

 中央广播电视大学教材

企业集团财务管理导学

石瑞芹 等编



中央广播电视大学出版社

中央广播电视大学教材

企业集团财务管理导学

石瑞芹 等编



中央广播电视大学出版社
China Central Radio & TV University Press

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业集团财务管理导学 / 石瑞芹等编. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2011. 3

中央广播电视大学教材

ISBN 978 - 7 - 304 - 05069 - 6

I. ①企… II. ①石… III. ①企业集团 - 企业管理: 财务管理 - 广播电视大学 - 教材 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 032875 号

版权所有, 翻印必究。

中央广播电视大学教材

企业集团财务管理导学

石瑞芹 等编

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 营销中心 010 - 58840200 总编室 010 - 68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号 邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

策划编辑: 李永强

版式设计: 韩建冬

责任编辑: 刘志君

责任校对: 张 娜

责任印制: 赵联生

印刷: 北京博图彩色印刷有限公司

印数: 0001 ~ 11000

版本: 2011 年 3 月第 1 版

2011 年 3 月第 1 次印刷

开本: 185mm × 230mm

印张: 7.75 字数: 155 千字

书号: ISBN 978 - 7 - 304 - 05069 - 6

定价: 14.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

前 言

“企业集团财务管理”是中央广播电视大学开放教育会计学专业（本科）开设的一门专业必修课。课程的内容既包括对企业集团财务管理理论的深入研究，又包括对企业集团财务管理实践应用的探讨。为了帮助学习者学好这门课程，充分理解主教材的精髓，提高学习效率并取得良好的学习效果，我们根据该课程的文字主教材《企业集团财务管理》（王斌主编，中央广播电视大学出版社出版）配套编写了辅助教材《企业集团财务管理导学》。

本导学的结构与主教材相同，共有八章的内容。每章包括内容框架图、学习目的与要求、基本概念、自测练习题。导学最后提供了自测练习题的参考答案。

本导学由中央广播电视大学讲师石瑞芹、宁波广播电视大学副教授丁振华、北京广播电视大学副教授尚慧艳、广东侨光广播电视大学副教授定雄武共同编写。

由于编者的水平所限，本导学中难免有不妥及错漏之处，恳请读者批评指正，编者将不胜感激。

编者联系方式：

通信地址：北京市复兴门内大街160号中央广播电视大学经管学院

邮政编码：100031

联系电话：010-66490583 010-66490022

E-mail: shirq@crtvu.edu.cn

编 者

2010年11月

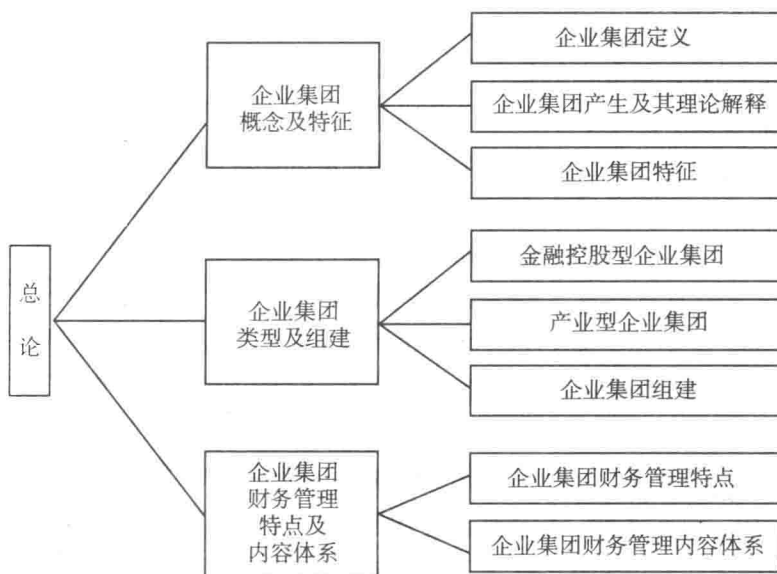
目 录

第一章 总 论	(1)
一、内容框架图	(1)
二、学习目的与要求	(1)
三、基本概念	(2)
四、自测练习题	(2)
第二章 企业集团组织结构与财务管理组织	(8)
一、内容框架图	(8)
二、学习目的与要求	(8)
三、基本概念	(9)
四、自测练习题	(11)
第三章 企业集团财务战略与管理控制体系	(18)
一、内容框架图	(18)
二、学习目的与要求	(18)
三、基本概念	(19)
四、自测练习题	(19)
第四章 企业集团投资与并购管理	(27)
一、内容框架图	(27)
二、学习目的与要求	(27)
三、基本概念	(28)
四、自测练习题	(29)

