

主流管理会计工具 ——述评与整合

ZHULIU GUANLI KUAIJI GONGJU
SHUPING YU ZHENGHE

王仲兵/著



经济科学出版社
Economic Science Press

主流管理会计工具

——述评与整合

王仲兵/著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

主流管理会计工具——述评与整合/王仲兵著.

—北京: 经济科学出版社, 2010. 11

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0014 - 3

I. ①主… II. ①王… III. ①管理会计

IV. ①F234. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 205810 号

责任编辑: 杜 鹏

责任校对: 刘 昕

版式设计: 代小卫

技术编辑: 董永亭

主流管理会计工具

——述评与整合——

王仲兵/著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

季峰装订厂装订

787 × 1092 16 开 14. 25 印张 230000 字

2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0014 - 3 定价: 29. 00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序 言

管理会计由最初的成本控制思想演进至今天的价值管理观念，其范畴也在由简单的技术思维上升至企业制度的高度，管理会计系统已经成为企业核心竞争力的重要组成部分。然而，从管理会计理论层面来看，尚未形成具有共识性的理论框架；从管理会计实践层面来看，多样化的管理会计工具充斥于企业管理活动中，它们都是基于某一核心概念并加以延伸而构建的管理理论体系，都有着一定的管理特色，但是，最明显的不足也在于过于强调自身的核心性而导致各种系统之间缺乏逻辑兼容性。

传统意义上的管理会计系统是相对于财务会计系统而言的，后者已经形成了较为成熟的概念框架，而前者尚未找到一套完全令人满意的管理会计理论框架。尽管管理会计实务呈现出管理会计方法或技术的多样性，但单独以任何一种管理会计方法或技术的使用来推演管理会计系统整体性概念则显得先天不足，通常只能得到一些现象性解释或从问卷调查统计中演绎出所谓的理论解释，这显然不会形成整体性概念框架。但丰富的管理会计实务终究为管理会计理论框架的构建提供了有用的素材，关键是怎样用的问题，这又包含了一个基本前提条件，即首先应对管理会计系统有正确的功能定位，然后才是理论构建。

从企业与市场的两分法角度来看，它们是两种不同的资源

配置机制，存在着分工与竞争关系。其中的分工意味着两者有各自的成本比较优势，所谓竞争则在于两者间最优边界的变动。而财务会计系统在其间起到两个作用：其一是企业组织整体性委托代理关系的计量；其二是企业内部资源配置的效率。从会计信息结构角度来看，这两个方面又有着特定的关联性，前者是存在代理成本下的会计要素视角的投入产出效率计量，是多类市场契约关系在企业主体上保值增值结果的反映；而后者则专注于企业组织内部资源配置效率问题，也可以认为是在计量企业组织较市场组织而言的成本优势所在，会计信息应该体现出这种成本效率优势存在的原因。显然，前者与后者提供了两类结构不同的会计信息，这就是通常的财务会计信息与管理会计信息。

财务会计信息与管理会计信息的关系能够简单地界定为企业资源配置的结果与过程吗？显然不是。因为如果能够这样界定也就意味着管理会计系统仅仅是对企业内部管理活动效率的安排、计量、评价与考核，是与企业组织外部无关的。然而，市场组织具有更大的互联性，企业只是其中的节点而已，企业本质及其外在表现都是诸多市场机制共同作用的结果，各类市场机制体现在公司治理结构上，而公司治理所承载的各类市场契约要求是借助于管理活动来实现的，各种管理工具已经成为企业管理最佳实践的描述，管理工具是提高管理实践科学性和管理活动效率的有效手段。

管理会计工具是管理工具功能实现的具体执行机制，真正体现出了会计信息在资源配置中的作用，也为企业建立具体的管理会计信息系统提供了平台。管理会计工具的主流与非主流之分在于它们的经营理念，通常表现为管理会计工具与企业本质的接近程度或距离。比如，有些管理会计工具设计的起点在于提升资产使用效益，而有些管理会计工具却在于推动战略执

