



## 第二讲 企业管理机构与财务目标

李敬辉

建立科学的企业领导体制和组织管理制度,调节所有者、经营者和职工之间的关系,形成激励和约束相结合的经营机制,这是现代企业制度的基本特征之一。本讲主要就我国国有企业管理的透视、企业管理机构的一般框架、企业财务管理机构与财务管理地位、企业财务目标等进行介绍。

### 一、我国国有企业管理的透视

从我国企业体制改革的方向来看,我国国有企业两权分离应该说是明确的,因为国有企业不可能由国家来直接经营,国家毕竟不是一个经济实体,而且从其所有制性质来看,也已构成名义上的分离。问题的症结是,谁是所有者,目前在理论上分歧很大,出现了产权“真空”,“产权虚置”的看法,进而产生了“全民所有等于无人所有”的怪现象。按照建立现代企业制度的要求,解决两权分离的第一步是重塑所有者主体,即明确谁是国有企业的产权代表。第二步是对经营权进行适当分割。我国企业普遍实行厂长(或经理)负责制,在传统体制下,企业自主权小,企业的生产经营很大程度上由政府有关部门来决定,厂长、经理实际上处于执行地位,但随着政府转变职能,企业转换经营机制,按照市场经济的取向,逐步扩大了企业经营自主权,主要是把经营权下放给企业,但这又出现了一种矛盾,一方面要扩大企业自主权,另一方面又会出现权力过大的风险。因为扩大企业自主权,意味着企业集决策权、日常经营管理权和监督权于厂长(或经理)一身。决策与执行不一样,如果决策无制约,一旦决策失误,就会造成严重

后果。因此,在按照转换企业经营机制条例落实企业自主权的同时,必须对企业经营管理体制进行相应调整,这是建立现代企业制度的一个重要内容。

### 二、企业管理机构的一般框架

现代企业制度理论是建立在企业所有权与企业经营权相分离的基础上的。从现代企业制度演变过程来看,企业所有权与经营权从结合到分离经历了三个发展阶段:第一个发展阶段是所有权与经营权合一阶段,也称“两权合一”阶段。这主要是指企业发展和企业管理发展的初期,当时普遍采取的是作坊式的工厂,管理上是世袭制,采取家长式的管理,管理者就是所有者,这与当时的生产力不发达、生产经营规模小的状况是相适应的。第二个发展阶段是所有权与经营权简单分离阶段,也称“两权分离”阶段。这个阶段是商品经济比较发达,开始出现了股份公司或企业,企业规模扩大,并且由资本积聚发展到资本集中,这对原有的家长式的管理带来了冲击,加上企业管理的发展,要求管理日趋科学化和民主化,个人的智慧和能力已无法适应市场对企业的要求,凭经验决策无法驾驭企业的发展,必须有专门管理经验和技能的人来管理企业,于是逐步出现了管理者并非企业所有者的趋势,并由最早的两权分离的雏型——委托管理,逐步发展到所有权与经营权分离,这是企业发展和企业管理的一次革命,是一次质的飞跃。第三个发展阶段是所有权与经营权分离的完善阶段,也称“分权阶段”。随着现代股份经济的发展,所有权与经营权的分离不再是一般抽象概念上的

分离,无论从质上还是量上都进一步有所发展。所谓“两权分离”有两层含义:第一层次是所有权与经营权的分离。这是一个抽象的分离,实质上,人们的注意力已不在这个层次上了,而是注重管理体制与管理实绩,这就出现了下面的第二层次分离。第二层次是经营权再分离,即分为决策权、日常经营管理权和监督权。决策权属于企业董事会或股东大会,日常经营管理权属于企业管理层(总经理),监督权属于企业监事会,这实质上是一种分权过程,是两权分离发展的高级阶段。在实际操作中,以美国为代表的企业,设立企业董事会,决策权集中于董事会,董事会成员中越来越多的是非股东董事,包括社会名流、专家及学者。以德国为代表的企业,设立监事会,依法监督企业的经营管理行为,维护股东的权益。以日本为代表的企业,虽然设立董事会,但董事会是一个议事机构,重大的经营决策实际上由企业经营管理层(即总经理)来决定。

