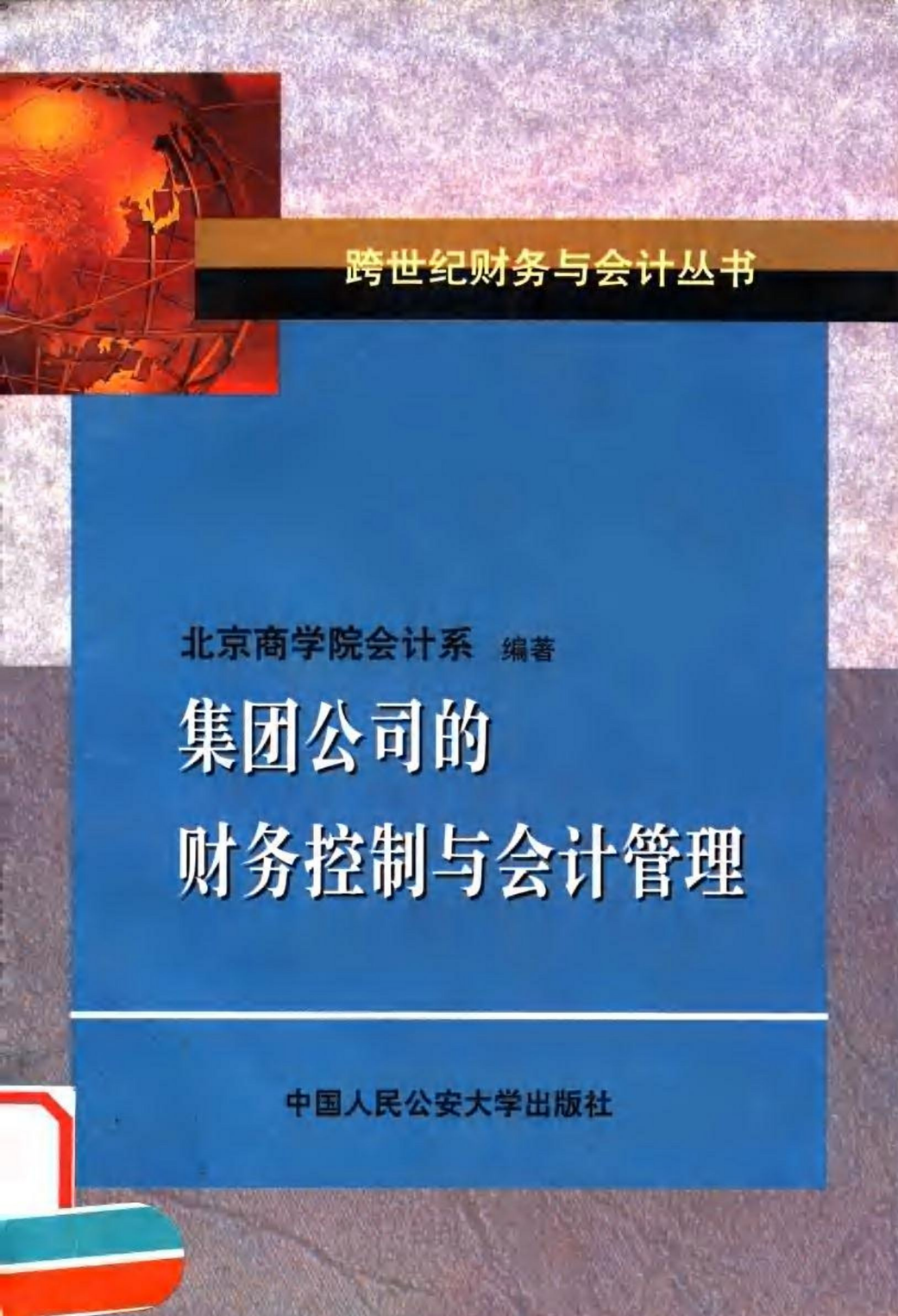




跨世纪财务与会计丛书

北京商学院会计系 编著

集团公司的 财务控制与会计管理

中国人民公安大学出版社

跨世纪财务与会计丛书

集团公司的财务控制与会计管理

北京商学院会计系 编著

00108/13

中国人民公安大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

集团公司的财务控制与会计管理/北京商学院会计系编
著.-北京:中国人民公安大学出版社,1999.6

(跨世纪财务与会计丛书)

