

现代企业资本经营之桥

——财务组织与领导

王新哲 张焱群 等编著

王又庄 主审

航空工业出版社

1998

内 容 提 要

本书紧密结合企业改革和发展的实际,全面阐述了现代企业财会组织的要求与内容、财会组织模式、财会领导体系、财会领导者的观念和能力及领导艺术,并借鉴国外发达国家的财会组织模式,重点论述了我国大型企业财会组织及运作模式。本书不仅对企业组织研究工作者有重要参考价值,对广大企业经营者也大有裨益,为现代企业财会组织构建、提高运行效率提供了参考。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业资本经营之桥——财务组织与领导/王新哲等编
著. —北京:航空工业出版社,1998.5

ISBN 7-80134-345-X

I. 现… II. 王… III. 企业管理:财务管理 N. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 14186 号

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里 14 号 100029)

北京地质印刷厂印刷

全国各地新华书店经售

1998 年 8 月第 1 版

1998 年 8 月第 1 次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:8.625

字数:219 千字

印数:1—5000

定价:14.00 元

序

我很欣慰,当我提起笔来,为年青人的思索写序。

进入 20 世纪 90 年代,发达国家的企业管理模式已经不同程度地进入了“财务导向”时期。现代经济管理的实践证明:企业只是载体,资本才是实质。财务不仅仅是资本运动的晴雨表,而且是资本运动的测试仪。财务管理已成为企业最重要的职能管理工作之一。在我国,企业制度的改革方向十分明确:即“按照‘产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学’的要求,对国有大中型企业实行规范的公司制改革,使企业成为适应市场的法人实体和竞争主体”。随着企业制度的改革,企业理财组织如何设置才能高效运转?财会领导者如何参与企业的经营决策?如何推进企业资本运营的资本扩张战略?已不仅是财会理论工作者研究的课题,更引起实业界人士的极大关注。

五位年青的经济学硕士——王新哲、张焱群、李现宗、王国防、张丕宏,他们多年来或从事财会理论研究和教学,或从事企事业单位财务管理工作,凭借扎实的理论功底和较为丰富的实践经验,将他们的思索成果——《现代企业资本经营之桥——财务组织与领导》一书奉献给读者。该书紧密结合企业改革和发展的实际,全面阐述了现代企业财会组织的要求与内容、财会组织模式、财会领导体系、财会领导者的观念和能力及领导艺术,并借鉴国外发达国家的财会组织模式,重点论述了我国大型企业财会组织及运作模式。该书不仅对企业组织研究工作者有重要参考价值,对广大企业经营者也大有裨益,为现代企业财会组织构建、提高运行效率提供了参考。当然,作为年青人的思索,或许还有不周之处,还需要广大读者予以指正和帮助。

作为从事财会教学和研究工作多年的一位老同志,我很高兴

地将此书推荐给广大读者,更乐意拿起笔来,为年青人的思索写序。

王 又 庄

1997年12月18日

目 录

第一章 财会组织与领导者在现代企业中的地位与作用	(1)
第一节 财会组织的地位与作用.....	(1)
一、财会组织是实现公司财务管理目标的手段	(3)
二、财会组织是现代企业群体联结的纽带	(4)
三、财会组织是完成企业职能作用的主要承担者	(6)
四、财会组织在现代企业组织体系中居核心地位	(7)
第二节 财会领导者的地位与作用.....	(8)
一、现代企业财会领导体系	(8)
二、现代企业财会领导者的要求	(10)
三、企业财会领导者的工作内容	(14)
四、企业财会领导者要处理好各方面关系	(18)
第二章 现代企业财会组织的要求与内容	(23)
第一节 现代企业财会组织的要求	(23)
一、现代企业财会组织的机制与手段	(23)
二、现代企业财会组织的基本要求	(28)
第二节 现代企业财会管理组织的原则和内容	(33)
一、企业财会组织的原则	(33)
二、企业财会组织的内容	(37)
第三章 现代企业财会组织模式	(40)
第一节 国外大型工业公司财会组织模式	(40)
一、财权高度集中的财会组织模式	(40)
二、半集权式财会组织模式	(51)
三、分权式财会组织模式	(53)
第二节 我国公司的财会组织模式	(55)