行,更有些管理会计工具超越了企业实体经济性而上升至虚拟经济性并实现两者的协同发展。

管理会计理论框架的研究可以借助主流管理会计工具整合中的相互嵌入而构建,这种嵌入是基于企业的市场结构及社会结构展开的。事实上,管理会计工具整合并不仅仅体现为技术与方法,在很大程度上包含了管理会计理论系统演进的思想。管理会计工具本身就是经济学视角的资源配置、管理学视角的企业内部资源配置、财务会计学委托代理关系计量的系统性知识累积。

诸多管理会计工具的具体整合方式取决于企业特质、企业规模与管理水平、总体成本效益状况等因素。本书对一些主流管理会计工具在解读的基础上给予简洁述评,并初步探讨了它们可能的整合路径。希望本书的内容对管理会计理论或实践有新认识。

王仲兵

2010年9月

目 录

第 1 章 企业本质界定与实现	1
第一节 主流企业本质界定及外在表现	2
第二节 企业本质与管理模式的互动	10
第三节 管理会计工具的价值相关性	17
第 2 章 管理会计工具整合	20
第一节 管理会计工具概述	21
第二节 管理会计工具现状	26
第三节 管理会计工具整合	31
第 3 章 价值链管理	39
第一节 价值链本原解读	40
第二节 价值链管理与管理会计工具选择	45
第三节 基于整合视角的价值链管理研究	52
第四节 低碳经济与价值链会计	55
第 4 章 平衡计分卡	63
第一节 平衡计分卡解读	63
第二节 平衡计分卡述评及新认识	74
第三节 平衡计分卡的整合框架	85

第5章 经济增加值	88
第一节 经济增加值解读	88
第二节 经济增加值导向的价值管理模式	97
第三节 基于财务报表演进视角的经济增加值研究	105
第四节 国有企业经济增加值考核的特殊问题	113
第6章 作业成本与作业管理	116
第一节 作业成本解读	117
第二节 作业管理解读	123
第三节 基于作业成本的管理会计工具整合	130
第7章 全面预算管理	137
第一节 全面预算管理解读	137
第二节 预算边界与全面预算管理	144
第三节 全面预算管理整合设计	150
第四节 国有资本经营预算研究	156
第8章 内部控制与风险管理	162
第一节 内部控制解读	162
第二节 风险管理解读	171
第三节 内部控制与风险管理的整合性和体制特殊性	179
第9章 管理报告与财务报告关联建构	188
第一节 经济学与管理学研究范式的会计信息	188
第二节 管理报告与财务报告的初步融合	194
第三节 管理报告与财务报告的深化拓展	202
第四节 管理会计制度与财务会计制度相互嵌入设计	209
后记	214

第 1 章 企业本质界定与实现

企业本质从理论视角有着不同的描述，比如价格与生产、管理组织、生产资料集合体、竞争等视角，每一视角的企业理论都是从选定的起点来探求企业本质的内涵，并且它们都在努力地构建各自的理论体系，企业契约理论、利益相关者理论、权力理论、核心能力理论、关键资源（知识）理论及演进企业理论等共同构成了企业本质理论的诸多流派。另外，实践中的各种管理理论也层出不穷，比如孔茨的“管理理论丛林”就为归纳和分析各种管理思想、管理学说构建了一个话语范式。“管理理论丛林”认为，在以泰罗和法约尔为奠基的管理学基础上，从不同视角与管理学核心概念和原理相结合，管理理论被概括为经验学派、人际关系学派、群体行为学派、社会协作系统学派、社会技术系统学派、决策理论学派、系统学派、数学学派、权变理论学派、经理角色学派、管理过程学派等 11 个学派。

