

东北大学
硕士学位论文
出资者视角的企业集团财务管理
姓名：吴惠
申请学位级别：硕士
专业：企业管理(财务管理)
指导教师：张明明
2000. 3. 1

摘要

企业集团是一种由多个跨行业、跨地区，跨所有制企业组成，并以资本为主要联系纽带经济联合体，相对于一般企业，其组织结构有其特殊性，其财务管理也要复杂的多。

规范的企业集团是由核心企业通过收购、兼并其它企业或资本分离等形式形成的，在企业集团中集团公司（核心企业）是以出资者的身份存在的。在两权分离的现代企业制度下，集团公司与成员企业在法律上都是平等的独立法人，两者的关系是股东与企业的关系。为了实现集团整体价值的最大化，集团公司必然要对成员企业的财务行为进行控制和协调，这种协调和控制表现为对成员企业财务管理的管理，是一种间接的方式。本文从出资者的角度对企业集团财务管理的一些基础理论进行了探讨，并对我国企业集团特别是首钢集团财务管理的现状进行了分析，对存在的问题提出了一些自己的看法，全文共包括四部分：

第一部分深入分析和对比了国、内外企业集团的发展历程和特点，重点讨论了我国企业集团概念的界定。

第二部分是本篇论文的重点。与单个企业注重研究资金的筹集、投放与分配不同，企业集团财务管理研究的是如何实现集团公司投出资本的保值增值以及整个集团价值最大化，其基本内容应包括对成员企业经营者的管理和集团内企业的财务协调，并提出了我国企业集团财务管理应具备的一个完整的框架。

第三部分对我国在企业集团化改革过程中出现的一些问题进行了分析和探讨。

第四部分对首钢集团财务管理的现状及遇到问题进行了深入的分析，提出了一些建议和对策，并认为首钢集团财务管理模式应从经营者财务向出资者财务转化。

关键词： 企业集团 出资者 财务管理

ABSTRACT

Enterprise group is one of combination which is made of many aside trade 、 area 、 property enterprise .compared with general enterprise ,enterprise group finance management is more complication.

Normative enterprise group is format by down in and capital separate .In an enterprise group core enterprise is the owner of the other enterprise .in two authority separate modern enterprise regime ,core enterprise and member enterprise are also lawman with equal power . The relation between them are shareholder and enterprise .for realize the aim of the total group ,core enterprise should control and collaborate member enterprise financial action ,this is a indirect fashion .This article from owner's angel probing enterprise group finance management's base theory ,and expound myself some attitude to our country in particular shougang group finance management. The hole article is separated four part :

The first part deeply analyze and compare our country and foreign enterprise group development and feature ,try to delimit our country enterprise group .

The second part is the emphasis of the whole article ,general enterprise emphasis research fund but group emphasis capital, it base content include enterprise manager 'management and group collaboration

The third part analyze and research the problem which our country enterprise group facing

The fourth part analyze and research the problem which shougang group facing .and believe that SG group finance management should convert from manager finance to owner finance .

Keyword : enterprise group owner finance

前 言

我国企业集团产生于八十年代中期，对优化我国产业结构和资源配置，提高综合国力都发挥了重要作用，但也应看到由于我国企业集团大都产生于《公司法》颁布之前，而且大多属于行政划拨，产权关系混乱，各企业利益不同，缺乏凝聚力。92年起国家对大的企业集团核心企业进行授权经营，将各子公司变为核心企业的投资，有效的解决了子公司的出资者缺位问题。但企业集团形成的非市场性，又决定了授权公司不能对子公司行使“用脚投票”的权利，将出资者财务引入企业集团财务管理，对于明确集团公司在企业集团中投资主体的地位，解决集团公司如何对集团内企业进行财务管理，增强集团凝聚力，实现国有资产的保值增值都有现实的意义。

西方财务管理理论中并没有出资者财务的概念，其研究的重点是财务经理层的财务管理，也就是我们常说的企业财务管理，正如美国财务学家J. 弗雷德·韦斯顿在所著的《管理财务学》中第一句话所言“财务学可用财务经理的职能和责任来确定其定义”。这种认识的产生一方面是因为在西方国家产权关系明晰以及各种约束机制健全，经营者与出资者的利益得到较好的统一。另一方面西方特别是美国股份制经济发达，且股东高度分散，如果股东对公司管理不满，可以“用脚投票”，这就使西方更注重研究企业微观的财务管理。

与西方不同，我国企业形式还处在不断的探索和完善阶段，直到94年我国才颁布实施了《公司法》，真正确立了两权分离的现代企业制度。但由于长期受计划经济体制的束缚，我们对西方财务管理理论的引用只是强调具体方法，而忽略了对西方财务管理理论应用的前提及经营者和出资者之间制衡体制的研究。在改革前，企业只是政府的一个附属物，充其量只是一个核算单位，无财务可言，即所谓国家财务。改革后政府经营权下放，却忽略了相应监督体制的健全，“出资者缺位”又造成“内部人现象”的泛滥，国有资产大量流失。

纵观日韩等国的经济发展，我们可以看到企业集团对发展本国经济，

提高国际竞争力所起的重大作用，世界五百强几乎无一例外都是企业集团，发展企业集团也是我国经济走向国际化的必由之路。目前国内还没有看到有关企业集团财务管理的专著或教材，即使在一些经济刊物上偶有文章论述，也只是浮光掠影，泛泛而谈，缺乏深入的研究。理论的滞后必然对实践产生影响。本文认为企业集团在组织结构等方面比单个企业复杂的多，其财务管理的内容也要复杂得多，并从出资者角度对企业集团财务管理的基础理论进行了探讨，对我国企业集团财务面临的问题提出一些自己的看法，以期引起人们对于企业集团财务研究的重视，同时提供一个新的视角。为完善我国财务学科建设，培养高层次财务管理人员尽微薄之力。

出资者视角的企业集团财务管理

1. 企业集团概述

“企业集团”顾名思义是由企业组成的，这些企业之间的关系以及它们之间是如何联结的，国内外理论界对此并没有一致的看法。自1857年，企业集团的雏形“卡特尔”在德国第一次出现以来，在仅仅一百余年时间里，企业集团得到迅猛的发展，已在各主要资本主义国家的国民经济中占据了举足轻重的地位，它的高级形式——跨国集团(公司)对全球经济产生了深远的影响。我国企业集团的发展严格意义上来讲是改革开放后的新事物，但得到国家领导人的高度重视，在党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制的决定》中明确提出“要发展一批以公有制为主体，以产权联结为主要纽带的跨行业、跨地区的大型企业和企业集团，发挥其在促进结构调整，提高规模效益、加快新技术，新产品开发，增强国际竞争力等方面的重要作用”。确定了企业集团在国有大中型企业改制中的重要作用，企业集团得到了迅速发展。我国企业集团是在新旧经济体制并存与转换的背景下发展起来的，我们对企业集团的认知也有一个深化的过程，在这段时期内形成的企业集团有着深刻的时代烙印和局限性。本章拟从回顾企业集团在国内外的发展历程入手，通过分析和对比国内外企业集团的特点与定义，尝试着对我国企业集团的概念加以界定，为下一章对企业集团财务管理的论述做铺垫。

1.1 企业集团的产生及发展

“企业集团”的名称最早是在二十世纪五十年代的日本首先出现的，但它所反映的经济现象则始于19世纪中期的欧美，如“卡特尔”、“辛迪加”等，欧美等国并未使用“企业集团”一词，而是分别使用了“

财团”、“公司集团”、“控股公司”等名称。

1.1.1 西方企业集团的发展

一般认为，企业集团是资本主义从自由竞争向垄断阶段发展的产物，甚或说之是垄断组织的一个隐蔽的表现形式。资本主义在西方建立以后，特别是产业革命以后，商品经济和生产力得到极大的发展，以法人财产权为标志的公司制，特别是股份公司的出现，极大加快了企业的成长过程，企业不仅可以通过发行股票迅速扩大本企业的生产规模，还可以通过参股控股等形式，控制其它企业，并使之成为自己的一部分。而社会分工的细化使的企业之间的联系越来越紧密，尤其是关联企业之间，在激烈的市场竞争条件下，会产生在专业化协作基础上联合的需要，即实现社会化生产的集中化过程，变企业之间的外部分工协作为大型企业内部的分工协作关系。在这一过程的初期，生产的集中化首先表现为某些单个企业的大型化。因为在企业规模普遍不大的情况下，市场上垄断的产生还比较困难，竞争非常激烈，一些经营条件占优势的企业，可以通过大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米的企业兼并活动，逐步扩大自身的规模和经济实力。随着生产和资本越来越集中于大企业，大企业之间的竞争难以避免，为避免在激烈的冲突中两败俱伤而又保持高额的垄断利润，大企业之间相互妥协，通过达成某种协议瓜分市场，“卡特尔”，“辛迪加”就应运而生。

卡特尔是由若干企业协定产量、价格、市场等的联合组织。参加卡特尔的企业，在自愿遵守协议的基础上，完全独立，相互间没有财产关系，也没有管理权的关系，是一种通过契约约束形成的联合体。

辛迪加的产生稍晚于卡特尔，参加辛迪加的企业其原料采购和商品销售由辛迪加总部统一进行，但保持了生产和法律上的独立性。

辛迪加可以看作是对卡特尔的一个深化过程，这种联合同样也是不稳定的，当旧有的平衡被打破之后，自愿参加的企业就会自由退出，竞争更加激烈和残酷。对垄断利润的渴求和生产的社會化和专业化对统一协作的要求，使资本家已不仅仅满足于口头上的承诺，而希望建立更为稳定的联合。

托拉斯是有许多生产同类商品或在生产上有密切联系的企业（银行

）为了垄断某种商品的产销而组成的大型企业，参加托拉斯的企业主要以完全合并为基础，通常失去了法律上的独立性，因而组织比较稳定。随着各国对垄断（特别是单个大企业）的限制，以及新兴行业的不断涌现，出现了康采恩这种企业集团形式中较高级的形式。

康采恩是把经济部门的许多企业联合在一起，而以其中实力最为雄厚的企业为核心，通过收购、控股、兼并形成庞大的企业群体，以全局控制为基础，但成员企业大都保持了法律和生产的独立性，其核心可以是大型工业企业也可以是银行。

以日本为代表的企业集团产生于战后日本经济高速发展的五六十年代，主要是指金融系六大企业集团及独立系企业集团总数约有十几个，与康采恩对比在结构、运行上略有不同，但在本质上笔者认为并无大的区别，只是在其形成过程中，政府发挥了一定的作用。

1.1.2、我国企业集团的发展

我国企业集团这种经济现象的出现最早可以追溯到本世纪初，辛亥革命之后，中国民族资本主义得到了一定的发展，在纺织等领域形成了一些小的企业群体。到了国民党统治时期，四大家族通过各种手段攫取财富，形成了四大家族官僚资本集团，如宋子文控制的中国银行主办的西北雍兴实业公司就经营着从纺织、面粉、皮革到印刷、火药等企业，在某些方面已具备了康采恩的特点，但带有浓厚的封建色彩。建国后，中央和国务院曾在1964年决定在工交等部门试办托拉斯（后称为企业性公司），在组织结构上与西方的托拉斯极为相似，文革开始后，不了了之。中国企业集团严格来讲是在改革开放以后才发展壮大起来的，它的产生是有其必然性的，这其中企业的市场行为是主要的，但行政干预也起了很大作用。计划体制改革使企业有了一定的生产经营自主权，分配体制改革使企业产生了追求利润的动力，生产的规模化和集中化又是社会化大生产的必然要求，而旧体制下企业自我积累能力很差，兼并体制也没有建立起来，企业生产规模的扩大的最佳途径只能靠横向经济联合，进而组建企业集团。同时一些企业的主管部门或地方政府为了提高自己的行政级别甚至是推包袱，在组建企业集团方面也是乐此不疲。从八十年代中期企业集团在我

国出现以来，短短十余年时间，已建立了两万多家，由于这些企业集团是在新旧经济体制并存与转换的背景下产生和发展的，其本身具有很多“中国特色”，随着我们认识的深入，企业集团必然在我国经济生活中扮演重要的角色。

1.2 企业集团的特点

无论是日、韩的企业集团还是康采恩都具有如下特点：

① 多法人组成的经济联合体

企业集团是由多个相互独立而有在资金、存货购销、技术合作人员派遣等方面相互联系的法人组合而成的经济联合体。在这一点上与一般意义上的企业或公司是有根本区别的。主要表现在：企业集团作为一种联合体，他不是是一个完整的经济实体，而企业性公司是一个完整的经济实体；在内部管理方面，企业集团依据资产关系在不同层次实行不同方式的管理，企业性公司则依靠内部等级制的权利机构，实行统一的组织和管理，总体上看，企业集团内部各成员企业是一种平等关系，即使是母子公司之间，他们在法律上也是平等的法人关系，而企业（公司）内部各单位之间则不是平等的法人关系；在对外经济关系上，企业集团既可以以自己的名义对外发生联系也允许成员企业以自己的名义单独与外界发生联系，而企业性公司一般只以公司名义对外。

② 有一个强有力的核心层（企业）

资本主义国家企业集团的发展都经过了单独企业规模大型化的过程，集团的形成往往是几个大托拉斯联合的结果，在组织形态上表现出来一个突出特点，就是集团内有一个或几个强有力的核心企业，而每一个核心企业都拥有自己的经济势力群。如日本丰田企业集团的丰田汽车公司其产量约占全国的40%，新日铁集团的新日铁公司其钢材产量占全国的30%以上。核心企业在产品、技术、资金上的优势使其有可能在自己周围聚集着一大批中、小企业进行分工协作生产。

