

◎ 竺素娥 / 著

公司治理与 财务控制

GongSiZhiLi



YU Cai Wu Kong Zhi

 经济科学出版社

公司治理与财务控制

竺素娥 著

经济科学出版社

2001年·北京

责任编辑：贺聿坤

责任校对：王肖楠

版式设计：周国强

技术编辑：王 娟

公司治理与财务控制

竺素娥 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京天宇星印刷厂印刷

三河德利装订厂装订

850×1168 32 开 9.25 印张 230000 字

2001 年 10 月第一版 2001 年 10 月第一次印刷

印数：0001—1000 册

ISBN 7-5058-2708-1/F·2100 定价：16.20 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

图书在版编目 (CIP) 数据

公司治理与财务控制 / 竺素娥著. - 北京: 经济科学出版社,
2001.10

ISBN 7-5058-2708-1

I. 公… II. 竺… III. 公司-企业管理: 财务管理-研究
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 070748 号

NA216/d

序

长期以来，无论是国有企业还是上市公司，都存在着内部人控制现象比较突出，监督、制约机制不能形成合力的问题。近年来，我国出现了一些实际上已被掏空了的上市公司，“ST猴王”就是其中的典型一例。大量事实证明，企业内部如果没有一种合理有效的机制，股东利益就没有保障，企业就不可能持续生存和发展。因此，迫切需要从理论上探索如何打造一个有效的公司治理结构，寻找一种强有力的监控机制，以降低代理成本，实现企业价值最大化的目标。而财务控制正是这样一种机制，它是公司治理内部监控机制的重要组成部分。

竺素娥同志所著的《公司治理与财务控制》，拓宽了财务管理理论研究视野，丰富了我国财务管理理论研究的内容，并具有较强的实践指导意义。作者从公司治理的角度来研究财务控制问题，是对财务控制理论研究方法的一种创新。全书以公司治理的基本原理为起点，着重研究了在所有权与经营权相分离的条件下，企业为什么要加强财务控制，应从哪些方面进行财务控制，用何种方法和手段去实现财务控制等问题。为此，作者在阐述财务控制基本理论的基础上，构建了财务控制体系，重点论述了以人力资源控制和财务资源控制为主要内容的财务控制理论与方法，探索了财务控制的具体实现方式，并对集团公司财务控制问题作了专门的研究。本书的新意和特点主要体现在以下四个方面：

第一，广泛吸收国内外最新研究成果。作者广泛吸收国内外学者有关公司治理、财务控制方面的最新研究成果，并把两者有机结合起来加以探索，形成了作者独特的思路。这种思路有别于就控制论财务控制的传统方法，开拓了财务控制理论研究角度的新视野。

第二，准确把握财务控制的关键环节。作者从公司治理结构这一财务控制的关键环节入手进行企业财务控制过程的研究。这种研究方法使财务控制内容重点突出，具有较强的针对性，形成了财务控制研究方法的新思路。

第三，研究内容上做到理论联系实际。针对目前我国企业特别是上市公司治理结构失衡、财务严重失控的现状，分析了造成这种现状的深层原因，提出了解决问题的建设性意见。在论证过程中，大量引用了国内外公司治理和财务控制方面成功和失败的典型案例来说明问题，使论述具有较强的说服力。

第四，对特殊问题进行了深入研究。针对集团公司组织结构特殊性，对集团公司财务控制模式进行了深入研究，着重分析探讨了集团母子公司财务人员控制和财务资源控制的关键点，对集团母子公司财务控制的理论和方法提出了指导性意见。

全书结构合理，逻辑性强，表述流畅，论述充分，资料翔实，是一本具有较强实践指导意义的专著。我相信，本书的出版将对我国企业财务管理实践产生积极的指导作用。

王化成

2001年8月11日于

中国人民大学静园

目 录

第 1 章 公司治理理论基础	(1)
1.1 公司治理与治理结构的含义	(1)
1.2 公司治理的基础：产权	(6)
1.3 公司治理的基本制度：委托代理制	(9)
1.4 公司治理的缘由：契约的不完备性	(12)
1.5 公司治理的目标：降低交易成本	(15)
第 2 章 公司治理结构模式的比较与借鉴	(20)
2.1 公司治理结构主体及其职权	(20)
2.2 国外典型公司治理结构模式的比较	(24)
2.3 我国上市公司治理结构的借鉴	(29)
第 3 章 财务控制基础	(39)
3.1 财务控制的含义	(39)
3.2 财务控制主体	(43)
3.3 财务控制客体	(45)
3.4 财务控制目标	(49)
3.5 财务控制体系	(51)
3.6 财务控制的地位	(54)

