



Internal Management

多元化大公司的 内部管理

郑群英/著

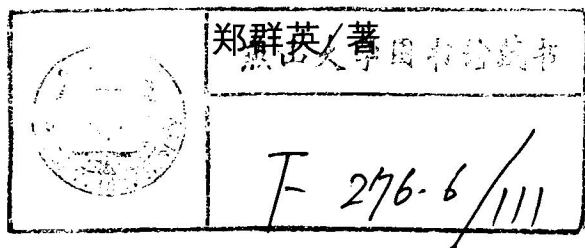


中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE



Internal Mangement

多元化大公司的 内部管理



中 信 出 版 社

CITIC PI



0605073

-77

图书在版编目（CIP）数据

多元化大公司的内部管理 /郑群英著；—北京：中信出版社，2003.7

ISBN 7-80073-640-7

中国版本图书馆CIP数据核字（2003）第060178号

多元化大公司的内部管理

Internal Management in Diversified Corporation

著 者：郑群英

责任编辑：季 红

出 版 者：中信出版社（北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600）

经 销 者：中信联合发行有限公司

承 印 者：北京牛山世兴印刷厂

开 本：880mm×1230mm 1/32 印 张：7.75 字 数：147千字

版 次：2003年9月第1版 印 次：2003年9月第1次印刷

书 号：ISBN 7-80073-640-7/F·458

定 价：16.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。服务热线：010-85322521

E-mail:sales@citicpub.com

010-85322522

序 言

读了郑群英这本著作，深有感触，这是他根据在大公司工作多年总结经验教训的升华。一个公司能生存发展，关键在管理。任何公司都有风险，有不确定性，多元化的大公司，风险也就更多元化。例如书中所写资产的经营和处置、融资的决策和业务整合，看似平铺直叙，其实饱含他和同事们成功的喜悦，也有失败的辛酸。

大企业往往经受着太大的压力，有外部的也有内部的。社会主义市场经济是在发展中逐步成长的，法规不完善，市场也不规范，中国资本市场还在发育，债券产品还刚刚开始，它的衍生产品尚不存在，但在此前提下运作的中国企业，靠在国家身上的日子，早已一去不复返了。作为一个管理者，不可有“昔我往矣，杨柳依依，今我来思，雨雪靡靡”的心态，管理科学中来不得半点乌托邦，步步脚踏实地，还唯恐忙中有失呢。

作者谦虚地说，基本上未涉及任何管理理论，其实理论杂呈，重在用而有当，能拨云雾而见青天，才是此书的价值所在。

魏鸣一

2003年2月



前 言

这是一本有关多元化大公司集团内部管理的书。

本书内容分3个部分：第一部是有关公司集团的总体论述，包括集团的母子公司体制及内部管理结构和集团公司的多元化经营。以资本为纽带的母子公司体制是集团的基本特征。

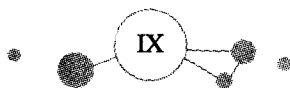
集团内的组织结构是多维度的，纵向有层次，横向有行业、地区，按持股比例分为：（1）全资、控股（绝对或相对）的子公司——也称作经营单位；（2）不控股的关联、参资的投资项目。前者即经营单位列入公司集团的内部直接管理范围。而投资项目因由其他集团负责经营管理，不列入集团组织结构之内。

还介绍了3种内部管理模式：U型、H型和M型。

多元化大公司集团在中国的存在是个事实，其存在是有一定动因的。因此本书暂且将多元化经营与专业化经营孰优孰劣的争论搁置一边，而将重点放在多元化大公司集团的经营管理中，探讨如何加强关联，以求达到综效。