第五章 企业集团融资政策与风险管理	(40)
一、内容框架图	(40)
二、学习目的与要求	(40)
三、基本概念	(41)
四、自测练习题	(42)
第六章 企业集团预算管理	(51)
一、内容框架图	(51)
二、学习目的与要求	(51)
三、基本概念	(52)
四、自测练习题	(52)
第七章 企业集团财务管理分析与报告	(64)
一、内容框架图	(64)
二、学习目的与要求	(64)
三、基本概念	(65)
四、自测练习题	(65)
第八章 企业集团业绩评价	(72)
一、内容框架图	(72)
二、学习目的与要求	(72)
三、基本概念	(73)
四、自测练习题	(73)
自测练习题参考答案	(83)
附 表	(109)
附表1 复利终值系数表	(109)
附表2 复利现值系数表	(111)
附表3 年金终值系数表	(113)
附表4 年金现值系数表	(115)

第一章 总 论

一、内容框架图



二、学习目的与要求

通过学习本章，要求：

1. 了解企业集团定义；
2. 重点掌握企业集团产生及其理论解释；
3. 掌握企业集团特征；
4. 掌握企业集团类型；
5. 了解企业集团组建；
6. 掌握企业集团财务管理特点；

7. 了解企业集团财务管理内容体系。

三、基本概念

1. 企业集团：企业集团是指以资源实力雄厚的母公司为核心、以资本（产权关系）为纽带、以协同运营为手段、以实现整体价值最大化为目标的企业群体。

2. 交易成本：交易成本是把货物和服务从一个经营单位转移到另一个经营单位所发生的成本。

3. 控制：控制是指一个企业有权决定另一个企业的财务和经营决策，并能据以从该企业的经营活动中获取收益。

4. 共同控制：共同控制是指被投资企业的财务和经营决策必须由投资各方共同决定，任何一方都不可能独自控制。

5. 金融控股型企业集团：金融控股型企业集团是指母公司作为单纯控股公司对下属子公司行使控制权，是由一家母公司和在该母公司控制下的子公司组成的整体。

6. 产业型企业集团：产业型企业集团是指母公司及成员企业主要从事产业经营并以谋求产业竞争优势、取得经营收益为导向的企业集团。

7. 横向一体化企业集团：横向一体化企业集团是指在所专注的产业内，只从事某些产品的生产或者经营，并通过横向投资、并购及其所产生的规模优势，获取竞争优势的企业集团。

8. 纵向一体化企业集团：纵向一体化企业集团是指在某一产业内，通过纵向投资、并购以形成该产业的完整产业链，从而将产业内“原料提供—产品生产与经营—产品销售”等一系列交易活动“内部化”并形成竞争优势的企业集团。

9. 多元化企业集团：多元化企业集团是指那些涉及产业在两个或两个以上的企业集团，分为相关多元化企业集团和无关多元化企业集团两类。

10. 无关多元化企业集团：无关多元化企业集团也称为混业经营型企业集团，是指所涉及业务相对多元、业务之间不具相关性的企业集团。

四、自测练习题

（一）判断题

1. 我国企业集团的产生、发展与我国市场化改革进程的不断深化有关。 ()
2. 以目前对企业集团的认识，产权应成为维系企业集团的纽带。 ()
3. 1990 年以后，行政的“联合”方式成为企业集团组建与运行的主要方式。 ()
4. 在企业集团中，母公司作为企业集团的核心，具有资本、资产、产品、技术、管理、

