

财务

—集团管控之一—

管控



集团管控 集团型公司竞争和扩张的核武库
洞悉企业帝国管控奥秘 分享集团公司管控实践

每一个问题，全部来自作者的咨询实践。每一个问题都有若干相关案例作为背景。
对于具体问题从流程、制度、方法、工具等角度进行系统阐述，构建了一个实操型的整体框架。

国务院国资委培训中心、三大国家会计学院 隆重推荐

中国发展出版社

—集团管控之—

财务 管控



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

集团管控之财务管控 / 白万纲著. —北京: 中国发展出版社,
2008. 3

(集团管控职能篇系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 80234 - 136 - 4

I. 集… II. 白… III. 企业集团 - 企业管理: 财务管理
IV. F276. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 002827 号

书 名: 集团管控之财务管控

著作责任者: 白万纲

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80234 - 136 - 4/F · 704

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京中印联印务有限公司

开 本: 700 × 980mm 1/16

印 张: 15

字 数: 211 千字

版 次: 2008 年 3 月第 1 版

印 次: 2008 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 7000 册

定 价: 33.00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮箱: drcpub@126.com

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

前 言

当前，国内外对集团化公司管理的研究成果和学术著作可谓层出不穷、汗牛充栋，但绝大多数的研究依然仅仅聚焦于“管理”，而忽视了“控制”；在传统的著述中，“控制”充其量也仅仅作为了“管理”的五大职能（计划、组织、指挥、协调和控制）之一而存在。

事实上，控制——尤其是事前控制，已经在实际的企业管理过程中表现出越来越突出的作用。因为通过事前谈判、授权、流程、组织、政策、风险评估乃至战略、价值观（文化）等控制手段，可以有效地降低管理过程中可能出现的风险，降低管理成本，进而提升“管理+控制”的综合效能。“控制”已经从传统的五大管理职能之一的角色渐渐地走到台前，并随着其重要性的日益突出，更加可以和“管理”并列，共同组合形成未来公司管理的新模式——管控！

集团管控——这个崭新而蕴含了强大生命力的课题，已然成为未来集团化公司解决生存和发展之道的法宝。然而，对这一问题的探索仅仅局限于实操层面还是远远不够的，它更多地需要人们从哲学的思考出发，以一种更广阔的视角进行系统的、本质的观察与研究。我们相信，这一过程必将掀起人们对公司管理模式的更为巨大而深刻的思想变革！

华彩的集团管控观——“管理+控制”：母公司的主要任务不是亲自设计子公司的管理结构，而是通过对“管理的管理”和“决策的决策”来行使其“权力的权力”，最终促进子公司形成一套优秀的决策程序，实现其自我功能的优化。同时，母公司要扮演好对子公司的外部监管角色，并通过对子公司恰当地实施监督、审计甚至庇护等多种手段来实现控制。

1. 母公司对子公司的管理。相比而言，母公司具有诸多子公司无可比拟的优势，子公司所无法回避的许多先天缺陷在母公司看来却是与生俱来的利好。所以母公司在对子公司的管理过程中，务必不能越俎代庖，甚至“自降辈分”，“主动”地降至子公司层级去代替子公司行使职能，母公司真正需要努力的方向则是——识别、挖掘并着力放大这些优势，如图1所示。

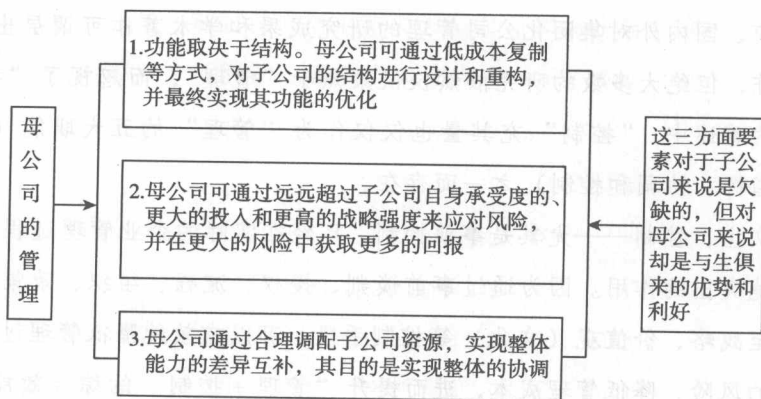


图1 母公司的管理

2. 母公司对子公司的控制。控制论提出的前提是人们认识到了系统的复杂性，而控制论的贡献不仅在于把一无所知的系统视为黑箱，而且在于它提供了认识黑箱的方法，即黑箱方法。所谓黑箱方法，就是采用不打开系统的“活体”，仅从系统的整体联系出发，通过对系统的输入和输出关系的研究，从外部去认识和把握系统的功能特性，探索其结构和机理的研究方法。黑箱方法对母公司实现控制功能具有重要的意义，这些意义主要表现在以下几方面。

