



财务管理专业核心教材

企业集团财务管理

QIYE JITUAN CAIWU GUANLI

张延波 主编



浙江人民出版社

财务管理专业核心教材

F276.4/9

企业集团财务管理

QIYE JITUAN CAIWU GUANLI

张延波 主编

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业集团财务管理/张延波主编. - 杭州:浙江人民出版社, 2002. 12

财务管理专业核心教材

ISBN 7-213-02527-9

I. 企… II. 张… III. 企业集团-财务管理-高等学校-教材 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 100778 号

财务管理专业核心教材

企业集团财务管理

张延波 主编

出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
责任编辑 金 纪
封面设计 池长尧
经 销 浙江省新华书店
激光照排 杭州天一图文制作有限公司
印 刷 杭州淳安新华印务有限公司
(淳安县千岛湖镇)
开 本 880 × 1230 1/32
印 张 10.375
字 数 23.5 万 插 页 2
印 数 1 - 5000
版 次 2002 年 12 月第 1 版
2002 年 12 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-213-02527-9
定 价 21.00 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

企业集团是市场经济发展的必然结果,是现代工商企业的基本标志和民族产业实力的象征。实施大公司、大集团战略是我国国有大中型企业改革和发展的一项重大选择。国家将加大对企业集团的政策扶持力度,培育一批有实力的企业集团参与国际市场竞争,已经成为我国经济工作的重要内容之一。我国企业集团发展迎来前所未有的新机遇。

近年来,我国企业集团发展迅速,但是他们的自身规模优势并没有完全显现,相应的内部管理机制与制度还未真正建立起来,有关集团发展与经营的决策、执行和监督体系尚不完善,企业集团面临重大管理问题。这些问题的存在,导致企业集团过分扩张,总部与分支机构关系不顺,规模效益和集约效益不能实现,甚至出现“割据”现象,产生内耗,严重制约着集团的进一步发展。企业集团所面临的这些问题都或多或少地暴露在财务管理上。能否加强集团财务控制已成为制约集团内部管理制度完善的“瓶颈”。

基于上述认识,应浙江人民出版社的要求,我们组织编写了这本财务管理专业教材,就如何规范与强化企业集团财务决策与控制进行了系统阐述。这本书整体上体现了以下几个突出特点:

1. 在财务管理的把握上,立足多级法人治理结构的企业集团,研究的主要是由母公司站在财务战略、财务政策与基本财务

2 企业集团财务管理

制度层面,对子公司及其他成员企业,亦即整个企业集团的财务活动所实施的一体化的财务战略规划、财务政策指引、基本财务制度规范以及决策与督导、监控与协调、激励与约束、风险监测与危机预警等,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。

2. 遵循企业集团多级法人治理结构的基本特征,本着效率、效益与竞争优势宗旨,通过决策与督导机制、激励与约束机制、整体与个体利益依存互动机制等的构建,充分调动母公司与子公司等各成员企业及其经营者的积极性、创造性与责任感,依托战略发展结构,以“法治”的形式规范各自的经营理财行为,消除管理目标的逆向选择倾向,最大限度地谋求集团财务资源的一体化整合效应、组织结构重组的管理协同效应与信息的共享效应,最终在保障集团整体竞争优势不断强化与利益最大化的基础上,实现成员企业个体目标的最大化,进而在集团整体与成员企业个体财务目标之间形成一种良性的依存互动机制。上述理念构成了本书财务管理研究的总体思路与方针指引。其较为完整的逻辑体系成为本书的第二个突出特点。

3. 企业集团治理结构与财务管理体制、财务战略规划与实施策略、财务预算(特别是资本预算)与投资政策、固定资产决策制度与内部折旧政策创新、无形资产营造战略与误区甄别、并购投资规划与陷阱防范、公司分立与分拆上市、融资政策与创造融资优势、税收筹划与股利政策等,是母公司对集团整体财务决策管理的战略重点。如何将上述问题转化成具有可操作性的决策与控制规范,是本书的第三个突出特点。

4. 面向当前经济建设,加入“WTO”后的严峻挑战以及对未来发展的预期,密切关注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

财务管理专业核心教材

实践经验与先进理论成果的同时,针对中国企业集团的具体情况与特点,从财务角度进行了务实而具有创新性的研究与探讨。实现理论与实践、务实与创新、继承与发展相结合,是本书的又一个突出特点。

