



企业集团财务管理 专题研究



IYE JITUAN
CAIWU GUANLI
ZHUANTI YANJIU

张家伦 著



中国金融出版社

企业集团财务管理专题研究

张家伦 著

 中国金融出版社

责任编辑：亓霞

责任校对：张志文

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

企业集团财务管理专题研究 (Qiyè Jítuán Cǎiwù Guǎnlǐ Zhuāntí Yánjiū) / 张家伦著. —北京: 中国金融出版社, 2010. 9

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5558 - 6

I. ①企… II. ①张… III. ①企业集团—财务管理—研究 IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 125405 号

出版 **中国金融出版社**
发行

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 14.25

字数 247 千

版次 2010 年 9 月第 1 版

印次 2010 年 9 月第 1 次印刷

定价 33.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5558 - 6/F. 5118

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010)63263947

前 言

企业集团作为一种高级组织形式，集中反映了现代企业组织形态的多种优势。纵观全球经济的发展，可以说，一个国家的企业集团发展状况在相当大的程度上折射出该国经济实力的强弱。美国的波音公司、IBM、花旗银行，日本的日立、松下、丰田、三菱等大型跨国企业集团，不仅代表着发达国家的竞争能力，而且在一定程度上体现出它们在世界经济领域的巨擘地位。

随着经济全球化进程的加快和市场竞争的日益激烈，我国企业的集团化趋势日益凸显，这无疑会极大地改变我国的经济结构和经济发展模式。但与发达国家的企业集团相比，我国企业集团无论是在规模上，还是在竞争优势上，都存在着较大的差距。因此，不断改善企业集团内部管理，建立有效的财务控制体系，对于提高企业集团核心竞争力，从根本上突破制约我国企业发展的瓶颈具有重要的理论与实践意义。

企业集团财务管理与一般单一法人企业财务管理相比有着自己鲜明的特色，诸如母子公司职能定位与控制体系、企业集团资金集中管理、内部资本市场问题、全面预算管理、转移价格理论与应用等一系列专题都值得探讨与研究。作者相信，在我国市场化取向下的改革进程中，财务管理实践的发展必将提出更加丰富多彩的新问题，需要理论工作者潜心研究，不断加以提炼和升华。《企业集团财务管理专题研究》正是作者多年来从事企业集团财务管理理论教学与科学研究的阶段性成果总结。

除了对企业集团财务管理问题的研究兴趣之外，作者还承担了北京市高校人才强教计划课题研究（项目批准号：100690856340125）。为完成课题研究，作者查阅了大量理论文献，并加以梳理，作为首都经济贸易大学会计学院2005～2008级硕士研究生同名专业选修课程进行专题讲授和多次修改，最终形成了九个专题。本书以此为基础编缀而成，旨在为构建企业集团财务管理的理论体系略尽绵力。虽然内容还不尽如人意，但如能活跃一下学术空气，作者便已倍感欣慰了。著名诗人汪国真的优美诗句可以表达作者此刻的心境：“我不去想是否能够成功，既然选择了远方，便只顾风雨兼程……我

不去想身后会不会袭来寒风冷雨，既然目标是地平线，留给世界的只能是背影。”

但真正构建一个完整的科学体系并不是一蹴而就的，它需要我们持之以恒、艰苦不懈地长期努力。

综上所述，作者多年来致力于财务管理教学与科研工作，一直在高校为财经类高年级本科生和研究生开设并讲授“企业集团财务管理专题研究”课程。本书充分借鉴了国内外企业集团财务管理理论研究的优秀成果。本书根据给研究生授课的讲义和作者承担的北京市相关课题研究整理而成，分别以专题研究形式论述了企业集团母子公司控制、资金集中管理、内部资本市场、预算管理、风险控制等独特的财务管理问题。书中不当之处，恳请读者批评指正。

在人生的不同阶段，总有一双双“隐形的翅膀”在帮助我，伴我前行。本书的出版得到了中国金融出版社领导和编辑同志的大力支持，李守荣先生对本书的内容结构提出了宝贵的建设性意见，责任编辑亓霞付出了辛勤的劳动。本书吸收和借鉴了参考文献所列作者的研究成果，在此一并表示诚挚的谢意！