第4章 人力资源的财务控制	(59)
4.1 人力资源财务控制的重要性	(59)
4.2 人力资源财务控制机制之一：激励机制	(62)
4.3 人力资源财务控制机制之二：约束机制	(71)
4.4 财务人员的财务控制	(75)
第5章 资本结构控制	(79)
5.1 资本结构控制的重要性	(79)
5.2 资本结构控制的影响因素	(89)
5.3 资本结构控制目标	(92)
5.4 资本结构控制关键点	(98)
第6章 投资控制的关键点	(108)
6.1 现金控制	(108)
6.2 信用控制	(118)
6.3 投资风险控制	(131)
第7章 成本控制的关键点	(140)
7.1 成本控制的重要性	(140)
7.2 成本控制的基本原则	(144)
7.3 目标成本控制	(146)
7.4 成本的全过程控制	(150)
第8章 收益与分配控制的关键点	(156)
8.1 收益控制的重要性	(156)
8.2 收益数量的控制	(157)
8.3 收益质量的控制	(160)
8.4 管理收益行为的控制	(162)
8.5 股利政策控制的意义与目标	(167)

8.6	股利政策的理论分析	(171)
8.7	股利支付率的控制	(172)
8.8	股利支付方式的控制	(175)
第9章	财务控制的其他方面	(180)
9.1	财务关系的控制	(180)
9.2	公司失败的预警控制	(185)
9.3	并购与反并购的财务控制	(190)
第10章	公司经营业绩评价	(197)
10.1	经营业绩评价系统要素与设计要求	(197)
10.2	经营业绩评价的程序	(200)
10.3	评价经营业绩的财务指标	(204)
10.4	评价经营业绩的非财务指标	(216)
10.5	经营业绩的综合评价	(218)
10.6	经营业绩评价报告	(223)
第11章	财务控制的实现方式	(227)
11.1	公司治理结构控制	(227)
11.2	预算控制	(232)
11.3	授权控制	(242)
11.4	财务控制的其他实现方式	(245)
第12章	集团公司财务控制	(249)
12.1	集团公司及其基本组织结构模式	(249)
12.2	集团公司财务与财务控制的特征	(254)
12.3	集团母子公司财务控制模式	(257)
12.4	集团母子公司财务控制基础：内部财务制度 建设	(264)

12.5 集团母子公司财务人员的控制·····	(267)
12.6 集团母子公司财务资源的控制·····	(271)
主要参考文献·····	(283)
后记·····	(286)

第1章 公司治理理论基础

1.1 公司治理与治理结构的含义

1.1.1 公司治理的含义

1. 公司治理的定义

“治理”一词源于拉丁语“gubernare”，意即“统治”或“掌舵”。无论是一个国家，还是一家公司，都需要治理。所谓治理，就是运用权力去指导、控制以及用法律来规范和协调影响人们利益的行为。^①

1999年，世界经济合作与发展组织（OECD）制定的《公司治理原则》中给公司治理作了如下的描述：“公司治理是一种据以对工商业公司进行管理和控制的体系。公司治理明确规定公司各个参与者的责任和权利分布，诸如董事会、经理层、股东和其他利害关系者，并且清楚地说明决策公司事务时所应遵循的规则和程序。同时，它还提供一种结构，使之用以设置公司目标，也提供了达到这些目标和监控运营的手段。”

从全球范围看，常见的公司治理模式有英美模式、德国模式

^① 李健：《公司治理理论》，经济科学出版社1999年版，第8页。

和日本模式等，究竟哪种模式最理想，学者们各抒己见。但无论是哪一种模式，公司治理包含了参与公司经营行为和经营方向的有关人员之间权利和义务关系的问题。公司治理所涉及的主要相关利益主体有：（1）股东；（2）董事会；（3）由总经理领导的经理人员，此外还包括公司员工、债权人、供应商、客户等。因此，公司治理就是要研究这些相关利益主体的权利、责任及其相互作用和相互影响的关系。

