

CWGL 普通高等院校财务管理专业核心课程系列教材

顾问 王化成 主编 韦德洪 主审 郭复初

# 高级财务管理学

GAOJI CAIWU GUANLIXUE

主 编 梁淑红 杨亦民  
副 主 编 谢振莲 张喜柱 郭爱军



国防工业出版社  
National Defense Industry Press

普通高等院校财务管理专业  
核心课程系列教材

顾问 王化成  
主编 韦德洪  
主审 郭复初

# 高级财务管理学

主 编 梁淑红 杨亦民  
副主编 谢振莲 张喜柱 郭爱军

国防工业出版社

·北京·

## 内 容 简 介

本书主要介绍企业特殊领域的财务管理、行政事业单位的财务管理、其他非营利组织的财务管理、家庭及个人的财务管理,内容包括企业集团财务管理、企业资本经营财务管理、企业财务风险管理、企业财务价值管理、企业财务战略管理、企业业绩评价、企业跨国经营财务管理、行政事业单位财务管理、其他非营利组织财务管理、家庭及个人财务管理。

本书的特点是内容涵盖了企业特殊领域的财务管理、行政事业单位的财务管理、其他非营利组织的财务管理、家庭及个人的财务管理。学生学习本书后,不仅可以了解和掌握企业特殊领域财务管理的内容和方法,而且可以了解和掌握行政事业单位财务管理、其他非营利组织财务管理、家庭及个人财务管理的内容和方法,更为重要的是,可以提升对财务管理学科范畴的认识,全面拓展财务管理学科的知识 and 技能。

本书主要读者对象为普通高等院校财务管理及相关专业的本科生、研究生,同时包括财务管理理论工作者和实务工作者。

### 图书在版编目(CIP)数据

高级财务管理学/梁淑红,杨亦民主编. —北京:国防工业出版社,2009. 8

(普通高等院校财务管理专业核心课程系列教材)

ISBN 978-7-118-06459-9

I. 高... II. ①梁... ②杨... III. 财务管理 - 高等学校 - 教材 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 114830 号

※

国防工业出版社 出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路 23 号 邮政编码 100048)

北京奥鑫印刷厂印刷

新华书店经售

\*

开本 787×1092 1/16 印张 19 1/4 字数 478 千字

2009 年 8 月第 1 版第 1 次印刷 印数 1—3000 册 定价 31.00 元

(本书如有印装错误,我社负责调换)

国防书店:(010)68428422

发行邮购:(010)68414474

发行传真:(010)68411535

发行业务:(010)68472764

# 普通高等院校财务管理专业核心课程系列教材 编写委员会名单

顾 问：王化成(中国人民大学商学院教授、博士生导师)

主任、主编：韦德洪(广西大学商学院财会系主任、教授、硕士生导师)

主 审：郭复初(西南财经大学会计学院教授、博士生导师)

副主任、副主编：

邓德军(广西大学商学院财会系副主任、副教授、硕士生导师、博士)

陈 彬(广西大学商学院财会系副教授、硕士生导师)

梁淑红(广西大学商学院财会系副教授、硕士生导师、博士)

李永梅(广西大学商学院财会系副教授)

谢振莲(河北经贸大学会计学院财务管理教研室主任、教授、硕士生导师)

杨亦民(湖南农业大学商学院会计系主任、副教授、硕士生导师、博士)

委 员：

张艳红 高丽金 潘卫清 徐全华 张星文 邹武平 章爱文 张荣艳

刘晓婕 闭乐华 李雪梅 袁振兴 任汝娟 钟 燕 郭爱军 张喜柱

# 总 序

根据《现代汉语词典(修订本)》(中国社会科学院语言研究所词典编辑室编撰、商务印书馆1996年出版)的解释:“财”是钱和物资的总称,“务”是事情。因此,财务就是“有关钱和物资的事情”,财务管理就是“对有关钱和物资的事情所进行的管理”。既然如此,那么,国家、公众、各类单位乃至每一个家庭和个人都有各自的钱和物资,因此也都有各自的财务和财务管理。因此,从财务管理的主体来看,财务管理学科的范畴应该包括国家财务管理学、公众财务管理学、单位财务管理学、家庭及个人财务管理学。而一个财务管理主体内部没有什么事情不跟钱和物资有关,因此,没有什么事情不是财务管理的事情。这些跟钱和物资有关的事情可以划分为钱和物资的流动、钱和物资的存放、钱和物资的经济利益分配、钱和物资的经济关系协调四大类。因此,从财务管理的客体来看,财务管理学科的范畴应该包括钱和物资的流量管理学、钱和物资的存量管理学、钱和物资的经济利益管理学、钱和物资的经济关系管理学。而在实践中,一个财务管理主体主要通过财务预测、财务决策、财务预算、财务核算、财务控制、财务分析、财务分配、财务审计、财务沟通、财务协调这10种具体的行为来对有关钱和物资的事情实施管理。因此,从财务管理的行为来看,财务管理学科的范畴应该包括财务预测学、财务决策学、财务预算学、财务核算学、财务控制学、财务分析学、财务分配学、财务审计学、财务沟通学、财务协调学。

