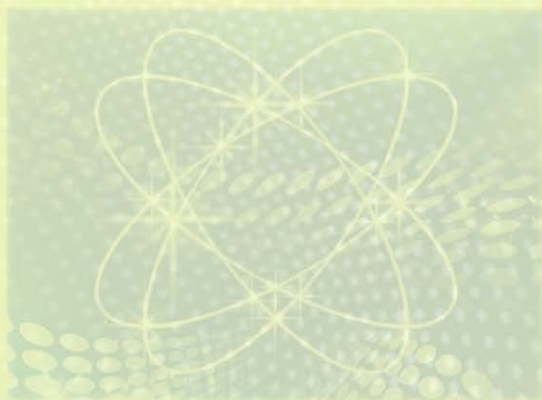


江西企业集团财务管理的 现状问题及对策

刘剑民 著



江西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

江西企业集团财务管理的现状问题及对策 / 刘剑民 著.

—南昌:江西人民出版社, 2011.5

ISBN 978-7-210-04806-0

I. ①江… II. ①刘… III. ①企业集团-财务管理-研究-江西省 IV. ①F279.244

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 077390 号

江西企业集团财务管理的现状问题及对策

刘剑民 著

江西人民出版社出版发行

江西嘉欣印务有限公司印刷 新华书店经销

2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

开本: 毫米× 毫米 1/32 印张:7.75

字数: 千 印数: 册

ISBN 978-7-210-04806-0 定价: 元

赣版权登字—01—2010—74

版权所有 侵权必究

江西人民出版社 地址:南昌市三经路 47 号附 1 号

邮政编码:330006 传真电话:6898827 电话:6898893(发行部)

网址:www.jxp-ph.com

E-mail:jxp-ph@tom.com web@jxp-ph.com

(赣人版图书凡属印刷、装订错误,请随时向承印厂调换)

前 言

在现代企业制度下的企业集团管理,是对价值和使用价值的高效、复杂的综合管理,它主要包括人事管理、生产管理、技术管理、营销管理及财务管理等子系统。而财务管理作为现代企业制度管理的一个子系统,具有综合性的功能。财务管理是一种价值管理,财务管理的对象是资金运动全过程的管理,渗透和贯穿于企业的一切经济管理活动之中,无疑是企业管理系统中最为重要的子系统。企业集团公司治理的核心功能是科学决策,并保障所有股东及其他利害相关者的利益。凡涉及企业集团利益和所有利害相关者利益的重大决策都存在财务管理问题:企业集团的重大投资决策要求进行投资管理;企业集团的重大融资决策要求进行融资管理;为了减少企业集团内部控制的风险,防止侵害中小股东和其他利害相关者利益,需要进行审计监督管理、信息披露管理;为了优化资本结构或股本结构,需要进行财务分析,以确立最佳资本结构或股本结构。此外,财务管理的核心地位也是由财务管理的本质特点决定的。财务管理是对资金及其运动过程的管理,资金对于企业来说,如同人的血液一样,是企业的命脉。资金循环的好坏,直接取决于财务管理工作的的好坏,也直接影响着甚至决定着企业的生存和发展。因此,现代企业集

团管理必须要以财务管理为中心,现代企业集团公司治理必须要以财务管理作为保障所有股东及其他利害相关者利益的重要途径。

众所周知,现在国际上很多大集团公司的失败源于公司财务管理方面的失败。可以说财务管理失败已经成为导致企业集团效益低下的最主要原因之一,由此引起的产权不清、资本结构不合理、资金管理松散,财务信息失真等问题,严重制约了企业集团的健康发展。基于此,研究企业集团财务管理的构成和影响因素,结合实际发展现状,探索出适应我国企业集团发展的科学的财务管理,具有重要的现实意义。

近年来,江西的企业集团重视集团的财务管理职能,财务人员也积极应对市场变化,不断学习运用现代财务管理的理论和方法,与其他部门协同配合,为公司经营决策出谋划策。财务工作质量的不断改善和财务管理水平的不断提高,与江西省企业集团领导的重视和财务人员整体素质的明显提高是分不开的。

但是,随着市场经济的深化,外部经营环境变化、历史遗留问题较多,集团公司在财务管理方面还存在一些问题及困难。主要表现在内部报告制度不够科学完善,财会机构设置存在不合理,预算管理机制、财务预警机制、监督约束机制尚不理想,财务管理机制运行效果考核指标体系科学性不足,集团各层次财务治理目标不一致等问题。如何全面提高江西省企业集团的财务管理水平,提高财务管理效率已迫在眉睫。因此,我们对江西的企业集团的财务管理有关问题展开调查研究,并提出相关改进建议,仅供参考。

