

现代公司理财研究

企业集团财务控制 理论与实务

王德武 于丽娟 著

吉林人民出版社

现代公司理财研究

企业集团财务控制理论与实务

王德武 于丽娟 著

吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业集团财务控制理论与实务 / 王德武、于丽娟著.

—长春:吉林人民出版社,2005.10

ISBN 7—206—04815—3

I.企… II.①王… ②于… III.企业集团—财务管理
IV.F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 130397 号

企业集团财务控制理论与实务

著 者:王德武 于丽娟

责任编辑:于二辉 封面设计:辛 晓 责任校对:王 强

吉林人民出版社出版发行(长春市人民大街7548号 政编码:130022)

印 刷:长春市盛达印刷厂

开 本:850mm×1168mm 1/32

印 张:14.625 字数:407千字

标准书号:ISBN 7-206-04815-3

版 次:2005年11月第1版 印 次:2005年11月第1次印刷

印 数:1-1000册 定 价:36.00元

如发现印装质量问题影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前 言

企业集团财务控制是在企业的经济活动中，以计划或预算为依据，利用相关的财务信息，对资金的收入、支出、占用、耗费进行审核，发现实际与目标之间的财务偏差，并采取相应措施予以纠正，使财务活动按预定的目标进行，进而最终实现企业财务管理目标和企业目标，提高经济效益的一种财务管理方法。良好的财务控制制度的建立、模式的选择及相关评价指标体系的构建，是完善企业集团财务治理，企业公司治理的重要内容。本书分理论部分和实证部分对财务控制问题进行著述。

《企业集团财务控制理论与实务》一书是作者主持的辽宁省教育厅2005年“沈阳市企业财务管理信息化设计”项目的研究成果，是辽宁省教育厅高等学校人文社科重点基地—沈阳工业大学“微观管理理论与应用研究中心”的系列研究成果，是沈阳工业大学财务管理课题组和现代公司理财研究所全体同仁的共同结晶。

本书的顺利出版得到了沈阳工业大学张青山院长，梁杰教授的大力支持，在此表示感谢。同时，对本书所引用文献的有关作者及吉林人民出版社的辛勤工作表示感谢。

本书由沈阳工业大学管理学院王德武、于丽娟共同撰写。其中，第1, 2,, 5, 7, 8, 9, 12章由王德武撰写，第3, 4, 6, 10, 11章由于丽娟撰写。由于作者水平有限和时间仓促，书中错误在所难免，恳请读者批评指正，联系邮箱：Wangan98@163.com。

作者

2005年10月

目 录

第一章 企业集团财务控制理论概述	1
1.1 企业集团概述	1
1.2 企业集团财务控制概述	5
1.3 财务控制体制模式	11
1.4 内部控制、财务控制与会计控制	12
1.5 集团财务控制环境	16
1.6 财务控制目标	25
1.7 财务控制策略与实现形式	37
1.8 集团财务控制的法律工具	45
1.9 集团财务控制理论的创新 - 集团财务控制网络化	52
1.10 资本结构与企业财务控制	57
第二章 企业集团财务控制模式研究	68
2.1 企业集团财务控制模式国内外研究现状	68
2.2 财务控制体制模式分析	73
2.3 我国企业集团财务控制体制的选择	78
2.4 以价值链管理为核心思想的资金控制模式	82
2.5 国外企业集团内部财务控制模式	98
2.6 企业集团与单体企业的财务控制的差别	101
第三章 企业集团财务控制体系的构建	106
3.1 集团公司财务控制的内容	106
3.2 构建企业集团财务控制体系的原则	112
3.3 集团公司财务控制组织体系的构建	113
3.4 集团总部董事会财务控制组织的构建	119
3.5 集团总部经营层财务控制组织的构建	125
3.6 事业部与子公司层次财务控制	132

