

生产力促进丛书

——造就卓越的企业管理顾问

财务管理咨询

杨雄胜 王飞 著

华夏出版社

生产力促进丛书·造就卓越的企业管理顾问

主编单位 江苏省生产力促进中心

F 财务管理咨询

杨雄胜 王飞 著

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

财务管理咨询/杨雄胜,王飞著. —北京:华夏出版社,2002.12

(造就卓越的企业管理顾问)

ISBN 7-5080-2867-8

I.企… II.①杨… ②王… III.企业管理:财务管理 IV.F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 094251 号

财务管理咨询

杨雄胜 王 飞 著

策 划:陈小兰

责任编辑:王宏静 王 蕾

出 版 者:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028 电话:64663331 转)

印 刷 者:世界知识印刷厂

经 销 者:新华书店

开 本:16 开

印 张:24

字 数:437 千字

版 次:2002 年 12 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

定 价:39.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

总 序

伴随着经济全球化进程的加快,中国加入 WTO 以后,许多跨国公司进入中国,为中国中小企业创造了生产零部件的机会,带来了许多商机;另一方面跨国公司生产的产品大多数是为全球市场生产的,因而又能带动中小企业直接进入全球采购生产网络。信息技术和其他高新技术的发展也有利于中小企业实现跨越式发展,但是机遇与挑战总是并存的,中小企业在当前这个千载难逢的机遇面前,同时也面临着企业之间空前激烈的竞争。任何中小企业都难以完全依靠自身力量解决生存和发展中遇到的所有问题,必须借助“外脑”的力量。以提升中小企业生产力水平为己任的生产力促进中心,把传播管理理念、促进技术创新和制度创新、提供管理方法、构建管理顾问队伍等作为提高中小企业的重要途径。有鉴于此,特推出本套丛书,希望能借此为提高中小企业竞争力助一臂之力。

本套丛书以“咨询”为落脚点,重点是实践性和适用性,更多的侧重于管理咨询的实践案例和专业方法、专业工具的介绍。这与大多数偏重于理论研究的管理书籍有着明显的不同。在此我们丝毫没有贬低理论研究的重要性,但对于中小企业来说,最需要的是由理论转化而来的可操作的工具、方法和解决问题的方案,而不是探讨深奥枯燥的理论。在整体框架上也将有别于一般教材中普遍使用的按职能分块阐释的方式,而采用按照咨询流程或是问题推进的方式,建构独特的、有针对性、操作性和实用性的思路。再加上通俗易懂的语言风格,便于企业员工和管理者在阅读时能够结合工作中遇到的问题,针对不同的情况,找到解决问题的最佳方案。

本套丛书为企业管理顾问师培训的参考书,它充分考虑了作为企业管理顾问师应有的知识结构、能力结构和技能素质的需要,同时其内容对各个层次的企业管理人员及在读 MBA 学员也有一定参考价值。

在本书编写过程中,国家科技部高新司、江苏省人事厅、科技厅有关领导对本书编写的指导思想和框架结构提出了许多中肯的意见,对本书的写作给予了热情的鼓励与支持;作为主编单位的江苏省生产力促进中心为本书的编写、出版也做了大量工作,在此一并表示真诚的感谢。同时,还要感谢丁秋林、孙健敏、李东、杨雄胜、刘继勇、韩之俊、傅浙铭等七位作者付出了创造性劳动。最后要感谢华夏出版社的编辑,他们的辛勤工作使本书更臻完美。尽管本书从构思、选材到最终成书经历了好长的一段时间,而且也接受了许多专家、学者的建议、意见,几易其稿,但由于多方面的原因本书尚存在某些不足之处,望同行专家和读者不吝指正。

周三多

2002 年 12 月 20 日

前 言

企业财务管理,是企业管理的重要组成部分,是企业管理人员和管理咨询师的必备知识。

为了满足各界创业人士和管理咨询师了解现代财务管理知识要点的需要,我们应江苏省生产力中心之邀,组织编写了《财务管理咨询》一书。

编写本书,我们遵循了以下原则:1. 内容全面。要相对全面地介绍现代财务管理各个主要领域的知识。不仅要有基本原理,而且要有应用方法;不仅要有筹资、投资等财务活动各个基本环节的知识,而且要有企业重组与并购、企业紧缩与清算、企业业绩考评等财务管理拓展的知识。2. 知识精练。财务管理知识容量很大、更新也很快,为此本书着眼于介绍现代财务管理的核心知识,并注意点到为止。3. 突出重点。财务管理各个领域的问题较多,本书在具体介绍时,注意有所侧重、突出重点,对一些难点、常见问题和深入探讨的问题进行了解答。4. 方法实用。在介绍财务管理具体的手段和工具时,尽量做到通俗易懂,并收集了大量成功和失败的现实案例予以说明,目的在于提高本书内容的实用性、针对性和指导性。