人才、市场网络、品牌等各方面的优势。

5. 母公司可以通过行政手段将企业集团成员企业纳入集团整体运作、管控范围之内, 从而形成业务多元、控股多层次、管理关系复杂、规模扩大的法人联合体。

6. 企业通过资本市场融资功能及企业间并购重组等方式做大企业属于内源性发展。

7. 西方发达国家经济发展经验表明, 单一企业组织向企业集团化演进, 既是内源性发展的产物, 也是并购性增长的结果。

8. “先有子公司, 后有母公司”是我国国有企业集团产生的主要特征。

9. 交易成本理论认为, “市场”与“企业”是相同并可相互替代或互补的机制。

10. 企业集团作为一个企业族群, 产权是维系其生成与发展的纽带。

11. 依据会计意义的控制权的定义标准, 只要母公司对被投资企业拥有控制权, 即称两者关系为母子公司。

12. 在会计意义的控制权的定义标准下, 被共同控制的投资企业可以被认定为企业集团的成员单位, 亦能够被直接认定为集团母公司的下属子公司。

13. 财务上的控制权层级划分, 在于明晰不同层级的控制权所代表的控制力、影响力。

14. 企业集团是由母公司、子公司和其他成员企业等法人组成的企业群体。所以, 企业集团本身也具有法人资格。

15. 在金融控股型企业集团中, 母公司首先是金融决策中心, 其主要作用是根据投入资本的收益状况不断地对其所掌握的金融投资进行决策。

16. 在金融控股型企业集团中, 母公司是一个事实上的融资中心, 通过融资活动满足其对子公司的投资需要。

17. 从母公司的角度, 金融控股型企业集团的优势之一是具有高杠杆性。

18. 核心竞争力理论认为, 专注于多元市场或产业领域, 加大对其深度开发, 有利于谋取产业竞争优势, 并取得垄断利润。

19. 节约交易成本是横向一体化企业集团的主要动因。

20. 提高母公司的未来融资能力, 既是母公司成立集团的初衷, 也是母公司有能力吸引其他企业并入集团的前提, 这两者互为因果。

21. 在企业集团的组建中, 资源优势是企业集团成立的前提。

22. 在企业集团的组建中, 管理优势是企业集团健康发展的保障。

23. 选择何种企业进入企业集团, 是企业集团成功与否的关键。

24. 对于金融控股型企业集团, 母公司选择投资的根本是潜在成员企业现在与未来的产

业发展情况。()

25. 产业型企业集团在选择成员企业时, 主要依据母公司战略定位、产业布局等因素。()

26. 企业集团价值最大化最终将体现为母公司股东价值最大化。()

27. 从财务管控角度, 集团总部与集团下属单位之间不存在上下级间的财务管理互动关系。()

28. 财务管理集中化意味着企业集团财务制度、管理体系的统一。()

(二) 单选题

1. 具有强强并购且交易额巨大特征的并购浪潮是()。

- A. 第二次并购浪潮
- B. 第三次并购浪潮
- C. 第四次并购浪潮
- D. 第五次并购浪潮

2. 某一行业(或企业)的不良业绩及风险能被其他行业(或企业)的良好业绩所抵消, 使得企业集团总体业绩处于平稳状态, 从而规避风险。这一特性符合企业集团产生理论解释的()。

