

财务管理总论

学习目标

知识目标

- ◆ 理解财务管理的内容、特点与环节;
- ◆ 理解财务管理的体制及其适用范围;
- ◆ 掌握各类财务管理目标的优缺点。

能力目标

- ◆ 能正确分析和处理企业与相关方的财务关系;
- ◆ 能结合企业实力和特点合理确定财务管理目标;
- ◆ 能结合实际分析企业所处的财务管理环境。

引导案例

雷曼兄弟破产对企业财务管理目标选择的警示

在2008年9月15日,美国第四大投资银行——雷曼兄弟(Lehman Brothers)依据《美国联邦破产法》第11章所规定的程序正式申请破产,这一重磅消息向世人宣告,拥有158年悠久历史的公司破产了!作为曾经在美国金融界叱咤风云的巨人——雷曼兄弟公司,在2008年爆发的世界性金融危机中也无奈破产,这与雷曼公司过度的金融创新和乏力的金融监管等外部环境有关,也与雷曼公司本身的财务管理目标有着内在的关联。

雷曼兄弟公司正式成立于1850年,公司成立初期,主要从事利润比较丰厚的棉花等商品的贸易,公司性质是家族企业,规模也相对较小,此时其财务管理目标是利润最大化。在雷曼兄弟公司从经营干洗、兼营小件寄存的小店逐渐转型为金融投资公司的同时,公司的性质也由地道的家族企业逐渐成长为世界闻名的上市公司。伴随着公司性质的转变,其财务管理目标也由利润最大化转变为股东财富最大化。当雷曼兄弟公司选择将股东财富最大化作为其财务管理目标之后,公司迅速从一个名不见经传的小公司发展成闻名于世界的华尔街金融巨头,但同时,由于股东财富最大化的财务管理目标利益主体单一,仅强调了股东的利益,

忽视了公司应该承担的社会责任；同时，因仅仅关注现实的股价、目标导向错位等原因，雷曼兄弟的辉煌最终在百年一遇的金融危机中烟消云散。股东财富最大化对于雷曼兄弟公司来说，颇有成也萧何、败也萧何的意味。

总的来说，对于雷曼公司的股东财富最大化的目标，忽视经营风险控制而过度追求股东财富是其破产的直接原因；过度关注股价而偏离经营重心是其破产的推进剂；片面强调股东的利益而忽视其他利益相关者的利益是其破产的内在原因；此外，股东财富最大化仅适用于上市公司是其破产的又一原因。

企业财务管理目标是企业从事财务管理活动的根本指导，是企业财务管理活动所要达到的根本目的，是企业财务管理活动的出发点和归宿。财务管理目标决定了企业建立什么样的财务管理组织、遵循什么样的财务管理原则、运用什么样的财务管理方法和建立什么样的财务指标体系。财务管理目标是财务决策的基本准则，每一项财务管理活动都是为了实现财务管理的目标，因此，无论从理论意义还是从实践需要的角度看，制定并选择合适的财务管理目标是十分重要的。

（资料改编自：<http://wenku.baidu.com/view/77eecd9c6f1aff00bfd51e46.html>，百度文库）

任务一 财务管理的概念和内容

财务管理是现代企业管理的一个重要组成部分，是市场经济条件下企业最基本的管理活动之一，它在企业管理中的地位和作用越来越重要。从社会经济发展的趋势来看，不懂财务管理的管理者将很难把握企业发展的脉搏，不能成为一个真正成功的管理者。财务管理是一门不断发展和完善的科学，诺贝尔经济学奖得主不乏财务管理专家！

一、财务管理的概念

财务管理是基于企业生产经营过程中客观存在的财务活动和财务关系而产生的，它是利用价值形式对企业生产经营过程进行的管理，是企业组织财务活动、处理与各方面财务关系的一项综合性管理工作。

二、财务管理的内容

财务管理的内容包括财务活动和财务关系两个方面。

（一）财务活动

财务活动是以现金收支为主的企业资金收支活动的总称。企业的财务活动包括筹资、投资、资金营运和利润分配等一系列行为。

1. 筹资活动

企业筹资活动是为满足经营活动、投资活动、资本结构调整等活动对资金的需求，运用一定的筹资方式，筹措和获取所需资金的行为。如果说企业的财务活动是以现金收支为主的资金流转活动，那么筹资活动则是资金运转的起点。筹资活动取得的资金可以是货币资金，也可以是实物资产或无形资产。企业可以从两方面筹资：一方面是企业的权益资金，是通过吸收直接投资、发行股票和企业内部留存收益等方式取得；另一方面是企业债务资金，是通

过向银行借款、发行债券和利用商业信用等方式取得。企业筹集资金表现为企业资金的流入,当筹资活动需要偿还借款、支付股利、利息以及付出筹资费用等时,则表现为资金的流出。

2. 投资活动

企业投资活动是为了在未来可预见的时期内获得收益或使资金增值,在一定时期向一定投资对象投放足够数额的资金或实物等货币等价物的经济行为。投资就是将企业筹资活动取得的资金投入使用的过程。如果企业把筹集到的资金用于购置固定资产、无形资产、流动资产或其他资产,我们称为对内投资;如果企业把筹集到的资金用于购买其他企业发行的股票、债券或与其他企业联营投资,我们称为对外投资。企业对内、对外投资活动表现为资金的流出。当企业收回对外投资或变卖资产等时,则表现为资金的流入。