江西财经大学会计学院 刘剑民

2011年5月

第 1 章 导 论

- 1.1 研究意义 ∠ 2
- 1.2 企业集团的基本概念 ∠ 3
- 1.3 企业集团财务管理的研究框架 ∠ 10
- 1.4 企业集团财务管理研究综述 ∠ 16
- 1.5 研究思路与研究方法 ∠ 19

第 2 章 江西省企业集团 财务管理现状与存在的问题

- 2.1 企业集团的历史演进 ∠ 21
- 2.2 江西省企业集团发展状况 ∠ 27

- 2.3 江西省企业集团现行财务管理体制现状与存在的问题 ∠ 32
- 2.4 江西省企业集团财务管理方式的现状、存在的问题及原因 ∠ 43
- 2.5 江西省企业集团财务管理机制现状、存在的问题及原因 ∠ 57
- 2.6 江西省企业集团财务治理模式现状与存在的问题及原因 ∠ 66

第 3 章 国内外企业集团 财务管理案例评析与借鉴

- 3.1 国内外企业集团的财务管理模式 ∠ 69
- 3.2 欧美模式案例:英国石油公司(BP) ∠ 74
- 3.3 日韩模式案例:三菱集团 ∠ 89
- 3.4 我国企业集团财务管理案例:苏盐集团 ∠ 98

第 4 章 江西省企业集团 财务管理体制的现实选择

- 4.1 江西省企业集团财务管理体制设计 ∠ 109
- 4.2 对下属公司财务管理体制的划分——ABC 管理法 ∠ 125
- 4.3 构建以资金管理为中心的相对集权财务管理体制的重点环节——财务公司的构建 ∠ 128

第 5 章 江西省企业集团 财务管理机制的完善

- 5.1 建立考核现代企业财务管理机制运行效果的指标体系 ∠ 156
- 5.2 传统计划与财务预算机制并行,推行预算控制体系 ∠ 162
- 5.3 积极探索更为有效的财务人员控制方法 ∠ 168
- 5.4 完善江西省企业集团财务风险预警机制 ∠ 170
- 5.5 强化内部审计监督机制 ∠ 188

第 6 章 江西企业集团财务治理的改进

- 6.1 企业集团财务治理机制 ∠ 194
- 6.2 日美韩三国企业集团财务治理机制的模式分析 ∠ 198
- 6.3 江西省企业集团财务治理机制的改进意见 ∠ 202

附录一：参考案例

- 一、GE 公司案例 ∠ 207
- 二、华北汽车集团母子公司控制体制 ∠ 216
- 三、中国石油天然气集团公司 ∠ 222

附录二：江西省企业集团财务管理问题调查表 ∠ 227

参考文献 ∠ 234

第1章 导论

20 世纪 90 年代以来, 中国企业集团的建设和发展取得了明显的成效, 尤其是 1997 年全球合并风的刮起, 为企业集团的规模扩张和整合起到了推波助澜的作用。可以说, 中国当年就成为兼并、收购、资产重组年, 进入 1998 年后, 这个势头仍在继续。经济的全球化, 企业集团的国际化、联盟化, 竞争与合作趋势的明朗化, 以及中国已经加入世界贸易组织的现实, 要求中国的企业集团不仅必须加强自身建设和发展, 而且必须高度重视企业集团的管理和公司治理问题, 以真正提高企业集团的核心竞争力。

1.1 研究意义

在现代企业制度下的企业集团管理,是对价值和使用价值的高效、复杂的综合管理,它主要包括人事管理、生产管理、技术管理、营销管理及财务管理等子系统。而财务管理作为现代企业制度管理的一个子系统,具有综合性的功能。财务管理是一种价值管理,财务管理的对象是资金运动全过程的管理,渗透和贯穿于企业的一切经济管理活动之中,无疑是企业管理系统中最为重要的子系统。企业集团公司治理的核心功能是科学决策,并保障所有股东及其他利害相关者的利益。凡涉及企业集团利益和所有利害相关者利益的重大决策都存在财务管理问题:企业集团的重大投资决策要求进行投资管理;企业集团的重大融资决策要求进行融资管理;为了减少企业集团内部控制的风险,防止侵害中小股东和其他利害相关者的利益,需要进行审计监督管理、信息披露管理;为了优化资本结构或股本结构,需要进行财务分析,以确立最佳资本结构或股本结构。此外,财务管理的核心地位也是由财务管理的本质特点决定的。财务管理是对资金及其运动过程的管理,资金对于企业来说,如同人的血液一样,是企业的命脉。资金循环的好坏,直接取决于财务管理工作的优劣,也直接影响着甚至决定着企业的生存和发展。因此,现代企业集团管理必须以财务管理为中心,现代企业集团公司治理必须以财务管理作为保障所有股东及其他利害相关者利益的重要途径。