(1) 黑箱方法是研究和全面把握结构复杂的施控对象（执行组织）的有效工具，特别是针对巨大系统、复杂多变系统的控制。

(2) 黑箱方法是研究动态系统和组织的主要方法。动态系统具有高度的组织性和活动性，是活生生的有机体。一旦采用解剖的方法打开黑箱，系统

的结构就会受到干扰，整体功能就会受到破坏。而用黑箱方法，通过对输入控制信息和输出获得反馈信息进行比较，既可以保持执行组织的动态稳定、有序，又实现了领导控制的目的。

(3) 黑箱方法是研究尚不能打开系统的唯一手段。从集团管理职能来看，管理者控制的系统是一个不能打开的系统，并且管理者也无权打开。那么对不能打开的施控系统的控制只能通过黑箱方法来实现有效控制。总之，黑箱方法对领导控制的基本要求是：“只管两头，不管中间”，“两头”是通过输入控制信息和输出反馈信息，这是领导控制的方面，而“中间”即施控对象（运行中的组织），不是领导控制的方面。集团控制的运作原理如图2所示。

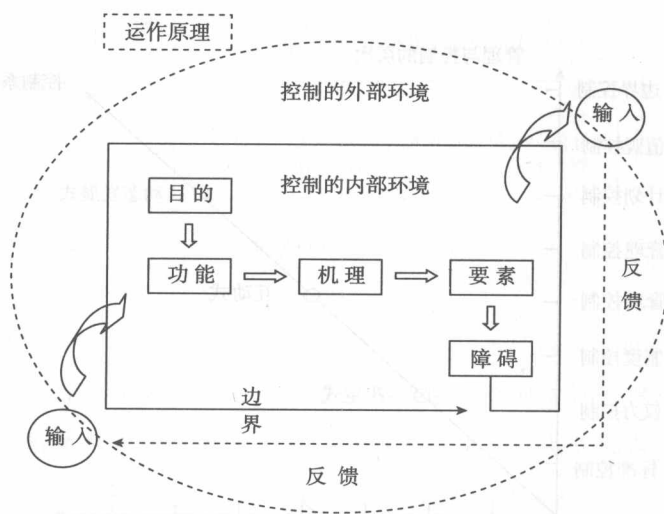


图2 集团控制运作原理

从控制运作原理出发，我们得出了集团控制的过程机制。如图3所示。在母公司具体实施对子公司控制的时候至少需要面对三个方面的问题：控制的层次、控制的手段和控制系统的设计方法。这构成了集团的控制体系，如图4所示。

