

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学 号: 200315104

UDC _____

企业集团财务控制初探



廈門大學

硕士学位论文

企业集团财务控制初探

Study on Financial Control of Enterprise Groups

柯 昭 宇

指导教师姓名: 李常青 教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2007 年 10 月

论文答辩日期: 2007 年 12 月

学位授予日期: 年 月

柯昭宇

指导教师: 李常青 教授

厦门大学

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2007 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（），在 5 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

内 容 摘 要

企业集团是在现代企业高度发展的基础上建立起来的法人联合体,在一个国家的国民经济中占着举足轻重的地位,但其内部多层委托代理关系及母子公司间的法人关系,使得企业集团的管理较单体企业要复杂得多。财务控制作为企业集团内部管理的核心环节,对企业集团发挥规模效益、协同作用、抗风险等优势起到决定性的保障作用,某种意义上决定着企业集团的兴衰成败。我国企业集团起步较晚,又因为历史的原因和体制的因素,在财务控制上存在着诸多的问题,影响着我国企业集团的发展,因此研究我国企业集团的财务控制有着迫切和现实的意义。

本文以委托代理理论和 COSO 报告为理论基础,结合具体案例,站在企业集团管理总部的角度对财务控制进行研究。本文主要内容如下:第一部份分析了企业集团财务控制的理论基础,用委托代理理论和 COSO 报告分析了内部控制的来源和发展,分析了企业集团财务控制概念、特征、内容;第二部份介绍了企业集团财务控制的 3 种模式,提出我国企业集团财务控制模式的现实选择,介绍了企业集团财务控制中常用的法人治理结构控制、资金集中控制、全面预算控制、监督控制、财务信息控制等方法及实施这些方法的关键;第三部分以厦门国际航空港集团公司为实例,研究了其财务控制的现状、存在的问题和挑战并提出一些完善建议,以期对现实有所帮助。

关键词: 企业集团; 财务控制; 母公司; 子公司

Abstract

Corporation group is a corporation combo based on the highly developed modern business. It plays an important role in the national economic system. But the multilayer trustee-beneficiary relationship in the corporation group and juridical relationship between parent company and subsidiary companies makes the management of member companies in the enterprise group much more complicated than that of a single corporation. Financial control is the core in the management of corporation group, it is a guarantee to exert “scale of economy” , strengthen synergistic effect and risk-resistibility . To some degree, financial control determines the existence and development of the group. Due to the late development of corporation group, and because of the historical reason and the institution, there are many problems in the financial control. These problems hinder the development of the enterprise group. Therefore it is of great importance and urgency to research the financial control in Chinese corporation group.

This paper observes the financial control from the perspective of headquarter of corporation group, based on the agency agreement theory and the report of Internal Control—Integrated Framework, and combined with the real case. The content of this paper is as follows:

Part I analyzes the theoretical basis of financial control of the corporation group, describes mainly the concept, character and objectivity of financial control. Part II describes the three modes of the financial control of the enterprise group, brings forward the realistic choice in financial control in the Chinese corporation group, presents the main method of financial control in corporation group; Part III researches the reality, existing problem and challenge of XIAGC in financial control, puts forward some suggestions ,which I hope will be of some help to the situation of the company.

Key Words: Enterprise Group; Financial Control; Parent Company; Subsidiary Company.

目 录

引 言.....	1
第一章 企业集团财务控制理论基础.....	2
第一节 企业集团概述.....	2
第二节 企业集团财务控制的理论基础.....	4
第三节 企业集团财务控制的内涵.....	7
第四节 我国企业集团财务控制存在的问题.....	10
第二章 企业集团财务控制模式及方法.....	13
第一节 企业集团财务控制的三种模式.....	13
第二节 我国企业集团财务控制模式的选择.....	16
第三节 企业集团财务控制方法.....	19
第三章 厦门国际航空港集团财务控制实例研究.....	29
第一节 厦门国际航空港集团基本情况.....	29
第二节 厦门国际航空港集团财务控制现状.....	31
第三节 厦门国际航空港集团财务控制存在的不足及挑战.....	37
第四节 厦门国际航空港集团财务控制建议.....	42
参考文献.....	49
致 谢.....	50