ISBN 7-81059-365-X

I. 集… II. 北… III. ①企业集团-财务管理 ②企业
集团-会计 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 24256 号

中国人民公安大学出版社出版发行

(北京木樨地南里 邮编 100038)

新华书店北京发行所经销

北京市大兴县兴达印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 10.125 印张 240 千字

1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月第 1 次印刷

印数 0001—11000 册

定价:18.00 元

总 序

20 世纪留给我们的日子已屈指可数，21 世纪的曙光正在升起。在世纪转换的历史长河中，这是一个风云变幻、文化交融、变革骤起的时代，这是一个知识经济和市场经济交融的时代，这是一个中国的资本市场将空前发达并不断规范的时代，这是一个资本经营成为企业经营主旋律的时代，这是一个企业的管理理念、组织业态和控制结构不断创新的时代，这是一个企业生存和发展的基点越来越游离实物资本规模的时代，这是一个企业财务报告信息越来越非会计化的时代……

这个时代对财务与会计提出的问题和挑战决不是局部的。面对创新要求，财务、会计工作面临着全方位知识革命的沉重压力，财务、会计科学的逻辑思想、内容体系与运作方法亟待整合、创新。

在世纪更替之际，企业经营已经向财务、会计科学提出了更高的要求：①财务、会计管理应能更有利于企业的创新。未来的市场（无论是商品市场还是资本市场）将是动态多变的。与占领市场份额相比，研究资本市场和商品市场的变化过程将更为重要，企业的核心是企业的财务与经营创新机制，而培育这种机制的重点则是努力使企业的产业结构、投资结构与资本结构朝着顺应消费者与投资者的需求的方向发展。②强调一体化的整合式思想。与传统财务、会计管理相比，它最大的要求在于各种信息与数据最大限度的共享与有效利用。它的决策信息已不再局限于财务信息，而要扩展到业务信息，如有关供、产、销、劳资、物资、设备等方面的信息，而且主要从商品市场信息，扩展到主要

从资本市场上获取信息。为此要有一个完备的决策支持系统来为其提供及时、有效的内部和外部相关决策信息和决策辅助信息。最大程度上实现数据和信息的共享，才能够保证企业在竞争激烈的市场经济中始终处于不败之地。③更加注重企业的主观规划能力，也就是战略设计能力。企业的战略设计包括市场的战略设计，组织机构的战略设计，运营过程的战略设计。财务、会计系统是企业运营过程的重要组成部分，它的作用除了向外部投资者提供决策相关信息外，还主要在于为企业的运营提供有用的信息，再由决策者将信息转化为知识，最后由知识付诸实际的行动，以便于企业能够取得战略上的优势。④完善的管理、控制型功能。财务、会计管理必须能将财务会计与管理会计有机地结合，以财务会计报告系统为核心，并在此基础上，建立和完善对企业经营活动的计划和控制功能，做到事前有预测和计划，事中有控制和管理，事后有核算和分析。为实现此目的，财务管理着重建立财务预算、财务分析和决策支持系统，并在财务会计核算系统中增加预算与计划完成情况的控制与分析功能。⑤强调权变管理。企业在市场经济中所面临的环境是多变的，“标准化生产”正逐渐被“非标准化生产”方式所代替，严格的泰罗制管理也正朝人性管理方向演进。在这种情况下，单一环节或层次的管理已不足以解决企业所面临的复杂管理课题，权变、整合和系统化的管理已成为现代企业财务、会计的必然选择。⑥企业内外兼顾。进入市场经济时代之后，企业发现他们的命运不再掌握在主管部门的手中，而是更多地掌握在供应商、客户及投资者的手中，于是企业管理的范围也就从内部扩展到外部，把企业的内部管理与针对供应商、客户及投资者的外部管理紧密结合起来。

我们一直强调财务、会计学科的生命力决不在于一个个财务、会计概念和在种种假设条件下财务模型的提出，财务、会计学科本质上是一门应用性的管理学科。从这个角度分析，目前的

