

中华会计网校 www.chinaacc.com

# 中国会计考试培训第一品牌

市场占有率高达70.59%



2012会计职称辅导热招：**初级 中级**  
2012注税辅导：[网络班] [面授班]  
网校“梦想成真”系列辅导丛书热销  
精品班：初级/中级 注会 注税 高会

会计文苑

原创文章：我要投稿 | 投稿说明 | 原创投稿 | 原创天地  
优秀论文：会计论文 | 审计论文 | 财务管理论文 | 税务论文 | 金融论文 | 工商管理论文 | 财政论文 | 评估论文

有奖征文：征文标准 | 奖项设置 | 征文投稿

## 我国集团公司完善管理体制探析

2011-5-9 9:0 孙伟 【大 中 小】 【打印】 【我要纠错】

**摘要：**集团公司管理体制存在着母子关系不顺、母公司功能的发挥仍有待强化、母公司作为国有资产授权**投资机构**的职能和权限尚未落实、母公司的职能不健全等问题。完善中国集团公司管理体制，要健全和完善母公司的功能，处理好集团内部的集权分权管理，绝对控制集团公司的核心业务，优化集团公司的组织结构。

**关键词：**企业集团；集团公司；管理体制

**企**业集团的集团公司的发展程度在一定程度上反映了一国的企业实力和竞争力，而管理体制作为集团公司管理的核心问题，对集团公司的可持续发展起着决定性作用。改革开放以来，集团在促进中国经济快速、健康发展中起着越来越重要的作用。然而，随着企业改革的深化，集团公司的发展也存在着一些问题。问题的关键在于集团公司的管理体制不科学、不合理，因此，规范和完善管理体制是集团公司的重要任务。

### 一、我国集团公司管理体制存在的问题

(一) 组织结构存在的问题。从集团母公司的功能上看，我国集团公司的战略管理能力较弱，缺乏制定、实施中长期战略规划的能力。从集团母公司与分支机构的关系来看，目前出现两种倾向：一些在大工厂的基础上发展起来的集团公司，甚至主要通过市场形成的集团公司，仍然沿袭传统的大工厂管理模式；一些从行业主管机构转变过来的或者强强企业由政府撮合而成的集团公司，普遍实行多级法人都享有自主权的体制，分权过度。

(二) 母子关系不顺。过度集权使子公司丧失了生产经营自主权。我国不少集团公司把许多本应属于成员企业的经营管理权都集中到了集团的母公司，把成员企业当成没有法人地位的车间或工厂，把集团公司当成一个单体大企业来管理。过度集权影响了成员企业的生产经营积极性和活力，同时又使得集团母公司控制工作量骤增，造成集团运行成本上升、运行效率递减。过度分权又使得母公司对子公司管理失控。

这又分为“团而未集”、“集而未团”、母公司管理能力不适应集团发展要求三种情况。特别是那些先有子公司，后在子公司的基础上组建的集团公司，往往出现“母”管不住“子”的现象。

(三) 母公司功能的发挥仍有待强化。有些行政性公司或政府专业管理部门转化过来的集团公司，实际是先有儿子，后有老子，所属企业都是独立运作的经济实体，数量多、层级多，时常发生同业竞争，而母公司习惯用行政办法管理所属企业，下文件，发指示，对如何从出资人的角度管理和控制企业不熟悉。这些母公司战略管理的经验不足，资本运营的资源 and 手段薄弱，**财务管理**难以集中，对子公司的控制只有人事管理是比较落实的，但还不是按出资者的法定程序运行的，仍沿用处级、局级等按级别来划分管理权限。这样的母公司实际是一个空壳的行政管理机构，集团的凝聚力较差。

有些由大型企业经过分立重组，或由政府出面在行业内重组，这些集团母公司有较强的财力、物力和技术力量，生产经营管理的功能比较完善，但所有者职能没有完全到位。有的忙于当

### 精彩推荐

- 2012年初/中级会计职称考试报名时间汇总
- 2012年会计职称考试报名直通车
- 2011年初/中级会计职称奖学金获奖名单公布
- 10月财税实务课程特惠活动 最高30元/门!
- 纳税申报真账实训面授班10月30日开课
- 网校推出2012年注会网络班&面授班辅导
- 名师视频：注册会计师考试考后试卷点评
- 《财税资讯》电子月刊10月期（推广期免费阅读）
- 高级会计师考后讨论 | 注册资产评估师考后讨论
- 中华会计网校全新推出2012注册税务师考试辅导
- 2011会计从业资格考试报名时间 会计从业辅导
- 会计人成长计划 会计人职业规划与考证计划调查
- 中华会计网校特推出“寻找会计实务达人”活动
- 正保教育希望小学夏令营师生探访正保远程教育

### 今日话题

MORE



#### 晒晒你的备考计划

2012年的会计职称考试报名信息，已经有将近十个城市公布了。会计职称考试并不是单纯的证件考试……[参与讨论]