关于多元化经营，本书的基本观点如下：（1）多元化经营必须要有核心业务或主体业务；没有经营管理得很好，且有稳定而重大收益的主体业务的支持，根本没有可能再去开展其他业务，从事多元化经营；（2）所谓多元化，应是整合的多元化或称板块多元化，即将公司范围宽广的各种业务，整合成若干板块，板块内实现相关多元化，通过各种业务相互关联互动寻求综合效益；（3）各板块之间基本上属于不相关多元化，目的在于集团内分散经营风险。作为一个新的多元化经营课题，这一部分还讨论了金融业务的相关多元化——金融控股公司问题。

本书的第二部分（从第二章至第九章）是本书的主题——多元



化大公司集团的内部管理。这里分3个方面去详细论述有关内部管理的各方面问题。

重点阐述为集团创造价值的3类经营管理活动：（1）产品/服务经营管理；（2）资产经营管理；（3）知识经营管理。

集团下面有众多的经营单位，每个经营单位都在按集团的统一发展战略规定的专业化业务方向，为特定顾客提供某些产品/服务，在市场上与对手相竞争，为集团创造价值，因此产品/服务经营是集团内最基本和最主要的经营活动。

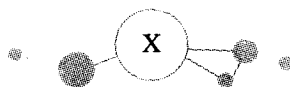
资产/资本经营则是以股权、债权、土地及自有物业等资产作为对象的经营活动，它是集团实现资产扩张和资本增值的主要方式。资产/资本经营为集团带来的资本增益有时远远超过经营产品/服务所获得的利润。要资产/资本经营取得成功必须要有长期增长潜力的优质资产，否则资产经营就是空中楼阁，无米之炊。而且资产/资本经营还须善于抓住有利时机出手，一锤定音。

在当今知识经济时代，大公司集团都注重知识产权和无形资产的开发、利用、保护及经营管理，把知识经营管理作为企业最高、最重要、最核心的经营管理活动。没有知识的不断创新就没有持续的竞争优势，企业就难以存续和发展。

虽然产品/服务经营是企业最基本的经营活动，但在MBA教科书都有充分详尽的论述，本书就不再花笔墨在这上面，只选择扭亏为盈一个专题作了较全面的论述。

本书在资产/资本经营的方面，从介绍各种资产评估方法入手，重点介绍几种常见的资产/资本经营方式，如注入优质资产、减持上市、分拆、管理层部分收购、TOT等。

另一个内容是有关资产处置的。多元化集团的资产管理就是对资产不断进行扬弃。密切关注资产质量，认定不良资产，视不同情况进行处置，如转让、清算、破产等。



有关知识产权和无形资产部分，对各类知识产权和无形资产作简述，强调知识在当前形势下的特殊重要性，并对知识的开发、利用、经营（出让、转为资本）和管理作了全面论述。

在这一部分，讨论了集团内部管理的一些重大问题，包括系统叙述内部控制制度的几个基本原则。重要部位的内控规范。

有关对公司集团经营活动的支持和保证部分，从资金上提供支持——融资活动；从人力上提供支持——人力资源开发管理；风险管理则是保证经营活动为集团所创造的价值不受损失或少受损失的控制措施；而内部控制则是从制度上保证在重要业务岗位上，防止欺诈和舞弊及操作不出差错，以确保资产安全与完整。风险管理与内部控制对经营创值活动的保证作用，其重要性丝毫不亚于融资与人力资源对创值活动的支持。

在融资管理部分中，介绍了各种融资方式，重点叙述对内外债务的管理，如信用评级、债务余额统计、债务偿还安排等。此外还涉及或有债务，如各种担保的管理。

在人力资源开发管理部分，本书没有系统展开，只集中几个问题叙述。将开发高级技术业务主管和高级职业经理两种人才资源，也可以说人力资本，作为人力资源开发最顶端目标。重视对职工的系统培训，造就复合型人才。人力资源管理的核心思想应是人尽其才。

有关风险管理部分，引入不确定性和风险概念，并对风险进行分类。重点在如何管理风险以及风险对策上。对担保、保险、套期保值、资产减值、准备金等可操作的控制风险手段作较详细的阐述。

