

大连培训中心教材之九

高级财务

中国工业科技管理大连培训中心 编

企业管理出版社

大连培训中心教材之九

高级财务

中国工业科技管理大连培训中心 编

企业管理出版社

大连培训中心教材之九

高级财务

中国工业科技管理大连培训中心编

*

企业管理出版社出版

法律出版社印刷厂印刷

石家庄市新华西路47号

新华书店北京发行所发行

*

787×1092毫米 32开本 6.4印张 130,000字

1983年7月第1版 1983年7月第1次印刷

统一书号4207·040 定价0.70元

前 言

本书根据美国国家科学基金会顾问、纽约州立大学宾汉顿分校管理学院伯特兰·N·霍维茨教授在中国工业科技管理大连培训中心讲课的录音整理编辑而成，是大连培训中心教材的续编。

全书共分九讲。重点介绍了美国企业中分权管理制、战略规划、评价分部绩效、内部转移价格和对财务活动进行控制的理论和方法。讲课内容深入浅出，理论联系实际，并大量引用了美国一些著名大公司的具体作法。对我们学习现代化企业管理的基础知识，改进我国企业财务管理有一定的参考价值。

编 者

一九八三年七月

目 录

第一讲	分权管理.....	(1)
第二讲	战略规划问题.....	(13)
第三讲	关于衡量分部经营成果标准的选择问题.....	(31)
第四讲	转移价格.....	(46)
第五讲	不确定条件下的奖励制度和办法.....	(72)
第六讲	资本市场.....	(94)
第七讲	总部对分部的衡量和评价.....	(102)
第八讲	关于通货膨胀问题.....	(131)
第九讲	企业使用预算进行日常经营控制.....	(144)
附		(157)
用计算机编制财务计划		(160)
案例之一	麦道克公司.....	(182)
案例之二	兰佛特公司.....	(185)
案例之三	通用电气公司.....	(187)

第一讲 分权管理

四十年代后期和五十年代初期，美国社会的经济发展很快，工业企业的规模愈来愈大，一些大公司的营业额也愈来愈多。如美国通用电气公司的年销售额相当于罗马尼亚全国的国民生产总值。因此，一些大公司的高级领导人发现仅仅依靠公司总部很难把一个庞大的公司管理好。所以，就出现了把某些权力下放给基层企业，使基层企业有一定的独立自主权。

公司总部通常负责基本的研究工作、现金的管理和保留对资本投资的控制权。分部 (Division) 是公司下属的一个单位，分部经理要对本单位的经营活动负责。一般来说，每个分部分管一个产品系列。分部经理在公司授予的权力范围内，有权决定生产和销售，有独立经营的权力。

第一节 美国分权管理的组织和计划

1. 美国分权管理下典型的组织结构

从下图可以看出，美国大型企业在分权管理的条件下，最高层的领导是董事会，下面是总裁，负责全面管理工作。再下面是各专业副总裁，如财务、生产、市场……，都属于参谋性质，负责领导一个职能部门。总裁直接领导分部，分部的组成可能按地区划分，如东部地区、西部地区、……，也