张家伦
2010年8月于
北京亦城景园

目 录

第一章 企业集团与集团公司	1
第一节 企业集团的含义.....	1
一、企业集团及其特征.....	1
二、企业集团与其他形式经济联合组织的比较.....	3
三、几个相关概念界定.....	4
第二节 企业集团管控模式.....	6
一、企业集团管控模式的基本类型.....	6
二、企业集团管控模式选择的主要影响因素	10
三、企业集团管控模式演变趋势：集权化	11
第二章 企业集团母公司的职能定位	13
第一节 母公司职能定位及其相关研究	13
一、职能与职能定位的含义	13
二、关于母公司的存在价值的研究	14
三、关于母公司职能的研究	15
第二节 母公司职能定位的基本内容	17
一、基本职能	17
二、扩展职能	18
第三章 企业集团财务控制体系	20
第一节 企业集团财务控制的理论基础	20
一、内部控制理论	20
二、不对称信息理论	22
三、“两权三层”的财务治理理论	23
第二节 企业集团财务管理体制	24
一、企业集团财务管理体制的类型	25
二、企业集团财务管理体制的选择	27
第三节 企业集团财务控制的方式	28
一、集团预算控制	28

二、集团财务制度控制	32
三、集团财务总监委派制	35
四、集团财务激励控制	40
五、集团内部审计控制	44
第四节 企业集团财务控制的内容	45
一、融资控制	45
二、投资控制	46
三、资产控制	47
四、资本运营控制	47
五、资金控制	47
六、费用控制	47
七、收益控制	48
第四章 企业集团财务战略	49
第一节 企业战略的分析工具	49
一、企业战略的定义	49
二、企业战略的基本分析工具	50
第二节 财务战略	57
一、树立以创造价值为导向的财务战略目标	57
二、建立以价值为基础的系统 and 具体的业绩衡量标准	57
三、企业不同发展阶段的财务战略	59
四、企业集团投融资策略	60
第五章 企业集团预算管理	62
第一节 全面预算管理的前提和基础	62
一、全面预算体系的构成	62
二、推行全面预算管理的必然性和迫切性	63
三、实施全面预算管理的前提条件	64
四、实施全面预算管理需加强的基础工作	66
五、全面预算管理的制度体系	67
第二节 全面预算的编制方法	74
一、固定预算法与弹性预算法	74
二、增量预算法与零基预算法	75
三、概率预算法与滚动预算法	78
四、作业预算法	81
五、全面预算编制的具体要点	81

第三节 全面预算管理的组织体系	83
一、组织体系构成	83
二、决策机构	83
三、工作机构	84
四、全面预算管理的执行机构	86
第四节 预算执行与控制	87
一、预算起点问题	87
二、预算紧控制与松控制	92
三、改进预算和超越预算	92
四、预算的执行	93
五、预算的控制	94
六、全面预算的分析	102
七、预算考评体系的内容	103
八、预算奖惩方案的制订	105
第六章 基于战略管理的企业集团业绩评价	110
第一节 企业集团业绩评价概述	110
一、业绩评价的原则和程序	110
二、企业集团内部业绩评价的一般方法	111
第二节 以市场为基础的业绩评价方法	112
一、经济增加值与修正的经济增加值	113
二、平衡计分卡	116
第七章 企业集团资金风险管理	119
第一节 风险管理概述	119
一、风险管理实践的发展	119
二、风险处理方式及其比较	123
第二节 企业集团资金风险管理	125
一、企业集团资金风险分类	125
二、企业集团资金风险管理原则	129
三、企业集团资金风险管理的方法	131
第八章 企业集团资金集中管理	146
第一节 资金集中管理原理	146
一、资金集中管理的必要性分析	146
二、企业集团资金集中管理模式的历史沿革	147

第二节 案例研究: ABC 集团资金集中控制模式的设计	154
一、ABC 集团简介	154
二、ABC 集团资金管理现状及分析与诊断	155
三、ABC 集团资金集中管理模式的初步设计	158
第九章 企业集团内部资本市场	163
第一节 内部资本市场的研究回顾	163
一、内部资本市场的含义及存在性的研究	164
二、内部资本市场交易的研究	165
三、内部资本市场有效性的研究	166
四、内部资本市场租金问题的研究	168
五、内部资本市场组织载体的研究	169
六、内部资本市场与外部资本市场关系问题的研究	169
七、发展中国家(亚洲地区)内部资本市场的研究	170
第二节 内部资本市场理论分析	172
一、企业组织结构与内部资本市场	172
二、内部资本市场的内涵	174
三、内部资本市场优劣势分析	178
第三节 我国企业集团内部资本市场关联交易与 企业价值相关性实证检验研究	180
一、企业集团内部资本市场的关联交易行为简述	180
二、研究方法与研究假设	182
三、样本选取	183
四、变量定义	183
五、实证检验结果	185
第四节 案例研究: 内部资本市场效率分析	198
一、衡量内部资本市场效率的指标	198
二、LW 动力集团简介	199
三、LW 动力集团内部资本配置效率分析	200
第五节 我国企业集团内部资本市场运行机制的完善	203
一、当前企业集团内部资本市场运行中存在的问题	203
二、完善我国企业集团内部资本市场运行机制的政策建议	207
参考文献	216