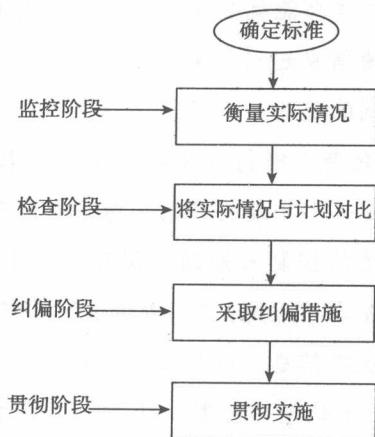


图3 集团控制过程机制

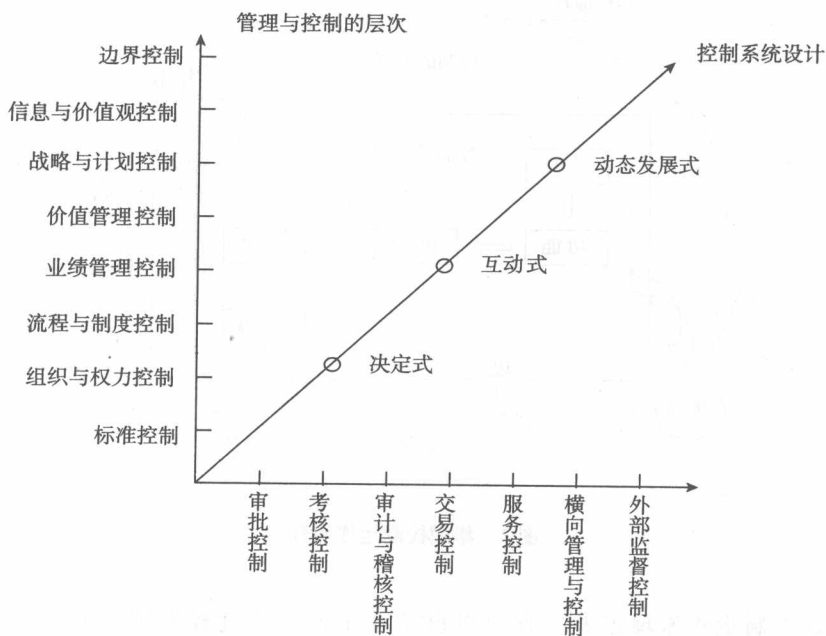


图4 集团控制体系

从集团控制体系出发，我们进一步细化得出集团控制的流程，如图5所示。

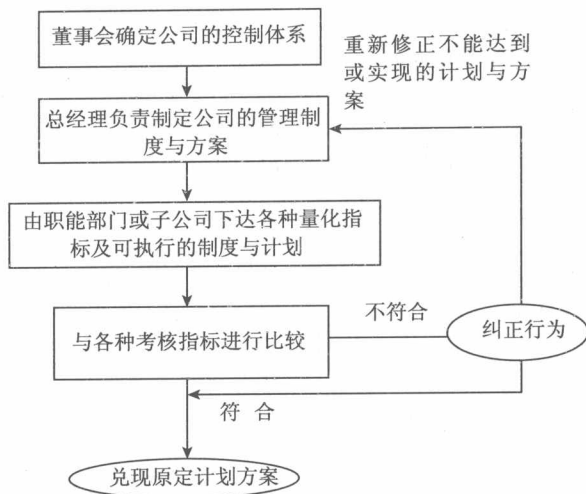


图5 集团控制流程

2008年1月

◎缘起

这些事件经济界人士应该不会忘记：1999年广东信托银行破产案，1996年英国巴林银行倒闭案，1997年香港百富勤公司清盘，2001年湖南湘潭电缆集团破产……它们都给股东、债权人和社会造成了严重损失。这些原是经营状况良好的企业，有的甚至是百年老企业，为什么会突然垮掉？一个主要原因就是失控！集团体系内部缺少一套有效的财务管控体系。母公司如何实施对子公司的财务控制，是当前集团公司面临的一个十分重要的问题。但当前的集团公司财务管控中还存在着不少误区，严重影响了管控效果和效率，具体表现如下：

1. 奉行拿来主义，画虎不成反类犬。财务管控体系对企业的重要性不言而喻，一味照搬照抄西方的管控模式，不顾自身薄弱的基础管控和人员配备现状，不仅不会促进业务的发展、管控的提升，反而可能导致业务部门的反感和抵触，影响业务的发展。

2. 缺乏系统的财务管控思路和办法。财务管理没有体系或缺乏系统的管控思路，导致重要财务策略和财务功能的缺失。比如：是集权还是分权？财务应该发挥什么职能？公司的资产、资金处于什么状况，关键的风险点和控制点有哪些？对财务信息有什么要求，什么是经营管理决策所必须的？如何保证财务数据的准确等等。

3. 一味追求跨越式发展，财务杠杆过度使用。先做大再做强，曾经是国内企业成长的不二法门，追求规模和速度超常规的快速扩张使得企业资金需

求旺盛，管控能力能否跟上发展速度，投资的项目能否尽快由“输血”变成“造血”，是企业生死攸关的首要命题。

4. 上市公司沦为大股东的“提款机”，任由摆布。优质资产包装上市，回购资产借机套现这种经典戏码屡次上演，关联交易、担保倒贷、以股抵债、占用资金等手段也屡见不鲜。随着上市公司内部控制举措出台，政策风险和潜在的隐患如何化解，考验着企业的生存智慧。

5. 工具至上论，一味迷信管控信息软件的作用。SAP、ERP已经成为了这些年的管控时尚，但实际运用效果则不尽如人意。信息化方面没有作统一的规划，财务基础多元化使得信息共享、数据集成的难度颇大，此外管控模式未有定论往往导致“穿新鞋走老路”，集团化财务管控推进缓慢，成效甚微。