3.7 企业集团财务控制系统实施·····	136
第四章 中西方财务控制比较研究 ·····	169
4.1 企业财务管理概述·····	170
4.2 中西方财务控制演化比较及完善我国企业财务控制·····	175
4.3 成本控制的比较·····	182
4.4 现金控制比较·····	187
4.5 资本结构比较·····	189
4.6 对“偿还能力”认识的比较·····	196
4.7 全球化、网络化、虚拟化时代我国财务控制的完善·····	199
第五章 基于现代信息技术的集团财务控制研究 ·····	204
5.1 信息技术在财务领域应用的演进过程及发展趋势·····	204
5.2 现代信息技术环境下集团财务控制的解决方案·····	210
5.3 利用网络技术进行企业集团的财务控制的优势·····	230
第六章 企业财务风险的控制 ·····	232
6.1 风险与内部财务风险·····	232
6.2 财务风险识别·····	242
6.3 财务风险测试方法·····	243
6.4 中外财务风险预警系统研究比较·····	245
第七章 供应链中的财务控制研究 ·····	259
7.1 供应链管理概述·····	259
7.2 供应链管理中的资金流管理·····	263
7.3 供应链管理中的财务监控体系·····	268
7.4 供应链管理中财务监控的方式·····	289
第八章 国有资产经营公司财务控制问题研究 ·····	291
8.1 国有资产经营公司概述·····	291
8.2 国内外现状分析·····	296
8.3 我国国有资产经营公司财务控制中存在的问题·····	302
8.4 国有资产经营公司财务控制的总体构想·····	308

8.5 国有资产经营公司财务控制的实现手段·····	317
第九章 秦川集团内部财务控制研究·····	333
9.1 秦川集团内部财务控制的现状·····	333
9.2 秦川集团内部财务预先控制·····	339
9.3 秦川集团公司内部财务过程控制·····	352
9.4 秦川集团内部财务控制效度模型·····	369
9.5 秦川集团内部财务控制的实施·····	378
第十一章 甘肃电信公司财务内部控制研究·····	388
11.1 甘肃省电信公司财务内部控制现状分析·····	388
11.2 甘肃省电信公司财务内部控制存在的问题及原因分析 ·····	395
11.3 甘肃省电信公司财务内部控制制度设计·····	408
第十二章 营口中板厂市场营销财务控制体系研究·····	427
12.1 影响企业市场营销的财务因素分析·····	427
12.2 营口中板厂市场营销财务控制体系现状·····	435
12.3 营口中板厂营销财务控制体系的建立·····	445
12.4 营口中板厂营销财务控制体系的效益评价·····	456

第一章 企业集团财务控制理论概述

1.1 企业集团概述

企业集团作为一种新型经济组织形式，是以产权连接为主要纽带，并以产品、技术、经济、成套契约为多种纽带，把多个企业，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，其管理相对于一般的单体企业管理具有不同的特点。因此，要研究企业集团的财务控制，必须先对企业集团的特征及形成动因作必要的了解。

1.1.1 企业集团的形成动因

作为介于企业组织和市场组织之间的一种中介组织，企业集团的形成与发展起源于 19 世纪末 20 世纪初的欧美等工业化国家，其最初形态是垄断财团，“企业集团”一词的出现与应用，则首先是在二战后的日本。今天，在发达国家及新兴工业化国家，存在着各种各样的企业集团，包括欧美国家的康采恩财团、混和型公司集团、日本的金融系企业集团和独立系企业集团以及在许多国家采用公司制组织形式的集团公司等。企业集团形成的原因很多，下面主要从企业集团规模经济、多元化的角度来分析。

1. 联合协同效应

联合协同效应是企业集团形成最直接的动因，同时也是最复杂和多样化的动因。在企业集团内部，协作取代了竞争成为生产经营的主导因素，有效的联合能够产生 $1+1>2$ 的总体效应，从而使集团总体的个体也从中受益。

2. 分散风险效应

由于市场机制的不完善,企业的生产和经营面对大量的不确定性。在市场中竞争生存的企业必须为这些不确定性承担很多风险。而联合的企业集团与单体企业相比具有经营范围更广、产品品种更多、地理分布区域更大等特性。对于某些经营领域的亏损,可以用另一些领域的盈利来弥补,这样就有效地避免了经营风险、财务风险。在整体上获得比较稳定的收入,利于持续发展。

3. 节约交易成本效应

市场与企业是两种可以互相替代的经济机制。当管理上的协调比市场机制的协调能带来更大的生产力时,企业集团这种介于企业组织和市场组织之间的准一体化组织就会取代传统的小公司。通过组织企业集团,企业交易内部化,降低了市场交易成本,有利于企业财富的增加与社会资源的充分利用。