③ 核心企业和重要成员之间以资本联系为主要纽带

在企业集团联系的纽带中，以资本联系纽带为主，其它联系纽带如资金、生产、销售、技术联系为辅。之所以如此是因为资本联系纽带所固有

的权益机制、风险机制和责任机制等决定的企业联合的长久性、协同性等。而其它联系纽带功能相对较弱，表现为企业联合上的短期化和个别利益优先化。在这个意义上讲，早期的卡特尔和辛迪加只能说是不稳定的联盟。

④ 组织的层级性

国外的企业集团内部成员企业由于联合程度不同，联系方式不同，因而其组织具有明显的层次性，通常是由核心层、紧密层、半紧密层、松散层组成。根据持股关系的不同，组织层级性大致分两种，一种是以美国为代表的金字塔型，由位于塔顶的核心企业来维系（图一），另一种是以日本为代表的环形持股结构（图二），核心企业通常是由一些实力强大的企业组成，由核心企业控股的一些和集团生产经营有密切联系的子公司组成紧密层，半紧密层则是由所谓孙公司组成，松散层由一些与集团内企业有密切联系，且有长期稳定契约保证的公司组成。

图1

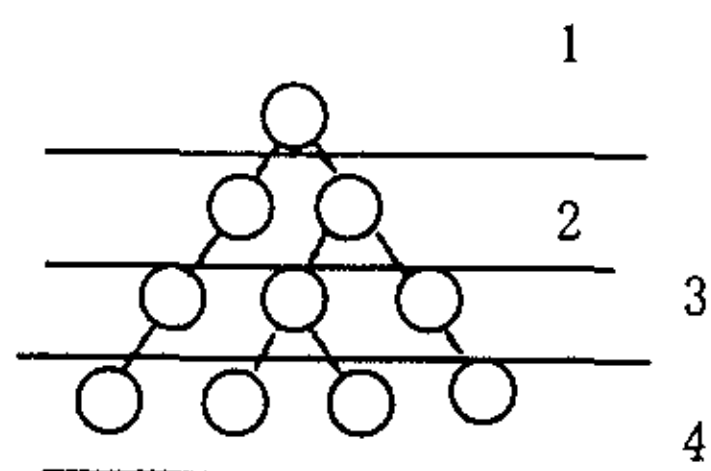
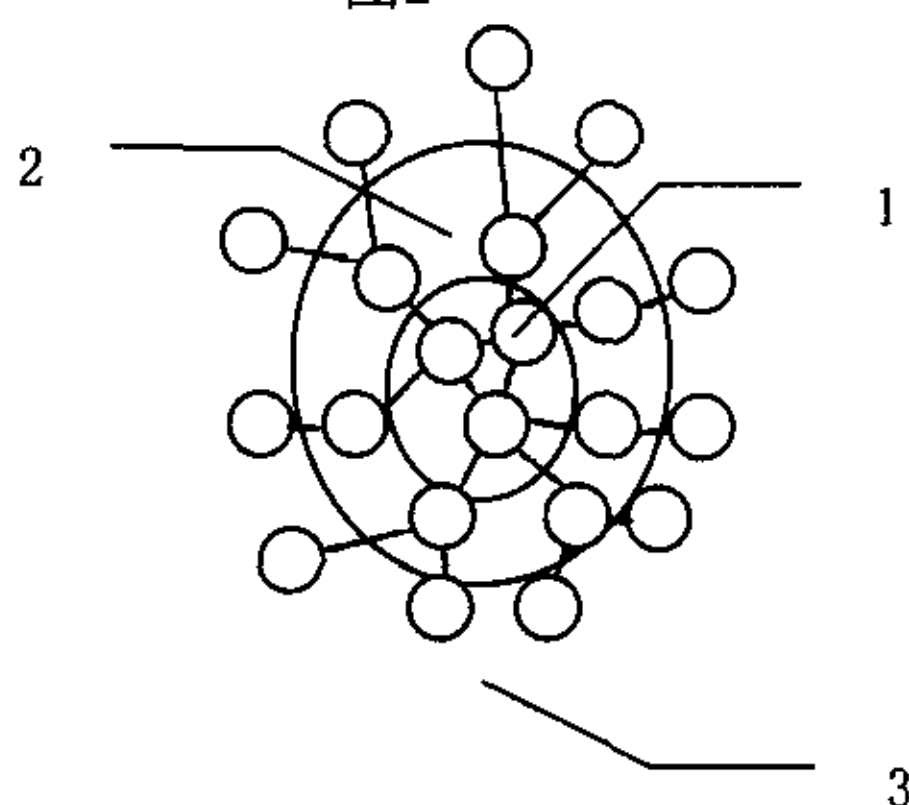


图2



注：1代表核心层

2代表紧密层

3代表半紧密层

4代表松散层

以上四点我认为企业集团所必须具备的特征。

⑤ 多角化经营

在企业集团中，即有经营原材料开采的又有经营加工制造业的，也有经营商业服务、银行保险，科技开发的。如首钢集团就从事着从矿山开

采、钢铁冶金、机械制造、远洋运输到房地产、商贸、银行等诸多产业，分散了经营风险，提高了规模效益。

⑥ 跨国经营

随着战后经济气候的缓和和国际市场的逐步形成，企业集团的天地也不在局限于某一地区、某一国家，而向多国化发展。如日本的丰田集团不仅在美国设立了分公司和分厂，还与美国的汽车制造商合资经营，从而避开了关税壁垒和配额限制，开拓了市场，赢得了利润。

⑦ 金融资本与产业资本密切结合

企业集团在西方市场经济国家的出现，一开始就表现出产业资本与金融资本密切结合这一重要特征。银行能够提供企业集团扩张所需的巨额资金，为保证贷款的安全与收益，银行也有参与企业管理的要求。如美国的洛克菲勒财团以花旗银行为其重要核心。日本的六大企业集团则分别由三菱、三井、住友、富士、一劝和三和为中心形成。

1.3 企业集团的定义

1.3.1 西方企业集团的定义

关于企业集团的定义国外并无统一的认识，大致可分为两种：广义的企业集团是指以成员企业在技术或其它经济功能上互相补充为目的，以成员的自主权为前提，在对等互利原则下，结成的持续长久的经营联合体。这个定义过于宽泛，按照这个定义，上述所有企业联合形式，都属于企业集团研究的范畴，忽视了现代企业集团这种具有特殊内部组织结构的经济联合体的特性，不便于更深入的研究。因此我更倾向于狭义的企业集团定义，这其中又以日本《经济辞典》所给出的定义较具代表性：“多数企业互相保持独立，并相互持股，在融资关系、人员派遣、原材料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密关系而协调行动的企业集体”

1.3.2 我国企业集团的定义

我国采用“企业集团”这个名称，是从日本引进的，但我国企业集团无论在组织结构和产生的背景都与西方资本主义社会有很大的区别，我们对企业集团的概念的认识也有一个深化过程。但我认为对企业集团应有一个明确的界定，认识上的混乱必将导致实践上的混乱，日本在战后四十年

时间里不过出现了六大金融系企业集团，加上独立系企业集团也不过十几个，而我国短短几年内就组建了两万个以上的企业集团，在八十年代中期，甚至出现了不少注册挂牌的企业集团。

国家体改委和国家经委的文件比较权威的定义是：“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。它的核心是自主经营、独立核算、自负盈亏、照章纳税、能够承担经济责任、具有法人资格的经济实体”，“企业集团是以公有制为基础，以名牌或优质产品或国民经济中的重大产品为，以一个或若干个大中型骨干企业、独立科研单位为主体，由多个有内在经济技术联系的企业和科研设计单位组成；它在某个行业或某类产品的生产经营活动中占有举足轻重的地位，有较强大的科研开发能力，具有科研、生产、销售、信息、服务等综合功能”。

上述定义笔者认为不是很妥当，它较多的以企业集团的外在表现形式来表述企业集团的一些特点，而没有反映出企业集团作为一个特殊的经济联合体所具有的内涵，并带有鲜明的时代特点。对我国企业集团概念的界定笔者认为应把握以下几点：

① 摆脱意识形态的影响，企业集团作为一种经济现象普遍存在世界各国，有很多的共性，在给企业集团下定义时应摆脱意识形态的影响。刚结束的人大九届二次会议将“非公有制经济是社会主义市场经济的重要组成部分”写进了宪法，随着经济的发展，一批非公有制企业集团将会发展壮大起来。

② 对我国企业集团概念的界定应注意与国际惯例接轨，但在保持与国外企业集团基本特征相一致的基础上，也存在一个与谁接轨的问题，由于经济发展水平及社会文化的不同，各国对企业集团的定义并不相同也不存在一个普遍接受的国际惯例。因此对我国企业集团概念的界定，适当带一些中国特色也不足为奇。如在日本企业集团中，核心企业相互持股的问题上，在我国我就觉得很难适用，因为在理论上，我国现阶段上的企业集团的成员企业几乎都是一个所有者——人民，在“出资者缺位”造成的监督乏力的情况下，相互持股既缺少现实的意义也很难与现有的管理体制相

融合。

“企业”，是一个集合概念，泛指一切从事生产、流通或者服务性活动以谋取经济利益的经济组织，它是现实生产力的组织形式。“集团”则更多地用在军事方面，指为了共同的利益或目的而组织起来的团体，且经常用在军一级的大的军事单位前面。结合前面论述的国外企业集团的基本特点及日本《经济辞典》给出的企业集团的定义，可否给出如下定义：

企业集团是由多数相互独立的企业组成，以一个大型公司为核心，以资本参与为主要联系纽带，为了共同的利益，在融资关系、人员派遣、存货购销、生产、技术等方面建立紧密关系而协调行动的经济联合体

需要指出的是这个核心企业，虽然掌握其它公司一定比例的股权，但不能简单的称之为母公司，母公司是相对于子公司而言的，它可以存在于集团的核心层也可以在紧密层和半紧密层出现。这个核心公司我们可以称之为总公司或集团公司以示区别。本文论述的企业集团仅限于金子塔结构的狭义上的企业集团。

2.企业集团的财务管理

2.1出资者财务引入企业集团财务管理的必要性

我国产权制度改革主要是针对国有企业而言的，核心是实现产权明晰，其表现形式是两权分离。与一般私有企业两权两层次分离不同，国有企业的两权分离表现为两权三层次的分离，即所有权与经营权的分离，出资所有权和企业法人所有权的分离，国家终级出资权与国有资本经营权的分离。其产生的原因是因为国家是以一个抽象概念，她本身并不具有直接投资的行为能力，而自然人或自然人群体可以亲自进行投资活动。所以，必须在国家所有制与企业之间找到一个中介者。一方面，他被授权经营国有资本，对国家承担投资责任；另一方面，他向企业投资，代表国家行使出资者权利。1992年国家国有资产管理部门陆续批准了八家大型企业集团进行国有资产授权经营，使传统计划经济体制下政府和企业的行政隶属关系转变为市场经济下政府(最终出资者)与集团公司(代理人)之间的资本纽带，通过集团内公司制改造，建立规范的母子公司体系，变集团公司与下属企业的行政管理关系为集团公司(出资者)与子公司(经营者)之间的资本组

带。

出资者财务是相对于经营者财务而言的，在小型私有企业中，出资者往往可以直接参与企业的管理或经常的检查企业的财务运行状况，经营者财务与出资者财务是统一的。两权分离的条件下，出资者不再直接经营由资本所形成的资产。但为了确保投出资产的安全和增值，就要对经营者经营资产的行为进行约束。企业集团是由多数相互独立的企业组成的联合体，作为出资者的集团公司不可能直接参与成员企业的经营，集团公司为了保证投出资产安全和整个集团利益的最大化必然要对成员企业的财务管理进行约束，当然这种约束只能凭借资本权利及其相应的资本流动与重组进行。如何进行约束就是出资者财务研究的主要内容，随着集团公司在企业集团中控制作用的加强，出资者财务引入企业集团财务管理已成为必然。

出资者财务是由提供资本者对其出资及其运行状况所进行的管理，与经营者财务相比具有如下特点：

① 出资者财务的目标是确保资本安全和资本增值。

资本的基本特征就是增值，出资者将委托经营者经营，资本安全就成为出资者关心的首要问题，而资本安全和资本增值是通过经营者来实现的，由于两者的利益不同，使两者的行为偏好不同，存在着经营者是否会将资本转化为自己或他人的收入的行为以及过度冒风险而使资本受到不应有的损失的可能。这就要求出资者一方面通过激励机制使经营者利益与出资者利益达到统一，另一方面要对经营者使用资本的行为进行约束。

② 出资者财务的管理方式主要是间接方式，是对经营者财务管理的管理

在两权分离下，出资者并不直接对经营者的筹资，投资活动进行管理，而是进行间接约束。在企业集团中各成员企业都是相互平等的独立法人，集团公司不能直接操作子公司的财务管理，但作为子公司的股东，却可以通过董事会行使制定公司审议公司经营计划和投资方案；决定公司的内部管理管理机构设置，聘任或解聘公司经理等公司高级管理干部；制定公司的基本管理制度的权利及通过监事会检查企业财务等间接方式来实现对子公司财务管理的管理。

出资者财务与经营者财务并不是对立的，而是相辅相成的关系。对小型私有企业及控股投资数量极少的企业，主要考虑的是经营者财务问题。而对于大型企业集团及控股公司，出资者财务应引起足够的重视，但归根到底出资者财务目标还是要靠经营者财务来最终实现，只有两者协调和配合才能实现企业利益的最大化，本文只是从出资者的视角来研究企业集团财务管理。