上述关于财务和财务管理的中文字义以及财务管理学科的主体范畴、客体范畴和行为范畴的认识,就是我策划并主编这套系列教材的指导思想和理论依据。这套系列教材包括《初级财务管理学》、《财务预测学》、《财务决策学》、《财务预算学》、《财务会计学》、《财务控制学》、《财务分析学》、《高级财务管理学》共八本,主要具有以下四个方面的特色:

(1) 以“财务就是有关钱和物资的事情,财务管理就是对有关钱和物资的事情所进行的管理。国家、公众、单位、家庭及个人都有各自的钱和物资,因此,也都有各自的财务和财务管理”这个观点为指导思想,构建了一个包括宏观财务管理学(含国家财务管理学、公众财务管理学)和微观财务管理学(含企业财务管理学、行政事业单位财务管理学、其他非营利组织财务管理学、家庭及个人财务管理学)在内的“大财务管理学科”及其对应的教学内容体系,力求冲破传统的学科定位中财务管理学科定位偏离财务管理的中文字义、进而偏离财务管理的本质特征的局限,同时力求克服传统的教育模式中只关注企业财务管理、使教师和学生都误认为只有企业才需要进行或者才需要重视财务管理的不足。

(2) 坚持“大财务管理学科”的观点,把传统的会计学、审计学、财政学、税收学、金融学、保险学都纳入这个“大财务管理学科”的范畴,把会计学科看作这个“大财务管理学科”的一个分支学科,把会计工作看作整个财务管理工作中的一种基础工作,把会计行为看作所有财务管理行为中的一种重要行为。以“基于会计、但要超越会计”作为基本目标来重新确定财务管理专

业的培养目标定位,强调财务管理专业的学生必须首先学会做会计,然后才能学会做其他的财务管理工作,力求避免出现财务管理专业的学生不会做或做不好会计的现象。

(3) 以财务预测、财务决策、财务预算、财务核算、财务控制、财务分析、财务分配、财务审计、财务沟通、财务协调这 10 种财务管理行为作为教材内容体系的基本框架,强调财务管理专业的学生至少应当掌握这 10 种财务管理专业技能,突出了整套教材的技能性,力求弥补传统的教育模式中财务管理专业学生技能性不强的缺陷。

(4) 合理布局各门课程的教学内容,把传统教材体系中《成本会计学》、《管理会计学》、《财务管理学》这三门课程的内容分散编入《财务预测学》、《财务决策学》、《财务预算学》、《财务会计学》、《财务控制学》、《财务分析学》等课程,力求解决传统教材体系中《成本会计学》、《管理会计学》和《财务管理学》这三门课程之间内容上的交叉重叠问题。

根据这套教材来培养财务管理专业的学生,应该可以收到以下三个方面的明显效果:

第一,学生能够意识到,不仅企业需要进行财务管理,而且国家、公众、各类单位乃至每一个家庭和个人也都需要进行财务管理,财务管理无处不在,克服了传统教育模式中“只关注企业财务管理、忽视其他主体财务管理”的不足。

第二,学生能够意识到,在一个财务管理主体内部,没有什么事情不跟钱和物资有关,没有什么事情不是财务管理的事情,财务管理无所不是,拓展了传统教育模式中“财务管理就是投资管理、筹资管理、资产或股利分配管理”的狭隘的管理视野。

第三,学生能够掌握到财务预测、财务决策、财务预算、财务核算、财务控制、财务分析、财务分配、财务审计、财务沟通、财务协调的具体技能,培养出“基于会计、但超越会计”的综合型财务管理人才,弥补了传统教育模式中“财务管理专业的学生只会做会计或者不会做会计,要么是会计专业学生的翻版,要么是金融专业学生的克隆,没有形成自身的专业特色和人才优势”的缺陷。

这套教材是广西大学“十一五”期间第一批优秀教材立项建设项目,它的编写和出版得到了广西大学、河北经贸大学、湖南农业大学、桂林电子科技大学、桂林理工大学等多所院校有关老师的热情参与,得到了国防工业出版社有关领导和编辑老师的大力支持,得到了中国人民大学商学院王化成教授和西南财经大学会计学院郭复初教授的热心指导。在这里,我衷心地向所有支持和帮助这套教材编写和出版的单位和个人表示最真诚的感谢!