一、我国公司财会组织面临的环境	(55)
二、我国公司现行财会组织状况分析	(58)
三、我国公司财务与会计职能的分设	(64)
四、我国公司财会组织系统中财务、会计、审计的职能 制衡	(66)
五、我国公司财会管理组织设计应考虑的相关政策	(70)
六、我国国有公司财会组织模式的选择和设计	(71)
七、我国国有公司财会组织模式的职能配置	(76)
第四章 现代企业财会体系	(81)
第一节 总会计师制度	(81)
一、总会计师的地位和作用	(81)
二、总会计师的职责与权限	(86)
第二节 企业财会领导者的素质	(91)
一、概述	(91)
二、财会领导者的政治素质	(93)
三、财会领导者的业务素质	(94)
四、财会领导者的职业道德	(100)
五、财会领导者素质的量化考核	(104)
第五章 更新企业财会领导者的观念	(108)
第一节 更新企业财会领导者观念的必要性和迫切性	(108)
第二节 企业财会领导者需具备的新观念	(111)
一、市场经济运行观念	(111)
二、市场经济规律和经济法律相结合观念	(114)
三、风险观念	(118)
四、成本与效益观念	(119)
五、资本运营观念	(121)
六、信息观念	(123)
七、金融观念	(124)

附录五 红旗公司财务经理理财杂记.....	(255)
附录六 一位派往国外的财务总监的管理心得.....	(259)
主要参考文献.....	(263)
后记.....	(265)

第一章 财会组织与领导者在现代企业中的地位与作用

第一节 财会组织的地位与作用

党的十四届三中全会的《决定》指出：“以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础”；十四届五中全会明确指出：国有企业改革是经济体制改革的中心环节，建立现代企业制度是国有企业改革的方向。同时，要求大多数国有大中型骨干企业在本世纪末初步建立现代企业制度。国民经济和社会发展“九五”计划和 2010 年远景目标纲要中又强调“全面准确把握产权清晰、责权明确、政企分开、管理科学的现代企业制度特征，加大改革力度，使大多数国有大中型骨干企业在本世纪末初步建立现代企业制度，成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体”。1994 年，国家决定开展建立现代企业制度试点工作。党的十五大的报告中指出：“加快推进国有企业改革”，“建立现代企业制度是国有企业改革的方向”。“把国有企业改革同改组、改造，加强管理结合起来，要着眼于搞好整个国有经济，抓好大的，放活小的，对国有企业实施战略性改组”。据 1998 年 1 月 3 日《金融时报》报道，“各部门，各地区确定的 2500 户试点企业，改制为公司的有 1989 户，其中有 1080 户改制成多元持股的有限责任公司或股份有限公司。”公司制是现代企业制度的基本形式。一般说来，公司是由两个以上股东出资构造出来的能够独立对自己经营的财产享有民事权利、承担民事责任的经济组织。其基本特征有四，其一公司是法人企业，以营利为目的；其二实现了股东所有权与法人财

产权的分离；其三实行有限责任制度；其四法人财产具有整体性、稳定性和连续性。我们所称财会组织，是站在大财务概念前提下来展开讨论的，因而本书中“财务组织”是“财会组织”的同义语，公司仅指现行的具有上述 4 个基本特征的国有资产占绝对地位的大型及特大型企业。

发达国家的经验证明，建立在产权联结关系基础上的公司，对加强国有资产管理，进行产业结构调整和资源配置，实现政企分开和法人所有权、股权与经营权的分离，尽快形成一批具有国际竞争力的大企业有着不可替代的作用。我国推行股份制的目的就是建立既符合公有制要求又适应市场经济的现代企业制度。中共中央关于制定国民经济和社会发展“九五”计划和 2010 年远景目标的建议中指出：“搞好国有企业，要全心全意依靠工人阶级，在……建立科学的组织和管理制度上狠下功夫，提高整体素质和活力。”而科学的财务组织是公司成功运作的关键，是国有公司完成其资本保值增值使命的最重要承担者。

组织是人们为实现系统的总目标和总任务，设计任务结构与权力结构，进行生产要素的协调工作。为了实现预定目标，人们必须改造客观世界，这需要一定的物质力量，当个人力量不足以达成某些特定目标时，就只能依赖组织起来的集体。组织的任务就是将分散的个人结合成一个有机整体。组织活动的结果就是形成一定的体制，而体制是机构和运行制度的总称，凡是正式组织都包括体和制两个方面的内容。一般说来，要完成某项任务，必须有组织实体，即由人构成的机构，为使人们协同动作而形成集体力量，就必须规定机构之间、人员之间的相互责任、权力关系以及协作方式，这就是“制”。而公司财务组织工作，就是根据公司财务管理需要及其经营环境，建立公司内部财务管理体制，规定公司财务管理成员的分工与协调，并利用不同的权力与职责，以便有效达到公司财务管理目标的一系列活动。财务组织的任务是建立有序、有效的运作体制。

