



# 战略导向的公司财务论

ZHANLUE DAOXIANG DE GONGSI CAIWULUN

刘永 刘波 著



哈尔滨工业大学出版社



# 战略导向的公用事业比

刘永 刘波 著



哈尔滨工业大学出版社

## 内 容 提 要

全书共分六章,从集团公司战略设计和规划角度探讨了公司财务论的基本理念、财务战略目标、财务机制、财务政策、财务内部控制体系等相关内容,并以哈药集团为例对财务预算管理进行实证研究。该书适合企事业单位财会及高级管理人员使用,也可作为高等学校相关专业教学参考书。

### 图书在版编目(CIP)数据

战略导向的公司财务论/刘永,刘波著. —哈尔滨:  
哈尔滨工业大学出版社,2009.3  
ISBN 978-7-5603-2812-6

I. 战… II. ①刘…②刘… III. 公司—财务管理 IV.  
F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 024245 号

责任编辑 李广鑫  
封面设计 左智广 屈佳  
出版发行 哈尔滨工业大学出版社  
社 址 哈尔滨市南岗区复华四道街 10 号 邮编 150006  
传 真 0451-86414749  
网 址 <http://hitpress.hit.edu.cn>  
印 刷 哈尔滨市龙华印刷厂  
开 本 787mm×1092mm 1/16 印张 11.75 字数 216 千字  
版 次 2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 978-7-5603-2812-6  
印 数 1~2 000  
定 价 29.80 元

---

(如因印装质量问题影响阅读,我社负责调换)



# 序

ORDER

## 中国企业的财务战略修炼

这是一本以理论阐释与实战例证相结合为起点,研究中国企业财务战略及管理的著述,是为在新的经济环境条件下推进中国企业财务战略内功的修炼而作出的探索和努力,旨在能为诸多处于转型期的中国企业提供一点借鉴和帮助。

在我父辈的年代,买卖家的财务被称为“柜上”,而老板被称为“掌柜”,“掌柜”就是要掌握、掌管“柜上”的人,“掌柜”要牢牢掌握住“柜上”的情况,买卖才能做好。到我们这一辈,“柜上”已发展成为一门学科——财务,作为企业领导者更要牢牢地把握财务战略,企业才能永续发展。

今天,在经济全球化的浪潮中,中国企业所取得的成就为世界瞩目,国人也为之骄傲和自豪。但是,我却常常在问,中国企业所取得的成就究竟有多少来源于企业自身的竞争力?特别是企业发展中不可或缺的企业财务战略和管理对其的支撑?目前这种状态下的中国企业其发展究竟能持续多久?这些问题对于我们这样一些曾经长期在企业工作,长期研究企业,现在仍每天都在为企业发展而苦思冥想的人来说,其答案是谨慎乐观。

从中国企业财务管理的转型和发展过程来看,改革开放30年来,从计划经济到市场经济,从一度“封闭”到逐步开放,中国及中国企业走过了一条世界上其他国家和企业所不曾走过的道路。“摸着石头过河”的改革经验给了我们一个市场化的大体导向,以及沿着这个方向改革的基本原则,明晰产权,以市场为基础配置资源,企业制度创新、资本运作、保持成本领先、投融资及企业价值最大化等,这些都为中国企业财务战略体系的建立和财务管理水准提升并与国际接轨,提供了前提条件。然而,条件的具备并不能自然而然地使企业建立起战略财务管理,事实也正是如此。30年前改革开放政策的实施,促成了我国在同时代发展中国家中的比较优势。如劳动力的解放,使企业获得了充裕、优质的劳动力,而使用这些劳动力的成本却比工业化国家的平均成本低很多,因此形成了我国企业产品的成本领先优势。此外我国企业的发展付出了环境与资源的巨大代价,有相当数量的企业在发展的前期或在整个发展过程中,依靠损害环境或滥采自然资源获得竞争优势。加之,由于法制不健全、市场秩序不规范,还有部分企业通过偷漏税金、违法违规经营获得利润。可见,我国企业在资源配置、优化资本结构、保持成本领先等价值性战略行为时,还没有真正做到依靠财务的驱动力量来实现企业的最终目标,而仍是囿于传统财务管理之中,只注重财务管理自身职能的完成。

历史的车轮已经进入21世纪第1个10年,我国的改革开放事业进入了新的历史阶段,我们的市场经济开始逐步走向成熟,整个社会经济正在步入科学发展的轨道。当中国的劳动力成本不再低廉,当中国的环境保护和资源开发利用受到正常的法律约束,当中国的市场秩序自觉地走向规范,当我们的企业经营规模不断扩大并进入“世界级”企业的时候,未来中国企业在组织或处理重大而复杂财务活动或财务关系确保企业价值最大化将取决于什么?