就公司角度而言，公司治理机制主要涉及两方面内容：

第一，是公司股东及其他相关利益主体之间的责权利分配。在这一层次中，股东要通过一定程序授权给经理层管理公司，采取措施保证经理层从股东利益出发管理公司，能够获取足够的信息判断股东期望是否能够真正得到实现，并在经理层损害股东利益时有权采取必要的行动。

第二，是指公司经理层为了履行对股东的承诺，承担自己应有的职责所形成的责权利的分配与协调关系。

2. 公司治理问题的产生

公司治理问题是随着股份公司的产生而出现的，并随着股份公司的发展而变得日益复杂。在常见的三种企业模式中，公司（或企业）治理显示出不同的需求和特点。

（1）独资企业。独资企业开办方便，规模小，运作简单，所有者和经营者都集中在业主本身，资本与劳动融为一体，企业治理和经营管理统一为一体。

（2）合伙企业。合伙企业主要集中于律师、医师、会计师等行业。合伙制是由两个或两个以上合伙人以其知识和一定资金组成的企业组织形式，一般要求合伙者知识程度和智力水平较高，开办资金要求不多，因而其治理问题主要涉及合伙人之间如何出资、在企业运作中各方的权利和责任以及如何分享利润和分担亏损等问题。在合伙企业中，资本与劳动以平等互利的原则结合在

一起，资本与劳动是合作关系。这种企业治理的特点是：出资者和管理者之间是平等互利的分工协作关系。人力资本作为一种特殊的资本形式在合伙制企业得到了应有的地位，体现了应有的价值。

(3) 公司。公司是一种规模较大的企业组织形式，是一个独立法人，既独立于所有者又独立于经理人员，有自己法定的权利和责任。所有权是最基本的权利，通过股东大会来行使。董事会由股东大会选举产生，与经理人员共同管理公司。由荷兰政府于1602年特许成立的荷兰东印度公司是较为典型的股份公司。

在公司制企业，由于资产规模庞大，经营范围广泛，内部组织结构复杂，所有者往往把企业委托给经理层经营，所有权与经营权分离。随着公司所有权与经营权的分离，如何界定股东和各利益相关者的权利，如何确定董事会、经理人员和监事会的权力、职责和报酬，如何建立有效的激励机制和监督机制等问题就显得尤其重要，公司治理问题就因此而产生，并日益被人们重视。

3. 公司治理与公司管理的关系

公司治理与公司管理相关联，但它们具有不同的职责和作用。公司管理主要是由经理人员去行使职责，管理的职能是：计划、组织、激励、控制和协调。管理行为和组织关注的是如何通过人与组织去取得成果，管理系统针对的是信息和决策，管理的作用是通过经营公司业务而使之提高效率；而公司治理的作用是针对公司的目标，是通过监督经理人员的行为，合理划分他们的权利和责任，均衡协调相关人员的利益等措施来发挥作用的。

对此，牛津大学学者 R.I. 契科尔 (R.I. Tricker, 1984) 对管理行为与公司治理行为的关系作了一个图式分析。治理行为与管理行为的比较如图 1-1 所示。

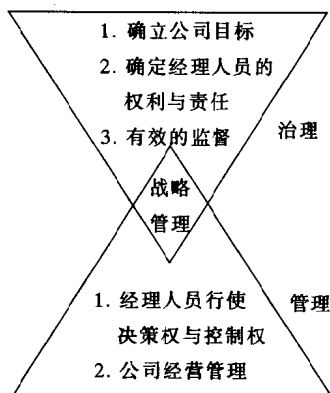


图 1-1

R.I. 契科尔还把公司治理归纳为四种主要行为：

- (1) 战略，制定公司长期的发展战略；
- (2) 行政活动，只参与重大决策；
- (3) 监督，监督经理人员的行为；
- (4) 会计责任，确定法律上对会计责任的要求。

4. 公司治理与财务控制的关系

从图 1-1 可知，公司治理需要有效的监控机制。财务控制是公司内部监控机制的重要组成部分。

公司治理监控机制主要包括外部监控机制和内部监控机制。公司的外部监控主要通过国家法律法规和外部市场监控来实现的；公司内部监控则主要是通过组织结构控制、管理控制、财务控制、会计控制和审计控制等监控机制来实现。