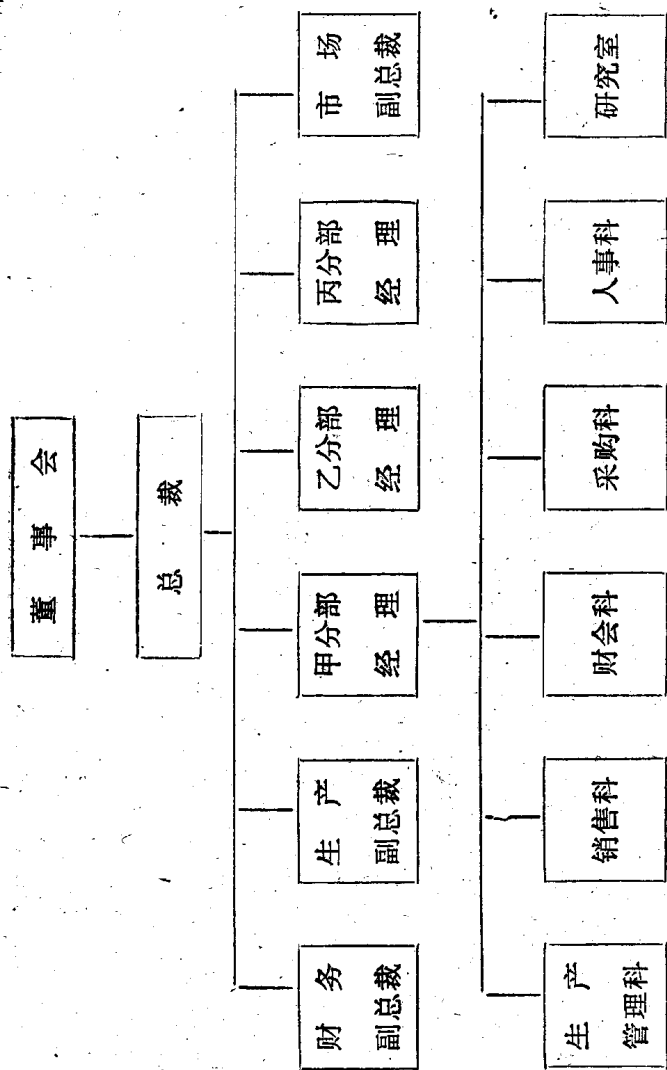


图 1-1 美国分权管理下组织结构图

可能按产品划分，如汽车、轮船……。在分部下面又有一套职能机构，如财务、销售等，甚至包括研究机构。此类组织结构，分部与总部的职能机构有重复现象。

2. 高层管理人员在制订长远战略规划(5—10年)中的作用

(一) 组织

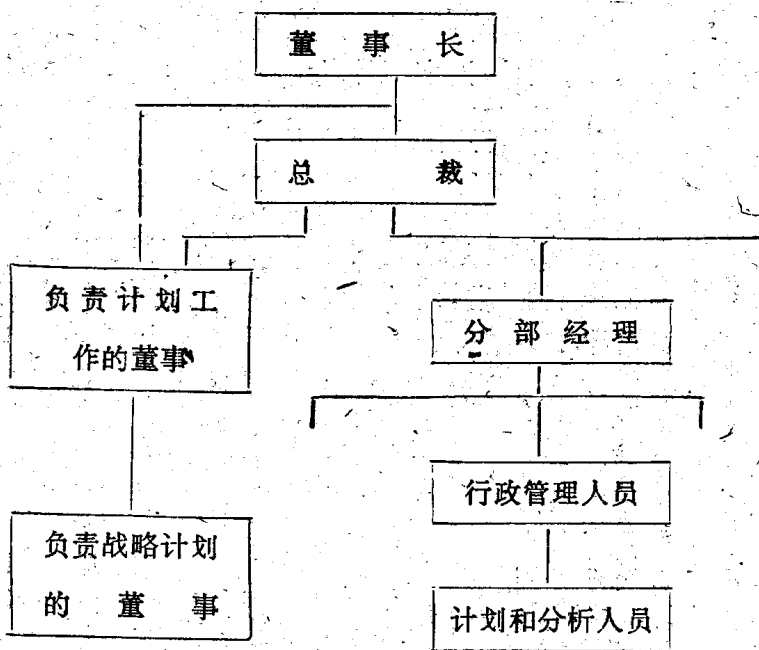


图 1—2 分权管理下制订长远战略规划的组织结构图

企业最高层董事会设有董事长，董事会的成员都是各方面的专家，由股东投票选举产生。董事会不负行政责任，也无行政权力，它的重要责任是选定一个总裁。总裁是企业真正的行政领导人，有权作出决定，并对企业负全责。董事会

有各种责任，这里只介绍其中两个重要的责任。在董事会领导下附设两个委员会：一是审计委员会，它有权请咨询公司来审查本公司的会计、财务工作是否按公司条例执行；另一是报酬委员会，它负责确定主要行政领导人如何取得报酬并分配奖金。

