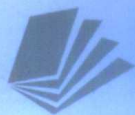


谢志华 主编

出资者财务

—— 母公司对子公司的财务激励与约束

浙江人民出版社



中国职业经理财务丛书

ZHONGGUO ZHIYE JINGLI
CAIWU CONGSHU

ZHONGGUO ZHIYE JINGLI
CAIWU CONGSHU

谢志华 主编

出资者财务

—— 母公司对子公司的财务激励与约束

浙江人民出版社

中国职业经理财务丛书

ZHONGGUO ZHIYE JINGLI
CAIWU CONGSHU

图书在版编目(CIP)数据

出资者财务：母公司对子公司的财务激励与约束/谢志华主编. - 杭州：浙江人民出版社，2001.10
(中国职业经理财务丛书)
ISBN 7-213-02314-4

I.出… II.谢… III.公司-财务管理
IV.F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 070581号

中国职业经理财务丛书

出资者财务

——母公司对子公司的财务激励与约束

谢志华 主编

出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
责任校对 叶 宇
经 销 浙江省新华书店
激光照排 杭州天一图文制作有限公司
(杭州天目山路武林花园)
印 刷 杭州大众美术印刷厂
(杭州电厂路谢村)
开 本 880 × 1230 1/32
印 张 10.25
字 数 23.8 万
印 数 1 - 8000 插 页 2
版 次 2001 年 10 月第 1 版
2001 年 10 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-213-02314-4/F · 373
定 价 23.00 元
如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

总 序

随着中国现代企业制度的建立和法人治理结构的完善，以知识和管理才能谋生的“高级打工仔”——职业经理已经作为一个独立群体活跃在中国经济舞台上。他们在公司治理、企业经营、资本市场中扮演着越来越重要的角色。他们的言行、表现越来越受到全社会的广泛关注。在现代公司制度中，公司出资者与经理人之间是一种委托代理关系。正如一位经济学家所言：“法人治理结构可以毫不夸张地称为微观的民主与法治框架，而职业经理人制度则是企业法人治理结构的核心。”

在跨入新世纪的今天，我们已经绝不停留于现代企业制度和法人治理结构等名词概念上的纷争，至关重要的问题甚至难题是“法人治理能力”。也就是，出资人和经理人各自负有哪些责任和义务？他们各自的权益如何体现？现代“老板”应当如何激励和约束“高级打工仔”？两者究竟是一种什么样的关系？现实中他们为何屡屡发生冲突……作为公司治理中的核心问题，中国职业经理人制度的建立的确任重道远。

北京工商大学会计学院在关注上述问题的同时，还在探索



另外一个相关的问题,即:在现代市场经济的背景下,作为职业经理本身需要具备什么样的职业素质与能力。对此各方面的主张和观点也屡见不鲜,比如关于“职业道德”、“综合素质”、“沟通与决策能力”、“人格魅力”、“智商、情商”等命题的分析都是十分中肯的。但是我们认为这些概念略显宽泛,活跃在竞争式的团队组织中,这些应该是现代社会每个成员都应该具备的基本素质和能力,对于职业经理这个特殊的社会经济性群体而言专属性不强。我们认为,无论何种层次、类型的职业经理,无论是CEO,还是COO、CFO、CIO、CTO,不能缺少的就是“财商”,也即对数据及其变化具有敏锐的判断力,能够通过财务过程与会计报告进行决策筹划和管理整合,对企业运营中种种收益、成本和风险具有自己独到的理解和把握。职业经理的岗位的差异是由于具体分工的不同,他们的基本使命是惟一的,那就是要提升资本效率和控制企业风险,为股东创造更多的财富。所以“财商”是职业经理的“第一智能”。

另外,出资者判断职业经理是否优秀和高效往往是特别主观的,而且经常显得无情无义。就像王志东被迫离开新浪,使许多网迷十分沮丧。但这充分体现了资本意识的最简单和最起码的要求:盈利和股东财富最大化。所以对于职业经理来说,出资者被称为资本家,是一群“狼”。这也就延伸出另外一个问题:职业经理如何维护自己的正当权益?如何锁定自己的职业风险?尤其在公司治理结构中的权力分配中职业经理常常处于“弱势”地位,更何况在“防范内部人控制”的口号声中职业经理还被列为“革命”的对象。