3. 资金营运活动

企业资金营运活动是企业财务管理工作中的一项重要内容。企业的营运资金在全部资金中占有相当大的比重,而且周转期短,形态易变,是流动资产减去流动负债后的余额。企业的资金营运活动应当在能够满足企业日常经营活动需求的同时,既考虑营运资金的总成本,又应保有一定的获利能力。当企业采购商品或原材料,支付职工薪酬、营业费用等时,表现为现金的流出,当企业实现了产品销售回笼了资金,则表现为现金的流入。当企业现有资金不能够满足日常运营需求时,还需要采取短期借款等方式来筹措营运资金。

4. 利润分配活动

企业利润分配活动是指对企业一定时期获得的利润在企业内、外部各利益相关者之间进行有效分配的活动及对此活动形成的财务关系进行合理的组织和调节。利润分配活动,不仅要考虑当前利益,也要考虑企业长远发展。所以,合理确定分配规模和分配方式,处理好企业内、外各利益主体之间的关系非常重要。

上述四个方面构成了财务活动的主要内容,它们之间相互依存、相互联系,共同构成了完整的财务活动。

(二) 财务关系

财务关系(Financial Relations),是指企业在组织财务活动过程中与有关各方面发生的经济利益关系。企业在筹资、投资、运营和分配等财务活动中不可避免地要与有关方面发生广泛的经济联系,进而与相关方产生经济利益关系。

1. 企业与政府之间的财务关系

这种财务关系体现在两个方面:一方面,国家无偿参与企业收益的分配。企业必须按照法律规定向国家缴纳各种税费;另一方面,国家作为投资者,通过授权部门或机构以国有资产向企业注入资本,并根据比例参与企业利润的分配。前者体现的是强制和无偿的分配关系,后者体现的是投资与受资的关系。

2. 企业与投资者之间的财务关系

这种关系体现的是企业的投资人向企业投入资金,而企业向其支付投资报酬所形成的经济关系。除了国家投资者外,投资人还可以是社会法人企业、单位、个人及外商等。对于投资者来说,可以凭借其出资,参与企业的重大经营管理决策、分享企业的利润并承担企业的风险;对于被投资企业来说,必须依法保全资本,有效运用资本实现盈利。

3. 企业与债权人之间的财务关系

这种关系体现的是企业向债权人借入资金,并按合同定时支付利息和归还本金从而形成

的经济关系。企业在生产经营过程中，除了利用权益资本进行经营活动外，还要借入一定数量的资金，以便降低综合资金成本，扩大企业经营规模。企业运用债权人的资金，应该按期归还本金和支付利息。企业与债权人之间的财务关系实际上体现的是债权债务关系。

4. 企业与受资者之间的财务关系

这种关系体现的是企业与受资者之间的所有权性质的投资与受资的关系。随着企业经营规模和经营范围的不断扩大，企业收购、兼并、参股、控股其他企业越来越普遍。企业向其他单位投资，应按约定履行出资义务，并根据出资额来参与受资企业的经营管理和利润分配。

5. 企业与债务人之间的财务关系

这种关系体现的是企业与其债务人之间的债权与债务的关系。企业以购买债券、提供借款或商业信用等方式将资金借出，相应地，企业有权要求其债务人按约定的条件支付利息和归还本金。

6. 企业内部各单位之间的财务关系

这种关系体现的是企业内部形成的资金结算关系，体现了企业内部各单位之间的利益关系。企业内部各单位在生产经营各环节中相互提供产品或劳务，在实行内部经济核算制的条件下，这些产品和劳务要计价结算。企业内部各单位之间也会发生领款、报销、代收、代付等收支结算关系。

7. 企业与职工之间的财务关系

这种关系体现的是企业向职工支付劳动报酬的过程中形成的经济关系，体现了职工个人在劳动成果上的分配关系。企业职工以自身提供的劳动作为参加企业分配的依据。企业根据职工的劳动情况，按照一定的方法向职工支付工资、奖金和津贴。

任务二 财务管理的目标

财务管理目标（Goals of Financial Management），是企业进行财务活动所要达到的根本目的，是企业财务活动的出发点和归宿，决定着整个企业财务管理过程的发展方向。

一、财务管理的目标

企业财务管理的目标有如下几种具有代表性的理论：

（一）利润最大化

利润最大化就是假定企业财务管理以实现利润最大化为目标。在市场经济条件下，利润的高低在一定程度上决定着资本的流向，企业获取利润的多少表明企业竞争力的强弱，决定着企业的生存和发展。

1. 原因

以利润最大化作为财务管理的目标，其主要原因有三：

（1）人类从事生产经营活动的目的是创造更多的剩余产品，在市场经济条件下，剩余产品的多少可以用利润这个指标来衡量。

（2）在自由竞争的资本市场中，资本的使用权最终属于获利最多的企业。

（3）只有每个企业都最大限度地创造利润，整个社会的财富才可能实现最大化，从而

带来社会的进步和发展。

2. 优缺点

利润最大化目标的优缺点如表 1-1 所示。

表 1-1 利润最大化目标的优缺点

利润最大化目标优点	利润最大化目标缺点
(1) 有利于企业加强管理，合理配置资源。 (2) 有利于企业不断改进技术，提高劳动生产率，降低产品成本	(1) 没有考虑利润实现时间和资金时间价值。 (2) 没有反映利润与投入资本之间的关系。 (3) 没有考虑风险问题。 (4) 可能导致企业短期行为

对应上述缺点，我们来看几种情况：

(1) 假如甲企业去年赚取利润 150 万元，乙企业今年赚取利润 150 万元，在不存在通货膨胀的情况下，如果以利润最大化为目标，那么我们得出的结论是两个企业获利情况相同。但实际上如果考虑利润实现时间和资金的时间价值，甲企业去年赚取的利润加上利息要比乙企业赚取的利润多。