Contents

Introduction	1
Chapter1 Basis theory of financial control of enterprise group	2
Section 1 Brief introduction of enterprise group	2
Section2 Basis theory of financial control of enterprise group.....	4
Section3 The meaning of financial control of enterprise group.....	7
Section 4 Existing problem of the financial control in Chinese enterprise group	10
Chapter2 Modes and methods of financial control of enterprise group	13
Section 1 Three modes of financial control of enterprise group.....	13
Section 2 Realistic choice in financial control in Chinese enterprise group	16
Section 3 Methods of financial control of enterprise group	19
Chapter3 Research on financial control of XIAGC	29
Section 1 Brief introduction to XIAGC	29
Section 2 Current situation of financial control in XIAGC	31
Section 3 Existing problem and challenge of XIAGC in financial control	37
Section 4 Suggestions on financial control of XIAGC	42
References	49
Acknowledgement	50

厦门大学博硕士学位论文摘要库

引 言

企业集团是市场经济发展的必然结果，在当今社会，企业集团这种现代经济组织越来越成为世界经济舞台的主角，反映着一个国家经济竞争的實力。实施大公司、大集团战略也是我国国有企业改革和发展的一项重要选择，随着二十世纪八十年代企业集团在我国出现以来，企业集团发展迅速，已成为国民经济发展的中坚力量。

然而，我国企业集团在发展的过程中也遇到了盲目扩张、规模效益不能体现、集团企业与成员企业产权关系不顺、企业集团财务管理混乱等问题，严重制约着企业集团的进一步发展。从“巨人集团”倒塌，到“爱多”的破产，到“德隆系”的全面崩溃，我国企业集团所暴露的种种问题或多或少都与财务控制体系不健全有关，企业集团的财务控制已成为制约其发展的“瓶颈”。

从国内外案例来看，大凡成功的企业必然重视财务控制，它们将控制视为血液之于生命那样重要。财务控制是集团总部控制整个集团的主线，它贯穿于集团生产、经营、投资、融资等活动的全过程，渗透到集团管理的方方面面，企业集团内部整体交易成本的降低、投资趋向的协调、以及利益分配激励机制的实现都要求必须在企业集团中有效实施财务控制。

正是基于这样的认识，笔者选择企业集团的财务控制为题，站在企业集团管理总部的角度，从委托代理理论和内部控制整体框架思想（COSO 报告）为理论出发，对子公司的财务控制进行研究，并结合本人的工作实践，对厦门国际航空港集团的财务控制进行分析和思考，提出自己的建议。

第一章 企业集团财务控制理论基础

第一节 企业集团概述

企业集团所反应的经济现象最早出现在 19 世纪初期，那时美国出现的跨行业、内部组织结构复杂的托拉斯，德国出现的“康采恩”等，可以说是企业集团的早期形式。20 世纪 50 年代，“企业集团”一词才开始使用，最早使用这一词的是日本。在我国 20 世纪 80 年代随着改革开放的进展，也开始使用“企业集团”一词，创建了一批有中国特色的企业集团。

一、企业集团的概念

什么是企业集团，在发达资本主义国家中最权威的解释是 1986 年日本《经济辞典》所下的定义：企业集团是“多个企业相互保持独立性，并相互持股，在融资关系、人员派遣、原料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密关系而协调行动的企业团体”。^①

1987 年国家体改委、国家经委印发的《关于组建和发展企业集团的几点意见》中对企业集团的定义是“企业集团是适应社会主义有计划商品经济和社会化大生产的客观需要而出现的一种具有多层次组织结构的经济组织。以一个或若干大中型骨干企业、独立科研设计单位为主体，由多个有内在经济技术联系的企业和科研设计单位组成……，企业集团具有多层次的组织结构，一般由紧密联合的核心层、半紧密联合层以及松散联合层组成。”^②

国家工商局将企业集团定义为：“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。企业集团不具有法人资格。”^③

在学术界，邱靖基、陈佳贵认为“中国的企业集团是以公有制为基础，有多个法人企业通过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

^① 转引自胡逢才，企业集团财务控制[M]. 暨南大学出版社，2004.

^② 国家经济体制改革委员会生产体制局编. 企业集团的组织与管理[M]. 浙江人民出版社，1988.

