

□ 董逢谷

## 集团公司对集团成员控制职能指标体系设计

随着现代企业制度改革深化,目前我国组建企业集团已越来越普遍成为企业采用的一种经营策略。由此也必须有一套科学合理的企业集团统计体系与之匹配。企业集团是以一个实力雄厚的企业(一般为集团公司)为核心,以产权的相互参与为主要纽带,通过产品、技术、经济契约等多种方式,把若干具独立法人地位的企事业单位联结在一起的联合体。集团公司是指在一个企业集团中具投资、协调、控制职能的核心企业,它处于整个企业集团的资本经营和生产经营的主导地位,它有权根据企业集团的整体发展方向和利益目标,协调集团成员企业的主要经营方向。

为适应企业集团组织层次复杂、内部管理机构又相对独立的特点,为对集团成员进行有效控制,集团公司统计必须建立既行之有效,又便于操作的集团公司对集团成员的控制指标体系。集团公司可根据需要从财务、购销、产品技术和投资决策等不同的方面设置对集团成员企业或机构进行控制的指标体系。

### 一、财务控制的指标体系

#### 1. 财务比率控制指标

集团公司应设计编制统一格式的财务报表,要求集团成员年末按统一格式编制下一年度经营预算,并上报集团公司财务部门存档;进入下一年度后应逐月、逐季将资产负债表、损益表和执行情况分析报告向集团公司财务部门报告,以便集团公司通过研究分析这些报表、报告,了解集团成员的经营状况。作为控股公司的集团公司对下属集团成员的财务比率控制指标应着重围绕资产经营状况考核展开,因此净资产的保值增值考核是其主要内容。

(1)净资产增值率。该指标可以直观地说明成员企业的资产增值的变动情况,它以100%为标准,超过部分即为增值率。计算公式是:

$$\text{净资产增值率}(\%) = \frac{\text{考核期末净资产} - \text{考核期初净资产} - \text{考核期内非经营性变动}}{\text{考核期初净资产}} \times 100\%$$

(2)净资产流失率。该指标可以直接反映资产流失情况,对管理监督成员企业资产流失状况有很大作用,它以0%为标准,大于0%的部分即为流失率。计算公式是:

$$\text{净资产流失率}(\%) = \frac{\text{考核期内固定资产非正常损失} + \text{考核期内流动资产非正常损失} + \text{考核期内其他资产非正常损失}}{\text{考核期初净资产}} \times 100\%$$

(3)社会贡献率。该指标可以直接反映成员企业在考核企业资产经营运作中为社会所创造

的物质财富的情况,它以储蓄存款年利率、营业税率、行业平均利润率(所得税前)之和为标准,大于标准者为优。计算公式是:

$$\text{社会贡献率}(\%) = \frac{\text{考核期期内所支付的全部利息额} + \text{考核期期内缴纳的各种税额} + \text{考核期期内企业净利润总额}}{\text{考核期企业总资产平均余额}} \times 100\%$$

在使用上述指标考核前,必须对财务报表进行审计,剔除水份,诸如延缓支付货款、少提折旧、坏帐或存货损失不作帐务处理等。另外,负债比率、流动比率、应收帐款周转率等指标,只要能制订出合理的标准,也是有效的控制指标。

## 2. 利润增长控制指标

企业集团有其整体利益目标,然而集团的每个成员企业作为独立法人又有其各自的经济利益,因此集团公司有责任从整体利益出发,控制企业集团的总体利润水平,使利润有一个平稳增长的态势,从而塑造企业集团整体的成长形象。

(1)企业集团年利润总额。该指标是集团各成员企业利润额的总和。总额控制的方法是核算单位调整,有多种途径:例如集团公司可将初期亏损的新项目设立为非独立核算的分公司,待其赢利后再剥离为独立核算的子公司;又如集团公司可安排暴利集团成员兼并亏损集团成员;再如集团公司可布置高赢利集团成员开发新项目。这些措施都能平抑利润总额,达到控制目标,从而合理调整企业集团的总体纳税水平。