6. 职能认识停留在初级阶段，未上升到战略高度。传统的会计核算在大多数集团型企业中仍是工作重心，预算管控、财务分析、税务筹划等管控型活动弱化。其实，各级经营主体的会计职能应有所侧重：集团公司财务部应以管控型会计为主，重点放在财务的战略管控；集团公司所属独立法人企业、子公司则以管控型会计和核算型会计并重；而非法人的二级核算单位、分公司则以核算型会计为主。

7. 集团利益冲突缺乏有效的化解防范手段。在华彩咨询访谈过程中，经常碰到集团各自“倒苦水”，子公司抱怨集团结算中心捆住了手脚、压制了积极性；母公司认为子公司不顾全大局，私设小金库，资金回笼打埋伏屡禁不绝。

◎思 变

随着时代的发展，尤其在全球经济一体化的今天，公司集团大量出现，无论是财务管控主体、客体还是内外环境的结构都发生了很大的变化，而由此带来的结果是整个财务管控体系呈现出更加明显的系统性和复杂性。

第一，单体公司向集团化公司转变。从华彩“系统论”和“组织智商”的观点出发，我们知道，任何一家企业从诞生之日起就不可避免地要走向复杂，并在一定时期之后成为一个复杂系统。当前，这种复杂性的一个最明显表现就

是单体公司向集团化公司的转变。从整个世界的视角来看，集团化公司已经取代单体公司成为全球企业发展的主流，这种趋势不可阻挡，并在加速进行。

第二，被动分散的财务管控模式向主动集中式管控模式转变。在市场经济环境下，集团内外环境瞬息万变，财务风险像一团毒气无孔不入，原来被动分散的财务管控模式常常导致财务管理的失控。因此，企业集团财务管理模式的选择必须充分考虑企业集团当前所处的发展阶段、集团内部的组织结构形式、成员企业所在地的外部环境以及集团整体发展战略等因素。任何一种财务管理模式都各有利弊，对于企业集团财务管理模式的选择，要因地制宜和因时制宜，就目前国内及国际企业集团来说，选择主动集中化模式占到绝大多数。集团财务的集权管控在国外企业集团已经得到了广泛的应用，在20世纪80年代末90年代初，以BPR（业务流程重组）为改革契机，全球绝大多数大型企业集团（全球500强中的80%以上）均建立了集权式财务管理模式。采用主动的集权式管控模式导致财务管控的体系更加复杂，使其形成了一个繁复难辨的大系统。

时代洪流催生了集团管控时代的到来，而财务管控正作为集团管控体系的重要组成部分成为整个时代的迫切需求。

作为复杂系统的集团化公司，面对着复杂的财务体系，要想生存和发展，唯一的途径便是对财务系统施以有效的“管理+控制”；只有这样才能使集团的财务系统得到真正的有效管控，并从财务运行价值体系中获取最大化利益。

“华彩咨询”作为中国集团管控的创始者和领导者，责无旁贷地肩负起对这一问题研究的重任。于是我们决定编就此书，对集团管控下的财务管控进行探讨，以期抛砖引玉，激发大家更多的思考，共同为中国企业集团早日在全球范围内获取竞争优势开辟一条有效的管控之路。

1. 本书的内容框架是以华彩咨询的集团财务管控模式——23385模型为基础。该模型是华彩咨询经过十年的潜心探索和企业实战，总结提炼出来的。

两大决策前提：明确企业愿景、使命及价值观，通过持之以恒的企业文化建设凝聚共识，打造企业认同感；明确各个投资组合/产业组合在企业整体发展中的定位，把握资源配置的倾向性。

最为理想的财务管控模式在既不能管得太死，又不能放得太开中间寻求平

衡。根据平衡程度的不同，可以有三种基本的财务管控模式：集权财务管控、分权财务管控、混合财务管控。

三大举措打造组织管控体系：财务机构及岗位设置：不同管控层级设置相应的承担财务职能的部门，由专门或兼职的工作人员履行财务职责；书面的职位说明书和权限划分界面表，清楚界定各级财务部门发挥的作用所在；制度和流程固化业务活动流转的接口，各司其职，各谋其政。

八大财务管控职能模块：规范管控；融资管控；投资管控；资产管控；资本运营管控；资金管控；费用管控；收益管控。

五大子系统保证财务管控体系正常运转：

(1) 最优化的筹资子系统的标准是筹资渠道多元化、筹资方式多样化、筹资成本最低化、筹资风险最小化、资本结构最优化。

(2) 最科学的投资子系统的标准是具有严格的投资审批制度、科学的投资决策指标体系、全过程的投资监控机制、准确的投资效果分析评价制度。

(3) 最快速高效的资金营运子系统的标准是企业的现金、存货、应收账款、固定资产等方面的决策与控制均具有科学的计量模型和相应的规章制度确保企业营运资金的快速高效周转，有一整套科学的财务指标对各成员企业的资金营运效率实施监控和评价。