(2) 假如甲企业、乙企业今年利润都是 150 万元，但投资额度不同。如果以利润最大化为目标，那么我们得出的结论是两个企业获利情况相同。但实际上甲企业是投资 100 万元建成的，而乙企业是投资 500 万元建成的，很显然，如果考虑利润与投入资本之间的关系，甲企业实际上更优。

(3) 假如甲企业、乙企业今年利润都是 150 万元，但投资风险不同。如果以利润最大化为目标，那么我们得出的结论是两个企业获利情况相同。但实际上甲企业投资的是高风险行业，乙企业投资的行业风险适中，由于不同行业具有不同的风险，同等利润值在不同行业中的意义也不相同，我们无法简单比较得出孰优孰劣的结论。

(4) 假如甲企业、乙企业今年利润都是 150 万元，但现金流量不同。如果以利润最大化为目标，那么我们得出的结论是两个企业获利情况相同。但实际上甲企业赚的 150 万元全部收回了现金，而乙企业全部是应收账款，很显然，甲企业实际更优。乙企业很可能是为了年度利润指标而人为操纵利润，短期内我们看不出有何影响，但从长期来看，如果应收账款不能收回，将影响企业长远发展。

(二) 股东财富最大化

股东财富最大化是指企业财务管理以实现股东财富最大化为目标。以股票市价、权益资本增值率等来衡量。对上市公司来说，股东财富是由其所拥有的股票数量和股票市场价格两方面所决定的。当股票的数量一定时，如果股票价格达到最高，股东财富也相应达到最大。

股东财富最大化目标的优缺点如表 1-2 所示。

表 1-2 股东财富最大化目标的优缺点

股东财富最大化目标优点	股东财富最大化目标缺点
(1) 考虑了风险因素。 (2) 在一定程度上能避免企业短期行为。 (3) 比较容易量化，便于考核和奖惩	(1) 只适用于上市公司。 (2) 股价受多种因素影响，不能完全准确地反映企业的财务管理状况。 (3) 更多强调的是股东利益，而对其他相关者的利益重视不够

股东财富最大化作为财务管理目标，与 20 世纪 50 年代以前在西方根深蒂固的利润最大化的财务管理目标相比，由于考虑了风险、时间价值，容易量化，并可以避免企业的短期行为，无疑更为科学和合理，有其积极的内涵。

（三）企业价值最大化

企业价值最大化是指企业的财务管理行为以实现企业的价值最大化为目标。

企业价值可以理解为企业所有者权益的市场价值，或者是企业所能创造的预计未来现金流量的现值。企业的价值是该企业未来现金流量以其加权平均资本成本为贴现率折现的现值。

企业价值 = $\sum$ (未来现金流量 × 复利现值系数)

未来现金流量这一概念，包含了资金的时间价值和风险价值两个方面的因素。因为未来现金流量的预测包含了不确定性和风险因素，而现金流量的现值是以资金的时间价值为基础对现金流量进行折现计算得出的。

企业价值最大化要求企业通过采用最优的财务政策，充分考虑资金的时间价值、风险与报酬的关系，在保证企业长期稳定发展的基础上使企业总价值达到最大。

企业价值最大化目标的优缺点如表 1-3 所示。

表 1-3 企业价值最大化目标的优缺点

企业价值最大化目标优点	企业价值最大化目标缺点
(1) 考虑了取得报酬的时间，同时用资金时间价值的原理进行计量。 (2) 考虑了风险与报酬的关系。 (3) 能克服企业在追求利润上的短期行为。 (4) 用价值代替价格，克服了过多受外界市场因素的干扰	(1) 企业的价值过于理论化，不易操作。 (2) 对于非上市公司，只有对企业进行专门的评估才能确定其价值，而在评估企业的资产时，受评估标准和评估方式的影响，较难做到客观和准确

与股东财富最大化的财务管理目标相比，企业价值最大化同样充分考虑了不确定性和时间价值，强调风险与报酬的均衡，并将风险控制在企业可以承受的范围之内，而且它还有着更为丰富的内涵。近年来，随着上市公司数量的增加，以及上市公司在国民经济中地位、作用的增强，企业价值最大化目标逐渐得到了广泛认可。目前企业价值最大化是财务管理的主流目标。

（四）相关者利益最大化

在现代企业中，股东作为企业所有者，在企业中承担着最大的权力、义务、风险与报酬，但是企业经营者、债权人、员工、客户、供应商和政府也为企业承担着风险。企业的利益相关者不仅包括股东，还包括债权人、企业经营者、客户、供应商、员工、政府等。因此，在确定企业财务管理目标时，不能忽视这些相关利益群体的利益。相关者利益最大化这个财务管理目标强调风险与报酬的均衡，强调各相关利益主体均得到最大程度的兼顾和满足。是企业财务管理最理想的目标。

相关者利益最大化目标的优缺点如表 1-4 所示。

表 1-4 相关者利益最大化目标的优缺点

相关者利益最大化目标优点	相关者利益最大化目标缺点
(1) 有利于企业长期稳定发展。 (2) 体现了合作共赢的价值理念, 有利于实现企业经济效益和社会效益的统一。 (3) 较好地兼顾了各利益主体的利益。 (4) 体现了前瞻性和现实性的统一	过于理想化, 不易操作, 不易实现

以相关者利益最大化作为财务管理目标, 由于兼顾了企业、股东、政府、客户等的利益, 企业就不仅仅是一个单纯牟利的组织, 还承担了一定的社会责任, 企业在寻求其自身的发展和利益最大化的过程中, 就会依法经营、依法管理, 正确处理各种财务关系, 自觉维护和切实保障国家、集体和社会公众的合法权益。