- A. 交易成本理论
- B. 资产组合与风险分散理论
- C. 规模经济理论
- D. 范围经济理论

3. 当投资企业直接或通过子公司间接地拥有被投资企业 20% 以上但低于 50% 的表决权资本时, 会计意义的控制权为()。

- A. 控制
- B. 共同控制
- C. 重大影响
- D. 无重大影响

4. 会计意义的控制权划分的主要目的在于()。

- A. 编制集团合并报表
- B. 明确控制权的控制力
- C. 确定控制权的影响力
- D. 确定集团管理控制范围

5. 当投资企业拥有被投资企业有表决权的资本比例超过 50% 时, 母公司对被投资企业拥有的控制权为()。

- A. 全资控股
- B. 绝对控股
- C. 相对控股
- D. 共同控股

6. 在金融控股型企业集团中, 母公司首先是一个()。

- A. 资本投资中心
- B. 收益实现中心
- C. 业绩评价中心
- D. 金融决策中心

7. 金融控股型企业集团特别强调母公司的()。

- A. 财务功能
- B. 会计功能
- C. 管理功能
- D. 经营功能

8. 横向一体化企业集团产生的主要动因是()。

- A. 谋求生产稳定
- B. 谋求经营稳定

C. 谋取规模优势 D. 节约交易成本

9. 在企业集团组建中, () 是企业集团成立的前提。

A. 资源优势 B. 资本优势 C. 管理优势 D. 政策优势

10. 在企业集团组建中, () 是企业集团发展的根本。

A. 资源优势 B. 管理优势 C. 政策优势 D. 资本优势

11. 在企业集团组建中, () 是企业集团健康发展的保障。

A. 资本优势 B. 资源优势 C. 政策优势 D. 管理优势

12. 对于金融控股型企业集团, 母公司选择何种企业进入企业集团, 主要是看潜在成员企业的 ()。

A. 融资筹资能力 B. 业务互补情况
C. 财务业绩表现 D. 资源优化配置

(三) 多选题

1. 当前, 企业集团组建与运行的主要方式有 ()。

A. 投资 B. 并购 C. 重组
D. 联盟 E. 协作

2. 企业发展的基本模式有 ()。

A. 内源性发展 B. 政策性扶持 C. 垄断性控制
D. 并购性增长 E. 信贷能力增加

3. 关于企业集团的存在与发展, 主流的解释性理论有 ()。

A. 规模经济理论 B. 交易成本理论 C. 范围经济理论
D. 角色缺失理论 E. 资产组合与风险分散理论

4. 下列选项中, 在法律意义上并不属于企业集团成员单位的有 ()。

A. 集团总部 B. 集团子公司 C. 集团参股公司
D. 集团协作企业 E. 集团孙公司

5. 集团公司是企业集团内众多企业之一, 常被称为 ()。

A. 协作企业 B. 集团总部 C. 控股公司
D. 母公司 E. 参股企业

6. 如果在任何成员企业里, 拥有 30% 的股权即可成为第一大股东, 那么, 对于以下集团公司对成员企业的持股比例, 与集团公司可以母子关系相称的有 ()。

A. 5% B. 10% C. 35%
D. 51% E. 100%

7. 金融控股型企业集团特别强调母公司的财务功能, 母公司在企业集团中所扮演的角

色主要体现为 ()。

- A. 融资中心
- B. 投资和收益实现中心
- C. 产业布局管理中心
- D. 财务业绩评价中心
- E. 运营与管理协调中心

8. 从母公司角度,金融控股型企业集团的优势主要体现在 ()。

- A. 税收负担减轻
- B. 资本控制资源能力放大
- C. 收益相对较高
- D. 分红收益存在波动性
- E. 风险分散

9. 金融控股型企业集团的劣势主要表现在 ()。

- A. 税负较重
- B. 高杠杆性
- C. 风险分散
- D. 收益相对降低
- E. “金字塔”风险

10. 与金融控股型企业集团相比,产业型企业集团的母公司不仅关注对下属成员单位的股权投资及其收益实现,而且更为关注 (),以谋求产业竞争优势。

- A. 企业集团整体战略
- B. 资本控制资源能力
- C. 产业布局及整合
- D. 内部运营与管理协调
- E. 财务杠杆风险作用

11. 相关多元化企业集团的“相关性”是谋求这类企业集团竞争优势的根本,主要表现在 ()等方面。

- A. 规模效应
- B. 优势转换
- C. 降低成本
- D. 共享品牌
- E. 垄断利润

12. 在企业集团组建中,判断母公司资本优势除了现存账面的资本实力外,主要考虑母公司的 ()等方面。

- A. 自身的存量资本实力
- B. 产品设计、开发能力
- C. 营销服务资源实力
- D. 组织、协调、控制能力
- E. 未来融资能力

13. 组建企业集团,母公司所需的组建优势有 ()。

- A. 涉及产业多元化
- B. 地理位置优越
- C. 资本及融资优势
- D. 产品设计、生产、营销等资源优势
- E. 管理能力与管理优势

14. 企业集团财务管理的特点包括 ()。

- A. 集团整体价值最大化的目标导向
- B. 多级理财主体及财务职能的分化与拓展

- C. 财务管理理念的战略化
- D. 总部管理模式的集中化倾向
- E. 集团财务的管理关系“超越”法律关系

(四) 案例分析 (教材 24 页案例)