在这种组织结构中，分部经理和负责计划的董事既向总裁报告，又向董事会负责。每个分部都有计划管理人员，负责编制分部的年度计划和长远计划。但是分部的长远计划必须与公司的长远计划目标一致，所有分部的长远计划综合起来即为公司总的长远计划。

(二) 计划

大型企业的计划实际分为两种。一是战略计划或规划，主要确定经营目标，采取什么战略。另一是战术计划，即制订年度经营计划和报表。

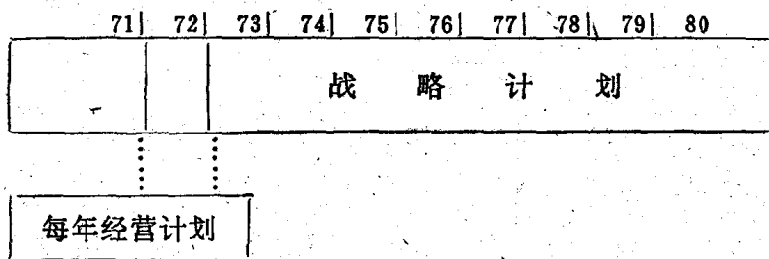


图 1—3 战略计划与年度经营计划

如图 1—3 所示，战略计划如为十年，分年度活动的短期计划为一年。

3. 理想的战略计划条件

(一) 具备良好的编制计划的条件或环境。为了有效地安排计划工作，必须充分掌握数据。这是编制计划的重要依

据。数据有两种：一种是历史数据，可以从生产、财务等报表中取得；另一种是预测未来的数据。除了数据以外，还有一个很重要的条件，就是编制计划工作必须取得高级领导人的支持。只有高级领导人真正认识到编制计划的必要性，并且积极支持计划的编制工作，才有条件把计划编好。

(二) 计划单位(利润中心或投资中心)的设置不要过于分散。

(三) 计划单位之间的横向联系愈少愈好(主要表现在转移价格)。

(四) 编制计划使用电子计算机时，数学模型应简单灵活，易于掌握。

(五) 电子计算机要有足够的容量。

在编制计划的过程中，往往事前考虑的各种假设条件或目标要进行修改，如销售额、投资利润率、投资规模等。利用电子计算机编制计划，可以把各种需要修改的数据输入电子计算机，并可以很快得出各种不同的计划方案，加以对比，从中选取一个最符合公司要求的计划方案。

第二节 财务计划与控制的问题

1. 关于各类责任中心的选择问题

在企业中建立责任中心制度可以有不同方式，可以是成本中心，可以是利润中心，也可以是投资中心。责任中心意味着它有权作出决定，也要负起责任。不同的责任中心有不同的含义。

第一种类型是成本中心。在美国，凡建立成本中心的企

业,都按标准成本进行管理,并以成本来衡量中心的经营成果。成本中心的经理,其主要目标是保证实际成本不超过标准成本。

第二种类型是利润中心。利润中心的经理有权在生产、推销方面作出决定。利润中心经理的主要目标是利润,他不仅要保证成本不超过标准成本,还要考虑如何全面降低成本,扩大销售,增加收入。他要比工业工程师考虑得更细致。

第三种类型是投资中心。它比利润中心又进了一步。利润中心经理的目标是利润,投资中心经理的目标不仅要追求利润的绝对数,还要求衡量投资利润率,即投资与利润的比例关系。

利润中心只考核利润的绝对数,但由于每个利润中心投资规模不同,因此只看利润绝对数的大小,并不能说明各利润中心成绩的优劣。投资中心既要衡量利润的大小,又要看投资的大小。在美国对投资利润率的使用很普遍,其实投资利润率也完全可以适用于社会主义国家。

2. 关于衡量经营成果标准的选择问题

衡量分部经营成果有下列四种标准:

利润的大小;

成本或预算差额;

投资利润率;