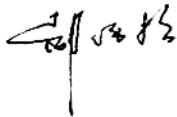
有人强调执行,有人强调细节,但这些对于企业财务管理的说法都只从特定的角度说明了问题的一个方面。在“执行”与“细节”之上,有一个更重要的东西在决定着财务管理水准的提升甚至决定着企业的命运与前途,那就是战略——战略财务管理。美国人马克·麦克写了一本名叫《经理人的六项战略修炼》的著作,非常有名,其封面有一句话非常警醒人:忽视战略,仅关注战术和执行,就会给企业带来灾难。尽管这句警示是从企业发展的总体和长远持续的高度而做出的

一个结论,但我想,这对诸多处于转型期的中国企业财务管理而言具有突出的重要意义。这一点,我们可从近年来众多的欧美“世界级”企业瞬间轰然倒塌的案例中得到证明,财务欺诈、财务政策失误、财务管理机制失衡、内部控制失控等,应该说是其主要或是致命的弊端。

未来,中国企业价值最大化总体战略目标的实现将主要取决于企业的财务战略修炼。今天和未来的中国企业,必须要能够做好财务战略上的抉择,善于分析和把握企业的财务战略环境,为塑造出企业的核心竞争力乃至长远发展提供支撑。如果中国的企业在财务战略定位、战略境界、战略思维、战略运作、战略底蕴等方面的修炼不到家,将会有相当多的中国企业出现财务战略问题,而不能确保企业总体战略的实现,甚至爆发企业灾难。

修炼意味着深厚而持久的修养与历练,意味着从理解到彻悟、从运用到自如,中国企业及企业的 CEO 和 CFO 们要达到这一层次,必须在财务战略修炼上做一番深思、下一番苦功、进行一番实践。到那时,伴随着中国经济的崛起,将有更多的中国企业成为真正的“世界级”。

正是基于此,本书立足于我国企业内部财务管理现状,借鉴国际上企业战略财务管理最新理论与实践成果,跳出了狭隘的传统范围,站在经济全球化的高度,以全新的视角,研究财务战略及相关领域的问题,以适应新形势、新情况、新任务的需要。同时,为增强战略财务管理在企业的可操作性,笔者以长期在企业从事财务工作的经历,在做大量调查研究 and 相关资料搜集和整理的基础上,解剖分析哈药集团在财务战略实践运用中的成功经验和教训,并广泛征求了各方面的意见,因此所提出的问题带有普遍性,论述和解决问题也具有针对性,有较强的实用性和可操作性,便于读者学习和参考。



2009年元月

# 前 言

## PREFACE

孙子曰：夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。“做大、做强、做长”是每一个企业梦寐以求的理想，制订正确的企业战略就是“庙算”，企业的总体发展战略决定着企业的生死存亡，而企业的财务战略决定着企业的兴衰胜败。企业决策者如何做出正确的抉择？孙子曰：“凡战者，以正合，以奇胜。”笔者所在的哈药集团多年来正是凭借着“奇正并举，修合酿德”的企业战略理念，以“打造创新型世界级制药企业”为战略目标，大胆实践，创新管理，取得了经营规模跻身世界制药五十强行列，经济效益连续多年名列全国制药行业第一位的骄人佳绩。

笔者在哈药集团从事财务管理工作三十余年，为了自我完善，总想找个机会，对这些年工作感悟做一个总结，于是就有了写作本书的动机。几易其稿，终于开了头，完成了整体构思，设计了本书的框架、内容和逻辑关系。首先，在理论层面阐述了公司战略和公司财务战略的关系，以及相关的财务战略目标、公司财务机制、公司财务政策；其次，通过在案例企业——哈药集团有限公司推行财务预算管理

的情况,对财务预算管理进行了实证研究;最后,通过公司财务内部控制体系、财务报告分析、公司并购中的财务问题三个方面,对企业财务管理工作进行了阐述。

本书在撰写过程中,承恩郝伟哲董事长、姜林奎总经理的关怀和指导,也得到了哈药集团有限公司总部梁伟玲、范昕林、徐爱敏、易娜、周冬丽、王桂珍、李秀华、陈燕、崔津、牟永刚、王伟的大力支持和全力帮助;特别是所属企业财务负责人张滨、林本松、董淑珍、何丽华、庄凤莲、梁娟、穆卫峰、李明华、潘颖、韩慧静、张金维、林淑华、孙亚萍、王剑锋、李向阳、王岚、李国锋、管平、郭绪霞、周密、郭延红、孙松梅、魏梅苏、陈培培、王志红、陈桂香、方淑梅等人所做的大量工作,在此一并表示衷心感谢。