中国粮油集团及其发展战略

成立于 1949 年的中国粮油集团 (以下简称中粮集团), 是我国最大的粮油食品进出口公司和实力雄厚的食品生产商, 在地产、酒店经营以及金融服务等领域也卓有成绩, 被美国《财富》杂志列为世界 500 强企业之一。中粮集团拥有中粮粮油有限公司、中国粮油控股有限公司、中国食品有限公司、地产酒店、中国土畜产进出口总公司、中粮屯河股份有限公司、中粮包装、中粮肉食、金融事业部等下属事业部和控股子公司, 涉及食品、生产、加工、贸易、酒店、地产等多个领域。

中粮集团的愿景是“建立主营行业领导地位”, 中粮集团的使命和企业地位要求集团不是一般性地参与某一个行业, 而是要在所进入的主营行业具有竞争力、影响力、控制力和市场占有率; 中粮集团的每一个业务单元、每一项业务, 都要有建立产业和主营行业领导地位的的决心和计划, 通过寻求有效的商业模式不断成长, 达到行业领导地位。

中粮集团的战略是“集团有限相关多元化, 业务单元专业化有限度: 集团今后不过度多元化, 第一要务是发展好主营业务”。其中, 相关多元是指集团的业务虽然有分类和多元, 但行业之间一定要具备相关性、协同性, 要有逻辑关系, 能互相支持, 形成合力专业化的业务单元。每一个业务单元要在自身行业中形成行业领导地位, 集团通过资源分配将资源配置到有发展前景的业务单元, 支持业务单元专业化的发展。

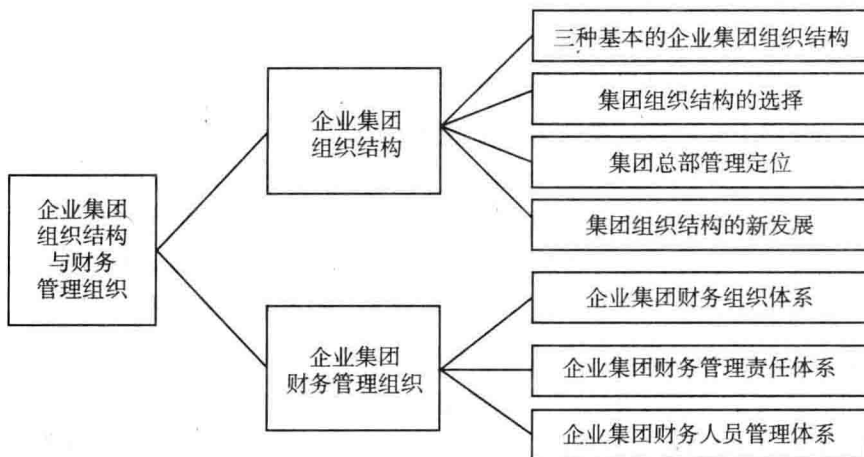
资料来源: 根据中国粮油集团相关网站内容整理。

要求:

1. 通过各种渠道和方式, 了解中国粮油集团的形成与发展的历史沿革, 并画出截至目前的中国粮油集团组织框架图。
2. 分析中国粮油集团的战略定位, 并回答什么是“相关多元化”及其可能的好处。
3. 你是如何理解中国粮油集团“从田间到餐桌”这一业务战略的?