这套教材还有许多不尽如人意的地方,它受限于编者的知识和能力,也受限于当前相关学科的分割和相关专业的设置。尽管如此,我仍然感谢所有阅读和使用它的人,你们的阅读和使用就是对编者的鞭策和鼓励!

韦德洪  
2009年8月



# 前 言

本书主要介绍企业特殊领域的财务管理、行政事业单位的财务管理、其他非营利组织的财务管理、家庭及个人的财务管理,内容包括企业集团财务管理、企业资本经营财务管理、企业财务风险管理、企业财务价值管理、企业财务战略管理、企业业绩评价、企业跨国经营财务管理、行政事业单位财务管理、其他非营利组织财务管理、家庭及个人财务管理。

本书的特点是内容涵盖了企业特殊领域的财务管理、行政事业单位的财务管理、其他非营利组织的财务管理、家庭及个人的财务管理。学生学习本书后,不仅可以了解和掌握企业特殊领域财务管理的内容和方法,而且可以了解和掌握行政事业单位财务管理、其他非营利组织财务管理、家庭及个人财务管理的内容和方法,更为重要的是,可以提升对财务管理学科范畴的认识,全面拓展财务管理学科的知识 and 技能。

本书由韦德洪提出编写大纲和要求,由梁淑红、杨亦民担任主编,谢振莲、张喜柱、郭爱军担任副主编。具体的编写分工是:梁淑红编写第一章、第六章~第十章,杨亦民编写第三章、第四章,谢振莲、郭爱军编写第五章,张喜柱编写第二章。编写过程中参考了大量的文献资料,在此特向这些文献资料的原作者致以诚挚的谢意。由于作者水平有限,书中错漏之处敬请读者批评指正。

编著者

# 目 录

<b>第一章 企业集团财务管理</b> .....	1
第一节 企业集团概述.....	1
第二节 企业集团财务管理的特点.....	9
第三节 企业集团财务管理体制 .....	14
第四节 资金管理模式 .....	22
第五节 内部转移价格 .....	27
【复习思考题】 .....	34
【课外作业题】 .....	35
<b>第二章 企业资本经营财务管理</b> .....	36
第一节 企业资本经营概述 .....	36
第二节 企业资本扩张的财务管理 .....	41
第三节 企业资本收缩的财务管理 .....	53
第四节 企业所有权结构变更的财务管理 .....	57
第五节 企业清算财务管理 .....	62
【复习思考题】 .....	67
【案例分析题】 .....	67
<b>第三章 企业财务风险管理</b> .....	70
第一节 企业财务风险概述 .....	70
第二节 企业财务风险预警 .....	77
第三节 企业财务风险评估 .....	86
第四节 企业财务风险控制 .....	93
【复习思考题】 .....	100
【课外作业题】 .....	100
<b>第四章 企业财务价值管理</b> .....	102
第一节 企业财务价值概述.....	102
第二节 企业财务价值评估.....	106
第三节 企业财务价值的提升.....	119



【复习思考题】 .....	137
【课外作业题】 .....	137
<b>第五章 企业财务管理战略</b> .....	<b>138</b>
第一节 财务战略管理产生的背景 .....	138
第二节 财务战略管理的内容 .....	139
第三节 财务战略环境及分析 .....	144
第四节 投资战略管理 .....	146
第五节 企业资金筹措战略 .....	156
第六节 股利分配战略管理 .....	166
【复习思考题】 .....	168
【案例分析题】 .....	168
<b>第六章 企业业绩评价</b> .....	<b>171</b>
第一节 企业业绩评价概述 .....	171
第二节 企业业绩评价指标 .....	176
第三节 企业业绩评价方法与体系 .....	184
【复习思考题】 .....	191
【课外作业题】 .....	191
<b>第七章 企业跨国经营财务管理</b> .....	<b>193</b>
第一节 企业跨国经营概述 .....	193
第二节 外汇风险管理 .....	197
第三节 企业跨国经营的筹资管理 .....	203
第四节 企业跨国经营的投资管理 .....	211
第五节 企业跨国经营的资金管理 .....	220
第六节 企业跨国经营的纳税管理 .....	227
【复习思考题】 .....	232
【课外作业题】 .....	233
<b>第八章 行政事业单位财务管理</b> .....	<b>234</b>
第一节 行政单位与非营利组织概述 .....	234
第二节 行政事业单位预算管理 .....	238
第三节 行政事业单位资产负债管理 .....	245
第四节 行政事业单位收支管理 .....	253
第五节 行政事业单位财务分析 .....	260
【复习思考题】 .....	262