我们这套丛书的推出正是基于这样的考量。财务与会计在企业治理结构中对信息沟通、层级间的内部控制、资金的掌控、会计政策的选择空间、企业一贯的发展及其未来形象甚至关系

到经理人自身利益的薪金等方方面面都是至关重要的，我们的丛书紧紧围绕这个思路，致力于成为职业经理的智囊之书。

本套丛书中，《出资者财务——母公司对子公司的财务激励与约束》依据企业两权分离和国家关于出资者财务管理文件精神，立足投资银行和控股公司，重点阐述集团公司的产权控制、组织设计与财务监控。本书试图告诫经理人要注意在治理结构中的“身份”。治理结构的任务首先是重拳出击企业中的“越位”、“越权”行为。《全面预算管理——整合“四流”，创造“一流”》是我们会计学院的“品牌产品”之一，是“改造”原有的《企业预算管理的构造与运行》一书而成的。全面预算是企业内部最具操作性的游戏规则和基本制度。一个没有预算的企业就是一个没有规则的赛场。《企业内部控制框架——构建与运行》是配合《会计法》，从治理结构入手，强调整合组织结构、业务流程、资金运营和会计工作与审计体系。我们认为内部控制制度既是出资者约束经理人的工具，也是经理人锁定职业风险的“防火墙”。《职业经理会计》主要介绍如何通过会计报表解读会计信息，包括对外报告信息和管理会计信息，进行正确的企业判断和经营决策。会计报告的确可以称之为“迷宫”，本书深入浅出的文笔，会消除你对这个“迷宫”的恐惧，提升你对会计的爱好，培植你的会计思维。《会计政策及其选择》属于我们会计学院的“新产品”。企业信息和企业产品一样都不能造假，但是会计政策的选择权是企业经营权的重要内容。本书立足于经营者理解会计信息这个基础，阐述在符合既定的相关法律法规和公司经营目标的前提下，如何作出明智的政策抉择，使会计政策的选择能均衡企业各相关方利益，最有利于企业价值的体现和增长。《利润与现金——从差异到控制》主要从企业利润和现金的多层概念分析出发，描述企业实际运作中两者差异的必然性、表现方式，从利润



控制与现金流转的对接出发,进行物流组织、支付系统、营销系统、信用政策分析。本书的宗旨是使“现金至尊”这个现代企业的财务理念变成一种行为习惯。《资金集中控制与结算中心》一书,对不同形式架构和差异化产权结构的组织如何把握资金的集中度和资金集权及分权的界限与方式作了系统的论述。本书介绍的一批新近的中外企业资金集中管理案例,不仅为我们会计学院一直提倡的通过财务集权整合企业资源尤其是现金资源是提高现代企业资源配置能力和规模效益的体制保障提供了最新例证,而且为企业提供了许多实用性强的方案和制度。《企业重组与改制的财务设计》强调随着企业上市、并购大潮的到来,产权流通不断拓展,更多的职业经理必须投身到这一变革大潮中来。在这一大潮中,职业经理的命运变化莫测,有时可能因为企业被收购接管,列入“下课”的名单;也可能通过MBO,快速实现身份的转换和提升。本书大体按照资本扩张、资本重整、资本收缩的逻辑思路全面介绍分析企业资本经营、改制重组的种种方式和财务技巧。

在策划、设计、写作这套丛书的过程中,我们始终把握这样一些写作思路和原则:第一,决不就会论会计,就财务论财务。在实现角色换位的基础上,立足公司治理结构和制度规范,实现公司战略、企业管理、组织结构、财务控制、财务会计与管理会计的有机统一。第二,立足中国,借鉴西方,实现法规政策、理论分析和务实操作三者的有机统一。第三,本套丛书属于普及型读物,不是一套学术著作,不会过分注重严密的逻辑推理和论证。强调通过典型案例与分析,说理充分,观点明确,给读者一个清晰的脉络和思维的空间,淡化概念纠缠和流派纷争。第四,既可用于各类“充电”式培训班的授课教材,也可作为自学读本。职业经理是一个很宽泛的概念,本套丛书的读者对象也应

该是一个很大的群体。本套丛书的总策划是谢志华、李殿富教授。本套丛书的编撰、出版凝集着我们会计学院全体教师的共同辛劳。本套丛书还是教育部人文社会科学研究“九五”规划项目——《现代企业制度下企业财务管理理论》（批准号：98JAQ790028）的成果报告。

北京工商大学会计学院
2001年9月

前 言

企业经由了自然人企业向法人企业的转换，法人企业就是公司制企业。在自然人企业，自己的钱自己经营，所有利益归于自己，所有的风险以至最终的破产风险也由自己承担。这种企业有着一种内在的自我约束和自我激励机制。在法人企业，自己的钱他人经营，也即所有者出资，经营者经营。显然，对经营者来说，既不可能所有利益归于自己，也不可能承担企业的全部风险，因而难以存在自我激励和自我约束机制，自我约束就转化成他人约束。

在两权分离的条件下，一个法人企业的有效运行必须要有四个主体的协同行动：一是政府，为企业运行提供宏观环境；二是所有者，为企业运行提供物质基础；三是经营者，为企业提供管理基础；四是员工，为企业提供劳作基础。尽管四个主体在企业运行中扮演着不同的角色，但是他们都具有财务管理的职能或任务。这样就形成了政府财务，主要与纳税有关；所有者财务，主要与对经营者(或公司)的激励和约束机制有关；经营者财务，主要与公司的决策和控制有关；员工财务，主要与岗位职责