剩余收益(Residual Income)。

3. 关于奖励方案的选择问题

如何确定高级管理人员的奖金可以有三种不同方式。

利润的大小;

投资利润率的大小；

产品产量的多少。

4. 关于分权程度的选择问题

在分权管理体制下，总部对分部下放多大的权？放什么样的权最符合总部的利益？在美国，没有一个总部把100%的权力下放给基层。

建立分权管理不等于建立利润中心。利润中心在总部总政策规定的条件下，可以独立自主地作出生产和推销的决定。在分权管理下，分部比利润中心拥有更大的自主权。

美国一些分权管理的大型企业的总部在某种意义上相当于一个大银行，不论通用电气、国际商用机器、通用汽车等公司，他们的分部都没有权力到市场上筹集资金，发行债券或股票，分部的资金来源必须来自总部。凡属大型的投资项目，基本上由总部进行审批，总部对大型投资掌握审批决定权。在分权管理的条件下，各分部经理的职责是：

第一，有权对自己的生产和销售做出决定，但无权将销售的现金和利润保留下来，必须上交总部；

第二，无权对投资项目做出决定，也就是说对当前和长远的利润发生影响的各种投资决策，必须报请总部批准。总部要求分部经理积极提出发展新产品、增加投资的建议和工程项目，但对利润中心经理无此要求。

第三节 分权管理制的优缺点

1. 分权管理制的优点

(一) 在分权管理条件下，分部经理可以更迅速地对客

观情况做出反应。因此，可以做出更有效的决策。这是因为分部经理处于基层，接触实际，了解实际情况。他们有了决策权、自主权，就可针对生产和销售方面发生的问题，及时做出相应的决策。在集中管理制的大公司中，任何决策都要由总部作出，总部为了作出决策，必须从基层取得信息。这样，时间拖长了，达不到分权管理制下的良好效果。

(二) 分散决策工作的负担。分权管理条件下，不需要由总部最高级领导决定所有问题。特别在一些大型企业，工作非常复杂，如果所有决策都要集中到总部，总部的工作太繁重了。实行分权管理制，可以减轻总部决策的工作负担。

(三) 战略决策。由于分散了决策权限，使总部的高级领导人员的时间比较富裕了，可以把他们的精力集中于做重要的决策。作为大型企业的高级管理人员，应该把他们的工作重点放在长远、战略规划上，而不应陷于日常管理问题之中。实行分权管理制以后，这些日常管理问题完全可以交给分部经理去做。

(四) 加强激励。通过分权管理，分部经理有了更大的自主权。他们有权对影响其经营成果的因素进行更多的控制，他们的责任也加重了。总部要对其经营成果、盈利进行考核。因此，分部经理的责任心加强了，激励他们更好地工作。

(五) 可以迫使分部经理更多地研究和考虑市场周围的环境。分部经理知道总部将根据他们的经营成果和市场竞争结果来衡量工作成绩，这就迫使他们经常关心和考虑市场竞争者的情况，了解和注意同行业的经营情况、战略等等。

(六) 管理人员可以得到更好的培训机会。分部经理必

须对生产、推销等作出决策，因此当提升到总部做高级管理人员，在作长远规划、决策时，就有了很好的基本训练。

(七) 利润是主要的激励因素。权力下放，财务是很重要的因素。因为总部主要以利润来控制 and 衡量分部成绩大小。在美国分权管理下，利润是一个很重要的工具。即使在社会主义计划经济条件下，利润也是衡量基层的一个很重要的工具。在分权管理下，基层对生产和销售有自主权，总部把每个分部作为利润中心，以利润的大小作为刺激和推动分部的一个重要工具。

采用分权管理制，对基层的生产工人可以考虑具体奖励方案，但对高级管理人员都以分部的利润大小(或利率大小)来衡量高级管理人员的工作。这样，促使他们对于下级也用利润的多少来进行奖励，把每个人的奖金与利润联系起来，奖金的大小随利润的高低而发生变化，以促使每个人都考虑企业利润的大小，并为之而奋斗。