财务、会计学存在着严重的理论脱离实际的倾向，拘泥于一大堆晦涩繁杂、缺乏实用价值的名词定义或数学模型。应该以实用为治学原则，高瞻远瞩，着重探索和掌握适应环境和满足企业需求的财务、会计管理的具体运作理念、策略、原理与方法，为企业跨世纪经营实践指点迷津，开拓新的道路。

1997年以来，北京商学院会计系的全体教师以此为已任，设立了中国财务会计跨世纪的六个大课题。这些课题是《企业并购：财务与会计的解释》、《企业预算管理的构造与运行》、《集团公司的财务控制与会计管理》、《中小企业财务与会计运作》、《具体会计准则实施的难点解析》、《流通业的发展与资金营运》。这些课题的研究使会计系的师生密切关注中国日益发达的资本市场和资本经营，着眼企业改革与管理的创新，把会计系推到目前中国财务会计研究的前沿，紧跟跨世纪中国经济改革与创新的步伐。而且我们一直尝试财务会计研究、开发的团队作战，谋求其成果的市场化、产业化，并且打出自己的品牌。这些课题报告的整理出版，就是这种尝试的成果之一。

我们幸运地生存在这样的时代，让我们携手同心迈入21世纪。

北京商学院会计系
1999年春

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。我国企业集团发展将迎来前所未有的新机遇。

近年来，我国企业集团发展迅速，但是他们自身的规模优势并没有完全显现，相应的内部管理机制与制度未真正建立起来，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，从而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控制与会计管理上。能否加强集团财务控制和会计管理已成为制约集团内部管理制度完善的“瓶颈”。对此，实务界强烈呼吁，集团财务与会计管理研究应有重大突破，并要增强可操作性。

基于此，本课题对企业集团的财务与会计问题进行研究与阐述，以集团财务易于失控作为出发点和理论发挥作用的切入点，探讨集团管理总部怎样从战略角度来规范母子公司的财务与会计行为、如何对企业集团进行组织重构与创新，从而实现集团节约管理成本，真正发挥规模效应和集约效应，以促进集团抓住机遇，实现稳健、快速地发展。

本课题在结构上分为概述、财务控制和会计管理三大部分，

我们分别进行了深入研究，而这三大部分之间又以其紧密的逻辑关系融为一体。我们首先从集团总部与经营分部、集权与分权角度进行管理体制与制度选择，以此为制度依托，考察并建立了规范的财务控制体系，并分别从预算管理、现金控制、财务组织、考核制度等方面进行了详细的制度设计；集团财务控制制度的真正实现需要集团多角度、多层次的会计信息支持，由此我们提出了集团会计管理目标以及与之相匹配的会计政策；然后以集团会计目标为基础，建立满足集团管理控制所需会计信息的提供框架以及保证集团目标和信息质量的内部监控制度；最后我们研究与解决了在现代信息技术的支持下，实现集团管理控制所需信息的提供。

本课题也是北京商学院 1998 年院级课题之一，由王斌主持，提纲由李殿富、汤谷良、王斌、张跃进等共同讨论定夺，第一章由王斌主笔；第二、三章由汤谷良主笔；第四章由袁琳主笔；第五章由张延波主笔；第六章由李苹莉主笔；第七章由李殿富、张跃进主笔；第八章由崔学刚主笔；第九章由苏君主笔；第十章由王欣冬主笔；第十一章由陈冰主笔。在课题研究中谢志华、杨有红等会计系的教授们提出了不少建设性建议。

我们将以这次本课题的出版为起点，继续用同样的热情、责任同读者一道关注企业集团财务与会计的理论与实践的种种问题。

北京商学院会计系

1999 年 3 月

目 录

第一部分 概述	(1)
第一章 企业集团与管理战略	(1)
一、市场经济与企业集团	(1)
二、企业集团的基本特征及组建模式分析	(5)
三、企业集团组建应考虑的问题	(16)
四、企业集团管理重点与管理战略	(21)
第二部分 集团财务控制	(33)
第二章 集团总部与子公司的矛盾：集权与分权	(33)
一、集团公司的定义与类型	(33)
二、集团财务管理中的集权与分权的界定	(36)
三、集团公司的财务特征决定分权的必然性	(40)
四、集团公司的规模效益、风险防范要求集权 的必要性	(42)
五、我国集团公司集权与分权几种模式分析	(46)
六、集团公司集权分权体制的难点与制约因素	(61)
第三章 集权与分权下的集团财务控制	(72)
一、构造产权清晰、治理结构合理、管理从严 的企业集团	(72)
二、集团分支机构战略选择	(75)
三、集团公司的财务组织与功能的设计	(77)
四、子公司投资过程的财务控制	(80)