本书由北京工商大学会计学院张延波教授、王斌教授、汤谷良教授共同研究撰写,由张延波教授总负责。本书不当之处,敬请各位前辈、同仁予以批评指正。

作 者

2002 年 12 月于北京

目 录

第一章 企业集团财务管理概述	1
第一节 企业集团及其组建宗旨	1
第二节 企业集团财务管理特征	7
第三节 企业集团总部管理定位与本书内容结构	15
第二章 企业集团治理结构与财务管理体制	18
第一节 公司治理宗旨及其关键点	18
第二节 企业集团治理结构	23
第三节 企业集团财务管理体制	44
第四节 企业集团财务组织模式与决策权限划分	49
第五节 企业集团财务报告制度	62
第六节 企业集团财务总监委派制度	67
第三章 企业集团财务战略	82
第一节 财务战略的含义及其类型	82
第二节 企业集团财务战略规划	88
第三节 企业集团财务战略实施策略	99
第四节 企业集团财务战略实施的保障体系	115
第四章 企业集团资本预算控制	122
第一节 企业集团资本预算功能及其特殊性	122

2 企业集团财务管理

第二节 企业集团资本分配预算	126
第三节 企业集团资本运用预算	141
第五章 企业集团投资政策	169
第一节 企业集团投资领域与投资方式	169
第二节 企业集团投资质量标准与财务标准	175
第六章 企业集团固定资产投资决策与控制	192
第一节 企业集团固定资产管理思路 与决策制度安排	192
第二节 企业集团固定资产折旧政策 及其创新运作	196
第三节 企业集团固定资产存量重组策略	205
第七章 企业集团无形资产投资决策与控制	212
第一节 无形资产功能与营造战略	212
第二节 企业集团无形资产创新运营策略	219
第三节 品牌战略的误区及其防范	224
第八章 企业集团购并投资决策与控制	233
第一节 企业集团购并目标及其规划	233
第二节 购并目标公司搜寻与抉择标准	238
第三节 购并目标公司价值评估	240
第四节 企业集团购并资金融通策略	254
第五节 企业集团购并一体化整合计划	258
第六节 购并陷阱及其防范	261

第九章 公司分立与分拆上市	267
第一节 公司分立	267
第二节 分拆上市	276
第十章 企业集团融资决策与控制	282
第一节 企业集团融资管理目标与融资政策	282
第二节 企业集团资本结构规划	289
第三节 企业集团融资监控与融资帮助	293
第四节 企业集团财务公司与资金融通	299
第十一章 企业集团税收筹划与股利政策	309
第一节 企业集团税收筹划	309
第二节 企业集团股利政策	314

第一章 企业集团财务管理概述

本章提要与学习目标 (1) 了解企业集团及其本质;(2) 理解企业集团成功的基础保障;(3) 掌握企业集团财务管理主体及其特征;(4) 掌握企业集团财务管理目标及其特征;(5) 掌握企业集团财务管理客体及其特征;(6) 掌握企业集团财务管理方式及其特征;(7) 掌握企业集团财务管理环境及其特征;(8) 掌握总部管理的基本定位;(9) 了解本书的内容结构安排。

第一节 企业集团及其组建宗旨

在现代市场经济条件下,大凡一个经济组织能够由单一法人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,源自于为抗御日益增强的竞争风险而不得不谋求资源一体化整合的规模效应、组织结构重整的管理协同效应、信息共享效应以及由此而生成的更大的整体竞争优势。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。这一次高过一次,直至波及世界范围的并购浪潮,不仅渐进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。

2 企业集团财务管理

随着市场经济的高度发达和股份制经济的日益成熟,现代企业将越来越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。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(也叫母公司或集团公司,简称总部,下同)自身,还必须关注对子公司、分部或分公司(虽不具法人资格,但从母公司角度通常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。

一、企业集团及其本质

企业集团本身并不是法人,亦即不具备法人资格以及相应的民事权,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,可以代表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:其一,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?其二,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

财务管理专业核心教材

行为与权利规范,关系到企业集团管理的定位及其管理实施的首要前提,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的一体化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,不仅是企业集团组建与管理的宗旨,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,主要的不是看在形式上是否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名存实亡的形式,一种无序的多个企业的杂合捆绑而已。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,即体现着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、战略与政策的规范或“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,包括人力资源优势、生产资料资源优势、财务资源优势、技术信息共享优势、管理协同优势,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,否则也就不过是一个名存实亡的形式。