【课外作业题】 .....	263
<b>第九章 其他非营利组织财务管理</b> .....	<b>264</b>
第一节 其他非营利组织概述 .....	264
第二节 民间非营利组织财务管理 .....	266
第三节 工会财务管理 .....	272
第四节 社区的财务管理 .....	277
【复习思考题】 .....	282
【课外作业题】 .....	283
<b>第十章 家庭及个人财务管理</b> .....	<b>284</b>
第一节 家庭及个人财务管理概述 .....	284
第二节 家庭及个人投资管理 .....	288
第三节 家庭及个人筹资管理 .....	296
第四节 家庭及个人资产管理 .....	301
【复习思考题】 .....	304
【课外作业题】 .....	304
<b>参考文献</b> .....	<b>305</b>

# 第一章 企业集团财务管理

## 内容介绍

本章主要介绍企业集团的基本概念、企业集团财务管理特点、企业集团财务管理体制、企业集团资金管理模式以及内部转移价格的制定等。

## 学习目标

了解企业集团的基本概念,了解企业集团财务管理的特点、财务管理的体制和资金管理模式,掌握企业集团内部转移价格的制定。

## 第一节 企业集团概述

### 一、企业集团的概念

#### (一) 企业集团的基本概念

企业集团是一种经济联合体,它是以一个或少数几个具有法人地位的大企业为核心,与一批具有共同利益、受这个核心不同程度控制或影响的法人企业作为外围层,通过资金或契约等不同形式的利益联系构建而成的。企业集团是现代企业的高级组织形式。

我国《公司法》没有对企业集团进行定义,根据国务院批转国家计委、国家经贸委、国家体改委《关于深化大型企业集团试点工作的通知》(国发[1997]15号)的精神,国家工商行政管理局制定的《企业集团登记管理暂行规定》中是这样定义的:“企业集团是指以资本为主要连接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、子公司、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。企业集团由母公司、子公司、参股公司以及其他成员单位组建而成。事业单位法人、社会团体法人也可以成为企业集团成员。母公司应当是依法登记注册,取得企业法人资格的控股企业。子公司应当是母公司对其拥有全部股权或者控股权的企业法人;企业集团的其他成员应当是母公司对其参股或者与母子公司形成生产经营、协作联系的其他企业法人、事业单位法人或者社会团体法人。”这个定义与我国当时所处的经济发展环境是密切相关的,这也是目前我国对企业集团较为正式的定义。

中国银行业监督管理委员会2006年12月修订的《企业集团财务公司管理办法》中,企业集团是指在中华人民共和国境内依法登记,以资本为连接纽带、以母子公司为主体、以集团章程为共同行为规范,由母公司、子公司、参股公司及其他成员企业或机构共同组成的企业法人联合体。这个定义较上述的定义范围要窄一些。

#### (二) 企业集团与集团公司

企业集团与集团公司是两个不同的概念。

集团公司是拥有若干个子公司的母公司。公司集团是连同集团公司、控股公司、参股公司、总公司、分公司一起的总体。

具体来说,两者有以下的区别。

(1) 两者的法律地位不同。集团公司作为一个经济实体具有法人资格,企业集团是多个法人企业的联合,其本身则不具备法人资格。

(2) 两者的内部关系不同。集团公司内部是领导与被领导、支配与被支配的关系,而企业集团内部的法人之间从法律的角度来讲是一种平互利的关系。因此,也造成了它们内部的组织结构不同。

(3) 两者内部的组织结构不同。集团公司无论有多少子公司,其组织结构都非常紧密,推行资产一体化。而企业集团由于内部联合的程度不同,呈现出多种层次的结构组合,包括核心层、紧密层、半紧密层和松散层。

