初创期财务战略	(88)
二、发展期财务战略	(91)
三、成熟期财务战略	(95)
四、调整期财务战略	(100)
第四节 企业集团财务战略实施的保障体系	(103)
一、强化竞争观念，确立战略意识	(104)
二、制定财务政策，规范理财行为	(104)
三、实施预算控制，提高资源配置效率	(105)
四、再造组织分工，增强竞争能力	(106)
五、优化信息系统，加大监控力度	(106)
六、改革用人机制，塑造企业家精神	(106)
第五章 企业集团预算控制体系	(109)
第一节 企业集团预算控制循环与指导思想	(109)
一、预算控制机制	(109)

二、企业集团预算控制循环·····	(111)
三、企业集团预算控制的指导思想·····	(114)
第二节 企业集团预算组织体制·····	(115)
一、企业集团预算管理组织·····	(116)
二、企业集团预算执行组织·····	(119)
三、企业集团预算编制的组织程序·····	(124)
第三节 企业集团预算目标规划·····	(128)
一、企业集团预算目标确定的原则·····	(128)
二、产业型企业集团预算目标规划·····	(129)
三、资本型企业集团预算目标规划·····	(132)
第四节 企业集团资本预算控制·····	(134)
一、资本预算及其战略意义·····	(134)
二、母公司资本预算权·····	(135)
三、母公司对子公司的资本分配预算·····	(136)
第六章 企业集团投资政策·····	(143)
第一节 企业集团投资领域与投资方式·····	(143)
一、投资领域·····	(143)
二、投资方式·····	(146)
第二节 企业集团投资质量标准与财务标准·····	(149)
一、投资质量标准·····	(149)
二、投资财务标准·····	(151)
第七章 企业集团固定资产投资政策与管理策略·····	(163)
第一节 企业集团固定资产管理思路与决策制度安排 ·····	(163)
一、企业集团固定资产投资管理的基本思路·····	(163)
二、企业集团固定资产投资决策制度安排·····	(164)
第二节 企业集团固定资产折旧政策及其创新运作 ·····	(167)

一、关于折旧政策的理解·····	(167)
二、社会或税法折旧政策的选择·····	(168)
三、企业集团内部折旧政策设计·····	(170)
第三节 固定资产存量重组策略·····	(174)
一、固定资产存量重组的概念及其战略意义·····	(174)
二、固定资产存量重组的指导思想与基本策略 ·····	(175)
第八章 企业集团无形资产投资政策与管理策略·····	(179)
第一节 无形资产功能与营造战略·····	(179)
一、无形资产功能·····	(179)
二、企业集团无形资产的营造战略·····	(180)
第二节 企业集团无形资产创新运营策略·····	(185)
一、反向运营策略·····	(185)
二、虚拟一体化运营策略·····	(186)
三、基因置换策略·····	(188)
第三节 品牌战略的误区及其防范·····	(191)
一、损害原品牌的高品质形象·····	(191)
二、品牌个性淡化·····	(191)
三、心理冲突·····	(192)
四、跷跷板效应·····	(193)
第九章 企业集团并购投资政策与管理策略·····	(195)
第一节 企业集团并购目标及其规划·····	(196)
一、企业集团并购战略目标·····	(196)
二、企业集团并购策略目标·····	(197)
三、企业集团并购目标规划的基本思路·····	(197)
第二节 目标公司搜寻与抉择标准·····	(199)
一、目标公司搜寻与抉择的战略符合性标准·····	(199)
二、目标公司搜寻与抉择的财务标准·····	(200)