第一章 企业集团与集团公司

第一节 企业集团的含义

一、企业集团及其特征

企业集团是我国经济生活中的一个热点问题，引起了理论界与实务界的高度重视。企业集团这一名称在 20 世纪 50 年代首先使用于日本。它是由许多独立法人组成的经济联合体。在日本，企业集团的成员企业以银行为中心，通过相互持股、系列融资、董事派遣、社长会等途径聚焦起来，形成企业群体。目前世界各国企业集团的具体形式不同，人们对企业集团的认识也不一致。

（一）日本的定义

金森久雄认为：“企业集团是多数企业互相保持独立性，并相互持股，在融资关系、人员派遣、原材料供应、产品销售、制造技术等方面紧密关系而协调行动的企业群体。”^①

奥村宏认为：“企业集团本质上是大企业之间在资本相互结合，但体现为集团领导制，用康采恩的概念是不能概括的。”^②

山田一郎认为：“企业集团是以各成员企业在技术及其他经济机能上的相互补充为目的，以成员的自主权为前提，在对等互利原则下结成的持续的长久的经营结合体形态和经营协作体制。”^③

① [日] 金森久雄等：《经济辞典》，东京，有斐阁，1986。

② [日] 奥村宏：《日本六大企业集团》，沈阳，辽宁人民出版社，1981。

③ [日] 山田一郎：《企业集团经营论》，东京，九善社，1971。

（二）我国的定义

厉以宁认为：“企业集团是企业之间横向经济联合的产物，它是若干企业在同一地区、同一部门或跨地区、跨部门的经济联合体。”^①

原国家体改委认为：“企业集团是一种具有多层次组织机构的经济组织。”^②

韩平、张禾认为：“企业集团是以一个实力雄厚（资本、资产、产品、技术、管理、人才、市场网络等实力）的大型企业为核心，以产权联结为主要纽带，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、法律上各自独立的企业联合体。”^③

国家工商行政管理局认为：“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、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。企业集团不具有企业法人资格。”^④ 企业集团应具备下列条件：（1）企业集团的母公司注册资本在5 000万元人民币以上，并至少拥有5家子公司；（2）母公司和子公司的注册资本总和在1亿元人民币以上；（3）集团公司成员单位均具有法人资格。

邱靖基、陈佳贵认为：“企业集团是以公有制为基础，由多个法人企业通过以资金联结为主要纽带构成的多层次的企业联合体。其成员在依据利益关系建立的领导机构指导下，在生产经营、技术开发、市场开拓、投资发展等方面，密切合作、协调行动，形成利益共享、风险共担的利益共同体。”^⑤

从上述不同定义可以看出，企业集团具有如下几个特征：

1. 多法人联合体。

企业集团是众多法人企业组成的经济联合体。在法律地位上企业集团不是法人，其内部各成员企业则是独立的法人，它们既有各个独立的经济利益，又有共同的经济利益，企业集团是基于共同利益建立的。

① 厉以宁：《企业集团与垄断竞争》，载《光明日报》，1986-10-18。

② 国家体改委、国家经委：《关于组建和发展企业集团的几点意见》，体改生字〔1987〕78号。

③ 韩平、张禾等：《企业竞争力与业绩综合评价》，北京，机械工业出版社，2004。

④ 国家工商行政管理局：《企业集团登记管理暂行规定》，工商企字〔1998〕59号。

⑤ 邱靖基、陈佳贵：《企业集团：模式构想与道路选择》，北京，经济科学出版社，1995。

2. 以核心企业为主导。

企业集团是以一个实力雄厚的大型企业为核心，以产权联结为主要纽带，将众多企事业单位联结在一起的。其中核心企业对成员企业具有稳固持久的控制力，这一核心企业通常被称为集团公司或控股公司，集团公司具有独立法人的地位。

