

河北省哲学社会科学规划基金资助出版



企业集团财务控制 系统研究

张双才 于增彪 刘 强 著



中国财政经济出版社

河北省哲学社会科学规划基金资助出版

企业集团财务控制系统研究

张双才 于增彪 刘强 著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业集团财务控制系统研究/张双才, 于增彪, 刘强著. —北京: 中国财政经济出版社, 2006.3

ISBN 7-5005-8961-1

I. 企… II. ①张…②于…③刘… III. 企业集团-财务管理-研究-中国
IV. F279.244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 014333 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://ckfz.cfeph.cn>

E-mail: ckfz@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京牛山世兴印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×960 毫米 16 开 25 印张 464 000 字

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3 000 定价: 45.00 元

ISBN 7-5005-8961-1/F·7799

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

国家自然科学基金“以管理会计为主导的集团
公司控制体系研究”(课题编号: 70272011)
的研究成果之一

河北省哲学社会科学规划基金资助出版

河北大学出版基金资助出版

摘要

企业集团是世界范围内普遍存在的经济发展现象。在发达国家的经济发展史上，它表现为一个经济组织从小规模到大型化和集团化的过程。一个国家的企业集团的发展状况在很大程度上反映着该国家经济实力的强弱。美国的通用、波音、IBM，日本的日立、松下、丰田等大型跨国企业集团，不仅代表着美日超强的竞争能力，而且折射着美日在世界经济或政治领域的霸主地位。

我国企业集团经过飞速发展，正进入一个新的阶段。但与我国加入世贸组织以后的新形势对企业集团发展的总体要求相比、与国外先进企业集团相比，仍有很大的差距：一方面，规模普遍偏小，还没有达到规模经济最优；另一方面，内部管理粗放，尤其是没有建立有效的财务控制系统，难以形成核心竞争力和持续的竞争优势。

在新形势下，企业集团未来发展的关键在于建立有效的财务控制系统。第一，要按照现代企业制度的要求，分析影响企业集团价值的各相关因素，重新构建企业集团的财务控制框架；第二，要实现财务控制权在股东、董事会、监事会、经理层和各利益相关者之间以及各利益主体尤其是母子公司之间的合理、有效配置；第三，要将企业集团预算管理、业绩评价与激励纳入整个财务控制体系，形成以整体价值最大化为目标，以预算、评价与激励为手段的一整套财务控制系统。只有这样，才能实现整个企业集团财务资源的有效配置，从而提高企业的核心竞争力，从根本上突破制约我国企业集团发展的瓶颈。

本书正是在充分借鉴国外企业集团财务管理理论基础上，结合我国转轨经济的特点，分析我国企业集团财务控制问题，并通过我国典型企业集团案例的研究，总结了可供我国企业集团普遍借鉴的成功经

验。

本书分为上下两篇，上篇是对企业集团财务控制的基本理论问题的探讨，内容涉及企业集团财务控制权配置、预算管理、统一结算和集中核算、投资管理、内部转移价格、业绩评价等；下篇是大庆石油管理局财务控制研究，对大庆石油管理局的财务体制、资金管理、预算管理、绩效评价等进行了总结，并对如何进一步完善其财务控制系统进行了分析。

目 录

上 篇

企业集团财务控制理论研究

第一章 导论.....	(3)
第一节 组织创新.....	(3)
第二节 企业集团的类型和特征.....	(8)
第三节 企业集团的财务特征.....	(11)
第四节 企业集团财务控制框架.....	(16)
第二章 集团母公司财务治理结构.....	(23)
第一节 母公司各利益相关主体的财务控制权配置.....	(23)
第二节 集团母公司财务监督机制.....	(29)
第三节 母公司财务控制机构设置.....	(41)
第三章 企业集团财务体制.....	(47)
第一节 企业集团财务体制设计的理论基础.....	(47)
第二节 母子公司财务权限配置的基本模式.....	(54)
第三节 企业集团财务领导制度.....	(59)
第四节 企业集团财务组织设计.....	(63)
第四章 企业集团全面预算管理.....	(66)
第一节 企业集团全面预算管理概说.....	(66)
第二节 企业集团预算管理体系的框架.....	(71)
第三节 企业集团预算编制.....	(79)