企业集团与集团公司虽然不是相同的概念,但两者具有密切的联系。

企业集团必须基于集团公司组建,集团公司是企业集团的核心,也是企业集团形成的前提和基础。企业集团都是经由一个集团公司或几个集团公司为主不断发展形成的。

## 二、企业集团的类型

企业集团根据不同的标准可以分为多种类型,以下是几种最常见的分类。

### (一) 根据成员企业的法律关系划分为平等型和隶属型

平等型企业集团指其内部成员企业之间不仅在法律形式上具有独立性,而且地位平等,不存在隶属关系。一般这种企业集团需要各成员企业通过协商来成立统一的领导机构。

隶属型企业集团指其内部成员企业在法律上独立,但有控制企业和从属企业之分。控制企业支配从属企业。在这种企业集团中,控制企业和从属企业的关系一般表现为母公司与子公司的控股关系。大多数企业集团均以这种法律形式的控股关系而存在。

### (二) 根据成员企业间的连接纽带划分为产权型、混合型和契约型

产权型企业集团通常又称为纯粹资本经营型或纯粹控股型企业集团。这类集团通过持有多数股权,对从属企业的重大决策和重大事项加以控制,但其本身不直接从事生产经营,而是通过对子公司的获得投资收益。其控制关系是以产权关系建立起来的,成员企业在业务上不一定存在必然的联系。

混合型企业集团是以资本和业务两者作为连接纽带的企业集团。这种企业集团处于控股地位的公司不仅直接从事生产经营,而且通过控制子公司的股权,支配被控股公司的重大决策和生产经营活动,使被控股公司的经营活动有利于企业集团的发展,使各个成员企业在经营业务上能形成一个整体。

契约型企业集团成员企业之间不存在产权关系,由于存在互利的关系而通过契约的形式组成企业集团,即上述的平等型企业集团。

### (三) 根据持股的方式分为金字塔型和围绕型企业集团

金字塔型企业集团是一家核心企业,即母公司拥有子公司产权,以此控制子公司;子公司拥有孙公司产权以此控制孙公司;由此形成自上而下、层层持股的产权关系。所以,又称为“持股型结构”的产权控制模式。

围绕型企业集团是两个以上的核心企业互相持股或共同投资,或通过相互系列的贷款构

成一种环状的融资关系。通过这种环绕的融资关系,可形成若干个“金字塔型结构”的企业集团组合而成的超大规模的企业集团。由于核心层企业群下属的子公司以及孙公司环绕着核心企业层,形成群星环月的形状,因而称为围绕型企业集团。

#### (四) 根据企业集团内部的管理方式分为集权型、分权型、统分结合型企业集团

集权型企业集团通常把所有成员企业的经营决策权、管理权均集中于核心企业。

分权型企业集团通常把经营决策权、管理权分配于各个成员,由其自主进行经营决策和管理。

统分结合型企业集团则对经营管理权进行合适的集权或分权,使其综合集权和分权的优势,克服过分集权或过分分权的弊端。

#### (五) 其他分类

企业集团按其涉及的经营范围可分为生产型、产供型、产销型、产供销型企业集团,按其经营空间可分为国内企业集团和跨国企业集团,按联合的紧密程度可分为紧密型、半紧密型、松散型企业集团,按组建的方式可分为自主联合型、行政主导型、企业—行政联合主导型企业集团等。

### 三、企业集团的基本组织层次

作为一个经济联合组织,结构完备的企业集团一般由核心层、紧密层、半紧密层和松散层四个层次组成。而作为规模较小的企业集团至少要包括母公司和子公司两个层面,这是企业集团的基本模式。

#### 1. 核心层企业

核心企业,一般又称为集团企业,由母公司(控股公司)及其附属结构构成。母公司的附属结构指其内部的分公司或分厂。分公司或分厂不是独立的法人,在经济上没有独立性,附属于母公司。核心层企业一般实力强大,具有投资中心的功能。