1.1.2 企业集团的特征

企业集团的具体特征与其所在国家、产业特性、所有制结构、内部组织结构等密切相关,但从与单体企业的差别来看,企业集团主要特征有:

1. 资本(产权)关联性

企业集团间以产权关系为主要纽带,以母子公司为主体,这是企业集团最主要的基本特征。通过这个特征,可以区别由行政隶属关系为联结纽带的行政性公司,由统一计划关系、统一承包关系、联营关系为联结纽带的紧密联合体,和由合同协议关系为联结纽带的松散联合体。

2. 企业集团由多个企业法人组成

企业集团作为一个企业联合体,自身不是法人实体。组成企业集团的成员包括工商企业、科研单位、金融组织等,集团成员具有法人地位,在财务上独立核算。

3. 多层次的组织结构

企业集团必须有一个能起主导作用的核心企业称为集团母公司或控股公司。在企业集团内,集团母公司依据产权关系,统一行

使出资者所有权职能, 统一投资决策、统一配置资源、统一调整结构、统一负责资本保值增值。

企业集团的组织结构大多为金字塔状结构, 母公司作为核心层, 根据其占成员企业资本的比例来确定拥有或控制关系, 成员单位按与核心层紧密程度可以分为紧密层 (全资或控股子公司)、半紧密层 (参股子公司) 和松散层等。其中, 紧密层是指由核心层掌握实际控制权的成员企业, 两者是母子公司关系, 构成了企业集团的主体, 其管理活动相应成为集团管理活动的核心内容。

4. 企业集团规模巨大, 生产经营具有连锁性和多元性

企业集团的内部生产经营联系既有纵向联合, 又有横向联系。集团公司通过联合产生多方面的规模型经济和聚合力, 具有更好的稳定性与风险分散性, 以更好地参与激烈的市场竞争。

1.1.3 我国企业集团的发展与现状

1. 我国企业集团的产生及发展

我国企业集团的发展从 80 年代开始, 企业根据生产发展的需要, 并在政府的干预和引导下, 进行横向经济联合, 形成了企业集团的雏形。从企业集团发展的数量来看, 我国大型企业由 1985 年的 832 个, 发展到 2003 年的 2800 多个, 资产增加了 11 倍多, 产值增加了 8 倍多。不仅涉及工业、交通, 还包括商业和其它领域。

2. 我国企业集团的规模

表 1-1 中国 430 家最大的企业集团调查结果

核心企业 固定资产原值	10亿元以上	1-10亿元	0.5-1 亿元	0.5 亿元以下
	26家 (6.05%)	144家 (33.49%)	83家 (19.30%)	177家 (41.16%)
核心企业 销售额	50亿元以下	10-50 亿元	1-10亿元	1亿元以下
	6家 (1.40%)	40家 (9.30%)	243家 (56.51%)	141家 (32.79%)
核心企业占 集团总资产比例	80%以上	50%-80%	20%-50%	20%以下
	126家 (29.3%)	158家 (36.7%)	123家 (28.5%)	23家 (5.5%)

资料来源：朱元午《企业集团财务理论探讨》

如表 1-1 所示，根据对我国 430 家最大的企业集团的调查结果，可以看出我国的企业集团规模小、实力不强、紧密层企业数量太少，难以起到行业“排头兵”的作用。从资产规模看，我国最大的工程机械制造企业徐州工程集团总资产仅相当于美国同行卡尔彼勒的 1.97%，相当于日本同行小松公司的 2.22%；从产业规模来看，我们的大集团在世界上也属于“小企业”，我国电子行业前 100 家企业销售收入之和，只相当于 IBM 公司的 1/50；从行业集中度看，即某个行业内资产和市场份额向大企业集中的程度来看，我国工业企业不仅绝对规模小，而且集中度低。

