

集团公司集中控制的策略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/70/2021_2022__E9_9B_86_E5_9B_A2_E5_85_AC_E5_c44_70769.htm

在中国的企业集权也许也是一种无奈的选择。中国国有企业改革20年来，我认为在财务管理上，采取了过分分权，使得我们的一批国企资金占用上升，管理失控。这是一个教训。选择集权方式跟目前中国的社会道德背景是紧密相关的。企业财务上最大的两个问题，是假帐和小金库。所以在中国，不管是民营企业还是国有企业，搞集权管理也许是一种无奈。我从以下几个方面谈一谈我对集团公司集中控制的策略的认识。

架构财务控制的集团总部和集团董事会 第一，总部的性质选择。

作为一个集团公司，有两种选择：一个是纯粹型控股公司，一个是混合型控股公司。差异就是集团公司进行不进行具体的商品经营业务。我认为，这种纯粹型控股公司，在数量上越来越少。为了加强控制，这种混合型控股成为一种主流。从集团公司来讲，为了使控制更有效果，集团应该在自己的定位上，比如我们有一个公司，给它设计的就是整个公司的六大中心，发展规划中心、人事中心、人力资源设计中心、财务管理中心等等。只有这样，才能形成一个集团的整体形象。我们都吃过麦当劳，都吃过肯德基，但是它整个的CI都是全世界统一的，这种统一的经营理念，就是集团给人的一个基本识别系统。作为集团总部，他应该很清楚，自己是一个出资人，在财务当中，在整个定位上，必须落实出资人的功能。总部的功能，最主要体现在集团的董事会。集团董事会应该做什么，不做什么，我的观点是：在整个集团当中，大的方面绝

对不能有所含糊。我经常听到这样的观点，作为股东只有两个权利，一个是投票权，再一个就是分红权。《公司法》对股东权利的规定是非常规范、非常具体的。也就是说，仅仅只有出资权，只有分配权，这是对出资人一种极大的伤害。有一个案例，在中国的企业当中，受国际上比较赞赏的就一个公司，就是科龙。科龙的运作和集团良好治理结构是密切相关的。董事比较少，四名。这是我了解所有中国的大型企业董事人数最少的一个董事会。这么少的董事会人数的安排，最重要的是效率。但是效率会不会影响它决策的效果呢？不会，因为它有三个委员会。发展战略委员会、审计委员会和投资委员会。实际上科龙集团这三大委员会，绝大部分的委员都是外聘的非执行董事。像审计委员会，是由两家跨国的国际会计事务所来做的。投资委员会、战略委员会由香港的一些专家和高校教授。讨论集权和分权，讨论集团总部的决策问题，有个治理结构的问题。治理结构怎么做？我想这个案例给我们的启示是富有操作性的。在集团发展当中，有一个问题，就是你怎么能知道集团管理的决策是有效的呢？我想科龙案例给我们一个很好的启示，就是引进外部董事。外部董事他没有股权，并不直接参加经营管理，他发表的观点是最具有独立性，而且实践证明，能够提高集团的效率。再一个，审计委员会。治理结构当中有四层，股东大会、董事会、监事会和经理层。包括美国，包括中国的科龙集团，有一个审计委员会。为什么在一批的企业当中，还加一个审计委员会？实际上进一步说明了，今天的讨论主题就是要几大防线来严防企业人的内部控制，或者说董事会只有决策，没有监管。所以从美国，从亚洲地区，一批成功企业的董

事会当中，审计人员的设置，实际上给今天的主题增加了很多有意义的启示。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com