(4) 最迅速准确的信息反应子系统的标准是具有防止会计信息失真的机制、网络化的集团财务管控、高效率的会计信息分析与反应机构、合理的财会机构设置和畅通无阻的会计信息传递程序。

(5) 最有效的财务控制子系统的标准是具有科学的会计人员管控体制、健全有效的财务控制依据、合理的经营业绩评价与考核指标体系、科学的评价标准和严格的奖惩制度。

2. 集团财务管控的战略不是一成不变的，它是多层次的，应该根据企业所处的发展阶段制定相应的财务管控战略。

3. 顺利实施集团的财务管控活动，客观上要求总部必须建立财务管控体系，完善财务监控的职能，以加强对下属公司的控制。

4. 企业文化是集团财务管控最重要的软环境，良好的财务管控文化是财务

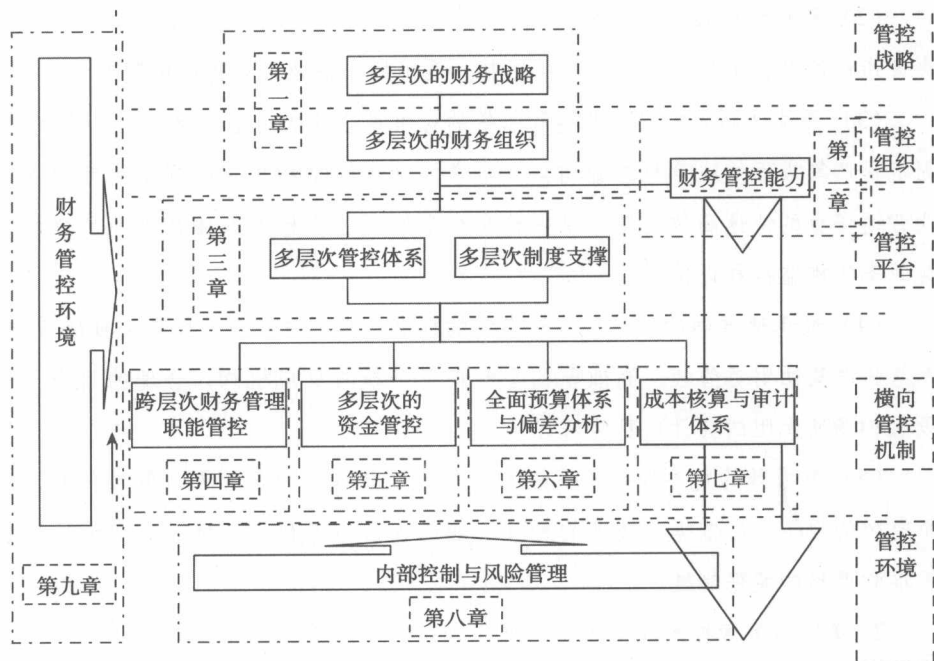
管控顺利、有效进行的保证。没有好的企业文化，好的管控制度的效用会大打折扣。

5. 实现财务管控的信息化是当今企业的提高管控效率、降低管控成本的主要手段。作为集团应该不断提高整个集团的信息化水平。

6. 现金为王，同时也应非常重视财务管控系统和人才的配置，不合格的财务管控人员，会使好的财务管控体系失效。

7. 在集团财务管控中，母公司和子公司之间的财权必须清楚合理地划分，不允许存在模糊地带。财权不清往往是集团财务管控失败的根源。

8. 财务风险已经成为企业最重要的风险之一，集团应该打破原来的内部控制制度，建立起完善的财务风险管控制度，给企业穿上一件铁布衫。



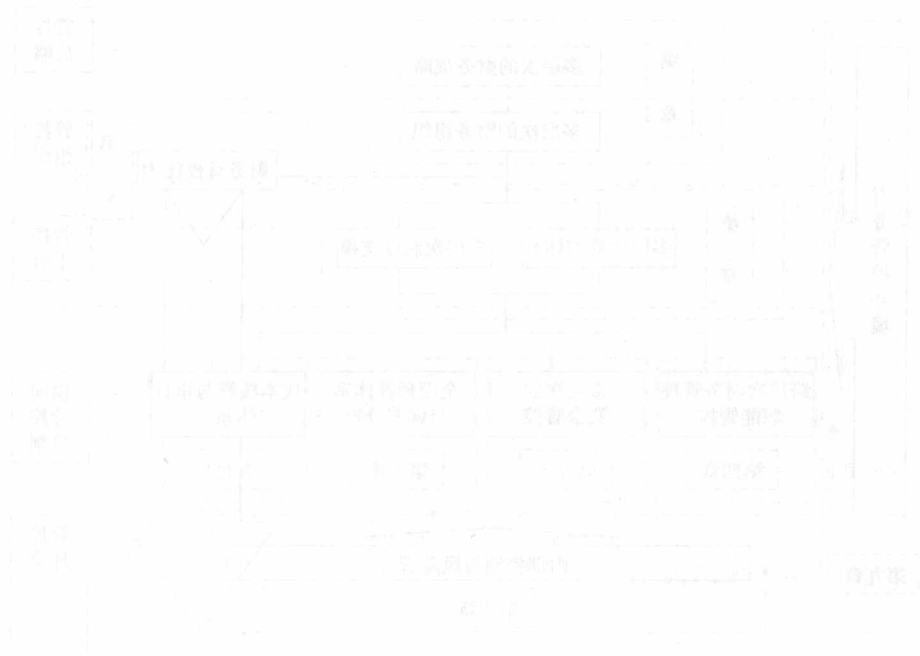
全书共分九章，具体可归类为“五大管控层级”，即：管控战略；管控组织；管控平台；横向管控机制；风险管理和管控环境。

研究和思考的过程是痛苦的，但收获硕果的时刻却是欣喜异常的。欣喜的

同时，我们不忘首先向那些曾经在网络和书报上发表过相关观点的朋友表示由衷的感谢！虽然我们未曾谋面，但你们的思想就像沙滩上一颗颗五彩斑斓的贝壳，帮助我们从更多的角度去认识和了解眼前的大海，并无形中为我们不断完善集团管控下的财务管控体系提供了许多帮助和启迪。



2008年1月



目 录

第一章 多层次财务战略与组织	1
第一节 多层次的财务战略	6
集团财务战略的五大特点	6