#### 往期话题

- 10月19日话题：又是一年报名时
- 10月18日话题：会计人的性格特点
- 10月17日话题：会计人的职业瓶颈

### 访谈

MORE



2012注册会计师考试备考分享  
为帮助2012年广大考生顺利通过注册会计师考试，充分复习、高效备考，中华会计网校特安排……

- 会计达人谈如何迎战最后30天
- 拿到会计职称证书意味着什么
- 未来注册税务师，路在何方

中华会计网校 www.chinaacc.com

## 北京、上海、江苏等二十多个省市

财政部门指定会计继续教育培训机构

### 正保品牌

MORE

- ▶ 会计 注 税 | CPA考试 | 初级职称 | 中级职称
- 高 会 | 会计从业 | 实务操作 | 继续教育

前的生产经营，忽略战略的研究和管理；有的盲目发展，多元化的经营缺乏相关性，产权链条过长，甚至延长到五级、六级，母公司无法控制；有的母公司结构调整、资产重组的能力较弱，投资及产权管理制度不健全，子公司分散投资、各行其是，难以发挥整体优势。

（四）母公司的职能不健全。目前，作为国有资产授权投资机构的母公司，对上市公司的重大事项仍然没有最终的决策权，还需通过政府主管部门的审批。如母公司对上市公司经营者的任免需组织部门审批，母公司对上市公司股权转让需财政部门审批。这使得母公司无法真正履行股东的权利和义务，而对上市公司来说，母公司的存在只是多了一级行政管理机构，使得审批程序和手续更加烦琐。出现这种现象，既有政企不分、政府仍对母公司或上市公司采取行政管理的原因，也有国有资产监管体制不完善，国有资产授权经营不到位的问题。

与其他企业相比，集团公司的一个突出标志是具有一个完善而高效的公司总部。公司总部的基本职能有两点：在集团内合理地配置资源（战略决策）和评价、监督成员企业的经营者（激励）。总部一般采用职能部制结构。在某种意义上可以说，公司总部的专业化程度和健全程度是一个企业的组织发展程度的指示器。我国的集团公司基本上形成了自己的公司总部，但它们的规模和完善程度都还很有限。

## 二、完善中国集团公司管理体制的措施

（一）健全和完善母公司的功能。集团母公司要转变职能，做到政企分开，避免沿袭行政管理的老办法；坚持企业法人地位的平等原则，集团母公司不能以行政手段直接或变相侵害企业法人的合理权益；坚持责权利相统一的原则，正确处理整个集团经营范围和决策权限的划分；逐步树立产权观念，克服集团成员企业的本位观念，建立健全依照产权履行决策权限的管理法规和制度；坚持体制改革与集团发展相统一的原则。母公司和成员企业都要以集团发展为中心，体制的设计和改革要有利于促进发展，不能脱离生产的发展和经济效益的提高过度调整体制。

（二）处理好集团内部的集权分权管理。集团公司实行集分权管理，必须符合集团发展战略的要求，实现集团利益最大化，充分发挥集团公司的综合功能和群体优势，充分调动成员企业的积极性和创造性，体现集团公司的个性。集团在确定集分权程度时应主要考虑的因素是：

1. 集团的产业和产品结构。集团产业单一、产品品种较少、所属单位专业化程度高的，可发挥集权优势，对生产经营实行全过程控制并保持高效率；反之，涉足多种产业且产品门类较多的集团，母公司不易获取决策所需信息，管理难度大，通常所属单位的分权程度高，母公司集权程度低。

2. 所属单位产品业务的关联度。电信、冶金、电力等集团生产连续性强、工艺分工联系紧密、所属单位的产品有上下游关系、需要母公司统一计划协调的，母公司集权程度高；反之，生产连续性要求不高、产品关联度不高的集团，母公司集权程度可低些。

3. 集团的规模。集团规模大、所属单位多，管理工作和内部关系复杂，需要设置的部门多，集中决策效率不易提高，且容易失误，母公司集权程度不宜过高；反之，集团规模不大、所属单位数量不多，内部关系简单，决策涉及面小，母公司易于处理和掌握管理，母公司集权程度可以高一些。

4. 决策的重要性。重大决策母公司集权，例如企业发展战略，与资产变动有关的对外投资、购并、改制、融资、担保等。一般日常经营的决策向下属单位分权，例如生产、供应、销售、内部人力资源配置、薪酬奖惩等。

5. 所属单位管理者的素质、管理艺术及作风。对管理者素质高、业绩好的单位，母公司放权的顾虑少，下属单位的分权程度高；反之，所属单位的分权程度低，母公司集权程度高。