2.2 企业集团财务管理目标

财务目标是企业进行财务管理所要达到的目的，是评价企业财务活动是否合理的标准，财务管理工作是围绕着实现财务目标开展的。企业集团是由多数企业组成的一个有层次组织结构的非法人的经济联合体，其本身是一个虚拟的财务主体，必然有其财务管理目标，从出资者角度来讲，企业集团是由集团公司以及集团公司通过投资控股的子公司组成，企业集团的财务目标与集团公司的财务目标应该是一致的。出资者作为资本的提供者，最关心的是投出资本的保值与增值，以资本增值的最大化作为集团公司的财务管理目标是最恰当的。但企业集团是各种利益的综合体，企业集团要想长期发展，必须兼顾各种利益集团的利益，在财务管理目标中兼顾各方利益，将财务目标看作各利益集团共同作用达成的平衡点或平衡区域是一种务实而理性的选择。以集团公司的财务目标作为企业集团的财务目标既容易引起成员企业的反感也缺乏可操作性。

笔者认为，从出资者角度来看，企业集团财务目标应是一个多元、层次性的有机构成体系。在这多元目标中有一个目标是处于支配地位，起着主导作用，其它一些目标处于辅助地位，对主导目标的实现有配合作用，且应该更直观，便于实际验证考核，也有利于统一各层次财务管理人员的认识。

集团财务管理目标是集团整体价值最大化。对于目前比较流行以股东财富最大化为财务目标的提法，笔者认为它有一定局限性：

① 对“财富”的含义很难确定，国外有人将之表述为“普通股每股价格最大化”，在我国就很难适应，因为到目前为止，我们还不能正确地解释企业财务管理各环节与股价升降的关系。

② 在企业集团中，既有集团公司这个控股股东存在，也由成员企业的少数股东的存在，集团公司资本的投入和退出的决定是根据自己的利益作出的，与少数股东难免有冲突，“股东”的含义也不好界定。

集团公司财务管理目标是授权经营资本增值的最大化。

企业集团的核心层或紧密层企业的财务目标。这些企业在集团中更多的是发挥投资中心和利润中心的作用，它们本身被集团公司控股从事具体生产经营活动，同时又通过资本参与控制一批协作企业，在不影响集团整体战略的前提下应以“资本收益最大化”和“投资收益最大化”为自己的财务管理目标；

企业集团半紧密层的企业财务管理的目标，这些企业生产经营活动比较单一，大都发挥利润中心，科研或成本（费用）中心的作用，“利润最大化”或“成本费用最小化”，等作为财务目标更具可操作性。

2.3 企业集团财务管理的原则

财务管理原则是指企业实现财务管理目标和开展财务管理活动所必须遵循的一般规范。目前关于企业财务管理原则学术界并没有形成统一的认识，本章仅就笔者认为企业集团财务管理中所必须遵循的一般原则展开讨论。

① 合法性原则

财务管理合法性原则包括两方面的含义：一是集团财务管理工作必须严格执行国家的有关法令，政策和制度，维护财经纪律。在我国，集团财务管理应以《会计法》、《企业财务通则》和行业财务制度的要求，结合各成员企业的生产经营的要求，结合自身的生产经营特点，制定一套完整的内部财务管理制度，而不能强求统一。二是企业集团各层次企业都是相对独立的法人，在对各成员企业进行财务控制及资源调配时，应本着平等、公正、有偿的原则，按照《公司法》，《企业法》及《外商投资企业法》等相关经济法规进行，自觉维护成员企业的法人财产权和独立经营权，注意成员企业的资本保全。

② 整体最优化原则

集团财务管理是一项综合性的管理工作，涉及到多个不同的财务主体

。各成员企业的利益与集团整体利益并不是在任何时候都是统一的，集团财务管理要从集团整体发展的战略高度出发认识和处理有关问题。面对瞬息万变的市场，从整体最优的角度出发，充分发挥集团财务的运筹作用，进行科学的筹资，投资和收益分配决策，形成一个高效灵敏的财务运行体系，在动态中实现对企集团内资源的最佳配置，使之尽可能符合整体最优化的要求。

③ 责权利相结合原则

企业集团是一个联合体而不是一个法人实体，其本身并不具备直接进行财务活动的能力，可以看作是由一个出资者序列和一个经营者序列组成的。集团公司作为出资者并不直接参与成员企业的经营管理，而是一种委托人和代理人的关系。出资者所希望的资本增值最大化最终还是要通过经营者的经营活动来实现。明确经营者的财务责任与财务权限是必然的，这有利于经营者明确自己的经营目标同时也对经营者的权限进行了约束。适当的激励机制将经营者的个人利益与企业的长期发展紧密联系在一起，使经营者主动为资产增值服务，从而最终实现出资者的财务目标。

④ 集权与分权相结合原则

作为企业集团的核心，集团公司是集团作为一个有机整体，有效运转的指挥者，为了协调各成员企业的经营生产，发挥集团优势，创造规模效益，保证资本增值的最大化，必须集中一部分财务管理权如重大筹资，重大投资和利润分配的决策进行集中控制。但企业集团是由跨行业，跨地区甚至是跨国的众多企业组成，各成员企业所面临的环境，市场和行业的不同，适当的分权是必要的。只有处理好集权与分权的关系才能最大限度减少内部矛盾，真正调动企业集团各层次成员企业的积极性。

2.4 企业集团财务管理的具体内容

企业财务管理与企业集团财务管理最大的不同是两者服务的对象不同。前者是从本企业利润最大化的目标出发，采取具体的财务方法降低资金成本，实现投资的最优化。后者则是从整个集团价值最大化出发，从投出资本保值，增值角度研究如何从财务上约束经营者的行为，避免其对投出资本的侵蚀，自觉地为集团整体目标服务以及如何发挥集团集团优势，实

现资源的最优配置，实现资本增值最大化，表现方式是一种间接的方式，是对成员企业财务管理的管理。

我国企业集团中的集团公司大多是混合性控股公司，其本身就具有强大竞争力的产品，同时又控制这紧密层企业的股份，其财务管理的内容既有本企业财务管理(筹资，投资，利润分配)也有集团财务管理(对成员企业财务管理的管理)，两者缺一不可，对于前者本文不作论述，只就其集团财务管理的内容作详细探讨。

集团财务管理是对成员企业财务管理的管理，我认为其主要内容可以归纳为以下四个方面：

- ① 成员企业经营者激励与考评
- ② 财务约束
- ③ 财务监督与财务信息管理
- ④ 财务协调

2.4.1 对经营者的激励与考评

企业集团的成员企业数量多，地区，行业不同，集团公司(出资者)作为一个法人实体，其本身并不能直接参与成员企业的经营管理，而必须委托一个自然人或自然人群体(经营者)来进行企业日常的经营管理活动。作为自然人的经营者最终行为目的是谋取自身利益的最大，这一目的并不总是与出资者利益最大相一致的，其矛盾主要体现为两方面：一是出资者的长期利益与经营者短期利益的矛盾，后者更关心的是在任期内的企业效益，以及这种效益转化为个人利益的可能。通过设计对经营者的报酬和奖励方案，使经营者与出资者的目标一致，最大限度的调动经营者的积极性，是集团财务目标实现的重要方面。二是存在者经营者会直接或间接将出资者的资本转化为个人或他人收入的危险以及会因为冒风险而是资本发生不应有的损失，只有通过财务约束，才能避免这种危险。

2.4.1.1 对经营者奖励方案的设计

目前我国企业集团所奖励普遍采用的承包责任制和年薪制，虽然在一定程度上激发了经营者的积极性，但并没有解决经营者行为短期化的问题，甚至加重了这种倾向。如承包经营责任制往往以任期内实现的利润总额

为主要考核指标,经营者的报酬与此挂钩。这就不可避免的会刺激经营者千方百计的“创造”任期内的良好效益而不注重企业长期发展。在这方面上海仪电控股公司的做法很值得借鉴,该公司对集团内两家上市公司上海金陵和上海贝岭的主要经营者,采取了“期股权证”的激励机制,对非上市公司的主要经营者采取“递延现金”的方式,“期股权证”,即规定经营者可以在以后一段时间里,按事先约定的价格购买一定数量的本公司股票,而公司的股价反映了投资者对公司未来发展前景的预期,综合地反映了股东对经营者经营管理活动的认可程度,从而有效的解决了经营者决策短期化的问题,但我们也应看到影响股价的因素很多,真正实施起来效果如何还有待观察。此外,这两种方法都无法解决不同的经营者在前后两个经营期经营绩效的界定。

2.4.1.2 综合指标体系的建立

如果说制定经营者奖励方案是通过满足经营者个人利益偏好,达到使其自觉的维护出资者利益的目的的话,制定对经营者经营结果的考核指标,则是出资者意志的表现,它明确了对经营者经营业绩进行评判的标准并与奖励方案设计相辅相成,缺一不可。

企业财务管理是一个综合系统,实践证明任何单一指标都不能全面反映一个企业的经营现状和发展远景,只有建立一个综合的指标体系,才能实现经营者行为的短期化与出资者的长期利益之间地有效结合。我认为除包括常用的财务指标如:资产负债率,流动比率,存货周转率,应收帐款周转率,销售毛利率等以外,还应重点强调以下几点:

① 净资产增值率(流失率)。出资者在企业投资最关心的莫过与投出资本的保值,增值,该指标直接反映出出资者在企业中利益的变化。同时也可以用来比较出资者的出资成本与投资收益之间的差别。

$$\text{净资产增值率} = \frac{\text{期末净资产} - \text{期初净资产}}{\text{期初净资产}} \times 100\%$$

② 投资返还率。上贷下拨在我国企业集团中普遍存在,净资产收益率反映的仅是帐面上的收益能力而不是现金支付能力,在资金紧张的现状下,集团公司对投出资金的现金回收率应引起足够重视。同时对于发挥投资中心作用的子公司,也应使用此指标,只是分母改为“子公司投出资金

”。

$$\text{投资返还率} = \frac{\text{成员企业分配的现金收益}}{\text{集团投入资本}} \times 100\%$$

③ 超速动比率，反映在最坏情况下企业归还短期债务的能力。

$$\text{超速动比例} = \frac{\text{现金} + \text{银行存款} + \text{应收票据} + \text{短期投资}}{\text{流动负债}} \times 100\%$$

④ 已获利息倍数。企业集团中成员企业的筹资行为大都是自发的，通过这个指标集团公司可以判断成员企业筹资行为的合理性，在实际应用中应注意与企业的现金收益相结合。

$$\text{已获利息倍数} = \frac{\text{利润总额} + \text{利息支出}}{\text{利息支出}} \times 100\%$$

⑤ 非财务指标。财务指标只能反映用货币形式表现企业经营现状，企业长期稳定发展能力还需要一些非财务指标来反映，如产品质量，科研开发投入，设备更新率等等。

以上提到的指标很粗浅，既不全面也不是对任何子公司都适用的，集团公司应结合不同子公司的特点，以及集团赋予他们的不同作用，选取或设计有代表性的指标做一个有效组合，事先选定各个指标不同的权数，期末进行加权总和。

需要指出的是集团公司在对子公司经营者进行业绩评价时，应考虑各子公司所处行业，地区不同，利润水平也不同，对经营者的奖励不能仅仅以谁最能挣钱谁拿最多为标准，而应该从集团整体利益出发，对各子公司采取合理的差别对待，有些情况下，亏损企业的经营者不一定就要比赢利企业的经营者奖励少，只要他能实现集团下达的减亏目标。同时应特别强调对经营者可控成本，费用，收入的考评，尽量避免由于不同子公司所处市场环境的不同而导致的经营者个人利益的损害，以利培养集团内部经理

市场,最大可能地发挥企业集团的人才优势。

2.4.2 财务约束

集团公司对成员企业的财务约束可以从三个方面来进行,首先是预算管理,可以看作是与经营者的事先约定,并要求其严格执行。其次是统一的财务制度,对成员企业的重大筹资,投资活动建立一个程序化的审批程序,防止无效投资及重复投资。再有就是对具体财务活动的管理如筹资管理和投资管理。

2.4.2.1 预算管理

集团财务预算管理是指以企业集团作为一个整体,以货币为计量单位,将实现集团财务管理目标所涉及到的各种经济资源配置,以预算的形式具体,系统地反映出来,通过财务预算来组织,协调,控制各成员企业的生产经营活动。有利于各成员企业经营者明确本企业经营目标及应承担的责任。有利于协调各成员企业,各部门之间的财务活动。集团预算的具体编制方法是:由各子公司,分公司或直属厂矿自下而上自行编制并上报反映其资金筹集,运用及收益分配的预算。集团总部汇总后,结合集团战略目标对这些预算进行审核,分析,比较,并提出修改意见,最后定案归档。期末,将各子公司及直属厂矿的财务报表与预算进行对比分析,并进行绩效评价。

一般而言,各子公司变编制的财务预算应包括:销售预算;生产要素预算包括材料消耗预算,直接人工预算和制造费用预算;期间费用预算包括管理费用预算,财务费用预算,销售费用预算;现金预算包括现金收入,现金支出,以及现金盈余时的利用方案以及现金不足的筹措方案。资本预算。主要反映本企业负债资本与权益资本结构的预计变动以及增加资本的投向。因为资本结构的变动对公司的长期经营目标和财务目标具有重大影响,所以资本预算必须按筹资和投资两大部分详细反映;损益及分配预算。