#### 2. 紧密层企业

紧密层企业即子公司(控股公司),是由集团企业直接控制的企业,一般持股比例都在50%以上。

#### 3. 半紧密层企业

半紧密层企业指核心企业参股公司或紧密层企业的全资或控股公司,又称关联企业。

#### 4. 松散层企业

松散层企业指协作企业,即跟核心企业没有资产关系但有稳定的经营业务关系的企业,或者有紧密层企业、半紧密层企业参股的企业。

### 四、企业集团的组织结构

#### (一) 直线职能式组织结构

直线职能式组织结构是综合直线式和职能式两种组织结构发展起来的一种组织结构模式。

#### 1. 直线式组织结构

这种组织结构的组织内部上下级之间存在着直线式的权责关系或直线式的命令系统。命令从最高领导者到中间管理者再到最终执行者,均是直线流动的。

这种组织结构系统简单,决策迅速,管理费用低,各成员的权责归属非常明确。但存在着横向联系差,对管理者要求水平高,缺少职能部门等缺点。

这种组织结构适合业务和产品比较简单、规模较小的企业集团。集团母公司与子公司之间体现出严格的控制与被控制关系。直线式组织结构如图 1-1 所示。

### 2. 职能式组织结构

这种组织结构实现横向的职能分工,用专业分工的管理者代替直线式组织结构的全能管理者。

职能式组织结构对管理者职能的专业分工使各职能管理者或职能管理部门可发挥专长,针对业务做详细指导。其缺点是会造成多头领导,容易出现重复和矛盾,影响实施效率。职能式组织结构如图 1-2 所示。

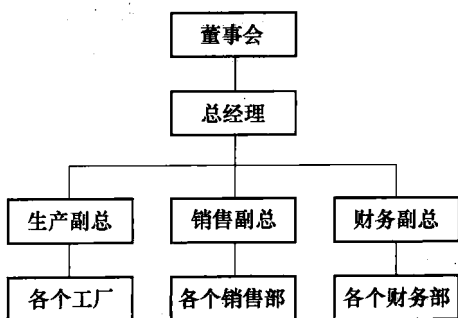


图 1-1 直线式组织结构图

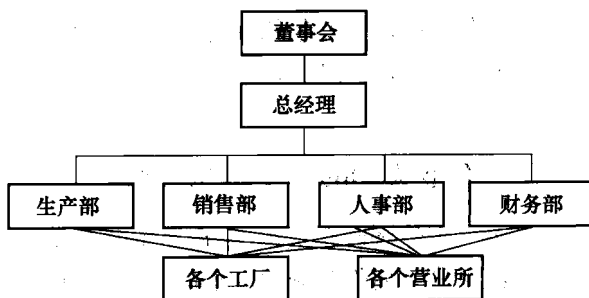


图 1-2 职能式组织结构图

### 3. 直线职能式组织结构

直线职能式组织结构又被称为 U 型组织结构,它把直线式组织结构和职能式组织结构结合起来。其优点是既能保持命令执行的效果,又能发挥职能部门的专业作用;缺点是直线部门与职能部门之间有可能产生不协调和矛盾。直线职能式组织结构如图 1-3 所示。

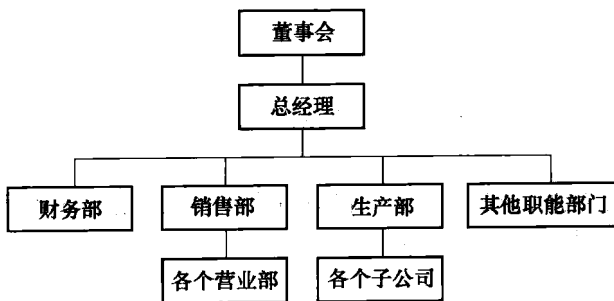


图 1-3 直线职能式组织结构图

## (二) 矩阵式组织结构

矩阵式结构是在直线职能制组织结构的纵向领导基础上产生的。有时,企业集团可能同时进行几个项目的运作,每个项目要求配备不同专长的技术人员或其他资源,为了加强对项目的管理,每个项目在总经理领导下由专人负责。矩阵型组织结构既有按职能设置的纵向组织系统,又有按某一项目划分的横向组织系统,二者相结合形成了交叉式的组织结构。企业同时

按多个维度(一般是两个)组织业务活动。工作在矩阵结构的交界处通常是中层经理,他们同时向项目负责人和职能部门报告工作,接受双重领导。

矩阵式组织结构一般适用于创新性任务较多和生产经营复杂的企业集团或其下属的一些企业。其优点是由于按项目进行组织安排,加强了不同部门之间的配合与信息交流,克服了直线职能型结构中各部门相互脱节的现象;缺点是由于工作人员受到双重领导,可能造成管理秩序的混乱。矩阵式组织结构如图 1-4 所示。