第四节	企业集团预算控制	(97)
第五节	责任单位预算管理的创新	(113)
第五章	企业集团统一结算和集中核算	(127)
第一节	企业集团统一结算概说	(127)
第二节	企业集团统一结算的基本模式	(131)
第三节	企业集团会计集中核算	(137)
第六章	企业集团投资管理	(141)
第一节	企业集团投资资本配置的理论 and 实证	(141)
第二节	企业集团资本预算管理体系	(152)
第三节	企业集团资本预算的创新	(157)
第七章	企业集团内部转移价格	(164)
第一节	企业集团转移定价概述	(164)
第二节	企业集团转移定价的理论 and 实证	(167)
第三节	内部转移定价的基本形式及评价	(176)
第四节	企业集团内部转移价格的选择	(182)
第八章	企业集团业绩评价系统	(188)
第一节	企业集团业绩评价指标的理论 and 实证	(188)
第二节	企业集团业绩评价指标体系的构建	(199)
第三节	子公司管理者业绩评价与激励	(242)

下 篇

企业集团财务控制实践

——大庆石油管理局案例研究

第九章	大庆石油管理局管理体制概说	(253)
第一节	大庆石油管理局改革前的组织模式	(253)
第二节	大庆石油管理局的集团化、专业化运作	(258)
第三节	管理局集团化、专业化运作模式的完善	(264)
第十章	大庆石油管理局财务体制研究	(273)

第一节 大庆石油管理局的财务体制现状·····	(273)
第二节 管理局构建集团化财务控制体系的构想·····	(281)
第十一章 大庆石油管理局预算管理研究·····	(294)
第一节 大庆石油管理局预算管理组织·····	(294)
第二节 大庆石油管理局预算管理程序·····	(297)
第三节 大庆石油管理局的责任预算·····	(303)
第四节 对大庆石油管理局预算管理的评价·····	(325)
第十二章 大庆石油管理局资金集中管理和集中核算·····	(328)
第一节 大庆石油管理局资金结算中心·····	(328)
第二节 大庆石油管理局资金管理的内部控制制度·····	(338)
第三节 大庆石油管理局资金管理的成功经验·····	(343)
第四节 大庆石油管理局会计集中核算·····	(348)
第十三章 大庆石油管理局业绩评价系统研究·····	(355)
第一节 管理局业绩考核体系概论·····	(355)
第二节 大庆石油管理局考评指标体系的设计·····	(359)
第三节 管理局所属企业内部的业绩考评体系——以钻井二公司 为例·····	(369)
第四节 管理局业绩评价系统的特点·····	(372)
参考文献·····	(376)

上 篇

企业集团财务控制 理论研究

党的十五大报告中明确提出,“以资本为纽带,通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团”,这为我国企业集团的发展指明了方向。目前,企业通过收购、兼并、重组等资本运作形式组建企业集团的行为不断增多,企业集团如雨后春笋,迅速发展壮大。国家统计局 2005 年 9 月 24 日发布的统计数据显示,2004 年,我国企业集团生产经营规模不断扩大,经济效益显著提高。与上年相比,大企业集团数目增加 72 家,达到了 2764 家;年末资产总计比上年增加 14.4%,达到 194721 亿元;营业收入增长 26.3%,达到 126387 亿元;利润总额 8296 亿元,增长 49.5%。一个值得注意的特点是,超大型、有实力的企业集团群体规模进一步扩大,标志着中国产业集中度的提升速度明显加快。但是,在我国企业集团发展过程中也提出了许多亟需解决的问题,这其中有体制方面的,也有机制和制度方面的。其中,在财务控制方面的表现尤为突出,有许多问题需要我们深入思考。例如,在财务权限的划分上,如何做到既能调动所属企业的积极性,而又不会因财权的过度分散而失控?如何在企业集团内部建立有效的控制体系?如何优化投资结构、资本结构,进行资本重组、债务重整?如何制定合理的内部转移价格,以求确保集团整体利益最大化?如何评价所属企业经营业绩,正确引导所属企业经营行为?探讨上述问题的解决途径,是我国财务理论界和实务界面临的一个迫切任务。