第三章主要讨论集团公司年报。公司集团年报及合并财务报表是每年年终总部对集团经营成果作全面系统的回顾和总结，并必须提交董事会和监事会审查的文件，有的还要提交股东大会批准，同

时报送政府有关部门。合并财务报表应经社会中介机构会计审计事务所的审计，此外还应对社会公众披露。这些文件应严格按照财政部的会计准则和证监会有关信息披露准则去编制。

资产评价、业务评价及财务评价是对公司经营成果和财务状况进行一些结构分析，以改善经营管理、调整结构、提高效益，也是公司作战略调整的决策依据。资产评价是从营业收入、利润、经营性净现金流着手，去分析那些经营单位对集团的经营效果的贡献份额，从资产和净资产去分析集团内的资源配置是否合理优化。而业务评价则是以国家有关部门统计报表内容为基础作结构分析。

财务评价则主要分析集团财务状况的结构（如资本结构）和一些比例和平衡分析等（如资产负债比例、现金流量平衡、外汇平衡等）。此外还对资产质量评价及增长分析作了论述。

在有关公司集团信息化建设的内容中，提出了集团内部网应由基础管理信息系统、功能管理信息系统、综合集成信息系统及网络办公等组成。这一部分还提出内部网与外部利益相关部门网站、咨询机构网站、公众媒体网站等链接示意图。

第三部分是有关集团战略管理、战略调整的内容。

首先，研究了外部经营环境，择要讨论三大课题：经济全球化，知识经济和网络经济及虚拟经济。

其次是有关战略管理的一些概念。作为多元化大公司集团的高层领导，其首要职责就是战略管理。战略调整主要根据外部环境变化结合内部经营状况分析，在某一个阶段对集团现有战略作重大转变。战略调整的主要内容有：1. 主体业务的全面提升；2. 非主体业务的调整优化，它包括（1）业务整合，集团由过度无序多元化转变为板块多元化，必须要不断进行资产整合；（2）业务板块组合的优化；（3）投资项目的调整。

再次是战略发展。战略发展的方式有划拨、购并及新建项目等。

——前 言——

重点叙述进入新业务领域及有关开拓创新问题，讨论新建项目可行性研究报告及其评审的有关问题。作者结合切身体会，花了很大篇幅来叙述如何改进可行性研究报告的编制方法，提高其质量和水平。还叙述了开拓全球化业务——海外投资的有关问题。

全书最后部分是关于集团高层领导如何进行科学化民主化决策。内容提及列入高层的决策事项、科学决策程序和决策责任制。

郑群英

2003年2月

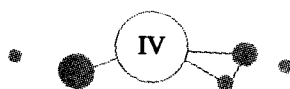
目 录

序言	VII
前言	IX
第一章 我国多元化大集团公司的基本特征	1
第一节 公司集团的母子公司体制及内部管理结构	2
第二节 公司集团的多元化经营	10
第二章 多元化大集团公司的内部管理	20
第一节 产品/服务的经营管理	21
第二节 资产经营管理	28
第三节 知识经营管理	40
第四节 公司的核心能力	47
第五节 经营计划管理	51
第三章 多元化集团公司的评价机制	60
第一节 公司集团年报	61
第二节 财务会计报告	63
第三节 重要事项	65
第四节 资产评价、业务评价、财务评价	68
第四章 多元化集团公司的风险内部控制管理	91
第一节 风险管理概述	92
第二节 风险分类	93
第三节 风险管理系统	98
第四节 突发性事件的处理	102