本书由南京大学会计系主任、博士生导师杨雄胜教授和河海大学王飞副教授主编,并负责全书大纲的确定以及内容的组写、修改和审定。在各章内容的编写上,杨雄胜编写了第1章,王飞编写了第2、3、5、11章,南京大学商学院博士生熊焰初编写了第10、12二章,南京大学会计专业硕士研究生张海珏、周瑗、赵强、赵子夜、罗慧、周海鹰、卓毅、鄯尘颖编写了第4、6、7、8、9、13章。

限于时间和水平,《财务管理咨询》一书尚有疏漏和不足,敬请读者批评,以便进一步修订完善。

编 者

二〇〇二年六月三十日

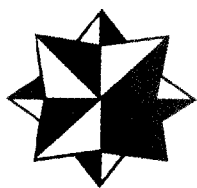
目 录

第 1 章 企业财务管理原理	(1)
第一节 财务管理主体	(2)
第二节 财务管理目标	(16)
第三节 财务管理内容	(23)
第四节 财务管理方法	(31)
第五节 财务管理环境	(35)
第 2 章 企业财务状况的判读与诊断	(39)
第一节 企业财务状况的判读:财务会计报告	(40)
第二节 企业财务状况的诊断:财务分析	(52)
第 3 章 时间价值与风险价值	(67)
第一节 时间价值	(68)
第二节 风险价值	(75)
第 4 章 筹资	(83)
第一节 筹资概述	(84)
第二节 股权筹资	(91)
第三节 负债筹资	(100)
第四节 可转换债券筹资	(108)
第五节 资本成本与资本结构	(117)
第 5 章 投资	(127)
第一节 项目投资	(128)
第二节 证券投资	(143)
第三节 基金投资	(150)
第 6 章 营运资金	(163)
第一节 现金	(164)
第二节 应收账款	(172)

第三节 存货·····	(181)
第四节 短期负债·····	(189)
第7章 收益·····	(194)
第一节 收入·····	(195)
第二节 税金·····	(199)
第三节 利润·····	(206)
第四节 利润分配——股利政策·····	(212)
第8章 跨国经营财务·····	(221)
第一节 跨国筹资·····	(222)
第二节 跨国投资·····	(228)
第三节 跨国转移价格·····	(240)
第四节 国际结算·····	(244)
第五节 跨国纳税·····	(251)
第9章 企业重组与并购·····	(257)
第一节 重组与并购概述·····	(258)
第二节 兼并与要约收购·····	(260)
第三节 售出与资产剥离·····	(268)
第四节 重组与公司控制·····	(272)
第10章 企业紧缩与清算·····	(288)
第一节 企业紧缩·····	(289)
第二节 企业清算·····	(296)
第11章 企业财务预算·····	(305)
第一节 预算概述·····	(306)
第二节 财务预算·····	(316)
第12章 企业内部控制·····	(326)
第一节 内部控制整体框架·····	(327)
第二节 我国的内部会计控制规范·····	(337)
第13章 企业业绩评价·····	(349)
第一节 业绩评价系统的建立·····	(350)
第二节 业绩评价指标体系·····	(362)
主要参考文献·····	(377)

第 1 章

企业财务管理原理



第一节 财务管理主体

第二节 财务管理目标

第三节 财务管理内容

第四节 财务管理方法

第五节 财务管理环境

内容提要

本章分五节说明财务管理的基本原理。首先是财务管理主体理论、目标理论,其中对公司制企业和财务管理基本目标作了重点阐述;然后是财务管理的内容和方法,着重说明了财务管理的基本内容和一般方法体系;最后是财务管理的环境,旨在强调企业财务管理对环境的适应能力。