2.4.2.2 集团内部财务管理制度

集团内部财务管理制度除了考虑一般单一公司的共性问题之外,应根据集团资产分散,资金分散,管理分散的特点重点考虑以下内容:资本金

的管理，具体包括资本金发生变动的手续，程序等方面的规定。对外投资的管理，包括对外投资可行性研究，受限金额，投资方向，审批手续，以及对已投出资本的管理。财务信息的管理，包括应提供信息的时间，质量，格式及传递方式。利润分配管理。包括股利分配政策的制定，报批程序，集团内部转移价格的制定原则，经营者及企业职工收入的确定原则与审批手续。资金的管理，在当前大多数企业都面临资金严重不足的情况下，充分发挥集团的统筹作用，在集团内部实现资金的调剂余缺，具有现实意义。对成员企业对外担保的管理。

2.4.2.3 集团内部会计制度

企业集团大都是跨行业经营，各成员企业按照《企业会计准则》和行业财会制度根据自己的实际情况选择适合的会计政策，由于现行的财会制度灵活性较大，企业选择不同的会计政策，会大大地影响企业地财务状况和经营成果地表达，成员企业选择不稳健的会计政策来调节操纵利润的现象非常普遍，企业集团有必要制定企业集团内部会计制度，在《企业会计准则》和行业财会制度规定的范围内对于集团内部各单位具有共性的部分分行业制定，特别是对收入确认方法，存货计价方法，费用确认与分摊方法，固定资产折旧方法等影响损益确定的重大会计政策的选择给予一定的限定，应特别强调会计政策的连续性。

2.4.2.4 筹资约束

集团公司作为成员企业的出资者，成员企业的筹资行为会影响集团公司的利益。当成员企业债务筹资成本低于投资项目利润率时，根据杠杆效应集团公司收益上升，集团公司应鼓励其筹资行为。而当成员企业债务筹资成本高于投资项目利润率或过度负债时，就会侵蚀作为出资者的集团公司的利益，甚至资不抵债造成出资者的资本损失，这种情况下就必须进行筹资约束。而成员企业的资本性筹资更是对出资者控制能力的稀释，出资者必然要对其行为进行约束。企业集团内企业的筹资可以分为外源融资与内源融资两部分。外源融资是企业通过发行股票、向商业银行或非银行金融机构借款，发行公司债券、融资租赁、举借国际债务等多种方式筹集资金的行为。目前国内企业集团有的采用集团公司统一对外贷款，再拨给集

团内企业使用，最后再由集团公司统一还款，即所谓“统贷统还”，“上贷下拨”方式，也有由成员企业自行融资，由集团公司审批并提供担保或自行寻找担保的方式。前者虽然较好的实现了对成员企业筹资的约束，但无形中加大了集团公司的经营风险同时也使成员企业经营者感受不到贷款利息，及到期还款的压力，如果集团公司也向成员企业收取利息，则存在法律上的障碍，我国企业集团中的集团公司都属于生产经营性机构，而非金融机构在法律上不具备向其他独立法人企业发放贷款的资格，因此从建立自主经营，自负盈亏，独立核算的规范的母子公司管理体制，确定经营者财务责任的角度来讲，后者，应作为未设财务公司的企业集团筹资的主要方式。内部融资是集团凭借自身的资金力量和各成员企业的闲置资金，在集团内部进行资金的纵横融通使用，这种企业集团特有的融资功能，通常要借助于集团内的财务公司或集团公司的财务结算中心来进行，有关这部分内容将在第四章详细阐述。

2.4.2.5 投资管理

集团公司在企业集团中发挥的主要是投资中心的作用，通常直接控制着紧密层企业的股份，紧密层企业通常作为一个行业投资中心，对集团内某个相近行业的企业或企业行使控股功能，而作为半紧密层的企业发挥的是利润中心或费用中心的作用，通常不对外投资。成员企业对外投资相当于集团公司投入成员企业的资本用途发生了转变，而单个成员企业的最优决策对集团来说就不一定是最优的，控制不当，易造成财产分散，重复建设甚至无效投资。对子公司的对外投资应从投资额和投资方向上进行控制，如子公司投资额在上年所提取的法定盈余公积金或规定的一个具体金额内，且对成员企业在本行业的发展有利或有利于盘活本身的闲置资产，企业可以自己决定投资项目，只需报集团公司审核备案即可实施。而对跨行业投资或投资金额较大的项目则必须由集团公司按照集团整体发展战略方向统一安排。

2.4.3 财务(会计信息)监督

财务监督从字面上可以理解为所有者对经营者财务活动的的监视和督促，集团财务监督就是集团公司(出资者)对成员企业(经营者)财务活动的

监督,应包含三方面的内容:① 监督成员企业经营者的财务活动是否按照经集团批准的预算进行,是否和集团赋予该成员企业的经营目标相一致。② 监督成员企业经营者的财务活动是否遵守了集团财务管理制度,是否侵害了出资者的利益。③ 成员企业提供的会计信息是否真实,全面地反映了该企业的实际经营状况。从监督发生的时点上可以分为事中监督和事后监督。事后监督就是我们比较熟悉的审计,在企业集团中又可以分为内部审计和社会审计(注册会计师事务所审计),后者费用高昂,也仅是对企业提供的会计信息的准确性提供判断,对于拥有大量子公司的企业集团并不是最好选择,内部审计可以从集团战略发展的高度的出发,以集团内部财务会计制度为准绳,对成员企业经营成果不仅从准确性而且还要从集团整体利益来进行综合判断,且可以随时进行,成本也比注册会计师审计低得多,应成为企业集团事后财务监督的主要形式,集团公司应该单设审计处,行使对整个集团各成员企业的内部审计工作。

审计作为事后监督只是对结果的判定,但并不能预防或阻止危害所有者行为的发生,只有事中监督才能解决这个问题,那么事中监督由谁来完成呢?现代公司制中监事会或监事是公司的监督机构,其主要职能是:① 检查公司财务;② 对公司的董事、经理执行公司职务时违反法律,法规或者公司章程的行为进行监督。组成监事会的人由股东和职工代表组成。表面上看监督机制很健全,但却不能解释我国国有企业中普遍存在的会计信息不实,国有资产流失严重的现状,究其原因:一方面我国企业集团中成员企业的监事大都是由母公司的领导兼任的,其本身就有许多具体的日常业务工作,一人可能同时兼者数家公司的监事或董事,不可能有充分的时间在一个企业行使事中监督的责任,企业职工也是有自己的工作,其工作性质往往决定了其本身了解企业整体经营状况的能力,同时其本身的利益也与企业的报表效益有密切的联系,难脱内部人的干系。另一方面集团公司对成员企业的管理的核心是财务管理,监事会成员在财务知识上的缺乏,也影响到其监督职能的发挥。最终也不过是年终坐到一起,听一听厂长(经理)的汇报而已。

我国企业集团监督的根本目的是解决成员企业“内部人控制”现象,所

谓内部人控制是指由于企业外部人员(如出资者及债权人)对企业监控不力,使企业的内部人员(厂长,经理,职工)掌握了企业的实际控制权。其直接后果是经营者不关心出资者的利益,采取虚盈实亏,低报成本,滥用预提和待摊科目,人为的调控本公司利润,以达到多发奖金,骗取出资者对经营者的经营成果的报酬的目的。甚至通过假合资和假联营等各种方式将企业资产转化为个人或少数人的个人财产。信息不对称和所有者缺位是造成“内部人控制”现象的主要原因。我国通过对集团公司授权,虽然在形式上解决了集团成员企业所有者缺位的问题,但如何减少“信息不对称”还没有一个很好的方法。信息不对称在两权分离的现代企业制度下是难免的,因为经营者直接经营着企业的资产,而出资者并不直接参与企业的管理,经营者可以通过自己的信息优势,通过隐瞒有关信息获益,这方面的例子在近几年的改革实践中屡见不鲜,如承包经营者利用自己对承包企业的信息优势,在承包前奋力压低承包基数,真正承包后只需按部就班就能满足承包指标,甚至取得巨额奖励。解决信息不对称问题是企业集团财务监督是否成功的关键。我国集团内成员企业大多还没有成立真正意义上的监事会,即使建立起来也受到上文提到的一些制约因素的影响,难以真正发挥作用,实践中各个集团都将眼光放到成员企业的财务人员身上,近几年,会计人员委派制,财务主管委派制及财务总监制在各集团中得到一定的应用,其中我认为财务总监制是最好的解决办法。其理由如下:

① 财务监督是所有者对经营者的监督,是企业外部对企业经营管理的监督,执行监督权的人应代表所有者的利益。会计虽然具有监督职能,但企业内部的会计监督是对经营者负责的。在刚刚修订的会计法中明确规定单位负责人对本单位会计工作负责。同时我国公司法第五十条第六款,第一百一十九条第六款也规定公司的财务负责人是由公司经理提请聘任或者解聘的,一味强调会计人员为所有者服务,其结果只能是“能干的挺不住,能挺的待不住”。

② 我国企业集团公司制改造的关键就是要在集团内真正建立起独立经营,独立核算,自负盈亏的母子公司体系,而财务管理是企业管理的核心,向成员企业派驻财务主管,有将财务管理游离于本企业之外的嫌疑,

企业最终只能变成一个生产车间而已，公司制改造最终只能是分而不离，使子公司对集团公司产生依附心理，当企业经营情况好的时候都说的过去，一旦企业经营状况不佳，为推卸责任找到了最好的理由。

③ 企业集团内各企业地域不同，经济效益不同，会计人员委派制涉及的人员很多，如何解决委派人员的工资，奖金及福利问题都是在实际工作中难以克服的。如果统一由集团公司负责，无异于吃大锅饭，如何调动广大会计人员的积极性？且加重了集团公司的负担。如果将委派人员的奖励与被委派单位效益挂钩，则会计人员委派制也就成了形式上的东西，且又培养了一个“官老爷”，违背了会计为企业服务的最终目的。

因此我认为，向企业派驻财务总监不失为一个比较好的选择。财务总监不是成员企业的一级行政职务，对企业的经营没有决策权，而有财务监督权和知情权。财务总监由出资者(集团公司)选派并定期轮换，只对出资者负责。财务总监的工资奖金和福利待遇由集团公司支付，不受被派驻单位经营者的领导。财务总监有权旁听企业经营决策的会议，有权随时查阅企业财务与会计记录，对成员企业重大投资支出，规定限额以上现金支出及待摊和预提科目的使用采取连签制度，以保证财务总监能全面了解企业的经营状况，如对某项业务财务总监有不同意见，可拒绝签字而直接交出董事会讨论，并直接向董事会提供自己的报告。财务总监对监管企业会计记录的真实性和完整性负有间接责任但对自己向董事会提供的审计报告和汇报的真实性和可靠性负责，其报告和汇报也只对董事会，而不向其他人公开。

向成员企业派驻的财务总监由于没有决策权，不损害成员企业独立经营决策，知情权又大大减少了出资者与经营者之间信息的不对称性，减少了经营者损害出资者利益的可能性。也为培养熟悉基层情况的集团高级财务管理人员提供了人才储备，涉及的人员较少也不会对集团公司造成太大的负担，应作为企业集团财务监督的主要方式。

2.4.4 财务协调

2.4.4.1 集团财务协调的企业财务管理的区别

财务协调是集团财务管理的核心内容，如果说对成员企业经营者的激

励, 约束, 监督是对实现集团财务目标的保证的话, 财务协调可以说是实现集团财务目标的直接手段。前文我们已经论及企业集团不是一个法人实体, 而是一个经营联合体, 但企业集团的形成是出资者趋利性的必然结果, 要想充分发挥企业集团作为一个整体的规模优势, 资金优势, 就必须进行集团内各成员企业的财务协调, 换句话说“企业集团本身就是一个财务主体”。作为一个财务主体, 企业集团财务管理与一般企业一样也应包含筹资, 投资与利润分配等内容, 但是在内延和外涵上已发生了根本的变化。以筹资为例, 单个企业的筹资以本企业资本结构最优化为起点, 以成本最低化为标准, 用数学模型, 图表等具体的计算方法来确定其长短期筹资计划, 并据此进行股权投资或债权投资, 其筹资来源无非是银行等金融机构或社会大众及其他法人机构投资者。企业集团的筹资其具体行为是由各成员企业进行的, 但集团公司从整个集团长远发展及资本结构的最优化考虑, 必然要对成员企业的筹资行为进行约束, 如对今后发展前景不佳的企业应限制筹资规模, 而对今后集团发展起重要作用的企业则要努力保证其筹资要求, 同时适当增加集团公司在其中所占的股权比例, 博取最大的投资收益。甚至有时仅仅为了达到合理避税的目的, 适当增加在高税收地区企业债权筹资的比例, 必然对成员企业的资本结构产生了影响。此外在筹资来源上企业集团与一般企业最大的不同是: 他既可以通过集团内财务公司合理调动集团内其他成员企业的闲余资金, 又可以通过合理的利润分配政策将集团内其他成员企业的盈余, 通过现金红利的方式集中收上来, 形成一笔巨额资金, 集中投向集团急需发展的方向上, 在短期内实现规模效应, 而从企业集团整体上又不会增加巨额的筹资成本。

2.4.4.2 集团财务协调的内容

企业集团财务协调包括很多内容, 我认为其中最少应包括: 集团内成员企业之间资金的合理调剂, 主要由集团财务公司(集团财务结算中心)进行, 本文将在下章做专门论述; 集团重点投资方向的确定, 由集团公司进行, 具体方法与一般企业投资决策相似, 属于经营者财务研究的范围, 本文不做赘述; 集团内成员企业的利润分配政策, 由集团公司制定, 为本节论述重点。