3. 以资本所体现的产权关系联结为主要纽带。

企业成员之间的关系主要以资本及其所体现的产权关系为纽带，形成一个有机的整体。企业集团是在市场经济高度发达、股份制经济日益成熟的条件下产生和发展起来的，是社会化大生产所带来的资本社会化、收益社会化和风险社会化三位一体的功能耦合的结果。

4. 战略上的一致性。

企业集团内部以集团公司为主导，集团公司依据产权关系，统一行使出资所有权（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。企业集团在集团公司的主导作用下有明确的整体发展战略和市场目标。

5. 多层次组织机构。

企业集团内部按产权关系可以划分为以下层次：

第一层次是集团公司，即核心层，实质是控股公司或具有母公司性质；

第二层次是控制层企业，即紧密层，包括全资子公司和控股子公司；

第三层次是参股层企业，即半紧密层，由母公司持有股份但未达到控制界限的关联公司；

第四层次是协作型企业，即松散层，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。

综上所述，我们认为，企业集团是指以产权关系为纽带，以核心企业为主导，具有一定规模和共同战略目标的多法人企业的经济联合体。

二、企业集团与其他形式经济联合组织的比较

卡特尔、辛迪加、托拉斯是资本主义经济开始进入垄断时代出现的多企业联合的主要组织形式，可以说是企业集团发展的早期形式。现代企业集团与它们是有区别的，具体如下：

1. 企业集团与卡特尔、辛迪加的比较。

企业集团以资本为纽带形成紧密的联合，成员企业间开展全面的协作；而卡特尔、辛迪加都是以协定为纽带，只限于在某类商品的生产、销售方面

或者在同一生产部门的原料采购、商品销售方面进行联合，这种联合对协定以外的经营业务不具有任何约束力，因而这种联合不牢固、不全面，只是一种初步的联合。

2. 企业集团与托拉斯的比较。

企业集团是多法人的联合体，其子公司、孙公司都是独立的法人；托拉斯是一个大企业通过兼并、接管多个企业而形成的庞大经济组织，其内部实行统一管理，对外是一个统一的法人。也就是说，无论其组织如何庞大、兼并的企业如何众多、分支机构多么复杂，托拉斯本身是一个大企业，而不是多法人的企业集团。托拉斯的总公司与分公司之间的关系是领导与被领导、管理与被管理的关系，而不是企业集团的核心企业与子公司、孙公司之间因持股形成的控制与被控制的关系。

表 1-1 不同的企业联合体比较

项目	卡特尔	辛迪加	托拉斯	企业集团
1. 总体法律地位	非法人	非法人	法人	非法人
2. 联结纽带	契约	契约	资本一体化	资本
3. 联合期限	暂时	暂时	永久	永久
4. 联合目的	避免同业竞争	避免同业竞争	独占市场	独占市场
5. 协调与控制	产品销售	供销	完全由托拉斯董事会控制	母公司控制子公司
6. 成员企业法律地位	保留	保留	取消	保留

三、几个相关概念界定

(一) 控股与参股

根据母公司持有所投资企业的产权比例不同，可分为控股和参股两种不同的状态。控股是指一个企业通过掌握另一企业全部、半数以上或相对多数的产权而取得对该企业经营活动的控制主动权的持股状态。参股是指与另一企业之间存在资本参与关系但达不到控股程度的状态。

根据母公司对子公司的持股比例不同，可将子公司划分为全资子公司、绝对子公司、相对控股子公司和参股子公司。其持股比例分别为 100%、50% 以上、25% ~ 49%、25% 以下。

(二) 子公司、分公司、事业部

子公司、分公司、事业部是对一个企业资本经营或业务经营中所涉及的

独立或准独立机构的称谓。这些单位都处于母公司的势力范围之内，但它们各自的法律地位和经营管理权限存在较大区别。

子公司是相对于母公司而言的，是被母公司直接控股和控制的企业。

与母公司一样，子公司也是独立的法人企业。这种法律上的独立性表现在：子公司有自己的公司名称和公司章程；拥有自己能独立支配的企业财产；具有自己的资产负债表和损益表；可自主召开股东大会和董事会；可以独立地以自己的名义从事各类经营活动；有进行诉讼和被诉讼的权利和义务。母公司基于其对子公司多数股份的所有权，可以对子公司的战略方向、人事任免、投资决策和利润分配等施加控制性影响。

