

## 试论集团型企业的资产管理

文/岳继霞

### 一、集团型企业的资产范畴

美国财务会计准则委员会(FASB)在第6号公告中将资产定义为:"资产是一个特定主体由于过去交易或事项而获得或控制的可能的未来经济利益。"国际会计准则委员会(IASC)将资产定义为:"资产是一个企业由于以往的事项的结果而控制的可望带来未来经济利益的资源"。我国《企业会计准则》中将资产定义为:"资产是企业拥有或控制的能以货币计量的经济资源,包括各种财产、债权和其他权利。"尽管国内外对资产的定义有不同表述,但其基本特征包括:①资产是一种能够给企业提供未来经济利益的经济资源;②资产必须是为本企业所拥有或控制;③资产必须是企业过去交易或事项的结果。

集团型企业的本质是以产权关系为纽带建立起来的企业联合体,其资产不再是单一企业狭义的资产概念,而是一个广义的概念。因此,根据前述的资产定义,结合集团型企业的特点,其资产范畴应该包括:①集团母公司的股权资产,包括母公司对其全资子公司、控股子公司和参股公司的股权;②集团本部的资产,包括货币性资产、非货币性流动资产、固定资产、无形资产等;③集团拥有控制权的成员企业的资产,包括成员企业的股权资产及其货币性资产、非货币性流动资产、固定资产、无形资产等各项资产。

### 二、集团型企业资产管理的模式

前已述及,集团型企业的资产是一个广义的概念,既包括股权资产,也包括其他实物资产和非实物资产,另外,集团型企业还有以下特点:①集团母公司依托股权关系对成员企业实施控制,集团母公司和成员企业均具有独立的法人地位,具有多层次的组织结构;②集团型企业大多实施多元化战略,其产业分布较为广泛,既有上下游产业链以及横向相关的业务领域,也涉及完全不相关的业务领域;③成员企业的地域分布一般较为广泛,跨地区、跨省甚至跨国企业集团逐渐增多。集团型企业的特点和其资产的特性决定了其资产管理的模式不同于单一企业,针对不同类型的资产,确定不同的管理模式。

第一,股权资产的集中管理模式。对于集团而言,无论成员企业处于何种行业和位于什么地区,集团公司都是依托其和成员企业的股权关系对其实施控制和管理,并从中获取利益,可见股权关系是集团和成员企业之间的纽带也是其立身之本,因此,股权资产应实行集中管理模式。

第二,集团本部资产的本级管理模式。除股权资产之外,集团本部的其他各项资产由于其所有权属于集团,不存在受控于其他上级企业的情形,因此采取本级管理模式。

第三,成员企业资产的分级管理模式。集团对成员企业资产的管理采取什么样的模式要视情况而论,如果集团对成员企业只是参股,根据持股比例分得利润,不实施控制和管理,那么这种成员企业的资产管理权限就在于其他控制方而不在于本集团;如果集团对成员企业绝对控股或拥有实质上的控制权(严格意义上的成员企业是指集团具有控制权的企业),那么集团就对成员企业的资产拥有管理权。由于成员企业资产众多,情况也较为复杂,集团对成员企业应根据资产的重要性以及风险性等因素采取分级管理模式,即对于风险大或重要性程度较高的资产事项由集团集中管理,例如资金的管理、固定资产的购置和处置等;对于风险小或重要性程度相对较低的资产事项可以在集团的指导下由成员企业自己管理,例如低值易耗品、存货等。

### 三、集团型企业资产管理的实施

集团型企业的资产管理工作最终落实在具体的实施上,集团型企业应针对不同类型资产的特点结合相应的管理模式制订具体的管理措施。

第一,股权资产的管理。股权资产的管理要区别不同情况制订不同的管理措施。对于参股企业,由于集团不对其经营实施控制和管理,为了保障投资权益和规避风险,应采取如下管理措施:①与其他股东签订的合资协议及在参股企业公司章程中要求定期对参股企业的经营状况进行跟踪了解,包括要求提供财务报表、进行市场调查等,及时发现其在经营中存在的问题;②在对参股企业经营状况了解的基础上,及时评估投资风险;③根据参股企业的经营情况,结合评估结论,拟定和实施股权处置方案。对于控股或具有实际控制权的企业,应采取如下股权管理措施:①根据集团发展战略,制订合理持股比例,包括集团对成员企业以及成员企业之间的持股比例,调整和理顺集团内部的产权关系;②对原有的股权资产,检查是否存在控制权瑕疵,制定补救方案并及时予以实施;③对新增加或变化了的股权资产,确保在增加和变化的过程中不存在控制权瑕疵;④根据集团战略规划的调整,结合成员企业的经营情况,拟定股权资产处置方案并予以实施;⑤对于成员企业