虽已付出心血,但书中难免存在疏漏之处,敬请读者批评指正。

作者

2009年2月



# 目 录

## CONTENTS

### 第一章 导 论

<b>一、公司战略理论</b> .....	1
(一)公司战略层次.....	1
(二)公司战略模式.....	3
(三)公司战略选择.....	5
<b>二、财务战略理论</b> .....	8
(一)财务战略的系统观.....	8
(二)我国财务战略理论综述.....	8
(三)公司财务战略选择.....	10
<b>三、财务战略与经营战略</b> .....	17
(一)从企业目标体系看二者关系.....	17
(二)从战略层次看二者关系.....	17
(三)从战略管理要素特征看二者关系.....	18

## 第三章 公司财务战略目标

一、公司财务战略目标理论 .....	19
(一)企业的目标及其对财务管理的要求 .....	19
(二)财务管理目标的概念 .....	21
(三)财务管理目标的基本特点 .....	21
二、公司财务战略目标表述 .....	23
(一)公司财务战略目标的表述 .....	23
(二)影响财务战略目标的因素 .....	24
(三)公司财务管理战略目标函数 .....	27
三、不确定条件下财务战略目标选择 .....	29
(一)财务战略目标选择过程中的行为主体 .....	29
(二)不确定条件下财务战略目标的选择 .....	30

## 第三章 公司财务机制

一、机制、体制规律及其相关关系 .....	32
(一)机制 .....	32
(二)体制 .....	33
(三)机制与体制及客观规律 .....	37
二、公司财务管理机制 .....	39
(一)公司财务管理机制的构成 .....	39
(二)公司财务管理机制的运行——以集团公司为重点 .....	43
(三)公司财务管理机制的构建 .....	47
三、公司风险分散机制 .....	48
(一)风险及种类 .....	48
(二)风险分散机制 .....	52
(三)风险分散机制的选择 .....	54

## 第四章 公司财务政策

一、公司财务政策的概念 .....	56
(一)公司财务政策的含义 .....	56
(二)财务政策的基本内容 .....	57
二、可持续发展的公司财务政策 .....	61
(一)公司可持续发展观 .....	61
(二)公司可持续发展的财务观 .....	62
(三)公司可持续增长率的确定 .....	63
三、公司生命周期与财务政策的选择 .....	66
(一)公司生命周期理论 .....	66
(二)公司财务政策选择 .....	68

## 第五章 财务预算管理实证研究

一、哈药集团有限公司介绍 .....	72
(一)哈药集团有限公司背景介绍 .....	72
(二)过去预算管理的运行状况 .....	76
二、哈药集团治理情况与预算目标 .....	77
(一)哈药集团治理情况 .....	77
(二)哈药集团预算目标的确定 .....	79
三、哈药集团有限公司财务预算的实施 .....	81
(一)财务预算的编制范围 .....	81
(二)财务预算的编制原则 .....	82
(三)财务预算的编制程序 .....	82
(四)财务预算的编制方法 .....	84
(五)财务预算的执行 .....	91
(六)财务预算的考核、分析 .....	91

## 第六章 公司财务内部控制体系

一、内部控制概述 .....	97
(一)控制的一般原理 .....	97
(二)内部控制的基本概念 .....	99
(三)内部控制制度设计的原则 .....	100
(四)内部控制的一般方法 .....	101
二、现代公司制度下的两大控制机制 .....	103
(一)两大控制机制 .....	103
(二)内部控制与公司治理、公司管理的关系 .....	104
三、公司财务控制的一般性问题 .....	106
(一)财务控制概述 .....	106
(二)责任中心财务控制 .....	108
(三)适时财务控制 .....	117
四、内部审计操作指引 .....	119
(一)内部审计概述 .....	119
(二)总则 .....	122
(三)内部审计职责与权限及计划 .....	123
(四)内部审计项目实施 .....	126
(五)后续审计 .....	130

## 第七章 财务报告分析

一、财务报告分析概述 .....	131
(一)财务报告体系 .....	131
(二)财务报告分析的一般方法 .....	132
(三)财务报告分析假设和原则 .....	136
(四)财务报告分析应注意的问题 .....	138
二、财务分析体系的改进 .....	140
(一)传统的财务分析体系 .....	140
(二)改进的财务分析体系 .....	143