分公司是相对于总公司而言的，它是总公司的附属机构，在法律上和经济学上都不具有完全的独立性。具体表现在：分公司没有自己独立的公司名称，而是与总公司使用同一名称；分公司不具有独立的法人资格，只能以总公司的名义并在总公司的委托下开展业务活动；分公司的资产为总公司百分之百拥有，且不具有自己的资产负债表；分公司可实行独立核算、自计盈亏，但不能自负盈亏，而由总公司对其统负盈亏；分公司的债务清偿责任不是限于分公司本身的资产，而是涉及总公司的资产。

事业部是总公司及其他企业下属的业务机构。它是指一个公司按产品、地区等设立的具有相对独立性的业务经营单位。在组织管理系统上，事业部是与职能部门相区别的具有较大自主权的经营单位。事业部在组织层级上的地位相当于分公司，虽然都具有较大的经营自主权，但均不具有独立的法人地位。两者的区别是，事业部是一个企业内部组织管理上的概念，而分公司则是个法律概念，其存在得到各国法律的承认。一个公司若在国外或国内异地设立附属性的分支机构，一般都挂上分公司的牌子，并在当地工商行政管理部门办理非法人单位注册登记及领取非独立核算单位营业执照。在经营管理权限方面，事业部与传统的职能部门相比，拥有较大的经营自主权。

（三）企业集团与集团公司

企业集团与集团公司是既有联系又有区别的两个不同概念。如前所述，企业集团是若干个企业法人组成的联合体，不具有法人地位，不需进行法人登记。在纵向型的企业集团中，其核心企业通称为集团公司，即持有若干子公司或关联公司产权的母公司。集团公司是一个法人经济实体，必须进行企业法人登记。

根据从事具体的实业经营与否，集团公司可分为纯粹控股公司和混合控股公司两种。前一种集团公司（母公司）并不从事具体的实业经营，而是

重点进行资本运营和对子公司或关联公司产权的管理。后一种集团公司(母公司)不仅进行资本运营和产权管理,还从事具体的实业经营。混合控股型是目前常见的集团公司的表现形式。在这样的集团公司中,母公司持股子公司和关联公司,往往是出于其经营活动发展的需要。

在企业实践中,集团公司有多种称号,如控股公司、母公司、集团母公司、集团总部等。它们可以统称为母公司。母公司与其全资子公司、控股子公司、参股公司和协作企业的集合,组成了企业集团这一联合体。

第二节 企业集团管控模式

管控这种说法是企业界的惯用语,学术界一般称为控制或者管理,有人认为,企业集团的管控不同于一般企业的管控,它不仅涉及母公司、子公司各自的管理和治理,而且还涉及母、子公司之间关系的协调问题。有人认为,集团管控的核心问题是模式选择、组织结构设计、权责体系与业务管理流程、业绩评价等内容。

IBM 咨询公司认为,企业集团管控的重点是要解决“管什么”、“管多深”、“如何管”三个基本问题。

综上所述,企业集团管控体系指为了解决企业集团内部母子公司之间的责、权、利关系所进行的一系列制度安排。

一、企业集团管控模式的基本类型

所谓模式(Partern),也叫定式和范式,是指解决某一问题的方法经过提炼后的方法论。当把解决某类问题的方法总结归纳到理论高度,就形成一种模式。企业集团管控模式是企业集团母子公司各种权利、政策、制度及管理方式和手段的组合,其实质是母子公司权利、责任和关系的分配。

集团管控模式选择是否得当,将直接决定管控体系的建设方向以及集团各项管控措施的效果和效率。

根据企业集团公司权利和责任的分配情况,可以把集团管控模式分为绝对集权型、相对集权型、相对分权型、绝对分权型、中间平衡型五类。

(一) 绝对集权型模式

绝对集权型模式是一种典型的高度集权管控模式。其基本特点是“一

竿子捅到底”、“集中决策、集中经营”。母公司作为集团总部，采用垂直管理方式，负责全集团所有事项的决策和实施工作，属下各子公司只负责配合母公司做好相关执行工作。

这种模式主要表现为以下几个基本特点：

1. 各种决策权高度集中于母公司。母公司作为生产管理和投资、经营决策中心，常常对集团资源施以绝对集中的控制和管理，全面负责战略规划、投资和经营计划以及各项经营目标、财务指标的制定和考核，并直接介入和干预集权的生产经营活动，属下企业只是具体执行。