但是, 不同的利益相关者利益衡量指标各不相同, 如股东考虑股票市价, 债权人寻求风险最小、利息最大, 工人希望高工资和福利, 政府考虑社会效益等。所以, 在现实中就算统一兼顾, 也不一定确保各利益主体均实现利益最大化。正因为该目标过于理想化, 且不易操作, 不易实现, 所以, 本书后述章节采用企业价值最大化作为财务管理的目标。

二、利益冲突的协调

企业在财务管理过程中, 经常会由于财务活动牵涉到不同利益主体的利益碰撞。所以对于企业来说, 协调相关者的利益关系、化解他们之间的利益冲突, 便显得尤为重要。如果不予以解决, 势必会影响企业整体目标的实现。

在所有的利益冲突协调中, 所有者与经营者、所有者与债权人的利益冲突协调至关重要。

(一) 所有者和经营者的利益冲突与协调

在现代企业中, 由于所有权和经营权相分离, 经营者一般不拥有占支配地位的股权, 他们受聘于所有者来管理企业。所有者期望经营者努力工作, 以实现更高的企业价值或股东财富, 而经营者则有其自身的利益考虑, 二者的目标与期望不完全一致。

所有者和经营者的利益冲突主要表现为: 所有者希望以较小的代价创造更多的财富; 而经营者希望在创造财富的同时, 能够获取更多的报酬、更多的闲暇和享受, 甚至更高的社会地位, 也就是最大程度的自我价值的实现。

为了协调这一利益冲突, 通常可采取以下方式解决:

1. 解聘

这是一种通过所有者约束经营者的办法。所有者对经营者予以监督, 如果经营者管理企业不善或是绩效不佳, 就解聘经营者; 经营者为了不被解聘, 就会努力地工作, 去实现财务管理的目标。

2. 接收

又称被兼并。这是一种通过市场约束经营者的办法。如果经营者决策失误、经营不力导致企业绩效不佳或长年亏损, 该企业就很可能破产而被其他企业强行接收或吞并, 相应地, 经营者也会被解聘。经营者为了避免这种接收, 就必须努力经营企业。

3. 激励

激励就是将经营者的报酬与其绩效直接挂钩,以使经营者自觉采取能提高所有者财富的措施。也就是使经营者分享股东财富。激励一般有两种方式:

(1) 股票期权。

它是允许经营者以约定的价格购买一定数量的本企业股票,股票的市价高于约定价格的部分就是经营者所得的报酬。经营者拥有股票后,为了获得股票涨价的益处,必然采取有效行动,提高企业业绩、提高股价,从而使所有者财富增加。

(2) 绩效股。

它是企业运用每股收益、资产收益率等指标来评价经营者绩效,并视其绩效大小给予经营者数量不等的股票作为报酬。若经营者未能达到规定的绩效目标,将丧失原先持有的部分绩效股。这种方式会促使经营者采取有效措施使股票市价稳定上升,从而使所有者财富增加。

(二) 所有者和债权人的利益冲突与协调

所有者的目标可能与债权人期望实现的目标产生冲突。

一种情况是:所有者可能未经债权人同意让经营者改变举债资金的协议用途,将其用于风险更高的项目,这便会使偿债风险提高,债权人的债权价值也必然会降低,造成债权人风险与收益的不对称,即风险高而获得的收益却少。对于所有者来说,高风险的项目若获得成功,额外的利润只属于所有者;但若失败,债权人却要所有者共同负担由此造成的损失。

另一种情况是:所有者可能在未征得现有债权人同意的情况下,要求经营者举借新债,因为偿债风险相应增大,从而导致原有债权的价值降低。

所有者与债权人的利益冲突,可以通过以下方式解决:

1. 限制性借款

债权人通过事先规定借债用途限制、借债担保条款和借债信用条件,使所有者不能通过上述两种方式削弱债权人的债权价值。

2. 收回借款或停止借款

当债权人发现企业有侵蚀或剥夺其债权价值的意图时,应该收回债权或不再给予新的借款,拒绝进一步合作,从而保护自身权益。

任务三 财务管理的基本环节

财务管理的基本环节是企业财务管理的工作步骤与一般工作程序。一般来说,企业财务管理包括下述几个环节:

一、财务预测

财务预测是根据企业财务活动的历史资料,考虑现实的要求和条件,对企业未来的财务活动作出较为具体的预计和测算的过程。

财务预测是企业进行经营决策的重要依据;可以使企业合理安排收支,提高资金使用效益;同时又是企业提高管理水平的重要手段。

财务预测的方法主要有定性预测和定量预测两类。

1. 定性预测法

主要是利用直观材料,依靠个人的主观判断和综合分析能力,对事物未来的状况和趋势作出预测的一种方法。经常采用的定性预测方法有德尔菲法、访问、座谈等方法。

2. 定量预测法

主要是根据变量之间存在的数量关系建立数学模型来进行预测的方法。定量预测的方法很多,应用比较广泛的有时间序列预测法(包括算术平均法、加权平均法、移动平均法、指数平滑法、最小二乘法等)、相关因素预测法(包括一元线性回归法、多元线性回归法等)等。

上述两类方法并不是相互孤立的,在进行财务预测时,经常要综合运用。

财务预测环节主要包括明确预测目标、搜集相关资料、建立预测模型、确定财务预测结果等步骤。

二、财务计划

财务计划是根据企业整体战略目标和规划,结合财务预测的结果,对财务活动进行规划,并以指标形式落实到每一个计划期间的过程。

财务计划是在生产、销售、物资供应、劳动工资、设备维修、技术组织等计划的基础上编制的,其目的是确立财务管理上的奋斗目标。在企业内部实行经济责任制,使生产经营活动按计划协调进行,挖掘增产、节约潜力,提高经济效益。