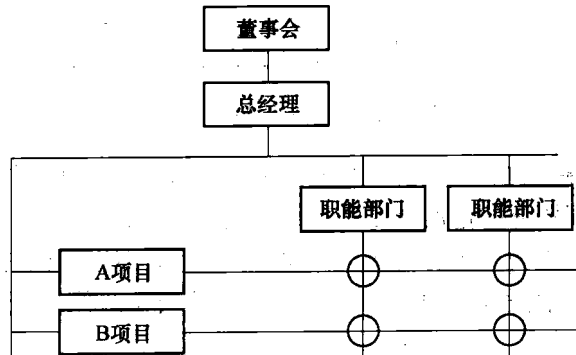


图 1-4 矩阵式组织结构图

### (三) 事业部式组织结构

事业部式组织结构又被称为 M 型组织结构。

事业部是将公司的生产经营活动按产品、部门、地区或客户为标准建立的独立性经营单位。如根据产品不同,设 A 产品事业部、B 产品事业部等;根据地区分为亚洲事业部、欧洲事业部等。事业部是独立的经营实体,实行独立核算、自负盈亏,它介于集团母(总)公司和子(分)公司之间。事业部一般是利润中心,也可以是投资中心,甚至是战略中心(超级事业部)。集团公司与事业部实行“集中决策、分散经营”,集团公司负责研究和制定集团的各种政策、总体目标和长期计划,并对各事业部的经营、人事、财务等实行监督,组织各个事业部搞好本部门的生产经营活动。

事业部式组织结构的优点是通过统一政策、分权管理的方式既可保证集团战略和方针的落实,又可调动各事业部的积极性。事业部还可以使母公司的主要负责人从烦琐的日常事务中解放出来,专注于公司长期发展战略。

但是,事业部有较大的独立性,容易产生本位主义,内部协调困难,集权与分权的度比较难把握。此外,事业部组织结构设置重复,管理成本上升。这是事业部式的缺点所在。

事业部式组织结构一般适用于产品品种多、市场覆盖面广、营销环境变换快的大型企业集团。事业部式组织结构如图 1-5 所示。

### (四) 控股式组织结构

控股式组织结构,又被称为 H 型组织结构,是母公司通过控制子公司的若干股权以实现子公司控制的组织结构。这种组织结构比事业部式组织结构有更大的分权。

控股式组织结构的优点在于,母公司可以较少的资本控制巨大的资产,只对子公司的经营风险承担有限责任,母公司可以通过出售子公司的股权,放弃对子公司的控制,回避财产损失等风险,具有较大的灵活性。



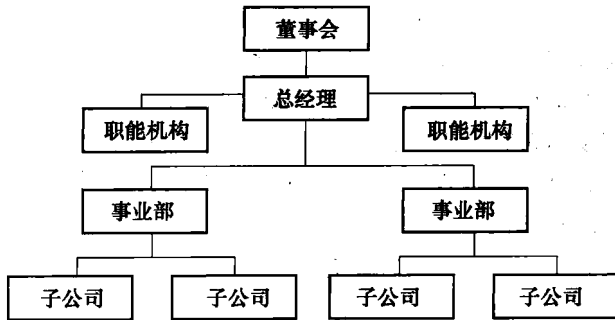


图 1-5 事业部式组织结构图

控股式组织结构的缺点在于,母公司对子公司的控制必须通过子公司董事会,这种控制是一种间接控制,对子公司资源的运用会受到制约,控制权会被削弱。另外,当子公司的权利过大时,母公司的指挥往往失灵。还有,在收益分配上,还存在多重课税的问题。

控制式组织结构有纯粹控制公司和混合(经营)控股公司两种基本形式。

1. 纯粹控股型

纯粹控股型企业集团,其控股的目的是为了利用股权的影响控制子公司的股东会和董事会,支配受控子公司的经营管理活动,实现纯粹资本投资获得投资收益的企业集团。这类公司并不从事具体的生产经营。纯粹控股型企业集团结构如图 1-6 所示。

2. 混合(经营)控股型

混合(经营)控股型企业集团,集团公司(母公司)既控制子公司的股权,又从事具体生产经营活动。这类控股公司控制子公司的基本目的主要是通过通过对被控公司生产经营活动的控制,使本公司的业务得到更好的发展。混合控股型企业集团结构如图 1-7 所示。