公司治理理论是连接企业本质与企业管理理论的一个概念，它既是保障企业本质得以有效体现的一种制度安排，也决定着企业具体管理模式的选择。公司治理的外在表现是确保企业战略决策效率实现的机制。从当前公司治理的总体趋势看，基于委托—代理理论的公司治理模式得到较高度度的认同，但显然它是以所谓的主流企业理论为基础，与现代企业运行实践出现了一定程度的不适应，比如对企业特定商业模式以及具体管理工具选择的问题。由此，需要从企业本质、公司治理与公司管理三位一体的角度构建出一整套企业分析框架，单独从任何方面的构建都存在明显的不足。

实践中的管理活动也体现出了专业化分工的特点，不同的管理活动都构造出了自身的管理思想与最佳实践。然而，专业化分工也需要合作或是整合，因为纯粹分工的极端就是在企业内部出现一系列的负外部性行为，

它们加大了企业管理成本，因此，分工基础上的整合就是要实现专业化分工与整体化整合，管理会计工具的设计与使用在其中起到了积极的作用。

第一节 主流企业本质界定及外在表现

科斯的交易成本经济学研究了企业与市场的边界问题，即：边界内的用行政等级治理结构（hierarchical contracting）；边界外的用市场买卖的治理结构（market contracting）；介于两者之间的用关系联盟治理结构（relational contracting）。这样，经济活动便有三个最优配置区间，在每一区间内部都有着各自的资源配置效率计量机制，显然，它们总体上共同遵守着市场化原则，比如，在企业边界内的交易计量也选择了模拟市场化的方式，公允价值计量模式就是这种模拟化的结果。然而，社会全部经济活动不能简单地划分为三个区间，尤其是传统观念上的企业与市场的简单两分法。我们可利用如下简洁模型来描述企业与市场的简单两分法及其突破趋势，见图 1-1。

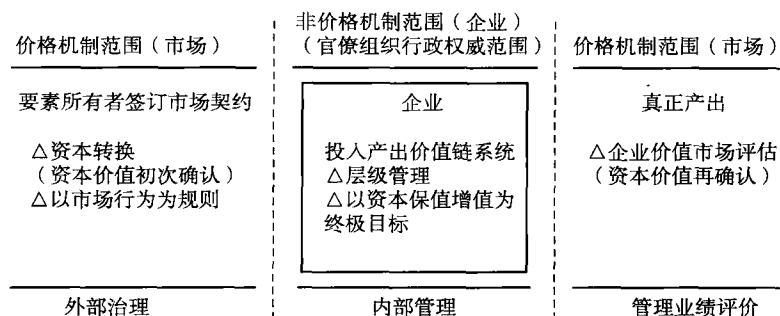


图 1-1 企业与市场的简单两分法

图 1-1 中两条虚线代表理论上的企业与市场的边界。也就是说，两条虚线之外是市场组织范畴，两条虚线之间是企业组织范畴，两类组织之所以存在边界，是因为它们有着各自的成本效益均衡，是两类均衡的对比选择，是各自成本比较优势的实现，体现了一种广义社会分工机制。作为资源配置协调机制的两类均衡并不是静态固化的，而是动态调整的，企业

边界可以是外推或内敛的，这取决于两类均衡各自的变动及其对比，但企业作为一种社会性中间组织，更要从社会交易成本的节约角度考虑均衡，这表现为企业内部资源配置复杂性的一个方面。

当产品或服务既可以通过市场交易提供，也可能是通过企业内部各个工序之间的协调配合生产提供，则一般而言被选中的那种提供方式就应该更有效率，这也就意味着产品或服务由企业生产与产品或服务由市场交易形成之间的替代关系是双向的，比如，当产品的市场交易能够直接对生产要素所有者定价时，则再把这些要素所有者“一体化”到企业内部（企业替代市场）就不是理性选择了。随着市场规模和深度的扩展，市场组织与企业组织间的简单两分法被打破，两者的边界开始取决于哪一种定价方式能够实现要素所有者被正确定价或得到正确回报，因此，两者间的边界是动态调整的。像企业从传统的部门职能式转变为当今的流程驱动式的所谓业务流程再造就是在调整企业与市场的关系，而这必然对企业新价值链的概念形成有推动作用，进而使企业联盟这一组织形态大行其道。