第一节 财务管理主体

基本要点

- 企业的基本形式:个体业主制企业、合伙制企业、公司制企业。
- 现代企业制度的核心内容:建立公司制企业。
- 我国公司制企业的组织形式:股份有限公司、有限责任公司、国有独资公司。
- 要完善公司制企业机制,就应该明确企业委托代理关系、明晰企业的产权关系、健全企业法人治理结构。
- 企业内部主要组织形式:一元化结构、事业部制、控股公司制。
- 企业财务管理主体是一个自主经营、自负盈亏的经济实体。它包括:进行特定生产经营活动的企业;具有独立资本并能单独核算生产经营成果的企业内部单位;由若干独立企业组成的需编制合并报表的公司或者企业集团。

强调财务管理主体地位,有助于明确财务管理的工作主体,有助于有效地组织财务活动、处理财务关系。

理解和实践的难点

如何理解我国现代企业制度的具体形式?

现代企业制度的特点是产权明晰、权责分明、政企分开、管理科学,主要内容是建立公司制企业。我国公司的组织形式有三种,即有限责任

公司、股份有限公司和国有独资公司。

有限责任公司

有限责任公司是指由两个以上股东共同出资,每个股东以其认缴的出资额对公司承担有限责任,公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。

有限责任公司有如下特点:(1)有限责任公司是资合公司。股东以其认缴的出资额对公司承担有限责任,公司以其全部资产对其债务承担责任;(2)有限责任公司实行资本金制度,但公司股本不分成等额股份;(3)股东人数为2人以上,50人以下;(4)不能公开募股,不能发行股票;(5)股东的出资不能随意转让。如需转让,应经股东会或董事会讨论通过;(6)财务不必公开,但应当按公司章程规定的期限将财务会计报告送交各股东。

股份有限公司

股份有限公司是指全部资本由等额股份构成并通过发行股票筹集资本,股东以其所认购股份对公司承担责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。

股份有限公司有如下特征:(1)资本金划分为等额股份;(2)通过发行股票筹集资本;(3)股东人数无上限;(4)股票可以自由转让;(5)财务公开。

国有独资公司

国有独资公司是指国家授权投资的机构或者国家授权的部门单独投资设立的有限责任公司。

国有独资公司具有如下特征:(1)国有独资公司是一人公司,国有独资公司的投资人对其投资设立的公司的债务以其出资额承担有限责任;(2)国有独资公司的投资人只能是国家授权投资的机构或者国家授权的部门,而不能是其他的机构或者部门;(3)国务院确定生产特殊产品的公司或者属于特定行业公司,应当采取国有独资公司的形式。

我国企业产权制度具有国有资产占主导地位的特点,这是西方一般企业财务所不具备的一大特点,从而决定了中国企业财务管理的特殊性,因此有必要对西方流行的财务管理理论方法有选择地借鉴应用。

如何理解企业法人财产权?

企业法人财产权是企业以财产所有者授予其经营管理的财产享有

占有、使用和依法处分的权利。政府、单个财产所有者和监督机构不得直接支配企业法人财产，不得以任何形式抽取注入企业的资本金，不得平调企业的财产。企业以其全部法人财产承担民事责任，国家对企业债务不承担连带责任。

企业法人财产权是企业对法人财产依法拥有的独立支配的权利。企业法人是具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。企业法人财产权是企业依法独立享有的民事权利之一，也是最重要的一项民事权利。企业可以依法对法人财产行使各项财产权利，保证以全部法人财产承担民事责任。企业要依法维护出资者的权益，保证企业财产不断增值。

法人财产是经营权与法人制度的结合。经营权是由所有权派生又独立于所有权的一种财产权，这种财产权一旦与法人制度相结合，即构成法人财产权。国家或股东赋予企业的经营权具有以下特点：首先，企业经营权是财产所有权派生的，就国有企业而言，是国家为了实现国有资产的有效经营而将部分权能让渡给企业而产生的；其次，企业经营权的内容是受限制的，始终要受国家所有权的约束；再次，企业必须履行其相应义务，要对国有资产保值增值承担责任。