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的最大化,同时也有利于实现成员企业个体利益的最大化,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,激发其积极性、创造性与责任感的基础上,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利益目标的更大实现,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主导功能,并通过集团组织章程、发展战略、管理政策、管理制度等的制定,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,接受管理总部的一体化统一领导为前提,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。

二、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“核心编造”下进行资源与作业的整合配置,管理与信息无法协同共享。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目标与决策机制。

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,但由于缺乏一位或几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,加之营运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。

无论上述哪种情形,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交互融合的生命线:以核心能力为依托的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置整合秩序,更无法从更深层次上建立起能为上下各个层面认同并自愿自觉遵循的企业集团的灵魂:管理文化与管理理念以及由此而

建立起来的高效率的决策管理机制。可见,离开了高效率的管理控制线,产业发展线也就没有了持续的生命力;同样,如果不能以推动产业发展线谋求市场竞争优势为着眼点的话,管理控制便会失去方向与目标,结果必然是低效率的。

结论:优势的产业发展线与高效率的管理控制线依存互动,构成了企业集团生命力的保障与成功的基础。

第二节 企业集团财务管理特征

企业集团财务管理特征缘于其组织结构的多级法人制。基于企业集团组织结构背景,以总部为主导的企业集团在财务管理主体、财务管理目标、财务管理客体、财务管理方式以及财务管理环境等方面体现出如下基本特征:

一、企业集团财务管理主体及其特征

与多级法人治理结构相对应,在财务管理的主体上,企业集团呈现为一元中心下的多层次复合结构特征。

由于集团的母公司、子公司以及其他成员均是独立的法人,因此,从法律意义上讲,彼此不仅有着独立的经营自主权,而且也有着独立的理财自主权。这种法人权利与地位的独立性,使得集团的成员企业必然要求成为各自财务管理的主体。

在以产权关系为基本纽带的企业集团里,母公司必然会借助资本杠杆效应,对成员企业实施层层控股与参股,由此在集团内部形成了母公司——子公司——孙公司或工厂等多层级的控制结构体系。从充分发挥资本杠杆效应,最大限度地实现资本保值增值目的出发,母公司势必会凭借其出资人身份对所控制的子孙公司的融、投资决策以及利润分配等制定统一战略,实施

统一规划,从而成为了企业集团财务管理的核心,发挥着一元中心的作用。不仅如此,对于兼具强大的产业竞争优势的母公司,其一元核心作用还表现为对子孙公司甚至一些不存在资本纽带关系的成员企业资源的整合配置实施统一的战略规划,并通过资源聚合效应的发挥,推动核心产业竞争优势的不断增强。

但也必须看到的是,母公司在与子孙公司及其他成员企业彼此间关系的处理上,与大型企业的总、分公司有着本质的区别。在法律上,分公司不是一个独立的实体,不具有法人资格,只不过是总公司在生产或经营上的分支或派出机构。即便分公司实行独立核算或被授予内部法人地位,也不具备财务主体的权利与资格,不能独立地对外签约,相应的风险责任也只能由总公司承担。因为在总、分关系的企业里,法人主体只有一个,能够以法人资格行使权利的是总公司,同时也是唯一的财务管理主体。相反,在企业集团里,不仅母公司具有独立的法人地位以及与之相对应的独立的经营理财自主权,子孙公司以及其他成员企业同样也有着独立的法人地位以及与之相对应独立的经营理财自主权,无论是母公司、子孙公司抑或其他成员企业,在法律意义上体现着平等的社会人格。这就决定了企业集团的财务管理主体不可能只有一个,而是由包括母公司在内的若干不同层阶的成员企业构成的一个多层级复合结构体系。

需要强调的是,子公司等各成员企业财务管理主体地位的确认,并非意味着它们就可以脱离母公司的核心领导而完全依照自身偏好进行理财。正如前面所述,任何企业欲加入企业集团,必须首先对遵循总部的一体化管理战略、管理政策与基本管理制度,接受总部的一体化统一领导做出严格的承诺。在财务方面同样也是如此,即成员企业财务管理的主体地位及其权利行为决不能游离于总部统一的财务战略、财务政策与基本财务

财务管理专业核心教材