众所周知,现在国际上很多大集团公司的失败源于公司财务管理方面的失败。可以说,财务管理失败已经成为导致企业集

团效益低下的最主要原因之一,由此引起的产权不清、资本结构不合理、资金管理松散、财务信息失真等问题,严重制约了企业集团的健康发展。基于此,研究企业集团财务管理的构成和影响因素,结合实际发展现状,探索出适应我国企业集团发展的科学的财务管理,具有非常重要的现实意义。

近年来,江西的企业集团重视集团的财务管理职能,财务人员也积极应对市场变化,不断学习运用现代财务管理的理论和方法,与其他部门协同配合,为公司经营决策出谋划策。财务工作质量的不断改善和财务管理水平的不断提高,与江西省企业集团领导的重视和财务人员整体素质的明显提高是分不开的。

但是,随着市场经济的深化,外部经营环境变化、历史遗留问题较多,集团公司在财务管理方面还存在一些问题及困难。主要表现在内部报告制度不够科学完善,财会机构设置存在不合理,预算管理机制、财务预警机制、监督约束机制尚不理想,财务管理机制运行效果考核指标体系科学性不足,集团各层次财务治理目标不一致等问题。如何全面提高江西省企业集团的财务管理水平、提高财务管理效率,已迫在眉睫。因此,我们对江西企业集团的有关财务管理问题展开调查研究,并提出相关改进建议,仅供参考。

1.2 企业集团的基本概念

1.2.1 企业集团

企业集团是现代市场经济发展到一定阶段的必然产物。企

业集团之最接近的英文名为 Conglomerates,意指综合性大企业。这在许多情况下,是与把企业集团视为规模巨大的企业聚合(Corporate Group)相一致的。企业集团是目前在我国企业界、政府部门广为运用的概念之一。从企业集团的形成过程看,它是在企业规模、业务范围扩展、组织形式向现代公司制发展的基础上建立起来的,它是现代市场经济在制度与组织上成熟的重要标志。

企业集团(Business Group)的概念最早出现在上世纪 50 年代的日本。由于世界各国企业集团的具体形式不同,其内涵与外延一直处于变化之中,现在学术界对此仍无定论。尽管法律上对这一名称并没有一致性的表述,但相对比较系统的认识是:企业集团是那些在经济、技术、生产经营上有联系的企业通过一定的方式结合而成的经济联合体。如日本学者金森久雄等在 1986 年主编的《经济辞典》中将企业集团定义为:“多数企业互相保持独立性,并互相持股,在金融关系、人员派遣、原材料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密关系而协调行动的企业群体。”

我国理论界与实务界对企业集团的认识大致分为以下两种:

一种是传统认识,认为企业集团是由核心企业、紧密层企业、半紧密层企业、松散协作层企业构成的经济联合体或企业群体。这种认识源于企业间的横向联合意识,并且有其产生的历史背景。当时集团企业间的关系并非产权关系,也不仅仅是生产协作关系,因此为了形象说明集团企业间的关系,采用核心、紧密和半紧密等来描述不失为一种方法。但这种提法的不科学之处,在于没有正视集团企业间真正联合的动力与缘由,以行政方式形成的企业集团也产生了“十个集团九个空”的局面。

另一种认识则是现代意义上的企业集团概念,它以产权关系的建立来规范企业集团间的关系与内涵。在这种认识之下,企业集团可完整地定义为:它是以一个实力(资本、产品、技术、管理、人才、市场网络等)雄厚的大型企业为核心,以产权联结为主要纽带,并辅以产品、技术、经济、契约等多种纽带,将多个企业、事业单位联结在一起,具有多层次结构的以母子公司为主体的多法人经济联合体,它是在经济上统一控制、协调而法律上又各自独立的企业联合体。