1.1.2 公司治理结构的含义

1. 公司治理结构的定义

公司治理结构 (corporate governance) 研究的是公司制度安排的问题。这种制度安排,狭义上是指在公司所有权和经营权分离的条件下,投资者与公司之间的利益分配和控制关系,具体指公司董事会的功能、结构、股东的权利等方面的制度安排;广义上是关于公司组织方式、控制机制、利益分配的所有法律、机构、文化和制度安排,其包含的不仅仅是公司与其所有者之间的关系,而且包括公司与所有相关利益主体(例如股东、贷款人、雇员、顾客、供货商等)之间的关系。这种制度安排决定公司为谁服务,由谁控制,风险和利益如何在各利益主体之间分配等一系列问题。这种制度安排的合理与否是公司绩效最重要的决定性因素之一。

2. 公司治理结构的研究对象

从提高公司绩效的角度来看,公司治理结构所要研究的问题可分为两类:

第一类是经理层、内部人的利益机制与公司外部投资者利益和社会利益的兼容问题,既包括经理层的激励控制问题,也包括公司的社会责任问题。

第二类是经理层的管理能力问题,即由于公司领导层(总裁、董事会)的管理能力、思想方式与环境要求错位而引起的决策失误问题。

从利益机制的角度来看,公司治理结构改革所要解决的是什么样的公司制度最有利于确保投资者在公司中的资产得到应有的保护和获得合理投资回报的问题。更具体地说,是如何保证外部投资者的合法权益不被公司的“内部人”(经理层和占有控股权

的大股东) 侵吞的问题。

从经理层管理能力的角度来看, 公司治理结构要研究的是应当如何构架公司内部领导体系, 防止由于领导者的管理能力与环境要求不对称、思想方法错位而引起的决策失误问题, 确保公司的关键人事安排和重大决策的正确有效。

3. 与公司治理结构相关的契约

公司治理结构具体由一系列契约所规定。所有这些契约可以分为两大类: 一类是正式契约; 另一类是非正式契约。正式契约又可以分为两类: 第一类是适用于所有企业的通用契约, 包括由政府颁布一整套法律、法规, 如公司法、破产法、劳动法、证券法等; 第二类是只适用于单个企业的特殊契约, 如公司章程、条例以及一系列具体合同。非正式契约是指由文化、社会习惯等形成的规范, 这些规范没有在正式合同中写明, 从而不具法律上的可执行性, 但起到实际作用。如“终身雇佣制”就属于这样的契约。

1.2 公司治理的基础: 产权

公司治理的基本制度是委托代理制, 而委托代理制的深层问题之一就是产权问题。因此, 准确理解和把握产权理论是研究公司治理和委托代理制的基础。

1.2.1 企业的性质与产权

企业究竟是什么? 新制度经济学最新的研究成果表明, 企业是契约的网络, 即企业是有关要素投入者之间一系列长期契约关系的联结点。企业是资本所有者(包括物质资本和人力资本所有

者)之间契约的网络。这些契约的背面就是股东、董事、监事、经理人员、员工和其他相关利益者之间的委托代理关系。

由科斯开创的企业理论被称为“企业的契约理论”。这一理论的要义可以用下面三句话来概括:

第一,企业的契约性;

第二,契约的不完备性(或不完全性);

第三,以及由此所导致的所有权的重要性。

现代企业理论的一个基本命题是:企业是一系列契约(或合同)的组合,是个人之间交易产权的一种方式。将企业解释为契约至少有两个重要含义:

(1)作为签约人的企业参与者,必须对自己投入企业的要素拥有明确的产权(即财产所有权),没有产权的人是无权签约的。因而明确的产权是企业存在的前提,没有个人对财产(包括物质资本和人力资本)的所有权,就不可能有真正意义上的企业。

(2)企业是由不同财产所有者组成的,企业所有权显然不同于财产所有权。财产所有权是交易的前提,企业所有权是交易的方式和结果。

严格地说,财产所有权有别于企业所有权。财产所有权与产权是等价概念,指的是对给定财产的占有权、使用权、收益权和转让权;企业所有权指的是对企业的剩余索取权和剩余控制权。剩余索取权是相对于合同收益权而言的,指的是对企业收入在扣除所有固定的合同支付(如原材料成本、固定工资、利息等)之后的余额(即利润)的要求权。企业的剩余索取者是企业风险的承担者,因为企业的剩余具有很大的不确定性。剩余控制权指的是对契约中没有特别规定活动的决策权。

1.2.2 新制度经济学派的产权理论

新制度经济学的代表人物阿曼·阿尔奇安(Armen