多层次财务战略制定的四大原则	7
以企业发展阶段为基础的多层次财务战略	8
多层次财务战略选择模式	9
构建保障体系为财务战略实施护航	12
第二节 多层次的财务组织	16
多层次财务组织的四大特点	16
以发挥整体优势为目标构建集团财务组织	17
多层次的财务组织结构体系的构建	17
多层次的财务组织的职能定位	19
思考题	25
第二章 财务管控能力	27
第一节 决定财务管控能力的财务管控结构	30
财务管控主体	31
财务管控目标	31
财务管控客体	32

财务管理方式	32
财务管理环境	32
第二节 八大功能支撑财务管理能力	33
第三节 财务管理能力的基本构成要素	37
学习能力——财务管理能力的基础	37
金融关系能力——财务管理能力在资本市场的外在表现	38
财务控制能力——财务管理能力的集中体现	38
信息处理能力——财务管理能力的助推器	39
第四节 财务管理能力的管理	39
识别：管理财务管理能力的前提	40
培育：观念与过程的结合	40
应用：财务管理能力的价值	40
巩固与再造：保持财务管理能力的有效途径	40
思考题	44

第三章 多层次的财务管控体系 45

第一节 多层次财务管控体系的构成	48
财务人员管控系统	48
财务制度管控系统	50
财务目标管控系统	50
财务信息管控系统	54
第二节 集团财务管控体系的构建	55
多层次财务管控体系构建的原则	55
如何构建理想的财务管控体系	57
思考题	61

第四章 跨层次财务管理职能管控	63
第一节 跨层次财务管理职能划分的基础——财务管控模式	66
从集权到分权的三大财务管控模式	67
通过信息成本和代理成本均衡选择财务管控模式	69
保证财务管控模式平稳运行的五大手段	72
第二节 财务管控的七大主要职能	74
财务制度管理	74
预算管理	74
资金管理	74
投融资管理	75
资产管理	75
人员管理	75
财务风险管理	76
第三节 跨层次财权配置	76
融资决策权	76
投资决策权	77
资产处置权	77
资本运营权	77
资金管理权	78
成本费用管理权	78
收益分配权	78
第四节 跨层次财权实现	79
战略和规划管控	79
预算管控	79
会计管控	79
审计管控	80
重大财务事项预审制和授权批准制	80
思考题	89