2.4.4.3 集团利润分配管理

目前,国内有关财务管理的教科书中,筹资,投资,利润分配都是作为其基本内容同时出现的。而本文之所以在财务约束中未将集团内成员企业的利润分配列入其中,是因为笔者是从出资者角度来论述企业集团财务管理的,并且认为利润分配的决定权在出资者而不在经营者手中。改革开放后我们引进了大量的西方财务管理理论,其中美国的财务管理理论又在其中居于领导地位,美国是典型的股份制经济,其资本市场高度发达,股权高度分散,中小投资者根据自己的偏好行使用脚投票的权利,而经营者的经营绩效的评价及利益与资本市场股价又有很大的关联,因此美国的财务经理很重视股利政策的研究,以吸引投资者,对单个企业来讲这也是必然的。我国股份制经济不很发达,在大部分企业集团中上市公司很少而全资子公司占了相当比重,发挥集团整体合力,需要作为出资者的集团公司充分发挥统筹协调作用,合理调配集团内的全部资源为集团整体价值最大化服务。但成员企业在法律上都是独立的法人实体,有一个“资本保全”的问题,即使是作为出资者的集团公司也不能侵犯成员企业的法人财产权,而目前国内有关拍卖,重组,清算的法律制度在执行上困难重重,集团公司作为出资者缺乏相应的退出机制。因此通过利润分配来实现集团内资源的最佳配置应作为集团财务协调的重要研究内容。

从出资者角度来说企业集团的利润分配可以看作是一个内部筹资与追加投资的过程。企业集团的利润分配格局是十分复杂的,不仅存在从财务角度上的集团公司对子公司利润的分配,还存在通过内部转移价格在集团公司与子公司,子公司与子公司之间的横向分配以及通过工资等福利待遇表现出来的集团公司与成员企业经营者和企业职工之间的利润分配格局。集团公司对控股子公司利润的分配可以分为全额上缴和利润分成两种。全额上缴是指成员企业将实现利润及应交所得税税金扣除提取的法定盈余公积的金额后全部上缴集团公司,由集团公司合并纳税,并由集团公司统一分配税后利润。利润分成是根据集团总部对成员企业控股、参股程度的不同,或承包、租赁的协议的不同,按比例分成子企业的税后利润,但应注意在一定时期内企业集团的重点发展方向是不同的,不可能集团内每

一个企业都按照一个比例，一个方式分配利润，集团公司可以根据自己的战略考虑，对成员企业采用不同的比例以现金股利或股票股利方式分配其利润。制定合理的集团内部转移价格也是集团利润分配的重要内容，不同的集团可根据自身的情况而定，但应尽量与市场价相近，并以不损害经营者及企业职工的利益为原则。由于国有企业内部人现象的泛滥，企业职工及经营者的工资奖励侵蚀利润的现象相当普遍，目前也没有很好的解决办法，其原则应该是在保障企业职工最低生活水平的前提下，企业经营者报酬与职工收入总额与本企业资本保值增值目标相联系，其增长水平应不高于企业资本增值率或减亏率。

总之企业集团利润分配功能的发挥，是企业集团内部资源重新配置的重要环节，也是母子企业真正成为以资产为纽带的新型关系的保证。重视和完善集团利润分配功能，对于企业集团的生存、延续、发展至关重要。

2.4.5 财务公司

2.4.5.1 财务公司的作用

企业管理以财务管理为中心，财务管理以资金管理为中心。对于企业集团亦是如此。资金可以形容为企业集团的血液，以往我国国有企业集团内部产权关系混乱，强调建立以资本为纽带的母子公司体制，对于建立规范的现代企业集团是必然的选择，但是我们也应看到即使在美国，非公司制企业也要占全部企业总数的81%，组成企业集团的企业也并非都是公司制，在日本联结企业集团内部各成员企业的更多的是通过“系列贷款”的形式，资金联系是增强集团凝聚力的重要手段。同时资金优势也是企业集团的一大重要特征，在当前我国企业集团普遍存在资金短缺的情况下，通过建立财务公司统一调配集团内企业的资金，对解决集团内普遍存在的资金管理分散，资金沉淀过多，提高集团资金使用效率，降低集团财务费用都有现实的意义。

财务公司是经中国人民银行批准，由企业集团出资成立的具有独立法人资格的非银行金融机构。其业务范围包括：吸收成员单位的本，外币存款；经批准发行财务公司债券；对成员单位产品的购买者提供买方信贷；对成员单位办理委托贷款业务；办理同行拆借业务；对成员单位办理票据承兑

，票据贴现；买卖和代理成员单位买卖债券，外汇；办理成员单位的委托投资业务；办理成员单位间的内部转帐结算，承销或代理发行成员单位企业债券；为成员企业办理担保，资信调查，经济咨询业务；经中国人民银行批准的其他业务。

从以上业务范围来看，财务公司可以看作是银行功能在企业集团内的延伸，是集团内的银行，其优点至少应包括以下几点：

① 根据中国人民银行规定，财务公司存入商业银行的存款利息水平要高于一般企业在银行中的存款利息，财务公司可以通过吸收成员单位的存款再存入商业银行，博取利差。

② 作为集团内的金融机构，财务公司本着法人之间平等互利的原则可以通过吸收成员单位存款的方式合法的积聚集团财力，满足集团重点项目的融资要求，而避免了由集团总部行政调拨这一有悖于企业集团形成原则的方式。同时可以在成员企业之间调剂余缺，将集团内各企业的节余资金留在“体内循环”，加速资金周转。

③ 财务公司可以充分利用“经批准可以发行财务公司债券”，“同业拆借”等政策，扩大集团融资渠道。还可以利用企业集团整体优势较方便地取得商业贷款，再贷给集团内一些经济实力弱无法取得商业贷款，但又对集团整体发展有一定意义的企业，发挥信用扩大的功能。

④ 财务公司另一大优点是可以发挥对集团内资金使用的监控作用。企业集团内成员企业众多，组织层次复杂，管理链条长，使各成员企业的资金收付都通过财务公司办理，由财务公司根据集团的有关财务规定对各成员企业资金进出的合规性，安全性和效益性进行审查，从而使集团内各企业的资金运作完全置于集团的监控之下。

2.4.5.2 我国企业集团财务公司的定位

我国财务公司是随着企业集团的发展而产生的，已由1987年的十家发展到1995年的65家，拥有资产825亿元，95年底全国财务公司拥有资本60亿元，各项贷款余额327亿元，存款余额409亿元，在支持企业集团发展方面起到了积极作用。但关于财务公司的市场定位目前还不明确，有人认为财务公司应是企业集团的融资中心，信贷中心和结算中心，其最终发展方

向是投资银行甚至商业银行，也有人认为它还应该是集团的投资中心。对此我有些不同的见解，我认为财务公司的市场定位应该是和它所处的舆论环境，政策环境和市场环境相适应，在目前及今后相当长一段时间内我国企业集团财务公司的发展方向应是集团的资金调剂中心，资金使用监控中心及结算中心。

① 金融管理体制是任何一个国家经济的命脉，维护储金的安全和储户的利益关系到社会的稳定，在美国制造业不许办银行类子公司，如果购买了一家银行5%以上的股份，则被视为金融企业，要受到包括联邦储备银行在内监管机构的监管。在我国金融体制改革始终是经济体制改革的重点和难点，企业办银行存在体制性的障碍，即使政策允许，在国内市场已被各大商业银行基本瓜分的情况下，单靠企业集团自有资金参与竞争，无异于以卵击石。此外银行与财务公司是一个互补关系而不是一个相互替代的关系，如香港汇丰银行下就有汇丰财务公司。

② 我国目前阶段的大型企业集团大都是以资本分离形式形成的，主辅分离，化小核算单位，区分财务责任是其主要内容。一味强调由财务公司做为集团与银行之间的中介，发挥融资中心和信贷中心的作用，无异于“统贷统还”的又一个翻版，在当前企业普遍资金紧张的状况下，财务公司只能变成一个跑贷款公司，成员企业财务经理也就变成一个要钱经理，既没有了跑贷款的艰辛，也感受不到到期还款的压力，当个别企业出现经营困难，无法偿债的情况时，只能是损害集团的整体利益。

③ 虽然96年中国人民银行发布的《关于集团财务公司管理暂行办法》规定财务公司可以通过发行财务公司债卷，办理同业拆借，向人民银行再贷款等方式来拓展融资渠道，但在实际操作中又受到了种种限制，至今也未听说哪家财务公司发行过债卷，财务公司的对外融资能力有限。

④ 关于财务公司是集团融资中心，投资中心的观点，本人认为它混淆了集团财务部门与财务公司关系，集团财务部是集团财务控制的职能部门，财务公司则是集团内一个具有独立法人资格的成员单位，其业务应受到集团财务部门的约束。

基于以上几点，我认为我国财务公司是随着企业集团的产生而产生的

，应立足集团，服务集团，在当前及今后相当长一段时间里财务公司应眼睛向内，强制要求集团内企业收付款，结算通过财务公司进行，以利调控；利用相关政策拓展外源筹资渠道，支持集团重点项目的融资要求；同时积极开展中间业务，如委托代理，集团内产品的买方信贷和融资租赁，为集团的整体发展服务。

2.4.5.3 集团结算中心的设立

应该提到的是由于近期人民银行对非银行金融机构的限制很严，财务公司的成立，审批非常困难，许多企业集团自发地成立了财务结算中心，反映了企业集团的领导已认识到资金管理在企业集团财务管理中的重要作用。目前各集团财务结算中心发挥的作用基本上是统一结算，调剂资金与监控资金使用情况的作用，涵盖了财务公司的相关业务，其遇到的最大问题是法律障碍，集团结算中心设立在集团公司，本身不是一个法人单位，集团公司也不是一个金融机构，而日常工作却是按准金融机构运作方式运行的，其运行的合法性是一个难以克服的问题。其次，结算中心需要得到银行的积极合作，同时强调集团内企业现金计划制定和执行必须严密，甚至精确到日。

建立集团结算中心的模式有很多，以下仅介绍的仅是其中比较有代表性的一种：

① 结算中心的设立

结算中心设立的第一步。就是要将在结算中心结算的子公司在各个银行设立的所有账号收至结算中心。各个子公司在结算中心开设内部管理帐户，由结算中心统一分配内部账号。凡是子公司发生的真正的收付款业务，全部在内部账号上体现。但真正的收付款业务还是通过结算中心收上来的众多子公司帐户进行的，结算中心可以根据实际情况调剂余缺，避免集团内资金沉淀。其内部帐的核算与该企业在外部设立的银行帐一致，依然称为“银行存款”帐，子公司存款有息，超出子公司内部帐户存款额用款（有额度限制）的要计息（高于存款利息）。

② 结算中心运作及可能会遇到的问题

a. 付款

子公司如果想对外支出，只需填写结算中心内部印制的有关单据，将付款内容，用途，金额等有关项目填写清楚，由结算中心审核后支付。可能遇到的问题是：子公司在结算中心开设的内部帐户，并不具备实际的支付能力，其实际对外付款时必须使用其真正在银行开设的的帐户，因为合同是谁签定的谁就是在法律上谁是具有法律效力的真正付款人，这样，如果结算中心出于调剂余缺的考虑将某个子公司帐户上的款项用于的另外子公司，当这个子公司需要对外支付时，其真正的具备支付能力的银行帐户可能没有现款了，甚至会开出空头支票，造成恶劣影响。这就需要各级财务人员必须编制详细的中短期资金使用预算，交由结算中心统一协调，并严格执行，方能避免上述情况的出现。

b. 收款

子公司对外签定经济(购销，借款，还款等)合同时，在合同条款上依然写明该子公司在银行开设的真正帐户名称，结算中心收到该款后立即以内部进帐单的形式通知子公司，并记入该子公司的内部帐户上，子公司也据此登记其“银行存款”帐。

c. 现金

在日常经营过程中，成员企业难免会出现现金收支的情况，而且数额小，笔数多，如果全部纳入结算中心的管理难免大大的增加运行成本，我认为应采用比较灵活的方式，比如给子公司一定额度的备用金或费用帐户，由子公司自行安排零星开支，但必须坚决杜绝现金坐支，原则上子公司现金收入必须全额上缴结算中心或存入指定银行帐户。

d. 贷款

单靠结算中心调剂资金解决企业集团资金周转是远远不够的，还需要到银行办理贷款筹集。银行存款除需要担保以外还需要提供有关合同，贷款用途，还款保证，还款计划等材料，这些都需要子公司提供，最好由子公司办理并存入指定帐户。在实践中大部分企业集团结算中心都强调由结算中心统一办理筹款，由子公司配合有关事项，未尝不可，但应特别强调子公司是贷款的责任人和义务人，并随时检查子公司贷款实用情况，避免子公司财务经理产生“缺钱就找结算中心”的思想，而将还款压力转嫁到结

算中心头上。否则,一旦子公司出现经营困难无法还款,结算中心将处于非常尴尬的处境,最终只能是由集团来承担子公司的损失。

总之,在无法成立财务公司的情况下,成立集团财务中心是企业集团强化财务管理特别是资金管理所必须做出的选择,它基本涵盖了我所认为财务公司在近阶段应重点实现的功能,也可以为将来成立财务公司做经验和人才上的储备。关于结算中心合法性问题,在当前集团结算中心普遍存在的情况下,人民银行并没有明文规定不许搞,而财政部在有关文件上却明确,有条件的集团公司可以搞结算中心,另外现有的结算中心很多是在银行的协助下成立的,甚至有的银行主动帮助企业采取“虚拟结算中心”的模式,可以看作是银行柜台的延伸。种种迹象表明政府至少是在默许集团财务结算中心的存在。当然,财务公司(结算中心)在发展中也遇到了一些问题,如:结算功能不完整,不能设立分支机构,商业银行抢客户等,但都只是暂时的,随着国家扶植大中型国有企业(集团)政策的实施以及金融体制改革的深化,集团财务公司必然得到进一步的发展。