中国大多数企业是由国有体制走向市场的，因此在我国，界定企业法人财产权一般是指国有企业。

确立国有企业的法人财产权，有利于企业成为真正的市场竞争主体。从社会主义市场经济角度来看经营权，则应把它看作是一种独立的财产权，而不是附属于行政权的一种管理权。这种财产权是企业对国家授予其经营财产和企业负债构成的全部法人财产，享有以其法人名义独立支配和自主经营的权利。明确这一点，就可以使国有企业享有与三资企业、股份企业和集体企业同样的财产权利，而在竞争中处于平等的地位。国家已经将一定数额的财产（即资本金）授予企业独立经营，作为所有者就不应该再去问实物资产的处置，而只能在价值形态上对经营者提出保值增值的要求。至于企业把国家授予其经营的财产拿出一部分来对外投资或者再借入一部分资金对外进行投资，也系授权范围之内的事，仍属于企业的经营权。

确立国有企业的法人财产权，有利于理顺产权关系，保障所有权。以经营权为内容和以法人制度为载体的法人财产权，是一种他物权，它既独立于所有权，又根据法定或约定的义务，受所有权的约束。属于经营权范围的事，所有者不得干预；属于所有者权益，经营者也不得侵犯。例如，企业不得出售自身的产权，不得擅自截留应分配给所有者的收益，不得

擅自变更由所有者决定的经营形式,也不得擅自变更由所有者任免的经营者。因为企业的财产是属于出资人的,企业只是在出资人的财产上行使他物权的财产权利,自身并无任何财产份额。在财产关系上划清这种界限是理顺财权关系的需要,也是保障所有者权益的必要前提。在国家已经将一定数额的财产授予企业经营,即占有、使用和依法处分之后,国家对所有者的管理也应从直接对实物形态的管理转换为对价值形态的管理,即转到以资本的优化配置和货币收益为中心的轨道上来。在这种情况下,所谓保障所有权应该是:一方面正确行使所有者在资本配置和货币收益上的权利,把所有权管住、管好;另一方面,加强对企业的服务和监督,使企业充分行使经营权,实现国有资产保值增值。

如何建立和完善现代企业内部的制衡机制?

现代企业内部的相互制衡机制应该准确定位于股份公司的四个层面相结合,即权力层、决策层、执行层和监督层的结合。四层面的相互制衡构成了股份公司的制衡机制。相互制衡机制包含纵向制衡和横向制衡两个方面。

纵向制衡

首先,权力层——股东大会对决策层、执行层和监督层的制衡。这是从股份公司的产权归属进行制衡。决策层是权力层委托产生的,因此必然对权力层负责。执行层的经营管理权限是由董事会根据股份公司实际经营需要进行授权委托的。授权的范围、内容,均由董事会事先做出规定。不同行业、不同公司的规模,不同的经营品种和特点,授权大小是完全不一样的。执行层向上对董事会负责并接受其指导与督促,向下负责公司一切经营管理。只要在董事会授权委托的范围内,经营管理的决策完全利益是公司的最高利益。要确保股东最高利益,就必须加强权力层对其他层面的制衡,而这种制衡是自上而下的纵向制衡。在我国股份制试点过程中,股东大会流于形式的现象比比皆是。股东往往尚未认识到制衡的必要性,有的股东即使认识到制衡的作用,也无法着手实施这种制衡。无庸讳言,股东大会的制衡是纵向制衡中最重要、最必须加强的方面,然而也是目前最薄弱的环节。

其次,决策层对执行层及其公司和各方面的制衡。决策层受托于权力层实施公司日常重大决策的属性,表明决策层——董事会的纵向制衡是权力层纵向制衡的延续,其实质是由董事会代表股东大会实施这种制衡。决策层对维护所有者权益、保证决策的政令畅通、加强公司的经营管

理、提高各层面的工作效率,尤其是对公司执行层的高级经营管理人员的日常制衡,负有不可推卸的责任。但是,在我国股份公司的运作中,董事会被当作“摆设”,不发挥应有作用或董事会“替代”执行层直接负责公司经营管理的状况屡见不鲜。前者董事会无法实施制衡;后者因董事会定位的“错位”,显然不可能由董事会对“自己”实施制衡。