一、主流企业本质的外在表现

企业理论对企业本质的描述有着诸多流派，因此，企业本质的外在表现方式也呈现出多样化。这些流派可以按照理论观点的成熟度及社会实践接受程度划分为主流企业理论与非主流企业理论，有些企业理论观点之所以被冠以“非主流”之称，是因为尽管它们从多维视角提出了关于企业本质的一些新观点，但尚未建立起成熟企业理论框架体系，对主流企业理论是有益补充甚至是未来理论地位的有力竞争。这些通过深入探讨企业最新运作实践而形成的企业理论同时也在推动着企业实践新进展。比如，考察美国公司的发展史，在20世纪初就已经完成了从“股东中心主义”向“董事中心主义”的转移。因此，可以说，主流企业理论与非主流企业理论共同描述了企业本质的完整图景。

1. 主流企业本质的外在表现描述。

一般意义上的企业本质认识都是建立在企业组织与市场组织的简单两分法基础上，企业的契约理论开创了研究现代企业本质、企业边界决定以及企业内部结构和制度安排的新范式，企业契约理论的最核心观点是企业

被视为一系列合约的联结,以此为基础,根据该流派诸多著名学者选择的研究视角的不同,主流现代企业理论又可分为交易费用理论、委托—代理理论和产权理论三个主要分支,其中,交易费用理论主要解决企业本质及企业边界的问题,产权理论及委托—代理理论主要分析企业内部结构及制度安排问题。这三个主要分支的共性在于,都认定所有要素中财务资本是决定性要素,企业是资本雇佣劳动的契约关系,并以此构建了公司治理、公司管理控制体系,甚至是影响到了资本市场运行机制。

财务资本所有者是公司的所有者,该观点广为各国政府所采纳,各国资本市场所谓的投资者保护也都指的是股东,也就是奉行“股东至上主义”及财务资本所有权逻辑。借助美国公允价值实证研究的现状来看,所谓的企业价值主体就是界定为权益资本投资者。比如,研究价值相关性的几位重要学者 Barth、Beaver 和 Landsman (2001) 就指出,权益资本投资者是资本市场的主体,即财务资本所有者拥有企业所有权进而享有会计信息产权。威廉姆森在其著作《资本主义经济制度:企业、市场与关系契约》中对股东治理观进行了经典论述,他从资产专用性的视角,在交易成本理论框架内探讨了利益相关者参与公司治理的问题,认为利益相关者参与公司治理的前提是他们与企业之间的交易存在资产专用性。而股东作为企业唯一的专用性资产拥有者,其利益最容易受到侵害,所以只有股东才能够参加董事会,公司治理的核心目的也在于保护股东利益。

然而,也正是依据主流企业理论所构建的公司治理使得资本市场上假账盛行,这就犹如迈克尔·詹森教授所言的按照“权益被高估—为满足投资者需要而进行的资本非理性并购—达不到资本市场预期—财务造假—泡沫破灭及最终权益价值损失”这一“吸食海洛因”效应所构建的价值运营体系,引发了西方 20 世纪末和 21 世纪初一大批公司失败(如世通、安然)和股市灾难。

又比如,对金融危机的种种讨论中,焦点大多集中在金融衍生品泛滥及其估值与公允计量问题,而据 William Lazonick 教授对华尔街五大投资银行和三大商业银行 2000~2007 年股票回购规模和这八大银行由于次贷危机被迫销账金额进行了对比发现,这八家银行除了高盛与摩根大通外,