五、子公司筹资过程中的财务控制·····	(84)
六、集团内部股利分配的财务控制·····	(86)
七、在财务上谋求集团的整体性和凝聚力 的形成·····	(89)
八、集团内的资金流动及其调度·····	(91)
九、集团公司的资本经营谋划与实施·····	(96)
第四章 企业集团货币资金控制·····	(101)
一、企业集团货币资金控制的战略目标·····	(101)
二、集团货币资金控制的原则·····	(102)
三、集团货币资金控制的特点与难点·····	(104)
四、货币资金控制的五种模式分析·····	(108)
五、集团货币资金的日常控制·····	(118)
第五章 企业集团管理组织结构·····	(121)
一、企业集团内部管理组织构建的基本原则·····	(121)
二、不同体制下企业集团管理组织模式的基本 类型·····	(129)
三、几种典型的集团组织结构模式·····	(133)
四、衍生管理模式——财务总监委派制·····	(147)
五、建立财务结算中心，强化企业集团财务监督 与控制机制·····	(153)
第六章 集团公司的业绩考评制度·····	(156)
一、业绩考评制度在集团管理中的地位与作用·····	(156)
二、集团公司业绩考评制度的设计·····	(158)
第三部分 集团会计管理·····	(178)
第七章 企业集团会计管理的目标与政策·····	(178)
一、企业集团的会计特征分析·····	(178)
二、企业集团会计管理的目标·····	(181)

三、企业集团会计管理的基本内容·····	(183)
四、企业集团会计管理的政策·····	(192)
第八章 企业集团分部信息揭示·····	(202)
一、企业集团需要分部报告·····	(202)
二、基于集团内部管理需要的分部信息·····	(204)
三、集团管理分部的分类·····	(206)
四、集团管理分部信息的确认原则与报告标准·····	(211)
五、企业集团管理常用的分部信息·····	(215)
六、分部信息提供的会计难点与对策·····	(218)
七、分部信息揭示案例举要·····	(222)
第九章 集团公司合并会计报表·····	(235)
一、合并会计报表的特点分析·····	(235)
二、合并会计报表的合并范围分析·····	(236)
三、合并会计报表的基本条件·····	(239)
四、合并会计报表的编制方法与程序·····	(241)
五、首期合并会计报表编制方法·····	(243)
六、以后各期合并会计报表编制方法·····	(253)
七、合并现金流量表的编制方法·····	(262)
八、不纳入合并会计报表合并范围的企业认定·····	(264)
九、对现行规定的补充分析·····	(266)
第十章 企业集团内部监控制度·····	(272)
一、企业集团内部监控制度的目标和范围·····	(272)
二、企业集团内部监控组织体系的设置·····	(274)
三、企业集团内部审计的功能定位·····	(277)
四、企业集团内部监控系统的制度安排·····	(280)
五、企业集团内部监控系统的经验分析·····	(285)
第十一章 集团会计电算化系统·····	(287)
一、打破信息孤岛，建立系统集成： $1+1>2$ ·····	(287)

二、集团会计电算化信息系统的软件与硬件·····	(291)
三、数据仓库·····	(295)
四、集团会计电算化系统建设的步骤·····	(299)
五、会计档案的管理和网络运行的安全·····	(305)
参考文献·····	(309)

