



教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

GAOJI CAIWU GUANLI

高级财务管理

张延波 主编

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会计教材

高级财务管理

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. —北京:中央广播电视大学出版社, 2001. 7

教育部人才培养模式改革和开放教育试点会计教材

ISBN 7-304-02065-2

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 (2001) 第 046738 号

版权所有,翻印必究。

高级财务管理

张延波 主编

出版·发行/中央广播电视大学出版社

经销/新华书店北京发行所

印刷/北京市德美印刷厂

开本/787×1092 1/16 印张/20.25 字数/430 千字

版本/2001 年 7 月第 1 版 2003 年 1 月第 7 次印刷

印数/73001 ~ 84000

社址/北京市复兴门内大街 160 号 邮编/100031

电话/66419791 68519502 (本书如有缺页或倒装,本社负责退换)

书号: ISBN 7-304-02065-2/F·379

定价: 27.00 元

主 持 教 师：石瑞芹
主 编、主 讲：张延波
课 程 组 组 长：张延波 石瑞芹
课 程 组 成 员：艾大力 熊应进 王秀萍
梁慧娟 郭于红
教 学 设 计：石瑞芹 艾大力

教材审定专家组

学 科 专 家：刘恩禄 荆 新 王化成
吴少平 王庆成 王世定
远 教 专 家：孙天正
责 任 编 辑：郭于红

前 言

伴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渐地向管理规范化过渡。然而，由于在行为理念上未能从根本上突破传统的计划经济格局下的企业“经济联合体”的概念与管理模式，以致在企业集团发展的过程中，各种问题与矛盾逐渐暴露出来，其中最为突出的：一是企业集团治理结构欠规范；二是财务战略与财务政策紊乱无序；三是母公司资源一体化整合功能乏力，激励与约束机制未能有效跟进；四是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，以不断创新观念，对企业集团未来发展与管理问题加以重新审视，并作出具有远见卓识的定位抉择。

本书正是基于上述认识，立足多级法人治理结构的企业集团及其管理总部，从财务战略与财务政策角度，就如何规范集团财务决策与控制进行了全面而系统的研究。在内容与结构的安排上体现着以下几个突出特点：

一、本书在“高级”财务管理的把握上，以多级法人制的企业集团为基本范畴，研究的主要是由总部（母公司）站在财务战略与财务政策层面对企业集团财务活动所实施的整体性的战略规划、政策指引、制度规范与决策督导，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。

二、如何遵循多级法人治理结构的基本特征，本着效率与竞争优势原则，基于一元“核心编造”下的战略发展结构，谋求财务资源的一体化整合协同效应，不仅是企业集团组建的宗旨，同时也是总部制定并推动实施财务战略、财务政策与财务控制制度，规范子公司等各成员企业的财务行为，保障集团整体利益目标最大化的总体思路与基本方针。

三、企业集团财务管理体制与财务组织设计、财务战略定位、预算（特别是资本预算）控制、投资政策（投资领域、投资方式、投资质量标准、投资财务标准）、固定资产与无形资产、公司购并与分立、融资政策

与创造融资优势、股利政策与经营者薪酬计划、财务风险监测与危机预警等,是总部财务管理的战略重点。实现决策与控制的可操作性,是本书的第三个突出特点。

四、面向当前经济建设、日益逼近的“WTO”进程以及未来发展预期,密切关注中国企业集团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、吸收中外成功经验与先进理论成果的同时,针对中国企业集团具体情况与特点,着重从财务角度进行了务实而具有创新性的研究与探讨。这是本书的又一个突出特点。

企业集团财务管理是一个新兴的研究领域,如何站在企业集团管理总部角度,就一体化的财务战略与财务政策层面进行全方位的理论研究,国内尚属空白,几无成形资料可供参考。这一方面道出了作者研究撰写过程的艰辛,另一方面,更诚恳地期望诸位前辈、同行及广大读者对书中的错漏之处加以斧正,以推动相关研究不断完善与深入。

全书共分十三章,其中第一、二、五、六、七、八、九、十二、十三章由张延波撰写;第三、第四章由王斌、张延波撰写;第十章由张延波、石瑞芹撰写;第十一章由石瑞芹撰写。

值《高级财务管理》付梓之际,作者谨向为本书教学大纲、多媒体一体化方案、教材初稿审定付出大量心血的刘恩禄教授、荆新教授、王化成教授、吴少平教授、王庆成教授、孙天正教授、王世定研究员致以崇高的敬意,并对中央广播电视大学艾大力先生、郭于红女士以及其他为本书的出版付出辛勤劳动的老师和朋友表示真诚的感谢。