一、财会组织是实现公司财务管理目标的手段

公司财务管理是用经济办法管理经济的一个重要环节,涉及并渗透到公司经济活动的全过程,对于改善经营管理,提高经济效益起着关键作用,是公司管理的核心。财务管理的过程就是公司为了达到既定的经营目的和实现预期的利润目标,对生产经营过程中所需资金的筹集和形成、投放和调配、运用和周转、耗费和补偿、收入和分配,以及贯穿于全过程的计划安排、预算控制、分析考核等所进行的全面管理过程。其核心是对资金及其运用效果的管理。通过对资金的管理和控制,达到实现财务控制,促进经营发展,提高经济效益的目的。

我国现行公司目标模式决定了其财务管理目标是企业价值的最大化。

在建立社会主义市场经济和现代企业制度的初始阶段,党中央明确规定将现有全国行业性总公司和大多数国有大中型骨干企业、地方政府委(办、局)改组为控股公司,这已不是一般意义上的利益行为,而是国家对某些基本利益和安全要求的特殊行为。这一主旨集中体现在控股公司的下述目标模式上。

(1) 政治上的公有制主导地位 我国是一个社会主义国家,为了实现共同富裕的目标,必须坚持公有制的主导地位。全国大型及特大型企业主要经营国家的基础产业、支柱产业和高科技产业,这些产业在我国的经济发展中起着举足轻重的作用,这类企业坚持国有控股并吸收非国有资金入股,不仅有利于坚持社会主义公有制的主导地位,而且也扩大了国有经济的基础,使国有经济长盛不衰。

(2) 经济上的加速发展 从国民经济发展的总体考察,国家可以通过以公有制为主体的控股公司,打破条块分割,实现资产流动,促进结构调整,发展一批以公有制为主体,以产权联结为纽带的跨地区、跨行业的大型企业或企业集团,参与国际竞争,加速经

济发展。

(3) 科技上的进步 “科学技术是第一生产力”，全国大型及特大型企业事业单位是我国科技发展和科技成果转化的主力军，推动和促进这些企业的科技进步是发展国家科技事业的重要保证。国家可通过控股公司，加大对新技术研究的投入，加快新技术、新产品开发，确保企业和国家科技进步目标。

(4) 安全上的保障 全国大型及特大型企业是我国战略资源、武器装备和特殊产品的生产者。为了确保国家政治、经济、军事和社会的安全，虽然可通过法律来规范企业行为，但现阶段，仍应取得对这些企业的控制权和垄断权。

(5) 改革上的稳妥 企业是国民经济的细胞，国有企业在国民经济中占主导地位。搞好这些企业而又不致于失控，是改革的重点目标之一。利用控股公司作为建立现代企业制度的载体，目的是通过资产经营取代实物经营，通过政资分开实现政企分开，通过控股取得对企事业单位重大决策，主要领导人的选择和收益的控制权。

国有控股公司的目标模式决定了其财务管理的目标是经济效益和社会效益的合理组合，即企业价值的最大化。

财务组织通过设置机构、配备人员、制定制度来保证控股公司财务管理目标的实现。机构的设置、人员的配备、制度的制定和实施均以企业价值最大化为原则。财务在企业管理中的中心地位是由其组织的高效运作来保证的，可见财务组织是实现公司财务管理目标的手段。

二、财会组织是现代企业群体联结的纽带

一般说来，我国现行大型或特大型企业就是资产和实物经营公司，其管理的核心内容是财务，一般通过财务组织的职能作用对控股公司进行运作，而作为授权经营国有资产的国有控股公司起到同样作用。

1. 财务组织作为国有控股公司企业群体联结的纽带,可以从国有控股公司下列特征中得到证实。

(1) 国有控股公司是一个企业集合体,具有相当的经济规模。一般说来,一家公司要对其他公司形成控股关系必须有相当的财力。而这些财力的积聚和形成,均是通过财务组织对资金进行筹措、规划、分配等一系列职能活动取得的,而国有控股公司其他业务部门的工作,是通过财务组织达到实物交易或资产经营的目的的。

(2) 国有控股公司是以资产纽带把企业密切联系起来。它不是简单的产品协作关系或企业间的合作关系,它是以股权关系为基础,受法律保护的企业。而其资产纽带、股权关系的基础是由财务组织承担的,通过财务组织的职能活动来维系国有控股的任务。