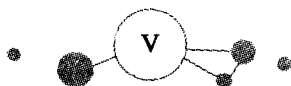
-----●



第五节	融资管理	104
第六节	内部控制	113
第五章	人力资源管理	122
第一节	人力资源管理的基本工作	123
第二节	激励制度	127
第六章	公司集团信息化	130
第一节	企业信息化定义	131
第二节	企业内部信息管理系统	134
第七章	外部经营环境研究	137
第一节	经济全球化	138
第二节	新经济的发展	142
第三节	“虚拟”经济	143
第八章	大公司集团的战略管理	148
第一节	对大公司集团战略管理的认识	149
第二节	主体业务的全面提升	152
第三节	非主营业务的整合	153
第四节	板块组合的优化	158
第五节	投资项目的调整	160
第九章	战略发展	162
第一节	开拓新的业务领域	163
第二节	选择具体项目	166
第三节	战略发展的策略和方式	171



第四节	开拓全球化业务	173
第十章	决策	175
第一节	有关决策的概念	176
第二节	决策流程	179
第三节	决策责任制	181
附录		182
附录1	资产减值一览表	183
附录2	合并财务报表规定	193
附录3	某集团公司合并资产负债表	194
附录4	某集团公司合并损益表	195
附录5	报表利润与现金差别解读	203
附录6	有关公司治理结构的诠释	205
附录7	指导发展我国大型企业集团的 重要文件	211
附录8	我国大企业集团的形成途径	216
附录9	中国大公司企业集团概况	218
附录10	中国企业集团与世界500强的差距	226
后记		229





第一章

我国多元化大集团公司的基本特征

第一节 公司集团的母子公司体制及内容管理结构

一、企业集团的母子公司体制

大公司——企业集团是以资本为纽带、母子公司体系为其结构特征。母子公司体系可细分为两类：

1. 母公司（法人）、分公司（非法人）、支公司（非法人）。其分公司和支公司均为全资。

2. 母公司（法人）、子公司（法人）、孙公司（法人）。其子公司和孙公司可为绝对控股，也可为相对控股。而母公司可以是独资，也可是股权多元化的公司。

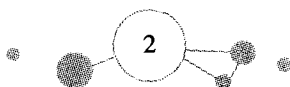
母公司通常又有很多个子公司（分公司），而每个子公司又有好几个孙公司（支公司）。这样大公司——企业集团的组织结构就象一把伞，国外称之为伞型公司。

一般提到母子公司体制是指第二种，下面就其母子公司体制论述如下：

1. 母公司是法人，子公司也是法人。母公司对子公司有直接或间接的控制。

2. 母公司对子公司依法行使出资人的权利（资产收益、重大决策及选择管理者），并以出资额为限，对子公司债务承担有限责任。子公司则以其全部财产对其债务独立承担民事责任。

3. 在财务方面，在母公司的资产负债表中，对子公司的股权投资列为母公司长期资产的一部分；在子公司的资产负债表中，把母公司的股权投资列为子公司股东权益的拨付资本。这两者就是母子



公司的资本联结或纽带。母子公司各有自己的清晰的产权界定（或法人财产界限）两者重叠之处即为资本联接。

4. 母公司可以有几个子公司，而子公司只能认定一个母公司，尽管子公司的股权结构可以多元化，通常以控股股东为母公司。如子公司的两个股东各占股50%，则只有通过协商，认定哪家股东为母公司，以后母公司可将此子公司纳入合并财务报表范围。

通常在西方不会出现这种情况，一般是一家占股50.1%，另一家则占股49.9%。

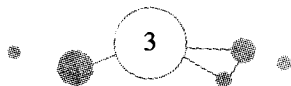
5. 所谓企业集团就是母公司+若干个子子公司，或称公司集团（group）。如多一个层次，则企业集团就是母公司+若干个子子公司+若干个孙公司。

由于母公司、子公司、孙公司均为企业法人，法人不能重叠设置，所以企业集团不是法人。

同理，合并资产负债表的资产是企业集团按会计准则界定的资产，但不是法人财产。所以在1992年国家工商行政管理局颁布的《企业集团登记管理实施办法》中，就规定集团名称可以在宣传广告中使用，但不得以集团名义签订合同，从事经营活动。当然也没有企业集团的印章。