作 者

2001年6月

目 录

第一章 高级财务管理概述

第一节 企业集团组织形式及其本质	1
一、规模效应与竞争优势	1
二、企业集团及其再认识	2
三、企业集团成功的基础保障	3
第二节 企业集团财务管理特征	5
一、财务管理主体及其特征	5
二、财务管理目标及其特征	6
三、财务管理客体及其特征	7
四、财务管理方式及其特征	8
五、财务管理环境及其特征	9
第三节 本书基本思路与内容结构	10
一、基本思路	10
二、内容结构	11
复习思考题	11

第二章 企业集团治理结构与财务管理体制

第一节 公司治理结构概述	12
一、公司治理结构的战略意义	13
二、公司治理结构的涵义与主要内容	13
三、公司治理结构的基本模式	15
第二节 企业集团治理结构	17
一、股权控制结构	18
二、管理的集权制与分权制	20
三、组织结构	26
四、董事会职能	29
五、监事会职能	29
六、经营者权贵	30

七、董事问责制度	30
第三节 企业集团财务管理体制	31
一、财务管理体制的涵义与特征	31
二、财务管理体制设计的原则	32
第四节 企业集团财务组织与决策制度	34
一、母公司董事会及其财务权限	35
二、集团财务总部及其职责权限	35
三、财务结算中心或财务公司及其职责权限	36
四、子公司财务部及其职责权限	38
五、事业部财务机构及其职责权限	38
第五节 财务控制制度	39
一、财务控制目标定位	39
二、责任预算制度	39
三、财务报告制度	40
四、财务总监委派制度	43
本章小结	47
复习思考题	48
附 文	49

第三章 企业集团财务战略

第一节 财务战略体系	52
一、财务战略的涵义与特征	52
二、财务战略的类型	53
第二节 财务战略规划	59
一、财务战略规划的影响因素	59
二、财务战略目标定位	61
第三节 财务战略实施策略	65
一、初创期财务战略	65
二、发展期财务战略	68
三、成熟期财务战略	71
四、调整期财务战略	75
第四节 财务战略实施的保障体系	77
一、强化竞争观念, 确立战略意识	77
二、制定财务政策, 规范理财行为	78
三、实施预算控制, 提高资源配置效率	78

四、再造组织结构, 增强竞争能力	78
五、优化信息系统, 加大监控力度	79
六、改革用人机制, 塑造企业家精神	79
本章小结	80
复习思考题	81
案例分析	81

第四章 企业集团预算控制

第一节 预算控制概述	85
一、预算控制的涵义与特征	85
二、预算控制循环	86
三、预算控制的指导思想	88
第二节 预算组织体制	89
一、预算管理组织	89
二、预算执行组织	92
三、预算编制的组织程序	95
第三节 预算目标规划	97
一、预算目标规划的原则	98
二、产业型企业集团预算目标规划	99
三、资本型企业集团预算目标规划	100
第四节 资本预算	102
一、资本预算的涵义及其战略意义	102
二、母公司资本预算权	103
三、母公司对子公司资本分配预算	103
本章小结	107
复习思考题	108

第五章 企业集团投资政策

第一节 投资领域与投资方式	111
一、投资领域	111
二、投资方式	112
第二节 投资质量标准与投资财务标准	114
一、投资质量标准	114
二、投资财务标准	116
本章小结	122

复习思考题	123
案例分析	123
第六章 企业集团固定资产投资政策与管理策略	
第一节 固定资产投资战略与决策制度安排	126
一、固定资产投资战略意义	126
二、固定资产投资管理的内容	126
三、固定资产投资决策制度安排	127
第二节 固定资产折旧政策	129
一、关于折旧政策理解	129
二、会计或税法折旧政策的选择	129
三、企业集团内部折旧政策	131
第三节 固定资产存量重组	134
一、固定资产存量重组的概念及其战略意义	134
二、固定资产存量重组的指导思想与基本策略	134
本章小结	137
复习思考题	138
计算题	138
第七章 企业集团无形资产投资政策与管理策略	
第一节 无形资产功能与营造战略	140
一、无形资产的特性与功能	140
二、无形资产的营造战略	141
第二节 无形资产创新经营策略	144
一、反向经营策略	144
二、虚拟一体化经营策略	145
三、基因置换策略	146
第三节 品牌战略的误区及其防范	148
一、损害原品牌的高品质形象	148
二、品牌个性淡化	148
三、心理冲突	149
四、跷跷板效应	149
本章小结	150
复习思考题	151
案例分析	151