公司集团化是市场经济发达程度的基本标志。当前公司集团随着市场化进程由组建期向成长期和成熟期进化，正处于重新构造的枢纽点上。随之而来的对于集团财务控制的研究也逐步受到重视，说到底还是集团治理结构在财务控制层面上的问题。同时集团从量变到质变的过程中，在财务控制方面也不断产生法理方面的问题。成长期和成熟期的集团以财务控制为导向，不同于组建期时以市场营销为导向。西方财务学有关公司财务的研究一般是在完全有效即强式市场条件下，并设立了一系列严格的假设条件。而中国还处在弱式有效市场条件下，信息不对称性以及扭曲现象的表现十分严重。我国现行的公司法等规范市场主体类法律亦只规范单一的公司，而未涉及到直接将集团作为规范对象，这些不能不说是一个缺陷。

对于集团，尤其有关我国弱式有效的市场化不完全体制下的集团财务控制的研究，即将集团财务控制运作与财务学理论相结合进行论述的理论却不多见，往往是偏重纯理论叙述。一方面可能是研究理论的专家缺乏集团财务控制运作的实际体验，另一方面可能是对于集团财务控制理论的研究偏重于对单一公司或者是集团核心主体集团母公司的财务的研究使之有所欠缺。特别是西方发达国家的集团往往是指由若干集团公司结成的利益共同体，与国内一般的定义为与集团公司混合使用有所区别，使得概念定位较为模糊。

西方财务学的研究特点：从内容上分析，主要是研究股份有限公司在金融市场上的运作问题，实际上属于金融学与经济学结合的研究范畴。美国经济史学家钱德勒在其名作《看得见的手——美国公司的控制革命》一书中，从史学的角度，认为现代工商公司至少有两个显著的特点：其一是它包含了许多不同的营业单位，其二是内部控制由其各层级的支薪的行政人员进行。这说明集团已经成为市场经济发达程度的标志。财务控制作为集团最基本的控制手段，已经渗透集团经济活动的各个方面。但对于集团财务控制法理方面的问题，现在的研究大部分涉及法与经济学方面。

公司契约理论认为，公司是一种有效率的契约组织，是各种生产要素（包括劳动力、资本等）投入这为了各自的目的联合起来达成的一种具有法人资格和地位的关系网络。如果将公司契约理论与集团财务控制理论相结合，研究契约集团化财务控制理论是一个较好的研究方向。

公司集团的财务控制是集团控制的基本手段，财务控制在集团的管理中占重要地位。一方面，公司集团的管理控制不仅包括法人资产的生产经营活动，还包括产权资本的经营活动，而资本经营是通过价值形式实现的，这自然离不开财务控制。另一方面，公司集团成员之间的关系主要是资金往来关系与资本连结关系，公司集团的规模大、层次多，其管理控制的手段很多，例如，企业合同控制中的托管及许可证协议、技术控制、人员控制等，而财务控制是最基本的方法，它最能贯彻到集团管理的每一个方面。因此，公司集团控制的主要方面是财务控制。

1.2 企业集团财务控制概述

1.2.1 集团财务控制定义

国际会计准则对控制的解释是：控制，指统驭一个公司的财务和经营政策，借此从该公司的活动中获取利益的权力。“集团产生

于资本成长的冲动。集团由于交易费用的存在而开始，止步于规模不经济。通过自我积累和兼并收购控股等，形成了集团扩张性的资本”。集团主要分为控股型和契约型组织形式。控股型较契约型结合紧密。相应的，集团财务控制亦分为控股型和契约型财务控制。由于集团的成员数量众多，个别企业的财务目标均不一致，所以对于集团整体来说，有必要作出契约安排，整合目标。现在我们需要解决的问题是：在广义的集团范畴中，即不存在严格意义下的所有权限关系的公司而成的集团如何通过契约安排进行财务控制。强调通过集团章程等契约建立的集团内含的成员公司利益的均衡对于集团的重要性。

对于集团来说，契约型财务控制比控股型财务控制合理。控股型财务控制很难消除信息不对称、内部人控制等代理问题，而契约型财务控制通过一系列理性博弈进行合理的契约安排，可以有效对集团进行财务控制。结合集团的性质，对所研究集团财务控制的尝试定义为：为实现集团的整体理性目标而对集团财务进行的契约安排。

从经济学角度来说，科斯定理中有关界定产权，通过契约来消除外部性，达到帕累托效率的资源配置。界定产权，是严格意义的法律行为，是政府中的司法机构（法院）判决产权的归属。司法干预与庇古式的行政干预最大区别无非在于所明确的干预界限范围的大小。所以产权界定的实质是法律与经济的结合。从另一种意义上说是法律与经济之间的契约。产权、边界、契约，司法与行政干预，这为法与经济学的结合在集团财务控制方面的研究的可行性奠定了理论基础。