第二章 企业集团组织结构与财务管理组织

一、内容框架图



二、学习目的与要求

通过学习本章，要求：

1. 掌握企业集团组织结构；
2. 了解集团组织结构的选择；
3. 重点掌握集团总部管理定位；
4. 掌握集团组织结构的新发展；
5. 重点掌握企业集团财务组织体系；
6. 重点掌握企业集团财务管理责任体系；
7. 重点掌握企业集团财务人员管理体系。

三、基本概念

1. U 型结构：U 型结构也称“一元结构”，产生于现代企业的早期阶段，是现代企业最基本的一种组织形式。U 型结构以职能化管理为核心，即依靠总部的采购、营销、财务等职能部门直接控制下属各业务单元，下属业务单元的经营自主权较小。如图 2-1 所示。

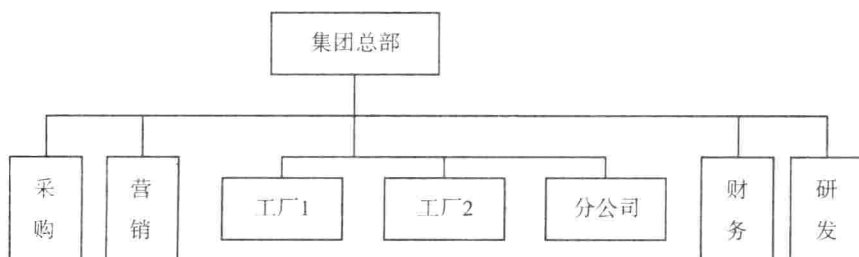


图 2-1 企业集团的 U 型组织结构

2. H 型结构：H 型结构大体采用“母公司—子公司”这样一种组织体制。集团总部下设若干子公司，每家子公司拥有独立的法人地位和比较完整的职能部门。集团总部作为母公司，利用股权关系以出资者身份行使对子公司的管理权。如图 2-2 所示。

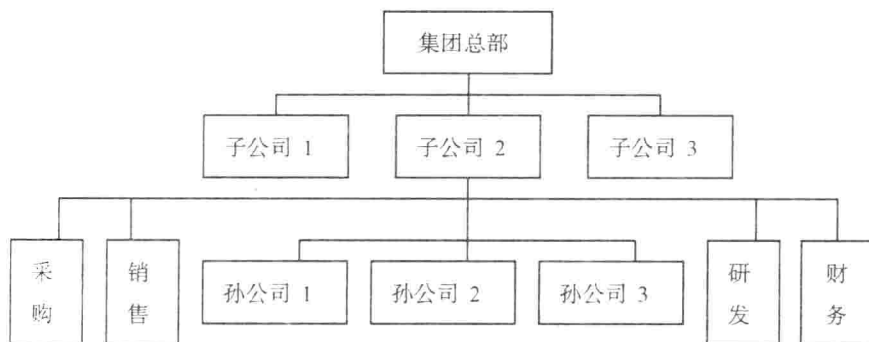


图 2-2 企业集团的 H 型组织结构

3. M 型结构：M 型结构也称事业部制。在 M 型结构中，总部按产品、业务、区域、客户（市场）等将集团所属业务及下属各经营单位进行归类，从而形成总部直接控制的若干事业部，然后由事业部行使对其所辖各业务经营单位（子公司或孙公司等）的“归口”管理。事业部作为集团总部与子公司间的“中间管理层”，并不是一个独立的法人，但拥有相对独立完整的经营权、管理权，作为受控的利润中心，要对其所辖各独立法人单位就产品设计、采购、生产制造、营销、财务与资金管理等，行使统一或集中管理。