第八章 企业集团购并投资与公司分立

第一节 购并投资政策与管理策略	153
一、购并目标及其规划	153
二、目标公司搜寻与抉择的战略符合性标准	155
三、目标公司财务评价	156
四、购并资金融通	167
五、一体化整合计划	170
六、购并陷阱及其防范	171
第二节 公司分立及其管理策略	173
一、公司分立的涵义与类型	173
二、公司分立与分拆上市的比较	174
三、公司分立的评价	176
四、公司分立的法律规定	178
五、公司分立应注意的问题	179
本章小结	180
复习思考题	181
案例分析	181

第九章 金融衍生工具投资

第一节 金融衍生工具种类及其功能	185
一、金融远期	185
二、金融期货	187
三、金融期权	190
四、金融互换	192
第二节 金融衍生工具的风险特征	194
一、金融衍生工具风险产生的原因	194
二、金融衍生工具的总体风险特征	195
三、各种金融衍生工具的风险特征	196
第三节 金融衍生工具投资策略	197
一、远期利率协议	198
二、期货保证金与债券期货(利率期货)合约	200
三、股票期权合约	206
四、利率互换协议	208
本章小结	211

复习思考题	212
计算题	213
第十章 企业集团融资政策与管理策略	
第一节 融资管理目标与融资政策	216
一、融资涵义	216
二、融资管理目标与管理内容	216
三、融资政策	217
第二节 融资控制与融资策略	219
一、资本结构规划	219
二、融资使用主体的确定与选择	222
三、融资监控与融资帮助	223
四、融资效果评价与还款计划安排	224
第三节 财务公司与资金融通	226
一、财务公司的业务范畴	226
二、财务公司的功能取向	228
三、财务公司管理体制	229
本章小结	231
复习思考题	231
案例分析	232
第十一章 企业集团纳税计划与股利政策	
第一节 纳税计划	240
一、纳税成本与纳税风险	240
二、纳税现金流量安排	241
第二节 股利政策	243
一、股利政策与市场价值	243
二、股利政策的一般影响因素	245
三、股利政策的基本类型	248
四、股利支付方式	249
五、企业集团股利政策的基本特征	253
六、企业集团股利政策的决策权限	253
本章小结	255
复习思考题	256
案例分析	257

第十二章 企业集团经营者薪酬计划

第一节 经营者激励机制	259
一、经营者激励不兼容矛盾及其根源	259
二、经营者知识产权资本化	260
三、经营者角色定位与知识资本权益特征	262
第二节 经营者薪酬结构设计	264
一、竞争机制与薪酬设计思想	264
二、经营者薪酬计划设计与实施的行为主体及步骤	265
三、经营者薪酬构成	267
第三节 管理绩效评价与知识资本报酬的确定	269
一、经营者管理绩效评价指标体系	269
二、评价指标的报酬影响权重	271
三、经营者对剩余贡献的分享比例	274
四、贡献报酬的经营者群体分割比例	275
五、操作示例	276
第四节 经营者薪酬支付方式与支付策略	281
一、经营者薪酬支付方式确定的原则	281
二、经营者薪酬支付方式	282
三、经营者薪酬支付策略	285
本章小结	288
复习思考题	291
案例分析	291

第十三章 企业集团财务风险监测与危机预警

第一节 财务风险监测	298
一、财务安全运营监测：财务安全运营指数	298
二、财务风险变异性监测：财务风险变异指数	301
三、财务危机经济承受能力监测：财务危机承荷指数	303
第二节 财务危机预警	306
一、财务危机预警的涵义	306
二、财务危机预警指标的特征	307
三、财务危机预警指标体系	307
本章小结	310
复习思考题	311