我们可以引用这样一段话来为集团财务控制契约化的可行性作一注解：“企业是各项资源投入通过契约结合而成的整体。企业的优势在于：一是能够产生比各个资源在独立状况下产出的总和要大得多的生产效率；二是避免了重复的双边订约从而节约了交易费用。企业契约的最大难题在于正确估量各个资源投入所产出的边际

贡献。契约的有效履行要根据这个信息来进行最后的成果分配，所以说企业组织的优势不在于拥有产出能力高的资源组合，而在于获得资源组合最有效率的恰当信息”。

在这其中，公司章程起着举足轻重的作用。诚然，有学者否认章程的契约性作用，认为“公司章程是作为设立中公司机关的发起人所制定的一种社团自治规章，既非契约，亦非自治法规。在股东加入股份公司时，就已经默示地承诺接受公司章程的拘束；由于董事会、监事会均为公司的机关，故理所当然地负有遵守公司章程的义务”。如果将集团章程非契约化，那么除去外部治理的《公司法》作用外，内部缺少纲领性契约对于集团实施财务控制来说是致命的。

1.2.2 财务控制阶段的历史演化

西方国家财务控制演化的历史，大体经历了以下三个阶段：

第一阶段，以泰罗科学管理理论为基础形成企业生产活动的财务控制阶段

19 世纪末 20 世纪初，随着社会化大生产程度的提高，生产规模日益扩大，竞争日益激烈，经营者意识到企业生存和发展主要取决于成本的高低，所以提高劳动生产率，控制成本成为财务控制的主体。与此同时，泰罗的科学管理理论也应运而生。泰罗通过科学试验，舍弃生产过程中的无效时间和动作，制定出最有效率的标准操作方法，从而通过对工人生产过程中的活动加以控制实现了对成本的控制。

第二阶段，以企业经营活动为主的财务控制阶段

19 世纪二三十年代的爆发世界性经济危机，使大量企业破产，企业意识到负债并不是越多越好，而需要控制负债，保持合理的资本结构，使企业具有良好的偿债能力。同时，随着科学技术的快速发展，西方社会进入了后工业时代，市场竞争更为激烈，同时资源短缺（如石油危机等）、通货膨胀、垄断行为等外部环境的变化，均对企业的生产经营活动产生了重大影响，企业意识到必须根据市

场的需求进行生产,并考虑未来环境的变化。因而,各企业在加强内部控制的同时,也开始重视企业与外部环境的关系的研究。这一阶段的财务控制先前对生产活动控制,进而发展到对经营活动及谋划未来战略控制。

第三阶段,以委托代理理论为基础形成以控制人为主的多层次、多方位财务控制阶段

根据伯勒和米恩斯合著的《现代公司和私有制》一书的统计分析,二十世纪初随着股份公司的迅速发展,经营权和所有权相分离。但由于公司的股权较为分散,股东无法对经理实施重要控制。为了保护股东的利益,20世纪70年代,威尔森、斯宾塞、泽克海森、科斯创立了委托代理理论,即将两权分离公司中所有者与经营者的关系理解为一种委托代理关系,公司所有者(股东)委托企业经营者(代理人)行使企业的控制权。所谓委托人与代理人的划分主要是基于两者对信息的掌握,称拥有信息优势的一方为代理人,而称处于信息劣势的一方为委托人。委托代理关系有利于不同的主体各自效用的提高及社会资源的有效配置,但也会产生一定的负面效应,即代理问题:道德问题、逆向选择和“内部人控制”。该理论针对委托者和代理者之间的信息分布不对称,提出一套理论和方法指导委托者设计最优机制,对代理人进行激励和约束,使代理人按照委托人的目标努力工作,从而使委托人的期望效用最大化。这样内部控制就分为两个层次,董事控制经理,经理控制企业经济活动,同时董事会可以委派财务总监约束经理的逆向选择行为。