第三节	目标公司价值评估	(201)
一、	目标公司估价模式及其评价	(201)
二、	现金流量贴现模式	(203)
三、	市盈率法	(211)
第四节	企业集团并购资金融通策略	(217)
一、	现金支付方式	(218)
二、	杠杆收购方式	(218)
三、	股票对价方式	(219)
四、	卖方融资方式	(220)
第五节	企业集团并购一体化整合计划	(220)
一、	并购一体化整合原则	(220)
二、	并购一体化整合计划体系与实施策略	(221)
第六节	并购陷阱及其防范	(223)
一、	信息错误陷阱及其防范	(223)
二、	经营不善陷阱及其防范	(225)
三、	法律风险及其防范	(225)
第十章	公司分立与分拆上市	(227)
第一节	公司分立	(227)
一、	公司分立释义	(227)
二、	公司分立效应分析	(229)
三、	公司分立的法律比较	(231)
四、	中国企业集团实施公司分立应注意的问题	(234)
第二节	分拆上市	(235)
一、	分拆上市涵义	(235)
二、	分拆上市与公司分立比较	(236)
三、	分拆上市功能效应分析	(237)
第十一章	企业集团融资政策与管理策略	(239)

第一节 企业集团融资管理目标与融资政策·····	(239)
一、融资涵义及其与筹资比较·····	(239)
二、企业集团融资管理目标与总部决策内容·····	(240)
三、企业集团融资政策·····	(241)
第二节 企业集团资本结构规划·····	(244)
一、资本结构的涵义及其规划的基本思路·····	(244)
二、资本成本控制·····	(245)
三、融资风险控制·····	(247)
第三节 企业集团融资监控与融资帮助·····	(248)
一、融资监控·····	(248)
二、融资帮助·····	(249)
三、融资效果评价与还款计划安排·····	(251)
第四节 企业集团财务公司与资金融通·····	(253)
一、财务公司的业务范畴·····	(254)
二、财务公司的功能取向·····	(256)
三、财务公司管理体制·····	(258)
第十二章 企业集团税收筹划与股利政策·····	(260)
第一节 企业集团税收筹划·····	(260)
一、纳税成本与纳税风险·····	(261)
二、税收筹划的基本理念·····	(262)
三、纳税现金流量预算·····	(263)
第二节 企业集团股利政策·····	(265)
一、企业集团股利政策目标·····	(265)
二、企业集团股利政策的决策权限·····	(266)
第十三章 企业集团经营者薪酬计划·····	(269)
第一节 企业集团经营者激励机制·····	(270)
一、经营者激励不兼容矛盾及其根源·····	(270)
二、经营者知识产权资本化·····	(272)

三、经营者角色定位与知识资本权益特征·····	(274)
第二节 企业集团经营者薪酬结构设计·····	(277)
一、竞争机制与薪酬设计思想·····	(277)
二、经营者薪酬计划设计与实施的行为主体·····	(280)
三、经营者薪酬计划设计与实施步骤·····	(281)
四、经营者薪酬构成·····	(282)
第三节 企业集团经营者管理绩效评价与知识资本报酬 的确定·····	(286)
一、企业集团经营者管理绩效评价指标体系·····	(286)
二、管理绩效评价指标的报酬影响权重·····	(289)
三、经营者对剩余贡献的分享比例·····	(293)
四、贡献报酬的经营者群分割比例·····	(295)
五、操作示例·····	(297)
第四节 企业集团经营者薪酬支付方式与支付策略 ·····	(297)
一、经营者薪酬支付方式确定的原则·····	(297)
二、经营者薪酬支付方式类型·····	(299)
三、经营者薪酬支付策略·····	(304)
第十四章 企业集团财务风险监测与危机预警体系·····	(308)
第一节 企业集团财务安全运营监测·····	(308)
一、现金流量指数·····	(309)
二、营业现金流量指数·····	(310)
三、营业现金流量纳税保障率·····	(310)
四、维持当前现金流量能力的保障率·····	(311)
五、营业现金净流量偿债贡献率·····	(312)
六、自由营业现金流量比率·····	(312)
七、现金流量均衡匹配率·····	(313)
第二节 企业集团财务风险变异性监测·····	(313)

一、产权比率	(314)
二、债务期限结构比率	(315)
三、经营杠杆系数与财务杠杆系数	(316)
第三节 企业集团财务危机经济承荷能力监测	(316)
一、实性流动比率	(317)
二、实性资产负债率	(319)
第四节 企业集团财务危机预警系统	(321)
一、财务危机预警的涵义	(321)
二、财务危机预警指标的特征	(322)
三、财务危机预警指标体系	(322)