本篇主要对企业集团的主要财务控制理论问题进行探讨,内容包括企业集团母公司财务治理结构、企业集团财务体制、企业集团预算管理、企业集团资金集中结算和会计集中核算、企业集团投资管理、企业集团内部转移价格、企业集团业绩评价与激励制度等。

第一章

导 论

企业集团是以产权为纽带而组成的有机整体，是一个层级组织，集团内部各成员单位的行为受到产权力量的约束。这使得企业集团的财务管理与单体企业明显不同。鉴于此，本章对组织创新、企业集团的经济特征、企业集团财务特征、企业集团财务控制框架等进行分析。

第一节

组 织 创 新^①

企业集团是在现代企业高度发展基础上形成的一个以母子公司为主体，以产权关系和生产经营协作为纽带，由众多的企业组织共同组成的利益联合体。如果说从古典企业发展到现代企业，是企业组织结构一次质的变革，那么，企业集团的出现是现代企业组织结构的又一次创新，是单体大企业与社会化大生产和市场经济矛盾发展的产物。

具有企业集团特点的企业组织形式在欧美已有很长的发展历史，在 19 世纪末 20 世纪初，为适应社会化大生产和商品经济高度发展的需要，就已经出现了企业集团这种组织形式，虽然没有使用“企业集团”这一名称，但从其资本关系和组织构成来看，已具有企业集团的特点。日本在 20 世纪 50 年代首先使用“企业集团（企业团体或生意团体）”一词，后为世界各国广泛使用（赵增耀，

^① 本节主要参照余绪缨主编《管理会计学（研究生用）》（中国人民大学出版社 2005 年版）撰写。

2002)。

一、组织创新概念

普遍认为,创新概念是20世纪30年代由美籍奥地利经济学家熊波特首创^①。熊波特认为,创新就是把生产要素和生产条件的新组合引入生产体系,即“建立一种新的生产函数”,以获得潜在利润。并明确指出,创新包括开发新产品、采用新生产方法、开拓新市场、控制原材料或半成品供应以及实行新型企业组织等五种形式。第五种形式就是所谓组织或企业组织的创新,是指一个组织为了获取潜在利润,用新型组织结构取代原有的组织结构,以适应已经变化或正在变化着的组织内部和外部的环境。这里,所谓组织结构首先是指决策权力的分布,其次也指作为决策基础的信息的分布以及作为组织运行原动力的业绩评价和激励制度。

二、理论演进的线索

最早的组织创新理论可以追溯到古典经济学家亚当·斯密提出的“劳动分工论”。按照斯密的说法^②,劳动是国民财富的源泉;增加生产性劳动的人数和提高劳动生产率是增加国民财富的两种基本方法;分工能提高劳动生产率,而资本积累则导致有用劳动人数增加。因此,按照劳动分工建立企业组织将更能创造国民财富。分工要求协调,企业组织之间的协调完全由市场或者由市场价格,即那只“无形的手”(Invisible hand)来协调。斯密的分工论之所以称为最早的组织创新理论,不仅仅是因为它在人类经济思想上首次出现,其影响持续到现在,更主要的是它出现在由工业革命推动的手工工场向工厂制转变的过程之中^③,为现代企业组织的设计提供了理论基础。