如图 2-3 所示。

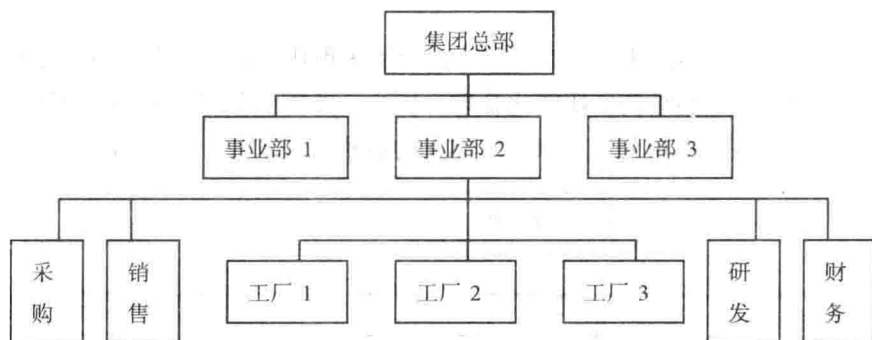


图 2-3 企业集团的 M 型组织结构

4. 混合结构：不同的组织结构各具优缺点，并适应不同情况。由于现代企业集团往往业务复杂，因此多采用混合组织形式，即 U 型、H 型、M 型三种基本形式的混合状态。

5. N 型组织：N 型组织也称网络型组织，它是继 U 型、H 型、M 型之后的一种新型的企业组织模式。从总体上看，N 型组织是一个由众多独立的创新经营单位组成的彼此有紧密纵横联系的网络。

6. 企业集团财务管理体制：企业集团财务管理体制是指依据集团战略、集团组织结构及集团内部各级组织的责任定位等，对集团内部各级财务组织就权利、责任等进行划分的一种制度安排。

7. 纵向财务组织体系：所谓纵向财务组织体系，是指与集团组织结构中“集团总部—子公司—孙公司等”相匹配的财务组织结构。纵向财务组织体系在很大程度上决定着集团各级财务组织的事权划分，从而决定着企业集团内部的财务管理体制。

8. 横向财务组织体系：横向财务组织体系是指企业集团内部横向设置财务管理组织，是为落实集团内部各级组织的财务管理责任，而对其各级次财务组织或机构的一种细划与设计。

9. 集团财务负责人：集团财务负责人是指全面负责集团财务管理工作的最高行政人员。这一职位在国外被称为首席财务官（chief financial officer, CFO），在我国大型国有企业集团则被称为总会计师。

10. 企业集团事业部：企业集团事业部是代表母公司管理集团某一产业或某一市场区域业务的中间组织。

四、自测练习题

(一) 判断题

1. 企业集团的组织结构大体分为三种类型，即 U 型结构、H 型结构和 M 型结构。()
2. 企业集团 U 型组织结构也称“一元结构”，产生于现代企业的早期阶段，是现代企业最基本的一种组织形式。()
3. 从企业集团的发展历程看，U 型组织结构主要适合于处于初创期、规模较大或业务繁多的企业集团。()
4. 企业集团 H 型组织结构一般采用“母公司—子公司”这样一种组织体制。()
5. 在 M 型组织结构中，集团总部作为母公司，利用股权关系以出资者身份行使对子公司的管理权。()
6. 在 H 型组织结构中，总部可以对子公司采用分权管理模式，也可以采用集权管理模式。()
7. 采用 H 型组织结构，在集团规模不断扩大的情况下，集团协调与管理成本相对较高。()
8. 影响企业集团组织结构的最主要因素是公司环境与公司战略。()
9. 企业集团的最大优势体现在涉及领域繁多。()
10. 企业集团 N 型组织结构也称网络型组织结构，是继 U 型、H 型、M 型之后的一种新型的企业组织模式。()
11. 企业集团的混合组织形式是 U 型、H 型和 N 型三种基本形式的混合状态。()
12. 人力资源管理功能是企业集团管理的核心。()
13. 一般认为，集团财务组织体系包括两个层面，即纵向组织体系和横向组织体系。()
14. 企业集团事业部本身并不具备法人资格。()
15. 企业集团财务管理责任体系是企业集团财务管理运行的组织保障。()
16. 大多数情况下，企业集团纵向财务组织由“总部财务组织—子公司（或事业部）财务组织—孙公司（或工厂）财务组织”等层级构成。()
17. 一般认为，企业集团财务管理体制按其集权化的程度可分为集权式财务管理体制、分权式财务管理体制和混合式财务管理体制。()
18. 企业集团财务管理要在集团治理框架下，从股东、董事会及经营者三方面明确其各自的财务管理职责，从而为集团财务管理活动的正常开展提供基础性的活动规则。()