的履行有关。在两权分离后,所有者不再直接从事经营活动,其基本职责是投出资本,对投出资本的运用状况进行监管,以及对投出资本的存量结构进行调整,也即资本转移及相应的资本或股权结构的调整。显然,这三项职责具有典型的财务特征。从这个意义上讲,所有者是一个财务行为主体,所有者对经营者的激励和约束机制也主要从财务视角入手。如果说政府、经营者和员工除了从财务角度参与公司运行外,还从经营等其他角度参与公司运行,而所有者主要从财务角度参与公司运行。

通常所有者包括自然人、国家和法人,自然人和国家是终极出资者,而法人是中间出资者。法人出资者可以层层出资,形成出资者系列。任何层次的出资者的基本职责都有相同性,具有典型的财务特征。因而,我们把出资者的行为称为出资者财务。如前所讲,出资者财务包括投资、监管投资的运用和调整投出资本的结构三个方面。投资以谋求资本收益最大化为目的,监管以确保最大的资本收益能实际取得为目的,调整投出资本结构使资本从低收益领域转移到高收益领域。作为完整的出资者财务体系,应该包括这三个方面。但本书只就监管投资的运用进行论述,投资在各种财务管理的书籍中都有论及,调整投出资本结构主要与收购、兼并有关。监管投资的运用,首先是确定监管的依据、标准,这直接与出资者对经营者的激励和约束措施和办法密切相关。其次是审查、评估这些措施和办法被实行的状况,这通常与审计直接关联,本书当然也不直接涉及审计。

出资者财务中所论及的出资者可以是自然人、国家和法人,还可以是由三者组成的股东大会。其中法人也可以称之为母公司,出资者财务中的各种激励和约束措施当然适合于母公司对子公司的场合。

我研究出资者财务有近 10 年的历史,这次有机会以书的形式

式正式发表自己的想法，确实应非常感谢北京工商大学会计学院和浙江人民出版社。同时，也衷心感谢我的学生许敏敏、徐振宇、王娟、刘晓玲，他们担负了本书的有关章节的资料整理和写作，没有他们的工作，本书的出版可能只是一个愿望。

出资者财务是一个崭新的研究领域，希望本书的出版能起到抛砖引玉的作用。

谢志华

2001年9月



作者简介

谢志华, 1959年生于湖南益阳。北京工商大学教授, 硕士生导师, 博士, 中国会计学会理事。先后被评为北京市优秀中青年骨干教师, 北京市跨世纪人才“百人工程”人选, 北京市学科带头人, 部级专家和政府特殊津贴享受者。至今已发表论文160余篇, 出版学术著作达40多部。

北京工商大学会计学院隆重推出

中国职业经理财务丛书编委会

总策划	谢志华	李殿富			
编委	王仲兵	王 斌	王锋娟	刘晓婧	
	林长泉	汤谷良	苏 君	杨有红	
	欧阳爱平		张 耘	张跃进	
	赵宝卿	胡 燕	陈 冰	高 晨	
	袁 琳	蒋 健	崔学刚	潘爱香	

ZHONGGUO
ZHIYE
JINGLI
CAIWU CONGSHU

中国职业经理财务丛书

出资者财务 —— 母公司对子公司的财务激励与

职业经理会计

会计政策及其选择

企业内部控制框架 —— 构建与运行

利润与现金 —— 从差异到控制

全面预算管理 —— 整合“四流”，创造“一流”

资金集中控制与结算中心

企业重组与改制的财务设计

责任编辑 蔡玲平

封面设计 王义钢

目 录

第 1 章 出资者财务的总体架构	1
一、为什么会产生出资者财务	1
二、出资者财务的特点	7
三、从出资者出发建立一整套完善的激励—约束体系	9
第 2 章 母公司的内部治理结构和组织结构	27
一、母公司的内部治理结构	27
二、母公司内部治理结构典型案例	43
三、母公司的组织结构	61
第 3 章 母子公司的财务管理体制	65
一、母子公司的组建模式	66
二、母公司财务管理体制设计原则	75
三、母子公司财务控制模式分析	86
第 4 章 母子公司战略协调与责任确定	100



一、母子公司战略协调	101
二、子公司责任目标的确定	118
第 5 章 母公司对子公司的预算管理	128
一、预算管理机构和预算体系概述	129
二、母子公司预算管理模式	139
三、母子公司预算管理组织体系	150
四、子公司年度预算编制	161
第 6 章 筹资与资产使用控制	168
一、母子公司筹资控制	169
二、母子公司资产使用控制	182
第 7 章 成本与现金控制	211
一、母子公司的成本控制	212
二、母子公司现金控制	220
第 8 章 母子公司信息控制与盈余管理	239
一、母子公司信息控制	240
二、母子公司的盈利分配控制	252
第 9 章 经营者业绩评价及薪酬计划	268
一、经营者业绩评价	269
二、经营者薪酬制度	283
参考文献	313