第一部分 概 述

第一章 企业集团与管理战略

一、市场经济与企业集团

(一) 企业集团化是现代工商企业的基本标志

市场经济是一个十分广泛的概念。从发展的阶段性上，人们普遍认为市场经济是商品经济发展的高级形式，处于商品经济长河中的高级阶段。现代社会的经济组织与经济形态大多表现为市场经济，因此，市场经济也就成为现代社会的基本经济体制，市场配置也就处于经济资源配置的主要位置。美国著名的经济史学家 Alfred D.Chandler, Jr. 在其名作《看得见的手——美国企业的管理革命》一书中，从史学的角度，认为现代工商企业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，其二是内部管理由其各层级支薪的行政人员进行。我们认为这两点认识是十分深刻的。其中，对于第一个特点，它揭示了这样一个事实，即现代企业不再是一个单一的经济组织，而是一个由多个营业单位构成的大型实体，这里的多个营业单位可能是内部的各种分部或以各种形式形成的子公司，从而构成一个以某一核心为主导的企业的群体或企业联盟或企业集团；对于第二个特点，则昭

示了这样一个结论，由于现代企业组织与规模非常之大，所有者与经营者之间的关系已趋于完全的分离状态，因此，代表管理新生力量的不再是出资者本身，而是职业经理，即所谓的经理主导型的管理模式或管理革命。

人们不禁要问，是什么力量推进了企业由单一组织向多元而复杂的集团组织发展的呢？答案自然来自于人们对市场与企业相互替代关系的解释，即“当管理上的协调比市场机制的协调能带来更大的生产力，较低的成本与较高的利润时，现代多单位的工商企业就会取代传统的小公司”（钱德勒，1987，P6）。也就是说，现代企业取代传统小企业的基本方式是将以前由几个经营单位或小企业间进行的经营活动通过组织的重整而使企业“交易内部化”，而交易内部化给扩大的企业或集团所带来的好处至少可以归纳为：①单位间的交易之例行化，交易成本降低。②由于供产销一体化，而使在管理上确保无论是从市场上获取信息、还是企业内部沟通信息，其信息成本都大大降低。③一体化的协调与管理，使得商品流转过程比之单一企业间的多项交易更为顺畅，从而减少中间环节可能出现的梗阻与浪费，提高生产率等等。因此，从管理上人们普遍认为，大企业或集团企业的内部协调成本要远远低于单一企业组织间的协调成本或交易成本，从而有利于企业财富的增加与社会资源的充分利用。

事实上，钱德勒及其他经济学家在对“大企业为什么会产生？”这一命题的分析中，还加进了对相关问题的思考，包括：①从产生的起点上，认为只有当企业经济活动量达到“管理上的协调比市场的协调更有效率和更有利可图”时，现代意义上的大企业方可出现。而经济活动量的增加是与新技术利用和新市场的扩大相伴生的，新技术使得前所未有的产品的产出与转运成为可能，而市场的扩大则为产品的吸纳提供了前提条件。②从管理上，内部化的交易行为使得大企业应当而且必须建立内部管理层

级制，市场机制被职业管理者的指挥机制所替代，管理者的职业化、技术化趋势更为明显；同时，管理层级制一旦形成并有效地实现其协调功能后，层级制本身也就变成了持久性、权力和持续成长的源泉，大企业作为法人有了“其本身的生命”。③从制度建设上，要保证企业法人生命的不断延续，必须从制度上对职业管理者的管理行为进行激励与约束，保证激励与约束机制的对等，从而为大企业的管理提出了一系列制度建设与管理体制设计等问题，而关注并致力于解决这些问题，正是现代管理理论与实践所孜孜以求的目标。

当人们在谈到现代企业时，人们无不用 GE（通用电器）、GM（通用汽车）、SHELL（壳牌公司）、SONY 等一系列举不胜举的例子作描述，而当人们在大谈上述公司林林总总的经营与管理时，人们是否想过它们均是“帝国式”的跨国企业集团，它们代表了现代企业所有应有之特征。当我们不忘中小企业在一国经济中所起的重要作用的同时，我们完全有理由说，现代企业就是集团式企业，企业集团是现代工商企业的基本标志，现代企业管理不能也不可能再是对单一企业的管理，而是对集团化企业的全方位管理。

（二）企业集团化是市场经济发达程度的基本标志

在回答“大企业为什么会产生”的同时，人们自然会想到另一相关问题，即“大企业是如何产生的”。从各国经济发展的进程，不难发现集团化企业从萌芽到产生及至发展到顶峰，其实与市场经济的发展进程直接相关，企业集团化可以说是市场经济是否发达的重要标志。导致大企业产生的主导方式是企业间的兼并与收购，美国经济的发展史其实就是一部很好的企业并购史，同时也是一部企业集团发展史。