其他几家特别是投资银行都出现现金极度短缺，而这与它们在 2000 ~ 2007 年花费大量现金回购本公司股票有关。2000 ~ 2007 年股票回购金额大大超过了普通股和优先股所得的红利金额。从理论上讲，巨资回购股票是委托—代理理论及公司应追求股东利益最大化的表现，其中的股票期权激励制度更是起了推动作用。显然，构建于“股东至上”思想的公司治理将真正意义的市值管理推向了追求股价无限增长的境地。

2. 主流企业本质的不足及修正。

市场中的要素所有者包含了多维资本主体，尽管不同资本主体有着差异化的资本表现方式，但其逐利性的本质是一致的。而现代企业是由各资本主体以契约形式联结而成的，它们在企业契约组合中有着不同的价值预期，它们之间价值均衡是实现企业整体资本价值最大化的前提，这也是各类资本主体价值预期实现的基础。成熟市场经济的市场理念与法律文化蕴涵着公允性，问题是什么造成了一系列在市场经济中表现得较为公允的资本关系一旦进入企业边界内就出现了分化，财务资本所有者拥有了超然的“权威性”而被赋予至上的所有权监督权力。市场里的企业为什么是一个人力资本与非人力资本的特别合约？该特别合约为什么通常又体现为一种极端的离散分布？或者资本雇佣劳动或者劳动雇佣资本？如果要想实现连续分布需要怎样将两者联结？

回答该类问题可以试探性地从下述两个角度展开：其一是企业组织将自然的市场机制“截流”后必须要构造比自然的市场机制更有效率的运行机制，但该机制并不是对自然的市场机制的完全背离，而是两者的融合，因而可以说真正的企业外在表现为市场经济一般性与管理实践个案性的共生体，这就如同系统性风险和非系统性风险之间的辩证关系。其二是传统财务会计理论与实践作为企业内部的定价机制，深受“股东至上”理念的约束，体现为财务资本所有者资本保全的制度安排，这表现为其重心在于财务资本在企业内部转化为有形资产并予以确认与计量，而对于没有实物形态的诸如人力资产、知识产权、自创商誉等则不纳入传统财务会计核算体系。但随着会计技术等条件的成熟，被纳入会计核算对象的范围有了较大拓宽。

事实上，新企业管理基础就是通过将企业与民主引入组织而构建的，

是关注巨大而增长着的、更微妙的诸多社会因素的组织。比如,伴随互联网对商业思想和商业组织影响的日益明显,出现了像“蓝海战略”、“长尾理论”以及“维基经济”直至“海星模式”等创新理念。著名战略大师加里·哈默尔在其最新著作《未来管理》(The Future of Management)中就提及越来越多公司发现自己陷入只拥有部分控制权的“价值网络”与“生态系统”中,竞争的胜负不是取决于产品市场力量,而在于产品背后协调成功与否、水平分工、反中介化与外包趋势再加上协同发展项目与产业联盟的成长,这让孩子更加难以独立地掌控自己的未来。

比如,金融革命会使得企业组织资本价值更加明显,专业化员工成为帮助留下非专业化员工的关键资源,换言之,正是专业化员工给组织提供了增长的能力。事实上,自亚当·斯密开始,财务资本一直被经济学家认为是经济增长的绝对关键,这在20世纪50年代末期华尔特·罗斯托的《经济增长的阶段》中得到最为全面的表述,然而,罗伯特·索洛和莫希斯·阿布拉莫维茨提出增长和发展的关键在于增加以资本产出率衡量的资本集约度之外的因素,包括技能、教育、对技术的广泛理解和组织管理的改进等。