（三）绝对控制集团公司的核心业务。为了集团公司的长远发展，集团公司必须绝对控制集团的核心业务。为了有效控制集团公司的核心业务，集团公司对于核心地位的公司要采取如下措施：（1）实行股权管理，建立起规范的母子公司管理体制；（2）集团公司负责整个集团的战略规划和管理，各子公司在集团公司的总体战略下决定自身的发展战略；（3）集团公司对子公司的管理和控制方面，集团公司任命子公司的总经理，副总经理由总经理提名，报母公司审批；集团公司派产权代表参与子公司的股东会、董事会或执行层，派监事人员参与子公司的监事会；实行**财务总监**和**审计**总监委派制；严格子公司的信息披露，及时、准确了解子公司的经营信息；加强对子公司的考核，并在此基础上对子公司经理层进行考评。

▶ <b>医学</b>	执业医师考试   执业药师考试   护士资格证 卫生资格   国家医学考试   医师定期考核
▶ <b>建筑</b>	一级建造师   二级建造师   监理工程师 造价工程师   安全工程师   继续教育
▶ <b>法律</b>	法律咨询   司法考试   实务   企业法律顾问
▶ <b>考研</b>	考研数学   考研英语   考研政治 考研网校   考研指南   考研专业课
▶ <b>自考</b>	公共课   自考会计   自考培训 / 高数基础学
▶ <b>人事</b>	职称计算机   经济师   报关员   职称英语 农村信用社考试   人力资源管理师   公务员
▶ <b>英语</b>	职称英语   四六级   日语   韩语   PETS
▶ <b>中小学</b>	网络1对1答疑   高考   中考   高中   初中

(四) 优化集团公司的组织结构。集团公司一般采取母子公司体制，其相应的组织结构应该满足以下需要：要形成强有力的母子公司决策机构，一般要子公司对母公司董事决策的参与与母公司对子公司决策机构的控制相结合；要建立有效的集团产权监督机构，一般母公司通过参与子公司的监事会来实施监督职能；建立强有力的职能机构，主要是集团公司的计划投资、战略研究指导、市场开拓和协调、财务及分配等。集团母公司的主要职能部门应具有管理母公司的业务和管理团队的双重职能，两者要有机结合；建立发达的集团服务功能，主要要建立科研开发中心、融资及清算中心、人力培训中心、销售服务网络、后勤服务中心等；发挥母公司事业部和专业委员会的功能。鉴于我国集团母公司的特殊情况，可考虑建立母子公司相互渗透的董事会机制。要加强集团战略与投资、集团综合政策研究与协调等战略经营与决策管理职能部门，同时，要建立集团产权管理和监督机构。

#### 参考文献：

- [1] 朱妙芬. 企业集团和集团公司管理体制研究[J]. 杭州电子工业学院学报, 1996, (12)。
- [2] 王璞. 母子公司管理[M]. 北京：中信出版社, 2003。
- [3] 高红卫. 企业集团与集团公司管理体制的若干选择[J]. 航天工业管理, 1997, (8)。
- [4] 蒋建平, 严旺律. 关于集团公司管理体制和实际运作的思考[J]. 江淮论坛, 1996, (4)。
- [5] 银温泉, 等. 中国企业集团体制模式[M]. 北京：中国计划出版社, 1999。

【我要纠错】 责任编辑：vince

相关热词：[企业集团](#) [集团公司](#) [管理体制](#)

上一篇：[浅谈企业管理创新的要点和途径](#)

下一篇：[论企业文化建设的几个问题](#)

#### 相关资讯

#### 相关热帖

- 浅谈如何强化企业集团财务控制
- 跨国公司文化差异下的绩效管理策略
- 金融危机下的企业集团财务集中管理
- 企业集团强化资金管理应对金融危机的思考
- 浅析企业集团人力资源管理的发展模式
- 试论加强集团公司内部审计工作的思考
- 试论企业集团财务管理模式及其构建
- 浅议企业集团混合式财务管理体制的构建
- 对企业集团会计集中核算的探讨
- 企业腾飞中的会计人

#### 发表评论

#### 我要纠错

#### 精彩专题

[更多>>](#)



• 网校论坛风云人物



• 2012会计职称报名



• 注税职业规划考量



• 会计人的小书屋

#### 网站导航

[会计网校](#) | [税务网校](#) | [资讯中心](#) | [财经法规](#) | [会计实务](#) [更多>>](#)

<a href="#">初级职称</a>	• 指南 • 动态 • 查分 • 大纲 • 试题 • 复习	<a href="#">资产评估师</a>	• 指南 • 动态 • 大纲 • 试题 • 复习
<a href="#">中级职称</a>	• 指南 • 动态 • 查分 • 大纲 • 试题 • 复习	<a href="#">高级会计师</a>	• 指南 • 动态 • 试题 • 评审 • 复习
<a href="#">注册会计师</a>	• 指南 • 动态 • 查分 • 大纲 • 试题 • 复习	<a href="#">会计从业资格</a>	• 指南 • 动态 • 政策 • 试题 • 复习
<a href="#">注册税务师</a>	• 指南 • 动态 • 查分 • 大纲 • 试题 • 复习	<a href="#">ACCA考试</a>	• 指南 • 信息 • 政策 • 试听 • 招生