1. 第一次兼并浪潮。它发生在本世纪之交，其高峰时期为 1897~1903 年。一般认为，这次兼并的最大功劳是成就美国工

业的雏形，使其大部分工业具备了现代结构。资料表明，美国工业结构出现永久性变化，100 家最大公司的规模增长了 4 倍，并控制了全国工业资本的 40%，一些著名企业，如美国钢铁公司、杜邦公司、美国烟草公司等等都是在这时期发展壮大起来的。

2. 第二次兼并浪潮。它发生在本世纪 20 年代，这次兼并形式呈现出多样化特征，如横向兼并、纵向兼并、产品扩展型兼并（将生产与现有产品不同但由有关企业联合起来）、市场扩展型兼并（将不同地区销售同一产品的企业联合起来）等。由于受“克莱顿法”的影响，这次兼并以一些较小企业的联合为特征，导致全美经济市场竞争的全面加剧。

3. 第三次兼并浪潮。它始发于二战结束并波及整个 50~60 年代，持续时间长、规模大。这次兼并浪潮的最大影响是改变了美国的企业组织结构，其重要形式是混合兼并（占全部总额的 80% 以上）。这次兼并促进了企业管理的发展与现代化的跟进，并同时提出了日后备受集团公司管理关注的战略管理问题。

4. 第四次兼并浪潮。它始于 70 年代中期，并延续到整个 80 年代，其动因来自于美国企业日益渐落的市场竞争力，需要从兼并中寻求变革；同时从政府管制角度看，当时的美国政府所信奉的自由与解除管制原则，也给兼并活动提供了适宜的土壤。这次兼并所带来的深远影响是：第一，它使很多公司重新审慎公司战略问题，并使很多公司清醒地认识到多角化经营并不是一种非常明智的策略，而将公司战略集中于相关产品并力图谋求规模效应可能更为有效；第二，它使美国公司通过兼并行为来取得国际市场产品的竞争力，因此，兼并目标已不局限于国内市场，而是着眼于国际市场，跨国公司规模日益扩大，经营帝国已大量形成。

5. 第五次兼并浪潮。这次兼并风始于 1992 年，并延续至今。它以强强兼并为其主要特征，交易额巨大，1998 年截止到 6

月 25 日，半年内美国正式公布的企业兼并交易额就达 9100 亿美元，比上年同期增加 153%，其中 5 起最大企业兼并案的交易额就高达 2542 亿美元，占美国企业兼并交易总额的 28%。巨型企业形成。

从对上述兼并过程的描述可以得出，企业发展的历史其实就是企业集团发展的历史，我们不能也不可能直接将企业定义为单一的组织，而是一个集团，只有这些集团式的巨型企业，才代表着一国的经济实力，代表着市场经济发展的历程。因此，企业管理不能也不可能是对单一组织的管理，而是面对集团式巨型企业的管理，它不仅涉及公司总部，而且更重要的是涉及各种子公司或分部，它是一个由多层次的管理主体与管理对象构成的管理体系。

二、企业集团的基本特征及组建模式分析

（一）企业集团的基本特征

关于企业集团的定义可能很多，本书也并不打算对此进行比较分析，但从字面理解，企业集团应该具备以下基本特征：

1. 企业集团必须由若干个独立的企业所组成，也就是说，企业集团不是一个大型企业，而是一个企业联合体；企业集团内每个成员大都具有独立的法人地位，部分成员企业则可能不具备法人地位，但从集团管理的角度，应当将其视为企业内部的二级法人或模拟化法人。

2. 组成企业集团的若干成员企业，必须有一定的纽带联结在一起并形成一个有机的整体。这种纽带关系可以是资本，也可以是资产专用化所带来的生产经营协作关系，还可以是人力资源本身。其间存在着企业集团的多层次组织关系。①企业集团必须有一个核心企业或龙头企业，这一企业可以是单纯的控股公司（HOLDING COMPANY）或管理总部，专司股权管理职能；也