^③ 企业集团登记管理暂行规定，第三条，国家工商局 1998 年（59）号文。

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”^①。

张德勋将企业集团表述为：“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，并以产品、技术、经济、契约等多种纽带，把多个企业，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。”

综上所述，企业集团是以资本为主要联结纽带，并辅之以产品、技术、经济、契约等多种纽带，联结起来的多法人经济联合体。这种含义的企业集团有一个具有控制力和影响力的核心企业以及在此基础上建立起来的核心层，根据层层投资的关系可以分为紧密层、半紧密层和松散层几个层次。

二、企业集团的特征分析

现代企业集团不论是欧美模式、日韩模式还是其他模式，与其他经济组织形式相比，具有以下一些基本特征：

1. 由多个独立的法人组成

企业集团中的成员可以是多样的，这些成员单位都是自主经营、自负盈亏的独立法人实体。企业集团本身尽管在组织上具有整体性，但它不具备法律承认的独立法人地位，不是独立核算单位。

2. 多层次的组织机构

企业集团内部必须有一个起主导作用的核心企业，称为集团母公司或控股公司，通过兼并、投资、控股、参股、联营等方式，以资本为纽带将其他企业联系起来。根据各企业与核心企业联系的紧密程度不同，企业集团在组织机构上可以划分为几个层次，即核心层、紧密层、半紧密层和松散层（如图 1-1 所示）。

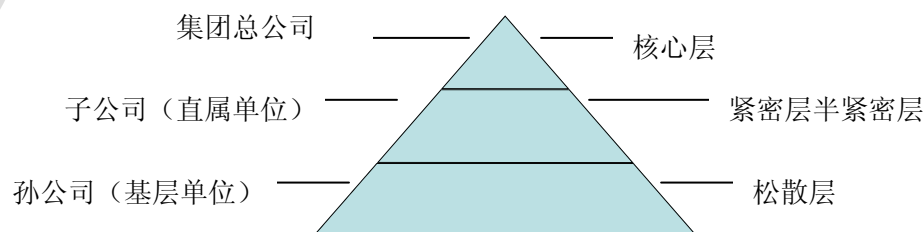


图 1-1 集团组织结构图

3. 多纽带联结

^① 邱靖基，陈佳贵. 企业集团：模式构想与道路选择[M]. 经济科学出版社，1995.

企业集团要形成一个有机整体,就应该在企业集团内部各成员单位之间建立起各种纽带,这些纽带包括资本、人事、财务、计划、文化、科研、分配等多方面,其中最基本的纽带联结是资本。

4. 多元化经营

企业集团往往通过纵向、横向、和混合联合、兼并而形成的,经营业务往往融科、工、贸、服务于一体。这样既充分体现集团优势,实现资源的优化配置,又可以增强竞争能力,降低风险。

5. 产业与金融相结合

企业集团的发展离不开金融支持,西方发达国家许多企业集团以银行或其他金融机构为核心。在我国产业与金融的结合时间尚短,但已有所发展,比如国家批准企业集团内部建立的金融机构——财务公司。可以说,产业与金融相结合是企业集团发展过程中的一种趋势。

第二节 企业集团财务控制的理论基础

一、委托代理理论

1. 委托代理理论

委托代理理论是当代西方企业经济理论中研究最为深入、理论体系较为完整,也是最具影响力的一个理论。委托代理理论将两权分离中公司所有者与经营者的关系理解为一种委托代理关系,公司所有者(股东)委托企业经营者(代理人)行使企业的控制权。所谓委托人与代理人的划分主要是基于两者对信息的掌握,拥有信息优势的一方为代理人,而处于信息劣势的一方为委托人。

委托代理理论就其实质来说是一种契约理论,基本内容是规定某一方当事人(委托人)聘用另一当事人(代理人)完成某项工作时的委托代理关系的成立,以及代理人为了委托人的利益而采取何种行动,委托人应相应地向代理人支付何种报酬,即通过委托人和代理人共同认可契约(聘用合同)来确定它们各自的权利和责任。其要点就是委托人为实现自己的设计目标,如何通过一套约束和激励机制,即权利和义务对等、报酬与劳动相关的原则,使代理人与委托人的利益尽可能趋于一致,从而利用代理人的某种优势,弥补委托人由于缺位或人数众多而