第一章

高级财务管理概述

教学目的与要求

1. 掌握企业集团组织形式与本质的差异
2. 掌握企业集团成功的基础保障
3. 掌握企业集团财务管理目标、主体、客体、方式与环境特征
4. 了解本书的基本思路

本章重点与难点

1. 企业集团及其再认识
 2. 财务管理特征
 3. 本书基本思路
-

第一节 企业集团组织形式及其本质

一、规模效应与竞争优势

随着市场经济的高度发达和股份制的日益成熟，现代企业将不再只是一个单一结构的经济组织，而是多个经济单位的联合体，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组织形式。

在现代市场经济条件下，大凡一个企业能够由单一法人组织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，源自于为抵御日益增强的竞争风险而不得不谋求资源聚合的规模优

势、组织结构重整的管理协同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,先后掀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,不仅逐渐奠定了以两权分离为基本特征的现代企业的制度基础,而且确立了以股份公司制下的企业集团为基本标志的现代企业组织架构模式。由此也就决定了现代企业的管理,不应也不可能只是囿于单一法人范畴,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(也称为母公司或集团公司,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是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、多级管理对象等构成的全方位的管理体系。

二、企业集团及其再认识

企业集团本身并不是法人,亦即不具备法人资格及相应的民事权利,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同母公司一样,均具有其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。

这里需要提出的问题是:企业集团的确是多个法人的联合体,但反过来,是不是只要是若干个法人联合在一起,就可以冠之以“企业集团”的名义或称谓?再者,这种多级法人治理结构是否违背了民法的基本通则,损害了民法通则下的“法人”的基本权利与地位?上述问题不仅关系到企业集团存在的合法性,同时也关系到母公司与子公司(也包括其他成员企业)以及子公司彼此间的行为与利益规范,关系到企业集团管理定位及其管理实施的基本前提,是一个必须回答的重大的基础性问题。

第一个问题涉及到企业集团形式与本质的差异。要解决这个问题,必须从组建企业集团的宗旨或目的出发。

能否最大限度地发挥集团的资源整合优势与管理协同优势,实现整体资源配置的秩序化与高效率性,以期确立并不断拓展市场的竞争优势,不仅是企业集团管理的宗旨,同时也是甄别形式上的企业集团与本质上的企业集团差异的基本标准。也就是说,判断一个“企业集团”是否属于本质意义上的企业集团,主要的不是看它在形式上是否是由多个法人构成的联合体,而在于这种联合是否能够遵循集团组建的宗旨:实现资源聚集整合优势以及管理协同优势。倘若不能贯彻或无法达到这一宗旨的话,所谓的“企业集团”便不过是一种徒有虚名的形式,一种无序的多个企业的杂合捆绑体而已。这样的企业集团所面临的将是更多的矛盾、更严重的内耗、更低的效率和必

然失败的结局。

对于第二个问题,回答同样是否定的。单纯从民法角度而言,各层阶成员企业同母公司一样,拥有着彼此平等的法人地位与权利,即体现相互独立的社会化人格。然而,既然是法人的联合体,那么,无论是其中的母公司、子公司抑或其他成员企业,在遵循民法的基本通则,体现各自独立的社会化人格,即强调权利地位“个性”的同时,还必须遵循相关系统——企业集团的“共性”特征,即必须将各自的权利地位纳入集团统一的目标、政策的规范或“秩序”约束之下。可见,企业集团的多级法人制并未违反民法的基本通则,而只是在一个特定的法人联合体的系统框架下进行了权利与地位的整合重组。这是辩证法的规律之所在。

基于上述分析,可以将具有本质意义的企业集团归纳为如下基本特征:

其一,企业集团最大的优势体现为资源的聚集整合性与管理协同性,包括人力资源整合优势、生产资料资源整合优势、财务资源整合优势、技术信息资源共享优势、管理资源协同优势,以及通过上述资源优势的复合而生成的集团整体的竞争优势等。在上述方面,如果多个法人的联合体能够产生“ $1+1+1>3$ ”的整合协同效应的话,便认为具备了本质意义的企业集团的首要特征,否则也就只不过是一种徒有虚名的形式。