从理论上分析,第二种认识是全面且富有实质内涵的,因此本文也将按这一认识来展开。

1.2.2 集团公司

在我国企业集团的形成与发展过程中,企业集团与集团公司(核心企业)的关系常常十分模糊,许多人往往把集团公司和企业集团混为一谈,其实两者并非同一事物。一般情况下,企业集团由集团公司或母公司、子公司和孙公司、分公司和其他相关企业组成,其中集团公司为企业集团的核心企业,分公司、子公司或孙公司等为紧密层企业,许多相关企业作为松散层企业而存在。集团公司之所以也称为母公司是因为企业集团是在集团公司的基础上发展起来的,集团公司作为最初的形态,一般又有自己独立的核心竞争力和一定的规模优势。面对日益加剧的市场竞争环境,集团公司根据自身未来战略发展要求,投资建立分公司,并在此基础上进一步进行资本和资产扩张,采用投资组建、收购兼并等方式拥有和控制各子公司,子公司又通过上述方式控制孙公司,这样以产权为基本纽带联结起各子公司,就形成了

以母公司为主导的由一系列相关企业构成的“塔型结构”的企业集团组织形式。

集团公司作为一个经济实体,它具有独立的法人资格,一般都具有较强的经济实体,拥有较强竞争力的核心产业和技术优势,在达到一定的规模和实力后,通过横向或纵向兼并、收购或投资控股拥有对各子公司的绝对控制权和相对控制权,利用指定的企业集团组织章程、发展战略、管理制度等来协调约束企业集团内成员的行为,实现企业集团的资源配置效应、战略协同效应和管理协调效应。

1.2.3 企业集团的特征

1.以资本联结为纽带、以母子公司为主体

一般认为,强化企业间协作关系的纽带有三种,即资本及其体现的产权关系、资产专用化所带来的生产经营协作关系、人力资本关系。但是,维持企业集团形成与发展的链条主要是资本及其所体现的产权关系。它在一定程度上可以对其他联结方式起决定与影响作用,从而形成一个垂直式的控制链条和组织系统。在这一组织形式下,集团内部建立起集权与分权相结合、统一协调的生产经营决策体系。我国国家工商局 1998 年(59)号文件《企业集团登记管理暂行规定》中指明,企业集团是指以资本为主要联结纽带的母子公司为主体,以集团章程为共同行为规范的母公司、子公司、参股公司及其他成员企业或机构共同组成的具有一定规模的企业法人联合体。由此可见,在我国,企业集团的本质特征是以母子公司关系为代表的控股制。没有控股制就不会

形成企业集团,但有了控股制并不必然形成企业集团,除非控股公司的自身规模及被控股子公司的数目达到了一定程度。一般而言,母子公司的关系可用图 1-1 表示。

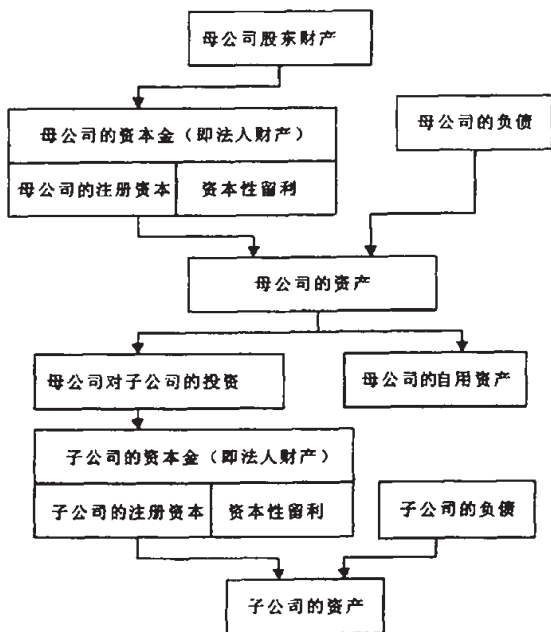


图 1-1 公司制基础上的母子公司关系

2. 层级组织性

企业集团的母公司对集团内的企业往往有逐次的控制与管理与协调关系,集团有明确的通过企业集团体制实现的市场目标和明确的整体发展战略与规划。在企业集团内部,集团公司依据产权关系,统一行使出资人所有权(产权)职能,统一投资决策、统一配置资源、统一结构调整、统一负责资本保值增值。