引起的管理上的不便。代理关系存在于一切组织、一切合作性活动中，存在于企业内部的每一个管理层次上^①。

2. 企业集团内部的委托代理关系

现代企业是委托代理关系的构成要素，是联接委托、代理双方的中介，是现代企业多元委托代理契约中的责任纽带^②。企业内部的委托代理关系如图 1-2 所示：

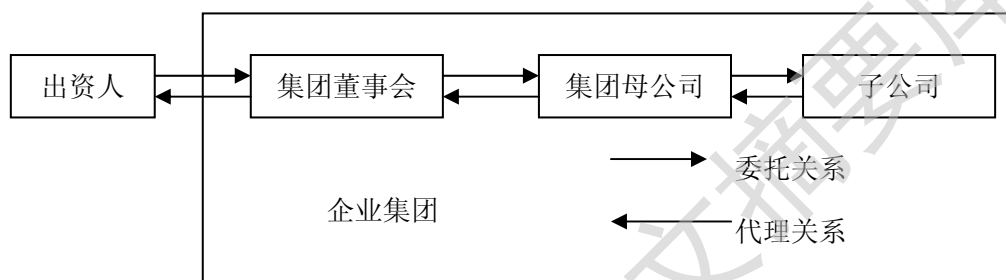


图 1-2 企业集团的委托代理关系

出资人与集团董事会之间，因为出资人的终极财产所有权与企业法人财产权是分离的，故形成了一种委托代理关系，这种关系在企业集团的外部。在企业集团内部，同样存在着两种委托代理关系：一种是集团董事会与集团母公司之间的委托代理关系，这是由于出资人所有权与经营权分离而产生的；另一种是集团母公司与集团成员企业之间的委托代理关系，这是由于企业法人财产权与其经营权的分离而产生的。

3. 委托代理问题

委托代理关系的产生解决了资本所有者不能有效管理企业的难题，使委托人和代理人都可以充分地施展自己的才能，使自己每一单位的投入带来更大的收益，不同主体都提高了各自的效用，同时也有利于社会资源的有效配置。但是，在带来收益的同时，委托代理关系也会产生一定负面效应，即代理问题：^③

(1) 道德风险

委托代理理论中，一个中心的问题是委托人如何获得信息，以及如何根据观测到的信息奖罚代理人，以激励其选择对委托人最有利的行动。代理人是行动者，他一般用委托人的资产以达到自己所追求的利益目标；委托人是监督和评价者。

^① 王化成，程小可. 高级财务管理学[M]. 中国人民大学出版社, 2003.

^② 王凤. 企业财务管理面临的挑战与对策[J]. 陕西财经学院学报, 1999, (2) :62.

^③ Grossman S and O.Hrt, An Analysis Of the Principal-Agent Problem, ECONOMETRICAL, 51, 1983.

在信息有成本的情况下，行动者有信息优势，他清楚地知道自己的努力程度，而监督和评价者处于不利的地位，他必须为监督和评价付出信息成本。因此，代理人有可能偷懒或借助于不正当手段谋取自身利益，例如，经营者减少其对企业的才能和精力投入、滥用交际费用、以权谋私等。

(2) 逆向选择

逆向选择的产生同样是由于信息的不对称性，委托人无法准确地衡量代理人的工作成果与其所付出的努力之间的关系，从而无法准确地了解代理人的责任和能力，造成某种劣质代理人充斥市场的现象，最终导致劣质者驱逐优秀者。

(3) 内部人控制

内部人控制是以日本经济学家青木昌彦为首的一些学者在分析前苏联和东欧激进式改革时提出的一个命题。现在对于“内部人控制”现象有了更进一步的解释：两权分离是现代企业的基本特征，按照委托代理理论，两权分离可以看作是一组委托代理契约关系。在这种关系中，所有者为委托人，享有剩余收益的索取权，其目标是追求股东权益的最大化；经营者为内部人或代理人，享有经营权和劳动报酬索取权，其目标是追求自身效用最大化。由于所有者和内部人利益目标的不一致，在内部人控制企业主要经营活动的情况下，很容易产生内部人以牺牲股东利益为代价来实现个人效用最大化的问题，即“内部人控制”问题。

现代企业理论要求两权分离，必然会产生委托代理关系，因此也必然会出现道德风险、逆向选择和“内部人控制”问题。为了使委托人与代理人的目标尽可能趋向一致，委托人会对代理人采取激励或约束等措施来达到自己的目的，这也就是我们常说的“控制问题”。对企业集团来说，母公司的出资人与母公司的经营者之间构成了一级委托代理关系，而母公司是子公司的出资者，子公司的经营者是代理人，这构成了二级委托代理关系。所以企业集团内部存在复杂的多级委托代理关系，也就存在着多级控制问题。