3. 我国企业集团化改革的现状

3.1 企业集团化改革的进展

① 自1991年开展企业集团试点工作以来,中央和地方先后确立了一批重点扶植的试点企业集团,并采取了一系列相应的扶植措施,加快了我国企业集团的发展,同时一些民营企业集团如联想集团,希望集团也迅速崛起,并形成一定规模。截止1997年企业集团试点以扩大到120家,其中部分集团在国家计划中实行单列,并进行了国有资产授权经营的试点,随着相关配套政策的出台与落实,我国企业集团必将得到极大发展。

② 随着“公司法”等相关法律的颁布与实施,各集团都积极开展了集团内成员企业的公司制度改革,建立现代企业制度,初步建立起产权连接纽带,理顺了集团内部关系,形成集团运行机制,如大部分企业集团都自发成立了财务公司或集团结算中心,变资金的行政调拨为有偿使用,就是一个典型的范例。

③ 近几年,国家扶植重点大型国有企业的力度不断加大,例如自今年七月份以来国家先后将东风汽车,首钢股份,天津夏利,武钢股份等十

几家大型企业集团中的核心企业推上了证券市场，这在我国证券市场发展史上是极为罕见的，并推出了法人配售，证券投资基金配售等相应配套措施，积极鼓励企业集团通过证券市场融资，极大的改善了企业资金紧张的局面，也为企业建立现代企业制度，拓宽融资渠道创造了很好的条件。而紧随其后推出的债转股政策，更大程度上改善了企业的经营环境，相信其效果很快就会显现出来。

④ 提高规模效益，壮大了集团实力。试点集团已开始运用市场经济手段，运用资本和技术优势进行资源优化配置，强化集团内部专业化分工，调整产品结构，发展高科技，高附加值的产品。今年又有三家集团入围“世界五百强”。

3.2 我国企业集团工作存在的问题

① 企业集团发展贪大图快，过分强调经济规模

在刚刚结束的“99上海财富论坛”上，我们不断听到我们的政府官员或企业领导提出“我们将在多少多少年以后进入世界五百强”的豪言壮语，这句话本身并没有问题，而且我们早在90年代初就提出来了，也是我国大力发展企业集团的初衷之一，问题是我们如何实现这个目标。由于历史的原因，我国企业大都规模偏小，且分布分散，单靠一个企业自我积累既存在一个能力问题也存在一个时间问题，正如一些企业集团的领导的明确表态：照目前的发展速度本集团进入五百强还需要20年或更多的时间；那么利用优势企业的管理优势和技术优势，通过购并，重组将别的企业拿进来，则可以在短期内使企业的销售额，资产规模“做”大，因此这种发展思路成为许多企业领导特别是一些地方政府或政府部门的动力，“拉郎配”甚至整个行业建制地变成一个大公司，大集团屡见不鲜。规模大了，可是集团内部管理水平并没有提高，甚至还染上了“大公司病”，其结果反而是“好的被拖垮了，坏的还那样”，这方面韩国大集团在金融危机中的表现给我们提供了最好的例子。此外经济规模也不等于规模经济，几个不同企业十个400立方米的小高炉的成本收益与一个4000立方米的高炉相比恐怕不仅仅是谁低谁高的问题。出资者关心的是投出资本的保值与增值，规模只是企业经营的外在表现形式，规模大了，并不能说明其赢利水平就好，韩国大

宇曾经风光一时，位居五百强前列，过分扩张，最后难逃破产的命运。

② 过分强调资本经营(资产经营)

资本经营这两年喧嚣尘上，仿佛谁不谈资本经营谁就跟不上形式的发展，资本经营是企业经营的最高形式的观点普遍流行。今年股市行情看好，而上市公司购并或涉足某个信息，通讯，金融证券产业方面的所谓高科技公司，更成为一个炒做热点，股价暴涨不已，给人一种错觉：好象资本经营是脱离企业生产经营的一项独立业务。我认为这是非常有害的想法，资本是能够带来剩余价值的价值，资本经营就是通过经营以实物形态(现金，原材料，固定资产，人的劳动，股票等)表现的资本来搏取利润的过程，做为生产实物产品的企业，其资本经营中生产经营才是其核心，企业最终还是要通过销售出市场所接受的产品来实现其搏取利润的目的，而一般人所认为的以兼并，购买股权，资产重组为内容的资本经营只是生产企业资本经营的一小部分甚至是偶发事件。只不过是服务于生产经营的一种手段。企业集团是以资本联系为主要纽带的经营联合体，以出资者形式存在的集团公司的资本经营最终还是要通过子公司生产经营来实现，眼睛向内，很练内功应成为现阶段我国企业集团资本经营的主要原则。

③ 企业集团产权关系尚未健全

我国企业集团试点工作先于“公司法”的颁布，企业集团组建中行政操作明显，至今大多数企业集团中作为核心企业的(集团)公司还不是真正意义上的公司，政府部门与企业集团的关系没有根本冲破传统的所有制和行政管理体制的局限；企业集团内部成员企业的组成不是市场竞争的选择，而是行政划拨的结果，利益交错，难以形成集团合力，同时长期实行的“六统一”管理，使集团内各企业之间财产关系不清，纠纷不断，责权利难以界定；国有资产授权经营需要立法来解决国有资产产权机制转换过程中出现的各种问题，然而，国家至今未建立国有资产授权经营的具体法律条文，致使国有资产授权经营的试点缺乏必要的法律和法规依据。

④ 集团组织结构，管理体制不成熟

在我国真正意义上的企业集团少之又少，“一收就死，一放就乱”的问题并没有根本解决，一些企业集团表现形式上是企业集团，但在管理形式

上更不如说是工厂，好听一点叫做拖拉斯，行政命令仍是主要手段，成员单位的行为难以规范，如前一段有一个集团还发表经验，提到统一将各成员单位折旧上缴集团公司，并由集团统一使用，这样的成员企业资本都无法保全，拿什么来保证自己承担的债务？而更多的企业集团，“集而不团”，各自为战，母公司与子公司只是帐面上的投资关系，除了每月汇一次报表，每年审计一次，再也没有了其他联系，从而使子公司内部人现象泛滥，作为出资者的母公司实际上放弃了对子公司的控制权。

3.3 改进我国企业集团工作的思路

① 以市场为机制，建立一批有竞争能力的企业集团

企业集团试点工作至今天，企业集团已成立近2万家，试点集团也已达到120家，在各主要支柱产业我们都可以看到企业集团的身影，下一步企业集团试点工作的重点我认为应从量和规模的建设转化为对质的要求，政府原则上不再参与企业集团的组建，而完全由企业根据市场竞争的需要作出决定；对于早期政府参与组建，所处行业竞争性很激烈，且社会包袱沉重的集团，政府应选择少数几个作为试点，允许核心企业有选择的通过拍卖，重组，无偿转让，破产等方式退出一些不占优势的领域，发展成为在某一领域占强大优势的专业性企业集团以参与国际化竞争，这在当前中国加入世界贸易组织的脚步日益临近的情况下，显得尤为重要与迫切；积极鼓励民营企业集团的发展，民营企业产权关系相对简单，目标明确，经营机制灵活，政府应在其融资、兼并、合并纳税等方面给予其相当于试点企业集团所享有的政策倾斜。

② 理顺试点集团与国家的关系

在国有企业集团内部已形成母子关系后，国家对国有企业集团的产权管理，应简化为国家对国有企业集团公司的产权一体化管理，通过国有资产授权经营，使集团公司对子公司行使国有资产所有者职能。政府则应将对国有企业集团的产权管理职能，从分散于各部门行使，统一到由产权专职管理部门行使，国家其他管理部门则行使社会经济管理职能，而不是产权管理部门，国有资产管理部应主要以集团公司董事会为中介，主要以经营者任命，产权变动决策，产权经营方向决策为内容进行管理，通过对

集团公司的产权控制实现和保证对国有企业集团的控制。

③ 完善企业集团授权经营及经营活动的立法使企业集团的运作有法可依

集团经营需要有健全的法律规范，而我国目前的经济法规尚未直接涉猎集团经营尤其是国有资产授权单位的产权重组，资本运作等行为，国有资产授权经营本身在字面上理解就有矛盾，组成企业集团的法人企业在法律上都是平等，作为出资者的集团公司与成员企业是股东与企业的关系，如果从在两权分离的现代企业制度的角度来说，用国有资本授权持股的字眼，更符合现代企业集团的特征。规范的企业集团是通过企业兼并来实现的，而我国这方面的法律规章只有1989年2月19日国务院发布的部门规章《关于企业兼并的暂行办法》，虽然明确了兼并的概念和原则，程序，但经过十年的改革实践，其深度和力度都有不足。作为出资者的集团公司应拥有出资者的权利，包括投资组合的权利，理论上，企业集团可以通过产权市场或其他手段自由退出一些自己认为与企业集团未来整体发展方向不符的领域，而现行的办法，只是将一堆相关或不相关的企业推给企业集团，然后下一个保值，增值的目标，却未明确国有企业集团产权交易主体地位，集团公司在这种意义上来讲确实是一个经营者而不是一个出资者，所有这些都要通过立法来进行解释。

④ 增强集团公司集团在集团中的主导作用，建立规范的母子公司管理体制

集团公司要逐步成为集团的产权管理中心，投资决策中心，计划协调中心，资金调配中心，人力资源开发中心，科技开发中心及对外贸易中心。集团公司应按照《公司法》的要求，对新成立的公司严格按照《公司法》的要求操作，过去成立的企业也要按《公司法》的要求改制成规范的公司制企业，以资本为纽带，以法规为依据，实施对子公司的监督管理。通过子公司董事会加强对子公司再投资的调控力度，按照法人之间公正、公平、有偿的原则运用各种合法手段实现企业集团内资源的最佳配置，实现集团整体价值最大化的最终目标。

4. 首钢集团财务管理所遇到的问题与思考

4.1 首钢集团现状分析

4.1.1 首钢集团发展沿革与现状

首钢始建于1919年，前身为石景山钢铁厂，解放前累积产铁仅有28.6万吨，解放后特别是改革开放以来，首钢得到了迅猛发展，1958年建起了国内第一座小转炉，结束了首钢有铁无钢的历史，1978年实现钢产量179万吨，改革开放以来首钢更是得到了飞速发展，从一个单一的钢铁企业发展成为一个以钢铁业为主，行业涉及矿业，冶金，机械，电子，建筑，航运，金融，海外贸易等领域，跨地区，跨行业，跨所有制和跨国经营的大型企业集团。在国家经贸委，北京市，冶金工业总局的支持下，从1995年起，首钢进行了集团化改革，1996年9月19日，首钢集团正式成立。同年12月27日根据北京市政府，原冶金工业部批复精神，北京市财政局，北京市国有资产管理局以经国资工[1996]448号文件批复，授权首钢总公司经营管理首钢集团的国有资产。截止1998年末，首钢集团包括首钢总公司在内共有成员单位83家，分布在国内18个省，市，自治区，特别行政区和国外四个国家和地区，除总公司外，有境内全资子公司42家，境内控股中外合资企业14家，控股联营企业19家，境外控股企业7家。1999年国家经贸委，北京市人民政府联合颁发的在国经贸企改[1999]733号文件，即关于“首钢集团试点方案有关问题的批复”文件的第四条，明确提出“首钢总公司作为北京市人民政府授权的国有资产投资主体，要进一步完善母子公司体制和运行机制，建立健全法人治理结构，加强战略规划，投融资，资本营运，技术创新，国内外贸易五大功能建设。以技术创新为突破口，调整产业结构，淘汰落后的工艺与设备，推进产品技术升级，加强内部管理，降低能耗和成本，不断增强企业的市场竞争能力。”首钢集团被国务院确定为全国120家试点企业集团和512家重点企业之一。

4.1.2 首钢集团组织结构

见附图一(截止1998年末，紧密层和半紧密层企业)

4.1.3 首钢集团的优势

① 综合实力较强。

1997年首钢年产铁，钢，材分别达到746万吨，800万吨，689万吨，资产总额达到430.87亿元，职工总数21.2万人，销售收入354亿元，其中钢铁业200亿元，占54.9%，非钢铁业78.5亿元，占21.6%，海外营业额86亿元，占23.6%。实现利润3.5亿元。其中首钢总公司是国内最大建筑用材生产企业，线材国内市场占有率达到13.8%，螺纹钢为11.1%。与日本NEC合资的首钢日电电子公司，为国内最大的集成电路生产单位，并拥有强大的设计，开发能力，其六英寸0.5微米的工艺水平在国内外处于领先水平，与日本安川电机公司合资生产的机器人也处于国内领先水平。

② 拥有较强的技术力量

从1979年到1997年，首钢共有598项次科技成果获部市级以上奖，其中获国家进步奖23项次，国家发明奖14项次。1985-1997年共申请专利240项，已授权专利154项，高炉喷吹煤粉，转炉溅渣护炉和高效铸机已开始转化为生产力。

③ 拥有一支高素质的职工队伍

全集团具有大专以上文化程度者28675人，其中研究生以上学历253人；中级以上职称者11049人。被国家授予有突出贡献的专家13人，享受政府津贴的专家27人。首钢还非常重视对人才的培养，先后与东北大学，北京科技大学联合办学，培养包括复合性人才在内的各类高级人才，并积极招聘国内外高级人才。