再次,执行层对其所管辖的各个领域必须有所制衡。任何管理都是以制衡作为一种手段来强化管理、辅助管理的。

横向制衡

股份公司内部的横向制衡主要是依靠公司的监事会。监事会的设立是股份公司有别于其他企业制度的一项重要标志,也是几百年来股份公司不断发展完善的产物。在我国股份制试点过程中,股份公司的改制、创建都注意在制度上构建监事会,不论是构建“体外”还是“体内”监事会,都标志着企业制度的一大完善和进步。然而,也应该承认,股份公司依靠监事会实施横向制衡的目标远未实现。原因有三:一是认识上尚有较大差距,仅仅把监事会当作公司一种机构,缺少这个机构,股份公司便不能建立,根本没有充分认识到实施公司内部横向制衡的特殊而重要的功能,有其“名”无其“实”,功能不到位。股份公司不构建监事会的状况可以说不存在,但监事会远没有发挥制衡作用的状况相当普遍。二是由于认识与功能的不到位,造成监事会的成员数量、结构、素质等不能适应制衡的基本要求。监事会成为“监而不事”。监事会不能正常发挥作用的现象远比董事会没有发挥制衡作用的现象更为严重,更为普遍。三是对监事会成员的管理、报酬支付、考核等目前均由股份公司内部或由董事会监管,势必造成监事会无法“超脱”的实施制衡,管理体制不合理。

如何理解企业管理要以财务管理为中心?

企业管理是一项复杂的系统工程。在企业计划管理、经营管理、生产管理、质量管理和财务管理等各项专业管理中,财务管理是发挥核心作用的专业管理。企业管理以财务管理为中心,反映了财务和财务管理的本质,是适合和促进市场经济发展的必要手段。

在企业各项专业管理中必须有一个中心,但中心不是自封的,惟一的衡量标准就是看它能否对其他各项管理起到牵制和带动的“龙头”作用。在市场经济条件下,企业是市场的主体,市场要求企业实现企业价值最大化,因而,只有财务管理才能起到这种“龙头”作用。

- 财务管理可以牵制和带动其他专业管理,提高企业综合经济效益。因

为财务管理和经济效益有着密切的“血缘”关系,故两者之间有许多内在的必然联系。其一,财务管理和经济效益同属于价值范畴和价值管理范围。前者是对价值的管理,后者是价值管理的方法论和有效性。两者都是既研究生产关系又研究生产力的,其研究对象与任务被客观的联系在价值运动的全过程中。其二,财务管理和经济效益共同服务于一个根本目的。财务管理的直接目的是提高经济效益,它与“以最少的劳动占用和劳动消耗,取得最大劳动成果,以满足社会日益增长的物质文化需要”这个根本目的是完全一致的。抓住财务管理就等于抓住了提高经济效益的“龙头”。其三,财务管理与经济效益同受时间节约规律的制约,有着互相依存、互相促进的关系。由于时间节约规律的作用,人们需要关心自己的劳动成果,因而需要正确、及时的记录、计算和反映。人们高度重视经济效益,就迫切要求加强财务管理,从而促进财务管理水平的提高;人们高度重视财务管理,就迫切要求提高财务管理的地位,从而促进经济效益的提高。

- 财务管理可以牵制和带动其他专业管理发挥各自专业的作用,产生企业管理的整体效应。同其他专业管理相比,财务管理具有以下特点:一是涉及面广。财务活动是企业一切管理活动的基础,涉及企业人、财、物和供、产、销等方方面面。由于财务管理涉及面广,有着牵一发而动全身的作用,所以抓住财务管理,就可以牵制和带动其他专业管理,发挥企业管理的整体效应。二是综合性强。财务管理是以货币为计量单位的价值管理。资金运动的各个阶段、各个环节、各个部门以及单位的工作成果与问题,都在最终的财务成果上得到综合反映。三是灵敏度高。它主要表现在两个方面:资金的比例关系与资金平衡关系。只有各种比例关系都比较合理,企业的资金周转才能通畅的进行,否则就会失调。只有运用动态资金静态化的平衡方法,才能及时发现动态资金失衡的方位和原因,通过挖掘潜力,调整不平衡,达到新的平衡。四是制约力大。市场经济说到底就是法制经济。财务管理作为受法规制约最多的专业管理,必须按照有关的法律和制度处理各种经济活动,协调各方的经济关系,评价和控制各类经济效果,从而形成强大的制约力,规范人们的理财、用财行为,保证市场经济的健康发展。
- 财务管理可以牵制和带动其他专业管理,为企业做出科学决策。因为财务决策是企业经营决策的重要依据,对企业经营决策起着举足轻重的作用。企业的重心在经营,经营管理的重心在决策。财务部门掌握着企业的经济命脉。在企业经营决策中,财务决策严格遵循效益性