20世纪30年代,科斯发现^④:如果假定企业至少由两个人组成,那么按照斯密的分工协作的逻辑,完全可以取消企业。因为单个劳动者完全可以基于某种分工生产某种产品,并通过市场价格机制实现与其他劳动者的协作,没有必要建立企业。这显然与事实不符。科斯进一步发现了斯密劳动分工论的两个缺陷:

1. 忽视了交易成本。所谓交易成本通常是指在材料和价格之外的费用,包括获取价格信息、谈判签约以及监督契约执行等所发生的各项费用。在科斯看来,企业之所以存在,其原因不仅仅是劳动分工,而是比劳动者单独生产产品更

① 熊波特:《经济发展理论》,商务印书馆1990年版。

② 宛樵、吴守晖:《亚当·斯密与〈国富论〉》,吉林大学出版社1986年版。

③ 工业革命发生在英国,时间大约为18世纪60年代。亚当·斯密的《国富论》于1776年出版。

④ 参见R·科斯:《企业的性质》(上海三联书店,1990年版)、The problems of Social cost (Journal of Law and Economics, October 1960)和《生产的制度结构》(上海三联书店1994年版)。

能节约交易成本。企业规模可大可小，完全取决于交易成本节约情况。

2. 混淆了企业内部分工与企业外部分工之间的界线。除少数例外，企业内部各成员之间并非正常意义上的平等，其中至少有一个成员替代市场价格机制——被后来的钱德勒称之为“看得见的手”（Visible hand），是威廉姆森研究的主题——行使监督协调的权利。谁来行使这项权利，固然应该考虑谁具有相应的才干，但这还不是充分条件。充分条件是谁为企业承担着最大风险。换句话说，有才干的资本提供者承担风险最大，是理所当然的监督协调者。科斯实际上假定由提供资本所产生的权利高于由个人才干所产生的权利，因而科斯的观点被称为产权理论，特别是当企业只有两人时，产权色彩则最为浓重。但是如果组织规模超过两人，并且大到不得不将所有权与管理权分离、不得不因为管理跨度限制而在企业内部形成层级时，科斯的观点中的产权色彩则被淡化，而更具有组织理论的特征。科斯的忠实追随者威廉姆森，正是从这里出发建立起自己的组织理论。

按照威廉姆森（1981）的观点，现代公司应被理解为“许许多多具有节约交易费用目的和效用的组织创新的结果”，换句话说，组织创新可以节约交易费用，而组织创新的原动力又在于追求交易费用的节约。因此，威廉姆森提出组织创新的三条原则：

1. 资产专用性（Asset specificity）。在组织构造中，尽量提高资产专用性程度，因为资产专用性程度越高，组织取代市场所节约的交易费用越大。

2. 外部性（Externalities）的内在化（Internalization）。所谓外部性即机会主义行为。外部性越强，交易费用越高。因此，在组织构造中，应尽量将外部性内在化，从而使外部性降低，节约交易费用，防范和化解机会主义行为。

3. 层级分解（Hierarchical decomposition）。在组织构造中，组织结构及相应的决策权力和责任应进行分解，并落实到每个便于操作的层级、单位或个人，从而防止“道德风险”，节约交易费用和组织运作成本。

科斯和威廉姆森的理论产生在美国，之所以被称为组织创新理论，是因为它出现在美国企业组织形式已经或正在由工厂制为主导转变成公司制为主导的时期，并对该转变过程进行了系统化和理论化的表述，对现代公司制度的形成和巩固发挥了积极的引导作用。