<b>三、财务风险的控制</b> .....	150
(一)财务风险 .....	150
(二)筹资风险与经营风险 .....	151

## 第八章 公司并购中的财务问题

<b>一、公司并购概述</b> .....	154
(一)公司并购及类型 .....	154
(二)公司并购的动机 .....	157
(三)公司并购的效应 .....	158
<b>二、公司价值评估</b> .....	160
(一)企业价值评估的意义 .....	160
(二)企业价值评估的对象 .....	162
(三)企业价值评估的模型 .....	163
<b>三、企业并购的融资与出资</b> .....	165
(一)企业并购融资 .....	165
(二)企业并购的筹资管理 .....	167
(三)杠杆并购 .....	169
(四)企业并购的会计处理 .....	169
<b>参考文献</b> .....	171

# 第一章 导 论

## 一、公司战略理论

### (一)公司战略层次

在大型企业如集团公司中,会同时存在多个业务单位,战略一般可以划分为三个层次:公司战略、业务战略和职能部门战略。在不同的层次中,对战略的构成要素的要求是不一样的。

#### 1、公司战略

公司战略,又称总体战略,是企业战略中的最高层次。主要解决公司应该涉足的经营领域问题,即公司应该进入什么样的行业,进入的方式是从头开始做还是购并该行业的一家公司;是购并地位稳定的市场领导者,或行业中前途光明的公司,还是购并一家现在经营发展中有障碍但具有转变潜力的困境公司等。

对于一家单一业务公司来说,公司战略和业务战略合二为一,因为这种公司只有一种业务。只有对业务多元化的公司来说,公司战略和业务战略的划分才有意义。公司战略所涉及的总是一家多元化公司如何在各个不同行业中确立公司的业务地位,以及采取什么样的行动来改善和提升公司多角化经营的业绩。具体内容是:

(1)公司的多角化是指只涉足少数几个行业,还是比较宽的涉足多个行业,确定行业涉足幅度。

(2)公司的不同业务之间是相关的还是不相关的,确定业务之间关联性。

(3)寻找恰当的方式和途径,建立相关业务之间的协同作用,并将这种协同作用转化成公司的竞争优势,确定资源配置。

(4)把公司的资源流向最有吸引力的业务单元,确定公司的投资优先序列和各业务单元间投资资本的分配方式。

(5)采取恰当的行动,提高公司所涉足的各个多元化业务的联合业绩,确定发展系统性。

(6)寻找各种有效的途径来加强和保持公司的长期竞争地位和公司各个业务单元的赢利能力,确定发展持续观。

### 2、业务战略

业务战略是指根据公司战略目标规划管理层为取得某一特定业务领域的经营成功而制订的行动方案和经营策略。业务战略可以由负责该业务领域的管理者制订和实施。但是公司总部一定要给予指导。为了保证业务战略的实施,集团公司应当确保每一个主要职能领域内的业务战略相互之间协调一致、不冲突;集团高层管理部门能够对重大的新情况、各业务领域中偏离计划轨道的一些环节以及未来可能的业务战略变动了如指掌。从而确保业务层次的目标体系和战略,遵循公司层次的目标体系和战略主题。

业务战略的核心是解决如何通过实现业务领域的战略目标建立并加强公司在市场上的竞争地位问题。为了达到这个目的,业务战略的主要内容是:

(1)对业务所在行业、宏观经济形势、宏观管理及政治形势以及其他相关领域中不断提高变化的积极反应能力。

(2)制订恰当的竞争行动方案和市场经营策略,获取并提高持久的竞争优势。

(3)为建立有竞争力价值的公司作出贡献。

(4)协调和统一职能部门的战略行动,解决公司具体业务领域所特有的问题。

### 3、职能战略

职能战略指的是管理者根据公司战略部署和业务战略目标为特定的职能活动、业务流程或业务领域内的重要部门所制订的策略规划。例如,市场营销战略,新产品开发战略,公司的每一个与竞争有关的业务活动和组织单元都需要有一个职能战略。职能战略比业务战略涉及的范围要窄一些,但是更具体,它可以为整体业务策略规划提供一些细节。目的是将业务策略目标落到实处,建立或加强竞争能力,进而提高公司的市场地位、顾客形象及获取能力。

职能战略的主要内容是:

(1)制订恰当的行动方案和经营策略,以支持业务战略,完成其职能

部门绩效目标。

(2)评价、改进、统一低层管理者提出的与战略相关的行动方案和经营策略。

(3)具体包括生产战略、市场营销战略、财务战略、人才战略、研究开发战略等。

一般而言,某项业务有多少对战略起着关键作用的活动,就应该有多少个职能战略。职能战略主要解决企业资源的利用效率问题。重要的业务职能及流程的职能战略是由各职能部门的领导和业务活动经理制订和负责实施的。各职能战略——市场营销战略、产品生产战略、财务战略、客户服务战略、新产品开发战略和人力资源战略应该协同一致,彼此支持,相互加强,而不应该只为达到各自的狭窄目的。因为只有这样,才能够使业务战略所产生的效益最大化。职能战略的首要任务是支持公司的整体业务战略和竞争策略。执行得力的职能战略能够为公司带来具有竞争价值的能力和资源优势。