二、资本有机构成视角企业本质界定及外在表现

事实上,财务资本力量的衰弱在20世纪80年代已经得到验证,新的力量来源于企业与雇员、客户、供应商、分配者及政府等之间培育的和谐关系,现代企业的发展趋势是“学习型组织”。企业运作实践已经开始向主流现代企业理论发起挑战,一些较主流企业理论而言的“补充性”或“替代性”的被称之为非主流企业理论应运而生。比如,补充性非主流理论认为,企业由财务资本和劳动共同控制,或者企业应由拥有核心能力的关键资源方控制;替代性非主流企业理论则认为,企业是利益相关者共同所有的多重代理关系的集合,或者企业是一套权力安排和诱导机制。企业组织是各类资本主体逐利实现的一种有效载体,企业也就被视为一种在市场中能够增值的机制。不同资本由于在企业增值过程中并不是表现出完全的同质性,因此,不同资本主体与企业所缔结的合约也就存在差异,这些差异主要体现为合约的完全程度。

1. 资本有机构成视角的企业本质界定。

现代经济的权利基础一直是以稀缺生产要素所有权为核心的：（1）中世纪到工业革命之前，土地是最主要的生产要素，土地所有权是对经济权利的优先权。（2）产业革命，市场竞争导致财务资本成为最稀缺生产要素，因而财务资本所有权成为经济权利的优先权。（3）随着知识经济的兴起，作为高度专业化信息载体及其处理主体的人力资本日益成为现代企业最重要的生产要素之一。（4）基于纯粹财务资本或人力资本的企业制度都意味着企业所有权的极端离散分布，是企业组织的特殊情形，而将两类资本融合的过程就是组织资本这种新形态资本的形成。（5）作为新形态资本的组织资本本身也有衍生性，因为企业作为一种社会性中间组织，与社会保持密切联系并以此摄取稀缺资源是应对经营环境不确定性的重要手段，区别于组织资本的内部性，经过衍生而使外部性特征明显并有较为独特的运行规则，将这类资本界定为社会资本具有重要的理论意义。

由此可以将企业本质界定为不完备要素使用权资本化交易合约履行的过程，从价值角度可以描述为财务资本、人力资本、组织资本与社会资本的一个不完全契约组合。其中，在整个契约组合中具有权威地位的资本主体决定着企业所有权制度安排。理论上，四类资本形成了企业资本有机构成，但这并不意味着所有企业都拥有全部四类资本。也就是说，由四类资本有机构成的企业组织只是从理论层面构建的一个分析模型（平台），不同类型的企业组织在对该分析模型进行必要的调整后而以此为基础进行建构。换言之，传统企业所有权由离散的极端分布演进至连续分布，必须构建合理的资本有机构成，但财务资本、人力资本、组织资本与社会资本之间存在着层面上的差异，因而在不同的企业中就有着差异化的资本有机构成类型。

企业资本有机构成是从资本角度对企业价值的一种描述，由此四类资本有机构成的结构分析便成为确定企业边界及未来优化路径的根本。比如，优化路径可以有三种均衡方式供选择：（1）以企业“短板”为标准而削短“长板”，如企业舍弃富余的组织资本。但考虑到企业内部人已经成为组织资本的一部分，这种均衡方式无疑在造成企业专属组织资本损失的同时使整体组织资本功能受到损害；社会资本显然也面临着同样的窘

境。从企业成长角度来看是不经济的非明智选择。(2) 拉长“短板”而追平“长板”，如企业通过自身努力来提升组织资本和社会资本能力。但该方式不仅速度缓慢而且时间成本极高，在均衡过程中可能会丧失已有社会资本，代价较大。(3) 用企业外部资本力量不仅拉长“短板”而且增强“长板”，使企业整体资本功能增强。显然，这种均衡方式对企业及社会资源配置都有利，实现了企业知识资本从不均衡趋于均衡并增加企业价值，这表明企业兼并重组等资本运营是企业价值增值的一种有效途径。