三、实践发展的脉络

根据我们的考察，企业组织创新大致经历了三个历史阶段。

第一阶段：建立以经营效率为导向的工厂制企业。

随着18世纪60年代工业革命的兴起，手工作坊逐渐转变为以机器为动力的工厂制企业。但到19世纪末期，工厂制企业在西方国家并未形成稳定的架构，

一直处于动荡之中。最初,所有者也是管理者,他们凭借着经验和直觉,甚至采用体罚和饥饿等非人道的手段管理工人。这激发了西方国家风起云涌的工人运动,其结果是作为工人利益代表的工会组织出现,使得所有者不得不放弃那些非人道的手段。但这又带来另外的问题,那就是工人偷懒、磨洋工。人类历史上第一次系统的企业组织创新正是为解决如此简单的问题而发端。其创新的典型结果是以流水线生产为基础的福特汽车公司,而其系统地表述则是由美国工程师泰罗(Frederick W. Taylor)所创立的“泰罗制”^①。泰罗先后出版《计件工资制度》(1895)、《车间管理》(1903)和《科学管理原则》(1911)三部著作,概括了这次企业组织创新的成果。在泰罗看来,解决工人偷懒、磨洋工的关键是为每位工人制订一个标准的“日工作量”,然后根据该“日工作量”的完成情况实行经济奖惩。因此,这不仅需要围绕着该“日工作量”的制订而制订各种标准以及相应的制订方法,而且需要建立与之相适应的组织架构。就前者而言,泰罗利用了当时风行美国的“工业合理化动力”的成果,通过动作时间研究制订工时定额,通过工程方法制订材料消耗定额。就后者而言,泰罗特别强调三点^②:

1. 将计划职能与执行职能分开,并设立专业的计划部门。

2. 实行职能组织制,即将整个管理工作划分为许多较小的管理职能,使所有管理人员(如工长)尽量分担较少的管理职能。如有可能,一个工长只负担一项特定的管理职能。

3. 实行例外管理原则。特别是在规模较大的企业,高级管理人员为了减轻纷乱繁琐事务的负担,把处理各项文书、报告等日常琐碎事务的权力按照计划授予下级管理人员,高级管理人员只保留对例外事项(即计划外事项和计划偏差)的决策权和监督权。

泰罗不无道理地认为“泰罗制”是一场精神革命,其灵魂则是通过奖惩制度与各种劳动标准的结合将劳资双方的利益统一或调和起来,这对于工厂制企业的最终常态化无疑是至关重要的。

必须指出:福特汽车公司的流水线生产以及按照“泰罗制”制订标准和建立组织架构等,都充分呼应了斯密的劳动分工论。

第二阶段:建立以中层整合为导向的公司制企业。

就美国的情况看,在19世纪末期工厂制企业迅速普及的同时,公司制企业也“闪亮登场”,但直到进入20世纪人们还没有找到使公司制企业稳定、秩序和

^① Björkman, Torsten. 1996. The rationalization movement in perspective and some ergonomic implications, Applied Economics Vol. 27, No. 2.

^② 张宣三、俞恒:《资本主义经济管理理论的发展》,中国社会科学出版社1982年版。

高效率运行的架构。在典型意义上,公司制企业由若干家工厂组织,其生产和销售几乎都遍布全国乃至全世界,而且具有多层级、多活动(作业)或多样化的特征。按照今天的观点,这就是企业集团或集团公司。对于集团公司的每家工厂来说,提高经营效率仍然是首要的任务,但对整个企业集团来说,如何将各个层级、各项活动或作业,各种产品或服务,在地域分散的生产或销售机构以及各个组织成员之间有机地连接在一起,围绕着一个共同的目标而运作,即所谓整合(Integration),或目标一致(Goal congruence),在当时则是一项生死攸关的挑战。杜邦化学公司与通用汽车公司率先实行分部^①或事业部基础上的财务控制(Financial control)——即集团公司中各分部的经营统统按照投资报酬率(ROI)或剩余利润(RI)来衡量,成功地解决了企业集团中层整合问题,为20世纪的美国乃至世界其他国家企业集团的管理提供了可供效法的蓝本。

还有三个要点需要强调:(1)以杜邦和通用为代表的企业集团中层整合模式,既体现了斯密的“劳动分工论”,又呼应着科斯和威廉姆森的交易成本理论和“看得见的手”的学说。(2)在国内外文献中,大多数将工厂制企业与公司制企业完全混同为一类组织结构来讨论,是值得商榷的。因为在公司制企业中,作为重要组成部分的工厂,其经营效率必须通过有机整合的企业集团,才能实现并转化为效果。(3)科斯与威廉姆森的交易成本理论,并没有放弃“劳动分工论”,只是为区分企业内部分工与企业外部分工提供了新的标准。