4、拥有较高的企业管理水平。

⑤ 具有首都经济文化圈的区位优势。

⑥ 具有开发房地产业的优势。

4.1.4 首钢集团的劣势

① 钢铁产品品种单一的状况尚未得到明显改善，产品技术含量低，附加值低，市场竞争力不强。1997年钢材产量中型，线材占81.36%，主流程高附加值产品占全部钢材的比率只有12.43%。

② 总体盈利水平较低，子公司亏损面大，有的甚至资不抵债。

③ 历史形成的包袱沉重，钢铁业，建筑业和机械行业人员过多，劳动生产率低下，1988年兼并的外埠厂，由于地处偏远，人员过多，产品单一且缺乏竞争力，扭亏解困难度很大。

④ 地处首都，环境治理压力大，钢铁业继续发展受到极大限制。

⑤ 管理体制，经营机制还不能完全适应社会主义市场经济的要求。多年来形成的内部“大而全”，“小而全”，大家都吃钢铁饭的弊端尚未从根本上打破。

4.1.5 首钢集团未来发展的思路

① 首钢的发应展必须服从，服务于发展首都经济的要求，应立足于在现有规模的基础上加大环保投入力度，对传统产业进行技术改造和结构调整，积极发展第三产业。利用首钢在城区拥有200万平方米待开发土地，本身又是国内最大的建筑用材生产厂家，并拥有近5万人的建筑地勘队伍和设计院的优势，大力发展房地产业，可由总公司发起，各子公司以土地入股，组建房地产开发公司，利用外资，职工资本，加快房地产的开发建设，使之成为首钢新的润增长点，并能大量解决富余职工的安置。

② 发挥首钢和首都两个优势，大力发展高新技术产业

北京是我国的政治中心和文化中心，同时也是我国的科技中心，信息中心和经济活动指挥中心，发展高新技术是首都经济发展的核心内容，首钢拥有自己的软件公司，自动化工程公司，技术中心等科研单位及SGNEC，摩托曼机器人等合资公司并以形成相当规模，首钢应按照高新技术产业的特点，组建高新公司公司，加大在高新技术产业的投入，逐步向高新技术企业集团转变。

③ 大力开拓海外产业

首钢要贯彻首都发展首都经济所要求的全方位，高层次，宽领域扩大对外合作格局的战略方针，进一步巩固，充实，发展首钢的海外产业。以香港，秘鲁和津巴布韦为主要基地，向南美，东南亚和非洲辐射。首钢有一支从事国际化经营的专业队伍，海外有自己的上市公司和大型企业，国际化经营经验丰富。这一切都为首钢海外事业提供了保障。

④ 制度创新

在这方面首钢有过光荣的历史。80年代的改革中首钢率先实行承包制，抓住了机遇实现了大发展，也为首钢赢得全国性的影响和国际声誉。在新形势下，首钢应在完善现代企业制度的基础上积极探索，如具有首钢特色的职工持股制度，培养集团内部经理市场，建立与现代企业制度相适应的企业激励和考核机制。

4.2 首钢集团财务管理现状，问题与思考

4.2.1 首钢集团财务机构设置与财务人员管理

4.2.1.1 财务机构

为了完善总公司资本运营和对子公司，独立厂的管理职能，98年在职能机构的基础上，总公司形成增设资本运营部和集团管理部，形成由集团管理部，资本运营部，计财部，事业发展部，高新办公室，建设指挥部等组成的集团财务管理体系。其中：

集团管理部：主要负责汇总编制，下达首钢集团中长期发展规划，年度经营建设发展计划(财务预算计划)，国有资产保值，增值，投资回报指标，了解掌握各子公司，独立厂经营动态，监督，考核，评价子公司经营者业绩，协调集团成员之间的关系，对特殊问题进行处理负责组织法人单位的设立，撤并，多元化重组和注册登记等管理。

资本运营部：主要负责集团资本结构的优化，重组，股改上市运作管理，组织论证投资热点和投资方向并提出对策建议，以及存量资产盘活等管理。

实业发展部：负责对外埠独立厂及合资联营企业的归口管理。

高新技术办公室：是推进首钢电子信息，光机电一体化产业发展的专门机构。主要负责组织制定，实施首钢高新技术产业发展规划，制定推进高新技术产业发展的措施，办法。组织高新技术产业项目的调研，论证，可行性分析，开展扩大合作领域及具体项目的谈判，签约等工作。

建设指挥部：负责对建设，勘查行业子公司的归口管理。

计财部：负责集团会计核算的专业管理及财务信息的汇总。

以上机构设置基本满足了总公司对集团管理的需要，但在业务划分上有些模糊，实际运行中，相互业务交叉较多。我认为集团财务管理应体现

“集中管理，专业管理，分散经营”的原则，在机构设置上不宜过多，应根据集团行业和地区特点实行事业部式的管理，同时企业集团的管理较多的表现为资本经营，财务管理显得尤为重要，计财部应发挥更大的作用。我设想首钢集团财务机构的设置应为四大部：

资本运营部：是集团的投资决策中心，资源调配中心（不含资金）。负责集团重大投资方向及成员企业对外投资的管理；制定成员企业利润分配方案；运用合法，合规的手段实现成员企业之间资源的合理调配，盘活集团内闲置资产。

集团管理部：代表总公司行使出资者的权利。统一协调集团各职能部门对各成员企业的管理，负责对成员企业经营者的选聘，考核和激励方案的制定。下设集团审计处，行使对成员企业财务信息的监督。同时根据子公司行业和地区的不同特点下设高新办公室，建设指挥部，三产办公室等处室，实行专业管理。

集团计财部：可在总公司计财部设置，负责集团财务预算的制定与执行情况检查。负责集团财务制度和会计制度的制订与专业管理。加强对成员企业财务信息的收集与分析，成为集团的财务信息归集和处理中心及成员企业财务状况监控中心。

资金管理部（资金结算中心，财务公司）：负责集团内各成员企业的资金调配，是集团的资金调配中心，资金使用监控中心和结算中心。

4.2.1.2 财务人员管理

首钢财务人员管理比较分散，基本上都由各单位（包括总公司直属厂，矿）自行任命，报总公司备案，集团只是在任职资格等方面进行了一些限定。财务信息是集团财务管理的主要依据，首钢应从解决信息不对称的战略高度充分重视，在总公司内不具独立法人的单位实行会计人员委派制，全资子公司中与集团发展密不可分的单位实行派驻财务主管制度。对控股公司，联营公司（企业）及全资子公司中业务与集团未来发展关系不大的公司（企业）派驻财务总监，并统一由计财部选派，轮换和培训。

4.2.2 首钢集团财务管理遇到的困难与问题

同国内其他企业集团一样，在集团化改革之前，首钢实行的是单一法人

，工厂式的管理。组成集团的企业并不全是趋利性的结果，更多的是行政划拨的结果，产权混乱，经营状况悬殊。集团化改革由于经验不足以及其他自身无法克服的原因，也遇到许多问题与困难。

4.2.2.1 产权关系尚未根本理顺。

母子公司体制的本质特征是逐级有限责任制，母公司以投资额为限，对子公司承担有限责任，子公司又以投资额为限，对孙公司承担有限责任，这就要求集团公司子公司的投资人，子公司作为孙公司的投资人，关系必须十分明确。目前首钢集团一些子(孙)公司与总公司的投资关系还未理顺，难以形成规范的资产纽带和有限责任关系，运行起来风险很大。如北方机械厂和东华机械厂在资产关系上应是属于首钢机电公司的子公司，而两者在注册登记表登记“出资者”一栏中却标为首钢总公司，此种情况相当普遍，甚至一些子公司和孙公司银行户头，也都使用着总公司的户头，结果每当这些公司出现经济纠纷就要连累总公司或其母公司。98年首钢总公司就因其某个子公司下的孙公司出现经济纠纷而被法院传唤50余次，甚至还发生过被强制扣款的事情。

4.2.2.2 财产关系不清

母子公司运行机制的另一个特征是法人财产权，它包括两层含义：一是各级公司以自己的法人财产权对自身的债务承担民事责任；二是公司的法人财产受法律保护。母公司对子公司的投资即构成子公司的法人财产，母子公司之间保持稳定的财产关系，子公司的生产经营才能正常进行。这就要求母子公司财产关系明确，帐实一致。在集团化改革的初期，一些集团只是在帐务上进行了处理，在实际操作中就遇到了一些问题，主要表现为三个方面：

① 子公司办公用房及土地使用权的归属和支配权利没有完全明确，子公司在办理工商登记时需要注明公司办公用房的来源和性质，子公司认为这些用房应作为母公司的投资，无偿使用，而母公司相关部门则认为这些用房是母公司财产，子公司只能有偿使用，这类问题大都是一些历史遗留问题，很难协调。

② 帐实不符。集团化改革前，母公司与子公司，各子公司之间资源

调配较频繁，且大都是行政调拨，造成自己帐上有的东西，实际上确被别的公司无偿占用，甚至还要为别人支付费用的不合理现象等等。

③ 资产沉淀。工厂式的管理要求“六统一”，在90年代初首钢大扩张时期为了上新项目，各子公司都购买了大量专用材料，后来这些项目纷纷下马，这些材料只能趴在子公司的帐上，不但闲置不用，还要付场租费，相关单位也是意见纷纷。

凡此种种都是公司制改革不彻底的表现。财产关系不清，就难以建立起面向市场的运行机制，盈亏责任难以区分，子公司难以作到自主经营，自负盈亏。

4.2.2.3 企业办社会，历史包袱沉重

我国企业集团在形成时，从中央到地方都把“扶贫帮困”作为其中的重要内容，“拉郎配”普遍存在，从近几年的实践来看，“坏的没变好，好的被拖垮”的例子并不少见， $1+1<2$ 。同时国家最初也是想通过企业集团来实现宏观控制的目的，这方面的论点在80年代中期至90年代中期有关企业集团的文章和文件中并不鲜见，企业办社会是制约我国企业集团健康发展的“瓶颈”，仅仅通过企业本身是无法解决的。

首钢地处北京，这几年首钢为落实北京市提出的环境治理要求，先后将特钢南区，轧辊厂，冶金机械厂等盈利企业停产搬迁或转产，有些企业由盈利变成亏损。如特钢在南区停产前，年产钢70万吨，南区停产后减少至30万吨，而且主要盈利的品种钢全部在停产搬迁的范围内，使特钢由过去的盈利大户，变为亏损大户，被列为国家限期扭亏的6599家企业名单中，同在此名单中的北京重型机器厂，则因设备陈旧，缺少改造资金，被划入首钢时几乎处于破产状态，但为确保社会稳定，首钢不得不长期承担巨额补贴。此外首钢还担负着13家军工企业以及原冶金部和有色总公司等几个建筑公司和三个勘察企业解困，职工生活保障的重负。98年首钢总公司实现利润近10亿元，而各子公司合计亏损近6亿元(还不包括潜亏和挂帐的问题)。总公司的利润基本上都被用来补贴这些亏损企业了，自身只能维持简单再生产，削弱了技术革新及发展的能力。

4.2.2.4 债务负担沉重，资产运行效率不高

目前我国企业集团负债率普遍偏高,1994年国资局2万户国有企业清产核资的结果表明,全国平均资产负债率高达79%。首钢也不例外,由于一些子公司财务状况极差,几乎无法得到商业贷款,出于稳定的考虑,不得不由总公司贷款,再借给子公司使用,每年仅首钢总公司利息支出就近10亿元,一方面使首钢总公司资金紧张状况日益严重,另一方面也增加了总公司的经营风险。首钢集团总资产数额很大,但不良资产或沉淀资产较多,首钢与其他企业一样在90-95年盲目扩张,上了很多项目,后遇国家宏观调控,不得不中途下马或缓建,购置及建设的设备及辅助设施不但不能发挥作用,每年还要为他们的仓储,保管支付大量费用,形成巨额资金沉淀和流失。

4.2.2.5 税赋负担重.

90年代初,冶金产品价格奇高,为了调节冶金行业利润,国家增加了矿产资源税,目前冶金产品价格进入低估,全行业面临亏损的情况下,首钢矿业公司却不能享受国家对地方矿山减征60%矿产资源税的政策,同时还要承担地方政府的矿粉提成费,使首钢矿山每年亏损在2.6亿元以上,94年曾发生过矿山机动车被地方政府强制封存拍卖的事件,在国内造成很坏影响。首钢每年都要抽调近两亿元用于矿山的补贴。

4.2.2.6 无法设立财务公司.

由于人民银行对财务公司审批控制很严,首钢虽然几度申请设立集团财务公司,都未获批准,只得在今年成立资金结算中心,由于不是金融机构,只能在总公司内部发挥资金管理作用,而不能实现整个集团资金的合理调配,也是造成集团资金管理分散的重要原因之一。

4.2.3 加强首钢集团财务管理的思路

4.2.3.1 建立现代企业制度,规范母子公司制.