2. 资本有机构成视角的企业本质界定的外在表现。

企业组织最基本地要与两个外部市场对接：一个是产品或服务市场，体现为实体经济特征；另一个是资本市场，体现着要素所有者市场契约，体现了较强的虚拟经济特征。其中，与前者的对接是在描述财务会计视角的资产投入与产品或服务产出的效率信息，具体企业运作终究是经由资本投入企业并转化为企业资产为起点的；与后者的对接是在描述形成企业资源的资本及其关系，市场角度的资源能够转化为财务会计角度的资产并反映在账簿体系中则取决于企业会计准则，比如独特的销售渠道与专有生产知识就不能纳入财务会计核算范畴。

从理论上讲，资产是一个被财务会计理论与实践约束下的中间概念。所谓中间概念，是指仅仅是实物层面基于管理视角的不充分经济关系的物质载体，其上一层面的概念为资本及其关系，体现为市场契约的一般性；其下一层面的概念为可单独辨认的能够计量的单一资产或资产组，体现为生产效率性。作为中间概念的资产，在企业主体这一层面就体现为管理性。这样，要素所有者市场契约的一般性、资产的内部管理性与具体投入产出的生产效率共同构成了企业整体内涵。

研究企业本质的目的是将资产的生产力层面与资产的资本关系层面一体化，这也有助于企业价值完整地确认与计量，因为多层次资本市场的形成会为要素所有者在明晰产权的基础上对要素使用权进行市场定价，而企业全部要素使用权市场价格又是对基于企业家人力资本的管理才能定价的标杆，是对其进行的一种间接定价，这样就能够较为公允地衡量所有者与管理层间委托—代理关系的履行状况，实际上管理层的股票期权显然是与企业价值相关的，也就是实现了所有者与管理层基于相关会计信息基础的

导向一致性，只是这里的所有者还是仅指财务资本所有者。

3. 资本有机构成视角的企业价值提升。

明确企业本质之后的首要问题就是确定黏合四类资本的关键性资源（构建资本关系）。不同的理论有着不同的结论，其本质就是形成企业核心竞争力问题。比如，诺贝尔奖得主赫伯特·西蒙在1958年提出了组织惯例（Organizational Routines）概念，认为组织竞争力最终来源于组织内处理各种情况的组织惯例。1992年战略学开创性人物科加和赞德则认为，无法宣讲的只可默会知识（Tacit Knowledge）形成“高层次上的组织原则”而拥有最终竞争力。爱德华·劳勒的核心思想是，通过企业高投入建立雇主与雇员间的信任和合作关系是企业竞争力的最终来源。总体上看，企业关键性资源可以分为两类：其一是与可通过交易进行分配的可转让资产有关，通常表现为企业实体财产的所有者；其二是对其他关键性资源的控制必须借助内部组织、工作规则和激励机制等一系列机制才能实现，也就是说，企业组织是关键资源、各种制度以及其他关键性资源通过互补性而连接起来的。

金融革命使得财务资本较先前更容易获取，由财务资本转化而来的工厂和设备之类的可转让资产不再是稀缺的，因为可以直接在市场上融资并对资产进行复制。可转让资产之外的诸如人员、创意、策略等资源变得更为重要，而且，金融革命导致作为黏合剂的资金在组织内部两者间关系的作用正在消失。另外，金融革命使得现代企业财务资本自身也在实现着两权分离，这体现为虚拟性的金融资本所有权证券化与实体性的产业资本所有权的企业化，前者体现为企业股东在资本市场上追求价值创造（动态股东价值最大化），而后者更明显的特征就是其生产性，然而，这并不意味着后者自然地与企业管理当局浑然一体，法律会出于维护一定的社会经济秩序而做出的产权充分保护方面的相应约束。从会计核算的主体假设理论看，企业管理当局也只是为了完成受托责任而将财务资本所有者投入的资产视为企业主体所拥有或控制的，而像内部控制等都是系列约束机制以限制企业管理当局的决策行为。财务资本出资人与作为人力资本所有者的管理当局之间终究是委托代理关系。而人力资本所有者与人力资源所有者之间的关系则比较复杂，并不是简单的劳动合同就能维系的，科学地进