2. 目标是追求集团生产经营活动的统一化和全局优化。母公司尝试介入集团各项业务决策和具体运营过程，定期或不定期地考核和监督其计划和目标的执行情况，以在全面参与集团各成员单位的实际经营中确保和提高集团的经营及财务绩效。

3. 母公司职能人员往往配备很多，显示出总部机构全、规模大、能力强的特点。

选择这种集团管控模式要求具备以下几个具体条件：（1）母公司持股比例高。为了保证母公司的经营管理决策在下属企业能够得到贯彻执行，母公司需要对下属企业的董事会和经营班子进行强有力管控。（2）子公司数量不多。由于母公司负责全集团所有经营管理工作，因而工作量特别大。如果子公司比较多，就可能出现母公司不能有效管控的问题。（3）子公司业务高度相关并且整个集团业务范围狭窄。（4）采用“一套班子，两块牌子”的组织建制。这能确保母公司的高权威性，使各项经营管理工作易于开展。这种模式的缺点是母公司经营管理工作量巨大，子公司的积极性和主动性低。

（二）相对集权型模式

相对集权型模式是一种“集中决策，分散经营”的管控模式。

相对集权型管控模式的基本特点是：（1）母公司定位于集团的政策中心、决策中心、规划中心、协调中心、监督中心和指导服务中心，各子公司定位于业务中心。母公司通过制定集团战略来指导属下企业的经营管理活动，并审核它们的重大战略投资项目，相应地分配资源且对其使用情况进行严格监督。（2）目标是实现企业集团的总体战略和协同效应。母公司主要凭借战略规划和业务计划体系的实施，侧重于在综合平衡中提高集团的整体效益。（3）集团公司总部的规模不是很大，是一种在集权中有适度分权的管控模式。

相对集权型模式的主要优点是：（1）集团经营活动整体的统一性较高，母公司能够全方位地控制经营管理活动，保证集团内部经营管理目标的一致性，减少各成员企业的“内部人控制”现象。（2）集团经营管理协同效应较好，母公司较易调动内部经营管理资源，促进经营管理资源的有效配置。（3）确保集团经营管理的即时控制能力。在实行经营管理集中决策后，各子公司的经营管理数据都集中于母公司，可以随时调阅查看，及时发现下属公司的异常行为。（4）有利于发挥母公司经营管理专家的作用，这在一定程度上可降低集团经营管理失误的风险。

这种模式的不足主要体现在三个方面：（1）因决策信息不灵带来低效率。最高决策层（母公司）远离经营现场、信息掌握不完整，易造成决策低效率甚至失误。（2）制约子公司经营管理的积极性和创造性。（3）难以应付复杂多变的环境。由于决策集中，子公司在经营管理活动中应付市场变化的能力降低。

这种模式通常适用于下列情况：（1）企业集团规模不大，子公司不多，且处于组建初期，需要通过集权来规范子公司的经营管理行为。（2）子公司在集团整体中的重要性使得母公司不能对其进行分权。（3）子公司的经营管理能力较差，不能有效完成经营管理任务，需要母公司直接负责其经营管理工作。（4）母公司经营管理能力较强，有能力负责子公司的经营管理工作。

这种模式也可以形象地表述为“上有头脑，下也有头脑”。国际上很多企业集团采用了这种模式，如壳牌石油、飞利浦、丰田、松下、奔驰、佳能、3M、联合利华、五矿、中粮、海尔等。

（三）相对分权型模式

这一模式也叫“财务管控”模式。母公司负责制定集团基本经营管理政策，尤其是财务政策，各子公司在遵循母公司基本政策的前提下，独立负责各自业务的经营管理工作。

这种管控模式的基本特点是：（1）倾向于分权。母公司作为投资决策中心，以收购、兼并、投资或撤资决策行为为主，为属下各成员企业制定严格的财务指标，并予以考核和监控。母公司一般不干涉子公司的具体业务经营管理活动，子公司作为独立的业务单元和利润中心，对其经营管理享有高度的自主权，自行进行决策，并组织实施，不需要征求母公司意见及通过其审批。（2）母公司与属下单位之间的联系纽带主要是资本和金融纽带，目标是实现资本增值最大化。母公司通过投资和出售股票等交易方式影响子公