企业集团是母公司（法人）和子公司（法人）通过资本纽带连接起来的集合体。

对企业集团结构还有一种观点，将母公司对其没有控制支配作用的关联、参股企业也列为企业集团的半紧密层；或把通过契约联结（或称松散连接），如将授与特许经营（Franchising）的连锁企业也列入大企业集团范围之内。例如在日本，一些企业有共同的商号，如三菱银行，三菱物产，三菱重工，三菱造船，三菱汽车以及很多三菱XX企业，中国人误认为这是三菱集团。实际上日本这些以银行为核心的企业称之为系列（Keiretsu）企业，在战前称之为财阀（Zaifatsu）企业，他们之间也是一种松散连接，没有母子公司之间



的资本连接，企业之间或有一些少量相互参股。企业之间定期有些聚会活动，相互沟通以寻求合作支持，仅此而已。而现在这些系列企业也在重新组合。

二、母公司、控股公司、集团公司

母公司是企业集团的核心。母公司积极参与被控制的子公司的经营管理。

控股公司（Holdings），指持有其他一个或几个公司的一定数量的股票或股权证，达到赢利目的的公司。即所谓“H”型公司。

控股公司可分两种：

纯粹的控股公司（Pure holdings）是单纯为了持有其他公司的股票，本身不从事业务活动的公司。

混合的控股公司（Mixed holdings）除持有其他公司的股票外，本身还经营其他业务。控股公司一般不参与被控制的子公司的经营管理。

严格说Holdings本意是持股公司，并不一定是控股（Share-controlling）公司。

将企业集团的母公司称作集团公司是个明智的想法，虽然其英文仍为Holdings。集团公司（1）可以在企业名称中正式使用；（2）可以理解为企业集团的母公司；（3）可以积极参与被控制子公司的经营管理。

但是如要求表明公司是有限责任公司或股份有限公司而写成“集团有限责任公司”或“集团股份有限公司”，则可以把整个企业集团（Group）与企业集团的母公司——集团公司（Holdings）相混淆，误将企业集团视作法人。

因此对企业集团的母公司英文名称正确的译法是XXXX Holdings Ltd，而XXXX Group Ltd则是不正确译法。

总之在企业集团、集团公司的名称上，国内尚存在一些混乱。





笔者认为，对企业集团的母公司，可以称做XXXX公司即可，不必非加集团公司字样，去国家工商行政管理局申请法人营业执照。而企业集团则可称为XXXX集团，虽不是法人，可以对外挂牌，可以在去国家工商行政管理局作企业集团登记，但不能以企业集团名义进行经营活动。

三、公司内部管理模式：U型、H型、M型公司模式

U型（Unitary）为一元模式，一般称为职能组织，它是一种高度集权的模式，多运用于业务（产品）比较单一的中、小型企业。

H型（Holdings）为控股公司模式，是多元化经营金融投资公司模式。其投资业务互不相干，公司的资源配置主要取决于投资项目在财务上的表现。这种经营方式类同于投资机构的投资组合（Portfolio）管理。

M型（Multi-division）为事业部型公司模式，它是一种分权与集权相结合、更强调整体效益的大型公司模式。M型模式由3个层次组成：1. 总部，它是公司的最高决策层，其主要职能是：（1）战略研究；（2）交易协调。除此之外，总部也提供共同需要的服务，诸如法律、广告、研发、采购供应等等。2. 事业部，公司下分几个事业部，通常按产品和服务属性来划分。事业部是个独立核算、自负盈亏的利润中心，拥有经营自主权与财务独立性。3. 生产工厂和车间作为成本中心，承担某种产品的生产或提供某种服务。

大公司集团，应根据其本身具体情况决定，采用何种管理模式。以下是几点参考意见：

1. 对于多元化大公司集团，总体上应采用M型管理模式。这里主要指总部应作为战略管理决策中心，各子公司应按照集团统一的发展战略规定的专业化方向去开展业务，为集团创造价值作出贡