可见,20世纪70年代后财务控制分为两个层次,即委托者对代理人的控制和代理人对经营活动的控制。对于企业集团而言,母公司的出资者是母公司的委托人,母公司的经营者是代理人,这构成了一级委托代理关系;而母公司又是子公司的出资者,故母公司是子公司的委托人,子公司的经营者是代理人,这构成了二级委托代理关系。因而在集团内部存在着复杂的多级委托代理关系,相应地也存在着多级地控制问题。同时由于企业的所有权和经营权逐步

分离,使企业内部控制层次增加为:股东大会—董事会—经营者—经营活动。此外财务控制在原来内部控制的基础上加入了外部控制,主要是指注册会计师的审计、会计法律法规等。至此,财务控制出现了多层次、多方位的特点。

1.2.3 集团财务控制结构

1. 控制主体

一般而言,财务控制的主体位于财务部门。确实,作为执行层,财务部门具有进行控制的天然权力。但是,如果主体为财务部门,则控制的重要性只能体现在具体政策的落实之中。所以需要强调实际控制人的控制主体地位。由于代理成本的产生和内部人控制问题的存在说明公司股东向经营者授予经营控制权限与公司经营效率乃至公司的生存问题,对于集团来说,这个问题更明显。集团作为非法律意义上的主体,其虚公司制的状态及使得对集团财务控制非完整的独立性问题较单一意义的公司更为复杂。实际控制人—集团董事会作为《公司法》明文规定赋予代表股东对公司进行终极控制的载体,按既定的集团章程或协议进行控制,较之直接执行的CEO或是更下一级的财务部门更符合控制的本意。如果采用目前流行的利益相关理论,将集团财务控制权向经理人手中转移来解决股东本位产生的诸多问题,实际上又回到了原来股东本位的思路,因为在目前有关公司法规中,股份本位是回避不了的,经理人为了保证最终经济利益,还是要保证股份与利益比例的统一性的。

强调董事会在现代企业财务控制中的主体地位,决不是否认CEO(首席执行官)与CFO在财务控制体系的一定地位,实际上由于企业多层代理关系的产生和运行,财务控制的主体也是分层次的和多层次的(在内部人控制严重的企业,总经理实际上在财务控制中占据“首席”)。同时董事会在现代企业财务决策和控制中的主体地位也不是否定CEO在企业价值创造中地位,在企业战略决策和战术执行这两个领域里,既需要有务虚的战略决策者,更需要执行的专家,即CEO。盖茨就颇有感慨地说过:“当战略大师不值得

一提，当 CEO 方显硬功夫。”

2. 控制结构

要契约化集团财务控制，不能不强调控制结构的意义。财务控制与公司治理密不可分。“从某些方面看，公司治理要达到最好效果，需要一种新的承诺，一种文化上的转变，要求全体市场参与者想到自己的责任。简言之，仅建立规则和指南，把它们束之高阁而不顾实际应用，是不够的。实际上，只有公众意识，才能赋予它们生命”。

同样，集团财务控制在公司治理中是作为内部控制的核心来对待的。而对于内部控制，美国 AICPA《审计准则公告第 55 号》，将“内部控制结构”代替“内部控制”，并提出内部结构的三要素：控制环境、会计系统和控制程序。这也是我国 CPA 沿用的内部控制结构。

目前国外关于内部控制最权威的是美国 COSO 委员会在 1992 年发布的《内部控制—整体框架》的报告中提出的“内部控制是由实际控制人会、经理当局以及其他员工为达到财务报告的可靠性、经营活动的效率和效果、相关法律法规的遵循等三个目标而提供合理保证的过程。“同时提出内部控制包括控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、控制等五个相互联系的要素。同时指出了内部控制环境是其他因素构建的基础，由此可见内部控制环境在整个内部控制体系中的重要性。

现在我国 CPA 有关准则对内部控制结构的描述与 COSO 的内部控制整体框架的构成要素有差异，美国强调控制方面的内部控制，而更少地局限于财务方面，这也是国外内部控制概念越来越广，涵盖的内容越来越多的具体体现。笔者在讨论集团财务控制时，借鉴的是我国 CPA 有关理论。诚然对于集团来说没有相应的财务控制系统是无法良性运转的，但目前不是没有建立相应的控制系统，而是由于存在于控制环境中的缺陷导致财务控制系统的失效。

信用缺失对于集团财务控制的契约化有着致命的打击。既然