(3) 国有控股公司是一个整体。虽然控股公司的母公司与子公司均是独立的法人实体,可以各自独立承担民事责任,享有民事权利,但事实上,由于母公司掌握了子公司的控股权,子公司的重大决策基本上由控制子公司董事会的母公司裁决,所以子公司的行为势必体现母公司的意志,子公司的行为要受母公司的规范。这样方能使公司成为一个利益整体。而形成这个利益整体的基础,主要是通过财务组织的职能作用对子公司实施控制的机制。

(4) 国有控股公司有相当的筹资融资能力。控股公司的母公司必须具有相当的筹资融资能力和控制内部资金能力,才能有能力调整内部结构,支持重点产品和重点企业的发展,并通过资金的再投入与滚动运作,加速公司发展。这些筹资融资能力的大小,源于财务组织运作的效果,财务组织工作效率高,则会带来国有控股公司资金实力的不断增强。

2. 国有控股公司以资产和重大产品为纽带,形成以总公司——集团(子公司)——孙公司(或工厂)三个层次为基本框架的新型母子公司管理模式。财务组织是其联结的纽带。又表现在:

(1) 整体化的财务关系。母子公司要形成一种整体化的财务

关系。子公司按月、季、年向母公司报送财务报告，母公司制定公司本身及国家集团公司内部所属企业的财务报告。

(2) 密切的融资关系 融资关系是维系国有控股公司的重要环节。一般母公司对子公司实行统一的资金调度。如德国奔驰公司和美国联合技术公司规定子公司无权向银行贷款，更不能发行股票、债券，一切筹资活动由母公司负责。日本电气公司规定，子公司借贷资金 80% 由母公司提供，其余 20% 由子公司自筹解决。

(3) 公平核算关系 母子公司所进行的交易都要公司核算。例如，子公司向母公司销售产品的同时要支付手续费等。同时，子公司要向母公司上缴利润或按股份比例支付红利。

(4) 母公司对子公司实行严格的财务约束 母公司对子公司一般实行垂直型财务管理。具体做法是：

① 委派财务部长。子公司的财务部长由母公司委派，代表母公司负责子公司的财务工作，其人事、工资关系仍在母公司。

② 轮换财务部长。财务部长的管理权在母公司，母公司根据需要轮换各子公司财务部长。

③ 委托管理。对较小的子公司，其财务工作委托给母公司财务部门托管。

④ 集中管理。母公司财务部设财务小组，分管若干个小型子公司的财务工作。

三、财会组织是完成企业职能作用的主要承担者

国有控股公司一般有 5 项职能：(1) 资产经营和产权管理职能；(2) 重大决策和投资中心的职能；(3) 选择管理者的职能；(4) 直接从事专业经营的职能；(5) 监督的职能。此 5 项职能的作用发挥和相互间协同运作，保障国有控制公司经营目标的实现。财务组织是其职能作用得以发挥的重要承担者。主要表现在：

(1) 资产经营和产权管理职能 负责经营国家授权范围的全部国有资产，行使国有资产出资者责权。通过财务组织实施价值形

态的产权管理,决定全资子公司的合并、分立、解散、增减资本和发行公司债券;依法对未进行公司制改制的所属企业行使资产所有权;负责按持股或投资比例收取股利或利润,以及产权转让的净收入,再用于国有资产结构的优化重组和新增资本投入。

(2) 重大决策和投资中心的职能 按照国家经济与社会发展计划和产业政策的要求,财务组织通过参与研究、审定和组织实施公司及全资、控股子公司的发展规划、发展战略、经营目标和资本运营目标;决定或批准重大投资项目和融资计划;以及利润、结构调整、重大科技开发、对外合资合作、国内外市场开拓、国有产权交易方案等重大事项。依法确定全资、控股子公司在决策和投资方面应有的权限。

(3) 财务组织通过直接组织和参与分公司或附属公司从事某些领域的专业经营业务 主要是搞好筹融资、内外贸、重大科技开发等专业经营,为国有控股公司的整体发展提供支持和服务。

(4) 财务组织通过建立科学的、规范的监督考核标准和体系对全资和控股子公司进行内部审计监督 规范经营行为,保证国有控股公司内部监督的职能实现。

四、财会组织在现代企业组织体系中居核心地位

国有控股公司以资产和重大产品为纽带,形成以总公司—集团(子公司)—孙公司(或工厂)三个层次为基本框架的新型母子公司管理模式。实质为“三个层次、三个中心”的管理体制。

第一层:公司总部。它是投资决策中心,由其对集团公司进行独资或控股经营和管理;