财务计划主要通过指标和表格,以货币形式反映在一定的计划期内企业生产经营活动所需要的资金及其来源、财务收入和支出、财务成果及其分配的情况。

财务计划可使企业目标具体化,可作为企业控制的标准和依据,可以作为考核各部门工作业绩的依据。

三、财务预算

财务预算是根据财务战略、财务计划和各种预测信息,确定预算期内各种预算指标的过程。它是财务战略的具体化,是财务计划的分解和落实。

财务预算反映企业未来一定预算期内预计财务状况和经营成果,以及现金收支等价值指标的各种预算,具体包括现金预算、预计利润表、预计资产负债表和预计现金流量表等内容。

财务预算的方法主要有固定预算与弹性预算、增量预算与零基预算、定期预算和滚动预算等。

四、财务决策

财务决策是指按照财务战略目标的总体要求,利用专门的方法对各种备选方案进行比较和分析,从中选出最佳方案的过程。财务管理效果的优劣,在很大程度上取决于财务决策的成败。

财务决策的目的是确定最令人满意的财务方案,实现企业价值最大化的财务管理目标。财务决策是整个财务管理的核心。财务决策是对财务预测结果的分析与选择,财务决策是一种多标准的综合决策。决定方案取舍的,既有货币化、可计量的经济标准,又有非货币化、

不可计量的非经济标准，因此决策方案往往是多种因素综合平衡的结果。

财务决策工作步骤包括确定决策目标、提出备选方案、选择最优方案。

五、财务控制

财务控制是指利用有关信息和特定手段，对企业的财务活动施加影响或调节，以便实现计划所规定的财务目标的过程。

财务控制以价值形式为控制手段，以不同岗位、部门和层次的不同经济业务为综合控制对象，以控制日常现金流量为主要内容。

财务控制的方法通常有事前控制、事中控制和事后控制几种。

财务控制一般包括以下步骤：制定控制标准、实施追踪控制、分析执行情况。

六、财务分析

财务分析是指根据企业财务报表等信息资料，采用专门方法，系统分析和评价企业财务状况、经营成果以及未来趋势的过程。其目的是总结经验，研究和掌握企业财务活动的规律，不断改进财务工作。

通过财务分析，可以掌握财务预算和财务指标的完成情况，不断改善财务预测和财务预算工作，不断提高企业财务管理水平。

财务分析的方法通常有比较分析、比率分析、综合分析等。

七、财务考核

财务考核是指将报告期实际完成数与规定的考核指标进行对比，确定有关责任单位和个人完成任务的过程。财务考核与奖惩紧密联系，是贯彻责任制原则的要求，也是构建激励与约束机制的关键环节。

财务考核是促使企业全面完成财务计划，监督有关单位与个人遵守财务制度，落实企业内部经济核算制的手段。

财务考核的形式多种多样，可以用绝对指标、相对指标、完成百分比考核，也可采用多种财务指标进行综合评价考核。

上述财务管理各环节是密切联系的有机体。预测是前提，计划是纲领，预算是标准，决策是核心，控制与分析是保证，考核是归宿。

任务四 财务管理体制

财务管理体制是财务关系的具体表现形式。企业财务管理体制是明确企业各财务层级财务权限、责任和利益的制度。财务管理体制的核心是如何配置财务管理权限，企业财务管理体制决定着企业财务管理的运行机制和实施模式。

一、企业财务管理体制的类型

企业财务管理体制可分为三种类型：

（一）集权型

集权型财务管理体制是指企业对各所属单位的所有财务管理决策都进行集中统一，各所

属单位没有财务决策权，企业总部财务部门不但参与决策和执行决策，在特定情况下还直接参与各所属单位的执行过程。也就是说，企业总部集中企业内部的主要管理权限，各所属单位执行企业总部的各项指令。

集权型财务管理体制的优缺点如表 1-5 所示。

表 1-5 集权型财务管理体制的优缺点

集权型财务管理体制优点	集权型财务管理体制缺点
(1) 重大财务决策权都由企业总部制定和部署，可充分展现其一体化管理的优势，促进整体政策目标的贯彻与实施。 (2) 避免集团扩张造成的失控，降低财务风险。 (3) 有利于统一调度集团资金，保证资金头寸，降低资金成本	(1) 最高决策层必须具备高素质与能力。 (2) 集权过度，会使各所属单位缺乏主动性，容易挫伤子公司的积极性。 (3) 信息传递时间长，缺乏对市场的应变能力

(二) 分权型

分权型财务管理体制是指企业将财务决策权与管理权完全下放到各所属单位，各所属单位只需对一些决策结果报请企业总部备案即可。在分权型财务管理体制下，企业内部的管理权限分散于各所属单位，各所属单位在人、财、物、供、产、销等方面有决定权。

分权型财务管理体制的优缺点如表 1-6 所示。

表 1-6 分权型财务管理体制的优缺点

分权型财务管理体制优点	分权型财务管理体制缺点
(1) 可以调动子公司各层次管理者的积极性，促进所属单位管理人员和财务人员的成长。 (2) 市场信息反应灵敏，有利于针对本单位存在的问题及时作出有效快捷的决策，易于捕捉商业机会，增加创利机会。 (3) 使最高层管理人员将有限的时间和精力集中于企业最重要的战略决策问题上	(1) 各所属单位大都从本位利益出发安排财务活动，难以统一指挥和协调，甚至损害公司整体利益。 (2) 资金管理分散，企业总部财务控制弱化，难以发现各所属单位存在的风险和问题。 (3) 难以有效约束经营者

(三) 结合型

结合型财务管理体制实质上就是集权下的分权，旨在以企业整体经济效益为中心，企业对各所属单位在所有重大问题的决策与处理上实行高度集权，各所属单位则对日常经营活动具有较大的自主权。