2. 分权管理制的缺点

(一) 缺乏协调。在分权管理条件下，总部面临的一个困难问题是如何协调各分部之间的关系。因为，各分部有了独立自主权、决策权后，各分部之间以及总部与分部经理之间在工作上不易取得协调一致。

(二) 掌握情报或信息的费用增大。因为基层有自主权，可以自主地作出决策。总部为了使各分部的活动按公司总的目标进行，故监督和控制它们的费用增加了。

(三) 某些服务性或职能工作可能会发生重复。总部有一套职能机构，分部也有一套职能机构，工作很容易发生重复。

(四) 制订分部之间的转移价格比较困难。甚至有的公司，由于分部之间的转移价格制订太困难，就取消了分权管理，恢复集中管理。

第四节 分权管理条件下总部高级 领导人员的职责

1. 制定企业的短期和长期的经营目标。所谓短期的经营目标是指企业内部的年度预算。

2. 确定企业总的价格政策

一个企业的最高行政领导人有责任制定企业总的订价原则和订价政策，但这并不意味着去具体地确定各分部的产品价格。所谓确定企业总的价格政策主要是给分部领导人一个指导原则和一定的范围，在这个原则下和一定的范围内，各分部的领导人有权制订自己的产品价格。

3. 审批一些对企业当前和未来的利润具有重大影响的决策

企业的最高领导人有责任审批各种决策，特别是对企业当前和未来的利润有重大影响的各种决策。但是，由于各分部的经理接近现场，了解实际，所以他们比总部高级领导可能作出更切合实际的决定。为此，总部经理必须采取各种办法为分部经理提供各种动力，激励他们积极主动地提出各种建议。因为任何投资项目，往往要延续很多个季度或年度，所以它包含着一定的风险。一个管理不善的分权管理的企业，其分部经理往往不愿意承担风险而提出新的投资项目，他们希望平平安安地经营下去，以免影响本分部的经营效

果。因此，在分权管理下对总部就提出了这样一个课题，既要把大型投资项目审批权牢牢抓住，又要鼓励分部愿意并积极提出发展新产品，增加投资的建议和具体投资项目来争取总部的批准。

在美国的一些大型企业里如何衡量各分部经理的经营效果，如何刺激各分部经理不断地提出投资项目，从而使总部能有所选择，使企业得到发展的课题，以后几章再作详细研究。

4. 协调企业内部的主要职能工作

在美国分权管理的企业里，将一切非主要职能工作和一些不重要的决策，尽量地下放给各个分部。总部只协调企业的主要职能工作。所谓主要职能工作，包括以下三个内容：

第一、投资项目；

第二、开辟新市场；

第三、发展新产品系列。

因为上述三方面内容涉及面广，又涉及到不同的单位，所以必须由总部进行协调。在美国分权管理的企业里，将投资项目分成若干个级别。如某个投资项目在一定范围内，分部经营管理较好，内部又有一定的资金，分部经理可以有权做出投资决定，若超过这个范围，必须由总部做出决定。例如，美国通用电气公司规定凡5,000美元以下的投资项目，分部经理人员有权做出决定。

5. 培养并保持合格和优良的下属人员

美国大型企业，经常通过培训等方式培养本企业的高级管理人员，并设法不让他们离开本公司，以保持住人才不外流。在美国经理人才也有个自由市场的问题，象商品一样，

哪里好他上哪里去干，哪里出价高，他就上哪里。一个经理如果表现突出，工作能力非常强，别的公司就想尽办法把他挖走。所以做为一个企业的最高领导人，培养、发展并保持住优良的合格的下属人才是一条相当重要的职责。

6. 授权给下属人员

在分权管理的条件下，分部的经理在总的战略规划的范围內，有很大的自主权，最高行政领导人应尽量将权力下放。

7. 控制下属人员的实际经营状况

在长远计划（或规划）的指导下，各分部要编制每年的年度计划或年度预算。做为一个基层的领导人员，有责任向上级解释并报告实际经营成果与原预算（或标准）之间发生的差额及发生差额的原因。