原则,对企业经营管理起综合平衡作用,对各种经营方案起评价和选择作用,对资金筹资和资源分配起指导与协调作用。所以搞好财务决策,就为企业的科学决策提供了重要条件。

- 财务管理还有一套可以牵制和带动其他专业管理来实现企业宗旨和财务管理目标的科学方法。企业宗旨和财务管理目标都是为了实现利润最大化或企业价值最大化,并以此为导向,制定了一整套理财方法,包括财务预测方法、财务决策方法、财务计划方法、财务控制方法和财务分析方法。这些方法是对各专业管理方法的综合运用,也是对各种管理效益的有效保证,有助于促进企业管理水平的全面提高。

综上所述,财务管理在其他专业管理中起着决定性作用和龙头管理作用,企业管理必须以财务管理为中心。抓好财务管理,也就抓住了企业管理的根本,企业管理才会产生效益。

理论和实务的常见问题、原因及对策

怎样认识企业的基本形式及其财务活动的特点?

个体业主制

一个人拥有并独立经营企业,是最早、最原始、最简单的企业形式。

优点:建立成本非常低,受政府控制少,并且只缴纳个人所得税,不缴纳企业所得税,税负较轻。

缺点:(1)企业规模较小,结构简单,很难得到大量的投资,也很难进行大规模的投资活动。(2)个体业主对企业债务负无限责任,企业一旦破产,业主将倾家荡产。(3)存续时间有限。

个体业主制企业财务活动简单,只存在简单的财务收支平衡问题。

合伙制

两个或两个以上的自然人按照协议共同出资、共同经营、共同拥有的非法人组织。属自然人企业。

优点:除了个体业主制企业所具有的外,由于合伙人共同偿还债务,降低了风险,提高了企业融资能力。

缺点:(1)合伙人对企业债务负无限责任;(2)每一个合伙人退出或死亡而接纳新的合伙人,都必须重新建立合伙协议,这就限制了它的发展能力;(3)由于重大决策都需要得到所有合伙人的同意,容易延误商机。

由于存在不同的利益主体,合伙制财务活动特别强调合伙人之间财

务关系的协调。因此,协调合伙人之间财务关系,就成为合伙制财务管理的主要内容。

公司制

公司是依照《公司法》组建并登记的以盈利为目的的企业法人。公司的产权属于股东,股东有权分享公司的盈利,一般对公司债务负有限责任。股东一般不能退股,只能转让其股份。

公司制最普遍的形式是股份有限公司和有限责任公司。优点:

- 股东负有限责任,提高了企业筹资能力。
- 股本不变,使公司不能因股东个人生命终止而中断。
- 建立有效的治理结构,董事会、监事会、股东会及总经理各负其责,实行专家管理,保证了资产经营的有效性和决策的连续性、科学性。
- 公司制可增加企业价值。

主要原因有:(1)公司的股东只承担有限债务责任,降低了投资风险。在一定条件下,风险低,价值就高。(2)企业价值的增长取决于对其增长机会的把握和吸收资本能力的强弱,公司制企业这方面比其他企业有明显的优势。(3)资产价值依赖于流通性。公司资产比其他企业形式具有更强的资产流动性。因为其资产划分为等额股份,通过发行股票来筹资,股票可以自由转让,流通性非常强。

公司制是现代企业最为普遍、稳定的法定组织形式。财务活动内容最为丰富,表现为筹资、投资、分配及日常控制各个领域;财务关系最为复杂,涉及所有者、债权人、政府及社会公众等诸多方面。

现代企业内部有哪些组织形式?

现代企业内部的组织形式主要有三种。

一元化结构

这种体制高度集权于最高领导层面,内部按职能划分为若干部门,这些部门相对独立且权力较小。在这种体制下,企业财务收支的权力基本上集中于企业最高领导者手里。

事业部制

根据市场经济内在联系,按产品、业务或地区划分,把公司所属工厂组成各个事业部,实行集中指导下的分散经营的组织形式。事业部的规模介于总公司和工厂之间,相当于分公司。每个事业部都是实现企业目