结合型财务管理体制的优缺点如表 1-7 所示。

表 1-7 结合型财务管理体制的优缺点

结合型财务管理体制优点	结合型财务管理体制缺点
(1) 在制度上，通过统一的内部管理制度，能够充分发挥企业总部的调控职能，并使各所属单位有章可循。 (2) 在管理上，对部分权限集中管理，可以充分利用企业的各种优势。 (3) 在经营上，可以充分调动各所属单位的积极性	如何把握“度”是一大难题

正因为具有以上特点，集权与分权相结合型的财务管理体制，吸收了集权型和分权型财务管理体制各自的优点，避免了二者各自的缺点，从而具有较大的优越性。

财务管理体制的集权与分权，需要考虑企业与各所属单位之间的资本关系和业务关系的具体特征，以及集权与分权的成本和利益。集权和分权各有特点，各有利弊。对集权与分权的选择、分权程度的把握历来是企业管理的一个难点。

二、企业财务管理体制的设计原则

企业选择适应自身发展特点的财务管理体制至关重要。对企业来说，其财务管理体制的设定或变更应当遵循如下原则：

（一）与现代企业制度相适应原则

现代企业制度以“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”为特征。依据现代企业制度的要求，企业财务管理体制必须以产权管理为核心，以财务管理为主线，以财务制度为依据，体现现代企业制度特别是现代企业产权制度管理的思想。

（二）决策权、执行权与监督权三权分立原则

现代企业要做到管理科学，必须首先要求从决策与管理程序上做到科学、民主，因此，决策权、执行权与监督权三权分立的制度必不可少。这一管理原则的作用就在于：加强决策的科学性与民主性，强化决策执行的刚性和可考核性，强化监督的独立性和公正性，从而形成良性循环。

（三）明确财务综合管理和分层管理思想的原则

企业财务管理不单纯是企业总部财务部门的财务管理，也不是各所属单位财务部门的财务管理，它是一种综合管理、战略管理。这种管理原则要求企业从整体角度进行企业财务战略定位，同时对企业的财务管理行为进行统一规范，使高层的决策能够被低层战略经营单位完全执行，强调以制度管理代替个人的行为管理，以现代企业财务分层管理思想指导具体的管理实践（股东大会、董事会、经理人员、财务经理及财务部门各自的管理内容与管理体制）。

（四）与企业组织体制相对应的原则

对于企业来说，财务管理体制要与企业组织体制相适应。企业组织体制大体上有 U 型组织、H 型组织和 M 型组织三种组织结构：

1. U 型组织结构（United structure）

U 型组织结构仅存在于产品简单、规模较小的企业，实行管理层级的集中控制。特点是企业内部按职能（如生产、销售、开发等）划分成若干部门，各部门独立性很小，均由企业高层领导直接进行管理，即企业实行集中控制和统一指挥。U 型组织结构保持了直线制的集中统一指挥的优点，并吸收了职能制发挥专业管理职能作用的长处。适用于市场稳定、产品品种少、需求价格弹性较大的环境。

2. H 型组织结构（Holding company, H-form）

H 型组织结构实质上是企业集团的组织形式，子公司具有法人资格，分公司则是相对独立的利润中心。H 型组织结构较多地出现在由横向合并而形成的企业之中，这种结构使合并后的各子公司保持了较大的独立性。子公司可分布在完全不同的行业，而总公司则通过各种

委员会和职能部门来协调和控制子公司的目标和行为。这种结构的公司往往独立性过强,缺乏必要的战略联系和协调,因此,公司整体资源战略运用存在一定难度。由于在竞争日益激烈的市场环境中不能显示其长期效益和整体活力,因此在 20 世纪 70 年代后它在大型企业的主导地位逐渐被 M 型结构所代替。

3. M 型组织结构 (Multidivisional structure)

M 型组织结构由三个相互关联的层次组成。

第一个层次是由董事会和经理班子组成的总部,它是企业的最高决策层。它的主要职能是战略规划和关系协调。

第二个层次由职能部门和支持、服务部门组成。其中计划部门是公司战略研究的执行部门。财务部负责全公司的资金筹措、运用和税务安排,子公司财务只是一个相对独立的核算单位。

第三个层次是围绕公司的主导业务或核心业务的子公司,这些子公司互相依存,又互相独立,每个子公司又是一个 U 型组织结构。子公司不是完整意义的利润中心,更不是投资中心,它本质上是一个在统一经营战略下承担某种产品或提供某种服务的生产或经营单位。

三、集权与分权相结合型财务管理体制的一般内容

总结企业实践,集权与分权相结合型财务管理体制具体包括以下一些集权和分权:

(一) 集权

1. 集中制度制定权

企业总部根据国家法律、法规和《企业会计准则》《企业财务通则》的要求,结合企业实际情况、发展战略和管理需要,制定统一执行的财务管理制度。企业总部拥有制度制定和解释权,各所属单位只有制度执行权,但各所属单位可以结合自身需要制定具体实施细则和补充规定。

2. 集中筹资、融资权

资金筹集是企业资金运动的起点,为了使企业内部筹资风险最小、筹资成本最低,应由企业总部统一筹集资金、调动资金,各所属单位有偿使用。企业总部应对各所属单位进行追踪,审查现金使用状况。企业内部应严禁各所属单位之间放贷,如需临时拆借资金,在规定金额之上的,应报企业总部批准。

3. 集中投资权

企业对外投资,必须保证效益性、安全性、整体性、合理性及低风险。无论企业总部还是各所属单位的对外投资,都必须经过立项、可行性研究、论证、决策的过程。除了专业人员外,还应该由财务人员参加。财务人员应会同有关专业人员开展可行性分析,预测今后若干年内市场变化趋势及可能发生风险的概率、投资该项目的建设期、投资回收期、投资回报率等,写出财务报告,报送领导参考。