其二,要达成资源整合与管理协同效应,母公司、子公司以及其他各成员企业彼此间必须遵循集团一体化的统一“规范”,实现协调有序性运行。

其三,要使这种统一“规范”为各层阶成员企业自觉而能动地遵循,就必须使所确立的规范既有利于实现集团整体利益最大化目标,同时也有利于实现成员企业个体利益最大化目标,亦即必须能够在尊重各层阶成员企业的平等的社会人格地位的基础上,激发其积极性、创造性,增强其责任感,将各自的行为纳入集团的统一规范,以谋求资源聚合与管理协同效应的最大化。反过来再借助集团的整体效应,进一步保障与推动各层阶成员企业更好地实现各自的利益目标,从而在整体与局部之间形成一种利益的依存互动机制。

其四,为了达成上述目的,作为管理总部的母公司必须能够充分发挥核心主导功能,并通过制定集团组织章程、发展战略、管理政策、管理制度等,为集团整体及其各层阶成员企业的协调有序运行确立行为的基本规范与准则;任何一个企业,若想加入集团,取得成员资格,必须首先以承认集团的组织章程、发展战略、管理政策、管理制度,服从集团整体利益最大化目标,接受管理总部的统一领导为前提,否则就不能被接纳为成员企业,即便已经进入,也非真正意义上的成员企业。

三、企业集团成功的基础保障

总结国内外诸多企业集团失败的教训,存在着四个共同的、也是致命的缺陷:

其一，集团的组建与资源的配置上缺乏明确的产业发展主线。由于没有优势的核心产业，各成员企业资源与作业的整合重组便失去了依托、方向与秩序，也就无法取得聚合协同效应，结果成员企业不得不各自为政，分散经营，企业集团由此失去了本来的意义与存在的价值。

其二，即便集团总部或其核心企业拥有广阔市场前景的优势的核心产业，但由于所吸收的成员企业在产业领域、业务特征、资源属性等方面与集团的核心产业差异悬殊甚至毫无关联互补性，致使总部无法在优势产业的“核心编织”下进行资源与作业的整合配置，信息与管理无法共享。不仅如此，随着成员企业的加入，彼此间的矛盾与摩擦开始产生。集团总部也就不得不将相当一部分原本致力于核心产业的管理资源耗费在各种矛盾的协调与处理上。由于得不到资源的支持，加之管理力量的分散，总部核心产业原有的优势地位逐渐丧失，以致损失殆尽。

其三，尽管集团总部或其核心企业拥有优势的核心产业，成员企业间在资源、作业等方面也有着较强的关联性与互补性，但由于集团的生成并非出于成员企业的自愿，而完全是迫于非市场因素（如政府行政意志）的强制，致使成员企业间从集团组建伊始，便缺乏归属感以及沟通与团队协作精神，最终使得管理总部无法从集团整体上实施一体化的管理与决策。

其四，在资源、作业等方面具有关联互补性的成员企业，虽然带着自愿与协作的精神而依附于总部的核心产业之下，但由于缺乏一位具有企业家精神与企业家素质、极富战略胆识与领导魄力的最高决策者和一批志同道合的中坚骨干力量，加之管理理念滞后以及决策与监督机制等的缺陷，使得成员企业因对集团未来前景丧失信心而渐生异意。

无论上述那种情形，结果都将伴随着效率与效益的低下而使企业集团走向分崩离析。

总结失败的教训，再反观诸多成功企业集团的经验，可以得到这样的启示：一个企业集团的成败，最基础的因素在于能否确立起两条相互融合的生命线：具有竞争优势的产业发展线与高效率的管理控制线。前者对外作用于目标市场，关涉着整个集团的前途命运；对内指引着资源、作业整合配置的方向与秩序，关涉着资源配置的有效性。毫无疑问，一个发展思路不明确、缺乏竞争优势与广阔市场前景的产业发展线的企业集团注定是没有前途的，对内因成员企业缺乏归附的信心而影响资源配置的协同性，无法形成冲击市场的资源聚合优势；对外因市场定位不明确而使整个集团的发展失去了目标与方向。与产业发展线同等重要的是管理控制线。“管理出效益”，这是一条经得起实践检验的真理。现代世界经济的竞争，表面是产品、服务、品牌的竞争，而更深层次的则是管理的竞争，包括管理体制与管理理念等。毫无疑问，面对极其复杂的治理结构与利益关系，母公司如果不能以优势的管理资源为依托，以富有激励与约束功能的制度创新为后盾的话，就无法对成员企业施以强有力的控制，进而无法从集团整体上形成统一的意志、统一的战略、统一的目标、统一的政策与统一的资源配