## (二)公司战略模式

### 1、以外部环境为重心的企业战略

作为把战略用于企业管理第一人的巴纳德,首先将提升组织理论从管理理论与战略理论中分离出来,认为管理工作的重点在于创造组织的效率,强调企业组织与环境相适应。这种“匹配”的思想成为现代战略分析的基础。而关于战略领域分析框架的创建应当归功于哈佛商学院的E·P·利尔恩德(E. P. Learend)、C·R·克里斯坦森(C. R. Christensen)、K·K·安德鲁斯(K. K. Andrews)、W·N·冈斯(W. N. Guth)四人,他们提出了优势、劣势、机会、威胁的分析(即SWOT分析)框架,将企业战略定义为企业能干什么与它可以做什么之间的一种配比。此外,迈克尔·波特在其著作《竞争战略》中通过产业经济学的理论分析方法,认为产业结构决定企业的竞争状态,从而引导企业的竞争战略走向。20世纪80年代流行的定位学派的观点,还有环境学派,它强调了外部环境对企业长期发展的作用,要求企业必须适应其生存的环境,充分了解并掌握环境变化的特点,从而使企业能在竞争中获得一席之地并进一步发展。

### 2、以内部条件为重心的企业战略

与安德鲁斯等人同时期的安索夫(H. I. Ansoff)提出了企业经营战略理论。安索夫认为经营战略是“现有资源和计划资源配置及外部环境相互作用的基本模式,这一模式表明企业组织如何实现其目标”。真正



以内部条件为重心的战略观点可以说是形成于 20 世纪 90 年代初期, C·K·普雷赫莱德(C. K. Prahalog)、C·哈默(C. Hamel)引入了“核心竞争力”一词,企业竞争优势的获得及战略管理的观念也就从企业外部转向企业内部。以核心竞争力为基础性概念的核心竞争力学派认为,与其说市场竞争是一种基于产品的竞争,还不如说是基于企业核心能力的竞争。

### 3、以外部环境与内部条件相结合为重心的企业战略

以外部环境及内部条件两者相结合为重心的企业战略可以说是从两个方面探讨了企业竞争优势的来源及相应的对策,以使企业获得可持续竞争优势。资源依赖学派的著名代表人物 J·巴尔奈(J. Bamey)认为企业的竞争优势是企业在行业中业绩出众的能力,也即能够赚取比同行更高利润的能力,而这种创造价值的的能力依赖于其原有资源的存量及通过收购兼并、扩展等途径获得的各种资源的集合。尽管以资源为基础的企业战略理论注重企业特有资源及其能力的重要性,但它同样重视企业所依存的竞争性的环境。它重视三种基本市场力量的相互作用:需求、稀缺性与专有性,而正是这三种力量的相互作用才决定了资源或能力的价值。

### 4、超越单一企业的联盟集群理论

在经济全球化中,战略联盟是社会发展的必然产物,企业若想保持长期发展,就必须与世界同行业的领先者保持联系。而且,几乎没有产品不含独特的专业化技术,没有服务不需要特定的技能。任何一个企业不可能聚合所有优势,企业间的联合势在必行。关于企业联盟的理论成为企业战略研究的一个重要分支。在这一方面比较突出的是布兰登堡(A. M. Brandenburger)与 B·J·纳莱巴夫(B. J. Nalebuff),他们运用博弈论分析了联盟企业特殊的竞争问题。

哈佛商学院的迈克尔·波特提出了“群”与新竞争经济学的概念,他将“群”作为一种分析对象,对获得竞争优势的途径进行了分析。群是某一特定领域内相互联系、在地理位置上又相对集中的公司或机构的集合。群现象表明,企业外部的环境与企业内部条件同样重要,创新或竞争胜利在地理位置上是集中的,而创新则是企业获得长期竞争优势的最根本途径。这对于进行技术竞争的企业或产业尤为重要。“群”的提出是对企业联盟战略的新发展。因地域不同而形成的“群”,因文化差异而形成的“群”,甚至在网络的虚拟空间中形成的“群”,都是企业获取竞争优势的新的组织形式和资源配置方式,值得企业战略学的研究者进行深入探讨。