4. 集中用资、担保权

对于资金使用,企业总部应加强其安全性的管理,对大额资金拨付,要严格监督,建立审批手续,并严格执行。

对于担保,由于担保不慎会引起信用风险。所以企业内部对外担保权应归企业总部管理,各所属单位未经批准,不得为外企业提供担保,企业内部各所属单位相互担保需经企业

总部同意。

5. 集中固定资产购置权

企业各所属单位若需要购置固定资产，需陈述理由，报请企业总部审批，经批准后方可购置。各所属单位不能擅自运用资金于资本性支出。

6. 集中财务机构设置权

企业各所属单位进行财务机构设置，需报企业总部批准。企业总部负责财务人员的统一招聘工作，企业总部统一向所属单位委派财务负责人或财务主管人员。

7. 集中收益分配权

企业各所属单位应按照总部规定的统一的收益分配制度客观、真实、及时、合法地反映自身财务状况和经营成果。各所属单位对所获得的收益进行分配时，若法律、法规有明确规定的，则按规定分配，剩余部分由企业总部按照企业发展战略确定分留的比例。各所属单位所留存的收益，原则上可自行分配，但应报企业总部备案。

（二）分权

1. 分散经营自主权

各所属单位管理者有权主持本企业的具体生产经营管理工作，组织实施年度经营计划，决定生产和销售，研究和考虑市场周围的环境，了解和注意同行业的经营情况和战略措施，按所规定的时间向企业总部汇报生产管理工作情况。对突发的重大事件，要及时向企业总部汇报。

2. 分散人员管理权

各所属单位负责人有权任免下属管理人员，有权决定员工的聘用与辞退，企业总部原则上不应干预，但其财务主管人员的任免应报经企业总部批准或由企业总部统一委派。一般财务人员必须获得“上岗证”，才能从事财会工作。

3. 分散业务定价权

各所属单位所经营的业务均不相同，因此，业务的定价应由各所属单位经营部门自行拟订，但必须遵守加速资金流转、保证经营质量、提高经济效益的原则。

4. 分散费用开支审批权

各所属单位在经营中必然发生各种费用，企业总部没必要进行集中管理，各所属单位在遵守财务制度的原则下，由其负责人批准各种合理的用于企业经营管理的费用开支。

任务五 财务管理的环境

财务管理环境，是指对企业财务活动和财务管理产生影响的企业内外部各种条件的统称。由于财务管理环境具有变化快速、构成复杂等特点，所以对于财务管理人员而言，必须对环境进行认真的调查和分析，根据环境的变化迅速采取恰当的财务策略，增强企业对环境适应能力、应变能力和利用能力。

一、经济环境

理查德·亚马罗尼曾经说过：“在对经济一无所知的情况下投资，就像是出去旅行而不关心目的地天气状况一样。恶劣的天气会让度假的好心情大打折扣，如果选择经济不景气的

时候将自己辛苦赚来的钱投资到股票或期货市场，无疑会让你购置新房的计划泡汤，甚至连孩子的教育基金也因此没了着落。”所以，在影响财务管理的各种外部环境中，经济环境是最为重要的。

经济环境主要包括经济体制、经济周期、经济发展水平、宏观经济政策及通货膨胀水平等内容。

(一) 经济体制

计划经济体制和市场经济体制企业的角色不同。

在计划经济体制下，企业独立核算但没有独立的理财权。国家统筹企业资本、统一投资、统负盈亏，企业利润统一上缴、亏损全部由国家补贴，财务管理活动的内容比较单一，财务管理方法比较简单。

在市场经济体制下，企业作为“自主经营、自负盈亏”的经济实体，不仅独立经营，而且掌握理财权。企业可以根据自身需要确定恰当的资本需要量，然后进行筹资、投资、利润分配等活动。同时，企业时刻根据自身条件和外部环境作出各种财务管理决策并组织实施。所以，财务管理活动的内容比较丰富，方法也复杂多样。

(二) 经济周期

经济周期又称商业周期、商业循环，是指经济运行中周期性出现的经济扩张与经济紧缩交替更迭、循环往复的一种经济现象。企业财务部门对经济周期应有全面、正确的了解和认识，事前要做科学的预测，并预先根据各阶段的特点和本企业的实际情况适时调整财务政策。企业财务人员必须认识到经济周期的影响，掌握在经济发展波动中的理财本领。

在市场经济条件下，经济发展与运行带有一定的波动性。基本上经历复苏、繁荣、衰退和萧条几个阶段的循环，这种循环称作经济周期。不同的经济周期，企业需要采取不同的财务管理战略。其要点如表 1-8 所示。

表 1-8 经济周期中的财务管理战略

复苏	繁荣	衰退	萧条
1. 增加厂房设备	1. 扩充厂房设备	1. 停止扩张	1. 建立投资标准
2. 实行长期租赁	2. 继续建立存货	2. 出售多余设备	2. 保持市场份额
3. 建立存货	3. 提高产品价格	3. 停产不利产品	3. 压缩管理费用
4. 开发新产品	4. 开展营销规划	4. 停止长期采购	4. 放弃次要利益
5. 拟定进入战略，增加劳动力	5. 增加劳动力	5. 削减存货	5. 削减存货
	6. 扩张战略、筹资战略	6. 停止扩招雇员	6. 裁减雇员
			7. 拟定并实施退出战略

(三) 经济发展水平

财务管理的发展水平与经济发展水平息息相关，互相促进。一般来说，经济发展水平

越高,财务管理水平也越高。较高的经济发展水平使企业的财务战略、财务理念、财务管理模式和财务管理的方法手段不断向高层次转变,从而促进企业财务管理水平的提高;较高的财务管理水平有助于企业降低成本、提高效率、增加效益,从而促进经济发展水平的提高。所以,企业财务人员必须根据国家经济发展水平采取适合企业的财务管理方法。