一般而言,企业集团的这种多层次控制与管理可描述为以下金字塔式的控制分层的组织结构:

第一层次是集团公司,实质是控股公司或母公司性质,在实务中也称核心企业,由母公司及其分公司组成;

第二层次是控股层企业,包括全资子公司、控股子公司;

第三层次是参股层企业,由母公司持有股份但未达到控股界限的关联公司组成;

第四层次是协作层企业,由若干签订长期生产经营合同和托管、承包协议的成员企业组成。

当然,控股层的子公司还可以控股其他企业,形成孙公司,从而组成一个由直接控股和间接控股所构成的企业群体。根据各国的经验,一般规定子公司不得对母公司反向持股。

3.非法人性

企业集团的母公司、子公司和其他成员企业等都具有法人资格,为法人企业,依法行使民事权利并承担民事责任。但企业集团的分公司与管理事业部不是法人,它是作为母公司的直属管理部门或组织存在的。同样,企业集团本身也不是一个法人,不承担民事责任,不行使民事权利,它只是建立在控股、持股基础上的独立资本之间相互合作的法人集合体,本质上是经营合作联合体。

1.2.4 企业集团与集团公司的联系与区别

企业集团与集团公司的关系应该是组织整体与组织核心的关系。企业集团区别于一般经济联合体的一个重要和基本标志,是它有一个具有强大控制力和影响力的核心。集团公司是集团核心的一种具体形式,集团公司是企业集团中居绝对控制地位的控股公司。它在企业集团中起主导作用,通过多种联结纽带决

策、影响和引导众多企业的经营方向、发展战略、产品类型、市场定位,对一个国家、地区、产业的经济的发展都起到重大的作用。也正因为如此,在这个公司之前要冠以“集团”,以区别于一般的公司。

集团公司不是企业集团这一个组织的整体,而是一个经济实体,一个完整的企业。尽管集团公司的形成方式和具体形式可能多种多样,但不管其形成的途径、具体的形式如何不同,一旦成为集团公司,就必须是一个独立的法人企业,而不允许继续保留参加者的法人资格。在原有企业基础上建立的各种公司,是集团公司的子公司,而不是原有企业法人资格的延续。

在理论上,企业集团和集团公司都表现为通过扩大企业边界替代市场作用并获取净交易费用节约的一种组织形式。在实际工作中,企业集团与集团公司还是存在一定的差异性的,其中最大的不同就在于企业集团不是法人,集团公司是法人。

具体区别如下:

(1)隶属关系上:企业集团包含了集团公司,集团公司隶属于企业集团。

(2)财务管理模式上:企业集团有从集权到分权的多种选择,集团公司主要以集权为主。

(3)财务管理主体:企业集团有多个财务管理主体,集团公司只有单一的财务管理主体。

(4)服从的运作机制:企业集团既服从市场机制,自身又有组织机制,而集团公司则服从市场机制。

(5)主要作用:企业集团是为追求整体最大利益的经济联合体,集团公司则是企业集团的核心层。

1.3 企业集团财务管理的研究框架

企业集团财务管理是在集团公司统一筹划、监控之下的运行系统,通过建立有序的运行机制、多元的激励机制和科学的约束机制,对所属企业财务活动实施全面、统一、高效的一项经济管理工作。主要包括:企业集团财务管理体制、企业集团财务管理机制和企业集团财务管理运行。

1.3.1 企业集团财务管理体制

财务管理体制是在一定经济体制下,企业对财务活动的各方面进行组织管理的制度和方法的总称,它包括财务管理权限的划分、财务管理机制的设置、财务制度的制定等内容,其核心是调整各方面的经济利益关系。本课题所讨论的财务管理体制是微观财务管理中的企业集团(即江铜集团)的财务体制。它包括企业集团财务机构的设置,财务人员的配置和责、权、利的划分,以及与之相适应的内部财务制度的指定与完善等。

财务管理体制是以母子公司关系为基础的企业集团财务管理模式的首要问题,它为财务管理模式的运行和实施提供了最基本的制度平台和保障。如何在企业集团的纵向(如母子公司间)和横向(如母公司股东会、董事会、财务部及其他部门之间)进行财务决策权的配置和分割,是企业集团财务管理体制构成的核心课题。一般来说,企业集团财务管理体制有三种:集权管理模式、分权管理模式和集权分权相结合的管理模式。财务管理体制的构建是保证企业集团作为一种组织形式能够运转的核心。