第三阶段:建立以价值创造为导向的现代企业。

“价值”一词具有多重意义(Annick Bourguignon.2005)。在这里我们特指“顾客需要”与“股东或相关利益者的利益”的综合。从历史上看,美国的企业和经济从19世纪末期以来一直处于世界霸主地位,其重要标志之一就是美国企业总是处于生产者市场。但到20世纪80年代则表现出明显的颓势,而其他一些国家或地区特别是日本,其企业和经济的发展势头之强劲,似乎即可取代美国。这使美国企业界和学术界感到空前的压力,同时也激发了大批专家、教授以及工商巨子和金融大亨,卧薪尝胆,不仅认真研究美国企业的经验教训,尝试各种新的管理方法,而且频繁考察日本企业,试图发现日本企业的成功奥妙之所在。这个时期内,美国管理思想空前活跃,并最终导致了新一轮的组织创新,即建立以价值创造为导向的现代企业组织,从过程上看,这就是将战略和流程的理念导入以中层整合为导向的公司制企业。

诚如上述,公司制企业的目标或整合基础是股东利益最大化,这在杜邦和通

^① 英文原为 Divisions, 现在用 SBU, 即 Strategic Business Units 来表示, 典型意义上是指集团公司中有独立对外销售的产品或服务的单位。

用两家公司就是投资报酬率或剩余利润的最大化。所谓战略是长期性、全局性、甚至有点抽象的计划，它归根到底与客户相关，是“选择目标客户和决定满足目标客户的方式^①”。战略理念导入公司制企业之后，最根本的变化就是将客户需要与股东或相关利益者的利益结合起来，形成新的战略性组织目标或公司整合的基础——既使客户最满意，又使股东或相关利益者的利益最大化。所谓流程是指按照特定目标相互连接起来的若干项作业。任何组织都可以看成一个或一组流程。流程理念引进到公司制组织，不仅为新的战略性组织目标的实施，从而为与此相应的组织创新或变革提供了强大工具和手段。以流程组织、网络组织、战略联盟、战略伙伴等为标志的最近的企业组织创新，都具体体现着战略和流程的理念。

对第三阶段组织创新产生影响的著名人物包括 M.Porter (战略分析)、Robert S.Kaplan (战略与平衡分卡)、H.James Harrington (流程改进)、Michael Hammer (流程再选)、C.K.Prahalad 和 Gary Hamel (核心竞争力)、Adam Brandenburger 和 Barry Nalebuff (竞合战略) 等，他们不仅是深邃的思想家，而且是伟大的践行者。

第二节

企业集团的类型和特征

一、企业集团的类型

(一) 按企业集团内部联结纽带分类

按内部联结纽带划分，企业集团大致有以下几种类型：

1. 母子型集团^②。亦称股权型集团。母子型集团往往有一个大型产业公司作为核心，其核心通常被称为集团公司，亦即集团的母公司。母公司通过对其他企业、公司的控股，掌握集团控制权，营造起由子公司、孙公司等层级组成的金字塔式的企业组织结构，处于塔尖的母公司通过派往子公司的董事（监事）贯彻其经营目标；子公司用相同的方法控制孙公司。在这种类型的集团中，各成员单位仍是独立的法人，自主经营。但由于被控股的原因，成员企业的决策受母公司的

^① 见 Robert S.Kaplan et al: Management Accounting (3ed) (Prentice Hall, Inc., 2001, p34), 另见 M.Porter: Competitive Strategy (Free press, 1980) 和 competitive Advances (Free press, 1985)。

^② 为了与其他类型的企业集团相区别，一些人也将这类企业集团称之为集团公司（赵增耀，2002）。