(四) 宏观经济政策

国家对某些地区、某些行业、某些经济行为的鼓励和优惠政策构成了政府政策的主要内容。为了进一步解放和发展生产力,建立社会主义市场经济体制,实现我国经济体制改革的目标。我国正在进行金融体制、财税体制、外汇体制、社会保障制度等各项改革。

上述各项改革深刻地影响着我国的经济生活,也深刻地影响着我国企业的发展和财务管理活动。如金融政策中信贷规模会影响企业投资的资金来源和投资的预期收益,财税政策会影响企业的资金结构和投资项目的选择,会计制度的改革会影响会计要素的确认和计量。所有这些政策均会对企业财务管理产生一定的影响。所以,企业进行财务决策时,财务人员必须认真考虑国家经济政策对企业财务管理产生的影响,依据政策导向趋利除弊,以便更好地为企业服务。

(五) 通货膨胀水平

通货膨胀会给企业财务管理带来较大的不利影响。主要表现在以下几个方面:

- (1) 资金占用额迅速增加,企业资金需求增加。
- (2) 企业利润虚增,企业资金由于利润分配而流失。
- (3) 利率上升,企业筹资成本上升。
- (4) 有价证券价格下跌,企业筹资难度增加。
- (5) 资金供应紧张,企业筹资困难。

通货膨胀的上述不利影响,要求财务人员必须对通货膨胀有所预测,加强收入和成本的管理,并通过套期保值等手段以减少损失,如提前购买设备和存货等。具体来说,在通货膨胀初期,企业可以通过投资实现资本保值,以避免货币面临贬值的风险;可以购置存货,减少物价上涨造成的损失;可以通过取得长期负债,控制资本成本在一定水平。在通货膨胀持续期,企业可以采用比较严格的信用条件减少企业债权;可以调整财务政策,防止和减少企业资本流失。

二、法律环境

企业在市场经济中的一些经济活动都应该在法律规范内进行。法律环境是指对企业财务管理活动产生影响的各种法律因素。广义上的法律包括各种法律法规和制度。法律既约束企业的非法经济行为,同时为企业的各种合法经济活动提供保护。

(一) 对企业筹资决策的影响

影响企业筹资的各种法律法规包括:公司法、金融法、证券法、证券交易法、合同法等。这些法律法规规范了不同类型企业筹资的最低规模和结构,规范了不同组织类型企业的筹资渠道和筹资方式,规范了不同类型企业筹资的前提条件和基本程序。

（二）对企业投资决策的影响

影响企业投资的各种法律法规包括：公司法、证券交易法、企业财务通则等。这些法律法规规范了企业投资的方式和条件，规范了企业投资的程序，规范了企业投资的方向，规范了投资者的出资期限和违约责任。

（三）对企业分配决策的影响

影响企业收益分配的各种法律法规包括：公司法、税法、企业财务通则等。这些法律法规规范了企业成本开支的范围和标准，规范了企业应缴纳的税种及计算方法，规范了利润分配的前提条件和利润分配的程序。

三、金融环境

对于企业来说，其从事投资和经营活动离不开资金，资金除了以前年度企业累积的自有资金外，还需要从金融机构和金融市场取得。金融市场环境是企业最为重要的环境因素，熟悉和利用金融市场环境是搞好财务管理工作的重要条件。金融环境包括金融机构、金融市场、金融工具和利率等。

（一）金融机构

金融机构在金融市场上既创造金融工具，又推进资金的流转。金融机构在直接融资和间接融资时承担的风险不同。在直接融资中，金融机构起到中介作用，不承担交易风险。在间接融资中，金融机构不但提供服务，而且要承担交易风险。

金融机构主要是指银行和非银行金融机构。银行是指经营存款、贷款、汇兑、储蓄等金融业务，承担信用中介的金融机构。非银行金融机构主要包括保险公司、信托投资公司、证券公司、财务公司、金融资产管理公司、金融租赁公司等机构。如图 1-1 所示。

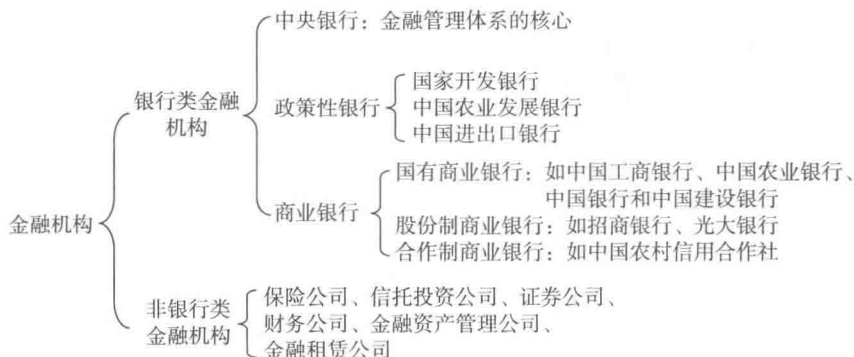


图 1-1 金融机构结构图

（二）金融市场

金融市场是指资金供应者和资金需求者双方通过一定的金融工具进行交易而融通资金的场所。金融市场为企业融资和投资提供了场所，可以帮助企业实现长短期资金转换，引导资本流向和流量，提高资本效率。金融市场可以有形的市场，如证券交易所、银行等；也可以是无形的市场，如利用电话、电传、电脑等设施通过经纪人进行资金融通活动。

金融市场可以按照不同的标准进行分类，如图 1-2 所示。