(2)企业集团年利润增长率。该指标是整个企业集团的年利润环比增长速度。速度控制要求集团各成员的年利润增长率只能比整个企业集团的年利润增长率上下浮动1—2个百分点。增长率控制的方法可取内部价格转移,即调整内部协作往来的结算价格,相当于提高暴利集团成员的生产成本、降低微利集团成员的生产成本,同时对集团成员的生产优势并无影响,从而既达到了控制目标,又维护了整个企业集团和优势集团成员的对外竞争力。

同理,销售利润率、资产利润率、股东权益利润率等指标只要能制订出合理的增长率标准,也是有效的控制指标。

## 二、购销控制的指标体系

### 1. 供应自给控制指标

对以名优产品为龙头组建的企业集团和供求链相关程度较高企业集团,集团公司应控制集团成员间产品和劳务的自给供应程度,这是发挥企业集团整体优势的必要条件。

(1)供应量集团自给率。该指标是企业集团内部的资材需求量去除内部供应量所得的商,应按品种分别计算,从总量上加以控制。其控制标准是供方的生产能力除以需方的处理能力所得的商(当前者小于后者时)或100%(当前者大于等于后者时)。

(2)内部供应合同履约率。该指标是企业集团内部供应合同数去除内部供应合同完成数所得的商,合同完成的标准是按时、按质、按量、按价履行合同规定内容。其控制标准是100%。该指标对内部结算价格也具有控制作用。

### 2. 外购和营销控制指标

对以多角化经营为目标组建的企业集团,因其成员企业间缺乏“食物链”关系,故集团公司可通过组建商社(专事供应销售的子公司或分公司)集中控制集团成员的对外采购和营销活动,具体指标是采购量和销售量;也可通过购销计划完成率检查集团成员的购销计划的执行情况,以达到松散地控制集团成员的对外采购和营销活动的目的。

无论采取哪一种控制方式,仅仅是控制对象的多寡,集团公司还可通过资材供应成本、资材库存周转速度、资材需求总量、资材供应总量、商品销售量、商品销售额、销售利润、销售价格、市场占有率、销售增长率对商社或其他集团成员加以控制。这些指标的控制标准各不相同,需根据企业集团不同时期的整体目标,适时予以调整。

### 三、产品技术控制的指标体系

企业集团成员中不乏具有新产品、新技术开发、引进的资金实力和高技术水准,集团公司应集中优势组建研究开发机构,源源不断地向集团成员转移研究开发成果,并据此控制集团成员。应设置的控制指标有:

#### 1. 对集团公司所属的研究院所(分公司)的控制指标

包括研究院所的规模指标,例如各类研究设备的数量、能力指标,研究人员的数量、素质指标,研究项目投资额指标,研究成果指标等。例如正在研究中的项目个数、已通过鉴定的项目个数、获得专利的项目个数、已投产的项目个数、投产第一年赢利超过某一数量级(例如50万元)的项目个数等。

#### 2. 对集团成员企业的控制指标

包括当前批量产品的生命周期阶段、销售量、投资回收期、市场占有率、利润率等指标,以便及时向其他集团成员企业转移成熟的研究成果,使成员企业整体始终保持利润增长点。

### 四、投资决策控制的指标体系

企业集团的投资决策权应由集团公司掌握,这样才有可能形成企业集团的优势产业,集团公司可以通过参股金融机构或组建财务公司,以增强融资能力。投资决策控制包括事前控制和事后控制。

#### 1. 投资决策前控制指标

包括投资项目的生命周期、产出市场需求量、赢利能力、主要竞争对手的生产能力,本企业集团的现有要素能力、要素市场的供应能力,利益目标的实现概率、政策法规的限制概率等指标。

#### 2. 投资决策后控制指标

主要是投资进度、投资质量、投资效果控制指标,例如投资完成额、已完成单位工程数、已完成施工面积、竣工投产期限,已验收合格的单位工程数,投产后的实际投资报酬率、产销率、年营运成本、年利润额等指标。

---

#### 参考文献:

《现代企业制度实用大全》,潘洪萱、夏大慰、李则兆主编,复旦大学出版社出版。

(作者系上海财经大学统计学系副教授;单位邮编:200433)