① 明确国家对首钢总公司的出资人关系。

由国务院委托北京政府暂行出资者的职权,将首钢总公司改制为北京市政府出资设立的国有独资有限责任公司;将首钢总公司的名称改为“北京首钢(集团)有限责任公司”,并重新注册登记;同时,授予首钢总公司作为首钢集团的母公司,对所属子公司行使出资者权利。

② 明确首钢总公司对子公司和独立厂(泛指非公司制企业法人和事业法人)的出资者关系。

子公司的国有资产转变为总公司的投资,并依法重新办理登记。总公司作为子公司和独立厂的出资者,也只按出资额承担义务和责任,并承受相应的损失,不直接替子公司偿还债务。子公司以其全部资产对自身的债务承担责任。

③ 建立完善法人治理结构

建立和健全子公司和各子公司的董事会,经理会和监事会。多元投资主体的子公司还要设立股东会。并按照决策,执行,监督三个体系既相互协调又相互制衡的要求,重新修订有关运行制度。

总公司对境内外全资子公司实行以发展方向,重大投资决策,投资回报,选择董事会成员和提出经营者人选为主的管理;子公司在保证出资者(总公司)权益的前提下,作为独立的法人实体参与市场竞争,自主经营,自负盈亏。境内全资子公司按与总公司签定的资产经营协议,承担国有资产保值增值,资产收益责任,在此前提下,自主决定本单位的生产经营活动;在授权范围内自主支配自有资金及其对内的一般投资立项权(用自有资金进行的重大投资,需要总公司资金和其他生产条件的项目,对外投资,需报总公司审批),自主决定内部机构设置,人员编制和劳动用工;在工效挂钩的前提下,自主确定内部分配方式和分配办法;执行首钢集团统一的规章制度。

总公司对境内外控股或参股的合资,联营企业的管理应由首钢派驻人员(董事,监事,产权代表,高级管理人员)代表首钢的利益通过董事会,股东会等合法方式来行使其管理的职能,其重大决策应由首钢派驻人员及时向总公司相关部门汇报,并通过其最高权利机构(股东会,董事会)来施加首钢的影响,总公司不直接干预这类的企业生产经营及自主权。

境外的全资,控股,参股公司要按当地的法律,法规独立经营,由首钢派驻人员参照境内全资,控股,参股公司的职权范围行使职权

4.2.3.2 理顺集团内部成员企业之间的财产关系。

在明确出资者关系的基础上进行清产核资,界定产权,清理债权,债

务，并按照国家有关规定重新登记，相应变更出资人和银行帐户，取得法律效力。

① 明确子孙公司的投资关系

造成目前首钢某些下属企业投资关系不清的原因在于计划经济体制下国家和各级政府对国有企业的投资统称为“国家投资”，分离为子公司后，投资关系还未来得及理顺；过去在首钢是唯一法人条件下，只有总公司才有权设立企业，因此，那时设立得企业投资人几乎全都标明为总公司，目前首钢分立和设立的子(孙)公司，大都是独资公司，而公司法规定只有经过国家授权机构才能设立独资公司，首钢除总公司取得北京市的授权资格外，其他子公司均无此资格。因此他们设立的独资公司，其投资人只能冠以首钢总公司的名义。对此我觉得可以结合公司大力提倡的投资主体多元化的战略目标，在子公司成立公司(孙公司)时，允许一方占90%以上的，另一方(集团内子公司或集团外公司)象征性占少量投资，甚至可以采取职工入股，经营者入股的方式，直接将孙公司办成一个有限责任公司甚至是股份公司，并在工商管理部门注册登记(变更)。

② 明确土地使用权，办公用房的归属

土地使用权与办公用房是生产资料的一部分，也早已进入市场成为资产经营的对象，在北京寸土寸金的情况下，争议双方都很难让步，但从产权明晰，权责分明的角度来说，必须尽快解决。可以根据历史原则和实际使用情况，本着谁交土地使用税，谁拥有土地使用权的，谁建房谁拥有产权的原则确定其归属，适当的让子公司拥有土地使用权，但必须制订严格的土地使用权和办公用房的转让，出租办法，做为出资者的总公司有权限制和规范子公司的行为。

③ 盘活不良资产 帐实一致

资产不实不利于总公司对子公司经营者业绩的考评和激励。对于子公司帐上的因为总公司发展战略改变而产生的沉淀资产，应由资本运营部或在总公司的监督下，允许子公司变卖处理套现，出现的损失，可以暂列为总公司“待处理财产损益”，经有关部门批准，分期核销。对于实物已划出而帐目仍有的资产，由总公司协调在帐面上进行调整。

4.2.3.3 充分利用有利政策，拓展融资渠道，加强资本运营

首钢应充分利用国家扶持大中型国有企业(集团)的政策。如鼓励家大型企业集团的核心企业进入证券市场融资，债转股政策，国有法人企业，上市公司可以参加新股法人配售以及二级市场，国有股配等政策，加强集团资本运营力度，拓宽企业融资渠道，发展高新技术产业。

① 1999年9月24日，首钢股份有限公司在深圳证券交易所成功发行，募集资金近18亿元，极大地缓解了集团资金紧张地压力，并为集团建立现代企业管理制度及今后地长远发展奠定了良好的基础，同时也成为国内首家法人配售新股的试点。首钢应继续争取今后通过增资配股或增发新股的方式，将总公司其他主流程厂矿注入股份公司。条件许可的情况下组建首钢高科技股份有限公司，并发行上市。

② 积极争取国家“债转股”政策，向国家有关部门申请，并与有关银行联系，拟成立首钢有限责任公司。如果此项工作获得成功，仅减少企业贷款利息支出一项，首钢有限责任公司当年就可以由亏损近两亿元变为赢利两亿元以上，集团实际利润也可大有改观，同时对盘活银行不良资产，增强企业抗风险能力和盈利能力都是百利而无一害，目前这一工作已取得积极进展。

③ 有选择的参加新股法人配售，在目前一级市场与二级市场股价相差较大的情况下搏取资本利得，同时积极争取国家政策，在保持控制权的前提下，通过国有股配售适当减持首钢股份的股票，将套现资金投入到高新产业中，此外还应争取国家政策，将国内优质资产注入首钢在香港的上市公司，吸引外资，扩大首钢在国际上的知名度，向真正意义上的跨国公司转变。

4.2.3.4 建立有效的激励，监督，约束机制，实现经营者利益与出资者利益的统一。

进一步完善分配方式和分配结构，在实行效益和工资总额(经营者收入+工作者收入)挂钩的前提下，由总公司统一决定经营者激励方式，经营者自主决定内部分配方式。减少因行业，地区差距对经营者收入的影响，培育集团内部经理市场，在激励方式可以采取不同的方式，在有限责任公

司中可以采取年薪制，在非上市股份有限公司中采取采取税后利润分成，在上市公司中可以采取期股权证等灵活的经营者的激励方式，实现经营者利益与出资者利益的最大统一。

通过多渠道和手段实现对企业经营者的监督和约束：

- a. 完备的监督机构：通过监事会，董事会对经营者的行为进行约束和监督。
- b. 制订完善的集团内部财务制度和会计制度。
- c. 加强集团财务人员管理，通过会计人员委派制，财务主管委派制，财务总监派驻等多种方式，减少信息不对称性可能造成的损失。
- d. 加强内部审计和社会审计。
- e. 完善职工代表大会制度，发挥党内监督，舆论监督的作用。

4.2.3.5 加强资金管理，完善结算中心功能，争取成立财务公司。

为解决货币资金管理中存在的帐户设置过多，资金沉淀量较大等问题，首钢总公司成立了资金结算中心，并从99年3月起正式运行，从半年来的运行效果来看，可以说是卓有成效，成立结算中心前总公司非法人开户多达700余个，仅以每个帐户平均余额20000元计，就相当于1400万资金沉淀，这些帐户统一收归结算中心后，不但盘活了这些资金，而且结算中心利用资金集中的优势，通过将外汇贷款转化为人民币贷款，转贷，统一贴现等方式，在半年时间里就为总公司节省财务费用近7000万元，初步尝到了资金集中管理的甜头。但也应该看到，目前的资金结算中心仅是隶属于总公司的一个非法人独立核算机构，人员仅有六人，业务范围仅是总公司内的非法人单位，本身也没有融资能力和监控能力，在某种程度上来讲只是总公司的一个“大出纳”，距离真正意义上的资金结算中心相距甚远。随着股份公司，有限责任公司(债转股)的成立和规范运行，结算中心的业务范围将极度“缩水”。资金是企业集团的血液，实现集团内资金的统一调配是加强集团凝聚力和竞争力的必然要求。在结算中心的地位还没有确立以前，可以先由各子公司分别成立结算中心，其发挥的作用相当于总公司结算中心的分支机构，由总公司结算中心进行统一协调。在当前集团结算中心普遍存在而人民银行也没有明文规定禁止的情况下，首钢可以比照

别的集团结算中心现有的模式，成立集团结算中心，在刚开始不必包括所有的子公司，因为目前资金紧张状况几乎在每个企业都客观存在，一步到位，只能是“僧多粥少”，最终结算中心形同虚设。集团结算中心可以先将总公司，股份公司，有限公司，SGNEC，房地产公司等经营状况较好或与首钢未来发展方向密不可分的子公司纳入业务范围，运行正常后再逐步将其他子公司纳入其中。结算中心与财务公司相比无论在运行的合法性，日常核算和运行都有很大困难，首钢应争取近早成立财务公司。

4.2.3.6 集团计财部由核算型向管理型转变，由经营者财务向出资者财务转变。

首钢计财部同时发挥着首钢总公司财务核算管理和首钢集团报表汇总及财务预算的编制的职能，在日常工作中其绝大部分精力都是为总公司服务的，但随着首钢股份有限公司和首钢有限责任公司的成立和规范运行，总公司的主要生产流程都划出了总公司，总公司留下的大都是一些辅助厂和后勤系统，业务量大大缩小。总公司由一个混合型控股公司逐步向单纯型控股公司转变，作为集团财务管理的核心部门，计财部应适应这种变化，由以会计核算为主的核算型管理机构向以财务预测，财务分析，财务控制为主的财务管理型机构转变；由主要为总公司生产经营服务的经营者财务管理模式向为整个集团发展服务的出资者财务模式转变。企业集团具有典型的资本收益型结构，集团财务应立足于出资者的角度来分析，判断成员企业的经营发展状况，应在以下方面加强：

① 成员企业的财务信息集团经营决策的主要依据，计财部应成为集团财务信息的汇总，处理和反映中心，应从静态的报表汇总转变为动态对成员企业资产经营情况的分析，预测。

② 集团的日常运行是依靠财务预算来进行的，计财部应根据集团战略发展方向，制订，协调集团财务预算，并加强对成员企业财务预算执行情况的检查与考评。

③ 应成为集团财务（会计）政策的研究中心。我国目前仍处于经济转型期，各项政策，法规都在不断的修订完善，计财部应利用自身在人才和信息上的优势，合理地评估政策的变化对集团内企业经营活动地影响，

并向领导提供相应的对策。

④ 应成为各种财务(会计)新方法,新思路的研究中心和应用中心。计财部应随时了解国内外财务会计领域发生的新变化,研究如作业成本,标准成本,弹性预算,零基预算在我国企业的应用情况,必要时可选择一定范围进行实验,取得经验后,再组织在全集团内推广。

⑤ 加强财务人员的培养和管理。随着计财部工作重心的转移,仅仅懂得核算的会计人员已很难满足要求,应下大力气培养具有综合素质的人才,同时计财部应成为集团派驻成员企业财务人员的培训基地和后期教育中心。

结束语

经过一年的潜心研究,我的论文终于完成了,掩卷而起不禁怅然若失,企业集团财务是一项极其复杂、综合的管理工程,但是目前还没有得到充分的认识,单单通过一个人,一篇论文很难论述其全面。由于本人水平有限,对企业集团财务管理的认识未免有管中窥豹之嫌,一些论点有待斟酌,望各位老师和同学多多指教。我将在以后的工作和学习中继续关注国内有关企业集团财务管理方面的研究和进展,不断提高自己的认识。

在论文写作过程中,我得到了很多领导、老师和同学的帮助和指导,在这里我对他们致以诚挚的感谢。其中特别应该提到的有:首钢李文秀总工程师,方建一总会计师,我的导师东北大学会计系副教授张明明老师,首钢计财部会计处张艳伏处长,首钢计财部张健部长等,他们都很关心我的论文进展情况,并提出了很多宝贵的意见,确实收益良多;此外首钢计财部资金处张凯伟也为本篇论文提供了大量的资料。在此,再次向那些曾经帮助过我的人表示我最衷心的感谢和祝福。

主要参考文献:

1. 《现代企业财务与会计八大矛盾及运作》 李萍利 科学技术出版社 1998
2. 《大型企业集团发展对策与研究》 国家计委宏观经济论题组 中

国经济出版社 1997

3. 《所有者财务》 陈云贤 中南财大出版社 1999

4. 《企业集团概论》 蒋一韦 中国劳动出版社 1991

5. 《现代中国企业集团集团的形成、运行与管理协调》 李朴民 中国经济出版社 1994

6. 《控股公司组织与管理》 朱志刚 中国社会科学出版社 1994

7. 《企业集团财务结算中心的建立与运行》 冯健 广东科技出版社 1998

8. 《国际会计》 张明明 东北大学出版社 1998

9. 《经济法》 财政部注册会计师考试办公室 东财大出版社 1998

10. 《企业集团会计管理》 阎达五 中国财政经济出版社 1996

11. 《现代日本企业制度》 今井贤一 经济科学出版社 1995

12. 《转轨经济中的公司治理结构》 青木昌彦 1995

13. 《冶金财会》 1998-1999各期

14. 《财务与会计》 1998-1999各期

15. 《会计研究》 1998-1999各期

16. 《北京财会》 1998-1999各期

17. 《金融信息》 1998年第三期

18. 《财会通讯》 1998-1999各期

19. 《我国企业集团试点的政策与研究》 国家经贸委编中国经济出版社 1995

20. 《财务管理》 钟田丽 东北大学出版社 1997

21. 《产权-国有企业改革与国有资产监管》 张德霖 中国财政经济出版社