第二层:企业集团或专业公司。它作为公司的骨干企业,是经营利润中心。

第三层:孙公司和工厂。它主要从事生产,是成本中心。

财务组织是国有控股公司实现财务管理目标——企业价值最大化的工具,由于国有控股公司经营管理目标和其财务管理目标

的一致性,因此,财务组织亦是国有控股公司实现其目标的重要手段。可见,财务组织在国有控股公司运作中居于核心地位。

国有控股公司财务组织运用财务预测、财务决策、财务计划、财务控制和财务分析等现代管理方法,使财务组织在国有控股公司各层次组织体系中居于核心地位。

第二节 财会领导者的地位与作用

一、现代企业财会领导体系

组织是个历史范畴。随着生产力的发展和社会的进步,人类在认识、改造主观世界和客观世界的过程中,在社会分工协作的基础上,一些由共同目标、共同任务、共同利益联系在一起的人们,通过成文的或不成文的规程,形成了一定的群体。这种为实现共同目标,完成共同任务按一定规则和程序排列组合并开展活动的群体,就称为组织。在一个组织中居于核心地位的主要负责人称之为领导者。企业财会组织领导者是指挥、领导企业进行财务、会计管理活动,使财会组织正常运转以实现财务、会计管理目标的领导人员。企业财会领导体系是存在于一定的财会组织机构中,协调财务、会计活动的各要素、各环节、各方面,从上下左右关系上科学合理地组成一个整体。

建国 40 多年来,在我国国有企业中,都是将财务与会计机构合在一起形成财会组织,即传统企业财务管理和会计核算是合二为一的一元化结构。在这种管理体制下,由总会计师来领导财会组织即财务科(处),在不设总会计师的小型企,由主管财会工作的副厂长(副经理)来领导财会组织。这种一元化财会组织下的财会领导体系的典型结构用图 1-1 表示。

这种模式是与高度统一的计划管理模式相适应的。在传统体制下,国有企业的自主经营、自负盈亏流于形式。企业的财务管理

主要从属于财政,财务管理的主要职能如:筹集资金、投资管理、利润分配等集中于财政部门和企业主管部门。在这种体制下,企业没有财权,资金由上级拨入,投资要逐级批准,分配要由主管部门决定。这样,对企业会计管理活动尤其是财务活动进行组织的作用不十分明显,财会领导者的地位和作用的重要性也不大。但在现代

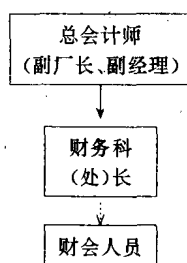


图 1-1 计划管理模式的
财会领导体系

企业组织体系中财会组织居于核心地位,作为财会组织的领导者的地位和作用便显得重要起来,领导体系更趋完善。在西方国家的现代企业中,一般设置财务副总经理来主管企业的财务会计工作,在其下面设置两位重要领导者:一位是“Treasurer”可译为财务长或财务主管,一位是“Controller”可译为主计长。我国现代企业的财会领导体系应结合我国实际,实行二元化结构,实行财务、会计分设。如图 1-2 所示。

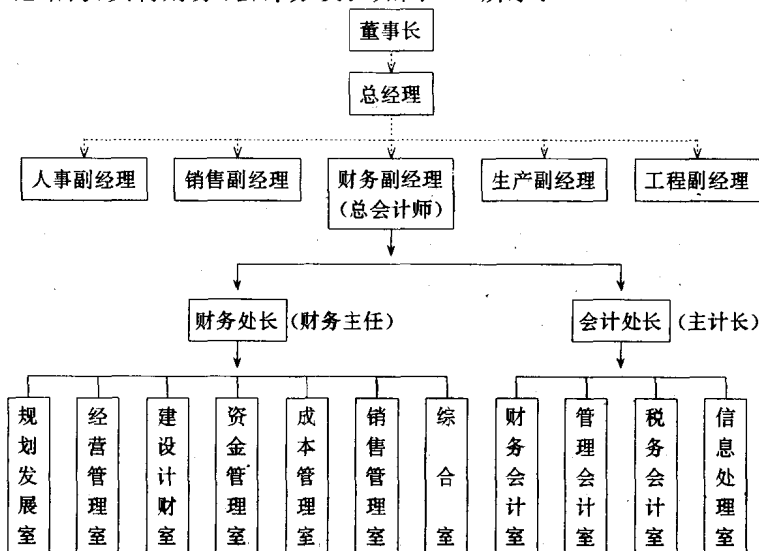


图 1-2 现代企业领导体系