对外担保和股权质押等，制订风险防范机制，包括风险评估、履行严格的审批程序等。

第二，资金的管理。在任何企业资金都是高风险的资产，特别是对于集团型企业而言，资金的管理尤为重要。为加强对成员企业资金的监控和管理，集团应实行集中统一的管理模式，具体的管理措施是：①制订集团内资金管理制度，建立健全统一的资金管理体系，选择适合的资金集中管理方式，例如建立集团内部结算中心、实行收支两条线等；②实行预算管理，集团本部和各成员企业各自按照各项收支计划定期编制资金预算，在此基础上由集团编制统一的资金预算；③对于超出预算的支出执行严格的审批程序；④利用网上银行等先进的信息平台，对成员企业资金实施动态管理，根据集团整体的资金需求调剂成员企业的资金余缺，降低资金使用成本；⑤集团内部制订信贷管理制度，包括集团和成员企业对外融资制度和履行的审批程序、集团与成员企业以及成员企业之间的担保和抵押政策等，降低对外融资的风险。

第三，应收款项的管理。应收款项包括应收帐款、预付帐款、其他应收款等，该类资产的管理采取分级管理模式。在《企业会计准则》及其他国家会计、税收法规制度的约束下，制订集团本部和成员企业应普遍遵守的各项管理制度并监督实施。具体的管理措施是：①由集团制订或核准成员企业的赊销政策和折扣政策等；②由集团制订坏帐准备的计提政策，包括坏帐的计提范围、计提方法、计提比例、核销条件等；③由集团制订定期对应收款项进行清理的制度，制订或核准成员企业的收帐政策，包括确定收帐责任人、收帐费用开支标准等；④成员企业对内部往来款项定期核对并及时清理，集团负责监督；⑤针对集团内部不合理的资金占用，集团制订相应的调节措施，例如在业绩考核时假设将这部分占用资金作为股东投入降低其净资产收益率或计收资金占用费降低其净利润等；同样，对被占用资金的成员企业也给予相应的补偿，例如在考核净利润指标时，假设将这部分资金按照该企业平均的资金成本给予利息收入，增加其净利润（该方法仅调整集团内部考核指标，并不调整成员企业帐目及相关的报表）。

第四，固定资产、无形资产和长期待摊费用的管理。该类资产的管理采取分级管理模式。同样，在国家法律法规及制度的约束下，集团制订相关的管理制度，具体的管理工作由成员企业实施。①固定资产和无形资产的购置或取得必须经过集团严格的审批程序，不允许成员企业擅自购置；②集团为各类固定资产分别制订集团内统一的固定资产标准和折旧政策，包括规定折旧方法、折旧年限、净残值率等；③建立定期盘点制度，由成员企业自行盘点，及时向集团汇报资产使用中存在的问题；集团定期对主要设备使用情况进行分析；④成员企业定期向集团汇报固定资产的投保情况；⑤集团为各项无形资产和长期待摊费用分别制订集团内统一的摊销政策，规定摊销年限；⑥集团根据资产状况结合企业经营战略，会同成员企业拟定各项资产的处置方案；⑦规定资产处置（包括报废、抵押、出售等）的程序和权限，集团根据具体情况确定额度，超过规定额度的资产处置必须经过集团严格的审批程序，低于规定额度的资产处置由成员企业自行办理，但必须报集团备案。其他资产一般由成员企业自行管理，包括存货、低值易耗品等，集团定期检查其管理情况。

总之，集团型企业资产管理的宗旨就是保证资产的高效使用和安全完整，本文所讨论的仅是通常情况下集团型企业的资产管理模式和所采取的管理措施。由于不同的集团型企业有着各自的特点和在管理方面的要求，因此可结合自身情况选择适合的管理模式和采取相应的管理措施（作者单位：香港协鑫（集团）控股有限公司财务部）

#### 相关链接

坚持对社科人才的“三重”方针促进集团经济发展  
试论集团型企业的资产管理  
建立中国特色的独立董事制度  
有关中国饭店集团发展的综述  
完善国有企业经营者约束的另类思考  
基于有效竞争的建筑企业集团组织重构  
企业集团技术创新溢出效应研究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心