二、内部控制整体框架思想

1992年，美国反对虚假财务报告委员会所属的内部控制专门研究委员会发起几个委员会（简称 COSO 委员会），在经过专门研究后提出专题报告：《内部控制—整体架构》，1994年经过修改，扩大了内部控制涵盖范围。COSO 报告指出：内部控制是一个过程，受企业董事会、管理当局和其他员工影响，旨在保证

财务报告的可靠性、经营效果和效率以及对现行法规的遵循。COSO 报告提出内部控制 5 项要素：控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督。

同以往的内部控制理论及研究成果相比，COSO 报告提出了许多新的、有价值的观点。体现在：^①

1. 明确对内部控制的“责任”。COSO 报告第一次明确阐述了内部控制的制定与实施的责任问题，认为组织中的每个人都对内部控制负有责任。

2. 强调内部控制应该与企业的经营管理过程相结合。内部控制是企业经营过程的一部份，不是凌驾于企业的基本活动之上；内部控制是管理的一种工具，并不能取代管理。

3. 强调内部控制是一个“动态过程”。内部控制是一个发现问题、解决问题、发现新问题、解决新问题的循环往复过程。

4. 强调“人”的重要性。内部控制透过企业内的人所做的行为及所说的话而完成，反过来，内部控制也影响人的行动。

5. 强调“软控制”的作用。“软控制”主要是指精神层面的事物，如企业文化、管理哲学、内部控制意识等。

6. 强调风险意识。企业管理阶层必须密切注意各层级的风险，并采取必要的管理措施。

7. 强调内部控制的分类及目标。COSO 报告将内部控制目标分成 3 类：与运营有关的目标、与财务报告有关的目标及与法令遵循有关的目标等。

8. 明确指出内部控制只能做到“合理”保证。

9. 成本与效益原则。没有不花钱的内部控制，也不存在完美无缺的内部控制。

第三节 企业集团财务控制的内涵

要使财务控制作用得到有效的发挥，首先要准确把握财务控制的概念，其次，界定财务控制的内容和范围，并对此采取有针对性的控制措施。

^① 吴水澎，陈汉文，邵贤弟. 企业内部控制理论的发展与启示[J]. 会计研究，2000,(5).

一、企业集团财务控制的概念

1. 企业财务控制的概念

按传统和现行的解释，财务控制是指财务人员通过财务法规、财务制度、财务定额、财务计划目标等对资金运动（或日常财务活动、现金流转）进行指导、组织、督促和约束，确保财务计划（目标）实现的管理活动。^①

财务控制包括了控制主体、控制客体、财务控制的目标和财务控制的实现方式等方面。财务控制的主体是从事财务控制活动的人，从企业委托代理关系的角度，企业的委托代理链：董事会--总经理--部门经理--职工，这也就形成了不同层次的财务控制主体。财务控制的客体即财务控制的对象，由于企业内部存在着委托代理链，因而财务控制的客体首先是代理者，但最终对象是企业的资本运动。财务控制的目标是企业进行财务控制所要达到的目的，从广义角度，财务控制目标就是财务目标。财务控制的方式是一系列的激励措施和约束手段。

2. 企业集团财务控制的概念

企业集团财务控制是以集团公司为财务控制的主体，在给定的环境下，采用一定的方式使集团资本运动链沿着集团公司财务价值最大化的目标发展。^②

（1）企业集团财务控制的主体

企业集团财务控制的主体是以集团董事会和集团母公司为终极起点的链条集合。企业集团是通过产权联结为主要纽带，以控股的方式“团”在一起的，企业集团财务控制就是集团董事会和集团母公司对集团成员的控制，财务控制的主体链为集团董事会--集团母公司总经理—子公司总经理—子公司财务经理—子公司财务人员，若干子公司就形成了若干的链条集合。

（2）企业集团财务控制的客体

企业集团财务控制的客体首先是人，是企业集团财务控制主体链上的代理者，其次是企业集团内部的资本运动。

（3）企业集团财务控制的目标

企业集团财务控制的终极目标是实现企业集团的企业价值最大，具体来说，又可以分为三个层次：首先是促使企业集团总体战略目标的实现，因而企业集团财务控制是围绕集团整体战略的制定、实施而采取的一系列措施的全过程。其次

^① 汤良谷. 财务控制新论--兼论现代企业财务控制的再造[J]. 会计研究, 2000,(3).

^② 王月欣. 现代企业集团财务控制研究[M]. 经济科学出版社, 2004.

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库