### 三、企业财务管理机构与财务管理地位

随着企业管理的进步,企业财务管理在企业管理中的地位和作用愈来愈重要。而企业财务管理机构的设置是体现企业财务管理地位的一个重要方面,也是现代企业财务管理的一个重要特点。一般来讲,企业财务管理机构的设置划分为三种类型,第一种是超脱型,即在董事长下设财务总监,分管企业财务业务。这种机构的特点是,既体现了董事会的授权,又有利于充分体现财务管理的地位和作用,有效地维护股东或投资者的利益。第二种是专家型,即在总经理下设与副总经理平行的总会计师(或总经济师),负责分管企业财务业务。这种机构设置充分体现了企业财务管理的专业性和决策中专家意见的权威性,但其不足之处是这种企业财务管理机构的设置容易使外界对企业财务管理的地位产生怀疑。第三种是分权型,即在总经理下设负责企业财务业务的副总经理。这是美国企业财务经理在典型企业组织中的地位。这种机构设置的特点是,一般情况下,在企业的组织机构中,负责业务的高层主管都拥有财务副总经理的头衔,要直接向总经理报告财务情况,而在其下又有财务长和主计长两位部属,其中主计长负责提供数量化的财务信息,以作为企业管理当局或投资者制定决策的主要依据之一,而财务长负责规划、获得与使用资金,以使企业的效率与价值达到最大化。分权型的机构设置既体现企业财务管理的地位和作用,又有效地融入企业管理体制,在实际运行中是有效的方式。

上面是对企业财务管理机构的介绍。在现代企业

制度中,体现企业财务管理的地位,除了财务管理机构设置外,还体现在以下几个方面:

一是对财务管理的授权和人事任命。一般来讲,不管企业机构如何设置,企业财务主管或财务负责人均由董事会或股东大会采取授权形式进行管理,均应向董事会或股东大会提供财务报告,在人事任命上均与总经理或副总经理的任命程序一致,这是由企业财务管理的特殊地位决定的,其目的是提高管理的有效性和维护股东或投资者的利益。

二是财务管理的综合性。随着企业管理的演变,由重视生产经营管理转变为重视财务管理,财务管理日益成为企业管理的重要环节和结合部。一方面,企业财务管理贯穿于企业管理的全过程,尤其在预测、决策和监督方面较为重要;另一方面,由于市场变幻莫测,资金运作和规划对企业生产和发展制约性越来越大,财务管理对企业其他方面的管理的制约性也越来越大。

三是股东或投资者对企业财务状况更加重视。包括股东或潜在投资者在内的社会公众对企业财务状况的重视和关注,促成了企业重视和加强财务管理,无形中提高了企业财务管理的地位和作用。由此引伸而来的是,企业财务管理情况决定了社会公众对企业管理情况的评价,企业财务管理无论从管理的内容和管理方式都将发生根本性的变化,开始注重研究企业外部环境和揭示与防范企业财务风险,从管理目标和政策取向上体现维护股东或投资者的利益。

四是财务监督社会化。为了维护股东或投资者的权益,企业财务状况必须接受社会监督,由注册会计师事务所对企业财务报告的真实性、合法性、可靠性等作出评价。这使企业财务管理不再是企业内部管理,而是内部管理的社会化。

### 四、企业财务目标:效益最大化或利润最大化

建立现代企业制度的基本特征之一,是企业按照市场需求组织生产经营,以提高劳动生产率和经济效益为目的,政府不直接干预企业的生产经营活动。这是我国企业管理思想的重大转变。从政治和理论的高度,提出了企业生产经营的目的是提高经济效益,这是企业的立足点和出发点,也是投资者出资创办企业的目的,更是企业赖以生存和发展的基础。

据此,企业财务目标应是企业效益最大化或利润最大化。明确企业财务目标,是我们搞好财务管理工作的前提。在一个企业中,其总体目标必然在财务目标中加以体现,而且二者保持一致,这就是企业效益最大化或利润最大化。具体可以从以下几方面理解:

第一,企业财务目标的量度通常是用企业利润指标来表示,因此,企业财务目标就是利润最大化,这是为大家所普遍接受的。无论是衡量企业目标还是管理的业绩,需要进行定性分析和定量分析,反映企业最终经营成果的指标是企业实现利润,用利润指标作为企业目标值,既有利于加强企业管理,又有利于考核管理的效率。

第二,利润最大化也是股东财富或公司价值最大化,这是投资者所关注的。投资者投入企业资金,其本意是让资本保值并增殖,希望管理层加强管理,为企业创造尽可能多的财富,从企业总体评估来看,使股东财富或公司价值最大化,这既是投资者的期望所在,也是企业财务管理的首要 and 最终目标。对于上市公司,股票价格又代表着投资者或股东对该公司价值所作出的客观评价,所以人们通常用股票价格来代表公司股东财富或公司价值,并通过加强管理和改善财务状况来维护股票的信誉,使股票价格逐步升值。

第三,狭义地理解财务目标,可以定义为每股盈余最大化,这是西方企业通行的说法。每股盈余最大化反

映了所投资本与所获利润之间的关系,这主要是从投资者的角度进行描述,这是企业决策的依据之一,但其缺点是容易引起忽视债权人利益的嫌疑。

研究企业财务目标,不可回避的一个问题是企业的社会责任,这也是我国企业改革中不容忽视的一个问题。在坚持和肯定企业财务目标是企业效益最大化或利润最在化的同时,必须明确以下几点:一是利润最大化,必须以企业生产出符合社会需求的产品或提供为公众所需的劳务为前提;二是利润最大化,必须是企业符合国家产业政策要求,企业的投资和再投资必须坚持不断改进与开发新技术和新产品,企业的发展必须有利于增加新的就业机会,维护社会的安定和稳定;三是利润最大化,必须是合法经营,公平竞争,反对不正当竞争和损害社会利益。这是因为,从国有企业来看,单个企业生产经营以提高劳动生产率和经济效益为目的,但从整体上来讲,国有企业还承担着国家的政治任务,这是国家举办国有企业和加强国有资产管理的初衷和最终目的所在。

## · 财会之窗 ·

### 如何理解法人财产权

《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》明确提出了“法人财产权”的概念,这对于深刻理解现代企业制度的本质含义具有极其重要的意义。要弄清什么是法人财产权,首先要搞清楚什么是法人财产。这里说的法人财产,实际指的是企业法人财产。企业设立必须要有出资者,出资者(可以是一个也可以是多个)要依法向企业注入资本金,这部分财产本来是属于出资者的,但它以资本金的形式注入企业后,即与出资者的其他财产区分开来,出资者不能再直接支配这一部分财产,也不能随意从企业中抽回,但依法仍对这部分财产享有一定的财产权利。同时,以其出资额对企业承担有限责任。由出资者注入企业的资本金及企业在经营中负债所形成的财产即构成企业法人财产。

企业法人财产从归属意义上讲是属于出资者的,但出资者享有的权益却是净资产,即资产扣除负债的余额。出资者向企业注入资本金,并没有把这部分财产的所有权全部让渡出去,只是把所有权的部分权能让渡给企业了。出资者按投入企业资本的份额,对企业法人财产享有所有者权益,成为企业产权的主体,享有

财产收益权,对企业的经营活动可以依法行使产权主体的约束权利,选择企业的管理者,决定产权的变动和重组,享有产权有偿转让的收益权。

企业法人财产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,同时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。

法人财产权的规定,有利于企业真正成为法人。《民法通则》第三十七条规定,必要的财产是法人成立的要件之一。如果企业没有必要的财产,企业就不具备法人条件;企业对其法人财产不具有独立支配的权利,企业就不能依法独立承担民事责任;也就不能成为民事法律关系的主体。因此,确立企业享有法人财产权,是使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体的必备条件。

(行北摘自 1993 年 11 月 22 日《人民日报》)