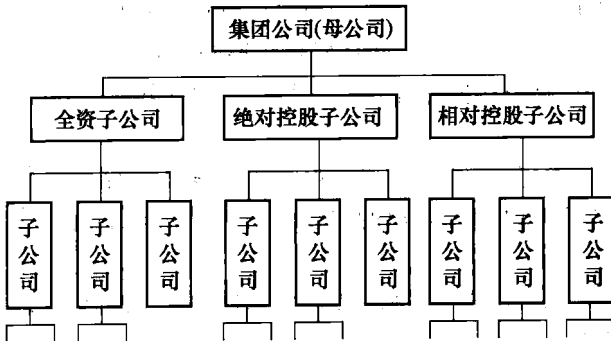


图 1-6 纯粹控股型企业集团结构图

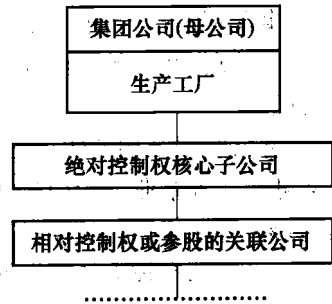


图 1-7 混合控股型企业集团结构图

## 五、企业集团内部组织结构安排的影响因素

### (一) 经营业务关联度

一般来说,总分公司体制较适合经营同类或具有相关性的业务,而母子公司体制则更适合经营领域跨度大、经营业务多元化的情况。

### (二) 经营业务的风险性

事业部、分公司与集团公司是同一法人,如果分公司由于经营不善而发生亏损,集团公司

要承担连带的无限责任。子公司是独立法人,如有亏损或其他问题,母公司只以其在子公司的投资承担有限的责任。对于参股公司、协作企业,虽以不同形式作为纽带成为集团的成员企业,但其经营状况对集团公司影响很小。因此,根据风险的大小,公司针对不同的业务创办子公司或将其设为内部生产经营单位。

### (三) 战略的重要性

对于战略重要性大的经营业务,集团公司需要通过控股、合资甚至行政管理方式来控制其经营与发展。相反,对于战略性不明显的业务,可将持股比例降低,甚至只保持固定协作关系就可以了。根据战略的重要性来确定控制的方式,可以使企业集团的管理更具效率。

采取总分公司或母子公司体制的目的是为了保持集团公司对这些重要业务的控制力。不过,由于这两种体制在行政控制与产权控制方式上存在差别,母子公司体制的采用会有利于发挥法人企业经营的能动性和创造性。另外,集团在组合业务时还会吸收一大批关联公司和外围协作企业,构成庞大的企业集团,这主要不是出于业务控制的目的,而是为了使母公司能集中精力于主导业务的经营管理,同时又不致错过与主导业务关联不大、不具战略重要性的业务的潜在盈利收益机会。此外,也是为了拓宽业务渠道以获得全方位的经营信息。

### (四) 组织协调的成本

不同集团组织层次的成员企业,因为集团公司对其采取的协调方式不同,协调的成本也不相同。分公司、事业部或分厂等属于集团公司内部的非法人经营单位,集团公司对其进行组织协调的成本实际上是由公司行政管理费用组成的。子公司、关联公司的组织协调成本则主要基于产权管理的各项费用,再加上少数必要的行政管理方面的费用。集团协作层次的企业,则由契约缔结和维持的费用组成。企业需要将所联合进来或剥离出去的经营单位安排在集团的哪一组织层次,取决于各类组织协调方式下的成本费用间及其与市场交易成本之间的对比关系。

### (五) 税收因素

母子公司之间的利益分配,涉及到两个法人主体,其所得税的征收涉及双重课税。但分厂、分公司或事业部,因为与总公司是同一法人,作为同一个纳税单位,无需考虑双重纳税问题。

总体来说,企业的结构与层次的安排需要考虑诸多因素,而这种安排实际上决定了集团组织结构的离合程度。组织结构安排紧密的企业集团更适用于经营业务类型单一或具有相关性、经营业务风险较小且战略重要性大的情况,而组织结构安排松散的企业集团则更适用于经营领域跨度很大、业务多元化、部分或大部分经营业务的风险较高、经营业务战略重要性不明显的情况。此外,还要综合考虑组织协调成本和税收的影响因素。

## 六、企业集团的产生与发展历史

企业集团是市场经济由自由竞争转向垄断阶段的过程中,顺应社会化大生产发展的需要产生的。社会化大生产对企业的有限经营规模提出了严峻挑战,日趋激烈的市场竞争使企业为了提高抵御风险的能力衍生出企业集团的组织形式。

### (一) 西方企业集团的发展

西方企业集团的发展经历了以下四个阶段。

#### 1. 雏形阶段

在第二次工业革命的推动下,资本主义经济在 19 世纪末 20 世纪初取得了迅猛发展,从自